

صنع القرارات وحل المشكلات . فن اتخاذ القرارات في مواجهة الأزمات (4)

الآثار المتوقعة للأزمات على السلوك التنظيمي:

- انخفاض درجة التكامل قبل حدوث و زيادة رغبة الأفراد أو الوحدات الفرعية في المنظمة في أن تتبع سلوكاً يسمى بالسلوك الإنسحابي علي ترك المنظمة.
- زيادة وتقوية أية صراعات Conflicts كانت موجودة قبل حدوث الأزمة.
- خفض قنوات الاتصال والمستخدمات ونقص المعلومات.
- تقلص السلطة Authority Contraction في المنظمة و خفض عدد الأفراد أو الوحدات المشاركة في ممارسة السلطة دون الرجوع إلي التدرج التنظيمي.
- زيادة الضغط الواقع علي الوحدات الأخرى الأعلى في المنظمة والتي تتحمل المسؤولية في الوضع الجديد .
- نتيجة لزيادة الضغط علي وحدات السلطة العليا في المنظمة فإن هذا قد يعمل علي انسحاب وحدات السلطة من المهام التنظيمية مثل الشروع في الاستقالة الجماعية أو إعلان حالة الإفلاس أو غير ذلك .
- تقليل عملية الاستشارة في اتخاذ القرارات إلي أضيق حد ممكن .
- زيادة الأشكال الغير سليمة مثل الشللية (حزبية) Factionalism أو حدوث تعارض بين شكل أو أكثر من السلوك المتوقع من الفرد او ما يسمى بصراع الدور Conflict Role .
- تقليل عملية الاستشارة في اتخاذ القرارات إلي أضيق حد ممكن .
- من ناحية أخرى فإن تعديل معايير المنظمة يمكن أن يترتب عليه زيادة الصراع الداخلي في المنظمة أو حدوث انسحاب من المهام التنظيمية.

خصائص عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة:

- قدرة المنظمة على المواجهة السريعة.
- مدي إدراك المديرين لمجهودات إدارة الأزمة الخاصة بالمنظمة.
- استخدام المديرين لموارد إدارة الأزمة.
- مدي كفاية التخطيط الاستراتيجي للأزمة.
- قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة.
- مدي إدراك و تفهم المديرين لاحتمال وقوع الأزمة بالمنظمة.

عناصر عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة:

- تحديد و تقييم المخاطر.
- تحديد الإمكانيات و الموارد المتاحة.
- وضع خطط الطوارئ.
- وضع السياسات و النظم و الإجراءات لمواجهة الأزمة.
- تدريب الأفراد و المجموعات.
- تقييم عملية الاستعداد.

العلاقة بين الاستعداد لمواجهة الأزمات و بعض المتغيرات الأخرى:**بعض الدراسات تقول :**

- المجهودات التي تبذل في مجال إدارة الأزمة.
- مدي الاهتمام بالسلامة و الصحة المهنية.
- مدي الاهتمام بسلامة و أمان العاملين.
- مدي الاهتمام بالآثار الاجتماعية للأزمة.
- تقييم عملية الاستعداد.
- مدي توافر خطط الطوارئ لمواجهة الأزمة.
- مدي ملاءمة قنوات الاتصال أثناء الأزمة.
- تدريب العاملين على إجراءات الطوارئ.
- إشباع الحاجات المعنوية للعاملين.
- مدي كفاية أدوات الأمان.

والبعض الآخر تقول :

- حجم المنظمة.
- الخبرة السابقة للمنظمة بالأزمة.
- المستوى التنظيمي لمديري المنظمة.

مبررات قيام المنظمات بالاستعداد لمواجهة الأزمة:

- مبررات معنوية.
- مبررات اقتصادية.
- مبررات تحسين الصورة الذهنية للمنظمات لدي الجمهور.

اتجاهات مديري المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة:

- النظر إلى منظماتهم على أنها ليست نظاماً إنتاجية فقط و لكن أيضاً على أنها نظم محتملة التدمير ، و يجب عليهم الاستعداد ليس فقط لمناقشة قضايا النجاح و النمو و التميز ، و لكن أيضاً لمناقشة القضايا المتعلقة بأوجه الفشل المحتملة و الفساد و الانهيار و الأعطال و الانتهاء.
- التمتع بثقافة تنظيمية مؤيدة لإدارة الأزمة ، فهم يؤيدون إعداد خطط الطوارئ ، و يدعمون الاستثمار في تدريب الأفراد على مواجهة الأزمة بكفاءة ، و يعملون على توفير الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمة و تخفيف الآثار السلبية الناجمة عنها .
- عدم اعتبار أن تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة يمثل تكلفة لا تبرر العائد المتوقع منه ، بل ينظرون إليه على أنه وسيلة ضرورية لضمان صلاحية منتجاتهم و أنظمتهم الإنتاجية و الخدمية ، و الحصول على ميزات تنافسية ، و مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة.
- يمثل مفهوم المسؤولية الاجتماعية مبدأ رئيسياً لدي مديري المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة ، فهم أكثر قدرة على مواجهة القلق الشديد الناجم عن الأزمة ، و التصرف بحزم لمواجهةتها ، كما يتوافر لديهم الإدراك و القدرة على تحمل المسؤولية أخلاقياً و عاطفياً تجاه أنفسهم ، و عاملهم ، و شركائهم في العمل و البيئة المحيطة بهم .
- يبذل مديرو المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة قصارى جهدهم و إمكانياتهم لتخفيض احتمالية وقوع الأزمة و تقليل أثارها التدميرية عندما تقع بالإضافة إلى التحسين لقدرات المنظمة في الاستعداد لمواجهة الأزمة عن طريق التعلم و استخلاص الدروس المستفادة و في ضوء الخبرات المكتسبة من التعامل مع الأزمة السابقة.

مفهوم إدارة الأزمات:

" اتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة وتوتر داخلي ، لحل مشاكل سببها الأزمة نفسها إما بفعل وتصدير جانب آخر ، وإما بتراكم آثار سلبيات البيروقراطية والإهمال ، مروراً بعواقب الأزمة أو خسائر الكوارث "

مراحل اتخاذ القرارات لإدارة الأزمات:

- مرحلة التخطيط. - مرحلة التنظيم. - مرحلة التوجيه. - مرحلة السيطرة.

قضايا إدارة الأزمة:

- بناء قدرات المنظمة لتحدي الأزمات والكوارث.
- من شارك في التخطيط يشارك في التنفيذ ويمثل هذا ادني درجات الولاء وتأكيـد الفعالية .
- تزايد المصاعب والتهديدات التي توجهها المنظمات طبقا المتوالية هندسية بينما القادرون علي مواجهتها يتزايدون طبقا لمتوالية عددية ، مما يسبب فجوة قيادية إدارية.
- يؤدي بطء الخروج من الأزمة إلي دعر المتضررين وفقد مصداقية المستثمرين.
- التكلفة العالية لمزيج الأمان المتكامل من الإعداد العلمي والاستعداد المستمر الفعال والاستجابة السريعة واستعادة الأوضاع إلي افضل مما كانت عليه.
- غياب تواصل الثقافة الوقائية الشاملة أزمة ونكسة التنمية المتواصلة مصيبة .

مراحل إدارة الأزمة

صنع القرارات وحل المشكلات . فن اتخاذ القرارات في مواجهة الأزمات (5)

إدارة الأزمات :منهج موقفي:

- هي منهج إداري يبني بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية للمنظمة لتوقع الأزمات بأشكالها و أحجامها وأوقات حدوثها ، ومجالات وقوعها ، ووضع سيناريوهات كاملة للأزمات المتوقعة ، و ذلك من خلال فحص و تشخيص مواطن الضعف ويؤثر الاحتكاك و وضعها تحت الرقابة الدقيقة تحسبا لانفجارها .
- هي منهج إداري تستخدمه المنظمة لوضع الخطوات و الترتيبات و الاستعدادات التي يجب أن تكون جاهزة إذا ما حدثت الأزمة .
- هي فريق العمل الذي يتكون من عدة تخصصات و إدارات معنية بالاستعداد و التخطيط و التحرك لمواجهة الأزمة فور وقوعها . بحيث يعمل هذا الفريق بمنهج التكامل و المشاركة و الاستعانة بما يراه مطلوبا من دعم و مساعدات و تدخلات إذا ما حدثت الأزمة .
- هي الإدارة الفعلية للأزمة و التعامل معها بعد وقوعها ، فهي أسلوب إداري يختلف من حيث التنظيم و التكوين و طريقة التعامل بين فريق إدارة الأزمة حيث تختلف فيه طريقة و أسلوب الاتصالات و القيادة و توزيع المهام و الأدوار ، ومراكز اتخاذ القرار فهي منهج موقفي يخصص ظروف و وقت حدوث الأزمة فقط .
- تمثل إدارة الأزمات مجموعة المعارف و الاستعدادات التي تدور حول الضغوط و تقلل من انهيار النظام الذي يتعرض له الفرد و الجماعة و المنظمة في المواقف المفاجئة و الأحداث السيئة غير المتوقعة .
- هي أسلوب يبني على التنبؤ الجيد و تحديد الأدوار و المهام و التحرك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الأزمة و يختص بمعالجة هذا الظرف الطارئ الذي يتسم بالضغوط و سرعة الحركة و توالي الأحداث و تداعي الخسائر و انهيار النظام و تهديد أهدافه الأصلية التي وجد من أجل تحقيقها .

مواقف إدارة الأزمات كمنهج موقفي:

الموقف الأول : “الإدارة الغائبة”:

الذي يمثل الجهل التام بالمضمون و الأسباب و توصيف هذا الموقف قبل و أثناء و بعد الأزمة .

الموقف الثاني : “الإدارة السلبية”:

الذي يمثل توقع الأزمة و عدم الاستعداد لها إطلاقا ، و توصيف هذا الموقف قبل و أثناء و بعد الأزمة .

الموقف الثالث : “الإدارة الفاشلة”:

الذي يمثل توقع الأزمة و التراخي في الاستعداد لها ، و توصيف هذا الموقف قبل و أثناء و بعد الأزمة .

الموقف الرابع : “ الإدارة المحاولة”:

الذي يمثل توقع الأزمة و الاستعداد لها و لكن إمكانيات الإدارة محدودة ، و توصيف هذا الموقف قبل و أثناء و بعد الأزمة .

الموقف الخامس : “الإدارة الناجحة”:

الذي يمثل التخطيط لمواجهة الأزمة و النجاح في التعامل معها ، و توصيف الموقف قبل و أثناء الأزمة .

الموقف السادس : “الإدارة الفعالة”:

الذي يمثل التنبؤ بالأزمة و التخطيط لها ، و منع حدوثها و توصيف هذا الموقف قبل و أثناء و بعد الأزمة ..

مبادئ يجب أن يراعيها المدير في إدارة الأزمات:

- إن إدارة الأزمات تقع تحت عباءة الإدارة الاستراتيجية Strategic Management في المنظمة ولا يقصد بذلك أن الأزمات تهدد الأهداف الاستراتيجية في المنظمة وإن كانت هذه هي وجهة النظر الضيقة أو التقليدية بل يجب أن نفهم كذلك أن الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به المنظمة من شأنه هو أيضا أن يؤثر علي الأزمات سواء في حدوثها أو عند التعامل معها .
- يجب أن يتم عمل التأهيل والتدريب الكافين من الناحية البدنية والنفسية لمديري الأزمات لمواجهة الأعباء التي سوف تطرحها الأزمة عند حدوثها.
- إن إدارة الأزمات تقوم علي أساس التنبؤ بالأزمات المستقبلية واكتشاف إشارات الإنذار السابقة لحدوث الأزمة واستبعاد عبارة (إن ذلك لا يمكن أن يحدث لنا).
- القدرة علي عمل توازن بين السرعة في اتخاذ القرارات وملاءمة القرارات لجميع جوانب الموقف . فالقرارات السريعة وغير الملاءمة قد تكون أسوأ من عدم اتخاذ أي قرار مطلقا.
- الاعتقاد بأن النجاح لا يولد أزمات يمكن أن يؤدي مثل هذا الاعتقاد إلي خلق نوع الرضاء وبيئة لا تلقي أي اهتمام لإشارات الإنذار المبكر عن الأزمات . فالمنظمات عادة تأخذ وقتا أطول في ظل فترات الرواج لكي تدرك أن هناك أزمة .
- الأزمات مثل النار يمكن أن تحرق كل أو جزء من المنظمة ويصبح الهدف الأساسي هو إطفاء تلك النيران . **لذلك فإن مواجهة الأزمة تتم هنا علي جانبين ، الأول من أجل التحكم في الأزمة (اتجاه قصير الأجل) ، والثاني من أجل إزالة جذور الأزمة (اتجاه طويل الأجل) .**
- يجب أن يقتنع المديرين القائمين علي مواجهة الأزمات أن القضاء علي الأزمات عبارة يسهل قولها ولكن يصعب فعلها فالإدارة الناجحة هي القدرة على القضاء على الأزمة بحد أدنى من الخسائر حتى لا ينطبق عليهم قول العائد من الحرب (لقد فزنا في الحرب ولكن إبني لم يرجع معي) .
- حتى يستطيع متخذ القرارات كبح جماح الأزمات يجب عليهم مقاومة عمليات الإنكار لوجود الأزمات. فالإنكار يمثل عادة رد الفعل الأول للأزمات والذي من شأنه أن يزيد الموقف خطورة.
- ضرورة البعد عن ردود الأفعال الدفاعية والبحث عن المصادر الداخلية والخارجية والتي تستطيع أن تعطي وجهات نظر بناءه وموضوعية. فهذا هو وقت الحاجة لأعين وأذان مفتوحة .
- ضرورة إعادة النظر في الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها المنظمة كل فترة . فالافتراضات غير الدقيقة أو غير الواقعية حول البيئة الداخلية والخارجية يمكن أن تكون سببا لإطلاق سلسلة من الأزمات .
- يجب أن يتم تقييم الأداء في التعامل مع الأزمة بعد انتهاء الأزمة مباشرة حيث تكون الأحداث عالقة في الأذهان.
- التأكد من وجود خطط كافية لمواجهة الأزمات في المستقبل. فالمنظمة التي ليس لديها هذا الاستعداد تصبح كقلعة من الرمال علي شاطئ البحر تضربها الأمواج من كل مكان.

خطوات التعامل مع الأزمة:

- 1- تجميع الحقائق.
- 2- التحليل.
- 3- السيطرة على الأضرار.
- 4- الاتصالات.

طبيعة أسوأ سيناريو ممكن الحدوث:

- وقوع حدث لم تخطط المنظمة لمواجهته بشكل كاف نظرا لأن احتمال حدوثه ضعيف جدا.
- يقع هذا الحدث في أسوأ وقت ، و في أسوأ موقع محتمل.
- سيناريو يشمل محفظة من الأزمات لم تفكر فيها المنظمة أو استبعادها و أكثر من ذلك فإنها تشمل مجموعة من الأنشطة اللازمة لمواجهة الأزمات التي تجلب المتاعب على المنظمة.
- سيناريو يعني فشل المنظمة في التقاط الإشارات التي تنذر بقرب وقوع الأزمة . و في بعض الحالات قد يتم تجاهل هذه الإشارات عمدا.
- قد يشمل أسوأ سيناريو خلق نظم إنذار مبكر خاطئة تعطي قراءات مضللة سواء كانت إيجابية أم سلبية أو تعطي وهما خادعا بالحماية.
- يتضمن الاستعداد الخاطئ أو الوقاية غير الصحيحة أو عدم فعالية احتواء الأضرار و عدم النجاح في استعادة النشاط.
- يتضمن تحليلا خاطئا للمخاطر فيما يتعلق بكيفية فشل التكنولوجيا الرئيسية.
- يقلل أسوأ سيناريو بصفة عامة من دور العوامل الإنسانية في أي أزمة كبرى.
- سيناريو يتضمن صحة اتهامات أعداء المنظمة.
- يتضمن عدم بذل أي مجهودات لمنع الأزمة الوشيكة و على العكس من ذلك فعند تلقي أول معلومات عن الأزمة كان رد فعل الشركة يتسم بالخطورة و اتخاذ موقف دفاعي و إنكار أي مسؤولية بشأن ما وقع.
- يطلق سلسلة من التفاعلات لأزمات لاحقة فإذا كانت إشارات الأزمة الأولى تشير إلى تخريب أو تواطؤ فإن الأزمات التالية تكون في شكل تعويضات أو غرامات مالية ضخمة.

طبيعة أفضل سيناريو ممكن الحدوث:

- المنظمة مستعدة لمواجهة أزمة واحدة على الأقل في كل مجموعة من مجموعات الأزمات ، وتوجد لديها خطط للأزمات و إجراءات تم التدريب عليها.
- تكون الأطراف المعنية على معرفة وثقة كاملة بالدور المطلوب منها بالإضافة إلى ذلك توجد بدائل احتياطية في حالة غياب بعض الأطراف الهامة.
- تكون لدي المنظمة الوسائل المتخصصة في اكتشاف و تسجيل و إرسال الإشارات عن الأزمات الوشيكة الوقوع.
- أن وسائل احتواء الأضرار قد تم تجربتها و جاهزة للعمل بما في ذلك وجود تسهيلات احتياطية و إمدادات و أفراد جاهزين للتعامل مع الطوارئ.
- تكون المنظمة قد حددت الموارد اللازمة لاستعادة النشاط لوحدات الخدمات الرئيسية . كما تكون المعلومات المتاحة عن الأزمات التي حدثت منذ فترة غير بعيدة أو الأزمات التي كانت على وشك الوقوع قد تم الاستفادة منها في تحسين نظم إدارة الأزمات.

أفضل سيناريو	أسوأ سيناريو		
- هناك استعدادات لأزمة واحدة على الأقل في كل مجموعة من مجموعات الأزمات	- تقع الأزمة التي أستبعد وقوع حدوثها أو التي كانت الاستعدادات الخاصة بها أقل ما يمكن. - تقع سلسلة من الأزمات غير المتوقعة.	- أنواع الأزمات - أنواع وسائل الوقاية	الأنواع
- تم اكتشاف إشارات الإنذار و تسجيلها و إبلاغها . - احتواء الأضرار . - وجود تسهيلات و مهمات احتياطية . - التعلم يقوي القدرات في مجال إدارة الأزمات .	- حجب إشارات الإنذار . - عدم فعالية وسائل احتواء الضرر . - الفشل في استعادة النشاط. - عدم استخلاص أي دروس .	- الإنذار المبكر - الوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم	المراحل
- وجود برامج محددة . - وجود شبكات معلومات مفتوحة. - الإمكانيات تزيد على الحدود الدنيا المعيارية . - الثقافة تساعد إدارة الأزمات .	- تحليل خاطئ للمخاطر . - استبعاد العوامل الإنسانية - حدوث الأزمة في أسوأ مكان وزمان - انهيار خطوط الاتصالات	- أنواع التكنولوجيا الرئيسية - الأساس التنظيمي - العوامل الثقافية - الثقافة التنظيمية - العوامل العاطفية	النظم
- تكون الأطراف الرئيسية محاطة علما بتطورات الأحداث و تقوم بالدور المطلوب منها . - بطلان اتهامات الأعداء .	- وقوع ضحايا من الأطراف البريئة . - ثبوت صحة اتهامات الأعداء	- الداخلية - الخارجية	الأطراف المعنية

أسباب تكوين فريق العمل:

- الأمان - الصداقة - الدعم - التقدير - إنجاز الأهداف المشتركة

يعتمد بناء فريق العمل الفعال بالمنظمة على وجود مجموعة من القدرات أهمها :

- المرونة - قبول التحدي - حرية تبادل المعلومات
- الموضوعية - تدعيم الزملاء - تقدير العمل الجماعي

أساسيات فعالية الفريق:

- الاستماع الجيد - التوجيه والإرشاد - فهم ديناميكية العمل
- فهم أساليب تحسين العمل - إدارة الاجتماعات - حل الصراعات

عوامل تنمية وتحقيق روح الفريق:

- المحافظة على صغر حجم المجموعات
- المحافظة على المشاركة وتبادل المعلومات
- تشجيع المنافسة مع المجموعات الأخرى
- وضع في الاعتبار الفروق الفردية
- إيجاد فرصا للتفاعل بين أفراد الفريق
- تجنب الصراع داخل المجموعة
- المحافظة على هيكل المجموعة
- معاملة المجموعة كفريق واحد

خصائص الفريق الفعال:

- الأهداف
- الدور
- إرجاع الأثر
- الإستراتيجية
- المهام والواجبات
- العلاقات
- الأعضاء

اعمل و لا تعمل عند إدارة فرق العمل:

- حدد الاتجاه وزود الآخرين بالإرشادات.
- قدم المساعدة عند الحاجة إليها.
- ساعد الآخرين على تخطيط عملهم.
- شجع فريق العمل والأفراد على حل مشاكلهم .
- أدمج احترام الذات والاعتداد بالنفس لدى الفريق.
- لا تصدر أوامر.
- لا تحمل الآخرين فوق طاقتهم بتفاصيل أعمالهم.
- لا تحل كافة المشاكل و لا تعطي كل الإجابات .
- لا تستأثر بحق الاعتراض في كافة المسائل.
- لا تحرم الآخرين اعتزازهم بأنفسهم .

أعضاء فريق إدارة الأزمة:

- أخصائي قانوني .
- أخصائي في العلاقات العامة
- أخصائي مالي
- أخصائي في الشؤون العامة
- أخصائي في الاتصالات السلوكية و اللاسلوكية
- رئيس المؤسسة أو من يمثله

مراحل عمل فريق إدارة الأزمات:

- جمع الحقائق
- إعداد السيناريوهات
- إبلاغ الرسالة