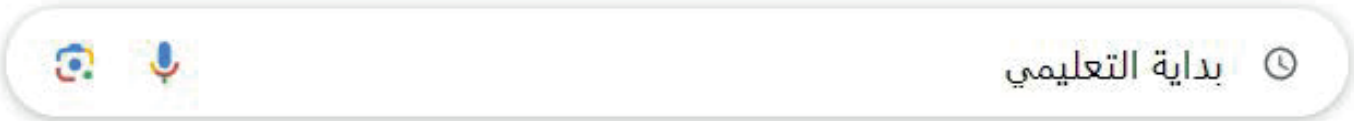
تم تحميل الملف
من موقع بداية

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

للمزيد اكتب
في جوجل Google



موقع بداية التعليمي كل ما يحتاجه **الطالب والمعلم**
من ملفات تعليمية، حلول الكتب، توزيع المنهج،
بوربوينت، اختبارات، ملخصات، اختبارات إلكترونية،
أوراق عمل، والكثير...

حمل التطبيق

GET IN ON Google Play

Download on the App Store

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

3.4
إدارة الأزمات
Crisis Management

المصطلحات الرئيسة

الأزمة التنظيمية
Organizational Crisis
إدارة الأزمات
Crisis Management
خطّة طوارئ
Contingency Plan

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1.3.4 تعريف الأزمات التي تشهدها المنظمات.

2.3.4 مناقشة الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها لإدارة الأزمات.

دروس من الواقع

كارثة في البيانات

تعمل فرح في منظمة كبيرة لها فروع عدة في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية، وتشغل منصب مديرة العمليات الإقليمية، بحيث تتحمّل مسؤولية إدارة مقر المكتب المحلي في جدة. على صعيد آخر، تتعامل المنظمة مع ملايين العملاء في جميع أنحاء دول الخليج العربي، وتضمّ آلاف الموظفين، وتعمل مع مئات الموردين الذين يقدمون المواد والخدمات لدعم المنظمة. ويتم الاحتفاظ بمعلومات هؤلاء الأفراد جميعهم في سجلات إلكترونية ضمن نظام قديم. ولقد نبّه مدير تقنية المعلومات في المنظّمة منذ حوالى العام بضرورة تطوير النظام في أسرع وقت ممكن. ومع ذلك، ولأسباب تتعلق بالميزانية، قررت المنظمة الانتظار حتى السنة المالية التالية قبل تحديثه.

تلقت فرح صباح اليوم اتصالًا من مدير قسم تقنية المعلومات يبلغها فيه بأنّ النظام قد تعرّض لعطل فني. ونتيجة لذلك، فُقدت جميع بيانات العملاء والموردين وتعذر تنفيذ الطلبات. أصاب فرح ذعر شديد، فهي لا تعرف كيفية التصرف في حالات كهذه. و ترددت في الاتصال بالمركز الرئيس. وعلى الرغم من أنّها ليست من قرّر تأجيل تحديث النظام، لم تشأ أن يعتقد كبار مديريها أنّها لا تستطيع التعامل مع هذا الموقف.

لكن لحسن الحظ، وافاها مدير قسم تقنية المعلومات بخبر سارّ مفاده

موقع بداية للتدريس beadaya.com

أنّ فريقه يقوم بعمل نسخ احتياطي أسبوعيًّا للنظام تحسبًا لأي عطل يطرأ عليه وأنهم يأملون استعادة السجلات. ولكنّ تنفيذ هذه العملية يستغرق 48 ساعةً على الأقلّ، وبما أنّ النسخ الاحتياطي الأخير جرى منذ ثلاثة أيام، أي معلومات جديدة منذ ذلك الحين ستفقد بشكل دائم(بما فيها الطلبات الجديدة).

ما رد فعلك؟ هل تظنّ أنّه كان من الممكن تفادي هذه الأزمة؟ هل كانت فرح على حقّ عندما تجنّبت الاتصال بالمركز الرئيس وحاولت حلّ المسألة بنفسها؟

نعم، كان من الممكن تفادي هذه الأزمة من خلال تحديث النظام في الوقت المناسب كما نصح مدير تقنية المعلومات، وذلك لضمان أمان البيانات وكفاءة النظم.
بالنسبة لفرح، كان من المهم إبلاغ المركز الرئيس بالوضع لضمان الشفافية وطلب الدعم والموارد اللازمة للتعامل مع الأزمة بشكل فعال.

هدف التعلم 1.3.4

الأزمات في المنظمات Crisis in Organizations

تُعدّ **الأزمة التنظيمية Organizational Crisis** حادثة ذات تأثير مأساوي وكارثي على وضع المنظمة المالي أو سمعتها أو بقائها أو نجاح أصحاب المصلحة فيها. وقد تنشأ الأزمة من داخل المنظّمة أو قد تسبّبها عوامل خارجية، وقد تطال إدارة معيّنة من إدارات المنظمة أو ترافق حدثًا عالميًّا يؤثر في جميع الدول حول العالم، و يمكن أن يكون الركود العالمي الذي يؤثر في جميع جوانب الحياة والأعمال في جميع أنحاء العالم، مثالاً على ذلك.

ولا شكّ في أنّ المنظمات تواجه يوميًّا تحديات وعقبات وحوادث منفردة، وهذا أمر يجب أن تتوقّعه إدارة أي منظمة. ولكن، في المقابل، لا يمكن وصف التحديات جميعها بأنّها أزمات، لا سيّما إن شكّل التحدي مجرّد مسألة على المدى القريب. فلا تصبح المسألة أزمة إلا عندما تصل إلى مرحلة تهدد استمرارية المنظمة ومحيطها وبقاءها. ولهذا الأمر أهمية بالغة، إذ عادةً ما تبدأ الأزمات على هيئة حدث "تحفيزي". ولذلك، تُعدّ الطريقة التي تختارها الإدارة للتعامل مع الحادث المنفرد الأساسي بالغة الأهمية في منع تفاقمه وتحوله بالتالي إلى أزمة.

beadaya.com | بداية التعليمي

أنواع الأزمات Types of a Crisis

لا تقتصر الأزمات التي تواجه المنظمات على فئة أو نوع واحد، وكما يوضح الشكل 4-9، قد تصنف الأزمات في فئات عدّة.



الشكل 4-9 أنواع الأزمات التنظيمية

بعض أنواع الأزمات التي يمكن أن تؤثر في المنظمة.

- الأزمات المالية / الاقتصادية: تحدث الأزمات المالية الضرر الأكبر، لا سيّما عندما تحدث على المستوى العالمي، وذلك بحكم أنّ الاقتصاد العالمي قد يستغرق سنوات عدّة قبل أن يتعافى. ومن أشهر الأمثلة التي حدثت من هذا النوع خلال السنوات الماضية الانكماش الاقتصادي العالمي في أعقاب الأزمة المالية عام 2008. فهذا الانكماش بدأ كمشكلة إقليمية، إلّا أنّه سرعان ما انتشر في جميع أنحاء العالم.
- الأزمات التقنية: على الرغم من أنّ التقنيات أحد الجوانب الرئيسة للابتكار، لكنّ هذا لا يلغي سلبياتها، إذ قد يؤدي الاعتماد شبه الكامل على الأنظمة الإلكترونية في جميع جوانب الحياة والأعمال التجارية إلى أزمات أكبر متى ما فشلت هذه الأنظمة. فعلى سبيل المثال، في أحد المطارات الدولية المزدحمة تم تدشين نظام جديد مؤتمت للأمن وفحص الأمتعة في مبناه الجديد بعد أن تم الترويج له باعتباره ابتكارًا عالميًّا على أحدث طراز، إلّا أنّ النظام واجه بعض التحديات التقنية خلال إطلاقه الأولي، ما تسبّب في فوضى وتأخيرات كبيرة وإحراج للمطار. وقد يحدث أن تواجه المنظمة أزمة تقنية عند محاولتها استبدال تقنية قديمة بأخرى جديدة، مثل نمو اقتصاد العمل الحر وخدمات التوزيع الرقمية.

beadaya.com

- الأزمات الطبيعية أو البيئية: ويشمل هذا النوع عددًا من الأزمات البيئية، بما في ذلك الفيضانات الناجمة عن هطول الأمطار الغزيرة والزلازل، والبراكين، والأعاصير، وأمواج تسونامي. أيضًا، فقد يؤثر الطقس السيئ في المنظمات، مثل العواصف الرملية أو موجة الحر الشديدة أو تلف المحاصيل من غزو الحشرات، علمًا أنّ بعض الأزمات البيئية هي من صنع الإنسان، مثل تغيّر المناخ.
- الأزمات الطبية: كان لتفشي جائحة فيروس كورونا التي أصابت العالم في الفترة الأخيرة أثرٌ واسع النطاق على الأفراد والمنظمات في جميع أنحاء العالم، ومن الممكن أن تنعكس آثار هذه الأوبئة والأمراض سلبًا على قطاعات معيّنة، وبخاصة الزراعة والسياحة.

يمكن أن تنتج الأزمات عن عوامل طبيعية أو بيئية، مثل عاصفة رملية. قدّم أمثلة أخرى على الأزمات البيئية.

الفيضانات، الزلازل، البراكين، الجفاف



بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

ونستنتج مما سبق أنّ الأزمات هي في الواقع وليدة أسباب عدّة، بغضّ النظر عمّا إذا كانت داخل المنظمة أو خارجها. بمعنى آخر، قد تنجم بعض الأزمات من جرّاء إهمال الإدارة أو فشلها في استباق حل المشكلة قبل تفاقمها، في حين قد تنجم أزمات أخرى بسبب تأثيرات خارجية خارجة عن سيطرة المنظمة. و لا تصنّف الأزمات في فئة واحدة، إذ قد تتسبّب أزمة طبيعية بيئية في تحديات مالية قد تتفاقم بسرعة إلى أن تصبح أزمة مالية أو اجتماعية. فعلى سبيل المثال، إذا حدث وأن احترق أحد المصانع نتيجة لموجة حرّ شديد، فقد تتسبب الخسارة قصيرة الأجل في إيرادات المنظمة بعواقب تهدّد بقاءها على المدى البعيد.

اختبر معلوماتك

ما أنواع الأزمات التي يمكن أن تؤثر في المنظمة؟

الأزمات المالية / الاقتصادية، الأزمات التقنية، الأزمات الطبيعية / البيئية، الأزمات الطبية / الصحية.

هدف التعلم 2.3.4

إستراتيجيات إدارة الأزمات
Strategies for Crisis Management

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

إذا كان من الممكن التنبؤ بأزمة معينة واستباقها أو حتى تجنبها أو لا، يجب على جميع المديرين أن يتوقعوا حدوثها في بعض الأحيان. ويتعيّن على المديرين تقبّل هذه الحقيقة ليتمكّنوا من الاستعداد بفعالية لمثل هذا الاحتمال وتقليل تأثيره. لذلك، تكمن الأهمية في تطوير كل منظمة إستراتيجيةً معيّنةً لمعالجة الأزمات قبل حدوثها وخلالها وبعد انقضائها، وتُعرف هذه الإستراتيجية باسم **إدارة الأزمات Crisis Management**.

مسؤوليات المديرين قبل الأزمة
Managers' Responsibilities Before a Crisis

لا يُخفى على أحد أنّه من الصعب توقّع بعض الأزمات. وتُعدّ غالبية الأزمات مؤثرة للغاية ومدمرة، إذ تحدث دون سابق إنذار، وحتى إذا كانت أزمة وشيكة ومتوقعة، فقد لا يتم فهم طبيعتها الدقيقة وتداعياتها الكاملة. وعلى الرغم من صعوبة تجنب كل كارثة، يمكن التخطيط مسبقًا بوضع خطط طوارئ. إن **خطّة**

الطوارئ Contingency Plan هي مجموعة من الإجراءات التي يجب اتباعها في حالة الطوارئ.

بالعودة إلى فئات الأزمات الموضحة في الشكل 4-9، يمكن للمديرين النظر في أنواع المشكلات التي قد تحدث واتخاذ خطوات لتجنبها أو تقليل تأثيرها. وقد عرض الفصل الثاني أدوات التخطيط ووضع معايير الرقابة والسياسات والإجراءات التي تضع الحدود والقواعد التي تحكم كيفية عمل المنظمة واستجابتها لمواقف معينة، وينبغي أن تكون إستراتيجيات إدارة الأزمات مدمجة في هذه الأطر، بحيث تثير علامات التحذير الاستجابات المناسبة. وغالبًا ما يؤدي حدث معين أو "سلسلة تفاعلات" إلى أزمة ما يجب معالجتها قبل أن تشتدّ حدتها.

على سبيل المثال، يمكن للمسؤولين عن التنبؤ بحجم المبيعات أن ينظروا إلى اتجاهات السوق الأوسع لاستباق الانكماش الاقتصادي وتعديل استراتيجيات المنظمة وفقًا لذلك، مثل: تسعير السلع، أو عن طريق تطوير منتجات أو خدمات جديدة قد تكون أكثر ملاءمة للتغيّر في المناخ. وبالمثل، يمكن لمديري سلاسل الإمداد عزل المنظمة من التأثير المحتمل لمورد فاشل عن طريق الاستعانة بمصادر متعددة من موردين متعددين، أو عن طريق تطوير طرائق أخرى لتقديم المنتجات أو الخدمات. يمكن لمديري تقنية المعلومات تحديد وتعيين إشارات التحذير التي تطلق الإنذارات إذا وصلت معايير أنظمة معينة إلى عتبة محددة مسبقًا. ويمكن فحص الأنظمة والعمليات بانتظام بحثًا عن الأخطاء المحتملة. ويمكن استشارة الموظفين بانتظام وإتاحة الفرصة لهم لمشاركة المخاوف التي واجهوها والتي قد تؤدي إلى حدوث أزمة. مهما كانت أحداث العمل، فإنّه يمكن للمديرين إنشاء إجراءات وبروتوكولات محددة يجب اتباعها من أجل التعامل مع الموقف بطريقة منهجية وعقلانية، في حال حدوثه.

أمّا عن "الأسلوب الاستباقي" لإدارة الأزمات، فيتلخّص في اتخاذ خطوات لتجنب حدوث أزمة أو الحد من آثارها قبل حدوثها. في المقابل، يُعرف اتخاذ الإجراءات استجابةً لحالة ما بعد حدوثها "بالأسلوب التفاعلي".

وبما أنه من الضروري أن يكون جميع المديرين قادرين على الاستجابة للأزمات بسرعة وكفاءة، فمن المفضل أن يتّبعوا الأسلوب الاستباقي لأنّه يمنحهم درجة كبيرة من السيطرة على نتائج الأزمات.

beadaya.com



ما أهمية وضع المنظمات استراتيجية لإدارة الأزمات؟

وضع استراتيجية لإدارة الأزمات يُعدّ ضروريًا للتحضير والاستجابة الفعّالة للمواقف الطارئة، مما يساعد في تقليل الأضرار والخسائر، وضمان استمرارية العمل، والحفاظ على سمعة المنظمة.

ويشمل تطبيق الأسلوب الاستباقي جميع أنواع الكوارث المعروفة المحتملة. ويمكن للمديرين محاكاة الأحداث واستخدامها لوضع الإجراءات والتأكد من تزويد المنظمات بالموارد والموظفين المدربين جيدًا. ومن الأمثلة الأكثر وضوحًا على ذلك التدريبات المنتظمة على الحرائق في المكاتب أو المصانع، علمًا أنّه يجب إطلاع الموظفين الجدد على ما يجب القيام به في حال نشوب الحرائق. ويتولّى مراقبو الحرائق المعيّنون توجيه العمال والعملاء إلى مناطق التجمع المحددة مسبقًا خارج المبنى. ومن المهم أيضًا وضع بروتوكولات مماثلة لمواجهة أنواع الأزمات الطارئة الأخرى.

مسؤوليات المديرين أثناء الأزمة

Managers' Responsibilities During a Crisis

أمّا إذا تعذّر تجنب الأزمة بالكامل – كما هي الحال في الكثير من الحالات – فيجب إدارتها بعناية حتى تتمكن المنظمة من الصمود واستعادة قوتها بمجرد انحسارها. فمع بدايتها، يجب على المنظمة تنفيذ العمليات الأولية التي وضعتها سابقًا في استراتيجية إدارة الأزمات بدلًا من الاضطرار إلى إنشاء عمليات بعد حدوث الأزمة فجأة.

فضلًا عن ذلك، يجب أن يكون جميع الموظفين على دراية بالإجراء وكيفية استجابتهم في حال حدوث الأزمات، كما يجب على جميع أعضاء المنظمة اتباع التسلسل الإداري المحدد لضمان الإبلاغ عن الأزمة على الفور. وقد يمنع أي إجراء سريع حيال مشكلة بسيطة من أن تصبح أزمة على مستوى المنظمة.

بالعودة إلى فقرة "دروس من الواقع" في بداية هذا الدرس، لم تكن فرح تعرف كيف تتصرف في حال حدوث الأزمة، وترددت في إبلاغ رؤسائها بهذه المشكلة. و لقد كان جليًّا في هذه الحالة افتقار المنظمة لعملية رسمية يتم تطبيقها لإدارة أزمة من هذا النوع. وبينما أظهرت فرح مبادرة في رغبتها في تولي مسؤولية حل المشكلة، كان ينبغي لها إبلاغ رؤسائها على الفور. ومع ذلك، أظهر مدير قسم تقنية المعلومات حكمةً في الاحتفاظ بنسخ احتياطية دورية لحماية المنظمة في حال فقدان البيانات.

مسؤوليات المديرين بعد الأزمة

Managers' Responsibilities After a Crisis

لا تنتهي المسؤوليات عندما تشرف الأزمة على الانتهاء. ولكن ينبغي أن يستخلص القادة بعض الدروس المستفادة من تداعيات الأزمة، وذلك من خلال

beadaya.com

عملية مراجعة رسمية وتكييف استراتيجيات إدارة الأزمات مع ما تم استنتاجه. وغالبًا ما يظهر أنه كان من الممكن تجنب العديد من الأزمات بعد حدوثها، ومع ذلك يجب على القادة الاستفادة من هذه الخبرات والتجارب لصالحهم. وتتمثل إحدى الفوائد الإيجابية للأزمات في أنها غالبًا ما تعمل على تحسين المعايير، مما يساعد بدوره على منع الأضرار المماثلة التي قد تحدث في المستقبل أو الحد منها.

كذلك، يقع على عاتق المديرين واجب العناية لضمان رعاية المتأثرين بالأزمة وتعويضهم بشكل ملائم. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمة تحمل مسؤولية دورها سواء فيما يتعلق بالسبب الأولي أو في التعامل معه. ويجب أن يكافئ القادة كل من أظهر شجاعة أو قيادة قوية أو أثبت قدرته على العمل ضمن فريق خلال الأزمة.

اختبر معلوماتك

ما الاستراتيجيات المتوفرة لإدارة الأزمات قبل حدوثها وفي أثنائها وبعد انقضائها؟

قبل حدوثها: وضعة خطط طوارئ، حيث يمكن للمديرين النظر في أنواع المشكلات التي قد تحدث واتخاز خطوات لتجنبها أو تقليل تأثيرها.

في أثنائها: تنفيذ العمليات الأولية التي وضعتها سابقاً في استراتيجية إدارة الأزمات بدلاً من الاضطرار إلى إنشاء عمليات بعد حدوث الأزمة. إعلام جميع الموظفين بالإجراء وكيفية استجابتهم في حدوث الأزمات. واتباع التسلسل الإداري المحدد لضمان الإبلاغ عن الأزمة على الفور.

بعد الأزمة: استخلاص القادة بعض الدروس المستفادة من تداعيات الأزمة وذلك من خلال عملية مراجعة رسمية وتكييف استراتيجيات إدارة الأزمات مع ما تم استنتاجه.

3.4 أسئلة التقييم

فهم مبادئ الإدارة

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

1. الزلزال هو مثال على الأزمة _____
   - أ. التقنية
   - ب. البيئية
   - ج. المالية
   - د. الطبية
2. أي مما يأتي لا يعدّ جانبًا من جوانب إدارة الأزمات؟
   - أ. وضع خطط طوارئ
   - ب. مراجعة سبب حدوث الأزمة
   - ج. إحاطة الموظفين بإجراءات الأزمات
   - د. لوم الآخرين على المشكلة

التفكير الناقد

أجب عن السؤالين الآتيين بشكل مفصّل قدر المستطاع.

3. ميّز بين اتباع الأسلوب الاستباقي والأسلوب التفاعلي لإدارة الأزمات من خلال طرح أمثلة على كلا الأسلوبين.

_____

_____

4. "بعض الأزمات مثل الكوارث الطبيعية لا مفر منها تمامًا، لذلك لا جدوى من الاستعداد لها". هل توافق على هذه المقولة؟ برّر إجابتك.

بالنسبة للأسلوب الاستباقي مثل: شركة تقوم بتطوير وتنفيذ خطط الطوارئ وبرامج التدريب للموظفين على كيفية التعامل مع الحرائق أو الكوارث الطبيعية قبل وقوعها. تقوم أيضًا بمراجعة وتحديث نظمها التكنولوجية بانتظام لتجنب فشل النظام وفقدان البيانات.

أما بالنسبة للأسلوب التفاعلي فمثل: شركة تعرضت لتسرب بيانات كبير، وبعد حدوث التسرب، تبدأ في تنفيذ إجراءات لتأمين البيانات، مثل تحديث أنظمة الأمان، والتواصل مع العملاء المتأثرين لإبلاغهم بالخطوات المتخذة لحماية بياناتهم.

لا، لا أوافق على هذه المقولة. الاستعداد للكوارث الطبيعية مهم جدًا حتى لو كانت غير قابلة للتجنب تمامًا. الاستعداد يمكن أن يقلل بشكل كبير من الأضرار ويساعد في سرعة التعافي.

موقع بداية التعليمي | bidaya.com