

مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة

ركتور محمد هيكمل



الجمعية الوطنية
للحقوق الإنسانية

محمد هيكمل

مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة



دكتور: محمد أحمد الطيب هيكل
استاذ وخبير العلوم الإدارية



الهيئة المصرية العامة للكتاب

٢٠٠٦

هيكل . محمد أحمد الطهيب
مهترات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة /
محمد أحمد الطهيب هيكل . - القاهرة: الهيئة المصرية
العامة للكتاب، ٢٠٠٦.
٢٢٠ ص ٢٤١ سم ٠ - (علم)
٩٧٧ ٤١٩ ١٧٤ ٩
١ - الأزمات الاقتصادية
(١) العنوان :

رقم الإيداع بدار الكتب ١٣٦٦٥ / ٢٠٠٦

I.S.B.N 977 - 419 - 174 - 9

ديوى ٣٢٨، ٥٤

تصميم الغلاف: إبراهيم السعيدنى

الإخراج الفنى: محمد المحجوب

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

«وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ وَعَلُوا اللَّهَ وَعَدُوَّكُمْ،
«صَلِّ اللّٰهَ الْعَظِیْمِ،»

«وَمَا أَصَابَكُمْ مِنْ مُصِیْبَةٍ فَبِمَا كَسَبَتْ أَيْدِيكُمْ،
«صَلِّ اللّٰهَ الْعَظِیْمِ،»

اعمل للنبيك كأنك تعيش أبداً
وأعمل لآخرتك كأنك تموت غداً

«قول مأثور،»



تكلفة الوقاية من الازمات والكوارث ١٪ من خسائرها إذا وقعت...

◆ **لمحة عن نشأة..**
إدارة الأزمات



فى الأونة الأخرة من القرن العشرين تعرضت مصر بصفة خاصة والعالم بصفة عامة للعديد من الأزمات أثرت تأثيراً كبيراً على اقتصاديات الدول وعلى النظرة لقوة الحكومة على المواجهة والتخطيط وعلى الحالة النفسية للشعب تجاه حكوماتها ومن أمثلة هذه الأزمات:

* حريق بمصنع البولى إستر بشركة مصر للحرير الصناعى ١٩٨٣ .

* إضراب عمال شركة الحديد والصلب المصرية واعتصامهم داخل الشركة عام ١٩٨٩ .

* تهديد صناعة الدواجن المصرية بسبب نشر تقرير عالمى بأن الدواجن البيضاء تسبب الفشل الكلوى ١٩٨٩ .

* انفجار ماسورة رئيسية لنقل البترول بمنطقة السويس بجمهورية مصر العربية عام ١٩٨٦ .

* غرق العبارة سالم إكسبريس ووفاة ٣٦٦ شخصاً بمصر ١٩٩١ .

* حريق بمبنى التليفزيون المصرى يلتهم عدة أدوار بسبب انقطاع الإرسال التليفزيونى ١٩٨٩ .

* توقف توريد الفحم الحجرى من روسيا لشركة النصر لصناعة الكوك بمصر وتهديد الإنتاج بالتوقف ١٩٩١ .

* تسرب غاز مميت بشركة يونيون كاريبايد فى مدينة بوهاى بالهند يؤدى لوفاة أكثر من ألفى شخص وإصابة عشرات الآلاف وإلحاق أضرار جسيمة بالبيئة عام ١٩٨٤ .

* وفاة أكثر من ٤٠٠٠ شخص وإصابة عشرات الآلاف نتيجة انفجار مفاعل تشيرنوبل بأوكرانيا ١٩٨٦.

* توجيه اتهامات لرئيس وزراء فرنسا الأسبق وكبار المسؤولين الحكوميين لسماحهم بتوزيع دم مشكوك في تلوثه بفيروس الإيدز رغم التحذيرات الطبية مما أدى إلى وفاة مائتي شخص وإصابة الآلاف بالإيدز ١٩٨٥.

* كل ذلك مجرد أسئلة لبعض الأزمات التي حدثت في مصر والعالم في الفترة من ١٩٨٢ حتى ١٩٩٢ والتي لا تشكل إلا نسبة ضئيلة مما حدث، الأمر الذي جعلنا نقرر ما يلي:

* أن الإنسان يمكن أن يكون سبباً أساسياً لحدوث أزمات وكوارث تفوق جسامتها الكوارث الطبيعية.

* أن الكوارث والأزمات التي يصنعها الإنسان لم يقتصر أثرها على نطاق المجتمع الذي يعيش فيه هذا الإنسان إنما يمتد أثرها على المجتمعات الأخرى في العالم. (مثل انفجار مفاعل تشيرنوبل بأوكرانيا ١٩٨٦).

* أن الأزمات التي صنعها الإنسان يمكن التنبؤ بها والعمل على منع حدوثها على عكس الكوارث الطبيعية التي مازلنا لا نستطيع التنبؤ بمعظمها.

* إن التزايد المضطرد في عدد الأزمات التي يصنعها الإنسان في الآونة الأخيرة جعلت الكثيرين ينظرون للأزمات على أنها أصبحت جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة العصرية وإن وقوعها أصبح من الملوف في حياتنا اليومية.

ونتيجة للعوامل السابقة بدأت الأقلام والأفكار تتجه لإنشاء إدارة أو مركز للأزمات يكون من مهمتها التنبؤ بحدوث الأزمات والعمل على منع حدوثها، وإذا حدثت يكون هناك تخطيط علمي لمواجهةها وحصر وتحجيم أثارها إلى أبعد الحدود ثم إعداد تقارير التعلم والاستفادة من تجربة المواجهة الأزموية.

◆ دعنا نحدد المفاهيم الأساسية

أهمية إدارة الأزمات...
أهداف إدارة الأزمات

أهمية... علم إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة

أهمية الأزمات :-

- لم يعد السؤال المطروح على إدارة أية دولة أو منظمة أو شركة أو فرد هو:- هل يمكن أن نتعرض لأزمة؟!
 - وإنما أصبح السؤال متى ستقع الأزمة؟!
 - لقد أصبحت الأزمات جزءاً لا يتجزأ من عالمنا المعاصر.
 - مع ذلك فلا تتوافر لدى العديد من المنظمات والشركات خطط لمواجهة الأزمات. وربما وجد لدى البعض خطط أو برامج غير كافية.
 - إن الاستعداد لمواجهة الأزمات والتعامل معها أصبح يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية وسمعة ذات قيمة.
 - إن المنظمة أو الشركة التي تستطيع مواجهة الأزمة والتعامل معها، تحقق لنفسها وضعاً تنافسياً أفضل من المنظمات والشركات الأخرى.
 - لا توجد خطط أو برامج أزمات جاهزة للمنظمة في أية منظمة أو شركة والدليل على ذلك ظاهرة تعرض هذه المؤسسات للأزمات المتتالية.
 - وإنما يستدعى الأمر إعداد خطط تتفق ومتطلبات ومعطيات كل منظمة وشركة على حدة.

- لقد أصبحت الازمات جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة، ووقوع الازمات قد أصبح من حقائق الحياة اليومية..

- إن بعض المديرين والقادة في بعض المنظمات المستهدفة للازمات يحاولون حماية أنفسهم ومنظمتهم التي ينتمون إليها بطريقة خاطئة كما أن بعض القادة والمديرين يعتبرون أن مجرد تحديد المخاطر والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة يعني صراحة أن المنظمة بها نقائص أو عيوب أو أنهم لا يقومون بواجبهم على أفضل وجه وأن ذلك يعد انتقاداً للمنظمة والمسئولين عنها.

- من الملاحظ أن القادة والمديرين الذين يديرون منظمات مستعدة لمواجهة الازمات أكثر قدرة على مواجهة القلق والضغط الناشئة عن الازمات والتصرف واتخاذ القرار بحزم في مواجهة الأحداث وأكثر قدرة على تحمل المسئولية أمام المجتمع وأمام أنفسهم والعاملين بالمنظمة.

- من المحزن أن كثيراً من المنظمات وبصفة خاصة الشركات لا تبدأ في الاهتمام بإدارة الازمات إلا بعد مرورها بأزمات تعصف بكيانها وتكبدتها الخسائر الفادحة. إن المطلوب أخذ المبادرة بالتنبؤ والاستعداد مسبقاً لمواجهة المواقف الازموية المحتملة.

- كما تكمن أهمية تكوين إدارة للازمات في عدة اعتبارات من أهمها ما يلي:

* الأثر السلبي الكبير الذي تحدثه الازمات على اقتصاديات الدول والأفراد وتزيد حدة الأثر سوءاً إذا لم تكن هناك إدارة لمواجهة الازمات مواجهة سريعة.

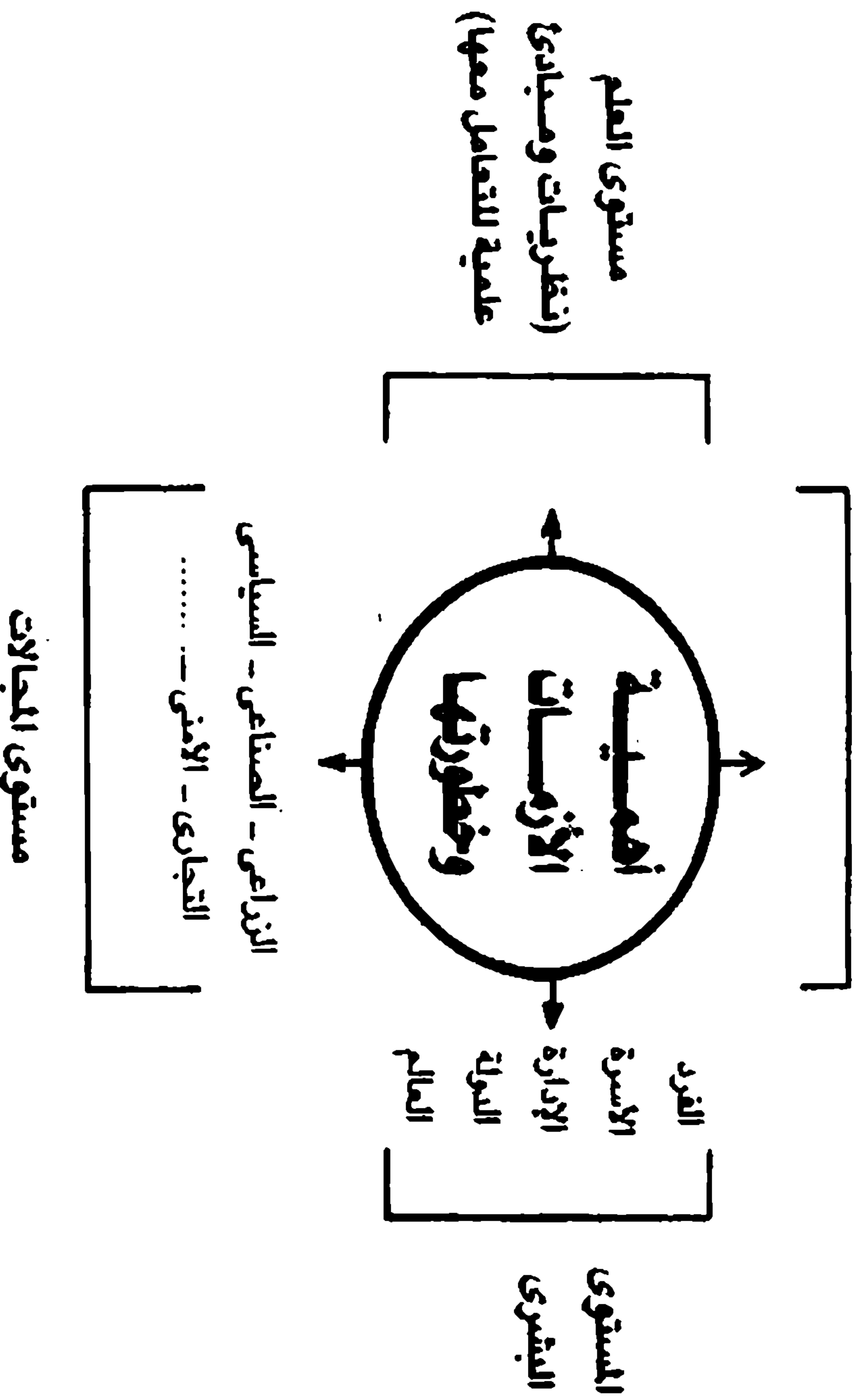
* يدعو غموض الموقف الازموي لحالة من الارتباك وعدم الاستقرار والعجز وعدم القدرة على المواجهة لفترة من الزمن. ولاشك أن وجود إدارة للازمات يزيد من كفاءة المواجهة، ويقلل من هذه الفترة الزمنية ويعيد الاتزان السريع، بل ويمكنها من منع حدوثها أصلاً.

* وجود إدارة للازمات يهين الجو النفسي والتعليمي لمواجهة حالات الشائعات والقلق واللامبالاة والتخريب وبعض السلوكيات المعاندة.

* وجود إدارة للازمات تساهم في إعداد فريق كفاء يمكنه استخلاص رسائل غير تقليدية تزيد من كفاءتها وتحتصر الآثار السلبية في حدودها الدنيا.

- * يساهم في انتهاج الأسلوب العلمى فى المواجهة وتحديد مناطق الاستفادة من التجارب الازموية السابقة مما يرشد من أساليب المواجهة المستقبلية.
- * لقد أصبح للآزمة أهميتها وخطورتها على المستوى البشرى من حيث الفرد والأسرة والإدارة والدولة والعالم
- * كما أصبح للآزمة أهميتها وخطورتها فى جميع المجالات الزراعية والصناعية والسياسية والأمنية والعسكرية.
- * وأصبح للآزمة كيان علمى مستقل له نظرياته وقواعده ومبادئه التى تدرس فى الجامعات.
- * وأخيراً أصبح للآزمة وضعاً متميزاً فى خطط التدريب التى تضعها المنظمات سواء أكانت حكومية أو غير حكومية أو قطاع خاص استثمارى كما هو موضح بالشكل التالى...

مستوى التدريب (خطط تدريب المنظمات)



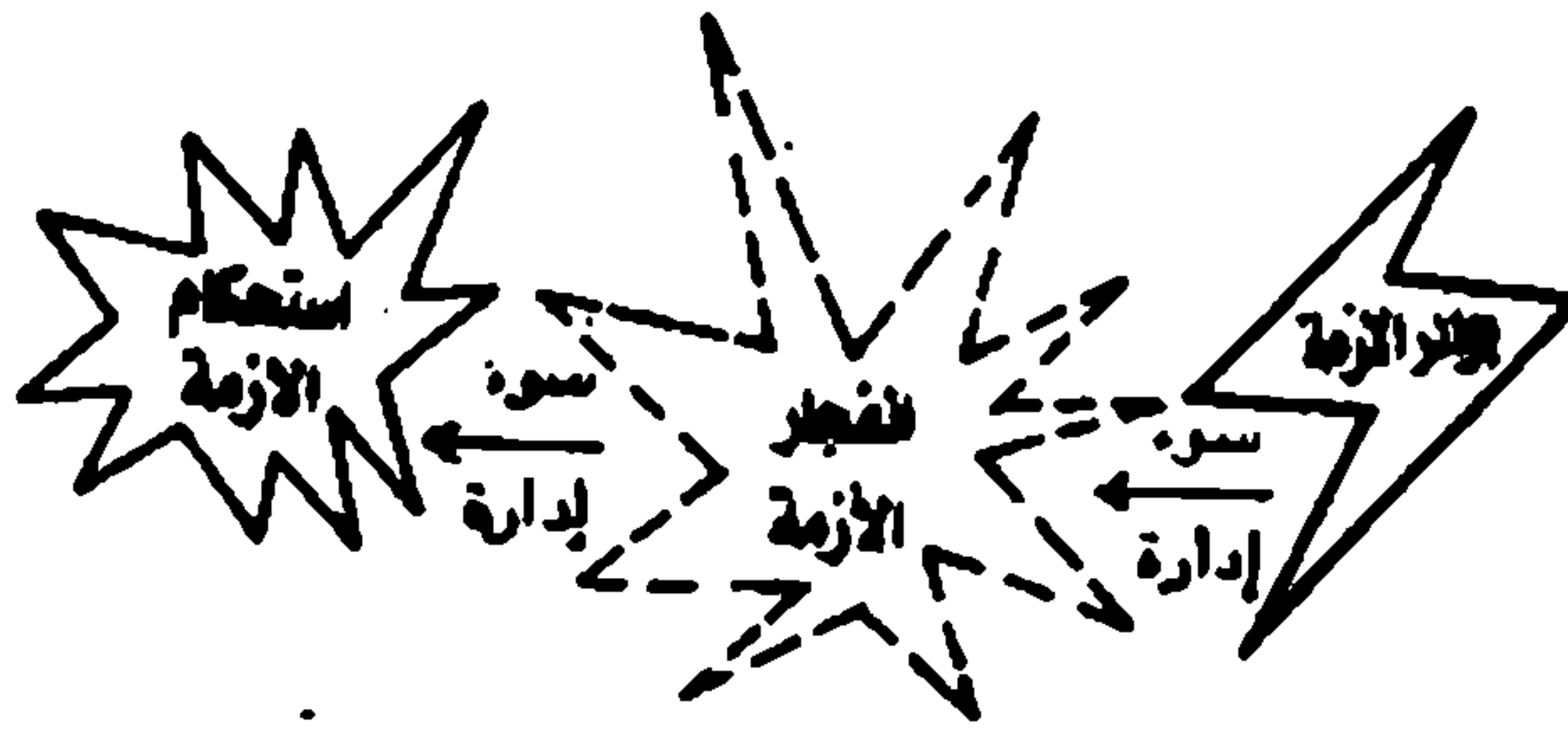
أهداف إدارة الأزمات

أهداف دراسة الأزمات :-

١. منع حدوث الأزمات مستقبلاً :-
من خلال أجهزة الإنذار المبكر.
٢. الاستعداد للمواجهة الأزموية :-
من خلال وضع سيناريوهات للمواجهة السريعة والتدريب عليها.
٣. تقليل واحترار الأضرار والآثار الأزموية :-
لتقليل الخسائر المادية والمعنوية.
٤. استعادة القوى الضاربة للكيان الإداري والمالي للمنظمة أو الشركة :-
من أجل العودة للعمل الطبيعي لاداء الأنشطة بالفاعلية المنشودة
٥. الاستفادة والتعلم من المواجهات الأزموية :-
وهي الدروس المستفادة . للوقوف على مناطق الضعف في المرحلة المستقبلية للمنظمة.
٦. توفير الوقت والجهد والتكلفة بما يحقق كفاءة وفعالية أداء المنظمة وعدم إضاعة هذه الموارد في التعامل مع الأزمات.
٧. تأمين المعدات والممتلكات بما يساعد على تجنب وقوع الأزمة.

- ٨ . تقليل فرص توقف الإنتاج.
٩. تقليل الآثار السلبية لدى الرأي العام، وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة أمام عملائها.
١٠. تقليل مشاكل انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
١١. تقليل الخسائر والإسراج في العمولة للوضع الطبيعي للأعمال.

◆ مفهوم إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة



تعريف إدارة الأزمة :-

تشتمل عبارة «إدارة الأزمة» على كلمتين «الإدارة» و «الأزمة»

ويقصد بكلمة الإدارة :-

هى النشاط الإنسانى الذهنى الاجتماعى المستمر الذى يتضمن وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والإشراف والاتصال والتنسيق والمتابعة والرقابة واتخاذ القرار الذى يقوم به القادة فى المنظمات والمشاريع لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

تعريف الأزمة :-

يخلط البعض أحياناً بين مصطلح الأزمة وبعض المفاهيم الأخرى ذات الصلة بمصطلح الأزمة. ونعرض لهذه المفاهيم على النحو الآتى :-

١. مفهوم «المشكلة» :-

يقصد بكلمة المشكلة.. الفرق أو الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هو كائن أو بين المستهدف والواقع.

ومن ثم إذا قام كل إنسان فى موقعه - فى البيت أو العمل أو المجتمع بصفة عامة - بواجبه ما خلقت المشكلة وأصبحت حياة الناس سهلة وسعيدة وليس فيها ما يجعلها بالهموم والضغوط.

والملاحظ أن المشكلة يكون لها عادة أكثر من حل ومن ثم يتم اختيار الحل المناسب لحلها.. وهو القرار - وتحقيق الهدف المطلوب.

٢. الظاهرة :-

هى مشكلة متكررة بين مجموعة من الناس نتيجة عدم حلها واتخاذ القرار بشأنها.. وقد تصبح المشكلة أزمة لتفاقمها وتقلسى القادة فى مواقعهم عن حلها.

٣. المسلمة :-

هى مشكلة ليس لها إلا حل واحد فقط. حيث يقال إنه من المسلم به فى قضية أو موضوع كذا إلا كذا..

٤. المعضلة :-

هى مشكلة ليس لها حل نسبياً سواء من حيث المكان أو الزمان أو كلاهما.. ولكن قد يهدى الله الإنسان إلى حل لها فى المستقبل إن شاء الله.

٥. الواقعة :-

هي نشاط مادي يحدث وينتهي اثره في الحال دون وقوع اضطراب مثل عطل فني في احد الاجهزة وقد تم إصلاحه.

٦. الحادث :-

هي نشاط مادي يحدث فجأة وينتهي اثره ولكن يترتب عليه ضرر مادي أو معنوي أو كليهما.

٧. الصراع :-

هو خلاف أو نزاع بين طرفين أو أكثر وقد يكون سبباً رئيسياً لوقوع الأزمات.

٨. القضية :-

هي نزاع بين طرفين حول موضوع معين وقد يصل إلى ساحة القضاء.

٩. الصدمة :-

شعور مفاجئ حاد للإنسان أو المجتمع لموقف غير متوقع أو غير مرغوب أو غير مسلم بإمكانية وقوعه.

١٠. مفهوم الأزمة :-

طبقاً لقاموس المورد هي خلل وتغيير مفاجئ نحو الأفضل أو نحو الأسوأ .. ويعرف قاموس ويستتر. الأزمة بأنها .. لحظة تحول يحدث عندها تغيير إلى الأفضل أو الأسوأ .. هي لحظة حاسمة أو وقت عصيب في حياة المنظمة.

وهي اللفظة العربية فإن كلمة أزمة تشير إلى حدث عصيب يهدد كيان الوجود الإنساني أو الجماعة البشرية.

وكلمة أزمة في اللغة الصينية تتكون من مقطعين: ال - wai المقطع الأول ويعبر عن الخطر أما المقطع الثاني فهو يعبر عن الفرصة.

إن الأزمة هي خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله - نظام المنظمة - كأزمة تهدد العناصر الأساسية الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام ومن ثم يجب توافر شرطين على الأقل :-

١. حدوث خلل ذي تأثير شديد على النظام .. «أثار مادية أو مالية باهظة،

٢. تهديد مباشر لبقاء المنظمة واستمرارها وكيانها «أثار نفسية، حادة

١١ - الكارثة : -

هي حدث مفاجئ ينجم عنه خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات يتطلب موارد وإمكانيات لمواجهة تفوق الموارد والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة أو الدولة ومن ثم تكون في حاجة إلى عون خارجي من الآخرين.

هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالآزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للآزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الآزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين، مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة.

كما تعرف إدارة الآزمة بأنها نشاط هادف تقوم به المنظمة للتعرف على طبيعة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها لكي تحدد ما ينبغي عمله واتخاذ وتنفيذ الإجراءات اللازمة للتحكم في مواجهة هذه المخاطر وتخفيف حدة الآثار التي تترتب عليها.

وتعمل إدارة الآزمات على تحقيق هدفين أساسيين :

الأول :

العمل على عدم حدوث الآزمات بإزالة مسبباتها أو التقليل من حدة آثارها بإعداد التدابير اللازمة وباستخدام التقنيات والاحتياطات المناسبة.

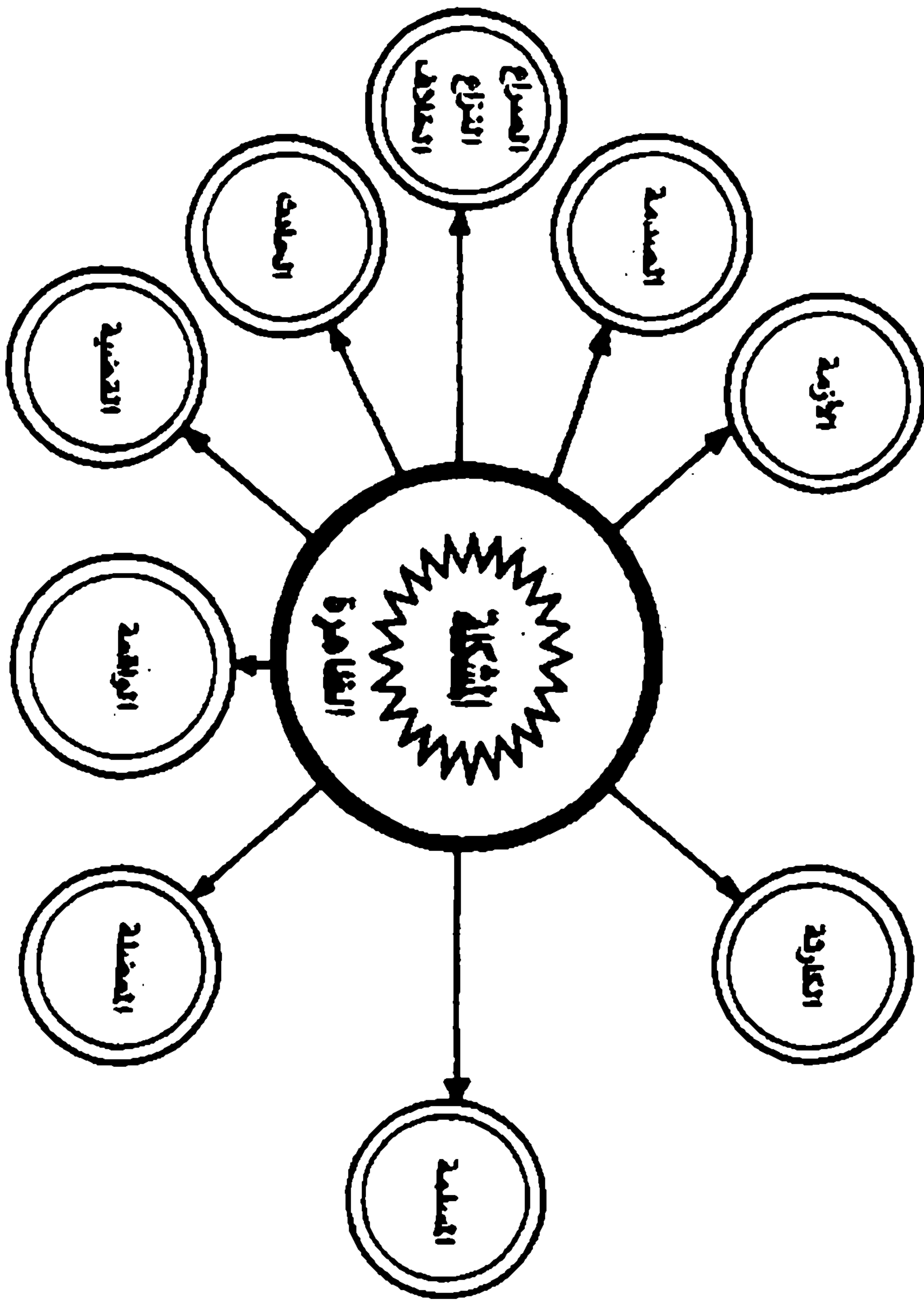
الثاني :

تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الآزمة عند حدوثها وتقليل آثارها والعمل على إعادة التوازن والنشاط للمنظمة بعد انتهاء الآزمة.

إن مفهوم إدارة الآزمة هو : -

- القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومحاولة التعرف على حجم وطبيعة الآزمات المحتملة وكافة البدائل المتاحة لمنع وقوع الآزمات أو التقليل من حدة آثارها والإعداد لمواجهةها عند حدوثها.

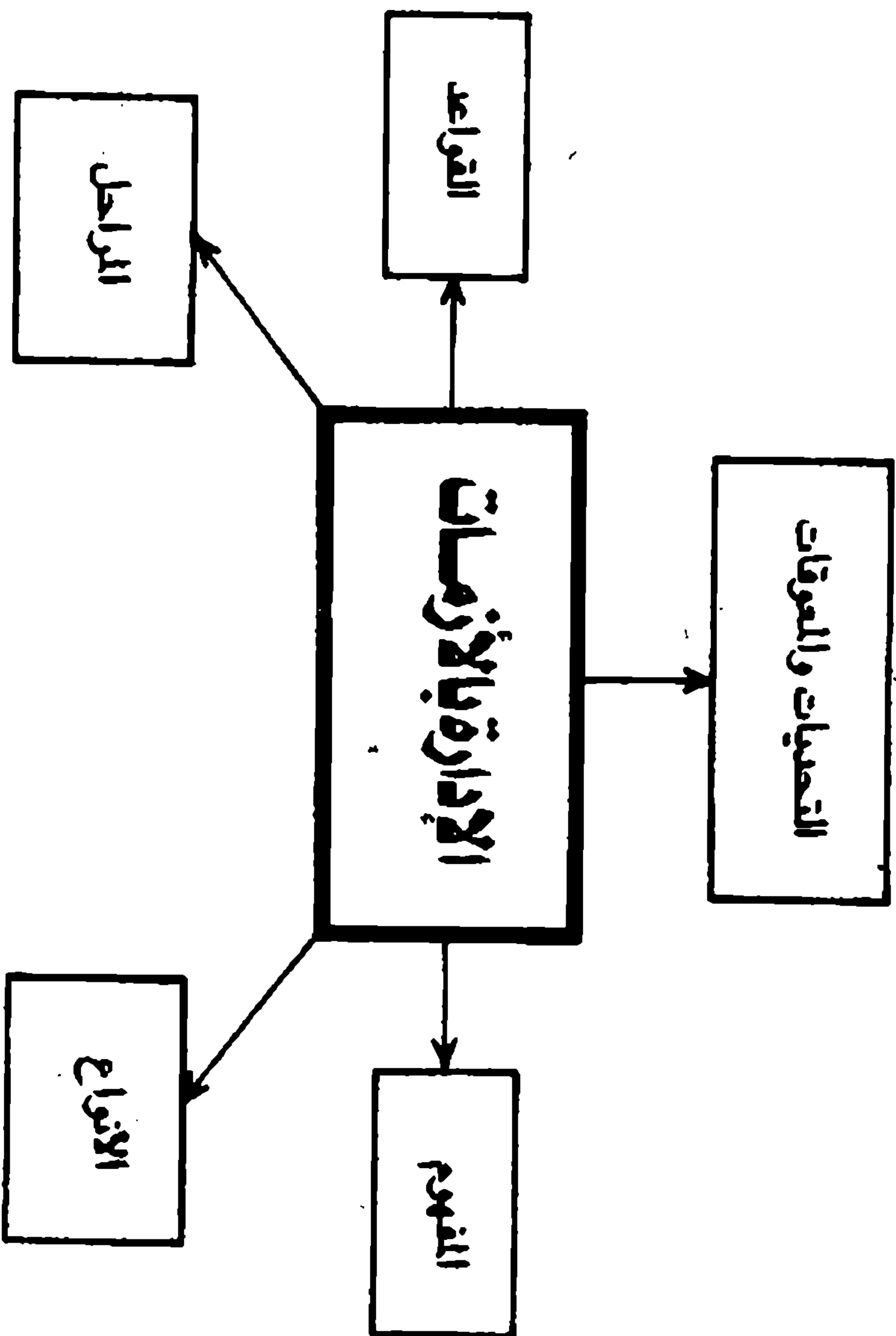
- المرونة والقدرة على التغيير السريع لمواجهة الأحداث المتتالية والمتسارعة والفتحية التي تتصف بها الأزمات.
- استخدام شبكة اتصالات فعالة تساعد على توفير المعلومات الكافية بالسرعة المطلوبة بما يمكن من تحديد أبعاد الأزمات ووضع المؤشرات لما سيتربط عليها من نتائج.
- القدرة على خلق مناخ تنظيمي يتسم بالتفاهم والتعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية والمراكز الوظيفية كافة لمواجهة الأزمات.
- القدرة على تحديد الأولويات وتوجيه اهتمام الأفراد والمجموعات نحو المشكلات الرئيسية وعدم تشتيت الاهتمام والإمكانات في مشكلات ثانوية.
- الكفاءة والفاعلية في تنمية العلاقات التبادلية مع البيئة المحيطة والتنسيق بينها وبين الأنشطة الرسمية في المنظمة. وأن مثل هذه العلاقات التبادلية تفيد في معرفة ردود فعل البيئة تجاه أساليب مواجهة الأزمات.



تشترك جميعاً في العامل المروج (المضلل)

◆ الإدارة بالأزمات





مفهوم الإدارة بالآزمات :-

من العرض السابق لمفاهيم وأبعاد موضوع «إدارة الآزمات» يتضح للمقارئ أن المقصود بإدارة الآزمات هو كيفية التعامل مع الآزمة ومهارة مواجهتها قبل وقوعها.. وإذا كان لابد حتما من وقوعها فهو محاولة السيطرة وتقليل مخاطرها وخسائرها وإعادة التوازن للمنظمة بعد وقوعها في أسرع وقت وبأقل مجهود.

غير أنه ظهر على الساحة مصطلح «الإدارة بالآزمات» ويقصد بذلك مهارة صناعة الآزمة وافتعالها كساتر لإخفاء مشكلة أو آزمة أخرى أو لتحقيق هدف آخر من وراء ذلك. ولاشك أن مصطلح الإدارة بالآزمات - بصفة عامة - قد يمس أو يضرب القيم الأخلاقية في الصميم وما ينتج من مخاطر أو أضرار - أو خسائر جسيمة للطرف الآخر.

- وتقوم عملية الإدارة بالآزمات على افتعال أو صناعة آزمة وهمية أو وهمية في جانب وحقيقية في جانب آخر بحيث يتم من خلالها توجيه النشاط أو الفعل إلى تكريس وخلق الآزمة مع الطرف الآخر.

ولعل المثل الشائع في هذا الصدد ما يعمد إليه بعض التجار من خلق آزمات في سلع معينة من خلال تخزين هذه السلع وعدم عرضها في السوق وإشاعة أن هناك آزمة شديدة في إنتاج السلعة من أجل تحقيق أرباح كبيرة على حساب المستهلكين. وكما يستخدم الفرد أسلوب الإدارة بالآزمات تعقد بعض الأسر أو العائلات إلى هذا الأسلوب وكذلك المنظمات والدول بقصد تحقيق هدف معين من جراء ذلك.

والملاحظ في الوقت المعاصر أن بعض الدول الكبرى تستخدم أسلوب الإدارة بالآزمات لتحقيق استراتيجياتها الرئيسية من أجل السيطرة على بعض مناطق العالم وبالصورة التي توفق فيها بين عدم فقدانها لأصدقائها وتحديد أعدائها والمحافظة على تحقيق مصالحها وأهدافها المستقرة التي لا تعلن عنها الآخرين. ولعل خير مثال على ذلك ما تفعله الولايات المتحدة الأمريكية من استخدامها أسلوب الإدارة بالآزمات كوسيلة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أنواع الإدارة بالآزمات :-

وكما قد يكون للإدارة بالآزمات جوانب سلبية ومدمرة قد يكون لها أيضاً جوانب إيجابية وخبرة ومفيدة.

وقد تكون الآزمة المفتعلة أزمة بسيطة وخفيفة الوقع وقد تكون ثقيلة ومركبة كما أنه من الملاحظ أن الآزمة المفتعلة قد تكون سريعة الوقع منذ بدايتها وحتى نهايتها مثل الزوبعة في الفنجان وقد تكون بطيئة الأحداث.

مراحل الإدارة بالآزمات وخطواتها :-

تمر عملية الإدارة بالآزمات بمراحل وخطوات نوجزها فيما يأتي:-

١. مرحلة الإعداد والتجهيز :-

ويقصد بها إعداد مسرح الآزمة المفتعلة والبيئة المحيطة بها من خلال ما يلي:-

- إحكام دائرة الضغوط على الخصم لإفقاذه توازنه والتأثير على قراره.
- إطلاق الشائعات والاكاذيب وتشويه حقيقة الخصم
- استقطاب المؤيدين ضد الخصم من خلال وسائل الإعلام ومن خلال المصالح المتبادلة.

٢. مرحلة تصعيد وتكثيف الآزمة :-

وذلك بحشد كل القوى المعادية للخصم المستهدف ومثال ذلك :-

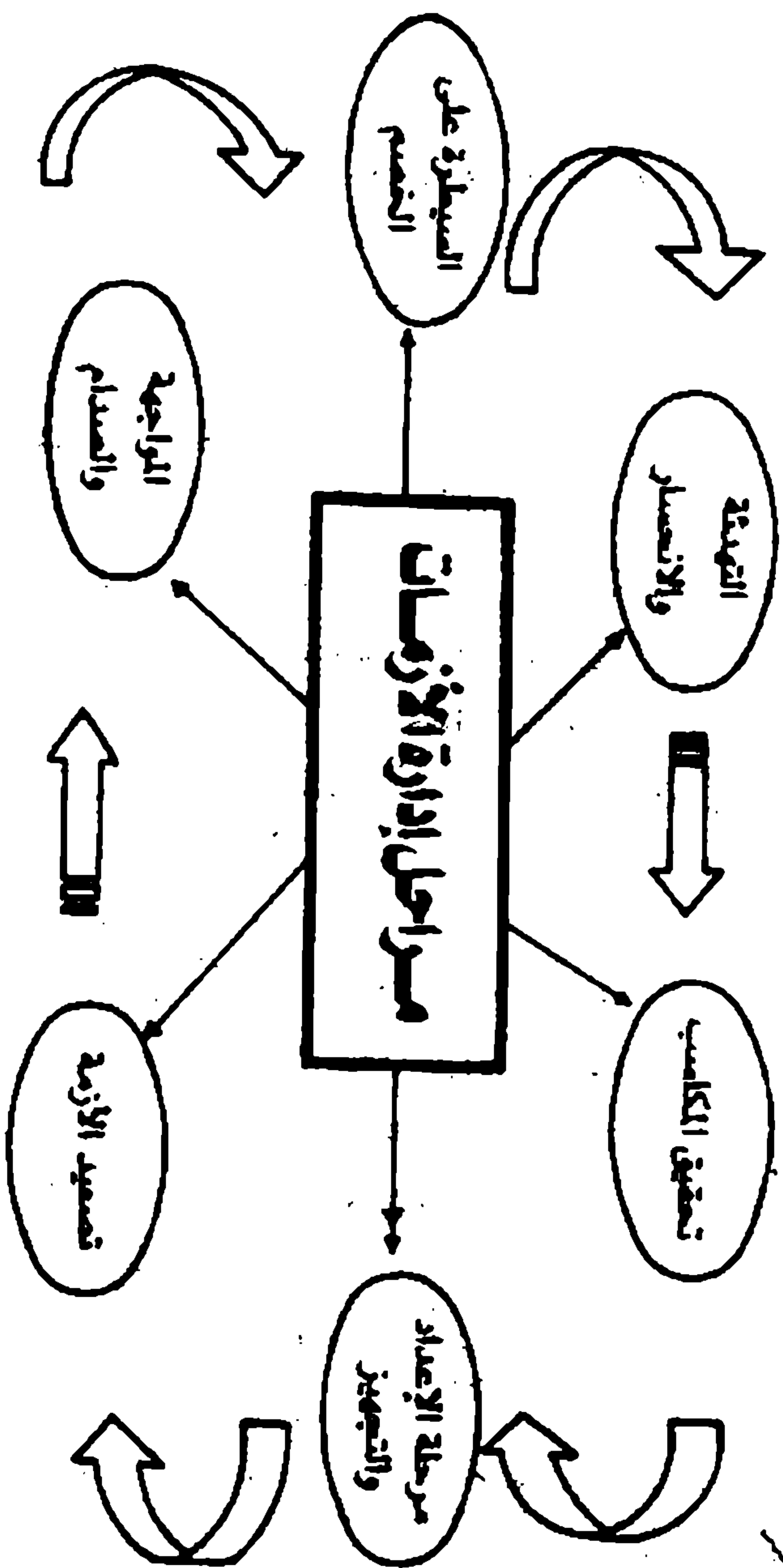
- * استخدام بعض المستندات الحقيقية أو المزورة لتأكيد صدق الشائعات السابق الترويج لها وتسريبها لأجهزة الإعلام الدولية.
- * افتعال بعض الوقائع وتصعيدها لخلق المبررات للتدخل العنيف ضد الخصم
- * فرض الحصار الاقتصادي على الخصم.
- * تحريض المستفيدين من المساعدات الاقتصادية بأهمية التخلص من الخصم.

٣. مرحلة المواجهة والصدام :-

يقصد بالصدام هنا بين المنظمة أو الكيان المصدر للآزمة والمنظمة أو الكيان

المستهدف بالآزمة وصنعها له

وتتوقف نجاح المواجهة والصدام على ما يلي :-



- * حسن اختيار التوقيت غير المناسب للخصم المراد استهدافه.
وفي ذات الوقت يكون هذا التوقيت مناسباً لمصدر الأزمة.
 - * حسن اختيار المكان غير المناسب للخصم وفي ذات الوقت مناسباً لمصدر الأزمة لتوجيه السيناريو المطلوب.
 - * حسن اختيار المجال أو النشاط غير المناسب للخصم.. اقتصادياً أو اجتماعياً أو عسكرياً.. وفي ذات الوقت مناسباً لمصدر الأزمة لإدارة الأزمة.
 - * اصطناع حادث معين (طبيعياً أو تلقائياً أو تدبيره) من طرف مصدر الأزمة ليكون بداية الإدارة بالأزمات.
4. مرحلة السيطرة على الخصم :-
- يمكن للمنظمة مصدر الأزمة استثمار حالة انعدام الوزن التي يمر بها الخصم وعدم وضوح الرؤية لديه.. يمكن ربط الخصم بعلاقات شعبية يصعب عليه الخروج منها ومن ثم السيطرة عليه وإخضاعه.
5. مرحلة التهدئة والانحسار للأزمة :-
- وهنا يكون للطرف مصدر الأزمة أن يخفض الضغط على الخصم وإعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية والتخفيف من حدة التوتر ومساعدة الخصم.
- وفي ذات الوقت العمل على كسب القوى المؤيدة لمصدر الأزمة واستقطاب الرأي العام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى.
6. مرحلة جنى الثمار وتحقيق المكاسب :-
- يتم في هذه المرحلة حصد ثمار الجهود السابقة. ويتم ذلك على محورين:-
- * إقناع الخصم بالأعمال التي تحقق المكاسب والمصالح المشتركة معنا
 - * إجبار الخصم على الامتناع عن القيام بالأعمال التي تهدد المصالح المشتركة هنا
- كما هو موضح بالشكل التالي..
- قواعد الإدارة بالأزمات :-**
- لكل شيء قواعد وإدارة الأزمة قواعد وكذلك الإدارة بالأزمات لها قواعد وهي تتمثل فيما يلي:-

- ١- دراسة شخصية وكيان الخصم من كافة الجوانب .. من خلال جمع المعلومات عنه داخلياً وخارجياً.
- ٢- استقطاب أو زرع عناصر موالية تتولى مواقع حساسة في كيان الخصم وأجهزته الإدارية.
- ٣- اختيار الوقت المناسب لافتعال الأزمة وبشكل يحقق الهدف المرسوم.
- ٤- خلق المصلحة المشتركة مع الخصم بحيث لا يمكن له الاستغناء عنها.
- ٥- خلق علاقة التبعية والإخضاع والسيطرة على الخصم لضمان الولاء لمصدر الأزمة.
- ٦- افتعال الأزمة بشكل مؤثر في الخصم وجنى المكاسب وتحقيق الهدف الاستراتيجي الخفي من وراء الأزمة المفتعلة.
- ٧- عادة ما يستخدم مصدر الأزمة ادعاءات علنية ومبررات أمام الآخرين تحت مسمى:-

.الحفاظ على الأمن .الحفاظ على السلام
.الحفاظ على الاستقرار .الدفاع عن النفس أو المصالح
.الشرعية .محاوية الخطر

- ولعل أوضح الأمثلة العملية على ذلك الولايات المتحدة الأمريكية ، إسرائيل في ممارستها أسلوب الإدارة بالأزمات.
- تحديات ومعوقات الإدارة بالأزمات:-**
- ١- انتشار ثورة الاتصالات والمعلومات في العالم ووقوف الشعوب على حقيقة الأحداث والأزمات.
 - ٢- زيادة وعي الشعوب لارتفاع مستوى المعيشة بها ووقوفها على ما يحاك ضدها من أزمات مدبرة.
 - ٣- عدم مناسبة أسلوب الإدارة بالأزمات مع روح العصر الحديث وتطور الشعوب .
 - ٤- انتشار حرية الرأي والرأي الآخر وفضح أساليب الإدارة بالأزمات.

◆ أبعاد الأزمة وخصائصها



أبعادها

الأزمة

خصائصها

أبعاد الأزمة وخصائصها :-

مما سبق نرى أن الأزمة تعبر عن مشكلة تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك فيها الأسباب وتسود حالة من الغموض وعدم التأكد، يفقد خلالها متخذ القرار القدرة على السيطرة، ويهتز الكيان الإداري والمالي للمنظمة أو الشركة، وتداعى الأحداث بالدرجة التي تجعل متخذ القرار فى حيرة بالغة فى أى قرار يتخذ، فى ظل عالم من عدم التأكد ونقص المعلومات وعدم قدرة على إحداث تصور لما يمكن عمله مستقبلاً فى ظل اتجاهات مستقبلية غير معلومة ومجهولة لديه.

أبعاد الأزمة :-

ولذلك فإنه يمكن تحديد أبعاد الأزمة فيما يلى :-

البعد الزمني: وهو بعد الفجائية وتطبيق الوقت المتاح للمواجهة، حيث إن فجائية الحوادث وضيق الوقت المتاح لا تمكن مدير الأزمة من استيعاب الموقف والاستعداد الفوري للمواجهة.

البعد المؤسسي: وهو بعد التهديد الكبير للكيان الإداري والمالي للمؤسسة، حيث إن الأزمة لكونها مشكلة متعقبة فيكون حدوثها فجائياً ويصاحبه تهديد كبير للمصالح والأموال الأمر الذي يعرض الكيان الإداري والمالي للمؤسسة إلى الانهيار الجزئي أو التام فى حالة عدم السيطرة على الأمور فى أسرع وقت.

البعد النفسى: وهو بعد سيادة حالة من الاضطراب وعدم الاستقرار لمدير الأزمة وحياة الأفراد، وذلك نظراً لعدم توفر المعلومات والتوالى السريع لأحداث الأزمة نتيجة مجموعة من التتابعات التراكمية **Accumulative Sequences**، تغذى كل منها الأخر، مما يزيد المواقف سوءاً وغموضاً وارتباكاً سواء لمتخذ القرارات أو لحياة الأفراد، الأمر الذى يصاحب الأزمة حالة من الاضطراب لعدم معرفة التكهانات المستقبلية وانتشار الشائعات بصورة مدوية بما يفقد الأفراد القدرة على التماسك الداخلى ويحدث انخفاضاً فى معنوياتهم ونفسياتهم.

البعد الإدارى : لأن الأزمة تهدد شرعية إدارة المنظمة وكيانها الإدارى
وجدى وجودها أمام الآخرين.

- تؤدي الأزمة إلى زعزعة قيادة المنظمة ورسالتها وغايتها
وأهدافها وعدم جدوى استراتيجياتها وسمعتها لدى
الآخرين.

البعد الاجتماعى : تؤدي الأزمة إلى بث الاضطراب فى حياة الأفراد فى
المجتمع والإحساس بدونية قيمتهم فى المجتمع وعدم
إشباع حاجاتهم الضرورية فى الحياة.

البعد الاقتصادى : قد تمس الأزمة فى الصميم أحد الأنشطة الصناعية أو
التجارية أو الزراعية وما يترتب عليها من أضرار وخسائر
فى الأرواح أو القرارات البشرية والمادية والمعنوية
الفاحشة.

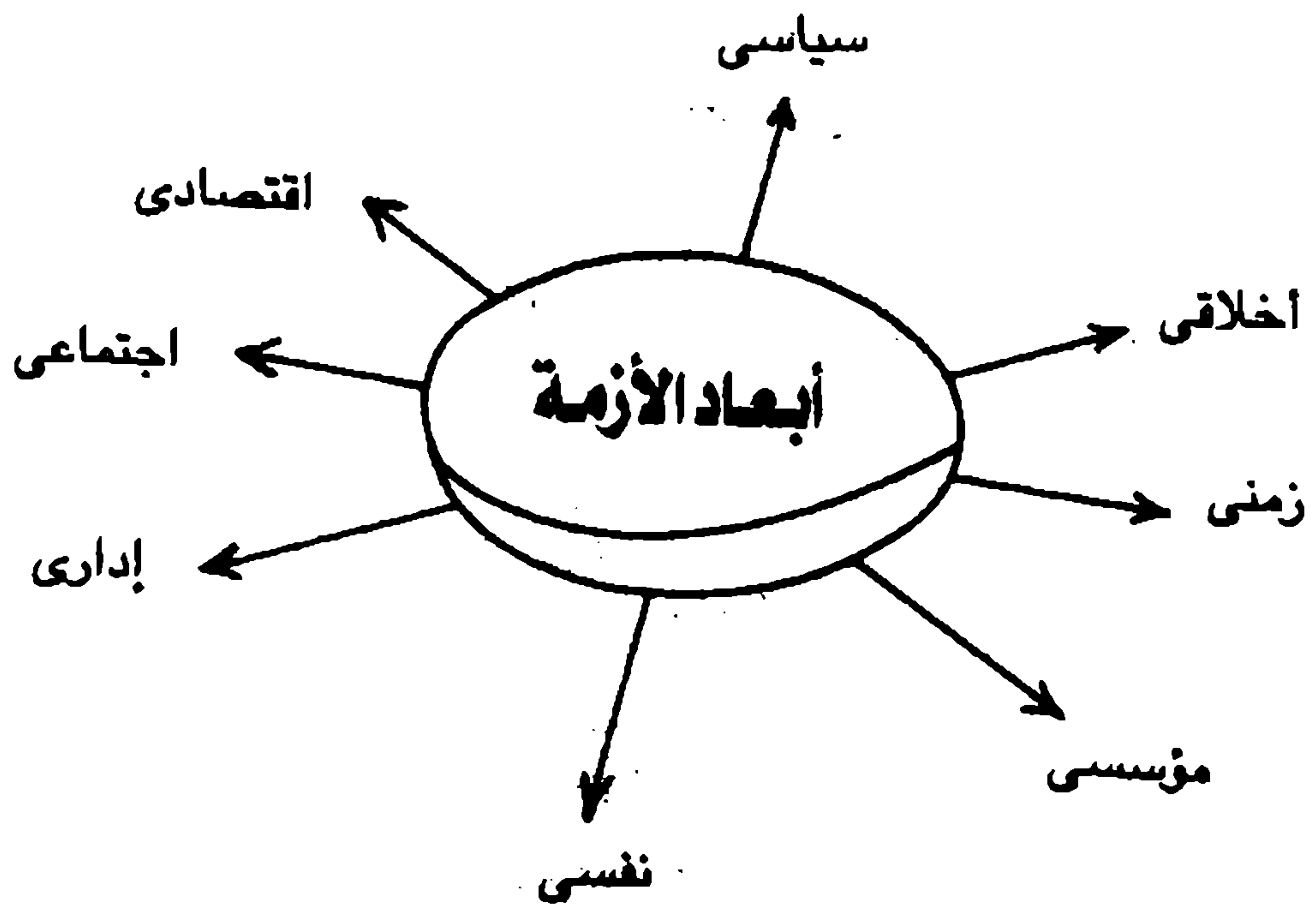
البعد السياسى : قد يترتب على الأزمة آثار سياسية تمس النظام السياسى
أو نظام الحكم فى الدولة أو أحد رموزه أو أحد وظائفه
الأساسية مما يؤثر على صورة النظام فى المجتمع.

البعد الأخلاقى : ويكون ذلك فى حالة إذا ما تعلقت الأزمة بالقيم الأخلاقية
والأسس الثقافية والسلوكية التى يقوم عليها المجتمع كما
هو فى جرائم الرشوة والاختلاس والفضائح الجنسية ...
ويوضح الشكل التالى أبعاد الأزمة..

خصائص الأزمة :-

وعلى أساس أبعاد الأزمة السابق ذكرها، يمكننا تحديد سمات أو خصائص
الأزمات وهى تلك السمات والخصائص التى لو توافرت فى موقف أو حالة معينة،
فإننا يمكن أن نطلق عليها (أزمة). وأهم هذه السمات والخصائص ما يلى :-

١- التأثير السلبي الكبير على الكيان الإدارى والمالى للمؤسسة.



٢. ازدياد هذا التأثير السلبي إذا لم تكن هناك مواجهة سريعة للموقف الازموى.
٣. سيادة حالة من عدم الاستقرار والعجز وعدم القدرة على التعامل في ظل عناصر تاكد ووضوح رؤية.
٤. إن هذا الموقف الازموى يحتاج إلى طرق ووسائل غير عادية ومعتادة في المواجهة الأمر الذى يتطلب استخدام وسائل غير عادية بل والاستعانة بقوى خارجية أحياناً من أجل المساعدة في حل الأزمة.
٥. إصابة متخذ القرار بفقدان الثقة وتصعيد حالة الخوف الذاتى لديه وإصابته بالشك والحيرة بالدرجة التى قد تصل إلى الشلل التام وعدم القدرة على التحرك.
٦. ظهور حالات مرضية سلوكية مثل القلق والتوتر والشك واللامبالاة وعدم الانتماء وشيوع الشائعات والتخريب.
٧. عدم قدرة الكيان الإدارى للمؤسسة لتحمل الموقف الازموى فترة طويلة الأمر الذى يتطلب سرعة المواجهة واتخاذ القرار.
 - فجائية الحدوث.
 - الخسائر الفادحة.
 - سرعة وشدة الأحداث.
 - سرعة تدفق المعلومات وتعارضها أحياناً.
 - ارتباك متخذى القرار.

الأزمات هي:



حالة تجابه منظمات الأعمال تتميز بـ:

١. تداعى الحوادث المهددة لكيان المنظمة في الحاضر والمستقبل.

٢. تهديد سمعة وامتيازات القيادات الإدارية.

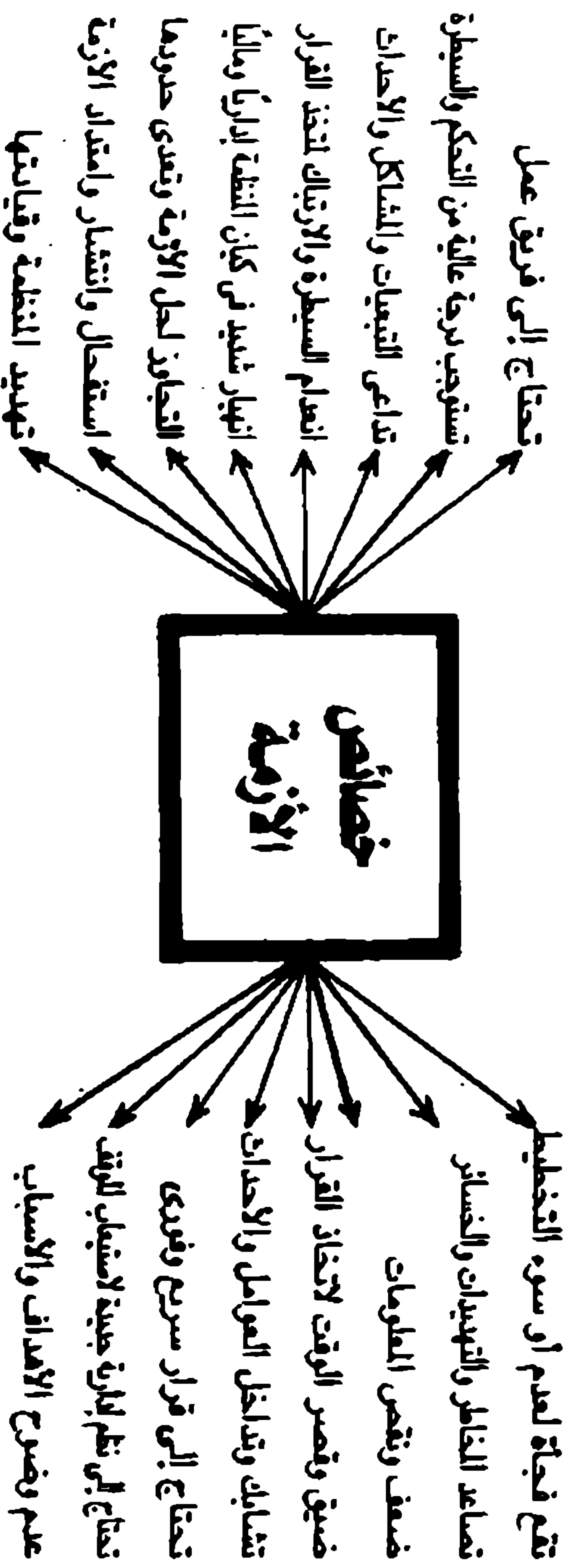
٣. انتشار الخوف والترقب والحيرة لدى صانعي ومتخذي القرارات .

٤. ندرة واختلاط البيانات والحقائق المتاحة.

٥. ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرارات.

ويوضح الشكل التالي الخصائص العامة للآزمات ..

خصائص الأزمة



◆ أنواع الأزمات وأصنافها...



**يوضح الشكل التالي انواع الازمات واقسامها والمعيار
الاساسى الذى بنى عليه كل تقسيم من هذه الأنواع على النحو
الآتى :-**

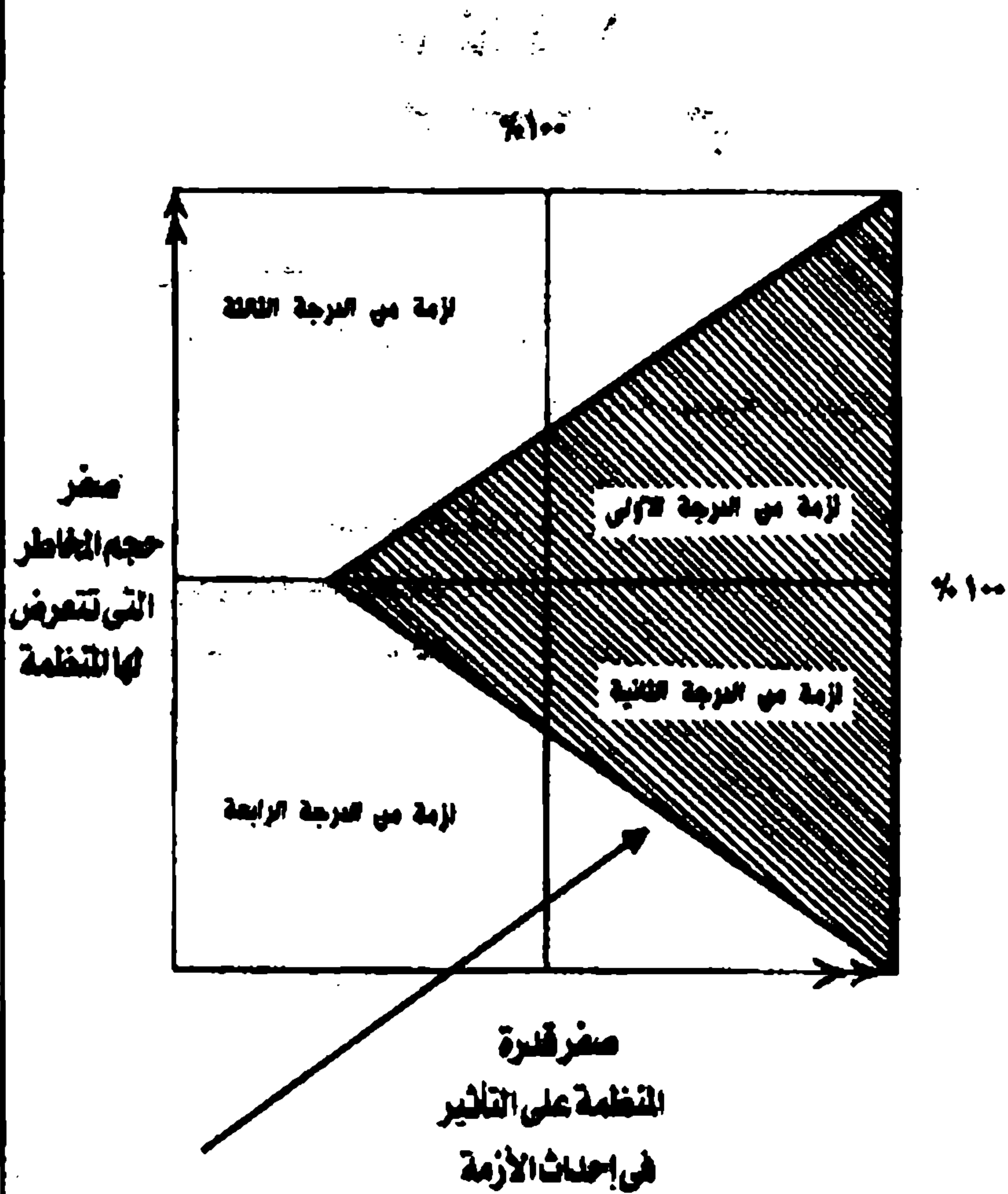
١. من حيث الزمن
٢. من حيث الأهمية
٣. من حيث الوظائف
٤. من حيث النطاق
٥. من حيث الموقع
٦. من حيث الموضوع
٧. من حيث الطبيعة
٨. من حيث المجال
٩. من حيث المستوى الإدارى
١٠. من حيث الأفراد
١١. من حيث الإلزام
١٢. من حيث الرسمية
١٣. من حيث السرية
١٤. من حيث الاتجاه
١٥. من حيث المركزية
١٦. من حيث أصحاب المصلحة
١٧. من حيث العمومية

تصنيف الأزمات

هناك ٤ عوامل لتصنيف الأزمات :-

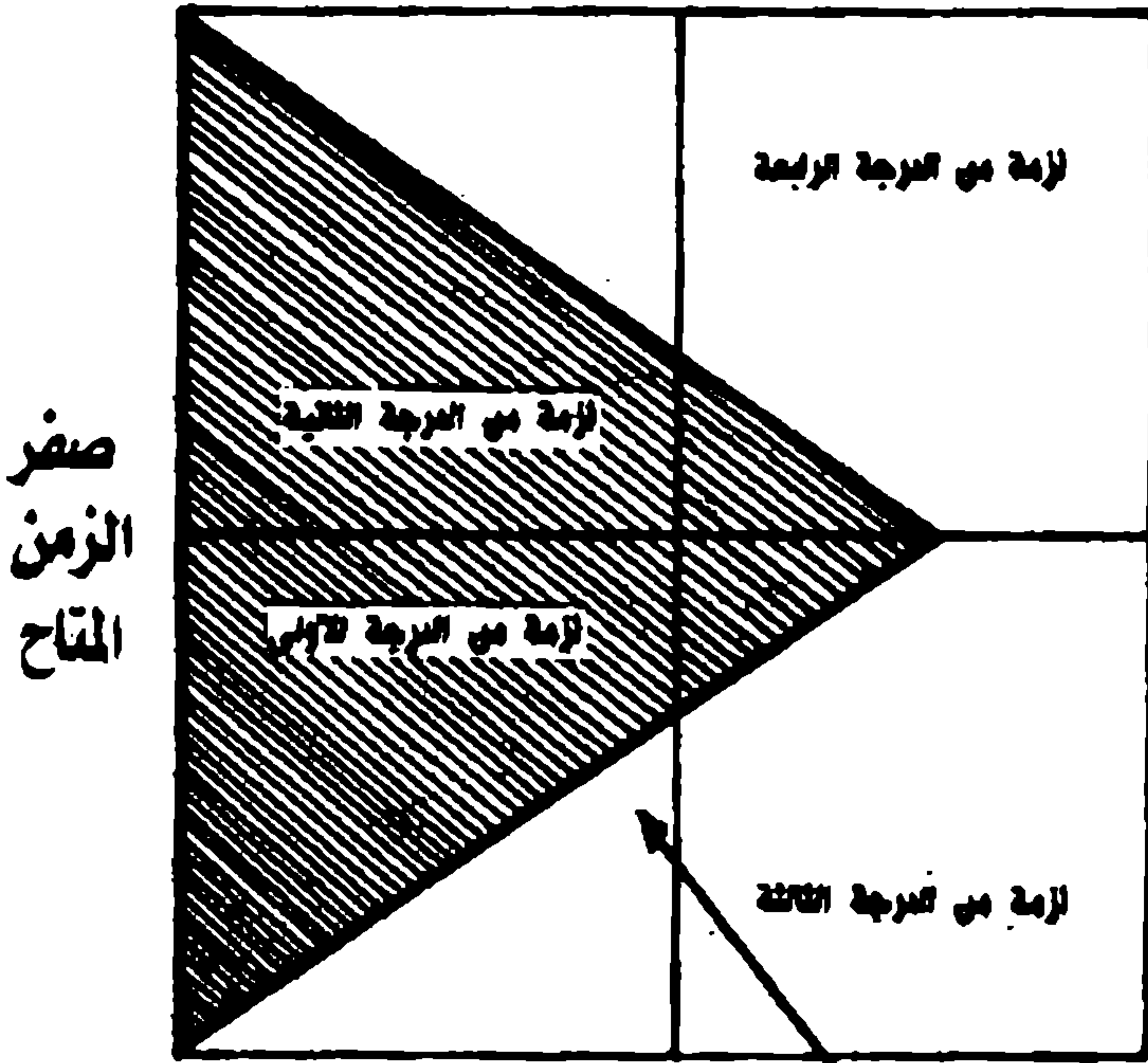
١. حجم المخاطر المترتبة على الأزمة.
٢. قدرة المنظمة على التأثير في أحداث الأزمة «درجة التحكم في الأزمة».
٣. الزمن المتاح للمناورة.
٤. عدد الخيارات المتاحة لمعالجة الأزمة: -
 - أ - من حيث مراحل التكوين.
 - ب - من حيث مرحلة التكرار.
 - ج - من حيث مرحلة الشمول.
 - د - من حيث مرحلة الشدة والمعالجة.

* تصنيف الأزمات طبقاً لحجم المخاطر وقدرة المنظمة على التأثير



منطقة الاهتمام الأقصى لإدارة المنظمة

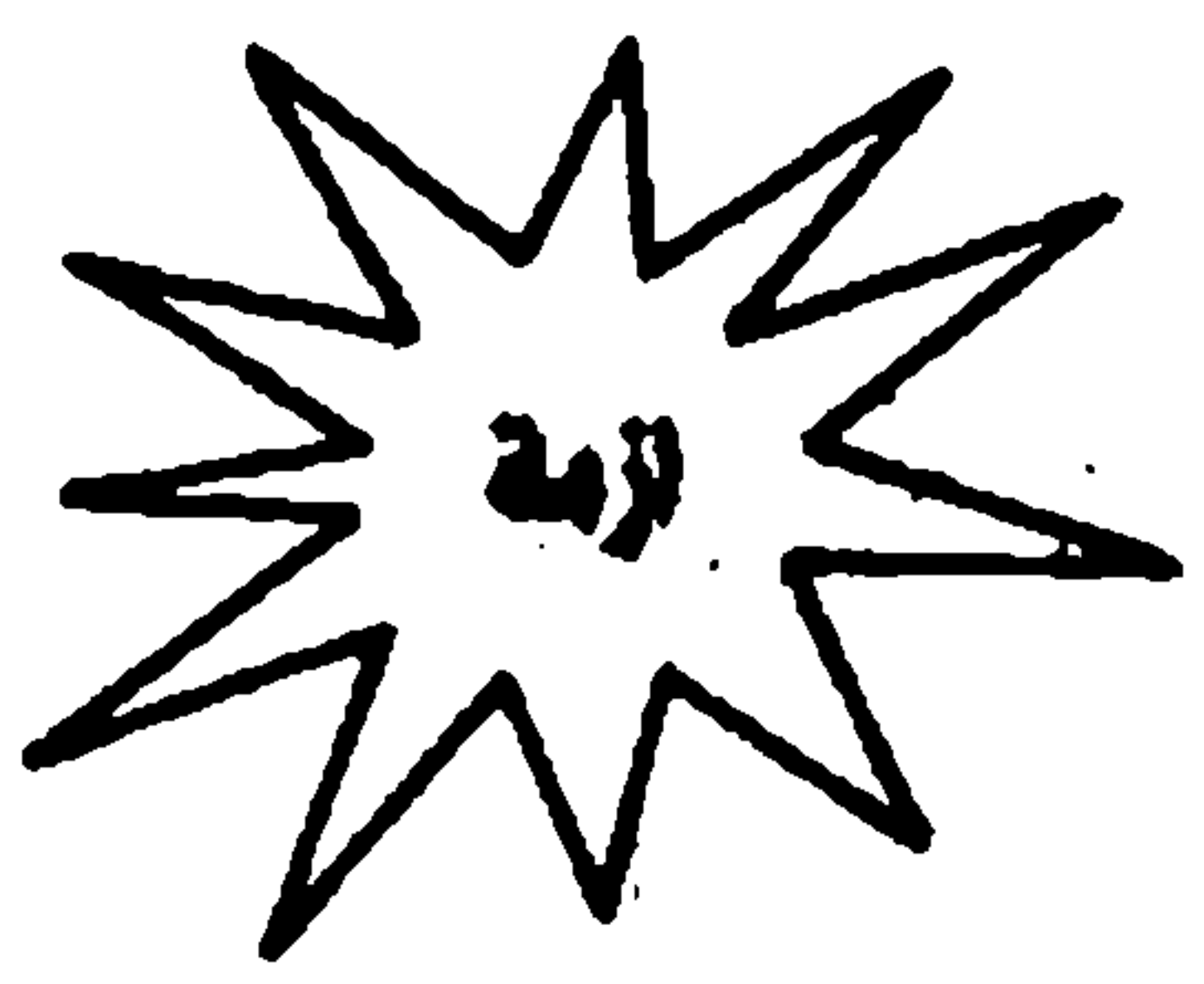
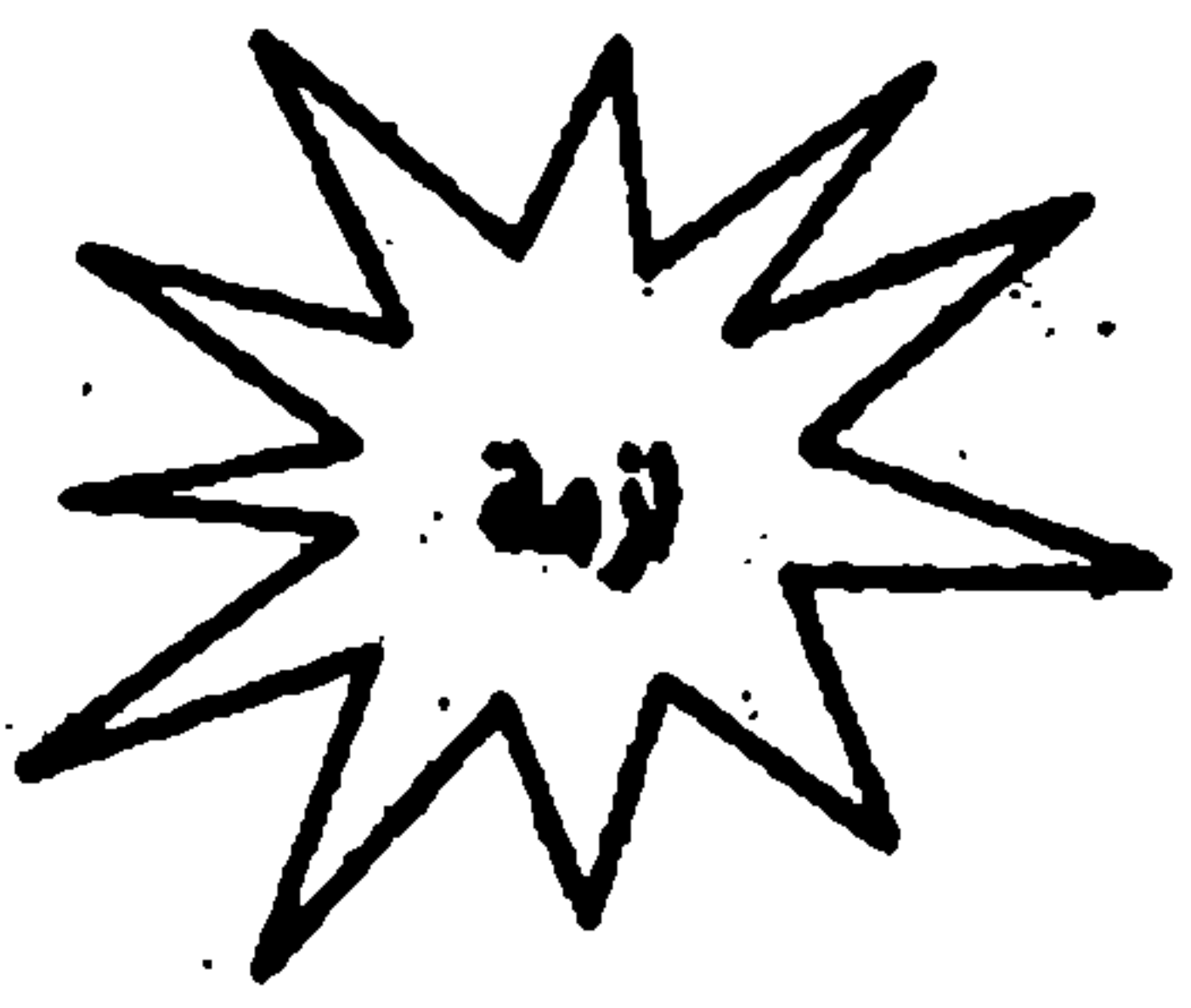
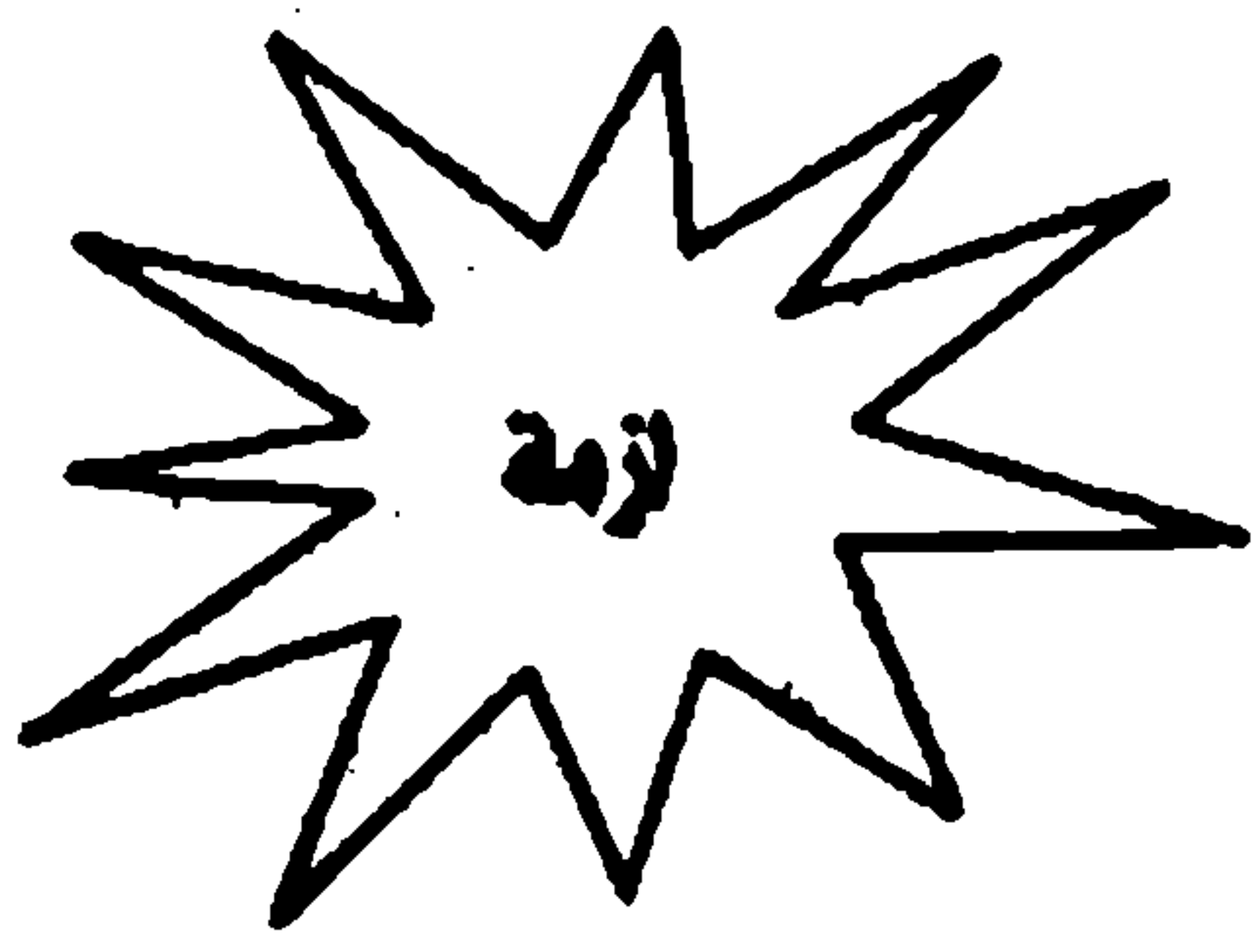
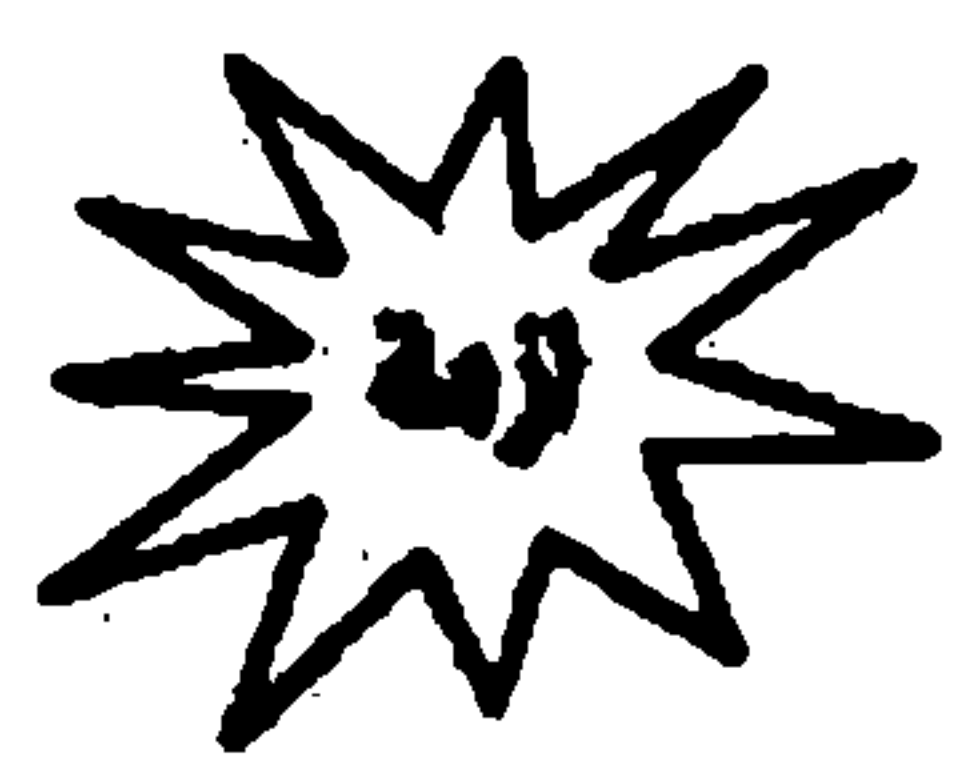
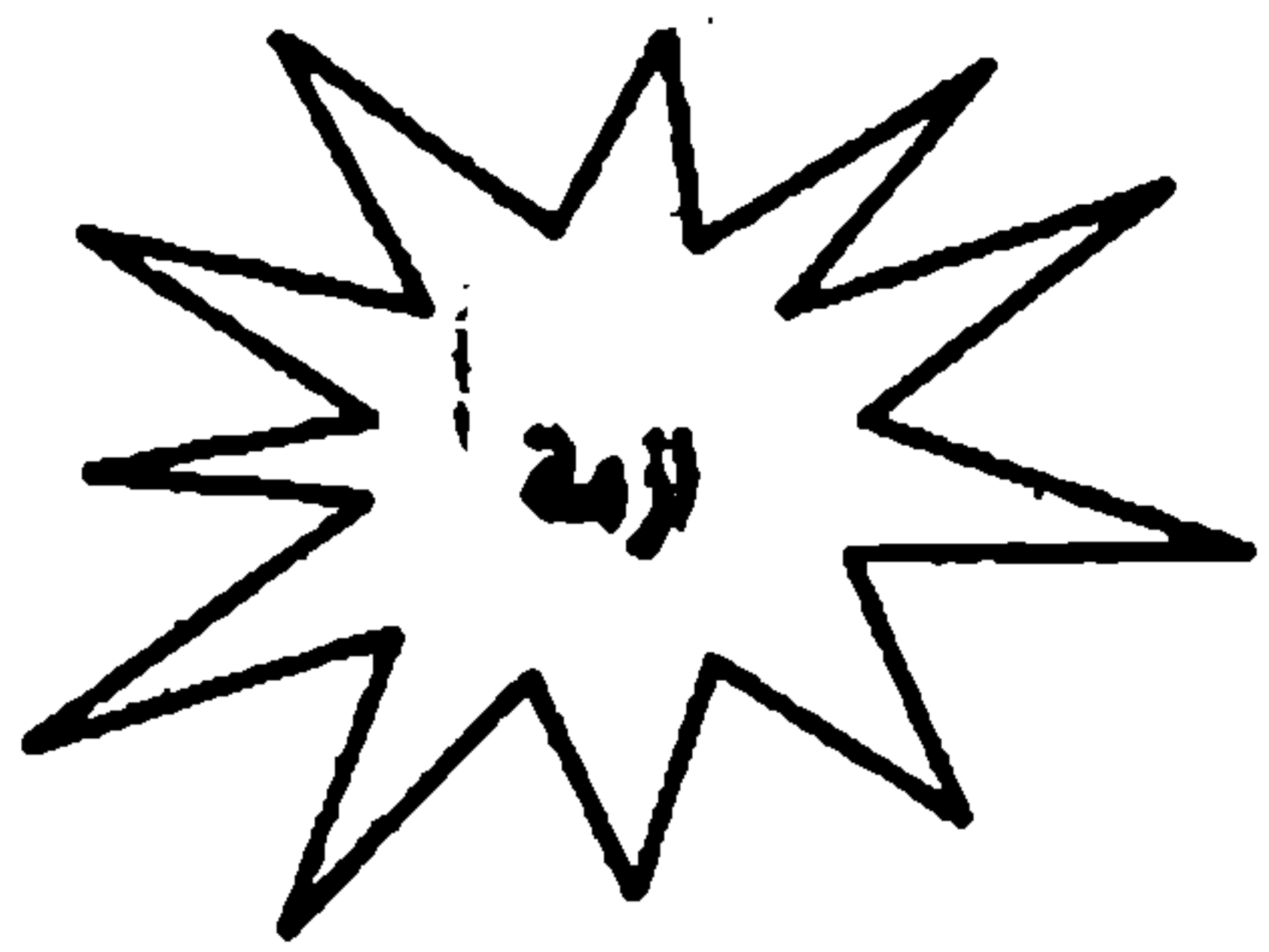
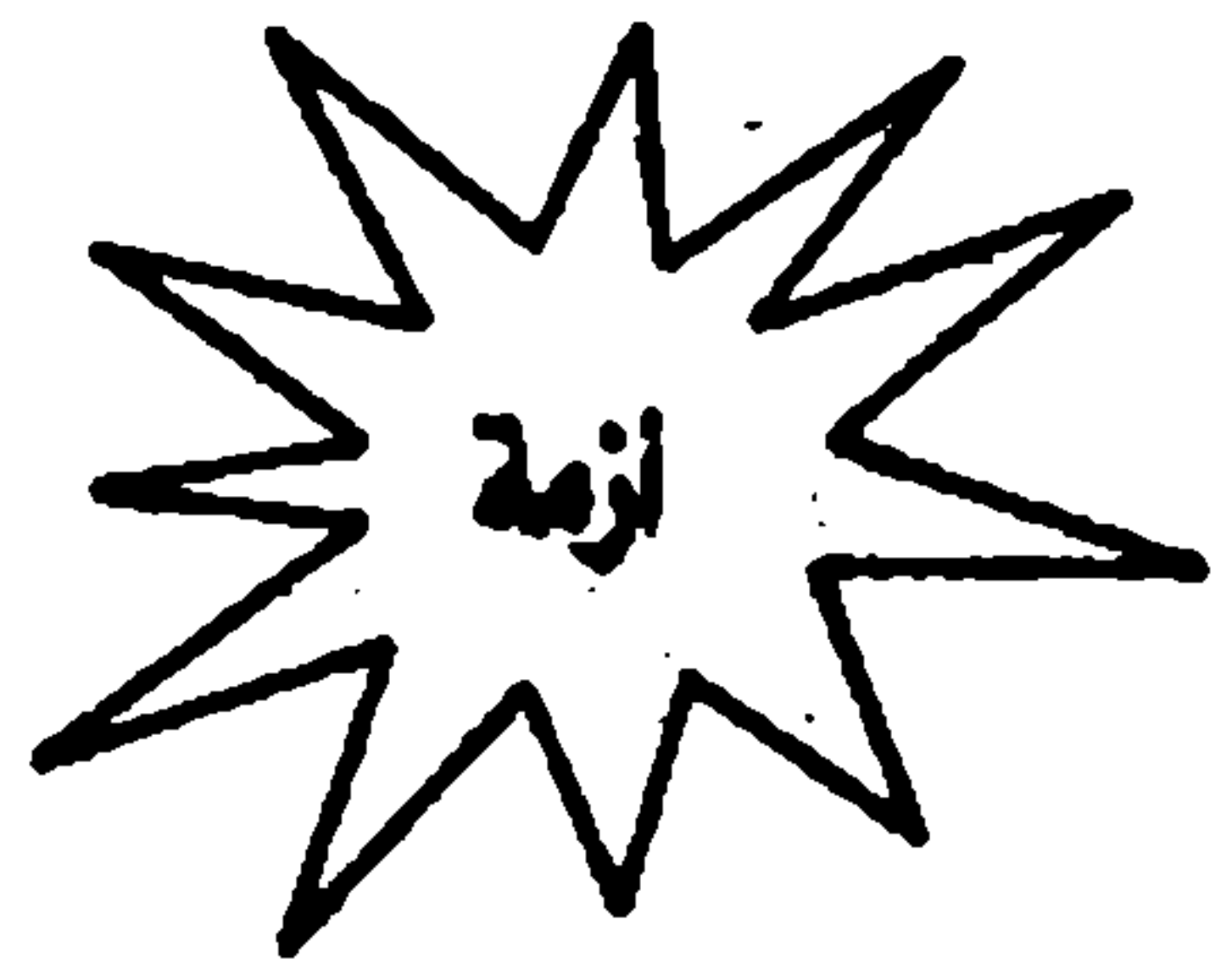
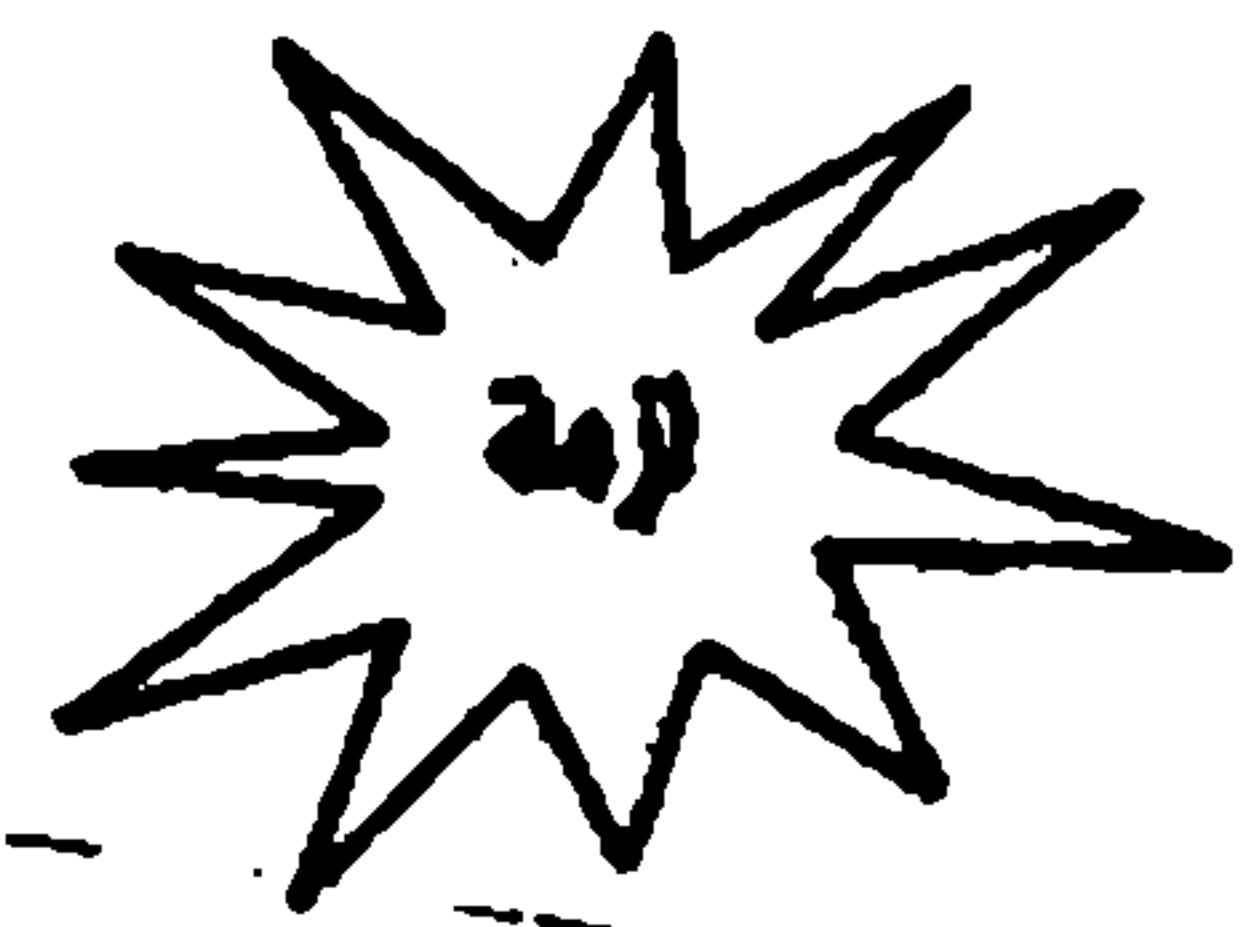
* تصنيف الأزمات طبقاً للزمن المتاح للمناورة وعدد الخيارات المتاحة:



صفر
الزمن
المتاح

صفر
عدد الخيارات

منطقة الاهتمام الأقصى لإدارة المنظمة



تصنيف الأزمات:

من حيث مراحل التكوين والتكرار والشمول والشدة:

- ١ - الميلاد
 - ٢ - النمو
 - ٣ - النضج (الانفجار)
 - ٤ - الاستحكام (مزمنة)
 - ٥ - الانحسار
 - ٦ - الاختفاء
- ١ - دورية
 - ٢ - غير دورية
- ١ - شاملة
 - ٢ - جزئية
- ١ - التهديد للكيان
 - ٢ - احتمالات التدمير
 - ٣ - السيطرة
 - ٤ - الوقت المتاح
 - ٥ - الخيارات المتاحة

مرحلة التكوين

مرحلة التكرار

مرحلة الشمول

مرحلة
الشدة
والمعالجة

الاقتصادية :
.....
الرشوة.
مقاطعة.

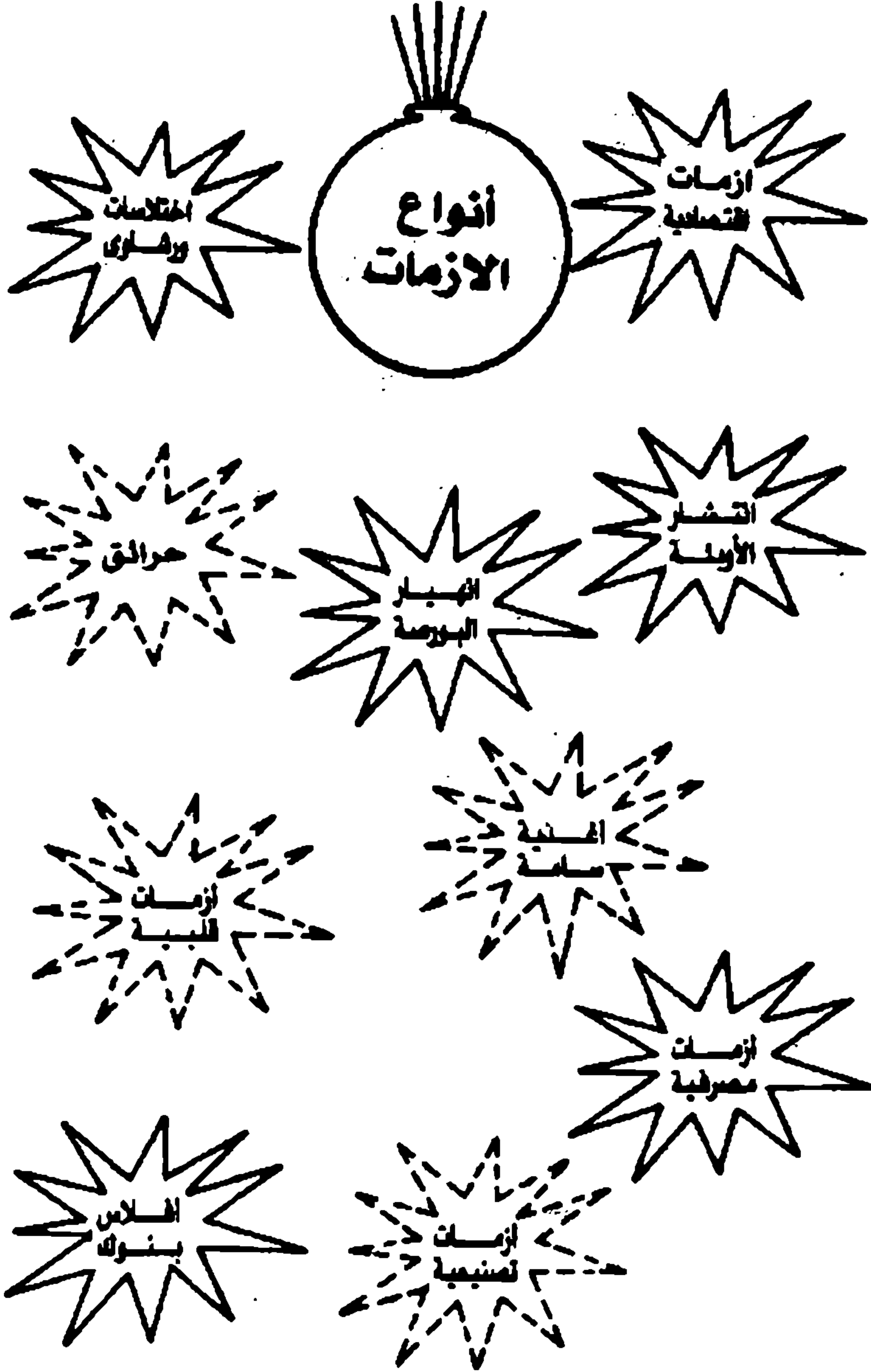
نفسية :
.....
تخريب.
شائعات.

**أمثلة من.....
انواع الازمات**

فنية :
.....
تعدي على حقوق
التصنيع.
فتحيز المعلومات.

بشرية :
.....
تغيير المديرين.
ضغط الروح المعنوية.

أمثلة من أنواع الأزمات..



أنواع الأزمات في البنوك

م	م	م	م
٢١	تعثر أكبر عملاء البنك	١	تصريح أنواع معينة من للمعاملات المالية (الأوعية الاسفارية)
٢٢	زيادة معدلات الدينون المدومة	٢	تحول العملاء لبنك منافس
٢٣	انهيار في أسعار الصرف	٣	قرار من الحكومة بإسقاط مديونيات عملاء
٢٤	زلازل	٤	وفاء عميل كبير (دون ضمانات كافية)
٢٥	التشهير بسمعة كبار العاملين بالبنك	٥	انهيار الوضع الاقتصادي للبنك
٢٦	سرقة العملاء بمجرد خروجهم من البنك	٦	انهيار الوضع الاقتصادي للبنك
٢٧	زيادة مخصصات الدينون المدومة	٧	تحول عميل كبير
٢٨	ضخف السيولة	٨	خسارة ضخمة
٢٩	زيادة معدلات السحب من جانب المودعين	٩	انهيار في أسواق المال
٣٠	تدمير قاعدة البيانات، تخريب الحاسب، تسرب خبرات	١٠	أحجام المودعين
٣١	سرقة خزائن البنك عن طريق السطو المسلح	١١	وفاء رئيس مجلس الإدارة
٣٢	تلف أوراق مالية	١٢	السطو المسلح على عربات نقل الاموال
٣٣	تجنيد أحد أفراد الامن بواسطة عصابة من المخطرين	١٣	سبيل
٣٤	للضارية في البورصة بالموال للمودعين	١٤	حملة صحفية مضادة للبنك
٣٥	عدم توفر العدالة في توزيع الأرباح بالبنك	١٥	ذعر المودعين
٣٦	انهيار بعض المشروعات التي اقامها البنك	١٦	تجميد نشاط البنك
٣٧	إعطاء قروض بدون ضمانات	١٧	استقالة جماعية للإدارة العليا
٣٨	تفصيل خريجي آداب في العمل المصرفي	١٨	الحريق
٣٩		١٩	تقديم خدمة معينة من قبل بنك منافس
		٢٠	غسيل الاموال القذرة

◆ هل الأزمات نعمة أم نقمة؟



ربضارة نافةة

هل تستطيع أن تصنع
من الليمونة الرديئة
شربا حلوًا؟

**Can You Make a
Lemonade
out of a
Bad Lemon?**

هل تستطيع ...
ان تصنع من الفسيخ شربا؟

ربما ضارة لناظمة

الازمة نعمة لانها تؤدي إلى:

- ١ - إظهار جوانب القصور والضعف المختلفة تحت السطح.
- ٢ - الإسراع بعملية التغيير في المنظمات وتطويرها.
- ٣ - تغيير المسار الاستراتيجي لتحقيق أهداف الكيان الإداري
- ٤ - إتاحة الفرصة لظهور الأبطال من صناع ومتخذي القرارات
- ٥ - النجاح من خلال التغلب على التحدي
- ٦ - تطوير أنظمة الإنذار المبكر ضد الأزمات.
- ٧ - تحقيق ميزات تنافسية جديدة.
- ٨ - رفع الروح المعنوية عند التغلب على الأزمات
- ٩- الدروس المستفادة في توفير الوقت والجهد والنفقات في التعامل مع الأزمات المستقبلية وتحقيق كفاءة الإدارة.

الأزمة نقمة

الأزمة نقمة لأنها:

- ١ - تعوق الكيان الإداري عن تحقيق أهدافه.
- ٢ - تعرض وجود الكيان الإداري لخطر التغيرات الشاملة العنيفة.
- ٣ - تعرض وجود الكيان الإداري لخطر التصفية.
- ٤ - تسبب التوتر العصبي الشديد لصناع ومتخذي القرارات.
- ٥ - تؤدي إلى تشويه سمعة ومكانة صناع ومتخذي القرارات.
- ٦ - تعصف بجودة حياة كل من لهم علاقة بالكيان الإداري.
- ٧ - تسبب الخسارة بكل معانيها مادياً ومعنوياً.
- ٨ - تسبب في شيوخ الكراهية والعداوة والانتقام.
- ٩ - اهتزاز الصورة الذهنية للمنظمة لدى المجتمع.

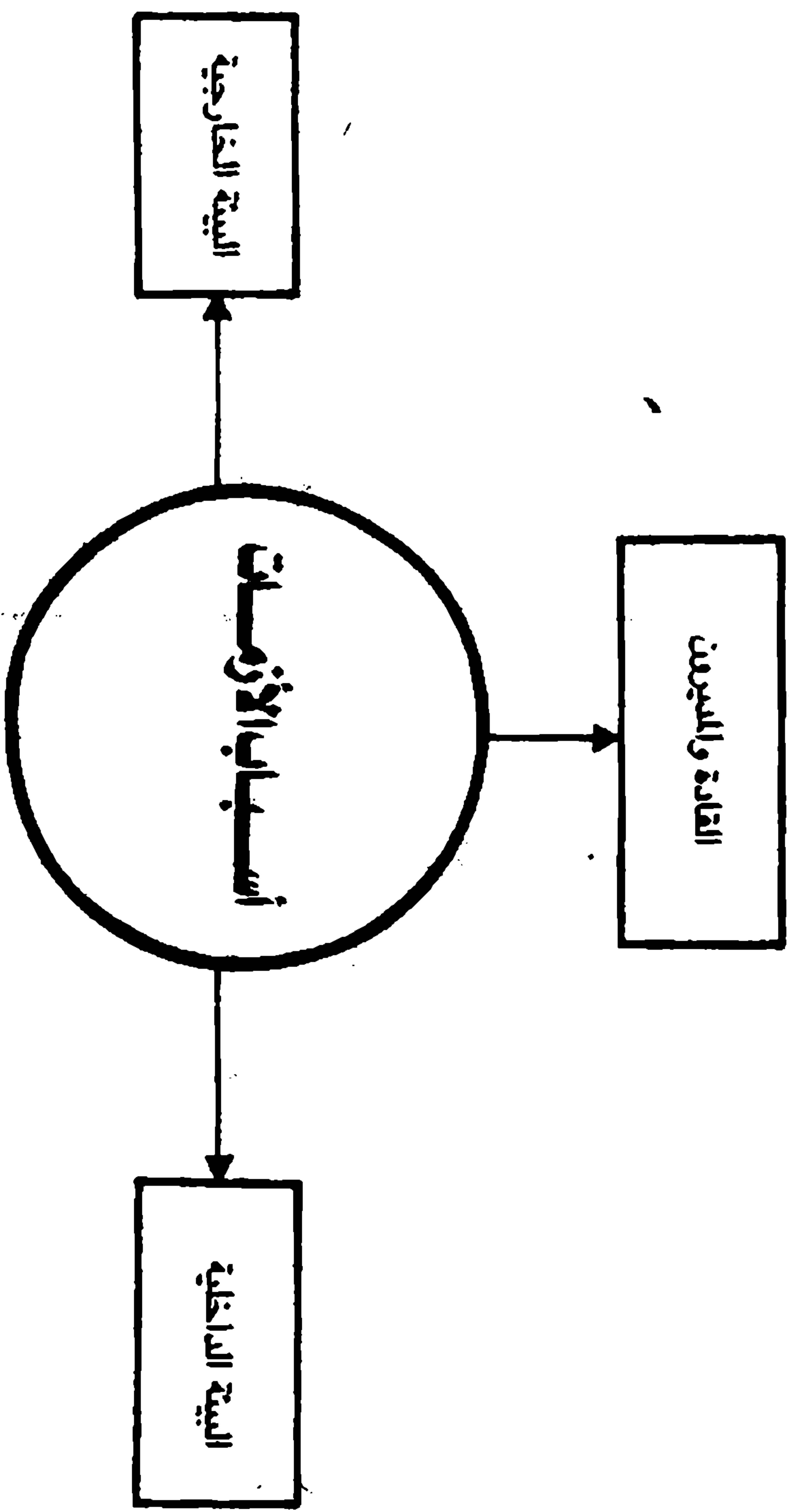
◆ أسباب الأزمات



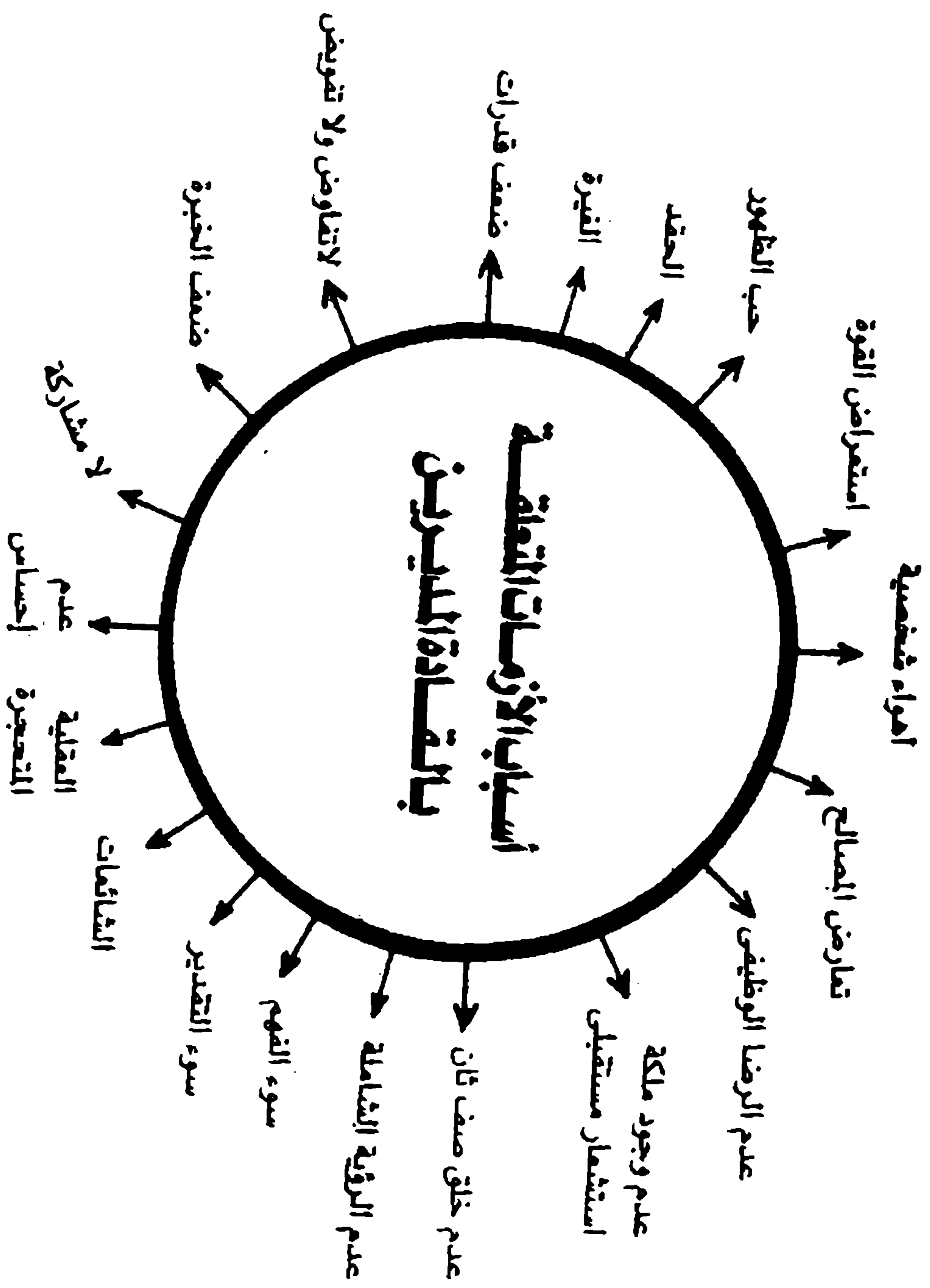
ترجع أسباب وقوع الأزمات والمواقف الصعبة إلى ثلاث طوائف من العوامل.

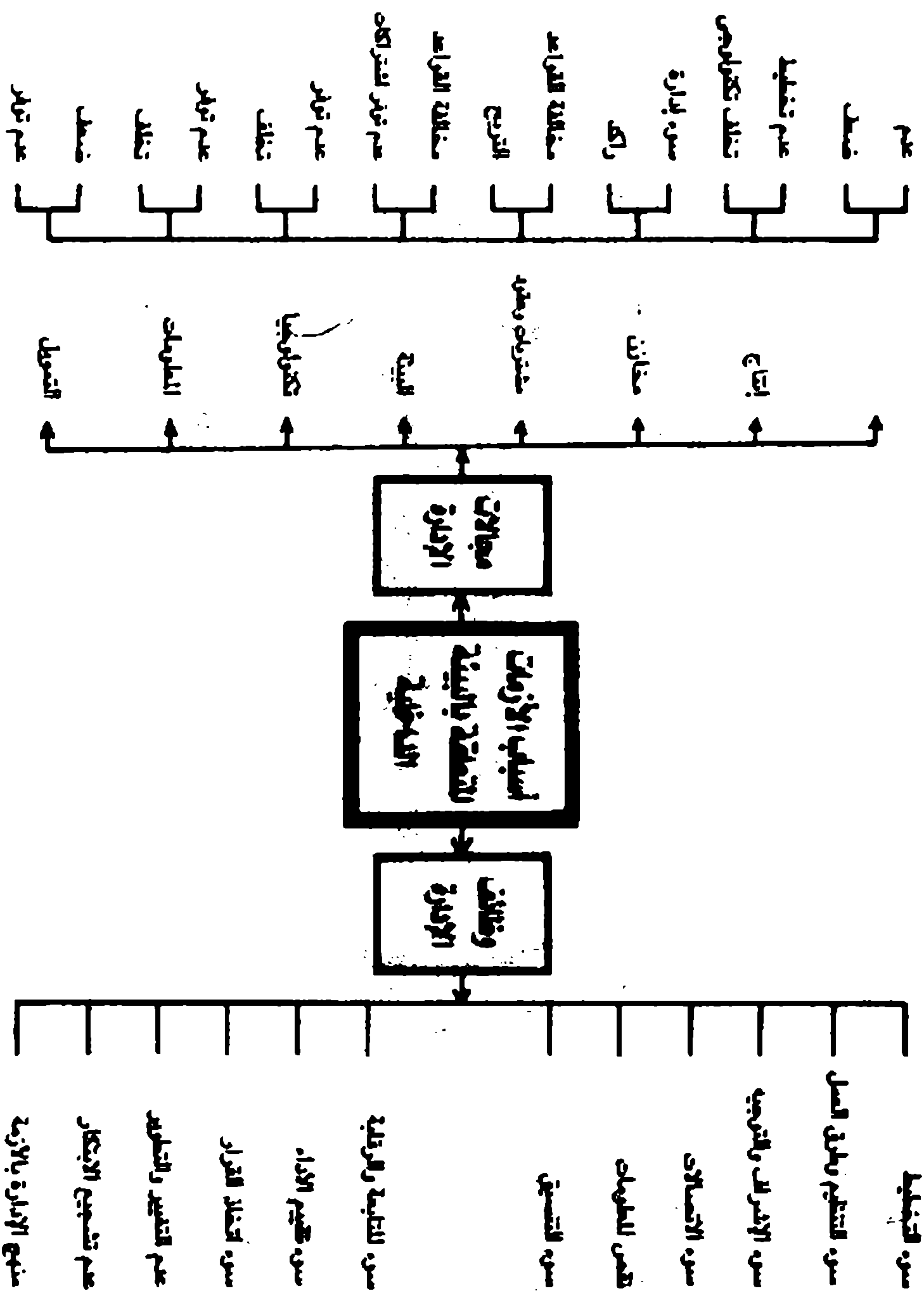
وذلك على النحو الآتي: -

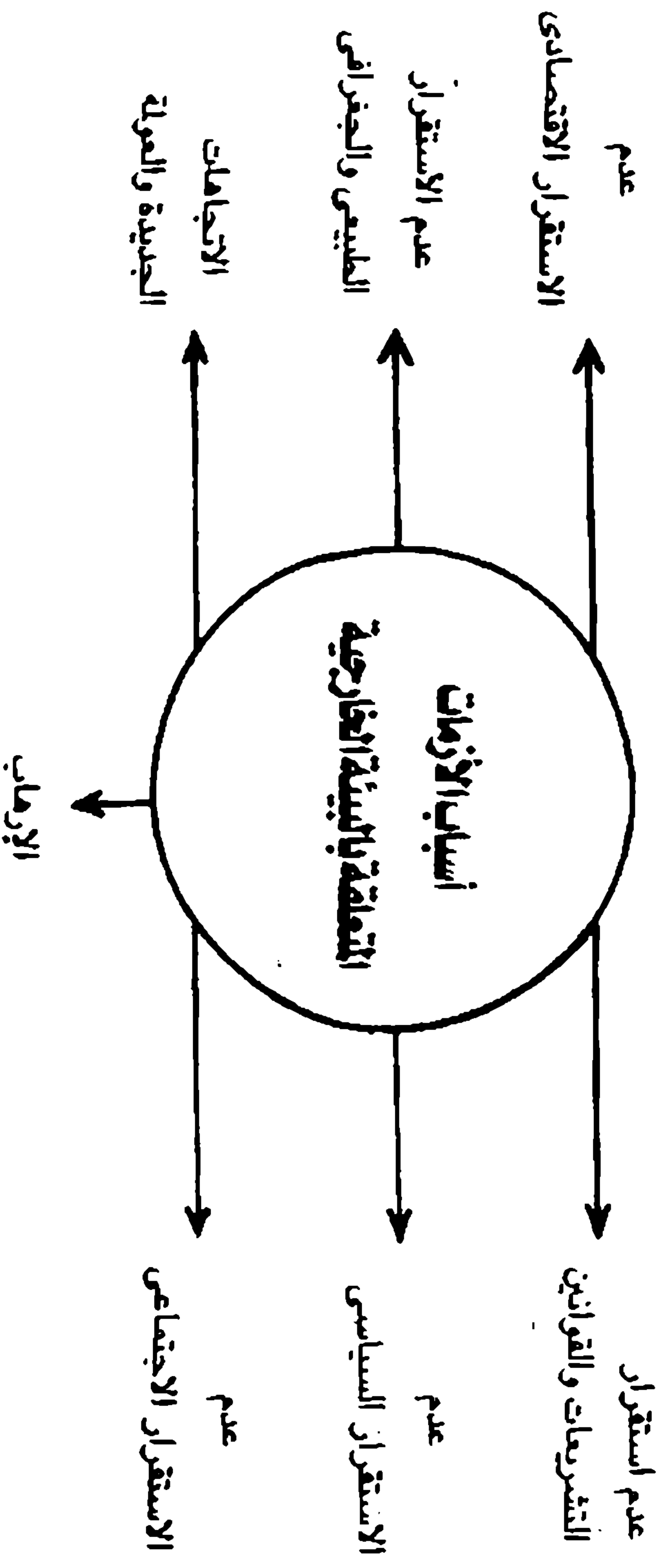
- ١ - عوامل خاصة بالقادة المديرين
 - ٢ - عوامل متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة
 - ٣ - عوامل ترجع إلى البيئة الخارجية للمنظمة
- ونتناول كل طائفة منها على النحو الآتي:
-



وسوف نتناول كل منها في الامتحان التالي:







◆ مراحل الأزمة ودورة حياتها..



نتحدث فى هذا المكان عن موضوعين:

١ - المراحل السابقة للأزمة

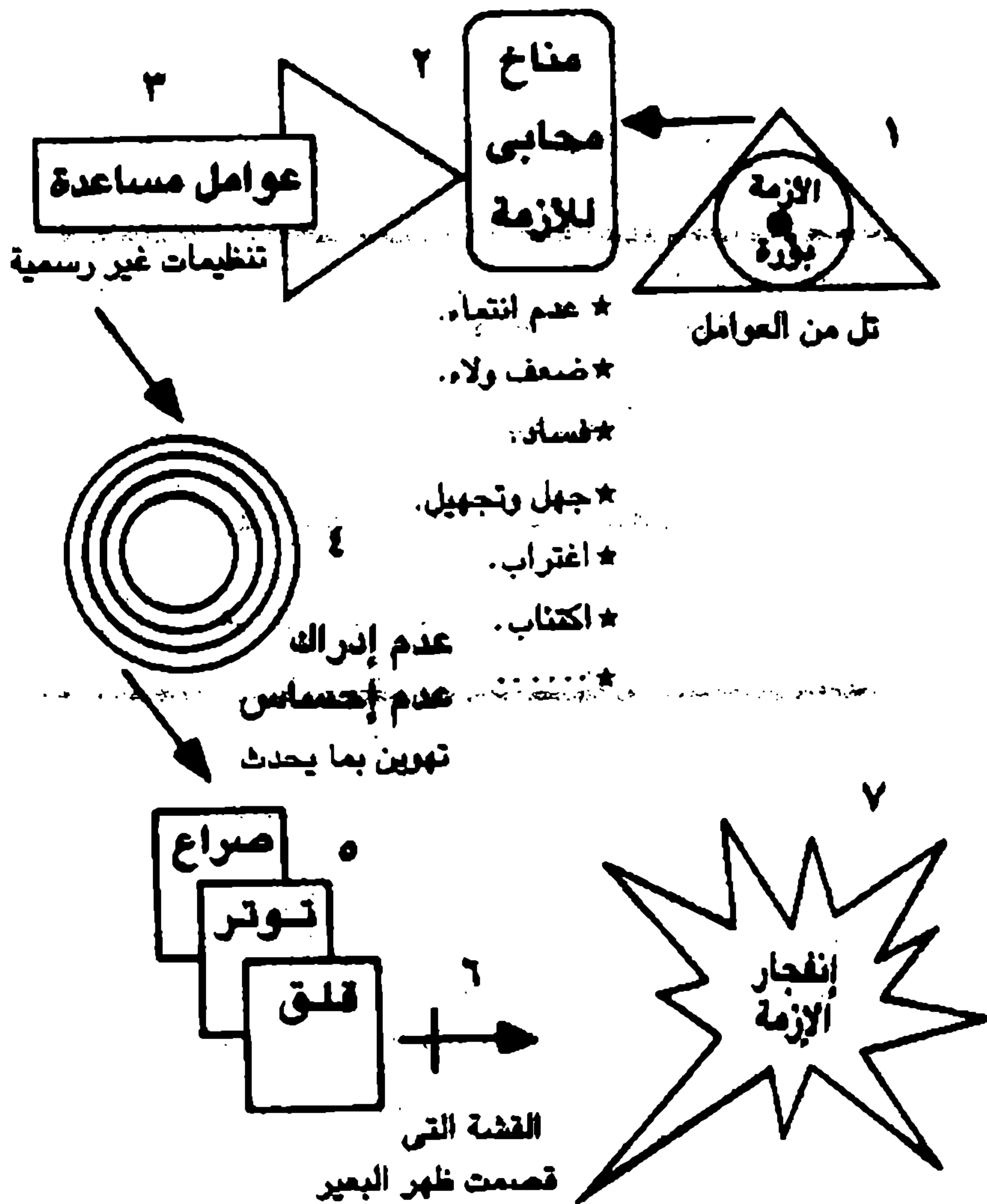
٢- مراحل الأزمة ذاتها

وذلك على النحو الآتى:

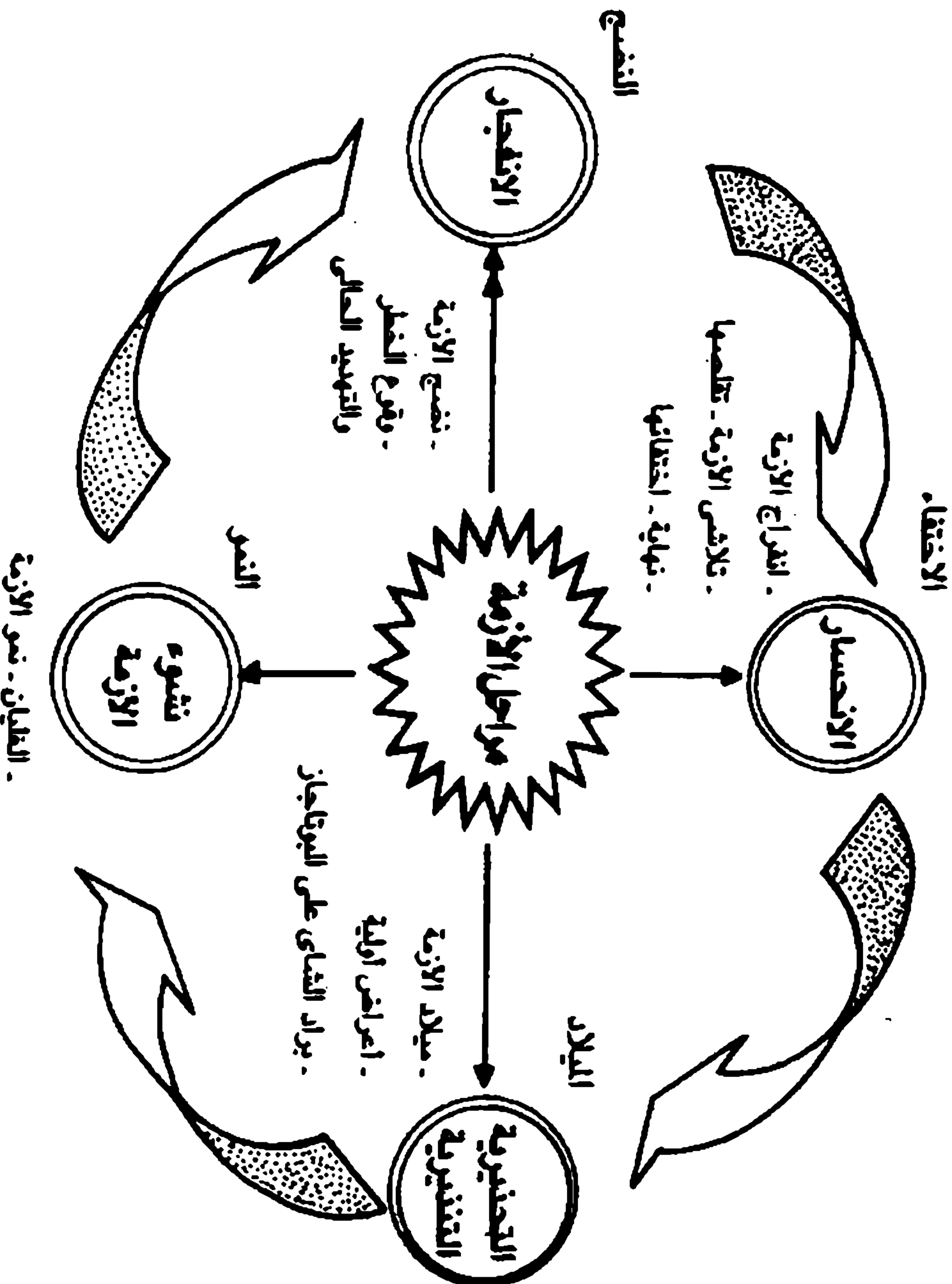
١. المراحل السابقة لأية أزمة

المراحل السابقة لأية أزمة

يمكننا تحديد المراحل السابقة لأية أزمة من منظور تحليلي إلى المراحل التالية:



٢. مرحلة الأزمة ذاتها (المسورة الأزمورية)



◆ مراحل إدارة الأزمات



ومن ثم يجب على كل مدير ان يلم بكل مرحلة من هذه المراحل ومحاولة الاستفادة منها في اتخاذ القرار المناسب قبل ان تتصاعد الازمة وتنتقل إلى المرحلة التي تليها في دورتها، لأن إخفاق المدير في إدارة إحدى هذه المراحل أو إخفاقه في إدارة المراحل كلها فإنه سيؤدي حتما إلى وقوع الازمة واستفحالها وما يترتب على ذلك من وقوع مخاطر وأضرار في الأرواح والممتلكات المادية وما يصاحب ذلك من تداعيات وأثار نفسية لدى العاملين بالمنظمة والجمهور المستفيدين منها.

ونشير في هذا الصدد لكل مرحلة من هذه المراحل على النحو التالي: .

مراحل إدارة الأزمات: .

١ - مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:

تظهر إشارات الإنذار قبل وقوع الازمة عادة بوقت كاف وبشكل متكرر.

ومن ثم يجب على الإنسان أو المدير التنبه والوعى لها في الوقت المناسب وكيفية التعامل مع إشارات التحذير والإنذار.

ولا شك أن تجاهل هذه الإشارات لأي سبب سيؤدي حتما إلى وقوع الازمة ومن ثم يجب على المدير أن يشجع العاملين معه على اكتشاف هذه الإشارات وتحليلها وأسبابها وعلاجها.

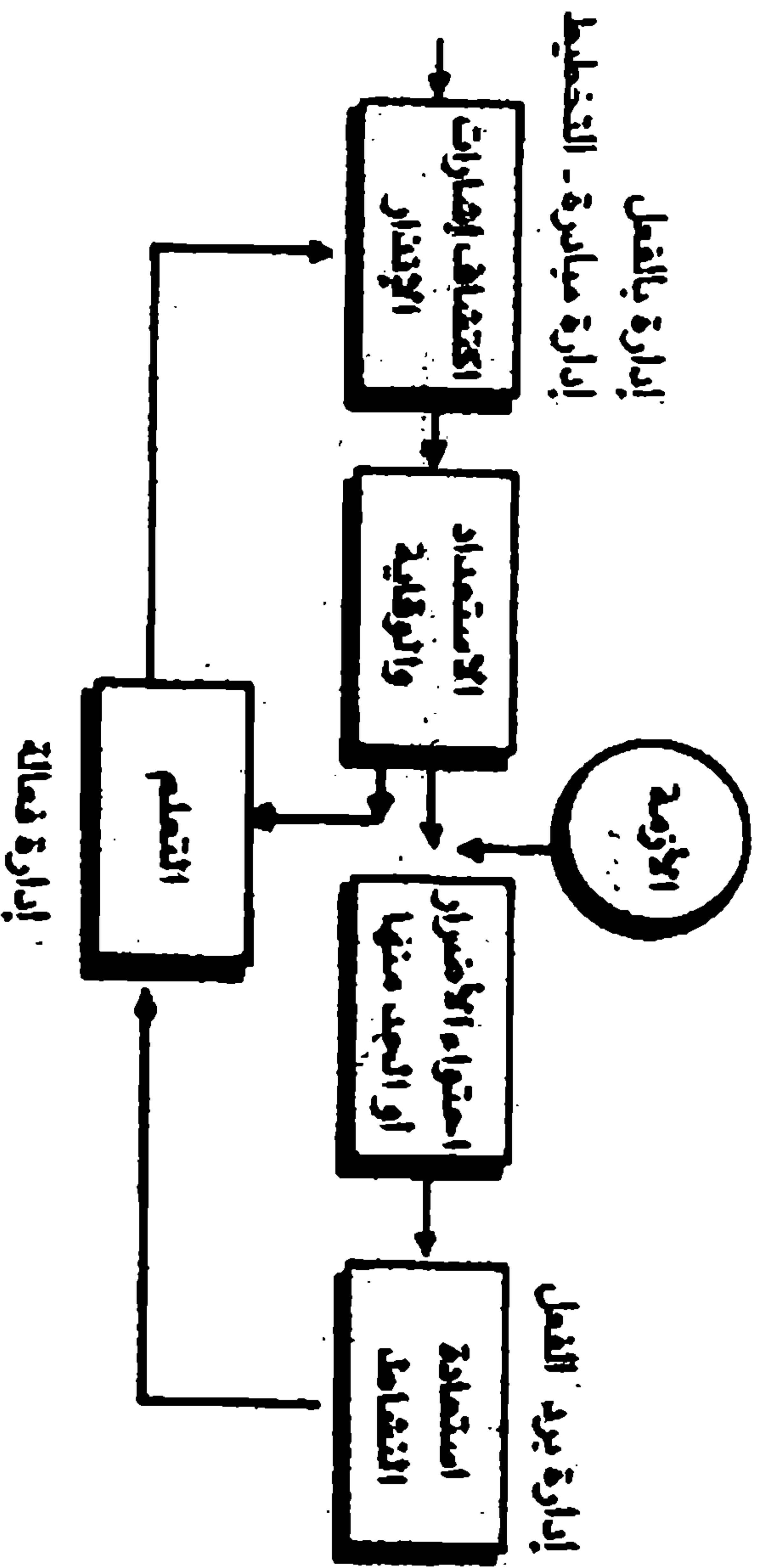
٢ - مرحلة الحشد والاستعداد والوقاية:

الهدف من ذلك هو مواجهة علامات الضعف في المنظمة ومحاولة منع وقوع الازمة أو انتشارها بعد وقوعها. ومثال الاستعداد والوقاية توفير أدوات الإطفاء والتدريب عليها بحيث يكون كل فرد مستعدا لساعة الصفر...

٣ - مرحلة المواجهة واحتواء الأضرار أو الحد منها:

الهدف من هذه المرحلة تقليل الخسائر واحتواء ومحاولة عزل الازمة أو آثارها عن بقية أجزاء وأنشطة المنظمة.

يوضح الشكل التالي مراحل إدارة الأزمات



مراحل إدارة الأزمات

نصف النصر في معركة الأزمات

المهمة الأولى لإدارة المنظمة في الأزمات التعرف على الأعراض الأولية للأزمة وعلاجها بأسرع ما يمكن.

لا تتجاوز نقطة اللاعودة

٤ . مرحلة استعادة النشاط الطبيعي للمنظمة:

الهدف من هذه المرحلة إعادة الأوضاع الطبيعية والعمادية لما كانت تسير عليه المنظمة قبل الأزمة وإعادة التوازن لها داخلياً وخارجياً (عمليات . المراد . أنشطة...
أجهزة)

ولاشك ان هذه المرحلة تتوقف على عنصرى الرغبة والقدرة التى تتوفر فى قادة المنظمة.

٥ . مرحلة التقييم والتعليم:

يقصد بالتقييم هو التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية ونقاط القوة والضعف فى المنظمة وسد الثغرات وعلاجها .. وليس البحث عن كبش الفداء.
ويقصد بالتعليم الوقوف على الدروس المستفادة من تجربة الأزمة لدى المنظمة والمنظمات الأخرى.

ولاشك أن كثافة وفعالية القيادة فى المنظمة تظهر فى مدى الوقوف على أهمية كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة والمرحلة التى تسبقها.

بمعنى أن عدم الاهتمام بمرحلة معينة من هذه المراحل سيؤدى إلى تداعيات أسوأ فى المرحلة التى تليها أو التى قبلها وهكذا...

ويرفع الشكل التالى نموذجاً تخطيطياً لإدارة الأزمات

فترة التعامل مع الأزمة

فترة الإجهاض

تعتمد على البهارة والاتصال الداخلي

فترة الإدارة

تعتمد على رد الفعل والاتصالات الخارجية

الأثار

السلبية للأزمة

تأثير الأزمة
ضيق شبكات
الاتصال الداخلي

انحسار
تأثير الأزمة

الاعتراض بالأزمة

وضع الخطأ

إدارة المسألة

تكوين فريق
الأزمات

ما بعد الأزمة

الارتقاء

المطالبة

تعزيز خطة

ما قبل الأزمة

وضع خطة

الأزمات

أخذ العبرة

وضع خطة

إجهاد الأزمة

مسح البعث

جمع المعلومات

الإجراءات
الوقائية

نورة حياة الأزمة

نهج ذج تحفظ على إدارة الأزمات

دور الإدارة في إدارة الأزمات

مرحلة الأعراض
الأولية للأزمة

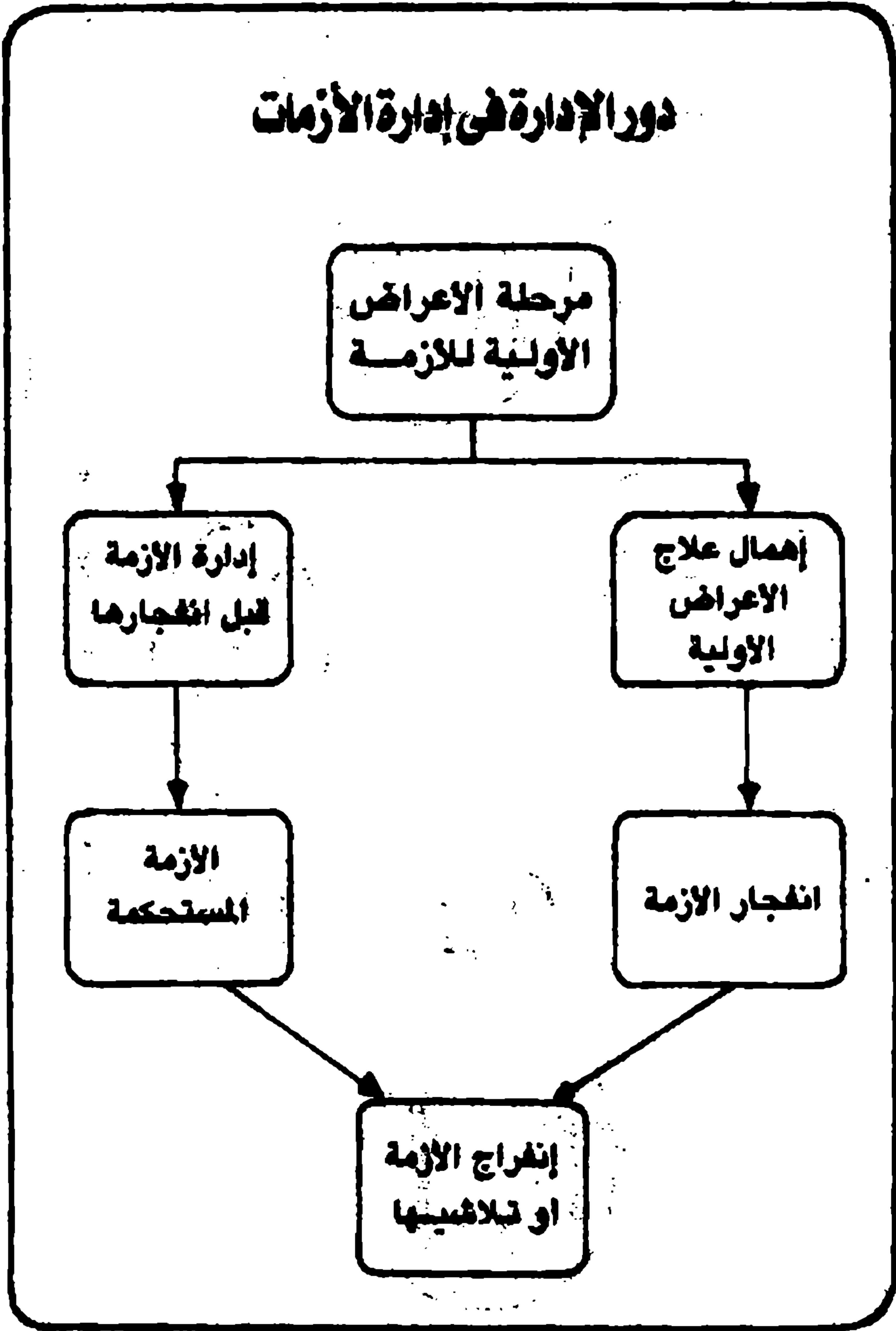
إدارة الأزمة
قبل انفجارها

إهمال علاج
الأعراض
الأولية

الأزمة
المستحكمة

انفجار الأزمة

إنفراج الأزمة
أو تلاشيها



◆ النمط التنظيمي الفعال
والاحتياجات الإدارية لإدارة
الأزمات



مقومات الاحتياجات الأساسية لإدارة الأزمات والكوارث :
إن الهدف الكلى لإدارة الأزمات والكوارث هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة لها بهدف درء أخطارها بإعداد التحضيرات اللازمة والكوارث المتنبأ بحدوثها. أو بالتحكم واتخاذ القرارات المصيرية لمواجهةها وتقليل أضرارها وتوفير الدعم الضرورى لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.

إن النظرة المتاملة فى الهدف الكلى لإدارة الأزمات والكوارث تجعلنا نخلص إلى القول إن إدارة الكوارث تنبنى على اعتبارين أساسيين:
أولا : درء أخطار الكوارث بإزالة مسبباتها أو بإعداد التدابير اللازمة للحد من آثار الكوارث المتنبأ بحدوثها أو تقليلها.

ثانيا: تصميم النسق التنظيمى الفعال الذى يمكن من التحكم لمواجهة الكارثة عند حدوثها وتقليل أضرارها والعمل على إعادة التوازن لحالته الطبيعية بعد انتهاء الكارثة أو الأزمة.

ولعله من البديهي القول إن من أبعديات جهود إدارة الأزمات والكوارث البعد عن مواطن الخطر أو بيئة الكارثة وبرغم أن هذا الأمر يبدو من البديهيات فإن هناك العديد من الشواهد فى البلاد النامية التى توضح أن بعض السكان يعيشون فيما يمكن تعريفه ببيئة الكارثة. كحال من يختارون السكن فى مناطق الجبال البركانية أو السهول الفيضية أو المناطق المنخفضة المأذية للأنهار. أو من يقومون ببناء المنازل فى مجارى السيول دون مراعاة لمجارى المياه الطبيعية، أو فى مناطق تفتقد المصارف الصناعية لمياه الأمطار، يحدث ذلك أحيانا لسوء التخطيط وعدم الحيطة، وأحيانا لفقدان التوعية بالمخاطر المترتبة على السكن فى هذه المواقع، وأحيانا لعدم توافر الصيانة المطلوبة للجسور والمصارف الصناعية و أحيانا للوعد الكاذب بأن هذه الجسور أو المصارف الصناعية تعطى الحماية المطلوبة من الكارثة المتوقعة وهى ليست فى حقيقة الأمر كذلك أيا كانت الأسباب، فإن مثل هذه الظواهر تشير إلى عدم إدراك المجتمع

المعنى بأجديات الهيطة من الكوارث وإلى قصور فى السياسات العامة وضعف فى
البنيات الأساسية الحكومية القائمة على جوانب التخطيط والتنفيذ والتوعية
والتوجيه، كما أنها فى ذات الوقت مؤشر على عيم التنسيق بين الأجهزة الحكومية،
وبالتالى فقدان النظرة المتكاملة التى تؤمن الحد الأدنى المطلوب فى استراتيجيات
درة الكوارث والأزمات.

ودرة الأزمات والكوارث لا يتحقق فقط بالبعد عن مواطن الخطر أو بيئة الأزمة أو
الكارثة إنما بمزيد من الإدراك للهيطة لتواجه من الكوارث بوضع السياسات
والخطط وتصميم النظم التى تؤمن توجيهها استراتيجيا لدرة الكوارث بالحد من
مسبباتها أو على أقل تقدير تقليص تأثيرها من آثار تدميرية عند
حدوثها ولاجدال على أن مستوى وفعالية هذه السياسات والخطط يبنى على
مصداقية الدراسات والمعلومات العلمية المتصلة باحتمالات الكارثة الطبيعية المتوقعة
وفق إطار زمنى محدد ومواقع محتملة مع بيان للتوقعات فى خصائصها وقوتها
وآثارها التدميرية وفى إطار هذه المعلومات والمؤشرات التى تحقق الدرجة المطلوبة
من الإدراك لماهية وأبعاد الكارثة المحتملة يمكن اتخاذ التدابير المناسبة التى تمكن
من درة أخطارها أو على أقل تقدير التخفيف منها والتدابير المناسبة تتبع منطقيا
من طبيعة الكارثة المحتملة وتتبنى على الجهود المتمازجة والمتفاعلة بين كل الأطراف
المضنية من إداريين ومهنيين وفنيين ممن تتصل مهامهم بصورة مباشرة وغير
مباشرة بطبيعة الكارثة المحددة.

أما إذا نظرنا إلى الدعامة الأساسية الثانية فى إدارة الكوارث فإننا نجد
تبنى على ابتداء نسق تنظيمى يحقق التحكم ومواجهة الكارثة بكفاءة وفعالية وفى
إطار ما بينا سلفا من تعارض التكوين المؤسسى العادى القائم على البنية الوظيفية
مع التعدد والتداخل فى النشاطات والاختصاصات والمسئوليات التى تستوجبها
خاصية إدارة الكارثة.

فإننا نرى أهمية أن يتسبم التنسيق التنظيمى لإدارة الأزمات والكوارث بعدة
عناصر أو احتياجات أهمها:

١ - أن يتبنى الجهاز الإداري استراتيجية مركزية التخطيط ولا مركزية اتخاذ القرار.

٢ - توافر المعلومات الأولية والثانوية وضمان تدفقها وانسيابها في الوقت المناسب.

٣ - تفويض السلطة والاستعداد لاستخدام السلطات المفوضة في موقع إحداث الأزمة.

وفي إطار هذا تصبح عملية تفويض السلطة مسألة في غاية الأهمية والخطورة أيضاً، وفي الوقت ذاته فإن تفويض السلطة لا يعني أبداً إعطاء مطلق الحرية للمستويات الدنيا وتوسيع سلطاتها بشكل مطلق أو غير محدود، بل إن تفويض السلطة يتم في إطار المستويات الإدارية ذاتها أو الأقرب منها وهو ما يوضحه الشكل التالي:

حيث يجب منع كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدد، وفي الوقت ذاته على هذا الفرد أن يعرف الأنشطة والمهام التي يتوقع منه إنجازها، وأيضا علاقته مع الأفراد الآخرين.

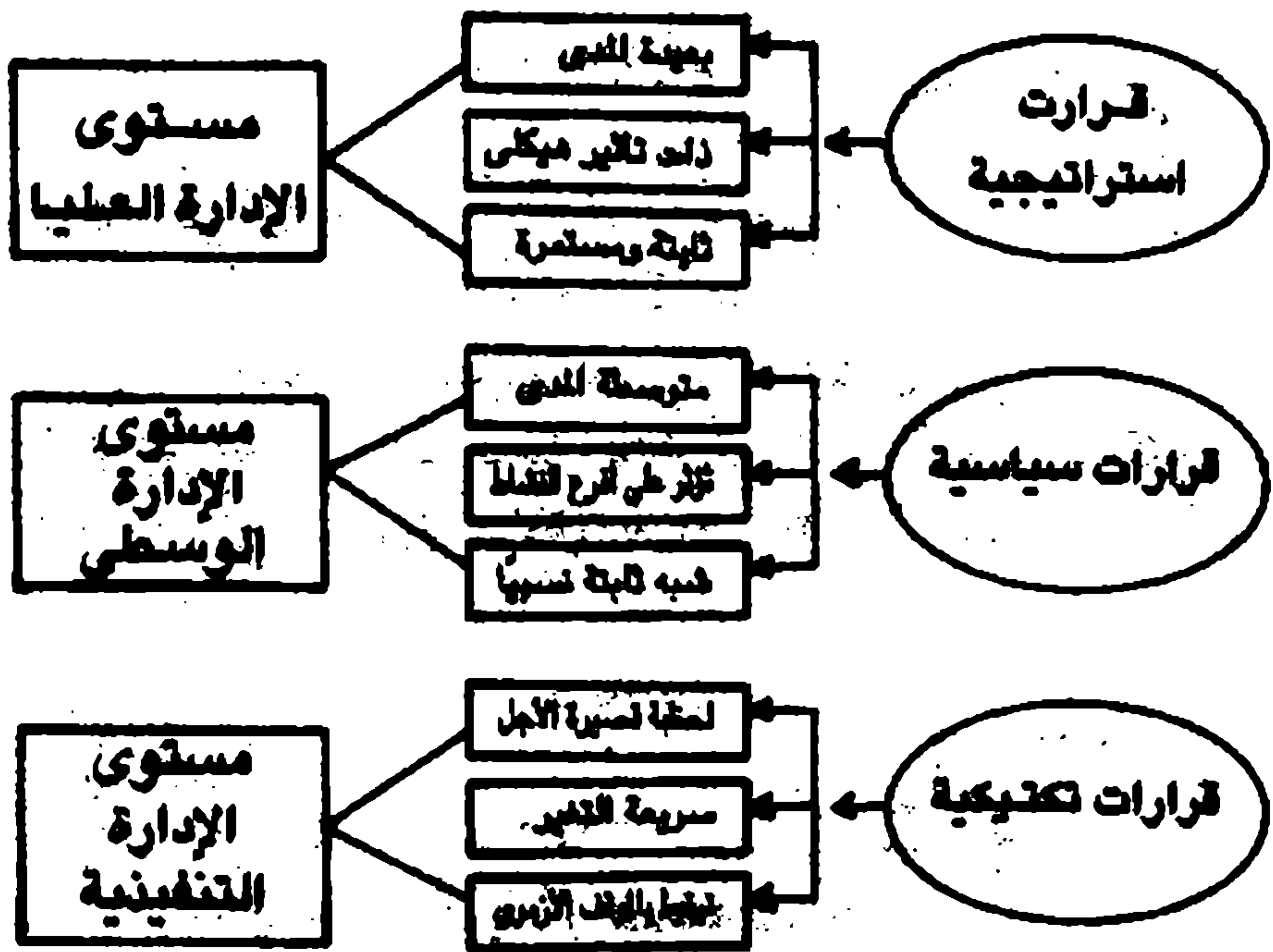
وتفويض السلطة هو من أهم المتطلبات الإدارية في إدارة الأزمات، حيث تتيح لفريق مواجهة الأزمة ولقائمه حرية الحركة والتصرف، وفقاً لما يمليه عليه الموقف الأزموي الذي يواجهه،

٤ - حسن اختيار القادة المحليين وتدريبهم على إدارة الأزمة والتصرف بجرأة وثقة في النفس.

٥ - التوقع والتنبؤ بالأزمات والكوارث المبني على دراسات علمية. والقدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومحاولة التعرف على حجم وطبيعة الأزمات المحتملة وكافة البدائل المتاحة لمنع وقوع الأزمات أو التقليل من حدة آثارها والإعداد لمواجهةها عند حدوثها.

٦ - المرونة والقدرة على التغيير السريع لمواجهة الأحداث المتتالية والمتسارعة والفجائية التي تتصف بها الأزمات.

أنواع القرارات الإدارية وتفويض السلطة في نطاقها



٧ - استخدام شبكة اتصالات فعالة وأبواب مفتوحة سهلة تساعد على توفير المعلومات الكافية والكاملة بالسرعة المطلوبة بما يمكن من تحديد أبعاد الأزمات ووضع المؤشرات لها سبترتب عليها من نتائج والمساعدة على سرعة اتخاذ القرار المناسب.

٨ - القدرة على خلق مناخ تنظيمي يتسم بالتفاهم والتعاون والمشاركة والتنسيق والتكامل بين كافة المستويات الإدارية والمراكز الوظيفية لمواجهة الأزمات (قانونية. علاقات . فنية عالية).

٩ - القدرة على تحديد الأولويات وتوجيه اهتمام الأفراد والمجموعات نحو المشكلات الرئيسية وعدم تشتيت الاهتمام والإمكانات في مشكلات ثانوية.

١٠ - الكفاءة والفعالية في تنمية العلاقات التبادلية مع البيئة المحيطة والتنسيق بينها وبين الأنشطة الرسمية في المنظمة. وإن مثل هذه العلاقات التبادلية تفيد في معرفة ربود فعل البيئة تجاه أساليب مواجهة الأزمات.

١١ - تبسيط الإجراءات:

ليس من المتصور أن تخضع معالجة الأزمات لذات الإجراءات التي تعالج بها المشكلات العادية لأن الأزمة بطبيعتها لا تنتظر أحداً وإلا أدى الأمر إلى تدمير كيان المنظمة بسبب الأزمة ومن ثم تحتاج الأزمة إلى تدخل حاسم وسريع من خلال تبسيط إجراءات التعامل معها حرصاً على الوقت والجهد في هذه اللحظات الحرجة.

١٢ - الحضور والمشاركة في إدارة الأزمة والتواجد في مواقع الأحداث تحتاج الأزمة إلى الحضور والاستعداد للمشاركة قبل وأثناء وبعد الأزمة.. وذلك من أجل الفهم الكامل ومعاصرة مواقع الأحداث الازموية للوقوف ثم أسباب وأبعاد الأزمة ولعل ذلك يحقق الأهداف الآتية: -

* وقف تصاعد الأزمة.

* معرفة ما يحدث أولاً بأول.

* التدخل الفوري في موقف الأزمة والتصدي له.

* التأثير على النواحي النفسية لصانعي الأزمة.

* دعم فريق إدارة الأزمة وحث الثقة في نفوسهم.

١٣. استخدام الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات:

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو بسياسة رد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح وحماية للكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري العلمي على أربع وظائف أساسية هي:

(أ) التخطيط:

هو بناء الخطط والخطط البديلة لمواجهة الأزمات والكوارث المحتملة مستقبلاً. ويعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات، وهو ما يعنى التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذي سيقوم به. ومن هنا فإن التخطيط يكون عادة مرتبطاً بحقائق الأزمة، ويتصورت الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث، والإعداد للطوارئ ورسم سيناريو بتدابير الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بكبير فاعلية ممكنة. ومن ثم فإن استخدام التخطيط كأداة منهجية للتعامل مع الأزمات يساهم على تحديد سبل هذا التعامل، والوقت والجهد، والاحتياجات المالية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة وفي الوقت ذاته الحفاظ على اقتصادية التعامل مع الأزمة بمنع الأنشطة الارتجالية والعشوائية، وتلك التي لا ضرورة لها أو لانفع منها.

(ب) التنظيم:

لضمان التدخل الكفء في الأزمات، لابد من توفر نوع من التنظيم والتنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، خاصة عندما تحتاج الأزمة إلى جهد جماعي، خاصة وأن كثيراً مما يؤدي التعارض والتناقض والازدواجية إلى أزمات من نوع جديد. ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص للوكولة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات، والمهام المرتبطة بكل منهم، وما الأنشطة التي سيتقومون بها لإدارة الأزمة، ومن الذي سيساعدهم، وأمام من سيكونوا مسئولين، والسبل

المحددة للاتصال، وبالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل، والأشخاص وأماكن المواجهة والتعرض والتنفيذ، وبالشكل الذي يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الأحداث. ومن هنا يتم رسم الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات بالشكل الذي يستوعب الأنشطة التي تؤدي لتحقيق الأهداف، والأفراد الذين سيقومون بأدائها، والعلاقات وخطوط السلطة وقنوات الاتصال التي ترتبط بينهم، والأدوات والعناصر المادية اللازمة للتغلب على الأزمات وربط هذا كله ببعضه أفقياً ورأسياً عن طريق علاقات السلطة والتنسيق وتبادل المعلومات.

(ج) التوجيه:

حيث تعتمد إدارة الأزمات على فن المواجهة الجريئة والسريعة والصحيحة لأحداث الأزمة، وهي عملية تحتاج إلى معرفة إمكانات الأفراد والظروف البيئية المحيطة بالمواجهة الأزموية، وأن يتم إحاطة الأفراد بالمعلومات والتوجيهات التي تضمن لهم فاعليتهم، ومن هنا فإن عملية التوجيه تقوم على تحديد متخذ القرار للمعلومات الضرورية التي يتم تزويد فريق مواجهة الأزمة بها، ومن الذي سيقوم بنقلها، وكيف.

ويتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات، شرح طبيعة المهمة، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف والفرض من التدخل، والسلطة المفوضة، والأساليب المتاحة أمامهم، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بالأفراد الفريق مع متخذ القرار الإداري، ومن خلال الخرائط والصور، والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة ومدى ارتباطها بعضها ببعض.

وتتضمن عملية التوجيه أيضاً استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين، أو تعديله، ويجب أن يتصف الأمر بعدة خصائص هي:

- ١ - أن يكون الأمر واقعياً وقابلًا للتنفيذ.
- ٢ - يجب أن يكون الأمر واضحاً لاغموض فيه.
- ٣ - يجب أن يكون الأمر كاملاً مبيناً العمل المطلوب تأديته سواء من الناحية الكمية، أو من الناحية النوعية الكيفية، ومكان القيام به، والوقت الذي يجب أن يتم فيه، وبمعنى آخر تشخيص وتوصيف كامل للمهمة المسندة لفريق مواجهة الأزمة.

٤ - يجب أن يكون الأمر بالمهمة مكتوباً ومعتمداً من السلطة المختصة، ومحدداً به كافة الصلاحيات وحدودها حتى لا يكون هناك تجاوزات. أو حتى لا يساء فهمها أو تتعرض للنسيان وحتى يسهل الرجوع إليها إذا ما اقتضت الضرورة ذلك.
(د) المتابعة:

يقصد بالمتابعة هو التأكد من أداء الأعمال والأنشطة وفقاً لخطة التعامل مع الأزمات وتعد نتائج التدخل في الأزمة وإدارتها نتائج ليست نهائية، وإنما هي مرحلية، ومن ثم فإن معالجة الأزمة ووقف تدوير الأمور، تصبح مرحلية ونتائجها مرحلية وتظل هناك الأسباب الكامنة، مثل النار تحت الرماد تنتظر لتشتعل مرة أخرى. فعلى سبيل المثال فإن حدوث أزمة صحية لإنسان ما تجعل من مهمة الطبيب المعالج أن يعالج أولاً حالة الأزمة ويبدل كل جهده للمحافظة على حياة المريض، ثم بعد مرور حالة الأزمة يتولى مهمة معالجة أسبابها للحيلولة دون وقوعها مرة أخرى ولا يتم ذلك بدون أن يكون هناك متابعة حقيقية.

من العرض السابق يتضح أن تصميم النمط التنظيمي للفعال الذي يمكن من التحكم في الأزمة ومراجعتها عند حدوثها وتقليل أثارها وإعادة النظام إلى حالة توازنه الطبيعية بعد انتهاء الأزمة يعتبر أحد المقومات الأساسية لإدارة الأزمات.

١٥ - تدبير الموارد والإمكانات المالية اللازمة لإدارة الأزمة

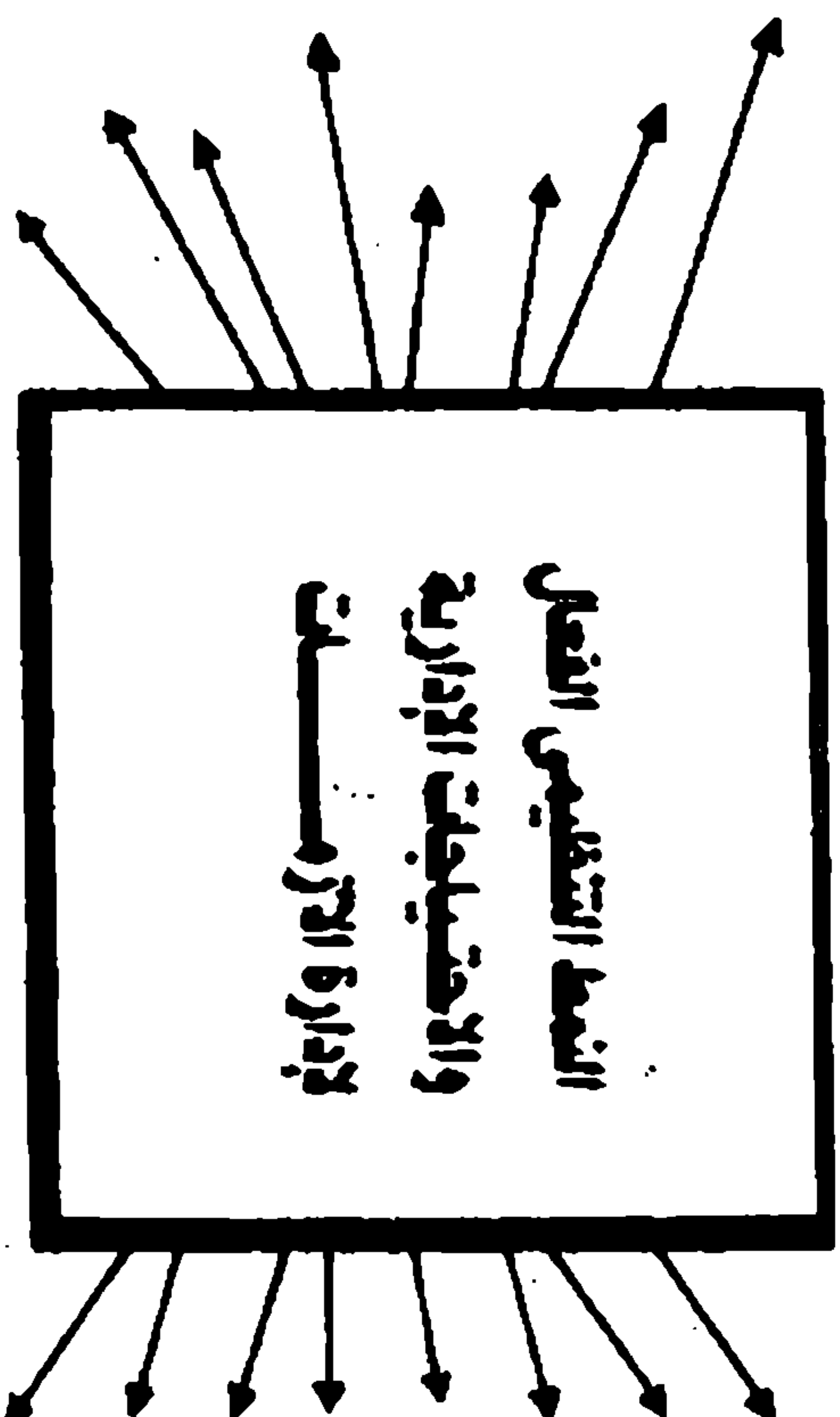
فمن المسلم به أنه مهما كلفتنا عمليات الاستعداد والتجهيز في مرحلة ما قبل وقوع الأزمة من أجل التعامل معها لمنع وقوعها في حالة ما إذا استحكمت الأزمة ووقعت مع الاستعداد لها فإن الخسائر والتكاليف في مرحلة ما قبل الأزمة لا تقارن بالخسائر والأضرار المالية في حالة وقوعها دون استعداد وقيل في بعض الآراء أنها لا تعادل ١٠٪ من إجمالي هذه الخسائر.

ويوضح الشكل التالي أركان النمط التنظيمي للفعال والاحتياجات الإدارية لإدارة الأزمات.

يمكننا إذاً أن نخلص من جملة ما تقدم من مقولات إلى أطروحات ثلاث:-

١ - أن إدارة الأزمات أو الكوارث تستوجب بطبيعتها توافر معلومات عن جوانب متعددة وخبرات مهنية وفنية لا تقتلئى لكيان تنظيمي واحد، الأمر الذي يجعل

التسيق بين أنشطة الوحدات الداخلية
توزيع عمل متكامل مع الجهات الأخرى
تبسيط الإجراءات
المضور والمشاركة مركزياً ومالياً
تعميد الأوليات لآزمات المستقبل
الاستلوب الملمس في الإدارة
تغيير الموارد اللآزمة
نظام المصنوعة في إدارة الآزمة



استراتيجية للأهداف والأعمال
قاعدة معلومات متكاملة
تفويض سلطة اتخاذ القرار
حسن اختيار القلح
التدريب على إدارة الآزمات
اعداد سيناريوهات المستقبل
مرونة التشكيل التنظيمي
شبكة اتصالات فعالة

إدارة الكوارث مسئولية جماعية تقبنى على العمل الجماعي الذي تتداخل وتمازج فيه أدوار ونشاطات أجهزة وكيانات متعددة.

٢ - أن التكوين المؤسسي التقليدي القائم على البنية الوظيفية بما فيه من تجزئة للاختصاصات والمسئوليات وما يكتنفه من محدودية ربطه في الاتصالات يمثل النقيض لإدارة الأزمات أو الكوارث.

٣ - أن النسق التنظيمي لإدارة الكوارث ينبغي أن يبنى على منظومة تتفاعل وتمازج فيها نشاطات وجهود كل الكيانات والخبرات ذات العلاقة بإدارة الكارثة، وأن يتسم بدرجة عالية من المرونة تمكنه من التكيف مع المتغيرات والظروف الشرطية للكثرة.

هذه السمات التي لا بد أن تتوافر في النسق التنظيمي لإدارة الكوارث تجعل نظام المصفوفة كما يعتقد البعض أفضل التكوينات التنظيمية التي تحقق الفعاليات المطلوبة، ومن هنا يبرز إلى مواقع الصدارة السؤال الجوهرى ما نظام المصفوفة؟ وما خصائصه التي تجعله أفضل التكوينات التنظيمية لإدارة الكوارث؟ نظام المصفوفة (النسق التنظيمي الأفضل لإدارة الأزمات والكوارث):

إن المبادرات الأولى لنظام المصفوفة - ويعرف أحياناً بتنظيم الشبكة - تعود إلى مطلع الستينيات عندما استخدم في الولايات المتحدة لإدارة بعض الصناعات الحربية والصناعات المتحيلة بفرد الفضاء التي تستوجب توافر اعتبارين مهمين: أولهما القدرة الفنية والتقنية المالية في التخصصات المطلوبة.

وثانيهما: درجة عالية من التنسيق بين هذه التخصصات بالقدر الذي يجعلها جميعاً منصهرة في بوتقة واحدة ذات توجه كلي موحد ثم تزايد الاهتمام بهذا النسق التنظيمي في كثير من المؤسسات الإنتاجية والخدمية وتعددت نظم وأشكال استخدامه.

أن المحور الرئيسى الذي ينبغي عليه نظام المصفوفة التنظيمية - وقد عرف بهذا المصطلح لأنه يماثل في شكله المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية - هو المزاوجة أو الجمع بين النموذج الوظيفي التقليدي ونموذج التنظيم على أساس المنتج أو الخدمة في نسق تنظيمي واحد يعنى ذلك أن نسق نظام المصفوفة يبنى

على توافر السلطات التنفيذية التي تمارس من القمة إلى القاعدة والسلطات الفنية التي تمارس أفقياً من مدير المشروع إلى كافة النشاطات الفنية اللازمة لتحقيق نتائج نهائية معينة في الإنتاج أو الخدمات كما يبين الشكل التالي:

والنظرة المتأمل في نظام المصفوفة التنظيمية تبرز أنه يتسم بالعديد من المزايا ومن أهمها: -

١ - المرونة المتمثلة في إمكانية تكيفه وفق الظروف البيئية وإعادة تشكيله وفق المستجدات والمتغيرات، وكما يثبت فؤاد الشيخ سالم وآخرون يصلح هذا النموذج في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها فتلجأ إليه المنشآت التي تعيش في بيئات غير مستقرة وغير متجانسة حيث تساعد هذه المرونة في الشكل التنظيمي على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة أن الميزة الرئيسية لهذا الشكل التنظيمي هي المرونة التي تعطى المنشأة الفرصة لأن تجدول أعمالها في ظل كل الظروف التي لاتخضع للتنبؤ.

٢ - أنه يضع الأعمال أو النشاطات التي تمثل دورة أداء واحدة في وحدة تنظيمية واحدة، الوضع الذي يحقق درجة عالية من التنسيق ويقوض مسببات التجزئة والصراعات ويؤمن الإشراف الفعال.

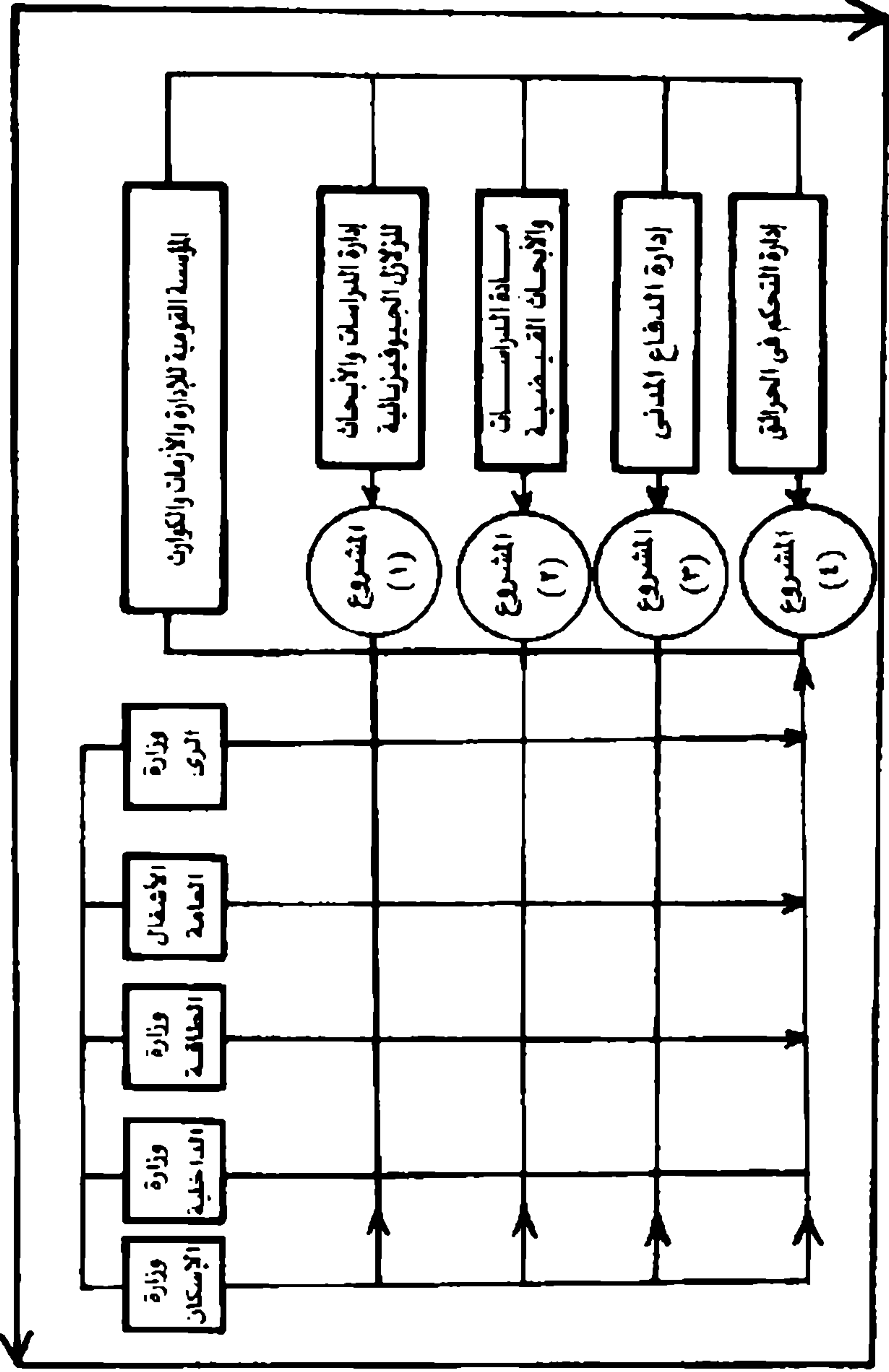
٣ - تأصيل المشاركة في صنع القرارات وتنفيذها بين كل الأطراف المعنية وهو وضع يحقق تبادل المعلومات والرأي. وتتوافر معه الفرص لصنع القرارات جماعياً. إن هذا المنهج الذي يؤمن المشاركة لمختلف الأطراف في صنع القرارات وتنفيذها وتقويم الآثار المترتبة عليها، يقوض من جانب آخر احتمالات مواقف الصراع والازدواجية في النشاطات.

٤ - يمثل إدارة فعالة لإنجاز المهام المعقدة التي تستوجب استقطاب وتجميع كفاءات إدارية ومهنية وفنية متعددة لأنه يوظف ويوجه كل هذه الخبرات لتحقيق الهدف أو المهمة الأساسية.

٥ - يؤمن الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات وما يتصل بها من تجهيزات ومعدات بتنسيق توزيعها وفقاً لطبيعة واحتياجات المشروعات قيد التنفيذ.

نموذج نظام المصفوفة

الأجهزة / المنظمات



الأزمات

٦ - قصر ومباشرة علاقات الاتصال رأسياً وأفقياً بالقدر الذي يعين في اتخاذ القرارات بالسرعة اللازمة وفقاً للمتغيرات والاحتياجات الطرفية المتجددة. إن النظام المتكامل لإدارة الطوارئ، القائم على نظام المصفوفة الذي ابتدعته وعملت على تأصيله الوكالة الفدرالية لإدارة الطوارئ بالولايات المتحدة قد حقق مزايا متعددة من أهمها-

١ - التصور المتكامل لإدارة مختلف ألوان الكوارث وفي كل المراحل التي تستوجبها إدارة كل منها في نظام واحد يحقق تكامل ودمج وتوحيد جهود كل المستويات الحكومية: الفدرالية والولايات وأجهزة الحكم المحلي.

٢ - تأمين الكفاءة والاستخدام الأمثل للقدرات والإمكانات المتوافرة في كل المستويات الحكومية لإدارة الكوارث بالحد من الازدواجية وتأصيل التنسيق والتركيز على الأهداف الأساسية.

٣ - تحقيق درجة عالية من الفعالية في إدارة الكوارث بتأمين مشاركة كل المستويات الحكومية في تشكيل ووضع وإقرار وتنفيذ وتقويم السياسات المتصلة بالكوارث.

٤ - أن النظام بتحديد الوكالة الفدرالية لإدارة الطوارئ كمؤسسة يعهد إليها باتخاذ زمام المبادرة في جميع مراحل إدارة الكوارث، قد حد من احتمالات الاجتهادات المتناقضة التي قد تبرز كرد فعل لفجائية - الكارثة من العديد من المؤسسات في مختلف المستويات.

٥ - أن إنشاء الوكالة الفدرالية لإدارة الطوارئ لكي تكون مركز الدائرة في كل فعاليات تشكيل وتنفيذ السياسات المتصلة بإدارة الكوارث قد جعلها مركزاً للمعلومات والخبرة وحققت توافر العناية والاهتمام بمختلف مراحل إدارة الكوارث فهي إلى جانب أخذها زمام المبادرة في مجابهة الكوارث عند حدوثها تعنى عناية ماثلة بالنشاطات الهادفة إلى تقليل درجات المخاطر المحتملة وتعمل على زيادة القدرات والإمكانات الواجبة استعداداً لمجابهة الكوارث وتعطى اعتباراً كافياً للعمليات المتصلة بإعادة التوازن إلى وضعه الطبيعي بانتهاء الكارثة.

◆ **خمسة أنماط للمديرين والقادة
لاتخاذ القرارات في الأزمات**

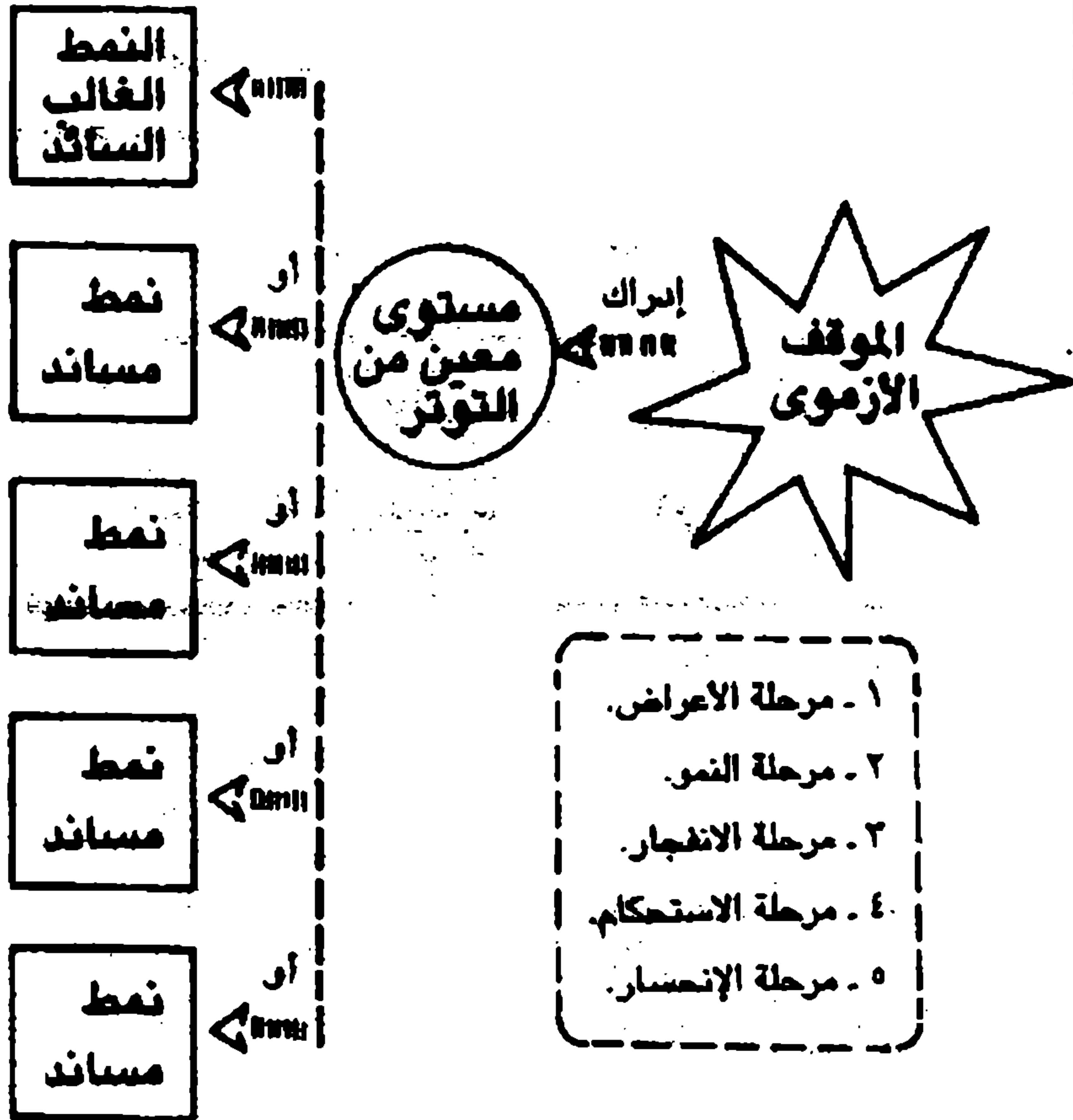


أنماط القيادة في مواجهة الأزمات

- نمط المدير المجهول
 - نمط المدير الدكتاتور
 - نمط المدير الزئبقى (الميكافيللى)
 - نمط المدير البيروقراطى
-

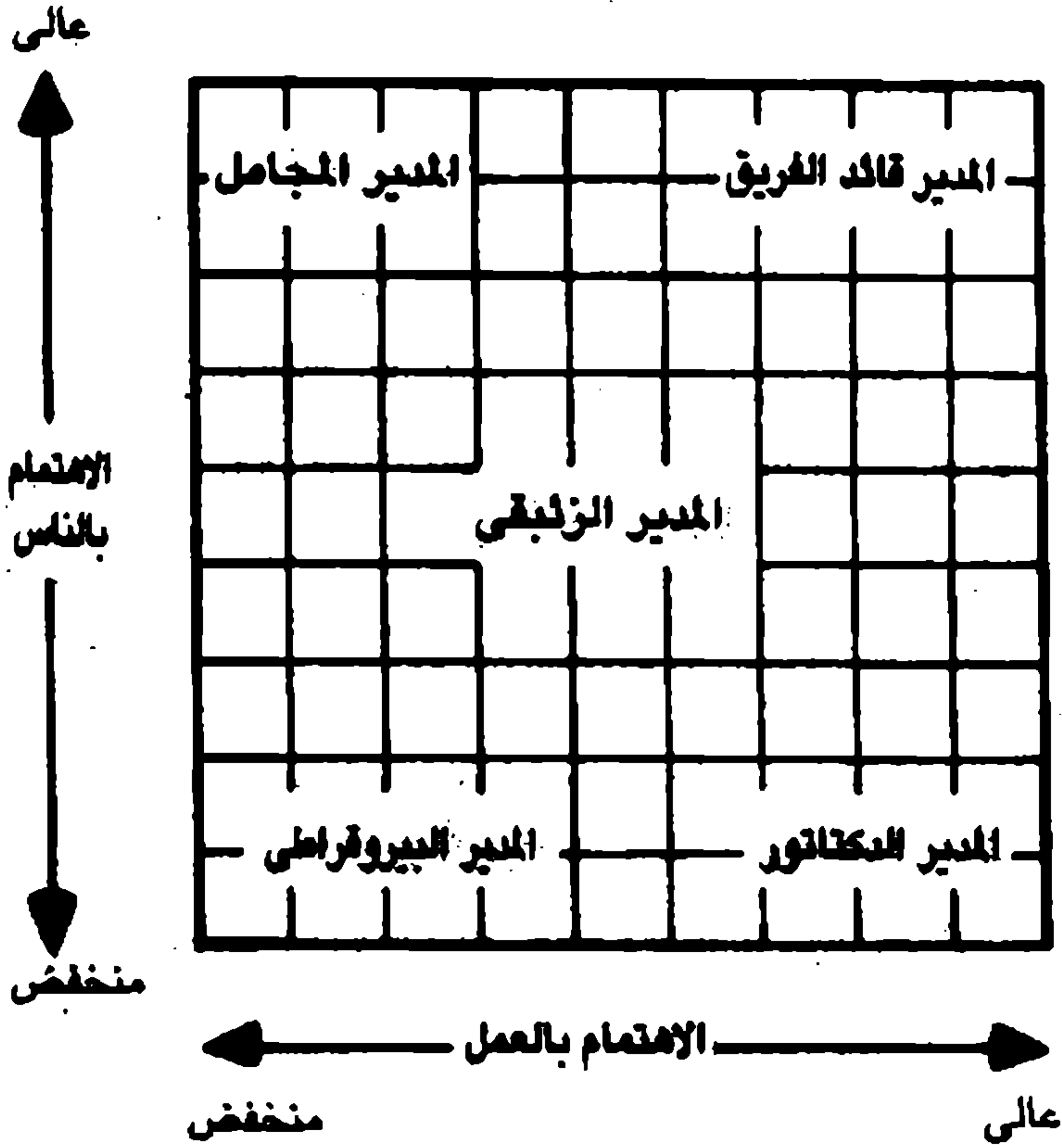
مقدمة: الأنماط القيادية للمديرين

النمط هو سلوك متكرر مدرك من الآخرين Style ولكل واحد منا نمط غالب (مساند) وأنماط أخرى احتمالية أو مساندة



الأنماط القيادية الخمسة للمديرين في الأزمات

ما الأنماط القيادية التي تخلق أزمات؟ رتب؟



أنماط سلوك المديرين في مواجهة الأزمات والمواقف الصعبة:

توجد خمسة أنماط لسلوك المديرين في مواجهة الأزمات والتحكم فيها، وهذه الأنماط هي:

ع ن	الهروب الدفاعي	١. الاجتناب أو الإنكار
+ ن	المسالمة	٢. التهدئة
ع ن	التطبير السلمى والمناورة	٣. الحل الوسط
+ ع	السيطرة دون دراسة	٤. القوة أو الإكراه والقمع
+ ع + ن	الليقظة	٥. المواجهة

وسوف نوضح كل نمط بشيء من الإيجاز.

١. الاجتناب أو الإنكار:

قد يسلك المدير مسلك الانسحاب من مواجهة الأزمة أو الموقف الصعب كأن يتجنب حضور اجتماع المواجهة أو قد يؤجل مقترحات الحل لموعد آخر. ولا شك أن هذا السلوك سيئ ولا سيما مع مثل هذه المواقف الصعبة.

٢. التهدئة:

قد يسلك المدير هذا المسلك في مواجهة الأزمات والمواقف الصعبة على اعتقاد منه بأن مرور الوقت كفيلاً بمعالجة هذا الموقف، وأن الأمر لا يستدعى كل هذا التوتر، وأن هدوء الأعصاب ومنع التوتر وتعلو الجميع يمكن من الوصول إلى الحل. ولا شك أن مثل هذا السلوك لا يتناسب مع الأزمات وسمات المواقف الصعبة التي سبق عرضها.

٣. الحل الوسط:

قد يلجأ عند مواجهة الأزمة أو الموقف الصعب إلى اتخاذ حل وسط يحقق نصف لأهداف، وفي اعتقاده أن ذلك أفضل من خسارة كل الأهداف، أو إذا كان الموقف الصعب. هذا مع طرف آخر له نفس القوة والوزن، فيلجأ إلى الحل الوسط عن طريق المفاوضات.

٤ . الإجبار أو القوة:

هذا النمط يعتمد على قوة التهديد لأطراف الموقف الصعب بحيث يكون الحل المقترح لصالح أحد الأطراف دون الآخر. ولا شك أن بعض المواقف الصعبة يصلح معها توقيع العقاب، ولكن الكثير من المواقف لا يصلح معها مثل هذا النمط، وإن كان استخدام الإجبار والقوة مطلوبين في حالتين على وجه التحديد:

(أ) عند اتخاذ قرار سريع مُسكن للموقف، ومنع تدهوره وتزايد.

(ب) عند موقف صعب يتعلق ببقاء المنظمة ونموها.

٥ . المواجهة:

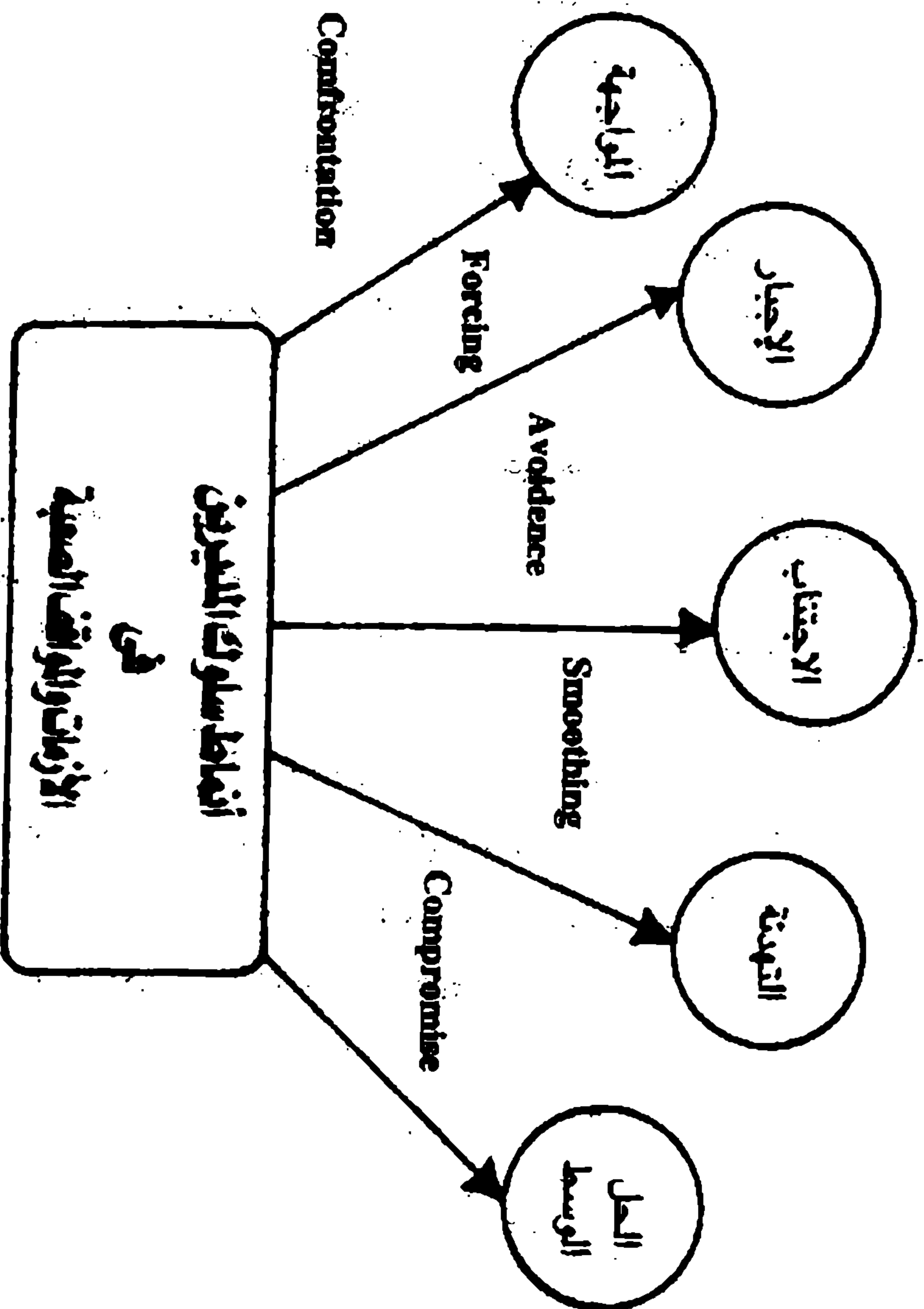
وهذا النمط من السلوك يعتمد على اعتراف المدير صراحة بوجود أزمة أو موقف صعب، ثم يتم تقييم هذا الموقف وتحليله لمعرفة أسبابه والتفكير في بدائل الحلول لاستقرار الرأي على أفضل هذه الحلول لاتخاذها في مواجهة الموقف بصورة علمية، ولا شك أن أفضل أنماط سلوك المديرين هو هذا السلوك للأسباب الآتية:

(أ) عدم المواجهة لحل الموقف الصعب له تأثير سلبي عميق على المنظمة.

(ب) المواجهة العملية المتأنية تمنع من تولد مواقف مماثلة مستقبلاً.

(ج) المواجهة العلمية تسمح بفلاج الموقف بأقل التكاليف والخسائر.

وأخيراً يمكننا إظهار هذه الأنماط في الشكل التالي:



أنماط سلوك المديرين في مواجهة الأزمات والواقف الصعبة

9
 - رغم حدوث الأزمة يستمر في نشاطه المتأثر Unconflcted
 - تجاهل المحائق والبيانات المنطاة بالأزمة Adherence
 - لا يقاتن الأخرين ويضع كل منهم يقصوف بالشكل الذي يراه مناسباً.
 - عند اعتقار الأزمة يفرق في جمع البيانات والمعلومات ولكن بدون الوصول إلى قرار.
 - إذا توصل إلى قرار يتجاهل تنفيذ إعلنة للدراسة رجمع مزيد من البيانات والتعليقات.

8
 - يجمع المحائق والبيانات بموضوعية عن الأزمات Vigilance
 - تحليل البيانات والمحائق.
 - تأليه بدائل الحلول المختلفة.
 - الاختيار بين البدائل على أساس مشكلة تتفق مع مصالح البشر والعمل متأ.
 - يستغل الفترة المتاحة للأزمة في إعطاء نظرة من البينة والمختر للرضوعيين لكل القائمين على إدارة الأزمة.
 - الوصول إلى الحلول الفعالة وتبنيها بسرعة وحسم.
 - لا يندم على قرار اتخذ بعد اتخاذه بشكل مرض طالك ثم اخذ كل الاعتبارات في الحسبان.
 - والمواجهة والبقاء.

7
 - يجمع البيانات والمعلومات بشكل متحول خلال الأزمات Unconflcted Change
 - يتخذ القرارات التي ستتوليه أقل ترجية من اللازمة لدى أكبر للمطامات التي تستقر بالقرار.
 - يحس كالمخض جيداً قبل تنفيذ للقرار
 - يتلا القرارات للتخضع بشكل غير حاسم وعلى مراحل متتالية
 - قد يقع في مصيدة اتخاذ للقرارات يتأثر على أخطر نفسيمة يتألفها من دائرة مستشاريه القريين والحل والوصول

6
 - إنكار حدوث الأزمة أساساً تجاه نفسه وأمام الأخرين
 - يتحاشى المبررات بأدوية في بدو Defensive
 - يتحاشى مسئولية اتخاذ للقرارات في الأزمات Avoidance
 - التبريد الهامس لعدم اتخاذ قرارات حاسمة
 - المحرص على عدم فتح اللغات المنطاة وإظهار المحائق المنطاة بالأزمة.
 - والهروب، والإنكار والاعتقائيه.

5
 - لديه مستوى عال من التوتر والتلق في الأزمات Hypervigilance
 - عدم القدرة على ترتيب مساهم الخطر في الأزمات طبياً الأورثتها لدى بخلاف من كل مصدر منها بشكل مبالغ فيه.
 - عدم القدرة على التمييز بين الحلول المسمحة والمناسبة وغيرها من الحلول التي ليست كذلك.
 - سرعة اتخاذ للقرارات لاستئدة السيطرة بين دراستها براسة وإلية من كارة جراتها
 - يمتد على فرة السطاة والكرة أو الإخباريه.

◆ **أثر تفويض السلطة
على إدارة الأزمات...**



التفويض الفعال للسلطة وتنمية المرعوسين

من البديهي أنك لا تستطيع عمل كل شيء بنفسك، لذلك يتطلب الأمر أن تستخدم التفويض لكي تؤدي وظيفتك بكفاءة عالية، فهو الوسيلة الوحيدة لتوسيع مجال تأثيرك بما يتجاوز مقدرتك الذاتية على إنجاز العمل، وهو أيضاً الطريق إلى الاستفادة بقدرات ومواهب ومهارات فريق العمل، تلك الصفات التي قد لا تستغل كاملة بدون تفويض.

ما التفويض؟

عندما تتعدد اعباء المدير وتنوع، ويجد أن وقته لا يتسع لبعضها أو أنه ينفق كثيراً من وقته في جزئيات يمكن لشخص آخر في مستوى تنظيمي أدنى أن يقوم بها بالدرجة المطلوبة من الكفاءة، فإنه في هذه الحالة يلجأ إلى التفويض.

والتفويض : هو انتقال مؤقت لسلطة اتخاذ القرارات أو صلاحية التصرف في أمور معينة من جهة أو شخص أعلى إلى جهة أو شخص آخر أدنى في المستوى الوظيفي.

ويعتبر هذا المضمون من الممارسات السليمة للإدارة ليس فقط كل مشاكل المدير وحسن استغلال وقته ولكنه في ذات الوقت يعتبر جزءاً مهماً من برامج تنمية صف ثانٍ للإدارة وصقل قدرات المرعوسين وتأهيلهم لمهام وأعباء أعمال فيما بعد.

مزايا التفويض الفعال

١ - المزايا للمرعوسين

- شعور الفرد باحترام الذات عندما تخصص له جانباً من السلطة مما يكسبه الأهمية والثقة بالنفس.

- يؤدي منح المرعوسين صلاحية اتخاذ القرارات إلى اهتمامهم بالنتائج، فليس هناك قوة دافعة أكبر من أن تضع الفرد في موقع المسئولية عن جانب من الأعمال وأن تفوض له السلطة لاتخاذ القرارات، ثم تعطى له بعد ذلك المكافأة التي تتناسب مع الإنجاز.

- حسن التعامل مع المشاكل والازمات فى مواقع حدوثها منحا يحقق الكفاءة والفعالية فى الإدارة وتحقيق النتائج المطلوبة.

- توفير الفرصة للمرشحين للنضوج والتقدم الوظيفى. وإعداد الصف الثانى فى الإدارة.

٢ - المزايا للمديرين والمشرفين

يوفر لك التفويض عدة فوائد بصفتك مديراً ومشرفاً، وأكثر هذه الفوائد هى الوقت الذى يتوفر لك لاداء الأعمال التى فى مقدورك أنت فقط القيام بها.

وهذه هى بعض السبل الفعالة لاستغلال هذا الوقت:

- التخطيط لمستقبل الإدارة التى تشرف عليها بدلاً من أسلوب الاداء الذى يعتمد على الانتقال من أزمة إلى أزمة.

- تطوير أساليب أداء الأعمال بالإضافة إلى التفكير فى أنشطة جديدة يمكنك إضافتها.

- إقامة علاقات افضل مع الإدارات والأقسام الأخرى التى تتعامل معها بانتظام.

- إقامة وصيانة علاقات وثيقة مع العاملين معك، وهذه المهمة غالباً ما يفنقد المدير أو المشرف إليها عندما يكون مشغولاً جداً.

- تكوين روح الفريق فى العمل لدى الأفراد.

- تخفيف الضغوط على المديرين والمشرفين.

- تنسيق العمل فى الإدارة بفرض تحقيق الحد الأمثل من الإنتاجية.

مستويات التفويض

المستوى الأول

فوض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل ولكن اترك للموظف بعض الحرية فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة.

. المستوى الثاني

فرض على أساس ما يجب عمله واطرك للموظف الحرية فى اختيار أسلوب الأداء ومعدل الأداء ومدى الجودة التى يتم بها العمل.

. المستوى الثالث

فرض على أساس ما ينبغى تحقيقه من أهداف واطرك للموظف الحرية فى تحديد ما يجب عمله وأسلوب الأداء ومعدله وكذلك مدى جودة العمل.

الوصايا العشر للتفويض

وهل المعلومات بشكل كامل

يجب أن تطلع مرموسيك بشكل واضح على المعلومات الخاصة بدرجات الحرية والتصرف التى تتوقع منهم ممارستها، وحتى يتسنى لهم الإفادة من خبرتك وعلمك.

لا تفوض المسئولية وفوض السلطة

فذلك معناه أنك تمارس السيطرة بتشدد ويعبر هذا عن عدم ثقتك بمرموسيك.

ضع معدلات للأداء

فمن الضرورى أن يعلم الموظف ما تتوقعه أنت من نتائج ويمكنك إشراك مرموسيك فى وضع هذه المعدلات.

ضع نظاماً للرقابة

فلا يجب أن تترك لمرموسيك «الحبل على الغارب» فيجب أن تضع نظاماً للرقابة يتيح لك التعرف على مدى التقدم فى سير العمل نحو الأهداف المتفق عليها.

تحد مرموسيك

لكى تنمى قدرات مرموسيك يجب عليك أن تنحاز إلى جانب مزيد من التفويض وليس العكس، وقد يتسبب عن هذا إيجاد حالة من القلق عند مرموسيك حيث يتشكك بعضهم فى قدراتهم على تحمل المسئولية الموكلة إليهم، ويكون من المناسب أن تتحدى قدرات مرموسيك بتشجيعهم على قبول المسئولية.

وفر التدريب المناسب

فالتدريب من الوسائل المتاحة لتنمية قدرات المرشحين إلى أقصى حد ممكن، فهو يوفر المعرفة والمهارة اللازمة لأداء العمل.

قف إلى جانب مرؤوسيك

يجب دعم المرؤوس والوقوف إلى جانبه فيما يتخذه من قرارات، وقد يكون ذلك أمراً عسيراً عند بعض المشرفين ومع ذلك نؤكد أنه قد تكون على يقين بأداء العمل بشكل أفضل ولكن عليك أن تقبل المخاطرة بأن المرؤوس قد يرتكب بعض الأخطاء.

فوض ولا تتخلص من السلطة

إن التفويض لا يعنى تخليك عن سلطاتك، فيجب أن يفهم المرؤوسون أن سلطاتهم نابعة منك وأنه يمكن استعادة هذه السلطات بنفس السرعة التي فوضت بها إذا حاولوا تعدي حدود السلطة المتفق عليها.

لا تتخلص من المهام غير الممتعة

تفادي دائماً التفويض الذي يمثل التخلص من المهام غير الممتعة في وظيفتك والاحتفاظ بالمهام الممتعة لنفسك.

لا تنهرب من المسؤولية

لا تنهرب من مسئوليتك كمشرف، فأنت المسئول أمام رئيسك عن نتائج إدارتك.

التفويض المسبق للسلطات:

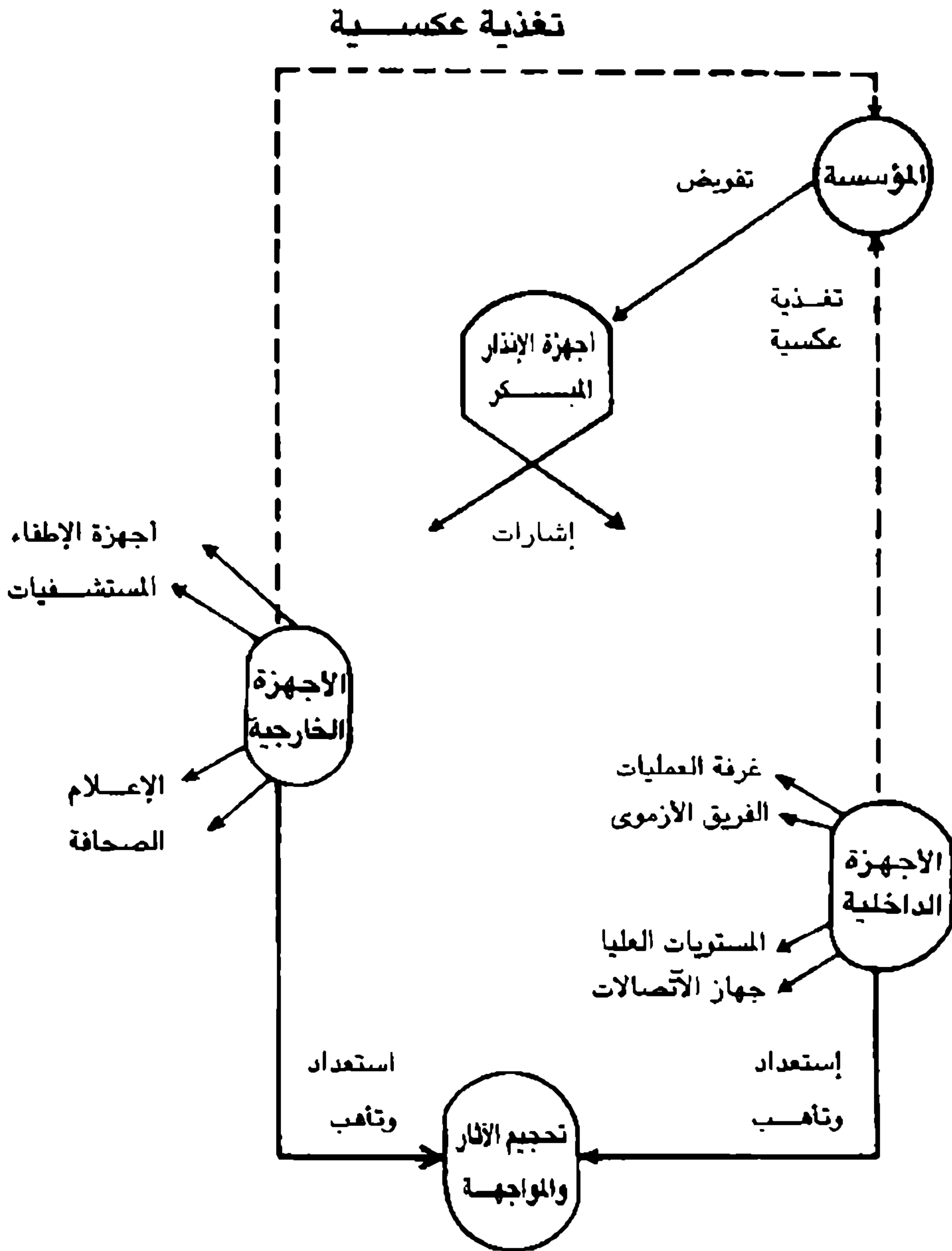
لقد سبق لنا إيضاح الفرق الجوهرى بين إدارة الأزمات والإدارة بالازمات والذي يكمن فى أن الأخيرة تجعل أفراد المؤسسة يتعاملون فعلياً مع الأزمات وأن تكون السلطات مفوضة إليهم أصلاً دون حاجة للرجوع للجهات المعنية لاتخاذ اللازم.

وهذا الأمر خطير للغاية ولاسيما فى حالة الأزمات ذات الإيقاع السريع والواقع بالغ الأثر خلال فترات زمنية قصيرة. ومن هذا المنطلق يجب على المؤسسات والشركات تفويض السلطات للأجهزة الأمامية بالتدخل السريع الحاسم، دون

انتظار صدور الاوامر والتعليمات والموافقات للتحرك والبدء، لأن الوقت هنا مهم وخرج، ولأن الكيان الإداري لا يتحمل مزيداً من الآثار السيئة لفترة زمنية أطول.

وعلى هذا الأساس تفوض السلطات لأجهزة الإطفاء أو أجهزة الصدام للتعامل مع الأزمات فور تولدها، دون الانتظار لأخذ الموافقات الرسمية. كما أن تفويض السلطات لأجهزة الإطفاء أو أجهزة الصدام ولأجهزة الاتصالات بالوصول الفوري للمواجهة، والاستعداد دون انتظار للحصول على الموافقات الرسمية، كما يحدث في ضبط الجناه حيث يستلزم الأمر أخذ موافقة النيابة. فالأمر هنا يختلف ويتطلب التدخل السريع الفوري.

ويمكن إيضاح التفويض للسلطات بالشكل التالي:



◆ صناعة واتخاذ القرارات في
جوانب التوتر والضغط والأزمات



مهارات التعامل مع الضغوط والإجهاد

لماذا نهتم بدراسة الضغوط؟

- ١ - أنه لا يوجد إنسان أو أسرة أو منظمة أو دولة لا تعاني من الضغوط، وأنه لا مفر من التعامل مع الضغوط لما تسببه من أمراض صحية ونفسية للبشر.
- ٢ - عدم إدارة الضغوط التنظيمية تؤدي إلى حدوث إجهاد واثار سلبية للفرد والتي تعتبر من محددات ومعوقات للموارد والبشرية للمنظمة وهذا يؤدي إلى نتائج اقتصادية سلبية مثل انخفاض الإنتاجية وعدم الرضا عن العمل.
- ٣ - وفي حالة الإدارة الجيدة للضغوط فإن هذا يقود إلى تحسين الأداء، تحسين الإنتاجية، الرضا عن العمل.
- ٤ - أن مواجهة الضغوط أصبحت علماً، وبرنامجاً تدريبيّاً الهدف منه كيفية التعامل مع الضغوط ومواجهتها.

تعريف الضغوط:

- ١ - استجابة أو حالة غير محددة تجاه ما قد تفرضه الظروف والعوامل والمؤثرات الخارجية على الإنسان من متطلبات.
- ٢ - قوة خارجية تحدث عملها في النظام (سواء فرد أو منظمة) ويترتب عليها تغييرات داخلية تتمثل في صورة إجهاد (الضغوط قوة خارجية) (الضغوط قوة خارجية) (الإجهاد حالة داخلية ناتجة عن الضغوط).
- ٣ - بعض ظروف العمل التي تتفاعل مع خصائص العامل الشخصي وبيئة العمل المادية تسبب تغييراً في الحالة البدنية أو النفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد.

وهذا المفهوم يركز على الركائز التالية:

- ١ - أن الضغوط التي يشعر بها الفرد تكون ناتجة عن مواقف سلبية (معوقات) أو تكون ناتجة عن مواقف إيجابية (فرص).

٢ - أن العوامل الذاتية للفرد تؤثر في إدراكه لمصادر الضغوط باعتبارها معوقات/ متطلبات/ فرص.

٣ - أن تفاعل العوامل الذاتية مع الخصائص البيئية يحدد إحساس الفرد بمقدار الضغوط الواقعة عليه، ومن ثم نوعية الاستجابة التي يمكن أن تحدث من جانبه.

النتائج الإيجابية والسلبية للضغوط:

(أ) النتائج السلبية للضغوط تتمثل في:

١ - الاستياء من جو العمل والشعور بالضيق حينما يذهب الفرد للعمل والسرور عندما يغادره.

٢ - انخفاض مستوى أداء الفرد.

٣ - الرغبة في ترك الوظيفة.

٤ - النتائج السلوكية الضارة (الأرق والتدخين بشراهة وضعف الشهية والعقائير والمهدنات).

٥ - النتائج النفسية الضارة (التوتر والتصرف بعصبية شديدة وعدم القدرة على التركيز والنسيان المتكرر والاكتئاب النفسي واللامبالاة).

٦ - النتائج الصحية السيئة (الصداع، تقرحات المعدة، السكر، ضغط الدم، الاكتئاب النفسي واللامبالاة).

٧ - الأمراض القلبية.

٨ - ارتفاع معدلات الغياب.

(ب) النتائج الإيجابية للضغوط:

تعتبر نتيجة صحية/ إيجابية/ وبناءة للاستجابة للضغوط وهي تتضمن الرفاهية الفردية والتنظيمية الناتجة عن المرونة، والنمو، والتكيف، مستويات الأداء العالية.

مصادر متغيرات الضغوط:

من الدراسات العلمية اتضح أن متغيرات الضغوط يمكن تصنيفها كالآتي:

١ - الضغوط التي ترجع إلى طبيعة الدور.

٢ - الضغوط التي ترجع إلى طبيعة العمل.

٣ - الضغوط التي ترجع إلى طبيعة بيئة العمل المادية.

٤ - الضغوط التي ترجع إلى طبيعة العلاقات الشخصية في العمل.

أولاً: الضغوط التي ترجع إلى طبيعة الدور:

يعرف الدور Role بأنه مجموعة التوقعات التي يطلبها الآخرون كالمشرفين، زملاء المرؤوسين من الفرد، فهؤلاء يتوقعون منه أداء سلوكيات أو تصرفات معينة وهذه يطلق عليها (متطلبات الدور) والتي قد تتعارض مع متطلبات دور لشخص آخر كما يمكن تعريفه بأنه ما ينبغي أن يقوم به الفرد وفقاً لمقتضيات ومتطلبات واجبة أو وظيفية ومن هنا نجد أن الضغوط التي يمكن أن يسببها الدور يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات:

(أ) غموض الدور وعدم وضوحه:-

وهي الحالة التي تكون فيها المعلومات المتاحة عن موقف تنظيمي معين غير كافية أو غير واضحة للأفراد، أو إنهم قد يعرفون ما هو متوقع منهم ولكنهم لا يفهمون بوضوح كيف يحقق ذلك للآخرين.

(ب) صراع الدور:-

هو تعارض وتناقض المتطلبات المتوقعة من شاغل الدور حيث يكون للإنسان العديد من المتطلبات التي يصعب أداؤها في وقت واحد، وقد يحدث هذا التعارض والتناقض بين دور شخص ودور أو أدوار أشخاص آخرين وقد يحدث هذا التعارض بين المتطلبات والقيمة الشخصية للفرد.

(ج) عبء الدور:-

ويقصد بذلك أن كمية العمل المتوقعة من الفرد أكبر من قدرات الفرد وبالتالي يجد الفرد صعوبة في تكملة هذا العمل.

وفي هذه الحالة يحاول الفرد أن يعظم قدرته ولكنه لا يستطيع مقابلة كل متطلبات الدور.

ثانياً: الضغوط التي ترجع إلى طبيعة العمل:

ونلك على النحو الآتي: -

(أ) مدى أهمية العمل ذاته:

حيث تؤثر هذه الذاحية على تقدير الفرد لذاته وكذلك على تقدير الآخرين له.

(ب) مدى تنوع وإجبات العمل:

أى مدى ما يتطلبه العمل من مهارات متباينة.

(ج) مدى الحرية والاستقلال فى العمل:

أى ما مستوى الحرية الممنوحة للفرد فى القيام بواجبات العمل أو اتخاذ القرارات وهو بذلك عنصر من عناصر خفض التوتر والقلق النفسى فى العمل.

(د) ذاتية الوجببات:

أى مدى ما يتطلبه العمل من إنهاء عمل متكامل محدد أو جزء منه.

(ع) التغذيةى العكسية:

طبيعة رد الفعل من جانب الإدارة أو الزملاء عن مستويات الأداء المحققة وفعاليتها أدائه.

(و) درجة روتينية العمل:

فالأعمال التى تؤدى على وتيرة واحدة وبدون تنوع فى الواجبات أو المهارات ويعتبر ذلك من ضمن عوامل الضغط على الفرد.

(هـ) ضغط الوقت:

أى مدى كفاية كمية الوقت المتاح لإنجاز الأعمال.

ثالثاً: الضغوط التي ترجع إلى ظروف بيئة العمل المائية: -

تتمثل الضغوط من هذا المصدر من النواحي التالية: -

١. الإضاءة الضعيفة.

٢. الضوضاء (النزاعات والخلافات).

٣. التهوية.

٤. درجة الحرارة المرتفعة.

٥. البرودة القارسة (الرطوبة).

٦. الكثافة والازدحام.

رابعاً: الضغوط التي ترجع إلى طبيعة العلاقات الإنسانية والشخصية في العمل: -

تتيح العلاقات الشخصية غير الرسمية بين الفرد والآخرين في العمل دوراً مهماً في حياته بما يمكن أن تتيحه كم فرص إشباع بعض الحاجات الاجتماعية المهمة كالحاجة إلى الصداقة والشهرة والقبول. وأثبتت الدراسات أن تلك العلاقات حينما لا تكون مرضية فإنها تكون مصدراً مهماً من مصادر الضغوط من النواحي التالية:

١. مدى توافر علاقات قوية مع الرؤساء، المشرفين، الزملاء، والمرؤوسين.

٢. مدى التوافق والتماسك بين أعضاء الجماعة.

٣. مدى توافر القيادة الديمقراطية.

٤. مدى رضا الجماعة.

استراتيجيات مواجهة الضغوط:

إن الإدارة الفعالة للضغوط تتضمن العديد من المزايا لكل من الفرد والمنظمة معاً؛ لذا ينبغي وضع الاستراتيجيات الملائمة واللازمة لإدارة تلك الضغوط والتعامل معها على النحو الآتي: -

(أ) الأساليب الفردية لإدارة الضغوط .

١ . حدد الأولويات:

حدد مهام عملك في ثلاث مجموعات (أساسية، مهمة، عادية) وفرص الآخرين لأداء بعض الأعمال.

٢ . نظم وقتك:

اعلم أن الإدارة الفعالة للوقت تساعدك في تخفيض كمية الضغوط في حياتك، حدد العوامل المضيعة للوقت جدول مهامك وأعمالك الأساسية والمهمة.

٣ . اتبع العادات المعيشية الصحيحة .

نظم مواعيد الأكل والنوم والعمل للتغلب على الضغوط والإجهاد.

٤ . اهتم بالاسترخاء وأساليب الاستجمام والرياضة .

مثل الاستماع إلى الموسيقى ومشاهدة التلفزيون والقراءة وأداء التمرينات الرياضية، حيث إن التمرينات تزيد من قدرتك وتخفض التوتر، وتمنحك قوة ذهنية عظيمة.

٥ . الصداقة مع الآخرين الموثوق بهم لتفريغ الهموم.

٦ . الصلاة وذكر الله سبحانه وتعالى.

(ب) الأساليب التنظيمية والمهنية لإدارة الضغوط في بيئة العمل: .

وفي هذا الصدد يتحمل التنظيم المسئولية عن إدارة الضغوط على النحو الآتي:-

١ . تنظيم بتشخيص المشكلات:

حيث يقوم التنظيم بتشخيص المشكلات واحتمائها والتعامل مع الضغوط المختلفة التي يتعرض لها الأفراد.

٢ . تقييم الهيكل التنظيمي:-

يرتبط بتوضيح وتغيير السياسات الخاصة بالانتقالات والترقيات المكافآت

وأساليب الاتصالات، اللامركزية ونظم تقييم الأداء وسياسات الاختيار والتعيين... إلخ.

٣ . التدريب والتنمية:

عقد الندوات التي تهتم بإكساب أو تنمية الأفراد بالمعلومات والمهارات والاتجاهات السلوكية التي توضح تحليل الأدوار ومواجهة ضغوط العمل بما ينعكس على رفع الروح المعنوية للأفراد وفعالية أدائهم..

٤ . إعادة تصميم الوظائف:

زيادة درجة مشاركة الأفراد في صنع القرارات وحل المشاكل. وغرس سلوكيات القيادة الفعالة في المديرين، وتخفيض العبء الزائد وتوفير الفرصة لخلق الصف الثاني والثالث في الإدارة بما ينعكس على الروح المعنوية للعاملين.

العلاقة بين التوتر وإدارة الأزمات:

مامن شك في أن متخذى وصانعى القرارات يتعرضون لضغوط كبيرة وتوترات عالية أثناء الأزمات ولكن السؤال الذى يطرح نفسه بناء على هذه القضية هو:

كيف يؤثر التوتر على جودة القرارات المتخذة في ظل الأزمات؟

وللإجابة على هذا السؤال فإنه من الضرورى فهم الحقيقة التالية:

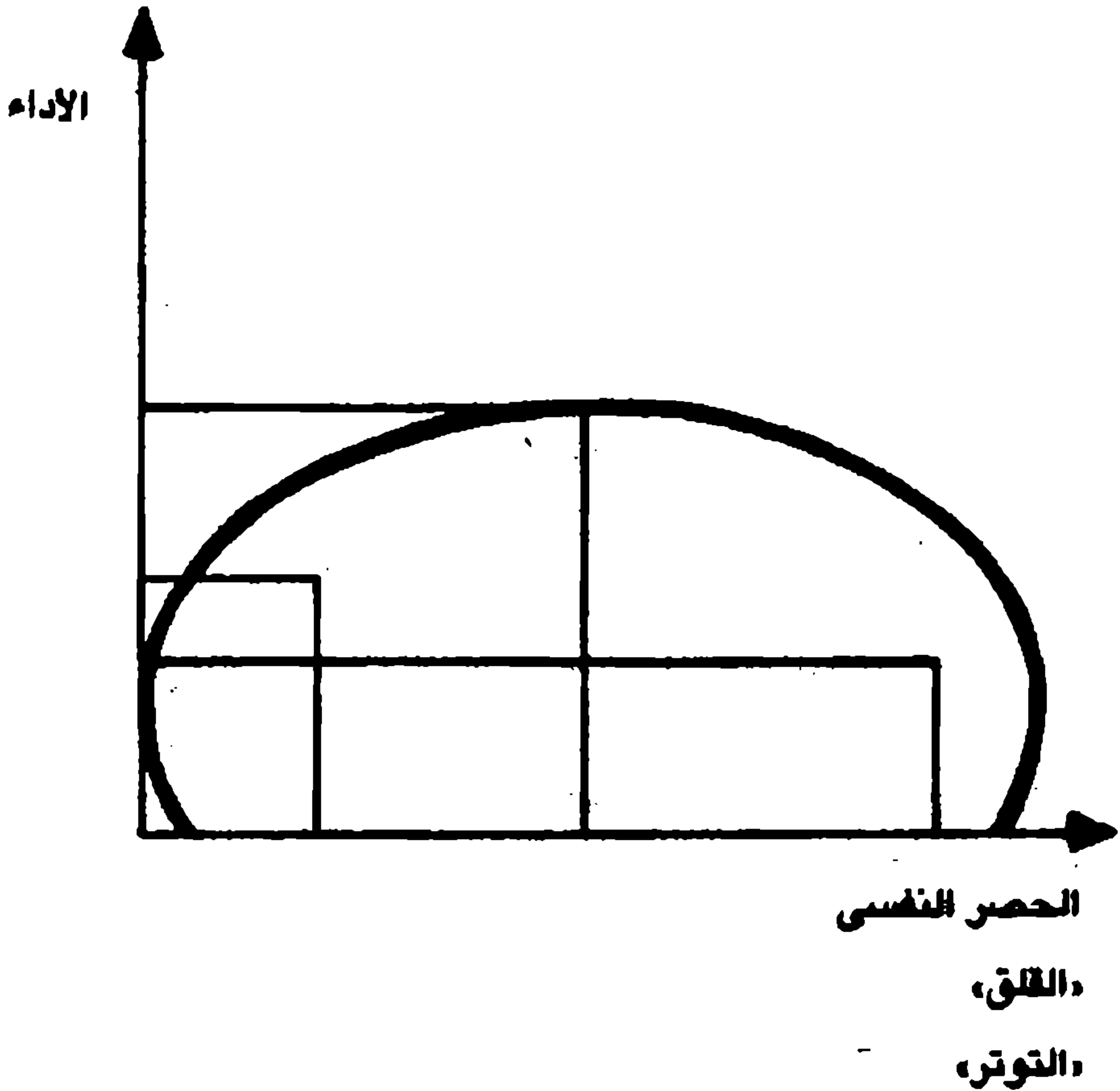
إن ما يسبب التوتر فى الواقع لدى صانعى ومتخذى القرارات ليست هى الأزمات فى حد ذاتها ولكن ما يسبب التوتر هو رد فعل صانعى ومتخذى القرارات تجاه الأزمات، وبعبارة أخرى: الأزمة التى قد تواجه أى كيان إدارى تسبب مستويات مختلفة من التوتر لدى كل فرد من قيادات هذا الكيان.

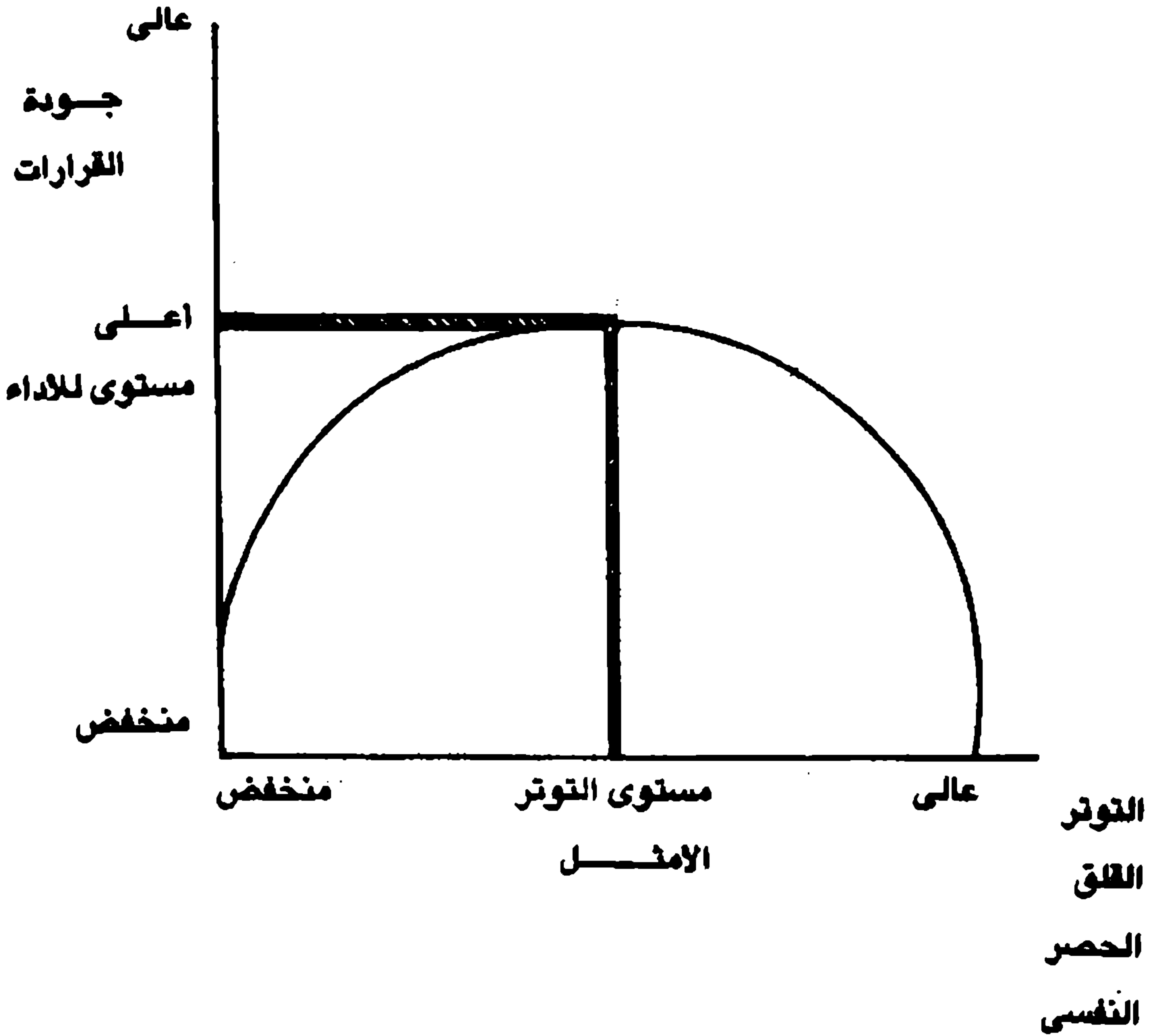
ومن ثم فإن جودة القرارات المتخذة أثناء إدارة الأزمة هى دالة فى (تعتمد على علاقة محددة) مستوى التوتر لدى صانع ومتخذ القرار الأزموى.

ولقد أثبتت الدراسات النفسية شكل العلاقة (الدالة) بين مستوى التوتر (القلق أو الحصر النفسى Anxiety) من جهة ومستوى الأداء وجودته (مثل صناعة واتخاذ القرارات) من جهة أخرى.

فقد وجد أن انخفاض مستوى التوتر عن حد معين لدى متخذ أو صانع القرار يؤدي إلى انخفاض جودة القرارات المتخذة، كما وجد أيضاً أن ارتفاع مستوى التوتر عن حد معين يؤدي كذلك إلى انخفاض جودة تلك القرارات.

ويبين الشكل التالي العلاقة بين القلق والتوتر والمحصّر النفسي (Anxiety) وبين مستوى جودة القرارات المتخذة في ظل الأزمات.





ويتضح لنا من المنحنى المبين أنه لا بد من وجود مستوى معين للتوتر لدى صانعي ومتخذي القرارات لكي يمكنهم إدارة الأزمات بفعالية تحقق أهداف الكيان الذي يتعرض للآزمة، وأن التوتر والقلق أثناء الأزمات ليس شراً محضاً بل يمكن تسخيرهما لتحقيق أفضل النتائج بشرط واحد هو:

التحكم في مستويات التوتر والقلق لدى متخذي وصانعي القرارات.

طرق التحكم في مستويات التوتر والقلق في الأزمات:

هناك عدة طرق للتحكم في مستويات التوتر لدى صانعي ومتخذي القرارات في إدارة الأزمات بمنظمات الأعمال أهمها:

١ . التخطيط المسبق لإدارة الأزمات المحتملة:

تستطيع معظم منظمات الأعمال أن تتوقع أهم الأزمات التي يمكن أن تحدث مستقبلاً.. ولا نعى بهذا أنه يمكن التنبؤ الدقيق بما سيحدث فهذا من الصعوبة بمكان إن لم يكن مستحيلًا ولكن يمكن توقع الأزمات المستقبلية بشكل كلي، فعلى سبيل المثال يمكن التخطيط لكيفية إدارة أزمة توقف أحد الشركات عن نقل بضائعها لمنافذ التوزيع بغض النظر عن السبب المباشر لسبب هذا التوقف مثل إضراب عمال اسطول النقل بالشركة أو الحجز على الاسطول نفسه أو انهيار الجراج والورشة على الاسطول اثناء الليل وما إلى ذلك وتظل الأزمة هي: توقف الشركة عن نقل بضائعها إلى منافذ التوزيع.

وبناء على التصور المستقبلي للأزمات التي قد تحدث والتخطيط المسبق لإدارتها يقلل التوتر الناشئ عن حدوث الأزمة بعد وقوعها فعلاً، فعملية التخطيط مثل عملية التحصين والتطعيم ضد الأمراض.

٢ . إدارة الأزمة من خلال فريق:

فأسلوب فريق العمل في إدارة الأزمات يقلل من القلق والتوتر المتولدين لدى صانع ومتخذ القرار عن طريق تقليل العبء النفسي والعصبي الناشئين عن دراسة البيانات وتحليلها واتخاذ القرارات وتنفيذها، وعلى الرغم من أن وجود فريق لإدارة الأزمة لا يعفى قائد الفريق من مسئولية اتخاذ القرارات ولكنه يمدّه بوسيلة فعالة لتدارس مختلف الآثار التي قد تترتب على تنفيذ القرار.

وهناك ميزة كبيرة تضاف إلى ذلك وهي أن إدارة الأزمة من خلال فريق يحقق أحد أهم مبادئ إدارة الأزمات: عزل الأزمة قدر الإمكان عن العمل اليومي بما في ذلك من يدير الأزمة ذاتها.

٣ . تدريب فرق إدارة الأزمات مسبقًا:

من خلال مختبرات محاكاة الأزمة Crisis simulation Workshops يمكن تدريب فرق إدارة الأزمات في جو يحاكي جو الأزمة مرات عديدة الأمر الذي يؤدي

إلى تخفيض مستويات القلق والحصر النفسى لكافة أعضاء الفريق عند حدوث الأزمة فعلاً إلى مستويات الأداء المثلى.

٤ - تكوين الخطوط الثانية لفرق عمل إدارة الأزمات:

عند تكوين فرق العمل وتدريبها لابد من إعداد الخطوط الثانية لأعضاء الفريق وهم الأشخاص الذين سيحلون محل الأعضاء الأصليين للفريق أما عند الحاجة (ارتفاع مستويات التوتر والقلق لدى عضو الفريق) أو بشكل دورى كسياسة ثابتة فى فريق إدارة الأزمة.

٥ - الدراسة المسبقة للأنماط الأزموية:

لكل مدير أو قائد إدارى نمط سائد للتصرف فى المشكلات العادية وأنماط مساندة تظهر فى أوقات الأزمات نتيجة التوتر والحصر النفسى الناتجين عنها.

وبداسة هذه الأنماط مسبقاً فى أوقات الرخاء ومعرفة النمط الذى سيظهر لدى المدير فى أوقات الأزمات يساعد إلى حد مدهش على توفير «خريطة» توضيحية لذلك المدير عن التصرفات التى ستصدر عنه فى الأوقات الحرجة كما أن هذه الدراسة ستنبه المدير إلى ما يجب تجنبه وتلافيه من التصرفات غير المرغوبة فى أوقات الأزمات.

٦ - الاستعانة بالمستشارين الخارجيين:

المستشار الخارجى يتميز بميزة هائلة بالمقارنة مع متخذ القرار الذى ينتمى إلى نفس الكيان الذى يتعرض للأزمة هذه الميزة أنه «بارد» العقل لا يتعرض لنفس المخاطر التى تجلبها الأزمة للمنظمة وقادتها وبالتالي لديه مستويات أقل من التوتر والقلق والحصر النفسى وبالتالي يتوقع أن يحقق مستويات أعلى فى صناعة واتخاذ القرارات، ناهيك عن الخبرة الفنية التى يمتلكها المستشار فى جانب أو أكثر يتعلق بإدارة الأزمة.

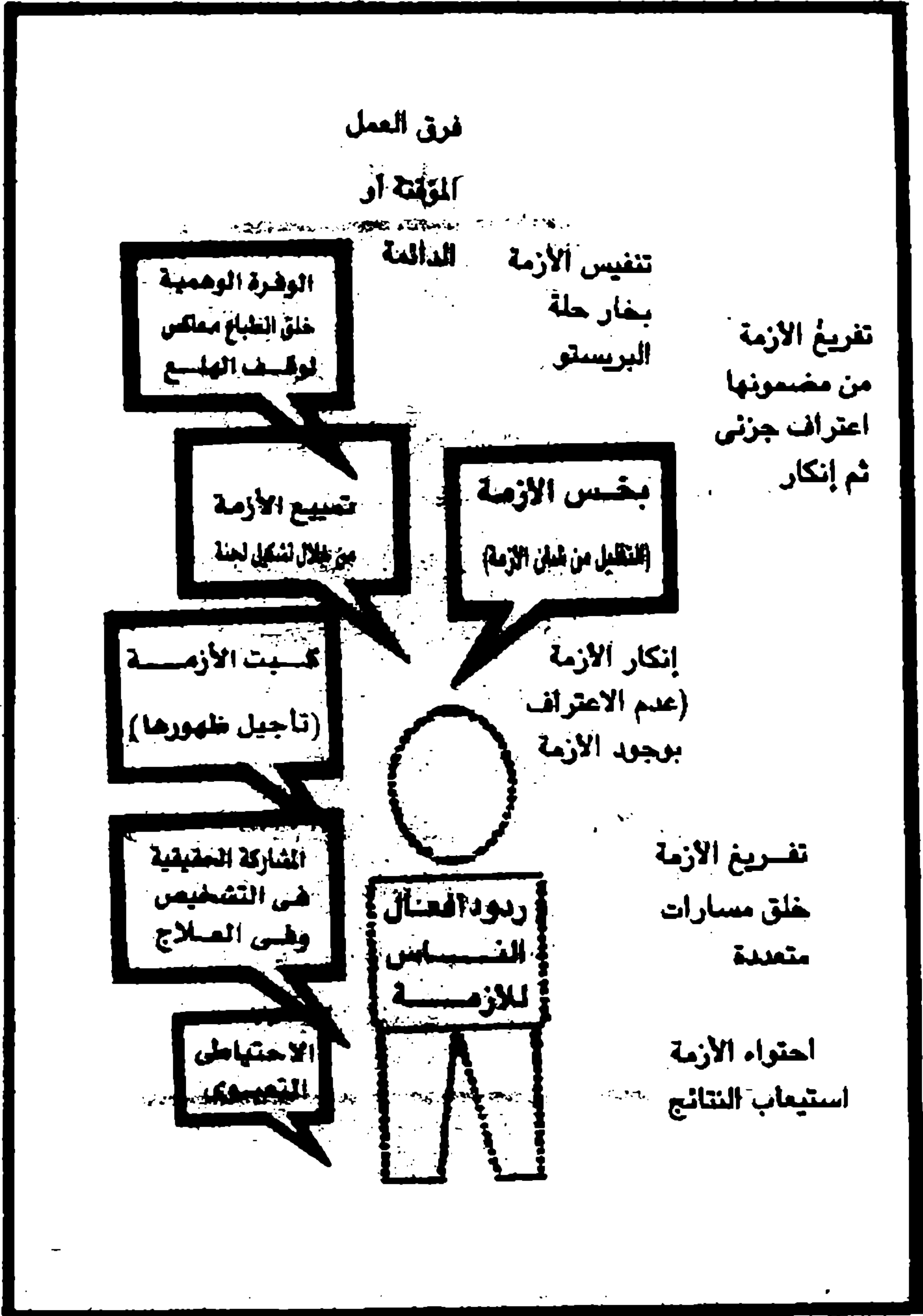
◆ رد فعل الناس للأزمات



ردود افعال الناس للأزمات :

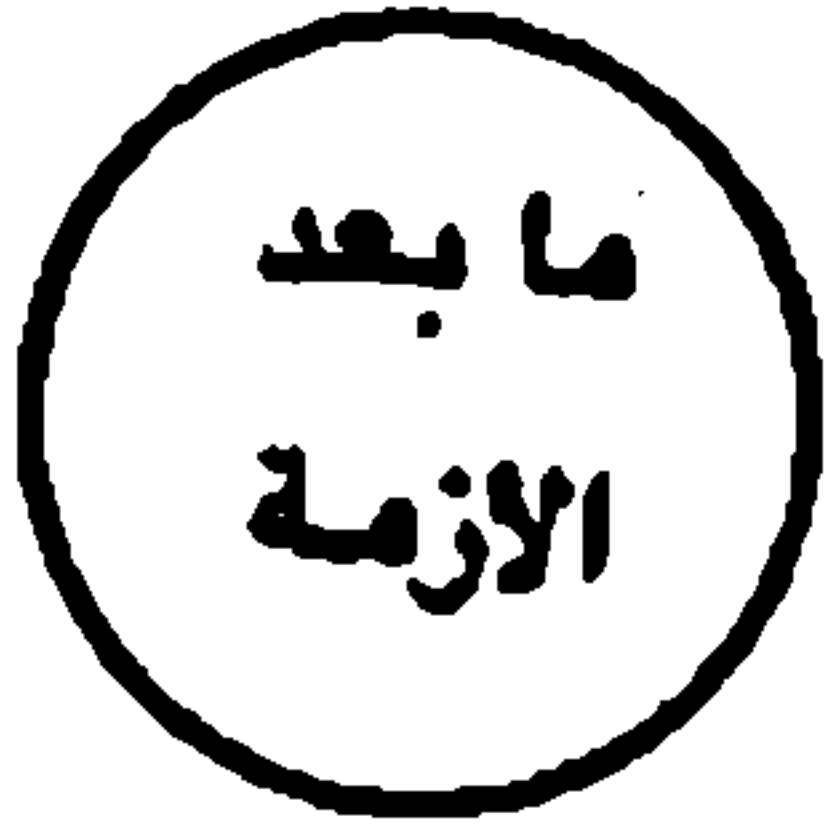
- تتباين ردود افعال الناس للأزمات على الوجه التالي:
 - تكوين فرق عمل مؤقتة أو دائمة.
 - تنفيس الازمة مثل بخار حلة البريستو.
 - تفريغ الازمة من مضمونها: اعتراف جزئي ثم إنكار.
 - بخس الازمة (التقليل من شأن الازمة).
 - تميع الازمة من خلال تشكيل لجنة.
 - إنكار الازمة (عدم الاعتراف بوجود أزمة).
 - كبت الازمة (تأجيل ظهورها).
 - تفريغ الازمة: خلق مسارات متعددة.
 - المشاركة الحقيقية في التشخيص وفي العلاج.
 - إحتواء الازمة: استيعاب النتائج.
 - الاحتياطي التعبوي.
-

ردود أفعال الناس للأزمات



التصنيف ردود الافعال للآزمات حسب المرحلة

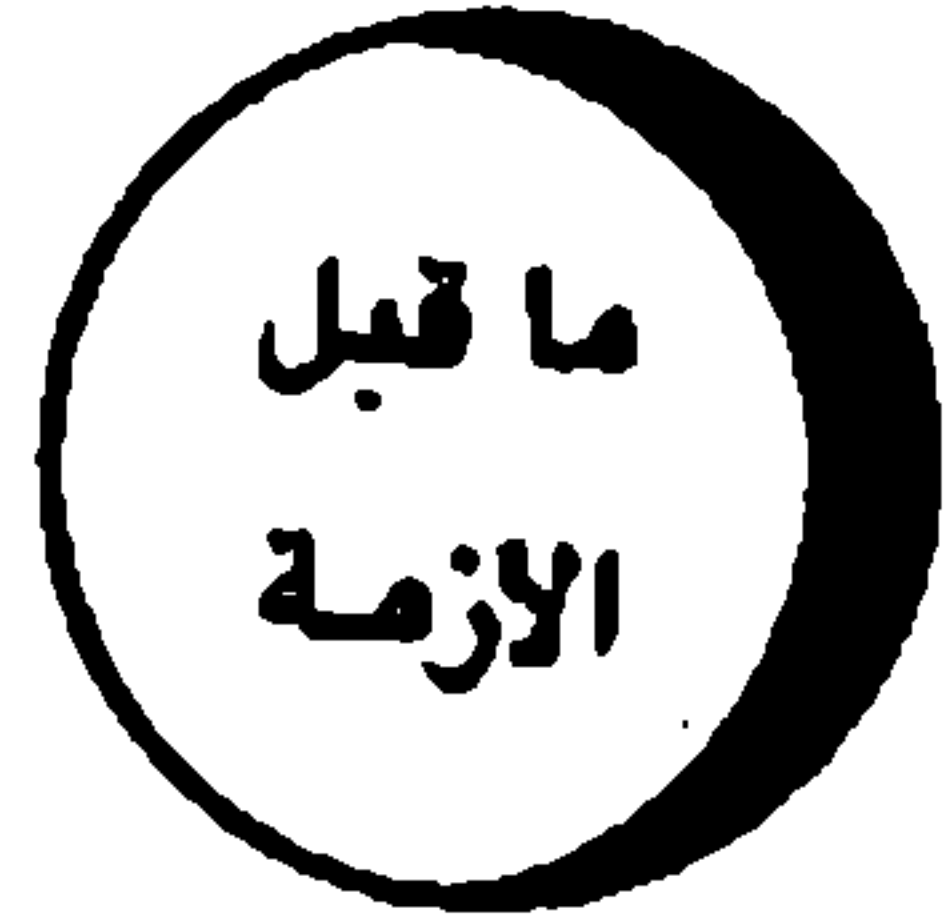
يمكن تصنيف ردود أفعال الناس للآزمات على حسب المرحلة:
(١) ما قبل الآزمة. (٢) أثناء الآزمة. (٣) ما بعد الآزمة.



- الصدمة.
- عدم التأكد/الشلل.
- التعبير العنيف
- (الراييكالى).



- فشل فى التعامل مع الآزمة.
- الانزعاج والضيق.
- الانهيار التام.



- أداء ضعيف أو توقف.
- إنكار.
- تبادل الاتهامات.
- غضب وخوف.

◆ **الخلافات والصراعات وإدارة الأزمات**



كيف نديره

ماهيته

الصراع الإداري
وأثره في الأزمات

أثاره
الإيجابية

إنهاء
أم إدارة

أثاره السلبية

١ . ماهية الصراع:

يمكن تعريف الصراع بأنه تلك الحالة التي يبدو فيها أن هناك تعارضاً بين طرفين أو أكثر، أو أنه حالة من الفعل بين اتجاهين أو أكثر ناتجة عن الرغبة في الاستحواذ على أكبر قدر ممكن من وسائل الإشباع لتحقيق هدف معين.

وبناء عليه يمكن استخلاص ما يلي:

أن الصراع ظاهرة إنسانية فردية واجتماعية وإدارية في نفس الوقت فيما يتعلق بأطرافها وأسبابها وصورها وآثارها.

تعدد مجالات الصراع وأشكاله وآثاره، فهناك الصراع الذاتي والصراع غير الذاتي:

ويرجع اهتمامنا بموضوع الصراع إلى الإحساس بأنه يستحوذ على جزء ليس بالقليل من وقتنا وربما يؤكد ذلك ما أثبتته دراسة أجرتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية على عينة من مديري الإدارة العليا والوسطى إن حوالي ٢٠٪ من وقت هؤلاء المديرين ينقضى في إدارة الصراع بالمؤسسة.

٢ . إنهاء الصراع أم إدارته:

إلى وقت قريب كان استخدام لفظ صراع أو إنهائه هو الشائع وذلك من منطلق أن الصراع دائماً خيار بالمؤسسة، وينبغي على الإدارة ألا تبقى على أي مظهر من مظاهره، وكان من معايير الحكم على كفاءة الإدارة مدى قوتها على جعل جو المؤسسة خالياً تماماً من الصراع مما كان يدفعها إلى كبت الصراع لصعوبة القضاء عليه كلية من الناحية العملية.

ولكن من الناحية الواقعية اتضح أن الصراع بجانب آثاره السلبية إلا أنه لا يخلو من جوانب إيجابية مفيدة ينبغي للإدارة استثمارها لصالح المؤسسة، بل أصبح من الأفضل صحياً وعملياً وجود مستوى معين من الصراع دون زيادة أو نقصان، وفي ضوء ذلك أصبح من المفضل استخدام لفظ أو مصطلح إدارة الصراع بدلاً من مصطلح إنهاء الصراع.

ولكن قبل الحديث عن الآثار الإيجابية والسلبية للصراع واسلوب إدارته، فلنتوقف قليلاً عند أسباب الصراع داخل المنظمات وهي:

- ١ - تعارض الأهداف الفرعية لبعض الوحدات داخل المؤسسة.
- ٢ - التنافس على موارد محدودة نسبياً سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة ككل.
- ٣ - صراع الأدوار، فهناك بعض الأدوار يترتب على القيام بها صراع مع الأدوار الأخرى في التنظيم.
- ٤ - تباين الصفات الشخصية كالسن والقيم والمعتقدات والمستوى الثقافي (صراع الأجيال مثلاً).

وفي دراسة أجريت حول المؤثرات التنظيمية المتعددة المؤثرة في درجة الصراع بالمؤسسة وخصوصاً متغيرات حجم المؤسسة، ونوع نشاطها لتحديد نمط العلاقة بين هذه المؤثرات ودرجة الصراع، اتضح ما يلي:

- ١ - أن جميع المؤسسات أياً كان حجمها أو هدفها أو نوع نشاطها بها درجة معينة من الصراع.
- ٢ - يزداد مستوى الصراع بالمؤسسات كبيرة الحجم عن المؤسسات متوسطة أو صغيرة الحجم، وهذا يعني أن حجم المؤسسة له علاقة طردية لمستوى الصراع بها.
- ٣ - تختلف مستويات الصراع بالمؤسسات الصناعية الهادفة للربح عن المؤسسات الخدمية غير الهادفة للربح، ووفقاً لهذه الدراسة يرتفع مستوى الصراع بالمؤسسات الصناعية الهادفة للربح عن المؤسسات الخدمية غير الهادفة للربح.
- ٤ - يختلف مستوى الصراع بالمؤسسات باختلاف نوع نشاطها بمعنى أن نوع نشاط المؤسسة له علاقة معنوية بمستوى الصراع بها.

ولكن ما الآثار السلبية والإيجابية للصراع؟

الآثار السلبية:

- ١ - حدة الصراع قد تدفع طرفاً من الأطراف للتطرف في تقدير مصلحة على حساب المصلحة الكلية للمؤسسة.
- ٢ - طول مدة وقت الصراع يمكن أن يكون لها آثار سيئة في الصحة النفسية والجسمانية لبعض الأفراد ما يبرز بنور العداوة والتنافر ويخلق اتجاهات سلبية لدى الأفراد بالنسبة لبعضهم البعض.
- ٣ - حدة الصراع تؤدي إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولات الإدارة للتخفيف من حدته.
- ٤ - يكون نتيجة احتدام الصراع بين الإدارة والعمال لجوء العمال إلى تعطيل الآلات وتخريبها.
- ٥ - عندما لا يتم حسم الصراع فإنه قد يؤدي إلى تطوره إلى درجة الأزمة أو الكارثة.

الآثار الإيجابية:

- ١ - الصراع يشجع على الحلول الابتكارية.
- ٢ - يساعد الصراع على إشباع بعض الحاجات النفسية لدى بعض الأفراد خاصة من لهم ميول عدوانية.
- ٣ - الصراع يقود أحياناً إلى إحداث التغيير والتطوير.
- ٤ - الصراع قد يمكن الإدارة من اكتشاف طرق علاجه من خلال تحليل أسباب الصراع ودوافعه.
- ٥ - قد يمكن الصراع من إزاحة الستار عن بعض الحقائق والمعلومات التي تساعد على تشجيع بعض المشاكل.

٥ - إدارة ومواجهة الصراع: كيف نديره؟ -

● القوة:

إشباع رغبات الفرد على حساب الآخرين وذلك باستخدام:

- السلطة الرسمية.

- التهديد الجسدى.

- المناورات.

- التجامل.

● التهذئة:

إشباع رغبات الطرف الآخر على حساب أهداف الفرد:

- أساليب التقييم الشخصى على حساب الموضوعية.

- الصداقة على حساب العمل.

- النتائج السريعة على حساب الرؤية الاستراتيجية.

- النشاط على حساب النتائج.

● التجنب:

إهمال أهداف الطرفين بإلقاء المشكلة سبب النزاع جانباً وتأجيل حسمه:

- لتفادى التوتر وعدم القدرة على التعامل معه.

- بسبب عدم قوة العلاقة بين الطرفين.

- تكرار هذا الأسلوب يسلب القائد قدرته فى السيطرة على النزاع والصراع معاً.

● التوفيق:

محاولة للحصول على موافقة وإرضاء جزئى لطرفى النزاع حيث يقبل كل منهما

التنازل عن بعض مطالبه فى مقابل التوصل إلى صيغة جديدة.

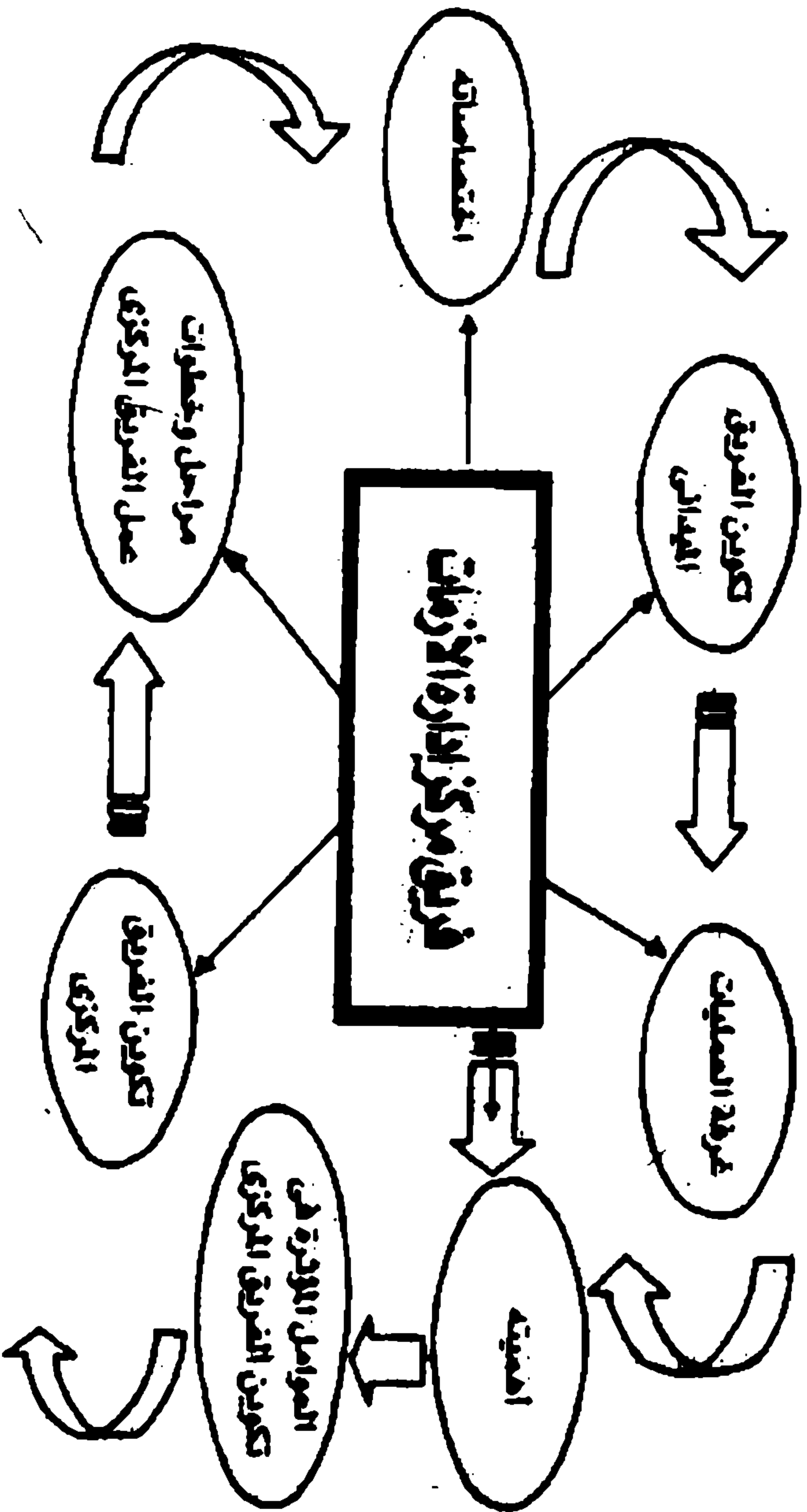
- يفضل كثير من المديرين إتباع هذا الأسلوب.
 - مبدأ المساواة في التظلم عدل، هل يفيد في حسم الصراعات دائماً؟
 - إن هذا الأسلوب يعد مهدئاً أو مسكناً لصراعات بغيثة قد تنور في أى وقت.
- التعاون/ التكامل:

محاولة كاملة لتحقيق أهداف الطرفين بانتهاج أسلوب حل المشكلات حيث يصبح الهدف هو حل سبب الصراع بطريقة مرضية للطرفين:

- يهتم بالفرصة لا بالازمة.
- لا يركز على توجيه اللوم أو الاتهامات.
- يركز على العدالة والموضوعية.
- يهدف إلى تحقيق مكاسب للفرد والمنظمة.
- يلائم بيئة العمل المنفتحة.

◆ فريق مركز إدارة الأزمات





يتأثر النجاح في إدارة الأزمات بمدى توفر فريق عمل متكامل يستطيع القيام بكافة خطوات ومراحل إدارة الأزمة بكفاءة وفعالية.

اهمية فريق إدارة الأزمات

- التعامل مع الأزمة قبل حدوثها واثانها وبعدها.
- التعرف على نقاط الضعف في المنظمة والمشاكل والأزمات المتوقعة قبل حدوثها.
- إعداد خطة التعامل مع الأزمات قبل وقوعها.
- متابعة وتقييم أداء المنظمات في إدارة الأزمات.

العوامل المؤثرة في تكوين فريق إدارة الأزمات

- ١ - حجم المنظمة
- ٢ - تعدد أنشطة المنظمة
- ٣ - النطاق الجغرافي للمنظمة.. محلياً.. إقليمياً.. عالمياً
- ٤ - القيود الحكومية التي تحكم نشاط المنظمة وعلاقتها بالآخرين.
- ٥ - المنافذ التي تتعامل مع المستفيدين.
- ٦ - عوامل أخرى.

تكوين فريق مركز إدارة الأزمات المركزي

يتكون فريق إدارة الأزمات المركزي من نوعين من الفرق: فريق مركزي، فريق ميداني وتتحدث هنا عن الفريق المركزي والذي يتكون من:

١. رئيس المنظمة أو من يمثله من الإدارة العليا بالمنظمة:

وهو يقوم بالإشراف على إعداد خطة التعامل مع الأزمات... والإلمام بكافة أنشطة المنظمة والدور الذي يمكن إسناده للمشاركين في إدارة الأزمة (عاملين - موردين عملاء) وذلك قبل وأثناء وبعد الأزمة.

٢ - الخبراء الفنيون: -

يدخل في فريق إدارة الأزمات خبراء فنيون في مجالات الأنشطة الإنتاجية ذات الطبيعة الفنية المتخصصة بالمنظمة حتى يجيدوا توجيه المنظمة عندما تقع الأزمة..
وشرح الجوانب الفنية وطرق علاجها للأخريين داخل وخارج المنظمة .

٣ - خبير قانوني: -

- سواء أكان من داخل المنظمة أو خارجها..
- يشارك في تحديد ما يجب أن يصدر من بيانات صحفية والنتائج المترتبة عليها.

إبداء الرأي القانوني في تكييف الأزمة والآثار المترتبة عليها.

- مساعدة جهات التحقيق للوقوف على أبعاد الأزمة وجوانبها.

٤ - خبير العلاقات العامة والإعلام

- لديه خبرة في الاتصالات بالوحدات الداخلية والخارجية للمنظمة
- الوقوف على احتياجات الجمهور الداخلي والخارجي والمراسلين الصحفيين الذين يقومون بتغطية الأزمة.

- المشاركة في إعداد خطة إدارة الأزمات

- مراجعة الجوانب الخاصة بالتصريحات والبيانات الصحفية

- الإشراف على عقد المؤتمرات الصحفية

- أخطار الجهات الحكومية المحلية والمركزية بالأخطار التي واجهت المنظمة وصياغة التقارير التي ترفع إليها

٥ - خبير فني في الاتصالات السلكية واللاسلكية:

- للوقوف على كافة وسائل وأجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية بالمنظمة قبل واثناء وبعد الأزمة ومدى كفايتها وكفاءتها وفعاليتها في الاتصالات.

- مثل أجهزة التليفون والفاكس ووسائل التكنولوجيا الحديثة.
- المشاركة في تصميم وتجهيز مركز الأزمات بكافة وسائل الاتصال الحديثة وحماية شبكات الاتصال من الاختراق.

٦. خبير مالي :

- يشارك في إعداد خطة الأزمات بالنسبة لتحديد مصادر التمويل اللازمة عند وقوع الأزمة
- التنسيق مع المدير المالي أو المراقب المالي للمنظمة لمواجهة الارتباك المالي للمنظمة اثناء الأزمة.
- الوقوف على أصول وخصوم المنظمة ومجالات استثماراتها ووثائق التأمين بالمنظمة.

٧. خبير خارجي:

مستشار خارجي يتوفر فيه المعرفة والمنهجية والابتكار والأمانة والتخصص الفني..

مراحل وخطوات عمل فريق إدارة الأزمات :

- ١ - وضع رؤية واستراتيجية للمنظمة بشأن تأمين المنظمة ضد الأزمات بمعنى أن تكون لإدارة المنظمة صورة واضحة ومحددة كيف تؤمن المنظمة ضد الأزمات.
- ٢ - جمع المعلومات عن المنظمة: حتى يتسنى للمنظمة وضع خطة لإدارة الأزمات أن تقوم بجمع المعلومات عن:-
 - . أهداف المنظمة وأنشطتها
 - . عدد العاملين والبيانات التفصيلية عنهم
 - . الموقع الرئيسي للمنظمة وفروعها وسبل تأمينها
 - . الأعمال الخيرية التطوعية
 - . الشهادات والجوائز التي حصلت عليها المنظمة

- وصف للخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

- القوانين المحلية التي تخضع لها.

- الخطط المستقبلية للمنظمة.

٣ - إعداد سيناريوهات للآزمات المتوقعة: يقوم فريق إدارة الآزمة بما يلي:

- مناقشة الأفكار التي تدور حول الآزمات المحتملة في المستقبل.

- حصر المخاطر وإعداد قائمة بها وهي ذات الاحتمال الأقوى لوقوعها.

يطرح سؤال... ماذا لو...؟

وعلى سبيل المثال :

- ماذا لو وقعت عملية سطو على المنظمة؟

- ماذا لو شب حريق في المنظمة؟

- ماذا لو تلقت المنظمة بلاغاً بوجود قنبلة؟

- يجب أن يقيم فريق إدارة الآزمات بعملية تمثيل أدوار لهذه الافتراضات مع إسناد

دور لكل ممثل في هذه المباراة غير الدور الحقيقي لوظيفته في المنظمة .. حتى

يمكن خلق مناخ للأفكار الجديدة والتحديات التي لم يلفوها .

يجب على رئيس المنظمة تشجيع عملية تمثيل الأدوار والمناقشة لتحقيق الفائدة

ومن ثم يمكن مواجهة كل أزمة على حده في حالة حدوثها...

٤ - تقديم خطة عمل تفصيلية تتناول كل أزمة من الآزمات الكبرى التي يمكن أن

تحدث في المنظمة.

٥ - متابعة تنفيذ وتطبيق هذه الخطة ورقابتها وتقييم أدائها للتأكد من أن ما تم

تنفيذه يطابق لما هو منصوص عليه بالخطة.

٦ - العمل على اكتشاف وإشارات الإنذار وأعراض الآزمات من خلال أجهزة

الإنذار المبكر للآزمات.

٧ . العمل على إدارة الأزمة بكفاءة وفعالية إذا وقعت بالفعل لتصحيح أثارها والإقلال من خسائرها وأضرارها.

اختصاصات مركز إدارة الأزمة

١ . فترة ما قبل الأزمة:

أ . جمع المعلومات الذكية.

ب . تقييم التهديدات **Threat Assessment**

ج . تنمية السيناريوهات واختيارها **Scenarios**

د . البحث عن أزمات قابلة للانفجار

و . تدريب محاكاة مواجهة الأزمات **Simulation Training**

٢ . أثناء الأزمة:

أ . تجميع الحقائق.

ب . تقييم / تقدير الموقف: تشريح الأزمة.

ل . لون الأزمة: (حمراء/ بنى/ رمادى/ خضراء)

ـ . درجة الأزمة: (من الدرجة الأولى / الثانية).

حـ . تقييم الخيارات.

د . اختبار برامج العمل.

هـ . إصدار التعليمات.

جـ . متابعة التنفيذ.

٣ . ما بعد الأزمة:

أ . إعادة بناء السيناريوهات.

ب . تصميم نظام الإنذار المبكر.

جـ . وضع الاستراتيجية الجديدة.

٨ . عملية الاتصالات:

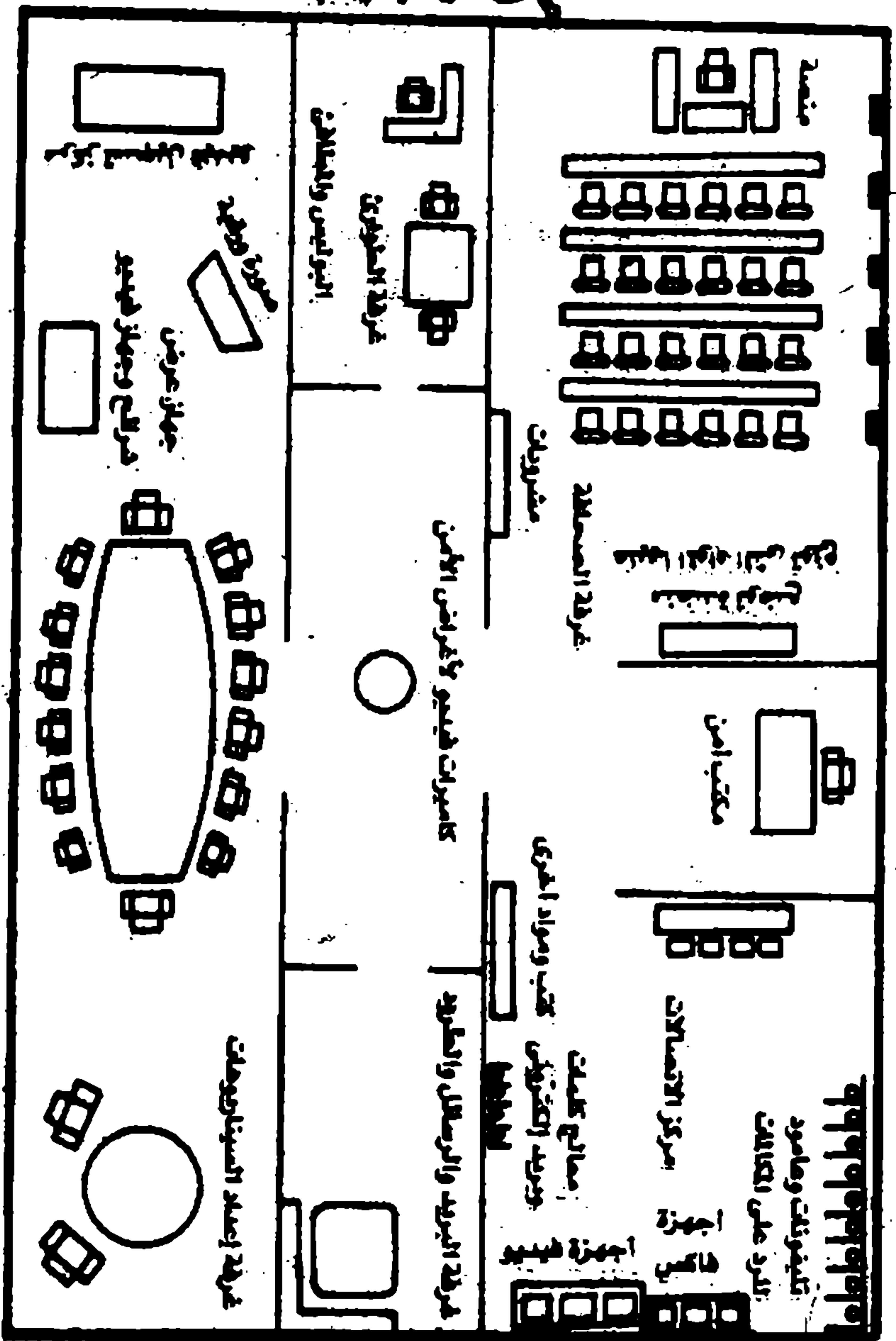
تقوم إدارة العلاقات العامة بالمنطقة بتناول الأمور الآتية:-

- * من أنسب شخص يتحدث باسم المنظمة أثناء الأزمة.
- * هل تم تدريب أو تأهيل هذا الشخص على عملية الاتصال بالآخرين وبصفة خاصة في مجالات مهارات التحدث والعرض والتقديم والحوار مع الآخرين.
- * ما أنسب موقع لغرفة عمليات «مركز إدارة الأزمات بالمنظمة» بحيث يشمل المكان - الأجهزة - برامج العمل - التليفونات... إلخ.
- * من المسئول عن إعداد البيانات الصحفية - وحقيقتها والبيانات الخاصة بالشركة إلى فريق إدارة الأزمات.
- * خلق اتصال وتعريف بين أعضاء فريق إدارة الأزمات ووسائل الإعلام التي تغطي السيناريوهات التي يقومون بإعدادها... ومتابعة الصحافة في ذلك إجراء عملية تقييم لما يتم.
- * وضع خريطة تبين سلسلة وقنوات إصدار القرارات والأوامر أثناء الأزمة لتجنب التعارض في المسئوليات وإحداث التنسيق اللازم بينها وإحاطة الإدارات الداخلية بالمنظمة بتلك الخريطة.
- * وضع نظام اتصالات لإحاطة وأعلام العاملين بالمنظمة بوقائع الأزمة قبل أن تعلن للصحافة والإعلام لدعم ثقة العاملين في المنظمة.
- * تحديد طبيعة العملاء الذين سيتم الاتصال بهم والتعامل معهم واللغة المناسبة معهم.

تكوين الفريق الأزموى الميدانى:

لا شك أن نجاح المواجهة الأزموية يعتمد إلى حد كبير على الفريق الأزموى بصفة أساسية، الأمر الذى يتطلب حسن تكوين هذا الفريق معتمدين فى ذلك على الخطوات التالية:

مقايض كهربائية لأجهزة الكمبيوتر



طبق هوائي
يوضع على
سطح الأبنية

تصميم مركز إدارة الأزمات بشاركة كبرى
(شكل ١)

أ. حسن اختيار أفراد الفريق الأزموى والذين تتوفر فيهم صفات شخصية معينة من أهمها:

١. الطاعة العمياء وتقديس الواجب.

٢. برودة الأعصاب.

٣. التضحية بالروح إذا لزم الأمر.

٤. الصبر والجلد وتحمل المعاناة.

٥. الولاء الوطنى أو التنظيمى.

٦. الشجاعة الكاملة.

ب. حسن تدريب وتأهيل أفراد الفريق الأزموى لاكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات والسلطات اللازمة للتعامل مع الأزمات والتي من أهمها ما يلى:

١. امتلاك ملكة الاستشعار المستقبلى.

٢. الالتزام بتنفيذ المهام المكلفين بها.

٣. امتلاك الخبرة فى مواجهة الأزمات.

٤. امتلاك القدرة على تنمية التعامل مع الآخرين.

٥. امتلاك ملكة اتخاذ القرار فى الوقت المناسب.

٦. امتلاك مهارة التخيل السليم.

٧. مهارات الإدراك السليم للمواقف.

٨. امتلاك مهارة استخلاص البدائل.

٩. مهارة تحليل المعلومات الأزموية.

١٠. توافر حد أدنى من التعليم والثقافة يتوافق مع طبيعة الأزمة.

١١. توافر مهارة التعامل مع المواقف الصعبة.

١٢. الشعور بأهمية الوقت وتخطيطه.

ج. حسن اختيار قائد فريق الأزمة والتي يمكنه قيادة فريق الأزمة وإنجاز المهام بكفاءة وفعالية.

د. وتتمثل أهم القواعد أو المعايير في اختياره فيما يلي: .

١ . توافر مهارات القيادة والتأثير في الآخرين من خلال الصفات الشخصية الحميدة.

٢ . مهارة التخطيط من حيث وضع برامج العمل لتحقيق الأهداف.

٣ . مهارة التنظيم وتوزيع الأورار.

٤ . مهارة الإشراف والتوجيه والتدريب.

٥ . مهارة الاتصال وتبادل المعلومات مع الآخرين.

٦ . مهارة التنسيق والمتابعة والرقابة وتقييم الأداء.

٧ . مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

٨ . مهارة الإبداع لابتكار.. لوضع السيناريوهات . والتفكير فيما لا يتم التفكير فيه وتقديم البدائل.

٩ . المهارات السلوكية في التعامل مع الآخرين.

١٠ . مهارات التحدث والإقناع.

١١ . مهارات التحفيز.

١٢ . مهارات الحس الأمني

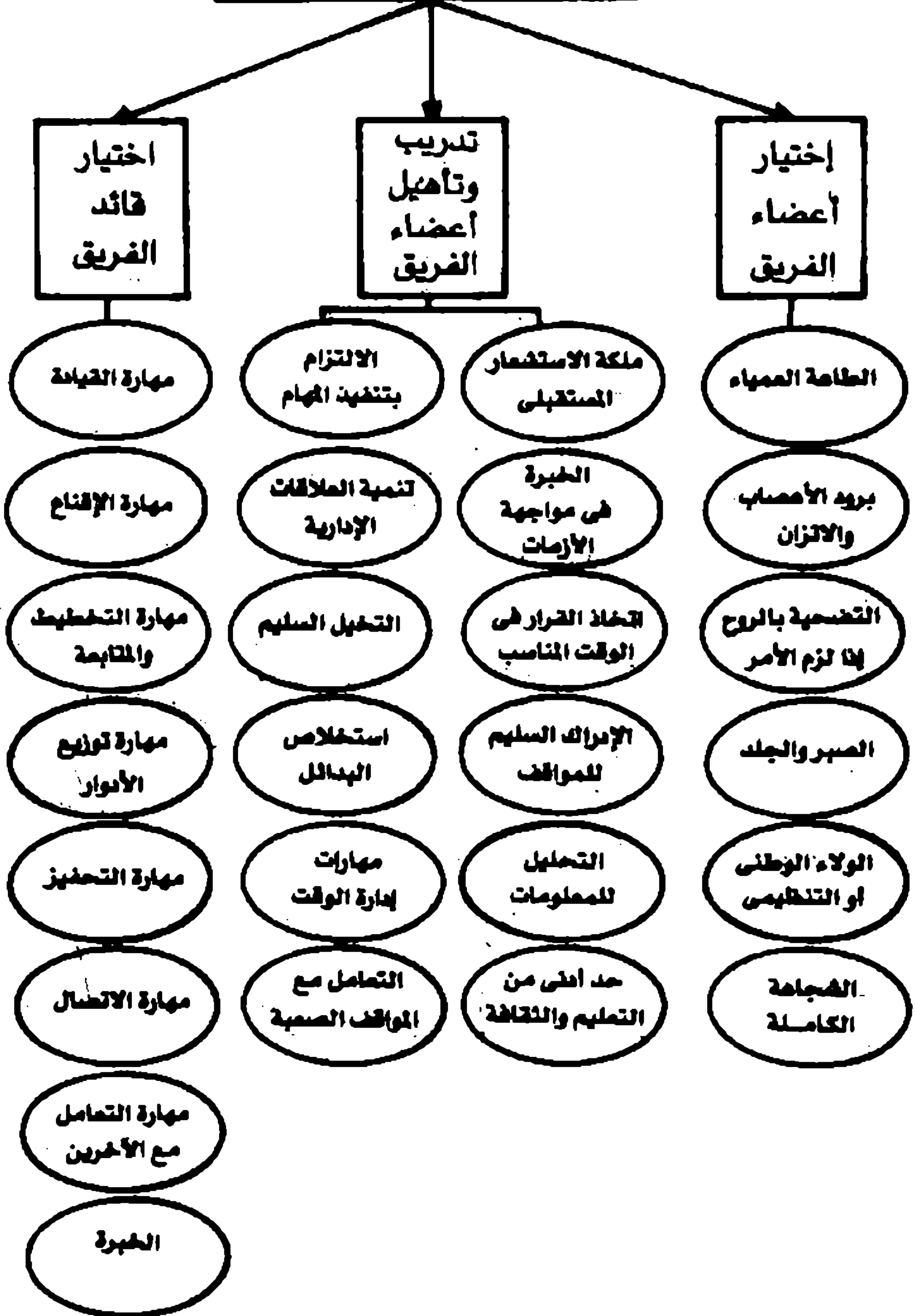
* ومن العوامل التي تساعد على حسن اختيار فريق الأزمة المركزي أو الميداني. أن تمر عملية الاختيار بثلاث خطوات أو مراحل مهمة: -

١ . مرحلة تحليل العمل وتفصيلاته .. ويقصد بذلك أنشطة أعمال إدارة الأزمة. (ما يجب أن يكون).

٢ . مرحلة تحليل الفرد محل الاختيار: . للوقوف على تفصيلات خصائصه الشخصية. (ما هو كائن).

٣ . مرحلة المزاوجة والاختيار بين الفرد والوطنية (العمل) لتحقيق الموازنة المطلوبة.

تكوين الفريق الأزموى الميدانى



غرفة عمليات مركز إدارة الأزمات :

تقيم بعض المنظمات الكبرى مركزاً لإدارة الأزمات أو غرفة عمليات لإدارة الأزمة. ويجب مراعاة بعض الاعتبارات في هذا المركز على النحو الآتي:-

- توفر قاعة اجتماعات عامة مجهزة بشاشات عرض لاستقبال المراسلين الصحفيين ومندوبي وكالات الأنباء العالمية وغيرهم للاستماع إلى ما تذيعه المنظمة من أخبار بشأن الأزمة كما توفر المنظمة مكتب للأمن ملحق للمركز بالإضافة إلى مركز للاتصالات والتليفونات والكهرباء وغرفة للطوارئ وغرفة للبريد والرسائل.. وغرفة لإعداد السيناريوهات.

- تحديد المتحدث الرسمي بمنصة غرفة العمليات وتحديد الجمهور الذي سيخاطبه.. صحفيين، عملاء من خلال نصوص مكتوبة محددة وواضحة.

وتحديد الأشخاص الفنيين من داخل المنظمة أو خارجها والفنن سيشاركون في الرد على الأسئلة المطروحة.

- تطبيق احتياطات الأمن قبل وأثناء وبعد المؤتمر الصحفي.. لمراجعة البطاقات المهنية والشخصية للصحفيين ومنحهم إشارة معنية تسترد منهم بعد المؤتمر.

- يفضل عدم إظهار شعار المنظمة في المؤتمر حتى يمكن تقليل تذكر الناس بأزمة المنظمة.

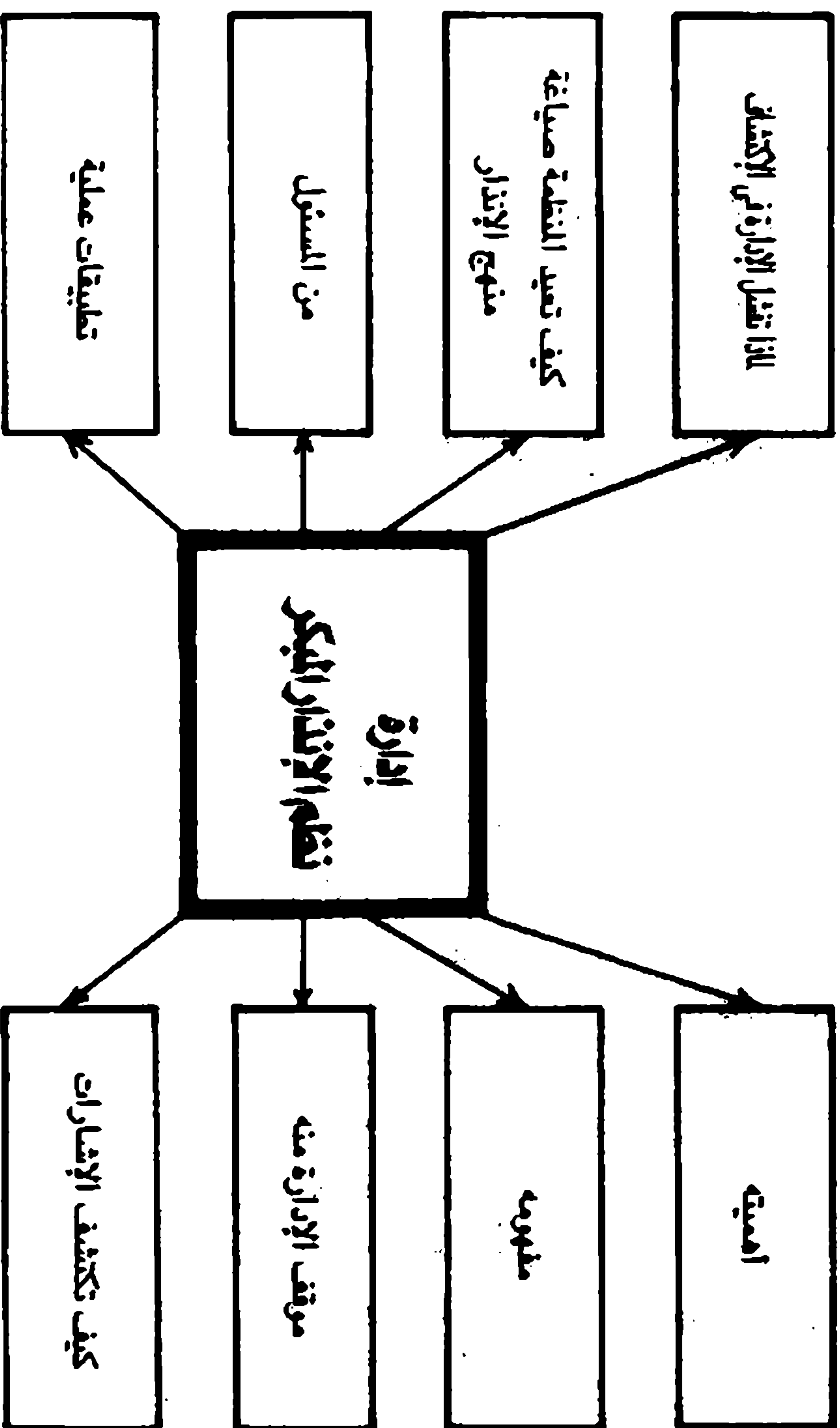
- مراعاة تقديم مطروبات ووجبات خفيفة في نهاية المؤتمر الصحفي للضيوف.

هذا وتنشئ الدول عادة مركزاً قومياً لإدارة الأزمات والتعامل مع الكوارث، ويتوقف حجم وفعالية هذا المركز على عدة اعتبارات أهمها مدى الاقتناع بأسلوب إدارة الأزمة كاحد الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل مع المتغيرات الحادة والسريعة في عالمنا المعاصر، ومدى الاستعداد لتفويض السلطة في حالة الأزمة أو الكارثة، ثم وجود مركز قومي للمعلومات التي يتم تحديثها باستمرار، مع وجود قنوات منتظمة لتطبيق المعلومات. ثم - وقد يكون قبل ذلك - وجود مراكز علمية وبحثية تستطيع التنبؤ

بالأزمات ووضع الخطط ذات البدائل لمواجهةها، في ظل حساب عامل مهم هو مدى انضباط الجماهير وتأثرها بالأزمة أو الكارثة وردود الأفعال المتوقعة خاصة أن ردود الأفعال الجماهيرية قد تؤدي إلى تفاقم النتائج إذا لم يسدها النظام والإحساس بالمسئولية المشتركة.

◆ نظم الإنذار المبكر
في مواجهة الأزمات





مقدمة

أظهرت الأزمات التي تواجهها الصناعة المصرية أن رد فعل المنظمة تجاه علامات الإنذار المبكر يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على مستقبل عملاء الشركة والعاملين بها وعلى البيئة المجاورة.

وعلى سبيل المثال لم يستطع المسئولون بإحدى المنظمات العاملة في قطاع الصناعات المعدنية القيام برد الفعل المناسب تجاه تسرب الزهر بكميات صغيرة خارج الفرن الذي أدى إلى حدوث تقيح في قاع الفرن وهو ممثل بصديد الزهر المنصهر في درجة حرارة ١١٥٠°، وفي شركة أخرى بنفس القطاع لم تعط الإدارة الاهتمام الكافي لحجم الخلاف بين التنظيم النقابي بالشركة والإدارة، مما أدى إلى اعتصام العمال في نهاية الأمر، وفي شركة أخرى بنفس القطاع وانفس السبب حدث إضراب عمالي كبير عام ١٩٨٩ وفي حالة أخرى لم تستطع الإدارة عام ١٩٨٨ تفسير ما ينشأ عن انخفاض معدلات توريد خام الحديد وقصور وسائل النقل، مما أدى في النهاية إلى توقف الأفران العالية عن العمل.

ولقد كان من الممكن تجنب هذه الأزمات لو أن الإدارة استطاعت التقاط إشارات الإنذار الأولية أو تفسيرها التفسير المناسب واتخذت القرارات اللازمة.

وتدل الأمثلة السابقة على أن المنظمة والعاملين بها قد يتجاهلون إشارات الإنذار المبكر أو لا يتعرفون عليها، أو يفسرونها تفسيراً خاطئاً مما يؤدي النهاية إلى وقوع الكارثة وتعرض المنظمة لأزمة ربما فجرت سلسلة متتالية من الأزمات، وحملت المنظمة خسائر بشرية ومادية.

أولاً: ما المقصود باكتشاف إشارات الإنذار؟

يقصد باكتشاف إشارات الإنذار عملية رصد وتسجيل وتحليل العلامات التي تنشئ عن قرب وقوع أزمة، ومن المهم التفرقة بين الإشارات التي تشير لقرب وقوع الأحداث عن الضوضاء الناتجة عن المشكلات اليومية التي يواجهها قطاع الأعمال، أن ما يبذلّه المديرون من جهد في هذا الصدد يمكن أن يسفر عن أربعة احتمالات:

١. التوفيق:

حيث ينجح المديرون في التعرف على إشارات الإنذار لازمة وشبكة الوقوع.

٢. الفشل:

يفشل المديرون في التعرف على إشارات الإنذار لازمة وشبكة الوقوع.

٣. الإنذار الكاذب:

يعتقد المديرون أن هناك أزمة وشبكة الوقوع بينما لا توجد أزمة.

٤. الرفض الصحيح:

يعتقد المديرون بعدم وجود أزمة وشبكة الوقوع ويثبت صحة ذلك.

الواقع

لا أزمة	أزمة
الإنذار الكاذب (٣)	التوفيق - النجاح (١)
الرفض الصحيح (٤)	الفشل (٢)

وتحقق الشركات المتفوقة في مجال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر الكثير من التوفيق (مربع ١) والكثير من الرفض الصحيح (مربع رقم ٤).

ثانياً: كيف تكتشف المنظمات العلامات المبكرة للآزمة:

تعتمد الشركات المتفوقة في هذا المجال على ستة عناصر أساسية لاكتشاف علامات الإنذار المبكر للآزمات:

- ١ - تحديد نقاط الضعف بالشركة والتي يجعلها مستهدفة لأنواع معينة من الآزمات وأيضاً تحديد المعايير التي تحدد وجود أو عدم وجود آزمة معينة.
- ٢ - حصر المعلومات المتعلقة بنقاط الضعف هذه من خلال طرق جمع ونقل وعرض المعلومات المهمة.
- ٣ - تشخيص الموقف باستخدام معايير محددة لتحديد وجود أو عدم وجود آزمة.
- ٤ - السيطرة على الموقف
- ٥ - التخطيط لتجنب الآزمة الوشيكة أو التلطيف من حدتها إذا وقعت أو تحويل الموقف إلى فرصة.
- ٦ - إزالة الخطر تماماً.

ثالثاً : أسباب فشل الشركات في اكتشاف علامات الإنذار:

يوجد عدد محدود جداً من الشركات القادرة على إدارة عملية اكتشاف علامات الإنذار بفعالية، وفي الحقيقة قد تؤدي المعتقدات الخاطئة للمديرين أو أنماط سلوكهم، أو طبيعة النظم في الشركة إلى إعاقة قدرة الشركة على اكتشاف علامات الإنذار المبكر للآزمات.

ويجب على المديرين فهم العوامل التي تحد من قدرتهم على اكتشاف علامات الإنذار وكذلك العوامل التي تؤثر سلباً على قدرة المنظمة على الاكتشاف. وتوجد ثلاث فئات من العوامل يبدو أنها تعوق قدرة الشركة على اكتشاف علامات الإنذار :

- ١ - حجب المعلومات المهمة عن الأفراد الذين يحتاجون إليها.
- ٢ - وجود صورة خاطئة في ذهن أفراد الشركة أو معتقدات بشأن مناعة الشركة ضد الآزمات.

٣ - يفتقر المديرون أو الشركات إلى القدرة أو الميل إلى الاستجابة بطريقة مناسبة لخطر معين.

رابعاً: الخطوات الضرورية لإعادة صياغة منهج الشركة إزاء اكتشاف علامات الإنذار :

يجب على الشركة التي تعيد تقييم موقفها من اكتشاف علامات الإنذار، القيام بما يلي :-

١ - التعرف على القدرات الحالية للمنظمة في مجال اكتشاف علامات الإنذار.

٢ - تقييم تأثير الإمكانيات الحالية للمنظمة على قدرتها في مجال اكتشاف علامات الإنذار.

حيث توجد أربع طرق لتقييم نظام الاكتشاف المبكر لعلامات الإنذار:

أ - صدق النظام الذي يقيس قدرة نظم اكتشاف علامات الإنذار على تصوير علامات الإنذار دون تحريف.

ب - الثبات وقياس عدد المرات التي يجرى فيها تحديد النقاط الحساسة وقياس علامات الإنذار والتصنيف الصحيح للآزمات المحتملة.

ج - الدقة وتقيس للمستوى العقلي الذي تحقق من خلال نظم الإنذار، ويمكن قياس الدقة بدراسة الآزمات التي وقعت فعلاً، أو كانت على وشك الوقوع ومعرفة ما إذا كانت نظم الإنذار قد لعبت الدور المطلوب منها أم لا.

د - الفعالية وتقيس المزايا والمخاطر والتكاليف المرتبطة بنظم الإنذار في الشركة.

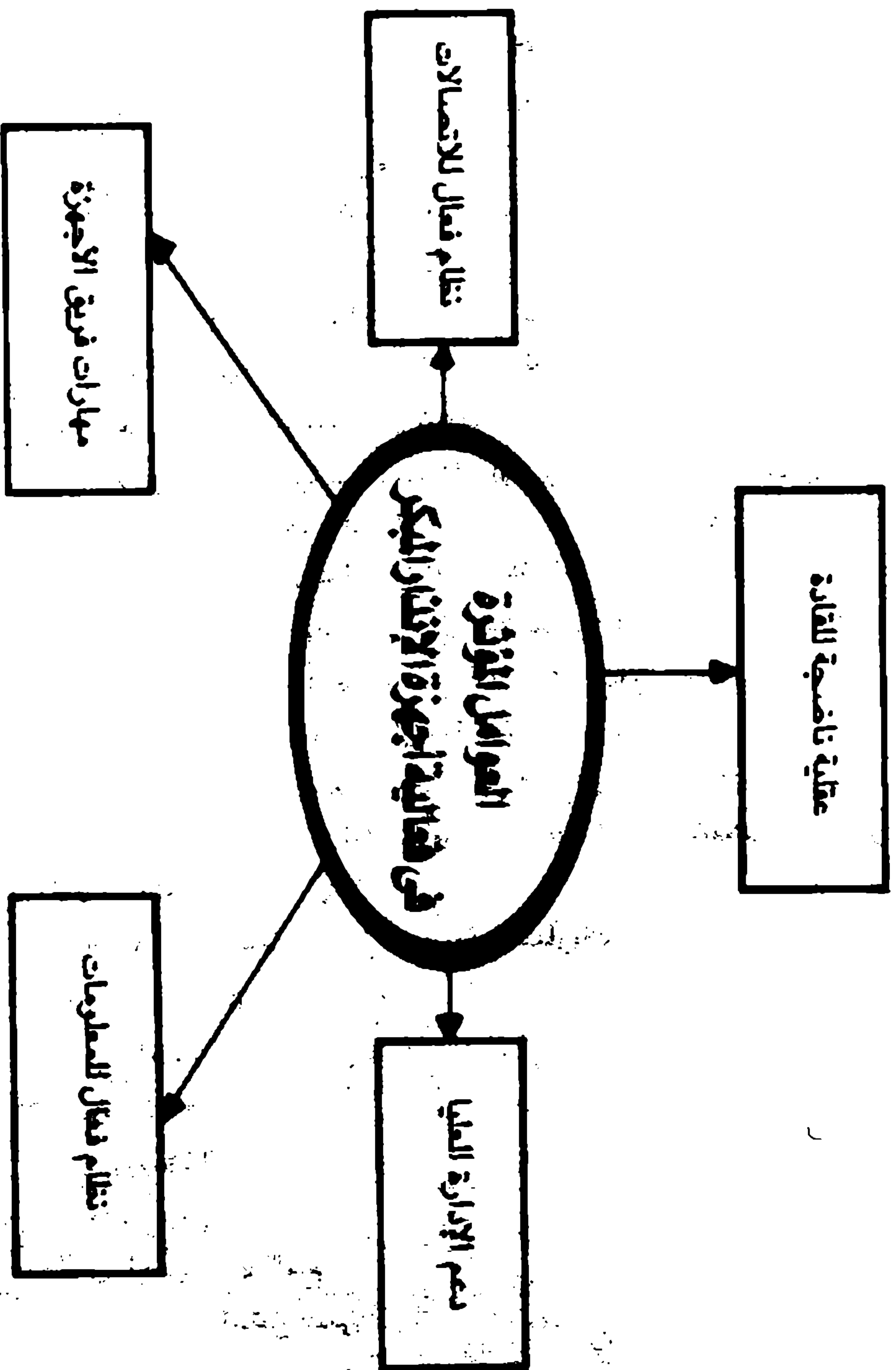
٢ - تحديد التغييرات الممكنة أو الضرورية - يوجد لدى المديرين العديد من الخيارات فيما يتعلق بإعادة النظر في أساليب اكتشاف علامات الإنذار، ويمكن اتباع أية استراتيجية من الاستراتيجيات الآتية:

أ - عدم إحداث أي تغيير وهذه الاستراتيجية غير مرغوبة، ما لم تكن تكاليف أو مخاطر إحداث التغيير تفوق المزايا المحتملة الناتجة عن تجنب أنواع معينة من الآزمات.

- ب - تعزيز القدرات الحالية بشأن امكانيات الشركة لاكتشاف علامات الإنذار.
- ج - إعداد خطة طوارئ للوقاية من تأثير الأزمات المحتملة وإعداد خطط لمواجهة الكوارث.
- د - إحداث تغيير واسع النطاق من خلال تصميم نظم إنذار تغطي المجالات الجساسة والضعيفة في المنظمة وتجرى تغييرات واسعة للنظم الفنية والهيكلية ونظم الاتصالات والنظم الاستراتيجية.
- ٤ - إعادة تصميم المنظمة لزيادة فعالية اكتشاف علامات الإنذار. إذا أرادت المنظمة زيادة قدرتها على تجنب الأزمات من خلال نظم الإنذار المبكر فيجب أن تراعى:
- أ - إيجاد طرق وأساليب للتشخيص والتقييم.
- ب - إيجاد هياكل وتكنولوجيا تدعم نظم الإنذار المبكر من خلال تكوين فرق متخصصة لاكتشاف مناطق الضعف وتزويد الأفراد على كافة المستويات بالمعلومات المهمة والمهارات اللازمة لعملية اكتشاف علامات الإنذار المبكر.
- ج - دعم الإدارة العليا لنظم الإنذار من خلال ما تضعه من استراتيجيات وسياسات.
- د - دعم ثقافة المنظمة بزيادة وعى العاملين باكتشاف علامات الإنذار ومكافأة من يدلى بمعلومات تنبه لمواطن الخطر، وتقلل من التبريرات السلبية.
- هـ - إيجاد شبكة اتصالات فعالة ذات خطوط اتصالات مفتوحة تؤدي إلى تداول ونشر المعلومات بجدية وتنتقل المعلومات من أعلى لأسفل وبالعكس وأيضا في كل الاتجاهات دون عوائق.

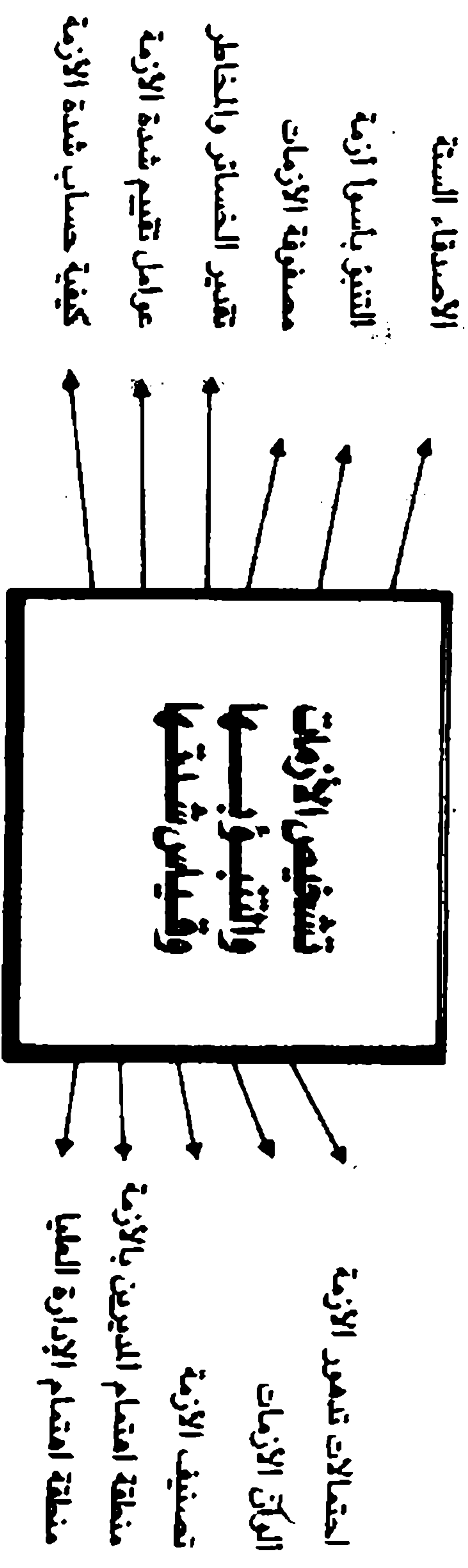
خامسا: من المسئول عن اكتشاف إشارات الإنذار-

- أ - قيادات المنظمة.
- ب - العاملون.
- ج - العملاء والمستفيدين.
- د - أجهزة الرقابة المختلفة.
- هـ - الإعلام.
- و - أجهزة الرأي العام.
- ي - أجهزة المجتمع المدني.



◆ تشخيص الأزمات وقياس شلتها
والتنبؤ بتحللها وتقييم الأزمات
المستقبلية المحتملة





تشخيص الأزمات وقياس شدتها

كيف نشخص الأزمات ونعالجها قبل واثناء وبعد وقوعها
(الأصدقاء الستة) :-

ما الانحراف بالتحديد؟ بين ما هو كائن وبين ما يجب ان يكون؟	ماذا
متى حدث هذا الانحراف؟ من حيث الوقت والزمان.	متى
ما مكان الانحراف وأين وقع؟	أين
ما اسباب الانحراف؟	لماذا
حجم الاختلاف كما ونوعاً بالزيادة او النقصان؟	المدى
من الذي تسبب في هذا الانحراف او وقوع الأزمة؟ هذه الأنواع. تسمى الأصدقاء الستة في تشخيص الأزمات.	من

والذى يعنينا فى هذا المقام السؤال القالى:-

من؟ من البشر أو القادة فى المنظمات الذى يستطيع أن يتوقع أو يتنبأ بوقوع
الازمة قبل كل مرحلة وقتية. من حيث الوقت والزمن - وبالتالى التصدى والتعامل مع
الازمة قبل تطورها إلى المرحلة التى تليها؟
هنا ممكن الوقت وأهمية الوقت فى التعامل مع الأزمات سواء قبل أو اثناء أو بعد
وقوع الازمة؟.

التنبؤ بتحليل وتقييم الأزمات المحتملة

التنبؤ بأسوأ أزمة وأسوأ سيناريو:

إن التنبؤ بأسوأ أزمة وإعداد أسوأ سيناريو من الأمور والاعتبارات المهمة والمفيدة جداً للمنظمات والأفراد.

ومن ثم يجب على المديرين والقادة أن يسألوا أنفسهم والعاملين معهم:

س. ما أسوأ أزمة يمكن أن تقع للمنظمة حالياً وفي المستقبل؟

س. وما درجة احتمال حدوث الأزمة؟

س. وهل هذه الأزمة وقعت للآخرين؟

س. وماذا يمكن أن نتخذ من إجراءات نحوها لو وقعت؟

هذه الأمور جميعاً لو أخذت في الاعتبار فإنها تمكن القادة والمنظمات من تقييم

قدرتها على التعامل مع الأزمات المتوقعة أو المحتملة بشكل أفضل.

وسوف نتناول هذا الموضوع بشكل أكثر تفصيلاً عند الحديث عن كيفية التعامل

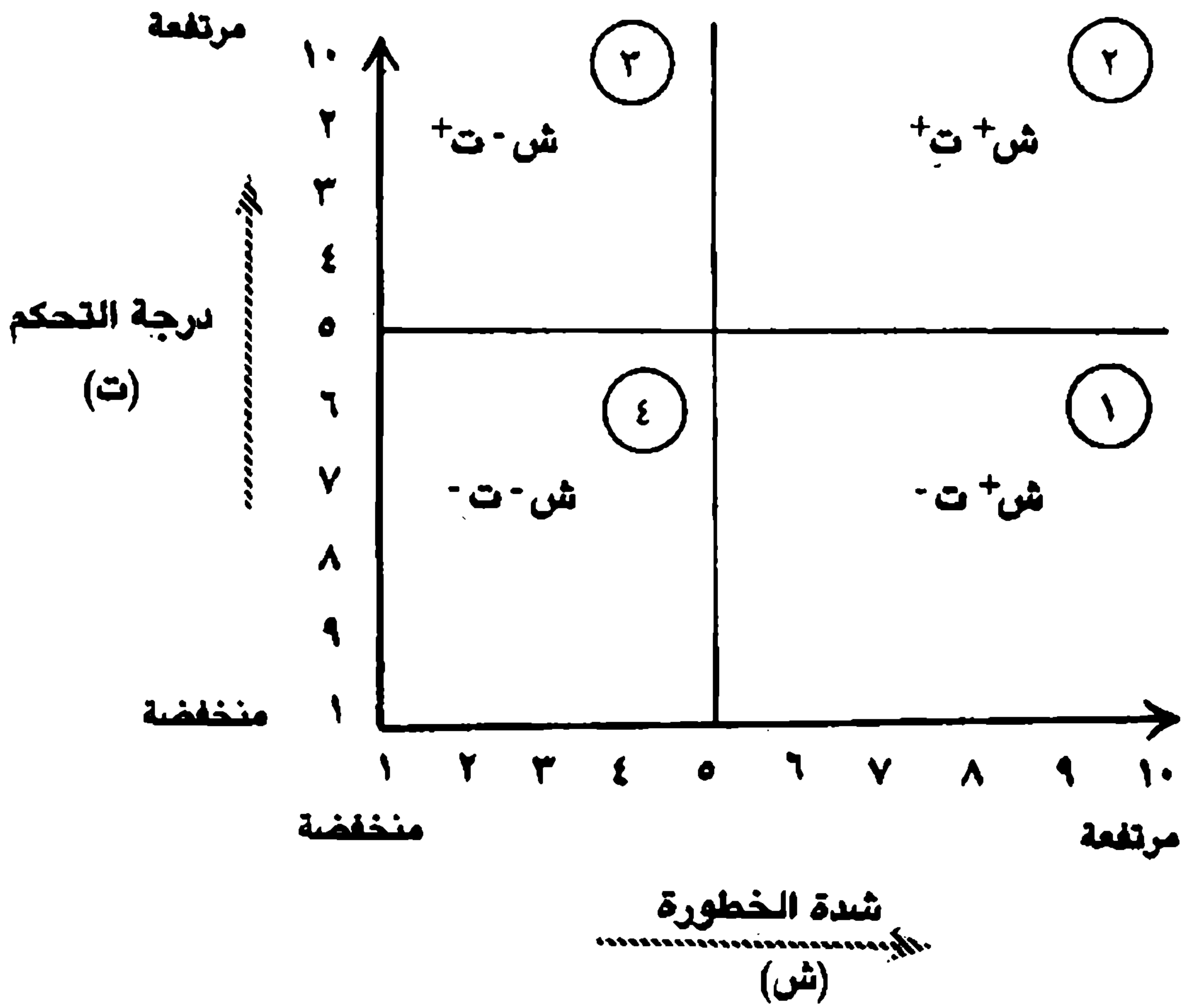
مع الأزمات قبل وقوعها.

مصفوفة الأزمات:

سبق الإشارة لمصفوفة الأزمات وأنواعها.

وامتداداً لحديثنا عن أسوأ الأزمات والسيناريوهات. قام علماء الإدارة بتضييق

الأزمات وفقاً لمعيارين مهمين هما:



١ . شدة خطورة الأزمة: ويقصد بها حجم التهديد والموارد المعرضة للخطر.

٢ . درجة التحكم في الأزمة : ويقصد بها قدرة المنظمة على التأثير في نتيجة الأزمة من خلال الأساليب والطرق الفعالة للتعامل.

ويرى العلماء أنه يمكن إجراء علاقة بين المعيارين وفق الشكل التالي ونعرض لفروض هذه المصفوفة كما يلي:-

١ . الفرض الأول: خطورة كبيرة ودرجة تحكم منخفضة؛
يعرض هذا الفرض الأزمة التي لا يستطيع القائد أو المديرون أن يتحكم فيها والتي يمكن أن تهدد المنظمة كلها.
مثال: حكم قضائي نهائي على المنظمة برفع تعويضات ضخمة لبعض العملاء .. إفلاس.

٢ . الفرض الثاني: خطورة كبيرة ودرجة تحكم كبيرة؛
يمثل أزمة شديدة الخطورة ولكن يستطيع المدير السيطرة عليها.

مثال: حريق كبير أمكن السيطرة عليه والخسائر ضعيفة.

٣ . الفرض الثالث: خطورة منخفضة ودرجة تحكم كبيرة؛

يمثل أزمات ضعيفة.. ويمكن التعامل معها بكفاءة وفعالية

مثال: مطالب عمال بشركة بزيادة العوافز

٤ . الفرض الرابع: خطورة منخفضة ودرجة تحكم منخفضة؛

يمثل حادث قليل الأهمية

مثال: تسرب غاز في مواسير مصنع .. وتحكم غلق المحابس.

نتائج المصفوفة:

من الرسم السابق يمكن تبني وتحديد خطة واستراتيجية التعامل مع الأزمات كما يلي:-

١ . في الفرض ١ . ٤ نلاحظ أن الاستراتيجية المطلوبة تتركز حول الخطط التي تتعامل بها بعد وقوع الأزمة والنتائج التي تترتب عليها.

٢ - فى الفرض ١ ، ٢ فهو يتطلب مشاركة الإدارة العليا لان الأزمة تهدد استمرار المنظمة.

٢ - فى الفرض ٢ ، ٣ .. فهو يتطلب قيادات فعالة.

٤ - فى الفرض ٣ ، ٤ .. الأمر لا يتطلب إشراك الإدارة العليا لان المنظمة ليست عرضة لتهديد كيانها واستمرارها من خطورة الأزمة.

تقدير المخاطر والخسائر المترتبة على الأزمات :-

بداية يجب أن يسلم القارئ باحتمال تعرض منظماتهم أو شركاتهم للآزمات ومن ثم يجب عليهم أن يقدروا حجم المخاطر المترتبة عليها.

ويتم ذلك من خلال عوامل التقييم الآتية:

١ - حجم المنظمة وحجم العاملين بها:

هناك تناسب طردي بين حجم المنظمة واحتمال تعرضها للآزمات وبالتالي زيادة حجم المخاطر، ومن ثم فإن الأمر يقتضى أن تراعى المنظمة تغطية التأمين ضد الخسائر.

٢ - ملكية المنظمة:

هل معلوكة للدولة أو الحكومة أم للقطاع الخاص أو ملكية مشتركة، وبالتالي ما حجم المخاطر المترتبة على وقوع الأزمة فى كل حالة؟

٣ - شبكة الاتصالات:

يجب على كل منظمة وضع شبكة اتصالات مفتوحة بين أعضاء الإدارة العليا وجميع المستويات الإدارية الأخرى سواء رسمية أو غير رسمية.

وهناك علاقة عكسية بين نظام الاتصال وحدث الأزمات المتوقعة.

ويجب أن يراعى فى خطة نظام شبكة الاتصالات الاعتبارات الآتية عند وقوع الأزمات:-

- أن يعرف كل موظف وعامل فى جميع المستويات الإدارية بمن يجب الاتصال فوراً.

- ماذا يجب أولاً يجب أن يقال عند سؤالهم من جهة ما.

- ما الإجراءات الواجب مراعاتها فى الاتصال؟

. متى يطلب من الجهات الخارجية التدخل في الازمة...

. من المتحدث الرسمي باسم المنظمة حال وقوع الازمة؟

. تدريب جميع المستويات على تلك الامور السابقة.

٤ . درجة المخاطر المرتبطة بتقديم السلع والخدمات:

فهناك بعض المنظمات أو الشركات حسب طبيعة عملها ونشاطها أكثر تعرضاً

للأزمات من غيرها..

مثلاً :

أ . هناك منظمات ذات مخاطر عالية: مثل المصانع والبنوك.

ب . هناك منظمات ذات مخاطر متوسطة: مثل المستشفيات والمطاعم.

ج . هناك منظمات ذات مخاطر منخفضة: مؤسسات التأمين والمنشآت والتدريب.

وهذا التقسيم كقاعدة عامة.. غير أنه لا يمنع من تعرض جميع المنظمات للأزمات

وفق طبيعة الظروف الداخلية والخارجية للمنظمات ونوعية القيادات العاملة فيها.

٥ . درجة الوعي العام لجمهور المنظمة:

يحتفظ البشر بصورة ذهنية ومعلومات معينة عن منظمات وشركات ترون غيرها

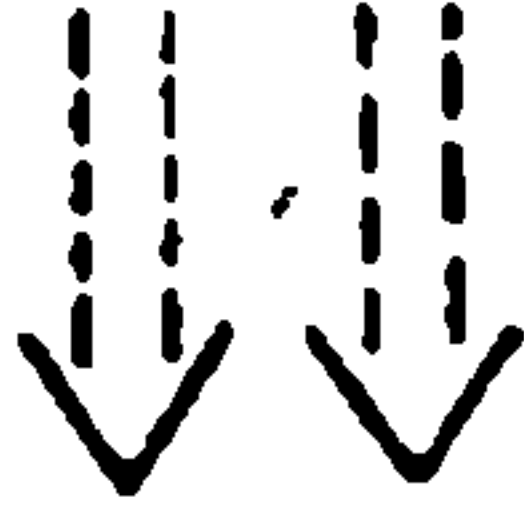
ولهذا فإن المنظمات تختلف درجة سمورتها ومعلوماتها لدى الناس حسب طبيعة

نشاطها ودرجة انتشارها الجغرافي .. ومن ثم يجب أن تعنى مسئوليتها عند وقوع

الأزمات أمام الناس.

عوامل تقييم شدة الأزمة

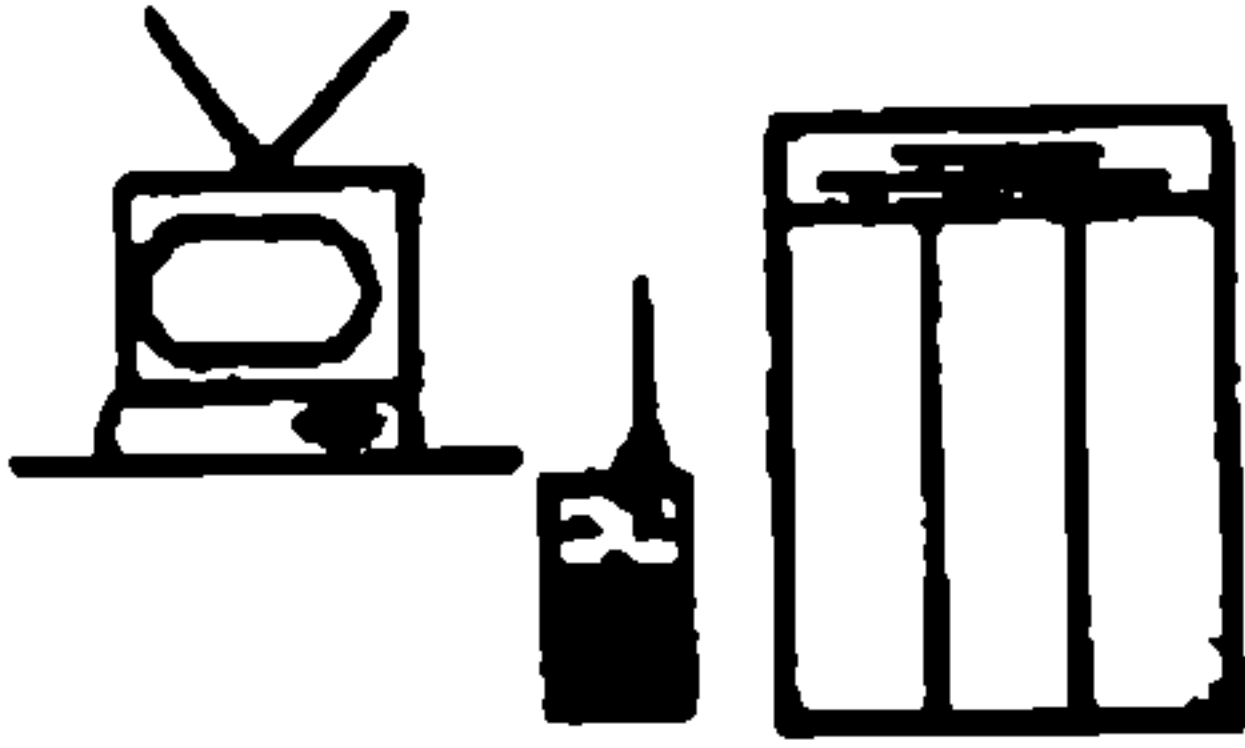
يمكن حصر عوامل تقييم شدة الأزمة في ٥ عوامل على الوجه التالي:



١ تطور الأحداث إلى الأسوأ.



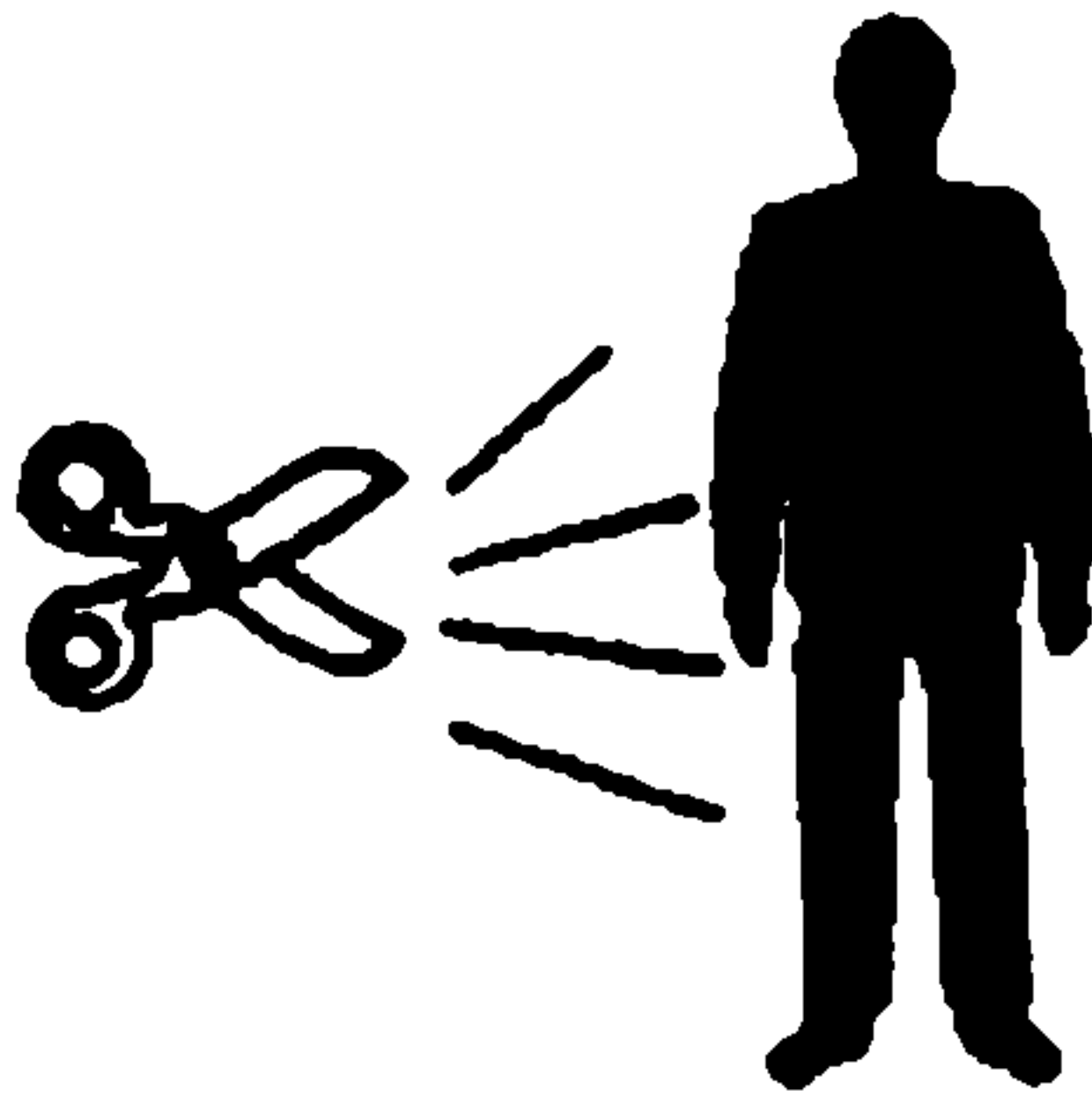
٢ ارتباك أو توقف العمليات اليومية المعتادة.



٣ تدخل وسائل الإعلام بالنشر والإذاعة والتلفزيون بالتفاصيل.



٤ تدهور سمعة المنظمة أو الجهاز الحكومي.



٥ تهديد كيان المنظمة أو الجهاز الحكومي.

كيفية حساب شدة الأزمة

فيما يلي خطوات حساب شدة أي أزمة:

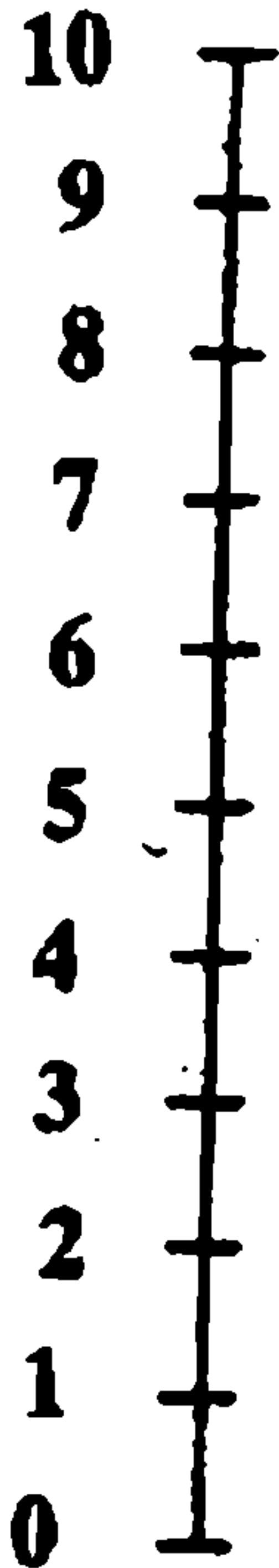
١ - اعط لكل عامل من العوامل السابقة درجة من صفر إلى عشرة.

(صفر أقل شيء، ١٠ أكبر شيء)

٢ - اجمع إجمالي الدرجات.

٣ - اقسم إجمالي الدرجات على ٥.

٤ - ضع ناتج القسمة على ترمومتر قياس شدة الأزمة.



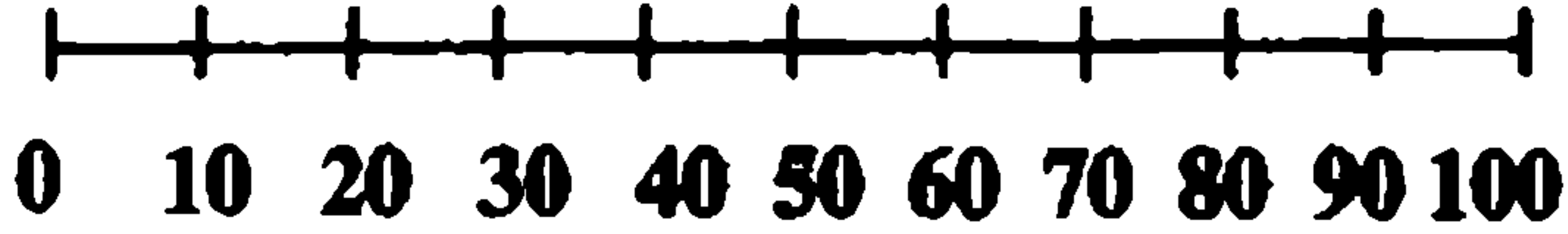
ترمومتر قياس
شدة الأزمة

تقدير احتمالات تدهور الأزمة إلى الأسوأ

فكر في أسوء الاحتمالات

Probability Indicators

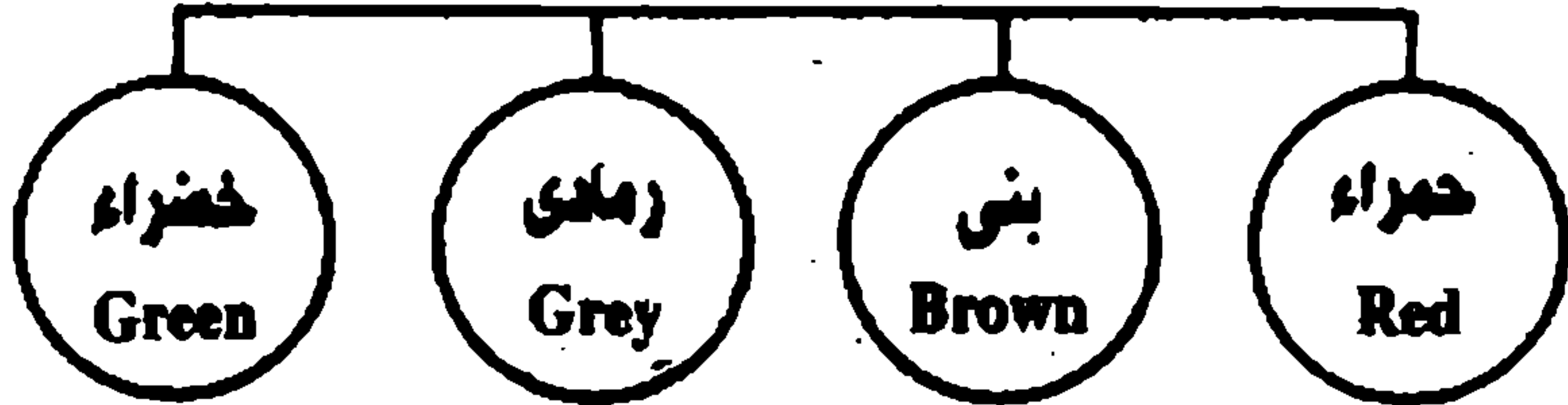
% طبقاً لنظرية الاحتمالات



% في المائة



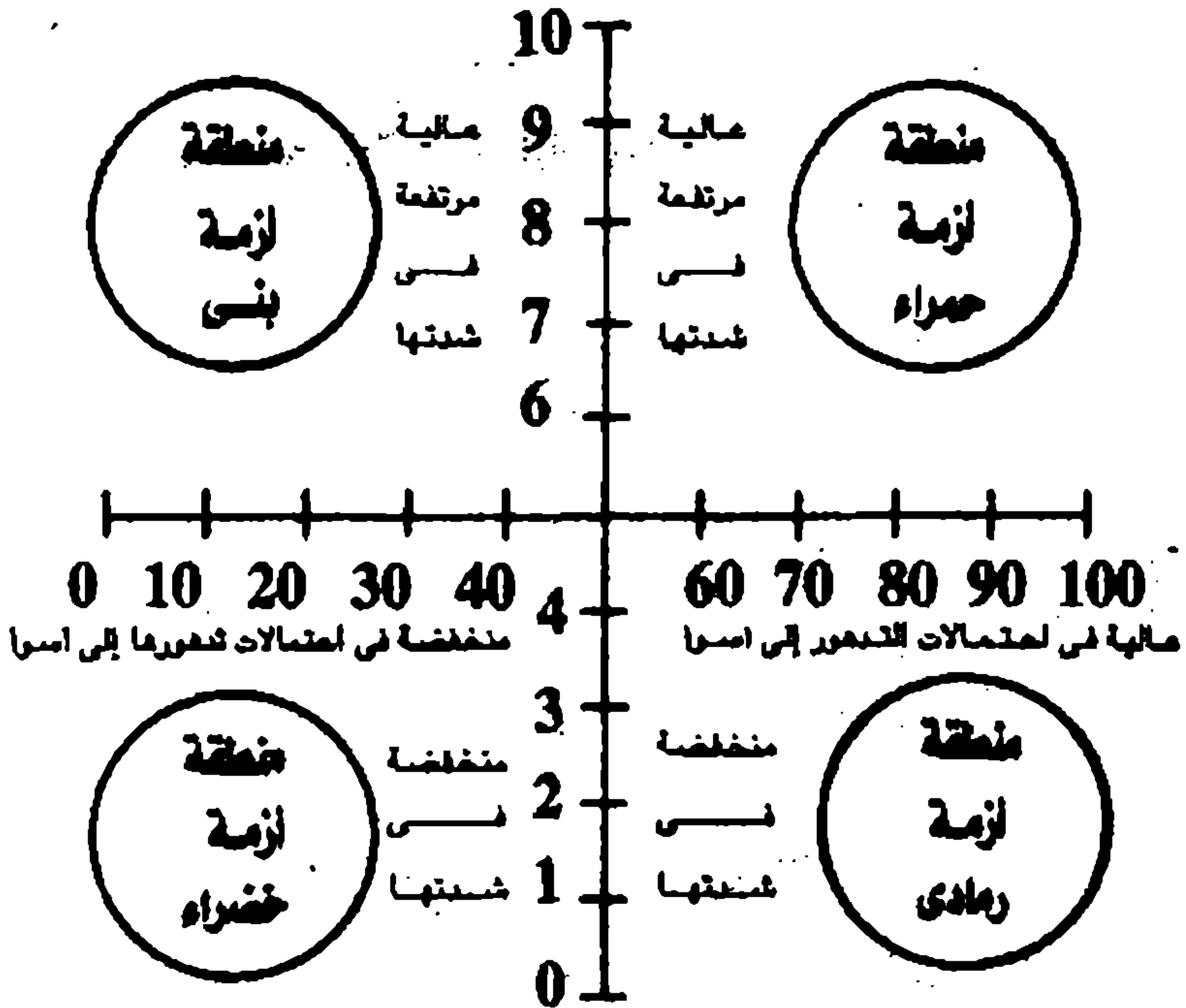
ألوان الأزمات



أزمة شديدة واحتمالات تدمورها عالى
أزمة شديدة واحتمالات تدمورها عالى
أزمة شديدة واحتمالات تدمورها عالى
أزمة خفيفة واحتمالات تدمورها منخفض

كيف تحدد لون الأزمة؟

ضع محور شدة الأزمة (الرأسي) مع محور احتمالات تدهور الأزمة (الأفقي).



**تصنيف الأزمات من منظور حجم الخطر
للكيان والقدرة على السيطرة:**

عوامل إضافية لتصنيف الأزمات من منظور التعامل معها
بالإضافة إلى شدة الأزمة واحتمالات تدهورها إلى أسوأ:

- ١ - حجم الخطر على الكيان "Dimension".
- ٢ - القدرة على السيطرة على الأزمة والتأثير في الظروف "Control".
- ٣ - الوقت المتاح للتحرك "Time".
- ٤ - عدد ومستوى جودة البدائل المتاحة "Options".

أزمة درجة أولى "A"

أزمة درجة ثانية "B"

أزمة درجة ثالثة "C"

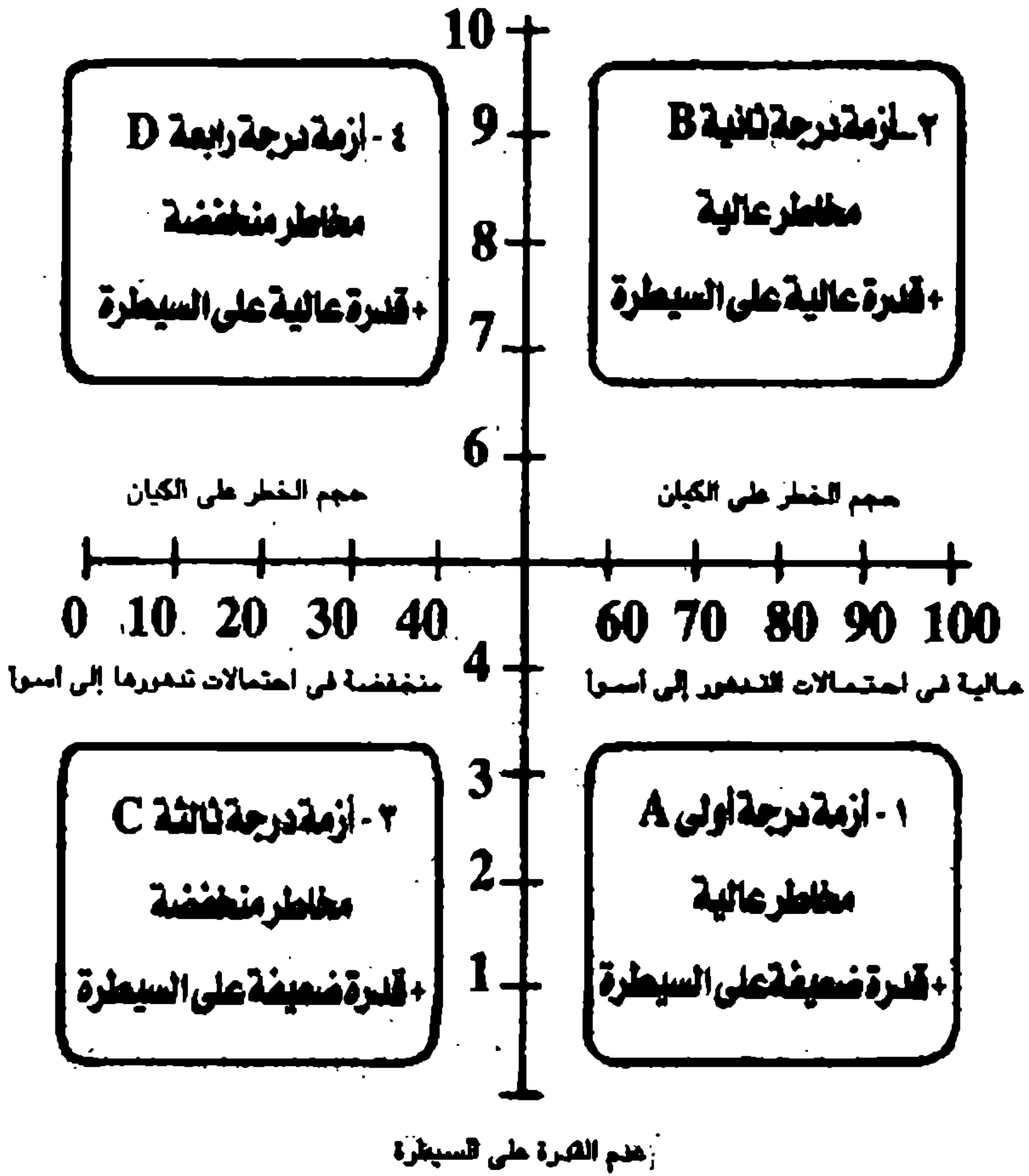
أزمة درجة رابعة "D"

ويبين الشكل التالي الأزمات الأربع على محور
مدى القدرة على السيطرة (المصدر الراسي)
وحجم الخطر على الكيان (المحور الأفقي).



الخطر/السيطرة
Risk • Control

سيطرة كاملة



منطقة اهتمام المديرين بالأزمة

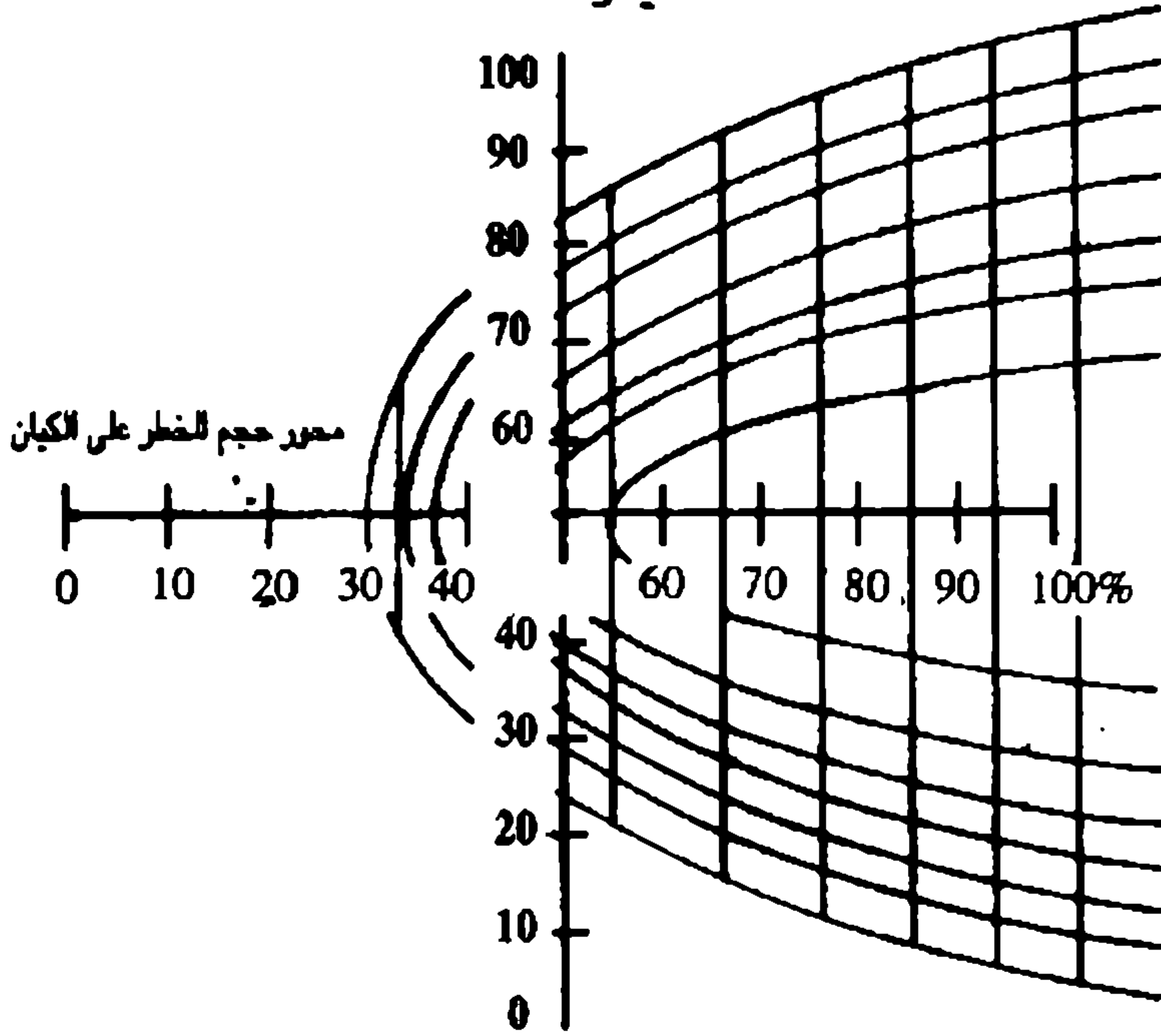
The Envelope of Executive Concern

إن محوري الخطر والسيطرة يوضحان منطقة اهتمام المديرين بالأزمة كما يتضح من الشكل التالي: فكلما زاد حجم الخطر على الكيان وزادت القدرة على السيطرة تكونت المنطقة التي يهتم بها المديرين.

الخطر/السيطرة

Control * Risk

سيطرة كاملة

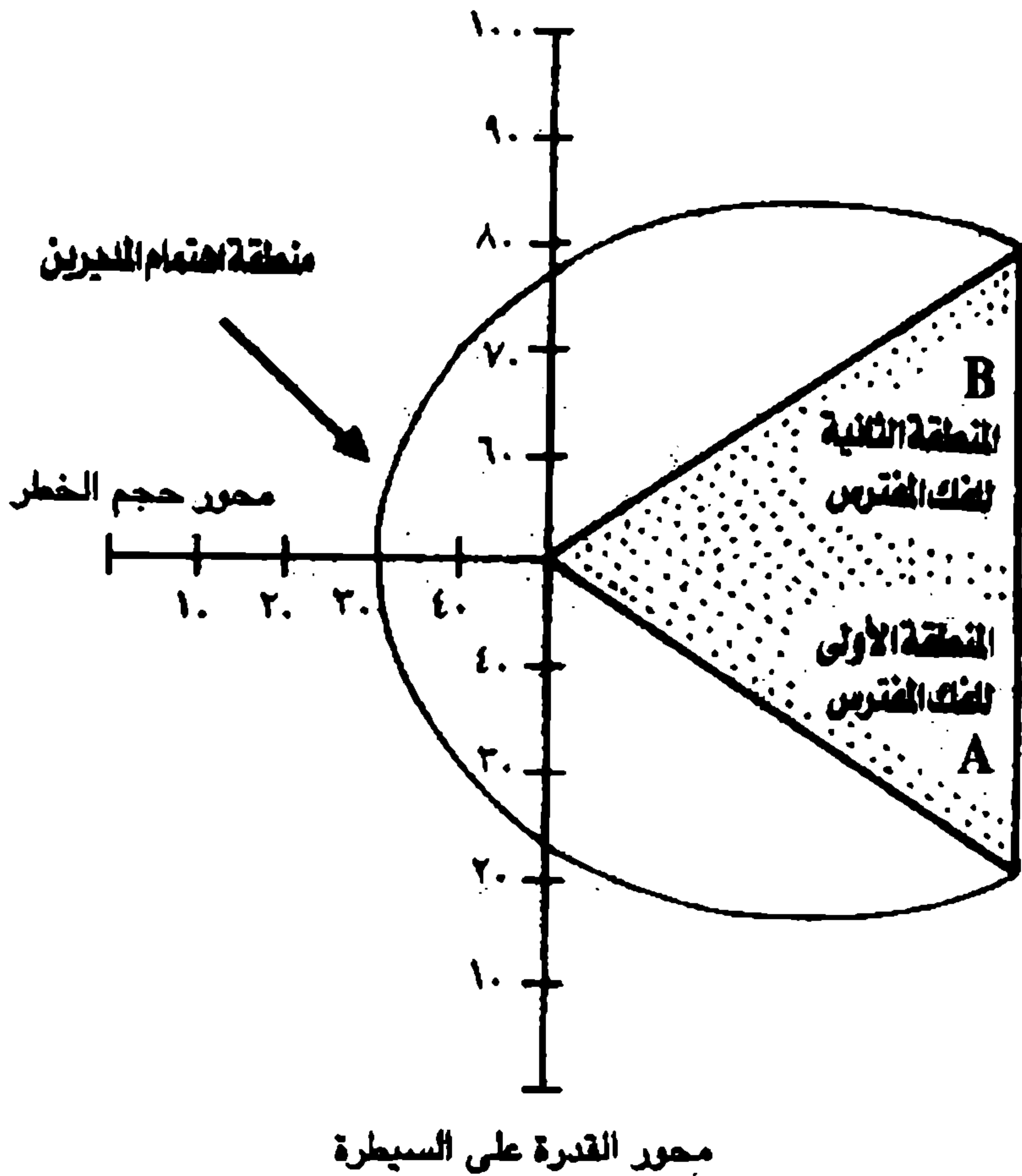


محور القدرة على السيطرة على الأزمة

منطقة اهتمام الإدارة العليا (الفك المفترس)

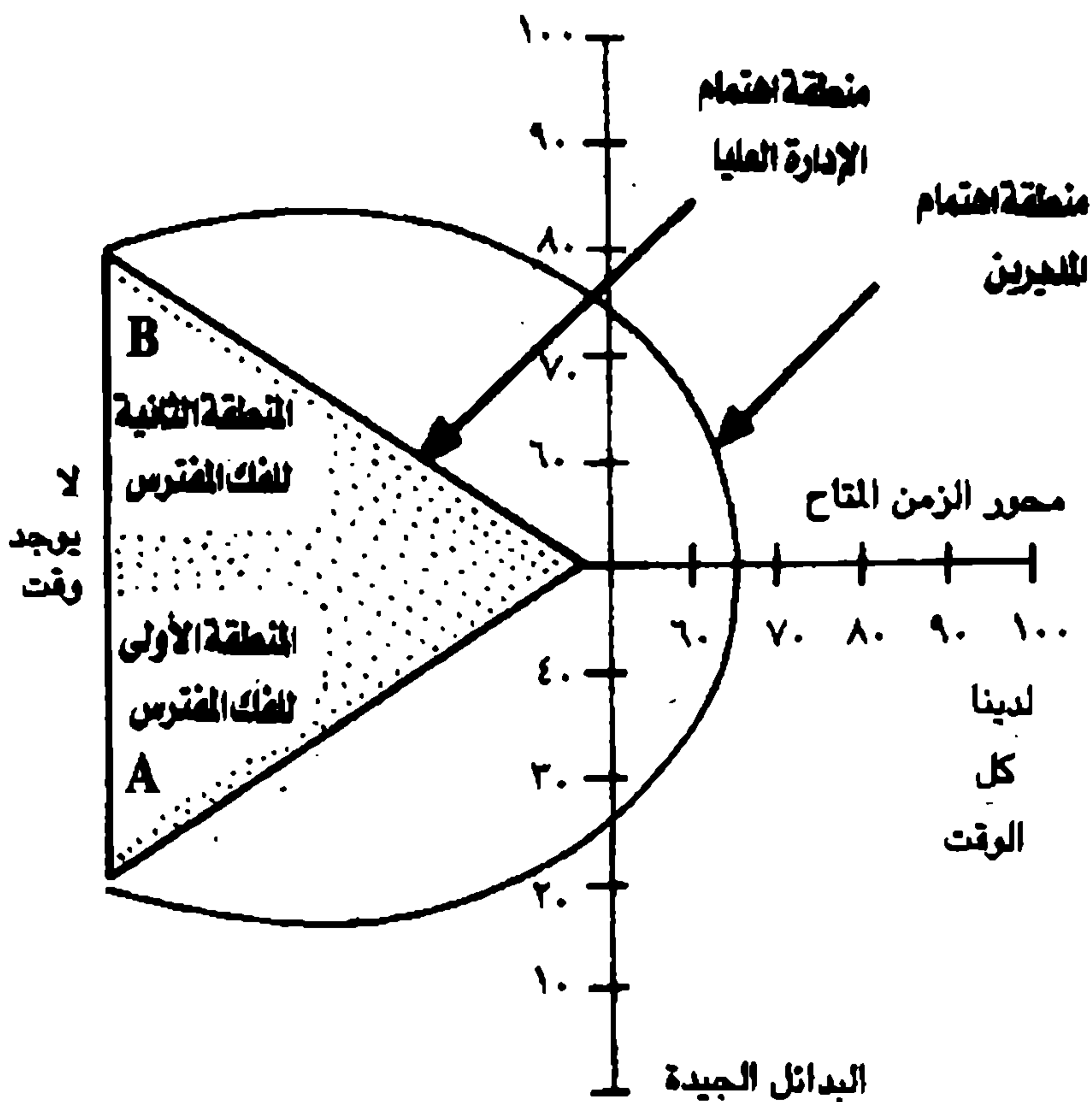
محور الخطر على الكيان
+ محور السيطرة

The Jaws Zone
(منطقة اهتمام الإدارة العليا)



منطقة الفك المقترس (٧)

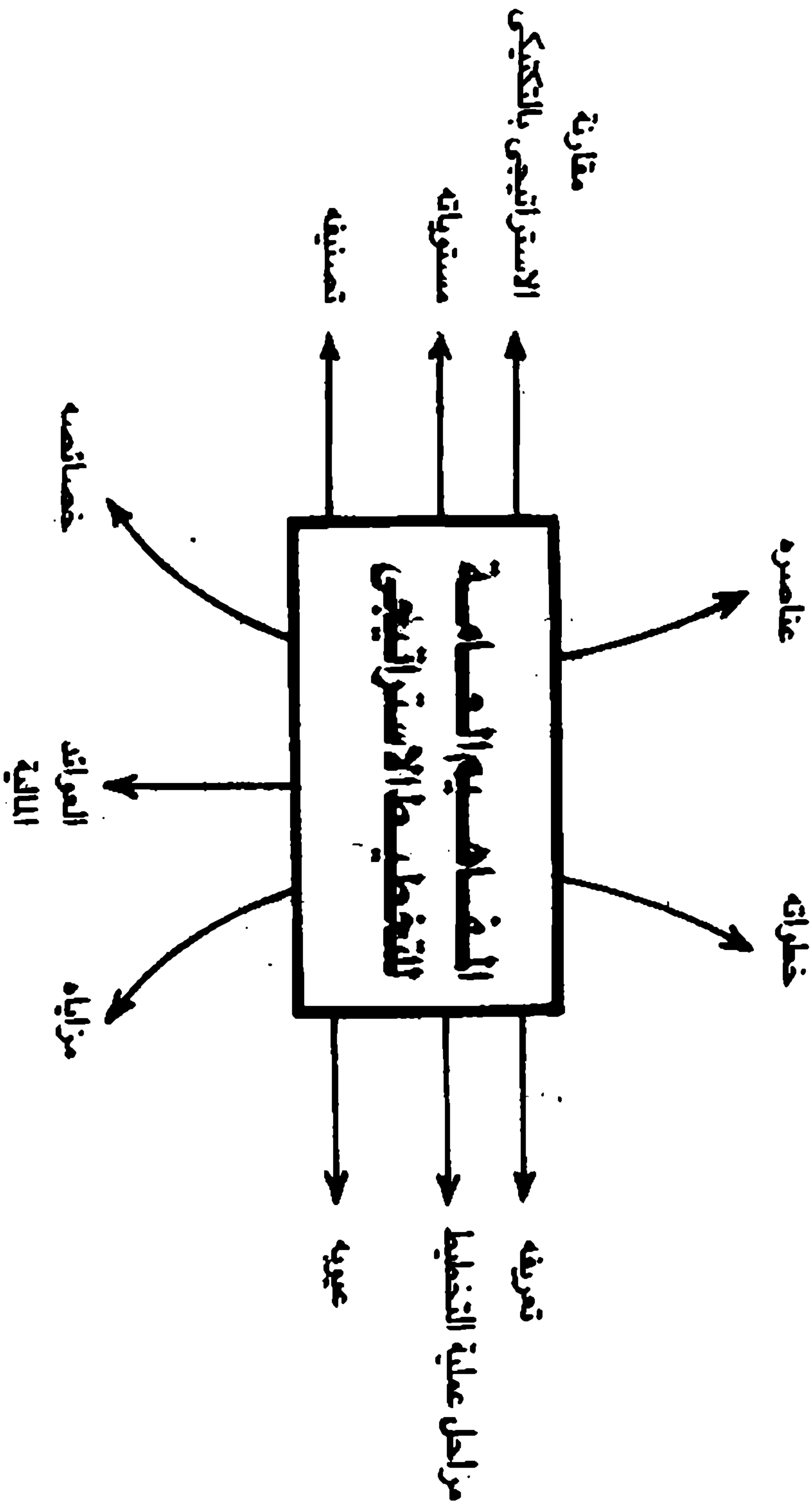
الزمن المتاح / البدائل المتاحة



محور عدد وجودة البدائل المتاحة

◆ المفاهيم العامة للتخطيط الاستراتيجي
من إدارة الأزمات إلى الإدارة
الاستراتيجية لـ جميع الأزمات





ما التخطيط ؟

يعتبر التخطيط النشاط الذي نقوم به قبل التصرف الفعلى، إنه اتخاذ قرارات توقعية، أى أنه عملية تقرير ماذا نفعل وكيف نفعله قبل التصرف المطلوب. وهدف التخطيط هو تسهيل عملية التقدم وتحسين الأداء، ويتطلب التخطيط تصرفات متكاملة ومتناسقة وهادفة. فمن الممكن تجنب الأخطار ويمكن تجنب المشكلات أو التغلب عليها قبل وقوع الأزمة. ويمكن للتخطيط أن يستند على تنبؤات سليمة وفروض معقولة. ولا يمكن للتخطيط ان يقوم على مجرد التفاؤل المطلق فى غيبة من ظروف المنافسة، وحقائق وظروف البيئة التى تعمل فيها المنشأة.

مراحل عملية التخطيط :

من المتفق عليه الآن أن التخطيط وظيفة أساسية من وظائف المديرين، أى أن التخطيط هو أهم الوظائف الإدارية، حيث تقوم عليه باقى الوظائف الإدارية الأخرى. ومن الأسئلة المثارة: ما الوقت الذى يجب أن يخصصه المدير للتخطيط؟ وهذا الوقت يتغير طبقاً للواجبات والمستوى الإدارى وظروف المنظمة والبيئة المحيطة بها. وبوجه عام كلما صعدنا فى السلم الإدارى كلما زاد الوقت المخصص لعملية التخطيط. كذلك تختلف طبيعة عملية التخطيط باختلاف المستويات الإدارية والوظائف المختلفة للنشاط.

ونظرياً نجد لدينا ثلاثة مستويات من التخطيط هو التخطيط الاستراتيجى والتخطيط الوظيفى ثم التخطيط التشغيلى. ولكن فى الواقع العملى نجد أن هذه التفرقة سطحية حيث إن هذه الأنواع من الخطط جزء من عملية التخطيط. وتشمل عملية التخطيط مجموعة من المراحل هى:

١ - تحديد الفروض التى يقوم عليها التخطيط :

المرحلة الأولى هى تحديد البدائل والمتغيرات التى ستؤثر على الخطة ومثال ذلك دراسة المتغيرات البيئية (مثل الاقتصاد - المجتمع - السياسة العامة - الصناعة والتسويق)، وكذلك الموارد المتاحة للشركة والعمليات الماضية والحالية.

٢ . المنظمة والربحية :

تحديد أهداف المنظمة في ضوء عملية التخطيط فيجب على المدير أن يطور ويفحص الأهداف الطويلة للمنظمة وهذه الأهداف عادة ما يطلق عليها غاية أو مهمة أو رسالة المنشأة، فمثلاً نجد أن مهمة محطة لتوليد الطاقة هي توفير الطاقة الكهربائية، كذلك فإن مهمة شركة الطيران هي توفير خدمة النقل الجوي، كذلك فإن المدير يختار الأهداف التي تحقق أفضل استفلال للظروف المتاحة في البيئة والتي تم تقديرها ودراستها في المرحلة السابقة. كذلك فإن الفلسفة العامة التي ترشد وتوجه كل مراحل التخطيط ويمكن صياغتها الآن، فمثلاً قد يكون الامان هو العامل الحاكم لاختيار أهداف محطة توليد الكهرباء من الطاقة النووية في حين أن النقل الجوي بأقل تكلفة قد يكون هو العامل الحاكم في أهداف المنظمة باختلاف النشاط.

٣ . رسم السياسات:

بعد تطوير وتقييم الأهداف يختار المدير السياسات العامة التي تحقق أهداف المنظمة ومازالت تحقق أهداف المنشأة وتتفق مع ظروف السوق والصناعة. فهذه السياسات عبارة عن قواعد تحكم متخذ القرارات. أنها تمثل خطوط عريضة تحكم تصرفات المديرين. فمثلاً قد تركز المنشأة على زيادة نصيبها من السوق من خلال سياسة بيع منتجاتها بأقل سعر في منطقة جغرافية معينة.

٤ . وضع خطط للتنفيذ:

يختار المدير بعد ذلك خطط للتشغيل لكل أنشطة المنشأة وهذه الخطط يجب أن تكون متناسقة مع الفروض والأهداف والسياسات التي وردت في الخطوات السابقة ومع قدرات المنظمة.

٥ . وضع أساليب الرقابة :

بعد وضع الخطط التشغيلية فإن الأساليب المطلوبة لقياس الأداء الفعلى تجاه الخطط يجب تحديدها. وهذه الأساليب عادة ما تتمثل في الموازنة التخطيطية.

٦ . التنظيم اللازم للتنفيذ :

يجب على المدير بعد ذلك إقامة ووضع الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة.

٧ . مراجعة الخطة :

يجب مراجعة الخطة وتعديلها حسب الحاجة قبل التنفيذ.

عيوب ومزايا التخطيط :

لا يوجد مدير ينكر أهمية وقيمة للتخطيط ولكن لا يزال هناك الكثير من المديرين الذين يتحدثون كثيراً عن التخطيط ويخصصون جهداً محدوداً للتخطيط كما أن هناك الكثير من المديرين الذين يخافون للتخطيط ويرغبون في تجنبه.

ومن بين المخاوف التي تحيط بالمديرين ما يلي:

- ١ . التخطيط صعب (وقد لا يمكن إعداد خطة جيدة).
- ٢ . التخطيط يقيد حرية الحركة في العمل الإداري (إذا لم يكن النشاط مدرجاً في الخطة فقد لا يمكن القيام به).
- ٣ . قد يجبرنا على اتخاذ قرارات (وقد يجعلني هذا مستهزئاً).
- ٤ . إعداد خطة يعطينا معيار للقياس والتقييم وقد لا تصل إلى المستوى المطلوب.
- ٥ . التخطيط يضبط عملية التوجيه والتنظيم ويخرجها عن التخطي (وهذا يمنعنا من الاعتماد على عذر مهم من الأعداء التي تستند عليها عند الفشل).
- ٦ . يؤدي التخطيط إلى الارتباك والفشل الذاتي (إذا لم يتبع المدير الخطة).

ولكن في مقابل هذه العيوب هناك فوائد عديدة للخطة، وهذه الفوائد هي:

- ١ . يسهل التخطيط التطور المهني، يعتبر التخطيط من أهم المهارات اللازمة للمدير الذي يرغب في أن يتطور وينمو في وظيفته.
- ٢ . يقدم التخطيط إطاراً للمنظمة، يحدد التخطيط النتائج المتوقعة ويحدد العمل اللازم لتحقيقها. عندما يقوم التخطيط بالتنظيم فإنهم يحددون الأعمال اللازمة لتنفيذ الخطط ومن يقوم بتنفيذ الخطط وكيف يعمل للناس معاً بفعالية ويجب أن تتم العملية التنظيمية بما يحقق أداء العمل المطلوب. بالإضافة إلى أنه إذا تم وضع الخطط في هيكل محدد فإنها تصبح أساس الهيكل التنظيمي.

٣. تساعد الخطط في تفويض السلطة، يواجه معظم المديرين صعوبة في تفويض السلطة. حيث يشعرون أن إعطاء الآخرين الفرصة للقيام بالعمل سيقومون به بدرجة أقل من الكفاءة ويؤدي هذا التردد إلى نوع من عدم تفويض السلطة. ولكن التخطيط يساعد على أن يحدد مقدماً من يصلح للأعمال المختلفة.
٤. يساعد الخطط على تحفيز الناس : حيث يعمل الناس بجدية عندما يعرفون ما هو متوقع منهم. يكون التخطيط هدفاً للتركيز عليه وعندما تتزاحم مع نظام للأداء والحوافز فإنه يساعد على التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة.
٥. يساعد التخطيط على زيادة فعالية الاتصالات، يحتاج العاملون إلى معلومات تساعدهم في حل مشكلات العمل. وتفشل معظم نظم الاتصالات في توفير المعلومات اللازمة لتخذي القرارات. تقدم الخطط الجيدة إطاراً جيداً للمعلومات التي يحتاجها الناس ويرغبون فيها. تقدم الخطط التي تميز منطقة المسؤولية للأفراد.
٦. التخطيط يساعد على صياغة المستقبل؛ إذا لم يعرف المديرين ما عليهم أن يفعلوه ويقوموا به فإنهم يقومون بأعمالهم بدون توجيه ولكن التخطيط يساعدهم على تصور المستقبل ووضوح الأهداف.
٧. يساعد التخطيط على الثقة : أن عملية التخطيط الجيدة تسمح لكل مستويات الإدارة للمساهمة في بناء الثقة في المنظمة حيث توفر لكل فرد هدف مستقبلي. إن التخطيط يشير إلى أن الإدارة تتجه نحو أهداف مشتركة وأن عملية اتخاذ قرارات تحت السيطرة.
٨. يساعد التخطيط على متابعة العمل؛ من المعتاد أن يتم تقييم العمل بعد اكتماله إذا حدثت أخطار جسيمة فمن الممكن تحديدها ومنعها من أن تحدث. ولكي تصبح الرقابة فعالة يجب تقييم العمل أثناء وبعد اكتماله. وعلى ذلك فإن البرامج والجداول يجب وضعها متلازمة مع الأهداف، وبهذه الطريقة فإن الخطط لها دور مزدوج وهي تحديد ما يجب عمله وتحديد ما إذا كان يتم عمله بأسلوب صحيح.

العوائد المالية للتخطيط :

يؤدي التخطيط إلى عوائد مالية عالية للمنظمة، فقد أثبتت بعض الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تخطط تحقق عوائد لربح الأموال المستثمرة، كذلك أثبتت الدراسات أن الأداء العام للشركات التي تخطط أفضل من تلك التي لا تخطط. كما أثبتت هذه الدراسات أن البلاد التي تخطط تستخدم مواردها وتحقق عوائد أفضل.

خصائص الخطة الجيدة :

أن كل خطة جيدة يجب أن تتميز بعدة خصائص هي الآتي :

أ . الموضوعية :

يجب أن تكون الخطة واقعية ومنطقية وقائمة على حقائق، كما يجب أن تكون موجبة إلى تحقيق أهداف المنظمة وليست إلى أهداف الأفراد.

ب . المستقبلية :

يجب أن يكون للخطة القدرة على تصور المستقبل، وإلا أصبحت ذات قيمة منخفضة كأساس للتصرف. لكي تصبح الخطة فعالة يجب أن تمكننا من التنبؤ بدرجة معقولة من الدقة وبطبيعة الأحداث المستقبلية التي تؤثر على الصناعة والمنشأة.

ج - المرونة :

نظراً لأنه ليس في إمكان البشر أن يقرأ المستقبل فيجب أن تكون الخطة مرنة فيجب أن تتكلم بسهولة للظروف المتغيرة بدون أن تفقد فعاليتها. فكلما كان من الصعب التنبؤ بالمستقبل كلما كانت الخطة مرنة.

د . الاستقرار :

يرتبط الاستقرار في الخطة بالمرونة. الخطة المستقرة لا يمكن إلغاؤها بسبب التغيرات الطويلة المدى في موقف الشركة. قد تتأخر بالتطورات الطويلة المدى ولكن يجب ألا يتغير مادياً من يوم لآخر.

هـ . الشمول :

يجب أن تكون الخطة شاملة بما يمكن أن تغطي النشاط ولكن يجب ألا تكون مفصلة ويجب أن تغطي كل شيء مطلوب من الناس.

و- البساطة :

وبالرغم من للخطة الجيدة يجب ان تكون شاملة إلا انها يجب ان تكون بسيطة قليلة او خالية من التعقيد والخطة البسيطة تهدف إلى تحقيق اهدافها بمكونات قليلة وقول واثار وعلاقات محدودة. كذلك يجب الا تكون الخطة غامضة كذلك فإن نقص الوضوح يجعل من الصعب الفهم والتطبيق.

تصنيف الخطط :

يمكن تقسيم الخطط إلى عدة أنواع طبقاً لعدة معايير كالآتي :

١ - طول الفترة الزمنية للخطة :

أ. التخطيط الطويل المدى : بعض الخطط تغطي فترة زمنية قصيرة وبعضها يمتد لفترات طويلة قد تصل إلى عقود من الزمان. فمثلاً لبعض المنتجات مثل زراعة الأشجار اللازمة لإنتاج الأخشاب فإن التخطيط يمتد لحوالي مائة عام. والتخطيط الطويل المدى هو الوظيفة الأساسية للتخطيط على مستوى الإدارة العليا.

ب. التخطيط المتوسط المدى : يغطي التخطيط المتوسط المدى لفترة زمنية متوسطة تغطي فترة من عام حتى خمس سنوات مثلاً وذلك حسب ظروف كل نشاط أو صناعة من الصناعات.

ج. التخطيط القصير المدى: يغطي التخطيط القصير المدى فترة تصل إلى عام أو أقل.

٢ - غرض الخطة:

تختلف الخطط طبقاً لاهدافها. فالخطط ذات الغرض الواحد عبارة عن خطة التصرف محددة لنشاط وحيد ولواقف غير متكررة وعلى النقيض نجد أن الخطط الدائمة عبارة عن تصرفات مسبقة التحديد لواقف متكررة. فالموازنة - مثلاً - عبارة عن خطة استخدام واحد. وتصيغ الخطة متقاربة عندما تنتهي الفترة التي أعدت من أجلها. والسياسات والقواعد والإجراءات تعتبر خطط قائمة حيث تحكم سير الأعمال في المنظمات وحتى يتم تعديلها أو إلغاؤها. ومن أنواع الخطط القائمة أو ذات الغرض الواحد ما يلي:

١. الموازنة :

الموازنة هي نوع من الخطط ذات الاستخدام الواحد حيث إنها تعنى تخصيص الموارد لنشاط ما خلال فترة زمنية معينة يمكن التعبير عنها فى صورة وحدات نقدية أو عدد من ساعات العمل أو وحدات الإنتاج... إلخ.

٢. الهدف :

الهدف هو الغاية التى يرمى إليها النشاط. الهدف عبارة عن صياغة كما ترغب المنظمة فى تحقيقه، وعلى ذلك فهو نوع من التخطيط ذى الفرض الواحد. ويجب أن يكون الهدف محدداً كم وكيفاً وزمناً.

٣. السياسة :

السياسة عبارة عن الخطوط العريضة التى ترشد عملية اتخاذ القرارات فى المنظمة. فالسياسة يجب أن تكون محددة بما يودى إلى توجيه المرحوسين فى اتخاذ القرارات ولكن يجب أن تكون مرنة بما تعطى متخذى القرار قدراً كبيراً من الحرية فى التصرف وعلى ذلك فهى خطة قائمة.

٤. الإجراءات :

والإجراءات عبارة عن خطة قائمة تمثل خطوات محددة لتناول الأنشطة حيث تعطى التفاصيل اللازمة أو التوالى المنطقى للأنشطة اللازمة للقيام بعمل ما.

٥. البرنامج :

يتكون البرنامج من السياسات والإجراءات والقواعد وعملية تخصيص الأعمال اللازمة لتنفيذ الأعمال الراسمالية وأعمال التشغيل. بوجه عام فإنها تعتبر خطة قائمة.

٦. القواعد :

القاعدة هي أبسط أنواع الخطط الجاهزة. أنها تحدد التصرفات التى يجب اتخاذها أو عدم اتخاذها فى وقت معين.

٧. الجداول :

هي خطة استخدام واحد يتم تخصيص الموارد لنشاط معين.

٨. الاستراتيجية :

الاستراتيجية عبارة عن خطة استخدام واحد يتم تصميمها في وجه التصرفات التي يقوم بها المنافسون.

مستويات التخطيط :

من الممكن تصنيف الخطط طبقاً للمستوى الإداري التي يتم فيها وضع الخطط داخل المنظمة. وطبقاً لهذا التصنيف يمكن تصنيف الخطط إلى خطط استراتيجية وإدارية وتكتيكية. ويوضح الشكل ٤ - ١ المستويات الثلاثة من التخطيط كالآتي :

١ - التخطيط الاستراتيجي يحدد رسالة المنظمة :

التخطيط الاستراتيجي يتم وضعه على مستوى الإدارة العليا ويشمل الخطط التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة وهي خطط تهدف إلى معالجة المشكلات الطويلة المدى والمتعلقة بالمؤتمرات البيئية والخارجية للمنشأة. وهي تهدف إلى مناقشة المشكلات المرتبطة بنوع النشاط التي تعمل فيه المنشأة وما الأنشطة التي يجب أن تدخل فيها؟ إلى أين سنصل بعد عدد معين من السنوات؟ وهكذا. وعادة ما يتعلق التخطيط الاستراتيجي بالمشكلات الأساسية في منظمات الأعمال مثل :

١. التوسع في الصناعات القائمة.

٢. التنوع والدخول في أنشطة أو احتياجات جديدة.

٣. الإحلال والتجديد.

٤. إضافة أو إلغاء أنشطة معينة.

ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تغطية ما يعرف بالفجوة التخطيطية للمنظمة ونعني بها أن المنشأة عندما تخطط فإنها تعدد ما ترغب أن تصل إليه بعد فترة معينة وما يمكن أن تصل إليها لو تركت الأمور على ما هي عليه فإن هناك فجوة وهذه ما يطلق عليها الفجوة التخطيطية.

٢ . التخطيط الإداري :

على العكس من التخطيط الاستراتيجي الذي يحدد مهمة المنظمة أو رسالتها فالتخطيط الإداري عبارة عن التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى والذي يهدف إلى تحديد أسلوب تخصيص الموارد للأنشطة الأساسية في المنظمة بما يحقق أفضل أداء للمنظمة. ولا يشمل التخطيط الإداري الأمور المتعلقة بخريطة المصنع وهرس البضائع في المصناعات وخدمة العملاء... إلخ. ولكنه يركز على الأنشطة الأساسية مثل تخطيط النشاط التسويقي وتحديد المناطق البيئية والسياسات المتعلقة بالأنشطة الأساسية للإنتاج والتسويق والتمويل والبحوث والتطوير... إلخ.

٣ . التخطيط التكتيكي:

يرتبط التخطيط التكتيكي بالاستخدام اليومي للموارد المخصصة للمدير طبقاً لنطاق مسئولياته. ويعمل مثل هذا المدير في حدود ميزانية سنوية. فمثلاً قد يقوم مدير المبيعات بوضع خطة تكتيكية لبيع كمية معينة من المنتجات خلال فترة معينة.

الاختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي :

إن الاختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي عملية نسبية لحد كبير. ولهذا السبب فإن القرارات التي تبذل للبعض استراتيجية تبدو للآخرين قرارات تكتيكية. وطبقاً لما ذكره أحد الكتاب يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط التكتيكي في الآتي:

١ - طالما طال مدى الخطوة وكلما كان من الصعب تغييرها كلما كانت الخطوة الاستراتيجية، ولهذا السبب فإن التخطيط الاستراتيجي له تأثير طويل المدى من الصعب تغييره أما التخطيط التكتيكي يرتبط بقرارات محددة المدى الزمني فمثلاً نجد أن خطة الإنتاج الأسبوعية هي نوع من التخطيط التكتيكي في حين أن خطة إقامة مصنع جديد هي نوع من التخطيط الاستراتيجي. وبوجه عام فإن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع أطول مدة يتم التخطيط لها في حين أن التخطيط القصير المدى يتعامل مع أقصر مدى ممكن. ولكن كلا من النوعين ضروري ومكمل لبعضهما البعض.

٢ - التخطيط الاستراتيجي يغطي نطاقاً واسعاً من الأنشطة. فحين يغطي التخطيط التكتيكي مدى أضيق من الأنشطة. وبوجه عام فإن التخطيط على مستوى المنظمة ذا صفة استراتيجية أكثر من التخطيط على أي مستوى آخر.

٣ - يختار التخطيط التكتيكي الأساليب اللازمة لتحقيق أهداف محددة للمنظمة. وفي المعتاد تقوم المستويات الإدارية الأعلى بتحديد الأهداف. أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يهتم بتحديد الأهداف واختيار الأساليب اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وعلى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يهتم بالغايات مثل اهتمامه بالوسائل.

ويوضح الجدول التالي مقارنة بين الأنواع الثلاثة من التخطيط :

نوع الخطط	المستوى الإداري	طبيعة عملية التخطيط
١ - الاستراتيجي	الإدارة العليا	١ - يغطي عملية وضع أهداف طويلة المدى للمنظمة. ٢ - يأخذ في الاعتبار الظروف والمتغيرات الخارجية ذات التأثير على المنظمة.
٢ - التخطيط الإداري	يتم على مستوى الإدارة الوسطى	يركز على السياسات التي تحكم الأنشطة في الأقسام الأساسية للمنظمة مثل أقسام التصنيع التمويل التسويق... الأفراد... إلخ
٣ - التخطيط التكتيكي	يتم على مستوى الإدارة الدنيا (التنفيذية والإشرافية)	يهدف التخطيط على هذا المستوى إلى تحقيق أهداف المنظمة في إطار حدود موازنة معينة للمنظمة.

تختلف الخطط باختلاف المستويات الإدارية فالإدارة العليا تقوم بالتخطيط الاستراتيجي الذي يشمل كافة أنشطة المنظمة في حين إن الإدارة الوسطى تقوم بالتخطيط المتوسط المدى وكذلك تقوم الإدارة الدنيا بالتخطيط القصير المدى. وسنوضح هنا أنواع الخطط المختلفة.

عناصر التخطيط الاستراتيجي :

تتكون الخطة الاستراتيجية من خطوتين أساسيتين هما :

أ. بناء الاستراتيجية وتحديد أبعادها.

ب. تحديد الخطوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية وهي:

تشمل (١) المراحل (٢) التوقيت (٣) التكاليف وهو ما يعرف بالخطة الطويلة المدى وهي شكل وصورة المنظمة في المستقبل المتطور وتشمل الاستراتيجية

الأبعاد التالية:

١. المدى الذي يشمل المنتجات والطلاب والأسواق والأسعار.

٢. طرق وأدوات المنافسة التي تستخدمها المنظمة مثل، ميزات خاصة في المنتجات

أو طرق وأساليب التسويق.

تحديد الأهداف بدقة، ويقصد بها التعبير الكمي عن الأهداف المرغوبة مثل حجم رأس مال المنظمة - نصيب المنظمة من السوق يعادل الرغبة - الاستثمارات وعملية المقارنة بين المخاطر والعائد. وتخصيص الموارد: يقصد بها تخصيص رأس المال - الاستثمارات للتركيز على أنشطة محددة مثل التسويق والبحوث والتطوير والإنتاج والتوزيع في مناطق جغرافية معينة.

وتتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من الخطوات التالية :

١. تحليل البيئة :

تحديد الظروف الحالية والمستقبلية ذات التأثير على المنظمة، وذلك بغرض تحديد فرص جديدة لتسويق المنتجات للمنظمة وتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها

المنشأة. ويشمل تحليل البيئة ما يتعلق بالظروف الاقتصادية والتنافسية والتكنولوجية والحكومية وظروف السوق وخلافه.

٢. تحديد مواطن القوة والضعف في الشركة :

بعد تحليل البيئة يقوم من يضع الاستراتيجية بمراجعة المنتجات والأسواق والإنتاج والأفراد والإمكانات لتحديد مواطن القوة والضعف في الشركة. ومثل هذا التحليل لا يفيد فقط في تحديد القدرة التنافسية للمنشأة بل سيبرز الفرص والمخاطر المحيطة بالمنشأة.

٣. تحليل القيم الشخصية للأفراد الإدارة العليا :

تؤثر القيم التي يعتنقها أفراد الإدارة العليا أو المساهمون نحو النهج على استراتيجية المنشأة، كذلك مدى إدراك الإدارة العليا لمسئوليتها الاجتماعية يؤثر على الاستراتيجية.

٤. تحديد الفرص والمخاطر والتحديات:

تقوم المنشأة منذ هذه المرحلة بتحديد الفرص المتاحة في البيئة والتي تتفق مع مواردها وإمكاناتها والمخاطر التي تحيط بها.

٥. تحديد العلاقة بين المنتجات والأسواق :

ويشمل هذا التحديد الدقيق لنشاط المنشأة، حيث إن الهدف هو التركيز على عدد محدود ودقيق من شرائح السوق، وهذا يتضح من النتائج التي أمكن الوصول إليها في المراحل ١ - ٤ ويؤدي هذا التحديد إلى:

أ. تسهيل قرارات الإدارة فيما يتعلق بالاستثمارات الجديدة وخطط التطوير.

ب. تساعد على التكامل بين الأقسام والوحدات الإدارية كأساس لخطط مما يمكن الإدارة من التنفيذ الجيد.

ج. السماح للشركة بالتركيز على القرارات التي تأخذ في استخدامها كأدوات للمنافسة.

٦ . تحديد الميزة التنافسية للشركة :

يتطلب ذلك تقييم دقيق لمهارات الشركة وتحدياتها التنافسية ومزايا السوق ومختلف العوامل التنافسية الأخرى.

المعلومات الداخلية :

تعتبر المعلومات الداخلية لدى الكثير من المديرين أهم بكثير من المعلومات الخارجية. فبالرغم من أن المعلومات الخارجية ذات أهمية بالغة إلا أن بعض المديرين يعطيها أهمية كبرى ويركز كل اهتمامه على المعلومات الداخلية. ويعتبرها ضرورية للتخطيط والرقابة وتشمل المعلومات الداخلية ما يلي :

١ . التنبؤ بالمبيعات :

يعتبر التنبؤ بالمبيعات لكثير الوثائق التخطيطية المهمة في المنظمة حيث إن تخصيص الموارد في المنشأة يعتمد على خطة المبيعات. كما أن كافة الأنشطة الأخرى في المنشأة تقوم على خطة المبيعات.

٢ . خطة التمويل :

وهذه الخطة هي ما تعرف بالموازنة وتأتي في المرتبة الثانية بعد خطة المبيعات. وهي تضع الإطار الذي تقوم عليه باقي الخطط في المنشأة.

٣ . عناصر الإنتاج :

يجب أن تعتمد خطة المنشأة على معرفة تامة بعناصر الإنتاج من الأفراد ورأس المال والمعدات والتنظيم وغيرها.

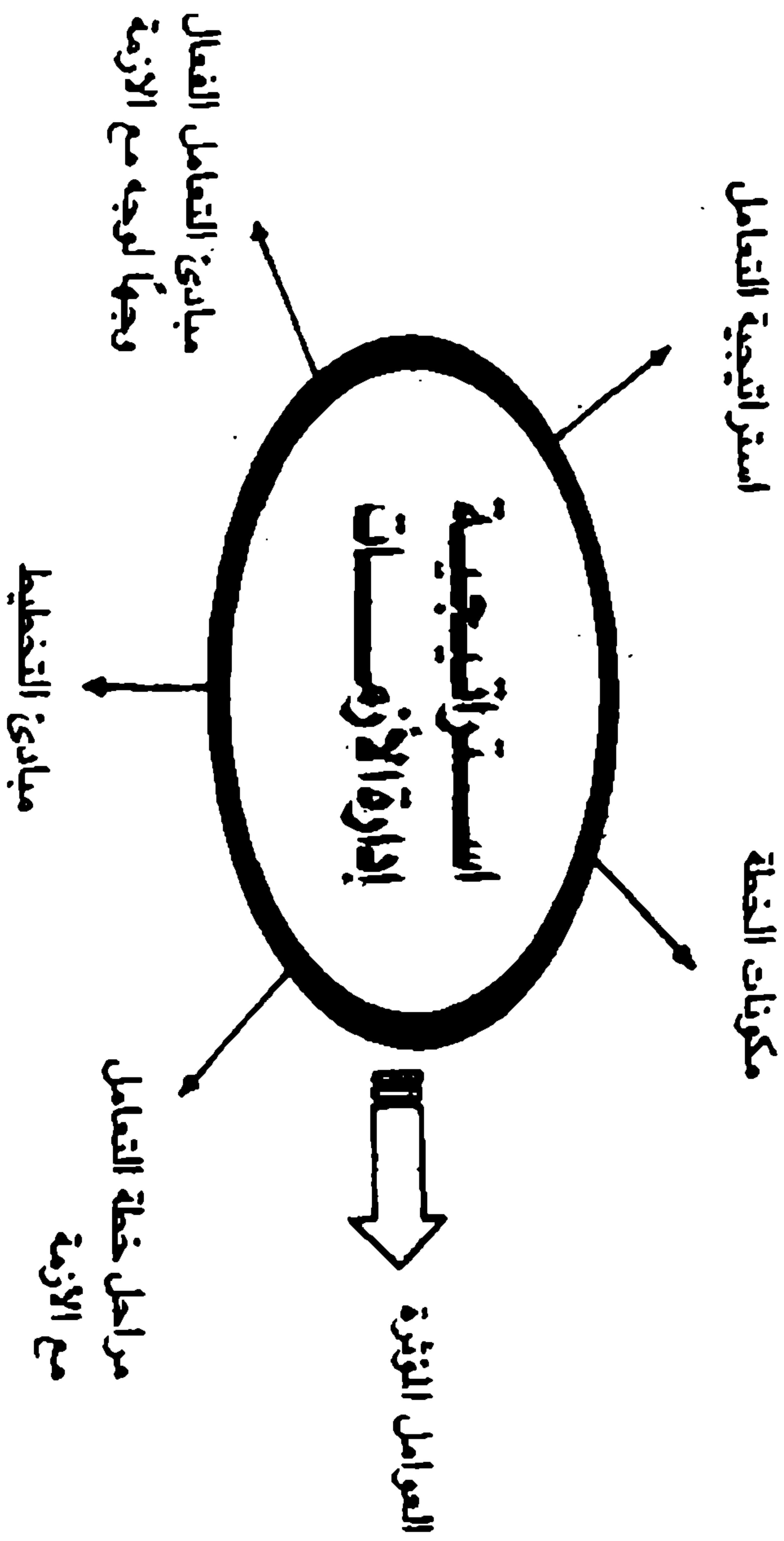
وبالرغم من أنها عناصر تقع تحت سيطرة المنشأة إلا أن خصائصها النوعية والكمية يجب أن تكون معلومة لدى متخذي القرار.

٤ . السياسات :

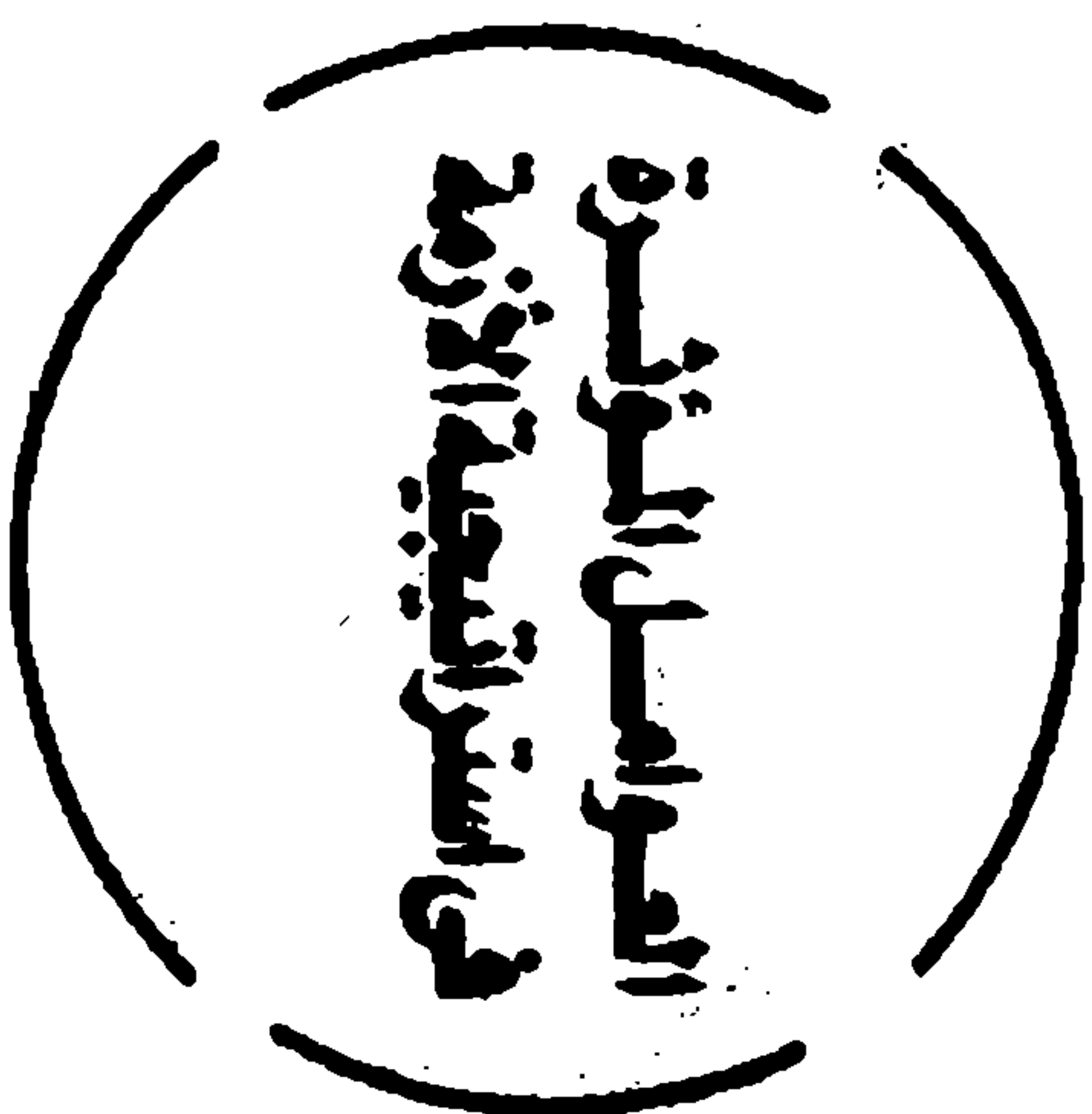
يجب على من يقوم بعملية التخطيط أن يحدد بدقة السياسات التي تحكم كافة أنشطة المنشأة مثل سياسات الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد... إلخ.

◆ استراتيجيات إدارة الأزمات





الاستشاريون الإداريون



مفهوم المنظمة الورقية



قدرة المنظمة على التكيف التنظيمي



تنمية القدرات الذاتية للمنظمة



العوامل المؤثرة في استراتيجيات إدارة الأزمات:

المشكلة الإدارية شأنها في ذلك شأن باقي المشكلات الاجتماعية الأخرى مستمرة باستمرار المجتمع الإنساني نفسه ولكن أن تتحول إلى أزمة فتبدأ هنا الخطورة وهنا تأتي الضرورة لمواجهة الموقف ومحاولة حله.

ومفهوم إدارة الأزمات يتعامل مع الأزمة من خلال :

١. مفهوم المنظمة الموقضية بهذه المنظمة تعد البديل الملائم للمنظمة البيروقراطية نظراً لأنها تحوى مفهوم التنظيم المرن وذلك نظراً للطبيعة المعقدة للمشكلة الإدارية في وقت الأزمات.

ولما كانت الأزمات في أبسط تعريفها هي مشكلات عجز النظام الإدارى عن إقامة المؤسسات والهيكل اللازمة لحلها وبذا انتقلت إلى درجة الأزمة ومن هنا تثار الحاجة حول إقامة البنية التنظيمية الصالحة لمواجهة التغييرات الجديدة.

والمنظمة الموقفية تلبي الحاجة الماسة إلى ذلك التنظيم الذى يحقق التوازن بين المهام الفنية والجوانب النفسية والاجتماعية وتحقق العدالة في توزيع السلطة بين المستويات الإدارية ويؤكد على المشاركة الإيجابية والابتكار وأيضاً من خصائصها سرعة الاستجابة للتغيرات. وقد عرضنا هذا المفهوم في نظام المصفوفة لإدارة الأزمات كنسق تنظيمى أفضل في هذا المجال.

٢. أسلوب تنمية القدرات الذاتية للنظام الإدارى، ويدور ذلك المفهوم من خلال القدرة على حشد الطاقة والموارد الموجودة داخل المنظمات بصورة يمكن من استخدامها فوراً للعمل الطارئ.

وبعد ذلك أيضاً تكون لدى المنظمة القدرة على إحراز أكبر عدد من الأهداف أثناء التعامل مع الأزمة وأيضاً الاستعداد لتلك الأزمات عن طريق إعداد وتدريب عناصر قادرة على التعامل مع الأزمات.

ويجب أن يتوفر لدى النظام مجموعة من القيم الروحية والأخلاقية الإنسانية التى تضع في مجملها قواعد السلوك الإنساني وتدور حول مفهوم صيانة النظام والعمل على تطوير وتحسين العلاقات الإنسانية بين أعضائه.

القدرة التكاملية النظامية وذلك يعكس قدرة المنظمة على تجاوز الخلافات الداخلية بها واستعدادها لمواجهة الأزمات التي تواجهها وأيضا مقدرتها على تحويل التوترات الداخلية إلى مزايا وهذا يعنى ولا شك إمكانية احتواء المشكلات وإعادة تصحيح المسار.

وهناك القدرة على النمو الإدارى وتعنى بالدرجة الأولى إمكانية التعلم من التجربة والخطأ من الظروف الصعبة وتأتى أهمية هذه التنظيمات إذا ما أدركت أن من أسباب التخلف الإدارى العجز من الاستفادة من التجارب الماضية والنقص فى المعرفة.

٣. قدرة المؤسسة على التكيف التنظيمى، وتعنى بالدرجة الأولى أن المنظمة يكون لديها ثلاث إمكانات :

الأولى:

- إمكانية تشخيص المشكلة التي تواجهها والظاهرة ووضع التفسير اللازم لها والتعامل معها بالأسلوب العلمى لدراسة الظواهر فى طريق إيجاد الحل الملائم لها وتلافى حدوثها مرة أخرى فى المستقبل.

الثانية:

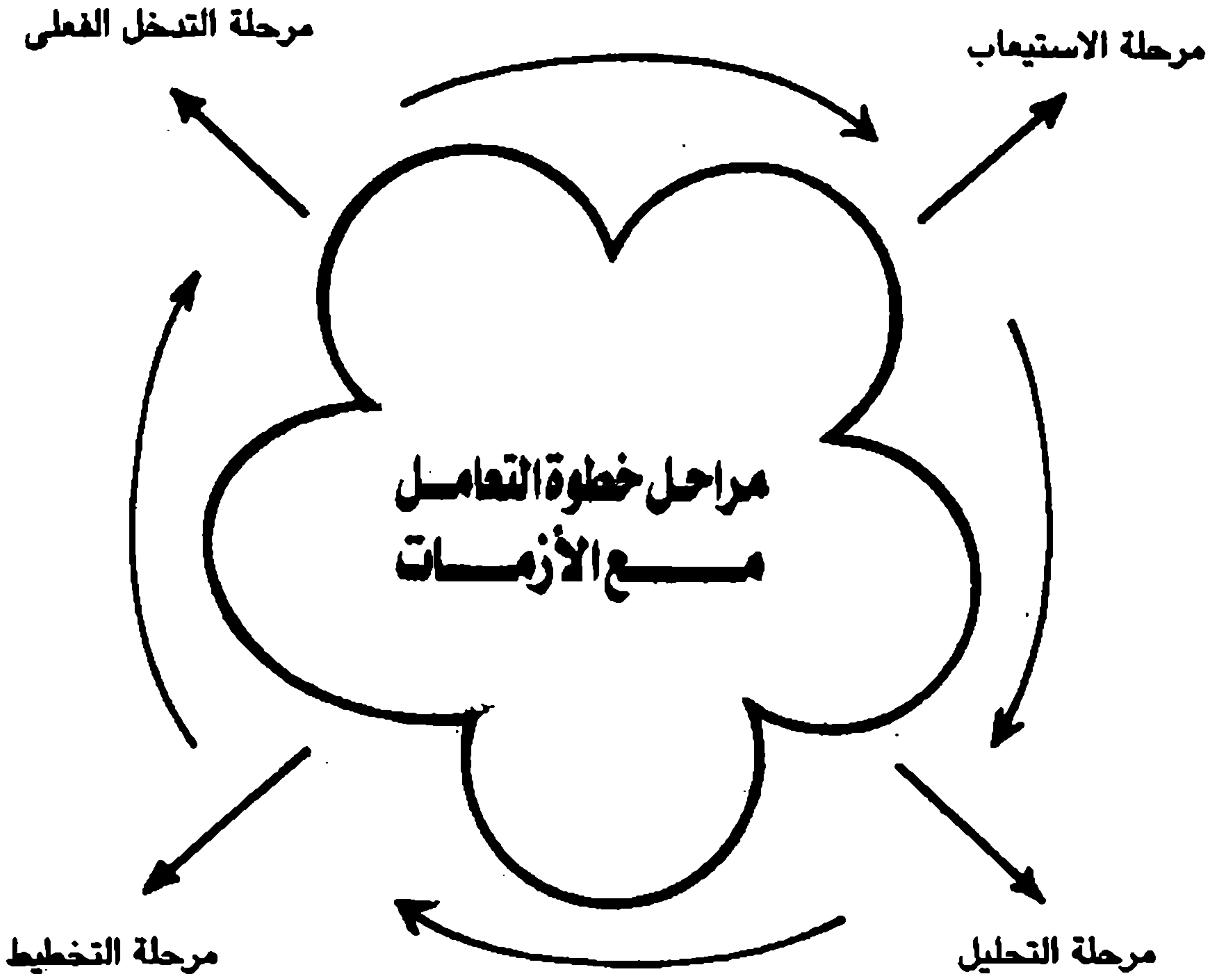
- إمكانية تحمل المواجهات ودون انفعالات والاحتفاظ بدرجة حسابية معينة يكون مجملها احترام وجهات نظر الآخرين واعتبارها مشروعة .

الثالثة:

وهى إمكانية الاستيعاب وتعنى التعامل مع ظروف عدم التاكيد التي توجد فى حقل العمل وذلك يعنى القدرة على إدارة التغيير.

٤. الاستشاريون الإداريون، ويعنى وجود نخبة من المتخصصين فى المجال الإدارى لديهم القدرة على التعامل المستحدث فى العمل وأيضا اتخاذ القرار فى حالة حدوث أزمة معينة ناتجة من أن الإدارة تعمل فى بيئة قلقة مضطربة مشحونة بالآزمات.

الاستشاريون الإداريون يكون لديهم القدرة على تطبيق الأساليب العلمية لمواجهة المشكلات الإدارية المعقدة واتخاذ القرارات الصائبة لحلها.



مراحل خطة التعامل مع الأزمات:

إن التعامل مع الأزمات يتطلب خطة عمل تسيّر وفقاً لمراحل سلسلة يمكن إجمالها فيما يلي:

١ - مرحلة الاستيعاب:

في هذه المرحلة يجب على إدارة الأزمات أن تستوعب الموقف الأزموي استيعاباً جيداً بحيث يمكنها التوصل إلى التحديد الدقيق لكل من:

- * القوى التي صنعت الأزمة.
- * عناصر القوة التي تركز عليها القوى الممانعة للأزمة.
- * كيف صنعت الأزمة؟ وما أهدافها؟

٢ - مرحلة التحليل:

على الفريق الأزموي ضرورة تحليل الموقف الأزموي تحليلاً دقيقاً يستهدف الوصول إلى:

- * علاقات الارتباط بين متغيرات وثوابت الموقف الأزموي.
- * مواطن القوة لأطراف صناع الأزمة.
- * أسباب التوتر والارتباك والشائعات.
- * طبيعة الخطر والأضرار التي تخلفها الأزمة.

٣ - مرحلة التخطيط:

في هذه المرحلة يجب على إدارة الأزمات وضع تخطيط علمي لخطة مواجهتها الأزمات تستند على الاعتبارات التالية:

- * تحديد أسباب الأزمة.
- * تحديد أهداف خطة المواجهة.
- * وضع خطة للمواجهة الأزموية من طريق:
- * إجراءات امتصاص الأزمة: مثل الاستجابة لبعض المطالب والتوفيق مرحلياً مع قوة صناع الأزمة.

* توزيع الأدوار على فريق المواجهة.

* التدريب والصقل لهذه الأدوار.

* توفير كافة التسهيلات والأسلحة لفريق المواجهة.

* تحديد البرنامج الزمني لبدء عملية المواجهة.

٤ . مرحلة التدخل الفعلى:

لاشك أن آخر هي مرحلة التدخل الفعلى لمعالجة الأزمة وحصر اثارها السلبية. ويكون هذا التدخل على كافة المحاور. ويتطلب تحديد مناطق الارتكاز وقواعد الانطلاق التي ستبدأ منها المواجهة بحيث يكون هناك سيناريو محكم للتدخل بواسطة كافة الأطراف.

مبادئ التخطيط للآزمات :

ما المبادئ عند التخطيط للآزمات؟

١- تصور أسوأ السيناريوهات عما يمكن أن يحدث... ثم ضع برنامجاً على هذا الأساس لكل أزمة متوقعة..

٢- عندما تنتهي من أية أزمة حاول التعرف على الدروس المستفادة التي يمكنك أن تعلمها لباقي الأجهزة أو المؤسسات المماثلة أو المنافسة وتصرف من موقف القيادة.. بالقوة.

٣- ضع خطة إدارة أزمة (آزمات).

٤- كن مستعداً لإظهار اهتمام إنساني عما حدث (مواساة) Sympathy وربما توحد مشاعر وجدانية Empathy والأخيرة أكثر فعالية.

٥- من منظور الاتصال الإعلامي، كن مستعداً لتمسك بزمام الأمور عن طريقة المبادرة. وذلك بتعيين وإعلان المؤسسة المعرضة للأزمة كمصدر رئيسي وحيد للمعلومات عن سبب الأزمة، وعما حدث بالضبط من أخطاء، وعن البرامج والإجراءات التي تقرر اتخاذها لمعالجة الموقف.

٦- أبحث عن طرق ووسائل يمكنك من استخدام وسائل الإعلام لكي تصبح جزءاً من أسلحتك لاحتواء آثار الأزمة.

٧- عندما تنفجر الأزمة - في بدايتها - أنشئ على وجه السرعة «غرفة الحرب War Room» أو مركز طوارئ Emergency Center، وضع فيها أفراداً على مستوى عالٍ من الكفاءة وحسن التصرف ومدربين وملائمين للقيام بأوارهم كل في دوره من أجل احتواء وإدارة الأزمة.

٨- ضع نظاماً للتليفونات الساخنة لتتولى الإجابة على «فيضانك»، التساؤلات الإضافية الواردة للاستفسار عن الأزمة عند حدوثها. ولا بد من تدريب القائمين على كيفية الرد على مختلف التساؤلات.

٩- اعرف جمهورك الذي يعاني من أزمة واستمع إلى الامهم وشكواهم وياحبذا لو توحدت معهم وجدانياً أو تعاطفت معهم إنسانياً.

١٠- أضف مصداقية إلى موقفك بدعوة أشخاص ومؤسسات محايدة أو على مستوى عالٍ من الكفاءة مشهود لهم بها لمساعدتك في إنقاذها.

١١- ادع معارضيك إلى جانبك وذلك يجعلهم ينغمسون في حل المشكلة.

١٢- عندما تتحدث عن معالجة الأزمات لاتستخدم الكلام الكبير الرنان عن السيطرة أو أن كل شيء تمام وليطمئن الجميع..!

استخدم مصطلحات ولغة توضح هدایتك القصوى بالفعل وليس بالقول.

١٣- تعرف على جمهورك (غير الجمهور المباشر الذي يعاني من الأزمة) وتأكد أن عندك صورة واضحة عن الامهم بالمشاركة وعن قضيتهم ضدك. ومن الأفضل عمل استقصاءات الرأي إذا كان ذلك ممكناً.

١٤- استعن بخبراء من خارج المؤسسة (التي تعرضت للأزمة) لتصميم السيناريوهات والخطط البديلة للأزمة (للأزمات). لا تعتمد على قدرتك العابية التي تسببت في الأزمة. لاتعهد العجلة كما كانت تعمل!

١٥- كجزء عضوي من التخطيط لمعالجة الأزمة انظر إلى برامج التدريب المتخصصة المطلوبة التي تحتاج إليها. وتأكد أن القائمين بالتدريب مجموعة مهنية متخصصة ولاسيما فيما يتعلق بالاتصالات الإعلامية لتحسين المصداقية.

مبادئ التعامل الفعال مع الأزمة وجهاً لوجه:

١- عندما تحدث الأزمة (الكارثة) فكر في أسوأ سيناريو... وتصرف على هذا الأساس.

٢- عندما تنفجر الأزمة أنشئ غرفة عمليات حرب أو مركز طوارئ وضع فيه أكفأ الكوادر من كبار القادة المدربين للقيام بدورهم.. كل في دوره لاحتواء وإدارة الأزمة.

٣- ضع ثقتك في مكتب المعلومات (مكتب الإعلام) ووفر له المعلومات أولاً بأول وكذلك بالخطوات التي تتخذ للسيطرة على الموقف.

٤- ضع مجموعة كبيرة من التليفونات للتعامل مع فيضانات التليفونات الواردة التي ستحدث أثناء الأزمة. تأكد من تدريب رجال التليفون.

٥- تعرف على جمهورك واستمع إلى شكواهم. تأكد من وضوح صورة قضيتهم ضدك. استخدم بحوث الرأي إذا كان ذلك ممكناً للتأكد.

٦- خذ معارضيك في صفك بجعلهم ينغمسون في حل المشكلة (المشاكل) (الازمات).

٧- اضيف مصداقية إلى قضيتك بدعوة مؤسسات لها وزن للمساعدة في الحل.

٨- توقع دائماً ما لا يمكن توقعه. كن جاهزاً لتعديل الخطة حيث لا يمكن أن تسير الأمور طبقاً للخطة تماماً. ولا تنقل من أهمية جانبية المواقف.

٩- قد تضطر أحياناً إلى كسر اللوائح قليلاً.. فلا تردد. أنت أمام أزمة

١٠- إذا طلب بعض الموظفين الاستقالة وافق لهم على الاستقالة لفائدة من وجودهم.

١١- اتصل بالمركز الرئيسي (الجهة الأعلى) بشكل دوري دون تضخيم المشكلات وبدون تهوينها تذكر أن المعلومات التي تصل لإدارة أعلى ستكون قريبة من وسائل الإعلام وهي بهذا تعتبر أكبر تهديد في الموقف.

١٢- كن مستعداً للتعامل تحت ضغط نفسي عالٍ ومستمر. وبالتالي لا تسمح لنفسك الإفراط في السجائر والقهوة والأكل الدسم واللحومات (البروتينات الحيوانية) ولا تأكل إذا كنت متوتراً ولا تأكل حتى تشبع.

١٣- عندما تنتهي الأزمة ابعد عن الدروس المستفادة وحاول أن تكون قسوة في التنفيذ.

استراتيجية التعامل مع الأزمات

١- تشكيل فريق إدارة الأزمات

٢- دراسة البيئة الخارجية للمنظمة (فرص + تهديدات)

٣- دراسة البيئة الداخلية للمنظمة (ضعف + قوة).

٤- جمع المعلومات.

٥- تحديد المخاطر والأزمات الخارجية والداخلية.

٦- تقييم المخاطر والأزمات وتحديد الأولويات (خطورة + تحكم)

٧- التخطيط ووضع السيناريوهات. ماذا نفع لو حدث كذا؟

٨- تدريب الفريق + العاملين على خطة التعامل مع الأزمات.

٩- المتابعة واكتشاف إشارات الإنذار.

١٠- هل الإنذار حقيقي (في حالة نعم...أكمل).

١١- تنشيط خطط المنع والمواجهة وإجراءات الوقاية.

١٢- هل أمكن منع الأزمة (في حالة...لا...أكمل).

١٣- الاستعداد وتخصيص الموارد.

١٤- المواجهة والتعامل مع الأزمة.

١٥- هل تم احتواء الأزمة.

١٦- استعادة النشاط والتوازن.

١٧- التحليل والتقييم والتعلم من الدروس المستفادة (الضعف + القوة).

١٨- تطوير الخطط الفعالة لمواجهة الأزمات مستقبلاً.

١٩- توثيق المستندات الخاصة بالاستراتيجية.

مكونات خطة إدارة الأزمات

- مقدمة الخطة
- تسليمها للمديرين
- قائمة فريق أ.أ. الأزمة
- قائمة المخاطر المحتملة
- توثيق أحداث الأزمة
- الاتصالات وتبادل المعلومات
- العلاقات العامة والإعلام
- دور فريق أ.أ. الأزمات

مكونات خطة إدارة الأزمات

تتكون خطة إدارة الأزمات من العناصر الآتية:

١. مقدمة:

. تتوقف فعالية المنظمة على قدرة ومهارة الإدارة العليا بها على إعداد خطة التعامل مع الأزمات.

. كما تتوقف فعالية المنظمة على مراجعة وتطوير خطة إدارة الأزمات نظراً لحدوث العديد من المتغيرات سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة وذلك من أجل الوقوف على نقاط الضعف والتهديدات والمخاطر المتوقعة.

. نضع السلطة المختصة (وزير - محافظ - رئيس الشركة - إلخ) خطة إدارة الأزمات.

. الهدف من المقدمة هو شرح أهمية التعامل الفوري مع الأزمات والمشاكل قبل تفاقمها، والتركيز على روح الفريق في التعامل مع الأزمات.

. يحدد على الغلاف الخاص بالخطة رقم التليفونات والواجب الإتصال بها في حالة وقوع الأزمات.

كما يجب تحديد عدد النسخ من الخطة لمنع تصوير نسخة منها إلا بقرار من السلطة المختصة كما يكتب على الغلاف عبارة «سري للغاية».

٢. تسليم الخطة للمديرين والمشرفين بالمنظمة:

يتم تسليم نسخة من خطة إدارة الأزمات للمديرين والمشرفين والتوقيع بالاستلام والهدف من ذلك هو:-

- ضمان قيام المديرين والمشرفين بقراءة الخطة والتعرف على محتوياتها

- إحساس المديرين بأهمية هذا الموضوع.

- وقوف المديرين على واجباتهم ودرهم عند وقوع الأزمة.

- حفظ إقرارات الاستلام بعلم خاص بإدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

٣ . قائمة فريق الأزمات:

تشمل خطة إدارة الأزمات قائمة بأسماء فريق إدارة الأزمات ومناصبهم وتليفونات منازلهم ومكاتبهم والمحمول وعناوينهم لتسهيل عملية اتصال الأعضاء ببعضهم قبل عملية اتخاذ القرارات في الأزمة.

كما يجب ان يكون هناك بنفس القائمة الشخص البديل الاحتياطي والمستشاريون الخارجيون كما يجب تحديد مسئولية كل عضو في الفريق وواجباته وتوقيت هذا العمل وقد يرى عمل بويتجيات أو ودييات لأعضاء فريق إدارة الأزمة.

ومن المدير المسئول في كل ودية.

٤ . قائمة المخاطر المحتملة للأزمات:

تعتبر هذه القائمة جزءاً من خطة إدارة الأزمات ، وهي توضح مختلف أنواع الأزمات التي يمكن أن تواجهها المنظمة في المستقبل سواء أكان سطو أم تخريب أم تسرب غازات.. وذلك حسب أهميتها وأولوياتها.

وتفيد هذه القائمة فيما يلي: -

١ - نوعية العاملين وتنبيههم بالأخطار المتوقعة من الأزمات .

٢ - تدريب المديرين الحاليين والمستقبليين الذين يعينون بالمنظمة على مهارات وكيفية إدارة الأزمات.

٥ . توثيق أحداث الأزمة:

- يتمثل لوائح هذا التوثيق في الإجابة على أي استفسارات أو أسئلة للجهات أو الأطراف المعنية بالأزمة بصفة خاصة جهات التحقيق والقضاء.

- كما يفيد التوثيق في الإجابة على أدوات الاستفهام والأسئلة الآتية :-

أين وقعت الأزمة متى : من أخير أو أصيب . كيف . لماذا... الاتصالات . الجهات.. إلخ..

٦ - الاتصالات وتبادل المعلومات:

- عادة ما تحدث اتصالات وتليفونات عديدة أثناء وبعد الأزمة بين المنظمة والآخرين من الجهات والأفراد .

وهنا يجب أن تحدد المنظمة للمعلومات التي يمكن قولها للآخرين والمعلومات السرية المحظورة.

. أمثلة للمعلومات التي يمكن الإدلاء بها: -

. مكان الأزمة، الأضرار الناجمة، عدد المصابين أو القتلى

. عدد العاملين بالمنظمة، نشاط المنظمة..

. أمثلة للمعلومات السرية المحظور نشرها -

عقود المنظمة، أصولها وحقوقها، مرتبات وأجور العاملين

أرقام تليفونات كبار المديرين والقادة... إلخ

. كما يجب أن توضع خطة إدارة الأزمات الاتصالات الواجب اتباعها بالجهات

الآتية رئيس المنظمة، الإطباء، الإسعاف، النيابة العامة

السفارات الأجنبية، الإعلام، الدفاع المدني، محامى المنظمة

المؤتمرات الصحفية، النقابات العمالية، أسر الضحايا، حجم الضائر

٧ - العلاقات العامة والإعلام:

. يجب أن تحدد المنظمة من المتحدث الرسمي باسم المنظمة أو من يمثله وقد يكون مدير العلاقات العامة بالمنظمة.

. تحديد ما إذا كان سيتم عقد مؤتمر صحفي أو إصدار بيان صحفي عن الأزمة وجوانبها.

. تحديد من سيتولى الرد على الاتصالات والمكالمات التليفونية

. ضرورة الإدلاء بالمعلومات الصحيحة للمحافظة عن الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور.

. إعداد سجل أو ملف بكافة الاتصالات التي تمت أثناء وبعد الأزمة مع الآخرين.

. متابعة ما يرد عن الأزمة والمنظمة بوسائل الإعلام المختلفة والرد عليها في الوقت المناسب تحديد المواد الصحفية التي ستوزع أثناء المؤتمرات الصحفية.

- تدريب مديري العلاقات العامة والإعلام على مهارات التعامل والاتصال الجماهيري بصفة عامة والاتصال بالأطراف المعنية في الأزمة بصفة خاصة.
- متابعة خطة إدارة الأزمات للوقوف على الدروس المستفادة في مجالات العلاقات الإعلام يفضل بالنسبة للجوانب المالية والقانونية أن يتولاها - إعلامياً - المديرون المختصون بها بالتنسيق مع مدير المنظمة ومدير العلاقات العامة.. مثل أمور البيع والتوريد .. والاتصال بالمستهلكين.

٨ - دور فريق إدارة الأزمات في متابعة وتقييم الأزمات داخل المنظمة :

- يقصد بالتقييم هنا هو القيام بعملية قياس للأداء قبل وأثناء وبعد الأزمة بحيث يغطي كل جوانب الأزمة.. الإيجابيات والسلبيات.. وما تحقق من نجاح أو فشل.
ومن ثم يجب أن يتم عمل تصميم لنموذج استمارة تقييم يقوم الرؤساء المديرون باستيفائها ثم يعقد إجتماع مع فريق إدارة الأزمات لمناقشة جوانب التقييم التي وردت في الاستمارة واقتراح التوصيات اللازمة التي تدعم فعالية خطة إدارة الأزمات لتجنب الأزمة أو التلطيف من حدتها عند وقوعها.

ويجب أن تتضمن الاستمارة أو النموذج ما يلي من العناصر:

- التاريخ.

- الإدارة أو القسم..

- دور المدير رئيس القسم في سيناريو الأزمة.

- طريقة الأخطار أو الإبلاغ

- مدى مناسبة أو ملائمة طريقة الأخطار.

- الوقت اللازم لمعالجة الأزمة.

- تقييمك لدور الإدارة / القسم

- دور العلاقات العامة

- دور الأفراد بصفة عامة (داخل المنظمة)

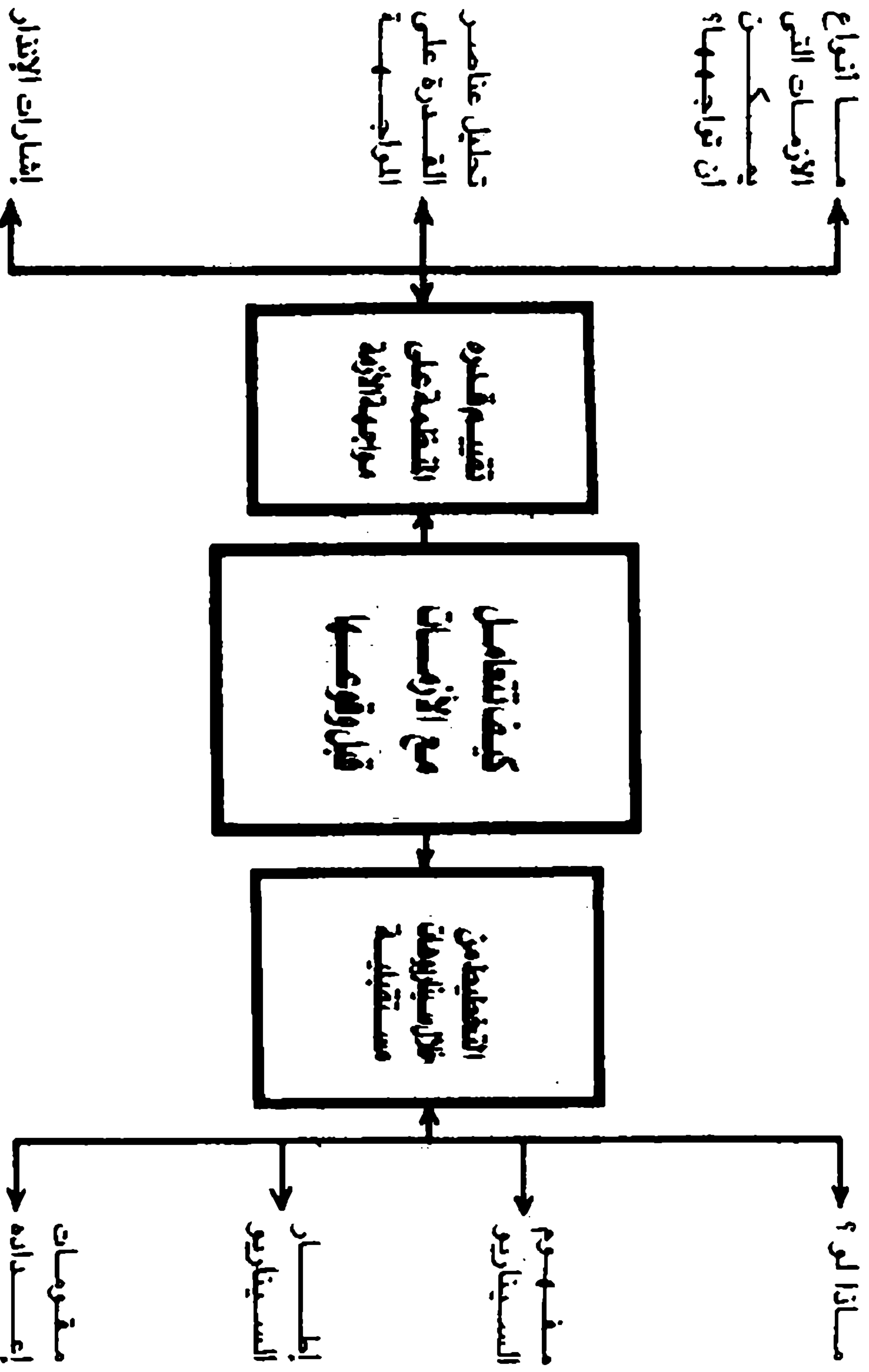
- دور الأجهزة بصفة عامة (داخل المنظمة)

- دور خطوط الاتصال (داخل المنظمة)

- ما أوجه التغيير أو التطوير أو التحسين في خطة إدارة الأزمات المنظمة؟

◆ كيف نتعامل مع الأزمات
قبل وقوعها؟





التخطيط لمواجهة الأزمة قبل حدوثها

درب نفسك والقيادات الإدارية
من حولك على الإجابة
عن سؤال مهم جداً

ماذا لو.....؟

التخطيط للطوارئ عن طريق
السيناريوهات المستقبلية

Contingency Planning Via
Future Scenarios

التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها يتطلب الحديث فيها عن فرعين:

**الفرع الأول: التخطيط للطوارئ، من خلال
سيناريوهات مستقبلية.**

**الفرع الثاني: تقييم قدرة المنظمة على مواجهة
الأزمات.**

الفرع الاول

التخطيط للطوارئ من خلال السيناريوهات

ماذا لو ...؟

- ١ - حدث هجوم مسلح على ... بقصد الاستيلاء / الشركة.
- ٢ - حدث تخريب في شركات أو شبكات الكهرباء.
- ٣ - تم تخريب الحاسب الألى بفيروس Virus.
- ٤ - وضعت قنبلة موقوتة. الانفجار (بلاغ).
- ٥ - تم اغتيال شخصية مهمة.
- ٦ - تم اختطاف طفل ولد شخصية قيادية في المنظمة.
- ٧ - قام الطلبة بإضراب أو إضرابات في أكثر من مدرسة.
- ٨ - امتزجت مياه المجارى بمياه الشرب في منطقة معينة.
- ٩ - غرقت عبارة أو باخره في البحر الأبيض / الأحمر.
- ١٠ - زحفت النيران من فندق إلى المكاتب الحكومية.

- ١١ . تم التبليغ بسرقة كبيرة لمستندات قومية من الارشيف.
 - ١٢ . استقال عدد كبير من الموظفين فجأة من قطاع معين.
 - ١٣ . زاد السحب على البنوك من الودعين.
 - ١٤ . تم شراء شركة بمعرفة مشتري جديد.
 - ١٥ . تم حرق صوامع الغلال المنتشرة في الموانى.
 - ١٦ . لوحظ بداية عصيان مدنى.
 - ١٧ . تحطم كوبرى بين شقى العاصمة.
 - ١٨ . انهارت فجأة بورصة الأوراق المالية.
 - ١٩ . حدثت أزمة قلبية حادة لرئيس مجلس إدارة شركة مالية.
 - ٢٠ . تم اكتشاف مواد مخدرة فى لعب أطفال بالبلاد .
 - ٢١ . لوحظ فار فى طائرة مدنية وهى فى الجو.
- لكل وزارة/ مؤسسة / شركة / فرد مجموعة من « ماذا لو؟ » ما مجموعتك؟

إعداد سيناريو الأزمة - ماذا.. لو وقع كذا؟

يتطلب الحديث عن الجوانب الـكـتـيـة: -

١ - مفهومه.

٢ - إطار السيناريو.

٣ - مقومات إعداده .

أولاً : مفهوم السيناريو:

لا شك أن التنبؤ بالأزمة واتخاذ إجراءات الوقاية منها هو أهم أساليب مواجهتها ومنع حدوث نتائجها لذلك اتجهت المنظمات إلى إقامة مراكز لإدارة الأزمة للعمل على منع نشوء الأزمات خاصة وأن أحداث الأزمة يحيط بها عناصر ضاغطة ومؤثرة هي: -

١ . السرعة الفائقة في تطلق أحداثها مما لا يعطى للقائمين على مواجهتها متمسكاً من الوقت للتفكير الهادئ في طرق التعامل معها.

٢ . حالة من الارتباك والشلل وعدم القدرة على المناورة والمواجهة لحاصرة الأزمة.

٣ . الخطر الداهم الذي تحمله الأزمة.

لذا فإن علم إدارة الأزمات قد وضع الأساس العلمي للوقاية من الأزمات ومواجهتها من خلال وضع مجموعة من التصورات لما يمكن أن يحدث وكيف يمكن توقعه وبإية طرق يمكن مجابته وهو ما أصبح يعرف بالسيناريوهات والسيناريوهات البديلة التي يختص كل منها بالتعامل من نوع معين من الأزمات.

والسيناريو هو مجموعة خطوات وإجراءات معينة تكون في مجموعها أساليب عمل للتعامل مع الأزمات ومواجهة الفعل ورد الفعل عند التعامل مع الأزمة.

ويتضمن السيناريو مجموعة تصورات لتحركات وعمليات متتالية ومتتابعة يتعين أن تتم وبشكل معين حتى يتحقق تنفيذ أهداف معينة.

فالسيناريو في حقيقته هو تحركات معينة في أماكن وتوقيتات محددة يتم فيها توزيع الأدوار لأعضاء فريق العمل مع تحديد عمل معين. لكل منهم في إطار المهام المتكاملة التي يقوم بها أعضاء الفريق في شكل متتابع ومترايط وفق برنامج زمني محدد.

وأصبح تعبير «السيناريو» المرتبط بإدارة الأزمات وصناعاتها أيضاً، وأصبحت السيناريوهات الأصلية وهـ البديلة» أحد الأسس الرئيسية في هذا الصدد.

ومهمة إعداد السيناريو وإن كانت مهمة صعبة إلا أنها ليست مستحيلة، فهي تقوم على تصور الأحداث وتصاعدها والتدريب عليها من خلال الخبرة والمواهب المكتسبة والتعامل العلمي مع الأزمات.

ويختلف سيناريو صنع الأزمة عن سيناريو معالجة الأزمة فرسم سيناريو صنع الأزمة أسهل من سيناريو المعالجة لأن رسم أسلوب القيام بالفعل أسهل من سيناريو رد الفعل الذي يتضمن كلا من الأفعال وردود الأفعال في الوقت ذاته.

ثانياً: الإطار المحدد لسيناريو الأزمة: .

عند وضع تصور لأحداث أزمة قد تحدث مستقبلاً ووضع تصور لكيفية التعامل معها فإنه لا بد من أن يضع واضعو هذا السيناريو نصب أعينهم الإطار المحدد لعملهم من خلال: .

١. تحديد الهدف :

يحدث ضغط الأزمة وتتابع أحداثها نوعاً من الارتباك والتشتت تفقد القدرة على التحرك في الاتجاه الصحيح أو تحديد الهدف الحقيقي المطلوب سرعة إنجازه قبل استفحال الأحداث.

وإذا كان تحديد الهدف بدقة هو نصف المعالجة الحقيقية للأزمة فإنه لا يشترط أن يكون هذا الهدف هو قمة الأزمة بل يمكن أن يكون جزءاً ذا تأثير على بنيان الأزمة وعلى مجرياتها وأن يكون الهدف هو إنقاذها مقوماتها سواء مقومات الوجود. أو مقومات الاستمرار ومن ذلك ما قامت به مارجريت تاتشر رئيسة وزراء بريطانيا أثناء أزمة نقابة عمال الفحم وإضرابهم عن العمل وإلحاق أضرار ضخمة

بالاقتصاد البريطاني حيث حدثت أضعف ركن في الأزمة وهو الأرصدة المالية التي تمتلكها نقابات العمال والتي تمكنها من الإنفاق على العمال المضربين فاستصدرت حكم قضائي بتجميد هذه الأرصدة. الأمر الذي أفقد النقابة قدرتها على الاستمرار وكذا أفقد عمالها إمكانية الاستمرار تحت ضغط الجوع الذي سيتعرضون له هم وأسرهـم.

٢ . القدرة على المناورة وحرية الحركة:

يجب على واضع السيناريو أن يضع في حسابه أن وضع القيود على حرية الحركة تؤدي إلى شلل القدرة على المواجهة، في حين أن حرية الحركة تحقق عنصر المبادأة التي تجعل الطرف الآخر يخضع لنظرية رد الفعل ومن ثم يمكن توجيهه والسيطرة عليه والتقليل من خطورة الأزمة التي يصنعها.

٣ . المفاجأة:

تؤمن المفاجأة والمباغلة لفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة لأنها تحقق نوعاً من النهول لدى القوى الصانعة للأزمة. تجعلها لا تستطيع التفكير أو التصرف ونحت تأثير صدمة المباغلة يمكن التعامل معها والقضاء عليها وإجهاض حركتها.

٤ . عناصر القوة والحشد:

يجب أن يراعى واضع السيناريو أن استخدام القوة قد يكون متاحاً من طرفي الأزمة سواء مكانياً أو زمانياً وأن القوة تؤدي إلى إحداث التأثير في الظروف المحيطة بنطاق الأزمة على أنه يجب أن يضع في حسابه ضرورة توافر القوة وحشدتها في زمن قياسي وأن القوة لا تستمد من ذاتها وإنما تستمد فيما يمكن أن تقوم به أو تحدثه من تأثيرات بمجرد الإحساس بوجودها أو الخوف من استخدامها ومن أمثلة عناصر القوة الموارد والإمكانات والتقنيات والخبرات البشرية القادرة والراغبة في معالجة الأزمة.

٥ . تقدير استخدام القوة:

إن استخدام القوة في صنع الأزمة أو مع اللقائمين عليها أو ضد صانعيها يتعين أن يخضع لتقدير دقيق لأن استخدام القوة قد يكون مدمراً ليس فقط

لصانعيها، بل لمستخدميها أيضاً سواء من حيث التكلفة التي أنفقت أو من حيث رد الفعل وما يؤدي إليه من اشتداد الأزمة وإذا كان يجب الاقتصاد في استخدام القوة إلى الحد المطلوب فإنه في نفس الوقت يجب عدم المبالغة في الإسراف في استخدامها لأن لكل فعل رد فعل.

٦ . سرعة التحكم والسيطرة على الأزمة:

يعد التلاحق السريع والتتابع لأحداث الأزمة يساعد على استقطاب روافد جديدة يوسع من جبهة الأزمة ويشكل ضغطاً جديداً لها وهو ما يجب أن يراعيه واضع السيناريو في جانب قوى الأزمة مما يتطلب أن يكون السيناريو محققاً للتفوق في السيطرة على الأحداث ويتحقق هذا التفوق لقوى مواجهة الأزمة من خلال عدة عوامل أهمها ما يلي: -

. التوقع الجيد والمعرفة الكاملة لتطورات الأزمة.

. تصور لاختراق عناصر تحريك الأزمة وقواها سواء أكانت: -

أ . القوى الحقيقية التي تكمن خلف الستار وتوجه الأحداث في الأزمة.

ب . القوى المتحركة التي يمكن لقوى توجيه الأزمة وتحريكها كعناصر للأزمة.

ج . القوى المحيطة بالأزمة وهي القوى التي يمكن أن تدور في دائرة الأزمة وتتخطى محيط دائرة الأزمة وتتحرك تدريجياً نحو مركز الأزمة المشتعل على أن يوضع في الاعتبار سرعة التدخل للعمل على تفتيت هذه القوى، وجذبها بعيداً عن مركز الأزمة.

٧ . تأمين الموارد البشرية والمادية: .

يجب أن يشمل السيناريو والسيناريو البديل نظاماً جيداً يضمن تأمين الأرواح والمنشآت في المراحل الآتية: -

١ . تأمين قبل وقوع الأزمة.

٢ . التأمين أثناء الأزمة.

وخاصة في الأوقات غير العادية وتقبل عملية التأمين أيضاً السيطرة على الأحداث بقلل التكاليف وأن تبقى الخسائر في حدها الأدنى .

٨ . الاستجابة السريعة للأزمة .

من المعروف أن الأزمة ذات أحداث سريعة ومتلاحقة، لذا فالأمر يستوجب التصدي لها بسرعة لا تقل عن سرعة أحداث الأزمة وإلى الحد من تكثور أحداثها وهو ما تحاول دائماً قوى صنع الأزمة تحقيقه بسرعة تحركها وانتشارها .

وعلى الجانب الآخر فإن المواجهة السريعة للأزمة تتطلب الدقة في هذه السرعة؛ لأن عدم الدقة قد يقود إلى مزيد من الأزمات فضلاً عن إهدار موارد كان من الممكن بحسن توجيهها معالجة نتائج الأزمة .

٩ . الأساليب غير المباشرة .

يجب على واضع سيناريو الأزمة أن يضع في اعتباره عند مواجهة الأزمة أن يترك مساحة واسعة لاستخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً باعتبارها أفضل الطرق للتعامل مع الأزمة، وإدارتها والتأثير على مجريات أحداثها ومن أهم هذه السياسات ما يلي:-

(أ) التخرج :-

يجب أن يكون السيناريو مبنياً على التخرج في مواجهة الأزمة والتعامل معها بشكل يتناسب مع قوة أحداثها مما يتيح فرصة امتصاص مراحل الأزمة .

(ب) التتابع والارتباط :-

بمعنى أن السيناريو يأخذ بطريقة استخدام مجموعة وسائل معالجة الأزمة بالتلازم والتتابع المطلوب والكافي لمواجهة أي تطورات للأزمة وتصاعدها أو للحد من خطورتها وإيقانها .

(ج) التكامل والتنسيق :-

يجب أن يحقق السيناريو أيضاً إمكانية استخدام مجموعة متكاملة من الأدوات بقدر من التناسق بحيث تشكل حزمة مترابطة يصعب اختراقها .

(د) التمويه والخداع :-

ويجب الا يغيب عن فكر واضح السيناريو انه عند مواجهة أزمة غير واضحة المعالم، ولا يتوافر معلومات بشأنها فإنه يتعين الانتظار حتى تتضح معالمها ويتوفر معلومات كافية توضح السيناريو الأمثل لاستخدامه في هذه الحالة.

كما يجب في هذه الحالة استخدام أساليب الامتصاص والاستيعاب لضغط الأزمة وايضا أساليب الخداع والتمويه.. والاستجابة الجزئية لمطالب موقف الأزمة.

ثالثاً: مقومات إعداد السيناريو :-

من المعروف أن السيناريو وإن كان يقوم على التعامل مع أحداث أزمة لم تحقق بعد، فإن ذلك لا يعنى ترك العنان للخيال لتوهمها، بل إن واضح السيناريو عندما يقوم بتحديد ملامحه من خلال مقومات مدروسة تقوم على منهج علمي يقوم على عنصرين هما :-

أ - وضع تصور مبنى على تحليل شامل كامل للعناصر المرجح أن يكون لها دور في إحداث الأزمة المتوقعة.

ب - وضع تصور وتحديد دقيق لكيفية التعامل مع محركى الأزمة وكذا كيفية حركة العناصر التى ستتصدى لها.

ويهدف وضع السيناريو بمقوماته السابقة إلى توفير نموذج أقرب ما يكون للأزمة المتوقعة وحركتها وإطارها وكذا طرق مواجهتها.

أ - التحليل الشامل لتصور الأزمة :-

يجب عند إعداد تصور السيناريو أن يكون مبنياً على تحليل شامل ودقيق لتصور الأزمة وتوقعها على النحو التالى :-

أ - تحليل مسرح الأزمة :-

ويقصد بمسرح الأزمة النطاق الجغرافى والمكانى المحتمل أن يقع فيه الأزمة وطرق ومنافذ الدخول إليه والخروج منه ويجب أن يتم وضع تحليل لهذا المسرح

شاملاً موقع الأزمة ومعرفة ظروف الطقس والمناخ ومعرفة مسرح الصلبيات ونوعية وطبيعة عناصر القوة التي يوفرها لكل منهم سواء لقوى صنع الأزمة أو لقوى التعامل معها. وذلك حتى يكون وضع تصور الحركة المقابلة للأزمة أقرب ما يكون للواقع عند حدوثها.

٢. تحليل الإطار العام للأزمة:

يقصد بتحليل الموقف العام، وضع تصور للأزمة والوضع والحالة الحالية لها ومن القوى المعارضة والقوى المؤيدة وكذا المخاطر وحجم التكاليف المتوقعة من التدخل في الأزمة. حتى يمكن رسم سيناريو ناجح للتعامل مع الأزمة ويستهدف وضع التصور والتحليل إلى معرفة الاستراتيجيات التي يتبناها الطرف الآخر ومدى اعتماده على سياسات وتكتيكات صنع الأزمة وهنئ ثمارها. مع التفرد بين احتمالات اللجوء إلى :-

أ. إطالة مدى المواجهة لكسب الوقت أو لتوسيع نطاق المواجهة بدخول أطراف جديدة.

ب. المواجهة السريعة قصيرة الأجل لتحقيق تفوق كاسح خاطف وإلحاق خسائر جسيمة لا يمكن تحملها:

ج. سياسة تهدئة لإقرار أمر واقع أمكن إحداثه عن طريق صنع الأزمة.

٣. تحليل المهمة:

يجب أن يقوم السيناريو على تحديد وتحليل دقيق لتصوير المهام المطلوب إنجازها في مواجهة الأزمة حيث تختلف المهام حسب المراحل التي يتم تحديدها والمطلوب التدخل عندها حسب الموقف.

وبالتالي حساب علاقات التبادل والتأثير القائم لتحديد متطلبات المهمة التي ستسند إلى فريق المهام.

٤. تحليل الإمكانيات:

إن التصور الجيد والتحليل الدقيق لطبيعة الأزمة المتوقعة والسيناريو الخاص بها لابد أن يشمل تحديداً لما قد تحتاج إليه من موارد وإمكانات بشرية ومادية

للتعامل مع الازمة المتوقعة غير انه من المهم أيضاً التأكيد على ترك حرية اختيار تطبيق احد السيناريوهات المعدة سلفاً للتعامل مع الازمة او إدخال تعديلات عليه ليصبح أكثر توافقاً في ضوء المستجدات التي قد تظهر على الساحة الفعلية.

هـ . تحليل الخصم الحقيقي: .

من المسلم به أن تحليل الخصم هو أمر بالغ الصعوبة، وأن الخصم الحقيقي في الأزمات كثيراً ما يكون متخف، ولا يظهر في الازمة إلا من يقوم فقط بتنفيذها ومن ثم فإن النجاح في الوصول إلى معرفته يساعد على تحديد أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، بل ومعرفة إلى أين سوف يذهب؟ ومن الذي سيدعمه ومن الذي سيعارضه؟ وبالتالي يساعد هذا كله على رسم سيناريو فعال للتعامل مع قوى صنع الازمة.

ب . تحديد عناصر وكيفية التعامل مع الازمة: .

بعد أن يقوم واضع السيناريو بعملية تحليل شامل لعناصر الازمة يحدد تحديداً دقيقاً كيفية التعامل مع الازمة في ضوء عناصرها المتوقعة على النحو التالي: -

١ . تحديد شكل التدخل: .

بعد أن يتم توصيف وتشخيص الازمة تأتي مرحلة أسلوب شكل التدخل سواء بالمعالجة غير المباشرة الخفية أو بالمعالجة المباشرة الصريحة العلنية. وسواء كان بالتكيف معها أو بالصدام معها وتدميرها ومن هنا فإن صياغة السيناريو يتوقف على اختيار شكل التدخل ويوضع أكثر من أسلوب للتدخل كبدائل يتم الاختيار من بينها عند مواجهة الازمة في الواقع.

٢ . تحديد نطاق التصرف وسلطة القرار:

يتم تحديد مساحة السلطة المخولة لإدارة الازمة ومسئولية فريق الازمة حتى يسهل عليهم التصرف دون الرجوع للآخرين من السلطات الأخرى في إطار حدود هذه السلطة باعتبار أن حرية الحركة واستغلال عنصر الوقت أمران حاسمان في مواجهة الأزمات.

٣. تحديد مسرح الأزمة:

يجب أن يحدد السيناريو للمسرح المسموح للتعامل في إطاره، وهو يشمل عادة كلاً من المكان والمجتمع والمناطق المحيطة به وقد يشمل مناطق التلاميذ والإمداد والسيطرة والحماية والوقاية والتعزيز هذا مع بيان طرق الدخول والخروج وأماكن السيطرة والتحكم.

٤. تطور الوضع:

يجب أن يكون السيناريو قائماً على التخيل لما سيكون عليه تطور الأوضاع مصدرًا لعوامل القرب والبعد من مصادر الخطر الكامن والتهديد الذي تدفع إليه الأزمة. وأن يكون هذا السيناريو قابلاً على استيعاب متغيرات الأوضاع ومستجدات الحالة التي يواجهها.

٥. تغيير الموقف:

لا خلاف أنه لا يوجد موقف ثابت في التعامل مع الأزمات بل إن المواقف متغيرة بشكل لحظي ومن هنا فإن راسم السيناريو يضع في اعتباره إمكانية التغيير في الموقف القائم.

٦. العوامل المساعدة:

يقصد بالعوامل المساعدة المعطيات الجغرافية والاعتبارات الاجتماعية والدينية ويتم الاستفادة منها لصياغة سيناريو إعلامي وحركي مساند ومدعم لجهود التعامل مع الأزمة.

٧. العوامل الوجدانية والعاطفية:

هناك العديد من العوامل المحركة للمشاعر والمخاطبة للعواطف والتي تعتمد على إثارة الأحاسيس والوجدان والضمير الذاتي للأفراد، خاصة إذا ما كانت قوى صنع الأزمة لديها قدرات عاطفية قوية.

ويكون استخدام هذه المشاعر عنصراً له أهمية وتقدير وحساب في رسم السيناريو.

الفروع الثامن

تقييم قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات

أولاً: ما أنواع الأزمات التي يمكن أن تواجه المنظمة؟

فكر في أسوأ ما يمكن أن يحدث:

ماذا لو حدث...؟

ماذا لو..؟

مجموعات ثنائية. / ثلاثية / خماسية

ثانيًا: تحليل عناصر القدرة على مواجهة

مختلف الأزمات:

صفر	١	٢	٣

١/٢ ما قبل الأزمة (الإبراك الأولى أو الإحساس الأولى

في اول مراحل الأزمة:

١ - إشارات الإنذار الأولية.

٢ - وضوح مسئولية إدارة الأزمة.

٣ - استعداد الإدارة لقبول المفاجآت والانتقادات.

٤ - سهولة انتقال الأخبار السيئة إلى أعلى.

٥ - وجود أشخاص أكفاء للتعامل معه الخلل..

٢/٢ انهاء الأزمة (مواجهة الأزمة):

٦ - سهولة تكوين فريق الأزمة .

٧ - مرونة التنظيم الإداري (غياب البيروقراطية).

٨ - سهولة وسرعة تخصيص الاموال لمعالجة الأزمة.

٩ - مدى توافر مستشار خارجي كالمه أمين.

١٠ - مدى وضوح التعليمات والتكليفات المرتبطة.

٢/٣ بعد الأزمة: مدى الاستفادة من الأزمة بعد وقوعها:

١١ - مدى سهولة إحداث التغييرات الجديدة.

١٢ - مدى الرغبة في عمل التحسينات.

١٣ - القدرة على تقبل الطرق والأساليب الجديدة.

ثالثاً: إشارات الإنذار أو احتواء الأضرار

الالتزمة

اكتشاف إشارات
الإنذار والاستعداد
أو الوقاية

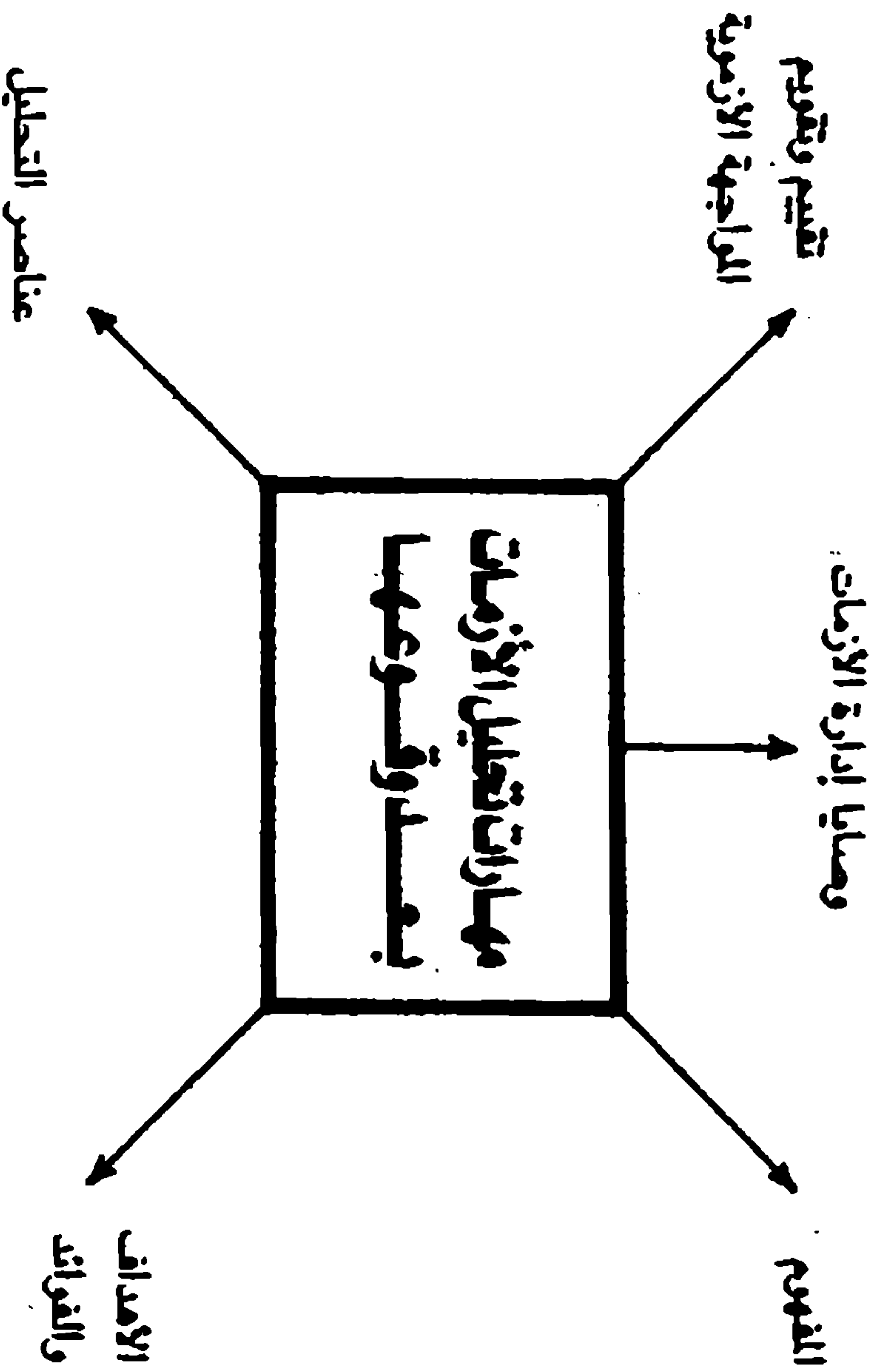
احتواء الأضرار
أو الحد منها

التعليم

;

◆ مهارات تحليل وتقييم الأزمات
بعد وقوعها





المفهوم :

عند وقوع أية أزمة أو كارثة أو موقف صعب لكيان ما سواء أكان إنسان أو منظمة أو دولة يجب أن يقوم فريق إدارة الأزمات بتحليل أحداث الأزمة والوقوف على أبعادها.

ويتحدد بالتحليل معرفة عناصر الأزمة وأطرافها وأسبابها ومن المتسبب فيها متى وأين وقعت وكيف وما حجمها والآثار المترتبة عليها والإجراءات والقرارات التي اتخذت فيها والدروس المستفادة منها في إعداد الخطط المستقبلية لمواجهة الأزمات.

الأهداف والفوائد:

١ - إكساب وتنمية مهارات فريق إدارة الأزمات والأفراد على إدارة الأزمات المستقبلية المماثلة.

٢ - التدريب المستمر.. بإكساب وتنمية معلومات ومعارف فريق إدارة الأزمات والموارد البشرية بالمنظمات.

٣ - تغيير الاتجاهات السلوكية لفريق إدارة الأزمات والأفراد إلى الأفكار - الإيجابية البناءة في إدارة الأزمات

٤ - تنمية الحس الأمني الأزموي لدى فريق إدارة الأزمات وبالشكل الذي ينعكس على إعداد سيناريوهات جديدة للتعامل مع الأزمات المستقبلية.

عناصر تحليل الأزمات:

يتناول تحليل الأزمات التي وقعت للمنظمة أو للأخيرين ما يلي:

١ - اسم الأزمة وموضوعها (عنوان الأزمة).

٢ - متى وقعت؟

٣ - أين وقعت؟

٤ - ما علامات الإنذار المبكر (أو الإشارات أو الأعراض التي كانت تنذر بوقوع الأزمة)؟

٥ - ما شواهد الأزمة (كل الأحداث التي وقعت أثناء الأزمة)؟

٦ - ما المخاطر أو التهديدات التي نتجت عن الأزمة (النتائج والآثار)؟

٧. ما تسلسل الأحداث زمنياً وما وقائع الأزمة وتطورها؟
٨. ما الأهداف المطلوب تحقيقها من إدارة الأزمة؟
(مثلاً : الحد من انتشار الأزمة - تقليل الخسائر - إعادة الأوضاع لطبيعتها)
٩. ما الإجراءات العاجلة التي اتخذت لتقليل آثار الأزمة؟ (الحد من تفاقم الأزمة)
١٠. ما تشكيل فريق إدارة الأزمة (طاقم إدارة الأزمة)؟
١١. من أطراف الأزمة؟
(صناع الأزمة أو الفاعلون المتسببون فيها)
(المستفيدون من الأزمة)
(المتعاطفون للأزمة أو المؤيدون لها)
(المعارضون للأزمة - حكومية - غير حكومية - أفراد...)
(المحايدون بالنسبة للأزمة)
(متخذ القرار في الأزمة)
١٢. ما القرار المتخذ؟
١٣. وما الفترة الزمنية السابقة على اتخاذ القرار - ولماذا؟
١٤. وما بدائل القرار الأخرى ومزايا وعيوب كل بديل؟
١٥. كيف كان يخطر الجمهور الداخلى فى المنظمة بتطورات الأزمة؟
١٦. كيف كان يخطر الجمهور الخارجى بالنسبة للمنظمة بتطورات الأزمة؟
١٧. هل كان الإعلام موفق فى دوره؟ ولماذا؟
١٨. ما أثر المعلومات فى إدارة الأزمات؟ (قبل وأثناء وبعد الأزمة)
١٩. وما مستوى نظم الإنذار - المبكر بالنسبة للأزمة؟ وما قدراته؟
٢٠. وهل نجح أو فشل فى رصد الأزمة؟
٢١. ما أسباب نجاح أو (فشل إدارة الأزمة)؟
٢٢. ما الدروس المستفادة من وقوع الأزمة؟
٢٣. ما التوصيات أو المقترحات التى يجب الأخذ بها مستقبلاً؟

تقييم وتقويم المواجهة الأزموية:

إن من أهم الدروس المستفادة من حدوث الأزمات ومواجهتها هي تقييم وتقويم أساليب التعامل التي تم اتخاذها لمواجهة الأزمة، وذلك يفيد في عدة مجالات من أهمها:

- الحكم على مدى سلامة الأساليب التي تم استخدامها في مواجهة الأزمات.
- الحكم على مدى قدرة الفريق الأزموي في النجاح في استخدام هذه الأساليب والمهارات الخاصة في المواجهة.
- الحكم على مدى سلامة أجهزة الإنذار المبكر وفعاليتها في إعطاء إشارات صادقة وسليمة عما سوف يحدث من أزمات.
- الحكم على مدى سلامة نظام المعلومات ومصادقته في إعطاء معلومات سليمة عن الأزمات وأثارها.
- الحكم على مدى سلامة أنظمة الاتصالات المستخدمة سواء قبل أو أثناء أو بعد حدوث الأزمة، ومدى فعاليتها وتأثيرها في تجنب أثارها.
- الحكم على مدى فاعلية أجهزة الإعلام في تعبئة المجتمع تجاه الأزمات وتقسيم أفرادها إلى:

* أفراد سلبيين تجاه الأزمات.

* أفراد إيجابيين تجاه الأزمات.

القدرة على القيام بالدور الإيجابي تجاه تقوية مركز الأفراد الإيجابيين تجاه الأزمات وتقليص دور الأفراد السلبيين تجاه الأزمات إلى أدنى حد ممكن.

التفكير في انتهاج الأساليب العلمية سواء الأكاديمية أو العملية أو النفسية تجاه أفراد المجتمع. بحيث يتمولون إلى مجموعة متعاونة تطوعية لمواجهة الأزمات المستقبلية

تقديم كافة العناصر السابقة من خلال التغيير والتطوير وتحسين الأداء بما ينعكس على كفاءة وفعالية الأداء في إدارة الأزمات.

وصايا إدارة الأزمات:

استكمالاً للدروس المستفادة عند حدوث الأزمات يمكننا تحديد عشر وصايا غاية في الأهمية وتمثل الدستور الإداري الواجب الاستعانة به بواسطة متخذ القرار عند التعامل مع الأزمات عند الوصايا العشر هي:

- تحديد دقيق وواضح للهدف / الأزمة المتوقعة / الأزمات المتوقعة

- تفويض السلطات لتوفير عنصر المبادأة وحرية التصرف واتخاذ القرار.

- الاستعداد والاحتياط للأزمات مادياً ومعنوياً.

- توافر عنصر التعاون من جميع المستويات.

- الاقتصاد في استخدام القوة.

- امتلاك القدرة على السيطرة على الأحداث.

- توفير الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات.

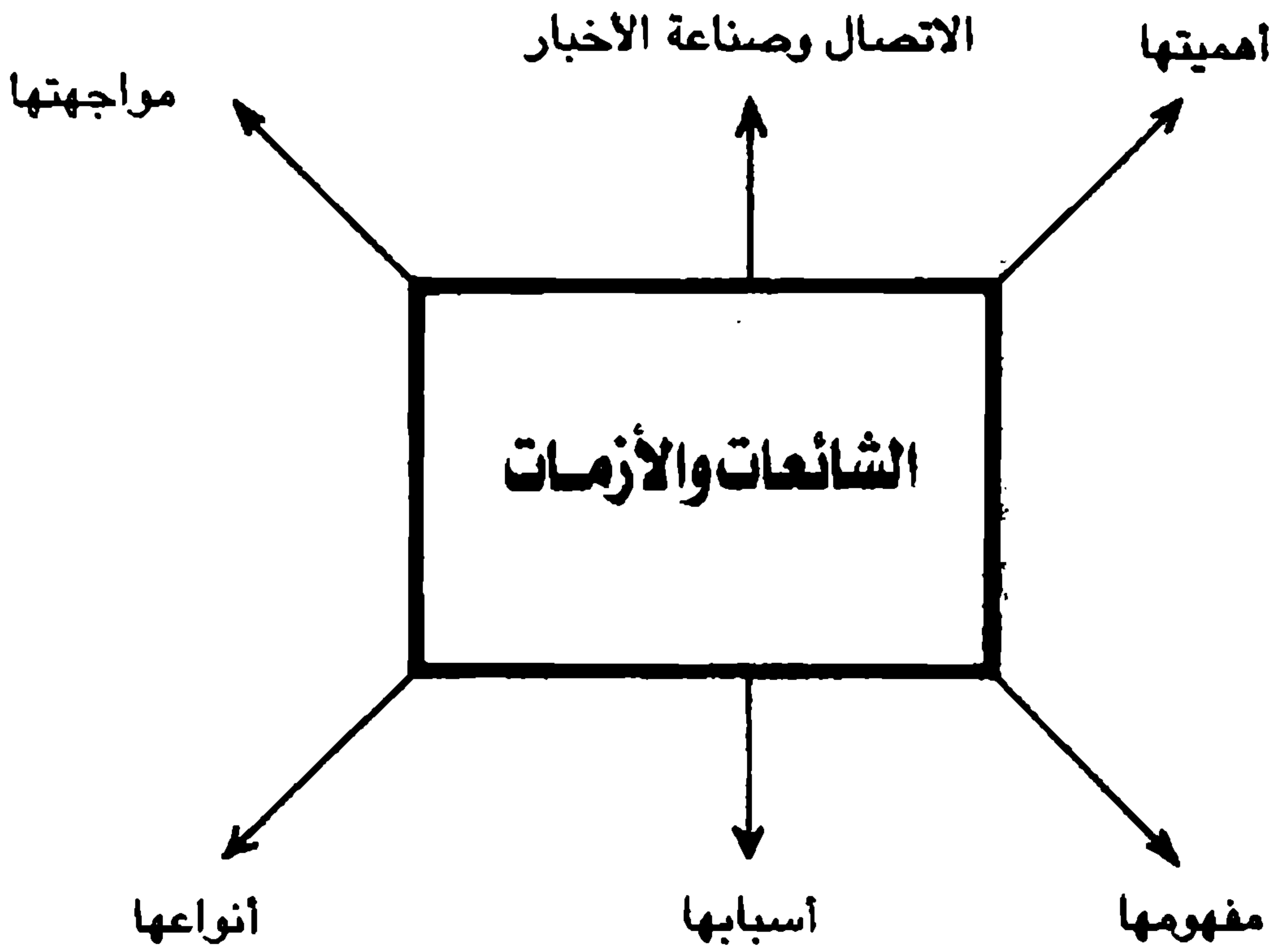
- توفير مهارة المواجهة السريعة للأحداث.

- استخدام الأساليب غير التقليدية كلما كان ذلك ممكناً.

- إعداد تقييم شامل لتجربة للاستفادة المستقبلية.

◆ الشائعات والأزمات





أهمية الشائعات: -

لا ينكر أحد أهمية وخطورة الشائعات في المجتمع وذلك على النحو التالي: -

١ . بالنسبة للمستوى البشرى: -

تظهر أهمية وخطورة الشائعة بالنسبة للفرد عندما تتناوله بذاته وكذلك بالنسبة للأسرة وأيضاً على مستوى الإدارة كمجتمع بشري وكذلك الحال أيضاً على مستوى الدولة عندما تتناول أحد رموز الدولة أو منظماتها.

٢ . بالنسبة لمستوى المجالات:

تتمثل الشائعة في جميع مجالات أنشطة الحياة في المجتمع سواء تناولت الشائعة أحد مجالات النشاط الزراعي أو الصناعي أو التجاري أو السياسي أو الأمني وهكذا.

٣ . بالنسبة للمستوى العلمي:

يمكن القول بأن الشائعات أصبحت علماً قائماً بذاته له نظرياته ومبادئه العلمية التي تشكله.. وأصبح للشائعات صدى علمي في العلوم الأخرى ومنتصلة به وثيق الصلة مثل العلوم السلوكية والعلوم الإدارية وكافة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

٤ . بالنسبة للتدريب: -

من الملاحظ أن بعض خطط التدريب والتنمية لبعض المنظمات سواء أكانت منظمات حكومية أو غير حكومية أيا كان نشاطها غير أنها تتناول موضوع مهارات التعامل مع الصراعات والشائعات سواء في مرحلة قبل أو مرحلة أثناء أو مرحلة بعد الصراع والشائعة. لأنه من المسلم به أن الصراعات والشائعات تؤثر على نحو أو آخر على أنشطة وعلاقات أجهزة الإدارة وعلى عملها بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

ويوضح الشكل التالي كافة الجوانب التي طرحنا على هذا النحو:

والإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه. وليس في وسع الإنسان أن يتنفس أو يتحرك أو يفكر أو يحيا دون أن يسجل طابعه الشخصي في العالم الخارجي لأن جو

مستوى التدريب (خطات تدريب المنظمات)

مستوى
العالم
(نظريات ومبادئ
عامة للتعامل معها)

أهمية
الاشغالات
وخطورتها

الفرد
الأسرة
الإدارة
الدولة
العالم

المستوى
البشري

الزراعي - الصناعي - السياسي

التجاري - الأمني - ...

مستوى المجالات

الفردية بطبيعته جو محدود، فليس في استطاعة الإنسان أن ينعزل، وإنما لابد له أن يعمل ويتفاعل مع الآخرين ويتأثر في ذلك بالقيم التي تشيع بين أفراد الجماعة، والاتجاهات النفسية التي تسود المجتمع ومن التصرفات السلوكية المألوفة في المجتمع بصفة عامة والإدارات الحكومية بصفة خاصة ظاهرة «إطلاق الشائعات» والشائعات هي عبارة عن أقوال أو أخبار أو قصص يرددها بعض المواطنين في المجتمع دون التثبت من صحتها ودون التحقق من صحتها وقد تكون هذه الروايات أو الأخبار حقيقية أو صحيحة، غير أنه من الملاحظ في أغلب الأحيان أنها تكون بعيدة عن الحقيقة، وقد تكون صحيحة في جزء منها ومبالغاً في أغلب أجزائها بفرض التأثير في الشخص الذي تناولته الشائعة أو التأثير في الرأي العام أو التأثير في القيادة الإدارية التي ترأس الشخص محل الشائعة لكي يتصرف معه بطريقة غير سليمة، أو صرفه عن فكرة أو اتجاه معين.

ما الشائعة ؟

وتظهر الشائعة من خبر وهمي في ذهن مروج الشائعة ويكون الخبر لا أساس له من الصحة في الواقع، أو نتيجة لصياغة أو تليق خبر يحتوي جزءاً من الحقيقة أو المبالغة في نقل خبر فيه شيء من الصحة.

ومن الملاحظ أن الشائعات تظهر وتنتشر ويتم على ثلاث فترات أو مراحل، حيث تبدأ بإدراك شخص معين أو عدة أشخاص لحادث معين مثل نقص أو اختفاء سلعة من السلع الاستهلاكية في السوق أو نقل أحد الموظفين من مكان حساس إلى مكان آخر أو بدء التحقيق معه في واقعة معينة أو صدور قرار غير واضح أو غير مفهوم من أحد المسؤولين في موقع معين .. إلخ.. كل ذلك دون إبداء الأسباب التي اتخذت على أساسها هذا التصرف، ويرجع اهتمام الشخص بالحادث إلى المفزى الاجتماعي له أو صداه في نفوسهم. ثم تجرى بعد ذلك عمليات التنقيح بالحنف أو الإضافة حتى تتمشى العناصر المكونة للشائعات مع بعضها البعض من جهة ومع ثقافة المجتمع أو المرفق وحضارته وظروفه وتكوينه من ناحية أخرى.

وعندما يتم التنقيح والتعديل بصورة تجعل الشائعة متقبلة سهلة الاستيعاب فإنها تسرى وتنطلق بين جماهير المجتمع الذى نحن بصددده سواء كان هذا المجتمع مجتمع الدولة كله أو المجتمع الفئوى بالمرفق الذى تنشأ فيه.

لماذا.. الشائعة؟

انتشار الشائعات فى أى مجتمع سواء كان على مستوى الدولة أو على مستوى المرفق العام دليل على عدم توافر أو عدم كفاية المعلومات الخاصة بالقضية محل الشائعة، كما أنها من جانب آخر دليل على عدم توافر وسائل الاتصال اللازمة بين مختلف المستويات فى المجتمع بين القادة والتابعين كما ترجع أسباب الشائعة من جانب ثالث إلى ضعف الوازع الخلقى أو ضعف التربية والتنشئة لدى مصدرى الشائعة خاصة إذا كانت الرواية التى تلوكها الألسن كلها غير صحيحة.

ومن جانب رابع تدل الشائعات على أن الموظفين فى مجتمع المرفق العام إنما يتكلمون ويتحدثون عن الرؤساء أو الزملاء لأنه لم يتح لهم الفرصة أن يتحدثوا مع قائدهم بالوضوح والصراحة المطلوبة فى مشاكلهم الخاصة أو المتعلقة بالعمل حسبما تقضى بنك مبادئ العلاقات الإنسانية فى الإدارة الحديثة، وهناك سبب خامس يتمثل فى عدم إسناد الأعمال الجدية الحقيقية لكثير من العاملين فى أجهزة الدولة بما لا يتفق وحاجة العمل الفعلية مما أدى إلى تضخم الجهاز الإدارى للدولة دون حاجة حقيقية إليهم من ناحية ودفن البعض الآخر من ناحية وكأنها دعوة صريحة إلى الحديث فى سيرة الناس وأحوالهم كوسيلة لقتل الوقت لحين حلول ساعة الانصراف من العمل.

والسبب السادس فى انتشار الشائعات فى المجتمعات على مختلف صورها يتمثل فى ضعف الرقابة والمتابعة فى بعض المصالح الحكومية. فالمقصود بالرقابة هو التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة بكفاية وفى الوقت المحدد لها وأن الأعمال الخاصة بالموظفين والعاملين تنفذ وفقاً للخطة الموضوعة والقوانين والتعليمات الصادرة.. كما تهدف إلى تصحيح وتقويم أى انحراف يشوب الكفاية فى الوظيفة العامة وتشخيص طرق العلاج اللازمة لتداركها وتقييم عمل الموظفين.

ويتضح من ذلك أن الرقابة والمتابعة تعتبر أخطر مسئوليات القادة والرؤساء في المرافق العامة والوحدات الإدارية ولعل القصور في هذين المجالين هو الذى الجأنا فى مصر إلى البحث عن الإصلاح الإدارى أو الثورة الإدارية وهو الذى أوجد التسبب واللامبالاة فى كثير من المواقع وهى البيئات الخصبة لانتشار الشائعات والأقاويل فى بعض المواقع وهو الذى تسبب فى المعاناة التى يشكو منها المواطنين نتيجة عدم قيام بعض الموظفين بواجباتهم واستهلاك وقت العمل فى سرد القصص والأخبار والروايات حتى ولو كانت غير صحيحة وقائمة على مجرد الظن والتخمين.

الإضافات للشائعة - والأزمة :

لا يخفى أن الشائعات لها من الآثار الضارة وقت الأزمات سواء على مستوى المجتمع كله أو على مستوى المرفق العام بالأجهزة الإدارية بالدولة فهى تثير عواطف المواطنين وتعمل على بلبلة الأفكار فالكثير من الأفراد لديهم ميل لتصديق الشائعات دون محاولة تكليف أنفسهم الوقوف على الحقيقة بل قد لا يكتفى أحدهم بتصديق الشائعة وإنما يضيف إليها من عنده استنتاجه وتخمينه ويأتى بعده من يضيف إليها شيئاً آخر وكثيراً ما يقبل بعض الناس على ترويج الشائعات لأنهم يجدون فيها متنفساً عن متاعبهم وحاجاتهم ورغباتهم وأمالهم التى تمثل اهتمامهم ويعجزون عن تحقيقها، فيقوم الفرد بتربيتها دون وعى منه ودون تكرات وقد تسهم بعض وسائل الإعلام فى نشر الشائعات أو تحريف الأخبار وتربيتها بصورة مشوهة عن حقيقتها الأصلية.

وإذا انتقلنا إلى مجال الأجهزة الإدارية فى الدولة فإنه من الملاحظ أن الشائعات والأقوال الخبيثة كثيراً ما تؤثر فى علاقات المواطنين أصحاب الخدمات والحاجات بالموظفين القائمين على خدمة الجماهير كما تؤثر أيضاً فى علاقة الموظفين ببعضهم البعض سواء كانت هذه الشائعات تركز على القائد الإدارى أو على أحد الموظفين أو على كيان المرفق كله.

فهذه الأقوال مثيرة وتلهى الأفراد عن الهدف الرئيسى الذى يسعون لتحقيقه وتؤدى بالتالى إلى ضعف الثقة بين المواطنين والقائمين على إدارة المرافق العامة.

فى الغموض تروج الشائعة!

تؤدى الشائعات من ناحية أخرى إلى بلبلة الرأى وتخلخله بسبب سرعة انتشار الشائعة وتأثيرها فيه ولذلك فإن الدول والمنظمات تسعى دائماً إلى مواجهة الشائعات ومحاولة تجنب أثارها الضارة ولعل أهم أسلوب لمواجهة الشائعة يقوم على عرض الحقائق فيما يهم المجتمع الذى يثور فيه الشائعة ويحق له معرفته دون أن يضير الصالح العام، ويقع العبء الأكبر فى هذه المواجهة على قيادات الجهات المختصة. ويجب لكى تقوم تلك الجهات بواجبها فى هذا المجال، أن يكون لديها تصور واضح وفهم تام لأبعاد الشائعة التى تريد مواجهتها، وأن تستخدم لكشفها أسلوب المصارحة الكاملة. كما أن عنصر السرعة فى الرد على الشائعات ودحض الأكاذيب وإظهار الوقائع الصحيحة له أثره فى القضاء على الشائعات وإبطال أثارها.

وإذا انتقلنا إلى مجال المجتمعات الإدارية بأجهزة الدولة فإننا نلاحظ أن الشائعات إنما تنشأ بصفة خاصة وأساسية عن جهل الموظفين والعاملين وعدم معرفتهم ووعيهم بالسياسات وأوجه النشاط والقرارات والأوامر غير المفهومة من جانب القيادات والرئاسات الإدارية ومن ثم تؤدى هذه الأوضاع إلى خلق البيئات الصالحة لانطلاق الشائعات.

غير أنه إذا كان لامعدى ولأمر من الشائعات فإن اهتمامنا بالمرحوسين والموظفين وبأعمالهم يجب أن يكون له الدرجة الأولى من اهتمامنا فى الحياة. ولكن عندما يظهر الطابع العدائى المؤذى يضر بروح الجماعة فإنه يجب مواجهته ومهاجمته ويجب أن يجعل الرئيس الإدارى البحث عن مطلق الشائعات مسألة ضرورية تعنيه وتهمه شخصياً. كما يجب أن يعاون هذا الشخص على تفهم خطأ السبيل الذى يمكن أن يسلكه وضرر الوسيلة التى يستخدمها.

أنواع الشائعات:

١ . الشائعات العشوائية:

من الصعب تحديد مصدر الشائعة العشوائية حيث يساهم كل فرد بشكل أو بآخر فى نشر الشائعة حيث لا يتحقق الإنسان عادة من تفاصيل وأحداث الخبز الذى يسمعه ويردده.

وقد تنشأ الشائعة العشوائية نتيجة عدم توفر المعلومات أو تعذر الحصول على المعلومات من مصادرها الرسمية.

٢ . الشائعات المخططة :

يقصد بهذه الشائعة.. الشائعة التي تم التخطيط لها مسبقاً.. لنشرها من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة..

وتسمى هذه الشائعات عادة بالشائعات السوداء حيث يكون الهدف منها النيل أو إلحاق الضرر بالخصوم سواء اكانوا افراداً ام منظمات ام دول ومن ثم تكون الشائعات على هذا النحو سبباً لنشوء الازمات ومصدر من مصادرها... الامر الذي سبق تناوله في موضوع الإدارة بالازمات .

إدارة الشائعة ومواجهتها :-

من خصائص الشائعات انها تستطيع الانتشار بسرعة في المجتمع الذي تنشأ فيه ومن ثم تعرض الفرد أو المنظمة أو الدولة للتهديدات والمخاطر وقد يكون لهذا الانتشار مخاطر محدودة وتنتهي في حالات معينة. غير انها قد تكون لها مخاطر متفاقمة ومتزايدة الامر الذي يحتم على الفرد أو المنظمة أو الدولة ان تتعامل معها وتواجهها للقضاء عليها.

ومن الأقوال الشهيرة في هذا الصدد «لا تخان بغير نار»

ومن الجدير بالذكر أنه يجب على المنظمات أن لا تستبعد الشائعات أو تتجاهلها بل تعتبر واقعاً حقيقياً يجب التعامل معه لأن انتشار الشائعة - وقد يكون فيها جانب من الحقيقة - يؤثر على كيان المنظمة.

- وتتوقف إدارة الشائعة ومواجهتها والتعامل معها على عدة عوامل منها طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وعدد العاملين فيها وطبيعة الشائعة.. إلخ ونقدم في هذا المجال بعض التوصيات أو البدائل للتعامل على الشائعة على النحو الآتي:

١ . السكون أو الصمت :

ويقصد بذلك اتخاذ المنظمة موقفاً سلبياً من الشائعة وعدم القيام بأي رد فعل

نحو الشائعة على أساس ان الشائعة ليست ذات قيمة ولا تسبب ضرراً ومن ثم ستنتهي من تلقاء نفسها دون تدخل من إدارة المنظمة

غير أن انطلاق الشائعة وقت الأزمات أو أثنائها قد يلحق الضرر - أكثر بالمنظمة ومن ثم يجب على المنظمة أن لا تنتظر حتى تنتهي الشائعة من تلقاء نفسها بل يجب على المنظمة أن تبادر إلى إدارتها ومواجهتها والتعامل معها.

٢ - نفى الشائعة: -

تقوم المنظمة عادة بنفى الشائعة إذا كانت ستسبب لها مخاطر أو أضراراً أما إذا كانت الشائعة تتمتع بدرجة من القوة نتيجة تكرار الخبر أو الرواية.

وحتى يؤدي النفي فعالية في مكافحة ومواجهة الشائعة فإن من الواجب على المنظمة أن تعتمد إلى تكرار نفي الشائعة أكثر من مرة حتى يمكن التأكد من وصول الرسالة إلى الجمهور المعنى بالشائعة.

وقد يتم النفي من خلال بيان في وسائل الإعلام المختلفة.. وقد يتم في ذات الصحيفة التي نشرت الخبر الكاذب أو المضلل.

كما يمكن للمنظمة شراء مساحة إعلانية لتتشر نفيها للشائعة حتى يمكن إبلاغ الجمهور بحقيقة الأمر وحرص المنظمة على علاقتها الطيبة بجمهورها هذا مع الأخذ في الاعتبار أن نفي الشائعة في بعض الأحيان قد يساهم في نشر صدق الشائعة ذاتها.. ومن ثم يجب على المنظمة الحرص عند اعتزامها نفي شائعة ما.

مبادرة الاتصال وصناعة الأخبار أثناء الأزمات: -

١ - بالنسبة للجمهور الخارجي:

إن غياب المعلومات عن الجمهور يعد بيئة خصبة لانتشار الشائعات ومن ثم يجب على المنظمة عدم ترك مساحة أو فجوة معلومات أثناء وقوع الأزمات بين المنظمة وجمهورها .

كما يجب على المنظمة التأكد من تدفق المعلومات والاتصالات مع مختلف الأطراف المعنية أثناء الأزمات. ومن ثم تتجنب المنظمة تكاثر الشائعات أو الحد منها بشكل كبير فمما لا شك فيه أنه تواصل نشر المعلومات والأخبار يتضمن نفياً ضمنياً وهو أن الشائعات غير صحيحة أو غير حقيقة أو أن هذه الشائعات مفروضة وذلك دون ذكر للشائعات.

إن الصورة الذهنية الخاطئة التي نتجت عن الشائعة تحتاج إلى مواجهتها
بأخبار أخرى إيجابية..

فإذا أظهرت شائعة ما عن منظمة أن أدائها ضعيف أو أنها لا تعمل فإن الأخبار
التي يجب أن تعلنها هذه المنظمة هو حجم إنجازاتها وعلاقاتها وما حققت من
مشروعات ويصفة خاصة في الفترة المعاصرة لظهور الشائعة لهو أكبر دليل على
كذب الشائعة.. وبذلك تحل الصورة الإيجابية محل الصورة السلبية في ذهن
الجمهور ولعل الصراحة والوضوح والانفتاح على الجمهور يعد أفضل وسيلة
للقاية وأفضل من العلاج..

ب - بالنسبة للجمهور الداخلي للمنظمة:

يعد العاملون بالمنظمة أحد أطراف الأزمة عند وقوعها ومن ثم يتوقع العاملون من
القيادات أن يبادروا بفعل شيء حيال الشائعة، ولاشك أن وجود اتصال ذي
اتجاهين داخل المنظمة يعد من أكثر الوسائل الفعالة لإخماد الشائعات وذلك من
خلال ما يلي:-

- نشر المعلومات والأخبار بلوحة الإعلانات داخل المنظمة.

- عقد اجتماعات على العاملين بالمنظمة .. والرد على أسئلتهم

- عقد لقاءات فردية على العناصر المؤثرة داخل المنظمة.

٣ - استعانة المنظمة بطرف ثالث:-

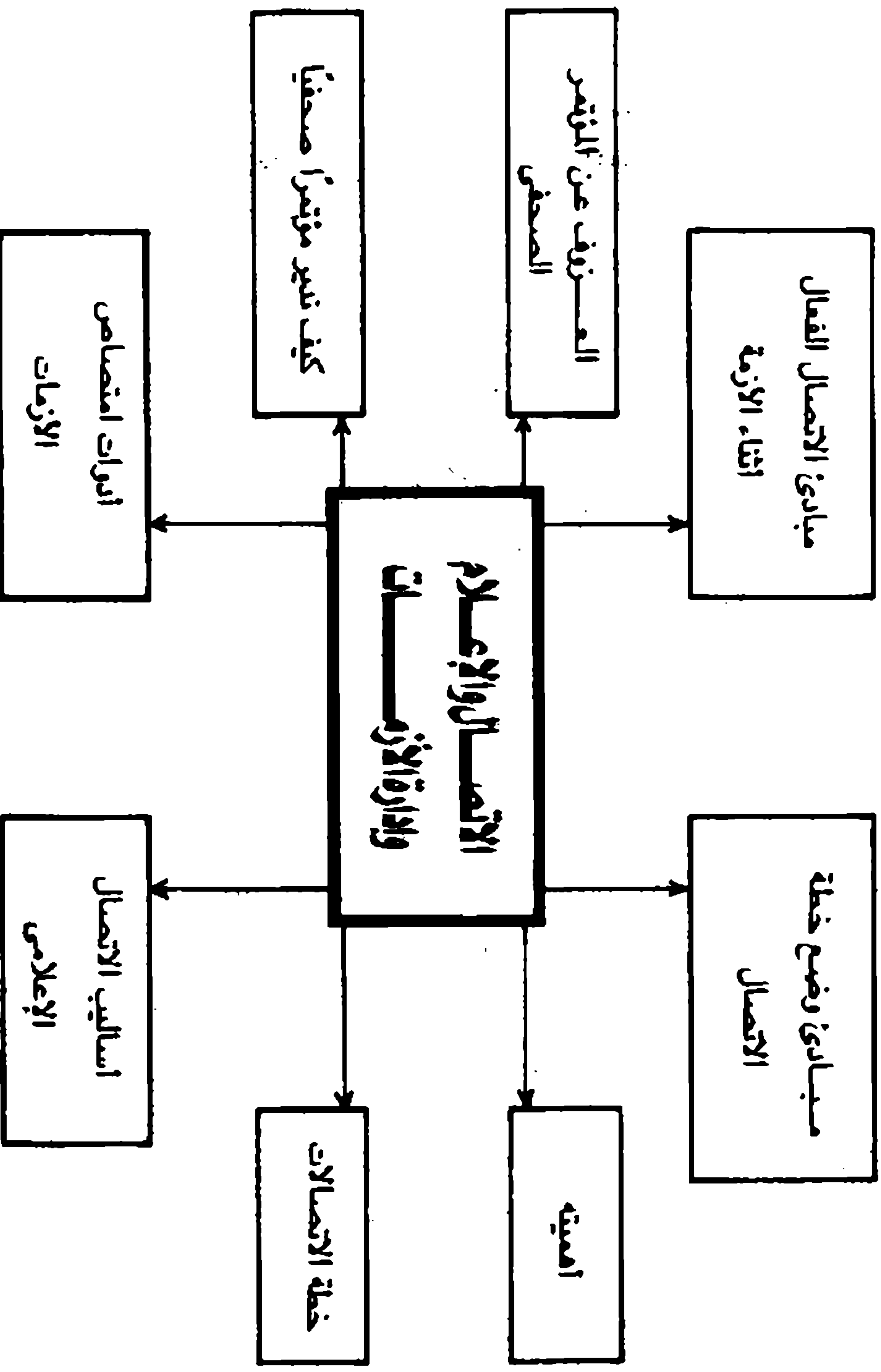
قد يكون من المفيد للمنظمة أن تستعين بطرف ثالث في التعامل مع الشائعات
وإدارتها.

وتتوقف فعالية هذا الطرف على ما يتمتع به من قبول ومصداقية عند الآخرين
ومدى ثقتهم فيه وما يتمتع به من سمعة وقار وبعلاقات وقرابة وصورة ذهنية طيبة
في المجتمع..

وقد يكون هذا الطرف مسئولاً سياسياً/ أو حكومياً أو خبيراً أو استاذاً جامعياً
في نفس مجال موضوع الشائعة ومن ثم يكون دوره أكثر فعالية وتأثيراً في إخماد
الشائعة وإجهاضها.

◆ الاتصال والإعلام وإدارة الأزمات





أهمية الاتصالات:

تشكل عملية الاتصالات في المجتمع عصب الحياة وروحها ومن ثم تعد وظيفة الاتصالات من أخطر الوظائف الاجتماعية ولا ينكر أحد أهمية الاتصالات على جميع المستويات وفي كافة المجالات وذلك على النحو الآتي: -

١- بالنسبة للمستوى البشري.

٢- بالنسبة لمستوى المجالات الأنشطة.

٣- بالنسبة للعلم.

٤- بالنسبة للتدريب والتنمية.

وتلك كما هو موضح في الهيكل التالي:

خطة الاتصالات والإعلام في إدارة الأزمة:

تعتمد خطة الاتصالات الإعلامية في إدارة الأزمة على العناصر الآتية: -

١- الهدف:

يجب أن يكون للاتصالات قبل وإثناء وبعد الأزمة أهداف واضحة ومحددة للجميع داخل المنظمة وخارجها.

ويراعى في إعداد برنامج الاتصالات تهيئ الأسبلة الآتية: -

- هل الهدف من الاتصال تحذير الناس من أضرار محتملة كالإصابات والوفيات أم

أن الهدف هو تهدئة الناس وبث الطمأنينة في قلوبهم؟

- هل تم تحديد ماسنقله من أخبار أو رسائل والهدف منها؟

- وما النتائج المترتبة على الاتصال (حدوث انفراج في الأزمة - تعقيد الأزمة)؟

- وضوح الرسالة أثناء الأزمة.. لتجنب إساءة الفهم.

- كيف نواجه من يقوم بنشر المعلومات الكاذبة أو الخاطئة أو المحرفة عن المنظمة؟

ومن المستفيد من ذلك... من أجل المحافظة على سمعة وصورة المنظمة لدى

الجمهور؟

- هل عملنا على ترتيب زيارة الوفود لكان وقوع الأزمة لتقصي الحقائق؟

مستوى التسيير (خطط تسيير المنظمات)

مستوى
العالم
(نظريات ومبادئ
علمية للتعامل معها)

أهمية
الاتصالات
وخطورتها

الفرد
الأسرة
الإدارة
الدولة
العالم

المستوى
البشري

الزراعي - الصناعي - السياسي
التجاري - الأمني - ...

مستوى المجالات

٢ - الجمهور: -

- يجب تحديد طبيعة فئة الجمهور الذي ستخاطبه المنظمة قبل واثناء وبعد وقوع الازمة.
- فجمهور المستفيدين غير جمهور الجهات الحكومية.. وهكذا.. فكل فئة لها رسالتها التي يجب إعدادها بعناية.
- ضرورة تحديد المتحدث الرسمي باسم المنظمة المناسب لكل فئة من الجمهور وطبيعته لتلافى سوء الفهم أو عدم التنسيق مع ماصدر عن المنظمة من بيانات أخرى.

كما يجب على المنظمة قبل وقوع الازمة ان تقيم الجمهور بفئاته المختلفة وان تقوم بتحليل كل فئة للوقوف على مايلي: -

- ما طبيعة هذا الجمهور (مستفيدين - أجهزة حكومية - إعلام.. إلخ)؟
- أين يمكن ان يوجد هذا الجمهور - موقعه؟
- ما اللغة المناسبة لهذا الجمهور.. لتناسب لغته (ثقافته)؟
- ما قنوات الاتصال المناسبة (الإعلام - اجتماع بالمنظمة - البريد.. مؤتمر صحفي.... إلخ)؟
- مدة الاتصال.. يوم.. يومان.. أسبوع.. إلخ.
- أسماء وعناوين الشخصيات المؤثرة في الأحداث والمتصلة بها.. لتنفيذ برنامج الاتصالات

٣- الرسالة الإعلامية: -

- يجب على المنظمة عند إعداد الرسالة ان تراعى مايلي: -
- الهدف من الرسالة.
- محتوى الرسالة: توصيل معلومات - ام توقعات - ام آراء.... إلخ.
- مشاعر الرسالة: ابتهاج - غضب - تفاؤل - إلخ.
- مستقبل الرسالة: ماذا يعرف مستقبل الرسالة عن المنظمة؟ الازمة التي تواجهها وقدرات المنظمة في مواجهة الازمة.
- هل رسالة مختصرة - ام تفصيلية؟

٤- قناة الاتصال الإعلامي:

- يقصد بقناة الاتصال... منافذ الاتصال.. أو الأشخاص الذين سينقلون محتويات الرسالة.

- هل هو المتحدث الرسمي باسم المنظمة أم شخصاً فنياً متخصصاً، أم رئيس المنظمة؟

- وحتى تكون قناة الاتصال جيدة يشترط في المتحدث ما يلي: -

- القدرة على الإقناع والمصداقية وتقديم الأدلة والبراهين.. ومدى استجابة المرسل إليهم الرسالة.

- هل سيقوم المتحدث بإبلاغ الرسالة شخصياً أم من خلال رسالة مسجلة.. إلخ؟

- وما الآثار المترتبة على رسالة المتحدث باسم المنظمة؟

٥ - مصادر الدعم والتأييد: -

- يمكن لمدير أو رئيس لمنظمة أن يستعين بمصادر الدعم والتأييد لتقديم النصح والإرشاد والرأي في إدارة الأزمة.

- وقد تكون هذه المصادر من داخل المنظمة وقد تكون من خارجها ومن أمثلة المصادر الخارجية.. الأجهزة الحكومية والشعبية والسياسية وأجهزة المجتمع المدني وكذلك الخبراء المتخصصين في المجالات المختلفة.

٦- تقييم أداء عملية الاتصالات:-

- يجب على رئيس فريق إدارة الأزمات ورئيس المنظمة أن يقوم بعملية تقييم لأداء الاتصالات قبل وأثناء وبعد الأزمة للوقوف على: -

- كيف وقعت الأزمة؟

- كيف علم الجمهور بالأزمة؟

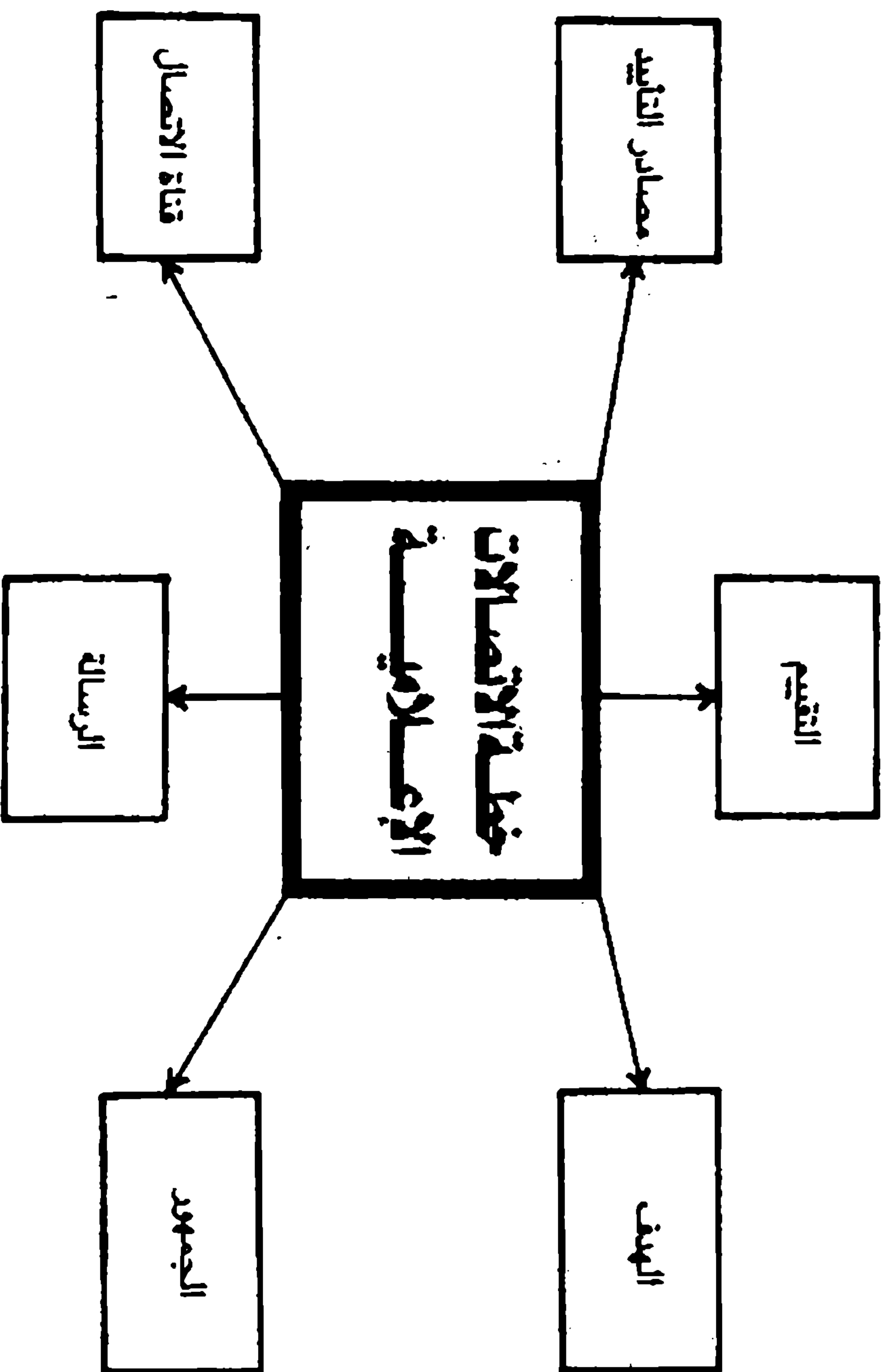
- ما استجابة المنظمة للأزمة؟

- المتحدث باسم المنظمة.

- هل غطت الرسالة كافة دوائر أطراف الأزمة.. والجمهور؟

- الوقوف على الدروس المستفادة من إدارة عملية الاتصالات وإدارة الأزمة.

ويوضح الشكل التالي خطة الاتصالات الإعلامية.



أساليب الاتصال والإعلام والإزمة:

يقصد بالإعلام عموماً عملية تفاعل بين طرفين إلى أن تصبح رسالة معينة مشتركة بينهما لتحقيق هدف محدد.

وجدير بالذكر أن وسائل الإعلام المختلفة تلعب دوراً مهماً في عملية إدارة الأزمة بأطوارها المختلفة لنشر الأخبار والمعلومات بين الناس والتأثير في سلوكياتهم واتجاهاتهم ونظراً لأهمية هذا الدور الإعلامي فقد أصبح من الضروري منع نظم الإعلام الأهمية الخاصة وقت حدوث الأزمة إذ من خلالها يتم إعلام المواطنين بما يجب وبما لا يجب وحدود التصرفات اللازمة لتلاشي الأضرار الناتجة عنها وكذلك مصارحة الأفراد بالحقائق دون تهوين أو تهويل حتى يكونوا على بينة بالأحداث الجارية والظروف والملابسات المحيطة بها، فالإعلام العاقل يجب أن يبني على الحقائق وعلى النقل الأمين لها حتى تكسب مصداقية المعاشية الخيرية بكافة جوانبها وأبعادها وحتى يتحقق للإعلام الغاية المرجوة منه يجب أن يستعين إدارة العلاقات العامة بالعديد من أدوات الاتصال والإعلام الآتية:

١- النشرات المكتوبة:

وتحتوى هذه النشرات على كاتالوجات لكل خطر من المخاطر المحتملة داخل المنظمة، تقوم بشرح تفصيلي يهدف إلى توعية وإعلام العاملين أو الجمهور عن المخاطر وكيفية مواجهتها والتعامل معها بأسلوب علمي والتصرف الحكيم من أجل الإبلاغ الفوري عند حدوثها. مع الاستعداد التام لسرعة الخلاء والتوجه إلى الملاجئ أو مراكز الإيواء ومعاونة الأجهزة المعنية بالإطفاء والإنقاذ والإسعاف وما إليها، من أجل القيام بواجباتها على الوجه الأمثل وفي زمن قياسي يتناسب مع حجم الخطر.

٢. اللقاءات أو الاجتماعات الفردية الشخصية والجماعية.

٣. استدعاء قادة التنظيمات الحكومية وغير الحكومية.

٤. البيانات الإعلامية والصحفية:

— حيث تصدر المنظمة بياناً صحفياً أثناء الأزمة لإحاطة وسائل الإعلام المختلفة

والجمهور بحقيقة الأزمة وتطورها والموقف الراهن والمتوقع والقرارات التي اتخذت في إدارة الأزمة.

- يقصد بالبيان الصحفي: بيان مكتوب لا يزيد إعادة على صفحة واحدة يحدد فيه موضوع الأزمة وتطورها ورئيس فريق إدارة الأزمة وآخر مرحلة في إدارة الأزمة والأهداف المطلوب تحقيقها.

- قد تتعدد البيانات الصحفية في حالة الأزمات الممتدة.

- يجب أن يغطي البيان الصحفي أدوات الاستفهام الآتية: -

ماذا - متى - أين - كيف - لماذا - من - إلخ

هـ إلقاء الخطب أو المحاضرات.

٦- المؤتمرات الصحفية:

- قد تفضل المنظمة عقد مؤتمر أو مؤتمرات صحفية لتزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الخاصة بالمنظمة وموقف المنظمة من إدارة الأزمة.

- قد تزداد هذه المؤتمرات على الهواء مباشرة وتنقلها شبكات التلفزيون العالمية.

- ومن ثم يجب الإعداد جيداً لمثل هذه المؤتمرات.

- وسوف نوضح فيما بعد شروط إدارة المؤتمر الصحفي الفعال في إدارة الأزمات.

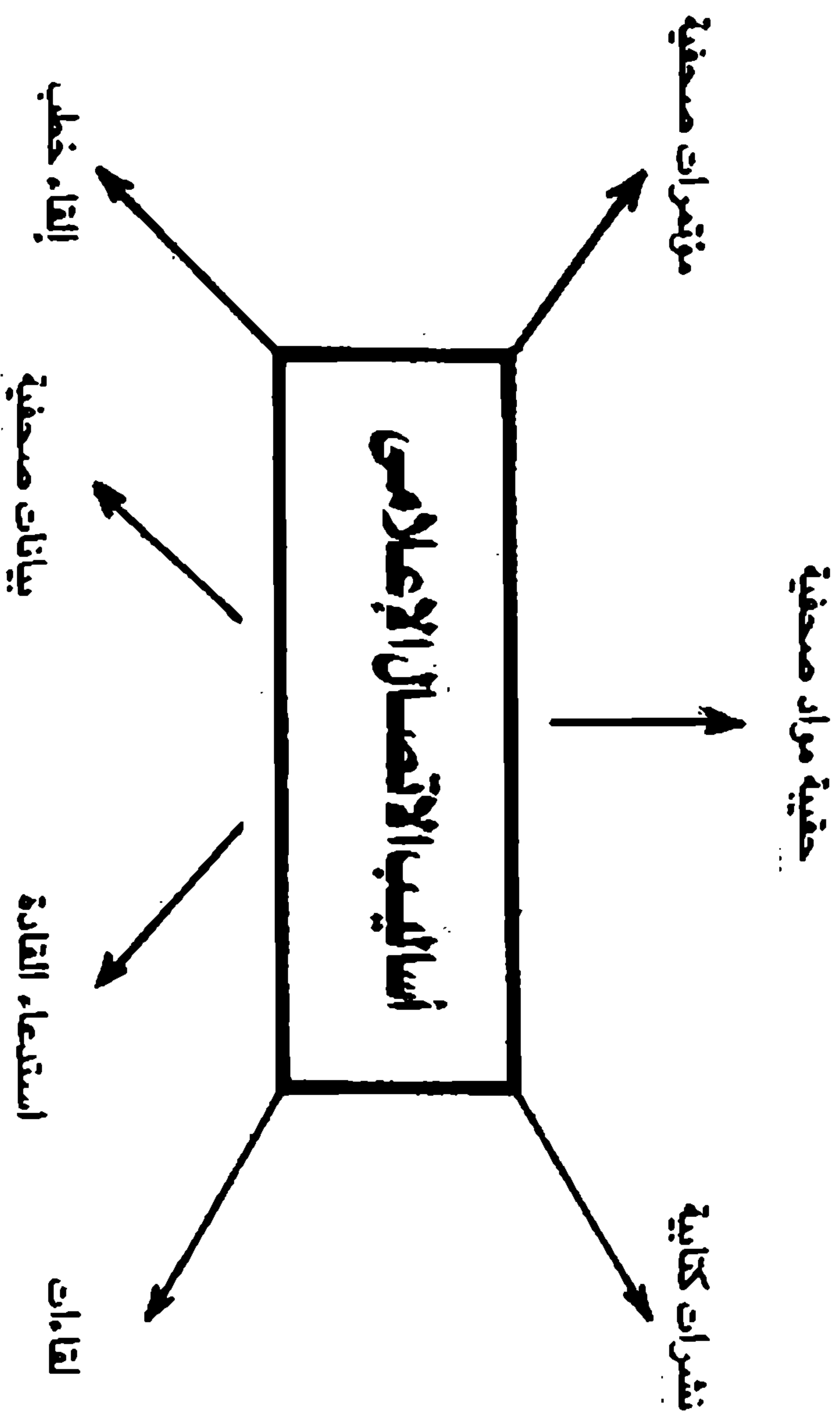
٧- حقيبة الموارد الصحفية: -

تقوم إدارة العلاقات العامة بالمنظمة بإعداد هذه الحقيبة.. والتي يجب أن تتضمن البيانات الصحفية الصادرة عن المنظمة وكافة المعلومات عن المنظمة والأزمة والقرارات التي اتخذت وصور المسئولين بالمنظمة وخارجها وبيان بأسمائهم وتليفوناتهم للرجوع إليها عند الحاجة.

وكذلك الرد على المكالمات التليفونية وأسئلة الاجتماعات والمؤتمرات التي تتم في

هذا الصدد

ويوضح الشكل التالي أساليب الاتصال الاعلاني،



ادوات امتصاص الازمات:

- قد يلجأ بعض القادة إلى امتصاص واستيعاب الأزمة وتحتاج هذه العملية إلى الصبر والحكمة والحكمة في التعامل مع الأزمة وإدارتها.
- والهدف من عملية الامتصاص والاستيعاب مايلي: -

١- كسب الوقت والحصول على المعلومات الكافية عن الأزمة حتى يمكن اتخاذ القرار المناسب.

٢- المحافظة على كيان المنظمة أو الدولة من الخسائر المادية أو المعنوية التي وقعت - وتشمل أدوات الامتصاص مايلي:

- تواجيد القيادات مع الجماهير ومعايشتها.

- التحقيق.

- تشكيل لجنة لبحث الأزمة.

- التحكيم.

- تغيير القيادات السلبية أو محاكمتها.

- إعلان القيادات تحمل المسؤولية.. والتنحي عن السلطة.

كيف ندير مؤتمر صحفي فعال؟

(١) الإعداد للمؤتمر الصحفي: يجب أن يتناول الأسئلة الآتية: -

- هل هناك بدائل أخرى للمؤتمر الصحفي.

- ما الهدف من المؤتمر؟

- هل سيحقق المؤتمر هذا الهدف؟

- هل هناك بدائل أخرى للمؤتمر الصحفي؟

- ما طبيعة أسئلة الصحفيين؟

- ما خطة المنظمة في التعامل مع الأزمة الآن ومستقبلاً؟

- التدريب على عقد المؤتمر الصحفي.

(٢) يجب على المتحدث الرسمي أن يقدم نفسه ويقدم منظمته:

- من خلال مقدمة قصيرة ومختصرة ليقوم الصحفيون المرسلون بعد ذلك بطرح الأسئلة الخاصة بالأزمة.

- كما يجب أن يتحلى هذا المتحدث بالصبر والهدوء وضبط الأعصاب في الرد على الأسئلة تحت ضغوط الأزمة.

(٣) تحديد الوقت المناسب للمؤتمر:

- يجب عقد المؤتمر الصحفي عند توفر كافة المعلومات عن الأزمة حتى يمكن الرد على كافة الأسئلة المتعلقة بموضوع الأزمة.

- يتم دعوة المرسلين للمؤتمر قبل انعقاده بوقت كاف حتى يمكن إعداد قاعة المؤتمر وأجهزة التصوير ووضعها في المكان المخصص لها.

- قد يتطلب الأمر عقد عدة مؤتمرات صحفية في حالة إذا ما كانت الأزمة قد استغرقت أوقاتاً طويلة

(٤) الاستعانة بالخبراء: -

- قد تستعين المنظمة التي تعرضت للأزمة بخبير - وبصفة خاصة من الناحية الفنية - لشرح وإيضاح المعلومات الفنية الخاصة بتحليل أسباب وقوع الأزمة وطرق التعامل معها.

- كما يجب التنسيق مع المستشار القانوني للمنظمة لتحديد الأسلوب المناسب للرد على أسئلة الصحفيين...

(٥) متابعة.. الأخبار الصحفية والإعلامية: -

يجب على إدارة العلاقات العامة والإعلام أن تتابع ما ينشر عن المؤتمر - أو الأزمة بصفة عامة - في الصحف وأجهزة الإعلام:

(١) حتى تتأكد من وصول مضمون الرسالة إلى الأطراف المعنية. وللتأكد من فعالية المنظمة في الوصول إلى مختلف أجهزة الإعلام وتحقيق رسالة المنظمة بصفة عامة والأزمة بصفة خاصة.

(٢) كما تفيد هذه المتابعة في الوقوف على ردود الأفعال في كل المناطق وكل القطاعات الجماهيرية المتأثرين بالأزمة.

(٣) تفيد هذه المتابعة في التخطيط لمواجهة الأزمات المستقبلية بثقة واقتدار بعد الوقوف على الإيجابيات والسلبيات الخاصة بأنشطة الاتصالات والإعلام.

حالة عزوف المنظمة عن عقد مؤتمر صحفي:

تقوم بعض شركات الإنتاج التلفزيوني بإنتاج بيان صحفي بالفيديو بحيث يقوم المتحدث باسم المنظمة بتسجيل رسالة توجهها المنظمة للجمهور في استديو مجهز لذلك الغرض. وبحيث يتم إعداد وتوجيه أسئلة خاصة بالأزمة وتقوم المنظمة ببيت هذا الشريط في القنوات التلفزيونية المختلفة لتهدئة الرأي العام والرد على كافة الأسئلة التي تدرر بخاطره.

مبادئ وضع خطة اتصالات إعلامية:

١- يجب على الإدارة العليا أن تثق في مكتب الاتصال الإعلامي وتوفر للمكتب معلومات طازجة أولاً بأول ويصفه خاصة الخطوات التي تم اتخاذها للسيطرة على الموقف.

٢- يجب التأكد من وجود عدد كاف من الموظفين في المؤسسة الذين يتوافر فيهم التدريب الكافي للمهمة، وذلك للتعامل مع فيضان التليفونات الواردة من وسائل النشر والإعلام.

٣- تذكر ضرورة أن يعمل مكتب المعلومات ٢٤ ساعة بدون راحة لاستيعاب المكالمات الآتية من مختلف بلاد الدنيا نتيجة اختلاف التوقيت.

٤- لا تكذب ولو كذباً أبيض إذا لم يكن لديك ما تخفيه.. للمصداقية.

٥- إذا حدثت أخطاء اعرضها على الجمهور بالحقائق جميعها عندما تتأكد منها بأسرع ما يمكن ولا بد من وضع خطط إيجابية لعلاج الموقف.

٦- عندما يكون هناك نقص في المعلومات املا الفراغ بحسابات دقيقة حتى تأتيك المعلومات الدقيقة لتشرها في أسرع وقت.

- ٧- إذا تم اتهام غير صحيح لاتجعله يمر.. تدخل واثبت أن التهمة غير صحيحة.
- ٨- لاتكمل نقص المعلومات بكنب أو بتلفيق بيانات أبدأ.
- ٩- تأكد أن المؤسسة لديها من سجل الإنجازات مايدعم المصداقية ولاسيما فيما يتعلق بالتعويضات المطلوبة اثناء الأزمة.

مبادئ الاتصالات الفعالة اثناء الأزمة:

- ١- تعرف على وسائل الإعلام، وأسماء المحررين والصحفيين وأرقام تليفوناتهم
- ٢- جهز معلومات مرجعية عن كل جزء من اجزاء المؤسسة خاضعة لخطر الأزمة... اعط لهم المعلومات أولاً بأول سواء فى المركز الرئيسى أو فى اماكن الخطر.
- ٢- خصص حجرة لتكون غرفة الصحافة والإعلام والتي يمكن استخدامها فى المؤتمر الصحفى وكمركز لتجميع آخر الأنباء.
- ٤- خصص مركز معلومات الطوارئ لاستقبال الأسئلة الواردة من وسائل الإعلام ٢٤ ساعة.
- ٥- تأكد ان ممثل الإعلام الرئيسى جزء لايتجزأ من فريق إدارة الأزمة.. مكانه مركز الطوارئ.
- ٦- إذا كان نك ممكناً خصص غرفة هادئة قريبة من مركز الطوارئ ليتواجد فيها رئيس فريق الأزمة والممثل الإعلامى.
- ٧- جهز معلومات للنشر حتى ولو كانت ناقصة يتم ملؤها عندما تتوافر المعلومات الناقصة.
- ٨- انشر معلومات إضافية أولاً بأول.
- ٩- تأكد من أن القيادات فى اجزاء المنظمة عندها المعلومات أولاً بأول قبل ان تصل إلى وسائل الإعلام.
- ١٠- تأكد أن رجال البدالة (التليفون) يعرفون من المتوقع الاتصال بهم ونوع الأسئلة التى سيواجهونها، وإذا لم يكونوا يعرفون كيف يردون.. وماالإشخاص المصرح لهم بتحويل المكالمات الواردة لهم؟.

١١- أعلن عن مواعيد المؤتمر (المؤتمرات) الصحفية بأسرع وقت ممكن من أجل تخفيف الضغط على المكالمات الواردة من وسائل النشر.

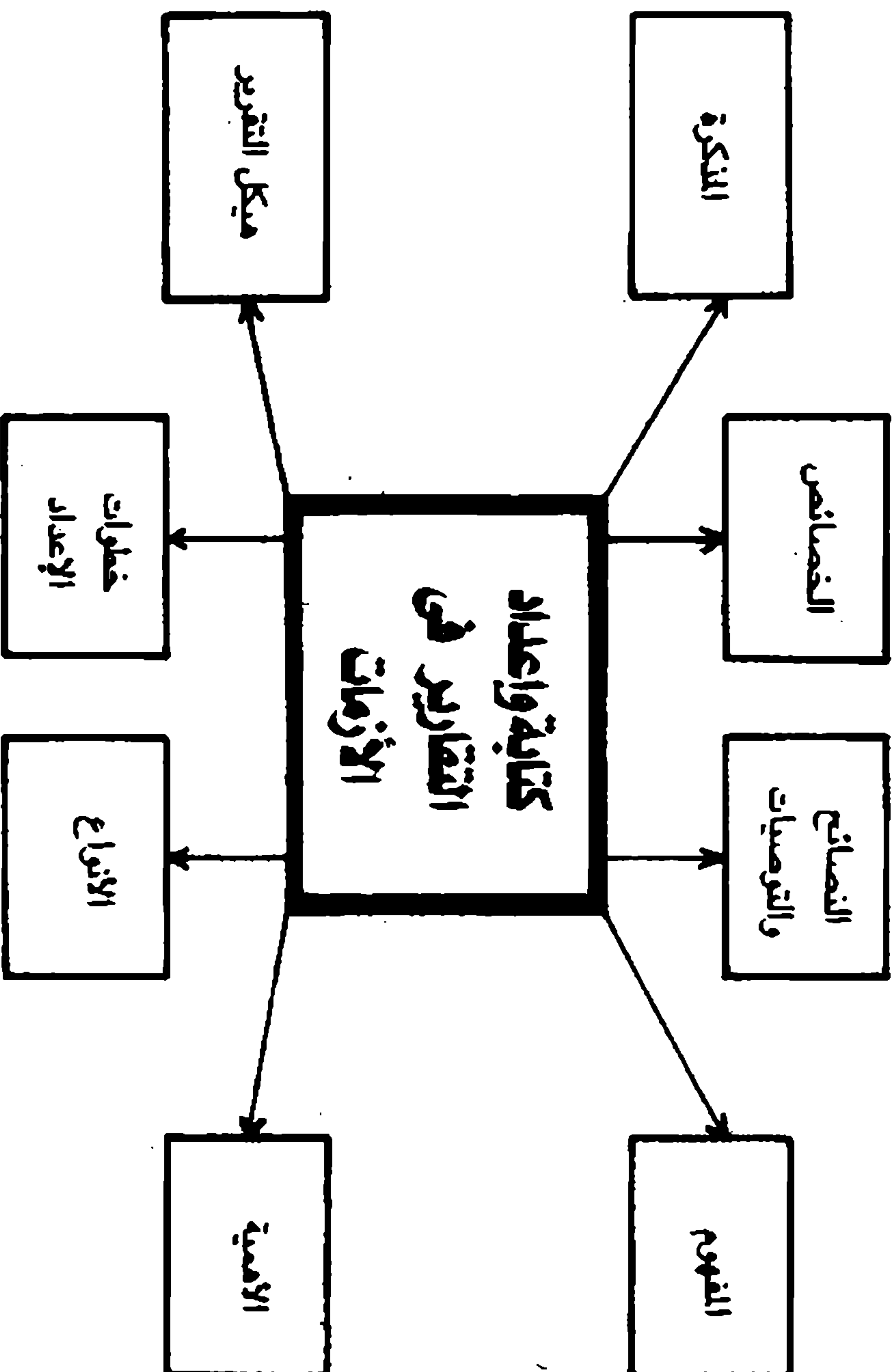
١٢- جهز بدقة كل ماسيعلن في المؤتمر الصحفي.. ولا تقل شيئاً إضافياً في آخر لحظة... معظم المشاكل تأتي من آخر تصريح غير مخطط!!

١٣- في كل الاتصالات كن صائباً، لا تستعمل التخمين ولا تستخدم الكلام الرنان ولا تضع اللوم على أحد. عبر عن أسفك وحزنك لما حدث واهتمامك بما حدث.

ضع الناس قبل الملكية... كن إنساناً.

◆ كتابة واعتماد التقارير وإدارة الأزمات





تتطلب عملية إدارة الأزمات والتعامل معها سواء في مرحلة قبل أو أثناء أو بعد الأزمة.. إعداد وكتابة التقارير والمذكرات.

ونلك من أجل الوقوف على أبعادها وما اتخذ فيها من إجراءات وقرارات ... للاستفادة من تجربة مواجهة الأزمة والتعامل معها. ومن ثم يلجأ القادة والمديرون إلى رفع التقارير الخاصة بالمشكلة أو الأزمة إلى المستويات العليا للاستفادة منها في إعداد الخطط المستقبلية للتعامل مع الأزمات واتخاذ القرارات بصديها.

ولا يخفى على أحد أن مهارة إعداد التقارير والمذكرات يترتب على اتخاذ العديد من الإجراءات والقرارات الرشيدة التي تؤدي إلى سد الثغرات وتلافى نقاط الضعف في جوانب الإدارة . وبما ينعكس على كفاءة وفعالية الإدارة وحسن أدائها.

ونعرض في هذا الصدد لمجالة سريعة عن مفهوم التقارير وأهميتها وأنواعها وخطوات إعدادها وأجزائها والخصائص التي يجب أن تتوفر فيها والتوصيات التي يجب مراعاتها واثرك على تشخيص الأزمات وتقييمها والقرارات التي تتخذ فيها.

١- تعريف التقارير وتحديد أهميتها:

مفهوم التقرير:

يعرف البعض «التقرير» بأنه عرض للحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة عرضاً تحليلياً واستخلاص النتائج ثم الاقتراحات والتوصيات التي تتمشى مع نتائج التحليل:

كما يعرف البعض بأنه عرض كتابي للبيانات والحقائق والتوصيات لحل مشكلات العمل.

ولأغراض الدراسة في هذا الموضوع يمكن النظر إلى التقرير على أنه «عرض لفظي - عادة ما يكون مكتوباً وأحياناً قد يكون شفهيًا - لظروف أو أحداث أو أحوال معينة أو عرض لنتائج بحث أو دراسة لمشكلة أو أزمة محددة والمقترحات التي قد تؤدي إلى حل هذه المشكلة».

وقد يهدف التقرير إلى تحقيق واحد أو أكثر مما يلي:

. متابعة سير العمل أو الخطط الموضوعية.

. إعلام الغير بأمور معينة.

. إقناع الغير بشيء معين أو وجهة نظر محددة.

. دراسة لموضوع معين أو مشكلة أو أزمة لها وزنها ومقترحات حلها.

. عرض لنتائج بحث أو دراسة معينة.

.....

ولا يخفى على القارئ أن للتقارير أهمية بالغة على المستوى البشري، وعلى مستوى المجالات، وعلى المستوى العلمي، وأيضا على مستوى التدريب كما هو موضح بالشكل التالي...

أهمية التقارير بالنسبة للإدارة بصفة خاصة:

- زيادة كفاءة عملية التخطيط.

- اتخاذ القرارات المهمة.

- تسهيل عملية التنسيق بين الإدارات وبين الموظفين.

- تحقيق الرقابة الفعالة واكتشاف الأخطاء والانحرافات وعلاجها قبل أن تستفحل.

- التعرف على وجهات نظر وأراء العاملين ومشكلات التطبيق.

وعلى العموم

فإن التقارير سواء كانت مكتوبة أو شفوية تعتبر على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للمديرين فإذا أحسن إعدادها وصياغتها يمكن أن تحقق نتائج طيبة كوسيلة فعالة لتحقيق الاتصالات داخل المنظمة.

٢ - أنواع التقارير

من الملاحظ في الآونة الأخيرة زيادة عدد التقارير المتداولة زيادة كبيرة وتعددت أهدافها ويكون من المناسب تصنيفها إلى أنواعها المختلفة كالآتي:

(١) **تقسيم التقارير على أساس الموضوع:**

- تقارير إخبارية - تقارير مالية - تقارير إدارية

مستوى التدريب (حفظ تدريب المنظمات)

مستوى
العالم
(تطبيقات ومبادئ)
علمية للتعامل معها)

أهمية
التدريب

الأسرة
الأسرة
الإدارة
السوكه
العالم

المستوى
البشري

الزراعي - الصناعي - السياسي

التجاري - الأمني - ...

مستوى المجالات

- تقارير إحصائية - تقارير تفسيرية

- تقارير تحليلية (أو تقارير للبحث والفحص).

لاحظ: أن التقسيم السابق هو فقط بفرض تسهيل المناقشة والدراسة لأن في الواقع العملي يوجد بعض التداخل بين هذه الأنواع فقد يكون التقرير إحصائياً ولكنه ينتهي بتفسيرات للأرقام الواردة فيه.

ب . تقسيم التقارير حسب درجة شكليتها:

- تقارير يسودها قدر كبير من الشكليات والرسميات (مثل بحوث الماجستير والدكتوراه والتقارير التي ترفع إلى المستويات الإدارية العليا).

- تقارير غير رسمية أو غير شكلية (عادة ما تكون صغيرة في شكل منكرات).

ج . تقسيم التقارير حسب الصورة التي تخرج بها:

- تقارير شفوية: مثل التقرير الشفهي الذي يقدمه رئيس القسم إلى مدير الإدارة عن سير العمل.

- تقارير مكتوبة: وهي الصورة الغالبة في التقارير.

د) تقسيم التقارير حسب وقت تقديمها:

- تقارير دورية (سنوية، نصف سنوية، شهرية.... إلخ).

- تقارير غير دورية (ليس لها وقت معين ولكنها تقدم وقت الحاجة أو وقت الضرورة)

هـ) تقسيم التقرير حسب الجهة الموجهة إليها:

- تقارير موجهة للداخل (لا تتعدى حدود الجهة لأنها تتصل بأمور داخلية لاتهم أحداً في الخارج).

- تقارير موجهة للخارج (توضع في الداخل بفرض أن يطلع عليها أو يقرأها أفراد خارج الجهة مثل التقارير التي ترسل من بعض الوحدات إلى المسؤولين في الوزارة).

٣ - خطوات إعداد التقارير:

الخطوة الأولى: تحديد الفرض من التقرير والشخص أو الجهة الموجه لها التقرير .

الخطوة الثانية: جمع وتسجيل البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد التقرير ويتم جمع تلك البيانات والمعلومات من نوعين من المصادر هي:

المصادر الأولية: عن طريق الاستقصاءات والمقابلات الشخصية والاختبارات.. إلخ.

المصادر الثانوية: عن طريق الكتب والمجلات والسجلات والدوريات وغيرها من البيانات المنشورة.

الخطوة الثالثة: تصنيف البيانات والمعلومات وتحليلها:

بعد أن يتم جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع أو المشكلة أو الأزمة التي يقوم بدراستها الباحث يتم تصنيف هذه البيانات والمعلومات وتحليلها لإلقاء مزيد من الضوء عليها.

فمثلاً قد يجمع الباحث معلومات وبيانات كثيرة عن أسباب انخفاض كفاءة أداء بعض العاملين ولكن بدون تصنيف لهذه المعلومات تصبح لاهي لها فيجب أن يتم التصنيف على أسس معينة مثل مجموعة البيانات المتصلة بالعمال أنفسهم، ومجموعة البيانات المتصلة بظروف العمل المادية المحيطة، ومجموعة البيانات المتصلة بالظروف المعنوية وهكذا.

الخطوة الرابعة: تنسيق المعلومات والبيانات وتنظيمها تمهيداً لعرضها في تقرير ليستفيد من قراءته من يعينهم هذا التقرير.

الخطوة الخامسة: صياغة التقرير بشكل دقيق وواضح باستخدام اللغة التي تناسب إمكانات وقدرات القارئ له.

الخطوة السادسة: كتابة التقرير في صورته النهائية:

وهنا يجب ملاحظة أن كتابة التقرير في صورته النهائية ليست بالعملية السهلة أو البسيطة إذ يتطلب الأمر القيام بالعديد من التنظيم والحذف وعرض التقرير على بعض نوى الخبرة والرأي إذا لزم الأمر للحصول على توجيهاتهم قبل وضعه في صورته النهائية.

٤ . هيكل التقرير:

قد يكون التقرير كبير الحجم وقد يكون صغيراً جداً ويطلق عليه في هذه الحالة الأخيرة «مذكرة».

ونعرض فيما يلي بشيء من التفصيل أجزاء التقارير كبيرة الحجم والمذكرات.

أولاً: هيكل التقرير كبير الحجم:

يتكون التقرير كبير الحجم من عدد من الأجزاء تكون موجودة عادة بالنسبة لمعظم التقارير وقد يختلف من بعض التقارير أحد هذه الأجزاء لسبب أو لآخر، وأهم أجزاء التقرير كبير الحجم ما يلي:

الغلاف:

ويتضمن بعض أو كل المعلومات الآتية:

- اسم الشخص أو الجهة التي قامت بإعداد التقرير.

- اسم الشخص أو الجهة المرفوع إليها التقرير.

- موضوع التقرير .

- تاريخ إصدار التقرير .

قائمة المحتويات؛ (فهرس)

- هذه القائمة تمثل الموضوعات والأجزاء المهمة في التقرير وأرقام الصفحات.

- قد يأتي بعد قائمة المحتويات قائمة بالجداول إذا تضمن التقرير عدداً كبيراً منها.

- قد يأتي بعد قائمة الجداول قائمة بالأشكال والصور التي قد تكون موجودة بالتقرير.

صلب التقرير:

ويتضمن الجوانب التالية:

(أ) المقدمة : وتنبور حول كل أو بعض ما يلي:

- التعريف بموضوع أو مشكلة البحث والأزمة التي وقعت.

- هدف البحث أو الدراسة التي يتضمنها التقرير.

- دوافع إجراء هذه الدراسة وبيان الجهة أو السلطة التي فرضتها.

- الصعوبات التي واجهت البحث أو الدراسة.

- تعريف بالمصطلحات الفنية التي يتضمنها التقرير.

- المنهج الذي استخدم في البحث ووسائل جمع البيانات وأسلوب التحليل.

ب) عرض البيانات وتحليلها :

إذ يتم عرض البيانات والمعلومات وتحليلها والربط بينها بهدف الإجابة على الأسئلة التي تشغل بال الباحث أو بهدف إثبات صحة الفروض أو عدم صحتها.

ج) النتائج والتوصيات «المقترحات»:

من خلال التحليل للبيانات والمعلومات في الخطوة السابقة يتوصل الباحث إلى نتائج معينة على أساسها يتقدم بتوصياته ومقترحاته التي تساعد على مواجهة المشكلة والأزمة موضع البحث وحلها.

د) ملخص التقرير:

حيث من المفضل أن يتضمن التقرير في نهايته ملخصاً وافياً وشاملاً لكل ما جاء به ليعتمد عليه القارئ في فهم ما يدور في التقرير.

ويجب أن يركز الملخص على المشكلة أو الأزمة أو موضوع التقرير والنتائج والمقترحات التي يتضمنها.

هـ) الملاحق:

وهي عبارة عن الجداول أو الأشكال أو الرسومات أو قوائم الاستقصاء أو غيرها والتي يفضل أن توضع في نهاية التقرير حتى لا تشتت انتباه القارئ لموضوع التقرير الكلي.

ثانياً: التقرير صغير الحجم (المذكورة):

- لا يتعدى صفحة أو صفحتين من الورق الفولوسكاب.

- المذكرات شائعة الاستخدام في الأجهزة الحكومية.

- تتعامل المذكرات مع عدد كبير من الموضوعات.

- بعض المذكرات ليس لها هدف سوى توصيل معلومات لمن يشغلون المناصب الإدارية العليا.

- وبعضها يعرض مشكلة أو أزمة معينة ويقترح كاتبها حلاً لها.

وبعضها يعرض موقف معين أو مشكلة أو أزمة محددة ويرفعها كاتبها إلى الرئيس طالباً منه التوجيه فيما يتصل بأسلوب التعامل مع هذا الموقف أو هذه المشكلة.

- ومن المذكرات ما يسمى بالمذكرات التفسيرية وهي عادة ما تصاحب القرارات
الوزارية والقوانين الصادرة

خصائص التقرير الجيد بصفه عامة: -

عرض الرسالة التي يريد توصيلها للقارئ بشكل موجز ومسلسل ومقنع.
تشويق القارئ ودفعه إلى متابعة القراءة.
استخدام اللغة التي تتناسب مع القراء.
استخدام الوسائل المناسبة لتيسير توصيل المعلومات والافكار.
إعطاء التركيز على النقاط والافكار الرئيسية.
عرض المعلومات بموضوعية بعيداً عن التحيز والاهواء والاتجاهات الشخصية.
الإقناع

الوقت المناسب للعرض.. وقت حاجة من هو مرفوع إليه التقرير
الدقة + الشمول+ الإيجاز + الوضوح + الموضوعية

● خصائص التقرير في مجال إدارة الأزمات: -

ومن أهم البنود التي يجب أن تشتمل عليها هذه التقارير ما يلي:
- بيان أوجه القصور التي حدثت في المواجهة السابقة مع الأزمة.
- بيان أوجه النقص الواجب استكماله في الاستعدادات القادمة للمواجهة مثل:
أ - مدى توافر مهمات الصيانة الدورية.
ب - البرامج التدريبية اللازمة لرفع مهارات الفريق الأزموى.
ج - الاحتياج البشرى وأساليب المتابعة المستمرة.
- بيان الإجراءات الوقائية الواجب اتباعها مستقبلاً لمنع حدوث مثل هذه
الأزمات.

أخيراً.. تذكر ما يلي:

* كثيراً ما يضيق وقت القادة عن الاطلاع على التقارير التي تصل إليهم وهنا
تظهر أهمية تلخيصها.

- * التقارير الدورية تعطى صورة لما يجرى من عمل أو نشاط داخل جهة أو إدارة أو قسم معين خلال فترة محددة.
- * التقارير ذات القيمة الخاصة والتي تتعلق بمشكلات جوهرية أو سياسات المنظمة يجب الاحتفاظ بها للرجوع إليها عند اللزوم.
- * التقارير الإحصائية والمالية يجب الاحتفاظ بها لفترة طويلة لأن الربط بين ما جاء بها - القديم منها والحديث - قد يكون له دلالة معينة بالنسبة للمستقلين.
- * الزيادة القيمة العملية للتقارير يجب أن تعد هذه التقارير عندما يكون هناك حاجة حقيقية لها.
- * يجب أن تصل التقارير فقط إلى الأشخاص الذين يعنيه أمر الاطلاع على ما جاء بها.
- * هناك فرق بين التقارير كبيرة الحجم والمذكرات فالأخيرة تمثل نوعاً من التقارير صغيرة الحجم.
- * يجب مراعاة الجوانب الشكلية بالإضافة إلى الجوانب الموضوعية عند كتابة التقارير.

◆ إدارة الأزمات والتنمية



مقدمة

كثيرا ما يتم الربط بين التنمية والازمات .. لسبب بسيط وهو ان التنمية تعنى القيمة وزيادة القيمة اما الازمة فهي كقاعدة عامة تهديد وخطورة ومن ثم فالمصطلحان متضادان فالتنمية تعنى البقاء.. اما الازمة كقاعدة عامة فتعنى الفناء .. والتدمير والهدم.

التنمية تعنى التغيير المنشود اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً. من أجل تعظيم المنافع وإشباع الحاجات لدى الافراد والمنظمات..

اما الازمة فتعنى التغيير المكروه فى حياة الافراد والمنظمات بشكل يلحق المخاطر والخسائر وإعاقة إشباع الحاجات لدى الافراد والمنظمات.

ولاينكر احد ان تعبير التنمية والازمة كل منهما يعبر عن احد استراتيجيات الامن القومى عمل فى المنظمات والدول.

ونعرض فى هذا السياق للقوى البيئية المؤثرة على التنمية والتي قد تسبب بعض الازمات للمجتمع وهي:

١.٣ الموارد

٢. التلوث

١. السكان

٥. الإرهاب.

٤. التكنولوجيا

القوى البيئية المؤثرة على التنمية

هناك خمس قوى بيئية أساسية مؤثرة على التنمية . تناولها على النحو الآتي: -

١ - السكان: .

لتحديد الاحتياجات الأساسية للمجتمع المستهدف يجب التنبؤ بحجم السكان وخصائصهم والمستهدف لهم من مشروعات التنمية والحرص على حقوق المواطن في منطقة ما مثل حقه في المشاركة في اتخاذ القرار العام وحقه في اختيار نوعية حياته وحقه في العمل ... كل ذلك يساهم بشكل أو بآخر على محددات نوعية الاحتياجات .. وعلى اختيار استراتيجية التنمية المطلوبة في هذه المنطقة.

ولاشك أن السكان في المناطق الشعبية والعشوائيات هو مجتمع وقع في مصيدة الحرمان من الفقر والعزلة والضعف الجسدي والذهني وكل هذا يعد مسببات للآزمات والكوارث بسبب انتشار الأمية والأوبئة وتفشي الفساد .. مما يعنى اتساع الفجوة بين الاستهلاك والإنتاج.

ولاشك أن هذا الأمر يعد مؤشراً ودليلاً على وجود أزمة اقتصادية قد تنفجر في أية لحظة نتيجة ارتفاع نسبة البطالة والفقر في هذه المناطق.

ولذلك فإن زيادة عدد السكان وانتشار البطالة فى مجتمع ما يمثل بوادر نشوء أزمة وقد يمثل كارثة يجب أن يتنبه لها قيادات الدولة والمجتمع ويجب أن يشارك فى عملية الرصد والتحليل واتخاذ القرار كل من الأجهزة الحكومية وغير الحكومية ونعنى بها منظمات المجتمع المدنى.

٢ . التلوث: -

لاشك أن التلوث من اكبر العوامل المدمرة للبيئة وإهداراً للموارد وللتقنية كما أن التلوث يهدد الأحياء السكانية بالمطيات ونقص البنية الأساسية الاجتماعية وتهديد مياه الشرب والصرف الصحى وغيرها من المرافق العامة .

ومن أجل هذا تم إنشاء جهاز شئون البيئة ورئاسة للتنمية المحلية وجررت لها الموارد من ميزانية الحكومة والمعونات الأجنبية من أجل المحافظة على صحة وموارد المجتمع من أزمات التلوث البيئى..

ولاشك أن المحافظة على البيئة من التلوث أصبح يمثل مؤشراً مضابياً لكافة الدول والمجتمعات.

وبناء على ما تقدم فإن مشكلة الإنسان والبيئة تمثل أزمة الاستنزاف والتوازن الحيوى بين الإنتاج والاستهلاك.

٣ . الموارد: -

تشمل الموارد هنا الأموال والآلات والموارد البشرية والمواد الأولية والتكنولوجيا والمعلومات وغيرها من الموارد الطبيعية.

ولا شك أن وفرة هذه الموارد تساعد على إنشاء المشروعات العامة وتحقيق الإنتاج وتوفير فرص العمل ومكافحة البطالة التى تعد أزمة الأزمات فى دول العالم المتحضر والنامى على السواء.

٤ . التكنولوجيا: -

هى الاكتشافات الناتجة عن تطبيق المبادئ العلمية للمساعدة على أداء الأعمال وتسنيذها بشكل سهل وسريع بكفاءة وفعالية كبيرة..

ومن ثم أسهمت التكنولوجيا في التقدم الصناعي ورفاهية الحياة في المجتمع ولاشك أن التطور التكنولوجي من الآثار السلبية والجانبية على تلوث البيئة.. كما أن من الآثار السلبية أيضا للتكنولوجيا التسبب في الكثير من الأمراض المستوطنة.. وكوارث وأزمات العمل والحريق.

وكما زاد التقدم التكنولوجي زادت الخسائر المادية والبشرية في المجتمع ومن هنا كانت العلاقة بين التكنولوجيا والأزمات والكوارث وبناء على ما تقدم تمثل مشكلة المعرفة والتكنولوجيا والاتصالات أزمة الثقافة والتكنولوجيا، أزمة الأصالة والمعاصرة.

• الإرهاب:

- يعرف الإرهاب بأنه جريمة تقع بطريق العنف أو التهديد به ويستهدف مرتكبه إرغام السلطات أو الهيئات ذات الشأن على أداء عمل أو الامتناع عن عمل سواء كان ذلك العمل يحقق مصلحة سياسية أو قومية أو خاصة ويجعلون حياة الأبرياء أو أموالهم عرضة للخطر مقابل عدم تلبية مطالبهم.

والإرهاب جرائم منظمة تنظيمًا جيدًا، كما تتمتع العناصر الإرهابية بمستوى عالٍ من التدريب وبحكمها نظام سرى محكم وتساندها مصادر تمويل وتسليح وأماكن تدريب ويشرف عليها أو يتعاون معها منظمات قوية وربما أجهزة مخابرات وحكومات وتعتمد العمليات الإرهابية على عنصر المفاجأة والحركة السريعة ويتطلب ذلك اتخاذ إجراءات أمنية مسبقة تحسبًا لآلية تحركات أو عمليات إرهابية وتطوير الخطط الأمنية بما يتناسب مع المعلومات التي تتوفر لديها عن المنشآت والأفراد المستهدفين ونوعية العمليات الإرهابية التي يحتمل أن تتعرض لها وهذا يتطلب توفير فيض من البيانات والمعلومات يتدفق باستمرار عن الجماعات الإرهابية والمنشآت والأفراد المستهدفين بالإضافة إلى المعلومات والبيانات عن أعضاء الجماعات الإرهابية ولا بد أن تركز استراتيجية الأمن لمقاومة العمليات الإرهابية على ثلاثة عناصر أساسية هي:

أولاً : المعلومات والتحريات عن المنظمات الإرهابية وأهدافها ومعتقداتها وتكوينها وأماكن تواجد أفرادها والدول العوالة لها والعلاقة بين التنظيمات المختلفة ووسائل الإرهاب التي ترتكبها ويتم تشغيل هذه البيانات وتحليلها ولكي يتم الاستفادة من هذه البيانات والمعلومات وتكون مجدية وبقية فلا بد من تكامل أنظمة المعلومات في الدولة لإيجاد قاعدة متكاملة من المعلومات لذلك يجب التعاون بين نظم المعلومات بالشرطة والمخابرات والقوات المسلحة ووزارة الخارجية...إلخ.

ثانياً: اتخاذ الإجراءات الوقائية من خلال أعمال الدورية والكمائن وتأمين الشخصيات والمنشآت التي تستهدفها العمليات الإرهابية إلخ.

ثالثاً : إعداد وحدات خاصة للتصدي للعمليات الإرهابية مدربة تدريباً خاصاً على هذه العمليات ومجهزة بالتجهيزات الضرورية لمكافحة العمليات الإرهابية.

ولذا كانت الشرطة هي التي تتعامل حالياً مع الحدث الإرهابي إلا أن أزمة الإرهاب تتطلب تضامناً كافة جهود أجهزة الدولة لإجهاض هذه المخططات الإرهابية مما يتطلب اتخاذ الإجراءات التالية: -

إن الجماعات الإرهابية لا يجدي الحوار مع معظم كوادرها لذلك يتطلب الأمر :

- توفير الأجهزة والمعدات لتأمين الطرق ورفع كفاءة أعمال مكافحة (سيارات مدرعات - أسلحة - وسائل اتصال وطائرات هليكوبتر).

- تشكيل محاكم خاصة لقضايا الإرهاب لتحقيق سرعة الفصل في تلك القضايا بما يحقق الردع.

ولنزع جذور الإرهاب وتوعية العناصر المضللة ومنع انضمام عناصر جديدة وكسب التأييد الشعبي ونشر الوعي الصحيح بقواعد الدين الإسلامي العنيف فإن الأمر يتطلب اتخاذ الخطوات التالية.

- توجيه وسائل الإعلام (مقرومة - ممنوعة - ومرغوبة) لتوفير مناخ إعلامي لمواجهة الإرهاب بأعداد برامج ونشر مقالات تساعد على مواجهة الإرهاب وتوعية

المواطنين بخطر الإرهاب وخصائص الدين الحنيف وأن تتسم وسائل الإعلام بالمصداقية واحترام عقول وذكاء من تتخاطب معهم بإعلان الحقائق بالسرعة اللازمة بعد التحري عن صحتها بما يزيل الغموض الذي يمكن أن تتولد عنه الشائعات مع توضيح الإيجابيات والسلبيات التي تحدث دون تهويل أو تهوين أى أن تتسم أجهزة الإعلام بالموضوعية والبعد عن الانفعال حتى يمكنها أن تكسب ثقة الجماهير.

– إعادة النظر فى البرامج التعليمية بما يكفل غرس القيم الدينية السليمة والثقافة والتعليم لكفالة حياة إنسانية سوية بالإضافة إلى توفير أماكن للرياضة والترفيه عن النفس لتهيئة نفوس النشء والشباب لمجابهة الانحراف والتعامل مع مفرياته على أسس تقوم على العلم وقواعد الدين السليمة.

إن عدم وضع خطة تقوم على الربط والتطابق بين سياسات التعليم وإعداد الخريجين بما يتفق مع الاحتياجات الفعلية لسوق العمل أدى إلى وجود فائض فى الخريجين سواء من حيث الأعداد أو النوعية وعدم تكافؤ الفرص فى التعيين وتفشى البطالة فتبديد حلم الشباب برغد العيش ، وتكوين أسرة سعيدة فأصبح فى حالة ضياع مما يتطلب معالجة ظاهرة تفشى البطالة بزيادة فرص العمل المتاحة.

أن حالة الفراغ التى يعانى منها الشباب فى أوقات الإجازات الصيفية أو فى فترة البحث عن العمل وعدم وجود أماكن لممارسة الأنشطة الرياضية والثقافية قد جعل الشباب لقمة سائفة فى فم الإرهاب مما يتطلب وجود نوادى وأماكن للرياضة أو مكاتب كافية وعلى مستوى عال من التجهيز والإعداد.

إن الاتجاه إلى التدين ليس قاصراً على مصر فقط بل هو اتجاه عالمى يزيد أو يقل حسب ظروف أية دولة ومن ثم لا بد من وجود ثقافة دينية مستنيرة لتوضح قواعد الدين الحديث للشباب بدلا من تركهم نهياً لهذه الفئة الضالة ويتطلب ذلك تطوير البرامج الدينية فى النوادى والمساجد ووسائل الإعلام المختلفة وأن يبتعد عن المظهرية وأن توجه إلى الفئة المستهدفة بدلا من الجهد الضائع .

أن ظاهرة التطرف تستقطب الفئات المتواضعة اقتصاديا والمناطق ذات المستوى المتواضع والشباب الذى يعانى من الإحباط نتيجة عدم وجود مصادر للرزق لذلك

فإن التنمية الاقتصادية ورفع المستوى الاجتماعي لهذه الفئات والمناطق التي يعيشون فيها سيكون له أبلغ الأثر في مواجهة الإرهاب.

إن التنظيمات الإرهابية تتشكل هياكلها التنظيمية من خلايا عنقودية مستقلة ولذلك فإن ضبط إحدى هذه الخلايا لايعنى ضبط باقى خلايا التنظيم بالإضافة إلى أن وصف التنظيمات بالسرية يعنى أن أجهزة الأمن لا تعرف معلومات كاملة عنها وإلا أصبحت تنظيمات علنية لذلك فإنه بدون مساندة شعبية لا يستطيع الشرطة بمفردها القضاء على التنظيمات الإرهابية قضاءً تاماً وضبط جميع خلاياها لذلك لابد من التوعية بماهية هذه التنظيمات مع تعاون الأجهزة الشعبية والحزبية فى مقارمة هذه التنظيمات والإبلاغ عن عناصرها.

وإيماناً من وزارة الداخلية بأهمية تطبيق قواعد إدارة الأزمات فقد صدر قرار وزارى عام ١٩٩٢ بإنشاء مركز لإدارة الأزمات الأمنية الحق بالإدارة العامة للمعلومات والتوثيق يضم قسم التخطيط والتنبؤ للإعداد لإدارة الأزمات بالتحليل والتنبؤ باستخدام التقنيات الحديثة وعرض بدائل القرارات المتاحة على متخذى القرار بالإضافة إلى التنسيق مع الجهات الأخرى من خارج الوزارة والتي يستعان بها فى مواجهة الأزمات بالإضافة إلى ما تتطلبه إدارة الأزمات من خطط ومعلومات كما أنشأت وزارة الداخلية غرفة عمليات لإدارة الأزمات بالإدارة العامة لاتصالات الشرطة وجهزت بنظام الترنك اللاسلكى وهو أحدث نظام للاتصالات اللاسلكية فى العالم ويستخدم فى نطاق القاهرة الكبرى ومزود به الحاسبات الآلية بما يتيح سرعة الاتصال بالأنشطة المختلفة بالوزارة بالإضافة إلى مرونة وكفاءة التشغيل أثناء الأزمات والكوارث وتوفير القنوات اللازمة للاتصال والترجيح للأنشطة المختلفة وتحقيق التكامل والتنسيق بينهما مع إمكانية إعطاء أولوية لأنشطة أو اتصالات معينة.

ولكن نظراً للإمكانات المحددة فإن الأمر يتطلب تدبير الموارد المالية اللازمة لتوفير ما يلى:-

١ - تحقيق نظام متكامل للمعلومات بتوفير الحاسبات الآلية وأنظمة المعلومات التي توفر المعلومات الضرورية وبالسزعة اللازمة لمواجهة الأزمات.

٢ - توفير الاعتمادات اللازمة لتوفير أجهزة الاتصال التي تعمل مع النظام المشار إليه من العرض السابق بقتضح ما يلي: -

- أن التنمية المتواصلة شرط ضروري وحتمى لبقاء الدولة.

- أن التنمية هى البديل الأفضل لمضارة الدولة.

- ومن ثم نرى حتمية التخطيط للتنمية .. لأنه تخطيط لإدارة الأزمات قبل وقوعها حرصاً على النظام السياسى والاقتصادى للمجتمع وتحقيق أمنه القومى.

◆ المرجع



المراجع العربية

- لواءكتور احمد جلال عز الدين - الامان والمطد السياسى - القاهرة - دار الحرية - ١٩٨٦ .
- د. احمد صقر عاشور، على الشرقاوى - الإدارة والعمليات والممارسات دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية . ١٩٩١ .
- إسماعيل محمد السيد - الإدارة الاستراتيجية - المكتب العربي الحديث الإسكندرية . ١٩٩٠ .
- د. السيد عليوم - صنع القرار السياسى فى منظمات الإدارة العامة - الهيئة المصرية العامة للكتاب - ١٩٨٦ .
- د. السيد عبده فاجى - الإدارة العامة - ١٩٨٩ .
- د. جمال حواش - سيناريو الأزمات والكوارث - المؤسسة العربية للنشر والإعلام - ٢٠٠٠ .
- جارى ويسلز تعريف عبدالقادر محمد عبدالقادر - مراجعة نرويش مرعى - المريخ للنشر - السعودية .
- د. رفاهى محمد رفاهى - الأصول العلمية لإدارة الأعمال - مكتب الجلاء المنصورة - ١٩٨٩ .

● د. عباس رشدي العماري - إدارة الأزمات الدولية توحيدها ومحاولة تقنينها
لخدمة الأمن القومي المصري - رسالة دكتوراه - كلية الدفاع الوطني - القاهرة -
١٩٩٠.

● فاروق هلال - التنمية والأزمة منظور سياسي لإدارة الكوارث والأزمات ندوة
الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات - فبراير ١٩٩٢ - الجهاز المركزي للتنظيم
والإدارة.

● د. محمد رشاد الجمالوني - التخطيط لمواجهة الأزمات - عشر كوارث هزت
مصر - القاهرة - مكتبة عين شمس - ١٩٩٥.

● منى صلاح الدين شريف - إدارة الأزمات في قطاع الغزل والنسيج رسالة
دكتوراه غير منشورة - كلية التجارة - جامعة عين شمس.

● د. محسن خطيبزي - إدارة الأزمات - منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات
القاهرة - مكتبة مديولي - ١٩٩٠.

● لواء / محمد حلمي صديق - تكنولوجيا الكوارث - القاهرة - أكاديمية
للبحث العلمي - ورقة عمل - ١٩٩٢.

● د. مصطفى علوي - التعرف بظاهرة الأزمة الدولية مجلة الفكر الاستراتيجي
العربي - بيروت - ١٩٩١.

● د. محمد عاصم الأبحر - الهيئة القومية لإدارة الكوارث والأزمات جريدة
الأهرام - القاهرة - ١٥/٢/١٩٩٢.

● د. عبد الحميد بهجت - محاضرات في تخطيط العمل ومتابعته - مركز إعداد
القادة للقطاع الحكومي - ١٩٩١.

المراجع الأجنبية

- Barton, I., 1992 - Crisis in Organization: Managing and communicating in the heat of chaos South - Western, Cincinnati.**
- Clarke, I.,1990 - Acceptable Risk: University of California Press, Berkeley, CA.**
- Drabek, T., 1990 - Emergency Management:: Strategies for Maintaining Organizational Integrity Springer,New York.**
- Pauchant,T.,And Mitroff, I., 1992: Transforming the crisis prone Organization, Jossey Bass, san Francisco,CA.**
- shrivastava,P., 1992 - Bhopal: Anatomy of Crisis, and Ed paul Chapman Publishing.**
- Fink, S., Management: Planning for the Inevitabl (New York: ANACOM, 1986).**
- O Connor, j, the Meaning of Crisis : (London Basil Blackwell, 1989)**

السيرة الذاتية للسيد الدكتور محمد أحمد الطيب هيكل

الاسم : محمد أحمد الطيب هيكل

تاريخ الميلاد : ١٩٤٥/١٢/٧ - الإسكندرية

الحالة الاجتماعية : متزوج ويعمل

الجنسية : مصرى

المؤهلات العلمية:

- دكتوراه العلوم الإدارية عين شمس - ١٩٨٣

- ماجستير فى القانون الإدارى عين شمس - ١٩٧٤

- ليسانس فى الحقوق عين شمس - ١٩٦٨

الأوسمة : حاصل على وسام الجمهورية ومكالمات مادية وأدبية عديدة

محل الإقامة : القاهرة: ١ شارع الاعتماد من شارع الشهيد أحمد تيسير

بجوار كلية البنات جامعة عين شمس شقة (١٢) مصر الجديدة

- القاهرة

تليفون : ٠٢/٤١٨٨٩١١ - ٠١٠١٨٣١١٩٩

البرامج التدريبية : شارك فى تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية: -

- إعداد القيادات للترقى (عليا - وسطى - إشرافية)
- إدارة الجودة الشاملة والايزو
- اتخاذ القرارات وتفويض السلطة
- السلوك الإنسانى والدوافع والتحفيز
- إدارة وتنمية الموارد البشرية
- إدارة الوقت وإدارة الأزمات
- الابتكار وإدارة التغيير والتطوير
- لهياكل التنظيمية والأوصاف الوظيفية وتقييمها
- إدارة السكرتارية والمكاتب
- مهارات التفاوض والتعهد والتحكيم
- مهارات التعامل والاتصال مع الآخرين
- التخطيط الاستراتيجى
- إدارة الميزان والمشتريات
- إدارة فريق العمل الجماعى
- دراسات الجدوى وإدارة المشروعات
- أسس التدريب والتنمية والإدارية
- إعداد إمداد المدربين
- مهارات العرض والتقديم
- التسويق والبيع الفعال
- مهارات صياغة النظم ولوائح العمل
- إدارة الاجتماعات وكتابة التقارير
- إدارة الصراعات والشائعات وضغوط العمل
- إدارة مشروعات المجتمع والمرأة والجنود والبيئة
- المدير المتميز/ والمدير المتفوق
- إدارة المشروعات الصغرى
- إدارة وتمويل الجمعيات الأهلية والخاصة
- إدارة العلاقات العامة والرأى العام
- مهارات الإدارة المحلية والشعبية
- إدارة أخلاقيات المهنة
- إدارة الانتماء الوظيفى
- أسس قانون العمل الموحد
- نظم المعلومات الإدارية ودعم اتخاذ القرار
- المتابعة والرقابة وتقييم الأداء
- تأمين المنشآت والأفراد والمعلومات
- إدارة الخدمة المتميزة للعملاء

التدرج الوظيفى:

رئاسة مجلس الوزراء	مدير الصندوق الاجتماعى للتنمية -	١٩٩٦ حتى الآن
شركة مصر الخليج	مستشار إدارة المواد البشرية والشئون القانونية	١٩٩٦ : ١٩٩٨
وزارة الداخلية	مدير الشئون القانونية والموارد البشرية	١٩٨١ : ١٩٩٥
أكاديمية الشرطة	رئيسا لقسم المواد البشرية	١٩٧٥ : ١٩٨١
وزارة الداخلية	رئيسيا لقسم الشئون الإدارية	١٩٦٨ : ١٩٧٥

المجالات العلمية:

وأستاذ في مجال التدريس والتدريب والبحوث والاستشارات في الجهات الآتية : .

- كليات التجارة: جامعة عين شمس - الأزهر - أسيوط.
كليات الحقوق: جامعة عين شمس - الأزهر - أسيوط
أكاديميات: السادات للعلوم الإدارية - أكاديمية الشرطة - أكاديمية ناصر
للعلوم العسكرية (كلية الدفاع الوطني).
أجهزة : الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة - جهاز الشباب والرياضة -
المنظمات: المنظمة العربية للتنمية والإدارة - منظمة العمل العربية - اتحاد
جمعيات التنمية الإدارية - الجامعة العمالية
مراكز عامة: مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي - للمركز القومي لدراسات الأمن
الصناعي - مركز التنمية المحلية
مراكز خاصة: تيم - أراك - جيتراك - ميج - بيمك - لبروماك - منار للبتترول - مداك -
توتالبتني - لبتكس - أمد ليست - كوبر اند لايبيراند
البنوك: بنك التنمية والائتمان الزراعي - بنك مصر - البنك الدولي
هيئات: الهيئة العربية للتصنيع - القومية لمياه الشرب - القومية للبريد
لمساهد: المعهد المصرفي - معهد الدفاع المدني - معهد تدريب ضباط الشرطة.
الجمعيات: للجمعيات الأهلية والخاصة.
الوزارات: المالية - الكهرباء - البترول - التنمية الإدارية - الشؤون الاجتماعية - الثقافة
- الداخلية - الصناعة - الإدارة المحلية.

الندوات والحلقات العلمية:

- شارك في الندوات والحلقات التي عقدها الجهات العلمية السابقة وأهمها: .
ندوة الحلقة العلمية المتخصصة حول الاحتياجات التدريبية وأسس تنفيذها.

- مناقشة موضوعات الندوة وهدها (١٣) بحث علمي.
- معهد الإدارة العامة. مضط ١٠/٦/١٩٩٠ إلى ٢٤/١/١٩٩٠.
- ندوة انتظام الدوام والإنتاجية في القطاع الحكومي.
- مناقشة ١٢ بحث علمي - بمعهد الإدارة العامة بنسقط ١٩٩٠.
- ندوة تطوير وسائل الإعلام على السلوك الإجرامي وآثاره.
- بالتنسيق مع المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض بكاديمية الشرطة
١٩٩٠/١٢/٢٨
- ندوة إدارة الأزمة في الأجهزة الحكومية.

- مناقشة الأبحاث العلمية المقدمة وهدها ٩ أبحاث - مركز إعداد الطلبة للقطاع الحكومي ١٩٩١

البحوث والمقالات العلمية:

ألف واشترك في أكثر من ١٠٠ بحثًا ومقالة في الجهات العلمية والمجلات العلمية المتخصصة.
المؤتمرات:

اشترك في عدد ١٥ مؤتمر علمي ودولي أهمها:-

- ١ - المؤتمر العربي الأول حول حماية بيئة العمل من التلوث
من ٧/٤ مايو ١٩٩٢، منظمة العمل العربية - جامعة الدول العربية
- ٢ - إنتاجية المرأة العاملة في القطاع الحكومي - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة - ١٩٩٢.
- ٣ - استراتيجيات التغيير والتطوير لمنظمات الأعمال العربية - وسنكاد - ١٩٩٨.
- ٤ - ندوة التلوث البيئي وتأثيره على التنمية ٢ - ٢٠٠٠.
- ٥ - إدارة المؤتمر الثالث لتنمية الموارد بالجمعيات الخاصة ٢ - ٢٠٠٠.
- ٦ - المرأة والمشروعات الصغيرة ٤ - ٢٠٠٠.
- ٧ - التطوع في العمل الاجتماعي بين الواقع والمأمول.
المؤتمر السنوي الثالث لاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة ٢٠٠١.

الفهرس

الموضوع	الصفحة
- حكم واقوال	٣
- لمحة عن نشأة إدارة الازمات	٧
- دعنا نحدد المفاهيم الأساسية	١١
- مفهوم إدارة الازمات	
- والكوارث والمواقف الصعبة	١٩
- الإدارة بالازمات	٢٧
- أبعاد الازمة وخصائصها	٣٥
- أنواع الازمات واصنافها	٤٥

٥٧	- هل الأزمات نعمة أم نقمة
٦٣	- أسباب الأزمات
٧١	- مراحل الأزمة وبدورها حياتها
٧٧	- مراحل إدارة الأزمات
	- النمط التنظيمي الفعال
٨٥	- والإحتياجات الإدارية لإدارة الأزمة
	- خمسة أنماط للمديرين والقادة
١٠١	- لاتخاذ القرارات في الأزمات
١١١	- أثر تفويض السلطة على إدارة الأزمات
	- صناعة إتخاذ القرارات في
١١٩	- جو التوتر والضغط والأزمات
١٢٣	- رد فعل الناس للأزمات
١٣٩	- الخلافات والصراعات وإدارة الأزمات
١٤٧	- فريق مركز إدارة الأزمات
١٦٣	- نظم الإنذار المبكر في مواجهة الأزمات
	- تشخيص الأزمات وقياس شدتها والتنبؤ بتحديد
١٧٣	- وتقييم الأزمات المستقبلية المحتملة
	- المفاهيم العامة للتخطيط الإستراتيجي
١٩٣	- من إدارة الأزمة إلى الإدارة الإستراتيجية للأزمات
٢٠٩	- إستراتيجية إدارة الأزمات

٢٢٧ كيف تتعامل مع الازمات قبل وقوعها
٢٤٧ مهارات تحليل وتقييم الازمات بعد وقوعها
٢٥٥ الشائعات والازمات
٢٦٧ الاتصال والإعلام وإدارة الازمات
٢٨٣ كتابة وإعداد التقارير وإدارة الازمات
٢٩٥ إدارة الازمات والتنمية

الهيئة المصرية العامة للكتاب

ص.ب. ٢٢٥ الرقم البريدي ١١٧٩٤ ومسيح

WWW.egyptianbook.org

E-mail : info@egyptianbook.org