

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة طرابلس

مكتب الجودة وتقييم الأداء

UNIVERSITY OF

Tripoli

UoT



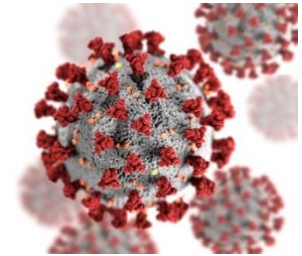
محاضرة بعنوان

# إدارة الأزمات والمخاطر Crisis and Risk Management

إعداد وتقديم

الدكتور محمد عبدالسلام القريو

مدير مكتب الجودة وتقييم الأداء بجامعة طرابلس

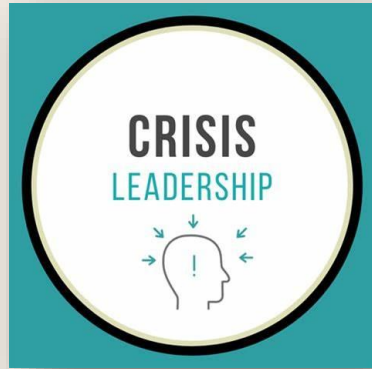


Tel/Fax: 00218214627888

P.O.Box: 13220

Email: [qpeo@uot.edu.ly](mailto:qpeo@uot.edu.ly), [infoquality@uot.edu.ly](mailto:infoquality@uot.edu.ly)

# Agenda



- الأزمات وإدارتها والمفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة.
- اسس تصنيف الأزمات وأنواعها.
- أسباب نشوء الأزمات
- مراحل الأزمة ومراحل ادارتها.
- نظم الإنذار المبكر ومؤشراتهما.
- فريق خلية الأزمة.
- الاساليب العلمية في مواجهة ومعالجة الأزمات وتداعياتها.



# إدارة الأزمات

## Crisis Management



- ظهور المنهج العلمي في مقابل التخبط
- ظهور أساليب جديدة في إدارة الأزمات
- الإدارة بالنتائج Result-based Management
- الإدارة بالاستثناء Managing by Exception
- غرفة العمليات Operational room



# مفهوم الأزمة

## The concept of crisis

○ الأزمة **Crisis**: حالة غير اعتيادية، خارجة عن السيطرة في حدوثها، تهدد المصالح والوجود.



○ المشكلة **Problem**: أمور طبيعية أو صعوبات متوقعة.



○ الكارثة **Disaster**: حالة مدمرة مفاجئة أدت إلى خسائر جسيمة بشرية و/أو مادية.



# ما هي إدارة الأزمات؟

## What is crisis management?



### Jonathan Bernstein

يقول خبير متخصص عالم إدارة الأزمات، يمتلك مؤسسة في الولايات المتحدة تختص بعالم سياسات إدارة الأزمات بان إدارة الأزمات هي:

“The art of avoiding troubles when you can, and reacting appropriately when you can't”

A Consultant's  
Guide to Crisis  
Management

with guest  
Jonathan Bernstein





## ما هي إدارة الأزمات؟

### What is crisis management?

- منهج إداري في كيفية التعاطي مع الأزمات بأنواعها ودرجاتها، عن طريق مجموعة من العمليات واستثمار الموارد بهدف:
- التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية،
  - تحديد الاطراف الفاعلة والمؤثرة فيها،
  - منع نموها
  - تقليل الخسائر
  - الاستفادة والتعلم

# الفرق بين إدارة الأزمات وبين إدارة المخاطر

## The difference between crisis management and risk management



### Crisis management

Dealing with what happened

التعامل مع ما حدث

### Risk management

Dealing with what might happen

التعامل مع ما قد يحدث

# الفرق بين إدارة الأزمات وبين الإدارة بالأزمات



## The difference between crisis management and management by crisis

### إدارة الأزمات

منهج التعامل مع الأزمة من خلال مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب على الأزمة واحتواء عواقبها والاستفادة والتعلم من مسارها واحداثها.

### الإدارة بالأزمات

ويقصد به التحكم بموقف ما من خلال افتعال أزمات لتحقيق أهداف غير معلنة، مع اللجوء إلى المناورة وشتى الأساليب اللاأخلاقية عند الضرورة.





# سمات الأزمات

## Features of the crises



ضيق الوقت

المفاجأة

تهدد المصالح والوجود

الإرباك والفوضى

حالة عدم التأكد

التوتر- الانفعالية

نقص المعلومات

عدم وضوح الرؤية





# أسباب الأزمات

## The causes of the crises



- تخطيط أو سوء الإدارة.
- عدم إدراك الموقف.
- نقص المعلومات.
- الأخطاء البشرية.
- الكوارث الطبيعية بأنواعها.



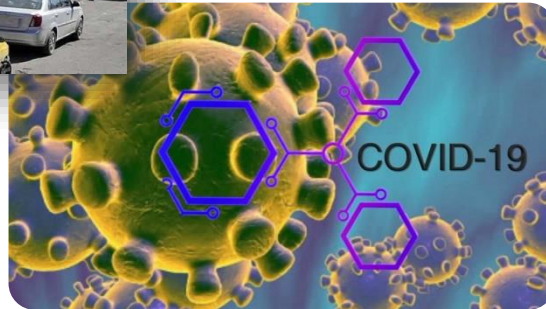
# أزمات حدثت وتحدث



## Crises happen all around us



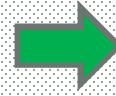
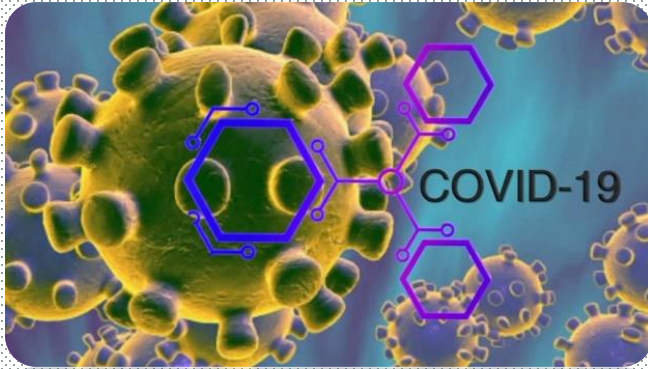
- اضراب موظفي مؤسسة.
- انقطاع التيار الكهربائي.
- أزمة الوقود.
- انتشار فيروس خطير.
- أزمة كارثية طبيعية
- أزمة غداء
- هجوم ارهابي.
- انفجار مفاعل نووي.



# في كثير من الأحيان لا نستطيع منع حدوث الأزمة



على الرغم من أزمة انتشار جائحة كورونا  
وتداعياتها إلا أن البعض يتحدث عن ...



**Business continuity**

**Business resilience**

لا نستطيع منع العاصفة لكن نستطيع بناء الملاجئ



# أسباب الأزمات

## Causes of the crises

- إن من الضروري دراسة وتحليل أي أسباب أو شواهد أو مظاهر قد تنم عن وجود قاعدة ضخمة من المشكلات والكوارث المتتابة، وهذا الامر اشبه ما يكون **بحبل الجليد** الذي لا يظهر منه سوى قمته،
- والتي تمثل فقط **الشواهد والمظاهر وما خفي كان اعظم**،
- إن الجزء الضخم المخفي من جبل الجليد يُعبر عن الأسباب والخسائر والنتائج والعواقب غير المتوقعة.





# اكتشاف الجزء المخفي بدلالة الجزء الظاهر من الأزمة.

## أذكرهنا

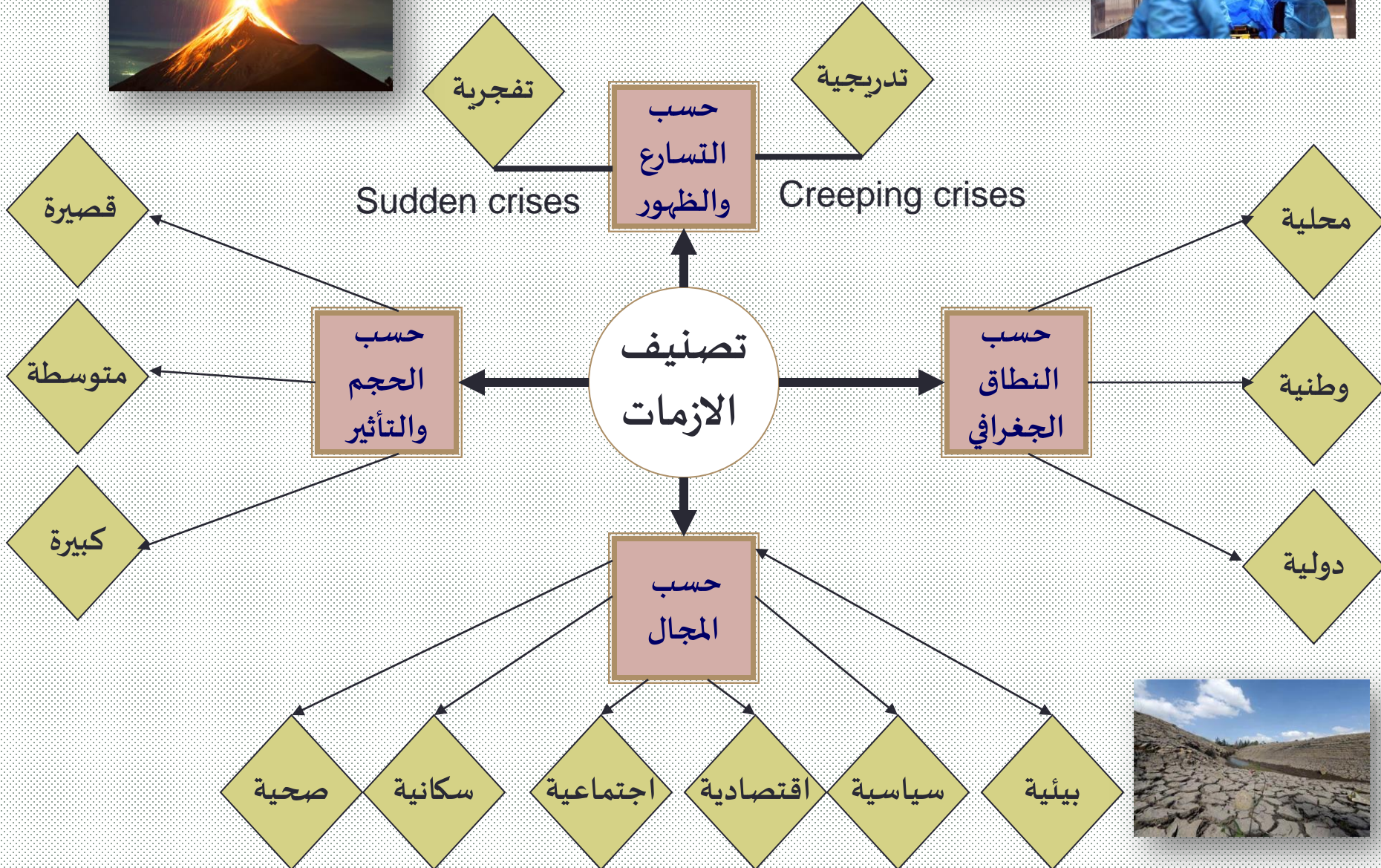
مظاهر وشواهد تظن انها  
تخفي في طياتها أزمة قادمة

## أذكرهنا

مسببات كامنة ولا يشعر بها  
البعض ، وهي تمثل جذور  
الأزمة القادمة ووقودها

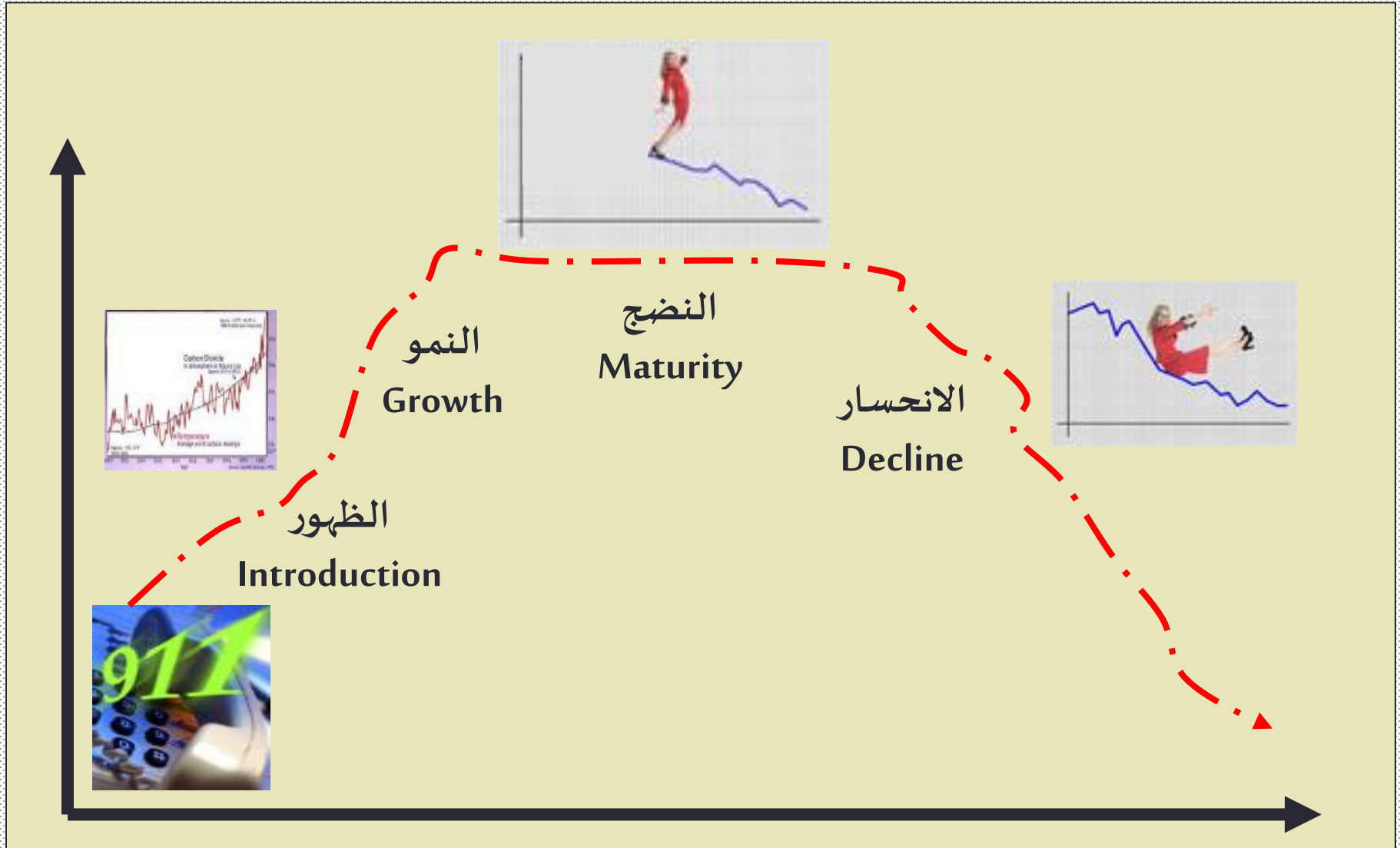


# خارطة تصنيف الأزمات



# دورة حياة الأزمة

## Crisis life cycle





# دورة حياة الأزمة

## Crisis life cycle

### (2) نمو الأزمة

#### (Crisis growth)

- تسارع في الأحداث يخرج عن السيطرة.
- تزايد الخسائر البشرية/المادية/المعنوية.
- فوضى في الاتصالات والتنسيق.
- تحركات مفاجئة في بعض المفاصل.
- استمرار ارتفاع معدلات الخسائر.
- ضيق في الوقت.

### (1) ظهور الأزمة

#### (Crisis introduction)

- ظهور متغيرات جديدة.
- تطور نوعي في حركة بعض العوامل.
- ارباك غير معتاد في العمل.
- زيادة في الاهتمام مع قلق وترقب.

# دورة حياة الأزمة

## Crisis life cycle

### (4) انحسار الأزمة

#### (Crisis decline)



- نزول معدلات الخسائر.
- انتظام الاتصال وتحسن التنسيق.
- اختفاء بعض العناصر المهددة.
- سيطرة أفضل وتحكم في الوقت.
- تحسن في الأداء وزيادة في التحكم.

### (3) نضج الأزمة

#### (Crisis maturation)



- استقرار معدلات الخسائر.
- تحسن في الاتصال والتنسيق.
- عدم ظهور متغيرات جديدة.
- وقوف حدة التهديدات والمخاطر.



# إدارة الأزمة ونظم الانذار المبكر وتفعيلها

أزمتنا في أية مرحلة هي ؟

## Crisis Management Stages



- من الضروري ان يتعرف المعنيون بالأزمة على المرحلة التي وصلت اليها، ويُعد ذلك نوعاً من التشخيص الذي يبني عليه منهج إدارة الأزمة.
- إن الخطأ في التشخيص يعني خطأ في العلاج مما يؤدي إلى انفجار الأزمة واستفحالها وحدث خسائر جمة.
- ومسئولية تحديد مرحلة الأزمة هي مسئولية كل القيادات بالمؤسسة، وكلما كان التشخيص سليماً وفي مرحلة مبكرة كان أسلوب التعاطي معها اجدى وانفع.
- ان الحالة المثلى هي أن يتم تشخيص الأزمة قبل وقوعها مما يعطي أفضل فرصة للتعاطي معها وادارتها وتقليل الخسائر المترتبة عنها.





# مراحل إدارة الأزمة

## Stages of crisis management

اكتشاف اشارات الانذار	مرحلة ما قبل الأزمة Pre-crisis
الاستعداد والوقاية	
حدوث الأزمة	مرحلة الأزمة During crisis
احتواء الاضرار	
استعادة النشاط	مرحلة ما بعد الأزمة Post-crisis
التعلم	





# كيف يتم التعاطي مع الأزمات؟



يقدم ميتروف (Ian Irving Mitroff) نموذجاً من خمس مراحل لإدارة الأزمات

## Five-stage Model for Crisis Management

Signal  
detection



Probing  
and  
prevention



Damage  
containment



Recovery



Learning

- كشف الإشارات، والسعي إلى تحديد علامات التحذير واتخاذ تدابير وقائية.
- الفحص والوقاية والبحث الفعّال والحد من عوامل الخطر.
- احتواء الضرر عندما تحدث الأزمات والإجراءات المتخذة للحد من انتشارها
- الانتعاش والتعافي للعودة إلى العمليات العادية.
- التعلم ومراجعة دروس وجهود إدارة الأزمات والتعلم منها.





# اشارات الإنذار واكتشافها

## Alarm signal detection



- اشارات الإنذار هي تحذيرات أو أعراض تنبئ عن امكانية حدوث الأزمة.
- ويتمتع بعض القادة بحساسية عالية للشعور بإشارات الإنذار أو أعراض الأزمات،
- كما لو أن لديهم حواس أو وحدات استشعار عن بعد، أو قدرة على الاستخبار والتحسس (اليقظة الإستراتيجية).
- إلا أن الركون إلى الاحساس بدون شك غير كاف وقد يكون مضللاً أحياناً، لذا يتوجب على القادة تبني المنهج العقلاني بالدرجة الاولى في التعامل مع احتمالات ومؤشرات حدوث الأزمات والكوارث.





# اشارات الانذار واكتشافها

## Alarm signal detection

### المنهج الوجداني

الاستناد إلى  
الشعور أو الاحاسيس  
واستخدام وتوظيف  
الطاقات النفسية للوصول  
إلى  
توقعات أو تنبؤات مُحددة.



### المنهج العقلاني

الاستناد إلى  
جمع المعلومات والمعطيات  
واستخدام  
التحليل والاستقراء  
للوصول إلى  
تشخيص منطقي وعقلاني  
مُسند بالبراهين  
والادلة المادية الملموسة



# مصفوفة اشارات الإنذار

## Alarm signal matrix







# اشارات الانذار والتحذير

## Alarm signals

نماذج من اشارات الانذار	
زيادة في النفقات والمصروفات	صيانة متكررة بشكل لافت
تدهور في معدلات الأداء	ارتفاع معدل تغيب الموظفين
شكاوى أصحاب المصلحة	اليأس وعدم التعاون
تداخل الاختصاصات	صراعات مُستمرة
سوء التنسيق والاتصال	مقاومة التغيير
الاستفراد في القرار	تدهور في الخدمات
الانتقادات المتكررة الموجهة نحو ضعف مستو الخريجين وقصور البرامج التعليمية وعدم تطويرها وموائمتها لحاجات المجتمع وسوق العمل	





# ما هي مهارات اكتشاف اشارات الانذار؟

كرر

هذا الجزء الظاهر من  
المشكلة أو الأزمة.

تساءل ما هو الجزء المخفي  
من الموضوع أو المشكلة؟

- كن صادقاً وصريحاً واعترف بالمشكلات حتى الصغيرة منها.
- اربد نقاط القوة والضعف في منظمك.
- حلل ما هو متاح لديك من المعلومات وحدد الاسباب والنتائج.
- اسأل وأستفسر وشاور من حولك وامنح ذلك وقتاً كافياً.

- تنبّه لما يحدث حولك.
- لاحظ وتأمل تطور الاحداث داخل مؤسستك.
- قارن انجازات مؤسستك بمؤسسات مشابهه.
- قارن انجازات مؤسستك بالماضي.

# How ready you are?



لو سألت رئيس مؤسستك

هل تمتلك خطة لاحتواء أو لإدارة الأزمات المحتمل وقوعها؟

Not ready at all

Fairly prepared

Well prepared



## خبر إدارة أزمات

له دور في اقناع رئيس المؤسسة  
حول أهمية التجهيز لإدارة الأزمات والمخاطر من خلال التخطيط



## وأنت كرئيس مؤسسة

- حان الوقت للتعامل مع الأزمات والمخاطر بطريقة علمية منهجية لأن العمل لازم يستمر حتى لا تدمر المؤسسة
- تجاهلك للفرص باتخاذ قرار بالتخطيط للأزمات الممكنة والمُحتملة ووضع سيناريوهات محتملة لها بكل واقعية يعني أنك ...

**تعرض نفسك والمؤسسة للمخاطر والأزمات**

# الأساليب العلمية للتعاطي مع الأزمات وتداعياتها.



**Operational room**



**Crisis Management Team**



**Steering committee**

- Executives and managers
- Training team



**Conducting the crisis audit**



**Why audit ?**

- Learned lessons



# الأساليب العلمية للتعاطي مع الأزمات وتداعياتها.



## Crisis Management Team

### فريق إدارة الأزمة

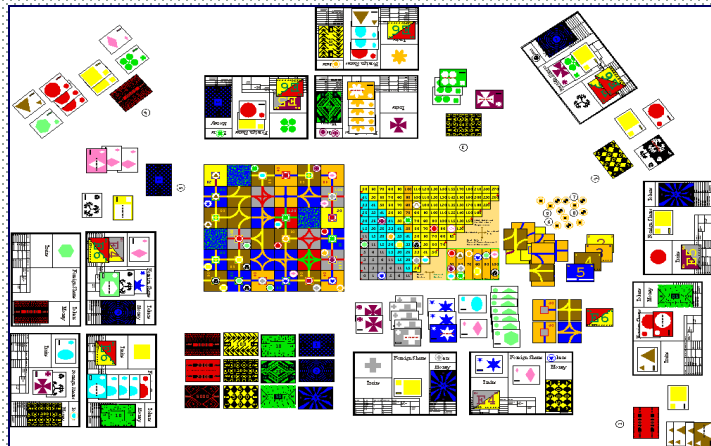


- رئيس المنظمة.
- متحدث باسم فريق إدارة الأزمة.
- مسؤول المالية (التمويل مهم)
- موظف متخصص بالأمن (الرقمي، المباني، البشر)
- موظف خبير بالموارد البشرية (الجوانب النفسية والسلوكية للموظفين)
- مستشار مختص بالسلامة المهنية
- مندوبين عن الموظفين (يمثل مصالح الموظفين)
- موظف مختص بتطوير الهيكل التنظيمي بالمؤسسة
- ممثلين عن النقابات
- خبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات والمخاطر



# الأساليب العلمية للتعاطي مع الأزمات وتداعياتها.

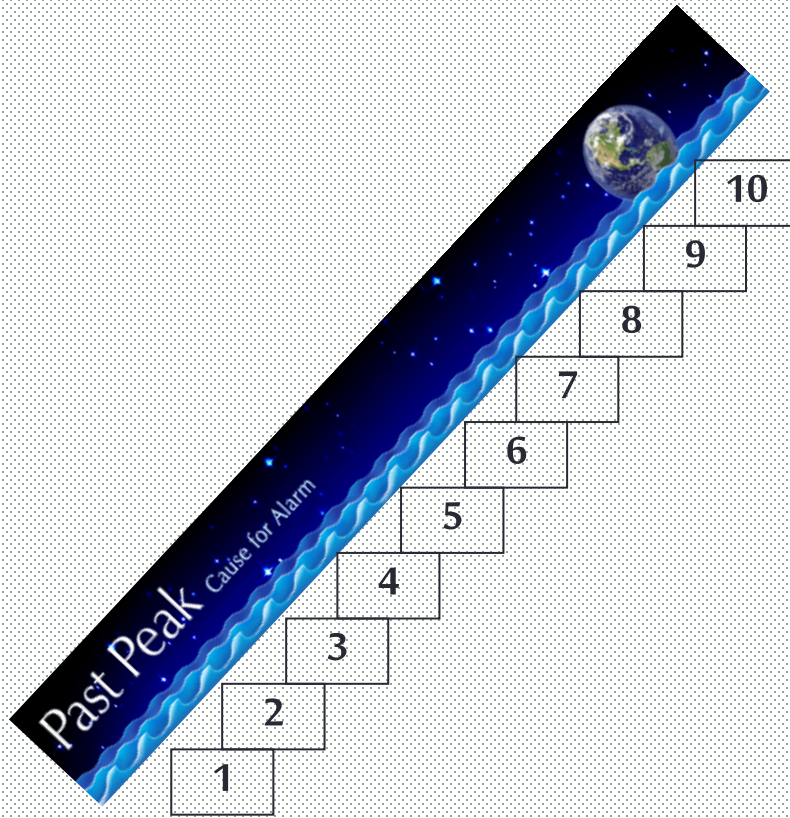
## أولاً / اجمع الحقائق عن الأزمة



- الأسباب المؤدية للأزمة.
- تطور الأزمة وتسارعها ومسارات اتجاهها.
- أطراف الأزمة والمؤثرين فيها.
- العلاقات والمصالح أثناء الأزمة.

# الأساليب العلمية للتعاطي مع الأزمات وتداعياتها.

## ثانياً/ تحديد الخسائر



- خسائر في الأرواح.
- الاصابات والعجز.
- خسائر في الممتلكات.
- انخفاض الروح المعنوية.
- تدهور السمعة.
- اضطرابات وفوضى ... إلخ





# الأساليب العلمية للتعاطي مع الأزمات وتداعياتها.

## ثالثاً/ استراتيجيات التعامل مع الأزمة

### الاستراتيجيات الحديثة

- غرفة عمليات
- فرق خلية الأزمة.
- المشاركة في القرار.
- الاستعداد والتحوط.
- التفتيت.
- الاحتواء.

### الاستراتيجيات التقليدية

- الإنكار – الإخماد – الكبت –
- التهمين – التسويق



# الأساليب العلمية للتعاطي مع الأزمات وتداعياتها.

## رابعاً/ استخلاص الدروس والتعلم

" يقول الاحمق: انني أتعلم من أخطائي، ويقول الحكيم اني أتعلم من أخطاء الآخرين "

حكمة صينية قديمة

- الأزمة فرصة لتفجير الطاقات الكامنة لدى المنظمات والقيادات .
- الأزمة تجربة (إلزامية) تمر بها المؤسسة.
- تكشف نقاط الضعف.
- إن المؤسسات الناجحة لا تضيع فرصة استخلاص العبر والدروس من الأزمات التي تمر بها
- بل وحتى الأزمات التي تمر بها منظمات منافسة أو مناظرة لتجنب المواقف غير المرغوبة.

## نقاش وحوار



- إدارة الأزمة ومراحلها.
- اشارات الإنذار واكتشافها.
- مداخل اكتشاف الأزمة وخصائصها.
- استراتيجيات إدارة الأزمات.

## شكراً على حسن الاستماع

**الدكتور محمد عبدالسلام القريو**

مدير مكتب الجودة وتقييم الأداء بجامعة طرابلس

عضو هيئة تدريس بكلية الطب البشري

[m.algriw@uot.edu.ly](mailto:m.algriw@uot.edu.ly)