

اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية

Contemporary Educational Leadership

إدارة المخاطر والأزمات



Prepared by:
Dr.Warda Mahmoud Kloub

ELD711

Lecture (7)



موضوعات المحاضرة

إدارة الأزمات

مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات

الفرق بين إدارة الأزمات، والإدارة بالأزمات

مراحل نشوء الأزمة وتطورها

معوقات - متطلبات نجاح إدارة الأزمات

أساليب مواجهة الأزمات وخطوات إدارتها



موضوعات المحاضرة

إدارة المخاطر

مفهوم إدارة المخاطر

أنواع المخاطر - أهمية إدارة المخاطر

خطوات إدارة أنواع المخاطر المختلفة

طرق التعامل مع المخاطر
(الفرق بين إدارة الأزمات والمخاطر)

خطوات عملية إدارة المخاطر
(مثال تطبيقي)

إدارة الأزمات

مقدمة

شهد العصر الحاضر تطورًا كبيرًا في المجالات كافة وتغيّرًا واسعًا في العلوم والمعارف والتكنولوجيا، وكان لهذا التوسّع والتغيير أثره في الدول والمنظمات والمؤسسات عبر بروز العديد من الأزمات التي تُؤثر في سير العمل. وقد ترتب على تعقّد الحياة المعاشة بروز ظاهرة "الأزمة" وانتشارها، إن مصطلح إدارة الأزمات أو ما يُعرف بـ Crisis Management هو أحد أكثر المصطلحات شيوعاً في العالم.

تعبّر الأزمات عن الأحداث المفاجئة، والتي تشكل خطراً أو تهديداً للاقتصاد واستمرارية الأعمال، وتستدعي قرارات حاسمة وسريعة تجاهها. أمّا "إدارة الأزمات" فهي أحد المجالات المعرفية المهمة التي شهدت توسعاً متسارعاً خلال السنوات الماضية، فقد توسّعت تلك الدراسات لتشمل جوانب عديدة مثل "تخطيط الأزمات" و"التنبؤ بالأزمة" وغير ذلك.

أدّى تسارع ظهور الأزمات وتعدّدها إلى اهتمام علماء الإدارة بوضع أسس ومبادئ لإدارة الأزمات؛ حتى أصبحت إدارة الأزمات فرعاً متميزاً من فروع علم الإدارة، وتعد إدارة الأزمات أسلوب علمي يستخدم للتعامل مع الأزمات والحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو التخفيف منها. (البريدي، 1999)



مفهوم الأزمة

مفهوم الأزمة

الأزمة هي خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسة للنظام، وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه هلال (1996) .

كما تم تعريفها بأنها "موقف حاد مفاجئ، وحالة حرجية وصعبة تنجم عن تطور التناقض والخلاف، وهي مرحلة متقدمة من الصراع القائم بين أطراف الأزمة، سواء أكانت علنية ظاهرة أو خفية كامنة، أم كانت ذات سمات وخصائص آنية مفاجئة أو قديمة مستمرة، وسواء أكانت عرضية دون تخطيط مسبق أم نتيجة تخطيط".

أما فنك فعرف الأزمة بأنها " نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، أو نتائج غير مرغوب فيها.

أما السيد فخلص إلى تعريف الأزمة بأنها " موقف خارج عن السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح، يؤثر على النظام العام للمجتمع، وأن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد وسريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد ". (السيد، 2000)



- **المفاجأة العنيفة** : عند انفجارها واستحواذها على اهتمام جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها أو المحيطين بها .
- **التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد**: في عناصرها وعواملها وأسبابها.
- **نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار**: وجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية الاتجاهات الصحيحة، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة، سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها .
- **سيادة حالة من الخوف** : قد تصل إلى حد الرعب من المخاوف التي ترافق الأزمة .
- **ضيق الوقت**: فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتًا كافيًا للرد عليه والاستجابة له، لما يمثّله من تهديد للمصالح القومية، كما أن الاستعداد لا يكون كافيًا للمواجهة (مهنا، 2004).
- **التهديد**: "الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد أو تقدم معين سواء بالإشارة أو القول أو الفعل من أجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب، ومن هنا تبدأ الأزمة". (عودة، 2008: 14)



أسباب الأزمات

بالنظر إلى طبيعة ظاهرة الأزمة، نجد انها لا تأتي في الغالب نتيجة تفاعل عامل محدّد أو مجموعة عوامل محدّدة بل نتيجة عدد من العوامل المتزامنة والمتتالية وفقاً لطبيعة الأزمة، وبالتالي فإن للأزمة مقدّمات تدل عليها وأسباب تشير إلى حدوثها ، ومن هذه الأسباب : (اليوسف، 2015)



مراحل الأزمة

مراحل نشوء الأزمة وتطورها:

تمرّ الأزمة في تطورها بمراحل أربع، تعرف المرحلة الأولى بالتحذيرية، والثانية ولادة الأزمة، ثم الأزمة المزمّنة ثم مرحلة تسوية الأزمة وإزالة آثارها، وفيما يلي عرض مختصر للمراحل الأربع :

المرحلة الأولى: مرحلة بوادر الأزمة: في العادة يسبق وقوع الأزمة عدد من المؤشرات، ولذلك يطلق على تلك المرحلة من تطور الأزمة بالمرحلة التحذيرية، أو مرحلة الإنذار.

المرحلة الثانية: ميلاد الأزمة: وتشير تلك المرحلة إلى لحظة الظهور المادي للأزمة نتيجة الفشل في القضاء عليها خلال مرحلة ظهور مؤشراتنا الأولى، أو نتيجة الاستهانة بتلك المؤشرات وسوء تقديرها، أو بسبب عدم القدرة على إدارتها والتعامل معها لأسباب تتعلق بفعالية فريق إدارة الأزمة.

المرحلة الثالثة: الأزمة المزمّنة: وتتطور تلك المرحلة نتيجة تفاعل الأزمة مع المحفزات الذاتية والخارجية التي تقوم بتغذيتها، ومن ثمّ تصعب السيطرة عليها، وتزداد درجة حدتها وتعقّدها، كما يزداد حجم التكلفة الناتجة عنها، خاصة في حالة سوء الإدارة الناتجة عن ضيق الأفق.

المرحلة الرابعة: تسوية الأزمة: تبدأ الأزمة خلال تلك المرحلة في الانحسار والتقلّص، لتعود الأمور على طبيعتها.

(اليوسفي، 2015)



مناهج تشخيص الأزمة

يعدّ التشخيص السليم للأزمات المفتاح الرئيس للتعامل معها، ومن دون التشخيص يعد التعامل معها ارتجالاً، ومن مناهج التشخيص ما يأتي:

المنهج الوصفي التحليلي: يقوم هذا المنهج على تشخيص الأزمة .

المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات: ينطلق هذا المنهج من مبدأ أن الأزمة لا تنشأ فجأة ولكنها نتيجة تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهورها تاريخياً.

المنهج البيئي: ينطلق هذا المنهج من مبدأ أن أية أزمة هي وليدة البيئة التي نشأت فيها وتفاعلت معها.

منهج دراسة الحالة لتشخيص الأزمات: يعتمد على دراسة كل أزمة على حدة، باعتبار أنها حالة مستقلة .

منهج الدراسات المقارنة لتشخيص الأزمات: يقوم على دراسة الأزمات التي تمت في الماضي ومقارنتها موضوعياً بالأزمات التي تواجهها المنظمة في الحاضر (ربابعة، 2006)

منهج الدراسات المتكاملة لتشخيص الأزمات: تحديد وتقييم المخاطر المحتمل أن تتعرض لها من البيئة المحيطة (داخلياً وخارجياً)، لمنع أو مواجهة تلك المخاطر بكفاءة وفعالية، ووضع خطط الطوارئ للأزمة، (الحملوي وعفيفي، 2000)



إدارة الأزمات والمخاطر

مراحل نشوء الأزمة وتطورها:

وضع لاغديك Lagadec تصورًا ثلاثيًا لمراحل تطوّر الأزمة من وجهة نظر المديرين، يشمل المد والجزر، ومرحلة الفوضى، ومرحلة العطل والخراب.

وبالنظر إلى ما سبق يمكن تلخيص مراحل نشوء وتطور الأزمة في ثلاث مراحل هي: مرحلة ما قبل الأزمة التي تتعلّق بالتدابير الوقائية التي تتخذها المنظمة، وتعمل على تلافي حدوثها من خلال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر. مرحلة حدوث الأزمة التي تتضمن التدابير الكفيلة بتحقيق أكبر قدر من النتائج الجيدة من خلال احتواء الأضرار الناجمة عنها والحد منها. مرحلة ما بعد الأزمة التي تتضمن كل التدابير اللازمة لإعادة التكيف واستعادة النشاط والتعلّم والاستفادة. (اليوسفي، 2015)

إدارة الأزمات والمخاطر

مفهوم إدارة الأزمات

" تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة، والتعامل مع الأزمات التي لا بدّ من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناءً على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مثل هذه الأزمات".

كما عرفت إدارة الأزمات بأنها: استراتيجية علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة، وتعمل على حماية ووقاية المنظمة والارتقاء بأدائها، والمحافظة على سلامة العاملين فيها، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد جوانبها.

ويرى ماهر (2006) أنها: "طريقة للسيطرة على الأزمة باستخدام مجموعة من الأدوات، والجهود للتغلب على الأزمة، واحتواء الأزمات المسببة لها، والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة، حتى يمكن تفادي الأزمات المستقبلية".

وعرفت بأنها : العملية الإدارية المستمرة التي تتنبأ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمات أو الإعداد للتعامل بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية وبما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل كلفة ممكنة.

كما يمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها: مجموعة العمليات الإدارية الممنهجة التي يقوم بها المدير من أجل التعامل مع الأزمة من خلال اتخاذ التدابير الوقائية لتلافي حدوث الأزمة، والتقليل من آثارها السلبية في حال حدوثها، واستخلاص الدروس والعبر منها بعد حدوثها.

في العصر الحالي اختلفت طبيعة حدوث الأزمات وتزايد تشابكها؛ لذلك تطلّب الأمر اختلاف نظرة 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.

ويعدّ علم الإدارة من الأسباب الرئيسة في تقدم المجتمعات وتطورها وذلك لما يمثله من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمات من ناحية، والاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية في المجتمعات . تتميز إدارة الأزمات بعدة ملامح خاصة بها منها:

1. علمٌ يهتم بالتنبؤ والتوقعات المستقبلية وعمل السيناريوهات اللازمة للتصدي لما قد يحدث.
2. تتطلب إدارة الأزمات إداريين مدربين تدريباً خاصاً ويمتلكون مهارات تفادي الأزمات أو التقليل من خسائرها.
3. تتطلب إدارة الأزمات حشد القوى والإمكانات المادية والبشرية المتوافرة للسيطرة على الموقف الأزموي.
4. تتطلب إدارة الأزمات استخدام الأسلوب العلمي في التعامل معها، واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها.
5. ضرورة الاستفادة من الأزمات التي مرّت بها المنظمات، وأخذ الدروس والعبر للإفادة منها. (اليوسفي، 2015)



الفرق بين إدارة الأزمات، والإدارة بالأزمات

أ- إدارة الأزمات:

أشار (الخضيرى، 2003) إلى أن إدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر، وتعدّ إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة، وتعمل على حماية المؤسسة ووقايتها، والارتقاء بأدائها، ومعالجة أي قصور يصيب أحد قطاعاتها. وأضاف (أحمد، 2002) أن إدارة الأزمة: "أسلوب إداري حديث يقوم على التنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية، الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، والاستعداد بجميع الموارد المتاحة لمنع الأزمة، أو الإعداد للتعامل معها بكفاءة عالية للحد من الخسائر المادية والمعنوية والعودة للوضع الطبيعي في أسرع وقت، وبأقل تكلفة، ثم دراسة الأسباب المسببة للأزمة، واستخلاص النتائج لمنع حدوثها، أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة منها لأقصى درجة"

ب - الإدارة بالأزمات:

الإدارة بالأزمات تعني افتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه عن المشكلات القائمة بالفعل، ويتم خلالها توجيه قوى الفعل إلى تكريس الأزمة أو إلى سلوك معين بشأنها. تقوم الإدارة بالأزمات كما أشار عامر (1997) على افتعال الأزمات وإيجادها وسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة لدى الفرد أو المؤسسة، ويطلق عليها بعض الباحثين الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين "ويمكن أن تهتم الإدارة بالأزمات بنقاط الضعف واستثمارها، واستغلال الفرص التي يمكن أن تنتج عنها أزمة حقيقية لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية" (اليوسفي، 2015)



أهداف إدارة الأزمات

من أهداف إدارة الأزمات ما يأتي:

1. توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد، والتنبؤ بالأخطاء والاستغلال الأمثل للموارد.
2. تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة قبل الأزمة وحين حدوثها والعمل على عدم تكرارها.
3. توفير الإمكانيات المادية والاستعداد والمواجهة.
4. الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشكلات، وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظم الاتصال الفعالة.
5. التعامل الفوري مع الأزمة عند وقوعها، لوقف اتساع بؤرة الأزمة، وتحليل نقاط القوة والضعف في المواجهة -السعي بالإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لمعالجة الأزمة واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع تكرارها، وحدوث أزمات مشابهة لها. (مكاوي، 2005)



معوّقات نجاح إدارة الأزمات:

إن المعوّقات التي قد تعرقل عميلة إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها تصنّف إلى أربعة أصناف هي:

معوّقات الاتصال (Communication Obstacles)

معوّقات تنظيمية (Organizational Obstacle)

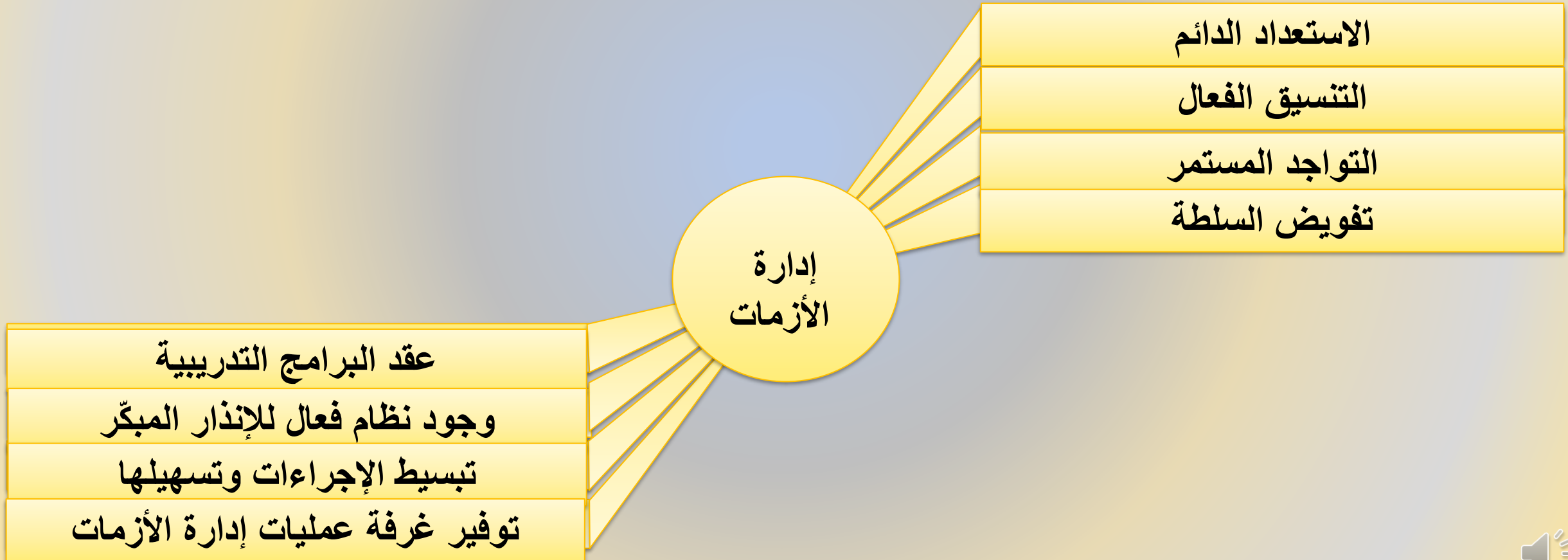
معوّقات المعلومات (Information Obstacles)

معوّقات الطبيعة الإنسانية (Human Nature Obstacles)



متطلبات نجاح إدارة الأزمات

إدارة الأزمات تعبير عن "إدارة الإدارات" أي إدارة صنع الأزمة، وإدارة التغلب عليها، والحد من خطورتها.



مراحل إدارة الأزمات



إن عملية إدارة الأزمات تمر بخمس مراحل أساسية، هي مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم.

المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار (الإنذار المبكر): ويقصد بعملية الاكتشاف،

عملية رصد وتسجيل وتحليل الإشارات التي تتنبأ بقرب حدوث أزمة، مثل :

1. تحديد نقاط الضعف بالمنظمة، وتحديد المعايير التي تحدد وجود أو عدم وجود أزمة.

2. جمع وعرض المعلومات المهمة بشكل دوري

3. وجود معايير محددة تحدد وجود أزمة من عدمه.

4. السيطرة على الموقف.

5. التخطيط لتجنب الأزمة الشبيكة.

المرحلة الرابعة: مرحلة استعادة النشاط: وهي عبارة عن العمليات التي تقوم بها إدارة المنظمة التي نجحت في احتواء أضرار الأزمة، بغرض استعادة توازنها ومقدرتها على ممارسة أعمالها ونشاطاته الاعتيادية قبل تعرض المنظمة للأزمة، وذلك يتطلب قدرات فنية وإدارية، وإمكانات كبيرة، ودعمًا ماليًا وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل تم اختبارها سابقاً.

المرحلة الخامسة: مرحلة التعلم (الاستفادة من الأزمة): لابد من

دراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس والعبر من تلك

الأزمة أو من الأزمات المشابهة التي يمكن للمنظمة أن تقع

فيها: (اليوسفي، 2015)

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية: تتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام

الإدارة بالاستعدادات اللازمة للوقاية من الأزمات، وإجراء التحضيرات لها التي يمكن

التنبؤ بحدوثها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، وذلك للسيطرة على الأزمة،

والتقليل من حدتها وآثارها.

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها: ويتم احتواء الأزمة باستيعاب

نتائجها والاعتراف بأسبابها، ثم التغلب عليها، ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، وحفز

مشاركة أفرادها وزيادة انتمائهم وولائهم.



أساليب مواجهة الأزمات

أساليب مواجهة
الأزمات: الأساليب
التقليدية

عزل القوى
الفاعلة في الأزمة

إنكار الأزمة
وعدم إعلانها

تفريع
الأزمة

السماح
بظهور
الضغوط
الداخلية
للأزمة

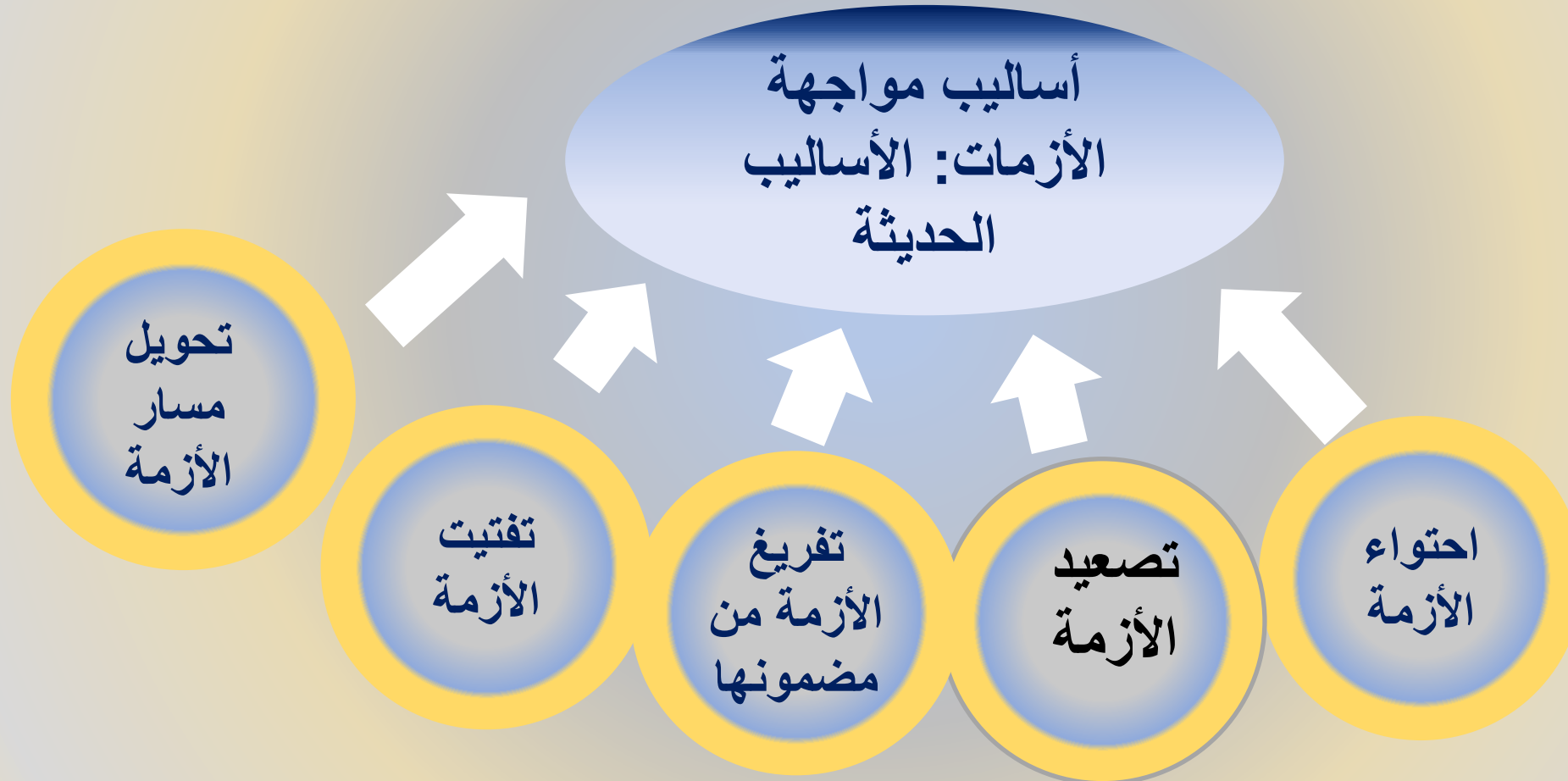
التقليل
من شأن
الأزمة

تكوين
لجان
لدراسة
الأزمة

تأجيل
ظهور
الأزمة



أساليب مواجهة الأزمات



فكر معي الآن: ما الفرق بين إدارة الأزمات والمخاطر؟



التوقعات مستقبلية



الأحداث الحالية



إدارة المخاطر Risk Management



إدارة المخاطر

مقدمة

يُشير مُصطلح إدارة المخاطر إلى عملية تخطيط نشاطات المؤسسة المُرتبطة بمواردها البشرية والمادية، وتنظيمها وقيادتها والتحكّم بها بهدف الحد من آثار المخاطر التي قد تتعرّض لها المنظمة.

أثارت العوامل الخارجية في السنوات الأخيرة اهتمام المؤسسات بإدارة المخاطر، وبدأت الهيئات النازمة في الحكومات والشركات إضافة إلى المستثمرين، بالاهتمام بسياسات الشركات وإجراءاتها المُتعلّقة بإدارة المخاطر في عدد متزايد من الصناعات.

توفّر إدارة مخاطر المؤسسات إطاراً متكاملاً لإدارة المخاطر، والذي يتضمن عادة تحديد أحداث أو ظروف معينة، ذات صلة بأهداف المؤسسة وتقييمها من حيث احتمال وحجم التأثير، وتحديد إستراتيجية الاستجابة، وعملية المتابعة، من خلال تحديد المخاطر والفرص ومعالجتها بشكل استباقي.



إدارة المخاطر

يمكن تعريف الخطر بأنه الخسارة الكلية أو الجزئية المادية التي تنتج عن الخطر ، والتي قد تترك أثراً سلبيةً على المنظمة، مما يستوجب الأخذ بعين الاعتبار أن جميع مهام وأنشطة المنظمة تتضمن إمكانية لتحقيق أحداث ونتائج قد تؤدي إلى تحقيق فرص إيجابية أو سلبية تهدد نجاح المنظمة ، مع الأخذ بعين الاعتبار التركيز على الآثار السلبية المحتملة التي قد تطرأ نتيجة إهمال عملية الاستشعار بهذه المتغيرات والآثار المحتملة لها ، مما يساعد في تجنب الآثار السلبية المحتملة أو تخفيف الضرر المترتب لحدوثها ما أمكن .

المخاطر في قاموس الأعمال : “احتمال أو خطر حدوث ضرر أو إصابة أو عائق أو خسارة أو أي حدث سلبي آخر ينتج عن نقاط ضعف خارجية أو داخلية، ويمكن تجنب ذلك من خلال إجراء وقائي”.

إن إدارة المخاطر تستوجب على الإدارة العمل على تبني الفعل الاستراتيجي لمواجهة مجمل الإفرازات المحتملة للمتغيرات البيئية من أجل بناء حالة من التكيف والاستجابة لها من خلال اعتماد إدارة المخاطر كجزء أساسي من العمل الاستراتيجي لأخذ الحذر من المخاطر التي قد تواجهها المنظمات، والمحافظة ما أمكن على تحقيق الأهداف والتقدم في سير العمل مما يسهم في زيادة الفعالية التنظيمية للمنظمة في التعامل أو مواجهة الآثار السلبية للمخاطر المختلفة التي قد تعترضها.

مفهوم إدارة المخاطر

إدارة المخاطر أو إدارة الخطر أو إدارة المجازفة، تركّز جميعها على تحديد ما هو محتمل حدوثه بشكل خاطئ، وكذلك تقييم المخاطر التي يجب أن يتم التعامل معها.

تُعرف إدارة المخاطر بعملية القياس والتقييم للمخاطر والعمل على تطوير الاستراتيجيات الخاصة بإدارتها، وهذه الاستراتيجيات تتضمن تجنب هذه المخاطر ونقلها إلى جهة أخرى وتقليل الآثار السلبية المتعلقة بها، أو قبول كل تبعاتها أو البعض منها.

وتُعرف أيضاً بأنها النشاط الإداري الذي يتم من خلاله التحكم بالمخاطر وخفضها إلى مستويات مقبولة، فهي تعني عملية التحديد والقياس والسيطرة والعمل على تخفيض المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة.

كما تعرف بأنها مجموعة من الأساليب والأدوات والعمليات التي تهدف إلى تحديد وتقييم وترتيب الأولويات للمخاطر بغرض التقليل منها إلى الحد الأدنى.

أمثلة على المخاطر

"الأزمة عبارة عن حدث غير متوقع في الغالب يقع في وقت معيّن، ويتسبب بضرر كبير لموارد المؤسسة الماليّة وإيراداتها .
ومن الأمثلة عن الأزمات التي قد تواجهها مؤسسة ما:

المُغادرة المفاجئة لرئيس تنفيذي بقي فترة طويلة في المنصب أو رئيس مجلس الإدارة.
الاحتيايل الذي يؤثر سلبيًا في ثقة الموردين والممولين وأصحاب المصلحة.
اتهامات بسوء السلوك أو الاعتداء البدني على شخص داخل المنظمة.
الزلازل والبراكين والأعاصير .

المخاطر في العمل "أحداث قد تضرّ بالشؤون المالية للمنظمة وإيراداتها وسمعتها ومكانتها في السوق وقدرتها على تقديم الخدمات"،
وهي ذات طبيعة استراتيجية أو تشغيلية". ومن الأمثلة على المخاطر:

مخاطر الملاحة الجوية والبحرية من عواصف ورياح وتغيرات الضغط الجوي وهطول الأمطار والبرد الشديد والحر الشديد وخلافه .
مخاطر العمل بالقطاع الطبي من الإصابة بالعدوى والتعرض لمشاهد مريضة والتعرض لردود أفعال المرضى وخلافه .

المخاطر التشغيلية: تجاوز تكلفة مشروع البنية التحتية أو سوء إدارة قسم الأعمال أو النقص في التدريب والتعريف حول الإبلاغ عن
الحوادث الخطيرة.

أنواع المخاطر

المخاطر التشغيلية: يقصد بالمخاطر التشغيلية إمكانية حدوث تعطل غير متوقع في العمليات اليومية، قد يكون عطلاً فنياً، مثل تعطل أحد المعدات، وقد يحدث الخطر التشغيلي عمومًا بسبب الأشخاص أو العمليات التقنية.

المخاطر الاستراتيجية: وهي مجموع التغيرات التي تحدث فجأة في السوق وتؤثر على أداء العمل، مثل ظهور منافس جديد في السوق وتغير في نسب الطلب من العملاء والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة، أو ارتفاع تكاليف المواد الخام.

المخاطر المالية: تشير إلى الأموال التي تتدفق داخل وخارج أعمالك، وإمكانية حدوث خسارة مالية مفاجئة.

المخاطر القانونية: تتغير القوانين باستمرار لذلك قد تواجه في المستقبل خطر ظهور قوانين إضافية، مثل: إدخال تشريعات الصحة والسلامة الجديدة.

مخاطر عدم الامتثال وهي المخاطر التي قد تواجه الشركة نتيجة لعدم التزامها بالأنظمة الحكومية ذات الصلة والمتعلقة بالصحة والأمان والخصوصية.

مخاطر السمعة: قد تتعرض سمعة الشركة إلى الضرر، فتتأثر ثقة العملاء والموظفين بالشركة، أو حتى الموردين والمستثمرين ما يؤدي إلى انخفاض المبيعات.

مخاطر مُتعلقة بأنظمة الشركة (وهي المخاطر التي قد تواجهها الشركة بسبب أنظمتها التي تتفاعل من خلالها مع الوكلاء والكيانات الأخرى، مثل

أنظمة معلومات الشركة، التي قد تكون غير كافية.

وهناك أنواع كثيرة من المخاطر الأخرى، مثل: مخاطر السلامة للموظفين والعملاء على حد سواء، أو حتى حدوث أي عطل في سلسلة التوريد.

أنواع المخاطر

المخاطر الداخلية

- المخاطر الناجمة عن الدراسات المبدئية الخاطئة للمشروع : ومنها المخاطر القانونية والتنظيمية وتختص بالمخاطر الخاصة بالتراخيص والتصاريح.
- المخاطر المتعلقة بعمليات التصميم: عدم مراعاة المحددات الموجودة بالموقع.
- مخاطر تركيب التقنيات الحديثة: حيث يكون من الصعب عمل تقييم الانتاجية والتأخيرات المحتملة حيث يتم تعديل الإنتاجية أو تكاليف الوحدة بدون أساس مرجعي.
- الصعوبات المتوقعة في بناء التصميم أو إدارة الإنشاء: تغيير في المواصفات والتصميم.
- المخاطر الناجمة عن فريق العمل: أن يكون فريق العمل غير مستعد في الوقت المناسب أو يتقاعس عن أداء العمل .
- المخاطر الناجمة عن سوء إدارة المشروع: اتخاذ القرارات في الوقت غير المناسب أو اتخاذ القرارات الخاطئة التي تؤدي إلى تعطيل المشروع.
- المخاطر المرتبطة بعمليات الإنشاء: مثال مشاكل الجودة وضعف الأمان بالموقع واضرابات العمال
- مخاطر التسليم: وهي المخاطر التي تؤدي إلى تأخير تسليم المشروع عن الوقت المحدد
(<https://www.riadhkraiem.com>).

أنواع المخاطر

المخاطر الخارجية

- المخاطر الناجمة عن المعدّات: تعطل الأجهزة والمعدات المستخدمة في المشروع.
- المخاطر الناتجة عن التكنولوجيا: ضعف استخدام التكنولوجيا قد يؤدي إلى تأخير المشروع .
- الأخطار الطبيعية أو البيئية: هي إحتمال وجود آثار بيئية عكسية عند التخطيط والتنفيذ .
- المخاطر الاجتماعية: تختص هذه المخاطرة بعبادات المجتمع وتقاليده وثقافته.
- المخاطر التجارية والاقتصادية: مشاكل في التضخم والكساد أو مشاكل في مسالك التوزيع .
- مخاطر السوق العالمية: يوجد تغيّر سريع في الأسعار العالمية والمحلية، من بداية المشروع إلى نهايته.
- مخاطر الائتمان: وهو أخذ قروض كبيرة من البنوك وعدم وجود إستراتيجيات لتسديد تلك القروض.

إدارة المخاطر

أهمية إدارة المخاطر

تقديم إطار عمل للمنظمة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومتحكم فيها.

تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات والتغيرات والفرص والمخاطر.

المساهمة في الاستخدام الفعال لرأس المال والموارد المتاحة للمنظمة.

تخفيض التقلبات في مجالات النشاطات غير الأساسية.

حماية وتطوير أصول وسمعة المنظمة.

تطوير ودعم القوى البشرية وقاعدة معلومات المنظمة وتعظيم كفاءة التشغيل.



خطوات إدارة أنواع المخاطر

1. تحديد المخاطر

تحديد المخاطر هو الخطوة الأولى في إعداد خطة إدارة المخاطر الاستباقية، وهي عنصر أساسي في التخطيط الاستراتيجي، هناك طرق متعددة لتحديد المخاطر من بينها القيام بعصف ذهني، استطلاع المخاطر التي يتعرض لها المنافسين .

2. تقييم المخاطر

تعتبر مرحلة تقييم المخاطر مرحلة مهمة من خطة إدارة السلامة المهنية، تمنح نظرة شاملة عن المخاطر ومدى شدتها، تركز العملية على تحديد وتقييم الأمور المتعلقة بهذا الخطر وتحديد الطرق المناسبة للقضاء على المخاطر، وتحديد نوع الخطر (بيئي، مالي، تشغيلي...)

3. التحكم في المخاطر: تقديم استراتيجيات محددة للتحكم بالمخاطر المعنية. وفي العادة، تُصنف طرق التحكم في المخاطر من أعلى مستوى من الحماية والموثوقية إلى أدنى مستوى، تُعرف هذه العملية بالسلسلة الهرمي للتحكم الذي ينقسم إلى ثلاثة مستويات: القضاء: أي القضاء على المخاطر نهائياً، إذا كانت تفوق الفوائد المحتملة. الاستبدال: استبدال الخطر بشيء أقل خطورة. العزل: عزل الخطر عن طريق استخدام الحواجز أو المسافة.

4. مراجعة التحكم في المخاطر: مراجعة إجراءات الرقابة التي نُفذت، وتقييمها وتنقيحها إذا لزم الأمر للتأكد من أنها تعمل كما هو مخطط له.



طرق التعامل مع المخاطر

- النقل: وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية.
- مثال: التأمين عن طريق العقود، وقد يتضمن العقد صيغة تضمن نقل الخطر إلى جهة أخرى دون الالتزام بالأقساط
- التجنب: وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما، ومثال على ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية.
- التقليص: وتشمل طرق للتقليل من حدة الخسائر الناتجة. ومثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات للتقليل من المخاطر وذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.
- القبول (الاحتجاز): وتعني قبول الخسائر عند حدوثها. إنّ هذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر.
- الاستسلام: يجب احتساب العامل النفسي لدى الجهة المخاطرة وإقناعها بالتوجه إلى المصلحة الدائمة لا السريعة.

المخاطر	نوع المخاطرة	وصف المخاطرة	نسبة تقييم الخطر	تقييم الخطر		آليات المعالجة	الشخص المخول / المسؤول للاتصال معه لاتخاذ القرار
				احتمالية الحدوث	مدى التأثير		
تعليمية وإدارية	عدم تقبل التغيير	1. قلة تقبل الأفكار الجديدة 2. البدء بتطبيق طرق جديدة 3. عدم مواكبة المستجدات	8	4	2	1. نشر ثقافة تقبل التغيير 2. تحديد الاحتياجات التدريبية 3. عقد دورات تدريبية ملائمة لطبيعة العمل	• مدير المدرسة
تعليمية وإدارية	نقص كوادر الإشراف	1. قلة عدد المشرفين للتعليم الصناعي وعدم تغطية الشواغر من قبل الوزارة	9	3	3	1. تكليف المعلمين الأكثر خبرة لنقل المعرفة لزملائهم	• مدير المدرسة
تعليمية وإدارية	عدم فاعلية الزيارات الإشرافية (الاسناد التربوي)	1. ضعف متابعة المشرف للمعلمين ضعيفي الأداء 2. عدم تقيد المعلمين بملاحظات المشرفين التربويين 3. عدم اعتماد تقارير المشرفين عند تعبئة تقرير المعلمين من قبل المدير	9	3	3	1. متابعة المشرف التربوي للمعلمين 2. الأخذ بملاحظات المشرف التربوي عند تعبئة التقرير السنوي للمعلم	• مدير المدرسة



الفرق بين إدارة الأزمات والمخاطر

لا بدّ من التفريق بين إدارة المخاطر وإدارة الأزمات، فإدارة المخاطر تُعنى بالاستعداد لتوقعات مستقبلية «قبل حدوثها»، وذلك من خلال وضع الفرضيات والاحتمالات ووضع سيناريو لمواجهةها، وتعبّر عن المخطط المسبق لإدارة الأزمات، بينما خطة إدارة الأزمات هي تعديل لخطة المخاطر حسب تطورات الأحداث.

كما تعبر عن معالجة ومواجهة التوقعات «بعد حدوثها»، وهنا ترتبط إدارة المخاطر بإدارة الأزمات بإدارة المشاكل من حيث أسبقية التنفيذ، حيث تأتي المخاطر أولاً ثم إدارة الأزمات ثم إدارة المشاكل. من الجدير بالذكر أن الأزمات هي ما قد وقعت بالفعل، بينما المخاطر هي توقع وتخطيط درء الأزمات والاستعداد لمواجهةها قبل حدوثها، وبالتالي منع حدوثها، حيثما يُمكن ذلك.

إن "إدارة الأزمات تُشير إلى العمليّات التي تقوم بها أي منظمة للتعامل مع أي أحداث غير متوقعة قد يكون لها تأثيرات سلبية في عملياتها"، بحيث تشتمل على تحديد أي مخاطر محتملة قد تواجهها "المنظمة" في المستقبل، والخطوات التي يمكن اتخاذها للتخفيف من تلك المخاطر والتقليل من وقعها وتأثيراتها". فهذان النهجان (إدارة الأزمات وإدارة المخاطر) مختلفان؛ لأن إدارة الأزمات عملية تفاعلية وتنفّذ في إطار ردّ الفعل على أحداث سلبية تطرأ على المنظّمة، في حين أن إدارة المخاطر نهج استباقي ينفّذ للتعامل مع أي أحداث قد تقع داخل المنظمة في المستقبل.



خاتمة

في عصرنا الحاضر باتت الحاجة لدراسة الأزمات والمخاطر وطرق التعامل معها حاجة ملحة، باعتبارهما إدارة الحاضر والمستقبل، لحماية ووقاية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، والمحافظة على سلامة تشغيل القوى المكونة لهذا الكيان، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعات هذا الكيان.

فأي أزمة من الأزمات تنطوي على بذور النجاح وجذور الفشل في آن واحد، وليست إدارة الأزمات إلا السعي نحو الوقوف على غرس وحصاد النجاح الممكن وتنبؤ الإدارة الناجحة للمواقف المتأزمة في الإقرار بوجود مثل هذا الموقف واتخاذ الإجراءات المناسبة.

كما تعدّ إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من الانضباط الأوسع لإدارة المشاريع، والخطوة الأولى هي تحديد تلك المخاطر، ثم تقييمها للسيطرة عليها، ثم مراجعة وتقييم الخطة من خلال ورشة عمل مخصصة لإدارة المخاطر للاستفادة من أفكارهم وخبراتهم. (الخضيرى، 1990)



MIDOCEAN
UNIVERSITY



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

ELD711

Dr. Warda Kloub

www.esu.ac.ae

ملخص
المحاضرة

إدارة الأزمات والمخاطر

ELD711
Lecture (7)



**Risk and crisis
management**

Dr. Warda Kloub



Risk management needs to lift from risk control to risk intelligence, which can identify potential business growth opportunities.

Pearl Zhu



"تحتاج إدارة المخاطر الارتقاء
من مراقبة المخاطر إلى ذكاء
التعامل مع المخاطر، والتي
يمكن أن تحدّد فرص نمو
الأعمال المحتملة.
بيرل تشو