**الجامعة المستنصرية**

**كلية الادارة والاقتصاد**

**قسم ادارة الاعمال**

**الدراسات العليا**

****

**المنهج المتكامل لادارة الازمات**

**الاستاذ المساعد الدكتور**

**سمية عباس الربيعي**

**المنهج المتكامل لادارة الازمات**

**المقدمة**

 على الرغم من استخدام الطرق التقليدية وغير التقليدية في ادارة الازمات او التعامل معها ، فانها لا تمثل في ذاتها منهجا متكاملاَ للتعامل مع الازمات كمضمون فكري وكأبعاد تفاضلية تبادلية ، وكنتائج ذات تأثير متشابك ، وكمراحل كل منها يدفع نحو الاخر .

وبالتالي فلابد من ايجاد منهج يقوم على توصيف شامل ومتكامل للازمة يحيط بكافة عواملها وثوابتها وتغيراتها ،ومن ثم يقدم كافة البيانات والمعلومات الى متخذ القرار لتمكينه من تشخيص الازمة تشخيصا صحيحا ودقيقاَ ،ومن ثم الوصول الى تذكرة الدواء ، ومن هنا يكون القرار الاداري رشيداَ .

**المنهج المتكامل لادارة الازمات :**

* هو منهج علمي يستند على على الثوابث ولا يهمل او يتجاهل المتغيرات المرتبطة بالازمة .
* هو منهج تفاعلي ابتكاري يعتمد على الابداع الفردي والابداع الجماعي ويستند على المدخل النظمي في الادارة .
* ويرتكز على وصف عام وشامل ومتكامل للازمة ،يتناولها من كل الجوانب وبجميع متغيراتها وثوابتها .
* يوفر لصناع القرار كل البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بالازمة وبيئتها والتي تمكنهم من تشخيص هذه الازمة تشخيصاَ سليما ودقيقا وصحيحاً ،وتمكنهم في تحديد القرارات المناسبة للتعامل مع الازمة بكفاءة وفاعلية وبدرجة عالية من النجاح .

يتطلب المنهج المتكامل اشراك جميع القادة الاداريين في المنظمة للتعامل مع الازمة ، وان يقوم كل قائد من وضع برنامج متكامل للتعامل مع الازمات ،ويجب ان يرتكز هذا البرنامج على مجموعة ركائز اساسية :

* توفير الامكانات المالية اللازمة للتعامل مع الازمات الحالية والمستقبلية المتوقعة.
* توفير الامكانات البشرية اللازمة للتعامل مع الازمات الحالية والمستقبلية المتوقعة.
* توفير المعدات اللازمة للتعامل مع الازمات الحالية والمستقبلية المتوقعة.
* توفير الاحتياطات البديلة التي يمكن ان تلجأ اليها المنظمة في مواجهة بعض الازمات .
* وضوح الاهداف والاستراتيجيات والسياسات والاجراءات والخطوات وجميع عناصر والاركان البرنامج لجميع افراد فريق الازمات
* توفر المرونة في تطبيق برنامج ادارة الازمة .
* القدرة على التكيف السريع مع المنتغيرات البيئية الداخلية والخارجية في ظل الازمة .
* امتلاك مهارة اختيار الوقت المناسب للتدخل في الازمة وادارتها بكفاءة وفاعلية .
* المعرفة الكاملة بمجريات الامور من قبل الازمة واثناءها وبعدها .

**ابعاد المنهج المتكامل لادارة الازمات :**

1. الثوابت والمبادئ والعادات والتقاليد والسلوكيات التي تحكم عناصر مجتمع الازمة ، والتي تعني وتهتم بتحقيق نمو المنظمة وبقاءها وستمراريتها ، وتحافظ على توازناتها بكفاءة وفاعلية في كافة مجالتها الوظيفية .
2. المتغيرات التي ترافق الازمة واسبابها ونتائجها ، وتوازن القوى داخل المنظمة وخارجها ، ومستوى التوافق والتناقض بين هذه المتغيرات وحجم الضغوط التي تنجم عنها ومستويات تأثيرها في الاطراف المختلفة .

**مراحل المنهج المتكامل لادراة الازمات :**

**اولاَ: مرحلة الاختراق :**

تجسد الازمة في بداياتها حالة مجهولة وغير معروفة لادارة المنظمة ، ظروفها المحيطة تتسم بعدم التاكد ، وان اتخاذ القارارات في هذه المرحلة صعبة جدا واحتمالات نجاحها محدودة للغاية ، ومن هنا تبدا ادارة المنظمة باختراق الازمة من خلال المنافذ الممكنة من اجل فهم هذه الازمة ،

ولابد من التوضحيح الفرق بين الاختراق والصدام ، فعملية الاختراق تركز على الحصول على البيانات والمعلومات دون اثارة الانتباه ،مع مراعات استخدام اعلى درجات السرية والتمويه والخداع ، في حين ان الصدام يركز على تدمير قوى بدرجة كبيرة من العلانية ، وان ادوات الصدام سواء كانت سرية او علنية فان نتائجها سوف تخرج الى الوجود .

**المهام والعمليات الادارية لاختراق الازمة :**

* البحث : على موضوع الازمة وعناصرها ، وكيفية نشاتها ، والعوامل المؤثرة فيها وفي نموها ، والمحددات والظروف التي تؤثر في اتجاهات الازمة ، والعلاقات المختلفة التي تتكون من فعل هذه الازمة وامور اخرى وتعلقة بالازمة .
* التقويم : يجري هنا الحكم على التصور الشامل والكامل للازمة ، والحكم على جزئيات هذه الازمة ، ويجري تحديد الاطراف والقوى الداعمة للازمة ، وتلك الداعمة والمساندة للمنظمة في مواجهتها ,

**اما الاطراف التي يمكن من خلالها تتم عملية الاختراق :**

* نقاط التعارض بين قوى الازمة
* نقاط الشكوك والهواجس بين قوى الازمة حول ما يقومون به في ظل الازمة
* نقاط الخلاف بين قوى الازمة على تقسيم المكاسب في حالة نجاح الازمة في تحقيق اهدافها

**اما اساليب عملية الاختراق :**

* اسلوب اعادة قراءة الازمة من جديد : يركز هذا الاسلوب على قراءة كل ما جرى في مسارات الازمة المختلفة ، واكتشاف كل جوانب الازمة ، وخفاياها ونقاط ضعفها , من اجل قراءة افضل للازمة .
* اسلوب اعادة تتبع احداث الازمة : من اجل استرجاع جميع الاحداث التأريخية المرتبطة بالازمة ، من اجل تشخيص وتوصيف كل مرحلة من هذه المراحل من حيث اسبابها ودوافعها والقوى المناصرة لها والقوى المواجهة لها .

**ثانياَ : مرحلة التمركز :**

بعد نجاح عملية الاختراق ، يتم التوجه الى تحقيق التمركز من خلال تاسيس قاعدة ارتكازية في مناطق الاختراق ،من خلال مجموعة من الادوات :

* ادوات لمعرفة الاتجاهات وقياسها
* ادوات لاختيار النوايا
* ادوات لجذب الانتباه
* ادوات لجذب الاستقطاب
* ادوات تهديد
* ادوات الاتجاهات والمواقف

ولتحقيق التمركز الناجح ، فان ادارة المنظمة تلجأ الى جذب واستقطاب بعض الافراد العاملين مع قوى الازمة وتجنيدهم لصالح المنظمة لمواجهة الازمة .

**ثالثا : مرحلة التوسع :**

هنا يتم العمل على توسيع اماكن التمركز من خلال جذب واستقطاب المزيد من المؤدين والمناصرين لادراة المنظمة ضد قوى الازمة ، ويتم ذلك من خلال دراسة وتحليل قوى الازمة والقوى المؤيدة لادارة المنظمة لمواجهة الازمة ، بحيث تحقق ادارة المنظمة تمركزاَ في اماكن جديدة تسيطر عليها بصورة كاملة او جزئية .

**رابعاَ : مرحلة الانتشار ( الامتداد )**

هنا ان ادراة المنظمة تبدا بالامساك بزمام الامور بصورة فعلية ، وتبدأ بالتاثير في اتجاهات الاحداث وليس العكس ، وفي هذه المرحلة يجري استخدام الاعلام بصورة مكثفة و التركيز على الابداع الاعلامي .

وهنا مجموعة من انواع عمليات الانتشار التي تتطلبها عملية ادارة الازمات :

* الامتداد السلعي
* الامتداد نحو المزيد من الزبائن
* الامتداد الجغرافي
* الامتداد التوزيعي
* الامتداد التكاملي

وتجدر الاشارة الى ان اغلب المنظمات تتكون من ثلال انواع من القوى

* الراديكالية
* المحافظة
* المعتدلة

**خامساَ : مرحلة التحكم والسيطرة :**

في هذه المرحلة يتم النحكم والسيطرة على عوامل الكم ، والكيف والزمن ،والتكلفة ،والجهد سواء فيما يتصل بالازمة او باساليب التعامل معها بالعمليات الخاصة بادارة الازمة ككل ، ليس فقط فيما يتصل بالطرف الاخر.

**سادساَ : مرحلة التوجيه :**

هي اخطر المراحل وفي الوقت نفسه قمة النجاح الذي حققه مدير الازمة عند ادارتها ، يتم توجيه الازمة بثلاث طرق :

* تصدير الازمة الى الخارج : اي تصديرها الى كيانات ادارية اخرى ،والنجاح هنا يتطلب وجود وسيلة ربط مع هذه الكيانات الادارية ، حيث يتم نقل الازمة عن طريق هذه الوسلة بذكاء .
* ركوب الموجة الازموية والانحراف بها : بمعنى امتطاء قمة الازمة ، وقيادتها لفترة ثم الانحراف بها وبمن يعملون على تغذيتها ، ويطلق على هذه الطريقة "التكيف المرحلي" .
* تحويل الازمة وافرازاتها الى ايجابيات : اي تحويل الجوانب السلبية الى عمليات ايجابية تزيد من تماسك الكيان الاداري (ازمة الطاقة) .

ثم يتجه القائد الاداري الى مخاطبة افراد الكيان الاداري لتحقيق الاتي :

* اعلامهم بحقيقة الازمة دون مبالغة او تهويل او تهوين .
* طلب تكوين لجان للمشاركة بالراي حول طرق التعامل وعلاج الازمة .
* اعداد خطة متكاملة من الاراء القابلة للتنفيذ ،وتنفيذها بالمشاركة مع الافراد واللجان مدار البحث .

**المصادر**

* المساعدة ،ماجد عبد الهادي ، 2012، ادارة الازمات "المداخل – المفاهيم – العمليات " ،ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
* ابو فارة ، يوسف احمد ، 2009، ادارة الازمات مدخل متكامل ، ط 1 ، اثراء للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .