اسهل عن بعد

الموقع الرسمي: http://www.easyel.net

تفريغ مـــادة
إدارة الأزمـــــات

للدكتور / عطاالله الشرعة

(دار ٤١١) الفصل الدراسي الأول ١٤٤٠

ـ جامعة الامام محمد بن سعود ـ عن بعد

ـ تخصص ادارة اعمال

ـ اعداد/ كايد & مها السميري

لمتابعة احداث الجامعة على التلقرام:

https://t.me/skooonall

اللقاء الأول:

من أسباب توقع الأزمات في كل زمان

١/ الاضطراب الاقتصادي ٢/ الاضطراب السياسي ٣/ الاضطراب الاجتماعي ٤/ التطور التكنولوجي

متطلبات إدارة الأزمات:

١/ التخطيط والاستعداد التام للأزمة ٢/ وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي
٣/ التنبؤ الوقائي ويقصد فيه: وضع أسوأ الاحتمالات وإيجاد أفضل الحلول لها

مهام إدارة الأزمات:

١/ الكشف عن نوع الأزمة وتحديدها ٢/ إيجاد القرار المناسب للتعامل مع الأزمة
٣/ التعامل مع الأزمة بثقة والتخلص من آثارها السلبية

تعريف الأزمة بشكل عام:

- هي خلل يؤثر تأثيراً على النظام كله كما أنه يهدد الاضطرابات الرئيسية التي يقوم عليها النظام

المفهوم الاصطلاحي للأزمة:

- هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه مواقف سلبية أو إيجابية جديدة تؤثر على كافة العلاقات

المفهوم الاجتماعي للأزمة:

- خلل وعدم توازن في عناصر النظام الاجتماعي يولد حالات من التوتر والقلق

المفهوم النفسي للأزمة:

- هي موقف ضاغط يتطلب تدخل فوري وسريع ومنظم من أجل تقليل وتخفيف شدة المؤثرات ومن ثم إزالة هذا الموقف الضاغط والعودة إلى الوضع الطبيعي

العناصر الرئيسية للأزمة:

١/ المفاجأة ٢/ التهديد ٣/ الوقت

العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمات:

١/ عدم توفر الوقت لصناع القرار ٢/ عدم توفر المعلومات
٣/ عدم وجود التخطيط في المنظمة ٤/ عدم الاهتمام الكافي لما يحيط المنظمة من مخاطر

خصائص الأزمة:

١/ التعقيد ٢/ عدم توفر الوقت
٣/ عدم توفر المعلومات ٤/ الإحساس بالخطر
٥/ عدم الوضوح ٦/ التوتر
٧/ المفاجأة ٨/ الارباك في صناعة القرار

اللقاء الثاني:

التقسيم الاول لمراحل الأزمة:

مرحلة الميلاد:

- خصائص مرحلة الميلاد :

تتميز بأنها: غير محددة المعالم، وغير واضحة الاتجاه

للتعاطي مع الأزمة بفاعلية في هذه المرحلة يجب:

١. تعميق الثقة والتفاؤل والأمل بمستقبل المنظمة
٢. التعرف على الأسباب الحقيقية للأزمة

مرحلة النمو (الاتساع):

- تأتي هذي المرحلة بعد فشل المنظمة في التغلب على الأزمة في مرحلة الميلاد

للتعاطي مع الأزمة بفاعلية في هذه المرحلة يجب

١. تجميد نمو الأزمة وإيقافها
٢. تصحيح عناصر الخلل والقصور التي أدت لحدوث الأزمة

مرحلة النضوج: (مهمة جدا)

- من خصائص ومميزات هذه المرحلة:

١. صعوبة السيطرة عليها
٢. وصول الأزمة إلى ذروة قوتها وعنفوانها

للتعاطي مع الأزمة بفاعلية في هذه المرحلة يجب:

- الاعتراف بالأزمة وتخفيف حدتها

مرحلة التقلص أو الانحسار:

- تأتي هذه المرحلة بعد أن يقع التصادم العنيف وتفقد الأزمة قوتها وطاقتها

للتعاطي مع الأزمة بفاعلية في هذه المرحلة يجب:

١. استجابة المنظمة لضغوط صانعي الأزمة
٢. إحداث التغيرات اللازمة لإنهاء الأزمة بأقل الخسائر

مرحلة الاختفاء:

- تتميز هذه المرحلة بضعف الأزمة وتلاشي قوتها ومكوناتها وعناصرها

للتعاطي مع الأزمة بفاعلية في هذه المرحلة يجب:

١. علاج الآثار السلبية للأزمة
٢. الخروج في العبر والدروس لمعالجة الأزمات المستقبلية

التقسيم الثاني لمراحل الأزمة:

مرحلة الأزمة التحذيرية:

- مرحلة ما قبل الأزمة وتستوجب التشخيص الجيد

مرحلة الأزمة الحادة:

- في هذه المرحلة تكون الأزمة قد وجدت وتفجرت بصورة فعلية

مرحلة الأزمة المزمنة:

- هي أطول مراحل الأزمة خصوصاً للمنظمات التي لا تمتلك خططاً لإدارة الأزمات

مرحلة تسوية الأزمة:

- تسعى المنظمة في هذه المرحلة لتسوية الأمور والعودة إلى الوضع الطبيعي

أسئلة اللقاء الثاني

س١/ أطول مرحلة من مراحل الأزمات هي مرحلة:
أ- تسوية الأزمة
ب- المزمنة✓
ج- التحذيرية
د- الحادة

س٢/ مرحلة من مراحل تقسيم الأزمة تتميز بضعف الأزمة وتلاشي قوتها ومكوناتها، هذه المرحلة هي:
أ- التقلص
ب- الانحسار
ج- الميلاد
د- الاختفاء✓

س٣/ تتميز مرحلة نضوج الأزمة بـ:
أ- سهولة السيطرة عليها
ب- ضعف قوتها
ج- صعوبة السيطرة عليها✓
د- غير واضحة الاتجاه

س٤/ من خصائص مرحلة ميلاد الأزمة:
أ- محددة المعالم
ب- واضحة الاتجاه
ج- غير محددة المعالم✓
د- ذروتها وعنفوانها

اللقاء الثالث:

مفاهيم ذات ارتباط بمفهوم الأزمة:

الكارثة

- هي حادثة كبيرة مدمرة ينجم عنها اضرار فادحة في الممتلكات والارواح.

خصائص الكارثة:

١. حدوثها مفاجئ وغير متوقع
٢. يهدد المصالح القومية للبلاد
٣. تخل بالتوازن الطبيعي (اهم خاصية)
٤. يشارك في مواجهتها مختلف القطاعات في الدولة

الصدمة

- هي شعور بالغدر والخداع من أحد الأطراف وهي غير متوقعة ومفاجئة.

المشكلة

- هي سبب من أسباب الوقوع في الأزمة وتحتاج إلى تفسير ظاهرة معينة وتحليلها.

الصراع

- هو التناقض بين طرفين داخل المنظمة أو بين المنظمة كطرف وطرف آخر من خارج المنظمة.

أسباب الصراع:	علاج الصراع:	الاثار السلبية للصراع:	الاثار الإيجابية للصراع:
١. الصراع بين الادارات على الموارد المتاحة ٢. ضعف الاتصالات الإدارية ٣. اختلاف الثقافة بين العاملين	يتم علاج الصراع في المنظمات من خلال: ١. الحوار والتفاوض ٢. المرونة في القرارات	١. سوء الفهم بين العاملين ٢. انعدام الرضى الوظيفي ٣. ضعف الانتماء والولاء الوظيفي	١. التفوق والابداع من قبل العاملين ٢. بيان السلبيات والايجابيات في المنظمة (أهم الاثار)

الحادث

- هو حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة وتنتهي فور انقضاء الحادث وتختفي اثارة فور اختفاء نتائج وتداعيات الحدث

خصائص المنظمات المستعدة للأزمات:	نتائج الأزمة على المنظمات المستعدة لها:
من أهمها: ١. مرونة القوانين والأنظمة ٢. قوة برامج التدريب ٣. قوة أنظمة الاتصالات ٤. روتينية التحليل البيئي	من أهمها: ١. الابتكار والابداع ٢. التطوير والتجديد في الخطط والاستراتيجيات وأساليب العمل ٣. التحسين المستمر ٤. ظهور قادة جدد في المنظمة

فريق الأزمة:

من الأسس التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تشكيل فريق الأزمة:

١. التعاون بين أعضاء الفريق
٢. إدراجه في الهيكل التنظيمي
٣. تكوين فريق واحد لكل أزمة وليس عدة فرق (أهم نقطة)
٤. المرونة في التعاطي مع الأزمة

أسئلة اللقاء الثالث

س١/ من الاثار السلبية للصراع:
أ- بيان السلبيات والايجابيات في المنظمة
ب- انعدام الرضى الوظيفي ✓
ج- قوة الانتماء الوظيفي
د- التفوق والابداع لدى العاملين

٢/ من الاثار الإيجابية للمنظمة:
أ- زيادة الفهم بين العاملين
ب- رضى العاملين في المنظمة
ج- توفر الولاء التنظيمي
د- بيان السلبيات والايجابيات في المنظمة✓

س٣/ يمكن علاج الصراع في المنظمات من خلال:
أ- جمود القرارات
ب- التصادم
ج- الحوار والتفاوض ✓

س٤/ سبب من أسباب الوقوع في الازمات وتحتاج دائما إلى التفسير والتحليل لظواهر معينة في المجتمع:
أ- الصراع
ب- الحادث
ج- الأزمة
د- المشكلة ✓

اللقاء الرابع:

تابع لفريق الأزمة:

الصفات الشخصية لأعضاء فريق الأزمة :

١- الانتماء والولاء للمنظمة
٢- امتلاك قدرات التخطيط
٣- المقدرة على التعاون مع الآخرين
٤- المقدرة على اتخاذ القرارات

مجتمع الأزمة :

يتكون مجتمع الأزمة من الفئات التالية :

١- الفئة المعارضة للأزمة	٢- الفئة السلبية	٣- الفئة الداعمة للأزمة
هي فئة تتمتع بروح إيجابية وتتصدى لصناع الأزمة وتسعى إلى الخروج من الأزمة بنجاح	هي فئة انهزامية مصابة باليأس والإحباط عند وقوع الأزمة وتتحول إلى أبواء تروج لآثارها وانعكاساتها السلبية وتبعث هذه الفئة اليأس في نفوس العاملين .	وهي الفئة التي تصنع وتدعم وتؤيد وتناصر الأزمة وتزداد قوتها كلما كانت متناسقة ومتجانسة

أسباب الأزمات (مهمة جداً)

أولاً (الأسباب الإنسانية) ومنها :

١- تعارض الأهداف والمصالح
٢- حب السيطرة والمركزية الشديدة
٣- سوء التقدير والاحترام

ثانياً (الأسباب الإدارية) ومنها :

١- عدم التخطيط الفعال
٢- اتخاذ القرارات بشكل عشوائي

ثالثًا (الأسباب الاقتصادية) ومنها :

أ- التضخم ب- الكساد ج- الفقر د- البطالة هـ - الركود الاقتصادي د- غلا المعيشة

رابعًا (الأسباب الطبيعية) ومنها :

أ- التصحر ب- شح المياه ج- الزلازل د- البراكين هـ - الأعاصير

خامسًا (الأسباب الصناعية) ومنها :

أ- التسرب الإشعاعي

سادسًا (الأسباب الأمنية) ومنها :

أ- انتشار الجريمة المنظم

سابعًا (الأسباب السياسية) ومنها :

أ- الصراع السياسي على السلطة
ب- الصراعات المسلحة
ج- الحروب

ثامنًا (الأسباب القانونية) ومنها :

أ- القيود الحكومية
ب- تغير الأنظمة والقوانين

تاسعًا (الأسباب الاجتماعية) ومنها: :

أ- التفرقة الاجتماعية
ب- الظلم الاجتماعي
ج- الانفجار السكاني

الإدارة بالأزمة أو الأزمات المفتعلة :

أفضل تعريف للإدارة بالأزمات :

هو خلق الأزمات الوهمية في المنظمات " تعريف مختصر لها "
وهي وسيلة للتغطية والتمويه عن المشاكل القائمة بهدف إبعاد النظر عن المشكلات الحقيقية في المنظمة .

مراحل صنع الأزمة المفتعلة:

مراحل صنع الأزمة المفتعلة	
١- ولادة الأزمة	من أهم خصائصها : ١- إطلاق الشائعات ٢- تشوية الأطراف المستهدفة في المنظمة ٣- العمل على كسب المؤيدين والمناصرين
٢- تصعيد الأزمة وتنميتها	يتم ذلك من خلال مجموعة من التكتيكات المتكاملة : ١- تكتيك التصعيد الأفقي : من خلال اختيار مصادر متنوعة لتوليد التأثيرات الأزماوية ٢- تكتيك التصعيد العمودي : من خلال اختيار مصدر واحد لتوليد التأثيرات الأزماوية ٣- تكتيك التصعيد الدائري التراكمي : من خلال إيجاد بؤر ومصادر لصنع الأزمة .

تابع مراحل صنع الأزمة المفتعلة:

مراحل صنع الأزمة المفتعلة	
المرحلة الأولى (ولادة الأزمة)	من أهم خصائصها : ١ـ إطلاق الشائعات ٢ـ تشوية الأطراف المستهدفة في المنظمة ٣ـ العمل على كسب المؤيدين والمناصرين
المرحلة الثانية (تصعيد الأزمة وتنميتها)	يتم ذلك من خلال مجموعة من التكتيكات المتكاملة : ١ـ تكتيك التصعيد الأفقي : من خلال اختيار مصادر متنوعة لتوليد التأثيرات الأزماوية ٢ـ تكتيك التصعيد العمودي : من خلال اختيار مصدر واحد لتوليد التأثيرات الأزماوية ٣ـ تكتيك التصعيد الدائري التراكمي : من خلال إيجاد بؤر ومصادر لصنع الأزمة .
المرحلة الثالثة (المواجهة العنيفة)	١ـ من خلال اختيار التوقيت المناسب ٢ـ اختيارالمكان المناسب ٣ـ اختيار المجال الذي تجري فيه المواجهه
المرحلة الرابعة (وهي السيطرة على الطرف المستهدف)	حيث يعترف الطرف المستهدف في هذه المرحلة بهزيمته
المرحلة الخامسة (التهدئة)	تبدأ هنا في هذه المرحلة عمليه تخفيف التوتر مع الطرف المستهدف
المرحلة السادسة (هي ابتزاز الطرف المستهدف)	هي أخر مرحله من مراحل صنع أزمه المفتعلة ويسعى صناع الأزمة الى تعظيم مكاسبهم من الأزمة المفتعلة في هذه مرحله

١ـ الازمات الخفيفة (البسيطة):

يكون تأثيرها على البيئة الداخلية والخارجية محدود وخفيف

٢ـ الازمات العنيفة :

يكون تأثيرها بالغ الشدة والعنف في المنظمة وبكل مكوناتها ومستوياتها المختلفة .

تصنيف الأزمات من ناحية النطاق الجغرافي :

١ـ الازمة الدولية :

هي الأزمة التي تكون على المستوى العالم .

٢ـ الازمة الإقليمية

تكون على مستوى الإقليم الذي يضم عدة دول.

٣ـ الازمة القومية:

تكون على مستوى مجموعة من الدول المشتركة فيما بينها في أمور معينة مثل (الدين واللغة)

٤ـ الازمة المحلية:

تكون على مستوى الدولة .

١ـ الازمات الدورية:

وهي تعصف بالمنظمة بصفه متكررة في الاغلب الأحيان تكون نتيجة لأسباب اقتصادية

أهم الازمات التي يمكن ان تقع خلال المراحل الاربعة من الدورة الاقتصادية :

١ـ مرحلة الرواج الاقتصادي

١ـ زيادة في الدخل ٢ـ زيادة في التوظيف ٣ـ نقص في الموارد البشرية
٤ـ نقص في المواد الخام ٥ـ نقص في الخدمات الأساسية ٤ ـ الارتفاع الشامل للأسعار

٢ـ مرحلة الانكماش :

١ـ انخفاض معدلات الأجور والرواتب ٢ـ إنهيار في أسعار الأسهم ٣ـ تراجع معدلات النمو ٤ـ أزمة البطالة

٢ـ مرحلة الركود :

١ـ الإفلاس ٢ـ انعدام الولاء الوظيفي ٣ـ انتشار المظاهر السلبية

٢ـ مرحلة الانتعاش الاقتصادي

من خصائصها :
١ـ ثبات الأسعار ٢ـ انخفاض سعر الفائدة ٣ـ التنافس الشديد في السوق

الازمات الغير دورية:

هي التي تحدث بصورة عشوائية مفاجئة بدون إنذارات واضحة
خصائصها:
١ـ تحدث بشكل عشوائي ٢ـ تحدث بشكل مفاجأة ٣ـ لايمكن توقع حدوثه
٤ـ تحدث دون وجود إنذارات واضحه

الازمات المادية الملموسة:

وتتعلق بموضوع مادي وملموس مثل(النقص في السيولة وتراجع مستويات المبيعات)

الازمات المعنوية

و تتعلق بجانب غير موضوعي أي (غير معنوي غير مادي) مثل (ازمة الولاء التنظيمي وأزمة الثقة وأزمة المصداقية وانخفاض الروح المعنوية)

الازمات المادية المعنوية

و تتضمن في نفس الوقت جانب مادي ملموس وجانب معنوي غير ملموس مثل السرقة من أموال المنظمة

أزمات المستوى الكلى

تحدث على مستوى الدولة:
مثل عدم الاستقرار السياسي و سوء الأوضاع الأمنية و سوء الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية

أزمات المستوى الجزئى:

تحدث على مستوى المنظمة : مثل أزمة صعوبة تسويق منتجات المنظمة أو عدم توافر الموارد المالية .

أزمات ذات تأثير جوهري

تسبب مثل هذه الأزمات تأثير جوهري في وظائف المنظمة

أزمات ذات تأثير هامشي

تكون عابرة ولا تؤدي إلى آثار مدمرة مثل أزمة إرتفاع سعر أحد عوامل الإنتاج

أسئلة اللقاء الخامس

س١/ تعتبر أزمة عدم الاستقرار السياسي من أزمات المستوى :
أ- الجزئي
ب- الهامشي
ج- الكلي ✓

س٢ / أزمة ارتفاع سعر أحد عوامل الإنتاج هي من الأزمات :
أ- الكلية
ب- ذات التأثير الجوهري
ج- الهامشية ✓

س٣/ ليست من صفات الأزمات غير الدورية :
أ- تحدث بشكل عشوائي
ب- تحدث بشكل مفاجئ
ج – تحدث دون إنذارات واضحة
د- يمكن توقع حدوثها ✓

س٤/ ضعف الولاء التنظيمي يعتبر من الأزمات :
أ- المادية
ب- المادية الملموسة
ج- المادية المعنوية
د- المعنوية ✓

اللقاء السادس:

أزمات الأعمال:

١ـ أزمة التحول السوقى المفاجئ:

وتنجم عن التطور السريع في التكنولوجيا مما ينتج عنها أزمه العمالة الفائضة وأزمة المواد الخام الفائضة.

٢ـ أزمة فشل المنتجات:

وتنتج بسبب فشل المنتجات عند طرحها في الأسواق وتؤدي الى خسائر ناجمه عن توقف المبيعات.

٣ـ أزمة علاقات العمل:

وتنتج عن سوء ظروف العمل وأحواله.

٤ـ أزمة الصورة الذهنية العامة

وتنجم عن البيانات والأخبار السيئة والسلبية التي تنشرها وسائل الاعلام على المنظمة .

٥ـ أزمة النقدية:

تنتج عن فترات الكساد ونقص السيولة.

مناهج تشخيص الأزمات والتنبؤ بأثارها:

١ـ المنهج التاريخى:

يركز هذا المنهج على أن الأزمات..
أ- لا تحدث بصوره فجائية ب- تكون ناتجه بسبب تفاعل مجموعه من الأسباب التي تمت قبل وقوعها

٢ـ المنهج النظمى:

يركز على أن الأزمة هي نظام متكامل يتكون من..
أ- مدخلات الأزمة ب- العمليات التشغيلية للازمة ج- المخرجات الأزموية

٣ـ المنهج الوصفى:

يركز هذا المنهج على تحليل الأزمة تحليلا كاملا وشاملا،، وهذا المنهج يتطلب التحليل البيئي للأزمة وبالتالي يجب توافر خبرات طويله في مجال التخصص.

٤ـ منهج دراسة الحالة:

يركز هذا المنهج على ان كل أزمه تمثل حاله مستقله..
* من مزايا هذا المنهج :تزويد الإدارة بدراسة عميقه ودقيقه عن الأزمة.
* من عيوب منهج دراسة الحالة: صعوبة تعميم الدروس والعبر المستخلصة من الأزمة

٥ـ المنهج البيئى:

يركز هذا المنهج على أن أي أزمه هي وليدة بيئتها..
* ويركز هذا المنهج على: تحليل قوى البيئة،، وتحليل البيئة الداخلية ونقاط القوه والضعف فيها.. وهذه العناصر(البيئة الداخلية)يمكن السيطرة عليها..
* أما في البيئة الخارجية فيتم من خلال: استغلال الفرص والحد من التحديات وهذه العناصر لا يمكن السيطرة عليها.

٦- المنهج المقارن:

يقوم هذا المنهج على أساس المقارنة بين الأزمات للاستفادة من الخبرات والتجارب الأخرى..
حيث يمكن عقد مقارنة بين أزمات تحدث حاليا مع أزمات حدثت في الماضي في نفس المنظمة أو في منظمات أخرى.،
كما يمكن عقد المقارنة بين أزمات ذات الطبيعة المتقاربة أو المتشابهة من حيث الموضوع والحجم والمكان..

٧- المنهج المتكامل :

ويركز هذا المنهج على استخدام مجموعه من المناهج أو جميعها في نفس الوقت،،

*** استخدام هذا المنهج له عدة مزايا:**

أ- الشمولية في دراسة الأزمة وتحليلها **ب- التوازن في تشخيص الأزمة** **ج-العمق في دراسة الأزمة**

أسئلة اللقاء السادس

س/ يتميز المنهج المتكامل لـــ الأزمات بـ:
أ- السطحية
ب- الجزئية
ج-الشمولية ✓