



تدريب ممول بالكامل

6 ساعات تدريبية

إدارة الآزمات

المدرية:
سيلفيا جوابرة





عن المدرب

التعليم

ماجستير صحة عامه من كلية الدراسات العليا جامعة القدس
بتقدير امتياز مع مرتبة الشرف الاولى بمعدل 93.5%
بكالوريوس طب مخبري من جامعة القدس
شهاده برنامج اعداد القاده الفوج الاول -المدرسة الوطنيه الفلسطينيه

الايميل:

Sylvia.hasanat@hotmail.com

الهاتف المحمول:

00972562401865

الخبرات

26 عاما في العمل الحكومي في وزارة الصحة الفلسطينيه في مجالات مختلفه
الادارة للمهن الطبيه المسانده و المختبرات الطبيه والتدريب والتعليم المستمر
20عام في البحث العلمي والتحليل الاحصائي
خبره كرئيس لجنة توظيف وفي اجراء المقابلات الوظيفيه ولجان المقابلات وفي
امتحانات التوظيف
المشاركه في تمثيل فلسطين في الخارج للعديد من المواضيع العلميه المتخصصه
والمؤتمرات الاقليميه
خبره في اعطاء العديد من المحاضرات التوعويه في الجامعات الفلسطينيه

المحتويات

ادارة الازمات



نقاش

هل نحن معرضون للآزمات؟

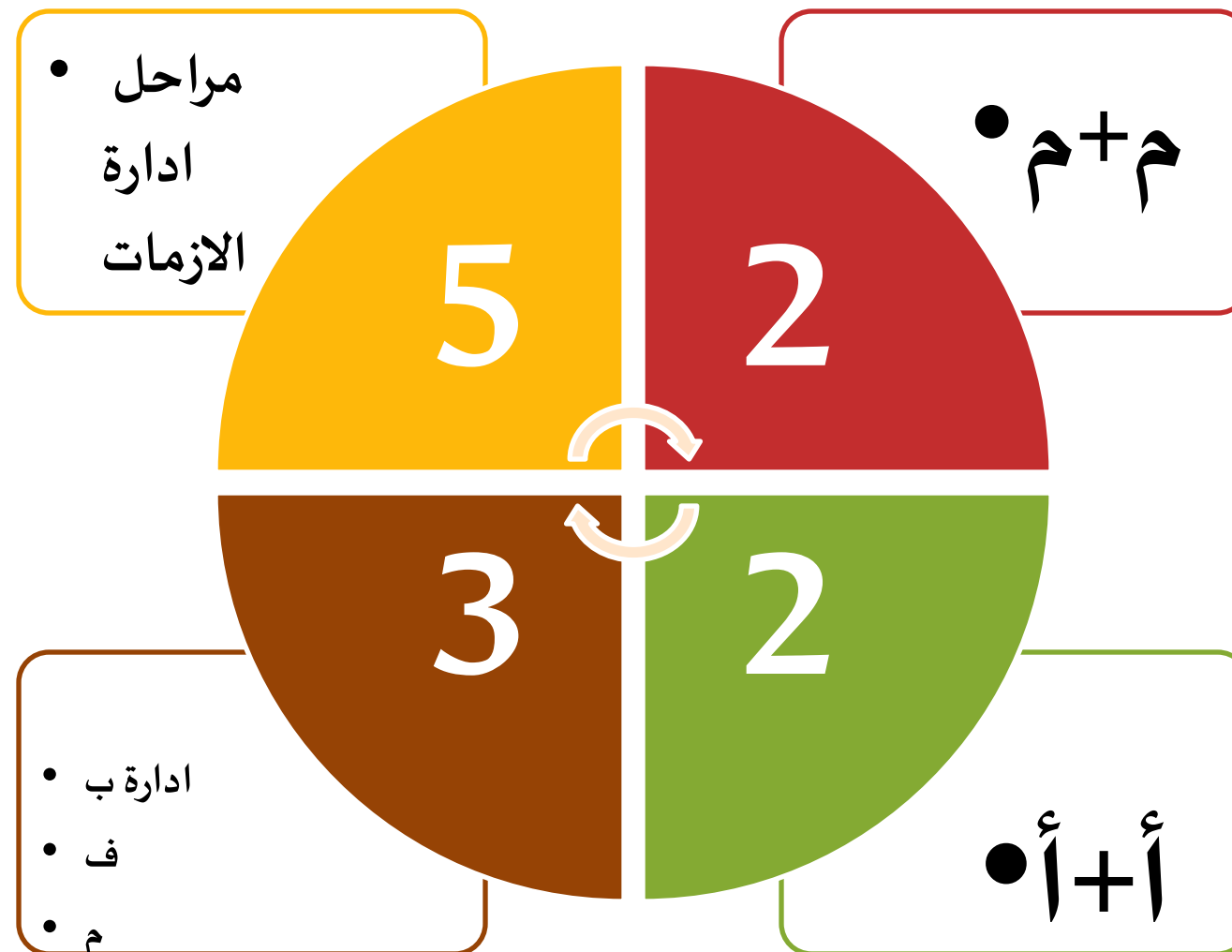
هل توقف عملك في الشهور الماضية؟

هل تأثرت مبيعاتك بسبب أزمة كورونا العالمية وتقاوم شركتك أو مشروحك للبقاء دون إغلاق أو إفلاس؟

هل أوضاع العالم سياسيا واقتصاديا وتاريخيا تدفع لنشوء الآزمات؟

هل العالم اليوم يطلق عليه عالم الآزمات الواعي لمواجهة الآزمات؟

ملخص وخارطة التدريب 5+3+2+2



$2+2$

م+م

- منظمات ومشاريع مستعدة للالتزامات
- منظمات ومشاريع مستهدفة للالتزامات

أ+أ

- أسوأ سيناريو
- أفضل سيناريو

ادارة : 3

ب

- الادارة برد الفعل

ف

- الادارة الفعالة

م

- الادارة المبادره

موقف للنقاش



عن طريق الأمان

lovely0smile.com

موقف للنقاش



موقف للنقاش



موقف للنقاش



1. ماهية الازمات

- الازمه في الاصطلاح هي حالة وصول المشكله الى طريق مسدود

يعيق التقدم اتجاه حلها

مفهوم الازمه

ذكر Steven R. Van Hook أن كلمة الأزمة جاءت من الكلمة اليونانية (krisis) التي تعني (قرار)

اللحظة التي مررنا بها جميعا حيث كان من المفروض علينا ونحن واقعين تحت الضغط أن نقرر مجموعة من الإجراءات، أن نسير باتجاه اليمين أو باتجاه اليسار الفرار أو القتال



مفهوم الازمه

هي احتمال حدوث ظرف مناوئ ذو تأثير على العمل
وجدولة المهام والموارد او الكفاءه والاداء وقد يمتد
الاثر الى وضع المنظمه في الوقت الراهن او
المستقبل



مفهوم الازمه



الازمه وادارة الازمات



يتسم مفهوم ادارة الازمات بالحدائه من حيث التناول العلمي الا انه من حيث الممارسه قديم قدم الانسان نفسه . فكلما حدث للانسان موقف تطلب حشد طاقاته والتعااضد من اجل مواجهته كلما استنفر قدراته وطاقاته وتعاون معه اخرون للمعالجه وارجاع الامور الى نصابها.

الازمه



الازمه حاله غير طبيعيه تمر بها المنظمه وتهدد وجودها بسبب ظرف داخلي او خارجي متوقع او غير متوقع وعدم الاستعداد الكافي لتفادي الآثار السلبيه للضرر.

الازمه



تعرف الازمه بانها موقف او حدث او مجموعه احداث متوقعه او غير متوقعه تتسم بالخطوره والعمق واتساع الاثر مما يجعل من الصعوبه السيطرة على الاوضاع بالطرق والاساليب والامكانيات المعتاده وقد تتسم بتسارع الاحداث وحدتها والجهل بالتطورات والارباك مع تحقق حدوث خسائر وقد تشكل الازمه نقطة تحول في تاريخ المنظمه.

1. ماهية الازمات

- موقف يتميز ب
- المفاجأة
- ضيق الوقت
- الشعور بالتهديد والخطر الداهم

الازمه

استنادا على ما سبق فان اداره الازمه تستلزم اتخاذ نمط غير النمط المعتاد في:

1. اتخاذ القرارات

2. ضخامة الاثار المترتبة مما يشكل ضغوط كبيره على متخذ القرار والكوادر المنوط بها

التعامل مع الاوضاع

3. الاداء الاداري

4. الصدمه الناشئه عن خطورة التسارع في حدوث النتائج

5. التعقيد والتشابك

تأثير الازمات

- الاسره
- المؤسسات
- المشاريع المختلفه
- الاعمال والحكومه

قائمة الازمات



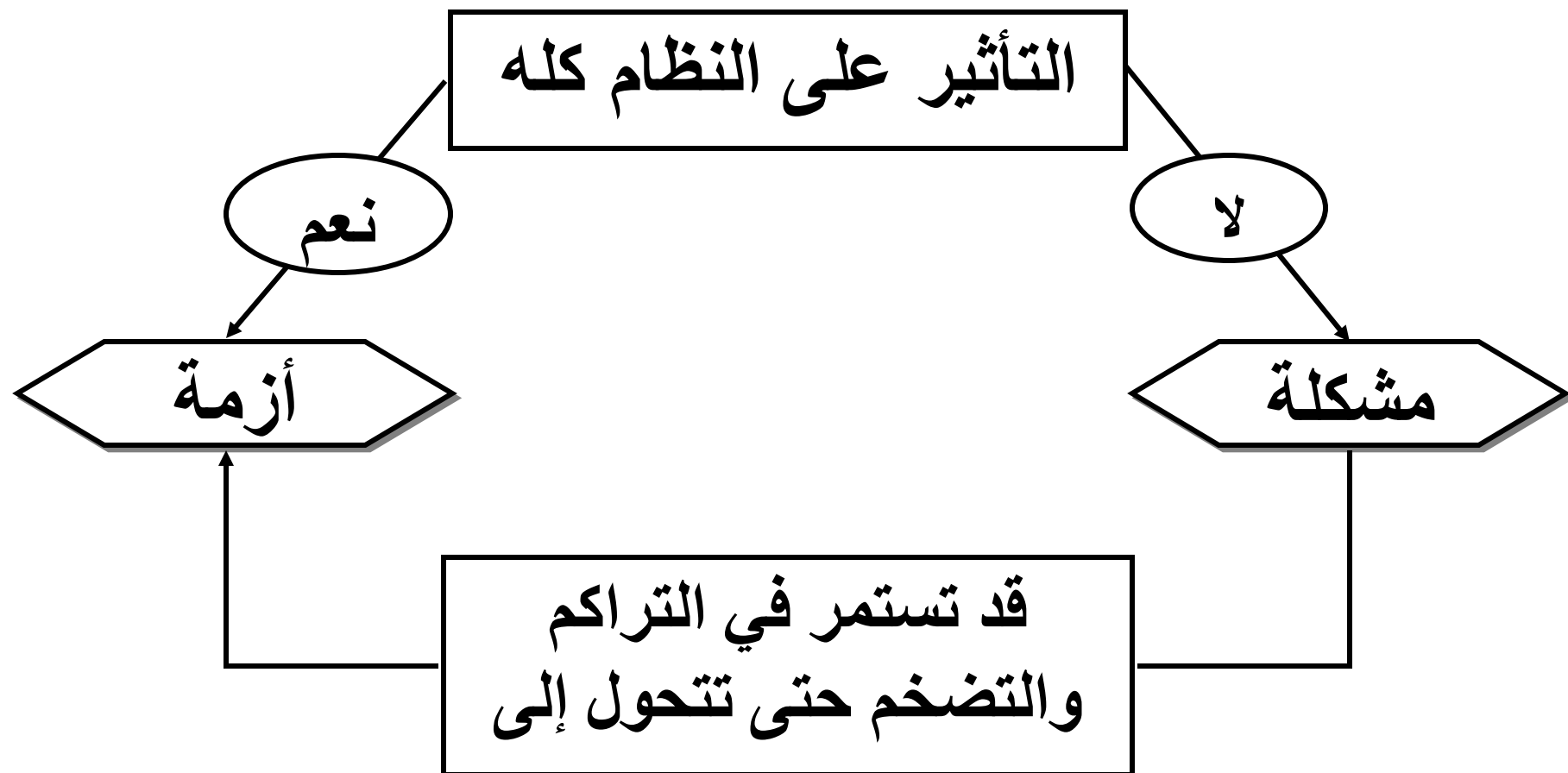
تمرين 1

المشكلة

• وضع صعب يؤدي الى عدم القدرة على انجاز ما يراد انجازه ما ينتج عنه عدم الرضا نتيجة عدم تحقيق النتائج المرجوه وقد تنجم عنها أزمة لكنها لن تكون هي الازمة في حد ذاتها وإنما تكون فقط أحد نتائجها وبالتالي يمكن أن تكون بمثابة تمهيد للازمة إذا اتخذت مسارا معقدا لذلك يجب عدم ترك المشاكل تتراكم ويجب حلها بشكل دوري ودائم.

• مثال : ظهور منافس في السوق لديه مؤهلات تجعله متفوق على هذه المؤسسة

ما بين المشكله والازمه



الفرق بين الازمة والمشكلة

- الأزمة والمشكلة متلازمتان حيث أن الأزمة هي تطور للمشكلة بحيث أنه إذا لم يتم التعامل مع المشكلة بشكل جدي فإنها ستتطور وتتحول إلى أزمة ومن هنا نستنتج أن :
- الأزمة موقف يهدد تهديداً مباشراً وخطيراً للمصالح الأساسية والأهداف المتعلقة بالدولة والمؤسسة والأسرة، أما المشكلة فهي موقف صعب وعائق امام تحقيق الاهداف.
- الأزمة لا تتحول إلى مشكلة ولكن المشكلة تتحول إلى أزمة إذا لم يتم معالجتها وحلها.
- مثال: البطالة تعتبر مشكلة على صعيد الدولة بينما ارتفاع معدلات الجريمة في المجتمع والسرقة بالإضافة إلى تعاطي المخدرات فهي أزمة تهدد أمن الدولة.

الكارثة

- أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة ولكنها لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً، وبنجم عنها ضرراً في الموارد البشرية أو المادية أو كلاهما معاً مثل الزلازل والبراكين والحرائق الطبيعية. وبالنظر إلى مفهومي الإلزمه والكارثة نجد أن الإلزمه أعم وأشمل من الكارثة. فالإلزمه تعني الصغيره والكبيره الداخليه والخارجيه أما الكارثة فتتأخر في الحوادث ذات الدمار الشامل

الفرق بين الازمه والكارثة

- إن عنصر المفاجأة يكون متصاعداً عند وجود الأزمة أما في الكارثة فيكون كاملاً.
- في الأزمة يكون هناك القدرة على التدخل ودرء آثارها بينما في الكارثة فيكون التدخل لتخفيف الآثار الناجمة عنها.
- إن الأزمة قد تتطور عندما لا نعترف بوجودها ولا نتعامل معها بالشكل السليم فإنها في هذه الحالة ستتحول إلى كارثة، بينما الكارثة فهي تولد الأزمات.
- فإن اجتماع المخاطر مع عنصر الضعف في الإدارة والمراقبة فهذا ما يؤدي إلى أزمة، أما إذا تلازمت الأزمة مع خسائر مادية وبشرية فهنا نقول عنها بأنها كارثة.

الكارثة

- ان الكارثة أكبر خطراً من الأزمة وتعتبر أوسع نطاقاً.
- يتدخل في إدارة الكوارث أكثر من مستوى تنفيذي بالإضافة إلى مستوى إداري في الدول ويجب التنسيق التام والعالي بين هذه المستويات حتى تتم إدارة الكارثة بشكل جيد، بينما الأزمة فهو مصطلح يستخدم في علم إدارة الأعمال الذي يدخل ويتعمق كثيراً بموضوع إدارة الأزمات

الكارثة والازمه

عناصر المقارنه	الازمه	الكارثة
المفاجأه	تصاعديه	كامله
الخصائر	معنويه وقد يصاحبها خسائر بشريه وماديه	بشريه وماديه كبيره
اسبابها	انسانيه غالبا	غالبا طبيعيه واحيانا انسانيه
التنبؤ بوقوعها	امكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
المعونات والدعم	احيانا وبشريه	غالبا ومعلنه
انظمة وتعليمات	داخليه	محليه و اقليميه ودوليه

الكارثة والازمه والمشكله



وهنا نستنتج أن المشكلة إذا تُركت تتحول إلى أزمة، والأزمة إذا لم يتم التعامل معها بخطط مدروسة وبشكل مباشر فهي تتحول إلى كارثة.

الكارثة والازمه والمشكله



تمرين 2

سمات الازمات



المفاجأه

- ضيق الوقت
- سيادة حاله من الخوف

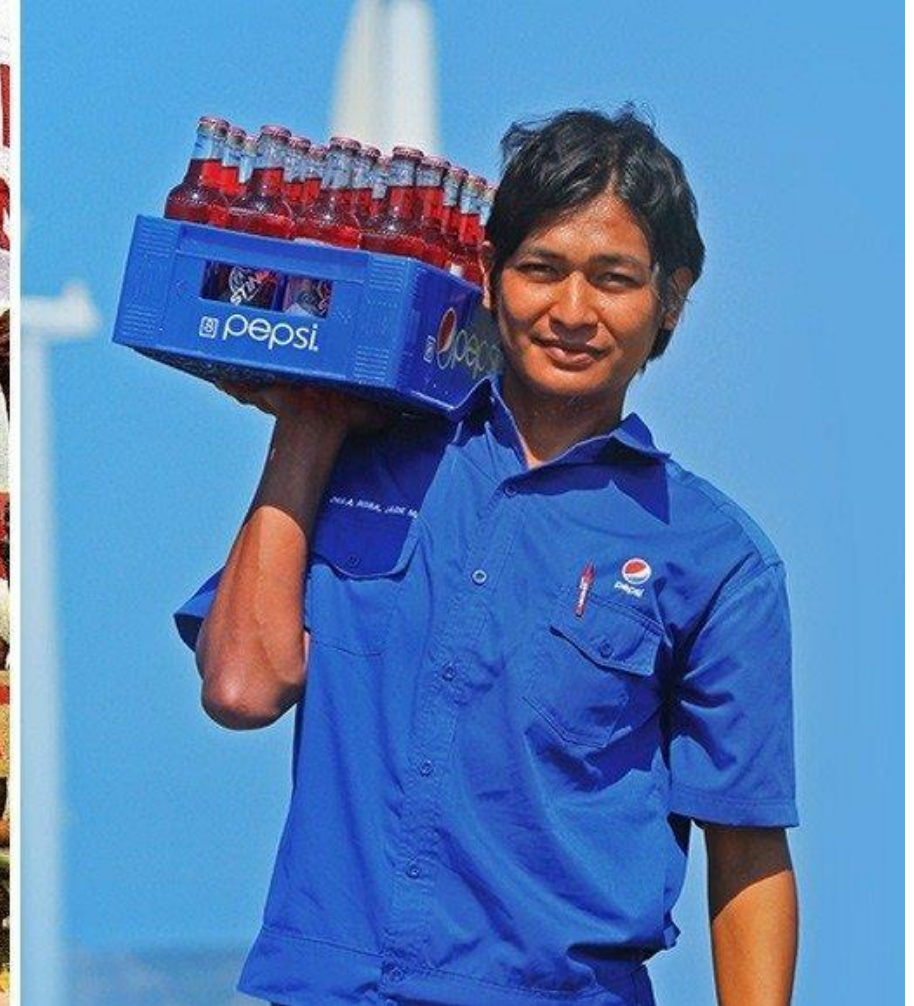
التهديد

- ينقص التحكم في الأحداث
- تسود فيها ظروف الغموض

الارباك والفوضى

- نقطة تحول
- نقص المعلومات

نشاط عملي : دراسة حالة خطأ شركة بيبسي



تمرين "اسباب الازمات"

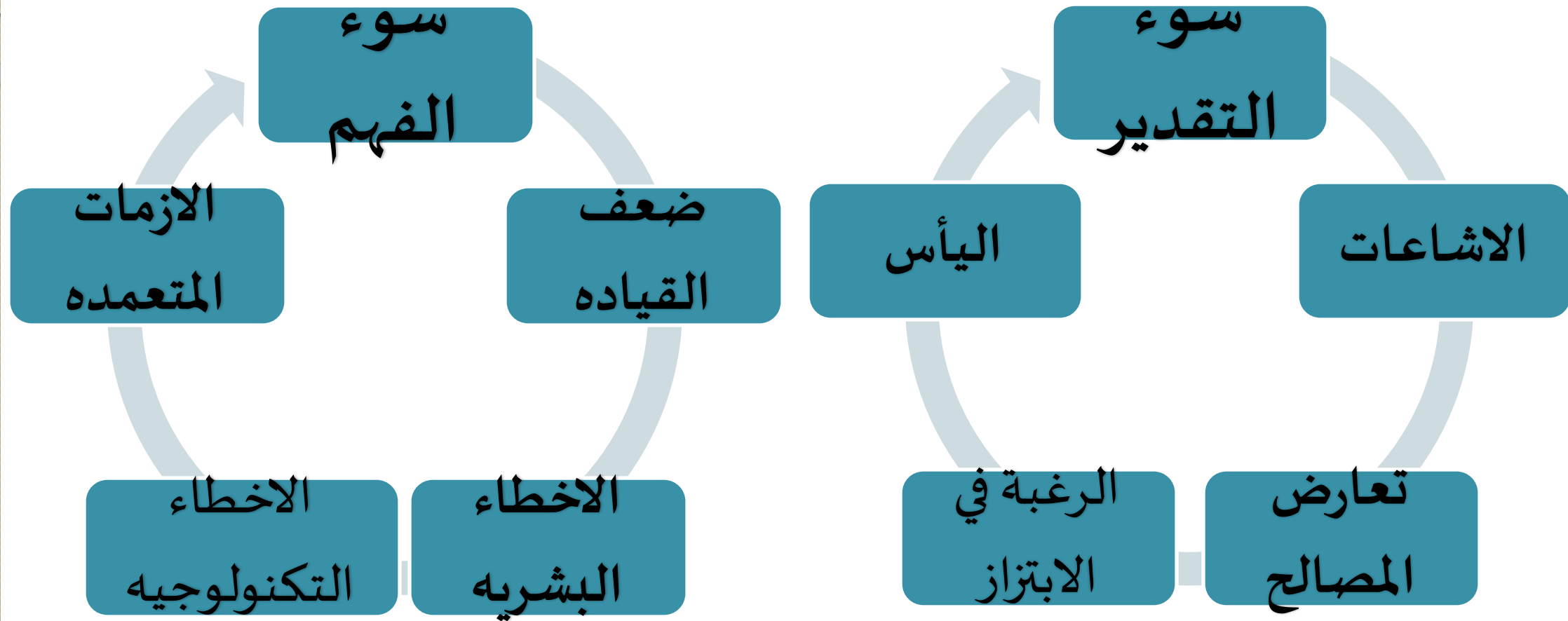


الازمه



الازمات تنشأ في بيئه مواتيه تمثل حاضنه جيده لمسبباتها
الازمات المتوقعه كثيره جدا الا ان التعامي عن المؤشرات الاوليه او
اخفاء المعلومات من اخطر عناصر توليد الازمات واحتضانها
قد يتوافر للازمه فريق عمل لكن تتعارض اهدافه مع اهداف المؤسسه
ما قد يطيل عمر الازمه ويعمق اثرها حتى حد الانهيار التام للمؤسسه

"اسباب الازمات"





قد تظهر الازمه كنتيجه لغياب السياسه او الخطط او عدم الرشد في
اتخاذ القرارات او لاسباب اخرى عديده قد تخرج عن سيطرة الاداره.
كما ان الازمه قد تنشأ نتيجة لخلل ما في انجاز الوظائف الاداريه
(تخطيط - تنظيم - توجيه - ورقابة واتخاذ قرارات) او قصور في
ادارة البيئه الكليه للمنظمه والسيطره عليها

انواع الازمات التي قد تصيب المؤسسات والشركات

- 1- الأزمات الخارجية: تنتج من تعامل المؤسسات مع الكوارث الطبيعية
- 2- الأزمات الداخلية: تعرض كوادر العمل لاصابات وحوادث وعدم مناسبة بيئة العمل في المؤسسه - أزمات الحفاظ على السمعة - أزمات التعامل مع المستهلكين
- 3- الأزمات التقنية: اختراق الكتروني- تعطل اجهزه وخطوط انتاج وانظمة التحكم



انواع الازمات التي قد تصيب المؤسسات

- 3-الازمات الصحيه: مثل الاوبئه التي قد تؤثر على نشاط العاملين داخل المؤسسه
- 4- أزمات التنظيم الإداري : اتخاذ قرارات اداريه غير سليمه مثل توظيف غير الكفاءات
- 5- الازمات التمويليّه : عدم القدره على تمويل نشاط اوسداد ديون وفقدان
- قيمة الاصول الماليه



امثله

- **الازمه المالية:** عندما تعاني شركتك او مشروعك من خسارة مالية ، قد تضطر إلى إعلان الإفلاس أو تسريح الموظفين. يمكنك التخطيط لهذا السيناريو دون معرفة السبب الأولي للأزمة المالية.



- **الفشل التكنولوجي:** قد يؤدي وقوع حادث تقني إلى ترك عملائك دون وصول لفترة طويلة من الزمن. يؤثر هذا النوع من الأزمات على سمعتك ونتائجك النهائية ، لذا من المهم الاستعداد لهذا الموقف.



تعطيل نظام تكنولوجيا المعلومات



- أي انه من الممكن ان يتعرض نظام المعلومات الخاص بشركتك او مشروعك للفيروسات او أي هجمات اختراق، وهو الامر الذي يعطل النظام، ويجعل الموظفين

غير قادرين على أداء أعمالهم بفا اختراق إلكتروني لقواعد وبيانات كليات جامعة

ناصر السليم

الرسمية، فقد أعلن مركز نظم المعلومات بالجامعة عدم إمكانية استرجاع النسخ الاحتياطية للخوادم، حيث كشف تقرير لمركز نظم المعلومات أنه تم تشفير ملفات النسخ الاحتياطي الخاص بالكليات. ولفتت إلى انه بناء على المعلومات، فإن الفيروس المستخدم في عملية الاختراق هو «فيروس بلاك كات» وهو فيروس «فدية» مطور، حيث يشفر الفيروس البيانات ويقلها ويقوم بطلب مبالغ مالية لفك الشفرات عن البيانات.

علمت «الأنباء» من مصادر مطلعة في جامعة الكويت عن تعرض قواعد البيانات والأنظمة الآلية لعدد من الكليات بجامعة الكويت لعملية اختراق إلكتروني طالت كافة البيانات المتعلقة بالطلبة والمباني مما أثر سلباً على سير عمل هذه الكليات خاصة في نهاية الفصل الدراسي والاختبارات النهائية. وأكدت المصادر أنه وفقاً للمخاطبات

- **كارثة طبيعية:** يمكنك الاستعداد لبعض الكوارث الطبيعية بناءً على مكان وجودك. على سبيل المثال ، إذا كانت شركتك في جنوب شرق الولايات المتحدة ، فيمكنك إنشاء خطة أزمة للأعاصير التي تتضمن عمليات الإجلاء والتواصل مع العملاء والتعافي من الكوارث والمزيد.



● **حادث مؤسسي:** اتهام شركتك بسوء السلوك أو المخالفات ، وفي حالة الأزمة هذه ،

ستحتاج إلى خطة لكيفية الرد. قد تتضمن خطة الأزمة هذه إصدار اعتذار عام

ومعرفة

كيفية

الاعتافي.



نشاط

يقسم المشاركون في مجموعات وتقوم كل مجموعه بذكر ازمات من مجتمعنا الفلسطيني وصنفها حسب المجالات التاليه:

مجال الازمات الامنيه

مجال الازمات الاقصاديه

مجال الازمات الاداريه

مجال الازمات الصحيه





نقاش



تمرين

مجال الازمات الامنيه:

ازمة ارتفاع نسبة الجريمة

ازمة انتشار ظاهرة الفلتان الامني

ازمة استفحال ظاهرة الشجار العائلي واستخدام السلاح في حل

النزاعات

ازمة انتشار تجارة وتعاطي المخدرات



مجال الازمات الاقتصادية

الازمة الماليه

غلاء الاسعار

تراجع الدخل القومي الفلسطيني

اعتماد الاقتصاد الفلسطيني على المساعدات الخارجيه

هجرة رؤؤس الاموال للخارج



وقف التمويل

شيوع النظام الاستهلاكي غير الانتاجي في فلسطين
زيادة اعداد خريجي الجامعات العاطلين عن العمل
ضعف الحركة السياحيه الى فلسطين

سيطرة الاحتلال على مقومات الاقتصاد الفلسطيني
الحصار الاقتصادي وتوقف المساعدات الخارجيه



امثله على مجال الازمات الاداريه

اضراب العاملين

الاختراق الالكتروني للبيانات

اعط امثله اخرى عن ازمات اداريه؟؟؟؟

ازمات صحيه

ازمة كورونا وما انبثق عنها من ازمات

مثل ازمة التعليم

ازمة السياحة



امثله

سخر لعمليات اكسون فالديز 1989

11 الف شخص

58 طائره

1400 سفينه

3 سنوات حتى الان



لماذا اكسون فالديز؟؟؟



خزان صافر العائم:
سفينة تتحطم ببطء

لماذا اكسون فالديز؟؟؟



- ان تسرب النفط من خزان النفط العائم صافر سيؤدي إلى تدمير الشعاب المرجانية وأشجار المنغروف الساحلية وغيرها من الحياة البحرية في البحر الأحمر، وسيصبح الملايين من البشر عرضةً للتلوث الهوائي. كما ستندعم سبل نقل الغذاء والوقود والإمدادات الحيوية لليمن، في بلدٍ يحتاج فيه 17 مليون شخص إلى المساعدات الغذائية.

- فمئات الالاف من العاملين في مجال الصيد سيفقدون مصادر أرزاقهم بين ليلة وضحاها. وسيستغرق الأمر أكثر من 25 عاماً لإسترداد مخزون الأسماك. وتُقدر تكاليف تنظيف تسرب النفط من صافر بـ20 مليار دولار أمريكي.



التحديات التي تواجه المشاريع

1- التحديات
التمويلية

2- التحديات
التسويقية

3- التحديات
الفنية

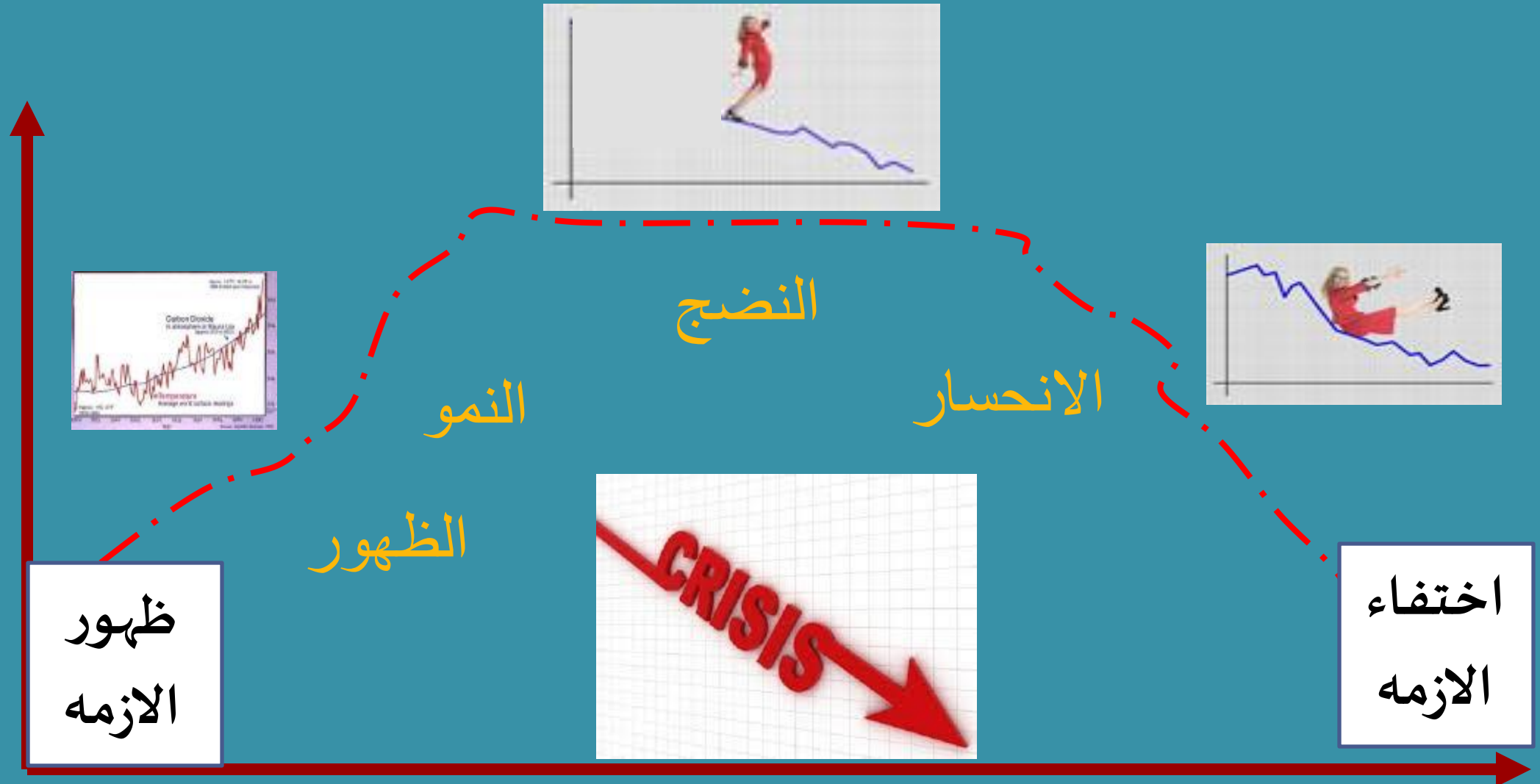
4- التحديات
التنظيمية

5- تحديات
القوى البشرية

• تعاني المشاريع الخاصة من مشاكل تنظيمية داخلية وخارجية، من أبرز المشاكل التنظيمية الخارجية تعدد جهات الرقابة (الاقتصادية، والصحية، والضمان الاجتماعي، والدوائر الضريبية والجمركية، ودوائر المواصفات المقاييس...)، بالإضافة لغياب التنسيق بين الأجهزة الجهات النازمة للمشروعات الصغيرة.

•

دورة حياة الازمه



مرحلة الميلاد

في هذه المرحلة تبدأ الازمة الوليده في الظهور لأول مره في شكل احساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الافق وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم او الاتجاه او الحجم او المدى الذي سيصل اليه.



مرحلة النمو والانتعاش

يتعاضد الاحساس بالازمة ولا يستطيع متخذ القرار ان ينكر وجودها او

يتجاهلها نظرا لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوما بعد يوم، فضلا

عن دخول اطراف جديدة الى مجال الاحساس بالازمة سواء لان

خطرها امتد اليهم او لخوفهم من نتائجها او من ان خطرها سوف

يصل اليهم.



مرحلة النضج

تعد من اخطر مراحل الازمه ومن النادر ان تصل الازمه الى مثل هذه
المرحلة وتحدث عندما يكون متخذ القرار الاداري على درجة كبيره من
الجهل والتخلف والاستبداد برايه وانغلاقه على ذاته وبذلك تصل
الازمه الى اقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطره عليها مستحيله ولا
مفر من الصدام العنيف معها

مرحلة الانحسار والتقلص

تبدأ الازمة بالانحسار والتقلص نتيجة الصدام العنيف الذي تم اتخاذه
والذي يفقدها جزءا هاما من قوتها.

مرحلة الاختفاء

وتصل الازمه الى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبة كامل قوة الدفع المولده لها او لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها الا انه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات.



التهديدات والخطوره على المؤسسات والمشاريع

1. الجدوى التشغيليه
2. السمعه
3. المصداقيه
4. الاستقرار المالي
5. التبعيات والاجراءات القانونيه

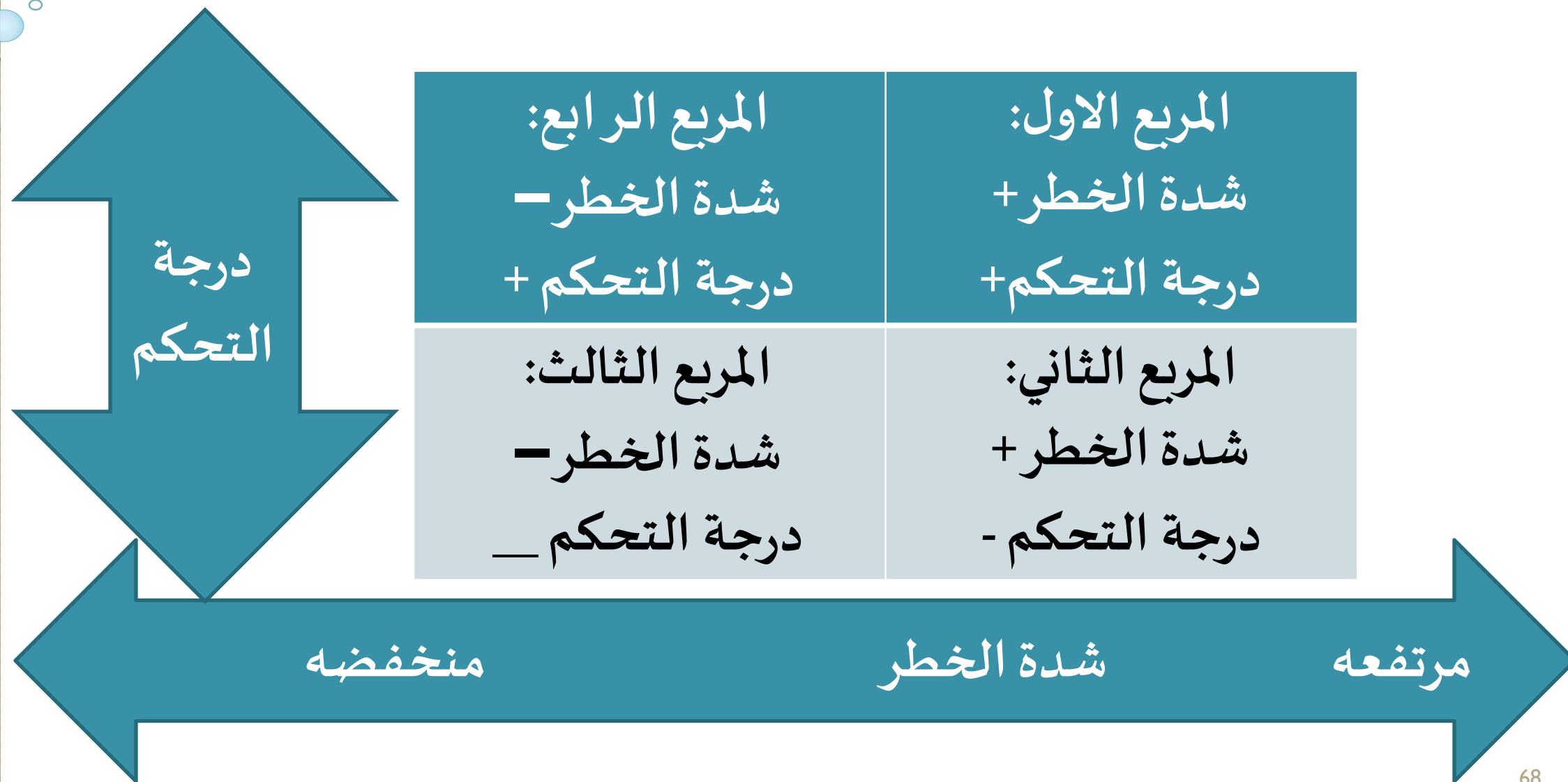
المعرضون للالزمات

1. من تنقصهم الخبرة
2. من لا يعترف بأهمية إدارة الالزمات
3. من يؤمن بأن التغيير ليس ضروريا
4. من ليس لديه القدره على إدارة الالزمات
5. من لديه مصلحة شخصية ويفضلها على المجتمع
6. من يشعر بالاحباط

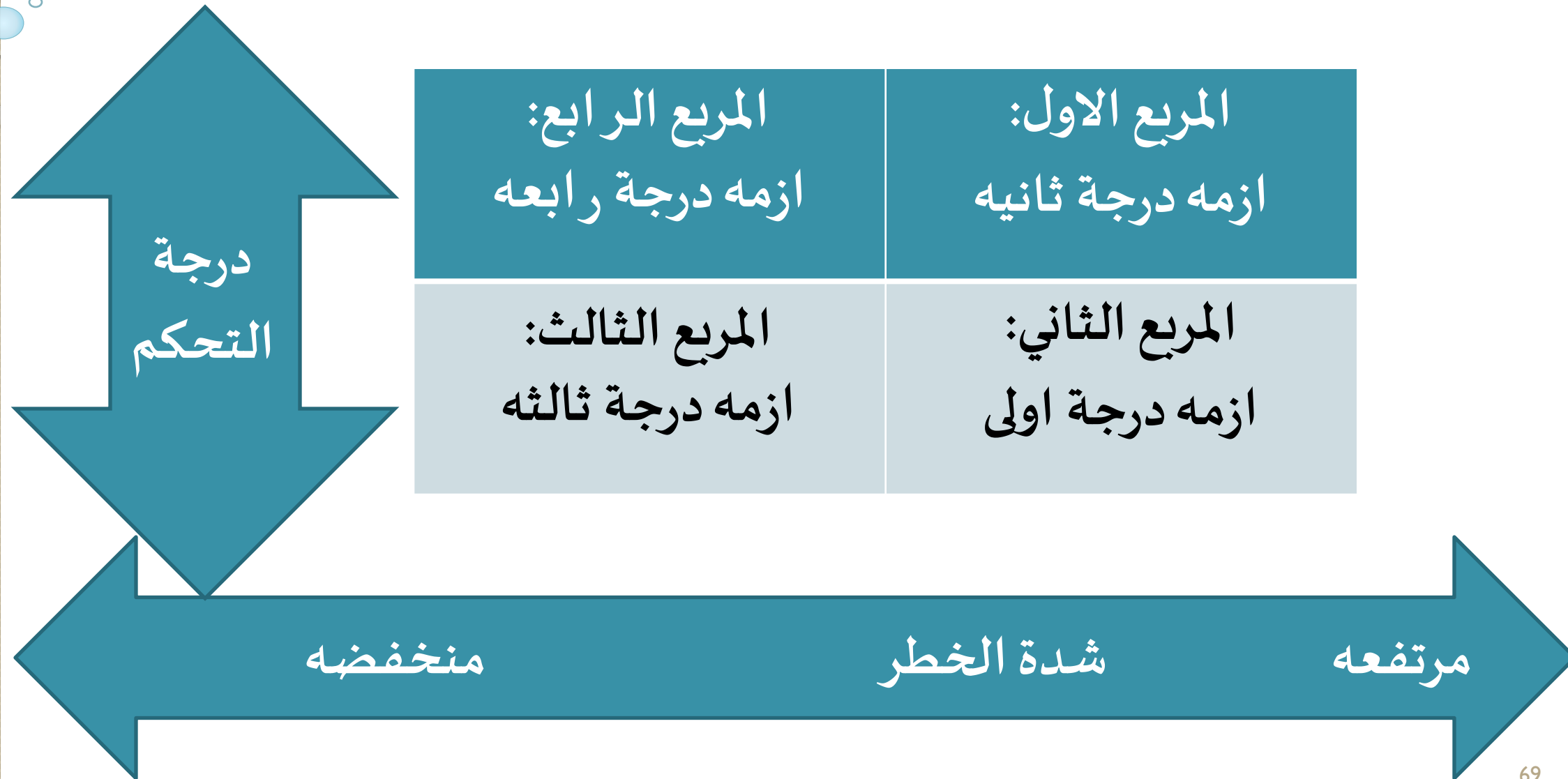
المستعدون للالتزامات

1. الذين هم على استعداد لاتخاذ المسؤوليات
2. الذين يفهمون اهميه الموارد البشريه داخل المنظمه وخارجها
3. الذين لديهم القدره على استثمار الخطر ويفكرون ويخططون
4. الذين يتخذون القرارات السليمه

(تحديد عمق الازمه- مستويات الازمه) مصفوفة الازمات



(تحديد عمق الازمه- مستويات الازمه) مصفوفة مستويات الازمات



مصفوفة مستويات الازمات



تساعد هذه المصفوفة على تقييم مستوى الازمه وبالتالي اختيار
الاستراتيجيه المناسبه لمواجهتها

مصفوفة مستويات الازمات



عندما تكون المخاطر التي تواجهها المنظمة او الشركة او المشروع مرتفعه (درجه اولى وثانيه)
تحتاج المنظمة الى الدعم الخارجي
عندما تكون السيطرة منخفضة (اولى وثالثه) استراتيجيات معالجة اثار الازمه
عندما تكون القدره على السيطرة عاليه (ثانيه ورابعه) ادارة ازمات فعاله
عندما تكون المخاطر منخفضة (ثالثه ورابعه) تستطيع ادارة الازمات بمستواها الاداري
والتنفيذي السيطرة عليها لمحدودية خطرهما

مصفوفة الازمات



تمرين 3

مصفوفة الازمات

- الفرضيه : تعرض المشروع لازمة حكم قضائي غير قابل للاستئناف يلزم المؤسسه او الشركه بدفع تعويضات للعملاء او حكم الافلاس

مصفوفة الازمات



تمرين 4

مصفوفة مستويات الازمات

- الفرضيه : حريق كبير تمكنوا من السيطرة عليه وكانت الخسائر ضئيله

مصفوفة مستويات الازمات



تمرين 5

مصفوفة الازمات

- الفرضيه : مطالب موظفين المنظمه بزيادة طفيفه في الرواتب
- خطورة منخفضه ودرجة تحكم كبيره المربع الرابع
- ازمات الى حد ما ضعيفه ويمكن التعامل معها بطريقه ذات كفاءه عاليه وفعالیه.

مصفوفة الازمات



تمرين 6

مصفوفة الازمات

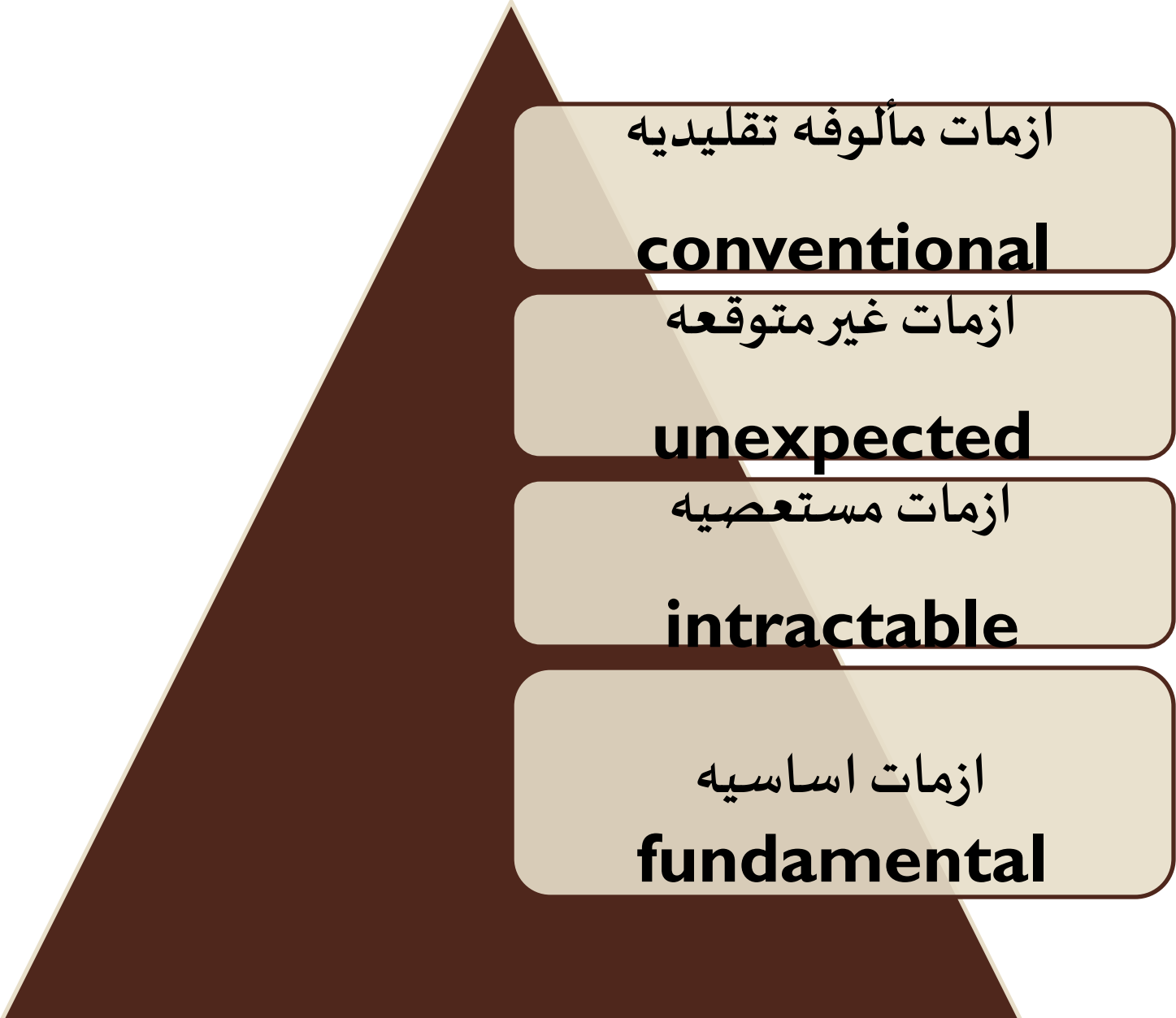
- الفرضيه : لوحظ تسرب غاز في مواسير المصنع وتم التحكم فورا في غلق المحابس
- ازمة لكنها قليلة الاهمية بسبب اكتشاف اشارات الانذار المبكر فورا
- (خطوره منخفضه ودرجة تحكم منخفضه)
- المربع الثالث

نقاش مصفوفة مستويات الازمات

- تبعا لمصفوفة الازمات في اي مربع من مربعات المصفوفه باعتقادك تقع:
 - ازمة كورونا وقت اندلاعها؟
 - ازمة كورونا حاليا في العالم؟
 - ازمة كورونا حاليا في فلسطين؟

مصفوفة الازمات

- اقترح جندل 2005 تصنيفا للازمات يعتمد على عاملين اثنين
- امكانية التنبؤ بالازمات
- قدرة المنظمات على التأثير عليها وقليل اثارها السلبية



ازمات مألوفه تقليديه

conventional

ازمات غير متوقعه

unexpected

ازمات مستعصيه

intractable

ازمات اساسيه

fundamental

(مصفوفة انواع الازمات)

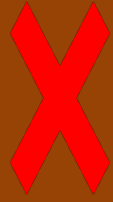




تمرين 7

- مدة التمرين : 5 دقائق
- اداء التمرين: فردي
- المواد اللازمة : أقلام وورق ابيض
- يطلب من المتدربين الاجابه بصح او خطأ لكل عبارته مما يلي مع تصحيح العبارة الخاطئه .

تصحيح العبارة



العبارة

من اسباب حدوث الازمات اهمال اشارات الانذار المبكر.

الازمه هي خلل يؤثر على النظام بأكمله بدون ان يهدد اساساته .

لكارثه تمثل قيذا يؤدي الى مصاعب وتتطلب حلها فترة زمنية

ليست عاجلة بالضروره

لطوارئ هي حالة يتم فيها تعليق الاجراءات العاديه واتخاذ تدابير

ستثنائيه

لا يوجد فرق بين مصطلحي الازمه والكارثه

2. ادارة الازمات: اسئلة استرشاديه

- ما هو مفهوم ادارة الازمات؟
- ما الفرق بين مصطلحي ادارة الازمات والادارة بالازمات؟
- ما هي متطلبات ادارة الازمات؟
- ما هي مراحل ادارة الازمات؟



مفهوم ادارة الازمات

الاستعداد لما قد لا يحدث
والتعامل مع ما حدث



مفهوم ادارة الازمات

ادارة الأزمات .. الفن الصعب ,عندما
يحدث ما لا تتوقعه . كيف تواجه
المواقف والأحداث التي لم تخطط لها؟



مفهوم ادارة الازمات

إدارة الازمات أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، وتتضمن العديد من الأنشطة، يأتي على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة، والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة.



مفهوم ادارة الازمات

" كافة الاستراتيجيات والعمليات والمقاييس
المخططه والتي يتم وضعها موضع التنفيذ
لمنع وقوع الازمات او التعامل مع الازمات
والتقليل من اضرارها في حال وقوعها"

الادارة بالازمات

هي خلق أزمة معينة (إفتعال) في مستوي إداري معين (أو مستويات إدارية) من أجل تحقيق مصالح شخصية أو مصالح عامة معينة
مثال واقعي : الفوضي الخلاقة في الوقت الراهن

نقاش

- تبدأ مهمة إدارة الأزمات فور وقوع الأزمة وتنتهي عند إيجاد حل للأزمة وتنفيذه.

.....

.....

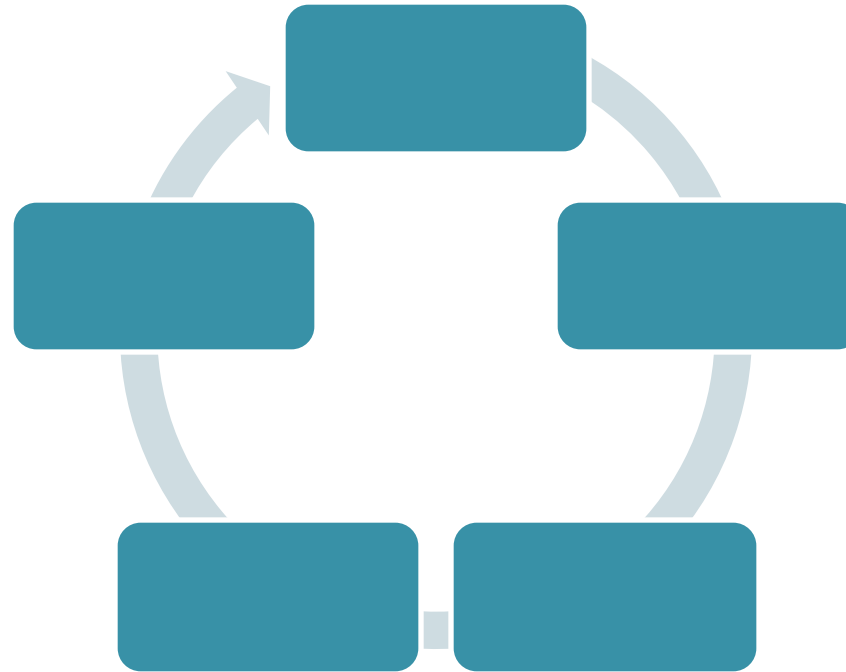
.....

.....

ادارة الازمات



تمرين 8



مراحل ادارة الازمات



المرحلة الاولى أ - اشعارات الانذار المبكر



اشعارات الانذار هي تحذيرات أو اعراض تنبئ عن
امكانية حدوث الأزمة.



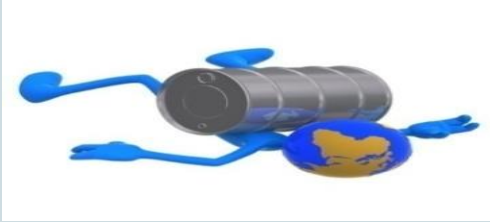
المرحلة الاولى أ - اشارات الانذار المبكر



• عملية إكتشاف إشارات الإنذار تحتاج إلى بعض مهارات التحليل والاستقراء والاستناد إلى الشعور والحدس، وكلها مهارات قد يفتقر إليها بعض المديرين.



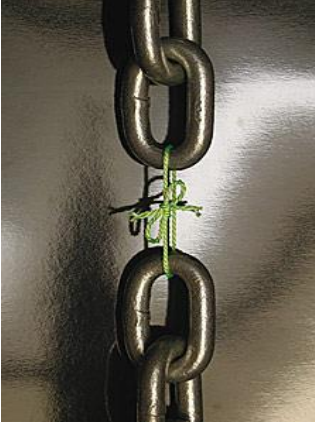
مصفوفة اشارات الانذار المبكر

(2) الواقع لا يشير إلى أزمة	(1) الواقع يشير إلى أزمة	
(2) احساس كاذب 	(1) ازمه و اقعيه 	شعوري يشير إلى أزمة
الوضع الطبيعي 	(3) عدم الشعور بالخطر القائم التعامي (النعامة) 	شعوري لا يشير إلى أزمة

نقاش

- أين تجد نفسك ضمن المربعات الأربعة السابقة؟ (كن صادقاً مع نفسك)
- هل هو الوضع المناسب لظروف عملك؟ أم تتمنى أن تغيره؟
- في رأيك ما هو أسوأ وضع يمكن أن تكون فيه إدارة المنظمة؟
- ولماذا؟
- وبماذا تنصح إدارة المنظمة التي تقع في هذا المربع (السيئ)؟

كيف تكتشف الإشارات المبكرة للأزمة؟



- ارصد نقاط الضعف الموجودة في منظمتك
- تنبّه لما يحدث حولك.
- لاحظ وتأمل تطور الأحداث داخل عملك.
- قارن انجازات وحدتك بوحدات مشابهه
- كن صادقا وصريحا واعترف بالمشكلات.
- حل ما هو متاح لديك من المعلومات.

تمرين "نظم اكتشاف اشارات الانذار المبكر"



مدة التمرين : 10 دقائق

اداء التمرين : جماعي

قسم المتدربين الى مجموعات ويطلب من كل مجموعه ان تقوم باستخدام خبراتهم في تصور شكل أو هيئة اشارات الانذار المبكر للأزمات الآتية ثم تقوم كل مجموعه بعرض ملخصها عن طريق اختيار ممثل المجموعه؟

نشاط "نظم اكتشاف اشارات الانذار المبكر"

الازمات	اشارات الانذار المبكر
1. انفجار كبير في محطة وقود	
2. اختلاس وسرقه خزنه شركة معينه	
3. سقوط سقف أحد الصفوف بالمدرسه	
4. حدوث حالات تسمم غذائي في احد المدارس	

اشارات الانذار المبكر

اشارات الانذار	اشارات الانذار
زيادة في النفقات	صيانة متكررة بشكل لافت
تدهور في الاداء	ارتفاع معدل التغيب
شكاوى العملاء	اعطال متكررة
عدم الانضباط	صراعات مستمرة
مقاومة التغيير	تراكم في المخزون
سوء الاتصال	انخفاض في المبيعات
الاستفراد في القرار	مشاكل مع العملاء
الشلليه في المؤسسة	تدهور في مواصفات الانتاج

المرحلة الاولى -ب- الاستعداد والوقايه

التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو تخفيف اثارها عن طريق وضع الخطط لمواجهة تلك الازمه لنتمكن من التنبؤ المبكر لها ورسم السيناريوهات المناسبه لمواجهتها.



لماذا يجب أن نخطط للأزمات؟

– التخطيط لإدارة الازمات يعبر عن شخصية واقعية.
فكل المؤسسات تتعرض للأزمات.

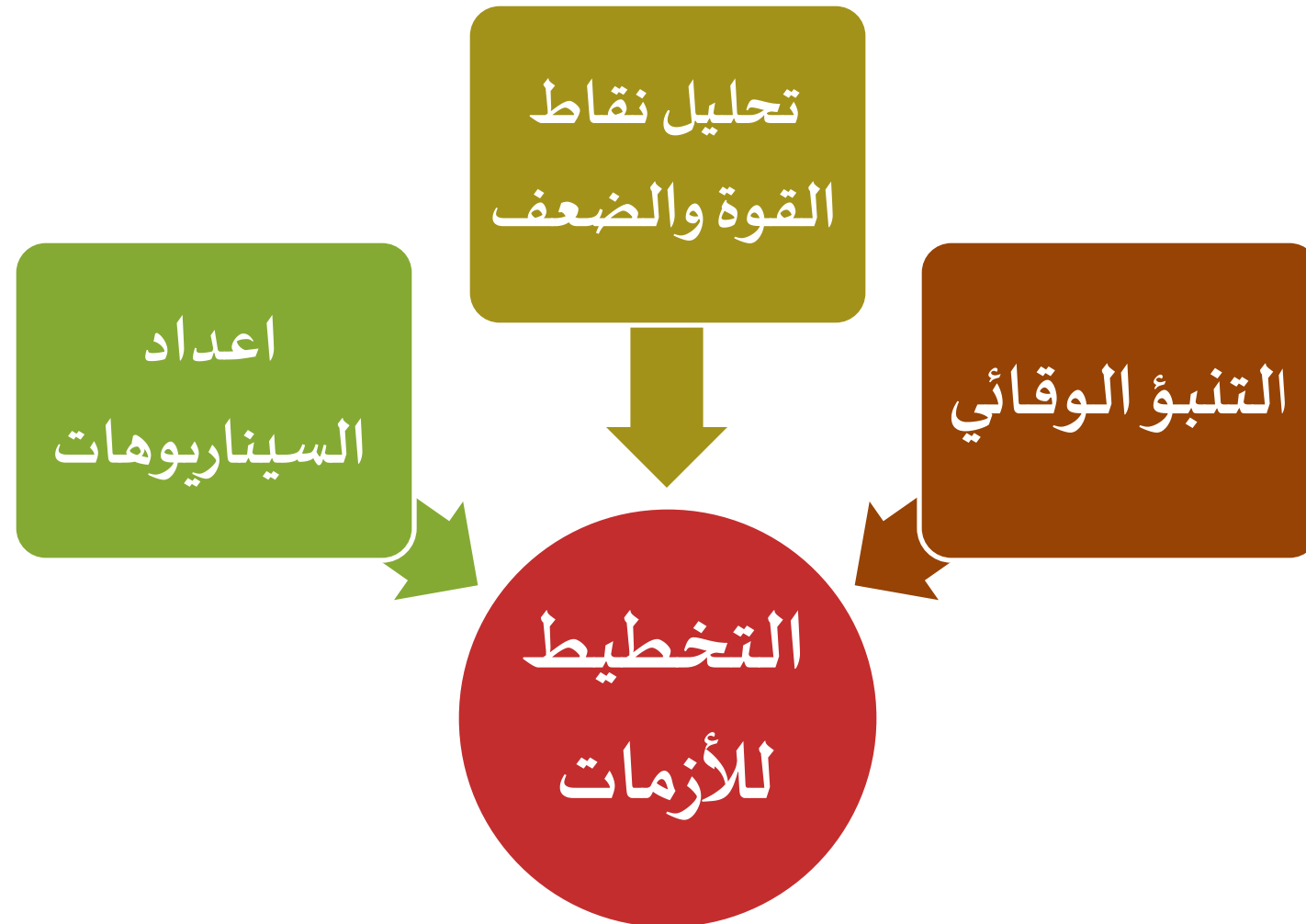
– التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات قد يقي أو على الأقل يقلل جدًا من
آثارها الكارثية

– التخطيط للأزمات، وإدارتها من المسؤوليات الأساسية للقادة، وتجاهل هذه
المسئولية قد يعرض حياة الناس والمؤسسة للخطر في أي لحظة.

متطلبات ادارة الازمات



3. التخطيط للآزمات



3. التخطيط للآزمات



التخطيط
للآزمات

التنبؤ الوقائي واليقظة الاستراتيجية



التتبع و المراقبة و التحليل للمحيط العلمي و
التقني ، التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية
الحاضرة و المستقبلية لاكتشاف الفرص
المتاحة و التهديدات المحتملة في طابع استباقي



ادوات التنبؤ الوقائي واليقظة الاستراتيجية

من خلال التعرف على نقاط الضعف والنقاط الحساسة في المنظمة

من خلال التعرف على ازمات في البيئه المحيطة

من خلال التعرف على ازمات واجهت المنافسين

من خلال التعرف على الوقائع الصغيره التي قد تتحول الى ازمات

اعداد السيناريوهات



اعداد السيناريو

تصور
ردود
الافعال
المختلفه



اعداد السيناريو

- استخدام
التحليل العلمي
لإعطاء مسارات
للأزمة



اعداد السيناريو

- تخيل
وقوع
ازمه

4. استراتيجيات ادارة الازمه

الاستراتيجيات الحديثة

المشاركة الديمقراطية فرق
العمل- ادخار الاحتياطات-
احتواء الازمه – تفتيت
الازمه – اعلان الوفرة
الوهميه – تغيير المسار

الاستراتيجيات التقليدية

الانكار التنفيس
التهوين الاخمداد
العزل الكبت

إدارة المشاريع الصغيرة في الأزمات- احتواء الازمه في ظل كورونا

تطبيق العمل عن بعد

ادارة المهام عبر التطبيقات الالكترونيه

ضخ فريق العمل في قلب الحدث

اعادة توزيع المهام

مراقبه السوق

5. الاعلام واتصالات الازمه

جميع أنشطة و جهود الاتصال التي
تجريها العلاقات العامة عند وقوع
أزمة ما



ابعاد اتصالات الازمه

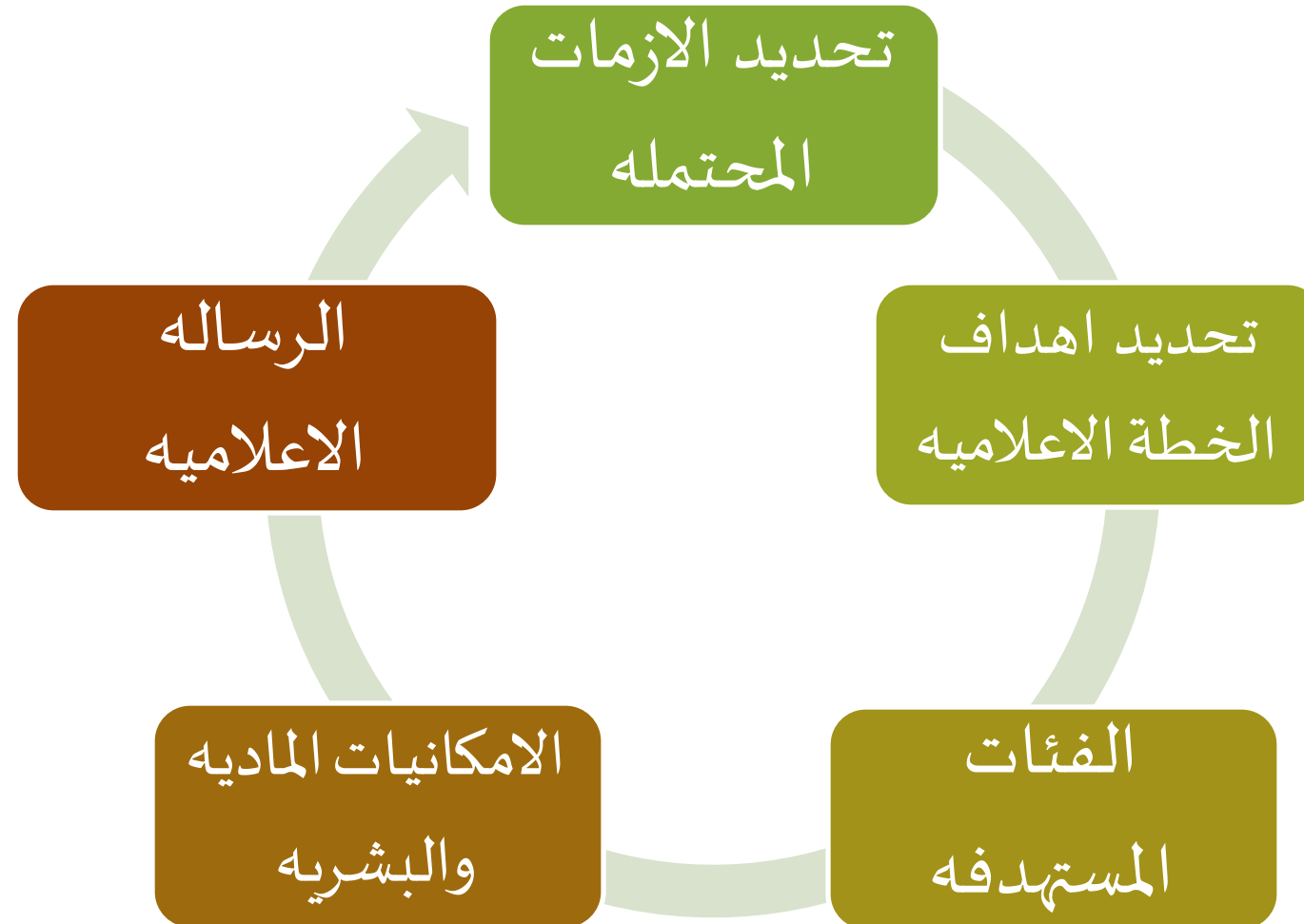
وسائل الاعلام العامه

الاتصالات
موجهه الى البيئه
الخارجيه
للمنظمه

الاتصالات
موجهه الى البيئه
الداخليه
للمنظمه

كادر اعلام الازمه داخل المنظمه

عناصر خطة اتصالات الازمه





6. التعلم واستعادة النشاط

- * الأزمة فرصة ذهبية لتفجير الطاقات الكامنة لدى المؤسسات والقيادات .
- * الأزمة تجربة (حتمية) تمر بها المؤسسة.
- * الازمه تكشف نقاط الضعف الضمنية والكامنة.
- * ان المؤسسات الناجحة لا تضيع فرصة استخلاص العبر والدروس من الأزمات التي تمر بها بل وحتى الأزمات التي تمر بها منظمات منافسة



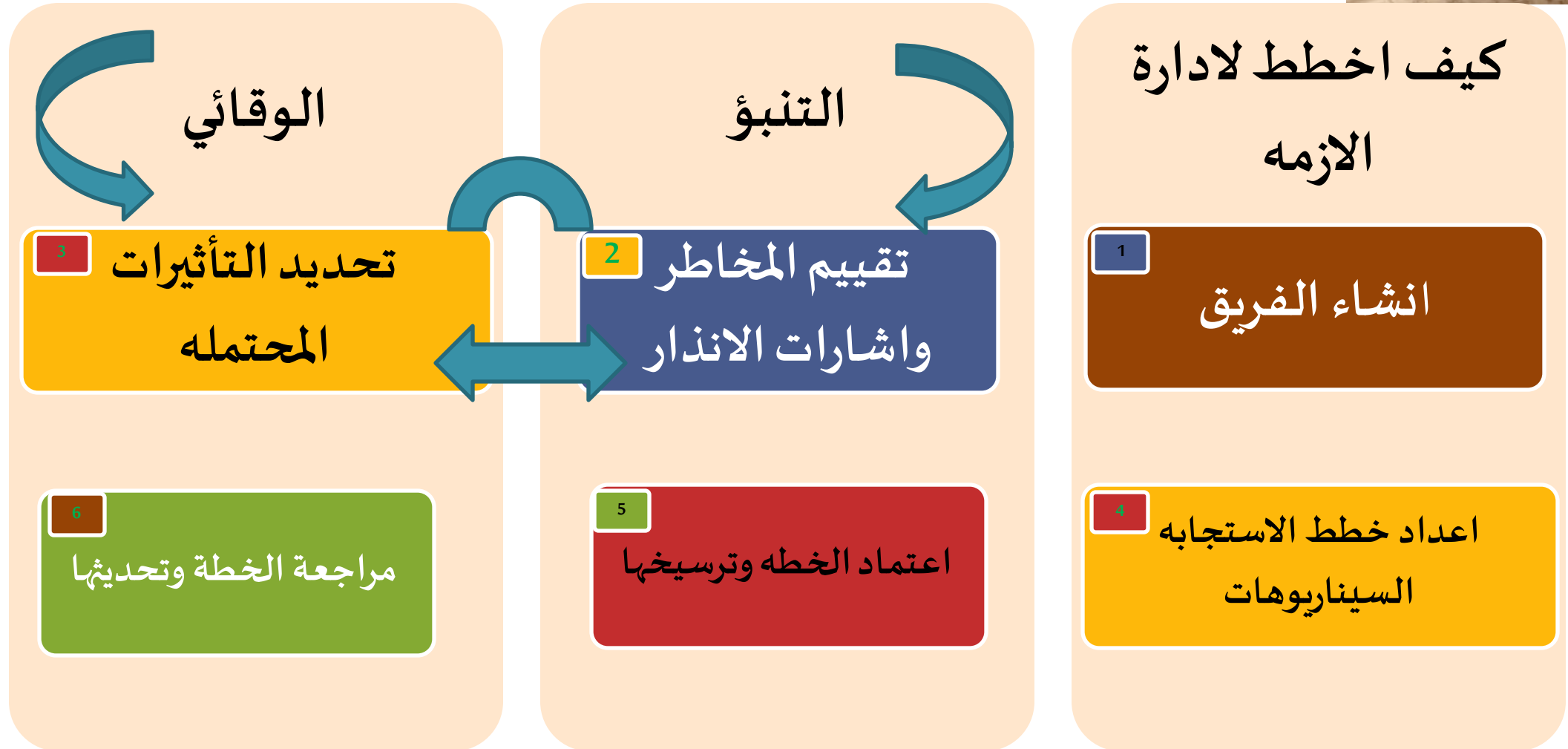
تمرين 9

تقسيم المشاركين الى فرق وان يختار كل فريق ازمة مع تحديد المؤسسه
او مكان حدوث الازمه والتاريخ

الازمه	مكان حدوثها(اسم المؤسسه او الذي حدثت فيه الازمه)



تطبيق : انشاء خطة ادارة الازمه





ما هي
المخاطر
المحتملة



كيف ممكن ان
تكون
استجابتنا عند
وقوع الازمه



من سيتخذ
إجراءات في
حالة الأزمات

قائمة فريق الأزمات





قائمة فريق الأزمات



نقاش:

فريق إدارة الأزمة هو فريق دائم ومتواجد في المنظمة
باستمرار للتعامل مع أي أزمة تواجهها
المنظمة..... ما رأيك في العبارة السابقة؟

.....

...

قائمة فريق الأزمات



- قائمة بأسماء فريق ادارة الازمات
- المناصب التي يتولونها
- أرقام هواتفهم
- الحصول على عناوين سكنهم وعناوين عملهم
- الشخص الاحتياطي
- المستشارون الخارجيون، كما يجب تحديد مسؤولية كل عضو في فريق ادارة الازمه والواجبات التي يجب أن يقوم بها والتوقيت المناسب لهذا العمل.

تمرين 10 تشكيل فرق ادارة الازمه

- تأكد من تفويض الشخص المناسب لإعداد وتحديث قائمة كالتالي:

الاسم	المنصب	الهاتف الارضى والمحمزل	اسم اقرب زميل وتلفونه	عنوان السكن	البريد الالكترونى	المسؤوليه والواجبات مع التوقيت

واجبات ومسئوليات فريق إدارة الأزمات نقاش



- ما هي الواجبات التي تتوقع أن تكون على عاتق فريق إدارة الأزمة ككل؟
- وعلى عاتق رئيس الفريق بالتحديد؟
- واجبات أعضاء الفريق:
- واجبات رئيس الفريق:
- هل ترى أنه لا بد أن يكون مدير فريق إدارة الأزمة هو رئيس المنظمة؟ ولماذا؟

2- تحديد قائمة المخاطر المحتملة للآزمات



- توضيح مختلف أنواع الآزمات، التي قد تواجهها المنظمة او المشروع في المستقبل سواء أكانت أزمة سطو أو أزمة تخريب وغيرها، وهذا حسب أولويتها وأهميتها.

ومن فوائد هذه القائمة:

توعية العاملين وتنبيههم بالأخطار المتوقعة من الآزمات.

تدريب المدربين الحاليين والمستقبليين الذين يعينون في المنظمة على مهارات

إدارة الآزمات وكيفية التعامل مع الآزمات

اطلب مشورة وخبرات مؤسسات مشابهة.

- أفضل دروس مجانية لمعرفة الأزمات الأكثر احتمالاً، وكيفية إدارتها بنجاح، وكيفية تلاشي أخطاء الآخرين.
- السؤال والانصات لخبرات وآراء رجال الأعمال في نفس القطاع.
- إن هذه المشورة والدروس المسبقة قد تجنب مؤسستك والعاملين معك مخاطر كارثية. فلا تتخطى أبداً هذه الخطوة.

اطلع على إرشادات المنظمات المتخصصة.

- الاستعانة بأحد المنظمات المتخصصة في إدارة الأزمات.
- ضرورة الاطلاع على ما توفره المؤسسات الحكومية، وشركات التأمين في بلدك من نشرات بقواعد الأمن المادي والوظيفي والقانوني.
- الاطلاع على خبرات مؤسسات ناجحة (من خارج القطاع).

تمرین 11

مواقف

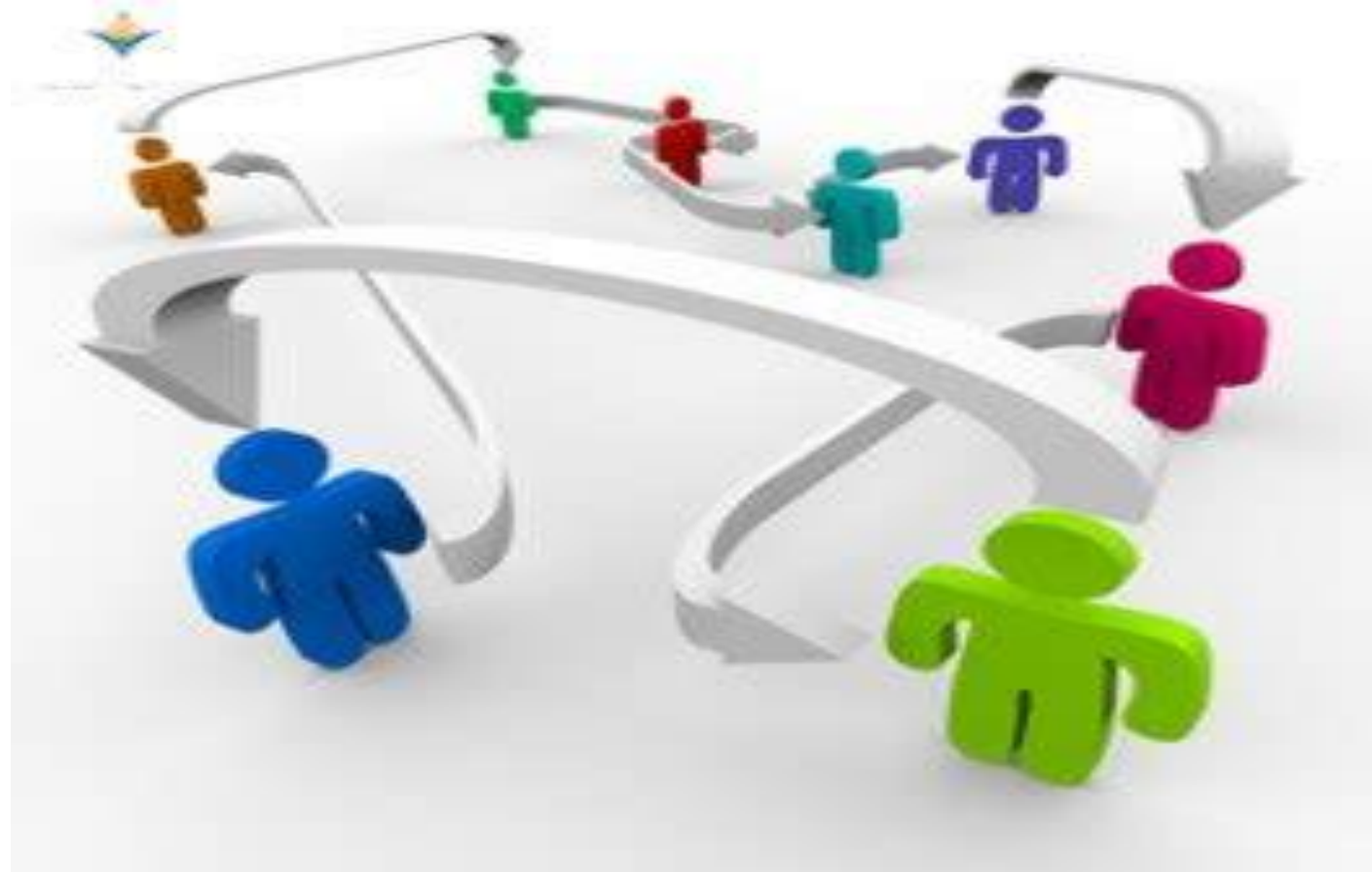


تمرين 12



تحديد اشعارات الانذار المبكر

حلل الأزمات المحتملة، التي سوف تخطط لها.



تمرين 13

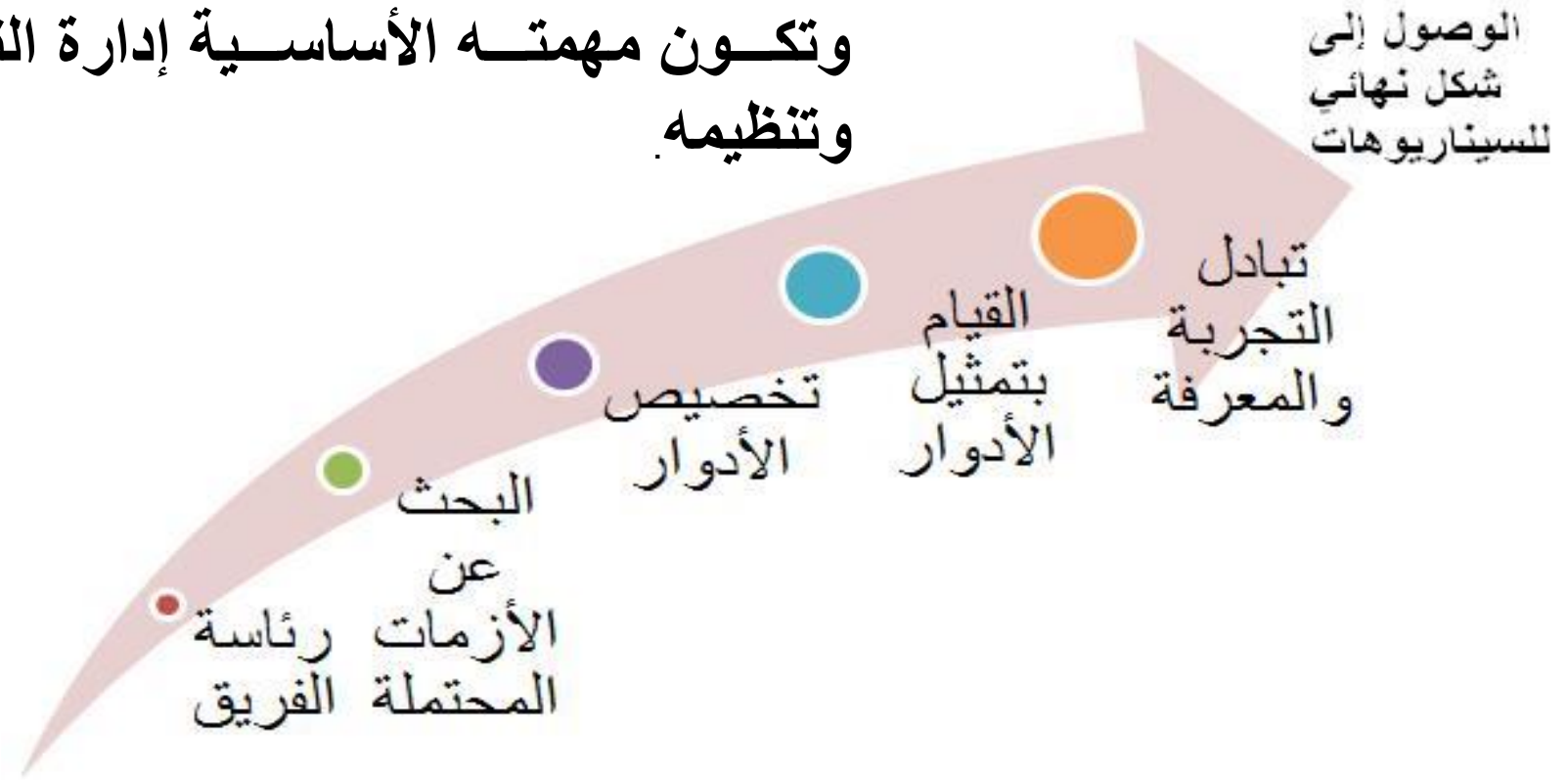
من خلال التعرف على نقاط الضعف والنقاط الحساسة في المنظمة

SWOT ANALYSIS	
أشور مساعفة لتأققق الأشءاف نقاف ضءف سمافنا نحن، الفف فءوقنا عن فأقق الفءف ١..... ٢..... ٣..... ٤..... ٥.....	أشور مساعفة لتأققق الأشءاف نقاف قفة سمافنا نحن، الفف فءاف فف فأقق الفءف ١..... ٢..... ٣..... ٤..... ٥.....
مخافر ظروف فأرففة، فمكن أن فضر فءقق فأقق الفءف ١..... ٢..... ٣..... ٤..... ٥.....	فرص ظروف فأرففة، فمكن اسففءمارها لتأققق الفءف ١..... ٢..... ٣..... ٤..... ٥.....

3- اعداد السيناريوهات



يقوم أحد أعضاء فريق إدارة الأزمات برئاسة الفريق لإعداد السيناريو ويفضل أن يتم إختياره بالتصويت من أعضاء الفريق وتكون مهمته الأساسية إدارة النقاش وتنظيمه.



تمرين 14

اعداد السيناريوهات

إذا قدر الله وحدث..	سوف يقوم ..	بعمل التالي ..	مع مراعاة هذه التوصيات
حالة الطوارئ / الأزمة /	اسم الشخص، أو صفته	الإجراء المحدد	اي ملاحظات أو توصيات للقيام بدوره على أكمل وجه

ما المعدات والمواد التي نحتاج إليها لتنفيذ هذه الإجراءات (مثل شنت إسعافات، أدوات إطفاء، الخ؟). ومن المكلف بتوفيرها وتدريب الناس عليها؟ وما آخر موعد للتأكد من جاهزية هذه الأمور؟

ضع خطة عمل واضحة، ومرنة.

- ١- ما المعلومات التي تم جمعها من المؤسسات المشابهة، والخبراء حول هذه الأزمة وكيفية التصرف معها؟
- ٢- ما أكبر القطاعات والأشخاص المتأثرين بهذه الأزمة؟
- وهل لدينا قائمة محدثة ببيانات التواصل مع كل فرد في هذه القطاعات؟

- كيف نعرف أن هذه الأزمة قد حدثت بالفعل لنبدأ في التحرك بحسب الخطة؟
- ما الإجراءات التفصيلية المحددة التي يجب تفعيلها في حال وقوع هذه الأزمة؟ ومن سيقوم بالتواصل مع الأطراف المختلفة؟
- من المهم جدًا إنشاء جدول واضح للإجراءات التفصيلية المحددة، ونظام اتصالات واضح، للتواصل مع جميع الأطراف (العاملين، مجلس الإدارة، الموردين، العملاء، الإعلام، الدولة، المحامين .. الخ)

تأكد من جاهزية الفريق للتعامل وفق هذه الخطة

توفر
قائمة
الاتصالات
بأعضاء فريقه

توفر أرقام
الطوارئ لدى
كل المسؤولين
في مختلف
الأفرع

وصول الخطة
كاملة لكل من
أعضاء فريق
إدارة الأزمات

مشاركة وموافقة
رئيس مجلس
الإدارة والرئيس
التنفيذي على
خطط الأزمات



- بعض الأزمات تحتاج لتدريب طوارئ، أو مناورة حية – بعلم الأعضاء – للتأكد من جاهزية كل شيء، وخفض الضغط النفسي في التعامل مع الأزمات.
- (حدد موعد وكيفية القيام بذلك).
- تأكد دوريًا من مراجعة وتحديث خطط الطوارئ، وقاعدة بيانات الموظفين، ومعدات الطوارئ

4- اعتماد الخطة وترسيخها



مرحلة الازمه

- تنفيذ خطط الازمات المعبه سلفا
- التعامل مع الاعلام وسرية المعلومات
- المصالح وضرورات الامن

توثيق أحداث الأزمة



توثيق أحداث الأزمة

يتم الاستفادة من التوثيق في الإجابة عن أدوات الاستفهام والأسئلة التالية:

◦ أين وقعت الأزمة؟

◦ متى وقعت الأزمة؟

◦ كيف وقعت الأزمة؟

◦ لماذا وقعت الأزمة؟



الاتصالات وتبادل المعلومات

- تحدث الكثير من الاتصالات أثناء وبعد الأزمة بين المنظّمة والآخرين من الجهات والأفراد، وهنا يجب أن تحدد المنظّمة
- المعلومات التي من الممكن ان تقولها للآخرين
- والمعلومات السرية التي لا يمكن أن تبوح بها للإعلام.

الاتصالات وتبادل المعلومات



ومن الأمثلة للمعلومات التي يمكن البوح بها:

مكان الأزمة

• الأضرار الناجمة.

• عدد العاملين بالمنظمة.

• نشاط المنظمة

الاتصالات وتبادل المعلومات



امثلة على المعلومات السرية التي لا يمكن البوح بها:

- عقود المنظّمة او المشروع

أصولها وحقوقها.

مرتبات الموظفين.

أرقام هواتف كبار المدراء والقادة في المنظّمة.



العلاقات العامة والإعلام:

- متابعة خطة إدارة الأزمات ليتم الوقوف على الدروس المستفادة
- في مجال الإعلام يفضل بالنسبة للجوانب المالية والقانونية، وأن يتم توليها إعلاميًا من قبل المدراء المتخصصون بها وأن يتم التنسيق مع مدير المنظمة ومدير العلاقات العامة.

العلاقات العامة والإعلام:



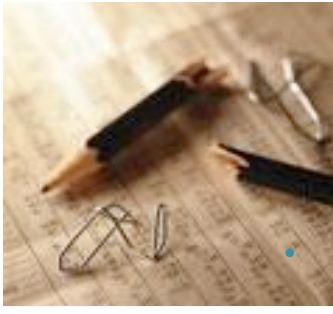
- يجب أن تحدد المنظّمة من هو المتحدث الرسمي باسم المنظّمة ومن سوف يمثلها وقد يكون **مدير العلاقات العامه** بالمنظّمة.

العلاقات العامة والإعلام:



- متابعة من يرد عن الأزمة والمنظمة بوسائل الإعلام المتنوعة والردّ عليها في الوقت المناسب وتحديد المواد الصحفية التي سوف توزع أثناء المؤتمرات الصحفية.
- تدريب مدراء العلاقات العامة والإعلام على مهارات التعامل والاتصال الجماهيري بصفة عامة والاتصال بالأطراف المعنية في الأزمة بصفة خاصة.

العلاقات العامة والإعلام:



- تحديد فيما إذا كان سيتم عقد مؤتمر صحفي، أو إصدار بيان صحفي عن الأزمة وجوانب الأزمة.
- ضرورة الإدلاء بالمعلومات الصحيحة للمحافظة على الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور.
- تحديد من سيتولى الرد على الاتصالات والمكالمات.
- إعداد سجل أو ملف بكافة الاتصالات التي تمت أثناء وبعد الأزمة مع الآخرين.

تمرين 15



اعداد البيان الاعلامي : البيانات الصحفية Press Release



5- المتابعة والتقييم



- تصميم نموذج استمارة التقييم يقوم الرؤساء المديرين باستيفائها ثم يعقد إجتماع مع فريق إدارة الأزمات ليتم مناقشة جوانب التقييم التي وردت في الاستمارة واقتراح التوصيات اللازمة، التي يقوم بدعم فعالية خطة إدارة الأزمات ليتم تجنب الأزمة والتلطيف من حداثها قبل الوقوع.

خطط للتعافي من تأثيرات الأزمة.

- - ما الذي يجب القيام به "للتعافي سريعاً" من آثار هذه الأزمة تحديداً؟
- ما مؤشرات انتهاء هذه الأزمة؟
- كيف سيتم إبلاغ القادة والعاملين بانتهاء الأزمة والانتقال للعمل الطبيعي؟
- هل هناك إجراءات متابعة أخرى قد يحتاجها الموظفون بعد هذه الأزمة؟ وما هي؟ (في بعض الأزمات، قد يلزم أن تكون هناك مشورة ومتابعة نفسية للأعضاء)؟
- كيف سيتم الاستماع / الاستجواب للأشخاص ذوي الصلة بالأزمة؟
- كيف سيتم جمع ملاحظات حول هذه الأزمة، وتسجيل الدروس المستفادة؟

معوقات عمل ادارة الازمات

ادارة الازمات لا ضروره لها في الوقت الحاضر

حجم منشاتنا كفيل بحمايتنا من الازمات

قيادات المنشاه من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع حدوث
ازمات

لا بد ان نتفائل بالمستقبل

الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق

موقعنا المختار سوف يحمينا من الاخطار

حتى الان لم نتعرض لما يشكل ازمه فلماذا نتوقع الاسوأ؟

لا توجد ازمه طالما لم يقع اي نوع من الضرر

الازمه قدر لا يمكن رده...السنا مؤمنين بالله؟

هل يكفي شراء عديد من وثائق التأمين لتغطية كل ازمه متوقعه؟

تمرين

- يقسم المشاركون الى مجموعات ويطلب من كل فريق اعداد خطة ادارة ازمات شامله للبيئه الداخليه في مواقع العمل فيما يخص المشاريع الخاصه بهم ثم تقوم كل مجموعه بعرض خطتها

الانطباعات العامه عن التدريب

نقاش



ما اهم النقاط التي
تعلمتها من هذا
التدريب؟

كيف يمكن الاستفادة
من المعارف التي تعلمتها
في مؤسستك؟

مقترحات؟

شكرا لكم