

إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم الشمال

"دراسه ميدانيه"

* د. محمود محمد العجلوني

الملخص:

تهدف الدراسة الى التعرف على واقع ادارة الازمات في القطاع المصرفي في اقليم الشمال من وجهة نظر العاملين فيها ، وتتركز مشكلة الدراسة حول الكشف عن كيفية التعامل مع الأزمات وادارتها للتخفيف من أثارها على المنظمة والخروج بحلها . تم اعداد استبانة بغرض جمع المعلومات الميدانية لقياس فرضيات الدراسة وتم تحليل 120 استبانة احصائيا باستخدام برنامج SPSS .

تحاول الدراسة القاء الضوء على مفهوم الأزمة وادارتها وخصوصاً على مستوى المنظمة ومعرفة خصائص و اسباب الازمة وتحديد المفاهيم المتعلقة بادارة الأزمات والعوامل المؤثرة فيها والتعرف على اهم المشاكل والمعوقات التي تعترض عملية ادارة الازمات في البنوك الاردنية في اقليم الشمال.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج والتوصيات والتي من المتوقع ان تعمل على تحسين المفهوم لادارة الازمات لدى البنوك الاردنية في اقليم الشمال ومن هذه النتائج :

- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليه الإداريه وبين نظام إدارة الأزمات.
- 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستعدادات والجاهزية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات لمواجهة الحالات الطارئة أو قبل حدوثها.

الكلمات الداله: الازمة، ادارة الازمات، البنوك الاردنية.

* أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة اربد الاهليه-الاردن.

إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم الشمال

(دراسة ميدانية)

المقدمة:

نعيش اليوم في عالم من الأزمات المتنوعة والمتلونة والمتتابعة على نطاق واسع لم نشهده من قبل او على الاقل لم تكن تحمل نفس الدرجة من الاهمية والخطورة ولم تكن تمس المصالح المباشرة لعدد اوسع من البشر، فلا تخلو صحيفة و لامجلة و لا وسيلة من وسائل الإعلام من خبر عن الأزمات والأمثلة كثيرة منها أزمة المياه، أزمة الطاقة أزمة المديونية، أزمة السيولة، الأزمة المالية العالمية، أزمة سوء الإدارة ، أزمة البنوك وغيرها الكثير الى درجة أصبح حدوث الأزمات وانتشارها وبشكل متزايد ،جزء لا يتجزأ من نسيج حياتنا اليومية نتيجة لزيادة وتيرة مخاطر البيئة الدولية والإقليمية والمحلية والتي تتمثل في حالات الطوارئ والأزمات أكانت زلازل أو فيضانات أو إعصار أو وباء أو تسمم جماعي أو تلوث خطير.

مما يفرض على المنظمات بكافة أنواعها التحرك السليم لإدارة تلك الأزمات بما يحقق درء مخاطرها العنيفة والتحصن ضد تأثيراتها المختلفة، فالأزمات تحدث في كل زمان ومكان فهي قديمة وحديثه بحيث لم يعد هناك منظمه من المنظمات بمنأى عن الأزمات ومن المنظمات المستهدفة للأزمات (البنوك) فالأزمة المالية العالمية والتي حدثت في أواخر العام المنصرم 2008 في الولايات المتحدة الأمريكية لم تستطع الإنغلاق على ذاتها، بحيث لم يعد مؤسسه مصرفيه كبير حجمها أو صغر في هذا العالم لم يتأثر بتداعياتها المدمره. وبالمقابل إن الأزمات ليست كلها شراً مستطيراً بل كانت باعثاً على النهوض وشحذ الهمم والمتتبع العدوان الإسرائيلي على قطاع غزه سوف تتبين له هذه الحقيقه، وكما قال العرب قديماً "أن الأزمه تلد الهمه".

وتأسيساً على ما يتسم به عالمنا المعاصر من تسارع للأحداث والأزمات أصبح لزاماً على المنظمات التعامل معها وفقاً لمنهج علمي ذلك أن معظم الأزمات التي تواجهها المنظمات على إختلاف أشكالها سواء كانت في إزدياد حجم الديون المشكوك في تحصيلها أو أزمة السيولة التي تعاني منها أو إزدياد حجم المديونيه وغيرها من الأزمات تستدعي التعامل معها وفقاً إلى فكر إداري علمي يسيطر عليها ويتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها ليس فقط لما يحققه إستخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات ومعالجتها من نتائج إيجابيه ولكن أيضاً البديل القائم على إنعدام المعرفه العلميه لدى متخذ القرار الإداري وسيطرة الإرتجاليه والعشوائيه قد يكون نتائجه مدمره للكيان الإداري "البنك" الذي يشرف عليه أو إلحاق الضرر به . إنطلاقاً من هذه القناعه وأهميه الإدارة العلميه في إدارة الأزمات يستلزم توضيح ما هي إدارة الأزمات وما هو مفهومها ومكوناتها والعوامل المؤثره في إدارتها وما هي خصائصها ومرآحها وما هو نظام إدارة الأزمات وما هي مكوناته.

فإدارة الأزمات هي إداره علميه تقوم على البحث وإستخدام المعلومات المناسبه وإتخاذ القرار المناسب وهي إدارة تقوم أيضاً على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

مشكلة الدراسة :

تتعرض جميع المنظمات للزمات بغض النظر عن اشكالها القانونية الادارية او كبر حجمها او صغر كما يمكنها ان تصيب اي جهة من الجهات وفي اي مكان او زمان وقد تكون مفاجئة وعنيفة ومؤلمة كما هو الحال في الكوارث الطبيعية او عقب اشارات انذار ، فاذا كان من الممكن التنبؤ ببعض الكوارث الطبيعية الا اننا لا نستطيع منع حدوثها وكل ما يمكننا عمله هو الاستعداد لمواجهتها.

لذلك فإن المشكلة تكمن في كيفية التعامل واستجابة المنظمة(البنك) بفاعلية وسرعه للزمات المفاجئه وما هو غير متوقع حدوثها والتخفيف من تداعياتها السلبية او احتوائها والتقليل من اضرارها والتعرف على اهم المشاكل والمعوقات التي تعترض البنوك الاردنية في ادارتها للزمات.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها للأسباب التالية:

- 1- تسليط الضوء على أحد المواضيع الإدارية الحديثة في الفكر الإداري وهو إدارة الأزمات مما يساعد المنظمة "البنك" على كيفية التعامل مع الازمة بإعتبارها تمثل تهديدا مباشرا لبقائها واستمرارها.
- 2- مساعدة إدارة المنظمات وغيرها من الإدارات " البنك" على إختلاف أشكالها القانونية الإداريه على كيفية التعامل مع الأزمات بفاعليه وكفائه في ضوء الإستعدادات والقدرات والإمكانيات المتوافره وبعيدا عن الإرتجاليه والعشوائيه في ظروف الأزمات.
- 3- فتح آفاق جديدة للباحثين لإجراء مزيداً من الأبحاث المتعمقه في مجال إدارة الأزمات لإثراء المكتبه العربيه بمزيد من شمولية معالجة الموضوعات الحيويه المعاصره نظراً لما تعانيه المنظمات في هذا المجال.

هدف الداراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الاهداف التالية:

- 1- تحديد مفهوم الازمة على مستوى الكيان الإداري على مستوى المنظمة.
- 2- تحديد خصائص الازمة الأساسية.
- 3- التعرف على أسباب نشوء الأزمات في المنظمات .
- 4- تحديد المراحل التي تمر بها الازمة.
- 5- تحديد مفهوم إدارة الأزمات ونظام إدارة الأزمات ومكوناته وأهم المعوقات التي تعترض ادارة الأزمات.

الفرضيات :

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين العملية الادارية وبين نظام ادارة الازمات.

الفرضية الثانية: هناك اختلافات ذات دلالة احصائية في العملية الادارية، ونظام ادارة الازمات تعزى لمتغير البنك.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستعدادات والجاهزية لإتخاذ القرارات في ظروف الازمات قبل حدوثها أو لمواجهة الحالات الطارئة.

الفرضية الرابعة: هناك اختلافات ذات دلالة احصائية في الاستعدادات والجاهزية لإتخاذ القرارات في ظروف الازمات قبل حدوثها أو لمواجهة الحالات الطارئة تبعاً لمتغير البنك.

مجتمع و عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الاردنية في اقليم الشمال , وقام الباحث بإعداد استبانة الدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة بغرض جمع البيانات وتم توزيع (150) إستبانة وإسترداد (120) إستبانة صالحة لأغراض البحث العلمي على البنوك التجارية التالية:

- ✓ البنك الاسلامي
- ✓ البنك العربي
- ✓ البنك الاهلي الاردني
- ✓ بنك القاهرة عمان
- ✓ بنك الاسكان
- ✓ بنك المصرفية العربية

الدراسات السابقة :

1. دراسة (الدهان, أميمة 1998) بعنوان إدارة الازمات في المنظمات, هدفت هذه الدراسة الى عرض وتحليل إطار إدارة الأزمات في المنظمات والتي تمثل نقطة تحول قد تكون الى الأحسن أو الأسوء وقد تبين من الدراسة ان الازمة تمر في ثلاث مراحل مرحلة ما قبل الازمة , مرحلة الازمة , ومرحلة ما بعد الازمة.

2. دراسة (الاعرجي, عاصم 2000) بعنوان إدارة الازمات دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى ومن أهم اهدافها التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة ومن أهم نتائجها يوجد لدى أمانة عمان الكبرى العناصر الاساية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات.

3. دراسة (الألفي , أشرف 2003) بعنوان إدارة أزمات التعليم في مصر دراسة تحليلية مستقبلية وتناولت الدراسة القضية من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس حول إمكانية التوصل الى أسلوب مناسب لإدارة أزمات التعليم في مصر في مستوياته الإدارية المختلفة ومن اهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة العمل على جعل التخطيط لإدارة الأزمات في التعليم ضمن التخطيط الإستراتيجي للتطوير التعلم وتأسيس وحدة معلومات مركزية لإدارة الأزمات تساعد متخذ القرار التعليمي .

4. دراسة (الشريفة والأعرجي 2003) بعنوان العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية وهدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة عملية إتخاذ القرار حيال الأزمة الوظيفية في المدارس الثانوية بإعتبار أن الأزمة تعتبر من الامور المتكررة والمتزايدة في عالم اليوم وأثبتت نتائج الدراسة على أهمية الاخذ بعين الإعتبار بالعوامل البيئية الداخلية والخارجية في التعامل مع الأزمات .

ويرى الباحث بأن إدارة الأزمات أساسية لدى البنوك التجارية وخصوصاً في ظل ما يجري في عالم اليوم من أزمات مالية وتفعيل وجودها في البنوك من أجل التعامل وتلافي خطر هذه الازمة والوصول الى نتائج إيجابية على مستوى البنوك الأردنية وتفاذي أي أزمة إقتصادية قد تهدد الوضع المالي في البنوك والعمل على تطويرها لتتناسب مع المستجدات التي قد تطرأ عالمياً .

مفهوم الأزمة:

عرّف الباحثون والكتاب الأزمة تعريفات متعددة تبعاً لإختلاف أبحاثهم ودراساتهم وأيضاً لتعدد أنواع الأزمات وتصنيفاتها، فهناك مجموعة من التعاريف التي وردت في هذا المجال من أهمها:

أن الأزمة تعني في المعجم الوسيط: الشده والقحط، أما في المنجد فإن أصل الكلمة مشتق من زام زاماً زووماً أي مات سريعاً، هذا عن المعنى الإصطلاحي .

كما تعني الأزمة في اللغة الإنجليزية نقطة تحول إلى الأفضل أو إلى الأسوء *The turning point for better or worse* فهي لحظة حرجه وحاسمه. (webster's ,1976)

وعرفت الأزمة بأنها موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سيئه (webster,1964)

وعرفها (فنك) بأنها نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل. فهي حالة من عدم الإستقرار يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، أو قد يؤدي هذا التغيير إلى نتائج غير مرغوب فيها.

وعرف (فليبس) الأزمة بأنها حاله طارئه أو حدث مفاجيء يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمه مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً وإهتماماً فورياً وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة إتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الإعتيادي للمنظمه.

كما تعتبر الأزمة من زاوية ادارية ظاهرة ادارية غير مستقرة تمثل تهديدا مباشرا وصريح لبقائها واستمرارها، تتميز بدرجة من المخاطر.

ومن زاوية اقتصادية تمثل الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية مما يهدد سلامة الأداء المعتاد. وتعتبر الأزمة عن التناقضات القائمة بين الطبقات الاجتماعية و بين قيم التبادل. (عبوي، زيد منير، 2006)

نستنتج مما سبق أن الأزمة هي حالة او حدث مفاجئ يحتمل أن يؤدي فيها التغيير في البواعث والأسباب إلى تغير فجائي وحاد في النتائج وهي حالة تتلاحق فيها الأحداث واختلطت معها الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار في المنظمة قدرته على السيطرة عليها أو على مساراتها المستقبلية. وتأسيساً على ما تقدم تعني الأزمة بأنها الموقف غير المستقر أو الخطير المتعلق بشؤون الأفراد والمنظمات ويكون لنتائجها وإفرازاتها تأثيرات حاسمة على مستوى تلك الأطراف سواء كان ذلك باتجاه الأسوأ أو الأحسن.

خصائص الأزمة:

تختلط الأزمة بمجموعه من المفاهيم الإدارية كمفهوم المشكله، مفهوم الحادثه، مفهوم القوه الخارقه وغيرها من الظواهر الإداريه الأخرى ذات التأثير المشابه هذا الخلط يؤدي إلى أخطاء في التشخيص والذي يؤدي غالباً إلى أخطاء في المعالجه ومن هنا يتعين تحديد خصائص الموقف الأزموي أو حاله التي يواجهها متخذ القرار في الكيان الإداري(البنك)حتى نستطيع أن نطلق عليها أزمه، وأهم هذه الخصائص ما يلي:

- 1- المفاجئه وإستقطابها الإهتمام من قبل جميع الأفراد والمنظمات المتصله بها (البنوك).
- 2- التعقيد والتعدد في أسبابها وعواملها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.
- 3- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار.
- 4- تشكل تهديداً أساسياً لمصالح الكيان الإداري ولأهدافه وإستقراره.
- 5- تسبب في ظهور أعراض سلوكيه مثل التوتر واللامبالاه وشيوع التخريب للموجودات الماديه المتواجده لدى الكيان الإداري (البنك).
- 6- توفراً حافزاً لبعض المديرين القياديين لتعزيز أدوارهم افراداً أو منظمات.
- 7- تتطلب الأزمه إتخاذ قرارات سريعة وصائبه ولا تتضمن أي خطأ حتى لا يكون هناك مجال لنشؤ أزمات جديده وأصعب من الأولى قد تقضي على الكيان الإداري ذاته (البنك).
- 8 - تستوجب خروجاً عن الطرق والوسائل العاديه المألوفه.

أسباب نشوء الازمة :

حينما تتعرض المنظمة لبعض المشاكل ويستفحل الأمر ويصبح هناك خسائر فادحه يمكنها أن تهدد بقاء المنظمة فعليها دراسة أسبابها واستعداد جدي لمواجهة الأزمة لأن الأزمة تعبر في حقيقتها عن فشل إداري

أو خلل في الأنظمة الإدارية أو عدم خبرة أو حادثة معرفة فان هناك أسباب مختلفة لنشوء الأزمات ومنها ما يلي:

- إنعدام الثقة.
- ضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية.
- التسرع في اتخاذ القرارات.
- سوء الفهم والإدراك للمعلومات المرتبطة بالازمة .
- جمود وتخلف الأنظمة الإدارية .
- عدم الإهتمام بالتدريب والجوانب الإنسانية للعاملين . (عبوي،زيد منير، 2006)
- سوء الادارة .
- الاخطاء البشرية المقصودة والغير مقصودة.
- تعارض المصالح والأهداف .
- سوء التقدير لموقف الأزمة .
- الإشاعات . (أحمد،ماهر، 2006)

مراحل الازمة :

يعتبر التعرف على المرحلة التي تمر بها الأزمة نوعاً من التشخيص وتأسيساً على هذا التشخيص تتحدد كيفية التصرف والعلاج وإذا فشل المدير في تحديد المرحلة فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم عنفوانها وحينئذ وقوعها عادة ما يكون مكلفاً ويجعل المراحل التالية مؤلمة ويمكن التمييز بين أربعة مراحل تمر بها الأزمة.

1- مرحلة الميلاد: (النشأة)

إن معظم الأزمات تمر بسلسلة من المراحل وهذا لا يعني أن كل أزمة تمر بهذه المراحل فقد تمر الأزمة في مرحلة الميلاد في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شئ يندرج بخطر وهنا يكون إدراك متخذ القرار ومعرفة وخبرته المرتكزات الأساسية في التعامل مع الأزمة ومحور التعامل معها هو تنفيس الأزمة أي النظر إلى الأزمة على أنها بركان على وشك الانفجار ومقدماته الأبخرة المتصاعدة من فوهته ويتم معالجة غليان هذه الأزمة عن طريق إجراء فتحات جانبية تكون بمثابة تنفيس للضغوط داخله وواقعياً يتم معالجة الأزمة من خلال دراسة متعمقة لقوى الدفع الخاصة والمحركة للأزمة ومن خلال الإحاطة بعناصر الأزمة

ومصادر تصارع الحقوق والمصالح يمكن فتح ثغرات جانبية في جدار الأزمة وتنفيس حالة التوتر وخلق اهتمامات جديدة تغطي على الاهتمام بالأزمة ويحولها الى شيء ثانوي لا قيمة له.

2- مرحلة النمو:

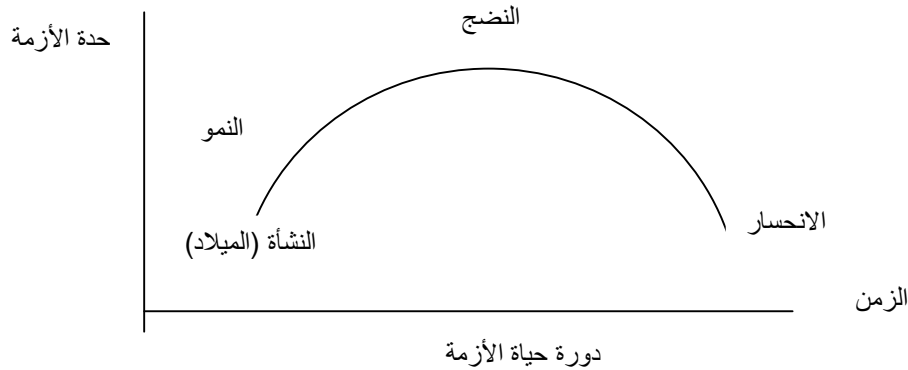
تمثل هذه المرحلة مرحلة تعاضم الإحساس في الأزمة بحيث لا يستطيع متخذ القرار الإداري في المنظمه (البنك) إنكار وجودها حيث يتم في هذه المرحلة تغذية الأزمة بمغذيات ذاتيه مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في المرحلة الأولى أو بمغذيات خارجيه تفاعلت معها الأزمة وفي هذه المرحلة يجب على المسؤولين إستقطاب المصادر المحفزه للأزمة أو تحييدها أو خلق تعارض في المصالح والأهداف بين الأشخاص المحركين لها وعدم السماح بتطورها والوصول إلى قمة عنفوانها.

3- مرحلة النضج:

تصل الزمه في هذه المرحلة عندما يكون المدير على درجه كبيره من التخلف والجمود والإستبداد في الرأي وهنا تكون الأزمة شديدة القوه وعنيفه وتصبح السيطرة عليها صعبه ما لم يقم المدير بمواجهه جذريه مع عناصر القوه فيها والسيطرة عليها أو البحث عن كبش فداء يتحمل نتائج الأزمة وتنتهي عنده الأزمة.

4- مرحلة الإنحسار:

في هذه المرحلة تبدأ الأزمة في التفتت والإنتهاء وذلك بسبب مواجهه العنيفه فإن فقدت الأزمة قوه الدفع الدافعه لها بدأت في الإنحسار وهنا يجب على المسؤولين في المنظمه (البنك) اليقظه والحذر فربما بعض الأزمات تتجدد مرة أخرى بقوة دفع جديده وعلى المنظمه أن تعيد بناء نفسها وأن تتعلم من أخطائها بعلاج النتائج وذلك بإجراء التغييرات المطلوبه للأزمة أو إستقطاب العناصر المحركة لها ومن ثم إكساب المنظمه المناعه والخبره في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات والشكل التالي يوضح هذه المراحل الخاصه بدورة حياة الأزمة.



المصدر: ماهر أحمد - إدارة الأزمات. ص. 34

مفهوم إدارة الأزمات:

يعتبر علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإدارية الحديثه التي إزدادت أهميتها في عالمنا المعاصر، ومتصل بكافة العلوم الإنسانية الأخرى كالإقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها يأخذ منها ويضيف إليها الجديد الذي تحتاجه وهو في ذات الوقت علم المستقبل والتكيف مع المتغيرات شديدة التعقيد .

و هناك ليس بين مفهوم إدارة الأزمات والإداره بالأزمات فالبعض يطلق على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على موقف ما بإفتعال الأزمات أي أنه يتم إفتعال الأزمات للتمويه والتغطية على مشاكل قائمة في النظام أي إستخدام الأزمات المفترضة كستار من الدخان لإخفاء الفشل الإداري أو للإستمرار في عمليات النهب المنظم لمقدرات الكيانات الإدارية التي يشرفون عليها وهو ما يدفعنا إلى تسليط الضوء على الفرق بين مفهومي الإدارة بالأزمات والإدارة العلمية للأزمات.

فعملية الإدارة بالأزمات أسلوب تستخدمه المنظمات والدول والحكومات لفرض مصالحهم وإملاء إرادتهم وتأكيد قوتهم بل ولتحقيق أهدافهم الخفيه طويلة المدى التي لا تستطيع الإعلان عنها وحتى مجرد التنويه عنها فعملية الإدارة بالأزمات قد يكون لها نتائج إيجابية وخير مثال على ذلك ما يلجأ إليه بعض التجار من خلق الأزمات في بعض السلع التي يحتكرونها من خلال تخزينها وقله عرضها في السوق لتعطيش المستهلك لها وإشاعة أن هناك أزمة في إنتاج هذه السلع مما يدفع المستهلكين إلى البحث عنها وشرائها بأكثر من إحتياجاتهم وهنا يقوم هذا التاجر بعرضها سرا في تحقيق أرباح طائلة ورغم أن هذا الأسلوب القائم على المكر والخداع وممارسة كافة الضغوط لتحقيق جملة أهداف وليس هدفاً واحداً إلا أنه في الحقيقة مدمراً لكل من التاجر والمنتج لهذه السلع كون المستهلك في هذه الحالة ونتيجة لقله العرض وإرتفاع السعر سيقوم بالبحث عن البديل كما أنه في ذات الوقت سيشجع بعض المنتجين الجدد الدخول إلى السوق وإنتاج هذه السلعة بمواصفات وأسعار أفضل للمستهلكين.

أما إدارة الأزمات فهي الإدارة التي تستخدم مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب على الأزمة وإحتواء الأزمات المسببة لها والإستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بها. (أحمد، ماهر، 2006).

الوظائف الإداريه ومعالجة الأزمات:

يعتبر التعامل مع الأزمات المختبر الحقيقي الذي يكشف مدى كفاءة الإدارة، فالمواقف الأزمويه الصعبه هي التي تحدد مدى خبرة أو معرفة وقدره المديرين على مواجهتها، فالقدرة على رصد الأزمة وتحليلها وإتخاذ القرار الإداري الصائب والسريع لا يتم الحكم عليه إلا من خلال الأزمات وخاصة أن التعامل مع الأزمات له سمة خاصة يستمد خصوصيته من تداعيات وتأثيرات وعوامل أحداث اللحظة الحاضرة وإحتمالات تدهور الموقف وتدمير الكيان الإداري(البنك) بأكمله. ومن هنا يجب أن يخضع التعامل مع الأزمات للمنهج الإداري العلمي لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري من أي متغيرات وإفرازات غير محسوبة حاضراً ومستقبلاً. ويقوم المنهج الإداري السليم على أربع وظائف أساسية هي:

أولاً - التخطيط:

يمثل التخطيط مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى البشرية والمادية لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها وهو ما يعني التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومتى ومن الذي سيقوم به، باستخدام التخطيط كأداة منهجية لإدارة الأزمات يرفض الإرتجالية والعشوائية في التعامل وهذا يتطلب وضوح الأهداف والسياسات والإجراءات وتحديد الاحتياجات البشرية والمادية اللازمة لمواجهة الأزمات والتغلب عليها وكذا إختيار الوقت المناسب للتعامل مع الأزمة ومعالجة تداعياتها ونتائجها والمرونة في التنفيذ. (البزاز ، حسن 2001).

ثانياً - التنظيم:

يمثل التنظيم التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تتولى إدارة الأزمة ومن هنا يتم التركيز على تحديد الأشخاص الموكولة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة في كل منهم وفي التنظيم يتم التركيز على مايلي:

ا- فرق إدارة الأزمات ومكوناتها والتي تتمثل ب:

1- المكان (غرفة إجتماع مجهزة).

2- الناس (خبراء متخصصون في جميع المجالات).

3- التسهيلات (وسائل لإيضاح وأجهزة متوفرة للمعلومات).

4- الأفكار (منهج للتحليل والأفكار).

5- التنظيم(لجنة مؤقته تلتقي في غرفة الإجتماع). (عبوي , زيد 2006).

ب- تفويض السلطة:

يعتبر تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات أو في نطاق فريق المهام الأزمومية فقد تضطر أحداث الأزمة التي تواجه فريق مكافحة الأزمات إلى ضرورة إتخاذ القرارات السريعة والصائبة وبدون الإنتظار لحضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن إختصاصه ، خاصة أنها كانت أحداث الأزمة في أكثر من موقع ومستقلة عن بعضها.وأي كان فإن القرار الإداري يجب أن يكون :

- بسيطاً وواضحاً لكل أفراد فريق إدارة الأزمة .

- ممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة لمدير الأزمة.

- أن يتم إبلاغه إلى كافة المستويات الإدارية والتنفيذية دون عوائق أو قيود.

- خالياً من الغموض حتى لا يحدث سوء إدراك وفهم يؤدي إلى تكاليف باهظة.