

عنوان البحث

اتخاذ القرارات التشغيلية في الفعاليات

إعداد الطالب/

علاء إسماعيل محمود الكحلوت

الرقم الجامعي: 233000181

إشراف السادة/

د. الفايصل عبد الحميد محمد Dr.Alfaisal Abdelhameed Mohame

د. فايز علي جراد Dr.Fayez Ali Jrad

العام الدراسي: 2024



المحتويات

4	مقدمة:
5	مشكلة الدراسة:
6	أهمية الدراسة:
6	أهداف الدراسة:
7	تساؤلات الدراسة:
7	فروض الدراسة:
10	الدراسات السابقة:
23	مصطلحات الدراسة:
23	المنطلقات النظرية للدراسة:
24	المحور الأول: ماهية القرارات وأنواعها وخصائصها ومراحلها وعلاقتها بالقرارات
29	المحور الثاني: مفهوم القرارات ومتطلباتها وعلاقتها باتخاذ القرارات ضمن مراحل إدارة القرارات
33	أدوات الدراسة:
33	المنهجية وطرق البحث:
33	حدود الدراسة:
39	نتائج الاستبيان:
55	قائمة الجداول:
60	المراجع:

مقدمة:

يعتبر قطاع الفعاليات من القطاعات الهامة في العالم والذي يغطي كافة المجالات: الترفيهية، والرياضية، والسياحية، والثقافية؛ ولهذا فإن تحفيز البيئة التنظيمية الأنسب لنمو القطاع وإثرائه بالتنسيق مع الجهات التنفيذية، وتحسين الخدمات المقدمة لقطاع الفعاليات يأتي من خلال بناء نظام متجانس بين أصحاب المصلحة، وتعزيز التكامل في التخطيط والتنفيذ لتحقيق الحد الأمثل من العوائد الاقتصادية والاجتماعية بما يضمن كفاءة الإنفاق واستدامة القطاع.

إن نجاح أي مؤسسة، يكون مرهونا بمدى نجاحها في تحقيق أهدافها المخططة، ونجاح المؤسسة يرجع وبشكل مباشر إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها من يد عاملة وآلات ومعدات ومواد أولية، وخصوصا المؤسسات الإنتاجية منها والتي تحتاج إلى تخطيط الإنتاج والذي هو جزء من أجزاء الفعاليات أو قسم منها، وتأتي هذه الدراسة كمساهمة في إبراز الوعي لدى متخذي القرارات في المؤسسات الإنتاجية والخدمية من أجل إجراء المزيد من التطبيقات الخاصة بهذه الأساليب التي يمكن أن تدعم عملية اتخاذ القرارات الإنتاجية الفعالة أثناء العمليات التشغيلية في الفعاليات.

وفي أوائل تسعينيات القرن العشرين، تم استخدام مصطلح المخاطر التشغيلية لأول مرة رسميا في صناعة التمويل بغرض تحديد التقارير المالية الاحتمالية. ومع ذلك، بحلول أوائل عام 2010، والمخاطر التشغيلية، وقد اكتسبت إدارتها وصفا وقبولا أوسع. في الوقت الحاضر، يمكن وصفه على نطاق واسع بأنه يهدف إلى تقليل أو التخفيف من احتمال حدوث خطأ ما في أي نوع من العمليات بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، العمليات المالية.

وحتى نتعرف على المخاطر التشغيلية فإننا يمكن تلخيصها في التعريف التالي:

المخاطر التشغيلية هي مخاطر الخسارة الناتجة عن العمليات الداخلية غير الفعالة، أو الفاشلة، أو الأشخاص، أو الأنظمة، أو الأحداث الخارجية التي يمكن أن تعطل دورة حياة المشروع أو تدفق العمليات أو تدفق الأجهزة والآليات والمعدات والموارد البشرية للمشروع. ويمكن أن تشير المخاطر التشغيلية إلى كل من المخاطر في تشغيل المنظمة والعمليات التي تستخدمها الإدارة عند تنفيذ السياسات وتدريبها وإنفاذها.

تشمل المخاطر التشغيلية ما يلي:

- سلوك الموظف وخطأ الموظف.
- خرق البيانات الخاصة الناتجة عن هجمات الأمن السيبراني.
- مخاطر التكنولوجيا المرتبطة بالأتمتة والروبوتات والذكاء الاصطناعي.
- العمليات التجارية والضوابط.
- الأحداث المادية التي يمكن أن تعطل الأعمال التجارية، مثل الكوارث الطبيعية. الاحتيال الداخلي والخارجي.

مشكلة الدراسة:

إن من مميزات النظام العالمي الجديدة هي حركته السريعة التي تتلاحق فيها المتغيرات وتتصاعد فيه قوى التغيير وتبديل الأوضاع في سرعة متناهية، ويكون مليئاً بالمفاجئات والأحداث المنفصلة والمتصلة على حد سواء والتي تعترض طريقنا، وإن تفاعلات القوى والكيانات المحلية والدولية، كل ذلك وغيره يكون دافعاً لنشوء الأزمات، الأمر الذي يحتاج إلى تطوير مضطرد في إدارة جديدة للمنظمات لمواكبة الأوضاع والمتغيرات، واتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهة أي تحديات أو تداعيات مفاجئة، فالأزمات أصبحت سمة أساسية لهذه المنظمات، وأصبحت كل الأعمال أو المنظمات والمؤسسات والشركات والجهات الربحية وغيرها لا تخلو أو تنجو من تأثير الأزمات، فالأزمة تتسم بالمفاجأة والخطورة والتهديد وضيق الوقت، مما يجعل من الصعوبة بمكان السيطرة عليها بالطرق والأساليب والإمكانات المعتادة والتقليدية، بسبب تسارع الأحداث وحدتها ومجهولة التطورات وتزايد الخسائر المادية والمعنوية، إذ تمثل تحول في تاريخ الكيان الإداري التي تحدث فيه.

وهذا يسبب تعاضلاً في المشاكل والأزمات والمخاطر التي تواجه المنظمات، وكافة الأجهزة الإدارية والتشغيلية المختلفة في المجتمعات بلا استثناء، وذلك لأنها تتعرض لدور المنافسة التجارية والعملية والإدارية والإعلامية بين المنظمات، حيث أن المنظمات ليست بمعزل عن بعضها البعض والوصول إلى المعلومات أمر حتمي يجعل من المنظمات في منافسة دائمة فيما بينها، وقد يمتد هذا التأثير إلى ارتكاب بعض الممارسات والأفعال العنيفة التي تضر بالتوازنات القائمة وتهدد استقرار المنظمات والمؤسسات وتؤثر سلباً على صانعي ومتخذي القرار بما ينعكس أيضاً بالسلب على قرارات مواجهة الأزمة، والتي تسبب خسائر جسمية سواء على المستوى العملي أو البشري أو الاستدامة، الأمر الذي قد يفاقم الأزمة الحالية أو يخلق أزمات جديدة، لهذا ينبغي أن تأخذ قضية التركيز على الاهتمام بصنع واتخاذ القرارات اهتماماً خاصاً بدءاً بالتحضير لها وتجهيزها وصناعتها واتخاذها في الوقت المناسب من أصحاب المصلحة وأصحاب القرار وبالتأكيد يكون ذلك أثناء التعامل مع الأزمات لاكتساب الوقت وسيتم التركيز على المفاهيم والمتطلبات والنظم الأساسية التي تستند إليه المواجهة الفعلية للأزمة وإدارتها، وما لدور إدارة الوقت عليها وانعكاساته وتأثيراته عندما يطبق على إدارة الأزمة في هذه المرحلة ليتم صناعة القرارات واتخاذها في الوقت المناسب بما يحقق نجاح المواجهة واحتواء الأزمة.

والجدير بالذكر هنا أن مصطلح "اتخاذ القرارات" هو رد فعل لفعل ما أثر سلباً أو إيجاباً على المنظمة، ويأتي اتخاذ القرارات من المهام الأكثر صعوبة من المهام والأمور التي تواجه المديرين في الظروف العادية فكيف تكون في الظروف الاستثنائية كأوقات الأزمات، حيث أن عامل الوقت والتدخلات والضغوط الداخلية والخارجية وعدم وضوح الرؤية وخطورة التبعات كلها أمور تجعل من اتخاذ القرار أمراً عسيراً أوقات الأزمات.

وقد تناولت بعض الدراسات موضوع صنع واتخاذ القرارات على إدارة الأزمة وتأثيراته وانعكاساته على المجتمعات من جوانب مختلفة الأمر الذي يوجب على التركيز والاهتمام على العملية الصحيحة في كيفية صنع القرارات بأسس علمية مبنية على الأدوات والتجارب العلمية وأيضاً الخبرات من متخصصين عبر المعطيات الواقعية وبما يتناسب

مع القدرات والإمكانات المتاحة لإدارة الأزمات لما من شأنه تطوير الإدارة والكفاءة الإنتاجية وفاعليته في مواجهتها، وانطلاقاً من ذلك ومن اختلاف لطبيعة الأزمات وأنواعها وخطورة تداعياتها وصعوبة السيطرة عليها، جاءت فكرة هذه الدراسة للتعرف على القرارات للتعامل مع الأزمات ودعمها واتخاذ القرارات الأمثل في مواجهة الأزمة في كل مراحلها خاصة القرارات التشغيلية أثناء إدارة الفعاليات. من خلال عملي في مجال الفعاليات على مدار 20 عاماً وجدت أن هذه الإشكالية تحتاج إلى تمعن ودراسة علمية باستخدام أساليب البحث العلمي حتى نصل إلى نتائج موضوعية وأكثر واقعية لإنشاء وتفعيل فريق إدارة أزمات متخصص يتعامل مع الأزمات ويتخذ القرارات السليمة بما يحقق الكفاءة والإنتاجية في ظل الإمكانيات والقدرات المتاحة لمواجهة الأزمة، فهنا تبلورت مشكلة الدراسة والتي يمكن صياغتها من خلال السؤال التالي: ماهية قرارات مواجهة الأزمة وبيان التعامل معها أثناء حدوث الأزمة في المراحل التشغيلية للفعاليات؟

أهمية الدراسة:

يعتبر الفكر الإداري الحالي ذو طابع منهجي جديد أو حديث، بما يتميز به من تسارع وتحديث مستمر نظراً للظروف التي تحكمه وتحكم محيطه المرتبطة بالحدثة والتطوير، كما أنه يركز على الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي وارتباطه بإدارة الأزمات ومواجهتها، انبثقت أهمية هذا البحث والذي يمكن النظر إليه من الناحيتين النظرية والتطبيقية، فيما يتوقع أن تضيفه إلى التراكم المعرفي من خلال توضيح ماهية القرارات المتعلقة بالمخاطر والأزمات وآلياته ومتطلباته كأسلوب علمي متطور ذو ارتباط وثيق بعمليات إدارة ومواجهة الأزمات بجميع أشكالها وأنواعها بما يحقق إدارة فعالية وناجحة، تساعد متخذ القرار في محاصرة الأزمة والقضاء عليها في مراحلها الأولى أو جعلها تحت السيطرة في أقل الاحتمالات ومحاولة الاستفادة من نتائجها وتوصياتها ومقترحاتها، وذلك من خلال استعراض الأبعاد والمتطلبات اللازمة لمواجهة الأزمات في ضوء القدرات والإمكانات المتاحة ومحاولة تطويرها والتي تساهم في مجملها بتطوير الأداء وصنع واتخاذ القرارات السليمة أثناء عمليات المواجهة الحقيقية والفعالية.

أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة في بيان التالي:
 - التعرف على مفهوم الأدوار التشغيلية أو الأدوات التشغيلية أثناء الفعاليات.
 - التعرف على أهمية اتخاذ القرار السريع والمناسب في حالة الأزمة المفاجئة.
 - التعرف على ماهية القرارات والقرار الأمومي (قرار إدارة الأزمة) وكيفية صنع القرارات واتخاذ القرار الأمثل، وبيان عناصره وأنواعه ومراحلها، وبيان علاقتها بالأزمات.
 - إيضاح مفهوم إدارة الأزمات، وبيان نظم ومتطلبات ومحدوديته واتخاذ القرارات ضمن مراحل عمليات مواجهة الأزمات.

- بيان إستراتيجية مقترحة لتطوير أساليب إدارة الوقت واتخاذ القرار السليم في مواجهة الأزمة، ومعرفة مدى مساهمة اتخاذ القرار السليم في محاولة السيطرة على الأزمات وتداعياتها في ظل ضيق الوقت.

تساؤلات الدراسة

سأبدأ بطرح الأسئلة التوجيهية الخاصة بإدارة المخاطر بشكلها العام، حيث أن هناك سبعة أسئلة يمكن طرحها لتكون قاعدة لتساؤلات البحث مصاغة بالشكل التالي:

6 + 1 أسئلة توجيهية عامة في إدارة المخاطر

0. ما الذي يجب أن يسير بشكل صحيح؟

+

1- ما الخطأ الذي يمكن أن يحدث؟

2- ما هي الأسباب والعواقب؟

3- ما هو احتمال حدوثه؟

4- ما الذي يمكن عمله لاكتشافها والسيطرة عليها وإدارتها؟

5- ما هي البدائل؟

6- ما هي التأثيرات بعد هذا الوقت بالذات؟

إضافة للأسئلة الرئيسية المقسمة إلى أربعة أقسام رئيسية في استبيان الدراسة وتأتي هذه الأقسام كما يلي:

1. إدارة الوقت أثناء الأزمات والمخاطر.
2. المحافظة على جودة الأداء والتنفيذ أثناء الأزمات والمخاطر.
3. المحافظة على تقليل وضبط التكاليف وتوفير الأموال أثناء الأزمات والمخاطر.

فروض الدراسة:

في هذا الجزء سأحاول تقديم تفسير مؤقت يوضح مشكلة البحث، وسأتطرق لمبدأ لحل مشكلة البحث باستخدام المادة المتوفرة لدي.

تصف المخاطر وعدم اليقين إمكانية حدوث نتائج محتملة مختلفة. تتميز بعض الأنظمة بالعشوائية المتأصلة، مثل ألعاب الحظ. في مجال الأعمال التجارية، تعكس المخاطر والشكوك المجهول والتباين في الطبيعة والمواد والأنظمة البشرية.

الخطر هو نوعية النظام الذي يتعلق بإمكانية مختلفة نتائج. بشكل غير رسمي، "يتم استخدام المخاطر عندما يكون هناك تأثير محتمل كبير، عادة ما يكون غير موات. عادة، يحدث حدث الطوارئ أو لا يحدث على سبيل المثال، خطر الفشل.

تحديد فرص اتخاذ القرار بشكل استباقي معظمنا مشغول لدرجة أننا نادراً ما نبحث عن المشاكل. ومع ذلك، قد تكون هناك فرص أفضل لإضافة قيمة مما خططنا له. كن استباقياً في خلق أو تحديد فرص صنع القرار. تقنيات العصف الذهني مفيدة.

من الأدوات الهامة لتحديد المخاطر والأزمات والعمل على إدارتها استخدام الخطوات التالية

1- تحليل SWOT هو مصدر جيد للأفكار: إجراء تحليل الموقف. تحديد نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات. حيث ان هذا التحليل مفيد جداً لتخطيط الاستراتيجيات والتكتيكات، ولكن في هذا البحث لا يمكنني استخدامه حيث أنني اعتمدت على استبيان خماسي (ليكرت) نظراً لفكرتي في استطلاع مرئيات

المختصين في مجال الفعاليات والمشاكل التي تواجههم.

2- تحديد المشكلة: عند تحديد أي مشكلة أو الشعور بحدوثها (وبطبيعة الحال لأي مسؤول أو أي شخص ضمن نطاق الأعمال ونطاق المخاطر عليه أن يكون حساساً إلى وقوع المخاطر أو التنبؤ بها) بالضبط ما هي المشكلة التي نريد حلها؟ هل نعالج مشكلة جذرية أم مجرد عرض؟ غالباً ما يتحدث الناس عن تأطير مشكلة - أي تحديد حدود الحمل. ما هو سياق القرار من حيث مهمة الشركة وأهدافها واستراتيجيتها؟ ما هي القيود، وما مدى ثباتها أو حقيقتها؟

3- تحديد البدائل: فرص اتخاذ القرار الجيدة (الخطوة 1) والبدائل الجيدة أكثر أهمية من طرق التقييم الفعلية. حيث إنه يجب التأكد من تخصيص الكثير من الوقت والاهتمام بهذه الخطوة. ليكون صانع القرار مبدعاً لخلق حلول لمشكلة معقدة، وعلى سبيل المثال عند تصميم منشأة، غالباً ما تكون هناك عدة مراحل من قرارات التصميم. وهنا يجب تحديد أفضل التقنيات والموقع أولاً؛ ثم العمل على ضبط التكوينات الأخرى.

4- تطوير نموذج القرار: يجب تطوير خريطة أو رسم تخطيطي أو مخطط تفصيلي لمشكلة القرار. وينبغي أن يشمل ذلك البدائل والنتائج المحتملة لكل منها. وحيث تعد "أشجار القرار" من أهم مخططات التأثير والتقنيات الجيدة، لأنها توفر توضيحاً للمشكلة. في بعض الحالات يجب التأكد من:

- مخططات التدفق أو البرمجة النصية الملائمة.

- تحديد أحداث القرار.

- الصدفة، وعلاقتها ببعضها البعض أو ببعض المدخلات، والمخرجات، وتسلسلها، وترابطها.

5- تحديد الأحكام حول عدم اليقين: من البند الرابع أعلاه، نعرف أحداث الفرصة المضمنة في النموذج، بعد ذلك نقوم بتجنيد الشخص الأكثر دراية للحكم على حدث الصدفة (كتوزيع احتمالي). كما نحتاج أيضاً إلى حكم الخبير (بحكم اطلاعه وتجاربه وخبراته) حول أي علاقات (ارتباطات) مع المتغيرات الأخرى في النموذج.

6- تطوير نموذج التقييم: بعد هذه التسلسلية في الأحداث نحتاج إلى اختيار وسيلة لتحديد قيمة لكل نتيجة محتملة، ومجموعات من القرار والنتائج المتغيرة للفرصة. عادة ما يكون جوهر النموذج - ومعظم العمل إذا كان تقييمًا خاصًا - هو نموذج حتي للعمليات والتدفق النقدي. كما هو في الأعمال التجارية، يتوقع النموذج صافي التدفق النقدي الإضافي والقيمة الحالية. وما هو المقياس الذي تستخدمه يأتي من سياسة القرار الخاصة بك.

7- حساب القيمة المتوقعة لكل بديل: باستخدام النموذج الأكثر تداولاً عند صناع القرار ومدراء المشاريع فإن تحليل شجرة القرار ومحاكاة مونت كارلو هما العمود الفقري لتحليل القرار. كما أن هناك طريقة حساب لمخططات التأثير، تتماشى بشكل وثيق مع أشجار القرار. وكذلك جداول المكافآت والكثير من الطرق الأخرى مناسبة لبعض المواقف البسيطة. وغلبًا ما يكون من المناسب استخدام طرق متعددة لحل القيمة المتوقعة في نفس التقييم - على سبيل المثال، استخدام الأشجار لما تفعله الأشجار بشكل أفضل، والمحاكاة لما تفعله المحاكاة بشكل أفضل.

8- إعادة التفكير في المشكلة: السؤال الأول الذي يجب أن يتبادر لصناع القرار ومدراء المشاريع ومسؤولي الأزمة هو "هل أنا أقوم بدراسة وحل المشكلة الصحيحة؟" وعند التأكد من المشكلة، تأتي تسلسلية الأسئلة، هل تتمتع نماذج القرار والتدفق النقدي بالمستوى المناسب من التفاصيل؟ هل هذا يحتاج إلى حل الآن؟ أو على الإطلاق؟

9- تنفيذ أفضل بديل: وينبغي أن ننظر فيمن سينفذ القرار في تقييمنا. من الناحية المثالية، شارك الشخص المسؤول عن تنفيذ القرار أيضًا في عملية التقييم. يتضمن تحليل جدوى المشروع بعض التخطيط المبكر للمشروع. هذا ينتقل إلى تنفيذ المشروع والتخطيط التفصيلي، كما أنه من الضروري جدا لإكمال دورة حياة المشروع مراقبة المخاطر والافتراضات طوال دورة حياة المشروع، وكذلك التنبؤ والتوقع فيما أين قد تكون هناك نقاط قرار لإعادة تخصيص الموارد. مع أهمية الاستمرار في البحث عن فرص صنع القرار. وتحديد طرق تحليل القرار.

10- التحليل اللاحق للقرار: إن أهم طريقة لتحسين جودة صنع القرار هي مراجعة ما بعد التنفيذ، التخطيط لجمع أعضاء فريق المشروع معا مرة أخرى لمراجعة عملية اتخاذ القرار. وما هي النتائج التي تحصلت عليها؟، ما هي الدروس المستفادة التي ستكون مرجعا لك لاحقا؟، وهل ثبت أن نموذج القرار كاف؟ وهل كانت نتائج أحداث الصدفة في المناطق الوسطى من التوزيعات؟، يجب الأخذ في الحسبان أن (ما يسمى الدروس المستفادة أو التغذية الراجعة) يجب أن تكون أكثر فاعلية عندما تكون شخصية للخبراء الذين قدموا مدخلات للتقييم.

تحليل القرار: ويطلق عليه أحيانا تحليل المخاطر، وهو يعني على أنه الانضباط لمساعدة صانعي القرار على الاختيار بحكمة في ظل ظروف "عدم اليقين" وهذا النمط ما تعانيه الكثير من الفعاليات التي تستند في أعمالها الإدارية إلى المنظمات التي تحكمها مصفوفة من الصلاحيات البيروقراطية طويلة الأمد في تنفيذ القرار، وبالنظر إلى التقنيات القابلة للتطبيق على جميع أنواع قرارات المشروع والتقييمات، والالتزام بتمويل مشروع لا ينهي عملية صنع القرار، حيث يستمر

اتخاذ القرارات طوال دورة حياة المشروع. الأمر الذي يعني أن جودة هذه القرارات تؤثر على التكلفة والجدول الزمني والأداء.

كما تتعلق معظم مشاكل القرار **بتخصيص الموارد**: أين نضع أموالنا ووقتنا ومواردنا الأخرى؟ يتضمن DA مفاهيم مستعارة من نظرية الاحتمالات والإحصاء وعلم النفس والتمويل وبحوث العمليات، ويسمى الانضباط الرسمي علم القرار، وهو مجموعة فرعية من بحوث العمليات (وتسمى أيضا علوم الإدارة). بحوث العمليات / العلوم الإدارية (OR / MS أو ORMS) هو الانضباط الواسع لتطبيق الأساليب الكمية على مشاكل الأعمال والمنظمات الأخرى.

الدراسات السابقة:

دراسة رقم (1) دور إدارة الأزمات في تحسين تجربة العميل

في أوقات الأزمات تُظهر الشركات الفرق بين تجربة العميل السيئة والجيدة، كيف ذلك؟ من خلال طريقة إدارتها للأزمة. فما هو دور إدارة الأزمات في تحسين تجربة العميل؟ هذا ما سنتطرق إليه في النقاط التالية:

1. التحلي بالشفافية: عند حدوث الأزمة وإذا تمكنت الشركة من إدارتها بشكل فعال من خلال التحلي بالشفافية مع عملائها. أي شرح الموقف بوضوح والتدابير المتخذة لحل الأزمة، فإن هذه الشفافية تُطمئن العملاء وتزيد من ثقتهم في العلامة التجارية حتى في الأوقات الصعبة.
2. الاستجابة السريعة للأزمة: يُقدّر العملاء الشركات التي تستجيب بسرعة للأزمات، فلو تمكنت الشركة من حل الأزمة وإيجاد الحل بسرعة، يمكنها بذلك تحسين تجربة العميل، لأنه من المرجح أن يُقدّر العملاء ويستمرروا في التعامل مع شركة تولي اهتمامًا بعملائها وتسارع في حل مشاكلهم، على عكس تلك التي تتقاعس عن حل أزماتها.

3. التعويضات: في بعض الحالات قد تتسبب الأزمات في خسائر للعملاء، لكن الإدارة الفعالة للأزمات من خلال تعويضات تقدمها الشركة على شكل استرداد المبلغ، أو خصم، أو هدية، يمكن لهذا الإجراء أن يثبت بأن الشركة تأخذ الموقف على محمل الجد وتهتم جيدًا بعملائها، كما أنها مستعدة للذهاب أبعد من ذلك لإرضائهم ما يعني في النهاية تجربة عميل جيدة.

إدارة الأزمات في العلاقات العامة

بلا ريب فإن إدارة الأزمات في العلاقات العامة تعتبر عاملاً حاسماً لأصحاب العلامات التجارية، كيف لا وهي بمثابة استراتيجية مهمة للحفاظ على سمعة العلامة التجارية ومصداقيتها، وتجنب تداعيات الأزمة على العملاء وأصحاب المصلحة، لكن لنتعرف أولاً ما هي العلاقات العامة؟

تُعرف العلاقات العامة بأنها مجموعة التقنيات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة كيفية نشر المعلومات حول فرد أو شركة ما للجمهور، من بينها وسائل الإعلام بشكل خاص.

تتمثل الأهداف الأساسية للعلاقات العامة في نشر الأخبار والأحداث المهمة المتعلقة بالشركة والحفاظ على صورة العلامة التجارية، علاوة على إضفاء لمسة إيجابية على الأحداث السلبية لتقليل تداعياتها. قد تحدث العلاقات العامة في شكل بيان صحفي للشركة، أو مؤتمر صحفي، أو منشورات على وسائل التواصل الاجتماعي بشكل عام، فإن أي محاولة لتصوير الذات بطريقة معينة للآخرين يمكن اعتبارها شكلاً من أشكال العلاقات العامة.

كيفية إدارة الأزمات في العلاقات العامة

فيما يلي بعض الخطوات التي يمكن اتباعها لإدارة الأزمات في العلاقات العامة:

1. التخطيط المسبق: تتمثل أولى الخطوات لإدارة الأزمات في العلاقات العامة في التخطيط المسبق لهذه الأزمات وتطوير خطة عمل محكمة ومفصلة، وينبغي أن تتضمن الخطة خطوات محددة للتعامل مع أي أزمة محتملة وتحديد الأدوار والمسؤوليات المختلفة، كما تجدر الإشارة إلى أنه يجب مراجعة هذه الخطة وتحديثها بانتظام.
 2. تحديد الأزمة: بمجرد حدوث الأزمة لا بد من تحديدها بسرعة وتقييم شدتها وتأثيراتها المحتملة على العلامة التجارية. من خلال هذه الخطوة يمكن تحديد مستوى الاستجابة لهذه الأزمة وتخصيص الموارد اللازمة لمواجهتها.
 3. الاستجابة للأزمة: المقصود بهذا هي القرارات التي تصدرها الشركة لمواجهة الأزمة بما في ذلك إصدار بيان صحفي مثلاً، وتكليف فريق إدارة الأزمات وكذلك تنفيذ خطة إدارة الأزمات.
 4. الاتصال: تعد هذه الخطوة أمراً بالغ الأهمية، إذ يتعين على الشركة التحلي بالشفافية والنزاهة، من خلال إعطاء معلومات دقيقة وعدم التكتُم على أي معلومة ذات صلة بالأزمة. تعطى هذه المعلومات لأصحاب المصلحة بما في ذلك الموظفين، والعملاء، والموردين، والجهات الإعلامية. علاوة على هذا يجب على الشركة الإصغاء إلى مخاوف أصحاب المصلحة، وتفهم مخاوفهم خلال الأزمة ومعالجتها بأسرع ما يمكن.
 5. العمل على استعادة الثقة: بعد التمكن من احتواء الأزمة يتعين على الشركة وضع خطة لاستعادة الثقة وإعادة بناء سمعتها، قد يشمل ذلك إجراء تغييرات لمنع حدوث أزمات مماثلة مستقبلاً، ومعالجة أي مسائل قانونية أو تنظيمية.
- تتطلب إدارة الأزمات في العلاقات العامة نهجاً استباقياً واستراتيجياً، فمن خلال الإدارة الفعالة للأزمة يمكن للشركة تقليل التأثير السلبي على سمعتها وبناء الثقة والمصداقية مع عملائها.

أهمية خطة إدارة الأزمات

فرضاً لو أن الشركة تعرضت لحادث طارئ كحريق مثلاً أو أي نوع آخر من الكوارث الطبيعية أو البشرية، بوجود خطة إدارة الأزمات الصحيحة ستتمكن الشركة من تحديد الخطوات اللازمة للحفاظ على سلامة العاملين والأصول والسمعة، والأهم من ذلك تجربة عميل جيدة. هذه لمحة عن أهمية خطة إدارة الأزمات.

فيما يلي بعض الأسباب التي تبرز أهمية خطة إدارة الأزمات:

1. الحفاظ على السلامة والصحة: تعد خطة إدارة الأزمات عاملاً مهماً في تحديد الخطوات الأساسية التي يجب اتخاذها للحفاظ على سلامة العاملين خلال الأزمات، ما يعني أن وجود خطة لإدارة الأزمات كفيل بمنع الإصابات البدنية أو الأذى النفسي والحفاظ على سلامة الأشخاص.
2. الحفاظ على الأصول: وجود خطة إدارة الأزمات يمكن الشركات من الحفاظ على أصولها (ممتلكات، معدات...) وهو ما يساعد في تقليل التكاليف التي يتعين عليها دفعها لاحقاً لإصلاح الأضرار والخسائر المحتملة.
3. الحفاظ على السمعة: حدوث الأزمات قادر على التسبب في الإضرار بسمعة الشركة، ما لم يُتعامل معها بشكل صحيح، لكن من خلال وجود خطة إدارة الأزمات تعرف الشركة ما يتوجب عليها القيام به للحفاظ على سمعتها، وتجنب الانتقادات والضغط من العملاء والجهات الحكومية.
4. تجنب الخسائر المالية: قد تتسبب الأزمات في خسائر مالية كبيرة للشركة، سواء من خلال:

- توقف الإنتاج.
- خسارة العملاء.
- خسائر في الأصول.
- الإصابات التي يتعرض لها الموظفون.
- التعويضات المطلوبة.

○ لكن بوجود خطة إدارة الأزمات ستمكن الشركة من اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من الخسائر المالية والتعويض عنها.

5. الامتثال للقوانين: توجد العديد من الأنظمة القانونية التي تفرض على الشركات وجود خطط إدارة الأزمات، فمن خلال الامتثال لهذه المتطلبات القانونية تتفادى الشركة العقوبات القانونية، وتستمر في العمل بشكل قانوني.

أهمية التواصل في إدارة الأزمات

تكمن أهمية التواصل في إدارة الأزمات في:

1. الحفاظ على سمعة الشركة: التواصل المستمر مع العملاء يساعد على توضيح الحقائق والمعلومات الصحيحة حول الأزمة والإجراءات التي تتخذها الشركة. ما يساعد في الحفاظ على سمعة الشركة وتفادي انتشار الشائعات والأخبار الكاذبة.
2. تعزيز الثقة: يمكن للتواصل المستمر للشركة مع الجمهور أن يعزز من ثقتهم بها، ويترك انطباعاً لديهم بأن الشركة تعمل على حل الأزمة بكل جدية واهتمام.
3. الحفاظ على العلاقات: التواصل المستمر للشركة مع جمهورها يمكّنها من الحفاظ على العلاقات الجيدة بينها وبين عملائها، ويمنع خسارة هؤلاء العملاء الذين قد يتأثرون بشكل أو بآخر بالأزمة، ما يعني في نهاية الأمر تقديم تجربة عميل جيدة.

كيف تضع خطة إدارة الأزمات

تحدد خطة إدارة الأزمات كيفية الاستجابة في حال حدوث أزمة، وطرق التصدي لها للتقليل من الخسائر أو أخذ الاحتياطات حتى قبل حدوثها. لكن كيف تضع العلامات التجارية هذه الخطة وما أهميتها؟ لا تكون إدارة الأزمات بشكل عشوائي، بل تحتاج إلى خطة عملية واضحة وتعالج الأزمة بسهولة. وفي وقت أسرع أيضاً حين يتطلب الوضع ذلك، وفيما يلي خطوات لوضع خطة لإدارة الأزمات:

- تحديد فريق إدارة الأزمات
- قبل اتخاذ أي خطوة في التخطيط لإدارة الأزمات. يجب اختيار الفريق الخاص لهذه المهمة وإعلامه بمهمته من البداية ليبدأ العمل في تناغم ويجهز نفسه.
- تقييم المخاطر

يمكن في هذه المرحلة تحديد جلسة عصف ذهني لسرد جميع المخاطر المحتملة والمتعلقة بمجال العمل. والتي قد تواجهها الشركة أو المؤسسة، ويمكن استخدام سجل المخاطر لاحقاً لتحديد وتحليل احتمالات المخاطر والاستعداد لها والتقليل من مخاطرها.

تحديد انعكاسات الأزمة على العمل

يأتي الآن تحديد تأثير هذه المخاطر على الأعمال وذلك بمساعدة فريق قيادة الأزمات، ومن المهم تحليلها بشكل منفصل وتحديد تأثيرها على العمل والمخاطر المحتملة التي يمكن أن تترتب عليها وتؤثر على شركتك. يمكن أن يتسبب كل خطر

في نتائج مختلفة. لذلك من المهم تحليلها بشكل منفصل، قد تشمل التأثيرات التجارية المحتملة تناقص العملاء، أو تلف السمعة، أو تأخر المبيعات، أو فقدان الدخل، أو الغرامات التنظيمية.

أدوات إدارة الأزمات

تقييم وإدارة الأزمات بكفاءة عالية وذلك من خلال مساعدتك في إتمام الخطوات التالية:

1. تقييم المخاطر: قبل حدوث أي أزمة يتعين على الشركات الأخذ بعين الاعتبار جميع السيناريوهات المحتملة، وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على المؤسسة. الغرض من هذه الخطوة هو تخصيص الموارد اللازمة والحد من الأضرار. أدوات مثل: "تحليل سوت (Swot analysis)"، أو "تحليل بيسلي (Pestle analyses)"، أو تخطيط السيناريو لتحديد وتقييم المخاطر الداخلية والخارجية.
2. خطة الأزمة: في حال وجود صورة واضحة عن المخاطر المحتملة، سيكون من اللازم تطوير خطة أزمة للتعامل مع هذه الأزمة، تتضمن الخطة الأدوار والمسؤوليات وكذلك قنوات الاتصال لإدارتها.
3. فريق الأزمات: إلى جانب خطة الأزمة هناك حاجة أيضًا إلى فريق الأزمات. يتكون هذا الفريق من أشخاص لديهم الخبرة والمهارات اللازمة لإدارة الأزمة بشكل فعال.
4. اتصالات الأزمة: من بين الأدوات الأخرى اللازمة هي اتصالات الأزمة، ففي هذه الحالة تحتاج العلامة التجارية إلى التواصل مع عملائها وأصحاب المصلحة بشكل، واضح ومتسق وشفاف. بما في ذلك الموظفين، والعملاء، ووسائل الإعلام... إذ يستلزم الأمر منها إبلاغهم بالإجراءات المتخذة.
5. مراقبة الأزمة: في خضم الأزمة ستكون هناك حاجة لمراقبة الوضع عن كثب. علاوة على هذا ينبغي جمع وتحليل البيانات من مصادر مختلفة مثل: تعليقات العملاء، التقارير، استطلاعات الرأي، أو وسائل التواصل الاجتماعي... كل هذا لقياس مستوى التقدم وتحديد الفجوات لحل الأزمة. في مثل هذه الحالة يمكن استخدام أدوات مثل: استطلاعات الرأي، ومنصة بيانات العملاء.

دور الاستماع الاجتماعي في إدارة الأزمات

يتيح الاستماع الاجتماعي للعلامات التجارية مراقبة قنوات التواصل الاجتماعي ومحادثات العملاء عبر الإنترنت عن علاماتهم التجارية ومنتجاتها أو خدماتها في أوقات الأزمة. لكن ما هو دور الاستماع الاجتماعي في إدارة الأزمات؟

هذه بعض الطرق التي يمكن أن يفيد بها الاستماع الاجتماعي في إدارة الأزمات:

1. تحذير مبكر: يمكن اعتبار الاستماع الاجتماعي بمثابة نظام إنذار مبكر، إذ ينبه العلامات التجارية للمشكلات المحتملة قبل تصعيدها، فمن خلال مراقبة المحادثات عبر قنوات التواصل الاجتماعي، يمكن للشركات معرفة المواضيع أو المشكلات التي يتحدث عنها العملاء والتي قد تؤثر على سمعة العلامة التجارية أو تجربة العميل نفسها.
2. الاستجابة للأزمات: الاستماع الاجتماعي يمكن من الاستجابة للأزمات بسرعة وفعالية. بفضل مراقبة قنوات التواصل الاجتماعي يمكن للشركات معرفة ما يثير قلق العملاء أو شكاويهم أيضًا، ومن ثم الرد عليها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة. ما يمنع تفاقم الوضع والإضرار بسمعة الشركة.
3. إدارة السمعة: من خلال مراقبة المحادثات ومشاعر العملاء يمكن معرفة التعليقات السلبية، أو المعلومات الخاطئة والرد عليها بمعلومات دقيقة وصحيحة لحماية سمعة الشركة.
4. احتواء مخاوف العملاء: يوفر الاستماع الاجتماعي فهم أعمق لمخاوف العملاء واحتياجاتهم، واستخدام هذه المعلومات لتحديث المنتجات أو الخدمات وتحسينها. وهذا ما يساهم في بناء ثقة العملاء وولائهم حتى في أوقات الأزمة.

تخطيط سيناريو إدارة الأزمات

إن تخطيط سيناريو إدارة الأزمات يعد بمثابة خطة شاملة واستباقية لإدارة الأزمات المحتملة. يتضمن تخطيط سيناريو إدارة الأزمات ما يلي:

1. تحديد سيناريوهات الأزمة المحتملة: تتمثل أولى الخطوات في تخطيط سيناريو إدارة الأزمات في تحديد الأزمات المحتملة. قد تشمل هذه الأزمات الكوارث الطبيعية كالزلازل مثلاً، أو الهجمات الإلكترونية، أو اضطرابات سلسلة التوريد، أو أي مخاطر أخرى محتملة.
2. تقييم المخاطر والآثار: بعد تحديد سيناريوهات الأزمة المحتملة، تأتي خطوة تقييم المخاطر والآثار المحتملة لكل سيناريو، بما في ذلك تحليل النتائج المحتملة لكل أزمة وتحديد الموارد والقدرات اللازمة لإدارتها.
3. تحديد المسؤوليات: ينبغي لفريق إدارة الأزمات تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل عضو من أعضاء الفريق.
4. اختبار الخطة وتنقيحها: بعد وضع خطة إدارة الأزمات يجب اختبارها من خلال التمارين التدريبية، تتيح هذه الخطوة للفريق تحديد أي ثغرات أو نقاط ضعف في الخطة، لإجراء تعديلات عليها لتحسين فعاليتها.

انتهى،

<https://lucidya.com/ar/blog/the-significance-of-crisis-management-in-delivering-exceptional-customer-experience>

دراسة رقم (2) إدارة الأزمات في بيئات العمل المتغيرة

تمر بعض الشركات بما يسمى "أزمة بيئات العمل المتغيرة" فلا بد أن نفهم هذه البيئات لنحقق أفضل المخرجات على مستوى الشركة وكذلك على المستوى الشخصي. تعيش الشركات والمؤسسات في عصرٍ متغيرٍ وديناميكي، حيث يواجهون تحديات متعددة تستدعي تكيفها واستعدادها للتغير. إن بيئات العمل المتغيرة تشمل أي تغيير يحدث داخل الشركة، سواء كان تغييراً في المكان، هيكل التنظيم، قيادة الشركة أو أي عوامل أخرى تؤثر على سير العمل وجو المؤسسة، وفي مثل هذه البيئات، تكون إدارة الأزمات أمراً حاسماً لنجاح المؤسسة واستمراريتها.

إدارة الأزمات في بيئات العمل المتغيرة:

هو مصطلح يعبر عن العملية الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسات للتعامل مع الأحداث الطارئة والمتغيرة التي تهدد استدامتها وتأثيرها على سير العمل. تشمل هذه الأزمات تغير المدير، نقص الموظفين، تغير مكان العمل، وتتطلب هذه التغييرات إدارة واستراتيجية واضحة وقدرة على التكيف واتخاذ القرارات السريعة والفعالة.

تعتبر إدارة الأزمات ضرورية في البيئات المتغيرة لعدة أسباب حيث إنها تساعد في الحد من التأثيرات السلبية وتقليل الخسائر المحتملة وتعزز القدرة على التكيف والاستمرارية في ظل التحديات المتغيرة وتبني ثقة العاملين في المؤسسة وتحفزهم على التعاون والتصرف بشكل فعال في وقت الأزمات.

ومن الإجراءات التي يتم اتخاذها في إدارة الأزمات: إعداد خطة للتأهب للأزمات المحتملة، وتشكيل فرق الاستجابة السريعة، وتحليل المخاطر والتوقعات، تطبيق إجراءات الوقاية والسلامة، تعزيز الاتصال والتواصل الفعال، تقييم التأثيرات وإعادة التأهيل بعد الأزمة.

على الرغم من أن الأزمات تعتبر تحديات صعبة، إلا أنها يمكن أن تتيح فرصاً للتعليم والتطور، فيمكن استغلال الأزمات كفرصة لتحسين العمليات واكتشاف فرص جديدة للنمو والابتكار، والاستفادة منها في تعزيز التعاون وروح الفريق بين الموظفين في مواجهة التحديات المشتركة، إذ يبني ذلك داخل المنظمة ثقافة من القوة والمرونة.

أمثلة لبيئات العمل المتغيرة:

- تغيير في المنشأة
- عدم الاستقرار في مكان واحد خلال السنة
- تغيير دوري في المهام والمسؤوليات

تأثير الثقافة التنظيمية :

تلعب إدارة التغيير دورًا حاسمًا في التعامل مع الموظفين في وقت الأزمات، إذا كانت الشركة تتمتع بثقافة تشجع على الشفافية والثقة والتعاون، فمن المرجح أن يستجيب الموظفون بشكل إيجابي ويتعاونوا بشكل فعال للتغلب على الأزمات. بالمقابل، إذا كانت الثقافة التنظيمية تتسم بالخوف والتراجع، فقد ينعكس ذلك سلبًا على استجابة الموظفين وقدرتهم على التكيف والابتكار، إن التغيير في بيئات العمل أمراً لا بد من الاستعداد له على المستوى الشخصي وكذلك على مستوى الشركة هنا نموذج مبسط لمنهجية التعامل مع التغيرات:



يشرح النموذج بشكل مختصر التكامل المهم لإحداث التغيير، ويوضح أن التغيير الفعال والهادف يكون وفق النموذج لإحداث التكامل وحتى لا يكون اختلال في موازين الشركة، عند حدوث أزمة غير متوقعة يتم الرجوع للنموذج للحرص على تغيير المتطلبات لتحقيق تغيير أفضل وتجاوز الأزمة.

مهارات تخلقها بيئات العمل المتغيرة:

في ظل الأزمة المفاجئة ستتعلم مهارات لم تكن تظن أنك ستتعلمها من قبل، للأزمة جانب مشرق وهو تعلم المهارات بشكل سريع إليك أبرزها:

- التكيف
- المرونة
- مواجهة التحديات
- وضع الخطط البديلة
- التفكير السريع والدقيق للهدف

مهارات عليك تعلمها قبل مواجهة الأزمة:

يجب عليك مواجهة الأزمات قبل أن تواجهك، إذا عليك تعلم المهارات التالية:

- التواصل الفعال
- تحليل المواقف
- سرعة اتخاذ القرار
- التفكير الإيجابي
- استخدام التقنيات بطرق فعالة
- إدارة الوقت
- بناء علاقات ذا منفعة

التغيرات في بيئة العمل على المستوى الشخصي

ينبغي علينا أن نتبنى مواقف إيجابية تجاه التحديات والتركيز على الحلول بدلاً من المشاكل، وتعزيز مرونتنا العقلية والنفسية من خلال ممارسة الرياضة والتأمل والحفاظ على توازن حياتنا. تتطلب الأزمات روح قيادية واستعداد مستمر وعقلية منفتحة ومستعدة للتغيير لنتمكن من إدارتها بشكل جيد، لتصبح نقطة تحول وفرصة للنمو والتعلم للشركة ولنا، يظهر أو يتواجد الاحتراق الوظيفي كظاهرة في بيئات العمل المتغيرة إذ يبذل الموظف كل طاقته في حل الأزمات لكنه بعد مدة معينة يفقد الطاقة والحماس. لإكمال مهامه العادية ومن ذلك نرى ضرورة العناية بالصحة النفسية وقت الأزمات لنتمكن من تحقيق النجاحات في حياتنا المهنية

إليك اختبار قصير يكشف عما إذا كنت تعاني من الاحتراق الوظيفي.

- بعد معرفتك لماهية بيئات العمل المتغيرة وكيفية تعاملك معها على المستوى المهني والشخصي، هل سمعت بشركات مرت بتلك التجربة؟
- هنا نستذكر أبرز القصص في إدارة الأزمات في بيئات العمل المتغيرة وكيف تم حلها:

واجهت شركة متخصصة في مجال الحلول البيئية والاستدامة، كانت الشركة تعمل على توفير خدمات تدوير النفايات والتحسين البيئي للشركات والمجتمعات. فهي تعتمد على تقنيات متقدمة وابتكارات لحل مشكلات البيئة، أزمة بيئة العمل المتغير.

بشكل مفاجئ اجتاحتها أزمة غير متوقعة غيرت بيئة العمل في الشركة، والتشريعات البيئية وطلبت من الشركة التكيف مع متطلبات جديدة وأكثر صرامة، وتسببت باضطرابات في عمليات الشركة وزيادة الضغط على فريق العمل، فقد كان المتغير الأساسي هو تغيير الإدارة الأساسية وبعض الموظفين دون علم مسبق. ولكن، الشركة لم تستسلم أمام هذه الأزمة، فقررت أن تتصدى للتحديات وتجد حلولاً للتكيف مع المتطلبات الجديدة. أولاً وقبل كل شيء، قامت الشركة بتشكيل لجنة داخلية مكونة من خبراء متخصصين. هدفهم هو تحليل التغييرات وفهم تأثيرها على عمليات الشركة، فعملت اللجنة بجد واجتهاد لوضع خطة عمل متكاملة للتكيف مع المتطلبات الجديدة، ووضعت إجراءات واضحة للامتثال والتحسين، بعد ذلك تم وضع تدريبات مكثفة للموظفين لتعليمهم التغييرات وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات الحالي والمستقبلية.

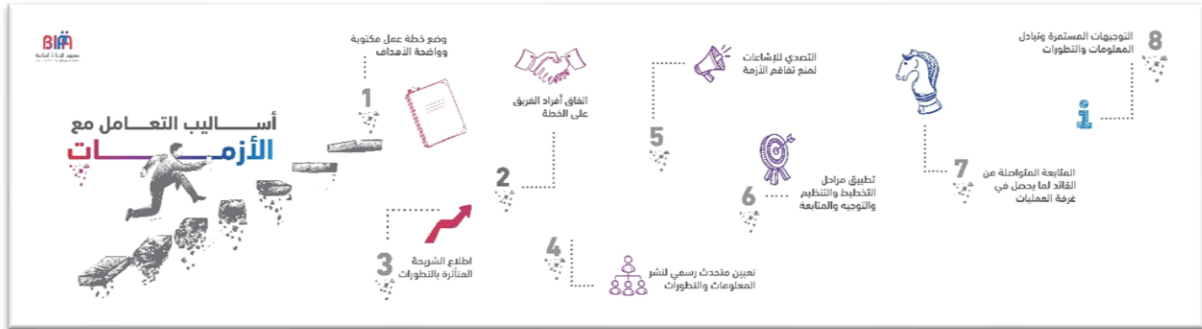
مازالت الشركة لم تتوقف عند هذا، فقد جعلت التواصل الداخلي والشفافية أولوية قصوى، ونظمت اجتماعات منتظمة مع الموظفين لمناقشة التغييرات والتحديات التي تواجه الشركة أو تواجههم كموظفين داخل وخارج بيئة العمل، استمعت الشركة إلى آراء الموظفين ومخاوفهم، وشجعتهم على المشاركة وتقديم الأفكار.

بالفعل، بدأت الشركة تلاحظ تحسناً تدريجياً. فقد عمل الفريق بجد واجتهاد لتحقيق الأهداف المحددة والامتثال للمتطلبات الجديدة. تم تنفيذ تقييم دوري لأداء الفرق والموظفين للتأكد من تحقيق التحسين المستمر، وبفضل روح الفريق والتعاون، تمكنت الشركة من التغلب على الأزمة واستعادة توازنها، واستمرت في تقديم خدماتها المبتكرة في مجال البيئة والاستدامة، وأصبحت شركة مرجعية في صناعتها.

تعلمت الشركة أن التحديات هي جزء لا يتجزأ من رحلة النجاح، فقد اكتسبت خبرة قيمة في التكيف مع التغييرات والتحديات القانونية. أدركت أهمية الاستمرار في التعلم وتطوير المهارات للبقاء في صدارة الصناعة وتلبية احتياجات العملاء. وهكذا، تحولت الأزمة غير المتوقعة إلى فرصة للنمو والتحسين، وأصبحت الشركة أكثر قوة ومرونة. تجاوزت الصعاب وبنّت مستقبلاً أفضل من خلال التكيف الذكي والتصميم الاستراتيجي.

وتبقى قصة الشركة مصدر إلهام للآخرين، فهي تذكركم بأن العزيمة والتحديات قادرة على توليد النجاح والتغيير الإيجابي، حتى في أصعب الظروف، فهي توضح أهمية التكيف والابتكار في مواجهة أزمات بيئة العمل المتغيرة. فإن الشركات تحتاج إلى تحليل التحديات، وتطوير استراتيجيات فعالة، وتعزيز التواصل والتعاون داخل المؤسسة، والاستفادة من شراكات خارجية لتحقيق النجاح والاستمرارية.

<https://hub.misk.org.sa/ar/insights/entrepreneurship/2024/crisis-management-in-changing-work-environments/?allowview=true>



علم الإدارة مبني على عدة جوانب، المتعارف منها ينحصر على "إدارة البشر"، "إدارة الموارد"، "إدارة الخدمات" وإدارة التطوير والتحسين"، لكن في العقود الأخيرة أضيف إليها بشكل رئيسي "إدارة الأزمات"، وأصبحت من المواضيع الرئيسية التي تدرس في علوم الإدارة بالنظر لكثرة الأزمات المختلفة، بل تم تحديث نظم الجودة كي تعكس أهمية إدارة الأزمات في تطوير المؤسسات إن لم يكن الحفاظ على بقائها.

تتعدد التعريفات التي تشرح مفهوم "إدارة الأزمات"، لكن يمكن اختصار المفهوم على أنها "عمليات تتضمن التنبؤ بالإشكاليات والأزمات المتوقعة وتحديد الإجراءات الممكنة أو المفروضة إتباعها حال حدوثها؛ بهدف السيطرة والتعامل مع وضع مفاجئ أو طارئ يسبب أضراراً جسيمة وخلالاً في استقرار النظام الإداري ويعرقل العمليات الاعتيادية، وتسعى هذه العملية إلى إعادة التوازن عبر إجراء تغييرات ومعالجات سريعة، ويتعدى المفهوم حل المشكلة الآنية ليشمل منع حدوثها من الأصل ومعالجة مسبباتها كي لا تحدث من الأساس أو تعاود الحدوث في المستقبل".

الأزمات عادة تقع بصورة فجائية، وقد تكون لها مؤشرات تنذر بها، لكن وقوعها الفجائي قد يُصعب عملية اتخاذ الإجراءات المناسبة في حينها، بالتالي تبدأ خصائص الأزمة بالظهور من ناحية تأثيرها على النظام واختلاله أو تسببها في أضرار مالية وبشرية، وقد تقود لظهور مشكلات أخرى مصاحبة لا توجد أياً استعدادات أو استراتيجيات للتعامل. وتتعدد مستويات الأزمات بحسب مستويات تأثيرها، فمنها ماله تأثير على الدول أو الحكومات ومنها ماله تأثير مباشر على مؤسسة أو قطاع أو إدارة بعينها.

- هناك أسباب لوقوع الأزمات، وكل أزمة لها بواعثها الخاصة، لكن في العموم يمكن حصر هذه الأسباب في ثلاث تصنيفات كالآتي:

- أولاً: العنصر البشري: وتأتي في البداية الأخطاء البشرية في العمل والتي قد تكون نتيجة لسوء الفهم أو عدم استيعاب المعلومات أو الافتقار للكفاءة والمهارات والتدريب اللازم، بالإضافة إلى سوء التقدير والقرارات الخاطئة بالنظر لتأثيرها الكبير على سير العمل.
- ثانياً: الأسباب الإدارية: وهنا يتصدرها سوء السياسات (الحكومية والعامة) والعمليات الإدارية وعدم وضوح الأهداف وضعف العلاقات بين الأفراد داخل منظومة العمل.

○ **ثالثاً:** أسباب خارجة عن الإرادة: والمقصود بها الكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين وتفشي الأوبئة أو الوقوع في محيط متأزم بالحروب والتوترات بالتالي تنعدم البيئة الآمنة.

تمر الأزمات بعدة مراحل تحدد منحى تطورها وصولاً إلى نزول مؤشر خطرهما أو أثرها السلبي بدل تصاعده في حال نجاح التعامل معها. البداية تكون عبر ظهور بوادر الأزمة، وهي تمثل مؤشراً أو إنذاراً مبكراً، تعقبها مرحلة تسمى بـ "نمو الأزمة" وفيها تزيد حدتها وعادة تكون نتيجة قرارات سريعة بعضها لم يتم استشراف تداعياتها، بعدها تدخل أخطر مراحل الأزمة وهي مرحلة "النضوج" بحيث تتفاقم الأضرار وتتعدد الملاحظات وربما تتداخل عوامل أخرى معها، وهنا تستدعي عمليات تدخل مدروسة ومخطط لها بعناية، وإن كتب لهذه العمليات النجاح فإن الأزمة تدخل مرحلة "الانحسار" ومن ثم تبدأ بالتلاشي وتختفي مظاهرها وتأثيراتها بالتدرج.

عملية احتواء الأزمات تعتبر فناً بحد ذاته، ورغم تنوع الأساليب والإستراتيجيات إلا أن الأهداف منها تتلخص في التالي:

- السيطرة على الأزمة عبر تقليل الأضرار، ومن ثم ضمان استقرار الوضع وصولاً إلى مرحلة التعافي منها.
- قبل اتخاذ أية إجراءات لمواجهة الأزمة لابد من توفير عناصر أساسية هي تمثل وسيلة النجاح للتغلب عليها، أول هذه العناصر تتمثل بالقيادة بحيث يقود مواجهة الأزمة قائد إداري قادر على اتخاذ القرارات الصعبة والسريعة في نفس الوقت، والعنصر الثاني الهام في المعادلة يتمثل بإيجاد فريق للأزمات يتكون من كفاءات قادرة على تحمل المسؤولية والعمل تحت الضغوط ولديها الإمكانية لابتكار الحلول والمعالجات، والمهم في معادلة "القائد والمجموعة" التي تواجه الأزمة العمل بطريقة تكاملية مبنية على الثقة وتوحيد الجهود وتحمل المسؤولية. وعادة ما يعمل الفريق في "غرف العمليات والطوارئ" قد تدار على مدار الساعة، وفيها توضع الخطوط العريضة لكيفية إدارة الأزمة.
- للتعامل مع الأزمات لابد من وضع خطة عمل مكتوبة وواضحة الأهداف يتفق عليها أفراد الفريق، ويتم إطلاع الشريحة المتأثرة بعمل الجهة المعنية وذلك من خلال قنوات الإعلام والاتصال الرسمية أو عبر تعيين متحدث رسمي مهمته نشر المعلومات والتطورات أولاً بأول لمنع أية إشاعات، فالأخيرة هي العامل الخطير في أي أزمة، وعدم التصدي لها يمكن أن يفاقم تأثير الأزمة على الشريحة المستهدفة، مما يزيد من الأضرار المترتبة عليها.
- لا يجب التعامل مع الأزمات بردود فعل، وعليه لابد من المرور بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، وهي ما تقود لقرارات مدروسة بعناية، وهنا لابد من القائد المتابعة المتواصلة لما يحدث في غرفة العمليات المنشأة لإدارة الأزمة بحيث يتابع ويوجه فريق الأزمات ويتبادل معهم المعلومات والتطورات حتى يكون الجميع على مستوى واحد من فهم الأزمة والتعاطي معها.

حينما تتم معالجة الأزمة والقضاء عليها لابد من تدوين كافة العمليات التي تمت بحيث تكون مرجعية للتعامل مع أية مشكلات مستقبلية، وجزء من التعلم المؤسسي لتكون مما يعين على وضع استراتيجيات لأزمات مفترضة قد تقع مستقبلاً، أي القدرة على "التنبؤ المستقبلي" لأية أحداث بحسب المؤشرات التي ترصد وهذا لا يتأتى إلا عبر التدريب على

وضع خطط التعامل مع الأزمات ووضع السيناريوهات لأزمات مختلفة، وهذه سياسة تطبقها كثير من المؤسسات العالمية بهدف الوقاية وتجنب الأضرار عبر التعلم من التجارب والأخطاء والبناء على قصص النجاح.

[/https://www.bipa.gov.bh/crisis_management](https://www.bipa.gov.bh/crisis_management)

دراسة رقم (4): إدارة الأزمات: كيفية التخطيط للأزمات والاستجابة الفعالة في حالات الطوارئ

مقدمة:

إدارة الأزمات هي عنصر أساسي في بيئة العمل اليوم، حيث تتعرض الشركات والمؤسسات لتحديات متنوعة وغير متوقعة قد تهدد استمراريتهما وسمعتها. تعتبر الأزمات جزءاً لا يتجزأ من دورة الحياة التجارية، سواء كانت طبيعية كالحوادث الطبيعية أو الإنسانية كالفضائح الإعلامية أو التقنية كانتهاكات البيانات، وهذا يجعل إدارتها أمراً حيوياً للشركات في كل الأحوال.

تتطلب الأزمات استجابة سريعة وفعالة، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال التخطيط والاستعداد المسبق لهذه الحالات الطارئة. فالاستعداد الجيد للأزمات يمكن أن يقلل من الأضرار المحتملة ويساعد في استعادة الثقة والاستقرار بسرعة بعد حدوث الحادث.

من هنا، يبرز دور إدارة الأزمات كمجال متخصص يهدف إلى توجيه الشركات والمؤسسات في تحليل وتقييم المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات الاستجابة الفعالة لها. إذ يعتمد نجاح الشركة في التعامل مع الأزمات على كفاءة خطط الطوارئ والتدريب المناسب للموظفين، بالإضافة إلى قدرتها على التعلم والتحسين المستمر بناءً على الدروس المستفادة من تجارب الأزمات السابقة.

تعريف الأزمة وأنواعها:

الأزمة هي حالة غير متوقعة وغير مرغوبة تحدث في بيئة العمل، تؤثر على سير العمل بشكل سلبي وتتطلب استجابة فورية للتعامل معها. تتنوع أسباب حدوث الأزمات في بيئة العمل وتشمل عدة عوامل منها، العوامل الطبيعية مثل الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات، والعوامل البشرية مثل الأخطاء البشرية والتقصير في الأداء، والعوامل الاقتصادية مثل التقلبات الاقتصادية والتدهور الاقتصادي، والعوامل التقنية مثل انهيار الأنظمة الحاسوبية وانقطاع الخدمات الإلكترونية.

أنواع الأزمات في بيئة العمل:

1. الأزمات الطبيعية: تتضمن الكوارث الطبيعية مثل الزلازل، الفيضانات، الأعاصير، والحرائق الطبيعية.
2. الأزمات الإنسانية: تتعلق بالأحداث الإنسانية غير المرغوبة مثل الحوادث العملية الجسيمة، والهجمات الإرهابية.

3. الأزمات الاقتصادية: تشمل الكوارث المالية مثل الانهيارات السوقية، والتدهور الاقتصادي، والتقلبات الاقتصادية العالمية.

4. الأزمات التقنية: تتعلق بانقطاع الخدمات التكنولوجية الحيوية مثل انهيار الأنظمة الحاسوبية، وانقطاع الكهرباء، وانقطاع الاتصالات.

تأثير الأزمات على الشركات والمؤسسات:

تؤثر الأزمات على الشركات والمؤسسات بشكل كبير، حيث تتسبب في توقف العمل، وتلحق أضراراً مادية ومالية، وتؤثر على سمعة الشركة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤثر الأزمات على الموظفين بشكل نفسي وعاطفي، وتزيد من مستويات الضغط والقلق في البيئة العملية. كما يمكن أن تؤثر الأزمات على العملاء والشركاء التجاريين، مما يؤدي إلى فقدان الثقة والولاء للشركة.

مراحل التخطيط للأزمات:

1. تحليل المخاطر وتحديد السيناريوهات المحتملة: في هذه المرحلة، يتم تحليل المخاطر التي قد تواجه الشركة وتحديد السيناريوهات المحتملة للأزمات. يتضمن ذلك تقييم المخاطر المحتملة من خلال دراسة العوامل البيئية والاقتصادية والاجتماعية التي قد تؤثر على الشركة، وتحديد السيناريوهات المحتملة التي يمكن أن تنشأ عند وقوع هذه المخاطر.
2. وضع خطط الطوارئ وتعيين فرق الاستجابة: بناءً على نتائج تحليل المخاطر، يتم وضع خطط الطوارئ التي تحدد الإجراءات والإرشادات التي يجب اتباعها في حال وقوع الأزمة. يشمل ذلك تعيين فرق الاستجابة وتحديد مسؤوليات كل فريق، بما في ذلك الاتصالات الداخلية والخارجية وتوزيع الموارد بشكل فعال.
3. تنفيذ تدريبات ومحاكاة الأزمات لتجربة استجابة الفرق: بعد وضع خطط الطوارئ، يجب تنفيذ تدريبات ومحاكاة الأزمات لتجربة استجابة الفرق وتقييم فعاليتها. يهدف ذلك إلى تدريب الموظفين على التعامل مع الأوضاع الطارئة، وتحديد نقاط القوة والضعف في خطط الطوارئ، وتحسين الاستجابة في المستقبل.

بعض استراتيجيات الاستجابة الفعالة في حالات الطوارئ:

1. تنسيق الجهود وتوجيه الاتصالات الداخلية والخارجية: في حالات الطوارئ، يكون التنسيق بين مختلف الأقسام والفرق داخل المؤسسة أمراً حيوياً. يتطلب ذلك وجود آليات وأنظمة فعالة لتبادل المعلومات وتوجيه الجهود نحو الأولويات الرئيسية. بالإضافة إلى ذلك، يجب تنظيم الاتصالات الخارجية مع الجهات المعنية مثل السلطات المحلية، ووسائل الإعلام، والعملاء لضمان توجيه المعلومات بشكل صحيح وسلس.
2. توفير الإرشادات اللازمة للموظفين والجمهور: يعتبر توجيه الموظفين وتقديم الإرشادات اللازمة أمراً حيوياً في حالات الطوارئ. يجب تزويد الموظفين بتعليمات واضحة حول كيفية التصرف في الوضع

الطارئ، وكذلك تقديم المعلومات الضرورية للجمهور الذي قد يكون متأثراً بالأزمة. يساهم ذلك في تجنب الارتباك وزيادة فعالية الاستجابة.

3. إدارة الموارد بشكل فعال وتوفير الدعم اللازم للمتضررين: يتطلب التعامل مع الأزمات إدارة الموارد بشكل فعال، بما في ذلك الموارد البشرية والمالية والمادية. يجب تخصيص الدعم اللازم للمتضررين وتوفير المساعدة العاجلة لهم. كما يتعين توجيه الجهود نحو تقديم الخدمات الضرورية وإعادة بناء البنية التحتية المتضررة لاستعادة الحياة إلى طبيعتها بأسرع وقت ممكن.

بعض الدروس المستفادة:

- تقييم أداء فرق الاستجابة وتحليل النتائج: يعتبر تقييم أداء فرق الاستجابة خطوة أساسية لتحليل كفاءتها وفعاليتها في التعامل مع الأزمة. يتضمن هذا التقييم تحليل العمليات والإجراءات التي تم اتخاذها خلال فترة الأزمة، وتقييم درجة التنظيم والتعاون بين الفرق، وتحديد النقاط القوية والضعف في الاستجابة. يتيح ذلك استخلاص الدروس المستفادة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها في المستقبل.
- تحديث خطط الطوارئ وتعزيز القدرات على التعامل مع الأزمات المستقبلية: بعد تقييم أداء فرق الاستجابة واستخلاص الدروس المستفادة، يأتي دور تحديث خطط الطوارئ وتعزيز القدرات للتعامل مع الأزمات المستقبلية. يتضمن ذلك تحديث الإجراءات والبروتوكولات وتطوير الخطط الاستراتيجية لتحسين استعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات المحتملة. كما يشمل ذلك تعزيز التدريب والتأهيل للموظفين والفرق الاستجابة لضمان استعدادهم الكامل للتعامل مع أي أزمة قد تطرأ في المستقبل.

مصطلحات الدراسة:

- **القرارات:** هي عملية عقلية يقوم بها المرء لاختيار طريقة القيام بفعل معين أو قول معين من بين عدة خيارات ممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار في أغلب الأحيان الأهداف المنشودة أو الطرق السليمة أو الآراء المناسبة لشخصية متخذ القرار التي تحدد ماذا يهدف من اتخاذ القرار. وما أريده في هذا البحث بمعنى القرار اجرائياً هو القرار الذي يتم اتخاذه سلباً أو إيجاباً أثناء إدارة ومواجهة الأزمات.
- **الأزمات:** هي حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة.
- **إدارة الأزمة (المواجهة):** هي حسن الاستعانة بنتائج علم الإدارة وغيرها من العلوم الأخرى، لمواجهة الأزمة، تخطيطاً، وتنظيماً، وتوجيهاً، وقراراً ومتابعة، وتقييماً.

المنطلقات النظرية للدراسة:

اقتضت هذه الدراسة أن أتناولها من خلال محورين فيأتي **المحور الأول:** في ماهية القرارات وأنواعها وخصائصها ومراحلها وعلاقتها بالأزمات، وأخصص **المحور الثاني:** لبيان مفهوم الأزمات ومتطلباتها وعلاقتها باتخاذ القرارات ضمن مراحل عمليات إدارة ومواجهة الأزمات أثناء التعامل معها، والتي نخلص من خلالها إلى أهم النتائج الموضوعية للدراسة وعمل التوصيات المناسبة لها.

المحور الأول: ماهية القرارات و أنواعها وخصائصها ومراحلها وعلاقتها بالآزمات

تمهيد:

لا تنشأ الآزمات من فراغ بل تظهر وتتفاعل وتتداخل في ظل الظروف والمناخ المواتي لها، إلى أن يتم السيطرة عليها وإنهاءها، وتكون نتاج لمراحل من بداية بوادرها وظهورها وتكوينها إلى أن يتم مواجهتها والسيطرة عليها وانحسارها وإنهاءها، حيث يكون من ضمن مراحلها هي مرحلة صنع القرارات واتخاذ القرار المناسب والحاسم لدرء وإنهاء هذه الآزمة، وإن القرارات والعواقب المترتبة على أخذها هو موضوع هام، إذ تولى أهمية كبيرة للتدريب على حسن اتخاذ القرار، أو الاستشارات الأخرى من بعض الأشخاص الذين يساعدونه في اتخاذ القرار وكذلك تأثير بعض العوامل الأخرى.

وتعتبر مرحلة اتخاذ القرار هي مرحلة المواجهة الفعلية للآزمة واحتوائها، وما هي إلا نتيجة تطبيق لخطط واستراتيجيات المواجهة أثناء إدارة الآزمة والتي تطلبت فيها مجموعة من الإجراءات والمتمثلة بتقدير الموقف وجمع المعلومات والبيانات الشاملة والكاملة عنها و ثم تحليلها وتحديد البدائل الممكنة وتقييمها واختيار البديل الأنسب لها ليكون قراراً قابلاً للتنفيذ وتقييمه وتتم عبر نظام اتصالات فعال ضمن فريق متخصص ذو إمكانيات للمواجهة، ولابد من معرفة مفهوم القرار وعناصره بشكل عام.

فعرف **القرار**: بأنه اختيار انسب البدائل القابلة للتنفيذ في زمن اتخاذ القرار تجاه مشكلة معينة يتوقف على مدى خبرة متخذ القرار في حسم الاختيار.

● وللقرار عنصرين أساسيين هما:

- الخبرة: وتعني مدى خبرة متخذ القرار في حسم اختيار البدائل.
- القابلية للتنفيذ: وتعني مدى قابلية البديل المناسب للتنفيذ في زمن اتخاذ القرار.

أولاً: مفهوم قرار إدارة الآزمة:

إن عملية اتخاذ القرار تكون في جميع الأنظمة أو الكيانات الإدارية عبر الجهة المختصة والمخولة بإصدار واتخاذ هذه القرارات، ويمكن معرفة نوعية القرار الصادر من خلال الجهة الذي صدر منها هذا القرار أو من خلال معرفة الغرض الذي من أجله تم صدور هذا القرار، كالقرار الإداري أو القرار الأزموي، وتكون صدور هذه القرارات إما لمعالجات إدارية في الكيانات الإدارية أو قرارات لمواجهة آزمات، أو قرارات خاصة بتعيينات، أو قرارات لتغيير عملية تشغيلية أثناء الفعاليات كاختيار بديل للمشغل والمتعهد المتخصص في بناء المسرح مثلاً أو تغيب المتعاونين في الفعاليات والحاجة الماسة إلى خطة بديلة لتوفير العاملين القائمين بأعمال التشغيل في الأقسام المتعددة، وغيرها في مختلف المجالات.

فقرارات الآزمة: هي تلك القرارات التي تتم تحت ضغط زمن كامل، ويكون اتخاذ القرار فيها حتمياً، وتكون في الغالب **لمواجهة آزمة**، وهذه القرارات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستقبل وبقاء المؤسسة، أو الكيان أو تنفيذ الفعالية بشكلها الطبيعي والمأمول وتحقيق الحد الأعلى من الاحترافية في التنفيذ.

ومواجهة الأزمة تتم من خلال سلسلة من القرارات التي يتم اتخاذها بهدف السيطرة على تداعي الأحداث واحتواء الآثار التي أفرزتها الأزمة وإعادة التوازن المفقود، وتمثل الأزمات تحدياً هائلاً ومواجهة مباشرة واختبار حقيقي لقدرات ومهارات متخذ القرار ولكفاءته.

● ومن التعريفات السابقة نجد أن لقرار الأزمة عدة عناصر هي:

- يتم اتخاذه في ظروف استثنائية تتمثل في المفاجأة والتهديد وضيق الوقت.
- يتطلب خبرة متخذ القرار لحسم اختيار أنسب البدائل المتاحة القابلة للتنفيذ.
- يهدف إلى السيطرة على الأزمة.

ثانياً: خصائص القرار الأزموي (قرار إدارة الأزمة):

● القرار الأزموي هو الذي يتخذ خلال أي مرحلة من مراحل نشوء الأزمة أو انفجارها أو احتوائها، وهو قرار يتسم بخصائص وسمات خاصة:

- يتخذ من قبل شخص مكلف بمواجهة واحتواء الأزمة، يصعب هيكلته أو برمجته.
- يمثل عنصر الوقت أحد أهم الضغوط التي تضغط على كل من صناع ومتخذي القرار.
- درجة الاعتماد على القرارات التي سبق اتخاذها قبل نشوء الأزمة تكون منخفضة إلى حد ما، وأن كل ذلك لا يقلل من أهمية الدروس المستفادة والعبر من أزمات سابقة ومشابهة (الدروس المستفادة أو التغذية الراجعة) وما يسمى دارجا لدى أغلب المنظمات (أرشيف المعلومات والذي يتم الاعتماد عليها كثيراً في الرجوع إلى تاريخ المنظمة أو تاريخ الأزمات والمشاكل التي تمر بها).
- يستلزم ألا يقل معدل سرعة تفكير وإعداد حسابات صانع ومتخذ القرار بحال عن معدل سرعة تداعي إحداث الأزمة، وحتى يمكن لمتخذ القرار السيطرة والمواجهة.
- يتأثر القرار الأزموي بشدة بقصور المعلومات وارتفاع درجة عدم اليقين (التأكد).
- يؤثر القرار الأزموي بشكل مباشر ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستقبل وبقاء المنظمة.
- العائد إلى تكلفة التحليل يكون مرتفعاً إلى حد كبير.
- لا يحتمل الخطأ، فالقرارات التي تتخذ لمواجهة الأزمات ينتظر منها أن تخفض حدة هذه الأزمات لا زيادة شدتها.
- يمثل القرار الأزموي نقطة فارقة في المستقبل الوظيفي لمتخذي هذه النوعية من القرارات فيما أن تزيده بريقاً حال نجاحه أو تعصف به حال الفشل.

ثالثاً: قرار إدارة الأزمة (صانعه- متخذه- المسؤول عنه- مرحله):

إن القرارات الإدارية تكون مبنية على دراسات وأسس يتم اتخاذها من أجل تسييرها في أغراضها الإدارية أو تقليل الصعوبات والضغوطات الناتجة من الأفعال المضادة للمنظمة، وهو الذي لا يختلف كثيراً في الأزمات، حيث ومرحلة صنع القرار الأزموي يتخللها مراحل لا تختلف كثيراً عن المراحل التقليدية لصنع القرارات الإدارية، وإذا وجد

اختلاف فهو بسبب طبيعة الأزمة والضغوط الشديدة التي تصاحبها من ضيق للوقت وكثرة المفاجآت والتهديدات القائمة والتي توجب التدخل السريع لاحتوائها، وقرار إدارة الأزمة يكون على النحو التالي:

1- خطوات صنع واتخاذ القرارات:

- أي قرارات يتم اتخاذها في أي عملية إدارية يجب أن تمر بخطوات أساسية حتى يتم صنع القرار واختياره واتخاذها وتنفيذه وهذه الخطوات هي:
 - تحديد المشكلة (التعرف على المشكلة الرئيسية والفرعية).
 - تحليل المشكلة وتقويمها.
 - تنمية الحلول البديلة (أي تحديد البدائل المتاحة والمقترحة).
 - تقييم كل بديل (دراستها ضمن معايير وفي ضوء المزايا والعيوب).
 - اختيار أفضل بديل.
 - تحويل القرار إلى عمل فعال (وضع القرار موضع التنفيذ والمتابعة).

وهنا لابد من تحديد ومعرفة المشكلة الأساسية (مشكلة أو أزمة أو....) وتصنيفها ومعرفة ماهية أسبابها وأطرافها وكل ما هو مرتبط ومتعلق بها، وتحليلها تحليل دقيق ومعرفة الأضرار التي عملها سواء في الحاضر وما قد ينتج منها في المستقبل، ومن ثم تنمية وعمل وإيجاد حلول (تحديد البدائل) لمواجهة هذه الأزمة. وتحليل وتقييم كل بديل بإيجابياته وسلبياته، ومن ثم اختيار البديل الأنسب والأفضل من واقع الأزمة، وتحويل هذا الاختيار إلى (قرار) وفعل عملي يجب تطبيقه، وتنفيذه، ومتابعته، وتقييمه.

2- صانع ومتخذ القرار:

وهناك فرق كبير بين صنع القرار واتخاذ القرار، وذلك أن صنع القرار هو الكل، بينما اتخاذ القرار هو جزء من الكل في أي مرحلة من مراحل صنع القرار، وهو المرحلة الأهم في هذه العملية حيث يتحمل مسؤولية هذا القرار هو متخذ القرار اذاً، فأهم عامل في المنظمة الإدارية هي عملية اتخاذ القرار والذي ينصب بشكل أساسي على اشخاص باعتبارهم مفاتيح الإدارة وقادتها وعليهم يكمن النجاح في الإدارة.

وتعرف عملية **صنع القرارات**: بأنها العملية الخاصة بالمفاضلة والاختيار بين البدائل المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة، بينما تعرف **عملية اتخاذ القرارات**: بأنها عبارة عن عملية اختيار لأحد البدائل المطروحة في موقف معين لتحقيق أهداف معينة، فتكون أصعب خطوة في عملية صنع القرار هي المفاضلة بين البدائل المتاحة، في حين أن أهم خطوة في هذه العملية هي تلك التي تتعلق باختيار البديل الأنسب واتخاذ القرار.

وتمثل البيئة الخارجية أو الداخلية ضغوطاً وتهديدات على متخذ القرار كما تضع قيوداً على صانعي القرار عند وضع البدائل الممكنة للحل فيتأثر الهيكل التنظيمي الذي يتم في إطار عملية صنع القرار وينعكس على اتخاذ القرار.

كما ان عامل الوقت وإدارته هو الأساس في هذه العملية لصنع القرارات واتخاذ القرار الأنسب فأما أن يجعل من القرار صحيحا بسبب دراسته وتحليله وتقييمه من خلال تنظيم الوقت المتاح والتخلص من مضيقاته وجمع المعلومات الكافية عنه، وأما أن تكون القرارات غير مؤكدة واحتمالية الخطأ فيها أكبر من الصواب بسبب عدم إتاحة الفرصة لهم بوقت كاف لدراسة أوسع للبدائل.

3- المسؤول عن القرار:

يكون صنع القرار المراد بعد اختيار البديل الأنسب له، يكون نتيجة جهود إما لشخص واحد (فرد) سواء في صنعه واختياره واتخاذ أو تنفيذه ويتبع هذا الأسلوب في الأنظمة الفردية أو الكيانات الإدارية الصغيرة ولم يعد يتبع في معظم الكيانات الإدارية أو الأنظمة الكبيرة في الوقت الراهن، أو يكون المسؤول عن القرار نتيجة لجهود جماعة من الأفراد وتسمى الإدارة بالمشاركة أو الاستشاريين والمتخصصين وهذه الجماعة وأصبحت حالياً هي الشائعة في صنع القرارات وتقديم البدائل المتاحة لمتخذ القرار، كون الجماعة تتكون من الخبراء والفنيين والمتخصصين بالمواضيع المرتبطة وذات الصلة والتي تحتاج لخبراتهم في توضيح أو تفسير شائكة ما.

وليس انتشار الجماعة أو المجموعات لصنع القرار في الوقت الحالي يعني اختفاء القرار الفردي، على العكس فإن من أصعب حالات صنع القرار هو القرار الفردي والذي يتعلق بشخص واحد عليه صنع واتخاذ القرار بناء على الظروف المحيطة بالموقف وعندما يكون القرار سهل الوصول إليه بصفة عامة، وليس للجماعة أو المجموعة معرفة بخصوص الموضوع المعين أو في المسائل ذات الطبيعة العاجلة (الطارئة) فهنا لا وقت للنقاش والحصول على النصيحة... فالقرار يجب أن يتخذ دونما تأخير أو تهاون.

● فالقرارات التي يتخذها الفرد تكون نتاج خطوات أساسية وهي:

- تحديد البدائل.
- تقييم كل بديل.
- اختيار البديل الذي سيصبح قراراً.

● أما القرارات التي تتخذها الجماعة فهي تأتي بذات الخطوات السابقة ويضاف إليها خطوة اقتراح البديل الأنسب وهي:

- تحديد البدائل.
- تقييم كل بديل.
- اقتراح البديل الأنسب.
- اختيار الجماعة للبديل الذي سيصبح قراراً واقتراحه وتقديمه لمتخذ القرار.
- اختيار البديل الذي سيصبح قراراً (المدير).

إن وجود الجماعة مهم ومساعد في صنع القرار وتهيئته لمتخذ القرار من خلال توضيح الحقائق والجوانب الكاملة اللازمة وتمهيد القرارات والبدائل الممكنة بإيجابياتها وسلبياتها واقتراح البديل الأنسب بأسبابه وإيجابياته وسلبياته، ليتم اتخاذه من قبل شخص واحد يكون هو المسؤول عن اتخاذ هذا القرار وله الحرية الكاملة في اتخاذه أو عدم اتخاذه أو تعديله ثم اتخاذه أو تغييره، والقرارات المراد اتخاذها لا بد أن تكون قرارات على قدر كبير من الثبات والاستقرار ولا يشوبها نقص أو غموض يستلزم إلغاؤها أو تعديلها مما تنعكس بخسائر إضافية على القرار وبالتالي تضاف لخسائر الأزمة.

4- مراحل قرار الأزمة

إن القرار في الأزمة من حيث صناعته واتخاذه وتنفيذه يمر بثلاث مراحل رئيسية هي:

- المرحلة الأولى/ مرحلة صنع القرار: وتشمل إدراك المشكلة وتحديد الأهداف والأولويات والتعرف عليها ثم جمع المعلومات المحددة المركزة وتنظيمها وتحليلها ثم تقييمها والبحث عن جميع الافتراضات وتحديد نقاط القوة والضعف.
- المرحلة الثانية/ مرحلة اتخاذ ودعم القرار: وتعني تحديد البدائل المتاحة أو توليد بدائل ابتكارية وتقييمها من خلال بعض الوسائل ومن أهمها:
 - المفاضلة وفق معايير موضوعية.
 - ترتيب البدائل تنازلياً حسب أولوياتها في اتجاه تحقيق أعظم منفعة وأقل خسارة.
 - اختيار البديل المناسب مكانياً وزمانياً.
- المرحلة الثالثة/ تنفيذ ومتابعة القرار وتشمل ثلاث خطوات هي:
 - إعلان القرار: الإفصاح عن مضمونه بصياغة مختصرة وبسيطة واختيار الوقت المناسب.
 - البدء في التنفيذ: حيث إن القرار لن يكون فعالاً إلا إذا تضمن الالتزام بالتنفيذ.
 - متابعة التنفيذ (التقييم والتقويم).

المحور الثاني: مفهوم الأزمات ومتطلباتها وعلاقتها باتخاذ القرارات ضمن مراحل إدارة الأزمات

تمهيد:

إن الهدف الرئيس لإدارة الأزمات واتخاذ القرار الأمثل في المواجهة هو الوصول إلى أفضل نتيجة تحقق أكبر منفعة أو مصلحة أو عائد من استثمار للوقت الذي يكون منعدم ومحدود وضيق جداً أثناء الأزمة، وكذا استثمار الوقت المتاح الذي قد يتوفر أثناء التخطيط والتنظيم والتنفيذ سواء لمديري الأزمة أو أصحاب العلاقة أو المستفيدين وبالتالي احتوائها في أسرع وقت ممكن في ظل الإمكانيات والقدرات المتاحة بما يحقق أفضل النتائج للمساعدة على إنجاز المهام بيسر وبدون إرهاق وبأقل الطاقات الممكنة.

أولاً/ ماهية الأزمات وإدارة الأزمة:

1- مفهوم الأزمات وخصائصها:

تعتبر الأزمات من المفاهيم الواسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة وأصبح بشكل أو بآخر يمس كل جوانب الحياة، لذا تعددت وتباينت التعاريف المختلفة للأزمة ارتباطاً بتعدد واختلاف وجهات نظر المفكرين والباحثين حول مفهوم الأزمة (الخطر، المخاطر، التهديد).

وتعرف الأزمة: بأنها موقف ينتج عن متغيرات بيئية مولدة للأزمات ويخرج عن إطار العمل المعتاد ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة في رد الفعل، وتفرض آثار مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتحسين والتعليم.

وتعرف أيضاً الأزمة: بأنها حدث مفاجئ يهدد المصلحة العامة أو الخاصة وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات، ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة.

- فمن خلال تعريفات الأزمة يتضح لنا خصائصها الرئيسية وتتمثل في الآتي:
 - المفاجأة: وهي وقوع الأحداث بشكل مفاجئ غير متوقع.
 - ضيق الوقت: يعني محدودية الوقت والغير متاح لصنع القرار واتخاذها أثناء إدارته للأزمة.
 - التهديد: تنطوي الأزمات على درجة عالية من التهديد وخسائر في الأرواح والممتلكات والأموال.
 - ندرة وغموض المعلومات: دائماً يشوبها نقص وغموض في المعلومات.
 - عدم كفاية الموارد المتاحة: تكون الإمكانيات أو الموارد المتاحة غير كافية ومحدودة.

2- تعريف الأزمة التشغيلية:

- ويطلق عليها الاختناقات الأزمومية المخططة (المخاطر الآتية) حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا تتبع يتبين لها عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع وظروف كل مرحلة من هذه المراحل من المدخلات المختلفة ومقدار اعتماد كل مرحلة على المرحلة

السابقة لها أو اللاحقة عليها، كما أنه ليس من الضروري أن تنشأ الأزمة نتيجة لسبب دون الآخر، فغالباً ما ترجع إلى عدة أسباب مجتمعة وعوامل متشابهة مع بعضها البعض. فإن أحد أسباب نشوء الأزمات الحقيقية في مجال الفعاليات الكبيرة يرجع إلى عدم القدرة على التخطيط والتنبؤ وعدم توافر المعرفة المسبقة والمعلومات أو ضعف القيادة بالإضافة إلى عدم وجود مخططات سابقة للتعامل مع تلك الأزمات، والأهم من هذا كله عدم اهتمام أصحاب المصلحة في متابعة مراحل تنفيذ الفعالية أو عدم اهتمامهم في مناقشة التفاصيل الدقيقة للتشغيل قبل البدء في الفعالية.

3- مفهوم إدارة الأزمة (مواجهة الأزمة):

- تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات ولكل فرد يتعامل معها تعريف مختلف في مفرداته، ولكنه متفق في معناه، وإن المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد وهو "كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات والوسائل العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها". فيشير مصطلح إدارة الأزمة إلى الطريقة المثلى للسيطرة على الأزمة ومواجهتها واحتواءها ضمن مراحلها.
- وفي تعريف آخر لإدارة الأزمة فهي: إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقن مسبقاً والمدرين تدريباً خاصاً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.
- كما تعني إدارة الأزمة أيضاً: حالة تتصاعد فيها الأحداث فجأة إلى الحد الذي يتطلب تكاتف الجهود، للسيطرة والاحتواء، ووقف تداعياتها بسرعة، وإعادة الأمور إلى طبيعتها بأقل قدر من الخسائر، والعمل على منع تكرارها.

ثانياً: مراحل التعامل مع الأزمة ومواجهتها:

- تتمثل إدارة الأزمات في مجموعة من الخطط والأساليب والاستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية السيطرة عليها واحتوائها والحفاظ على توازن المنظمة أو الكيان الإداري ويمكن تحديد بعض المرتكزات التي تركز عليها إدارة الأزمات أو المخاطر:
 - نظام تكاملي للبيانات والمعلومات وإنشاء قاعدة بيانات خاصة بها وتحديثها باستمرار.
 - تطبيق إستراتيجية النظام المفتوح في التعامل مع الأحداث والظروف عبر السيناريوهات والخطط المحكمة والمعدة مسبقاً وما يشملها من تخطيط وتنظيم وتوجيه نهاية بالإشراف عليها.
 - توفير أنظمة إشارات الإنذار المبكر والتنبؤ مع وجود أنظمة اتصالات متكاملة وحديثة لإدارة الأزمات.
 - التوعية الإعلامية الفعالة حول الأزمات ومخاطرها وأسبابها وكيفية مواجهتها.
 - تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار عبر الخبراء والمتخصصين (صانعي القرار) لدعم اتخاذ القرار الأمثل.
 - إيجاد نظم حديثة، وفعالة للمراقبة، والمتابعة، والتقييم.

إن هذه المرتكزات هي النظم والمتطلبات الأساسية في إدارة الأزمات، حيث إن وجودها بكافة أدواتها المتكاملة لإدارة الأزمات والمخاطر (سواء المفاجئة أو المتوقعة) واستغلال وإدارة الوقت فيها هو البداية في الطريق الصحيح لإدارة الأزمة في ظل ضيق الوقت، فمن خلال عمل السيناريوهات والاحتمالات ونظم الإنذار المبكر والتنبؤ بالأزمات المحتملة، وتجهيز فريق متخصص، وعمل نظام للبيانات والمعلومات، وإيجاد نظام اتصال فعال تسهم جميعها في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب والتي تنعكس إيجاباً في إدارة الأزمة والخروج بها إلى بر الأمان بنجاح، فقد تعددت الآراء حول تحديد مراحل إدارة الأزمات، فمنهم من اعتبرها خطوات للتدخل في الأزمة، ومنهم من اعتبرها خطوات للقائد وقت الأزمات، ومنهم من عرض منهجاً للتعامل مع الأزمات، واتفق معظم من ذكرها على أنها مكونة من عدة مراحل إما ثلاثة مراحل أو خمسة مراحل، عامة... إن مراحل إدارة الأزمات ترتبط بالتغيرات التي تطرأ على الأزمة ذاتها ولذلك فهي تختلف بحسب نوع الأزمة وتطور حركتها، لذا فهي تمر بعدة مراحل بدء بظهورها وحتى انتهائها.

مراحل تقسيم إدارة الأزمة: تنحصر مراحل تقسيم إدارة الأزمة في ثلاثة أقسام وهي كما يلي:

- مرحلة ما قبل الأزمة: وهي مرحلة الاستعداد والتحضير والتحذير ويمكن تصنيفها إلى جزئين:
 - التنبؤ بها واكتشاف إشارات الإنذار (نظام إنذار مبكر).
 - الاستعداد للمواجهة والوقاية منها (التخطيط وبناء سيناريوهات).
- مرحلة الأزمة: وهي مرحلة المواجهة والتعامل مع الأزمة، ويمكن تصنيفها إلى جزئين:
 - حدوث فعلي للأزمة (تصاعدها وتوترها ومعرفة أبعادها وأضرارها).
 - مواجهتها.. واحتواء الأضرار أو الحد منها.
- مرحلة ما بعد الأزمة: وهي إعادة الأوضاع: ويمكن تصنيفها إلى جزئين:
 - استعادة النشاط (رجوع الأوضاع إلى ما كانت عليه والتقييم).
 - الاستفادة والتعلم منها (الدروس المستفادة من السلبيات والإيجابيات).

ثالثاً: علاقة إدارة الأزمة بصنع القرار واتخاذ:

إن أحد الركائز الرئيسية للأزمة هو عامل ضيق الوقت ومحدوديته، فالظهور المفاجئ للأزمة يجعل من الوقت عاملاً أساسياً في اتخاذ قرارات قد تكون خاطئة أو متعجلة تؤدي إلى عواقب وخيمة.

فكم من أزمة صغيرة اتسعت وكبرت نتيجة اتخاذ القرار الخاطئ، إذ أن القرارات الخاطئة في حد ذاتها تصنع الأزمات أو هي نفسها الأزمات، إذاً يمكن القول بأن ضغوط ضيق الوقت قد يصنع أزمة جديدة أو تفاقم من الأزمة الموجودة، فضيق الوقت ومحدوديته لا يخدم صانعي القرارات ومتخذيها، وذلك لأن الأحداث تتداعى وتتطلب اتخاذ القرارات السريعة اللازمة لمواجهتها واحتوائها، فيكون الزمن ما بين وقوع هذه الأحداث وصنع واتخاذ القرار حياً ضيقاً مما يستدعي ضرورة وجود إمكانية عالية لاتخاذ القرارات الرشيدة في مساحة زمنية محدوداً نسبياً أو كلياً.

كما أن دعم واتخاذ قرارات المواجهة في ظل ضيق الوقت من التحديات التي تواجه عملية صنع القرار لقائد وفريق إدارة الأزمة، كونها تكون في زمن محدود لا يسمح بأخذ تدابير وقائية واحترازية أكثر أثناء عملية صنع القرارات ودراستها واختيار انسبها وعرضها على متخذ القرار بسبب معالجة المواقف الحالية ومحاولة تقليل الخسائر واحتواء المواقف قدر الإمكان قبل أن يتفشى ويتفاقم أكثر، ولذا فلا بد من نظام تنبؤي كفؤ ومركز متخصص في دعم اتخاذ القرار يكون هو المساند أثناء الطوارئ والأزمات المصحوبة بضيق الوقت لصنع القرارات واختيار الأنسب.

وبما أن إدارة الأزمة فن كبير له قواعده وأصوله، يتم من خلاله السيطرة على الضغوط التي تخلقها الأزمة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقوماتها الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة وإخراج المنشأة والعاملين من حالة الترهل والاسترخاء التي ما هي عليها.

الأمر الذي يستوجب من قائد وفريق الأزمات تدخل سريع وفعال باتخاذ القرارات التي تستوجب إنهاءها ومواجهتها، وتطبيق متطلبات وأسس الإدارة الفعالة للوقت خلال هذه الفترة مطبقاً المنظومة الإدارية المتكاملة التي تحقق الفاعلية في إدارة الوقت سواء في تخطيط الوقت وتنظيمه وترشيده وأخذ مبدأ الأولويات في انجاز الأعمال والتركيز على ترك كل مضيعات الوقت ومحاولة الاستفادة الكاملة من كل عناصر ونظم إدارة الأزمة، بدء من اكتشاف إشارات الإنذار والخطر وبناء السيناريوهات والتخطيط الاستراتيجي لها وفي كيفية إعداد الفريق الخاص بالمواجهة ومده بالإمكانيات والموارد المتاحة وكذلك بالمعلومات والبيانات وبناء نظام فعال للاتصالات وتحديد دور فاعل للإعلام بما يحقق الإيجابية لإدارة الأزمة ويخلق إدارة رشيدة فعالة في ظل ضيق الوقت.

المنهجية وطرق البحث:

سيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة الذي يعتمد على البيانات والحقائق عن الظاهرة وتشخيصها من خلال جمع البيانات والمعلومات وعرض أبعادها وجوانبها من الناحية النظرية والعملية ومحاولة تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها، وعمل التوصيات المناسبة لها، لتصور إستراتيجية مقترحة تساعد في كيفية معرفة اتخاذ القرار المناسب أثناء مواجهة الأزمات.

حدود الدراسة:

سيتم العمل على توزيع الاستبانة إلى مجتمع مكون من 50 شخص من المتعاملين في الفعاليات حسب المستويات الوظيفية التالية:

1. رئيس لجان الفعاليات.
2. رئيس قطاع للفعاليات.
3. مدير إدارة الفعاليات.
4. رئيس قسم تشغيل.
5. رئيس قسم تنفيذ ومتابعة.

أدوات الدراسة:

بحكم مجال عملي في إدارة وتنفيذ الفعاليات والمعارض والمؤتمرات، وما أتعرض له من تغيير مفاجئ في القرارات وزيادة في الطاقات والمحددات وجداول الكميات والمتطلبات الخاصة بأصحاب العلاقة سواء على المستوى الإداري أو التنفيذي، فقد تم تصميم استبيان بعنوان (اتخاذ القرارات التشغيلية في الفعاليات)، حيث تعد إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من إدارة الأعمال. كونها تساعد في التعامل مع الأوقات الصعبة التي قد تواجهها إحدى الأقسام، ويأتي هذا العنوان وصفاً عاماً لمشكلة اتخاذ القرار السريع والمفاجئ للمخاطر والأزمات التي تواجه أنشطة وأقسام إنجاز الأعمال أثناء فترة التشغيل، وما يصاحبها من أهمية اتخاذ قرار مناسب ضمن الصلاحيات الممنوحة لمدير المشروع أو مشرف الفعالية وبما يتناسب مع المكونات الأساسية الثلاثة لأي فعالية (الوقت، الأداء، التكلفة)، وكان توجيه هذا الاستبيان على المختصين في مجال الفعاليات من مدراء ومشرفين وممارسين للعمل الميداني والإداري وكلهما على حد سواء، وقد تم تجزئة الاستبيان على أربعة أقسام رئيسية وهي كما يلي:

- القسم الأول: إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من إدارة الأعمال.
- القسم الثاني: إدارة الوقت جزءاً أساسياً من إدارة المخاطر.
- القسم الثالث: جودة الأداء جزءاً أساسياً من إدارة المخاطر.
- القسم الرابع: التكاليف جزءاً أساسياً من إدارة المخاطر.
- إضافة للقسم الأخير الذي اشتمل على أسئلة مفتوحة وخيار نوع الجنس.

وتم بناء الاستبيان عبر خدمات جوجل الالكترونية وتوزيعه على 10 أشخاص معروفين لدي بحكم العمل وزملاء مهنة حاليين وسابقين وبدورهم تم توزيع الاستبيان عبر مجموعات الواتساب على مجموعة كبيرة من المتعاملين في المجال بعض اكتفى بالاتصال بي مباشرة واعطائي بعض التعليقات والآخريين قاموا بتعبئة الاستبيان عبر الرابط المرسل لهم وحصلت على عدد (20) استبيان معبأ بالكامل.

وقد تم بناء المتغيرات التي تعبر (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مقياس ترتيبي وفي هذا الاستبيان تم اتخاذ أسلوب المعيار الإيجابي بحيث تكون درجة الرضا الأعلى هي الأعلى رقمياً، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان حيث كانت المقاييس الترتيبية (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1) بذلك فإذا رغبتنا في حساب المتوسطات الحسابية للاستبانة فيكون الجدول التالي هو المقياس الحقيقي للمتوسطات الحسابية.

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 الى 1.80	غير موافق بشدة
من 1.81 الى 2.60	غير موافق
من 2.61 الى 3.40	محايد
من 3.41 الى 4.30	موافق
من 4.31 الى 5	موافق بشدة

استبيان بحث تخرج
اتخاذ القرارات التشغيلية في الفعاليات

السيدات والسادة،

تحية طيبة،

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص ببحث التخرج بعنوان (اتخاذ القرارات التشغيلية في الفعاليات)، حيث تعد إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من إدارة الأعمال. كونها تساعد في التعامل مع الأوقات الصعبة التي قد تواجهها إحدى الأقسام، ويأتي هذا العنوان وصفاً عاماً لمشكلة اتخاذ القرار السريع والمفاجئ للمخاطر والأزمات التي تواجه أنشطة وأقسام إنجاز الأعمال أثناء فترة التشغيل، وما يصاحبها من أهمية اتخاذ قرار مناسب ضمن الصلاحيات الممنوحة لمدير المشروع أو مشرف الفعالية وبما يتناسب مع المكونات الأساسية الثلاثة لأي فعالية (الوقت، الأداء، التكلفة).

أرجو تفضلكم بإعطائي جزء يسير من وقتكم الثمين لتعبئة هذا الاستبيان، وتقديم آرائكم ومقترحاتكم إن وجدت في نهاية الاستبيان.

<https://forms.gle/sisZSPrKeNaYyu3z7>

شاكراً لكم سلفاً حسن تعاونكم وكرم عطاءكم

أخوكم علاء إسماعيل الكحلوت

ماجستير إدارة المخاطر

القسم الأول: إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من إدارة الأعمال

يرجى وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب:

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الوقت عامل هام جداً في صنع القرار					
2	تسرب وخروج الموظفين الرئيسيين يؤثر سلباً على التشغيل					
3	ضعف الأداء وتعطل العمليات مكون رئيس للخطر					
4	زيادة التكاليف وارتفاع النفقات أحد أسباب الفشل					
5	المطالبات القانونية بالتعويض عن الأضرار أزمة لا يمكن حلها					
6	تدمير الأصول مثل: المباني، والآلات من المخاطر عالية التكلفة					
7	لا تؤثر خطة رحلة العملاء على أداء الفعالية					
8	كثرة تغيير القرارات يؤثر سلباً على أداء الفعالية					
9	كثرة أصحاب القرار عامل هام في زيادة تكاليف التشغيل					
10	استشارة غير المختصين يؤثر سلباً على جودة الفعالية					
11	لا توجد أهمية كبرى للتواصل في إدارة المخاطر					
12	في حالة الأزمة ليس من الضرورة تقييم الخطر					
13	في حالة وقوع الأزمة ليس من الضرورة وضع خطة لإدارة الخطر					
14	في حالة وقوع الأزمة ليس من الضرورة وضع خطة لمراقبة الخطر					
15	أخرى، اذكرها:					

القسم الثاني: إدارة الوقت جزءاً أساسياً من إدارة المخاطر

يرجى وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب:

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عامل الوقت وإدارته من العوامل الهامة في عملية صنع واتخاذ القرار الأزموي					
2	اتباع تسلسل المراحل الزمنية للأزمة يفيد في الحد من تفاقمها					
3	عامل الوقت ليس ضرورياً في تحديد نظام صنع القرار الأزموي (جماعي/فردى)					
4	استغلال وإدارة الوقت خلال الأزمة لاتخاذ وإدارة القرارات الصحيحة هو المرحلة الأولى في احتواء الأضرار واستعادة النشاط					
5	توصيف معالم الأزمة يقلل من إهدار الوقت والتعامل السريع مع الأزمة					
6	أخرى، اذكرها:					

القسم الثالث: جودة الأداء جزءاً أساسياً من إدارة المخاطر

يرجى وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب:

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لا يوجد فرق بين صانع القرار ومتخذ القرار					
2	لا تختلف عملية صنع القرار عن عملية اتخاذ القرار					
3	من الضروري تغيير متسببي الأزمة وهي مرحلة من مراحل تنفيذ وإنجاز القرار					
4	مدير المشروع هو المسؤول الأول عن القرار الأزموي					
5	لا يختلف مدى خطورة وتهديد الأزمات التشغيلية عن بعضها بشيء					
6	ليس بالضرورة أن مسببات وقوع الخطر مفاجئة					
7	المخاطر أمور واقعية ولا يمكن الخلاص منها					
8	اول مرحلة لتحسين أداء الأعمال بعد احتواء الأزمة هي مرحلة جدولة التكلفة					
9	أخرى، اذكرها:					

القسم الرابع: التكاليف جزءاً أساسياً من إدارة المخاطر

يرجى وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب:

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	من الخسائر المحتمل حدوثها عند وقوع الخطر هي خسارة الوقت					
2	من الخسائر المحتمل حدوثها عند وقوع الخطر هي خسارة المال					
3	من الخسائر المحتمل حدوثها عند وقوع الخطر هي خسارة العلاقات					
4	من الخسائر المحتمل حدوثها عند وقوع الخطر هي خسارة السمعة					
5	الاستفادة من التكنولوجيا عامل مهم لتقليل الخسائر					
6	لا يوجد ترابط وثيق بين التكلفة والوقت					
7	تحمل الصعاب والخسائر أحد مكونات الالتزام بتكلفة المشروع المحددة					
8	الإيمان بالأقدار ليس عاملاً مهماً بالنسبة لصناع القرار وأصحاب المصلحة					
9	أخرى، اذكرها:					

من الأدوات الأساسية لإدارة الأزمة (الخطر)، تقييم المخاطر، وضع خطة لإدارة الأزمة، تكوين فريق لإدارة الأزمات، رسم خطة اتصالات لإدارة الأزمة، مراقبة الأزمة.

() لا

() نعم

أي ملاحظات تودون إبدائها:

أي مقترحات لفائدة البحث:

☐ أنثى

☐ ذكر

الاسم: _____ الجوال: _____

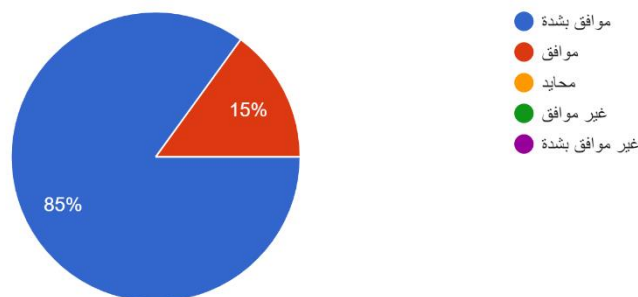
أشكر لكم كريم مشاركتكم،

نتائج الاستبيان:

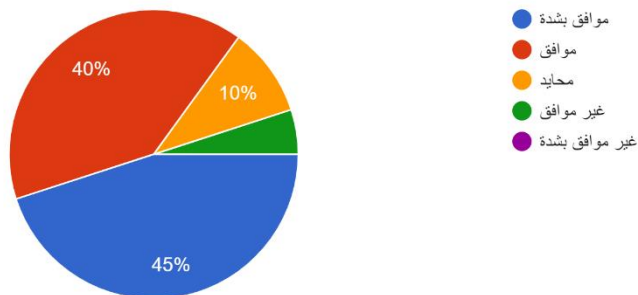
القسم الأول: إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من إدارة الأعمال

م	السؤال
1	الوقت عامل هام جداً في صنع القرار
2	تسرب وخروج الموظفين الرئيسيين يؤثر سلباً على التشغيل
3	ضعف الأداء وتعطل العمليات مكون رئيس للخطر
4	زيادة التكاليف وارتفاع النفقات أحد أسباب الفشل
5	المطالبات القانونية بالتعويض عن الأضرار أزمة لا يمكن حلها
6	تدمير الأصول مثل: المباني، والآلات من المخاطر عالية التكلفة
7	لا تؤثر خطة رحلة العملاء على أداء الفعالية
8	كثرة تغيير القرارات يؤثر سلباً على أداء الفعالية
9	كثرة أصحاب القرار عامل هام في زيادة تكاليف التشغيل
10	استشارة غير المختصين يؤثر سلباً على جودة الفعالية
11	لا توجد أهمية كبرى للتواصل في إدارة المخاطر
12	في حالة الأزمة ليس من الضرورة تقييم الخطر
13	في حالة وقوع الأزمة ليس من الضرورة وضع خطة لإدارة الخطر
14	في حالة وقوع الأزمة ليس من الضرورة وضع خطة لمراقبة الخطر

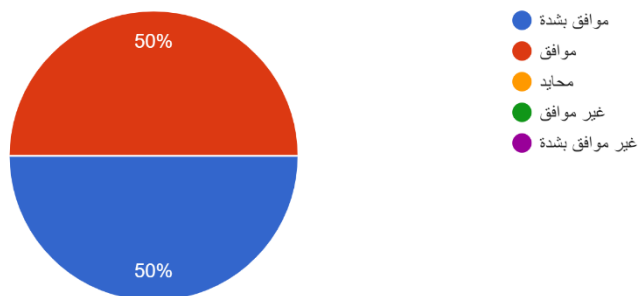
الوقت عامل هام جداً في صنع القرار
20 responses



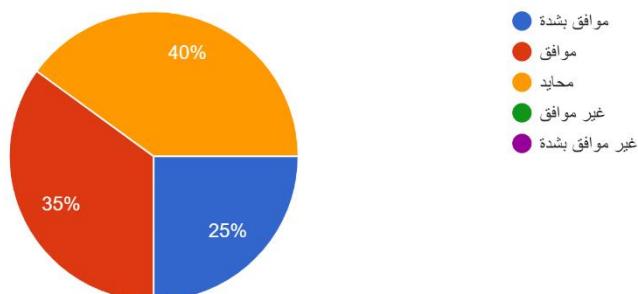
تسرب وخروج الموظفين الرئيسيين يؤثر سلباً على التشغيل
20 responses



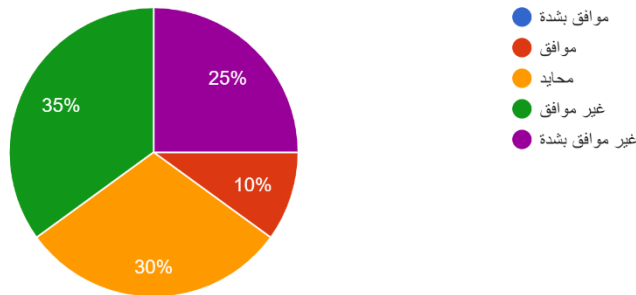
ضعف الأداء وتعطل العمليات مكون رئيس للخطر
20 responses



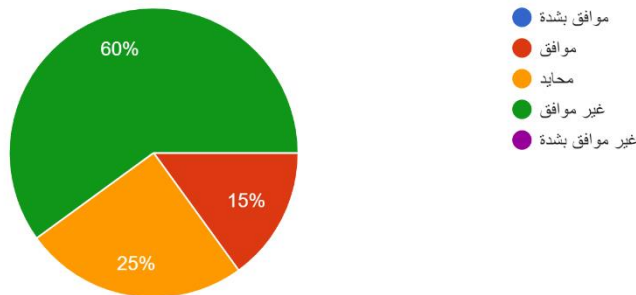
زيادة التكاليف وارتفاع النفقات أحد أسباب الفشل
20 responses



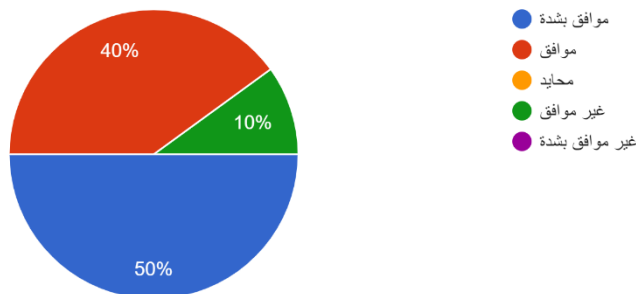
لا تؤثر خطة رحلة العملاء على أداء الفعالية
20 responses



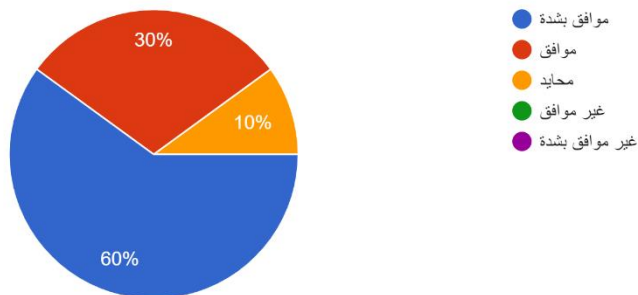
المطالبات القانونية بالتعويض عن الأضرار أزمة لا يمكن حلها
20 responses



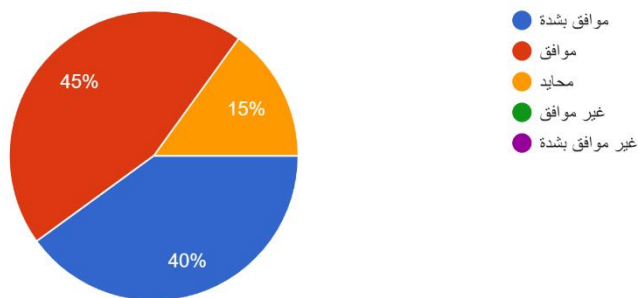
تدمير الأصول مثل: المباني، والآلات من المخاطر عالية التكلفة
20 responses



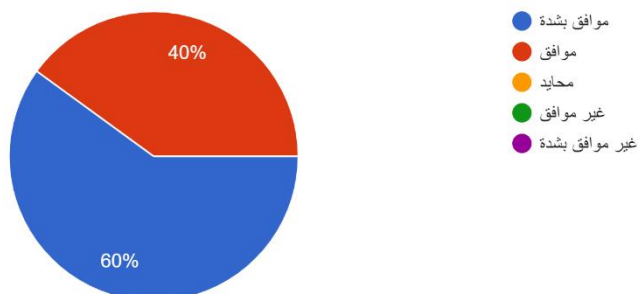
كثرة تغيير القرارات يؤثر سلباً على أداء الفعالية
20 responses



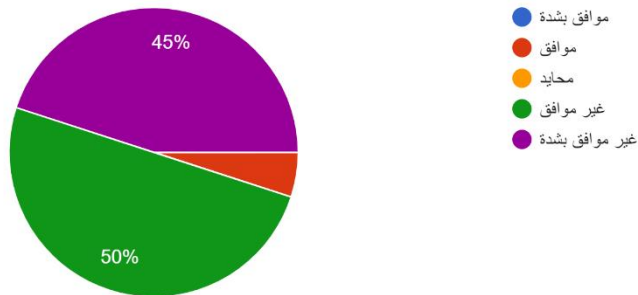
كثرة أصحاب القرار عامل هام في زيادة تكاليف التشغيل
20 responses



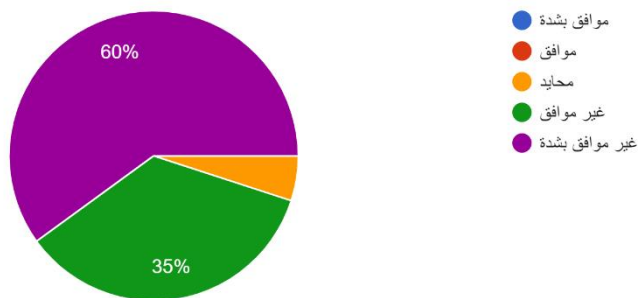
استشارة غير المختصين يؤثر سلباً على جودة الفعالية
20 responses



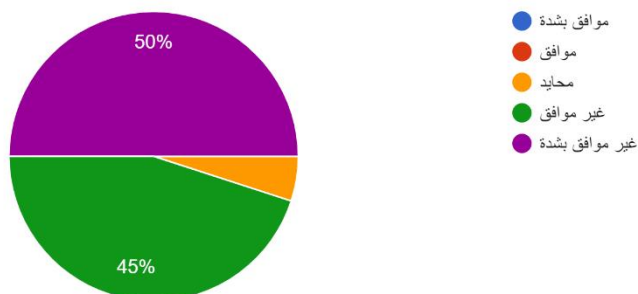
لا توجد أهمية كبرى للتواصل في إدارة المخاطر
20 responses



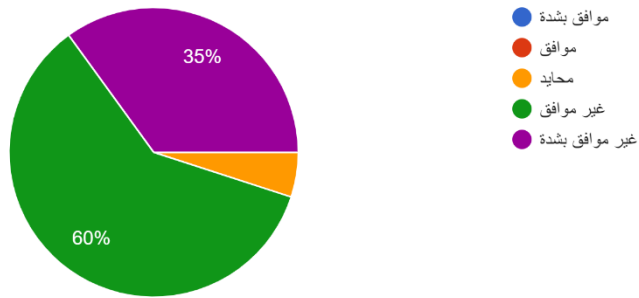
في حالة الأزمة ليس من الضرورة تقييم الخطر
20 responses



في حالة وقوع الأزمة ليس من الضرورة وضع خطة لإدارة الخطر
20 responses



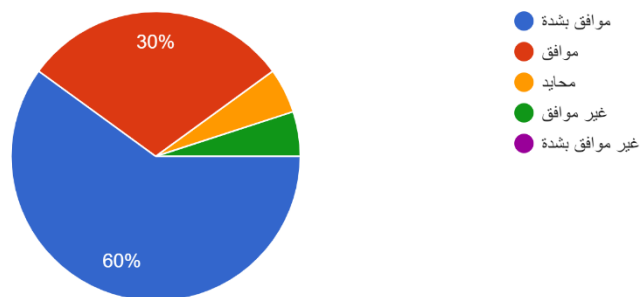
في حالة وقوع الأزمة ليس من الضرورة وضع خطة لمراقبة الخطر
20 responses



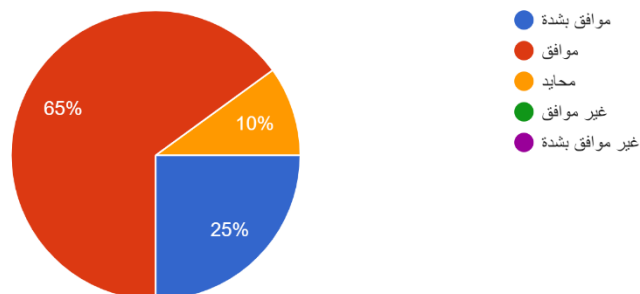
القسم الثاني: إدارة الوقت جزءاً أساسياً من إدارة المخاطر

م	السؤال
1	عامل الوقت وإدارته من العوامل الهامة في عملية صنع واتخاذ القرار الأزموي
2	اتباع تسلسل المراحل الزمنية للأزمة يفيد في الحد من تفاقمها
3	عامل الوقت ليس ضرورياً في تحديد نظام صنع القرار الأزموي (جماعي/فردى)
4	استغلال وإدارة الوقت خلال الأزمة لاتخاذ وإدارة القرارات الصحيحة هو المرحلة الأولى في احتواء الأضرار واستعادة النشاط
5	توصيف معالم الأزمة يقلل من إهدار الوقت والتعامل السريع مع الأزمة

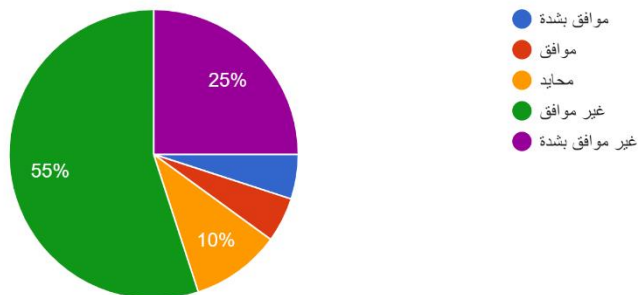
عامل الوقت وإدارته من العوامل الهامة في عملية صنع واتخاذ القرار الأزموي
20 responses



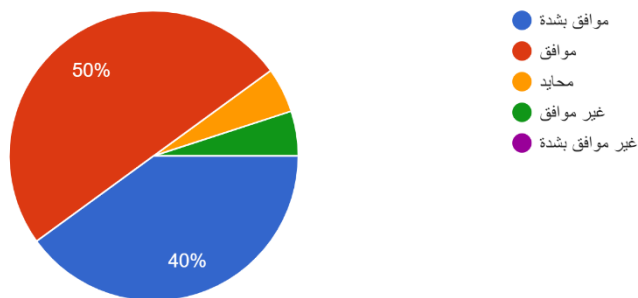
اتباع تسلسل المراحل الزمنية للأزمة يفيد في الحد من تفاقمها
20 responses



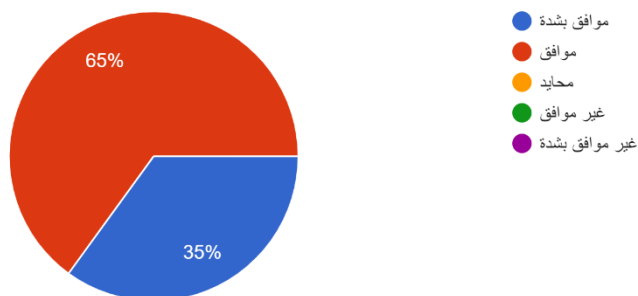
عامل الوقت ليس ضرورياً في تحديد نظام صنع القرار الأزمو (جماعي/فردى)
20 responses



استغلال وإدارة الوقت خلال الأزمة لاتخاذ وإدارة القرارات الصحيحة هو المرحلة الأولى في احتواء الأضرار واستعادة النشاط
20 responses



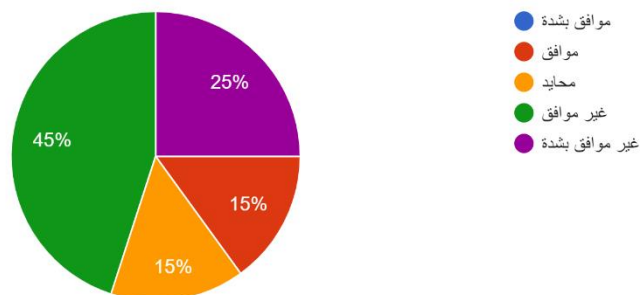
توصيف معالم الأزمة يقلل من إهدار الوقت والتعامل السريع مع الأزمة
20 responses



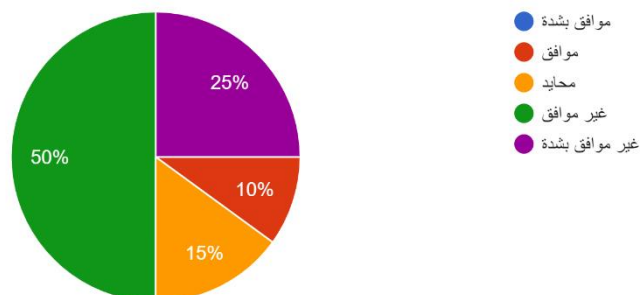
القسم الثالث: جودة الأداء جزءًا أساسيًا من إدارة المخاطر

م	السؤال
1	لا يوجد فرق بين صانع القرار ومنتخب القرار
2	لا تختلف عملية صنع القرار عن عملية اتخاذ القرار
3	من الضروري تغيير متسببي الأزمة وهي مرحلة من مراحل تنفيذ وانجاز القرار
4	مدير المشروع هو المسؤول الأول عن القرار الأزموي
5	لا يختلف مدى خطورة وتهديد الأزمات التشغيلية عن بعضها بشيء
6	ليس بالضرورة أن مسببات وقوع الخطر مفاجئة
7	المخاطر أمور واقعية ولا يمكن الخلاص منها
8	اول مرحلة لتحسين أداء الأعمال بعد احتواء الأزمة هي مرحلة جدولة التكلفة

لا يوجد فرق بين صانع القرار ومنتخب القرار
20 responses

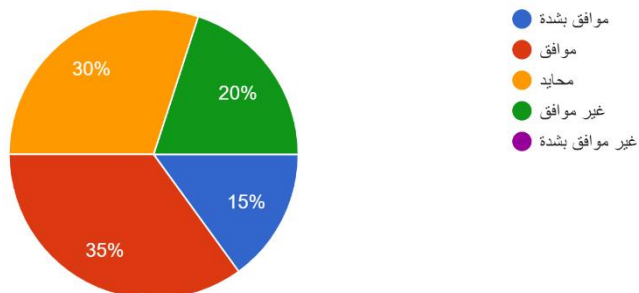


لا تختلف عملية صنع القرار عن عملية اتخاذ القرار
20 responses



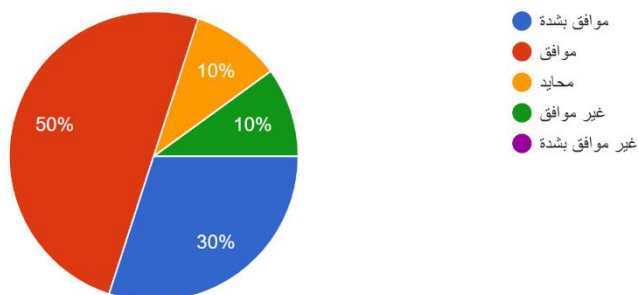
من الضروري تغيير متسببي الأزمة وهي مرحلة من مراحل تنفيذ وانجاز القرار

20 responses



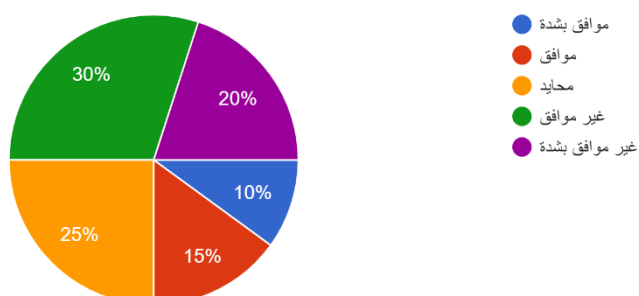
مدير المشروع هو المسؤول الأول عن القرار الأزموي

20 responses



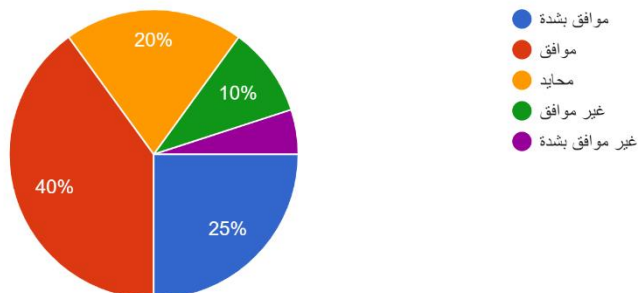
لا يختلف مدى خطورة وتهديد الأزمات التشغيلية عن بعضها بشيء

20 responses



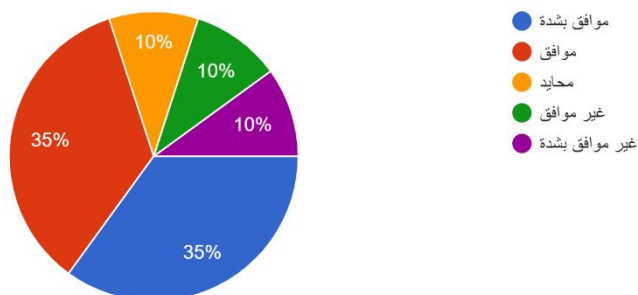
ليس بالضرورة أن مسببات وقوع الخطر مفاجئة

20 responses



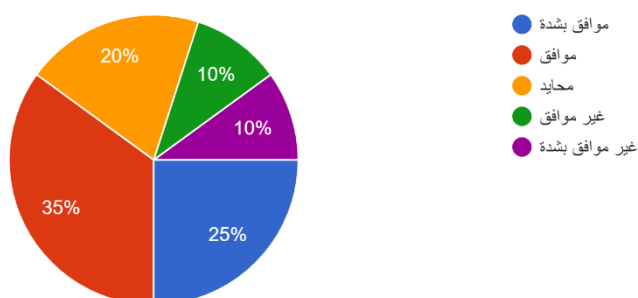
المخاطر أمور واقعية ولا يمكن الخلاص منها

20 responses



اول مرحلة لتحسين أداء الأعمال بعد احتواء الأزمة هي مرحلة جدولة التكلفة

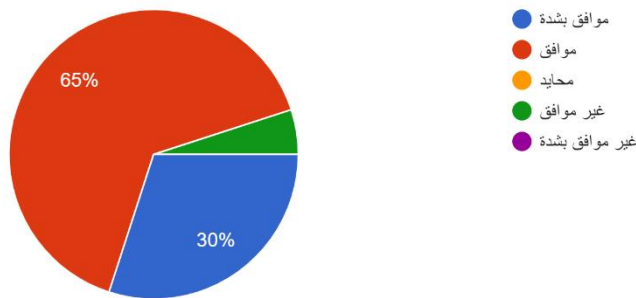
20 responses



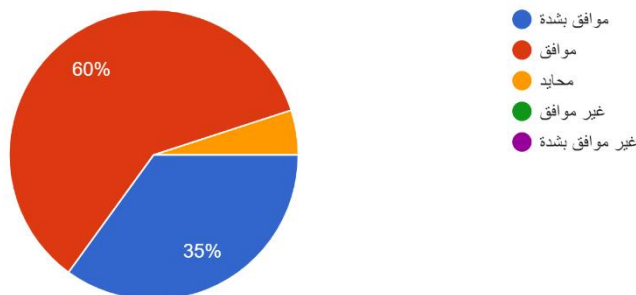
القسم الرابع: التكاليف جزءاً أساسياً من إدارة المخاطر

م	السؤال
1	من الخسائر المحتمل حدوثها عند وقوع الخطر هي خسارة الوقت
2	من الخسائر المحتمل حدوثها عند وقوع الخطر هي خسارة المال
3	من الخسائر المحتمل حدوثها عند وقوع الخطر هي خسارة العلاقات
4	من الخسائر المحتمل حدوثها عند وقوع الخطر هي خسارة السمعة
5	الاستفادة من التكنولوجيا عامل مهم لتقليل الخسائر
6	لا يوجد ترابط وثيق بين التكلفة والوقت
7	تحمل الصعاب والخسائر أحد مكونات الالتزام بتكلفة المشروع المحددة
8	الإيمان بالأقدار ليس عاملاً مهماً بالنسبة لصناع القرار وأصحاب المصلحة

من الخسائر المحتمل حدوثها عند وقوع الخطر هي خسارة الوقت
20 responses

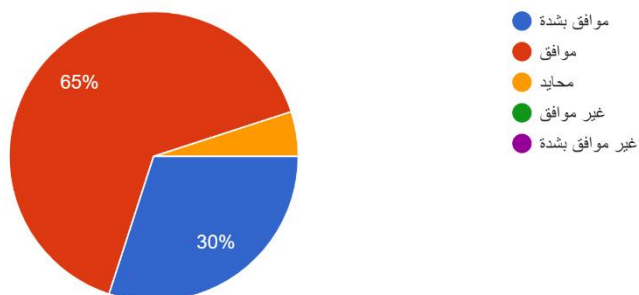


من الخسائر المحتمل حدوثها عند وقوع الخطر هي خسارة المال
20 responses



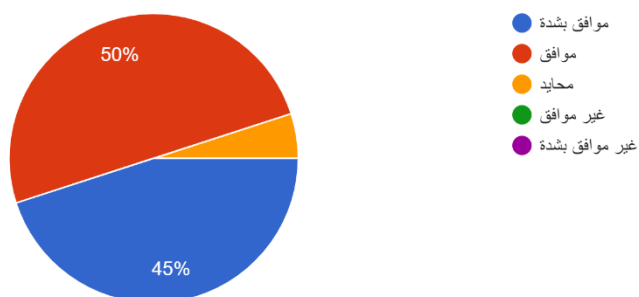
من الخسائر المحتمل حدوثها عند وقوع الخطر هي خسارة العلاقات

20 responses



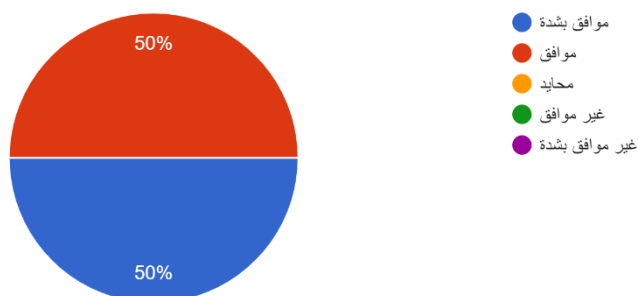
من الخسائر المحتمل حدوثها عند وقوع الخطر هي خسارة السمعة

20 responses



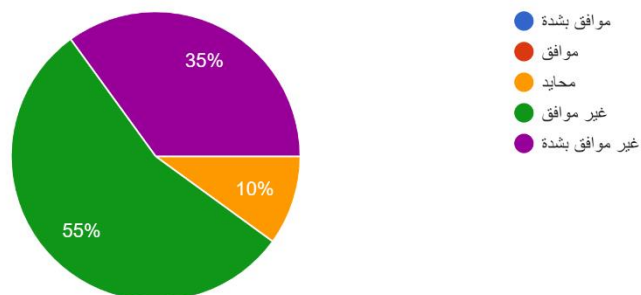
الاستفادة من التكنولوجيا عامل مهم لتقليل الخسائر

20 responses



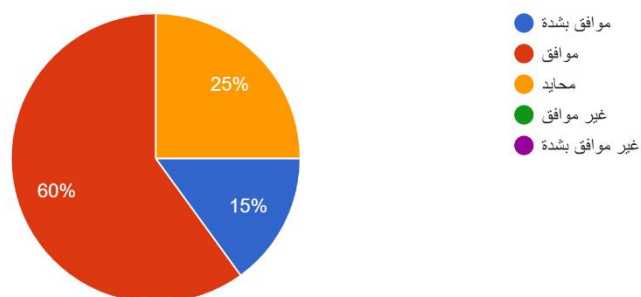
لا يوجد ترابط وثيق بين التكلفة والوقت

20 responses



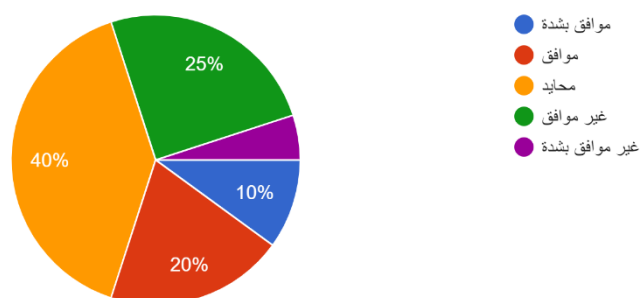
تحمل الصعاب والخسائر أحد مكونات الالتزام بتكلفة المشروع المحددة

20 responses



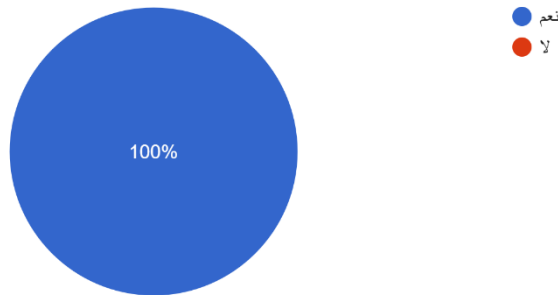
الإيمان بالأقدار ليس عاملاً مهماً بالنسبة لصناع القرار وأصحاب المصلحة

20 responses



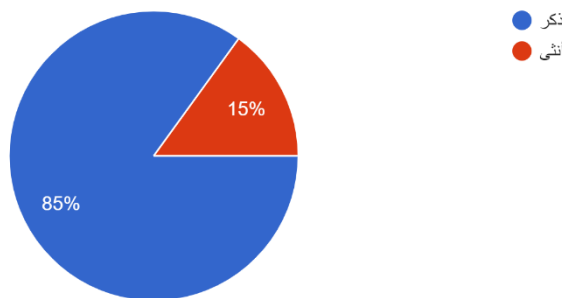
من الأدوات الأساسية لإدارة الأزمة (الخطر)، تقييم المخاطر، وضع خطة لإدارة الأزمة، تكوين فريق لإدارة الأزمات، رسم خطة اتصالات لإدارة الأزمة، مراقبة الأزمة.

20 responses



الجنس

20 responses



أي ملاحظات تودون إبدائها

- يكون في المشاريع الكبيرة إدارة متخصصة بطلبات التغيير والتي يتم من خلالها تقييم الاثر على التغيير من الناحية المالية والوقت والخطر من أثر التغيير بالنسبة للجدول الزمني للمشروع
- لابد من إعطاء ادارة المخاطر والأزمات أهمية قبل البدء في المشروع
- تختلف خطة حل الأزمات وفقا لنوع الخطر ونتائجه المتوقعة وتعتمد اعتماد رئيسي على فريق العمل

أي مقترحات لفائدة البحث

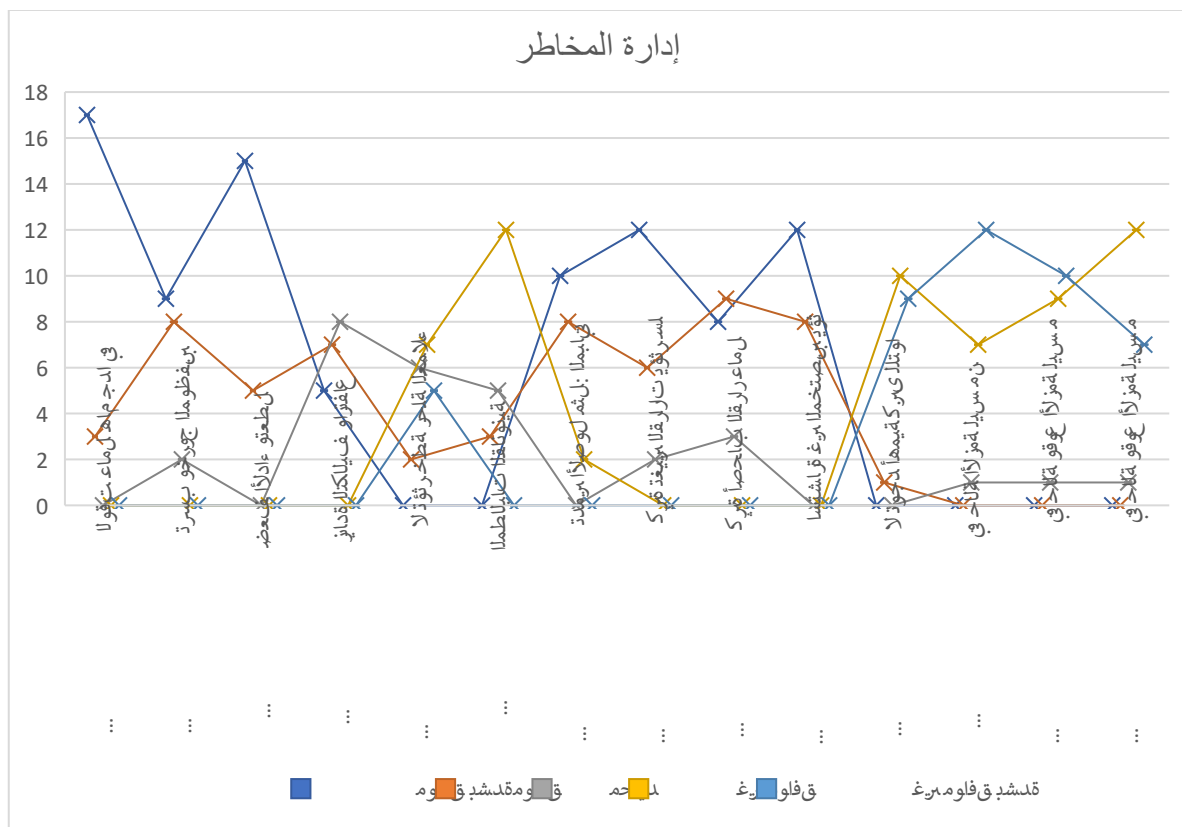
- تنوع مصادر الاستفسارات
- اهم عناصر ادارة الأزمات: الوقت، ثم الوقت، ثم الوقت

- الاستفادة من حوادث سابقة وبحث ماهية الأسباب
- تصنيف المخاطر (الأزمات) وفقا لنوعها ودرجة الضرر عامل مهم لفاعلية الحلول
- الاصرار على النجاح

قائمة الجداول:

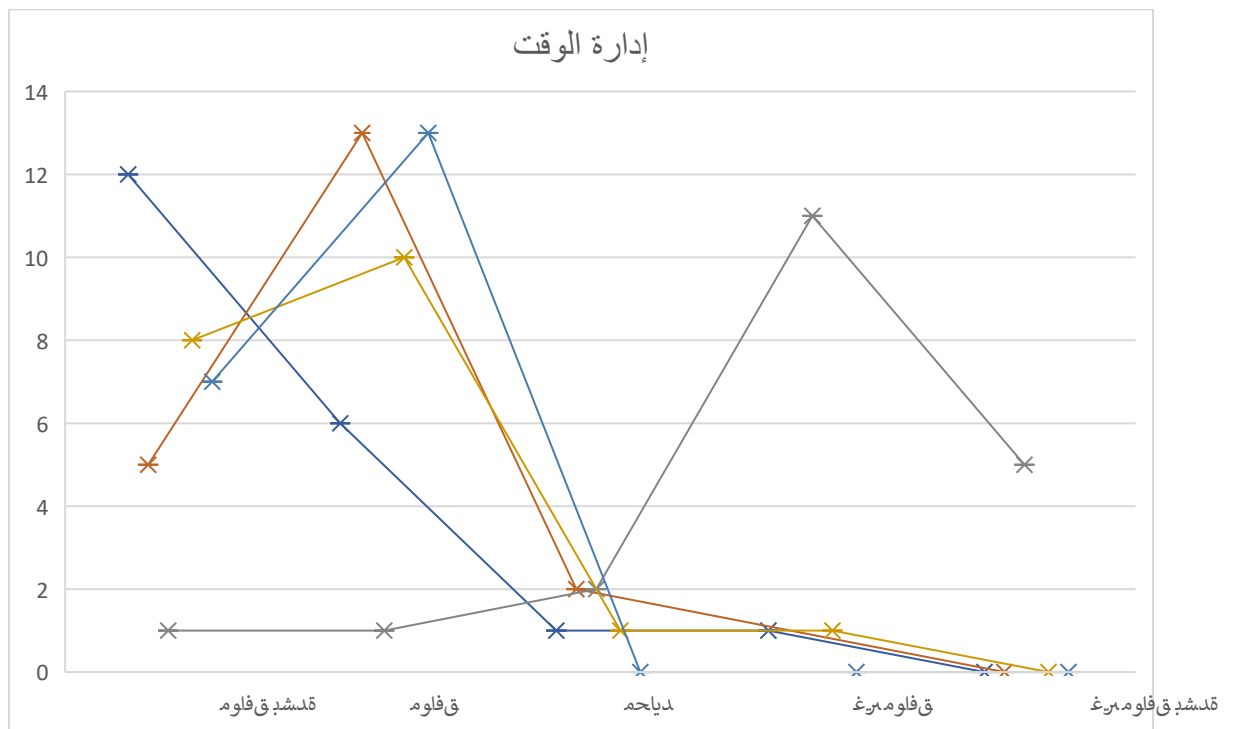
القسم الأول: إدارة المخاطر

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوقت عامل هام جدا في صنع القرار	17	3	0	0	0
تسرب وخروج الموظفين الرئيسيين يؤثر سلباً على التشغيل	9	8	2	0	0
ضعف الأداء وتعطل العمليات مكون رئيس للخطر	15	5	0	0	0
زيادة التكاليف وارتفاع النفقات أحد أسباب الفشل	5	7	8	0	0
لا تؤثر خطة رحلة العملاء على أداء الفعالية	0	2	6	7	5
المطالبات القانونية بالتعويض عن الأضرار أزمة لا يمكن حلها	0	3	5	12	0
تدمير الأصول مثل: المباني، والآلات من المخاطر عالية التكلفة	10	8	0	2	0
كثرة تغيير القرارات يؤثر سلباً على أداء الفعالية	12	6	2	0	0
كثرة أصحاب القرار عامل هام في زيادة تكاليف التشغيل	8	9	3	0	0
استشارة غير المختصين يؤثر سلباً على جودة الفعالية	12	8	0	0	0
لا توجد أهمية كبرى للتواصل في إدارة المخاطر	0	1	0	10	9
في حالة الأزمة ليس من الضرورة تقييم الخطر	0	0	1	7	12
في حالة وقوع الأزمة ليس من الضرورة وضع خطة لإدارة الخطر	0	0	1	9	10
في حالة وقوع الأزمة ليس من الضرورة وضع خطة لمراقبة الخطر	0	0	1	12	7



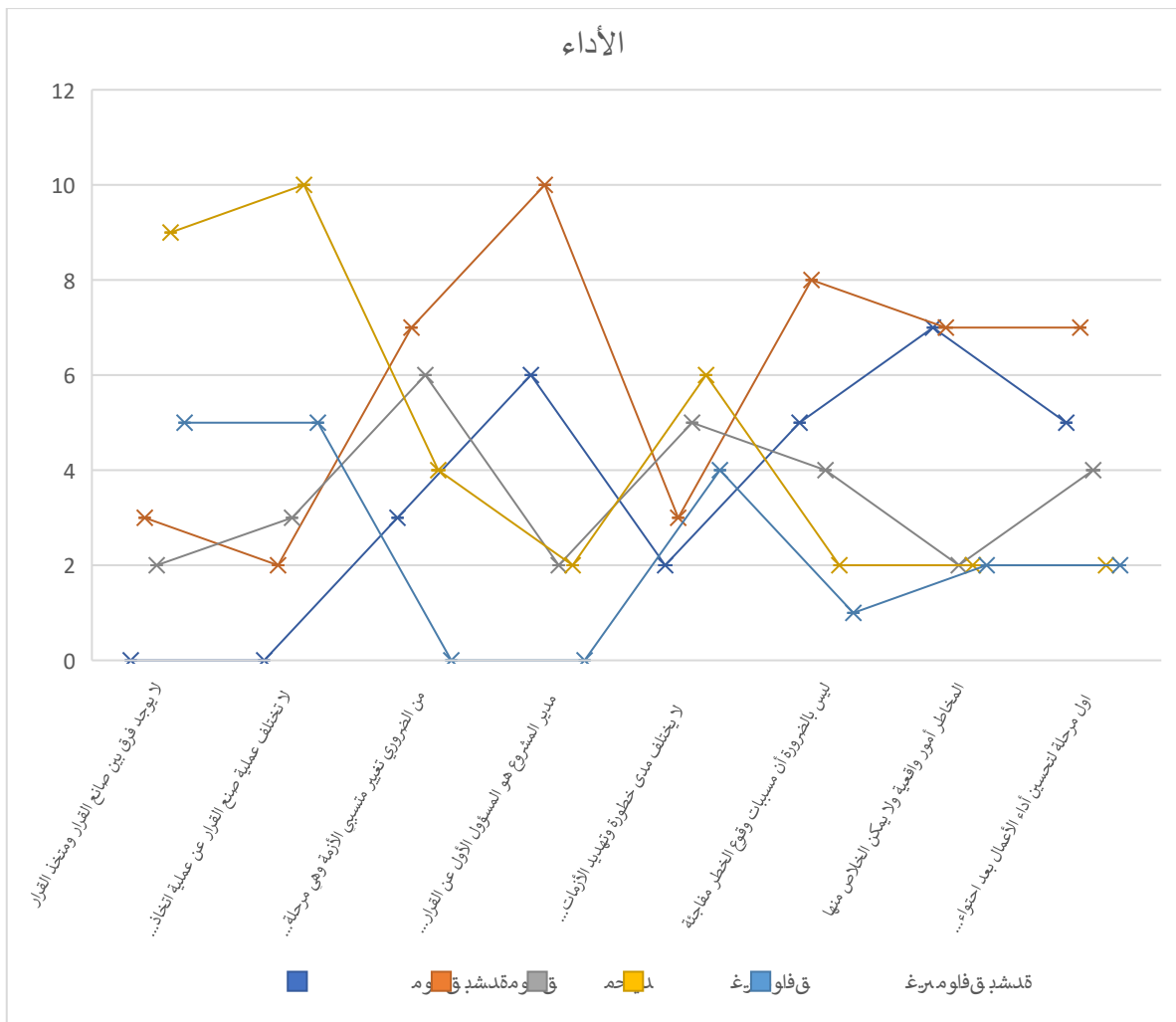
القسم الثاني: إدارة الوقت

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
عامل الوقت وإدارته من العوامل الهامة في عملية صنع واتخاذ القرار الأزموي	12	6	1	1	0
اتباع تسلسل المراحل الزمنية للأزمة يفيد في الحد من تفاقمها	5	13	2	0	0
عامل الوقت ليس ضرورياً في تحديد نظام صنع القرار الأزموي (جماعي/فردى)	1	1	2	11	5
استغلال وإدارة الوقت خلال الأزمة لاتخاذ وإدارة القرارات الصحيحة هو المرحلة الأولى في احتواء الأضرار واستعادة النشاط	8	10	1	1	0
توصيف معالم الأزمة يقلل من إهدار الوقت والتعامل السريع مع الأزمة	7	13	0	0	0



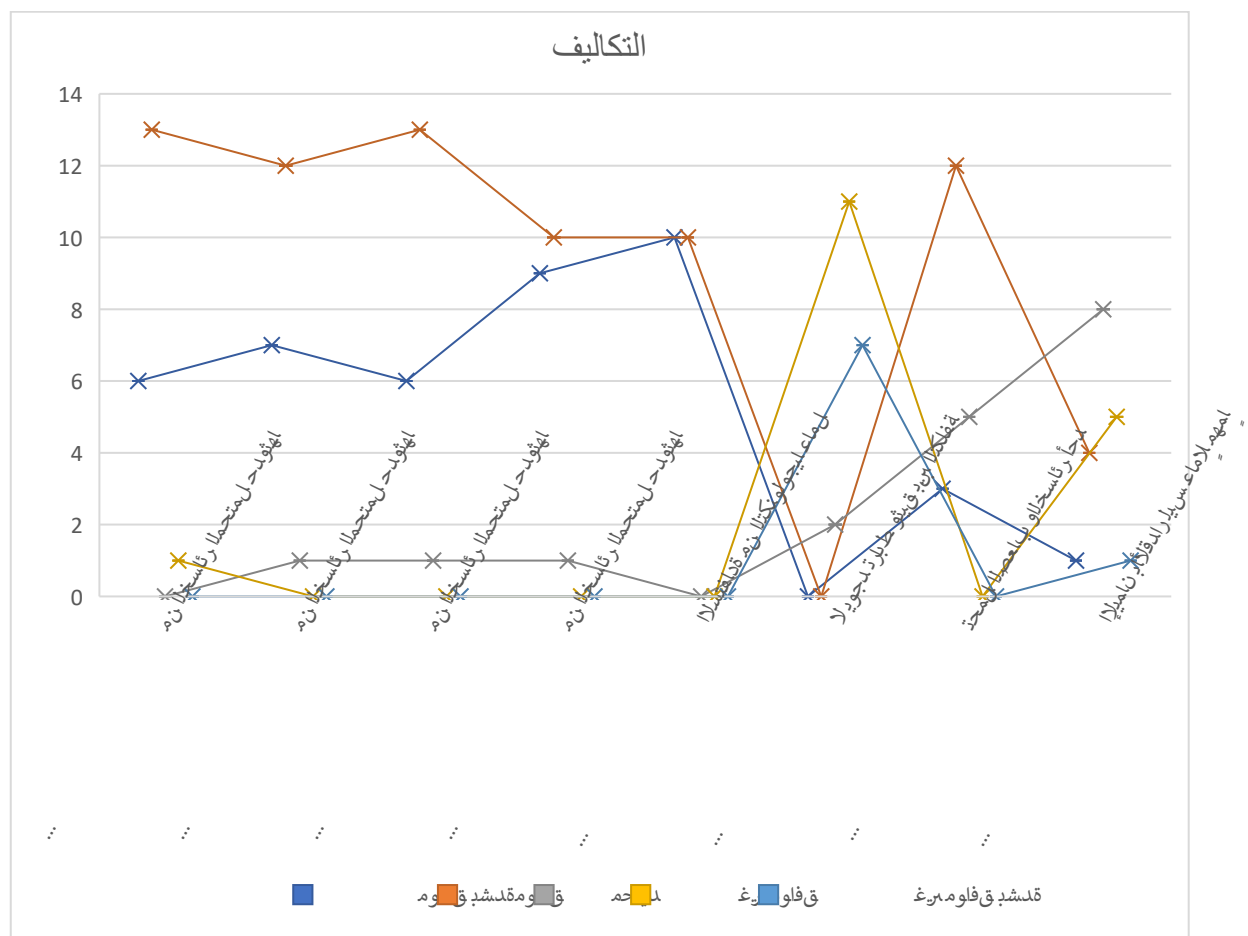
القسم الثالث: الأداء

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
لا يوجد فرق بين صانع القرار ومتخذ القرار	0	3	2	9	5
لا تختلف عملية صنع القرار عن عملية اتخاذ القرار	0	2	3	10	5
من الضروري تغيير متسببي الأزمة وهي مرحلة من مراحل تنفيذ وانجاز القرار	3	7	6	4	0
مدير المشروع هو المسؤول الأول عن القرار الأزموي	6	10	2	2	0
لا يختلف مدى خطورة وتهديد الأزمات التشغيلية عن بعضها بشيء	2	3	5	6	4
ليس بالضرورة أن مسببات وقوع الخطر مفاجئة	5	8	4	2	1
المخاطر أمور واقعية ولا يمكن التخلص منها	7	7	2	2	2
اول مرحلة لتحسين أداء الأعمال بعد احتواء الأزمة هي مرحلة جدولة التكلفة	5	7	4	2	2

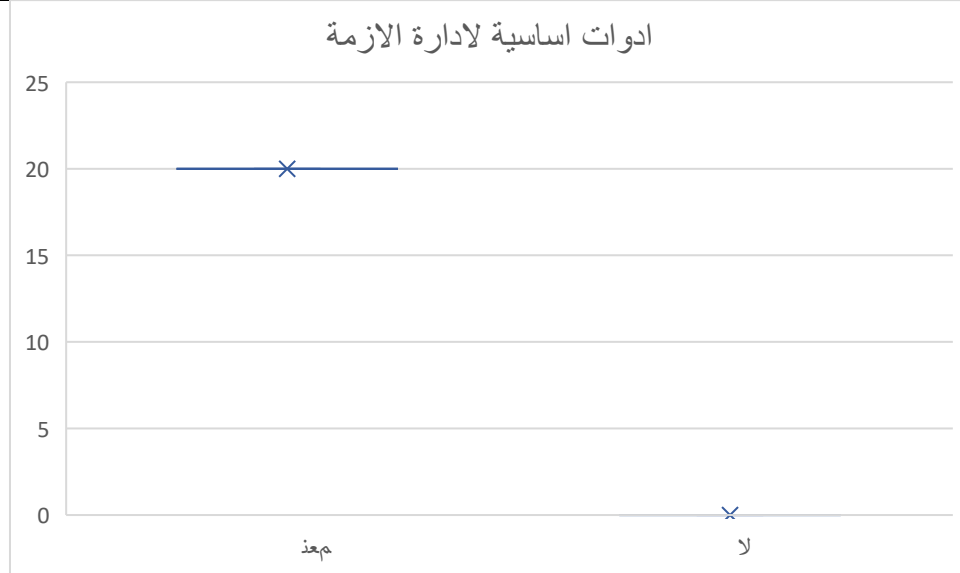


القسم الرابع: التكاليف

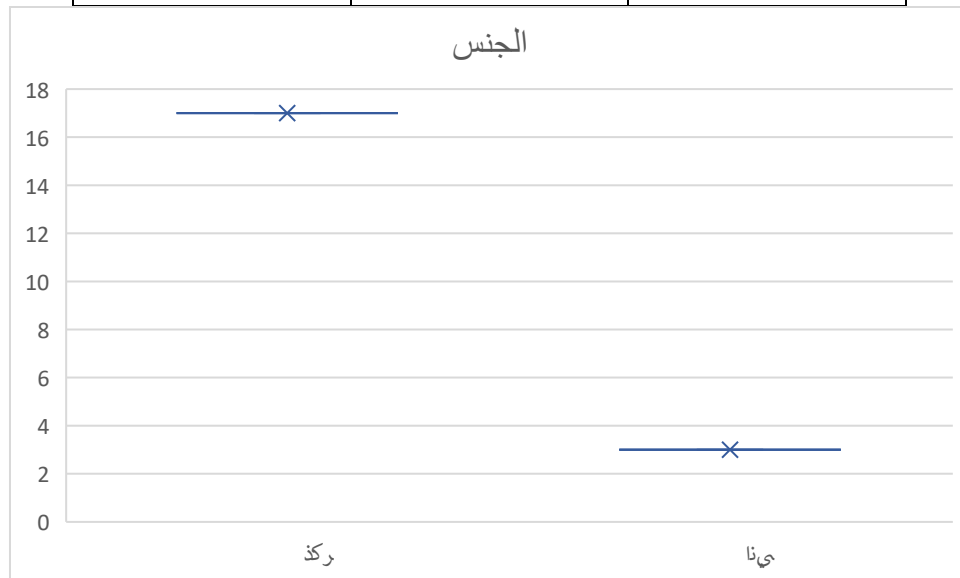
السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
من الخسائر المحتمل حدوثها عند وقوع الخطر هي خسارة الوقت	6	13	0	1	0
من الخسائر المحتمل حدوثها عند وقوع الخطر هي خسارة المال	7	12	1	0	0
من الخسائر المحتمل حدوثها عند وقوع الخطر هي خسارة العلاقات	6	13	1	0	0
من الخسائر المحتمل حدوثها عند وقوع الخطر هي خسارة السمعة	9	10	1	0	0
الاستفادة من التكنولوجيا عامل مهم لتقليل الخسائر	10	10	0	0	0
لا يوجد ترابط وثيق بين التكلفة والوقت	0	0	2	11	7
تحمل الصعاب والخسائر أحد مكونات الالتزام بتكلفة المشروع المحددة	3	12	5	0	0
الإيمان بالأقدار ليس عاملاً مهماً بالنسبة لصناع القرار وأصحاب المصلحة	1	4	8	5	1



لا	نعم	السؤال
0	20	من الأدوات الأساسية لإدارة الأزمة (الخطر)، تقييم المخاطر، وضع خطة لإدارة الأزمة، تكوين فريق لإدارة الأزمات، رسم خطة اتصالات لإدارة الأزمة، مراقبة الأزمة.



السؤال	ذكر	انثى
الجنس	17	3



مع التحية والتقدير للسادة مشرفي البحث الكرام.

...وبالله التوفيق،

- https://www.researchgate.net/publication/348894155_sn_alqrrat_wdm_atkhadh_alqrrat_almnasb_fy_adart_alazmat_drast_wsft_thlylyt
- <https://dr-ama.com/?p=13531>
- <https://hub.misk.org.sa/ar/insights/entrepreneurship/2024/crisis-management-in-changing-work-environments/?allowview=true>
- https://www.bipa.gov.bh/crisis_management/
- "Crisis Management: Planning for the Inevitable بقلم Steven Fink.
- "Crisis Management in the New Strategy Landscape بقلم William Rick Crandall و John A. Parnell و John E. Spillan.
- "Crisis Management: Mastering the Skills to Prevent Disasters بقلم Edward Segal.
- "Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity بقلم Robert R. Ulmer ، و Timothy L. Sellnow و Matthew W. Seeger.
- "The Handbook of Crisis Communication بقلم W. Timothy Coombs و Sherry J. Holladay.
- RISK and DECISION ANALYSIS in Projects, Second Edition, By: John Schuyler
- Operational Risk Management, C. Ariel Pinto & Luna Mylene Magpili & Raed M. Jaradat
-
- "إدارة الأزمات والكوارث: مبادئ وتطبيقات" للكاتب جعفر عبد الله موسى
- إدارة الكوارث: التخطيط والاستجابة والتعافي " للكاتب عزام احمد ابو حبيب
- "الأزمات وإدارة الأزمات" للكاتب محمد بن سالم الخليفي.
- "إدارة الأزمات: كيفية التخطيط للأزمات والاستجابة الفعالة في حالات الطوارئ (linkedin.com)"