

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

محاضرات في مقياس: إدارة الأزمات وصنع القرار

أقيمت على طلببة السنة الثالثة ليسانس تخصص ادارة موارد بشرية

إعداد الأستاذة: لدمية فريجة

الموسم الجامعي 2015-2016

تقديم:

تحتوي هذه المطبوعة على محاضرات أقيمت على طلبة السنة الثالثة ليسانس خلال السداسي الأول للموسم الجامعي 2015-2016 قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص ادارة موارد بشرية في مقياس/ملتقى إدارة الأزمات وصنع القرار حسب المحاور المقررة.

أنجزت هذه المطبوعة في شكلها المختصر حتى يسترشد بها الطالب ويستحضر من خلالها الشروحات المقدّمة أثناء المحاضرة خصوصا أن الحيّز الزمني التي تغطيه هذه المحاضرات هو: سداسي واحد فقط وهو مالا يكفي للإلمام بكافة جوانب الموضوع ولا يسمح باستعراض جزئيات المحاور والتفصيل فيها.

أرجو أن يستوفي هذا العمل الشروط الشكلية والموضوعية الواجب توافرها وأن يفي بالغرض الذي أنجز من أجله.

برنامج مقياس إدارة الأزمات وصنع القرار

ا. البناء المفاهيمي والنظري لإدارة الأزمات:

- مفهوم إدارة الأزمات.
- أسباب نشوء الأزمات
- مراحل تطوّر الأزمات.
- أساليب إدارة الأزمات.
- مراحل إدارة الأزمة.
- فريق إدارة الأزمة.

اا. صنع القرار في الأوضاع الأزمومية.

- عملية صنع القرار.
- نماذج صنع القرار.
- أنواع المديرين في صنع القرار.

مقدّمة:

نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل من خلال علم الإدارة العامة، وذلك للإشارة إلى دور الدول في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة والظروف الطارئة مثل: الفيضانات، الزلازل، الأوبئة، الحرائق، ولكنه ما لبث أن نما وتطور في مجال العلاقات الدولية ليشير إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف المتوترة.

ثم سرعان ما عاد اصطلاح إدارة الأزمات مرة أخرى ليزدهر في إطار علم الإدارة، وكان ذلك حين أُستخدم للتلويح بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية أو المنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئ، وفي سبيل ذلك ظهرت قوة المهام الخاصة (Task Force) أو الإدارة بالاستثناء أو فكرة غرفة العمليات (Operation)، وذلك لإدارة المشاكل الحادة المتفجرة، وهو بذلك يعتبر (إدارة أزمومية) أي أحد فروع أو أدوات الإدارة مثله مثل الإدارة بالأهداف وغيرها¹.

ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب (الإدارة الأزمومية) ثار التساؤل حول امكانية تحويله إلى نمط (Pattern) متكامل يسمى (إدارة الأزمات) يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محدّدة هي الأزمات والمشاكل الصعبة، وذلك بوضع القواعد والأسس النظامية Institutionalization الخاصة به، ليصبح نمطا إداريا محدّد الخصائص، له آلياته المميزة في مواجهة الأزمات المتعددة المتعاقبة.

وقد لقي هذا الاتجاه اهتماما ملحوظا من جانب علماء الإدارة وذوي الخبرة في العلوم السياسيّة، فتحدّث البعض عن صعوبة إيجاد "إدارة الأزمات" للوقوف في وجه الفوضى المتصاعدة أو المشاكل المتزايدة الناجمة عن المتغيرات المتلاحقة التي كشفت عجز النظام السياسي بما في ذلك الجهاز الإداري ذاته عن مواجهتها من خلال الأطر والمؤسسات والبنى التنظيمية القائمة.

¹ عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة وإدارة الأزمات. الأردن: دار اليازوري، 2015، ص192

تأسيساً على ما سبق يمكن القول أن إدارة الأزمات تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة في كافة المجالات.

المحاضرة رقم 1

إدارة الأزمات: ضبط لغوي واصطلاحي

الأزمة لغة: "الشدة والقحط" ويقال أصابتنا أزمة أي شدة ويقال أزمتم عليهم السنة أي اشتد قحطها.

الأزمة اصطلاحاً:

عرّفها قاموس ويبستر Webster على أنها "مرحلة أو نقطة تحول حاسمة للأشياء سواء نحو الأفضل أو نحو الأسوأ".

كما عرّفها أيضاً: "على أنها حالة من عدم الاستقرار تُنبئ بحدوث تغيير حاسم وشيك قد تكون عواقبه (نواتجه) غير مرغوبة بدرجة عالية أو على العكس من ذلك قد تكون نواتجه مرغوبة وإيجابية للغاية"¹.

ويرى تورنجتون (Torrington) أن الأزمة هي حدث مفاجئ غير متوقع تتشابك فيه الأسباب بالنتائج وتتلاحق الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول عما يحدث من تطورات مستقبلاً وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه، وقد تفقده قدرته على السيطرة والتعرف على الأزمة ومحدداتها².

المفاهيم المشابهة للأزمة:

¹ -مختارات بميك، إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث. تر: علا أحمد صلاح، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، 2020، ص18

² - وسام صبحي مصباح إسلام، "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة"، مذكرة ماجستير (كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة) 2007، ص12

يُستعمل مصطلح "أزمة" من قبل كثير من الباحثين وكذا وسائل الإعلام على غير المعنى الذي يحمله كما يتم الخلط بينه وبين بعض المفاهيم المُشابهة، لذا يجري فيما تقدّم تحديد بعض المفاهيم المساوقة لتبيان الفرق بينها ووضعها في سياقها الصحيح:

- **المشكلة:** تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها وقد تؤدي إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة.

- **الكارثة:** "هي حالة حدثت فعلا وأسفرت عن العديد من الخسائر في الموارد البشرية أو المادية أو كليهما".

وتعدّ الكارثة أحد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمة، وقد ينجم عنها أزمة ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها¹

- **الحادث:** يعبر عن شيء مفاجئ غير متوقع تم بشكل متسارع، وانقضى أثره فور إتمامه، فهو إذن غير ممتد بطبيعته.

- **الصراع:** يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة إلا أن تأثيره لا يبلغ مستوى تأثيرها، الذي قد يصل إلى درجة التدمير، كما أن الصراع يمكن تحديد أبعاده واتجاهات وأطرافه وأهدافه التي يستحيل تحديدها في الأزمة وتتصف العلاقة الصراعية دائما بالاستمرارية وهو ما يختلف عن الأزمة التي تنتهي بعد تحقيق نتائجها السلبية أو التمكن من مواجهتها.

- **إدارة الأزمات: Crisis Management**

كيفية التغلّب على الأزمة، بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

- **الإدارة بالأزمات: Management By Crisis**

تعتمد الإدارة بالأزمات على صناعة الأزمة أو افتعالها ويمكن ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة، ثم استثمارها أو استثمار الفرص التي يمكن أن تنتج من

¹ - علي عبد السلام، فعاليات إدارة الأزمات والكوارث. مصر: مكتبة زهراء الشرق، 2015، 72.

أزمة حقيقية، لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية¹.

المحاضرة رقم 02

أسباب نشوء الأزمات:

تتنوع الأسباب المنشأة للأزمات بتنوع الأزمات نفسها، وهناك مسببات داخلية وأخرى خارجية، ذاتية وموضوعية شخصية وعامة تخطيطية وتنفيذية، وبرغم تنوع هذه الأسباب فإنه من الممكن تسليط الضوء على أهمها:

- **سوء الفهم**: يمثل سوء الفهم احد أسباب نشوء الأزمات وفي مثل هذه الأزمات يكون الحل سهلا بمجرد إيضاح الحقيقة وينشأ عن سوء الفهم عادةً من خلال جانبيين: المعلومات المبتورة، الشروع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل إيضاحها.

- **سوء الإدراك**: يمثل الإدراك مرحلة استقبال المعلومات التي أمكنه الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية، وعن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك ويعرف تجاهه شكلا ومضموناً فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤيا والتشويش فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري.

- **سوء التقدير والتقييم**: وهو أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة العسكرية حيث يكون أحد أفراد المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه لقدرات الطرف الآخر².

¹ عبد الرزاق الدليمي مرجع سابق، ص 193

² حامد الحدراوي، كرار الخفاجي، "أسباب نشوء الأزمات وأساليب ادارتها دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي"، متحصل عليه من:

-الإدارة العشوائية: وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط سبب وباعث للأزمات بل هو أيضاً وبدرجة أشد خطورة كمدير للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدراته، ومن أمثلته سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجه للأوامر والبيانات والمعلومات.

-الرغبة في الابتزاز: يمثل هذا النوع من الأساليب جماعات الضغط وجماعات المصالح لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري ووسيلتها الفعالة في ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف وإخضاعه لسلسلة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع.

-اليأس: يعد اليأس في حد ذاته احد الأزمات التي تشكل شبه خطر داهم على متخذ القرار كما قد يكون على مستوى الدول أيضاً باعثاً على أزمات طاحنة عنيفة ومؤثرة ومدمرة بشدة وذات تكلفة باهظة.

-الإشاعات: وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات بل أن كثيرا من الأزمات يكون مصدرها الوحيد الإشاعات التي تم توظيفها ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة ومعلومات من قبل قطاع كبير من الأفراد وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة يفجر الأزمة.¹

-استعراض القوة: يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة وترغب في قياس رد فعلها أو اختبارها واختبار مدى تأثيرها على الكيانات الصغيرة وعلى مدى رد فعل الكيانات الأكبر حجماً، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث ودون حساب للنتائج والعواقب، وتتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة.

¹ المرجع نفسه

-الأخطاء البشرية: وهي احدى أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل وخير مثال عليها حادث انفجار مكوك الفضاء(تشانجر)وما نتج عنه من أزمة عنيفة في الثقة في بعض الهيئات المشرفة على برنامجه وما أحدثته الأزمة من صدمة في كيان المجتمع الأمريكي كان سببه الأساسي خطأ بشري.

-الأزمات المخططة: ويطلق عليها أيضاً الاختناقات الأزموية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع، واحتياجات وظروف كل مرحلة من هذه المراحل ومن ثم يمكن إحداث أزمة مخططة.

-تعارض الأهداف: إن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم، خصوصا إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته التي قد لا توافق منظور الطرف الآخر لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة¹.

المحاضرة 03

مراحل تطوّر الأزمة:

تمر الأزمة بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وتكتسي هذه الدورة أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري.

فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحدّ من أثرها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.

هذا وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعداد المراحل التي تمرّ بها الأزمات كلّ حسب وجهة نظره إلا أنه تحقق قدر من الاتفاق حول المراحل الآتية²:

¹ المرجع نفسه

²-قذري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2008، ص ص 111-120

1- مرحلة الميلاد: الأزمة (النشوء)

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الأولية في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مُبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه. والأزمة غالبا لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل "تنفيس الأزمة" وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حداثها إلى درجة الصدام العنيف.

وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي:

- محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.
- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة.
- امتصاص قوة الدفع المُحرّكة للأزمة وتشتيت جهودها في نواحي أخرى.

2- مرحلة النمو والانتعاش:

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى - الميلاد - في الوقت المناسب حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش من خلال نوعين من المحفزات هما:

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والانتعاش.

وفي تلك المرحلة يتعاضم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظرا لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوما بعد يوم، فضلا عن دخول أطراف

جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواء لأن خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم.

وفي هذه المرحلة يكون متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:

✓ تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعّمة للأزمة، سواء باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.

✓ تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

3- مرحلة النضج (القوة):

تعدّ من أخطر مراحل الأزمة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية، وبحاشية من المناقنين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطاءه حسنة... وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه.

4- مرحلة الانحسار والتقلص (الضعف):

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزء هاماً من قوتها...

على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه.

5- مرحلة الاختفاء:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، والاختفاء يكون دافعا لإعادة البناء من جديد وللتعامل مع الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فعالية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة للتعامل مع أسباب وكذا نتائج هذا النوع من الأزمات.

المحاضرة رقم 04

أساليب إدارة الأزمة:

أولاً: الأساليب التقليدية

1- إنكار الأزمة:

إنكار الأزمة أو التعتيم الإعلامي عليها، من خلال رفض الاعتراف بوجود خلل ما، وإنكار حدوث الأزمة، بل يتم في بعض الحالات، الادعاء بسلامة الموقف وحسن الأداء، وذلك بهدف أن يؤدي التعتيم الإعلامي إلى نجاح محاولة السيطرة على الأزمة دون أن يستفحل خطرهما.

2- كبت الأزمة:

هو تحرك عنيف وسريع وسري ضد قوى الأزمة، بهدف تدمير العناصر الأساسية المحركة للأزمة ويشير هذا الأسلوب بأن هذه الإدارة مستبدة ومنتسطة.

3- تشكيل لجنة لبحث الأزمة:

نتيجة لنقص المعلومات التي تسببت في الأزمة، وكذلك النقص في معرفة حركة الأحداث ومداهما يتم تشكيل لجنة لبحث الأزمة تهدف إلى:

- معرفة الذين تسببوا في هذه الأزمة.

- تجميد الموقف وإفقاده قوة الدفع¹.

4- بخس الأزمة:

حيث يتم أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً، وفي الوقت نفسه يتم التقليل من شأن الحدث باعتباره حدثاً ليس له أهمية وأن الأمر تحت السيطرة (زوبعة في فنجان)، وتفيد هذه الطريقة في التعامل مع الأزمات البسيطة، وتفيد حينما تكون الإدارة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه.

5- تنفيس الأزمة:

ويتم تنفيس الأزمة عن طريق فتح ثغرات مختلفة في جدار الأزمة وبنائها، وتنفيس حالة الغضب والغليان والتوتر المصاحب لأحداث الأزمة، وإيجاد قضايا جزئية تستوعب جانباً هاماً من هذا الضغط وتستنزف جهد أصحابها وتضعف قوة الدفع الرئيسية.

6- تفرغ الأزمة:

أما طريقة تفرغ الأزمة، فيتم من خلال إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع المولد لتيار الأزمة وتدفعاتها، ليتحول إلى مسارات بديلة وعديدة تستوعب جهود قوة تيار أحداث الأزمة وتقلل من خطورتها، وغالباً ما تتم هذه العملية على ثلاث مراحل²:

✓ مرحلة الصدام:

يتحدد من خلال الصدام العنيف مع القوى الدافعة لنشوء الأزمة والمولدة لروافدها، مدى تماسك هذه القوى، ومقدار استعداد كل منها للاستمرار في الصدام وتحمل تكلفتها، ومدى تراجع بعضها ومدى ترابط وحدة الأهداف أو تعارضها.

✓ مرحلة وضع البدائل:

¹-راند فؤاد محمد عبد العال، "أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي"، مذكرة ماجستير (كلية التربية، عمادة الدراسات العليا الجامعة الإسلامية غزة) 2009، ص ص 39-40
² نفس المرجع، ص ص 40-42

وفي هذه المرحلة يتم وضع مجموعة من الأهداف البديلة لبعض العناصر المشتركة في صنع تيار الأزمة بعد انسلاخها عن تيار قوى الأزمة ودفع هذه العناصر إلى اتجاه متشعب ومتفرق ومن ثم يسهل التعامل مع كل منها على حدة.

✓ مرحلة التفاوض

حيث يتم التفاوض مع أصحاب كل فرع، واستقطاب وامتناص بعض العناصر التي خرجت عن اجتياح قوى الأزمة.

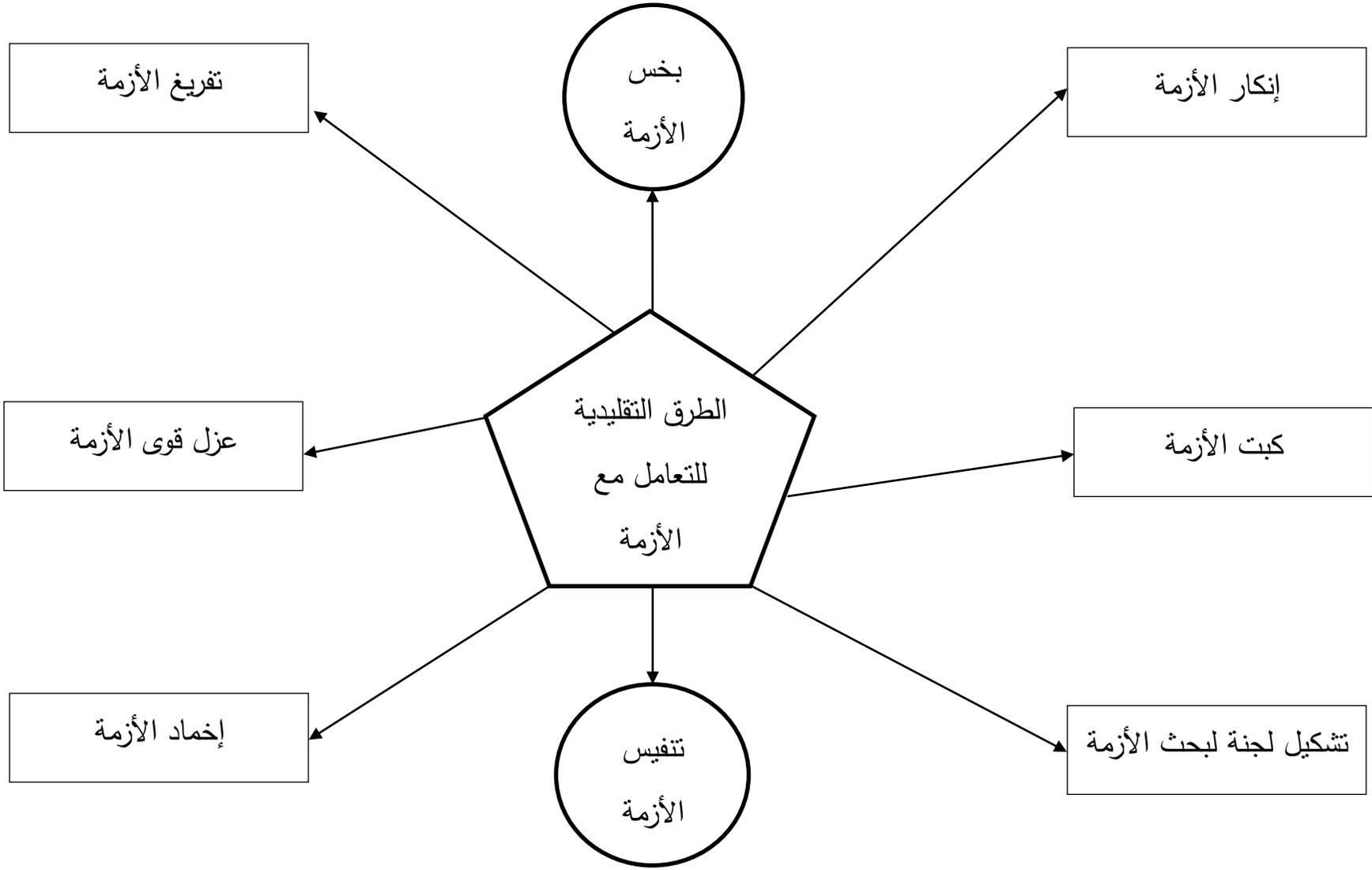
7- عزل قوى الأزمة:

الأزمة لا تنشأ من ذاتها ولا تنشأ من فراغ، ولكن تنشأ نتيجة قوى معينة عملت على إحداث خلل أو عدم توازن في الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة ومن هنا يقوم مدير الأزمة برصد قوى الأزمة وتحليلها، وعزلها عن بؤرة الأزمة، وإبعادها عن تيار الأزمة، ووفقاً لهذه الطريقة يتم تصنيف قوى الأزمة إلى عدة أنواع وهي:

- القوة الصانعة للأزمة.
- القوى المؤيدة للأزمة.
- القوى المهتمة بالأزمة.

8- إخماد الأزمة:

وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العنيف، والصريح مع كافة العناصر التي تضمها الأزمة، وعادة لا يلجأ لهذه الطريقة إلا عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حالة التهديد الخطير.



الأساليب التقليدية للتعامل مع الأزمة

المحاضرة رقم 05

ثانيا: الأساليب الحديثة:

نظرا لعدم جدوى بعض الطرق التقليدية في التعامل مع الأزمات، ونتيجة للتقدم العلمي والتطور التكنولوجي، ظهرت أساليب حديثة لمواجهة الأزمات، بحيث تكون مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع طبيعة متغيراته، ومن أهم هذه الأساليب:

1- الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات:

تعتبر الأساليب الاجتهادية وحدها غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة، لتعقدها وتشابكها، ولذلك لم يعد هناك مفر من اتباع الأساليب العلمية في مواجهة الأزمات، حيث أنها الأكثر ضمانا للسيطرة على الأزمات، وتوجيهها لمصلحة الكيان الإداري أو مجتمع الأزمة.

ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

أ- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة:

حيث يتم دراسة الأزمة بشكل علمي منظم، وتهدف هذه الخطوة إلى تحديد الأسباب والعوامل التي أدت إلى وجود الأزمة، وترتيبها حسب خطورتها، أو تحديد المرحلة التي وصلت إليها، ونقطة البداية لمواجهتها، والقوى المؤيدة والمعارضة للأزمة.

ب- الدراسة التحليلية للأزمة:

يصعب مواجهة الأزمة بشكل كلي وشامل، لأنه في كثير من الأحيان يعتبر ذلك خارج نطاق الإمكانيات المتاحة، وتحليل الموقف وتقسيمه إلى أجزاء يهدف إلى:

- التفرقة الواضحة بين العوارض والأسباب والتأكد من الأسباب.
- دور المكون البشري والمكون الطبيعي في ظهور الأزمة.
- دور المكون الصناعي أو التكنولوجي وأسباب الخلل التي أدت إلى حدوث الأزمة.

- عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة، ونسبة تأثيرها في استقبال الموقف.
- توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها.
- تحديد الإمكانيات المتاحة بصورة مباشرة والإمكانات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.

أ- التخطيط العلمي للتعامل مع الأزمة:

وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي، مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه أول بأول، وعلى هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة، ومن جانب مقاومي الأزمة وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع، ومناطق الغليان باعتبارها جميعا مناطق ساخنة.

وتعتمد هذه المرحلة على المراحل السابقة، إذ يُتيح التحليل المتكامل للبيانات المتحصلة كافة، إعداد الخطط والبرامج والقوى اللازمة لمواجهة الأزمة، وتتطلب خطة المواجهة عدة إجراءات لتوفير الحماية اللازمة لكل مجالات الأزمة، وترتيب أسبقياتها مما يساعد على تقليل الخسائر ووقف التدهور، وكذلك تحديد حجم المساعدات الخارجية المطلوبة ونوعها، وإعادة هيكلة الموارد البشرية والمادية المتاحة، وتحديد المسؤوليات من خلال إصدار التعليمات اللازمة إلى المشاركين في مواجهة الأزمة، بتنظيم عمليات الاتصال في داخل مجالها وخارجه، وبلي ذلك تأكيد استيعابهم لخطة المواجهة والنتابع الزمني للمهام، وحشد كل الطاقات، وإمداد فريق المهام بما تتطلبه المواجهة، وتحديد التوقيت الملائم لبدء تنفيذ الخطة.

د- التدخل الفعلي لمواجهة الأزمة:

تتضمن معالجة الأزمة مهاما أساسية، وأخرى ثانوية وتكميلية تتمثل في المواجهة السريعة، والاستيعاب، وتحويل مسار القوى الصانعة للأزمة، بينما تتمثل المهام الثانوية في عمليات تهيئة المسارات، وتقديم التأييد المطلوب إلى الفريق المكلف بالمواجهة، سواء كان تأييدا علنيا مؤثرا أو خفيا، ووفقا لما تمليه الحالة، وتقتضيه المعالجة، أما المهام التكميلية

فتتمثل في إزالة الآثار الناتجة من عملية المواجهة ومحاولة إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.

2- أسلوب فريق العمل:

وهي أكثر الطرق شيوعا واستخداما للتعامل مع الأزمات، حيث يشكل فريق يضع أكثر من خبير مختص في مجالات مختلفة، بهدف تقييم كل عنصر من عناصر الأزمة، ومن ثم تحديد التصرف المطلوب للتعامل معه، بهدف حل الأزمة بالشكل العلمي السليم، وغالبا ما يضع هذا الفريق أيضا عددا مناسباً من الخبراء والمختصين في مختلف التخصصات التي لها علاقة بالأزمة الحادثة لبحث مجالات وأبعاد وطرق التعامل معها، ووضع خطة عمل سريعة محكمة ومدروسة بدقة لهذا التعامل.

ويمكن تشكيل هذا الفريق على هيئة:

أ- **فريق مؤقت:** حيث يتم تشكيله بهدف التعامل مع أزمة محددة لذاتها، وهو يضم الخبراء المختصين في المجالات المتصلة بالأزمة فقط.

ب- **فريق العمل الدائم:** ويتم تشكيل فريق دائم مع الأزمات من خلال أفراد مختارين بدقة وعناية تتوافر لديهم قدرات خاصة، بعضها استعداد طبيعي، وبعضها تم اكتسابه من خلال عملهم وخبرتهم ويتم تأهيل هؤلاء الأفراد عالياً، استعداداً للتعامل مع الأزمات¹.

3- المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة:

يتم استخدام هذه الطريقة حينما يكون طابع الأزمة يغلب عليه الجانب البشري، وفي بيئة تفضل الحرية السياسية والاقتصادية وفي منظمة يحترم أفرادها المدير الأعلى الذي سيقود الديمقراطية الإدارية بينه وبين العاملين، ويبدأ الأمر بإعلان صريح عن الأزمة،

¹سارة ابراهيم العقيل، التعامل مع الأزمات. الرياض: مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، 2017، ص19

وعمقها، وحدودها، وخطورتها، والخطوات التي اتخذت لحلها، وما ينبغي من خطوات للوصول إلى الحل السليم¹.

4- الاحتياط التعبوي للتعامل مع الأزمات:

تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد المناطق الضعيفة التي يمكن لعوامل الأزمات اختراقها، ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزا إضافيا وقائيا لمواجهة أي اختراق، لأي من النقط والحواجز المحددة².

5- طريقة الوفرة الوهمية:

هي أحد الأساليب النفسية التي يلجأ إليها متخذ القرار، للتعامل مع الأزمات العنيفة والسريعة، ومتلاحقة الأحداث والتي تُنذر بخطر عاصف ومدمر للكيان الإداري الذي تجتاحه الأزمة، خاصة مع وجود عامل نفسي مصاحب لها، يعمل على إيجاد حالة فزع شديدة تعري عوامل الأزمة وتجذب إليها قوى جديدة.

تلجأ إدارة المنظمة الى استخدام هذه الاستراتيجية في ظل الأزمات السريعة ذات الأحداث المتلاحقة والتي ترافقها حالة خوف كبير وذعر متصاعد ، والتي تكون ذات تأثير كبير على المجتمع المحيط بالأزمة ، أهم هذه الأزمات هي تلك الأزمات التي تتعلق بالتراجع الحاد في مستويات السيولة المتوفرة في المنظمة ، وأن خلاصة هذه الإستراتيجية ايهام أصحاب المصالح المختلفين بأن المنظمة تمتلك وفر احتياطية من الموارد المالية ولا داعي للخوف أو القلق .والجدير بالذكر أنّ ما تقوله المنظمة هي اشاعات بخصوص الوفرة من أجل انقاذ المنظمة من تصاعد الأزمة والسعي بأسلوب موازي لمعالجة الازمة بالوسائل والأدوات المناسبة التي تكفل إعادة المنظمة الى حالتها الطبيعية، وإذا لم تتجح المنظمة في ذلك فإن آثار الأزمة ستكون خطيرة جدا³

¹ المرجع نفسه

²-علي عبد الوهاب عبد الفتاح الألويسي، "متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي ودورها في استراتيجيات ادارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصال والقدرة"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد

11. العدد26، السنة 2019، ص ص 583-601

³ المرجع نفسه

المحاضرة رقم 07

مراحل إدارة الأزمات

يتفق الكثير من الباحثين على تقسيم مراحل الأزمة إلى خمسٍ على اعتبار أن هذا التقسيم يتضمّن مراحل مُحدّدة بذاتها، وتبدأ هذه المراحل قبل وقوع الأزمة حيث مرحلة الإنذار المبكر التي يمكن للمنظمات من خلالها استشعار موطن الخلل المُنتظر حدوثه قبل فوات الأوان حتى يمكن للمنظمات تهيئة الإمكانيات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ثم احتواء الأضرار وجعلها في أضيق نطاق ممكن.

وعندئذ يمكن للمنظمات استعادة ما تم فقده من ماديات ومعنويات وآثار حتى تعود الأمور إلى سابق عهدها. ومن ثم تستطيع الاستفادة من التجربة لسدّ الثغرات في التجربة الأولى أثناء الأزمة وبعدها.

المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار (الإنذار المبكر)

جرت العادة على أن تُرسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من الإشارات التحليلية بصورة مبكرة ومنتالية، ويقصد بعملية الاستكشاف عملية رصد وتسجيل وتحليل الإشارات التي تُنبئ عن قرب حدوث أزمة ويمكن من خلال التقاطها مبكراً والتعرّف على هذه الإشارات، وتفسيرها التفسير المناسب والتعرّف على أبعاد الموقف قبل تدهورها وتحوّله إلى أزمة تُهدّد كيان المنظمة ككل وتقضي على أدائها، فالتشخيص الصحيح يتطلب إلماماً إدارياً، وخبرة عملية، وإدراك واقعي، ثم معلومات مساندة.

كما أن هناك بعض الإداريين والعاملين في المنظمة من يلتقطون هذه الإشارات ويتجاهلون أو يفشلون في التعرف عليها، أو يلتقطونها ويفسرونها التفسير الخاطئ، فهنا وفي كلتا الحالتين تصل الأمور إلى حدّة الأزمة.

ويرى البعض أن المنظمات الناجحة حدّدت ستة عناصر رئيسية لاكتشاف إشارات

الإنذار المبكر:

- 1- تحديد نقاط الضعف بالمنظمة، وهي التي تجعلها مستهدفة لأنواع معينة من الأزمات، وكذلك تحديد المعايير التي تحدد وجود أو عدم وجود أزمة معينة.
- 2- جمع وعرض المعلومات الهامة بشكل دوري، لاستخلاص ما يتعلق بنطاق الضعف هذه.
- 3- وجود معايير محددة تحدد وجود أزمة من عدمه.
- 4- السيطرة على الموقف.
- 5- التخطيط لتجنب الأزمة الوشيكة أو التلطيف من حدثها إذا وقعت أو تحويل الموقف إلى فرصة.
- 6- إزالة الخطر تماما .

ويجب أن تتم قراءة المعلومات التي ترد إلى المنظمة باستمرار وباهتمام بالغ عن طريق خبراء، ومتخصصين في الأزمات وإدارتها.

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية

تتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بالاستعدادات اللازمة للوقاية من الأزمات، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، والتخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وذلك للسيطرة على الأزمة، والتقليل من حدثها وآثارها إذا وقعت بالرغم من الجهود المبذولة لمنعها من الحدوث .

ونظرا للآثار التدميرية الهائلة التي تسببها الأزمات بسبب نشاطها وعم القدرة على مواجهتها والتعامل معها على أسس علمية، فإنه من الضروري أن تقوم المنظمات بتخطيط وتنظيم الاستعداد، وإجراء الترتيبات اللازمة لمواجهة أو منع الأزمات التي قد تتعرض لها، وحصر آثارها في أذيق نطاق ممكن، وسلبها عناصرها الداعمة لها حتى لا تضر بالمجتمع والبيئة.

وسوف نتطرق إلى أهم مقومات عملية الاستعداد لمواجهة الكوارث من حيث خصائصها وعناصرها، وأهم المؤثرات التي تؤثر عليها وذلك كما يلي:

خصائص عملية الاستعداد والوقاية من الأزمات:

لعملية الاستعداد لمواجهة الأزمات والوقاية منها خصائص معينة منها يلي:

✓ قدرة المنظمة على سرعة المواجهة:

إن أغلب الأزمات تتطلب جهودا فورية وعاجلة، ويؤثر المدى الزمني المتاح للتعامل مع الأزمة بشكل كبير على الوسائل والأدوات التي يتعين استخدامها، وكلما كان الوقت المتاح محددا كلما كان عامل السرعة في التعامل مع الأزمة مطلوبا وبشدة، والمدير الناجح هو الذي يقدر أهمية عنصر السرعة وتأثيره على التصدي للأزمة، وبالتالي تكون قدرته أكبر في وقف تصاعد أحداث الأزمة والتعامل معها، حيث أن السرعة تساعده على تحقيق عنصر المفاجأة، وامتلاك زمام المبادرة وفرض حلول على القوى الصانعة للأزمة. وهذه السرعة في إدارة الأزمات تنقسم إلى عدة مجالات:

- أ- السرعة في استيعاب الموقف الأزموي، وفهم أبعاده كلها.
- ب- سرعة التفكير، وتحديد القرارات المناسبة وإصدارها وإبلاغها لفريق العمل.
- ج- سرعة تحرك فريق العمل إلى موقع الأحداث بالتجهيزات المادية المختلفة والتعامل الصحيح مع الأزمة مع ضمان سلامة الفريق وصحة الإجراءات.
- د- سرعة تأمين الكيان الإداري للمنظمة ضد المخاطر المتوقعة وغير المتوقعة التي قد تسفر عنها الأزمة، أو تلاحق الأحداث الناتجة عن ردود الفعل العشوائية.
- هـ- سرعة التغلب على معوقات أداء فريق العمل من تصاريح وموافقات رسمية وما إلى ذلك .

ولا يتطلب الموقف السرعة فقط في الاستعداد للأزمة ومواجهتها، بل الأمر يستدعي الدقة في عدة جوانب أهمها الدقة في رصد قوى الفعل الأزموي ورصد حركتها واتجاهاتها ومعرفة أهدافها بالاستعانة بالبيانات والمعلومات السابق التوصل إليها قبل الأزمة، أو أثناء الاستعداد والتحضير لها، كما تعني الدقة أيضا تصنيف العناصر المسببة للأزمة، والعناصر الداعمة لها، والقوى المحايدة، والقوى المتصدية لها حتى يمكن التعامل مع كل قوى الأزمة

بالأسلوب المناسب، وتعني أيضا الدقة في رسم سيناريوهات المواجهة وتنفيذها في إطار الجهد والوقت المسموح، وحصر النتائج وقياس رد الفعل أثناء وبعد تنفيذ السيناريو.

✓ **وجوب وجود فريق لإدارة الأزمة :** وهو ما سيتم التطرق إليه في المحاضرة

القادمة

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها

وفي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها، وهذه المهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات التي تهدف في المقام الأول تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن، ومنع الأضرار من الانتشار إلى الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة ، ويتم احتواء الأزمة باستيعاب نتائجها والاعتراف بأسبابها، ثم التغلب عليها، ومعالجة إفرازاتها ونتائجها. وتصب قمة النجاح في المعالجة إلى استغلال الحادث الأزموي في إحكام السيطرة على الكيان الإداري، وتحفيز مشاركة أفرادها وزيادة انتمائهم وولائهم وبالشكل الذي يعظم من إنتاجيتهم .

وكذلك حشد كل القوى من أجل الإصلاح، واستنهاض الهمم من أجل المشاركة في احتواء الأضرار الناتجة عن الأزمة. ولا شك أن كفاءة وفعالية هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير.

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط

تتضمن هذه المرحلة استعادة النشاط من عدة جوانب داخلية وخارجية من داخل المنظمة حيث الأصول المادية والمعنوية، والخارجية، مثل الأطراف الأخرى المتأثرة بنتائج الأزمة. إن مرحلة إعادة التوازن للوضع السابق أو على النحو أفضل - هو أمر يستحق أن يكون هدفا لذاته - يستوجب من الإدارات المحلية وعيا بأهمية المرحلة وتطلعا للإنجاز، وقدرة على التخطيط على نحو متكامل وسريع، وتحديدنا بينا لأوجه العون التي يمكن أن تدعم بها السلطات المركزية. هذه الجهود كما ينبغي ألا يكون الاهتمام في هذه المرحلة مقصورا على إعادة البناء، بل في زيادة وفعالية التدابير التي تحول دون (أزمات) مستقبلية مماثلة أو على أقل تقدير الحد من أضرارها المحتملة بأعلى درجة ممكنة .

المرحلة الخامسة: التعلّم:

تتضمن هذه المرحلة دروسا مهمة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة، وكذلك من خبرات المنظمات الأخرى التي مرت في أزمات معينة يمكن للمنظمة أن تمر بها. ولا تقوم كثير من المنظمات بما تتطلبه هذه المرحلة بسبب الاعتقاد الخاطئ بأن ذلك لا يعد أن يكون سوى فتح لملفات الماضي.

وبمعنى آخر تستخلص المنظمات في هذه المرحلة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا في محاولة للاستفادة منها مستقبلا، كما تقيم كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها تمهيدا للتعامل مع الأزمات المستقبلية. ويتم دمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة في المخطط المعدة للأزمات المستقبلية.

وأخيرا يتم إجراء تقييم موضوعي للخطط وممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات المتشابهة في دول أجنبية أو أجهزة إدارية أخرى للاستفادة منها كدروس في المنظمة.

المحاضرة رقم 07

فريق إدارة الأزمات:

تختلف طبيعة وأشكال الأزمات من عصر إلى آخر وفقا للتطور التكنولوجي ووسائل الاتصال وعوامل البيئة، فأزمات اليوم مختلفة في طبيعة حدوثها وتزايد تشابكها وتغير علاقاتها وتنوع عناصرها ومكوناتها وقوى الدعم لها مما استوجب اختلاف طرق التصدي لها، فبعد أن كانت إدارة الأزمات إدارة فردية، اعتمدت عملية التصدي لها اليوم على قرارات جماعية تقوم على رؤية فكرية متكاملة لفريق متكامل للتعامل معها.

هو مجموعة من الأفراد المدربين المتخصصين في مجالات كثيرة تتوافق وطبيعة الأزمة، وهم الذين تسند إليهم عملية التصدي لقوى الأزمة المسببة والداعمة لها، والحد من خطورتها ومعالجتها بالموارد المتاحة في أقل وقت ممكن بأدنى خسائر ممكنة.

وتتحكم طبيعة الأزمة ونوعها وحجمها بنوعية تشكيلات هذا الفريق وعدد أفرادها، ويستعان في ذلك بالخطط السابق وضعها وسيناريوهات مواجهة الأزمات المحتملة السابق إعدادها أيضا.

ويمكن لقائد فريق إدارة الأزمة أن يُدخل بعض التعديلات الضرورية أو يضع سيناريوهات جديدة لمواجهة الموقف إذا اختلفت طبيعة الأزمة عن الأزمات السابق التخطيط لها والسابق تدريب فريق إدارة الأزمات عليها.

خصائص فريق إدارة الأزمات:

1- أن يكون أفراد الفريق مدربين تدريباً عالياً على مواجهة مختلف المواقف المحتملة ولا بد من الاستفادة تدريبياً من الدول المتقدمة التي اهتمت بهذا الجانب وسجلت بها مواقف ناجحة مع الأزمات.

2- ألا تحكم أداؤهم إجراءات مقننة أو ثابتة، بل يجب أن يواجهوا المواقف بحرية حسب تداعيات وظروف الأزمة التي يواجهونها.

3- أن يعمل الفريق بروح جماعية تربط أفرادهِ وسائل اتصالات فعالة للتنسيق بين أعمالهم وفقاً للموافق.

4- قيام الفريق باطلاع قائده على الإنجازات والأعمال التي يقومون بها لمواجهة الأزمة في موقع العمل أولاً بأول حتى يتمكن من التنسيق بين الفرق المختلفة كل حسب مهمته ولمراعاة مستجدات الموقف.

5- ليس من الضروري أن يكون أعضاء الفريق الأزموي متفرغين فقط لأعمال هذا الفريق، بل من الطبيعي أن يكونوا منتمين إلى منظمات حكومية أو أهلية في وظائفهم العادية وعند الأزمة يتم استدعاؤهم ليقوموا بأدوارهم حسب طبيعة الأزمة التي حدثت بالفعل - كما مكن استدعاء الفريق من خارج المنظمة - .

6- أن يكون الفريق تحت قيادة قائد تتوفر فيه سمات شخصية مثل التفاؤل والقدرة على تنمية العلاقات الشخصية، الثبات، رباطة الجأش، قوة الإرادة والقدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، كما لا بد أن تتوفر فيه سمات موضوعية مثل القدرة على جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص الأفكار التي ترشده إلى ما يجب عمله في مثل هذه الظروف، كما مقدرته على رسم الخطط المناسبة للموقف الأزموي، وتوظيف الموارد المتاحة أقصى توظيف.

المحاضرة رقم 08

صنع القرار في الأوضاع الأزموية

تعدّ عملية صناعة واتخاذ القرار جوهر وعصب العملية الإدارية، بل أهم أدوات القائد الإداري لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، من خلال قرارات رشيدة وفعالة، تحظى بقبول مرؤوسيه.

وتمر عملية صناعة القرار بمراحل وخطوات سابقة على اتخاذ القرار كتحديد المشكلة وتحليلها وتحديد البدائل والأولويات والمتطلبات، وهما لا شك فيه أن صناعة القرار في ظل الظروف العادية تختلف تماما عن صناعة القرار في الأزمات، ففي الظروف العادية وفي ظل توافر البيانات ووجود الوقت الكافي لدراستها وتحليلها وإمكانية الرجوع إلى مختلف الأطراف المتعلقة بالموضوع يكون الوضع أسهل بكثير أما في "الظروف الطارئة" يزداد الأمر تعقيدا نظرا للحاجة السريعة إلى إدارة الأزمة قبل أن تتحول إلى كارثة وهو ما يلقي عبئا كبيرا على صنّاع القرار.

تعريف صنع القرار:

يعرف القرار بأنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معيّنة واختيار الحل الأمثل من بينها¹

أما صنع القرار فيعرّف على أنه: "سلسلة الاستجابة الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين".

أو "جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود، تتضمن خطوة التعرف على المشكلة وتحديدها، وتحليل المشكلة وتقييمها، ووضع معايير لقياس وجمع البيانات واقتراح الحلول المناسبة وتقييم كل حل على حدى ثم اختيار أفضل الحلول".

¹ خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، عمان: كنوز المعرفة، 2006، ص21

ومن القواعد التي ويصى بها في صنع واتخاذ القرارات هي عدم البدء بالحقائق ولكن التعرف على الآراء والاختلافات ووجهات النظر المتعددة للوصول إلى رؤية موسعة حول الأزمة.

- ولتحقيق السرعة في اتخاذ قرار سريع وعلى درجة عالية من الدقة في الأزمات والمواقف الصعبة يتطلب أن يكون هناك فريق للتعامل مع الأزمة على أن يكون ملما بالأبعاد الأزمة ولديه خبرة بالأزمات السابقة، ويتميز بمهارات التحليل والتفكير خارج "الصندوق" ويجب على الفريق أن يركز على:

1- **التحديد الدقيق للمشكلة:** وتحديد الأسباب الأكثر احتمالا لحدوثها وإعطائها الأولوية للبحث والدراسة.

2- **اتباع مبدأ الاستبعاد:** وهو استبعاد جميع الأسباب التي يكون هناك دليل قاطع على أنها ليست طرفا في الأزمة، ويمكن إسنادها إلى فريق آخر ودراستها وتقديم أي جديد عنها له علاقة بالأزمة للفريق الأصلي القائم بدراسة الأزمة.

3- **الفريق القائم بالدراسة:** لا بد أن يكون لديه القدرة على قراءة الماضي والحاضر وتوقع المستقبل.

4- **طرح أكثر من بديل من البدائل:** وتحديد الآثار الإيجابية والسلبية لكل بديل حتى يمكن اتخاذ القرار بشكل سليم لأن وجود حل واحد لا يعني اتخاذ القرار لأن القرار متخذ بالفعل.

5- **صدور القرار في الوقت المناسب** لأن صدور قرار ليس دقيقا بنسبة 100% في الوقت المناسب أفضل من أن يتم صدور قرار دقيق بنسبة 100% بعد أن ينقضي الأمر ويصبح تطبيق القرار مستحيلا.

نماذج صنع القرار:

نتطرق هنا إلى نموذجين أساسيين لصنع القرار هما:

1- النموذج الكلاسيكي.

2- النموذج السلوكي.

ونبين فيما يلي الملامح الأساسية والافتراضات التي يقوم عليها كل من النموذجين.

1- النموذج الكلاسيكي:

تتمثل أهم سمات هذا النموذج في النقاط الآتية:

1- يرى هذا النموذج أن المدير يتصرف على أساس معلومات كاملة وفي ظروف التأكد.

2- يواجه المدير مشكلة محددة بوضوح، كما أنه يعرف جميع البدائل الممكنة والنتائج المترتبة عليها.

3- ونتيجة لذلك فإنه يستطيع اتخاذ قرار أمثل يحقق أفضل النتائج بشكل مطلق.

4- يقوم هذا النموذج على افتراض الرشد التام وفي ضوء توفر (معلومات كاملة) لمتخذ القرار.

ما يعاب على هذا النموذج - كما هو ملاحظ - أنه نموذج غير واقعي لأن معظم افتراضاته يغلب عليها الطابع النظري¹.

2- النموذج السلوكي:

لم يقبل رواد هذا النموذج الافتراضات التي يستند إليها النموذج الكلاسيكي فهم يرون أن هناك كثيرا من القيود والمحددات الذهنية، كما يرون أن هناك حدودا للقدرات البشرية على تحليل المعلومات. وبدلا من الرشد المطلق الذي ينادى به النموذج الكلاسيكي فإن يقولون بـ "الرشد المحدود" الذي يعني أن درجة رشد القرار تحددها البيانات المتاحة وقت صنع القرار².

وتتمثل أهم افتراضات هذا النموذج فيما يلي:

1- يتصرف المدير في ضوء المعلومات غير كاملة أو جزئية عن البدائل المتاحة والنتائج المترتبة على كل منها، كما أنه يخضع لمحددات أو قيود ذهنية.

¹ محمد عبد الله عبد الرحيم، حل المشاكل وصنع القرار. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسة، 2007، ص15
² المرشح نفسه

2- غالبا ما تكون الظروف التي تظهر فيها الأزمات هي ظروف المخاطرة أو عدم التأكد.

3- أن الأزمات غالبا ما تكون غير محددة تحديدا دقيقا أو تكون لها هياكل غير واضحة.

4- يترتب على ما سبق أن القرار الذي يتخذ هو (القرار المرضي) وغالبا ما يتمثل في أول بديل يعطي نتائج مرضية.

وقد ظهر الرشد المحدود نتيجة لقيام سايرت Cyert ومارش March بوضع النظرية السلوكية التي تتضمن بعض الافتراضات عن القرارات التي يتخذها المديرون والتي تمثل خصائص لهذه القرارات وتساعد هذه الافتراضات والخصائص في إلقاء بعض الضوء على المحددات أو القيود الواردة على رشد القرارات الإدارية ويمكن إجمال هذه الافتراضات فيما يلي:

1- اللجوء إلى ما يبدو ظاهريا على أنه حل للمشكلة ليس في الحقيقة أكثر من حل وسط.

2- تجنب عدم التأكد.

3- البحث الموجه نحو إيجاد حل للمشكلة.

4- التعلم التنظيمي.

المحاضرة رقم 09

أنماط المديرين في صنع القرار:

لا يتبع جميع المديرين الطريقة نفسها في صنع القرارات بل هناك اختلافات جوهرية بين الطرق التي يتبعها المديرون في تحديد المشاكل وصنع القرارات المتعلقة بها. ويمكن تفسير هذه الاختلافات في ضوء مفهوم النمط الشخصي في صنع القرار، ويشير هذا المفهوم إلى الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بكيفية إدراكهم للمشاكل وصنع القرارات.

وهناك أربعة أنماط رئيسية وهي¹:

- النمط الموجه أو الأمر.
- النمط التحليلي.
- النمط المستند إلى المفاهيم.
- النمط السلوكي.

1- النمط الموجه أو الأمر:

يستخدم هذا النمط المديرون الذين يفضلون الحلول البسيطة والمحددة والمديرين الذين يستخدمون هذا النمط غالبا ما يتخذون القرارات بسرعة لأنهم لا يحبون التعامل مع بيانات كثيرة، وغالبا ما يضعون في الاعتبار بديلا واحدا أو اثنين وعادة ما يتم من يميلون إلى الاعتماد على هذا النمط بالكفاءة والرشد كما أنهم يفضلون الاعتماد على القواعد والإجراءات الموجودة والمتبعة.²

2- النمط التحليلي:

¹ جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار. الجزائر: دارهومة، 2005، ص34

² محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سابق، ص15

يختلف هذا النمط عن سابقه في أن المديرين يرغبون في الحلول المعقدة التي تستند إلى أكبر قدر ممكن جمعه من البيانات، كما أنهم يبنون قراراتهم على بيانات موضوعية رشيدة، إنهم يبحثون عن أفضل قرار ممكن في ضوء المعلومات المتاحة¹.

3- النمط المستند إلى المفاهيم:

وفقا لهذا النمط يرغب المديرون في أن يضعوا في اعتبارهم قاعدة واسعة من المعلومات، غير أنه يكون لديهم توجه اجتماعي أكبر من اتباع النمط السابق (التحليلي) ويرغبون في التحدث مع الآخرين حول المشكلة والبدائل المتاحة لحلها، إنهم يرغبون في حل المشاكل بطريقة خلاقة وابتكارية.

4- النمط السلوكي:

غالبا ما يتبع هذا النمط المديرون الذين يكون لديهم اهتمام وحرص عميق على الآخرين كأفراد، فهم يرغبون في التحدث مع الآخرين وتطوير قدراتهم ويصنعون القرارات التي تساعد الآخرين على تحقيق أهدافهم.

المشاركة في صنع القرار:

تتسم معظم القرارات التي تتخذ في المنظمات بأنها قرارات جماعية، مما يجعل المدير طرفا في جماعة. وينطبق هذا بصفة خاصة على القرارات الأساسية والمهمة التي نادرا ما ينفرد شخص بصنعها. وتتوقف فاعلية صنع القرار على مدى قيام المدير بإشراك الأفراد المناسبين وبالطريق المناسبة في مساعدته في حل المشاكل².

ونبين فيما يلي المزايا والعيوب المصاحبة للمشاركة في صنع القرارات.

¹ المرجع نفسه

² نفس المرجع، ص 16

مزايا المشاركة في صنع القرار:

يحقق إشراك الآخرين، وخاصة المتصلين بالمشكلة بشكل مباشر، عددا من المزايا، من بينها ما يلي:

- 1- رؤية أوسع وأشمل عند تعريف المشكلة وتحليلها.
- 2- معرفة أكبر، وحقائق أكثر عند حصر البدائل وتقييمها.
- 3- المناقشة تزيل الغموض وتخفف درجة عدم التأكد.
- 4- تحقق المشاركة رضا الأفراد، وتوفر التزامهم وحماستهم لنجاح الحل المقترح.

عيوب المشاركة في صنع القرار:

هناك عدد من العيوب التي قد تترتب على المشاركة، ومن بينها ما يلي:

- 1- استهلاك الوقت وإهدار الموارد، إذا استخدمت في حالة المشاكل المبرمجة ذات الهياكل الواضحة والمحددة.
- 2- أن الحلول الوسط التي تترتب على المشاركة قد لا تحقق رضا أحد.
- 3- شيوع وعدم تحديد المسؤولية عن النتائج.

تحسين درجة شمولية وابتكارية القرار:

في عالم اليوم الذي يتسم بالتغير السريع، هناك حاجة إلى السرعة في اتخاذ القرارات، كما أنه هناك حاجة لزيادة قدرة المنظمات على استثارة الإبداع والابتكار في العاملين لديها. فالضغوط التنافسية تصنع ضغوطا وتحديات على المديرين لخلق ظروف ومناخ يسمحان بظهور ومساندة التفكير الابتكاري والتنوع في الأداء. وبالإضافة إلى ذلك فإن نمو استخدام تكنولوجيا المعلومات قد سهل تبادل المعلومات، إن المناخ الذي كان فيه الرؤساء يتخذون جميع القرارات ويبلغونها إلى المستويات الأدنى قد أصبح غير مناسب ويتسم بعدم الكفاءة وهنا يثار السؤال: كيف يحصل المديرون على مزايا المشاركة ويتغلبون على مساوئها؟!

ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في هذا الصدد ما يعرف بالعصف الذهني Brainstorming ويعتمد هذا الأسلوب على استخدام التفاعل المباشر بين أفراد المجموعة في اقتراح أفكار لحل المشكلة ويشجع الأسلوب أعضاء المجموعة على اقتراح بدائل بصرف النظر عن احتمال اختيارها وتطبيقها ولا يسمح الأسلوب بالتعليقات الانتقادية يتم الانتهاء من حصر جميع البدائل التي يستطيع أعضاء المجموعة التفكير لها، والهدف الذي يحققه هذا الأسلوب هو تشجيع التفكير الحر والمرن وأن يبدأ كل منهم من حيث انتهي ابتكار أو تصور الآخرين أي كل واحد يبني على ما سبق.

الخاتمة:

بعد التطرق إلى العناصر التي تضمّنتها المحاضرات السابق تقديمها وعرض الجوانب المعرفية المتعلقة بكلّ من إدارة الأزمات وعملية صنع القرار في ظلّ وضع من المفترض فيه أنّه يشكل "حالة استثنائية-عَرَضِيَّة" نخلص إلى أنّ لضبط المفهوم والتعامل معه بعلمية لا تحيد بنا عن جوانبه التطبيقية درجة كبيرة من الأهمية تتيح للدراس وصانع السياسة معا تشكيل رؤية أوضح لوضعين مختلفين يجب التفريق بينهما ألا وهما: ادارة الأزمات والإدارة بالأزمة .

كما أن استعراض أسباب الأزمة يلفت العناية إلى ضرورة التعامل مع المسببات الحقيقية لها دون الاكتفاء بالأشكال التعبيرية لها -الأعراض-

هذا ويتيح تتبع المراحل التي تمرّ بها الأزمات التعرف على دورة حياة الأزمة منذ إرسال اشاراتها التحذيرية ومرورا بمرحلة الذروة وصولا إلى الاختفاء والتلاشي وهو ما يسهّل التعامل معها من خلال أدوات/ أساليب علمية تتوافق مع الطبيعة المستجدة للأزمات والمنهج الإداري السليم.

كما نقف أيضا على ما لصنع القرار من أهمية بالغة تتضاعف في ظلّ وضع يتم توصيفه بأنه أزموي وما لهذا الوضع من تأثيرات على سير عملية تبدو مراحلها في الظروف العادية روتينية .

قائمة المراجع:

الكتب:

1. جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار. الجزائر: دارهومة، 2005
2. خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، عمان: كنوز المعرفة، 2006
3. سارة ابراهيم العقيل، التعامل مع الأزمات. الرياض: مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، 2017
4. عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة وإدارة الأزمات. الأردن: دار اليازوري، 2015
5. علي عبد السلام، فعاليات إدارة الأزمات والكوارث. مصر: مكتبة زهراء الشرق، 2015
6. قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2008
7. مختارات بميك، إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث. تر: علا أحمد صلاح، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، 2002
8. -محمد عبد الله عبد الرحيم، حل المشاكل وصنع القرار. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسة، 2007

الدراسات غير المنشورة:

1. وسام صبحي مصباح إسلیم، "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة"، مذكرة ماجستير (كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة) 2007
2. رائد فؤاد محمد عبد العال، "أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي"، مذكرة ماجستير (كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة) 2009

المجلات والدوريات:

1. علي عبد الوهاب عبد الفتاح الألوسي، "متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصال والقدرة"، مجلة

جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية. المجلد 11. العدد 26. السنة 2019، ص 583-

601

مواقع ال web

01- حامد الحدراوي، كرار الخفاجي، "أسباب نشوء الأزمات وأساليب ادارتها دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي"، متحصل عليه من:

<https://www.iasj.net/iasj/pdf/a637550bc5b48960>

فهرس المحتويات

الصفحة	محتويات المطبوعة
02	تقديم
04	مقدمة
البناء المفاهيمي والنظري لإدارة الأزمات	
05	- مفهوم إدارة الأزمات.
07	- أسباب نشوء الأزمات
09	- مراحل تطوّر الأزمات.
12	- أساليب إدارة الأزمات.
16	- مراحل إدارة الأزمة.
20	- فريق إدارة الأزمة
صنع القرار في الأوضاع الأزموية.	
27	- عملية صنع القرار.
28	- نماذج صنع القرار.
31	-أنواع المديرين في صنع القرار

35	الخاتمة
	قائمة المراجع