



بالتعاون مع



مركز أكسفورد للاستشارات
الإدارية والاقتصادية والتدريب

ديوان الخدمة المدنية
مركز تنمية الموارد البشرية

يقدمان

برنامج القيادة الذكية لإدارة الأزمات

المحاضر

الدكتور / صلاح العبد الجادر

المنعقد بتاريخ : 2012/3/15-13

E-mail: oxford_2002@hotmail.com

www.oxford2002.com

ت : 22417752 / 22417757 ف : 22417754



الهدف العام للبرنامج

يهدف هذا البرنامج إلى تمكين المشاركين من مواجهة الأزمات والمواقف الصعبة بذكاء وإستخدامها كقوة دافعة لتحقيق المرونة وتطبيق خطة عمل وقائية للحفاظ على صحة البيئة الوظيفية ومرونتها في مواجهة كافة الإحتمالات والمواقف وتجاوزها إلى الوضع الأمثل في ظل ظروف ومعطيات المستقبل

سيرة ذاتية مختصرة :

الدكتور / صلاح العبد الجادر

- دكتوراه في إدارة الموارد البشرية / المملكة المتحدة عام 1999 .
- ماجستير في العلوم الإدارية / الولايات المتحدة الأمريكية عام 1982 .
- بكالوريوس في إدارة وتنظيم الأفراد / جامعة الكويت عام 1980 .



القيادة الذكية لإدارة الأزمات



د. صلاح العبد الجادر



* لكل من يعشق القوة ومغرم بالنصر.

* لكل من سئم التناقل إلى الأرض.

* للمشتمين أجادين في العمل.

* للراغبين في الوصول إلى أهدافهم.

* لكل مؤمن بأنه لا للجمود والسكون، وأن في

أمر حياة.

أقدم لكم هذه الدورة

المحتويات

الصفحة	الموضوع
٤	✳ أولاً. تحديد الأزمات:
٤	✳ تعرف على الأزمة.
٤	✳ خصائص الأزمات.
٥	✳ القواعد الخمسة للتنبؤ بالأزمات.
٦	✳ أنواع الأزمات.
١٠	✳ أنماط الناس عند مواجهة الأزمات.
١٢	✳ أدوات تحليل الأزمة.
١٢	✳ تحليل باريتو.
١٢	✳ الأزمات المقدمة.
١٥	✳ الهيكل العظمي للسمة.
١٨	✳ الأزمات المبنية.
٢١	✳ التخطيط العكسي.
٢٢	✳ إدارة الأزمات.
٢٢	✳ فريق الأزمة.
٢٢	✳ مواصفات مدير الأزمة.
٢٤	✳ الإدارة بالأزمات.
٢٥	✳ خطوات إدارة الأزمات.
٢١	✳ إستراتيجيات التعامل مع الأزمات.
٢٧	✳ صناعة سيناريوهات الأزمة
٤١	✳ منهج التفكير الإبداعي في حل الأزمات.
٤٢	✳ من هو مدير الأزمة المبدع؟
	✳ أساليب إبداعية:
٤٥	(أسلوب العصف الذهني - التفكير بالمقلوب - إعادة الوصف - الإبداع بالتنقل - ماذا لو؟ - نعم.. و- التقويم

بالأسئلة السبعة)

- ٥٦ * الوصايا العشر في إدارة الأزمات.
- ٦١ * وسائل مقترحة لحل الأزمات.
- ٦٢ **ⓧ ثانياً. اتخاذ القرارات لحل الأزمات:**
- ٦٢ * ما هو القرار؟
- ٦٢ * أهمية اتخاذ القرار.
- ٦٥ * الحالة المثلى للقرار.
- ٦٦ * هل هي أزمة أم قرار؟
- ٦٦ * ما هي القرارات التي نتخذها؟
- ٦٦ * قرارات جاهزة للتنفيذ.
- ٦٦ * القرارات الإستراتيجية.
- ٦٦ * من يتخذ القرارات؟
- ٦٦ * أنواع القرارات.
- ٦٧ * القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.
- ٦٧ * لماذا القرارات مهمة؟
- ٦٨ * خطوات اتخاذ القرارات.
- ٦٨ * الخطوة الأولى: تحديد الأزمة.
- ٧١ * الخطوة الثانية: توليد البدائل
- ٧١ * أسلوب دلفي.
- ٧٢ * الخطوة الثالثة: حذف البدائل غير المناسبة.
- ٧٤ * إرشادات اتخاذ القرارات لحل الأزمة.
- ٧٤ * عشرة أسباب تؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.
- ٧٥ * الوصايا الذهبية العشر لاتخاذ القرار الصائب.

أولاً. تحديد الأزمات

"كلما وجدت أزمة وجد قرار متخذ"

إذا فسوف نتعرف أولاً على مفهوم الأزمة وما يدور حولها من أمور:

تعرف على الأزمة:

الأزمة هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة ، وتنطوي في الأغلب على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو للأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة.

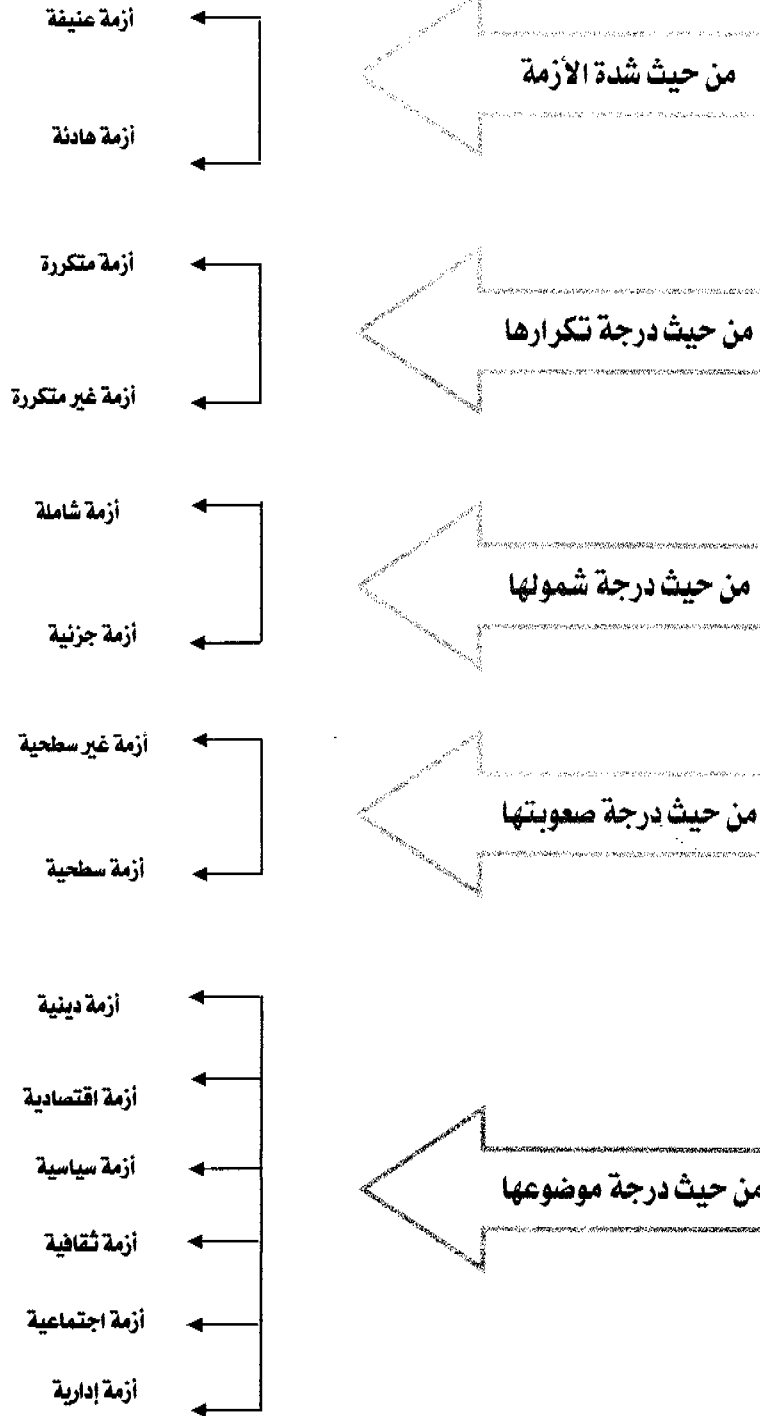
خصائص الأزمة:

- ١ تمثل الأزمة نقطة تحول جوهري ينطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة .
- ٢ تتطلب قرارات مصيرية لمواجهة أو لحسمها .
- ٣ تسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني ، وذلك لانطوائها على عنصر المفاجأة .
- ٤ يحدد القيم العليا والأهداف الرئيسية للمنظمة .
- ٥ تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل ، وقد يفقد أحد طرفي الأزمة -أو كلاهما- السيطرة على مجرياتها .
- ٦ تتطلب الأزمة معالجة خاصة ، وإمكانيات ضخمة .

القواعد الخمسة للتنبؤ بالأزمات:

- (١) إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة .
- (٢) العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الإستراتيجي .
- (٣) ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات .
- (٤) ضرورة التقديم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط .
- (٥) التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر .

أنواع الأزمات



أنواع الأزمات

من حيث شدة الأزمة وتأثيرها :

- أزمة عنيفة : وهي الأزمة البالغة الشدة والعنف ، والتي تؤثر على كل أو بعض أطراف الأزمة تأثيراً كبيراً كالأزمات العمالية التي قد تصاحبها أعمال عنف .
- أزمة هادئة : وهي الأزمة ذات التأثير الضعيف كالأزمات الناجمة عن بعض الإشاعات.

من حيث درجة تكرارها :

- أزمة متكررة (أو دورية) : وهي الأزمات التي تحدث بشكل متكرر أو دوري كالأزمات الاقتصادية .
- أزمة غير متكررة (أو غير دورية) : وهي الأزمات التي لا تحدث بصورة متكررة أو دورية لعدم ارتباطها بأسباب متكررة أو دورية كالأزمات الناشئة عن سوء الأحوال الجوية وبعض الأزمات السياسية.

من حيث صعوبة الأزمة وعمقها :

- أزمة سطحية (أو غير عميقة) : وهي الأزمات التي لا تشكل خطورة شديدة، وليس لها أسباب أو جذور عميقة كالأزمات الناجمة عن الإشاعات المفضوحة (مثل الأزمات التموينية المفتعلة لإحداث تكالب على سلعة راکدة ، ذلك أن الأزمة تنتهي بمجرد معرفة الحقيقة).
- أزمة غير سطحية (أو عميقة) : وهي الأزمة ذات الخطورة البالغة ، وتقع نتيجة لأسباب عميقة ، ومن ثم يمكن تسميتها بـ "الأزمة ذات الجذور" .

من حيث درجة شمولها :

- أزمة شاملة : وهي الأزمة التي تؤثر على كامل أفراد المجتمع ، كالأزمات السياسية بين بلدين.
- أزمة جزئية : وهي التي تؤثر على بعض أفراد المجتمع كالأزمات التي قد تعصف ببعض الشركات في بلد ما .

من حيث موضوعها :

- أزمة دينية : وهي التي تحدث لمنطلقات دينية .
- أزمة ثقافية : وهي الأزمة التي تنبثق من البيئة الثقافية .
- أزمة اقتصادية : وهي الأزمة ذات الصبغة الاقتصادية .
- أزمة سياسية : وهي الأزمة ذات الصبغة السياسية .
- أزمة اجتماعية : وهي الأزمة ذات الصبغة الاجتماعية .
- أزمة إدارية : وهي الأزمة ذات الصبغة الإدارية .

دورة حياة الأزمة

- مرحلة النشوء (الولادة) .
- مرحلة الزيادة (النمو) .
- مرحلة القوة (الفتوة) .
- مرحلة الضعف (الشيخوخة) .
- مرحلة الاضمحلال (الفناء) .



فتائل الأزمة : متى تنفجر الأزمة؟

للأزمة فتائل قد تنفجر في حالة إشعالها من قبل أحد أطراف الأزمة، ولذا فمن أجل الحيلولة دون احتدام الأزمة أو تفجيرها ، فإنه يجب نزع فتائل الأزمة الثلاث التالية :

■ الشعور بالخطر : أي أن الأزمة قد تنفجر إذا شعر أحد طرفي الأزمة- أو كلاهما- بخطورة بالغة تهدده ، ومن ثم فلا بد من إزالة الشعور بالخطر إذا أريد للأزمة ألا تنفجر !!

■ ضيق الوقت : أي أن الأزمة قد تنفجر إذا كان هناك شعور من قبل أحد الأطراف بأن الوقت يضيق وأنه يخسر كثيراً عند مضي الوقت ، ولذا فإنه يجب إزالة هذا الشعور وتبديده لاستبعاد تفجر الأزمة.

■ عدم توفر المعلومات الكافية : قد تحدث الأزمة وتنفجر عند الشعور بالغموض الشديد وقلة المعلومات ، ولذا لا بد من توفير المعلومات الضرورية للحيلولة تدون انفجار الأزمة!!

أنماط الناس عند مواجهة الأزمات

■ السلحفاة (النمط المنسحب) :

وصاحب هذا النمط يعتقد أن البحث عن حل أمر مستحيل وأن الأسهل والأسلم هو الانسحاب من العلاقة كلها، هذا النمط يضحى بأهدافه الشخصية وبالعلاقاته مع الآخرين على حد سواء .

■ القرش (نمط الإكراه):

يتعامل مع الأزمات باستخدام أسلوب القسر والهجوم وينتج ذلك عن تمسكه الشديد بأهدافه الذي يصل على حد التضحية بعلاقاته بالآخرين ويتخذ الحل بالنسبة إليه صيغة الربح أم الخسارة وهو يسعى دون شك إلى الربح .

■ الدب الوديع (نمط التلطيف):

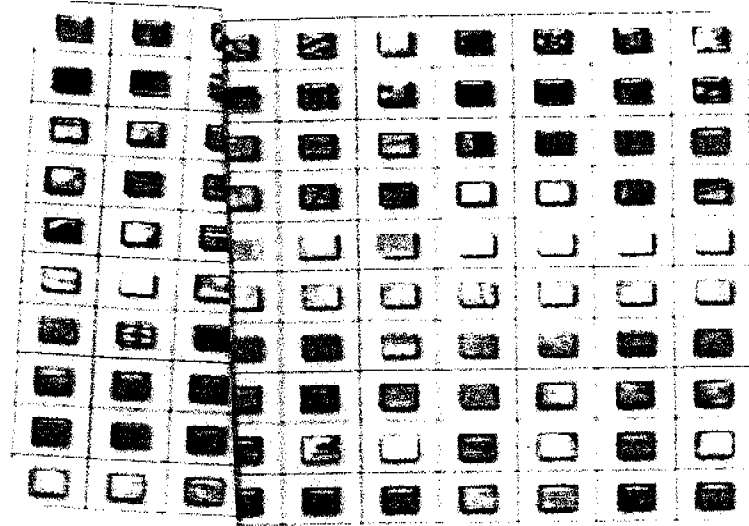
وهو النمط الذي يرى أن العلاقة مع الآخر أهم بالنسبة إليه من أهدافه الخاصة فهو يسعى إلى الحصول على القبول والمحبة من الآخرين، ولسان حاله يقول (سأتنازل عن غاياتي وأعطيك ما تريد لكي تحبني).

■ الثعلب (النمط التوفيقى):

وصاحبه يبدي استعدادة للتنازل عن بعض أهدافه ويقنع الآخر أن يفعل الشيء نفسه أي أنه يسعى إلى الحل الوسط الذي يربح فيه الطرفان فتكون هناك تضحية ببعض الأهداف وبعض جوانب العلاقة الطيبة مع الآخر .

■ الحماسة (نمط الحكمة):

ينظر هذا النمط باحترام كبير إلى كل أهدافه و يعد للتخلي عن أي منها بالنسبة له تعمل الخلافات على تحسين العلاقات تخفيض نسبة التوتر بين الناس لذا فإنه يلجأ إلى المناقشة والمواجهيه ويرضى الطرف الآخر.



انظر تمرين رقم (١) وتطبيقات

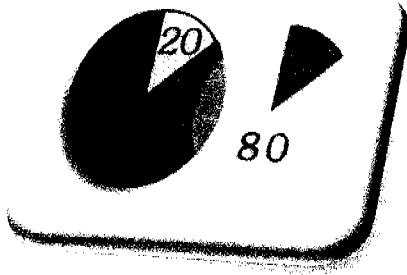
والتمارين العملية

أدوات تحليل الأزمة

تحليل باريتو

يعتبر تحليل باريتو طريقة سهلة جداً لفصل الأسباب الكبيرة لأزمة ما (المجموعة القليلة الحيوية) عن الأسباب الصغيرة (المجموعة الكثيرة غير المهمة) . وهو يعتمد على قاعدة 20 / 80 التي تعني بأن 80% من الأزمات ترجع إلى 20% من الأسباب.

شكل باريتو عبارة عن رسم بياني ترتب فيه الفئات بترتيب تنازلي من اليسار إلى اليمين . والاستثناء الوحيد لذلك هو الفئة المسماة "أخرى" والتي إن استخدمت يكون موقعها في أقصى اليمين . شكل باريتو مفيد لـ :



- عرض الأهمية النسبية للأسباب المساهمة في أزمة ما .
- تجزئة الأسباب الكبيرة إلى عناصرها الصغرى .
- اختيار نقطة انطلاق لمعالجة الأزمة .
- خلق تركيز على الأسباب حسب ترتيب أولويتها .
- مقارنة آثار الإجراء : "قبل" و "بعد"

١ حدّد البيانات التي ستمثلها بيانياً . ما هو الأثر الذي تريد أن تحسّنه ؟ ما هي العوامل المساهمة في ذلك الأثر ؟

٢ حدّد كيف يجب تصنيف البيانات : حدّد الأسباب المحتملة للفشل أو التقصير ، أو أنواع الأزمة . يمكنك أن تضيف باستخدام :

- تحولات (نوبات) الإنتاج .

القيادة الذكية لإدارة الأزمات

- شيء ما لا يمكن حلّه (إزاحته ... الخ).
- شيء ما له علاقة بتكويننا .
- شيء ما يسبب الألم أو التوتر .
- شيء ما لا نفضل ألا يكون لدينا .

إن مثل تلك الأزمات تعتبر مشاكل مقدّمة . بمعنى أننا لم نسهم أبدأً في خلقها . وربما لا نشعر بأي مسؤولية إزاءها . فهي تمنعنا من الوصول إلى مبتغانا ، وتميل إلى خلق توتر لدينا.

ويمكننا أن نميز الأزمة المقدّمة من غيرها من خلال استخدام العبارة " إما ... أو " .

لعلاج أي أزمة لا بد أن نطرح هذه الأسئلة

- ما هي الأزمة الحقيقية ؟
 - ما هي الأدلة التي أملكها ؟ هل لدي أدلة مضادة لتدعيم وجهة نظر مخالفة لوجهة نظري
 - ما هي غايتي ؟ ما هو هدفي المباشر ؟ هل هو منسجم ما غايتي بعيدة المدى ؟
 - هل هدفي منسجم مع الأهداف العامة لفريقي أو قسمي أو شركتي ؟
 - ما هو العمل أو الإجراء الذي سيساعدني على تحقيق أهدافي بفعالية ؟
 - أي أنا الآن ؟
 - هل أحاول أن أغلق فجوة يمكن قياسها ؟
 - هل أعرف كيف أغلق الفجوة ؟
 - هل سأعرف بشكل مؤكد عندما أكون قد حللت الأزمة ؟ كيف ؟
- إن مثل تلك الأسئلة سوف تساعدنا في البحث في خياراتنا الضيقة .

الهيكل العظمي للسمكة

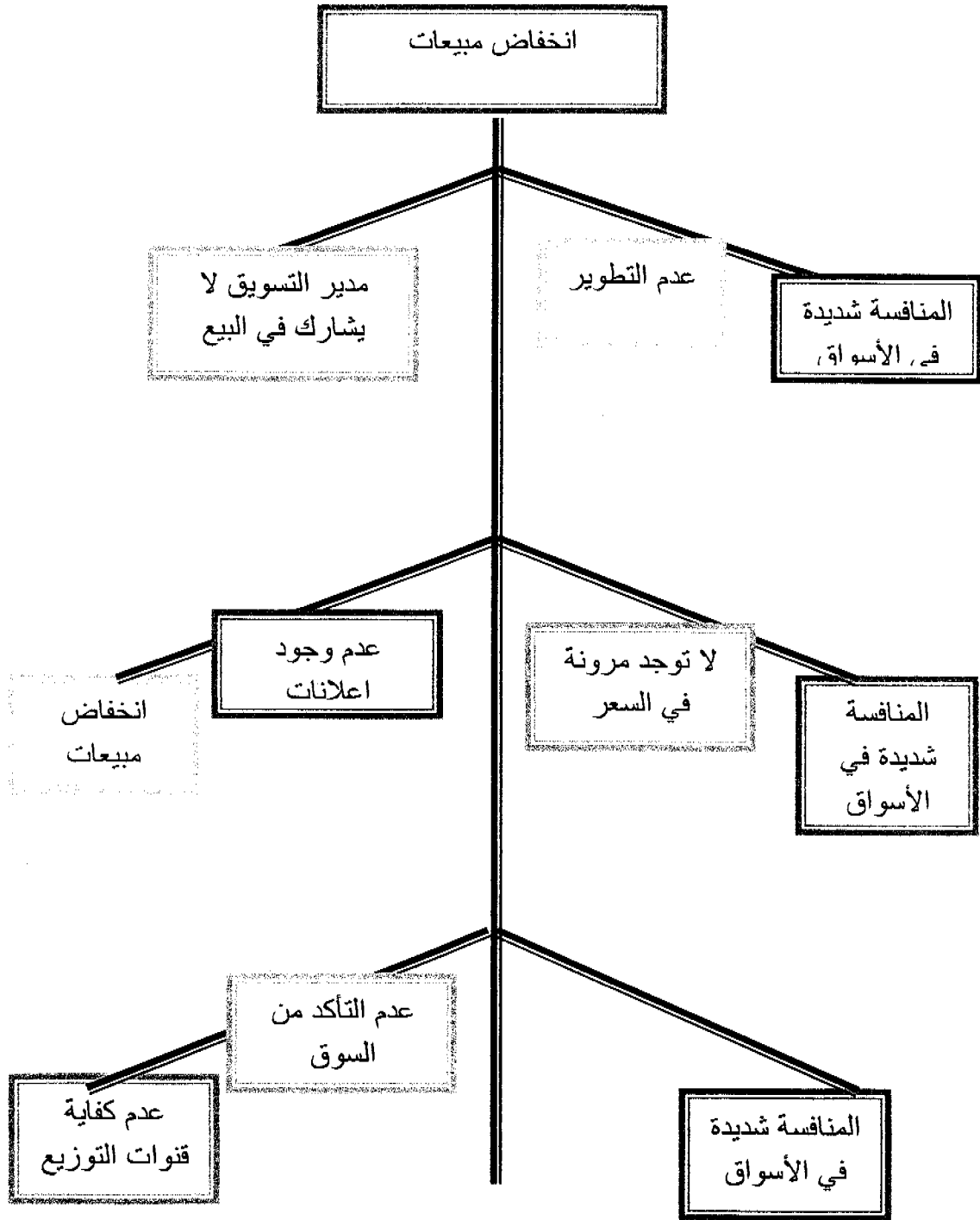
يعرف هذا الأسلوب أيضا باسم (مخطط ايشيكاوا Ishikawa Diagram) وفيه يتم تسجيل الأزمة وأسبابها بالشكل الذي يظهر في النهاية كالهيكل العظمي للسمكة ، حيث تسجل الأزمة داخل دائرة على الجانب الأيمن من الورقة (رأس السمكة) ، ثم نرسم خطا مستقيما يمتد إلى الجانب الأيسر (ذيل السمكة) .

تبدأ الخطوة الثانية برسم خطوط بزواوية مقدارها (٤٥) درجة وفي نهاية كل خط يتم كتابة أسباب تلك الأزمة ، مع مراعاة تسجيل الأزمات الأقل تعقيدا بالقرب من (رأس السمكة) ، والأزمات الأكثر تعقيدا في الجانب الأيسر بالقرب من (ذيل السمكة) .

يمكن أن تستغرق هذه العملية أكثر من جلسة واحدة ، حيث يمكن أن تظهر بمرور الوقت العديد من الأفكار الجديدة ، وبعد اكتمال المخطط ، يبدأ الفرد أو المجموعة في تحليل تلك الأسباب لتحديد ما إذا كانت أسبابا فعلية أم مجرد أعراض للأزمة .



القيادة الذكية لإدارة الأزمات



القيادة الذكية لإدارة الأزمات

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب فاعلية في تحديد الأزمات وذلك للأسباب

التالية:

- تشجيع المعنيين بالحل على دراسة جميع جوانب الأزمة قبل اتخاذ القرار .
- يساعد على بيان العلاقات بين الأسباب والأهمية النسبية لهذه الأسباب .
- يساعد على بداية عملية الابتكار لتركيزه على الأزمة الفعلية .
- يساعد على بداية الترتيب المنطقي لخطوات حل الأزمة .
- يساعد المعنيين على رؤية الصورة الكاملة للأزمة وليس أحد أجزائها .
- يساعد على تضيق نطاق الأزمة والتعامل مع عدد محدود من الأمور والقضايا الأقل تعقيدا .
- يساعد على التركيز على الأزمة الحقيقية بدلا من التشتت مع الأعراض والأمور الجانبية غير المفيدة .

عندما تستخدم هذا الأسلوب للمرة الأولى ، ابدأ بالأزمات الصغيرة المحددة ثم

انتقل بعد ذلك إلى الأزمات الأكثر تعقيدا .

الأزمات المبنية

ما هي الأزمة ؟

إذا ما تأملنا في هذا السؤال أكثر فإننا قد تضيف مزيداً من التعريفات:

- شيء ما يمكن حله .
- شيء ما نضعه بأنفسنا .
- تحدٍ .
- عامل مساعد .

الأزمات المبنية عبارة عن تحديات نضعها بأنفسنا فالأزمة لم تكن موجودة قبل أن نخلقها. وربما لم يمكن هناك أي خطأ ومع ذلك فإننا مهتمون في إمكانية التحسين أو التغيير أو عمل شيء مختلف .

لا تقدّم لنا الأزمات المبنية خيارات واضحة ، بل إنها تقدّم فقط مجموعة من الاحتمالات . وبلغة اتخاذ القرار ، فإنه يمكننا أن نعبر عن الأزمة المبنية بعبارة تبدأ بـ " كيف يمكننا ، ... " .

- نكتسب تأهيلاً ؟
- نحسّن أداءنا ؟
- نبتكر منتجاً جديداً ؟
- نزيد من حصتنا في السوق ؟
- نحسّن إجراء أو خدمة موجودة ؟
- نطوّر إستراتيجية ما ؟

القيادة الذكية لإدارة الأزمات

السمة المحددة للأزمة المقدمة هي فجوة يمكن إدراكها بين ما هو كائن وما يجب أن يكون في حين أن السمة المحددة للأزمة المبنية هي فجوة مختلفة بين ما هو كائن وما يمكن أن يكون .

ويمكن أن نحول الأزمة المقدمة إلى أزمة مبنية . ومثل هذا التحويل :

- يمنحنا ملكية للأزمة .
- يحول العقبة إلى تحدٍ .
- يسمح لنا برؤية السياق الأوسع للأزمة .
- يفتح إمكانية الاختيار .
- يساعدنا في توليد بدائل .

وبالطبع فإن إجراء هذا التحويل يعتبر قراراً بحد ذاته وقد يكون غير ضروري . ومن ناحية أخرى ، فإنه قد يكون مفيداً في مساعدتنا على الوصول إلى الخطوة الثانية في دورة القرار التي سنعمل فيها على توليد بدائل للعمل . وفوق ذلك كله فإنها يمكن أن تحوّل اتجاهنا إلى أزمة صعبة تبقى سيئة التنظيم مما يعيد إيقاظ عزمنا على معالجتها .

كيف؟

إن أسهل طريقة لتحويل أزمة مقدّمة إلى أزمة مبنية هي أن تصوغها بعبارة "كيف يمكن".

- هل سنصلح الآلة أم لا؟ "كيف يمكننا أن نصلح الآلة؟"
- هل نحقق هدفاً وضعه شخص آخر؟ كيف يمكننا أن نحقق الهدف؟
- إن عبارة "كيف يمكن" تقترح مسارات علم محتملة مثل "يمكنني أن... " وكل جملة من هذه الجمل تشكل قراراً محتملاً. وإضافة إلى ذلك، فإن كل عبارة "كيف يمكن" تفرّخ عبارات جديدة من "كيف يمكن".



- كيف نصلح الآلة؟
- كيف نجعل الآلة تعمل؟
- كيف نستخدم جزءاً من الآلة فقط؟
- كيف ننجز العمل بدون استخدام الآلة؟
- كيف نتوقف عن الشعور بالتوتر؟
- كيف نلبي الطلبات بطريقة أخرى؟
- كيف أحقق هدفي؟
- كيف أعمل بطريقة أذكى لا بطريقة أصعب؟
- كيف أدير وقتي بطريقة أكثر فاعلية؟

التخطيط العكسي

هذا أسلوب مفيد لتوضيح الأهداف ، فمن خلال اعتبارنا جملة " كيف " الأولية كحل لا كأزمة ، فإننا نعود إلى الوراء متسائلين عن الأزمة التي يمكن أن يَحُلّها . ويمكننا أن نعيد العملية مع الأزمة الجديدة وهكذا .



خذ جملة كيف واسأل :

- إذا أنجزت هذه المهمة ، فماذا سيعطيني ذلك ؟

.....
.....

- وإذا أصبح لدى هذا ، فماذا سيعطيني ؟

.....
.....

حاول أن تركز في كل مستوى على الفوائد التي ستعود على أي شخص آخر .

اسأل :

- إذا كان لدي ذلك ، فهل سأرغب فيه ؟

.....
.....

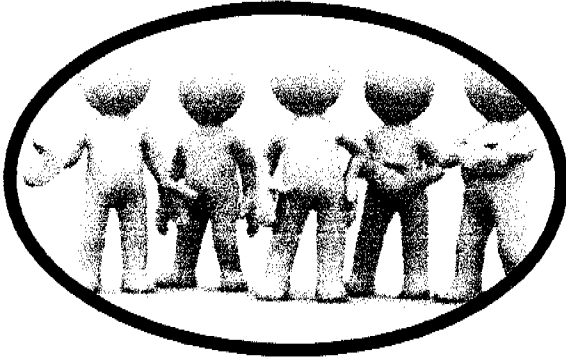
- هل يمكن أن تكون هناك أية طريقة أخرى لإنجاز الهدف ؟

.....
.....

إدارة الأزمات

فإدارة الأزمات : الجهود الذهنية والعملية المبذولة لتجنب الآثار المترتبة على الأزمة أو تقليلها بتكلفة مقبولة لا تتضمن التضحية بقيمة أو مصلحة جوهرية .
وبعبارة أيسر يمكن أن نقول : إنها تعني معالجة الأزمة على نحو يمكن من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف والنتائج الجيدة .

وإدارة الأزمات في جوهرها خليط من مهارات متعددة :



- التفكير الإبداعي .
- القيادة .
- اتخاذ القرارات .
- إدارة الموارد البشرية والمادية .
- مهارات الاتصال .

فريق الأزمة :

الأزمة يجب ألا تدار من خلال المدير الخارق "السوبرمان" !! ، وإنما من خلال فريق خاص Task Force يختار أعضاؤه بعناية فائقة ، ليتم بعد ذلك تدريبهم ورفع مستوياتهم وإكسابهم مهارات الأزمة لإدارة الأزمة .

وفريق الأزمة أما أن يكون :

- فريقاً دائماً بحيث تعهد إليه إدارة الأزمات التي تعرض للمنظمة .
- أو فريقاً مؤقتاً بحيث تعهد إليه مهمة إدارة أزمة بعينها ، على أن يتم تشكيل فريق آخر كلما عرضت أزمة .

القيادة الذكية لإدارة الأزمات

مواصفات مدير الأزمة :

- ومع ضرورة إدارة الأزمة من خلال فريق متكامل ، إلا أن مدير الأزمة يكتسب أهمية خاصة ، ويلزم اتصافه بصفات معينة من أهمها أنه :
- قوي الإيمان بقضية الأزمة.
 - شديد التحمل ماضي الإدارة .
 - يمتلك القدرة على التفكير الإبداعي .
 - يتسم بالمهارات القيادية في إدارة فريق الأزمة، وفي الاتصال مع كافة الأطراف ذات الصلة بالأزمة بما في ذلك الطرف الآخر (أو الخصم).

إدارة الأزمات بفعالية :

إدارة الأزمات الفعالة -بعبارة مباشرة- هي الإدارة التي تحقق أكبر قدر ممكن من النتائج الجيدة ، وتتجنب أكبر قدر ممكن من النتائج السيئة ، والتي تعمل على إعادة التكيف مع إفرازات الأزمة وآثارها، ومن ثم يمكن القول بأنها يجب أن تمر بالمراحل التالية :

١- ما قبل الأزمة :

وتتضمن هذه المرحلة كل التدابير الوقائية التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة.

٢- أثناء الأزمة :

وتتضمن هذه المرحلة كل التدابير الكفيلة بتحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج الجيدة .

٣- ما بعد الأزمة :

وتتضمن هذه المرحلة كل التدابير الأزمة لإعادة التكيف مع ما تمخضت عنه الأزمة

من نتائج ، وهذا التكيف يجب أن يتحقق من النواحي التالية :

- النواحي السلوكية .

- النواحي النفسية .
- النواحي التنظيمية .
- النواحي المالية .

الإدارة بالأزمات

أما الإدارة بالأزمات Management by Crisis فمصطلح يشير إلى :

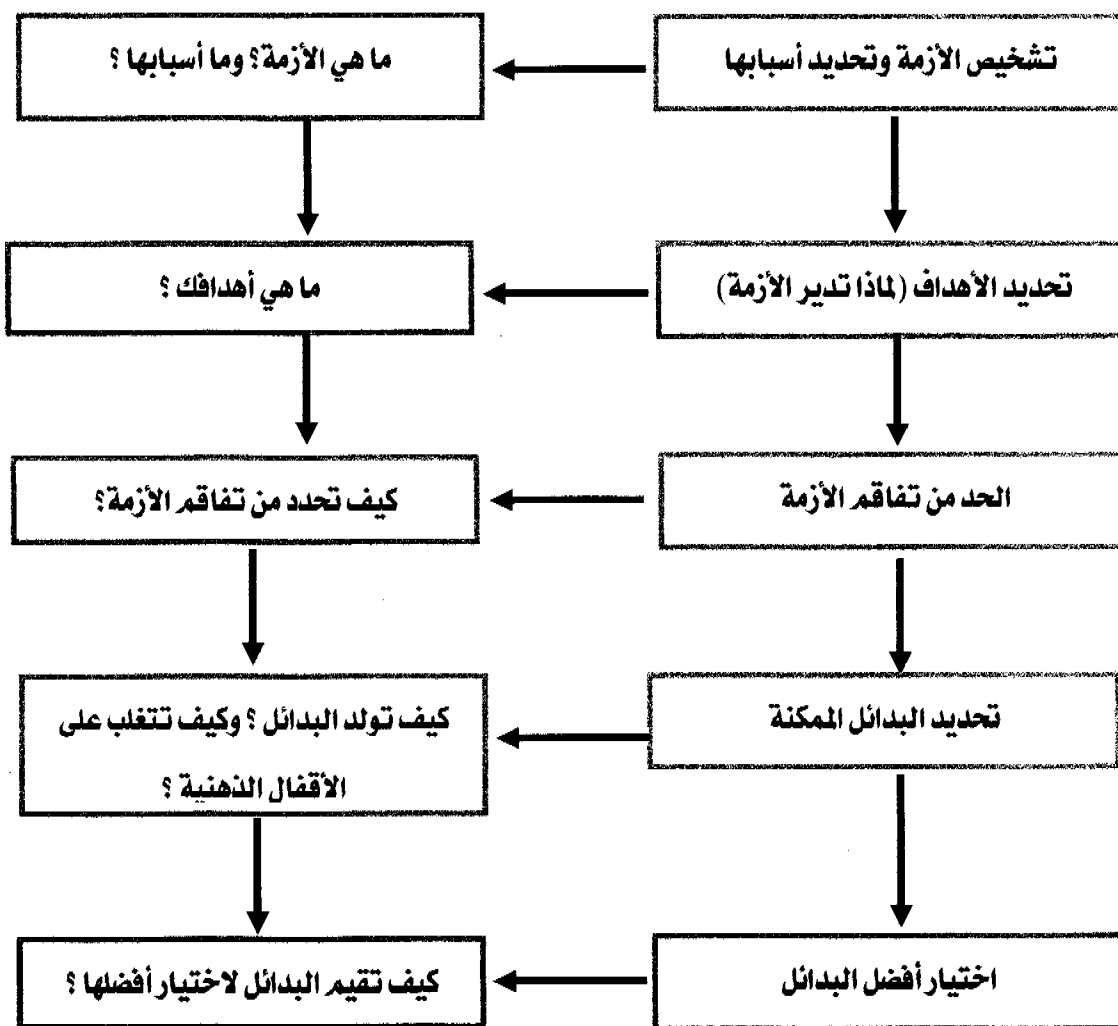
افتعال أزمة من أجل تحقيق هدف

في "الأزمات المفتعلة" يستخدم مفتعل الأزمة "الإدارة بالأزمات" في حين أن الطرف الآخر يلجأ إلى "إدارة الأزمات" .

كيف تنجح الإدارة بالأزمات ؟

- وكي تنجح الإدارة بالأزمات فإنه لا بد من توافر الشروط التالية :
- وجود تفاوت كبير في ميزان القوى لصالح مدبر الأزمة، مما يضطر المستهدف بها إلى التسليم بمطالبة تجنبياً لصراع يعرف الأخير نتائجه مسبقاً ، وفي حالة عدم وجود مثل ذلك التفاوت فإن على مدبر الأزمة أن يقنع الطرف الآخر بقدرته على تكييده خسائر فادحة في حالة عدم إذعانه .
 - عدم تصعيد الأزمة إلى الحد الذي يفقد عنده مدبر الأزمة قدرته على السيطرة عليها، أو على إقناع الطرف الآخر بقوته على تنفيذ ما هدد به .
 - رسم سيناريوهات متكاملة لكافة الاحتمالات التي قد تسفر عنها الأزمة، مع وجوب الاستعداد الكامل لها .

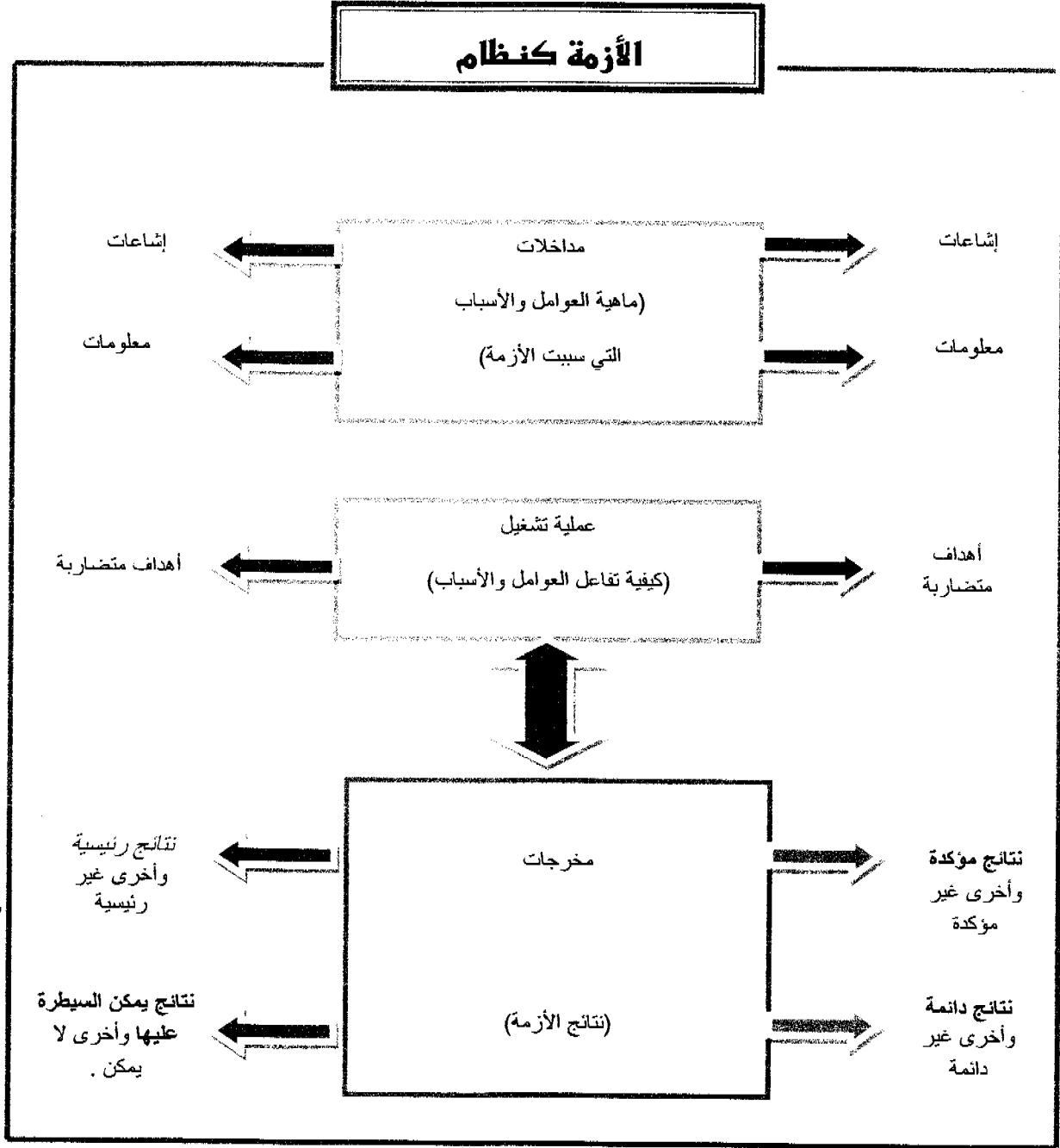
خطوات إدارة الأزمات



أولاً : تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها

في هذه الخطوة يجب تحديد الأزمة بدقة ، وهنا يجب أن نفرق بين "الأزمة الظاهرية" و "الأزمة الحقيقية" ، فالأولى قد يفتعلها الخصم من أجل المناورة وكشف بعض الأوراق بل ربما من أجل استنزاف الموارد وإنهاك القوى .

القيادة الذكية لإدارة الأزمات



ثانياً: تحديد الأهداف ... لماذا تدبير الأزمة؟

ماذا أريد؟ لماذا أدير هذه الأزمة وأتحمس لمواجهتها؟

سؤال محوري وخطير يستلزم إجابة دقيقة، من خلال سلوك المنهج العلمي في تحديد الأهداف، كثيرون أولئك الذي يفشلون ليس فقط في إدارة أزماتهم وإنما في جوانب كثير من حياتهم بسبب عدم التحديد الدقيق لأهدافهم، إنهم لا يعرفون على وجه الدقة ماذا يريدون عند إدارة أزماتهم، مع أنهم يتوهمون بأنهم يعرفونها!! وربما يغضبون إذا سئلوا عن أهدافهم.

ثالثاً: الحد من تفاقم الأزمة

يقضي التفكير العلمي بعد تحديد الأهداف أن تحدّد البدائل الممكنة، غير أن تتصاعد أحداث الأزمة يفرض على فريق الأزمة التفكير في "آلية للحد من تفاقمها" من خلال تحديد بدائل "أولية"، أو "علاجات مسكّنة" بغية السيطرة على الأزمة "بقدر المستطاع". وهذه الخطوة يجب ألا تنظر إليها على أنها مستقلة عن خطوة تحديد البدائل، وذلك أن الأزمة تتصاعد أحداثها بشكل سريع ونخيف، مما يحتم علينا محاولة دمج هاتين الخطوتين عبر طريقتين هما.

١ قيام الفريق بـ "التفكير الآني" في كلا العلاجين المسكّن والأساسي في وقت واحد أو في أوقات متعاقبة.

القيادة الذكية لإدارة الأزمات

٢ تقسيم فريق الأزمة إلى قسمين ، يتولى أحدهما العلاج المسكن ، ويتولى الآخر في الوقت ذاته العلاج الأساسي .

والاختيار بين هاتين الطريقتين يعتمد على :

- طبيعة الأزمة ومدى تسارع أحداثها .
- مدى خطورة تفاقم الأزمة، فمثلاً أزمة طبيعة الأزمة "تسرب المواد الكيماوية تختلف عن أزمة "الحملات المغرضة على منتجات الشركة" .
- قدرات أعضاء الفريق الأزمات وظروفهم .

رابعاً : تحديد البدائل الممكنة

في هذه الخطوة سجل كل ما يعين لك من أفكار ، ولا تستعجل في محاكمتها وإعدامها ، فلقد أثبت بعض الدراسات المعنية بالأزمات أن كثيراً من الأفكار والبدائل الجيدة التي نفذت في بعض الأزمات قد هوجمت في البداية وسدّجت أو وصفت بأنها مثالية أو مجنونة!! وثمة أسئلة تعين على الإبداع ، يمكن لكل واحد منا توجيهها لنفسه ومن ثم محاولة تلمس إجابة لها ، وليس هناك أسئلة تناسب الأزمة التي تفكر فيها ، ومن تلك الأسئلة مثلاً ما يلي:



يمكنك في مرحلة توليد الأفكار توجيه الأسئلة التالية :

- ماذا لو فعلت أو لم أفعل كذا.....؟
- لما لا أفعل كذا.....؟
- هل أغير زاوية التفكير "أفكر رأساً على عقب" ؟
- ما الافتراضات التي يمكن تجاوزها؟

القيادة الذكية لإدارة الأزمات

وعند تقييم الأفكار فيمكنك توجيه الأسئلة التالية :

- هل هذه فكرة جيدة ؟
- هل نستطيع تنفيذها ؟
- هل الوقت مناسب لتنفيذها ؟
- من يستطيع مساعدتنا ؟
- ما هي النتائج التي يمكن أن تترتب في حالة فشلها ؟

خامساً : اختيار أفضل البدائل

يعد تحديد البدائل الممكنة يجب إخضاعها لدراسة علمية ، يشترك فيها مجموعة من الخبراء والمتخصصين (فريق الأزمة + بعض المستشارين إن لزم الأمر) .

ويمكن تقييم كل بديل من خلال مجموعة من الأسئلة مثل :

- هل يمكن تطبيقه عملياً ؟
- هل نملك القدرة والموارد الكافية لتطبيقه ؟
- ما تكلفة تطبيقه ؟
- كم سيستغرق من الوقت ؟
- ما الآثار والمخاطر المتوقعة ؟
- ما ردة الفعل المتوقعة للخصم ؟

وإذا تم اختيار البديل المناسب ، فثمة أسئلة أخرى نجيب عليها هي :

- من الذي سيشارك في تنفيذ كل خطوة ؟
- متى ؟