

المحاضرة الثالثة: إدارة الأزمات

مقدمة:

عند الحديث عن مراحل الأزمة يلاحظ أن الأزمة يمكن اجهاضها عند اول مرحلة ان كانت الوقاية خيراً من العلاج، ولكن العجز عن اجهاضها يضع ادارة المنظمة خيارين؛ اولهما، ادارتها بفاعلية وكفاية وثانيهما، الاستسلام لها وتلقي اثارها التي قد تكون تدميرية كيان المنظمة ككل ومن هناك تتطلب الازمات ادارة حاذقة قادرة على اتخاذ القرارات الصعبة في المواجهة الصعبة وليس هذا فقط بل متطلبات اخرى تشير اليها كعدم التوتر والتفاهم الوحدة والتعاون والثقة... الخ.

فعلى صعيد الادارة الإستراتيجية فان إدارة الأزمة تعني الاستراتيجيات والخطط والأساليب التي تتبعها المنظمات وأدارتها لمواجهة الحالات غير الاعتيادية والتي تهدد اهداف المنظمة وانشطتها.

اولا. مفهوم ادارة الازمات

1- تعريف ادارة الازمات:

هناك عدة تعاريف لإدارة الأزمات يمكن حصرها في الآتي:

تعرف على أنها: " هي عملية تهدف إلى التنبؤ بما قبل حدوثها، وبالتالي محاولة منعها من الحدوث، هي عمل الاحتياطات الممكنة للتقليل من اثارها الضارة في حال عدم التمكن من منعها."

كما تعرف أيضا على انها: " أسلوب حديث أو أحد فروع أو آليات الإدارة، مثل: الإدارة بالأهداف¹ أو الإدارة العلمية، وهو أسلوب يساعد في معالجة مواقف محدد، تتمثل في الأزمات والمشاكل الصعبة ليصبح بذلك نمط إداري محدد الخصائص وله آليات الخاصة في التعامل مع مختلف المواقف."

وتعرف أيضا: على أنها: " مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة." كما تعرف أيضا: "هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية الإستراتيجية تهدف إلى منع أو تقليل من تأثير الأزمة على المؤسسة."

وتعرف الإدارة الأزمات أيضا على أنها: " الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال تخطيط وتنفيذ عدد من الإستراتيجيات التي يمكنها من منع عدد من الآثار السلبية على المؤسسة."

ومنه تتكون إدارة الأزمات من:

✚ تحديد الأساليب المستخدمة للرد على كل الأحداث الناتجة عن الأزمات.

✚ وضع مقاييس لتحديد ما هي السيناريوهات التي تشكل أزمة، وتحديد آليات الاستجابة الضرورية.

✚ تحديد الاتصالات التي تحدث في مرحلة الاستجابة من سيناريوهات إدارة الأزمات

¹ - تعريف الإدارة بالأهداف: هو عبارة عن أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية معينة لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمؤسسة أن تتحقق ككل. وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الإنحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها.

ثانيا: الفرق بين الإدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

يمكن التفرقة بين المصطلحين في الآتي :

تعرف الإدارة بالأزمات على أنها: "الإدارة التي تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة لتغطية على المشاكل القائمة التي يواجهها الكيان الإداري، وهو ما يعرف بعلم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين.

كما تعرف أيضا على أنها: " فعل أو رد إنساني يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع الحالي لصالح غيره."

ومنه إدارة الأزمة تعني كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها، في حين أن الإدارة بالأزمة تقوم على إفتعال الأزمات وإيجادها من عدم، كوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة التي تواجه الكيان الإداري، ومن هنا يطلق بعضهم الإدارة بالأزمة على علم صناعة الأزمة وتهيئة المسرح الأزموي، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها وإيجاد المبرر لهذا التفجير، لأن لكل أزمة مصنوعة لأجل هدف يتعين أن تصل إليه."

2- عناصر الأزمة

يمكن حصر أبرز عناصر الأزمة في الآتي:

3-1- أطراف الأزمة: وهم الفاعلون الرئيسيون للأزمة والمتعاملون معها، وقد تكون الأزمة ثنائية أو ثلاثية أو متعددة الأطراف.
3-2- موضوع الأزمة: وهو الذي يحدد سبب الأزمة ويرتبط بتعارض القيم والمصالح ولا يرتبط ارتباطا مباشرا مع أسباب اندلاعها، فقد تكون الأزمة اقتصادية، سياسية، أو تعليمية، ولكن ترتبط ارتباطا مباشرا بحقيقة التعارض في القيم والمصالح بين الأطراف.

3-3- أسباب الأزمة: ويقصد بها العوامل المباشرة التي أدت إلى ظهور الحاجة لإدارتها وقد يكون تصميم إستراتيجية الأزمة على أساس تفجيرها لسبب بعيد كل البعد عن أسبابها الموضوعية.

3-4- حدود الأزمة ونفقاتها: ويقصد بها المقدرة التأثيرية للأزمة في النظام وقوة المؤسسة، وتكاليف الأزمة نتيجة حتمية لتعارض الأهداف بين الأطراف الفاعلة.

تتصف العناصر الأربعة للأزمة بسرعة التغير والتبدل وعدم الثبات، ويلعب عامل الزمن الدور الرئيسي في تغير وتبدل عناصر الأزمة، ويتوقف اتساع هذه العناصر أو انحسارها على طريقة إدارة الأزمة.

ثانيا: أهداف إدارة الأزمات

الهدف من إدارة الأزمات هو مساعدة المؤسسات على تجنب الأزمات والعمل على إدارتها، ولتحقيق هذا الهدف يجب على كبار المسؤولين التنفيذيين فيها أن يؤيدوا ويشاركون بفعالية في جهود إدارة الأزمات حتى قبل اكتشاف إشارات إنذار الأزمة، بهدف تطوير اليقظة الواسعة للمؤسسة تتمثل أهداف إدارة الأزمات في:

- منع حدوث الأزمات مستقبلا: من خلال أجهزة الإنذار المبكرة.
- الاستعداد للمواجهة الأزمومية: من خلال وضع سيناريوهات للمواجهة السريعة والتدريب عليها.
- تقليل واحتواء الأضرار والآثار الأزمومية: لتقليل الخسائر المادية والمعنوية
- الاستفادة والتعلم من المواجهات الأزمومية: وهي الدروس المستفادة للوقوف على مناطق الضعف في المرحلة المستقبلية للمؤسسة.
- توفير الوقت والجهد والتكلفة: بما يحقق كفاءة وفعالية أداء المؤسسة وعدم إضاعة هذه الموارد في التعامل مع الأزمات.
- تأمين المعدات والممتلكات: بما يساعد على تجنب وقوع الأزمات، والتقليل من فرص توقف الإنتاج.
- تقليل الآثار السلبية لدى الرأي العام: وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة أمام عملائها.
- تقليل مشاكل وانخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- تقليل الخسائر والإسراع في العودة للوضع الطبيعي للأعمال.
- محاصرة الأزمة والحيلولة دون عدم انتشارها، كي لا تتفاقم الأزمة وتتسبب آثارها، مما يؤدي إلى تعقيدها واستحالة التغلب عليها.
- استثمار الأزمة والاستفادة من الأخطاء التي حصلت قبل وأثناء حدوثها.
- وضع الحلول المناسبة للسيطرة على الأزمة، والتقليل من خطرها.

ثالثا: مراحل إدارة الأزمات

تمر إدارة الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة المرحلة من هذه المراحل، فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها. وتتمثل أبرز مراحل إدارة الأزمات في:

- 1- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: ترسل الأزمة قبل حدوثها وبوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومتتالية، وما لم يوجد الإهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة. ومنه يعرف نظم الإنذار المبكر على أنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما، يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحواله إلى أزمة تمثل مصدرا للخطر على المؤسسة.

2- الاستعداد والوقاية: في هذه المرحلة تعمل المؤسسة على حماية نفسها من التعرض للأزمة أو منع وقوعها، خاصة بعد التعرف على إشاراتها، من خلال محاولة الإجهاض المبكر للأزمة بشكل كامل أو بشكل جزئي من خلال محاصرة انتشار الأزمة، ومنع انتشارها على مستوى المؤسسة ككل أو من خلال محاصرة تداعياتها وتفاعلاتها مع البيئة المحيطة. وتكمن أهمية هذه المرحلة في أنها تمهد لمرحلة العمل على احتواء الأزمة والاستعداد لمواجهةها عن طريق وضع الخطط والسيناريوهات المناسبة في حالة فشل المؤسسة أو فريق إدارة الأزمات على إجهاض الأزمة.

3- احتواء الأضرار والحد منها: وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعلاجها بهدف تقليل الخسائر فممن المستحيل منع الأزمات من الوقوع مادام أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم وبالتالي فإن هذه المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد ومنعها من الانتشار.

4- استعادة النشاط: يجب أن يتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة تمثل عملية ترميم وهناك ثلاثة اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملية إعادة التوازن وهي:

الرغبة والحرص على إعادة التوازن.

المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن.

القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن.

5- التعلم: وهي المرحلة الأخير وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل، وتتضمن هذه المرحلة دروسا هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة والمؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم وتحسين ما تم إنجازه في الماضي