

## المحاضرة التاسعة والعاشر: مهارات مواجهة الأزمات الإدارية (٥)

### ❖ إدارة الأزمات: منهج موقفي

هي منهج إداري يبنى بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية للمنظمة لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها ومجالات وقوعها ووضع سيناريوهات كاملة للأزمات المتوقعة وذلك من خلال فحص وتشخيص مواطن الضعف وبؤر الاحتكاك ووضعها تحت الرقابة الدقيقة تحسباً لانفجارها.

هي منهج إداري تستخدمه المنظمة لوضع الخطوات والترتيبات والاستعدادات التي يجب أن تكون جاهزة إذا ما حدثت الأزمة. هي فريق العمل الذي يتكون من عدة تخصصات وإدارات معنية بالاستعداد والتخطيط والتحرك لمواجهة الأزمة فور وقوعها بحيث يعمل هذا الفريق بمنهج التكامل والمشاركة والاستعانة بما يراه مطلوباً من دعم ومساعدات وتدخلات إذا ما حدثت الأزمة.

هي الإدارة الفعلية للأزمة والتعامل معها بعد وقوعها، فهي أسلوب إداري يختلف من حيث التنظيم والتكوين وطريقة التعامل بين فريق إدارة الأزمة حيث تختلف فيه طريقة وأسلوب الاتصالات والقيادة وتوزيع المهام والأدوار، ومراكز اتخاذ القرار فهي منهج موقفي يخص ظروف ووقت حدوث الأزمة فقط.

تمثل إدارة الأزمات مجموعة المعارف والاستعدادات التي تدور حول الضغوط وتقلل من انهيار النظام الذي يتعرض له الفرد والجماعة والمنظمة في المواقف المفاجئة والأحداث السيئة غير المتوقعة.

هي أسلوب يبنى على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام والتحرك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الأزمة ويختص بمعالجة هذا الظرف الطارئ الذي يتسم بالضغوط وسرعة الحركة وتوالي الأحداث وتداعي الخسائر وانهيار النظام وتهديد أهدافه الأصلية التي وجد من أجل تحقيقها.

### ❖ مواقف إدارة أزمات كمنهج موقفي:

#### الموقف الأول: الإدارة الغائبة

الذي يمثل الجهل التام بالمضمون والأسباب وتوصيف هذا الموقف قبل وأثناء وبعد الأزمة

#### الموقف الثاني: الإدارة السلبية

الذي يمثل توقع الأزمة وعدم الاستعداد لها إطلاقاتاً، وتوصيف هذا الموقف قبل وأثناء وبعد الأزمة

#### الموقف الثالث: الإدارة الفاشلة

الذي يمثل توقع الأزمة والتراخي في الاستعداد لها، وتوصيف هذا الموقف قبل وأثناء وبعد الأزمة

#### الموقف الرابع: الإدارة المحاولة

الذي يمثل توقع الأزمة والاستعداد لها ولكن إمكانيات الإدارة محدودة، وتوصيف هذا الموقف قبل وأثناء وبعد الأزمة

#### الموقف الخامس: الإدارة الناجحة

الذي يمثل التخطيط لمواجهة الأزمة والنجاح في التعامل معها، وتوصيف هذا الموقف قبل وأثناء وبعد الأزمة

#### الموقف السادس: الإدارة الفعالة

الذي يمثل التنبؤ بالأزمة والتخطيط لها ومنع حدوثها، وتوصيف هذا الموقف قبل وأثناء وبعد 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 أيضاً أن يؤثر على 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 على أساس التنبؤ بالأزمات المستقبلية واكتشاف إشارات الإنذار السابقة لحدوث الأزمة واستبعاد عبارة (إن ذلك لا يمكن أن يحدث لنا)

- القدرة على عمل توازن بين السرعة في اتخاذ القرارات وملاءمة القرارات لجميع جوانب الموقف. فالقرارات السريعة وغير الملاءمة قد تكون أسوأ من عدم اتخاذ أي قرار مطلقاً.

- الاعتقاد بأن النجاح لا يولد أزمات يمكن أن يؤدي مثل هذا الاعتقاد إلى خلق نوع الرضاء وبيئة لا تلقي أي اهتمام لإشارات الإنذار المبكر عن الأزمات. فالمنظمات عادة تأخذ وقتاً 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 على جانبين، الأول من أجل التحكم في الأزمة (اتجاه قصير الأجل) والثاني من أجل إزالة جذور الأزمة (اتجاه طويل الأجل)

- يجب أن يقتنع المديرون القانمون على مواجهة الأزمات أن القضاء على 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 فرنا في الحرب ولكن ابني لم يرجع معي).

- حتى يستطيع متخذو القرارات كبح جماح الأزمات يجب عليهم مقاومة عمليات الإنكار لوجود الأزمات. فالإنكار يمثل عادة رد الفعل الأول للأزمات ومن شأنه أن يزيد الموقف خطورة.

- ضرورة البعد عن ردود الأفعال الدفاعية والبحث عن المصادر الداخلية والخارجية التي تستطيع أن تعطي وجهات نظر بناءة 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 سبباً 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 على شاطئ البحر تضربها الأمواج من كل مكان

#### ❖ خطوات التعامل مع الأزمة:

تجميع الحقائق ← التحليل ← السيطرة على الأضرار ← الاتصالات

#### ❖ طبيعة أسوأ سيناريو ممكن الحدوث:

- وقوع حدث لم تخطط المنظمة لمواجهته بشكل كاف نظراً لأن احتمال حدوثه ضعيف جداً.

- يقع هذا الحدث في أسوأ وقت، وفي أسوأ موقع محتمل.

- سيناريو يشمل محفظة من الأزمات لم تفكر فيها المنظمة أو استبعادها وأكثر 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. وفي بعض الحالات قد يتم تجاهل هذه الإشارات عمداً.

- قد يشمل أسوأ سيناريو خلق نظم إنذار مبكر خاطئة تعطي قراءات مضللة سواء كانت إيجابية أم سلبية أو تعطي وهماً خادعاً بالحماية.

- يتضمن الاستعداد الخاطئ أو الوقاية غير الصحيحة أو عدم فعالية احتواء الأضرار وعدم النجاح في استعادة النشاط.

- يتضمن تحليلاً خاطئاً 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 وعلى العكس من ذلك فعند تلقي أول معلومات عن الأزمة كان رد فعل الشركة يتسم بالغرسة واتخاذ موقف دفاعي وإنكار أي مسئولية بشأن ما وقع.

- يطلق سلسلة من التفاعلات لأزمات لاحقة فإذا كانت إشارات الأزمة الأولية 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 وإجراءات 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 لدى المنظمة الوسائل المتخصصة في اكتشاف وتسجيل وإرسال الإشارات عن الأزمات الوشيكة الوقوع
- أن وسائل احتواء الأضرار قد تم تجربتها وجاهزة للعمل بما في ذلك وجود تسهيلات احتياطية وإمدادات وأفراد 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 استبعد 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 وتسجيلها وإبلاغها - احتواء الأضرار - وجود تسهيلات ومهمات 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 - العوامل التنظيمية - العوامل العاطفية	النظم
- تكون الأطراف الرئيسية محاطة علماً بتطورات الأحداث وتقوم بالدور المطلوب منها - بطلان اتهامات الأعداء.	- وقوع ضحايا من الأطراف البرينة - ثبوت صحة اتهامات الأعداء	- الداخلية - الخارجية	الأطراف المعنية

#### ❖ أسباب تكوين فريق العمل:

الأمان      الصداقة      الدعم      التقدير      الأهداف المشتركة

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

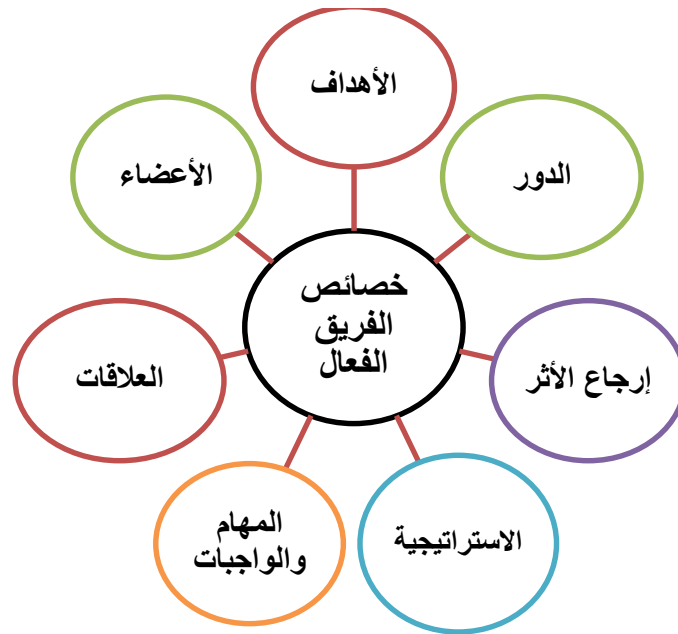
المرونة      قبول التحدي      الموضوعية      تدعيم الزملاء  
حرية تبادل المعلومات      تقدير العمل الجماعي

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



● **اعمل ولا تعمل عند إدارة فرق العمل:**

لا تعمل	اعمل
<p>لا تصدر أوامر</p> <p>لا تحمل الآخرين فوق طاقتهم بتفاصيل أعمالهم</p> <p>لا تقحم نفسك في عالقات الآخرين بعضهم ببعض</p> <p>لا تحل كافة المشاكل ولا تعطي كل الإجابات</p> <p>لا تلعب دور القاضي أو هيئة التحكيم في أداء الفريق</p> <p>لا تحرم الآخرين اعتزازهم بأنفسهم</p> <p>لا تستأثر بحق الاعتراض في كافة المسائل</p>	<p>حدد الاتجاه وزود الآخرين بالإرشادات</p> <p>ساعد الآخرين على تخطيط عملهم</p> <p>قدم المساعدة عند الحاجة إليها</p> <p>شجع فريق العمل والأفراد على حل مشاكلهم</p> <p>اسمح لأفراد الفريق بتحمل المسؤولية عن أدائهم</p> <p>ادعم احترام الذات والاعتداد بالنفس لدي الفريق</p> <p>اعد تأكيد استقلالية وذاتية الفريق</p>

• أعضاء فريق إدارة الأزمة:

أخصائي قانوني

أخصائي في العلاقات العامة

أخصائي مالي

أخصائي في الاتصالات السلوكية واللاسلكية

أخصائي في الشؤون العامة

رئيس المؤسسة أو من يمثله

• مراحل عمل فريق إدارة الأزمات:

جمع الحقائق

إعداد السيناريوهات

إبلاغ الرسالة