الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة

والاعتماد التربوي

أولا : **مفهوم إدارة الجودة الشاملة** .

ثانيا : **أسس ومبادئ الجودة الشاملة** .

ثالثاً : **التحول إلي إدارة الجودة الشاملة**.

رابعاً : **الاعتماد**.

خامسا : **معايير الاعتماد**.

سادسا : **أهداف الاعتماد**.

سابعاً: **مراحل طلب الاعتماد**.

إعداد

أ.د / مريم محمد الشرقاوي

أستاذ الإدارة التعليمية

ورئيس قسم أصول التربية الأسبق

إدارة الجودة الشاملة والاعتماد التربوي

أولا مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total : Quality . Management

- الجودة في المعجم الوسيط من الفعل جاد : شيء يطول الرقبة ، جاد من جيد .
- الجودة في المعاجم الإنجليزية تعني : الدقة – البراعة – الإتقان – الامتياز – المنافسة .
- يوجد تشابه في معني الجودة في كل المعجم العربي والمعجم الإنجليزي .
- المعني الاصطلاحي لإدارة الجودة الشاملة يقصد ببها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ، ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم .
- وتعرف الجودة في التعليم العالي بأنها : المؤسسة الجامعية التي تحقق رضا عملائها وتحقق أهدافها كاملة وشاملة في ضوء مجموعة من المؤشرات والمعايير التي توضع لها.
- وتوجد تعاريف متعددة لإدارة الجودة الشاملة إلا أنها تتفق جميعها في الآتي :-

١- تشمل كل قطاعات ومستويات المنظمة .

٢- تعتمد علي تفهم ومشاركة واقتناع كل الأفراد .

٣- تتطلب من الإدارة العليا تبني فلسفة (الوقاية) ومنع الأخطاء بدلا من مجرد كشفها .

٤- تقوم علي فرق العمل وليس العمل الفردي .

٥- تعتمد علي الرقابة الذاتية .

٦- تهدف إلي إحداث تغير جذري فر فكر الأفراد .

٧- تطبق بنفس الدرجة في جميع مجالات المنشأة .

٨- تؤدي إلي التحسين المستمر في القدرة التنافسية .

٩- تعتمد علي تخطيط وتنظيم وتحليل كل نشاط.

١٠- تهدف إلي تحقيق رغبات العمل الحالية والمستقبلية .

١١- تؤدي إلي تحسين مركز المنظمة محليا وعالميا .

١٢- تهدف إلي التخلص من الهدر في الوقت والجهد والمال .

ثانيا أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة :

يعتبر الأمريكي (إدوارد ديمنج عالم الإحصاء) قائد إدارة الجودة الشاملة ، فقد وضع ١٤ مبدأ يمكن الاسترشاد بها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي :-

١- ضع هدف ثابتا وأنشره بين الأفراد .

٢- تعلم الفلسفة الجيدة لإدارة الجودة الشاملة (التعاون بدلا من المنافسة)

٣- توقف عن التفتيش وابدأ بالتحسين .

٤- أهتم بالتحسين المستمر .

٥- أسس تدريبا للمهارات وكيفية أداء العمال .

٦- شجع الأفراد وحفزهم بالقيادة .

٧- أبني الثقة وتخلص من الخوف .

٨- أكسر الحواجز بين الإفراد والأقسام .

٩- تحدث بالأرقام والحقائق وتخلص عن الشعارات .

١٠- أترك الأفراد يشعرون بالبهجة والفرح في عملهم .

١١- شجع التعليم الذاتي والتحسين المستمر لكل فرد .

١٢- أهتم برضا العميل ومتطلباته وبالنوعية للمنتج .

١٣- خذ في اعتبارك التكاليف الكلية عند الشراء .

١٤- أتخذ الإجراءات اللازمة لإتمام عملية التحول إدارة الجود الشاملة .

ولكي ينجح إدارة الجودة في التطبيق توجد عدة مؤشرات أهمها :

- توافر المساندة من القيادة
- الاقتناع بجدوى التطبيق .
- توافر هيكل تنظيم مرن .
- التحسين المستمر .
- إدارة جيدة للتغير.
- العمل الجماعي .

ثالثا : إدارة التحول نحو إدارة الجود الشاملة :

يستلزم تطبيق مدخل (السبعة اس) The Stevens's Approach التالي:-

وهي عبارة عن أساليب أو طرق لإدارة الجودة الشاملة ويتكون من

١- الإستراتيجية Strategy

بمعني أن يكون لدي القيادة العليا فكرة عما تريد أن تكون عليه في السنوات القادمة من (٣-٥) سنوات ، وبالطبع أن التدريب هو الخيار الأفضل .

٢- الهياكل Structures

بمعني إعادة هيكلة المنظمة وتغير السلطات و المسئوليات وتحسين البناء التنظيمي في مستوياته وإعادة بناء فرق العمل .

٣- العاملون Staff

بمعني معاملة الأفراد بشكل لائق وإشباع الاحتياجات والمتطلبات أي ابتاع منهج العلاقات الإنسانية.

٤- النظم Systems

إعداد نظم جديدة لتحسين المخرجات وإضافة ابتكارات تكنولوجية للمدخلات وزيادة كفاءة وفاعلية العمليات .

٥- المهارات Skills

تحسين القدرات البشرية من خلال التدريب والاطلاع علي الحديث في الإدارة .

٦- النمط : Style

أن يكون نمط القيادة من النوع الذي يقود إدارة الجودة الشاملة في جميع أرجاء التنظيم ، ويفضل نمط القيادة التحويلية .

٧- القيم المشتركة Shared Value

أي إيجاد ثقافة تنظيمه جديدة تحدد القيم السائدة وتبدلها بثقافة تلاؤم التطوير المستمر .

إن مميزات إدارة الجودة الشاملة :

- ترضي العميل . - تعتمد علي الأرقام والحقائق .

- تحقق مزايا تنافسية
- تحقق معدلات عالية من التفوق.
- تمني الشعور بروح الجماعة
- تدعم الترابط بين مستويات المنظمة.
- تركز علي التحسين المستمر
- توفر نظام للتغذية المرتدة .

رابعا الاعتماد : Accreditation

- الاعتماد في اللغة العربية يعني : الثقة ، واعتمد الشيء أي وافق عليها – قبله – أقره – أجازة .
- والاعتماد في اللغة الإنجليزية يعني الإقرار ، أو قبول بمعني الموافقة لمؤسسة تعليمية بعد أن توافرت لها المعايير الواجب توافرها للقيام بمثل هذه المهمات .
- إعطاء تقييم للمؤسسة بأهليتها وكفاءتها في القيام بمهام تعليمية معينة.
- الاعتماد هو موافقة هيئة متخصصة لجانب من جوانب المؤسسة التعليمية. أو منح الاعتراف لمن يمارسون الأعمال المهنية المختلفة من قبل منظمات معنية متخصصة من أجل رفع الكفاءة والتميز في أداء الأعمال.
- الاعتماد مجموعة من الإجراءات يتم من خلالها تقييم شامل للمؤسسة التعليمية وفقا لمعايير محددة يترتب عليها إعطاء حكم حول مدي كفاءة وأهلية هذه المؤسسة للقيام بمسئوليتها المنوطه بها بصورة جيدة .
- الاعتماد عملية مراجعة خارجية للجودة تستخدم لتفحص البرامج التعليمية بغية توكيد الجودة وتحسينها.

خامساً : معايير الاعتماد : Accreditation standards

المعيار هو مقياس أو محك لضبط النوعية ، أو بيان بالمستوي المتوقع الذي وضعته هيئة معترف بها بشأن هدف يراد الوصول إليه ، وتحقيق قدر منشود من التميز .

ويجمل البعض هذه المعايير في عناصر رئيسية من الواجب توافرها في المؤسسة التي ترغب في الاعتماد بحيث تتناول كافة مجالات المؤسسة ويمكن تحديدها في الآتي :-

- معدل قبول الطلاب .

- مدي كفاية الخدمات المقدمة للطلاب .
- محتوي المنهج أو البرنامج الدراسي .
- مدي جودة المكتبة .
- مدي الاهتمام باستخدام أساليب تعليمية ملائمة .
- مدي تنوع المناهج وتحديثها .
- مدي تنوع مصادر التمويل واستمراريتها .
- مدي كفاية التسهيلات المادية .
- مدي للاهتمام برضا الطالب والأفراد والمجتمع .

سادسا : **أهداف الاعتماد** :

يهدف الاعتماد إلي

١- التحسين والتطوير النوعي لمؤسسات التعليم .

٢- يوفر المعلومات المتعلقة بنوعية البرامج المقدمة للجمهور للإطلاع عليها.

٣- تدعيم مصداقية المؤسسات التعليمية .

٤- الوصول إلي المستويات العالمية للجودة

٥- منح المؤسسات المعتمدة مكانه متميزة بين الجامعات في الداخل والخارج.

٦- يضمن للطلاب جودة المؤسسات التي يرغبون الالتحاق بها .

٧- تغذية سوق العمل بأفضل الخريجين .

٨- إتاحة الفرصة للحصول علي الدعم المالي- كما في أمريكا – حيث تقدم المعونات للدارسين في المؤسسات المعتمدة .

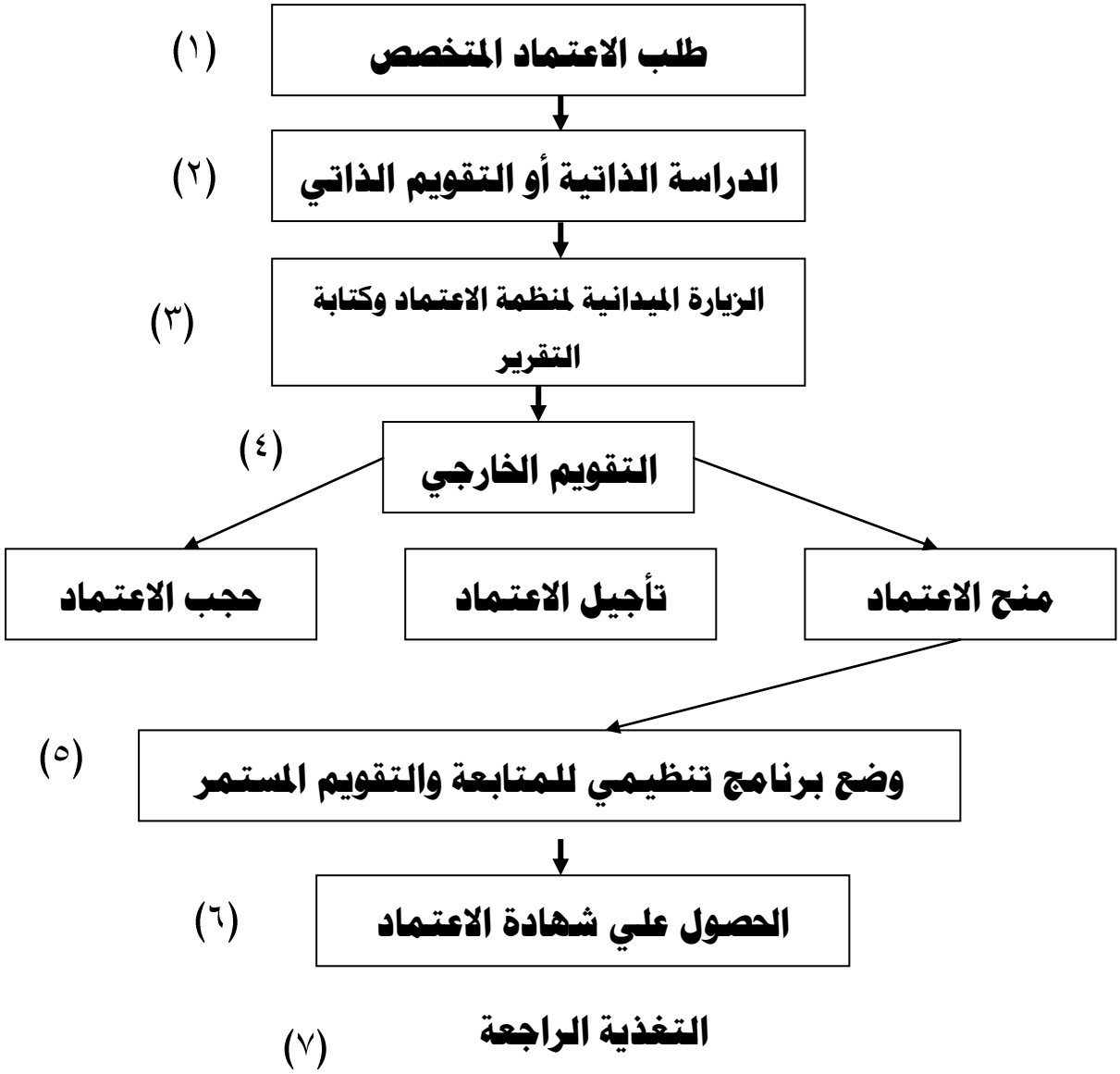
٩- تسهيل عملية التحويل للطلاب من مؤسسة تعليمية إلي أخري فالاعتماد يسهل عملية التحويل .

١٠- الفرص الأكبر في التوظيف والفرص الأكبر للمنح من طلاب المؤسسات المعتمدة .

سابعاً : **مراحل طلب الاعتماد** :

تتم خطوات الاعتماد كما في الشكل التالي :

وفي ضوء ذلك تتجه بعض لجان الاعتماد المتخصصة إلي وضـــع خطـــوات خاصة تتلاءم مع طبيعة التخصص يمكن توضيحها في الشكل التالي :



شكل يوضح مراحل الإعتماد

١- تحدد هيئة الاعتماد مجموعة من المعايير للحكم علي جودة المؤسسات .

٢- تبدأ المؤسسة الطالبة للاعتماد بإجراء التقييم الذاتي لكافة أنشطتها ، وتقدم تقريرا مكتوبا إلي الهيئة المختصة أو المانحة الاعتماد.

٣- تدرس هيئة الاعتماد التقرير المقدم من المؤسسة التعليمية ، وترسل لجنة زائرة إلي المؤسسة للتأكد من صحة التقرير المرسل إليها ، ثم تكتب تقريرا عن حالة المؤسسة ، وتختمه بتوصيات .

٤- يرسل التقرير إلي رئيس هيئة الاعتماد للمراجعة ، وتكون النتيجة أما :

- منح الاعتماد .
- حجب الاعتماد لعدم استيفاء المعايير .
- تأجيل الاعتماد لعدم استيفاء المعايير .

٥- فر حالة منح الاعتماد يوضع برنامج للمتابعة والتحسين المستمر .

٦- الحصول علي شهادة الاعتماد ، والاهتمام بالتغذية الراجعة نظرا لتغيير معايير الجودة .

٧- يتطلب من جميع لجان الاعتماد بهيئة الاعتماد إعادة التقويم بعد فترة محددة قد تكون خمسة سنوات أو أقل للاهتمام بالتحسين الذاتي.

الفصل الرابع
مهارات إدارية
(إدارة الوقت - إدارة الأزمات)

إدارة الوقت :

أولا : الوقت ومفهومه .

ثانياً : أهمية للوقت .

ثالثا : تأثير البيئة الحلية علي إدارة الوقت.

رابعا : مضيعات الوقت .

خامسا : استراتيجيات إدارة الوقت .

إدارة الأزمات :

أولا : أمثلة لأزمات .

ثانيا : تعريف الأزمة وخصائصها .

ثالثا : أسباب الأزمات وأنواعها .

رابعا : مراحل الأزمة .

خامسا : إدارة الأزمة وأساليب أخري لإدارة الأزمة .

إعداد

أ.د / مريم محمد الشرقاوي

أستاذ الإدارة التعليمية

ورئيس قسم أصول التربية الأسبق

إدارة الوقت

أولا : **إدارة الوقت وخصائصه** :

١- الوقت مورد نادر ، لا يمكن تجميعه أو الحصول عليه مرة أخـــري ، مـــا مضي منه لن يرجع أو يعوض .

٢- الوقت يختلف عن بقية الموارد الرئيسية الأخرى كالقوة العاملة – المال – الأجهزة والمعدات لأنه لا يمكن تخزينـــه ولا يمكـــن إحلالـــه ولا يمكـــن استعارته .... إلي ما شابه ذلك .

٣- أنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي فكل إنسان يملك (٢٤) ساعة في اليوم و(١٦٨) ساعة في الأسبوع .

٤- الوقت سريع الانقضاء ، فهو يمر مر السحاب ويجري جريان الريح .

٥- الوقت يسير بسرعة ووتيرة واحدة سواء أكان زمن فرح أو زمن حزن.

٦- الوقت لاشيء أطول منه لأنه يمتد بلا نهاية الوقت كذلك قصير لأنه لـــيس كافيا لتحقيق كل ما يحلم به الفرد إذا كانت هذه هي خصائص الوقـــت ، فإن إدارته تختلف عن بقية الموارد الأخرى.

فقال (**دركر**)

- إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة الآخرين .

وقال آخرون عن إدارة الوقت :-

- **إدارة الوقـت** : هي مهارة سلوكية تعني قدرة الفرد في الســيطرة علـــي الوقت المتاح للعمل في ظل المعوقات الخارجة عن إرادته .
- هي قوة الإرادة والإصرار علي تنفيذ المهمة في موعـــدها مهمـــا كانـــت الظروف .
- هي التفكير بإيجابية وبحلول للمشكلات التي قد تواجـــه عمليـــات الالتـــزام بالوقت.
- هي قدرة الفرد علي تعديل بعض أنماطه السلوكية لتدبير وقته واســـتغلاله الاستغلال الأمثل

ثانيا أهمية الوقت :

أ- في القرآن الكريم : يشير القرآن الكريم في كثير من آياته إلي قيمة أهمية الوقت ويطالب الفرد بالمحافظة عليه قال تعالي (فإنك من المنظرين إلي يوم الوقت المعلوم).

أما السنة النبوية عن أبي برزة الأسلمي قال : أن رسول الله صلي الله عليه وسلم قال (لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتي يسأل عن أربع : عن عمره فيما أفناه ، وعن شبابه فيما أبلاه ، وعن مالة من أين أكتسبه وفيما أنفقة ، وعن علمه ماذا عمل به) رواه الترمزي.

ب- ومن التراث : الوقت كالسيف أن لم تقطعة قطعك . لا تؤجل عمل اليوم إلي الغد .

ثلاثة ليس لها عودة (الوقت – الجمال – الشباب)

ج- من الثقافات غير العربية .

أن السبب في انتصاري علي الأمير أطورية النمساوية يكمن في أن أعدائي لم يعرفوا جيدا قيمة الدقائق الخمس الأولي " نابليون

" تسود الفوضي عندما نترك الوقت نهيا للصدفة " فكتور هوجو .

ء- ترجع أهمية الوقت في الوقت الحاضر للعديد من الأسباب أهمها .

- ازدياد توقعات المؤسسات لما يجب أن يحققه العاملون فيها .
- تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها .
- زيادة التنافس بين المؤسسات من أجل السيطرة .
- زيادة حجم المنظمات .
- تطوير وسائل وتكنولوجيا الإنتاج .

ثالثا تأثير البيئة المحلية علي إدارة الوقت .

تؤثر البيئة المحلية علي إدارة الوقت ، وتعني بالبيئة هي البيئة الاجتماعية والأنماط التي تتضمنها وأهم تلك الأمور هي :-

١- الزيارات المفاجئة أو غير المخططة .

٢- التأجيل المتعدد لكثير من المهام والأنشطة .

٣- غياب التخطيط الفعال لتوظيف الوقت .

٤- تعدد المناسبات الاجتماعية التي تهدر الوقت .

٥- عدم التعويض الفعال لبعض الأعمال .

٦- عدم قول كلمة لا لأي موضوع .

٧- الاستغراق الأكبر في المكالمات التليفونية .

رابعا مضيعات الوقت :

- أن الوقت لا يضيع نفسه بل يحتاج إلي من يضيعه .
- أن كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم للوقت هناك العديد من العوامل التي تؤثر علي وقت الإداري وتضيع وقته أهمها :

١- عدم وجود أهداف أولويات أو خطط يومية .

٢- عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام .

٣- تقديرات غير واقعية للوقت .

٤- القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.

٥- عدم وضوح السلطات والمسئوليات .

٦- القيام بالعمل أكثر من مرة (جهود متكررة) .

٧- تعدد الرؤساء (وجود أكثر من رئيس للموظف) .

٨- تضخم عدد العاملين عن الحد الزائد .

٩- التنظيم السيئ للملفات.

١٠- التناحر والصراع والتنافس غير الشريف .

١١- ضعف روح الفريق .

١٢- التفويض غير الفعال للأعمال .

١٣- ضعف القدرة علي حل الصراعات .

١٤- تعدد الاجتماعات وزيادتها عن الحد العقول .

١٥- البدء في تنفيذ مهمة وقبل أكمالها الانتقال إلي أخري .

١٦ فشل أنظمة المعلومات والاتصالات .

١٧-غياب تقارير المتابعة .

١٨- فقدان المعايير الرقابية .

١٩-ضعف القدرة علي معالجة ضعف الآداء .

٢٠- نقص الانضباط الذاتي .

خامسا : **استراتيجيات إدارة الوقت** :

(أن التخطيط الجيد للوقت)×(الإجراءات الإيجابية لمواجهة مضييعات الوقت) = إدارة فعالة للوقت .

توجد عدة استراتيجيات لإدارة الوقت أهمها :-

١- الزائرون : أشارت بعض الدراسات أن المدير التنفيذي يقضي مع الزائرين ٣ ساعات ونصف في المتوسط يوميا ، لذا علي المدير اتباع الآتي :

- عدم الترحيب بمكوث الزائر فترة طويلة .
- التحدث مع الزائر وقوفاً .
- أن لا يتبني المدير سياسة الباب المفتوح .
- إن يطلب المدير من الزائر أن يزودة بمخلص عن مشكلته ووضع اقتراحات لها .
- أن يخصص المدير وقتا محدد المقابلة الزائرين .
- تحديد جدول أعمال وزيارة بموعد مسبق .

٢- الهواتف :

- تكليف السكرتيرة بالرد علي الهاتف .
- تخصيص وقت في اليوم للاتصالات .
- تحضير ملخص برؤوس الموضوعات التي ستشغلها المكالمة .
- إدراك أفضل الأوقات للاتصال بالآخرين .

٣- الأعمال الورقية :

أن ورقة كل ٣ دقائق تمر علي المدير للقراءة أو التوقيع وأن الأوراق تزداد باستمرار والحل هو .

- ضرورة فرز الأوراق وتصنيفها إلي ٣ مجموعات

أ- أوراق يمكن التخلص منها بعد القراءة .

ب- أوراق يمكن أن يتخذ أجراء بشأنها .

ج- أوراق يمكن حفظها ووضع تاريخ لإتلافها .

- إعطاء السكرتيرة صلاحية قراءة المجالات والجرائر .
- أبتاع مبدأ (استخدام الهاتف أكثر والكتابة أقل) ففيه توفير للوقت .
- الحرص علي تعلم مهارات القراءة السريعة .
- الاكتفاء بقراءة فهرس المجالات والمقلات والكتب وتلخيصها .

٤- الاجتماعات :

هي وسيلة ضرورية لممارسة الأعمال داخل المؤسسات التعليمية – ويمكن اتباع الآتي :

- التحضير لعقد الاجتماع من حيث تحديد الأهداف والخطط الواضحة .
- أمداد الأعضاء المشاركين بمواد الاجتماع لتدوين الملاحظات .
- اختيار الأفراد المشاركين في الاجتماعي بعناية وبحرص .
- التقيد بوقت الاجتماع من حيث البدء والانتهاء .
- عدم التشجيع علي عقد الاجتماعات غير الضرورية .
- تحليل وتقويم نتائج الاجتماعات بقصد تطوير الاجتماعات المستقبيلة .
- مقاومة أي محاولات للخروج من موضوع الاجتماع أو السماح بإجراء محادثات جانبية .

التفويض الفعال :

يعتبر التفويض لكثير من الأعمال استغلال أمثل للوقت ويفضل التالي

- توضيح أهداف المهام المفوضة .
- وضع نظام للمتابعة والمراقبة ، علما بأنه رغم التفويض يظل المفوض هو المسئول عن الأعمال وليس المفوض إليه .

إدارة الأزمات

أولا : أمثلة للأزمات :

لقد كان لتقدم العلمي والتكنولوجي آثاره الإيجابية والسلبية والتي نتج عنها الكثير من الحوادث جاءت نتيجة سوء استخدام الإنسان الاساليب التقنية الحديثة .

من أجل ذلك تعالت الصيحات بضرورة وضع آليات جديدة لإدارة تلك الحوادث ، ما نتج عنه ظهور ما يسمي بمصطلح إدرة الأزمات ، الذي ظهر جليا علي الساحة العلمية في النصف الثاني من القرن العشرين .

أن الآزمات موجودة علي مر التاريخ فعلي سبيل المثال :

أ- قتل قابيل لأخيه هابيل لأن الله تقبل القربان من قابيل ولم يتقبله من هابيل .

ب- أزمة مسجد الروضة بجمهورية مصر العربية .

ج- وقوع جسر في بلدة بجنوب شرق أسيا .

وعلي الرغم من ذلك يحدثنا التاريخ عن أن البعض آدار بعض الأزمات بكفاء وفعالية مثل

ء- عالج سيدنا سليمان الأمر مع ملكة بلقيس علي طريق إرسال رسائل والتي دعا فيها إلي الإذعان والطاعة فكان ذلك تجنبا لوقع أزمة سياسية .

هـ- عالج سيدنا يوسف الأزمة الاقتصادية بالتخطيط لها قبل وقوعها ، أن اسلوب إدارته لهذه الأزمة جنب البلاد الوقوع في أزمة اقتصادية .

ثانيا مفهوم الأزمة وخصائصها :

ويري البعض أن الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها وتشكل بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار الذي لا يستطيع أن يوجهها أو يجد الحلول المناسبة لها فتجعله في حيرة بالغة من جراء عدم القدرة علي أن يتخذ أي قرار في ظل دائرة مفرغة لعدم التأكد وقصور المعرفة وتجعله يلف ويدور حول نفسه دون أن يصل إلي شط السلامة أو بر الأمان .

وتعرف الأزمة ايضا بأنها :

- نقطة تحول في أوضاع مستقرة .
- احداث فجائية غير متوقعة ، وعنصر المفاجأة أهم ما يميزها .

- أحداث عن خلل يؤثر تأثير مادي علي النظام كله .
- حدث كبير لا يمكن التنبؤ به وحتمل أن يكون له نتائج سلبية .
- موقف خارج السيطرة .
- تحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلي خلل وتهديد للمصالح ويؤثر علي النظام العام للمجتمع ومواجهة هذه الموقف يتطلب إتخاذ قرار سريع ومحدد .
- نقطة التحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر والقلق وتقود إلي نتائج غالبا ما تكون غير مرغوبة . وبخاصة في عدم وجود استعداد أو قدرة علي مواجهتها .
- موقف طارئ أو حالة مفاجئة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيان الإداري مشروع – مؤسسة – دولة وذلك لأن الاحداث تتلاحق وتتشابك ويفقد متخذ القرار القدرة علي السيطرة عليها .

ومن خلال العرض السابق لمفهوم الأزمة نري أن الأزمة تحدث نتيجة عاملين .

١- عامل طبيعي .

٢- عامل بشري .

١- الأزمة الطبيعية :

هي أزمة فجائية لا دخل للإنسان فيها وإنما تحدث نتيجة خلل في نواميس الكون تؤدي إلي اضرار بشرية ومادية ، أمثال الزلازل والفيضانات وغيرها .

٢- الأزمة البشرية :

تحدث نتيجة اضطراب في المؤسسة تسبقه مقدمات مع عدم فهم الأفراد مما يؤدي إلي تفاقم المشكلة وهي دائما من صنع البشر .

أما خصائص الأزمة فتتبلور في الأتي

١- المفاجأة : تحدث الأزمة فجاة وبشكل سريع .

٢- الصدمة : حيث تتضمن رعب من المجاهل التي قد تحدث .

٣- التهديد : تمثل تهديد لحياة الإنسان وأموالة وممتلكاته .

٤- الدوامة : الدخول في دائرة من المجاهل المستقبلية .

٥- التضارب : تداخل العومل الكثيرة المسببة للأزمة وتضاربها في نفس الوقت .

تحتاج الأزمة درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات .

ثالثا : **أسباب الأزمات** :

تعبر الأزمة عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل معين ولكل أزمة مقدمات وشواهد تدل وتشير علي حدوثها ، وتتعدد وجهات النظر حول أسباب الأزمات .

فمن وجهة نظر **الاقتصاديين** ترجع أسباب الأزمات إلي

١- القرارات التي تتخذها الحكومة .

٢- الفشل في مواكبة القواعد العامة لنظام الاقتصادي العالمي .

٣- تضليل المجتمع ببيانات رقمية مضلله لا تعبر عن الحقيقة

من وجهة نظر **السياسيين** فهم يعزون الأزمات إلي :

١- فشل القيادة السياسية وعدم صلاحية النظام السياسي .

٢- عدم قدرة الأحزاب السياسية علي إدارة الصراعات الاجتماعية .

٣- الفشل في تطوير نظام سياسي عادل .

أما من وجهة نظر **علماء الاجتماع** فهو يعزون أسباب الأزمة إلي .

١- عدم المساواة الاجتماعية بين أفراد المجتمع ، ونقص الدوافع والحوافز وتحدي السلطة .

٢- انهيار النظام الأخلاقي وزيادة الفردية ، انهيار نظام الأسرة .

٣- فشل نظام الرقابة والتحكم.

وهناك **أسباب مختلفة** لنشوء الأزمة يمكن بلورتها فيما يلي.

١- سوء الفهم وزيادة مناخ الجهل والتجهيل بسبب نقص المعلومات والتسرع في اتخاذ القرارات .

٢- سوء الإدراك يؤدي إلي التداخل في الرؤية وينتج عنه عدم سلامة الاتجاه الذي يسلكه القائد مما يؤدي إلي حالة من الاغتراب النفسي والمكاني .

٣- الإشاعات : تطلق الإشاعات ويتم توظيفها.

٤- تعارض المصالح بين الأفراد والدول .

٥- تعارض الأهداف بين متخذ القرار ومنفذة .

٦- الإدارة العشوائية – والتخطيط الإداري .

٧- اليأس والأمراض السلوكية الأخري .

رابعا مراحل الأزمة :

وفيما يلي عرض لكل مراحل نشأة الأزمة متخذي القرار .

١- مرحلة ميلاد الأزمة أو مرحلة تكوين الأزمة

وهي مرحلة التحذير ولإنذار المبكر للازمة ، وتبدأ في شكل إحساس مبهم وتنذر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات عن أسبابها . ويتأثر الأداء الوظيفي والفني ، كما تكشف القوي الصاعقة للأزمة عن مواطن الضعف ومواطن الخلل في الكيان الإداري .

٢- مرحلة نمو الأزمة أو مرحلة التهيئة .

تنمو الأزمة من خلال سوء الفهم لدي متخذ القرار في مرحلة ميلاد الأزمة ، وتتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها . وتعمل القوي الصناعة للأزمة علي استفحال واشتداد الضغط الأزموي ، والاستفادة من الظروف المواتية المتواجدة فعلا داخل الكيان الإداري .

٣- مرحلة نضج الأزمة .

تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما يتسم به خطط المواجهة من تصور ، أو عندما يكون متخذ القرار علي درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأية فإن الأزمة تصل إلي مراحل متقدمة ، وهناك عوامل مساعدة علي نضج الأزمة ، ومنها سياسة الأبواب المغلقة ، صنع الحواجز التي تعزل متخذ القرار الإداري بعيداً عما يجري فعلاً داخل الكيان الإداري ، تجعله سجين مكتبه ، وأسير ما تمليه عليه السكرتارية .

والمستشارون الأغبياء الذي يصورون له نزواته وميولة الشاذة علي أنها وحي ملهم هبط عليه لإصلاح الكون وهداية البشرية ، وأنه مبعوث العناية الإلهيـــة الذي لولاه لعاش العامل في الظلام ينتظر الهداية .

٤- مرحلة انحسار الأزمة :

وتصل الأزمة إلي هذه المرحلة عندما يخف ويزول الصدام والذي يؤدي إلي أن تفقد الأزمة جزءا هاماً من قوة الدفع لها ومن ثم تبدو في الاحتفاء التدريجي وللقائد دوره هام في مرحلة انحسار الأزمة .

هـــ- مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة :

فكل أزمة مهما بلغت قوتها أو ظلت لفترة زمنية لا بد لها أن تنتهي حتي ولـــو مؤقتا حيث تفقد الأزمة قوي الدفع المولدة لها أو لعناصرها .

خامسا: إدارة الأزمة :

تمر إدارة الأزمة بعدة مراحل

المرحلة الأولي : إرسال إشارات تنذر بوقوع الأزمة وتوجد مظاهر تنبؤ حدوثها

المرحلة الثانية : دراسة الإشارات .

يجب أن يتوافر لدي المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية مـــن الأزمـــات ، ويؤكد ذلك علي أهيمه إشارات الإنذار المبكر لأنه من الصعب أن تمنع وقع شيء أن لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه . إن الهدف من الوقاية يتلخص فـــي اكتشـــاف نقاط الضعف في المنظمة ومعالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضـــرر بالمنظمة

المرحلة الثالثة : احتواء الأضرار والحد منها .

وبالنسبة لاحتواء الأضرار فإن الهدف الرئيسي منه هو إيقاف سلســـلة التـــأثيرات الناتجة عن الأزمة ، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات علي طبيعة الحادث الذي وقع .

ومن المعروف أن من الصعب كثيرا التوصل إلي وسائل وأنشطة احتـــواء عندما تتفاقم الأزمة ، فعندما لا تتوافر الوسائل والإجراءات اللازمة ، أو عنـــدما

تكون النظم في حالة سيئة فإن شرارة الأزمة تتحول إلي نار متوهجة ، ومن ثم يصعب السيطرة عليها أو التحكم فيها .

المرحلة الرابعة : **استعادة النشاط** :

وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت فعلا) قصيرة وطويلة الأجل ، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقا فإن من الصعب الاستجابة ووضع حلول مناسبة عندما تحتدم الأزمة

ويعالج أستعاد النشاط العديد من الموضوعات مثل : ما هو الحد الأدنى من الإجراءات والعمليات التي تحتاج إليها المنظمة حتى يمكن أن تمارس انشطتها العادية ؟ ما هي الأنشطة والمهام الحرجة التي ينبغي القيام بها حتى يمكن خدمة أهم عملائنا ؟ هل قمنا بالاتصال بأهم عملائنا ؟ ويشمل استعادة النشاط أيضا تخصيص مواقع بديلة للعمليات الحرجة مثل عمليات الحاسب الالكتروني .

وتتضمن مرحلة استعادة النشاط أيضا عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول المفقودة الملموسة والمعنوية ، وعادة ما ينتاب الأفراد التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديدا

المرحلة الخامسة : **التعلم** : يعد التعليم أمر ضروريا لمقابلة أي أزمات أخري مستقبلية كما يوجد أساليب أخري لإدارة أي أزمة تعليمية .

١- أسلوب التساؤم الإكراهي (الضاغط) علي الطرف الأخر

وهو مجموعة من التصريحات والأفعال تقوم بها الدولة بهدف إظهار الحزم تجاه الطرف الآخر من خلال التهديد باستخدام القوة عند إتباع هذه الأسلوب توفير قدر من المرونة علي مستوي التصريحات وأن يكون استخدامه في حدود محسوبة وإلا أمتد أثره عكسيا علي الطرف الآخر .

٢- أسلوب التساوم التوفيقي : الحلول الوسطي التنازلات المتبادلة .

وهو مجموعة من التصريحات أو الأفعال التي تسعي إلي التدقيق بين مصالح الأطراف في الأزمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف الوصول إلي معالجة سليمة لجميع ا لأطراف ، ويستخدم هذه الأسلوب في الحالات الآتية :

أ- إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تحمله أمكانيا الدولة .

ب- عند حدوث تغيرات داخلية وخارجية تجعل استمرار تصعيد الآمة أمرا غير مرغوب فيها .

ج- عندما تفشل الدولة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة .

٣- أسلوب التساوم الإقناعي :

أن الاقتصار علي استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة ، حيث أن استخدام الأسلوب الإكراهي وحدة قد يؤدي إلي قيام الطرف الآخر بالتعنت مما يؤدي إلي تصعيد الأزمة .

كما أن إتباع أسلوب التساوم التوفيقي وحدة قد يؤدي إلي تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلي حد الإضرار بمصالح الدولة .

ولذا يجب علي القيادة التي تتعامل مع إدارة الأزمة الجمع بين الأسلوبين