

ادارة الازمات

أصبح من الضروري أن تكون هناك إدارة سليمة للأزمات يمكنها التعامل مع المواقف الأزمومية المتباينة ومواجهتها قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة بحيث يكون من بين أهدافها:

- تأمين المعدات والأدوات والممتلكات بما يساعد على تجنب وقوع الأزمة.
- تقليل فرص توقف الإنتاج.
- تقليل الآثار السلبية لدى الرأي العام , وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة أمام عملائها.
- تقليل مشاكل انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- تقليل الخسائر والإسراع في العودة للوضع الطبيعي للأعمال.
- الاستفادة من الأخطاء واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة.

وتعتبر المنظمات صغيرة الحجم أكثر عرضة للمخاطر الناتجة من الأزمات من غيرها من المنظمات كبيرة الحجم

لما تملكه الأخيرة من أسلحة استراتيجية تمكنها من مقاومة التحديات التي تهدد بقاءها , حيث تمتلك تمويل أكبر وأسواق أوسع , وتنوع في الأنشطة , وقدرة أكبر على استغلال الفرص السوقية علاوة على وجود جهات دعم وتأييد تساعدها على تغطية قدر من خسائرها . وهو الأمر الذي يفرض على المنظمات الصغيرة ضرورة وجود إدارة علمية للأزمات التي يحتمل أن تتعرض لها.

التعريف بالمفهوم والنشأة التاريخية :

نشأة اصطلاح ادارة الازمات في الاصل في الادارة العامة وذلك للإشارة الى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلزال والفيضانات والابوئة والحرائق والغازات الجوية والحروب الشاملة.

ادارة الازمة هي علم وفن :

ولهذه الثنائية اهميتها المحورية ، من حيث انها تجمع بين الموضوعية والذاتية في ادارة الازمة ، ففي جانب الموضوعية – **أي العلم** - علينا ان نبذل الجهد للاستكشاف النظريات والقوانين التي تحكم عملية ادارة الازمة ، وتنظيم ما نصل اليه من المعلومات في بناء منطقي ، فيه المقدمات تؤدي الى النتائج ومن ثم يسهل عمل الدورات التدريبية الفعالة في هذا المجال وفي جانب الذاتية – **أي الفن** – علينا ان نبذل الجهد للاستكشاف الافراد الذين يتميزون بشخصيات قادرة على ادارة الازمات بكفاءة ، وذلك خلال ما يمتلكونه من خبرات ثرية وخصائص نفسية وقدرات عقلية .

مفهوم الازمة :

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الازمة ، ويرجع ذلك الى وجهات النظر المتباينة تجاه هذا المفهوم.

فهناك من يعرف الازمة بأنها : موقف اعاقى ومشكلة صعبة غالبا غير مألوفة ومفاجئة وتؤدي الى حالة عدم التوازن.

واخر يعرف الازمة بأنها : موقف يهدد الاهداف التي تمثل اولوية بالغة بالنسبة لمتخذ القرار وبقية الوقت المتاح للتصرف واتخاذ القرار ، ويفاجأ متخذ القرار في وقوعه.

وهناك من يعرف الازمة بأنها : حدث مفاجئ غير متوقع له نتائج سلبية حيث يرتبط به حدوث خسائر في الموارد البشرية والأموال والموارء والثروات الخاصة بالنظام موضوع الأزمة . وهذا الحدث تتلاحق فيه الأحداث بسرعة

كبيرة , وتكون هناك درجة من المجهول تشوب تطورات ما قد يحدث فيه مستقبلا , وتجعل متخذ القرار في حيرة من أي قرار يتخذه , وتتفاقم الأزمة في حالة أن تكون المعلومات الدقيقة غير متاحة للأطراف المتورطة فيها , وتزيد ضغط الوقت على المشاركين فيها , وبالرغم من أن النتائج المترتبة على الأزمة تكون في معظمها سلبية إلا أنها لا شك تنطوي في طياتها على آثار إيجابية.

ومن أكثر التعريفات شيوعاً عن الأزمة أنها عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله ، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.

- **ويرى آخرون أن الأزمة** عبارة عن موقف ضاغط بفعل مؤثرات بيئية (داخلية أو خارجية) ينشأ ويتطور بسرعة كبيرة ويحتاج إلى التدخل السريع المنظم حتى يتم إزالة الموقف الضاغط تماما والعودة إلى الموقف السابق للأزمة.

ويعاني مفهوم الأزمة مثل سائر مفاهيم العلوم الاجتماعية بتداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به , وفي هذا الصدد يمكن القول بوجود تداخل قوي بين مفهوم الأزمة من ناحية والمفاهيم التالية من ناحية أخرى مثل:

المشكلة : عائق يحول دون تحقيق الأهداف او حالة من الحالات غير المرغوب فيها تحتاج إلى جهد كبير ومنظم للتعامل معها.

الكارثة : ويقصد بها التغيير المفاجئ ذات الأثر الحاد أو التدميري ، مما ينتج عنه تغيرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن ... والكارثة في مجملها تعد نتيجة للأزمة ... وتشكل في مجملها عوامل باعثة أو مناهضة للشعور القومي خاصة الكوارث الطبيعية .

الخصائص الأساسية للأزمة:

هناك عدة خصائص أساسية للأزمة يتمثل أهمها فيما يلي :

- ان الازمة تمثل نقطة تحول اساسية في احداث متتابعة وسريعة.
- ان الازمة تسبب في بدايتها درجة عالية من التوتر مما يضعف امكانات الفعل السريع لمجابهتها .
- ان مواجهة الازمة يستوجب خروجاً عن الانماط التنظيمية المعروفة، وابتكار نظم ونشاطات جديدة تمكن من استيعاب الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية .
- ان مواجهة الازمة يتطلب درجة عالية من التحكم في الطاقات والامكانات وحسن توظيفها في اطار تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق الموحد بين الاطراف ذات العلاقة بالازمة.

تصنيف الأزمات:

يمكن تصنيف الأزمات وفقاً لأمر عديد إلا أن ذلك لا يعني أن كلا منها أزمة مستقلة عن الأخرى حيث تتداخل هذه الأنواع فيما بينها. ومن أهمها ما يلي:

1 - الأزمات من حيث تكرار حدوثها:

أ- **أزمات دورية** : وهي التي تأخذ الطابع الدوري المتكرر كالأزمات الاقتصادية ويرتبط هذا النوع من الأزمات في أسباب حدوثه وفي حجم اتساعه وتأثيره وطرق علاجه بطبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي في الدولة التي حدثت بها الأزمة.

ب- أزمات غير دورية : وهي الأزمات عشوائية الحدوث ، ولا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة ، ومن ثم لا يسهل توقعها ، كالأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية أو تغير الظروف المناخية كالسيول والفيضانات.

- وعلى الرغم من أن هذه الأزمات تكون شديدة التأثير ، إلا أنها يمكن معالجتها بمعالجة النتائج وليس بمعالجة الأسباب التي أنشأتها.

2- الأزمات وفقا لعمق اسباب حدوثها :

- أ- أزمة سطحية: وهي ازمات لا تتشكل خطورة شديدة وتحدث طفرة بشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع اسبابها ، أي انها أزمة بدون جذور كالأزمات التي تحدث نتيجة اشاعة كاذبة كالأزمات التموينية المفتعلة.
- ب- أزمات عميقة (شديدة الخطورة): وتكون ذات طبيعة شديدة لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الازمة حيث يتأثر بها بشدة كأزمة الإرهاب.

3- الأزمات من حيث نطاق تأثيرها:

- أ- أزمات محددة النطاق : وهي الأزمات وليدة الظروف والتي تحدث عادة دون أن تترك بصمات واضحة على الكيان الذي حدثت فيه لأنها تؤثر فقط على جزء محدود كأزمة عدم توفر سلعة تموينية غير ضرورية.
- ب-أزمات ذات تأثير واسع النطاق : وهي الأزمات التي تؤثر جوهريا على الكيان الذي حدثت فيه كأزمات المياه أو عدم توفر سلع تموينية أساسية كالخبز.

4- الأزمات من حيث درجة شدتها :

- أ-أزمات خفيفة التأثير : ويكون لمثل هذه الأزمات تأثير خفيف على الرأي العام ويسهل معالجتها بشكل سريع بمجرد معرفة أسبابها كالأزمات الناتجة عن الإشاعات.
- ت- أزمات عنيفة التأثير : وهي الأزمات بالغة الشدة ،ولا يمكن التصدي لمثل هذه الأزمات إلا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بها وتصنيف عناصرها ومعالجة كافة أجزائها ، كالأزمات العمالية التي تصل إلى حد الإضراب العام في بعض الدول.

5- الأزمات من حيث مستوى حدوثها:

- أ- أزمات عالمية : وهي التي تصيب معظم أنحاء العالم كأزمة تلوث البيئة وأزمة تشرب الإشعاع والحروب العالمية.
- ب- أزمات على مستوى عدة دول : وهي التي تصيب إحدى الدول ويمكن عن طريق التبعية أن تنتقل إلى غيرها ، كحدث أزمة في القمح الأمريكي إذ أن تأثيرها لا يقتصر على الولايات المتحدة فقط بل سيكون ذو تأثير أشد على الدول التي تعتمد على استيراد القمح الأمريكي لتوفير غذائها.
- ج -أزمات الدول النامية : وهي التي تنتج عن كثير من الأمراض والفقر الذي تعانيه دول العالم الثالث نتيجة للتخلف الذي تعانيه بعض الدول كأزمات التعليم والغذاء والصحة.
- د -أزمات قومية : وهي التي تصيب مجتمعا بعينه ، وهي عامة في أسباب حدوثها أو نتائجها كالأزمات الاقتصادية أو الاجتماعية أو الأمنية أو غيرها ، ويحتاج هذا النوع من الأزمات إلى تكاتف الجهود لمعالجتها والتغلب عليها.

ه -أزمات إقليمية أو قطاعية : وهي التي تحدث على مستوى إقليم معين في إحدى الدول كأزمة السيول أو تحدث على مستوى قطاع معين كقطاع الزراعة أو السياحة.

و -أزمات على مستوى المنظمات : وهي التي تحدث على مستوى المشروعات أو الوحدات الإنتاجية ويقتصر تأثيرها إلى حد معين على تلك المنظمات , ولكنها مع زيادة قوتها وتأثيرها يمكن أن تمتد إلى منظمات أو قطاعات أخرى بل يمكن أن يتحول تأثيرها إلى أزمة قومية إذا ما تقاومت دون مواجهة أو علاج كأزمة بعض العاملين في إحدى المنظمات يمكن أن يستفحل أمره ويتحول إلى حالة عامة قد تؤدي إلى حدوث إضراب عام للعاملين في هذه الفئة.

ز -أزمات أسرية : وهي التي تحدث على مستوى أسرة ما كوفاة عائلها.

ح -أزمات فردية : وهي التي تصيب فرداً ما بعينه مادياً أو معنوياً كترك العمل أو المرض.

أهم الأسباب الرئيسية لحدوث الأزمات:

هناك مجموعة كبيرة من العوامل التي يمكن أن تشكل سببا لحدوث الأزمة، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع بعض الأحداث حيث يؤدي ذلك إلى تردي الأوضاع وتعاضم الخسائر المترتبة على حدوث الأزمة بما قد يحدث أزمات أخرى تابعة كان من الممكن تلافيها في حالة توفر الإمكانيات والموارد مع حسن استخدامها.
- أسباب خارجة عن إرادة الإنسان كالأزمات التي تنترب على الكوارث الطبيعية كالزلازل والأعاصير والبراكين.
- إهمال الإنذارات التي تسبق وقوع الأزمة , مع عدم الجدية وسوء تقدير الموقف بالنسبة لتلك الإنذارات والإشارات, ويرجع ذلك في كثير من الحالات إلى قلة الخبرة في التعامل الخاص بالجوانب الوقائية كأزمة الإرهاب.
- سوء الفهم الذي ينشأ نتيجة للمعلومات غير الكافية والتسرع في إصدار القرارات والحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.
- الإشاعات التي تكون سببا هاما في حدوث الأزمات ، حيث تحاط الإشاعة بهالة من البيانات والمعلومات المضللة ، ويتم إعلانها في توقيت معين ، وفي ظل مناخ يتم إعداده بشكل معين ، ومن خلال استغلال حدث معين تحدث الأزمة ، كالأزمات التموينية المفتعلة أو الأزمات العمالية عند حدوث إشاعة بتخفيض الحوافز أو الاستغناء عن عدد من العمال.
- الأخطاء البشرية ، حيث تنتج بعض الأزمات كنتيجة لإهمال البشر, كانهجار مكوك الفضاء الأمريكي (تشالنجر) ، وما أحدثته الأزمة المرتبطة به من صدمة في كيان المجتمع الأمريكي ، والذي تسبب فيه خطأ بشري نتيجة التقاعس في أداء بعض العاملين عن القيام بمهامهم الإشرافية والفنية.

أهم الآثار المترتبة على حدوث الأزمة:

لا شك أن الأزمة تحدث قوة ضغط كبيرة ، وتسعى إدارة المنظمة التي حدثت بها الأزمة إلى محاولة الاستجابة السريعة لمواجهة آثارها التي تؤدي إلى فقد الإدارة لقدرتها على اتخاذ قرارات سليمة ، وتتمثل أهم تلك الآثار فيما يلي:

- شلل استراتيجية الإدارة وخطتها الموضوعية للتعامل في ظل الظروف العادية ، أو فقدانها لمعناها متأثرا بحجم الأزمة وتأثيرها.

- قد تؤدي كثرة المعلومات المتدفقة بعد حدوث الأزمة إلى عدم قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات صحيحة وحاسمة ، إذ أن كثرة المعلومات عن الحدث المطلوب يتسبب في حدوث ذات التأثير السلبي المتوقع على قلة المعلومات وعدم كفايتها لاتخاذ القرار السليم في الوقت السليم.
- ما تواجهه الإدارة في المنظمة من توتر واضطراب وانتشار للشائعات مما يشكل مزيداً من الضغط وقد يؤدي إلى تضارب قرارات الإدارة وتعارضها.

وتمر الأزمة الإدارية بأربعة مراحل هامة:

1- المرحلة التحذيرية:

وهي تسمى في دراسات أخرى بمرحلة ما قبل الأزمة .. وتكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة علي استشراف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات ، التي قد ينجم عن وقوع أزمة ما .. ومن ثم بحث السبل والآليات المناسبة لمواجهة تلك الأزمات المحتملة.

2- مرحلة نشوء الأزمة:

في المرحلة السابقة ، إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاضم خطرها .. إن كفاءة صانع القرار في هذه المرحلة تتجلى في القدرة على مواجهة الأزمة في هذه المرحلة والفاعلية في اتخاذ التدابير اللازمة إزاءها ... وهذا بدوره يتوقف على عدة عوامل رئيسية من أهمها حجم المعلومات المتوافرة ومدى دقتها والقدرة على تحديد الأولويات ، ومن ثم الكفاءة في مجابهة الآثار المختلفة الناشئة عن الأزمة وخلق جدول أولويات يتسم بالدقة والفاعلية والقدرة على الاختيار الدقيق بين البدائل المتاحة.

3- مرحلة انفجار الأزمة:

تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار أو القيادة الإدارية في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسارعة، بحيث تصل إلى هذه الدرجة من الاستشراء ، ولذلك من الأهمية بمكان أن يؤخذ في الحسبان أهمية عنصر إدراك المعلومات المتاحة عن الأزمة وطبيعتها من ناحية ، والتحكم في عوامل تكوين الأزمة من ناحية أخرى ، تري بعض الدراسات أهمية توافر العناصر الآتية بالمؤسسات والمنظمات بصدد التعامل مع الأزمات:

- القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تستوجبها طبيعة الأزمة.
- القدرة على خلق مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين كافة مستويات النظام.
- القدرة على بناء وتنمية شبكة اتصالات فعالة تكفل توافر كل البيانات.
- القدرة على التنبؤ بالمستقبل وتحقيق الإدراك الكامل لطبيعة الأزمة وخطورتها.
- القدرة على تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجة.

4- مرحلة الخسارة اللازمة:

تبدأ في هذه المرحلة تلاشي العوامل المسببة للأزمة، بحيث تعود المنظمات او المؤسسات الى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الازمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والرشاد والخطط بصدد التعامل مع الازمات وصولاً لمرحلة التوازن... وعلاوة على ذلك فهي بمثابة مرحلة تقييمية للتعامل مع العوامل المستحدثة التي قد تفجر حدوث ازمات مستقبلاً.

ادارة الازمات:

ادارة الازمات هي عبارة عن اسلوب اداري يطبق في حالة حدوث الازمات وذلك من خلال مواجهة الازمة بشكل ايجابي سريع وبأقل قدر من الخسائر الممكنة.

ويمكن القول بأن هناك أربعة مواقف يمكن للإدارة المنظمة التي تتعرض لحدوث أزمة بها ان تسلكها وهي:

- أن تقف إدارة المنظمة موقفا سلبيا تجاه الأزمة.
- أن تفشل إدارة المنظمة في مواجهة الأزمة بالأسلوب الملائم , وبالتالي تتفاقم الخسائر الناتجة عن الأزمة.
- أن تبذل الإدارة جهودها في مواجهة الأزمة , ولكن ضعف القدرات وقصور إمكانيات المنظمة يؤدي إلى تفاقم الأزمة وحدوث المزيد من الخسائر.
- أن تبذل إدارة المنظمة جهودها في مواجهة الأزمة بشكل إيجابي وسريع وبأقل قدر ممكن من الخسائر.

مراحل إدارة الأزمة:

تمر إدارة الأزمة بعدد من المراحل وهي:

1- مرحلة ما قبل الأزمة:

الأزمة لا تنشأ من فراغ وإنما يسبقها مشكلات لا تعالج علاجاً مناسباً.

وهذه المرحلة تتطلب عددا كبيرا من الإجراءات التي تسهم في مواجهة الأزمة ويتمثل في المعلومة وتأمينها – ثم وضع الخطط والخطط البديلة ، وتشمل هذه المرحلة أيضا مجموعة من الدراسات عن نوعية الأزمة والمخاطر المتوقعة. ولا بد هنا من النهوض بمستوى المعلومات عن الأزمة بدعم شبكة المعلومات. وهذا جانب هام حتى لا تصبح العشوائية والارتجالية هي التي تسيّر الأحداث ، وهذه المرحلة تنطوي على تحليل المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانيات المتاحة وتحديد التدابير والإجراءات التي تحد من وقوعها.

- وهذا يشمل أيضا تدريب الأفراد على القيام بأدوارها – ثم اختبار مدى فعالية الخطة من وقت لآخر.
- والحقيقة أن عدم القدرة على التنبؤ بالأزمة مع ضخامة أضرارها عندما تحدث تجعل من إدارة الأزمة مهمة شاقة ، ولكن التطور الذي حدث في العلوم وأساليب التخطيط استطاع أن يساعد المجتمعات في تقليل آثار الأزمات من خلال مرحلة الاستعداد.
- وتشمل هذه المرحلة على تحليل المخاطر المحتملة ، وتقدير الإمكانيات المتوفرة وتحديد الإجراءات مع الاستفادة من التجارب في تحقيق درجة أعلى من الحيطة للحيلولة دون وقوع الأزمات المتوقعة .. أو على الأقل للتقليل من حدة أثارها.
- وعلى ذلك فإنه يمكن أن نقول أن مرحلة ما قبل الأزمة هي مرحلة التخطيط المسبق والذي يحدد من خلاله نوعيات الأزمات المحتملة ومصادر الأخطار والأماكن المعرضة والمتوقعة لحدوث أزمات بها ويتم جمع البيانات وإعداد قواعد المعلومات وإعداد نظم الاتصالات ونظم الإنذار من الأزمات وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية) وتنظيمها ، وتحليل المخاطر والتوقعات والمشاكل التي يحتمل أن تنجم ، وتوفير وسائل التنبؤ بالأزمات ووضع الخطط والسيناريوهات والتنسيق بين مختلف الجهات المعنية، والتدريب على الأعمال.

وتنقسم مرحلة ما قبل الأزمة إلى مرحلتين هما:

1/1 مرحلة إدراك الأزمة وتتطلب:

- 1/1/1 لاقتناع بإمكانية تعرض المنظمة لأي أزمة في أي وقت كما أن المنظمة معرضه لها في أي مرحلة من مراحل حياتها.
- 1/1/2 تحديد الظروف والأسباب التي يمكن أن تسبب أزمة في أي وقت سواء كانت داخلية أو خارجية.

- 1/1/3 تخصيص وقت كاف لدراسة احتمالات حدوث أزمات وبدائل التصرف حيالها.
- 1/1/4 وضع التخطيط لإدارة الأزمات في أولويات إدارة المنظمة.
- 1/1/5 تحديد البدائل الواجب إتباعها لإمكانية التخفيف من الآثار المحتملة للأزمات وقت حدوثها.

1/2 مرحلة الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة وتتطلب:

- 1/2/1 وجود نظم للإنذار المبكر تساعد على اكتشاف الأزمة قبل حدوثها.
- 1/2/2 وجود نظم للفحص الدوري للمعدات والأجهزة والمباني وغيرها.
- 1/2/3 وجود جداول منتظمة للصيانة.
- 1/2/4 الاهتمام بالإعداد النفسي للعاملين لمواجهة الأزمات.
- 1/2/5 التدريب المستمر للأفراد على كيفية التصرف أثناء الأزمة.
- 1/2/6 تحسين علاقات المنظمة مع الأطراف الخارجية التي يمكن أن تقدم العون وقت الأزمة.
- 1/2/7 المخزون من المواد الخطرة يتم الاحتفاظ بها بطريقة آمنة.
- 1/2/8 وجود نظم للعقوبات الرادعة يتم توقيعها على العاملين في حالة الإهمال أو التراخي.
- 1/2/9 وجود وحدة إدارية مستقلة أو فريق متخصص لإدارة الأزمة.

2- مرحلة مواجهة الأزمة:

وهي المرحلة التي تستخدم فيها الامكانيات السابق توافرها وتطبيق الخطط سابقة التجهيز من خلال فرق ادارة الأزمة لتقليل الخسائر الناجمة عن الأزمة الى ادنى حد ممكن وتتطلب تلك المرحلة مايلي:

- 2/1 بذل كافة الجهود من قبل العاملين لمساعدة فريق ادارة الأزمة عند حدوثها.
- 2/2 حصر التلفيات في كافة الاقسام والادارات النوعية.
- 2/3 احتواء الاضرار الناتجة عن الأزمة بأقصى سرعة.
- 2/4 سرعة العودة الى اعمال المنظمة وانشطتها الطبيعية.

3- مرحلة التعلم واستخلاص الدروس المستفادة:

وفي هذه المرحلة يتم تشخيص إيجابيات وسلبيات الإدارة, وفريق إدارة الأزمة بصدق وشفافية واستخلاص الدروس المستفادة, وكذلك التأكد من أن التصرف وقت الأزمة كان على الأقل مطابقا للخطط سابقة التجهيز وتتطلب هذه المرحلة ما يلي:

- 3/1 الاستفادة من الأخطاء لمواجهة أي أزمات أخرى محتملة.
- 3/2 تكوين مخزون من المعلومات والمعارف والخبرات وتحديد الدروس المستفادة سواء كان ذلك بالنسبة للأزمات التي حدثت بالمنظمة أو بالمنظمات الأخرى.
- 3/3 إبلاغ كافة العاملين بالأضرار الناتجة عن الأزمة والأخطاء التي ارتكبت وكيفية تلافيها مستقبلاً, وإعادة تدريبهم عليها.
- 3/4 الاستفادة من الأزمات التي حدثت فعلاً في تحسين الظروف بالمنظمة وتطوير القدرات والمهارات اللازمة للتعامل مع أي أزمة مستقبلية.

الأطراف المعنية بمواجهة الأزمة:

يمكن تصنيف الأطراف المعنية بمواجهة الأزمة إلى مجموعتين, الأولى من داخل المنظمة وتضم إدارة مباشرة, إدارة وسطي, إدارة عليا – والثانية من خارجها وتضم – المنافسين, النقابات العمالية, وسائل الإعلام, وغيرها.

وعلى ذلك يمكن القول أن المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات تعالج دائرة أوسع من الأطراف في خطط وإجراءات إدارة الأزمات.

العوامل التي يجب مراعاتها عند حدوث الأزمات:

يمكن تقسيم العوامل التي يجب مراعاتها عند حدوث الأزمات إلى أربعة عوامل هي:

1- عوامل تكنولوجية:

يتوافر لدى معظم المنظمات ما يعرف (بالتكنولوجيا الرئيسية) وهي تلك التكنولوجيا التي يعتمد عليها في صنع المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدمها هذه المنظمات , وفي منظمات الخدمات تضم التكنولوجيا الرئيسية عادة نظم المعلومات والاتصالات التي تدعم الخدمة .ويرفع توافر نظم معلومات واتصالات فعالة من مستوى كفاءة القائمين على إدارة الأزمة حيث يترتب على ذلك سرعة ودقة اتخاذ القرارات والعكس صحيح.

أما المنظمات التي تصنع منتجات مادية فتضم التكنولوجيا الرئيسية لها إجراءات التشغيل والصيانة التي تدعم تصنيع منتجاتها ، وعندما تكون تلك المنظمات بصدد أزمة وشيكة الحدوث فمن المهم تقييم حالة التكنولوجيا الرئيسية وعند تقييم التكنولوجيا المستخدمة يجب ألا ينحصر هذا التقييم في إطار مادي فقط ، بل يجب تقييم مستوى كفاءة القائمين على تشغيل واستخدام هذه التكنولوجيا ، حيث تشير بعض التقديرات إلى أن 80 % من كافة الحوادث ترجع إلى أخطاء إنسانية أو تنظيمية وليس بسبب أعطال ميكانيكية.

2- عوامل إنسانية:

من الخطأ تصميم أجهزة أو أنظمة تكنولوجية بافتراض أنها ستدار بواسطة أفراد مثاليين وعلى درجة عالية من الكفاءة. لذا يجب أن تراعي التصميمات حدود القدرات البشرية والطرق التي يتفاعل بها البشر مع المعدات والنظم حتى يمكن التخطيط لمواجهة الأزمات, نظرا لأن الضغوط التي تولدها الأزمة تجعل الأفراد لا يتصرفون بطريقة رشيدة أو طبيعية.

3- الهيكل التنظيمي :

اتضح من دراسة العديد من الأزمات الكبرى أن الإدارة الفعالة للأزمات تتطلب وجود هيكل تنظيمية جيدة وقنوات اتصال فعالة بين مختلف مستويات المنظمة ، كما تتطلب تخصيص فريق دائم لإدارة الأزمات يوفر كافة المتطلبات والوظائف المطلوبة للتعامل مع أزمة كبرى مثل المدير العام وأعضاء الإدارة العليا ممن يمثلون وظائف الشئون القانونية والتسويق والأمن والسلامة والصحة البيئية والعمليات والتمويل والموارد البشرية ، وبالإضافة إلى تشكيل مثل هذا الفريق فإنه يتعين على أعضائه أن يتدربوا على العمل معا في ظروف تشبه ظروف الأزمة من حيث زيادة الضغوط النفسية وسرعة المعلومات كما هو الحال عند تفجر (حدث) الأزمة.

4- الثقافة التنظيمية:

يعد تأثير ثقافة المنظمة على إجراءات الأزمة أمرا هاما , حيث اتضح أن المنظمات المستهدفة للأزمات تعاني من خلل في هيكل المعتقدات السائد بها .ولعل من أبرز المعتقدات الخاطئة التي يمكن أن تسود داخل المنظمة والتي تعوق الإدارة الفعالة للأزمات ما يلي:

- إن كبر حجم منظمنا كفيلا بحمايتنا من الأزمات.
- إن موقعنا المتميز سوف يحمينا من الأزمات.
- إن إدارة الأزمات أو الوقاية منها ترف لا مبرر له.

- هناك من سينقدنا عندما تقع أزمة كبرى.
- كل أزمة تعتبر فريدة لذلك لا يمكن الاستعداد لمواجهتها
- تمر معظم الأزمات من تلقاء نفسها وعلى ذلك فإن الوقت هو أنسب حليف لنا.
- معظم الأزمات – إن لم يكن جميعها – لها حلول فنية (تشغيلية).
- معظم الأزمات تنشأ عن خطأ شخصي وعلى ذلك فلسنا بحاجة لإعادة فحص هيكل الإدارة أو ثقافة المنظمة.
- الأزمات ذات طابع سلبي فقط ولا يمكن أن نتعلم منها شيئاً مفيد.