



وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة.



كلية العلوم الاقتصادية والتّجارية وعلوم التسيير

مطبوعة في مقياس

تحليل وإدارة الأزمات

مقياس مقرر لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص ريادة الأعمال

من إعداد الأستاذ: زريق عمر

السنة الجامعية: 2025/2024

نموذج لمواصفات المقياس

جامعة:محمد بوضياف المسيلةكلية:العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

عنوان الماستر: ريادة الأعمال

السداسي: الثالث

اسم الوحدة: الأساسية

اسم المادة: تحليل وإدارة الأزمات

الرصيد: 4

المعامل: 2

نمط التعليم: حضوري

اسم المقياس: تحليل وإدارة الأزمات

مواصفات المقياس

- البرنامج الذي يقدم من خلاله المقياس:ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- التخصص المسئول عن تدريس المقياس: ريادة الأعمال
- المستوى: السنة الثانية ماستر

(أ) البيانات الأساسية

- العنوان: تحليل وإدارة الأزمات (السداسي الثالث)

- الساعات المعتمدة:

- المحاضرة: 1 ساعة و30 دقيقة الأعمال الموجهة:1 ساعة و30 دقيقة
 - التقييم: امتحان محاضرات نهاية كل سداسي و امتحان أعمال موجهة نهاية كل سداسي
- المعارف المسبقة المطلوبة: السلوك التنظيمي ، إدارة الموارد البشرية، ادارة الازمات ، ادارة العلاقات العامة ، الاعلام والاتصال

(ب) البيانات المهنية

(1) الأهداف العامة للمقرر

- 1- تعليم الطالب مفهوم الأزمات وأنواعها

- 2- تعليم الطالب استراتيجية إدارة الأزمات
- 3- تعليم الطالب أهمية المقياس في حل جميع الأزمات التي تواجهها المؤسسات.
- 4- التعرف على طرق معالجة الأزمات

(2) النتائج التعليمية المستهدفة للمقرر

أ- المعرفة والفهم

- أ-1- يعرف الطالب على المفاهيم الأساسية التي تتعلق بالأزمات
- أ-2- تعرف الطالب على أهمية إدارة الأزمات من أجل تقليص حدة الصراع التنظيمي وإدارة السلوك التنظيمي
- أ-3- يتمكن الطالب من معرفة أهم الطرق والاستراتيجيات في ادارة الازمات

ب – المهارات الذهنية

- ب-1- ينهى قدرة الطالب علي تحديد أسباب حدوث الأزمات ويعرف أنواعها ؛
- ب-2- يتمكن الطالب من التعرف على مراحل ادارة الأزمات والادوات المستخدمة
- ب-3- ينهى قدرة الطالب على اعداد سيناريوهات لإدارة الأزمات

(3) أساليب التعليم والتعلم

- 1-4- المحاضرة.
- 2-4- معلومات نظرية بالإضافة إلى أمثلة تطبيقية.
- 2-4- تدريبات مختلفة على محتويات المقياس تتجسد في بحوث توزع في الأعمال تطبيقية.
- 2-4- تنوع في الأسئلة لمزيد من الاستيعاب.

(4) أساليب تقييم الطلبة

- 1-5- الامتحان الرسمي نهاية كل سداسي للتقييم.
- 2-5- تطبيقات وتمارين لتقييم فهم الطالب حول كل وحدة.
- 3-5- وظائف منزلية لترسيخ المعلومات وتقييم قدرات الطالب على جمع المعلومات.
- 4-5- المناقشة والمشاركات أثناء حصة الأعمال الموجهة لتوسيع مدارك الطالبة وصقل الافكار.
- 5-5- طريقة التقييم: تقييم مستمر + إمتحان نهائي ويقاس معدل المادة بالوزن الترجيحي للدروس (60%) والأعمال الموجهة (40%)

(5) توقيت التقييم

التقييم 1 الامتحان الرسمي الأسبوع الرابع عشر من كل سداسي.	التقييم 3 وظائف منزلية. مرتين في كل سداسي
التقييم 2 تطبيقات وتمارين بشكل دوري	التقييم 4 المناقشة والمشاركات اسبوعيا.

(6) قائمة المراجع للتحضير للمقياس

يمكن الاعتماد على العديد من المصادر للتحضير وفهم المقياس واستيعابها وأهمها:

- الكتب المتخصصة في إدارة الأزمات (انظر قائمة مراجع هذه المطبوعة)
- المطبوعات المنجزة في هذا المقياس.
- مواقع الانترنت المتخصصة وفيديوهات المنشورة على مواقع التعليمية.
- المجالات الدورية.

(7) الإمكانيات المطلوبة للتعليم والتعلم

قاعات للمحاضرات مجهزة بسبورة وجهاز عرض واجهزة كمبيوتر، مكبر الصوت، بالإضافة إلى كل الوسائل المساعدة على تحصيل المقياس والتي يراها الاستاذ المحاضر مناسبة

محتوى المادة:

- الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات
- المبادئ الأساسية لمواجهة الأزمات
- الأسلوب العلمي للتعامل مع الأزمات
- دور وأهمية العمل القيادي في إدارة الأزمات
- دور نظام المعلومات في ادارة الازمة
- دور العلاقات العامة في ادارة الازمات
- عملية اتخاذ القرارات في الأزمات
- ادارة الجودة لمعالجة الازمات
- التفكير الإبداعي في ادارة الأزمات

تمهيد :

إن التغيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية التي يشهدها العالم في ظل إنفتاح السوق والمنافسة الحادة ، دفعت المنظمات إلى تطوير وتغيير رؤيتها وفلسفتها وسياستها ونظمها وأساليبها في ادارة جميع العمليات والأنشطة بما يتفق ومتطلبات العصر، وتعتبر ادارة الأزمات جزء منها .

استخدم مصطلح إدارة الأزمة لأول مرة في مجال العلاقات السياسية الدولية في بداية ستينيات القرن الماضي عندما بدأت أزمة الصواريخ السوفيتية في الظهور على الأراضي الكوبية ، وبعد أن انتهت الأزمة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الأقرب إلى النواحي النفسية ، قال وزير دفاع الولايات المتحدة الأمريكية آنذاك " لقد بدأ عصر جديد يمكن أن نطلق عليه عصر إدارة الأزمات .

وتتعامل إدارة الأزمات مع الأزمة قبل حدوثها فهي تتضمن اكتشاف إشارات الانذار المبكر التي تنبأ بقرب حدوث الأزمة وتوصيل تلك الإشارات للتخطيط والإعداد لمواجهة الأزمة والتعامل معها حين حدوثها كما تتضمن الأنشطة اللاحقة على حدوث الأزمة ومواجهتها والتخطيط لاستعادة النشاط والتعلم واستخلاص الدروس المستفادة ، ومن هذا المنطلق تتضح أهمية تبني المنهج العلمى المنظم والمتكامل لإدارة الأزمات

المحاضرة الأولى : الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات

تعد الأزمات من الاحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات، اذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة اليوم. كما وتشكل مصدراً قلقاً لقادة المنظمات والمسؤولين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية، هذا من ناحية وضعف الادارات المسؤولة في تبنيها نموذج إداري ملائم يمكن المنظمة من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية من ناحية أخرى.

إن الكشف المبكر عن الازمة وتحديد حجمها ونوعها، واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل مع الازمات أصبح ضرورة حتمية من أجل ايجاد اسلوب لإدارتها أو ما يطلق عليه "الادارة الازموية" ذات الآلية المميزة في مواجهة الازمات، وايجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التي لايمكن تجنبها. إن استخدام هذه الأساليب والتقنيات الإدارية يكون بشكل مختلف تبعاً لنوع الازمة وبما يتماشى ونوع القيادة الادارية التي تتعامل مع هذه الأزمات.

1.- مفهوم الأزمة وخصائصها

اولاً: مفهوم الأزمة

تعد الأزمة (Crisis) مفهوماً قديماً اصطلاحاً واستخداماً وتعني في اللغة العربية: الشدة والقحط ، وأزم عن الشيء أي أمسك عنه ، والأزمة الحمية ، والمأزم هو المضيق ، فيما يقصد بها في اللغة الإنكليزية تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ

يرتبط مصطلح الأزمة تاريخياً بالطب لكونها لحظة تحول مصيرية بين الحياة والموت تحمل تغييراً "جوهرياً" ومفاجئاً" وتستدعي قراراً حاسماً" يؤثر في مجرى الأحداث ، ويكون عنصر الوقت أساسياً" في فاعلية القرار. لذا تسبب الأمراض التي تؤثر في القلب أزمة قلبية ، في حين لا يطلق مصطلح أزمة على أمراض اشد خطورة. والأزمة سياسياً" وعسكرياً" هي اللحظة الفاصلة والحرجة بين السلم والحرب عند تأزم العلاقات بين الدول. إذ تنشأ الأزمة في ظل حالة من التوتر وضعف الثقة وعدم الاستقرار ، وتتراكم وتستمد أسبابها من صراعات الماضي التي تنسحب إلى نزاعات في الحاضر وزرعاً" لبذور الانتقام في المستقبل بعد أن تنحل وتستبدل بعد انتهاء الأزمة، التحالفات القديمة بأخرى جديدة قائمة على كيفية التعامل قبل وإثناء الأزمة .

والأزمة إدارياً" هي " موقف يواجهه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية ، تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج" . وتغذي بعضها الآخر " أنها موقف غير اعتيادي جداً" يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها "

وهكذا تمثل الأزمة موقفاً غير اعتيادياً" وغير متوقعا" شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء. وتمثل محنة ووقتا" عصبيا" لصعوبة اتخاذ قرار غير مألوف في ظل حالة من غياب المعلومات وعدم التأكد والمستقبل الغامض. الأ أن الأزمة لا تشمل التهديد (Threat) فقط إنما الفرصة (Opportunity) للتغيير كذلك . مما يجعلها مفهوما" معقدا" وغنيا" وجدليا" ذو متلازمة لفظية وطرفين متضادين ينبغي التوفيق بينهما وهذا ما ذهب إليه ، في وصفه للأزمة اعتمادا" على المفهوم الجدلي الذي يجمع الفرصة والتهديد . إذ توصف الأزمة في نفس الوقت - جدول رقم (1)- بتأثيرات سلبية (التشويش، وعدم التنظيم، والصراع ، والإرباك ، والإجهاد المفرط (تعبئة وتماسك ، وتعاون ، وتكيف إلى البيئة ، والتعلم بالتجربة). وهكذا تحول مفهوم الأزمة من وجهة النظر التقليدية التي تصفها كحدث يدمر أو يؤثر في المنظمة ككل ، إلى وجهة النظر الاستراتيجية ، بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ .

الجدول رقم (1)الأزمة طبقا" إلى الأوجه الايجابية والسلبية

مستوى الأزمة	الأوجه السلبية (تهديد)	الأوجه الايجابية (فرصة)
على مستوى خطة المنظمة الاستراتيجية	تشويش ، فوضى	البحث عن فرص ، تجديد النسيج الاجتماعي.
على مستوى الخطة التشغيلية	قصور ذاتي، شلل، مصدر للإرباك	تكييف أفعال جديدة وأكثر كفاءة
على مستوى الخطة المتصلة بالنظام لعلاقاتي	صراع ، تنافس.	تعاون، تحالفات ، ائتلافات
على مستوى خطة القيم	تصرفات روتينية مألوفة	وقاية ، تماسك
على مستوى خطة التعلم	مدخل متسارع باتجاه قواعد معيارية	التجريب (البراغماتية)
على مستوى الخطة السلوكية	شد مفرط يؤدي إلى سلسلة من السلوكيات العنيفة والطائشة	ضغط خلاق ، البحث عن حلول واضحة.

. فالأزمة إدارياً هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمراريتها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في اوضاع غير مستقرة تعود الى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار وتؤدي الى خسارة مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها.

ثانيا -مسميات الأزمة :

هناك عدة مفاهيم تسمى بالأزمات ومنها (عيساوي، 2020، الصفحات 16-18)

1. المشكلة **Problem** : وهي تمثل مرحلة من مراحل الازمة ولكنها لا تمثل الازمة بجميع جوانبها فهي عبارة عن وضع صعب يؤدي الى عدم القدرة على انجاز ما يراد انجازه فعلاً. وتظهر المشكلة بوضوح عندما نعجز في الحصول على النتائج المتوقعة من اعمالنا وانشطتنا المختلفة.

2. الكارثة **Disaster** : هناك خلط كبير بين الكارثة والازمة نظراً للاتصاق والارتباط الشديدين بين الكلمتين، فالمشكلة التي تبقى دون حسم فترة طويلة تتحول الى كارثة، والكوارث هي غالباً المسببة للازمات، حيث انها نكبة مفاجئة وضخمة وقد تكون لحظة انفجار الازمة ولكنها ليست الازمة بجميع مراحلها فهي حالة حدثت فعلاً مدمرة نجم عنها ضرر مادي او غيره كالبراكين وينجم بعد ذلك ازمة كأزمة المساكن والاغاثة...الخ. والكارثة هي النتيجة الساحقة التي لا يمكن التخلص منها كالتوارئ والازمات التي لا يتم التعامل معها بالأسلوب الصحيح .

الجدول رقم (2)المقارنة بين الأزمة و الكارثة

عناصر المقارنة	الكارثة	الأزمة
المفاجأة	كاملة	تصاعدية
الخسائر	بشرية ومادية كبيرة	معنوية وربما بشرية ومادية
الاسباب	طبيعية واحيانا انسانية	انسانية
التنبؤ بوقوعها	صعبة التنبؤ	ممكنة التنبؤ
الضغط على متخذ القرار	يتفاوت الضغط تبعا لنوع الكارثة	ضغط وتوتر كبير
المعنويات والدعم	غالبا....ومعلنة	احيانا... وبسرية
انظمة وتعليمات المواجهة	محلية وإقليمية ودولية	داخلية

3. الحادث **Accident** : وهو خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله ومثال ذلك المصنع كله او المنظمة او الصناعة، وفي هذه الحالة يتوقف انتاج النظام بأكمله او يجب ايقافه حتى الانتهاء من عمليات الاصلاح.

4. الصراع والنزاع **Conflict & Dispute** : حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل المركزي للخلل او الاضطراب فهو يمثل تصارع ارادتين وتضاد مصالحها ويركز مفهوم الصراع على العلاقة الاجتماعية بين الأفراد وتمهد العوامل الاتية لظهور النزاع:

الاعتقاد في وجود النزاع سواء أكان حقيقياً او وهمياً حيث يتأثر التصرف في هذه الحالة بالإدراك ويلعب دوراً اساسياً في وجود النزاع.

يؤدي وجود تعارض في الاهداف او المصالح او التصرفات الى التنازع بين الافراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة كأثار المرض على جسم الانسان ويصبح الحل الوحيد هو شفاء جسم المنظمة من النزاعات.

والصراع لا يمثل تهديداً مباشراً وصريحاً للمنظمة واستمرارها بل ان الصراع يؤدي الى تدني الاداء والازمة تمثل مرحلة متقدمة من الصراع .

5. التهديد **Threat** : وهو علامة او إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه وهو يمثل مرحلة ما قبل الازمة. ويكون بالحالات التالية :

5-1-انواع التهديدات

تهديد سياسي : هو عبارة عن افعال أو ردود افعال تجاه الدول الأخرى ، وهذا قد يأخذ صور صراع في شكل تهديد بالأقوال أو التصريحات التي يلوح بها المسؤولين.

تهديد عسكري: وهو ما يمثل بالتهديد باستخدام القوة أو التلويح باستخدامها، وقد يمثل أيضاً بزيادة حجم التسليح.

تهديد اقتصادي : ويتمثل في فرض عقوبات أو قيود على استيراد السلع المهمة أو فرض قيود على تصدير سلع معينة تؤثر على الدخل القومي.

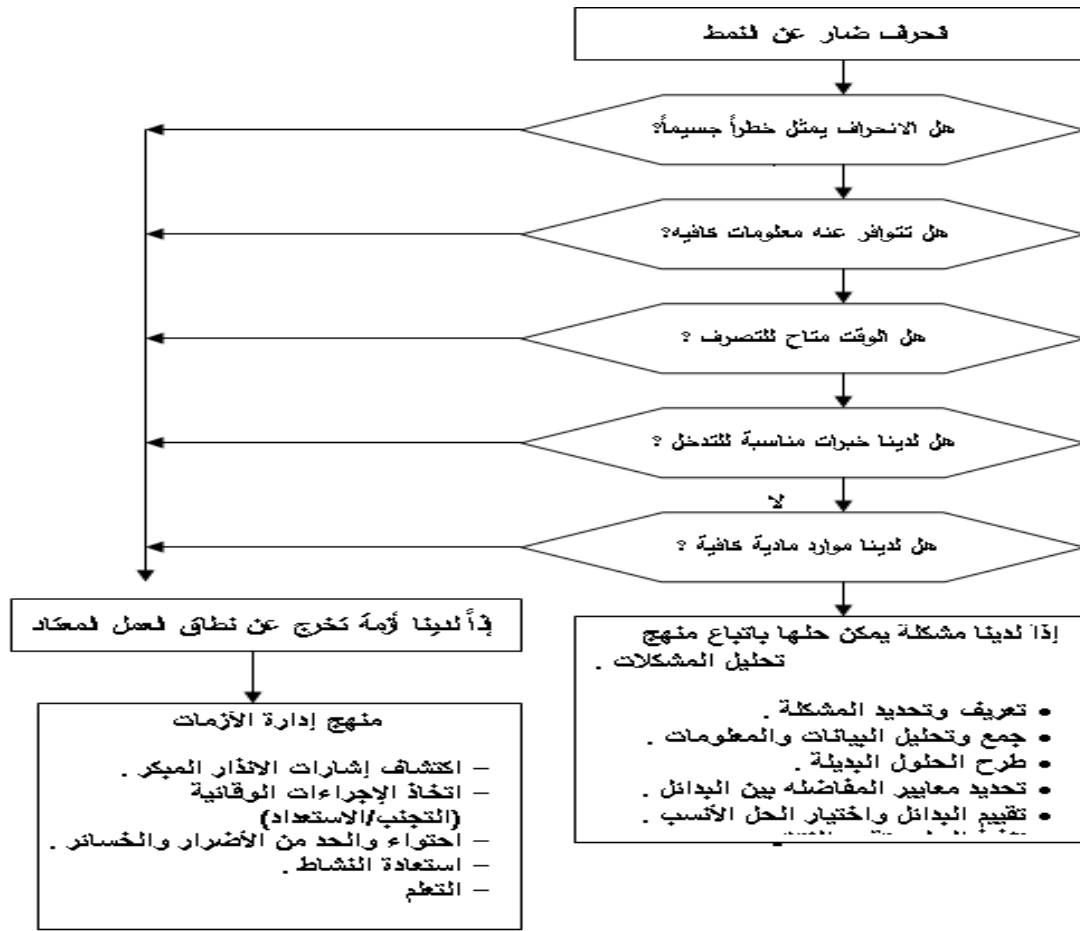
تهديد ثقافي: ويتمثل في غزو البلاد فكرياً عن طريق الارساليات أو البعثات والمعاهد والمدارس الأجنبية.

تهديد اجتماعي: يتمثل في ازدياد الفجوة بين طبقات المجتمع الواحد وزيادة الفوارق بين الطبقات في المجتمع نتيجة سوء توزيع الدخل القومي أو الاحتياجات الأساسية وزيادة التناقضات العرقية أو الدينية أو الايدولوجية.

الكوارث الطبيعية "تهديد بيئي": وتتمثل في الزلازل والبراكين والسيول والأعاصير والفيضانات التي تهدد النظام وتتطلب اتخاذ القرار العاجل طبقاً لنوعها وظروفها في سلطة اتخاذ القرار.

6. الخلاف Dispute : يعبر عن المعارضة والتضاد وعدم التطابق سواء في الشكل او الظروف او في المضمون، فالخلاف لا يمثل ازمة في حد ذاته، ولكنه يعبر عنها او يكون باعثاً لها. على وفق ذلك يمكن النظر الى الازمة على أنها موقف أستثنائي يهدد اي منظمة وبشكل خطراً، ويحدث تغيرات عميقة وجوهرية بأنشطتها مما يستوجب الاستجابة خلال وقت معين، والا سيكون له عواقب على مستقبل هذه المنظمة واستمراريتها.

الشكل (01) الفرق بين المشكلة والأزمة



نعم

الجدول(03) الفرق بين مفهوم الأزمة والكارثة
وبعض المفاهيم الإدارية ذات العلاقة الوثيقة

م	المفهوم	التشخيص	دليل الاختلاف
-1	الأزمة Crisis	موقف يحدث خلافاً يؤثر تأثيراً مادياً على سير العمليات الحيوية أو سلوك الأعمال ويتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف والافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام والمفاجأة في توقيت الحدوث ويتطلب استجابة فورية ورد فعل سريع وخارج إطار العمل المعتاد .	أحد أسباب الكارثة .
-2	الكارثة Disaster	حالة مدمرة ينجم عنها خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات بالنسبة لمجموعة من الأفراد، وقد تكون طبيعية أو من صنع الإنسان ، ويتطلب لمواجهتها جهد الدولة أو الجهود الإقليمية أو الدولية وفقاً لحجم الكارثة ومدى الخسائر التي تنجم عنها .	أحد أسباب الأزمة.
-3	الحادث Accident	شئ مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور وقوعه .	الأزمة أحد نتائجه.
-4	القوة القاهرة Force Major	ظرف يصعب التنبؤ به أو التحكم فيه والتي تحول دون قيام شخص معين بعمل متفق عليه مع شخص آخر .	يشترك مع مفهوم الأزمة من حيث كلاهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار إلا أنها لا تعبر عن الأزمة
-5	المشكلة Problem	حالة غير مرغوب فيها مثل سؤال يحتاج إلى إجابة أو اتخاذ قرار .	قد تكون سبباً للأزمة أو تمثل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة وهي عملية اتخاذ القرار .
-6	الصراع Conflict	تصادم إرادتين وتعارض مصالحهما وله أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه.	الصراع يستمر عكس الأزمة .
-7	الخلاف Dispute	المعارضة أو التضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أو الظرف أو المضمون .	يعتبر أحد مظاهر الأزمة.

8-	الصدمة Chock	شعور فجائي حاد نتيجة تحقق حادث ما، والتعامل معها يتم بأسلوب الامتصاص للتغلب على عنصر المفاجأة.	أحد عوارض الأزمة أو أحد مسبباتها أو نتائجها .
9-	التهديد Threat	علامة أو إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه .	مرحلة الإنذار قبل حدوث الأزمة .
10-	الواقعة Incident	خلل في مكون أو نظام فرعى تم تداركه ولم يسفر عنه نتائج سلبية.	لايعبر عن الأزمة .

ثالثا- العناصر الاساسية للازمة:

- عنصر المفاجأة: اذ ان الازمة تنشأ وتنفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ ايضاً.
- عنصر التهديد: تتضمن الازمة تهديداً للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل.
- عنصر الوقت: ان الوقت المتاح امام صناع القرار يكون وقتاً ضيقاً ومحدوداً.

رابعا -خصائص الأزمة

تمتاز الأزمة بعدة خصائص أهمها كل من الآتي :

- المفاجأة العنيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة، لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم.
- السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها ، مما يولد ضغطاً كبيراً فيما يتصل بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة ، وعواقب وخيمة تصل إلى حد التدمير.
- أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع.
- التشابك بين الأسباب والنتائج وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة ، مما يزيد من تعقيد الموقف الأزموي .
- حالة من عدم التأكد نتيجة نقص المعلومات ، وقلة المعرفة ، ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة ، مما يولد تشويشاً وغموضاً عالياً وصعوبة بالغة في اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل.
- سيادة حالة من التوتر والقلق والتشكك والإرباك والخوف من فقدان السيطرة.
- نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معا" .

2- اسباب الازمات

- تساهم المعرفة بأسباب الأزمة في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع، ولكل أزمة أسباب تنتج عنها أهمها:
- أ- سوء الفهم : خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة نتيجة قلتها أو تداخلها. وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما:
- المعلومات المبتورة.
 - التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة للاستعجال النتائج.
- ب- سوء التقدير والتقييم : أما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها ، نتيجة الثقة الزائدة بالنفس. وينشأ سوء التقدير الأزموي من خلال جانبين أساسيين هما:
- المغالاة والإفراط في الثقة سواء في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
 - سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه سوء الإدارة: بسبب العشوائية أو الاستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.
- ج- تعارض المصالح والأهداف: لاختلاف شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.
- د- الأخطاء البشرية : ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها ، لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو انخفاض الدافعية .
- هـ- الشائعات : استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة ، بسبب انعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخبط المسؤولين.
- و- اليأس : الإحباط أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات والذي يعزى إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية .
- ز- الرغبة في الابتزاز: تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال أخطائه من اجل صنع أزمة ، وكنتيجة لغياب الوازع الديني والأخلاقي .
- ح- انعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف أو الاستبداد أو عدم كفاءة الإدارة .
- ط- تعارض الأهداف: عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر.

- ك. تعارض المصالح: يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.
- ل- الأزمات المخططة: حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها.
- م- استعراض القوة: وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضاً مصطلح "ممارسة القوة" واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للثنتين معاً.
- ن- الإدارة العشوائية: ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية:
- أ. عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.
 - ب. عدم الاحترام للهيكل التنظيمي.
 - ج. عدم التوافق مع روح العصر.
 - د. سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.
 - هـ. قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق. وعدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية

الشكل (02) اسباب الأزمات



3- أنواع الأزمات :

تنوع التصنيفات بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد نوع الأزمة. و على هذا الأساس يمكن تصنيف الأزمات إستنادا إلى المعايير التالية:

1 - حسب نوع و مضمون الأزمة : فالأزمة قد تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي أو..... الخ ، و وفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية أو سياسية أو اقتصادية...و داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل : الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية وهكذا.

2- حسب النطاق الجغرافي للأزمة : إن استخدام المعيار الجغرافي يؤدي إلى ما يعرف بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق ، كما يحدث في بعض المدن و المحافظات البعيدة كانهيار جسر .

3- حسب حجم الأزمة : فقد تكون الأزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدى المنظمات أو مؤسسات المجتمع، و قد تكون متوسطة أو كبيرة.

و يعتمد معيار الحجم على معايير مادية كالخسائر الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية ، ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار و الآثار التي لحقت بالرأي العام و بصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة..

4 - حسب المدى الزمني لظهور و تأثير الأزمة : في هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات :

* الأزمة الانفجارية السريعة : و تحدث عادة بسرعة و فجأة كما تختفي بسرعة و تتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة، مثال ذلك : اندلاع حريق ضخيم في مصنع لإنتاج مواد كيميائية.

* الأزمة البطيئة الطويلة : تتطور هذه الأزمة بالتدرج ، و تظهر على السطح رغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات و التعامل معها ، و لا تختفي هذه الأزمة سريعا بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام ، من هنا لابد من تعديل الخطة الموجودة لمواجهة الأزمة و وضع خطة جديدة و التعامل معها بسرعة و بدون تردد.

5- حسب طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة : تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع و بالتالي يمكن تصنيف الأزمات إستنادا إلى نوعية و مضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات و

مجموعة متعلقة بالأعطال و الفشل و تهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة و الخسائر الفادحة و تهديدات نفسية و الأمراض المهنية.

6- حسب أسباب الأزمات : و يمكن تقسيمها حسب هذا المعيار إلى :

* أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة و تتضمن الأخطاء الإدارية و الفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.

* الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.

* الأزمات الناتجة من خارج المنظمة و ليس للمنظمة أي دخل في حدوثها.

الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات و الزلازل و البراكين.

7- حسب طبيعة أطراف الأزمة : استنادا إلى طبيعة الطرف أو الأطراف المنخرطة في الأزمة أو تأثيرها على

الدولة يمكن التمييز بين الأزمات الداخلية و الخارجية ، فإذا تعلق الأمر بأحد جوانب السيادة الخارجية للدولة أو انخرط طرف خارجي في الموقف كانت الأزمة دولية خارجية، أما إذا ارتبط الأمر بتفاعلات القوى السياسية و المجتمعية في الداخل كانت الأزمة داخلية

تعتمد التصنيفات السابقة الذكر اساس واحد في التصنيف ، فيما تتوجه البحوث الحديثة الى استخدام

اكثر من معيار في تصنيف الأزمات ، وقد قدم (Gundel , 2005) نموذج الذي عبر عنه بمصفوفة الأزمة Crisis Matrix- ، الشكل (3) . مصنفا" الأزمات الى اربعة انواع باعتماد معيارين لتحديد نوع الأزمة هما :

- قابلية التنبؤ – Predictability - بالأزمة : اذ تكون الأزمة قابلة للتنبؤ عندما يكون كل من المكان والزمان واسلوب حدوثها معروفاً ، ولا يتم تجاهل احتمالية الحدوث . ولأن الكوارث الطبيعية على سبيل المثال قابلة للتنبؤ بشكل عام، فإن الحاجة الى معيار ثان للتصنيف يكون مهما" ويتمثل بإمكانيات التأثير .

- امكانيات التأثير – Influence Possibilities – في الأزمة: أذ يمكن التأثير في الأزمة عندما تكون الاستجابات لمواجهتها او تقليل أضرارها معروفة وممكنة التنفيذ ، وذلك عبر مواجهه اسباب الأزمة .

تساهم مصفوفة الأزمة في تحديد انواع مختلفة من الأزمات ومستوى تكرارها وتهيئة الاجراءات المضادة والمحددة بأزمة معينة ، مما يجهز متخذ القرار بمجموعة من الوسائل المساعدة ، وفي الآتي استعراضاً للمجالات الأربعة للأزمة التي تظهر في المصفوفة :

أ- الأزمات التقليدية – **Conventional Crises** - : وتقع في المربع الاول من المصفوفة، وتكون قابلة للتنبؤ ، وامكانية التأثير فيها معروفة ومحددة . ويحدث هذا النوع من الأزمات بسبب استخدام الانظمة التكنولوجية الخطرة وربما تلك المركبة بصورة خاطئة ، مثل ازمات انفجارات المصانع الكيماوية ، فيما من النادر أن يتم تصنيف الكوارث الطبيعية أو الاجتماعية على أنها تقليدية. وتكون احتمالية حدوث هذه الأزمات وتكاليف الوقاية منها والخسائر المحتملة والاضرار المصاحبة، وفقدان الحياة والعواقب السياسية الناجمة عن الأزمات التقليدية ، وان كانت كبيرة أحيانا" ، جميعها تكون معروفة وسهلة التوقع والمعالجة، ويمكن أدارتها وقيادة التأثير فيها من المنظمة والمجتمع ، ذلك أن التدابير المضادة تكون محددة ومختبرة ، كذلك امكانية التدخل والتنفيذ سريعة بسبب تكرار حدوث مثل هذه الأزمات والخبرة المتراكمة في مواجهتها.

وعلى الرغم من عدم تشابه الأزمات التقليدية فإنه يمكن منع وقوعها عن طريق تنفيذ نظام متكامل للجودة وادارة الأزمة مع تهيئة الملاك المؤهل والتجهيزات الكفؤة ، اضافة الى التدريب والتنظيم الفاعل عند تنفيذ الانشطة والاجراءات الوثيقة الصلة بالأزمات التقليدية .

ب- الأزمات غير المتوقعة – **Unexpected Crises** - : وتقع في المربع الثاني من المصفوفة وهي الأزمات نادرة الحدوث التي لا يمكن التنبؤ بها مقارنة بالأزمات التقليدية كحوادث الحرائق الا انها حساسة للتأثير فيها . يحدث هذا النوع بسبب استخدام الانظمة التكنولوجية ذات الخصائص الشاذة او بسبب الانظمة الطبيعية وتنطوي على تهديد كبير بالخطر الا انه يمكن التأثير فيها . وعلى الرغم من صعوبة اجراء وتنفيذ التدابير الوقائية بسبب عدم القابلية على التنبؤ بحدوث الأزمة الا انه يمكن تقليل مخاطر الحدوث المتكرر عن طريق الاستعداد الجيد من خلال تحسين تبادل المعلومات عن الأسباب قبل حدوث الأزمة ، واعداد مدراء الطوارئ وتشكيل وتدريب فرق عمل متجانسة ودائمة لمعالجة المهام الصعبة وغير المتوقعة بشكل فاعل ، مع أهمية منح اللامركزية في اتخاذ القرار لتأمين التدخل السريع عند حدوث الأزمات غير المتوقعة.

الشكل (03) مصفوفة الأزمة

قابلية التنبؤ بالأزمة	صعب	الأزمات غير المتوقعة -2-	الأزمة الاساسية -4-
	سهل	الأزمات التقليدية -1-	الأزمات العنيفة -3-
		سهل	صعب

ج- الأزمات العنيفة – **Intractable Crises** – : وهي أزمات يمكن توقع حدوثها الا انه من النادر التأثير فيها لكونها أزمات عنيدة وغير مرنة ، اذ يصعب السيطرة عليها وتوجيهها ، كالانفجارات التي تحصل في المفاعلات النووية ، والهزات الارضية ، وحوادث الازدحامات والتدافع في الملاعب والمناسبات. وتتخطى المخاطرة والاضرار المصاحبة لها حدود ما تسببه الأزمات غير المتوقعة كما يصعب تجاوزها على الرغم من ان الخطر الناجم عنها يكون معروفا ومن السهل تحديده في الزمان والمجال والنوع . ذلك ان الاستعداد والاستجابة والتدخل لعلاجها يكون صعبا" او أشبه بالمستحيل لصعوبة التأثير فيها . وينحصر التعامل والسيطرة على هذا النوع من الأزمات في ايجاد اجراءات غير تقليدية وغير معروفة ، تعتمد على دراسة وتفحص مستمرين للنظام المستخدم والتركيز على التوقع بهذه الأزمات وبسبب صعوبة مواجهة هذه الأزمات . ولا بد من جهد مشترك على الصعيد الخارجي ولاسيما بالنسبة للدول والمنظمات التي تواجه مخاطر الأزمات العنيفة .

د- الأزمات الأساسية -**Fundamental**:- وتمثل صنف الأزمات الأكثر خطورة وهي نادرة الحدوث ومجهولة كونها تجمع غياب القدرة على التنبؤ وإمكانات التأثير المقيدة، مما يزودها باحتمالية تدميرية هائلة كالهجمات الإرهابية . وتظهر بشكل سريع ومفاجئ الا أنها تستمر لفترات طويلة . وتمتاز بسرعة التغير وضعف الخبرة وهذا هو التحدي الذي يكاد يكون من الصعب التغلب عليه . ويكون الاستعداد والاستجابة لمثل هذه الأزمات غير معروفة وغير كفوءة ، بسبب استحالة تقدير المؤشرات الضرورية للتحضير الى الأزمات الأساسية ، وخاصة الزمان والمكان ، واحتمالية الحدوث ، والإجراءات المضادة المناسبة ، لذا من الصعب منع أو تحييد هذا النوع من الأزمات . وتبقى الإجراءات الأكثر اهمية التي تتبعها الجهات التنفيذية للتعامل مع الأزمات الأساسية هي:- الاعداد المنظمي والتنظيم الأمني الفعال في التعامل مع درجة عالية من عدم التأكد ، وتشكيل المجموعات الخبيرة . وقد تشمل الإجراءات المضادة أثارا" قانونية غير مرغوب بها تؤثر في حرية المواطنين.

4- الأزمة نقمة ونعمة في نفس الوقت

الأزمة نقمة لأنما :

- تعرض العاملين والإدارة العليا للتوتر العصبى الشديد والعجز عن اتخاذ القرارات المناسبة .
- تشويه سمعة ومكانة الكيان الإدارى المسئول .
- تسفر عن تصفية قيادات قد تكون غير مسئولة عن الأزمة .
- تعوق المنظمة والعاملين عن تحقيق أهدافهم .
- تعرض المنظمة لخسائر مادية أو بشرية أو معنوية فادحة بما ينعكس سلبا على كفاءة وفعالية الكيان الإدارى .
- قد يتولد عن الأزمة الأساسية أزمات فرعية .
- تسبب للإدارة العليا انعدام رؤية وفقد اتزان لبعض الوقت .

- تعرض المنظمة لخطر الانهيار .
 - تسبب حالة من الكراهية وتبادل الاتهامات بين العاملين .
- 2- الأزمة نعمه لأنها :
- تكشف عن جوانب القصور والضعف في الكيان الإدارى للتركيز عليها وعلاجها .
 - تؤدي إلى تطوير وتحسين نظم الانذار المبكر .
 - ترفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة التغلب على التحديات التي فرضتها الأزمة .
 - تكشف عن نماذج قيادية مشرفه ظهرت أثناء الأزمة .
 - تؤدي إلى الإسراع بعمليات التغيير والتطوير بالمنظمة .
 - تؤدي في بعض الأحيان إلى تحقيق مميزات تنافسية جديدة .
 - تعطى الفرصه للابتكار والابداع وتحديث الاستراتيجيات والأهداف.
 - تؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال في التعامل مع الأزمات المستقبلية .

5- المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات :

يمكن تقسيم منظمات الأعمال في ضوء مفهوم إدارة الأزمات إلى نوعين هما :

- منظمات تعارض تطبيق منهج إدارة الأزمات رغم تعرضها لأزمات سابقة ويطلق عليها منظمات مستهدفة للأزمات .

- منظمات تؤيد تطبيق مفهوم إدارة الأزمات وتقوم بوضع الخطط لمواجهة التهديد والمخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها ويطلق عليها منظمات مستعدة لمواجهة الأزمات .

وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع من المنظمات :

5-1- المنظمات المستهدفة للأزمات :

وهي منظمات تحمل بداخلها عوامل تؤدي إلى زيادة احتمال تعرضها للأزمات بالإضافة إلى عدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية ، ولا تقوم بتطبيق منهج إدارة الأزمات أو عمل الاستعدادات اللازمة لمواجهتها، ومن ثم فهي تكتفى برد الفعل بصورة عشوائية فهي تنتظر لحين وقوع الأزمة ثم تقوم بمواجهتها وقد يرجع ذلك إلى افتقاد القيادة الجيدة والرؤية السليمة للمخاطر في موقف الأزمة بالإضافة إلى ضعف الهيكل التنظيمي وعدم توافر المعلومات اللازمة.

2-5- المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات :

وهي منظمات تقوم بممارسة كافة الأنشطة التي يمكن بواسطتها زيادة قدرتها بمواجهتها ، وتحد من الأضرار والخسائر وهي تواصل التعلم وتهتم بتوفير معايير الأمان ، والمنظمات المستهدفة للأزمات ليس قدرها المحتوم أن تظل هكذا ولكن يمكنها أن تقوم بعملية التغيير والتطوير لكي تصبح منظمات مستعدة للأزمات ويتطلب الأمر تغيير الثقافة التنظيمية السلبية الخاصة بها لتكون أكثر تأييداً ودعمًا لإدارة الأزمات بالإضافة إلى التحديد الواضح لأهداف المنظمة وأولوياتها والموارد المتوافرة وتوافر المعلومات الصحيحة والكافية اللازمة لاتخاذ القرارات . كذلك وضوح تام لخطوط السلطة والمسئولية ونظام جيد للاتصالات الداخلية والخارجية كذلك تحليل وتقييم الأزمات السابقة لتحسن أسلوب الإعداد والمواجهة للأزمات المحتملة .

الجدول (04) خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات

المنظمات المستعدة للأزمات	المنظمات المستهدفة للأزمات
يسودها ثقافة تنظيمية واعية ومسانده.	يسودها ثقافة تنظيمية غير واعية ومعوقه .
تتبع منهج التخطيط الاستراتيجي وتنفذ الاستراتيجية .	تتبع مناهج تقليدية للتخطيط .
هدفها النمو .	هدفها البقاء .
تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهج أساسى للتحسين المستمر .	لاتدرك مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
تطبق أسلوب إدارة الأزمات .	تطبق أسلوب الإدارة بالأزمات .
لديها محفظه أزمات ونظم للإنذار المبكر وإجراءات منع ووقاية .	لاتتحرك إلا بعد وقوع الأزمة .
محدد بها مسبقا فرق مدربه لإدارة الأزمات .	تلقى باللوم على القدر أو الغير أو الحظ السيئ .
تتحمل كامل المسؤولية بأبعادها الوظيفية والأخلاقية	أزماتها السابقة خبرات مؤلمه لايجب تذكرها .
والعاطفية تجاه جميع الأطراف المعنية .	تحجب إشارات الانذار المبكر.
أزماتها السابقة تخضع للتحليل والدراسة لاستخلاص الدروس .	تعاقب المنذرين وحاملى الاخبار السيئه .
تشجع اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.	تخفى المشكلات والعيوب .
تكافئ المنذرين ومكتشفى الأخطار نظير ولائهم .	تسرف فى استخدام التبريرات المغلوطة .
تفصح عن وتتصدى للمشكلات والعيوب.	
ترفض التبريرات والأعذار.	

أسئلة المحاضرة :

أولا - حدد العبارات الصحيحة (ص) والعبارات الخاطئة (خ) مع ذكر السبب :

- 1- هناك تزايد مستمر فى مراكز الأزمات فى مجال الأعمال .
- 2- ترتبط ظاهرة الأزمة بالإحساس بالخطر والتوتر .
- 3- تتمثل أبعاد الأزمة فى المفاجأة وضيق الوقت والتهديد الشديد.
- 4- ليس هناك فرق بين المشكلة والأزمة .
- 5- الواقعة والحادث مصطلحان لمفهوم واحد .
- 6- تعتبر الكارثة نعمة ونقمه فى نفس الوقت .

- 7- من أهداف إدارة الأزمات تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة
- 8- تمر الأزمة بثلاثة مراحل تمثل دورة حياتها .
- 9- تعتبر الأزمة نغمه وليست نعمه .
- 10- تتعدد أسباب وقوع الأزمات .
- ثانيا -صنف ما يلي (مشكلة / أزمة / كارثة) :

إعصار كاترينا
تغيب أحد أفراد إدارتك المهمين
انقطاع الإمداد بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج
زلزال 2003 في الجزائر
نقص أجهزة الكمبيوتر في إدارتك
الكساد الاقتصادي العالمي
انهيار أسعار الصرف

- ما الفرق بين: المشكلة - الكارثة - الأزمة - الصراع - الخلاف ؟

- هل أزمات المنظمات تعني بالضرورة أزمات للدولة والعكس ؟

مثال : استمرار نقص السيولة في إحدى الشركات

يروى أن أحد أصحاب الرسول (صلى الله عليه وسلم) كاد يشعل حرباً غير متعمدة بين المؤمنين وذلك عندما أوفده رسول الله (ص) لجمع الزكاة من إحدى القبائل وكان من عادة أهل هذه القبيلة أن يخرجوا لاستقبال ضيوفهم وهم رافعين سيوفهم ليلوحون بها تحية للضيف فرجع الصحابي إلى رسول الله (ص) وكادت أن تشتعل حرب لولا أن أهل القبيلة لحقوا بالصحابي وفسروا له ما حدث.

نقاش:

كادت أن تحدث أزمة بين الصحابي وبين أهل القبيلة، أي من الأسباب السابق الإشارة إليها كانت السبب في احتمال وقوع هذه الأزمة؟

.....

بالعودة إلى "حالة تاجر الملح" التي تناولناها من قبل :

أي من الأسباب السابقة ساهمت في أزمة الملح السابقة الإشارة إليها ؟

.....

المحاضرة الثانية : المبادئ الأساسية لمواجهة الأزمات

1- إدارة الأزمة : المفهوم والعوامل المؤثرة

تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، وإن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد وهو "كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها" وإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته ولكنه متفق في معناه.

أولا / مفهوم إدارة الأزمة

تعريف إدارة الأزمات :

- تركز إدارة الأزمات على تخفيض الآثار السلبية المرتبطة بالأزمة وتحديد مصادر المخاطر والتهديدات وإزالة مسبباتها أو تقليل الخسائر البشرية والمادية والمعنوية الناتجة عنها ، وهذا يتطلب استخدام نظم للإنذار المبكر على درجة عالية من الحساسية لالتقاط كافة إشارات الإنذار الحقيقية ووضع خطط مسبقة للاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة .

وهناك عدة تعريفات لإدارة الأزمات منها :

- عرف غريب عبد الحميد (1997) إدارة الأزمات بأنها كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثناءها وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق مايلي :
- منع وقوع الأزمة كلما أمكن .
- مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية .
- تقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن .
- تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة .
- إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور .
- تحليل الأزمة والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة أو تحسين وتطوير قدرات المنظمة وأدائها فور مواجهة تلك الأزمات.
- عرفت منى شريف (1998) إدارة الأزمات بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات

- المتاحه لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين ، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنه وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة .
- عرف (1991) Cigliotti & Jason إدارة الأزمات بأنها (قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعته وفعالية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات والخسائر في الأرواح والممتلكات والآثار السلبية على استمرار أنشطتها وعملياتها).
- وخلاصة القول أن إدارة الأزمات تتمثل في قدرة المنظمة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على تجنبها أو تقليل آثارها السلبية لإعادة التوازن للنظام في أقل وقت ممكن وبدء نشاطه مرة أخرى واستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا والاستفادة من الفرص التي تتيحها .
- هناك بعض المنظمات لا تتقبل مفهوم إدارة الأزمات بسبب عدم قدرة الإدارة العليا على تقدير خطورة الموقف ووجود أخطاء بشرية تكون الإدارة غالبا مستعدة لإخفائها بالإضافة إلى الضغوط المستمرة التي لا يمكن تجاهلها من المتأثرين عند اتخاذ الإدارة العليا لموقف حاسم لمواجهة الأزمة .
- ادارة الازمة على إنها تقنية لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، او اجراء التحضيرات الممكن التنبؤ بها، وهذه التقنية الادارية تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها او قبل حدوثها لغرض التحكم في النتائج والاضرار المتتابعة التي يمكن أن تترتب على الخلل الحاصل والمؤدي الى تلك النتيجة او الضرر او الخسارة.
- إدارة الأزمات "بأنها سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحماتها".
- إدارة الأزمات يجب أن تنطلق من إدارة الأزمة القائمة ذاتها وتتحرك في إطار الاستراتيجية العامة للدولة، وهذا يتطلب تحديد الأهداف الرئيسية والانتقائية للدولة خلال الأزمة والتحليل الاستراتيجي المستمر للأزمة وتطوراتها والعوامل المؤثرة فيها، ووضع البدائل والاحتمالات المختلفة وتحديد مسارها المستقبلي من خلال التنبؤ والاختيار الاستراتيجي للفرص السانحة وتحاشي أمر المخاطر التي تحملها الأزمة أو التقليل منها حيث يتطلب ذلك معلومات وافرة ومعطيات مناسبة وإدارة رشيدة.

- كما عرفت على انها طريقة السيطرة على الازمة. وقد عرفها (فنك) fink إن إدارة الأزمة يمكن اعتبارها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق اكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث.

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي :

1.تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى .

2.تستخدم الأسلوب العلمي والمنهجي في اتخاذ القرار .

3.تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفؤة والمدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات

4.استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات ،

5.عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية .

أهداف إدارة الأزمات :

تتمثل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي :

- 1- وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها .
- 2- تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة .
- 3- وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية وأساليب التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية المنع والمواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة .
- 4- حسن إستغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المنع / المواجهة .
- 5- محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وإنفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات .

6- الاستغلال الكفاء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة .

7- القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل والمحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع .

8- حسن معاملة الضحايا وعائلاتهم ورفع الروح المعنوية للمتضررين .

9- استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلا .

10- أقتناص الفرص التي قد تطرحها الأزمة

مفهوم الإدارة بالأزمة :

يكون المدير أسيرا لسلسلة متتالية من الأزمات والمشكلات بسبب سوء التخطيط وعدم العناية بالتوقع وانخفاض فعالية المواجهة و بالتالي لا يختار المدير ما يفعله وإنما يفرض عليه ما يفعله وألوية أموره لا يحددها هو وإنما تحدد الأزمات المتتالية و بالتالي فبدلا من أن يدير هو الأزمات يصبح مدارا بالأزمات.

إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

حيث يقصد بالثانية التحكم بموقف ما من خلال افتعال أزمات لتحقيق أهداف غير معلنة، مع اللجوء إلى المناورة وشتى الأساليب الغير أخلاقية عند الضرورة.

ثانيا- العوامل المؤثرة في إدارة الأزمة

هناك مجموعة من العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للازمة وتحول بين اصدار انذارات مبكرة تنبئ بقرب وقوع ازمة ما، ومن اهمها:

- حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة (المتعلقة بالازمة المحتملة) عن الاطراف والافراد الذين يحتاجون اليها وتلزمهم بصورة كبيرة لاتخاذ القرارات المناسبة ولدراسة نقاط الضعف والتغلب عليها، وبذلك فان اشارات الانذار المبكر لا تصل الى هذه الاطراف والى هؤلاء الافراد.
- عدم قدرة المنظمة على الاستجابة المناسبة والفاعلة وفي الوقت المناسب للاخطار المحيطة والمحملة (ومنها الازمات).

- وجود صورة خاطئة وقناعة غير سليمة لدى افراد المنظمة بخصوص قدرات هذه المنظمة ومناعتها ضد الازمات.
- حجم الاخطار (الخسائر والاضرار الناجمة عن الخطر) والخطر هو الحدث الذي يقع او لا يقع وقد يكون الهمي بقوة قاهرة.
- مدى السيطرة على البيئة من خلال الاشخاص وتدريبهم وتوفير الاجهزة المطلوبة والسرعة في المواجهة.
- الزمن المتوفر للتصرف واتخاذ اللازم .
- عدد الخيارات المتاحة .
- ثالثا -مراحل الأزمة :

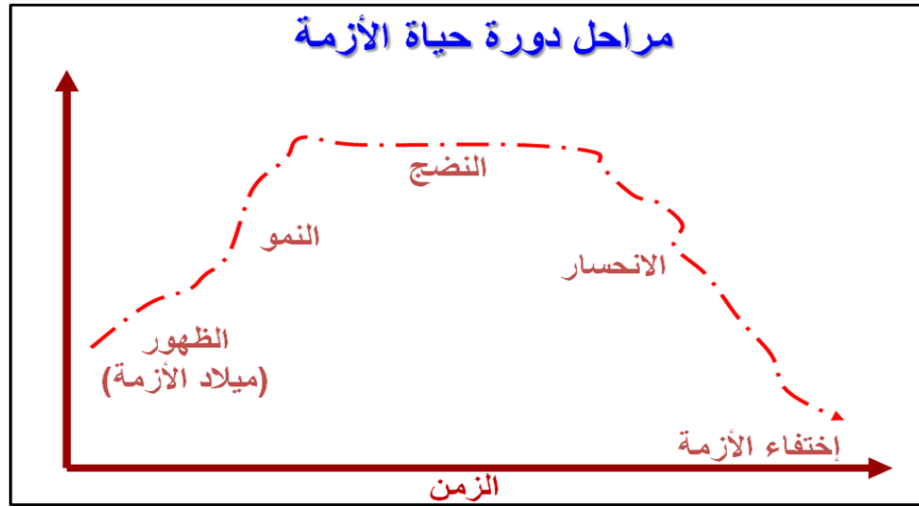
تتباين النماذج التي تناولت مراحل تطور الأزمة، إذ ركز بعضها على مراحل دورة حياتها الخمس (مرحلة الميلاد، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة الانحسار، ومرحلة الاختفاء). . أو تحديدها بأربعة مراحل في أنموذج (Arnold,1980) وهي كل من (مرحلة الصدمة ، ومرحلة إنكار الأزمة ، ومرحلة الاعتراف بالأزمة ، ومرحلة التكيف (، أو المراحل التي طرحها أنموذج (Slatter,1984) ممثلة بكل من (مرحلة إنكار الأزمة ، ومرحلة إخفاء الأزمة ، ومرحلة تحلل الأزمة ، ومرحلة الانهيار التنظيمي). (حداد، 1994:29-32). في حين تميل الأدبيات الحديثة إلى ثلاثة مراحل وكما يأتي، الشكل (1) : (إصدارات بميك 37 ، 2004: 90-101).

أ- مرحلة ما قبل الأزمة - Pre-crisis - : وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة ، وتشير إلى بدايتها وبداية الألم الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة ، والتي تظهر فيها ثلاث مراحل ضمنية وهي :

- مرحلة انعدام الأداء: إذ يعكس تكرار الأعمال غير متقنة الأداء إشارة تحذير للإدارة.
- مرحلة الإنكار: وهي الفترة الأطول في هذه المرحلة وتمتاز بتراكم المشكلات التي تم التعرف عليها دون الاعتراف بها أو بخطورتها.
- مرحلة الخوف والغضب : إذ يسيطر شعور الخوف والغضب ، وتبادل الاتهامات فتنشأ الصراعات التي تفجر الأزمة .

تكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقة وممزقة داخليا" ، إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطر ، ذلك أن تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفا" لاسيما وأن الألم يسلك مسارا" يمكن التنبؤ به وتخفيفه والحيلولة دون تحول الضرر إلى أزمة كاملة الأبعاد، الشكل رقم (4) . ويفيد الرصد والتدخل السريع والمناسب في هذه المرحلة واتخاذ التدابير الوقائية ما أمكن ذلك.

الشكل رقم (04) مراحل ادارة الأزمة

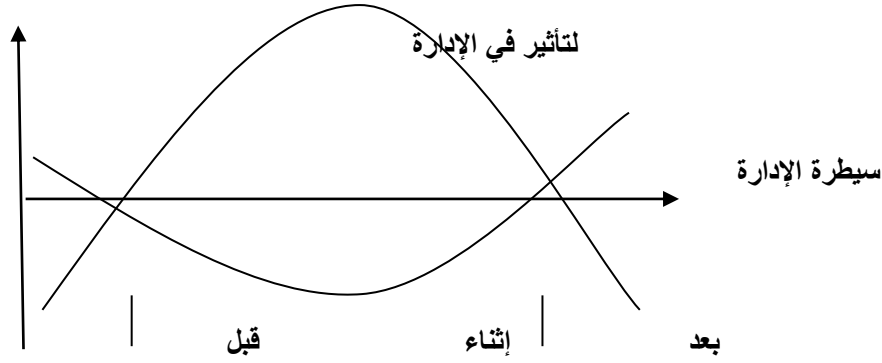


ب- مرحلة الأزمة-Crisis- : وهي مرحلة الالعودة للوضع السابق ، تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث . إذ تحدث فيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة كذلك مستوى الألم إلى اعلى نقطة ، وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الانهيار . ويصاحب ذلك ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية. ولن يجدي نفعا" هنا دور المديرين والمخططين الاستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادة المتفردة .

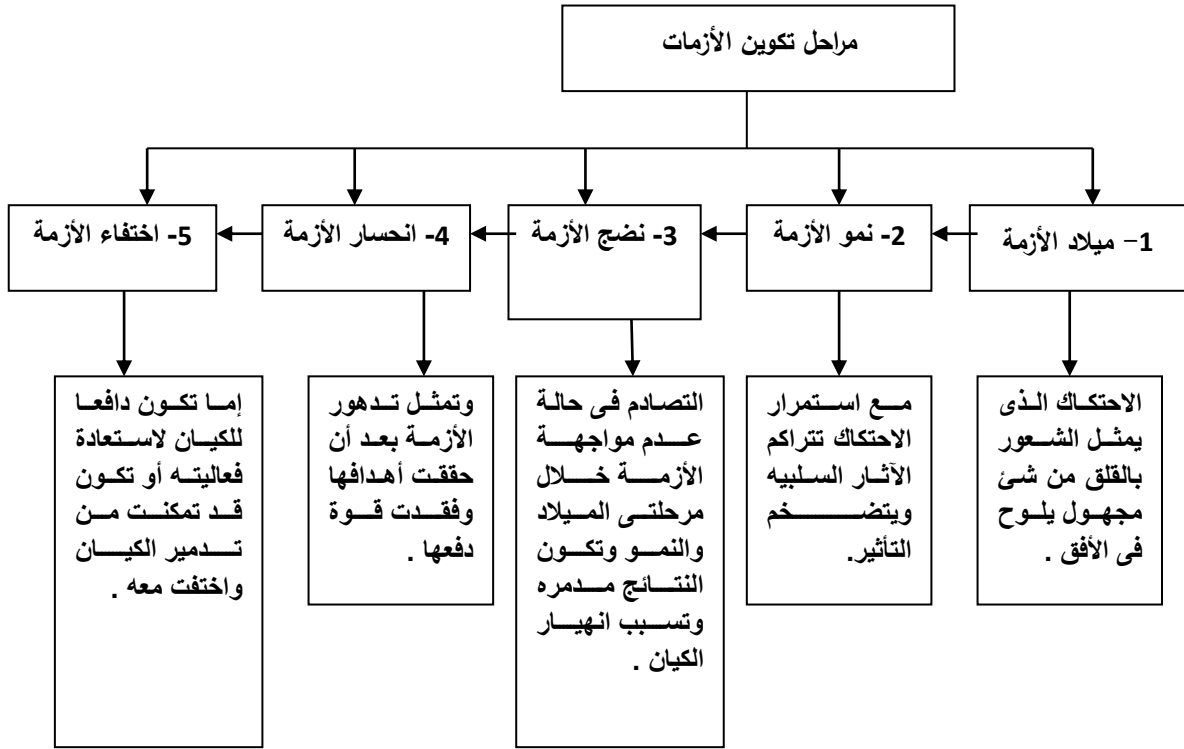
ج- مرحلة ما بعد الأزمة – PostCrisis – : تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل . ولا بد من فريق لإدارة الأزمة لإيجاد الحلول واتخاذ إجراء فاعل . أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج ومع انتهاء الأزمة يهبط الألم ببطء إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته.

الشكل رقم (05)

ديناميكية الأزمة



الشكل (06) مراحل تكوين الأزمات



حالة - أزمة التايلينول TYLENOL

التاريخ: سبتمبر 1982.

الشركة: جونسون أند جونسون.

مكان الأزمة: الولايات المتحدة الأمريكية.

ملخص الأزمة: حققت الشركة معدلات مذهلة في النمو والربحية خلال عدة أعوام، ومن المعروف أن هذه الشركة تنتج عدة أنواع من المستحضرات الطبية والصيدلانية وغيرها، وبين أشهر أنواع المنتجات التي تقدمها للأسواق نوع يسمى Tylenol الذي يستخدم كمزيل للألم، وقد بلغت حصة الشركة من السوق الخاص بهذا النوع من المنتجات حوالي 35% حيث تبلغ إجمالي المبيعات 450 مليون دولار في العام. وتبلغ نسبة مساهمة هذا المنتج في ربح الشركة حوالي 20%.

وفي سبتمبر 1982 حدثت مأساة غير مسبوقة في تاريخ الأعمال الأمريكية ففي هذا اليوم توفي سبعة أشخاص من مدينة شيكاغو بالتسمم بعد تناولهم كبسولات تايلينول.

معلومة هامة لتساعدك في وضع خطة إدارة الأزمة:

بالتعاون مع هيئة أو إدارة الأغذية والأدوية FDA قامت الشركة باختبار 8 ملايين زجاجة حيث اكتشفت أن ثمانين زجاجة وحوالي 75 كبسولة تم تسميمهم (أي أن السم حدث بفعل فاعل) وقد أفادت FDA بأن الكبسولات تم تسميمها بعد وضع الزجاجات على أرفف محلات التجزئة.

نقاش:

من وجهة نظرك هل ما حدث لشركة I&J يستحق أن نطلق عليه "أزمة" أم "مشكلة"؟ ولماذا؟

إذا كانت أزمة - ففي أي من التصنيفات يقع سبب هذه الأزمة؟

ما هي في تقديرك الخصائص المميزة لهذه الأزمة؟

والآن :

تخيل نفسك رئيس مجلس إدارة الشركة (جونسون أند جونسون) ماذا سيكون تصرفك تجاه ما حدث وخاصة بعد انتشار الخبر في جميع أنحاء العالم والضغط التي يمارسها كافة أطراف المجتمع من إعلاميين ومسؤولين وأهالي الضحايا لمعرفة التفاصيل ؟



المحاضرة الثالثة: الأسلوب العلمي للتعامل مع الأزمات

أولاً- أسس التعامل مع الأزمات و مبادئه.

مواجهة الأزمة منذ نشأتها مروراً بمرحلة الحد من خطرها و حتى التغلب عليها تتطلب الالتزام بعدة مبادئ أساسية هي بداية نجاحها ، و تتمثل مواجهتها في الآتي:

(1) تحديد الأهداف و الأسبقيات:

يعد هذا العامل من أهم عوامل النجاح في مواجهة الأزمة و لاسيما الهدف الرئيسي الذي كثيراً ما يكون غير واضح. فمعرفة السبب الرئيسي يمثل 50 % من معالجتها و مواجهتها. و لا بد من تنسيق الأهداف و تحديد أسبقيتها إذ أن الهدف الرئيسي المتمثل في مواجهة الأزمة برمتها قد يكون غير ممكن أو خارج الإمكانيات و القدرات المتاحة فيعمد إلى تجزئته ، و تحديد الهدف لا يعني انتقاء عامل المخاطرة الذي قد ينطوي على بعض الإخفاقات أو النجاحات.

(2) حرية الحركة و سرعة المبادرة :

هذه الخطوة هي أول خطوات تحقيق الهدف ، إذ تنأى بمتخذي القرار عن التأثر بالصددمات و تتيح لهم المبادرة التي تخضع الأزمة لعامل رد الفعل العكسي فيمكن السيطرة عليها و الحد من خطرها.

(3) المباغثة:

تكاد المفاجأة تحقق السيطرة الكاملة على الأزمة و لفترات ملاممة إذ إن إعلان أسلوب مواجهتها يمكن أن يسفر عن فشل الجهود المبذولة*ة لحلها بينما نتائج المفاجأة تتيح الحد من خطرها و القضاء عليها و لتحقيق المباغثة لا بد من الكتمان الشديد في حشدة القوة المكلفة بالتعامل مع الأزمة و لتوصيلها إلى أقرب ما يمكن من الهدف .

(4) حشد القوى و تنظيمها :

امتلاك القوة من عوامل النجاح في مواجهة الأزمة و إحداث التأثير المطلوب في المحيط المحلي و الدولي وفقاً لنطاقها و يهدف تنظيم القوى إلى حشد كافة الإمكانيات المادية و البشرية و تعبئتها معنوياً تعبئة تمكّنها من مواجهة الأزمة و القضاء عليها و القوة تنظم مقومات متعددة بعضها مرتبط بمكان الأزمة و الآخر يرتبط بزمان الأزمة و المرحلة التي بلغتها. و يتضمن من حشد القوة خمسة جوانب أساسية تتمثل في القوة الجغرافية الناتجة

من تفاعل الإنسان مع المكان و الموارد البيئية و القوى الاقتصادية التي تتمثل في الموارد المتاحة و القوة العسكرية من حيث حجمها و نوع تشكيلاتها و روحها المعنوية، و الجانب التاثيري ما يعني الجهد التاثيري المنظم في الرأي العام في الداخل و الخارج بما يحد من قدرة الطرف الآخر و فعاليته و يضعف قواه. و يجب ألا يكون الحشد و هميا فلا بد أن تراعى فيه التقنيات و الخبرات البشرية التي يمكن تفعيلها لمواجهة الأزمة.

(5) التعاون و المشاركة الفعالة :

قد تعجز القدرات المتاحة عن مواجهة الأزمة الناشئة سواء كانت محلية أو دولية فتتحتم الاستعانة عليها بمساندة خارجية تضاعف الطاقات على مواجهتها، بل تساعد على اتساع الرؤية و الشمولية و التخصص و تكامل المواجهة، إضافة إلى السرعة و الدقة الناجمتين عن تنوع الخبرات و المهارات القدرات.

(6) السيطرة المستمرة على الاحداث :

يزيد التلاحق السريع و المتنامي لإحداث الأزمة من حدة آثارها السلبية الناتجة من استقطاب عوامل خارجية مدعمة لها و لذلك فإن التعامل معها يتطلب التفوق في السيطرة على أحداثها من خلال المعرفة الكاملة بتطوراتها كما تتطلب هذه العملية التعامل مع العوامل المسببة للأزمة و القوى المدعمة لها.

(7) التأمين الشامل للأشخاص و الممتلكات و المعلومات:

يعد التأمين المادي للأشخاص و الممتلكات ضرورة حتمية لمواجهة الأزمة إذ يجب توفير الحد الأدنى من التأمين الطبيعي لكل من الأشخاص و الممتلكات و المعلومات قبل حدوثها و توفير سبل الوقاية منها. وكذلك التأمين الحيوي الإضافي عند حدوث الأزمة فعلا و لدى يجب مواجهة قواها بقوى أشد منها لإيقاف تناميها، و الحد من امتداد مجالاتها. و قوامه هو تكوين احتياطات فعالة قد يحتاج إليها الكيان للتغلب على الأزمة.

لدى فوجود نظام للتأمين هو ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات و هذا النظام يحول دون اختراق الجانب المعادي و يحجب المعلومات عنه و يعزله داخليا و خارجيا و هو بداية نهاية الأزمة.

(8) المواجهة السريعة لإحداث الأزمة :

كان للتقدم العلمي الذي شهده العالم اثر بالغ في طبيعة الأزمات، التي أصبحت سريعة التطور فاستدعت التصدي السريع لها ما يحتم وجود الكوادر العلمية المدربة على مواجهة الأزمات. إذ كانت المواجهة السريعة أمر حيوي فإنها يجب أن تتسم بالدقة كي لا تتزايد حدة الأزمة.

(9) الاقتصاد في استخدام القوة :

يجب أن يكون تحديد الإمكانيات و القدرات المخصصة لمواجهة الأزمة خاضعة لحسابات دقيقة، فالإسراف في استخدام القوة يكون إهدارا للإمكانيات من حيث نفقتهما مقارنة بمعدل الأمان الذي وفرته، ورد الفعل العكسي الناتج عن الأزمة. إضافة إلى أن الإفراط و المبالغة في استخدام القوة يكون لهما رد فعل و تحويل مظاهر الأزمة العنلية إلى ضغط مستتر يصعب متابعته أو ملاحظة تطوره بشكل دقيق.

ثانيا - متطلبات إدارة الأزمة

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

- (1) سجل الأزمات :لابد من وجود سجل للأزمات توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة و يكون بمثابة ذاكرة للمنظمة.
- (2) فريق إدارة الأزمات : تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت و ضغوط الموقف هذا نرى معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات كما أن الشركات اليابانية تفضّل دائماً استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات و يطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية و التي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات و المشاكل و كيفية تحليلها" لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفريق إدارة الأزمات. وهناك نوعان من الفرق :
- (3) فريق لإدارة الأزمات المحلية: ينبثق تكوين الفريق من حجم الكيان الإداري و تكوينه و نطاق عمله، المحلي و هو بصفة عامة يضم:
 - أخصائي قانوني: يكلف بمراجعة خطة الأزمات و تحديد ما يجب إصداره من بيانات تتناول الأزمة و النتائج المترتبة عليها.
 - أخصائي بالعلاقات العامة: مهمته تفهم الأسلوب الإعلامي اللازم لتغطية الأزمة و كذلك عقد المؤتمرات الصحفية.
 - خبراء فنيين: يعملون في الوحدات الإنتاجية و يكون هدفهم تحسين الأداء عندما تقع الأزمة.
 - أخصائي مالي: يتدارك الارتباك المالي الناجم عن الأزمات العنيفة على أن يكون ذا دراية كاملة بالموقف المالي و الاحتياطات المالية و يكلف بإعداد خطط مواجهة الأزمات و مصادر التمويل عند حدوثها.
 - أخصائي اتصالات : يجهز مركز الأزمات بوسائل اتصال متقدمة تكنولوجيا يؤمن عند احتراق شبكتها.

- أخصائي بالشؤون العامة : لابد من وجود أخصائي بالشؤون العامة له معرفة كاملة بالتعليمات الحكومية المتعلقة بالأحداث والأزمات التي تنتج من النشاط الخارجي للشركة ، كما يتولى المراجعة الشاملة لخطة إدارة الأزمة لتحديد المصادر المسؤولة عن التبليغ و الجهات الواجب إبلاغها إضافة إلى صياغة التقارير.
- رئيس الكيان الإداري أو نائبه : يشارك في إعداد خطط الأزمات نظرا لدرايته الكاملة بمختلف الأدوار التي يمكن إسنادها للعاملين.

(4) فريق لإدارة الأزمات الدولية : ويظم:

- جماعة اتخاذ القرار: تتألف من ممثلين دائمين على مستوى الدولة يرابطون في مركز إدارة الأزمات ويمكنهم الاستعانة بالعديد من الخبراء والمستشارين في مختلف التخصصات طبقا لطبيعة الأزمة ونوعها ومكانها. وتوضح أهمية هذه الجماعة خلال المرحلة الأولى لإدارة الأزمة الدولية حينما تضع مقترحات القرار وخياراته المختلفة.
- جماعة دعم القرار: وهي جماعة عمل يضمها تنظيم مركز إدارة الأزمات وتتكون من:
 - قسم المعلومات المسؤول عن توفير المعلومات المختلفة عن الأزمة .
 - قسم التحليل والتقييم يشمل متخصصين بتحليل الأزمات أيا كان نوعها وإعداد الخيارات للقرارات المتخذة خلال مرحلة إدارة الأزمة.
 - قسم الاتصالات والمكلف بتوفير وسائل الاتصال المختلفة لمركز إدارة الأزمات.
 - قسم التنسيق و عرض النتائج و الذي يتولى وسائل عرض البيانات وقواعد المعلومات و يكلف بتنظيم مركز إدارة الأزمات وتشغيله في الفترات العادية و خلال الإدارة الفعلية للأزمة.
 - قسم الإعلام وهو القسم المسؤول عن الإعلام المحلي والإقليمي والدولي الذي يهئ الرأي العام من خلال الوسائل المتاحة لتقبل القرارات المتخذة خلال الأزمة .
 - جماعة المعاونة : تشمل الأقسام المتعلقة بالتدريب والتأهيل والتخطيط والأمن والإدارة المالية والعلاقات العامة وتكلف بتنظيم العمل الداخلي لمركز إدارة الأزمات.
 - جماعة المستشارين : وهي جماعة منتقاة ، متمرسة بإدارة الأزمات يستعين بها متخذوا القرار.
- جماعة التنسيق : وهم مندوبون دائمون من مختلف الوزارات وخاصة الدفاع والأمن والخارجية و الاقتصاد والمالية والإعلام والصحة ، مهمتهم تنسيق الجهود المختلفة في إدارة الأزمات الإقليمية والدولية على أن يستمر عملهم ويدوم في مركز إدارتها.

(5) التخطيط كمتطلب أساسي :

التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات لأن أفعالنا ما هي إلا رد فعل و شتان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المُخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأن أخطاء بشرية و إدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط إن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي نريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن.

من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يعد من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها . فمعظم الأزمات ظهرت وتفحلت بسبب غياب التخطيط وإتباع أساليب رد الفعل العشوائي وتستخدم عدة أساليب وأدوات في عملية التخطيط منها ما يلي :

SWOT

التنبؤ الوقائي

التخطيط بالسيناريو

(6) وسائل علمية للتعامل ، مثل المحاكاة و السيناريو :

استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة و السيناريو فالسيناريو هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله و دراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة و إيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية

(7) نظام اتصالات داخلي و خارجي :

أهمية وجود نظام اتصالات داخلي و خارجي فعّال يساعد على توافر المعلومات و الإنذارات في وقت مبكر.

(8) التنبؤ الوقائي :

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على فكر التنبؤ الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة و الابتكار.

(9) استخدام أساليب ووسائل الإتصالات الحديثة و الإستفادة من التكنولوجيا الحديثة. لا بد أن تستغل

المنظمة جميع أساليب ووسائل الإتصالات المناسبة المتاحة لها في التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة كما أن التكنولوجيا الحديثة التي توصل إلها العالم لا بد أن يكون لها دور فعال في جميع مراحل إدارة الأزمة وهو ما سنتعرض له في وحدة مستقلة

10) التدريب على مواجهة الأزمات: النجاح في إدارة الأزمة، هو رهن المستوى التدريبي لفريق تلك الإدارة، ولا يقتصر

التدريب على التعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة فقط، وإنما يتجاوزها إلى اختبار خطة إدارة الأزمة.

وتهدف برامج التدريب إلى:

- مراجعة الإمكانيات المادية المطلوبة لإدارة الأزمة، ومدى توافرها.
- اختبار السرعة في استجابة الفريق لاستدعائه، وقدرته على الوصول إلى مواقع بعض الأزمات المتوقعة.
- المراجعة والاختبار للأدوار والمهام المنوطة بكلّ من أعضاء الفريق، واستدراك أوجه النقص، سواء في التنسيق، أو قلة عددهم.

وبالطبع فإن التدريب واكتساب الخبرات، ركن من أركان النجاح، يتأتى بأساليب شتى، من أهمها:

- المحاضرات، العلمية والعملية وورش العمل .
- دراسة الحالات والدروس المستفادة واستخلاص العبر.
- إتباع أساليب المحاكاة، للتدريب على سيناريوهات الأحداث المحتمل

ثالثا -مركز إدارة الأزمات و العوامل المؤثرة فيه

يفضل إنشاء مركز لإدارة الأزمات لاستخدامه عند تعرض الكيان الإداري لأزمة معينة، ولمركز إدارة الأزمات مهام محددة ومتعددة تتمثل فيما يلي:

- تجميع المعلومات وتحليلها للمساعدة على بلورة سيناريوهات واستكشاف التحديات المختلفة.
- توقع ردود الفعل في كل حالة وفقا للمتغيرات كي يمكن احتواء الأزمة من دون اللجوء إلى وسائل وأساليب عنيفة كلما أمكن ذلك.
- إعداد الدراسات المتكاملة للعوامل الإدراكية والسيكولوجية والعقائدية لدى صانعي الأزمات تمهيدا لاستنتاج تصرفاتهم عند وقوعها.
- تطوير أجهزة صنع القرار وأحكام عملها وخاصة ما يتعلق بالمسؤوليات والمعلومات والاتصالات و الاستفادة من الدراسة الحديثة.
- الدراسة المستمرة للرأي العام الناجم عن الأزمة وما يطرأ عليه من تغيرات .
- التنسيق المستمر مع الأجهزة المختصة وإيجاد وسائل الاتصال السريعة معها.
- على المستوى الدولي، إعداد الدراسات المتكاملة والمستمرة عن مفاهيم الأزمات وتطورها وإدارتها وموازن القوى والتركيز في تلك التطبيقية والعملية وإجراء المقارنات المختلفة بين الأزمات. التنسيق مع المراكز المتخصصة في إدارة الأزمات وتبادل المعلومات والآراء سواء كانت تلك المراكز محلية أو إقليمية أو عالمية.

- العمل المستمر لتنمية مهارات العاملين و قدراتهم على مستوياتهم كافة و تدريبهم على الاشتراك في اتخاذ القرارات و تنفيذها. و ذلك من خلال محاكاة الأزمات السابقة و المتوقعة و عقد الندوات و الدورات التدريبية التي ينظمها مركز إدارة الأزمات.

رابعاً- اساليب المواجهة

اسلوب التعامل مع الازمة يختلف باختلاف المواقف واختلاف السياسة والامكانيات وكذلك ظروف الازمة ، لذا فهناك ثلاثة اساليب عامة للتعامل مع الازمات هي:

- 1- **الاسلوب القهري:** يقصد به استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه ويتضمن هذا الاسلوب عدم الرضوخ لمطالب الخصم مهما كان حجم التهديد ، لذا فهو يعتمد على قدرة الأجهزة الأمنية على تحمل الخسائر وابقاع العقاب الرادع على الخصم.
- 2- **الاسلوب التساومي :** يعتمد هذا الاسلوب على التفاوض اساساً لحل الازمة والاصل أن المفاوضات والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه...وتفشل المفاوضات اذا كان اقل ما يطلبه طرف معين هو اكثر من الحد الأدنى الذي لا يستطيع الطرف الآخر أن يتنازل عنه.
- 3- **الاسلوب التنازلي:** يعني الرضوخ الى مطالب الخصم في سبيل انهاء الازمة وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك والحقيقة أن هذه الأساليب الثلاثة قد تختلط في بعض الازمات، فتبدأ الأجهزة الرسمية في التفاوض مع مدبري العملية لكسب الوقت ثم تلجأ الى حسم الموضوع عن طريق استخدام القوة.

خامساً - استراتيجيات مواجهة الأزمات :

أ- **استراتيجية العنف** وتستخدم هذه الاستراتيجية مع الأزمات المجهولة التي لا تتوفر عنها معلومات كافية وكذلك تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم ومع الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات ومع الأزمات التي يفيد العنف في مواجهتها وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة وضرب الوقود المشعل للأزمة أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها كما يمكن حصار العناصر المسببة للأزمة وقطع مصادر الإمداد عنها.

ب-استراتيجية وقف النمو :

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة وعدم الوصول إلى درجة الانفجار وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة .

ج -استراتيجية التجزئة :

تعتمد هذه الاستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة للأزمة والقوى المؤثرة فيها وخاصة في الأزمات الكبيرة والقوية حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل مما يسهل التعامل معها ويمكن هنا خلق تعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة للأزمة والصراع على قيادة الأجزاء واستمالتها وتقديم إجراءات لضرب التحالفات .

د- استراتيجية الإجهاض :

يمثل الفكر الصانع للأزمة و الذي يقف وراء الأزمة في صورة اتجاهات معينة تأثير شديد على قوة الأزمة وتركز هذه الاستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وإضعاف الأسس التي يقوم عليها حيث ينصرف عنه بعض القوى وتضعف الأزمة ويمكن هنا استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام .

هـ -استراتيجية دفع الأزمة للأمام :

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم ويستخدم في هذه الاستراتيجية تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منها .

و-استراتيجية تغير المسار:

وتهدف إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة ويستخدم هنا الخيارات التالية :

- الانحناء للعاصفة .
- السير في نفس اتجاه العاصفة .
- محاولة إبطاء سرعة العاصفة .
- تصدير الأزمة آلي خارج المجال الازموي .
- إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة .
- استثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة .

سادسا -مراحل إدارة الأزمات:

يعد التعامل مع الأزمات احد المحاور المهمة في الإدارة ، حيث يقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان الانفعالي والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة.ولقد اتفق معظم الكتاب والباحثين على المراحل الخمس لإدارة الأزمة وهي:

1-المرحلة الأولى : اكتشاف إرشادات الإنذار: وتتمثل في التصرفات التي تتخذ للحد من أسباب الأزمة وتقليل مخاطرها، وتتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بقرب وقوع الأزمة ، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت، ويكون من الصعب عليها التقاط الإشارات الحقيقية والهامة ، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدا. إن جرس الإنذار أو صفارة الخطرهما بداية التفاعل الايجابي للدفاع عن النفس وهو أمر مشروع وواجب.

2-المرحلة الثانية : الاستعداد والوقاية : و تمثل الأنشطة الهادفة إلى تغطية الإمكانيات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة ويجب أن يتوافر لدى المؤسسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات ويتلخص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها، والسعي من اجل منع الأزمة من الوقوع أو أن نديرها بشكل أفضل ويتطلب ذلك إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد مألوفاً وواضحاً.

3-المرحلة الثالثة : احتواء الأضرار أو الحد منها : تعني هذه المرحلة تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة، إن الهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات

الناجمة عن الأزمة ويتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعلاجها وتعتبر مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات التي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأدنى حد ممكن ولا شك إن كفاءة وفعالية هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة، ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المؤسسة أو في بقية الدول، كما يجب أن يتفرغ المديرون للتعامل مع الأزمة وترك الأمور العادية واتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن إنابتهم.

4- المرحلة الرابعة: استعادة النشاط: يجب أن تتوفر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة هي مرحلة إعادة التوازن وتتطلب قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعم مالي.

5-المرحلة الخامسة : التعلم : وتتضمن دروس هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة وكذلك من الخبرات الأخرى لمؤسسة التي تمر بأزمات معينة يمكن للمؤسسة أن تمر بها ، ونجد قليلا من المؤسسات تقوم بمراجعة الدروس السابقة للتعلم من الأزمات التي حدثت ، فالأمم الرشيدة هي التي لا تلقي بتجاربها الميرة في سلة النسيان.

سابعاً -عوامل النجاح في إدارة الأزمة:

تتمثل العوامل والإجراءات اللازمة لنجاح أي نوع من الإدارة في إدارة الأزمة في :

1- إدراك أهمية الوقت لأنه أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها فهو عامل مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والسريعة في تحريك فريق إدارة الأزمات.

2- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة وبكافة الأزمات و المخطر التي قد تتعرض لها. و آثار وتداعيات ذلك على مجمل نشاطاتها، ومن المؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة والإنشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فوجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيراً في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها .

3- توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار ، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل التدهور ، وتحويله إلى أزمة تمثل مصدر للخطر على المنظمة.

4- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات عملية تعني تطوير القدرات العلمية لمنع أو مواجهة الأزمات ومراجعة إجراءات الوقاية ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات ، وقد سبقت الإشارة إلى تدريب فريق إدارة الأزمات.

5- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة. وبالتالي حشد واستنفار الطاقات من اجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة، ونشير إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دور كبير في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

6- نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفعالية : لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تلعب دور بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات داخل المنظمة .

المحاضرة الرابعة : دور وأهمية العمل القيادي في إدارة الأزمات

أولا- قيادة الازمات

من العناصر الجوهرية في إدارة الأزمات هو وجود قيادة إدارية وذلك لأنها:

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه.
- ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنظيمهم.
- تعمل القيادة الادارية لتحقيق الأهداف.

ومن أهم وسائل التأثير التي يمارسها المدراء في إدارة الأزمات :

- تعد المكافآت عاملا مهما في تحفيز المرؤوسين على العمل بنشاط .
- التأثير القائم على الإكراه واستخدام المدير لسلطته لدفع المرؤوسين إلى العمل عن طريق التخويف والتهديد .
- من خلال ما يتمتع به المدير من شخصية مرنة ودراية بالنواحي الخاصة بالنشاط.
- من خلال تفهم المدير لخلفيات وثقافة وشخصيات مرؤوسيه ووجهات نظرهم .
- التأثير القائم على أساس الرشد والشرعية .

يظهر لنا جليا إن القيادة ذلك السلوك الناجم عن حصيلة التفاعل المتبادل بين القائد وإتباعه في موقف أو أزمة أو أي ظرف زمني ومكاني معين والموجه نحو تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها. وقد يختلف بعض الباحثين في تحديد طبيعة الأزمة من حيث نوعها ، وشدتها، ومستواها لتظهر استجابات مختلفة من قبل الأفراد العاملين داخل منظماتهم وباتجاه ضغط الأزمة.

في حين يركز الآخرون على أن إدارة الأزمة تتم باستخدام أكثر من مستوى بمعنى يكون الرد جماعيا وحتى يشترك كل من المنظمة وقائدها في إدارة الأزمة ليعطي ردود أفعال متنوعة على مستوى الأفراد والجماعات والمستوى التنظيمي الذي تعرض للازمة .

وقد تؤثر الخصائص الشخصية في قدرتها على إدارة الأزمة وغالبا ماتتوافر هذه الصفات في شخصية القائد الإداري لأنه متخذ القرار ومن هذه الصفات :

1. صفات مكتسبة .

أ- الوضع الجسماني .

ب- العلاقات الاجتماعية السائدة .

2. صفات وراثية .

أ- امتلاك خبرات لمواجهة الضغط .

ب- وتقدير الذات .

وهذا ما يمكن أن نلمسه في إن شخصية القائد تنعكس على المنظمة ، ومن ثم على الأزمة. إن إتباع القائد لسلوك معين حتما يشمل على أداء ورضا العاملين ليؤثر مباشرة على فعالية المنظمة واعتمادا على طبيعة الأزمة كونها فرصة أو تهديد ، وقد يلجأ المديرين وقادة المنظمات إلى تغيير سلوكهم بين مركزية ولا مركزية لإدارة الأزمة ، فهو يلجأ إلى النوع الأول عندما يكون سبب الأزمة داخليا وعندما تضعف قدرة المنظمة على السيطرة على العوامل الخارجية يلجأ فيها القائد إلى (اللامركزية) ولأن الأزمة بدأت خارج المنظمة فإن القائد بحاجة إلى معلومات عن الأزمة وطبيعي إن يلجأ فيها إلى الإدارة الوسطى والتنفيذية وبهذا فإن (اللامركزية) يعد أسلوبا مفضلاً لمثل هذه الحالة .

ومجموعة من السلوكيات السلبية والايجابية للقيادات الإدارية العليا التي تتعرض للازمات ومنها :

1. القيادة المتعامية : تنكرو وجود أية أزمة وتحاول التغطية والتعتيم على ظواهرها .

2. القيادة المنفصلة : تلقي اللوم على النظام وتحاول التخلص من مسؤوليتها القيادية اتجاه الأزمة وتفوض العاملين بحرية التصرف واتخاذ القرار .

3. القيادة المسوفة : تؤجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة الأزمة بشتى الذرائع المتاحة .

4. القيادة المستسلمة : لأتحرك ساكناً بانتظار النهاية .

5. القيادة المهنية : تتعامل مع الأزمة كواجب إداري ينبغي القيام به دون انتظار النتائج .

6. القيادة الخبيرة : تتعامل مع الأزمة استناداً إلى الخبرة السابقة .

7. القيادة المهمة : تتعامل مع الأزمة بفاعلية وكفاءة محفزة للإفراد على العمل بتنسيق متناغم وثقة مطلقة .

ومن ذلك نرى أن الكثير من المنظمات تتعرض إلى أزمات مختلفة يسلك فيها القائد أنماط وسلوكيات مختلفة ومن البديهي أن يتعامل القائد مع كل أزمة تحدث بأنماط مختلفة ، فما يصلح لإدارة أزمة قد لا يصلح لازمة أخرى . وتعد الأزمة منها لظهور أنواع مختلفة من السلوك وبالتالي استجابات مختلفة إزاء الأزمات.

إن التعاون والاحترام بين القائد والعمالين وفيما بينهم يسهل عملية احتواء الأزمة، لكي يتم التوصل إلى النمط القيادي الأمثل يمكن استخدام أكثر من نمط في الوقت نفسه.

إذ لا يوجد نمطا قياديا ثابتا يتبعه القائد في جميع المواقف ، ويمكن توضيح أنواع أنماط السلوك القيادي ورؤيته للازمات كما هو في الجدول رقم 5

جدول (05) أنماط السلوك القيادي في الأزمات

نمط السلوك القيادي ورؤيته للازمات	
1. القائد البيروقراطي (المنسحب)	يذكر وجود الأزمات ابتداءً ، دوافع ايجابية (حب البقاء والعيش بسلام) ، دوافع سلبية (الخوف من الطرد من الوظيفة) والتهرب من صنع القرارات ورفعها إلى المستويات الأعلى يبرز تأجيل اتخاذ القرارات بنقص البيانات والمعلومات عن الأزمة ، هروبي ، دفاعي في وقت الأزمات ، لا يعد مناسباً لإدارة الأزمة .
2. القائد الدكتاتوري (السلطوي)	يرى الأزمات بعدسة مكبرة ، دوافع ايجابية (حب السيطرة وممارسة السلطة)، دوافع سلبية ، (الخوف من الفشل) ، يحاول الخروج من الأزمات بسرعة ذلك لان درجة توتره في علاج الأزمة مرتفع ، يميل لاتخاذ القرارات بمفرده وبسرعة ، لديه يقظة مفرطة .
3. القائد المجامل (المتساهل)	يتمتع بهدوء ظاهر وعجيب في أوقات الأزمات . دوافع ايجابية (التمتع بالحب والتعاون بين العاملين وبينه) ، دوافع سلبية ، (الخوف من ماتسببه الأزمات من توتر وقلق بين العاملين) ، يترك التصرف للمحيطين من حوله فرأيهم يمثل رأيه . غير قادر على اتخاذ القرارات على الرغم من كثرة البيانات .
4. القائد الزئبقي (المتأرجح)	يحس بالأزمات بنبض الأغلبية ، دوافع ايجابية (أقامة علاقات مع العاملين) ينفذ ما تتفق عليه الأغلبية ، دوافع سلبية ، (الخوف من فقدان مكانته حال الفشل في إدارة الأزمة) ، يعتمد أسلوب اللجان بشكل صوري لإعطاء إحساس بالديمقراطية ، عندما

<p>يزداد الضغط عليه يأخذ برأي العاملين القريبين منه .</p>	
<p>يهتم بتشخيص الأزمة ودرجة شدتها والسيطرة عليها بالوقت المناسب ، دوافع ايجابية) تقدير واحترام العاملين) ، دوافع سلبية ، (الخوف من فقدان ثقة الآخرين) ، ينظر للالتزامات فرصة لتحسين الأوضاع ، يحتفظ برياسة جأشه في الأزمات لثقتة بنفسه وبالأخرين من حوله ، يتخذ القرارات بمشاركة العاملين ، يخطط لكي لا تتكرر الأزمة ، ينشئ فريقا " لإدارة الأزمات ، يطور نفسه ذاتيا"</p>	<p>5 . قائد الفريق</p>

المفهوم الياباني لمعالجة الأزمات

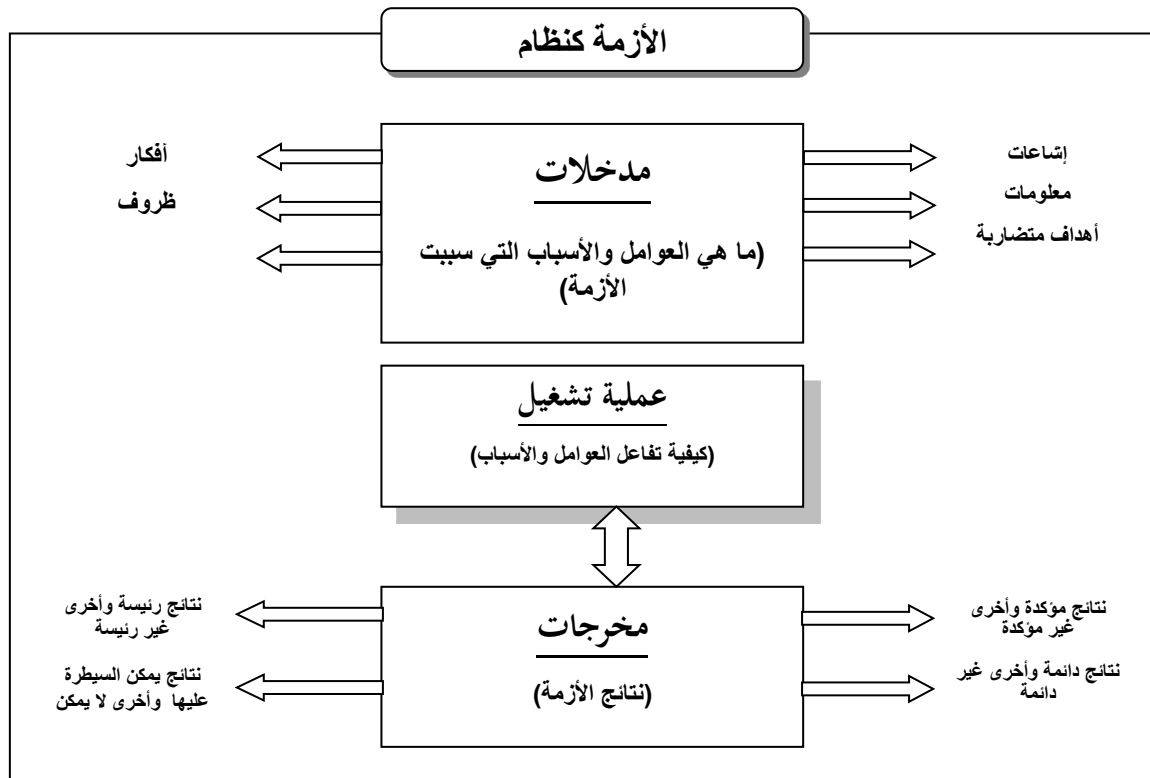
المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص القريبين للزامة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها، وعليه نرى معظم الشركات اليابانية ونظام الدولة يتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، كما أنها تفضل استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات، ويطلق على هذا النوع من الاجتماعات بحلقات الجودة، والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها

المحاضرة الخامسة : دور نظام المعلومات في ادارة الازمة

أولاً- مفهوم نظام معلومات الازمة واهميته

يشكل نظام المعلومات عاملاً أساسياً من العوامل المؤثرة في ادارة الازمات بشكل عام وعلى عملية صياغة الاستراتيجية وصنع القرار وتنفيذه بشكل خاص، وقبل الدخول في موضوع دور المعلومات في ادارة الازمات فينبغي التطرق الى ان الازمة يجب ان ينظر اليها على انها نظام يتكون من مدخلات وعمليات التشغيل ومخرجات وكما موضح في الشكل 07.

شكل (07) الأزمة كنظام



إنّ استخدام نظام المعلومات في المنظمة التي يراها مناسبة للتعامل مع الأزمات يرتبط بالظروف الموضوعية الداخلية والخارجية وبالامكانيات المتاحة والمعلومات المطلوبة وبالسمات الشخصية للقيادة المسؤولة عن إدارة الأزمة وان اختيار نظام المعلومات المناسبة يبين مدى كفاءته في التعامل معها خصوصاً من خلال توفير المعلومات الملائمة وبالسرعة المطلوبة لاتخاذ القرار بشأنها.

تجسد استراتيجية نظام المعلومات مظاهر القوة والفاعلية في جميع مراحل إدارة الأزمات كونها يتم استخدامها كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وذلك من خلال ما توفره من معلومات ضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة. ويلاحظ أن أنظمة المعلومات تستخدم عدد من الاستراتيجيات للتعامل مع الأزمات التي تتميز بكونها متنوعة ومتباينة أيضاً وترتبط بمستوى الأزمة وطبيعتها ومضمونها تستهدف حماية المصالح الأساسية للمنظمة اعتماداً على ما توفره من معلومات مهمة وضرورية عن تلك الأزمات ذلك ان للمعلومات دور جوهري تستطيع المنظمة من خلاله تطبيق استراتيجيات المنافسة التي تناسبها كما في نموذج (Porter) كاستراتيجيات خفض التكاليف والتميز أو التركيز إضافة إلى استراتيجية الابتكار أو تطوير التحالفات واستراتيجية النمو.

يستند النجاح في درء وإدارة الأزمات بكافة أنواعها ومختلف مستوياتها على مجموعة من الدعائم الرئيسة.. يأتي في مقدمتها المعلومات التي تشغل حيزاً هاماً لنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة بجميع مراحل الأزمة. وقد أكدت التجارب الإنسانية بمختلف عصور التاريخ على ان غياب المعلومات او نقصها وكذا عدم دقتها كانت دائماً العامل المباشر والرئيس في اتخاذ القرارات غير السليمة والتي تؤدي الى الفشل والهزيمة عند ادارة اي من الصراعات وضياع الحقوق في اي من عمليات التفاوض والفشل في تنفيذ اي من المشروعات، اما في عالم اليوم الذي بات يطلق عليه عصر المعلومات والاتصالات اصبحت المعلومات تشكل عالماً قائماً بذاته بعد ان صارت تتحكم بكافة مظاهر الحياة وتطوراتها وصعود مكانتها في حسابات القوة للدولة. مع ما تتمتع به من قيمة نسبية سيما ذات وزن مؤثر بكافة عمليات تحديد الاهداف وصنع السياسات واستراتيجيات تحقيقها في مواجهة التحديات والتهديدات سواء التي تواجه الامن القومي للدولة في دوائره المختلفة او التي تتعرض انشطة مختلف المنظمات.

ثانياً – أهمية نظام المعلومات في ادارة الازمات

ان نظام معلومات الأزمة هو عبارة عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها حيث تقوم بجمع وفرز وتصنيف وتشغيل وتحليل وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات المستخرجة منها واسترجاعها وقت الحاجة وتزويد صانع القرار بها في الوقت المناسب وبالكم والنوع المناسب ايضاً.

ويمكن تلخيص أهمية المعلومات بالنقاط التالية:

- 1- تعد العنصر الاساسي في صنع واتخاذ القرار المناسب وحل المشكلات.
- 2- تساهم في بناء استراتيجيات المعلومات على المستوى الوطني والعالمي.
- 3- لها دور في اثراء البحث العلمي وتطور العلوم والتكنولوجيا.
- 4- لها اهمية في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والادارية والثقافية والصحية.. الخ.

- 5- ضمان قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.
 - 6- ضمان مقومات القرارات السلمية في جميع القطاعات.
 - 7- الارتفاع بمستوى كفاءة وفعالية الانشطة الفنية في الانتاج والخدمات.
 - 8- تنمية قدرة المجتمع على الافادة من المعلومات المتاحة.
 - 9- ترشيد تنسيق جهود المجتمع في البحث والتطوير على ضوء ماهو متاح من المعلومات.
 - 10- للمعلومات دور كبير في المجتمع ما بعد الصناعي ففي المجتمع ما قبل الصناعي (الزراعي) كان الاعتماد على المواد الاولية والطاقة الطبيعية مثل الريح والماء والحيوانات والاكهرباء والفحم والطاقة .. الخ.
- إما بالنسبة لإدارة الأزمات فقد تزايدت اهمية استخدام نظم المعلومات في المرحلة الاخيرة للأسباب التالية:

1. ازدياد الدور الكبير للمعرفة في المرحلة الراهنة.
2. تعقيد الازمات وتداخل العوامل المؤدية اليها.
3. الازدياد في التخصص في المجتمع.
4. ازيااد درجة التغيير في المجتمع.
5. الاتساع الجغرافي للاطار الذي يمكن ان تتفاعل فيه الازمة.

ثالثا – فوائد نظام المعلومات في ادارة الازمات

حيث إن توفر نظام معلومات في الأزمة هو ذات أهمية عالية لإدارة الأزمة بفاعلية لأنه يعود بفوائد عديدة منها:

- الاستجابة السريعة والمرنة للإحداث والمفاجآت في موقف الأزمة .
- التغلب على عامل ضيق الوقت والخطر ونقص المعلومات حتى لا تنفجر الأزمة.
- محاولة السيطرة على موقف الأزمة بأقل الخسائر وترشيد وتنسيق ما يبذل من جهود في التعامل مع الأزمة .
- ضمان صحة اتخاذ القرار في الوقت المناسب .

وفي هذا الصدد فان هناك مهام رئيسة يتعين على نظام معلومات ادارة الازمة القيام بها وهي:

1. كفالة الحصول على كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالازمة وصانعيها.
2. الاستخدام الفعال لكم البيانات والمعارف المتراكمة بهدف ادارة الازمات وتحقيق امن وسلامة الكيان الاداري.
3. تدفق معلومات حية وواقعية من مواقع الاحداث وتقويمها وتحليلها ورفعها لمتخذ القرار.

4. توفير كافة الاجابات المناسبة للاسئلة التي يطرحها مدير الازمة او احد الافراد المكلف بالتأمل مع الازمة في اسرع وقت.

رابعا -دور نظام المعلومات في درء وادارة الازمات

يمكن استخلاص دور المعلومات في درء وادارة الازمات بالاتي:

1-مرحلة ما قبل الازمة:

- أ. المساهمة في تحديد السياسة العامة والاهداف.
- ب. المساهمة في التقدير بالمخاطر والتهديدات المحتملة.
- ت. المساهمة في تحديد الازمات المحتملة.
- ث. بناء قواعد المعلومات المناسبة لكل من هذه الازمات.
- ج. المساهمة في اعداد:
 - المؤشرات والشواهد التي تنبئ بحدوث الازمة.
 - اعداد السيناريوهات والخطط لمواجهةها.
- ح. التنبؤ بالازمة.
- خ. تنشيط عناصر جمع المعلومات وتحليلها واعداد التقديرات لتحديث او تعديل او تغيير السيناريوهات والخطط لمواجهة الازمة.
- د. الانذار في التوقيت المناسب بالأزمة.

2-مرحلة الازمة:

- أ. الحفاظ على متابعة تطور الاحداث وتزويد طاقم ادارة الازمة باحتياجات لتطوي او تغيير السيناريوهات المعدة، واعداد البدائل لصلح اتخاذ القرار، مواجهة تداعيات وردود الافعال في الازمة.

ب. الاستخدام كأحد الوسائل للتأثير في الخصم.

3-مرحلة ما بعد الازمة: الاستمرار في متابعة الاحداث لاستعادة الاوضاع واستخلاص الدروس للاستفادة منها في أزمات مستقبلية مشابهة.

وكذلك تبرز أهمية الدور الحيوي الذي تلعبه المعلومات في مواجهة وإدارة الأزمات من خلال ما يلي:

(1) تجنب المفاجأة: تحدث المفاجأة في حالة قصور المعلومات أو عدم دقة تقييمها أو عند عدم رفعها في

التوقيت المناسب إلى متخذي القرارات.

- (2) سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه: إن عدم توفير الوقت الكافي لاتخاذ القرار، هو احد سمات الأزمة إلا إن توفر المعلومات أو إمكانية استخدامها لدى متخذ القرار في التوقيت، يساهم إلى حد بعيد في تجاوز التداعيات السلبية لهذا العامل. إن ضيق الوقت إمام أجهزة صنع القرار عادة ما يكون احد أسبابه هو غموض الموقف نتيجة قصور المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في تفهم إبعاد الأزمة وتقدير الموقف واتخاذ القرار والوسائل المتاحة لتنفيذه.
- (3) ضمان التوصل للقرار السليم بعيدا عن إي انطباعات خاطئة لصانعي ومتخذي القرار: لاشك في ان لكل من يعمل في مجال المعلومات أو يستفيد منها في اتخاذ القرارات، صورة ذهنية خاطئة، لتقييم القضايا والمسائل، ومن هنا تبرز أهمية المعلومات واستمرار تحديثها بما يضمن تغيير هذه الصورة الذهنية وفقا للمتغيرات وتطور الأحداث كأساس لاتخاذ القرار السليم، بعيدا عن إي انطباعات ذهنية خاطئة تؤثر سلبا على إي من مراحل اتخاذ القرار في مواجهة الأزمة، الأمر الذي قد يترتب عنه زيادة تداعياتها السلبية وتفاقم مخاطرها وتهديداتها.
- (4) زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة: يشكل استمرار تدفق المعلومات المدققة خلال مراحل إدارة الأزمة عاملا رئيسيا في سرعة اتخاذ القرار المناسب، وإدخال التعديلات عليه أو اتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب تتوافق ومتطلبات الاستجابة لواقع تصاعد الأحداث والمتغيرات التي تطرأ في سياق الأزمة والبيئة المحيطة بها.
- (5) تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمة :
- تحقيق أفضل استثمار للإمكانيات المتاحة والحصول على أقصى مردود ايجابي من استخدامها في مواجهة الأزمة .
 - التحكم في البدائل المتاحة خلال مراحل تصعيد الأزمة من خلال استخدام المعلومات في تشكيل رؤى الخصم ودفعه لاتخاذ قرارات في غير صالحه دون ان يدري .
 - زيادة القدرة على التحكم في ضبط إتباع التصاعد بالأحداث في الأزمة وتحقيق التنسيق والتزامن في العمل بين أطقم إدارة الأزمة وعناصر التنفيذ.
 - تجميع المعلومات الخاصة بمراحل الأزمة ودراستها لاستخلاص الدروس المستفادة منها واستخدامها في مواجهة إي من الأزمات المشابهة مستقبلاً.

خامسا -اعتبارات نجاح نظام المعلومات أثناء إدارة الأزمات:

إن نجاح نظام المعلومات وحسن توظيفها في إدارة الأزمة بفاعلية يعتمد على بعض الاعتبارات التي يتعين على المديرين مراعاتها تتمثل في:

- (1) ربط نهائيات نظام المعلومات بمراكز اتخاذ القرارات في موقف الأزمة والتي غالبا ما تكون ميدانية وقريبة من مجريات إحداث الأزمة لضمان تغذيتها بالمعلومات أول بأول .
- (2) تجاوز القنوات الرسمية الروتينية في نقل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك وإفساح المجال لمبادرات وقنوات الاتصال غير الرسمية لضمان إيصال الكم والنوع المطلوبين من المعلومات في الوقت المناسب
- (3) التأكيد على التحديث المستمر للمعلومات لأن المعلومات قد تتقدم بسرعة في موقف الأزمة سريعة الإحداث .
- (4) تبويب المعلومات وتصنيفها طبقا للاحتياجات لكي يسهل استخدامها وتوظيفها بفاعلية في موقف الأزمة

المحاضرة السادسة : دور العلاقات العامة في ادارة الازمات

تقوم العلاقات العامة في المنظمات بأدوار حيوية على صعيد دعم كيانها وتطوير فرص تعاونها واستمرارها، فقد بدأت الإدارة في تلك المنظمات تعي وتدرك أهمية القيام بهذا النشاط، حيث برزت نتيجة هذه المنافسة وازدياد وعي المستهلك واعتماد قرار اختياره في كثير من الحالات على اعتبارات رمزية ووجود العديد من الحالات الجيدة للتنافس لا على أساس المضامين السلعية أو الخدمة التي تنطوي عليها السلع والخدمات وإنما على أساس القيم والمنافع المعنوية والرمزية المرتبطة بتلك المضامين.

أولاً- مفهوم العلاقات العامة

العلاقات العامة هي نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أي منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة ومنتجة بينها وبين فئة من الجمهور.

والعلاقات العامة تتعدد بتعدد أوجه النشاط الإنساني، وتعدد الجماهير أو الجماعات الصغيرة في المجتمع الإنساني، فهناك العلاقات العامة الحكومية، والتجارية، والصناعية، والعسكرية، والسياسية، ولكن كل هذه الأنواع والأقسام تجمعها فلسفة ومبادئ عامة واحدة، وتستند إلى أصول فنية واحدة، وليست في حقيقتها إلا تطبيقاً للقواعد العامة للعلاقات العامة، مع مراعاة الظروف والأحوال في المجال الذي تطبق فيه، فالوسائل التي تتبع في العلاقات العامة واحدة، والأدوات واحدة، كوسائل الاتصال بالجماهير، وهي وكالات الأنباء والصحافة والإذاعة والتلفزيون والسينما، أو غير ذلك من الوسائل الأخرى كالاتصالات الشخصية، وهي جميعاً تعمل على بلورة الأفكار وتقريب الأذهان. والعلاقات العامة بجميع أقسامها تقف على اتجاهات الجمهور وتدرس نفسية وطرق التأثير فيه، وقيادة الرأي العام وطرق التعامل معه، وكسب ثقته، أما ما هو مثار اختلاف، فهو الجمهور الذي تتجه إليه العلاقات العامة .

ثانياً – أهمية العلاقات العامة

1) تسعى ادارة العلاقات العامة في المنظمة دائماً إلى تنمية الاتصالات وتكوين الآراء حول السلع التي تنتجها المؤسسة، وإذا لم تكن إدارة العلاقات العامة في المنشآت الصناعية على مستوى علمي عال من الخبرة والكفاءة فلاشك أن علاقاتها مع جمهورها الداخلي والخارجي سوف تتأثر بذلك، وقد يحدث أن تواجه المنشأة بمواقف سيئة وصعبة تحتاج إلى القدرة واللباقة والحكمة في معالجتها، حتى لا يظهر أي رأي مضاد، أو كراهية للمنشأة ومنتجاتها، وبخاصة في مجالات المنافسة، والتي يسعى فيها المتنافسون إلى

إطلاق الشائعات والتشويش ضد المنشآت الأخرى، وهنا تبرز أهمية العلاقات العامة في مواجهة هذه الصعوبات.

- (2) بناء العلاقات العامة المتميزة بالبيئة الداخلية والخارجية وبين الأفراد والمجتمع والدول وانعكاس تطور وسائل الاتصال عبر العصور والأزمنة المختلفة على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والمجتمع فتطورت هذه العلاقات من البساطة إلى التعقيد حتى وصلت على أقصاها في القرن العشرين، ومع بداية الألفية الثالثة.. ومع هذا التطور المطرد والمستمر لم تغب عن الأذهان حقيقة مؤكدة وهي أن التفاهم الإنساني والعلاقات الطيبة التي تعتمد على التعاون وتبادل الخبرات بين الدولة وكذلك بناء المجتمع وتحسين مستواه الاقتصادي من خلال خلق تعاون بين الأجهزة والدوائر الحكومية والأفراد بمختلف مستوياتهم تعتبر جوهر العلاقات العامة في أي مجتمع من المجتمعات.
- (3) تقديم مفاهيم جديدة علمية وعملية وبتجاهات حديثة وباستراتيجيات تهدف أول ما تهدف إلى إيجاد الوسائل الكفيلة بتحسين العلاقات بالمنشأة أو المصرف أو المتعاملين معها والتصدي للعديد من الأزمات في أوقات وأزمنة متعددة، حيث تنتج من ذلك المساءلة والمقاضاة من الدولة والمساهمين والجمهور المتضرر ويؤدي ذلك إلى تعثر أنشطتها ويواكبه مزيد من الخسائر مما يؤثر في صورتها الذهنية وسمعتها.
- (4) التصدي للالتزام ومعالجتها باتخاذ إجراءات مناسبة مع الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة ووسائل الاتصال والتعامل مع الرأي العام وقادته بهدف انتشار المنظمة من المآزق وتهيئة المناخ الإيجابي لانتشار سمعة المنظمة وصورتها الذهنية وإعادتها على ما كانت عليه قبل الأزمة.
- (5) لا تستطيع المؤسسات والهيئات أن تحقق النجاح والاستمرار واكتساب تأييد الجماهير إذا اكتفت بالعمل فقط على جودة الإنتاج ورفع مستوى الخدمات وخفض الأسعار، ولم تسع في الوقت نفسه إلى العمل على توفير نوع من العلاقات العامة ينقل الصورة الصادقة والحقيقية عن المنشأة إلى الجماهير المتصلة بها بحيث يتم من خلال تنظيم متخصص داخل الهيئة أو المؤسسة نفسها تكون مهتمة الأولى تخطيط العلاقات العامة مع الجمهور، فلقد أثبتت البحوث والدراسات أن الأموال التي تصرف على العلاقات العامة تعود بفائدة أكيدة تفوق مرات كثيرة ما أنفق على وسائل أخرى في المنشأة.

ثالثا-أهداف ادارة العلاقات العامة في المؤسسة

وإن الهدف الأساسي الذي تدور حوله كافة أنشطة العلاقات العامة هو: تكوين صورة طيبة ومحبة للمنشأة لدى الجمهور، ومنها:

- 1- بناء اسم وسمعة وشهرة طيبة للمنشأة عند الجماهير التي تتعامل مع المنشأة.

- 2- ضمان توظيف أفضل العناصر البشرية في المنشأة وذلك لسعي أكبر الكفاءات من أجل الالتحاق بالمنشأة إذا ما اشتهرت تلك المنشأة بسمعة جيدة.
 - 3- مساعدة إدارة البيع على زيادة مبيعات المنشأة أو تحسين خدماتها للجمهور ودعم سمعتها.
 - 4- الحصول على رضا المجتمع واعتراف الرأي العام وكسب تأييده ومحاولة جعل جمهور المنشأة متفهماً لخططها وسياساتها وخلق الانطباع المناسب والجيد عن المنشأة لدى ذلك الجمهور.
 - 5- تقدم النصح للمنشأة عند تحديد سياساتها حتى تراعي فيها اتجاهات الرأي العام بين الجماهير المتصلة بالمنشأة والاستعانة في ذلك بالمعلومات المرتدة من كتل الجماهير في توقع مستوى نجاح تلك السياسات.
 - 6- استخدام الأساليب العلمية المتطورة في مجال العلاقات العامة وتطبيقها. مثل عمل الاستقصاءات وإتباع أسلوب المعاينة لاستقراء آراء جمهور المنشأة وتطبيق بحوث الرأي العام، وذلك بغرض المساعدة على تحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة.
 - 7- مواجهة الأزمات أو الطوارئ التي قد تتعرض لها الإدارة والمنشأة ومساعدتها على تجاوز تلك المواقف والأزمات بأقل خسارة ممكنة.
- ويتمثل دور العلاقات العامة في مثل هذه الظروف في التنبؤ المبكر بهذه الأزمات وذلك من خلال التحليل المستمر لاتجاهات الرأي العام ومن ثم معرفة تطور أي أزمة وحجم تلك الأزمة ومعرفة البدائل المختلفة لحل تلك الأزمة وعرضها على إدارة المنشأة وإقناعها بالمعلومات الواردة لها عن الرأي العام. والتنبؤ برد فعل أفراد الجمهور في ظل كل البدائل المطروحة على الإدارة كحل للموقف أو الأزمة الطارئة.
- وأهم من ذلك فإن خبرة المشتغلين بالعلاقات العامة قد تمكنهم من تحقيق هدف أكثر بعدا وسط ظروف الأزمة وهو تحويل الأزمة إلى فرصة لدعم مركز المنشأة وسمعتها وليس مجرد تجاوز الأزمة.
- واصبحت العلاقات العامة في الآونة الأخيرة وظيفة من الوظائف الادارية والتي تمارس في كافة المستويات الادارية في المنظمة وهنالك عدة اهداف تسعى الى تحقيقها العلاقات العامة من أهمها:
1. تعريف جماهير المنظمة بأهدافها وسياساتها ومنتجاتها من السلع والخدمات.
 2. اعطاء فكرة للإدارة عن اتجاهات جماهير المنظمة وآرائها.
 3. المساهمة في القضاء على المشاكل الداخلية في المنظمة والتي تؤدي الى عرقلة العمل فيها من خلال وضع برامج للعلاقات العامة بهدف تحسين العلاقات مع الجماهير الداخلية.
 4. الحصول على تأييد الجماهير ورضاهما عن نشاطات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها.

5. نصح أو ارشاد الادرة في اتخاذ القرارات المناسبة ووضع السياسات السليمة.

رابعاً -ادارة الازمات بالعلاقات العامة

ان دور العلاقات العامة يشتمل في وضع الخطط وقت المؤتمرات الصحفية وحضور الاجتماعات وعند حدوث اي طارئ هنالك خطة للطوارئ يجب اتباع تعليماتها وتتضمن معلومات عن اسماء وعناوين وارقام هواتف الاشخاص وتفاصيل الاجراءات الواجب اتباعها عند حدوث الازمة وتشمل ايضا :

- الاتصال بمدير الحماية والامن .
- استدعاء الطبيب المختص .
- اتخاذ الاجراءات اللازمة اولا بأول .
- عقد اجتماع فوري للجنة الطوارئ لبحث الازمة .
- قيام مدير العلاقات العامة بالاتصال بوسائل الاعلام حتى يبلغهم بتفاصيل الحادث.

1- مهارات مستشار العلاقات العامة في الأزمات

أ- مهارات شخصية

1.شروط ومواصفات فطرية: تتعلق هذه الشروط أساسا بشخصية الفرد المرشح لشغل هذه الوظيفة في مجال نشاط العلاقات العامة وأبعادها الطبيعية التي يجب أن تشمل:

- قدرة متميزة على الإقناع وكسب ثقة الآخرين.
- التمتع بشخصية جذابة، والبعد عن الهجومية في الحديث مع التركيز على الوصول للهدف من أي حديث أو اتصال، أو امتلاك ذهن صافي على الدوام.
- ج. إحساس عاطفي بالمواقف والأحداث يعطي للطرف الآخر الانطباع بالتأثر بما يحمله الشخص من أفكار وقيم.
- القدرة على التفكير المنطقي والابتكاري والتمتع بإحساس عام جيد في مواجهة المواقف والمشكلات وفهم العلاقات المختلفة.
- هـ. القدرة على التصور والتخيل عند حل المشكلات أو خلق أي موقف مفيد للمنشأة.
- و. سرعة البديهة لأن الوقت له تأثير كبير في جودة القرار أو التصرف مع الغير.
- إحساس بالأعمال بمعنى امتلاك قدرة رجل الأعمال على اختيار الاساليب العملية في إعداد العلاقات العامة بشكل اقتصادي.

2. شروط ومواصفات مكتسبة: رغم أهمية الشروط والمواصفات النظرية كأساس لنجاح المشتغلين بالعلاقات العامة في وظائفهم، إلا أنه من الواجب صقل هذه الصفات واكتساب الشخصية المزيج من النصح والصلاحية لأداء لكل الوظيفة. ونقسم هذه المواصفات المكتسبة إلى:

أ- الناحية المظهرية والسلوكية.

1. حسن المظهر بحيث يساعد على تقبل أفراد الجمهور لمندوب العلاقات العامة الذي يمثل المنشأة، ويساعد المظهر المناسب للمندوب في تقبل ما يطرحه من أفكار وما يعرضه من حلول للمشكلات المطروحة، ويجب عليه الابتسام فكما يقول المثل الأجنبي.

2. الأخلاق الفاضلة، ويجب أن يتحلى بالأخلاق الفاضلة والسمعة الطيبة والصدق في التعامل. فهناك سمات أساسية تعبر عن خاصية الأخلاق الفاضلة، والسمعة الطيبة، تتعلق بسلوك الفرد وتاريخه الاجتماعي، وينضوي تحت مدلول التاريخ الاجتماعي كل من تاريخه الأسري والتعليمي والمهني ومجموعة نشاطه الفكري والعقائدي. من هنا نستطيع معرفة نقاط القوة والضعف التي تبدو في سلوكه الشخصي، ومن هنا يتم اختياره أم لا.

3. الاتزان، أي أن يتصف بالشخصية المتكاملة، ونعني بذلك الاستقرار الوجداني والاتزان العقلي، فمن اللازم أن يتحلى أخصائي العلاقات العامة بالمقدرة على ضبط النفس وعدم الانفعال، وهي مقومات لا غنى عنها للمشتغلين في عمليات الاتصال الفردي والجماعي، وبما يتعرض مدير العلاقات العامة (الأخصائي) إلى مواقف يواجه فيها مشكلات تتطلب الهدوء والرؤية والحكمة للتغلب عليها.

4. المرونة وحسن التصرف، بأن يكون فطناً سريع الاستجابة للمؤثرات الخارجية بما يتفق مع طبيعة كل موقف وظرف، ولا يعني هذا أن يجيد التلون وفقاً للظروف والأحوال المختلفة، ووفقاً لأهواء ورغبات رؤسائه الخاصة، لأنه من الخير له أن تكون أفكاره مستقلة وشخصيته متميزة، وإنما نعني على تقدير مستلزمات الموقف، وأن تتوافر لديه المقدرة الايجابية على التحليل والوصول إلى النتائج مستمداً مقياسه في الحكم من بدايته ومنطقه وفطنته السليمة التي تميزه.

5. الموضوعية، أن يكون موضوعياً في سلوكه وأحكامه، وينضوي تحت هذا المدلول تجنب التحيز الذي يفسد السلوك ويحرف الأحكام، فالموضوعية تعني التجرد من الآراء والأفكار الذاتية عن الحكم على موضوع علمي أو عند تفسير وتحليل الحقائق الاحصائية والبيانية المثبتة، أو عند التفاضل بين أمرين متعارضين. فأخصائي العلاقات العامة يجب أن يميز بالعدالة والحكم الصحيحة عند نقل آراء الجماهير للمؤسسة وما يقدمه من توصيات وبرامج عملية.

6. الاهتمام بالآخرين_إن أهم صفات المشتغل بالعلاقات العامة أن يكون مهتماً بالناس، قادراً على حسن معاملتهم متطلعاً الى معرفة ما لديهم من أفكار وآراء وذلك من خلال تمازجه واندماجه معهم. ولما كان جزء كبير من عمله هو الاقناع والاستمالة للجماهير فإن اتصاله المستمر بالآخرين يمكنه من معرفة طرق تفكيرهم وأساليب التأثير فيهم. أما الشخص المتوقع في مكتبه، المنطوي على نفسه والذي تشغله شؤون نفسه عن غيره فلا يفيد إطلاقاً في مهنة العلاقات العامة. فيجب على مدير العلاقات العامة أن يظهر تقديره واهتمامه الدائم وأن يبتعد عن الانتقاد وإصدار الأحكام. وهذا ما أظهرته الدراسات والكتابات التي قرأتها في الكتب الأجنبية. فمن الخطأ الكبير أن يظهر رجل العلاقات العامة بأنه أكثر علماً من العميل أو الزبون او من الشخص الذي يتحدث إليه (الضيف)، لأن هذا قد يسبب الازعاج او الضيق عند بعض الاشخاص، فعلى الاغلب ان المتحدث في شيء ما (مدير العلاقات العامة في هذه الحالة) سيكون أكثر دراية بما يتكلم عنه لأنه أخصائي فيه لكن ليس من المفروض أن يظهر تلك المعرفة بطريقة تنفر بها الضيوف او الزبائن.

7. الكياسة (الدبلوماسية)، إن نجاح مدير العلاقات العامة يتوقف على مدى تأثيره على تفكير الجماهير وهذا الأمر يتطلب قدراً كبيراً من الكياسة واللباقة والصبر ودماثة الخلق. فالغلظة في التعامل والتخاطب تولد الرفض في نفوس المخاطبة. ومنذ بدء الخليقة كان الرسل صلوات الله وسلامه عليهم يأخذون الناس باللطف واللين والحكمة والموعظة الحسنة، وابتعدون عن الغلظة والفظاظة لأنها تجعل الناس ينفضون من حولهم، وبسبب ذلك استطاعوا أن يقنعوا الناس بالعقائد السماوية الرفيعة.

8. الشجاعة في الرأي_ وهذه من الصفات الهامة لرجل العلاقات العامة ويحتاج إليها عند مواجهة رؤسائه بالحقائق المجردة فلا يراهن ولا يرائي ولا يكذب. بل أن تحمله لمسئوليته بالأمانة والإخلاص تقتضيه أن يصبر على الرأي الصحيح وأن يواجه به الرؤساء، وأن يدافع عنه بكل إصرار. فالموظف الذي يتجنب الدخول في المشاكل مع رؤسائه والذي يضعف أمامهم ويقبل كثيراً من تصرفاتهم رهبة منهم أو رغبة فيهم لا يكون قد أدى أمانته في العمل.

9. الخيال الخصب والابتكار، إن العمل في العلاقات العامة يتسم بالتجدد وتطلب الابتكار في معالجة المواقف والتغلب على الآراء المعارضة في أوساط الجماهير والعمل على استحداث شتى الوسائل للاستمالة والاقناع بالرأي الجديد، كما أن مدير العلاقات العامة يحتاج الى الخيال الخصب ليخطط لبرامج المستقبل، ولوضع الحلول المناسبة للمشكلات المطروحة والمتوقعة.

10. النشاط،_ إن الجلوس على مكتب أنيق نظيف قد يكون مريحاً وممتعاً، ولكن لا ينبغي أن يستكين إليه رجل العلاقات العامة بل يجب أن يكون متحركاً وقادراً على العطاء والبذل في كل الأوقات، وهذا هو ما تقتضيه العلاقات العامة – حركة دائبة ونشاط لا ينقطع واتصال صامد وهابط وحوار واعلام

واقناع واستمالة.

11. حب الاستطلاع، يجب أن تتوفر لديه الرغبة المستمرة في أن يعرف كل شئ يتعلق بالمؤسسة، وبالأحداث التي تطرأ، ولا تتوقف رغبته في معرفة ما يحدث بل تتعدى ذلك إلى معرفة لماذا يحدث؟ وكيف يحدث؟ ومتى حدث؟ وأين حدث؟ ومن الذي أحدثه؟ وما هي المؤثرات التي أحدثته؟ وبدون ذلك فلن يحصل على الحقائق ولن يعلم بواطن الأمور ولن يكون قادراً على تفسير الأحداث بذكاء ومهارة.

12. الحس الفني، يستخدم أخصائي العلاقات العامة شتى وسائل الاعلام كالأفلام والمعارض والفنون التشكيلية والرسم والتصوير والنحت والزخرفة والطباعة ورغم أنه غير مطالب باجادة كل هذه الفنون إلا أنه ينبغي أن يملك الذوق السليم والقدرة على النقد الفني وتوجيه المنتخبين في هذه المجالات ليتحقق الاستخدام الأمثل لكل منها.

ب. من الناحية التعليمية، أن يكون على دراية كبيرة بالمعلومات المتخصصة في الاتصال من حيث الأدوات الفنية ومن حيث الأساليب المناسبة في الاستخدام.

- 1- الامام بلغة أجنبية واحدة على الأقل حتى يمكن التعامل مزيد من الشرائح من فئات الجمهور المختلفة.
- 2- احساس بالإخبار الهامة وانتقائها وعرضها أو شرحها للجمهور بشكل مناسب وكذلك عرضها على المسؤولين المتخصصين بالمنشأة.
- 3- القدرة على تنظيم العمل والتعلم.
- 4- الإلمام ببعض العلوم المرتبطة بالعلاقات العامة مثل علم النفس وعلم الاجتماع، والعلوم السلوكية والاقتصاد الكلي والجزئي وتنظيم العمل والتسويق والاعلان والإحصاء والعلوم السياسية.
- 5- القدرة على حل المشكلات أو القدرة على تجميد المشكلة الى حين الحل في الوقت المناسب.
- 6- القدرة على استخدام لغة خاصة (أسلوب) مميزة بسيطة، وشرح المسائل المعقدة فنيا للشخص العادي والقدرة على صياغة الرسائل الى الجماهير في أية صورة بشكل مفهوم وواضح وفي أقل عدد من الكلمات.
- 7- المهارة في تحليل الراي العام وعمل الاحصاءات وتبويب وتحليل البيانات واستخدام الأدوات اللازمة لممارسة هذه المهارات كالحاسبات الآلية.

ثانيا: المهارات الاتصالية

المهارات الاتصالية هي مهارات يمكن أن تكتسب وتنمى بالخبرة والتدريب والتعليم والممارسة، وهي صفات مهنية يحتاج إليها رجل العلاقات العامة، لأداء مهنته بالطريقة المثلى، وبما أن يبذل أغلب جهده ودقته في الاتصال مع

الجماهير وفي نقل آراء الجماهير إلى الإدارة العليا بمؤسسته، ونقل الاتصال الهابط من الإدارة إلى داخل وخارج المؤسسة، فان هذه المهارات لا تتعدى القدرة على أخذ الإعلام من خلال القراءة والمقابلة والإصغاء، وإعطاء الإعلام من خلال الكلمة المكتوبة والمنطوقة بشكل منظم ومخطط.

خامسا -مشكلات الأزمات التي تواجه العلاقات العامة بالشركات:

إن العصر الحالي هو عصر المعلومات وعصر الكمبيوتر والانترنت، فكيف يمكن لموظف العلاقات العامة الابداع في عمله، إذا لم يكن يتمتع بالعلم والخبرة والكفاءة والمهارة الكافية، فقبل كل شئ لا بد من أن يكون موظف العلاقات العامة خريج جامعي – إن أمكن – ويتمتع بشخصية جيدة ومقبولة.

والمشكلة التي تواجهها دائرة العلاقات العامة هنا في امكانية اجتذاب مثل هذه الكفاءات للعمل مع الشركة، ومن ناحية ثانية هل مثل هذه النوعيات المثقفة من الموظفين موجودة بالسوق، فلا يكفي ان تحصل على شهادة من جامعة معينة، بل المهم أن تعرف كيف توظف ما تعلمته في محيط عملك. ومن هذه المشكلات :

1- ترك العمل:

من المشاكل التي تواجه العلاقات العامة هي ترك الموظفين للشركة والبحث عن عمل جديد، لأسباب متعددة، قد تكون بعضها مادية، فقد يستقيل موظف العلاقات العامة من أجل العمل لدى مؤسسة منافسة أو للسفر للخارج، أو حتى يمكن لموظف العلاقات العامة أن يترك الشركة بسبب ظروف العمل والبيئة التي تسود المؤسسة، حيث أحيانا النواحي المادية لا تكون هي العامل الرئيسي التي تجعل الموظف يترك العمل، فأحيانا كلمة تشجيع، وتوجيه الشكر للموظف يكون لها فعل السحر.

2- تعامل الاقسام بين بعضها البعض:

إن مهمة العلاقات العامة صعبة لأن نجاح الشركة لا يعتمد على جهد فردي فقط، وإنما يعتمد على جهود جميع الموظفين، كل في موقعه وبالتالي فإن نجاح الشركة يعتمد على عمل الفريق (team work) ومن هذا المنطلق، يجب على العلاقات العامة ادراك موقعها المهم بالشركة، وعدم استفزاز الآخرين، لذلك لا تتعرض لمشاكل هي في غنى عنها، بل على العكس عليها أن تتواصل مع الدوائر الأقسام وتشعرها أن جهودها ما هي إلا مكملة لجهود هذه الاقسام.

المحاضرة السابعة : عملية اتخاذ القرارات في الأزمات

تمهيد :

يسعى هذا الفصل تبيان كيفية صنع القرار خلال الازمات التي تتعرض لها المنظمة، اذ ان عملية صنع القرار واتخاذها وتنفيذه ذات دور اساس في العلاقات الدولية بشكل عام وفي ادارة الازمات بشكل خاص، فالقرار هو عملية عقلية تستهدف الوصول الى اختيار اكثر البدائل والخيارات الملاءمة وانسجاماً مع الواقع واكثرها صلاحية وفعالية لتحقيق الاهداف المحددة، وان عملية اتخاذ القرار تركز على فعل واعٍ ونشاط هادف يقوم به الانسان بوصفه افضل وسيلة متاحة لانجاز الاهداف وتحقيقها. اما قرارات ادارة الازمات فهي مجموعة من الاجراءات المحددة للتعامل مع الازمات بهدف ايقاف تداعياتها ومتابعة تطوراتها وايجاد افضل الوسائل للتعامل معها، ومواجهة اية ظروف استثنائية او طارئة.

أولاً- الوظائف الادارية ومواصفات قرارات الازمة

يتطلب النجاح في التعامل مع الازمة استخدام المنهج العلمي الاداري السليم في كل ما تقوم به ادارة المنظمة تجاه هذه الازمة، واستخدام هذا المنهج يعتمد على مجموعة من الوظائف الادارية الاساسية وتفعيل كل وظيفة من هذه الوظائف بصورة علمية سليمة قبل الازمة وفي اثناءها وبعدها، وهي:

1. وظيفة التخطيط: تركز وظيفة التخطيط على دراسة وتحليل الاوضاع قبل وقوع الازمة وتوقع وتنبؤ الازمات التي قد تحدث في المنظمة في المستقبل، ووضع الخطط والاجراءات والسيناريوهات المختلفة للتعامل مع الازمات المتوقعة والتعاطي معها وادارتها بدرجات عالية من الكفاءة والفاعلية.
2. وظيفة التنظيم: تهتم وظيفة التنظيم بمنع حدوث التعارض والتناقض ومنح حدوث الازدواجية في ادارة الازمات، تركز هذه الوظيفة على تحديد الاشخاص المكلفين بأداء المهام المتعلقة بالتعامل مع الازمة، وتحديد طبيعة هذه المهام وتحديد جميع الانشطة المرتبطة بالازمة ومعالجتها، وتحديد اطراف المسؤولية المختلفة في ادارة الازمة وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية في كل جوانب الازمة،...الخ.
3. وظيفة التوجيه: وتتضمن هذه الوظيفة في ادارة الازمات ثلاث وظائف فرعية هي:

- وظيفة الاتصالات.

- وظيفة التحفيز.

- وظيفة القيادة

وتحتاج ادارة المنظمة الى استخدام هذه الوظائف الفرعية الثلاث لتحقيق الادارة السليمة والفاعلية للازمة، فهي تحتاج الى الاتصال مع جميع الاطراف ذات العلاقة وتحتاج تحفيز جميع اصحاب المصالح داخل وخارج المنظمة لدفعهم نحو التصرفات التي تضمن المساهمة الفاعلة في معالجة الازمة بنجاح، كما ان اية جهود تبذل في مواجهة الازمة لن تلقى طريقها الى النجاح اذا لم تمتلك الادارة المهارات والقدرات القيادية المناسبة.

4. وظيفة الرقابة والمتابعة: ان تعامل ادارة المنظمة مع الازمة يتطلب جهوداً مكثفة لرقابة ومتابعة مجريات الامور، والتأكد من ان ما يجري اتخاذه من قرارات وما يجري تنفيذه من تصرفات لمواجهة الازمة ويؤدي الى اضعاف هذه الامور ومعالجة اسبابها والوصول في نهاية المطاف الى التخلص من الازمة ومن انعكاساتها على المنظمة واصحاب المصالح.

وتعد قرارات الازمة من القرارات الصعبة حيث عدم الموضوع وعدم توافر نظام او مقياس او قواعد محددة تعطي حلولاً سليمة، ومما يزيد من صعوبة الموقف ان كل ازمة عادة ما تكون فريدة في نوعها، كل ذلك يجعل قرارات الازمة تتصف بـ:

1. عدم التأكد: حيث الامور المتشابكة والتوتر المتزايد والنتائج عن الازمات كما يستدعي التعامل مع المخاطر الموجودة التعامل مع قضايا هيكلية معقدة وحالة من عدم التأكد.
2. التعقيد: حيث صعوبة معرفة العلاقات المتداخلة بين مختلف المتغيرات والاطراف المتضمنة في الازمة، وتزيد درجة التعقيد نتيجة العلاقة غير المستقرة بينها، فضلاً عن وجود سلسلة من الاسباب والنتائج المعقدة والمجالات العريضة للتحركات الاستراتيجية ووجود كثير من الافراد والجماعات والكيانات. كل هذا يمثل مجالاً معقداً امام صانع القرار.
3. تعارض المصالح: هناك شبكة مختلفة من الافراد والجماعات والمؤسسات التي تتضمن مصالح كثيرة ومتعارضة، تلك المصالح من المهم أخذها في الاعتبار عند صنع واتخاذ القرار وقت الازمة، وينبغي مراعاة مصالح الاطراف المعنية الموجودة في محيط الازمة.
4. التدخل العاطفي: عادة ما تؤثر المصالح الشخصية والعواطف على تفكير صانع ومتخذ القرار، والمعلومات دائماً لها قيمة رمزية بجانب قيمتها التوضيحية، ودائماً ما يدخل متخذ القرار العوامل النفسية ويختار البديل الذي يجعله يبدو في صورة جيدة ويتقبلها الآخرون.
5. مقاومة التغيير: غالباً ما تؤدي الازمة الى تغيير مفاجئ في هياكل اتخاذ القرارات بالمنظمة حتى تلائم الازمات الجديدة، ولذلك تنشأ مشكلات في الاتصالات والمعلومات ومقاومة للتغيير من جانب منفي القرار وحتى متخذ القرار قد يعارض أيضاً هذا التغيير.

يتضح مما ورد في اعلاه بان القرارات في موقف الأزمة لا تتعلق بالعوامل المادية المؤثرة والمتأثرة بالأزمة فقط ، والتي يمكن قياسها والتعبير عنها بالأرقام وإنما تتعلق أيضا بالعوامل الموضوعية والأشياء غير الملموسة التي لا يمكن قياسها مثل العلاقات الشخصية والاجتماعية .

يواجه متخذ القرار ضغوطا بشأن اتخاذ قرار في موقف الأزمة تتمثل بالاتي :

1. عدم وضوح الرؤية في موقف الأزمة .
2. سرعة الإحداث التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة للسيطرة على الموقف من اجل تقليل الخسائر، وضيق الوقت المتاح إمام تصرف متخذ القرار.
3. نقص المعلومات، نظرا لتعدد المواقف المفاجئة والمتتابعة التي تتداعى بسبب الأزمة.
4. تأثر القرارات بشخصية متخذ القرار في موقف الأزمة لأنه عادة ما يكون شخصية مختلفة عن الظروف العادية حيث يكون أكثر انفعالا مما لا يتيح له ضمان التفكير.
5. تفاقم النتائج المترتبة على استمرارية الأزمة واستفحال عواقبها.

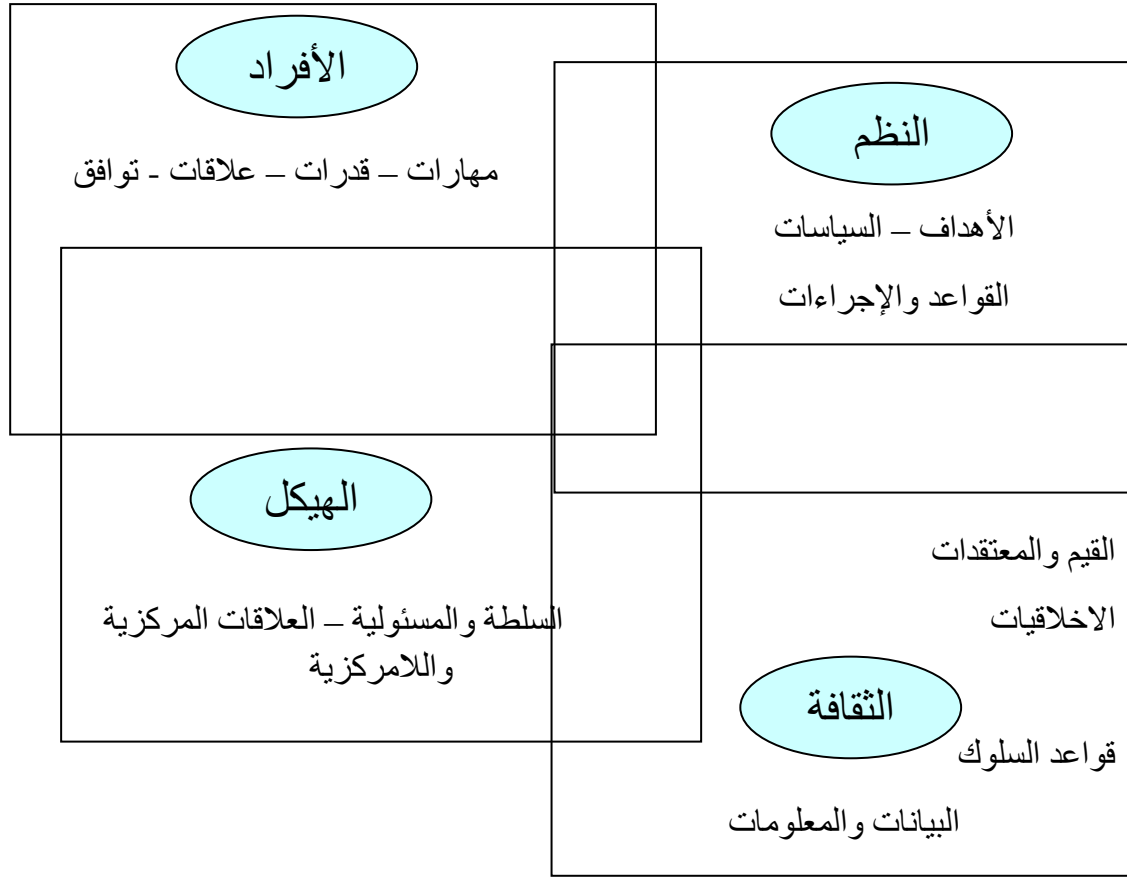
ولابد من التطرق الى الثقافة التنظيمية والتي ترتبط باتخاذ القرارات، فعندما يتحدث الأفراد عن الثقافة التنظيمية فإنهم يعنون بصفة عامة نظام القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد، والطقوس والرموز السائدة بين أعضاء المنظمة، وهذا يخص المنظمة بعينها ويختلف عن النظم السائدة في المنظمات الأخرى ، ومن ثم فهي تعمل على إيجاد قالب وشكل مميز يتكرر باستمرار بما يؤثر على سلوك الأفراد وتصرفاتهم وقراراتهم داخل التنظيم.

ويمكن تعريف الثقافة بشكل معياري باعتبارها نظم معيارية Normative definition متميزة تتكون من أنماط من المشاركة في الخصائص السلوكية والنفسية بين أعضاء التجمعات البشرية بما يؤدي بالضرورة إلى وجود تأثيرات واتجاهات وسلوكيات شائعة فيما بينهم يمكن نقلها عبر الأجيال ويمكن من خلالها التمييز بين تجمع بشري وآخر. كما يمكن القول أن الثقافة في التعريفات التطبيقية Experimental definition تشير إلى بيئات متميزة من التجمعات البشرية التي يوجد بين أعضائها قاسم مشترك من القيم والمعاني مما يؤدي بالضرورة إلى وجود تأثيرات وسلوكيات شائعة فيما بينهم يمكن نقلها عبر الأجيال ويمكن من خلالها التمييز بين تجمع بشري وآخر.

وإذا تناولنا الثقافة التنظيمية من حيث علاقتها بنظرية التنظيم ومن ثم تأثيرها على المديرين في اتخاذ القرار، سنجد أن هناك خمسة مفاهيم جوهرية تتمثل فيما يلي:

1. أن الثقافة التنظيمية تمثل الوسيلة اللازمة لإشباع الحاجات الإنسانية البيولوجية والسيكولوجية، وقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية على هذا المفهوم وهو يمثل دراسات الإدارة المقارنة Comparative Management.
 2. أن الثقافة التنظيمية تمثل منهجاً للتكيف، ومراعاة ظروف الموقف المحيط ويلتقي هذا المفهوم مع النظرية الموقفية وهو يمثل دراسات ثقافة المنظمة Corporate Culture.
 3. أن الثقافة التنظيمية تمثل نظاماً للمشاركة المعرفية والوجدانية بين الأفراد، ويلتقي هذا المفهوم مع النظرية المعرفية للتنظيم وهو يمثل دراسات المعرفة التنظيمية Organizational Cognition .
 4. أن الثقافة التنظيمية تمثل نظاماً متكاملًا من الرموز والمعاني المشتركة ، ويلتقي هذا المفهوم مع النظرية الرمزية في التنظيم وهو يمثل الدراسات التي تعتمد في تحليل التنظيم على التعرض للرموز السائدة ومعانيها ومدلولاتها Organizational Symbolism .
 5. أن الثقافة التنظيمية تمثل انعكاساً للمفاهيم اللاواعية عند الأفراد في التنظيم ويلتقي هذا المفهوم مع النظرية التحويلية في التنظيم ويمثل الدراسات التي تهتم بتحليل التصرفات غير الواعية في العملية التنظيمية Unconscious Processes and organization.
- وهناك ترابطاً كبيراً بين مكونات المنظمة، وأن الخلل في أي منها يترتب عليه خلل في المنظمة ككل حيث تتمثل المكونات التنظيمية من وجهة نظرهما. وبين الشكل (08) وضع الثقافة التنظيمية ضمن مكونات المنظمة.

شكل (08) وضع الثقافة التنظيمية بين مكونات المنظمة



وقد اهتم أورلى وزملاءه بدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية للوقوف على مدى انسجام ثقافة الأفراد مع الثقافة التنظيمية ، وبالتالي قدرة الأفراد على التصرف واتخاذ القرار، وخلصوا إلى وجود عدة أبعاد للثقافة التنظيمية تمثلت تلك الأبعاد والمتغيرات التابعة لكل بعد فيما يلي :

1. الابتكار والإبداع (الابتكار. اقتناص الفرص.الخبرة والممارسة. تحمل المخاطر. العناية والدقة).
2. الثبات والاستقرار (الاهتمام بالقواعد والإجراءات. الاستقرار. التوقع والتنبؤ الدقيق. الضمان).
3. احترام حقوق الآخرين (تقدير حقوق الأفراد. العدالة والإنصاف. التسامح والشفافية).
4. الاهتمام بالنتائج (الاهتمام بالأداء والإنجاز. الاهتمام بالعمليات والأنشطة. الطموح والآمال الكبيرة. التركيز على النتائج).
5. الاهتمام بالتفاصيل (الدقة. العناية الفائقة بكافة التفاصيل. التحليل. دراسة كافة العناصر والجزئيات).

6. الاهتمام بجماعية الأداء (فرق العمل. المشاركة والتعاون.العاملين كجماعة)

7. التشدد والالتزام (التشدد. الحسم والفصل.المسئولية الاجتماعية.والمعتقدات والمبادئ الأساسية)

وفي ضوء ما سبق يتضح أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين والدارسين على تعريف واحد للثقافة التنظيمية، كذلك لا يوجد اتفاق بينهم على كيفية التعرف عليها وقياسها، فالبعض يركز على القيم التنظيمية السائدة، ويهتم آخرون بتحليل الممارسات اليومية ومدى إدراك الأفراد لها، ويرى آخرون أن الافتراضات السائدة التي تفرز في صورة عناصر مادية ومعنوية كالأقوال والتصرفات والمشاعر والأحاسيس هي التي تمثل الثقافة التنظيمية.

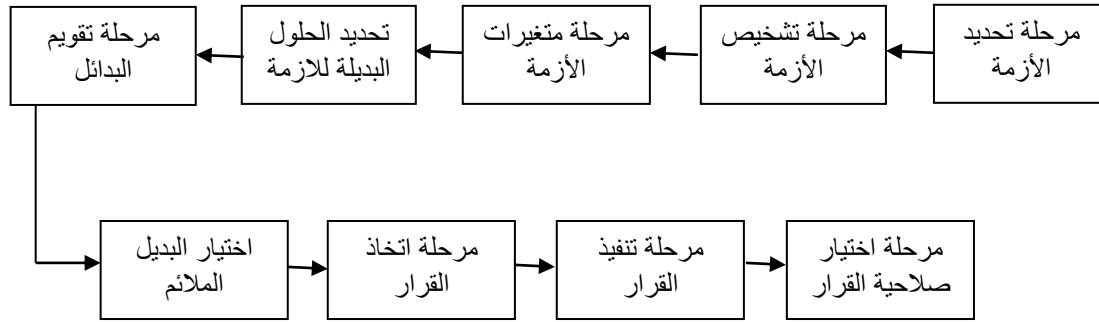
وبناء على هذا فان الثقافة التنظيمية تمثل القيم والمعتقدات والمبادئ التي تعمل على وضع وتشكيل نظم الإدارة بالمنظمة، وبيان أشكال ممارستها وتحديد أنماط السلوك المقبولة، وتوفر هذه المبادئ هو الذي يخدم كاستراتيجية للبقاء ويمثل مصدراً أساسياً لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمة.

أما فيما يتعلق بالأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات، فيرى العديد من كتاب الإدارة والممارسين لها، أن هناك أنماطا متعددة من المديرين تبدو عند اتخاذهم للقرار نتيجة اختلاف العوامل الوراثية والعوامل المكتسبة من البيئة المحيطة بهؤلاء المديرين، والمتمثلة في اتجاهات ومعتقدات وقيم المديرين ودرجة تأكدهم والمخاطرة التي يتحملونها، هذا إلى جانب العديد من العوامل التنظيمية الأخرى المتعلقة بالمستوى الإداري، ودرجة التأكد، وعامل الوقت.

ثانيا -مراحل اتخاذ القرار في ظل الازمات

يبدأ اتخاذ القرار مع بروز ازمة ما مروراً بخطوات ومراحل هي عبارة عن عملية متتابعة وديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تنتهي بمرحلة اتخاذ القرار وتتوقف كفاءة القرار على طريقة صناعة القرار وليس على سلطة اتخاذها، حيث تكمن مراحل عملية صنع القرار في ظل الأزمات بالشكل (09) الآتي:

شكل (09) مراحل عملية صنع القرار في ظل الازمات



1- مرحلة تحديد الأزمة:

حيث لابد من فهم الموقف الذي يواجه المنظمة ويتم صنع القرار من اجله فقد تواجه المنظمة كارثة، او مشكلة، او تحديد، او نزاع...الخ، كما ينبغي معرفة اهم السمات التي تميز هذه الازمة وكيف يتم تصنيفها وفي اي مرحلة يمكن ان تضع المنظمة نفسها من مراحل الازمة (التي تم التطرق اليها سابقاً). وفي هذه المرحلة تحتاج المنظمة جمع حجم معين من المعلومات والحقائق عن الموقف وتحديد الاهداف ومراعاة الضوابط التي تواجه صانع القرار.

2- مرحلة تشخيص الأزمة:

وهي تهدف الى تحديد الاسباب الحقيقية للأزمة، فقد يمكن انها حدثت نتيجة سوء الفهم والادراك، او سوء التقدير والتقييم، او تعارض المصالح والاهداف، او اسباب ادارية ومالية مختلفة...الخ، كما ينبغي تحديد منهج معين لتشخيص الازمات كأن يكون منهج وصفي او بيئي او منهج منظم...الخ.

3- مرحلة تحليل متغيرات الأزمة:

وهنا يتم تصنيف وتجميع الحقائق حول الأزمة المعنية، فلكل أزمة بيانات ومعلومات واحصاءات تتعلق بها وهذه تتوقف على:

- الموارد المتاحة (بشرية، فنية، مادية).
- مدى خطورة الأزمة ودرجة تعقدها.
- درجة السرعة المطلوبة لحل الأزمة.
- 4- مرحلة تحديد الحلول البديلة للأزمة:

لا يمكن تصور وجود حل وحيد للازمة، بل من الممكن ان يكون لها حلول متعددة، ولذا تتعدد البدائل بل ومن الممكن ان تتناقض مما يجعل صنع واتخاذ القرار امراً عسيراً. لذا لابد من تحديد الحل البديل بدقة ووضوح من حيث النوع والكمية والزمان والمكان على ان يشترط في الحل البديل امران:

- القدرة على الاسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى اليها صانع القرار.
- ان يتم في حدود الموارد المتاحة، اي امكانية التنفيذ اذا ما اختاره صانع القرار.

5- مرحلة تقويم البدائل:

اي دراسة الحلو البديلة في ضوء مزايا وعيوب كل منها من خلال العناصر التالية:

- تحديد العوامل الاستراتيجية التي سيركز عليها الاهتمام.
- درجة اسهام البديل في حل الازمة.
- مقدار التكلفة او الاعباء التي تترتب على تطبيق كل بديل.
- المتطلبات الخاصة الواجب توفيرها لتطبيق او اختيار كل بديل.
- المدى الزمني المتوقع لكي يقوم البديل بحل الازمة وينتج آثاره.
- الازمات الجانبية التي قد تترتب على تطبيق كل بديل.

6- مرحلة اختيار البديل الملائم والمناسب:

وذلك بالمقارنة بي البدائل السابقة للوصول للبديل الاكثر قدرة على تحقيق الهدف المطلوب، واختيار البديل سوف يخضع لتقديرات صانع القرار شخصياً والتقديرات الاحتمالية مما يجعل عملية الاختيار عملية شاقة، ويمكن التخفيف من هذه العملية الشاقة عن طريق تحديد العامل الحرج وهو العامل الذي يحسم اختيار البديل المناسب، فقد يكون هذا العامل هو الوقت وهنا يتم اختيار البديل الذي يستغرق وقتاً اقل لعلاج الازمة. وينبغي:

- اختيار البديل بعيداً عن التحيز او التركيز على بديل دون غيره.
- اختيار البديل مقبولاً لدى ما سوف يفوم بتنفيذه.
- اختيار البديل مراعي فيه المخاطر الناجمة عنه ومدى احتمالية نجاحه او فشله.

7- مرحلة اتخاذ القرار:

اي حسم الاختيار والاستقرار على قرار نهائي بعد عملية الترجيح واستبعاد بعض الاختيارات والبدائل والتركيز على قرار واحد اكثر موضوعية وافضل القرارات البديلة.

8- مرحلة تنفيذ القرار:

يتم اتخاذ توقيت اصدار القرار من جانب صانع القرار تمهيداً لتنفيذ وتقديم نتائج التنفيذ للحصول على معلومات دقيقة، وتتطلب كفاءة التنفيذ كفاءة الاتصال بمنفذي القرار حيث يجب ان يفهموا الاهداف التي من اجلها صنع القرار. حيث ان مراحل صنع واتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار البديل المناسب ولكن بوضعه موضع التنفيذ.

9- مرحلة اختيار صلاحية القرار:

ويتم ذلك عن طريق التغذية العكسية حيث قد ينتج عن تنفيذ القرار مؤشرات قد تؤدي الى تغيير القرار، او اختيار بديل آخر عن الذي تم اختياره او اتخاذ اجراءات مصححة للاول.

ثالثا- أنواع القرارات في إدارة الأزمات

تم تحديد انواع القرارات التي تتخذ من قبل الادارة اثناء الازمة الاتي:

1.القرارات قبل ميلاد الأزمة :

وهي قرارات إستراتيجية وإدارية ووقائية تهدف إلى اكتشاف أسباب الأزمات بهدف منع الأزمات نفسها قبل ظهورها على سطح الأحداث كما تهدف إلى الاستعداد المسبق للالتزامات من خلال تفعيل وظائف الإدارة التقليدية من اجل تهيئة البيئة والتنظيم والفعالية الإدارية والأرضية الصلبة التي تمكن الجهات المعنية بإدارة الأزمة من اتخاذ قرارات فاعلة في أرضية صلبة والتي تمكن الجهات المعنية بإدارة الأزمة من اتخاذ قرارات فاعلة في مواجهة الأزمات .

2. القرارات أثناء الأزمة :

وهي القرارات العملية والتكتيكية المتلاحقة والمتسارعة التي تتخذ تحت ضغط عامل الوقت وتسارع الأحداث وتصاعد الأزمة والتي تهدف إلى احتواء الأزمة بعد نموها وهي القرارات المتلاحقة التي تتخذ تحت ضغط عامل الوقت وتسارع الأحداث وتصاعد الأزمة والتي تهدف إلى احتواء الأزمة بعد ميلادها ومنع تصاعدها أو إعادة توجيهها حيث يتم عادة السيطرة على الأوضاع وصولاً إلى إنهاء الأزمة بأقل التكاليف .

3. قرارات بعد انتهاء الأزمة :

وهي القرارات التي تعتمد على الاستفادة من التجارب في الأزمات السابقة واستخلاص العبر ويكمن ذلك قرارات وقائية واستعداديه تسبق الأداء في المستقبل ، فقرارات ما بعدا لازمة قد تهدف أحيانا إلى تعديل أو تغيير الاستراتيجيات وخطط العمليات وطرق التنفيذ والأداء الازموي أو تهدف إلى احتواء آثار الأزمة ونتائجها وإزالة كل ما يمكن إزالته مما هو سلبي وتعميق وترسيخ ما هو ايجابي.

أسئلة للمراجعة

- س1/ ما هي الوظائف الادارية الاساسية التي يتم تفعيلها بصورة سليمة قبل الازمة واثناءها وبعدها؟
- س2/ ما هو سلبيات عدم توافر نظام او مقياس او قواعد محددة التي تعطي الحلول المناسبة للازمة؟
- س3/ ما هي مراحل صنع واتخاذ القرار في ظل الازمات؟
- س4/ ما هي انواع القرارات الادارية في ادارة الازمات؟
- س5/ ما هي متطلبات صنع القرار الصحيح الذي يساعد على تقويض الازمة؟

المحاضرة الثامنة : ادارة الجودة لمعالجة الازمات

تمهيد :

تقوم فكرة الجودة والدقة على استخدام اهم المقاييس والمعايرة في الاداء بالمنظمات، ويعني ذلك ان هناك مواصفات نمطية للاداء في كل شيء اذا استخدمت سوف تمنع وتقلل الانحرافات عن المتوسطات وينخفض معها الانحرافات بانواعها المختلفة والتي تؤدي الى منع بعض الازمات.

أولا-معايير ادارة الجودة لمعالجة الازمات

تقوم فكرة الجودة والدقة على استخدام المقاييس والمعايرة في الاداء، ويعني ذلك ان هناك مواصفات نمطية للاداء في كل شيء اذا استخدمت سوف تمنع وتقلل الانحرافات عن المتوسطات وينخفض معها الانحرافات بانواعها المختلفة والتي تؤدي الى منع بعض الازمات. ومن تلك المعايير والمقاييس:

1-منظومة الجودة الشاملة لمعالجة الازمات:

ويعني ذلك اننا في حاجة الى فرض وتطبيق مواصفات الجودة فوق كل مرحلة من مراحل ولادة ونمو الازمة وكالتالي:

- جودة التفيتش لمنع مصادر ولادة الازمة.
- جودة مراقبة العناصر المؤثرة في ولادة الازمة.
- جودة عمليات وسلوكيات الازمة.
- جودة النتائج لتخفيض السلبيات.
- جودة تقلل من الاثار الناجمة عن الازمة.
- جودة الرقابة الداخلية.
- جودة الرقابة الخارجية.
- جودة قيادة الازمة.
- جودة المناخ المحيطة بالازمة.
- الجودة الكلية التي تقدم حلولاً متكاملة امنع وتخفيض مخاطر الازمات.

2. المواصفات الدولية (الايزو) وفرص السيطرة على الازمات:

تستخدم المواصفات الدولية (ISO) بفرض ضمان الجودة وتوحيد وتنميط الاساليب والخطوات الادارية اللازمة لاداء اي نشاط. وتوجد سلاسل من المواصفات لكل مجال كمواصفات البيئة (ISO 14000) ...الخ. ويفيد تطبيق تلك المواصفات المعيارية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة مما يقلل من احتمالات الازمات داخل المنظمة وخارجها.

3. مبدأ تجزئة الازمة الى عناصر قابلة للسيطرة:

فالأزمة المركبة تحتاج الى تقسيمات الى ازمات فرعية نوعية حتى يمكن علاج كل جزء حسب الطبيعة والوسائل المناسبة.

4. استخدام (S6) للسيطرة على الازمات:

توجد ستة درجات من الانحرافات اذا ما استطاعت المنظمة السيطرة عليها فسوف تنخفض الازمات بدرجة كبيرة ويؤدي تطبيق (S6) الى اخطاء لا تزيد على 3.4 في المليون.

5. استخدام اسلوب (Kaizen) في ادارة الازمات:

تعني كلمة Kaizen باللغة اليابانية القيادة الفعالة لضمان وتوكيد ومراقبة الجودة لمنع الازمات. وهناك اساليب اخرى يمكن استخدامها لغرض التقليل من الازمات وتأثيرها كاستخدام خرائط مراقبة الجودة ومبدا عظم السمكة لتمييز الأزمات...الخ.

لذلك على جميع المنظمات تبني إدارة الجودة من اجل تقليل الانحرافات والأخطاء واتخاذ القرارات الفاعلة وذات الجودة العالية ، وان حتمية فعالية القرار وجودته في موقف الأزمة هي حاصل جمع ثلاثة عناصر رئيسة وهي مايلي :

العنصر الأول: وهو الفاعلية التي يقصد بها ملائمة القرار للجوانب الفنية والموضوعية للأداء.

العنصر الثاني : وهو الترشيح ويقصد به إن تكون تكاليفه وخسارته اقل قدر ممكن ومن ثم يكون عائده أقصى حد ممكن بحيث تكون القرارات إبداعية (ابتكارية) .

العنصر الثالث : وهو القبول ويقصد به تجاوب أعضاء فريق الأزمات والمتأثرين بهذا القرار .

ثانيا -متطلبات تحقيق الجودة العالية لإدارة الأزمة

يتطلب التعامل مع الأزمة استخدام عدة أساليب إدارية ذات جودة، تساعد في تهيئة المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، ندرجها فيما يلي:

أولا: تبسيط الإجراءات والمتابعة والتفويض:

إن تبسيط الإجراءات الإدارية ومتابعة الأعمال وتفويض السلطة ذات أهمية بسبب:

1. تبسيط الإجراءات الإدارية:

تحتاج الأزمة إلى تبسيط في الإجراءات، الأمر الذي يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجتها بسرعة وبشكل سليم، بحيث لا يفترض معالجتها وفق نفس الإجراءات المنصوص عليها في المشاكل العادية، لأن الأزمة لا تنتظر، وتجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار كامل للكيان الإداري، لذلك فهي تحتاج إلى التدخل السريع والحاسم بعيدا عن التعقيدات البيروقراطية.

2. المتابعة والحضور الدائم:

تحتاج الأزمة التوفر التام والكافي للتدخل لمقاومتها، كما أنها تحتاج إلى الفهم الكامل الذي لا ينشأ عن الغياب بعيدا عن الأزمة أو عن موقع أحداثها، بل يتطلب الأمر الحضور الدائم والتواجد في مواقع الأحداث، لأن هذا الحضور من شأنه أن يضمن عدم تصاعد الأزمة وتفاقمها، ومن ثم التدخل الفوري، كما أن التواجد سواء كان سريرا أو علنيا في مواقع الأحداث، أمر له نتائج نفسية الملموسة في حركة وردود الأفعال، سواء على صانعي الأزمة، أو الحلفاء المناصرين لها، أو المتعرضين لها.

3. تفويض السلطة:

تعد عملية تفويض السلطة عملية هامة أثناء إدارة الأزمات، وتظهر أهمية ذلك خاصة إذا ما كانت أحداث الأزمة مندلعة في عدة مواقع منفصلة ومستقلة عن بعضها البعض، حيث أن تفويض السلطة لا يعني أبدا إطلاق مطلق الحرية للمستويات الدنيا وتوسيع سلطاتها بشكل مطلق، بل إن تفويض السلطة خلال الأزمات يتم في إطار المستويات الإدارية ذاتها أو الأقرب منها، بحيث تتاح لهم حرية الحركة والتصرف وفقا لما يمليه الموقف الأزموي.

ثانيا: القيادة الإستراتيجية:

مهما كانت قدرات القائد في التنبؤ بالمشكلات أو التعامل معها، إلا أن الأزمات قد/أو لا بد أن تحدث، والتعامل معها يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل.

ويرى سميث، أن السمة الأساسية للقيادة في الأزمات، هي الإبقاء على بساطة الأشياء، وأن يطلب من الأفراد القيام بالأعمال التي تدربوا عليها، وليس القيام بأعمال جديدة غير معتادين عليها، والقائد الجيد هو مخطط ناجح وصاحب رؤيا بعيدة المدى، ولكي يتحقق هذا النجاح يجب أن يكون القائد:

- ذو فكر إستراتيجي، لاكتشاف الفرص واستغلالها في الحاضر والمستقبل.

- قارئاً جيداً للخطة الإستراتيجية.

- على اتصال مباشر بالمخططين ويكون فريقاً للتخطيط بعيد المدى.

ويمكن تلخيص أهم خصائص القائد في:

1- سمات شخصية:

ومنها الشجاعة، التفاؤل، المشاركة الوجدانية، الإرادة والإبتكارية، القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

2- سمات مكتسبة:

وتتمثل في القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، التعامل معها والاستفادة منها، القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات، الخبرة الفنية لطبيعة الأزمة، بالإضافة إلى قدرات إدارية تتمثل القدرة على التنظيم والتوجيه والإدارة عن بعد، والتحفيز والتفاوض .

ثالثاً: المنهجية العلمية:

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار العشوائية والارتجالية أو وفق سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب التعامل معها وفق منهجية إدارة سليمة حسب ما تقتضيه الإدارة العادية والإدارة الإستراتيجية، وسنوضح ذلك كما يلي.

1- الإدارة العادية:

حيث تبرز أهميتها من خلال مبادئ الإدارة الأربعة:

1-1 - التخطيط:

هو بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات، ونقصد به التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذي سيقوم به، ومن هذا فإن التخطيط يكون مرتبط بحقائق الأزمة، وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ ورسم مسارات بتتابعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر فعالية ممكنة.

2-1- التنظيم:

لضمان التدخل الكفء في الأزمات، لابد من توافر التنسيق والتناسق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، خاصة خلال العمل الجماعي وما يفرضه من تعارض وتناقض وتعدد الأفكار، التي من شأنها خلق أزمات من نوع جديد، حيث يهتم التنظيم بتحديد المهام الأساسية، والأفراد المكلفون بها، والسبل المحددة للاتصال بينهم بالشكل الذي يضمن علاقات فعالة بين العمل والأفراد، بالشكل الذي يكفل السيطرة على الأحداث.

3-1 – التوجيه:

نظرا لأن إدارة الأزمات تعتمد على المواجهة السريعة والصحيحة لأحداث الأزمة، فهي تحتاج من أجل ذلك إلى معرفة إمكانيات الأفراد، والظروف البيئية المحيطة بالواجهة، لذلك فالتوجيه السليم يتضمن شرح طبيعة المهمة، وصف العمل نفسه ونطاق التدخل، الهدف والغرض من التدخل، والأساليب المتاحة للتدخل، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بالأفراد والكشف عن إمكانياتهم ومستوياتهم.

4-1 – المتابعة:

تعد نتائج التدخل في الأزمة، نتائج غير نهائية، بل مرحلية، ومن ثم فإن معالجة الأزمة تصبح كذلك مرحلية، وتظل دائما هناك الأسباب الكامنة وعملية البحث متواصلة، مما يتطلب أولا معالجة الأزمة، ثم معالجة أسبابها للحيلولة دون وقوعها مرة أخرى، ولن يتحقق ذلك بدون أن تكون هناك متابعة حقيقية للأزمة.

2 - الإدارة الإستراتيجية:

إن التوجه الحديث لمواجهة الأزمات لا يعتمد فقط على مبادئ الإدارة العادية السابقة الذكر، بل يتعداها إلى الإدارة الإستراتيجية، لما تملكه من بدائل متنوعة وأدوات، لا تساعد فقط في مواجهة الأزمات الحالية، بل أيضا في خلق نظام وقائي يساعد على تجنب الأزمات مستقبلا.

لذلك يجب وضع إدارة إستراتيجية للأزمات تقوم على القواعد التالية :

1-2- القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات السياسية والاقتصادية والإدارية.

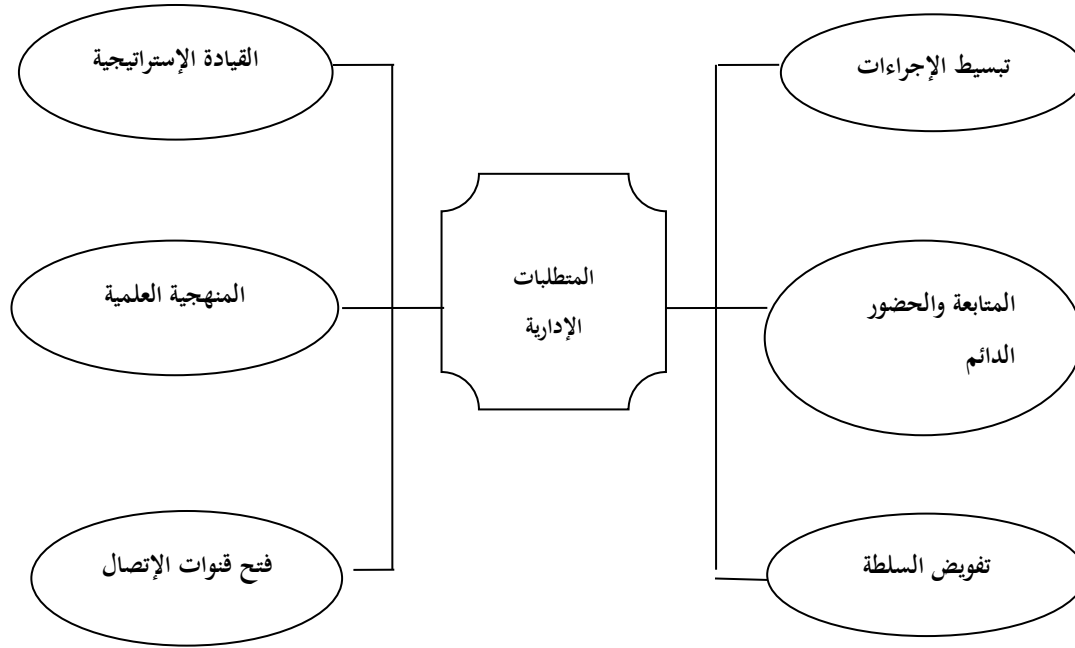
2-2- تأصيل مناخ يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات .

3-2- مرونة التشغيل التنظيمي للكيان وصياغة التشريعات المختلفة بقضايا الأزمات.

4-2- الكفاءة والفعالية في استقراء المستقبل والقدرة على تحديد الأولويات .

5-2- الفاعلية في تنمية العلاقات التيارية والتعاونية والتكاملية مع الأطراف البيئية.

الشكل (10) المتطلبات الإدارية الضرورية لتعامل المنظمات مع الأزمات



المحاضرة التاسعة : التفكير الإبداعي في ادارة الأزمات

تمهيد :

الأزمات بشكل عام ما هي إلا تفكير إبداعي واعٍ ، والتفكير بكونه عملية ذهنية مصحوبة بتوتر وانفعال صادق ينظم بها العقل خبرات الإنسان ومعلوماته بطريقة خلاقة تمكنه من الوصول إلى جديد مفيد. ويتميز صاحب التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات بمزايا عقلية ونفسية كثيرة من حيث التلمس والإحساس بالمشكلات وملاحظة تلك الأزمات والأشياء غير المألوفة أو غير العادية فيها وتوليد الحلول البديلة والجديدة لها فضلا عن توليد الأفكار غير المتوقعة من خلال تقديم الحلول والقدرة على التغيير فضلا عن الأفكار غير المباشرة في مواجهة الأزمات وباستعمال الذكاء الجماعي لقيادة فريق الأزمة في معالجتها وتكون المعالجة للآزمات من خلال ثقة فريق إدارة الأزمة بنفسه والإصرار والعزيمة على تحدي تلك الأزمات والعمل بإخلاص وروح الفريق والاستطلاع والاستكشاف الدائم لأبعاد تلك الأزمة من خلال التغلب على العوائق التي تواجه معالجة تلك الأزمات التسويقية.

أولا- دور التفكير الإبداعي في ادارة الأزمات

التفكير عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها العقل عندما يتعرض إلى مثير يستقبله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمسة.
ويتميز بخصائص، هما :

1. مجرد: فلا أحد يستطيع أن ينكر وجود التفكير، لكنه مجرد، أو بمعنى آخر هو غير مرئي.
2. غير ملموس: فالتفكير كما أنه غير مرئي كما أتفقنا، فهو أيضا غير ملموس وإن كان ببعض التدريب تستطيع – معنويا – أن تستخرج الفكرة من رأسك وتتعامل معها ككيان ملموس.

ثانيا- أعراض التفكير غير المنظم

1. الارتباك والتردد

ومن أهم مظاهر التردد، الخوف من وضع الفكرة موضع التنفيذ ولذلك من الممكن أن تجد لدى البعض أفكار عملاقة من الممكن ان تطور من حياته، لكنه دائما يخشى التقدم ولو لخطوة واحد. وستجد المتردد وبالتالي صاحب التفكير غير المنظم لديه سهولة في الاقتناع بالفكرة وايضا سهولة في التخلي عنها.

2. صعوبة أداء العمل

طبيعي أن يجد صاحب التفكير غير المنظم صعوبة في اداء الأعمال لأن التفكير أساس الأداء والإنجاز، كما انه لا أحد يستطيع أن ينكر أهمية التسلسل المنطقي في التفكير أثناء أداء الأعمال.

3. غياب نقطة بداية التفكير

التفكير المنظم يبدأ من نقطة محددة ويسير بخطوات متسلسلة إلى النتيجة المطلوبة ولا ينشغل كثيراً بالمؤثرات الجانبية.

4. الدوران في حلقة مغلقة

الانتقال من فكرة إلى أخرى قبل نضوج الأولى ثم العودة من الفكرة التالية إلى الفكرة السابقة مع عدم القدرة على إدخال أفكار جديدة.

5. عدم معرفة ما تريد الوصول إليه

طبيعي أن الغاية من التفكير الوصول إلى جواب أو قرار أو فكرة ، فإذا كان الهدف في الأصل غير موجود او غير واضح ، فبالأكيد أن ذلك يعوق عملية التفكير السليم.

ثالثاً-أدوات التفكير المنظم

من الطبيعي عندما نود التفكير بشكل منظم، أن نعتمد على أدوات التفكير التي تساعدنا على القيام بهذه المهمة على الشكل الأمثل والتي ترتبط بشكل مباشر في التفكير في الازمات، ومن أهم هذه الأدوات:

1. الحقائق المرتبطة بالهدف:

ويقصد بها تلك الحقائق الثابتة التي يمكن الاعتماد إليها، حقائق ثابتة وليست تخمينات، وبالتالي يمكن من خلالها تحديد نقطة الانطلاق، أو الارتكاز عليها كنقطة ثابتة للانطلاق، وهذه الحقائق يراعى ان تكون مناسبة من حيث الزمان والمكان.

2. وسائل انتقاء المعلومات:

وهي تلك الوسائل التي تساعدنا في حالة وجود سيل من المعلومات على انتقاء المعلومات التي من الممكن أن تكون ذات أهمية بالنبة لى في وقت ما وإزاء قضية ما، ومن أهم هذه الوسائل:

أ. المقارنة (مقارنة المعلومات ببعضها اعتماداً على الحقائق الثابتة)،

ب. النسب (حيث تتوقف أهمية المعلومة على مصدرها الرئيسى)،

ت. الاحتمالات (وهو استخلاص بعض المعلومات والحقائق نتيجة للتوقع وإعمال العقل).

ث. تقدير الأهمية (حيث تختلف أهمية كل معلومة نتيجة للعديد من الظروف كظروف الزمان والمكان).

3. خريطة التفكير

وهو وضع ما يشبه الخريطة التوضيحية لتفكيرنا إزاء موقف معين ليكون كما بالشكل الموضح، وبالتالي نفرق بين ما هو واقع وما هو نظرية، وبين ما هو ماضٍ وما هو مستقبل. ويوضح الشكل (5) هذه الخريطة.

شكل (11) خريطة التفكير

	المستقبل	الماضي	
	3 الاتجاه الاستراتيجيات العمليات القرارات المبررات	2 التشخيص أسباب المشكلة المنتجات	النظرية
	4 خطوات التنفيذ قرارات نهائية إجراءات التفكير	1 المعلومات أعراض ومظاهر المشكلة ملاحظات حول المشكلة	الواقع

4. وسائل التدوين والإيضاح

(القلم - الورقة- الخرائط - الرسومات - الآلة الحاسبة) وكل هذه من الوسائل المساعدة، والتي يمكن الاعتماد عليها كأحد أدوات التفكير المنظم، إذا ليس عيباً على الإطلاق أن ألجأ للورقة والقلم لتوضيح فكرة أو لتدوين ملاحظات.

اما الإبداع فهو: أن ترى المألوف بطريقة غير مألوفة، أو أن ترى ما لا يراه الآخرون

ومن أشمل التعريفات للإبداع هو أن الإبداع طاقة عقلية هائلة، إجتماعية في نمائها، فطرية في أساسها، مجتمعية وإنسانية في إنتمائها.

الصفات الإبداعية في الأفراد:

حدّد بعض علماء النفس الصفات الإبداعية في الأفراد في عدّة مظاهر نذكر منها :

1. المعرفة والاستطلاع الشخصي وفي التجمّعات يميل المبدعون غالباً إلى الفضول الإيجابي والبحث وعدم الرضا عن الأوضاع الراهنة طلباً للتجديد والتطوير.
 2. الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل من أجل الوصول إليه.
 3. القدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات المقنعة أو الخطط البديعة.
 4. التلقائية والمرونة في التعامل والثقة في النفس في العلاقة مع الأفراد والتعاطي مع الأزمات. إن العمل الجاد يعتبر متعة لدى المبدعين وذلك لقوة الشعور لديهم بإنجاز شيء ما حتى يخلّدوا أنفسهم ويزعوا الاعتراف من المجتمع بجهودهم ومكانتهم فضلاً عن تحقيق الأهداف، وهنا تكمن أبرز مظاهر الإبداع والخلاقية. كما تكمن أهمية الرعاية والترشيح فإن الفرد المبدع عصامي يعتمد على قدراته وكفاءاته في تحقيق النجاحات لا عظامياً يعيش على عظمة الآخرين ويستفيد من جهودهم. لذلك فإن من حقه علينا أن نرعاه ونرشده لكي يبذل وينتج.
 5. تشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي، ويتنزه الفرد المبدع في الغالب عن السلبية والتزلف والنفاق، لأنها مساوئ تتنافى مع شعوره بالثقة وتفكيره المتحرّر وطموحه العالي إلى الكمال وتحسين الأوضاع وتوجيهها إلى الأفضل.
- لذلك فإن المبدعين في الغالب يتسمون بالصدق والبحث عن الحقيقة. فيرفضون موارثها أو تجاوزها فقد ينتقدون المستويات الأعلى إذا وجدوا خللاً في أدائهم أو سلوكهم كما يطرحون البدائل الإيجابية ويساهمون فيها فلا يكتفون بالنقد لمجرد النقد بلا تفاعل ومشاركة في تحسين الأوضاع. كما لا يبطنون شيئاً ويظهرون خلافه، لأن هذه صفات تنشأ من النقص والعجز وهو أمر يتنافى مع الإبداع. نعم قد يتصف بعض المبدعين بعدم الحكمة أو الخلل في التدبير في مجالات العمل أحياناً لقلّة التجربة ونحو ذلك، وهذا أمر طبيعي ويمكن أن يقع في كل مؤسسة لذا فإن المنطق السليم يفرض على القائمين السعي الدائم لوضعهم في صور بعض الأعمال والاستفادة من آرائهم حتى ينضجوا كأفراد مبدعين كما نضمّهم كأصدقاء وعناصر إيجابية صادقة في العمل.
6. قراءة الماورائيات لدى الاستماع إلى محاضرة أو خطبة أو قراءة فكرة ومراقبة عمل أو سلوك وعدم الوقوف إلى حدّ الظاهرة من دون تحليل وتعمّق.
 7. الاستقلالية، إذ أن المبدعين يتميّزون - في الغالب - بالتحرّر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة ليس حباً بالخروج عن المألوف دائماً بل لتطلّعهم الدائم وطموحهم العالي في التفكير والتعبير ورسم الأهداف ومن

الواضح أن لبعض التقاليد والنمطية أهميتها وحكمتها التي تستدعي احترامها وعدم تجاوزها. وفي نفس الوقت قد تتحكم بعض النمطيات الجامدة في علاقات العمل فتشكل مانعاً قوياً أمام الطاقات الإبداعية.

لذلك فإن الأفضل هو مراعاة الإبداع بمشاركة في الأدوار العملية حتى يختمر أكثر بالتجارب ويصبح أكثر إنتاجاً وأفضل ثماراً، فإن للتجربة والخبرة الدور البارز في صياغة عقلية المبدعين الناجحين وإضفاء سلوكهم بالمزيد من التدبير والتوازن لكي لا يشطوا عن الأعراف الصحيحة والتقاليد القيّمة. وهذا هو الذي نقصده من الاستقلالية أي استقلالية إيجابية وبناءة تقود المجتمع إلى المزيد من التطور والرفق.

أما الشذوذ عن الأعراف الصحيحة فهو خروج عن المألوف ولكن في بعده السلبي وهو مرفوض ويؤدي في الغالب إلى عزل أصحابه عن المجتمع ويصبح دورهم عديم التأثير، إن الفرد المبدع لا يمكن أن يكون منقاداً لأنه إنسان قوي الشخصية متمرد في أغلب الأحيان على القيود الحديدية وعلى المعايير النمطية الجامدة للجماعة. لذا قد يتسم بعدم النظامية وتجاوز المقررات وإن كان في الواقع لا يريد أو يهتم لتغييرها إلا أن روحه المتطلّعة وتفكيره المتفوّق يحدوان به إلى الأسبقية في كل شيء. وحقاً أن الفرد المبدع قد تضيقه اللوائح الجامدة والعلاقات الروتينية الصلبة، والإنصاف أن كلا النمطين من الأفراد صاحب حق في مجاله لأن الإداري يهتمّ للمزيد من النظام والتسلسل المنطقي في العمل وهذا قد يخرب المبدع في تحرّره ولكن في نفس الوقت فإن تقييد المبدع بروتين وقواعد إدارية مغلقة قد تكبت فيه المزيد من الطاقات والتطلّعات وهذا خسارة للجميع. ولعلّ أفضل طريقة للجمع بين الأمرين هو تحرير الطاقات المبدعة في أعمال أكثر تحرراً وانفتاحاً من الأعمال والوظائف التي تقوم على قواعد العمل ونظام الإدارة فإن في هذا تسوية للمشاكل مع الأفراد الإداريين الذين اعتادوا على النمطية في إنجاز الأدوار. في نفس الوقت كسب المزيد من الإمكانيات والفوائد التي يعود عليها الفرد المبدع إلى العمل.

8. القدرة العالية على تفهّم المشكلات ومناقشتها بسعة صدر والتعامل معها بإيجابية وحكمة فلا تعود الأزمات المستعصية على المبدعين بالإحباط أو الشعور بالفشل والنقص في أغلب الأحيان، بخلاف الكثير من الأفراد الذين تزيدهم صلابة الأزمات تراجعاً ونكوصاً إلى الوراء أو شعوراً شديداً بالإحباط فيهنزمون في ذواتهم أولاً ثم أمام خصومهم ومنافسهم. بينما التطلّع إلى الإصلاح وتغيير الأوضاع تفجر طاقات المبدعين فتجعلهم أكثر تفكيراً وتخطيطاً للمعالجة، لذا فإنهم يشعرون وكأنهم هم المسؤولون عن حل المشاكل، ونظراً لما يملكه المبدع من ثقة والتزام في حل المشكلات حتى ولو استلزم ذلك خسارة له، فإنه سيكون مساهماً حقيقياً في الحلول.

9. وضوح الرؤية وصلابة الموقف وثبات القدم. إن الشخصيات المبدعة تنظر إلى الزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره في تحقيق المزيد من الانتصارات وتنظر دائماً إلى الأمام للسبق والتقدم ولا تجعل للماضي أو

الحاضر قيوداً عليها. إن بعض الأفراد يعيش في قيود الماضي وأزماته وآخرون يعيشون في قيود الحاضر وأزماته فينشغلوا في هموم اليوم متناسين آمال الغد وهذا خطأ كبير يعود عليهم بالفشل في آخر المطاف وكم من الأفراد المهمين الذين شعروا بمرارة الندم على فترات مهمة من حياتهم مرّت، كان فيها المزيد من الفرص الثمينة لم يستثمروها وانشغلوا بالهوامش وتوافه الأمور ولكن الندم بعد فوات الأوان لا ينفع ولا يعود عليهم بالفرج من جديد، بينما الأفراد المبدعون ينظرون دائماً إلى الأمام ويعيشون الأولويات القصوى فيمسكون بها ومن بعد ذلك تحظى الأمور الأخرى ببعض العناية، وأنت ترى أن مجمل هذه الصفات وغيرها تصوغ الشخصية الخلاقة والمبدعة القادرة على المساهمة في التطوير والرقى، ولعلّ شخصاً واحداً مبدع ينفع المؤسسة ويساهم مساهمة فعّالة في إيصالها إلى النجاح كما أن انعدامه قد يصيبها في الفشل خصوصاً في أوقات الأزمة.

عليه، فالتفكير الإبداعي هو الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها (الطلاقة الفكرية)، وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف (المرونة وعدم التكرار أو الشيع الأصاله). كما يعرف بأنه نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلي نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً. ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد - فهو من المستوى الأعلى المعقد من التفكير- لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة.

ويتم التفكير الإبداعي عن طريق طرح مشكلة ما مثل مشكلة رياضية أو اجتماعية أو اقتصادية، ثم بعد ذلك يتم طرح الحلول والافتراضات وطرح سلبيات الحلول والبدائل. وتبرز أهمية التفكير الإبداعي في إدارة الأزمات من خلال الآتي:

1. الإبداع يقود إلى التجديد، والتجديد يقود إلى التميز والتقدم على الغير في إدارة الأزمة التسويقية. الناس والمؤسسات وحتى الدول يمكن أن نصنفهم ضمن قسمين؛ قسم متقدم وسائر في ركب التطور، وهؤلاء المبدعون، وقسم وقف وقنع ورضي بما عنده، وهؤلاء الأتباع المقلدون، فالمنظمة تبغي في أن تكون ضمن الفئة الأولى لمواجهة الأزمات التسويقية.
2. حاجة المؤسسة الدائمة إلى التطوير وتحسين الأداء ورفع الكفاءة ليكون لديها القدرة على المنافسة، ولا شك أن الأفكار والحلول الإبداعية تساهم في ذلك بأكبر نصيب. في حل أو مواجهة الأزمات التسويقية.
3. تجدد المشكلات الإدارية باستمرار وتنوعها يجعل الحاجة ماسة إلى التفكير الإبداعي لطرح أفكار جديدة لحل تلك المشاكل بطريقة مبتكرة فعالة في معالجة الأزمات التسويقية.

رابعاً -مراحل ومميزات عملية التفكير الإبداعي

تتكون عملية التفكير الإبداعي من أربع مراحل متتالية هي:

1. مرحلة التحضير أو الإعداد : Preparation وهي الخلفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد وفسرها(Gordon) بأنها مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه في معالجة الأزمات التسويقية.
2. مرحلة الكمون والاحتضان : Incubation وهي حالة من القلق والخوف اللاشعوري والتردد بالقيام بالعمل والبحث عن الحلول، وهي أصعب مراحل التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات التسويقية.
3. مرحلة الإشراق : Illumination وهي الحالة التي تحدث بها الومضة أو الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق أو الأزمات التسويقية، وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقاً فهي تحدث في وقت ما، في مكان ما، وربما تلعب الظروف المكانية والزمانية والبيئة المحيطة دوراً في تحريك هذه الحالة، ووصفها الكثيرون بلحظة الإلهام.
4. مرحلة التحقيق : Verification وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة والمرضية في معالجة الأزمات التسويقية، وحياسة المنتج الإبداعي على الرضا الاجتماعي.

خامساً- مميزات التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات

ويتميز صاحب التفكير الإبداعي في ظل إدارة الأزمات التسويقية بمزايا عقلية ونفسية كثيرة، من أبرزها:

1: خصائص العقلية:

- أ. الحساسية في تلمس المشكلات : يمتاز المبدع بأنه يدرك الأزمات التسويقية والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره.
- ب. الطلاقة : وهي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة قصيرة لمعالجة الأزمة التسويقية:
 - الطلاقة الفكرية: سرعة إنتاج وبلورة عدد من الأفكار لمعالجة الأزمة التسويقية.
 - طلاقة الكلمات: سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير.
 - طلاقة التعبير : سهولة التعبير عن الأفكار و صياغتها في قالب مفهوم.

ج. المرونة: هي القدرة على التفكير بطرق مختلفة مع تغير زوايا التفكير (من الأعلى إلى الأسفل، و العكس من اليمين إلى اليسار و العكس....) من مجال توليد أفكار لمعالجة الأزمة التسويقية.

د. الاصاله : هي القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة ، والانتقال بالأفكار الجديدة إلى ابعد من المستويات المتوقعه بشرط أن تكون مفيدة و عملية... وتسمى هذه المجموعه بالتفكير المنطلق (المتشعب) وهو استنتاج حلول متعددة قد تكون صحيحة من معلومات معينة. والتفكير المحدد (ألتقاربي) وهو استنتاج حلو واحد صحيح من معلومات معينة.

هـ. الذكاء: أثبتت العديد من الدراسات أن الذكاء المرتفع ليس شرط الإبداع إنما يكفي الذكاء العادي لإنتاج الإبداع.

2: الخصائص العقلية:

- 1- الثقة بالنفس و إظهارها ولكن بلا غرور.
- 2- قوة العزيمة و الإرادة وحب المغامرة.
- 3- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات.
- 4- تعدد الميول و الاهتمامات.
- 5- عدم التعصب.
- 6- الميل إلى الانفراد في أداء أعماله.
- 7- الإنصاف بالمرح و قدرة عالية على اكتساب الأصدقاء.
- 8- القدرة على نقد الذات التعرف على عيوبها.

3:- خصائص متفرقة :

- 1- حب الاستكشاف و الاستطلاع بالقراءة و الملاحظة و التأمل.
- 2- الميل إلى النقاش الهادئ.
- 3- الأيمان غالبا بأنه في ((الامكان أبدع مما كان)).
- 4- القدرة على التغلب على عوائق الإبداع التي تصرفه عن الإنتاج.
- 5- العمل بإخلاص وتفان وعدم التطلع إلى الوجاهة والنفوذ .

سادسا- التفكير الإبداعي و معالجة الأزمات التسويقية

بما ان معالجة الأزمة ما هي إلا لون من ألوان التفكير الإبداعي ولكي نكون قادرين على الاستثمار الأفضل للوقت في فترة الأزمة ما علينا إلا أتباع الطرق التي تساعدنا على التحضير للأفكار الخلاقة والمبدعة والتي تستطيع معالجة تلك الأزمة التسويقية ومن هذه الطرق:

1. إعداد الأفكار المتعلقة بموضوع الأزمة من مختلف مصادر المعلومات لأجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعرفة والاستفادة منها في الوقت المناسب.

إن الأفراد المبدعين في الغالب يعاصرون الأحداث ويواكبون الحياة وجزينهم من المعلومات مليء لذلك فإنه يعينهم بشكل كبير على التخطيط والتنبؤ الصحيح للازمات التسويقية والتي من الممكن أن تحدث في المستقبل.أو قد تكون تلك الأزمات قد حدثت سابق وهذا يتطلب من أيضا خزن الأفكار والمعالجات في الذاكرة البشرية أو الآلية لأنها ستكون ناصرا ومساندا للمنظمة ال-تسويقية في فترة أو وقت مت تستفيد منها المنظمة.

2. تحديد ما هو غير متوقع من النتائج من تلك الأزمات لأنك أن تبحث عما تتوقعه وتعمل لأجل كسبه فأمر جيد. إلا أن الإبداع في أن تبحث عن النتائج المفاجئة والأحداث غير المتوقعة وترسم لها الحلول والمعالجات، فليس الإبداع أن تبني على ما تتصوره أو تريده وإنما أن تبني على مكافحة ما لا تريد ورفع العراقيل، وتكون أقدر على ذلك إذا عملت بمبدأ الاستماع إلى الشكاوى والآراء المضادة والتقويمات الناجحة عن إدارتك للأمر أو فهمك للأحداث والأزمات إن الناس يرشدوننا في الكثير من الأحيان إلى ما لا نراه أو لا نلتفت إليه أو ما كان بحسباننا، فيجعلوننا أقدر على التجاوب والإبداع في الحلول والتدبير الأكمل؛ لذا فإن التواصل معهم أمر لا بد منه وهذا يقودنا إلى نعمل في معالجة الأزمات التسويقية العمل بروح الفريق المتكامل.

3. تجزئة الهدف وتقسيمه.. من الواضح أن الأهداف الكبرى لا تتحقق دفعة ولا مفاجئة لاستحالة الصدفية والطفرة في الوجود، بل لا بد وأن نطوي مراحل عديدة حتى تكتمل وتنضج.. لذلك عندما تجزأ الأزمات الكبيرة إلى صغيرة ونقسم الأهداف على مراحل الزمن والعمل، فإن الحلول ستكون أسهل والوصول إلى النتائج سيكون أضمن. وهكذا إذا أردنا أن نحل أزمة قد يكون الخوض فيها بالجملة صعباً ويزيد ها توتراً، ولكن إذا جزأناها فستكون سهلة فنبدأ مثلاً ب:

(أ) فهم أطرافها.

(ب) فهم جوهر النزاع بين الأطراف.

(ج) الاستماع إلى كل طرف منهم لمعرفة ما له وما عليه.

(د) السعي لإيجاد الحلول مع كل طرف منهم بشكل منفرد.

(هـ) ثم جمعهم معاً للتوافق على المشتركات فإننا بهذا إما أن نخفف التوتر أو نغير العداء إلى تفاهم، بينما إذا ابتدأنا بالأمور مجتمعة فإنها تبدو مستعصية وصعبة ولكن عندما نجزأها ونقسمها إلى الأصغر فالأصغر نتوصل إلى حلولها بسهولة.

4. ليس بالضرورة أن يكون الحل للآزمة كاملاً حتى تبدأ بالعمل.. لأنه في الكثير من الأحيان تستعصي علينا بعض الأمور لسبب أو آخر.. فعلياً أن نبدأ بالعمل إذا ضمناً النجاح في الأغلب لا الدائم، لأن الكثير من المستعصيات تبدو صعبة في بادئ الأمر، ولكن إذا تجاوزناها وسيطرنا على غيرها في الحل فإنها ستحل من تلقاء نفسها..

فبدلاً من انتظار التوصل إلى حل ما مع الطرف (x) في الآزمة - مثلاً - اعتبر الحل مجهولاً فعلاً معه، ثم انتقل إلى الخطوة الأخرى فإنك إذا وجدت حلاً لها فستجد أن الطرف (x) قد انحلت أزمته أو خفت وتيرته.

5. التحرر العقلي في معالجة الآزمة.. فإنه مضافاً إلى تجميع الأفكار وخزن التجارب لا بد من إطلاق الحرية للعقل في أن يفكر ويستخلص ويستنتج.. ولا داعي للخوف من إطلاق عنان الأفكار أو الحذر من الانتقال من فكرة إلى أخرى ما دامت الضوابط والثوابت معلومة؛ إذ لا تطوير بلا حرية فكر وتحرير للعقول، وكما تساهم اللياقة البدنية في الشعور بالمتعة في أي نشاط جسدي، فإن هناك درجة من اللياقة الذهنية التي ينبغي أن نتوافر عليها حتى نشعر بالمتعة في أداء وظائفنا بنجاح، لأننا عند ذاك نشعر بأننا نستثمر عقولنا بالشكل المناسب، وعلى هذا فإن العقل المفكر سيرشدك دائماً إلى الطرق الأفضل للوصول إلى درجات جيدة من النجاح في حل ومعالجة الآزمات، كما يشعرك بأقصى درجات الاستمتاع في أيام العمر ولحظات الحياة.. ووفقاً لهذا فإن المنطق السليم يتطلب أن نجعل التفكير والوقت معاً في خدمة الإستراتيجية الإبداعية في معالجة الآزمات وسنكون قادرين على ذلك إذا راعينا بعض الخطوات منها ما يلي:

1. إذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير الطويل الأمد وفي التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء في الأفراد أو تكاملية المؤسسات أو إيجاد البرامج الجديدة وهذه جميعها كفيلة بمعالجة الآزمة.

2. إذا آمنت الإدارة بأن التفكير الإبداعي هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف لأنه ستنشأ عنه خطوات أساسية تساهم وبقوة في تفعيل الإبداع وفي تحسين مستوى الأداء ومعالجة الآزمة.

3. إذا التزم الأفراد - مدراء وعاملون - بشرائط الوقت الإبداعي المطلوب في جميع الوظائف والأدوار وبشكل متكامل ومنسجم.

4. إذا كانت الإدارة تنظر إلى أفراد المنظمة - على اختلاف مستوياتهم - على أنهم يمثلون جزءاً من الإستراتيجية وعنصراً هاماً في إنجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المنظمة وإنجازاتها.

وبعكس ذلك إذا كانت آفاق التفكير قصيرة الأمد والأفراد العاملون لا ينظرون إلى المستقبل إلا من زوايا محدودة وإنّ الإدارة تخصص القليل من الوقت للتفكير وربّما لا تخصص أي وقت للتفكير والإبداع على الإطلاق أو تنشغل بمعالجة المشاكل والأزمات الصغيرة المحدودة والتي لا تنتهي في يوم من الأيام، دون أن تكلف نفسها عناء المشاكل والأزمات التسويقية المعقدة والكبيرة التي تتطلب التفكير الخلاق والإبداع في الحلول.. أو تدفع أفرادها لأداء أدوارهم اليومية دون أن توسّع في آفاقهم وتطلعاتهم المستقبلية، فحينئذ يمكن أن نحكم على هذه المنظمات بأنّها عديمة الفكر الإستراتيجي.. وبالتالي فهي غير مؤهلة للقيام بالأدوار الأكبر والأهم.. والتي بها تتحقق الأهداف الحقيقية ومعالجة الأزمات..

إن التفكير الإبداعي السليم والاستراتيجي ليس سهلاً بل هو أمر في غاية التعقيد كما هو في غاية الأهمية لأنّه يتطلّب من أصحاب القرار جملة من الشروط التي يجب القيام بها دائماً حتى يعدون من المبدعين أو الاستراتيجيين، بعضها يرتبط في المجموع العام للمنظمة - كما عرفته ممّا تقدّم - وبعضها في خصوصياتهم الخاصة كأشخاص من سائر البشر.. والتي منها: توفير الوقت الإبداعي الكافي للتفكير في أيّ أمر من الأمور أو أيّ أزمة من الأزمات.. وتعرضه للنقد والمشاورة والاستماع إلى مختلف الرؤى والآراء حوله، خصوصاً الأمور المهمة، فضلاً عن الأهم، إذ إن الأحكام المرتجلة أو الخاطفة والسريعة تكون أكثر خطأ وأكثر عرضة للانتقاد، بل ومعرضة إلى تداخل الأحكام مع بعضها فيخرج القرار فيها خال من التوازن والإنصاف.. فإنّ استخدام عقليين بدلاً من عقل واحد يعدّ وسيلة جيدة للتقليل من التحيز في الرأي أو المحدودية في الفكر.

ومنها: الابتعاد عن المشاعر الساخنة لدى التخطيط أو التفكير أو اتخاذ القرار عند معالجة الأزمة أفائته من الممكن أن يتغيّر تفكيرك عندما تتغيّر مشاعرك لذلك يجب الفصل بين الأفكار والمشاعر لكي تكون الأعمال أكثر منطقية وهذا لا يعني تجريد القرار من المشاعر بل قد نجد في الكثير من الأحيان أن القرار الصحيح هو الذي يمزج بين الفكر والمشاعر إذ لا يمكن إهمال الجوانب العاطفية والإنسانية في المدراء والعاملين وإنّما المقصود أن يكون قرارنا منطلقاً من التفكير المنطقي السليم، فقد نجد أن خلط المشاعر في بعض القرارات أفضل وقد نجد تجريدها أفضل.. وهذا أمر إيجابي وبنّاء، والسلبي يكون في القرار الناشئ من المشاعر بدون وعي ودراية..

ومنها: ينبغي أن نضع في بالنا دائماً أن من الصعب أن نفكر بطريقة منطقية كاملة وأن نتجنب الوقوع في الهفوات أثناء التفكير أو العمل أو القرار ما لم نرع طرق التفكير السليم والصحيح لتجنب ذلك وهذا ما يتطلب ممّا دائماً:

التفكير المتزايد والاستشارة وتقليب الآراء وتجنب المشاعر المفرطة فبذلك نستطيع أن نحقق أعمالاً إبداعية مبتكرة وفعّالة.

وفضلا عما تقدم نستطيع القول أيضا بان معالجة الأزمات التسويقية قد يتطلب إلى وجود عوامل أو عناصر مهمة ومنها:

1. إدراك أهمية الوقت الإبداعي: إن عنصر الوقت الإبداعي احد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

2. إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وأثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل. والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فان وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.

3. توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

4. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات، وقد سبقت الإشارة إلى عملية تدريب فريق إدارة الأزمات، لكن عملية التدريب قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الأفراد المنتمين لهذه المنظمة، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة.

5. القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة، وتجدر الإشارة إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دوراً كبيراً في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

6. نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية: لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة الأزمات وكوارث عديدة إن الاتصالات تلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحن طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده.

ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أول بأول، وكذلك تكليف أحد أفراد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة.

وسواء اعتمدت خطط وعمليات الاتصال على وسائل اتصال مباشر أو وسائل اتصال جماهيري فمن الضروري في الحالتين تحديد الجماهير المستهدفة.

هذه العوامل التي تم ذكرها تتطلب من المنظمات أن تمتلك أفراد من ذوي أو أصحاب التفكير الإبداعي له القدرة على التصرف وفق ما جاء في أعلاه وذلك من خلال امتلاكه لمجموعة من خصائص المبدعين والمبادرين والرياديين في الظروف الصعبة ووقت الأزمات ومن ذلك: (حب العمل والمبادرة والتعلق بهما.الإصرار على النجاح رغم المخاطر.الثقة الكاملة.التصميم وحب التنفيذ.المهارة في إدارة المخاطر.رؤية المتغيرات كفرص يتحتم اقتناصها). وسيكون في ذلك ايجابيات للأعمال الإبداعية والريادية الفردية أو الشخصية في معالجة الأزمات ومنها (الاستقلالية في العمل.مواجهة التحديات والشعور بالإنجاز.تحقيق السيطرة المالية والاستقلال المالي) ولها في ذلك من السلبيات مثل(العبء الكبير للمسؤوليات حيث لا مجال هنا للأخطاء وكذلك لضخامة التضحيات الشخصية).

أسئلة للمراجعة

س1/ عرف المقصود بالتفكير ؟ وما هي خصائصه؟

س 2/ ما الاعراض لحالاتالتفكير غير المنظم ؟

س 3/ اشرح اهمية التفكير الابداعي في ادارة الازمات ؟

س 4/ ماهي مراحل التفكير الابداعي ؟ ثم عدد مميزات التفكير الابداعي لمعالجة الازمات ؟

س5 / ما هي طرق التفكير الابداعي لمعالجة الازمات التسويقية ؟

س 6/ يتطلب معالجة الأزمات التسويقية وجود عوامل أو عناصر مهمة. وضح ذلك بالتفصيل؟

المراجع :

- غسان قاسم ، خالد عبد الله ، ادارة الأزمات الأسس والتطبيقات ،دار المنهجية ، العراق ، 2020
- آية رياض العبد القادر بورزان ، ادارة الأزمات ، منشورات الجامعة السورية ، سوريا 2021
- ماجد عبد المهدي المساعدة ، ادارة الازمات المداخل المفاهيم العمليات دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ، 2012
- عبد الغفار عفيفي الدويك ، ادارة الازمات والكوارث واتخاذ القرار ،دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014
- زيد منير عبوي ، ادارة الازمات ، دار كنوز للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006
- يوسف احمد ابو فارة ، ادارة الازمات مدخل متكامل ، دار اثراء للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009
- احمد ماهر ، ادارة الازمات ،الدار الجامعية ، مصر، 2010
- ممدوح رفاعي، ماجده جبريل ،محمد درويش، إدارة الأزمات ، جامعة عين شمس، كلية التجارة التعليم المفتوح، مصر
-