

مفهوم إدارة الأزمات

أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها: ”المحافظة على الأصول وممتلكات المنظمة، وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات، كذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، والعمل على تجنب المخاطر المحتملة أو تخفيف أثرها على المنظمة، في حالة عدم التمكن من تجنبها بالكامل“، وهذا ينطبق أيضاً على الدولة وإداراتها. ويجد العديد من الباحثين أن إدارة الأزمات هو علم وفن إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات، ويمكن القول أيضاً بأنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقائها. ويميز المفكرون بين عدد من المصطلحات المتعلقة بالأزمة مثل المشكلة والكارثة، فليست كل مشكلة أزمة ، وان كان لكل أزمة مشكلة.

أزمة أم مشكلة

المشكلة قد تكون صغيرة ولكن لا يمكن حلها فتصبح أزمة، وقد تكون مشكلة كبيرة، ولكن من الممكن التغلب عليها من خلال جهد معقول، أما إذا تعقدت الأمور أو وصلت إلى طريق مسدود عندئذ نكون بصدد أزمة.

الأزمة بهذا المعنى هي عبارة عن مشكلة معقدة يبدو ان حلها أمر شبه مستحيل بالطرق التقليدية (هذا عندما نكون بصدد مشكلة ذات أبعاد نفسية او اجتماعية او اقتصادية). استخدمت كلمة أزمة أيضاً في المجال الطبي عندما يتحدث الأطباء عن أزمة قلبية(مثلا) وهي اشهر الأزمات الصحية على الرغم من وجود أزمات أخرى ذات وجه صحي عند الإنسان ، ولكن الأزمة القلبية نالت شهرتها لأنها تأتي فجأة او على غير انتظار او ربما لأنها تكون مقترنة بمضاعفات مأساوية وتكون درجة الخطر فيها مرتفعة ومواجهتها بالأساليب العادية غير مجدية ، و بالتالي تصبح أزمة تحتاج إلى تضافر الجهود والسرعة والدقة والمهارة في معالجتها.

إدارة الأزمات

تعتبر إدارة الأزمات فن صعب ، فعندما يحدث ما لا نتوقعه ، نتساءل كيف نواجه الموقف والأحداث التي لم نخطط لها.

ويمكن القول انه لا يمكن اختبار أي إدارة اختبارا جيدا إلا في مواقف الأزمات، ويعتبر الإنسان أهم مورد في المنظمات او المنشآت لذا نرى انه لا يوجد بديل لوجود أشخاص أكفاء لديهم خبرات عالية تمكنهم التصرف بسرعة وجدارة، لإيجاد الحلول الجذرية لحل المشاكل الناجمة عن الأزمات

يجب على المدير التوجه مباشرة إلى العاملين في المنشأة أو المؤسسة وتقديم خطة الأزمات لهم طالبا لدعم كل فرد منهم، وعليه أن يدرّب العاملين معه لاختبار واقعية الحلول الموضوعية، بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت على التعامل مع الأزمات باعتبارها احد مواقف العمل العادية.

ان أزمة الإدارات العربية هو عدم تبني إدارة الأزمات وتفعيلها كأحد الحلول الجذرية والمهمة للمنظمة في العالم العربي الا فيما ندر، كذلك عدم تأصيل العملية المنهجية قبل وأثناء التعامل مع الأزمات.

وبناء عليه ، فإنه يمكن القول أن هناك نوعان من المنظمات:

- منظمات مستهدفة للأزمات Prone crisis
- وأخرى مستعدة لمواجهة الأزمات Crisis Prepared.

إن المنظومة التكاملية يمكن أن تقدم السيناريو الأمثل لإدارة الأزمات خاصة في المجال النفسي وتلك المنظومة التي تعتمد على تكامل السلوك الإنساني واعتماده على بعضه البعض مثلما يعتمد الجسم في كافة أعضائه مصدقا للحديث النبوي الشريف ”مثل المؤمنين في توادهم وتراحهم كمثل الجسد الواحد اذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى” ونفس الأمر يمكن قوله في الظواهر النفسية والاجتماعية كل تكامل، يعتمد على بعض ولا يمكن ان يفرد جانب من الجوانب بالاستقلالية المطلقة او الاكتفاء الذاتي

نظام إدارة الأزمات

أورد عدد من الباحثين خمس مراحل لنظام إدارة الأزمات، هي

- اكتشاف إشارات الإنذار: وتعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.
- الاستعداد والوقاية: وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة، بقصد منع وقوعها أو إقلال أثارها.
- احتواء الأضرار: وتعني تنفيذ ما مخطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.
- استعادة النشاط: وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز التنفيذي لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية، كما كان من قبل.
- الإفادة أو التعلم: ويعني بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار مثل هذه الأزمة، وبناء خبرات من الدروس والتجربة لضمان مستوى عالٍ من الجاهزية في المستقبل. كما لا بد من الاستفادة من تجارب المنظمات والدول الأخرى التي مرت بأزمات والوسائل التي استخدمتها.

إن أي حل أو مواجهة لأية أزمة هو فن الإدارة العلمية للالزمة معتمداً على القوانين والأنظمة النافذة، والابتعاد عن الطرق غير المشروعة وغير الشرعية في مواجهتها، وقد يتطلب فرض القانون كأساس لحل أزمة ما، لكن هذا الغرض يجب أن لا يتخذ كتبرير لاستخدام القوة الغاشمة، أو انتهاك حقوق الإنسان أو الأضرار الاقتصادية والسياسية غير المبررة.

فريق إدارة الأزمات:

يتفق الباحثون والمختصون أن أية أزمة تتطلب فريق عمل لإدارتها، ولا بد أن يمثل أعلى سلطة، لان الأزمة تتطلب ردود فعل غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت أحيانا، وضغوط

الموقف، وطريقة فريق العمل أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، ولا بد أن يضم الفريق عدداً من الخبراء في مجال اختصاص الأزمة وفي المجالات المختلفة الأخرى التي لها علاقة بالأزمة.

المفهوم الياباني لمعالجة الأزمات

المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص القريبين للأزمة 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.

دور التخطيط الجيد في حل الأزمات

يعتبر التخطيط مطلباً أساسياً في عملية إدارة الأزمة، فغياب القاعدة التنظيمية للتخطيط لا يمكن مواجهة الأزمات، وبالتالي تنتهي الأزمة نفسها بالطريقة التي تريدها هي أو القائمون بها لا بالطريقة التي تنتهي بشكل قانوني وبدون خسائر جسيمة.

لقد لخص جيرى سيكيتش أهمية تخطيط إدارة الأزمات في كتابه (كافة المخاطر) حين كتب: لا تختبر أية إدارة اختباراً جيداً إلا في مواقف الأزمات فيجب على القيادة التوجه مباشرة إلى العاملين في مؤسساتهم وتقديم خطة الأزمات لهم طالبة دعم كل فرد منهم وعليها ان تدرب العاملين معها لاختبار واقعية الحلول الموضوعية بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت على التعامل مع الأزمات باعتبارها احد مواقف العمل الاعتيادية ولا يركزون على الأزمة ذاتها.

دور التنبؤ الوقائي في حل الأزمات

في عملية إدارة الأزمة لا بد من تبني التنبؤ الوقائي من خلال إدارة سباقية تعتمد الفكر التنبؤي الانذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً وذلك عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادرة والابتكار وتدريب العاملين عليها، لا أن ننتظر وقوع الأزمة المتوقعة وتركها حتى تحدث لإيجاد الحلول، أو الانغماس بدراسة حلها بعد فوات الأوان.

ماذا نفعل عندما نواجه أزمة

علينا ان نسأل أنفسنا مع كل أزمة عددا من الأسئلة مثل:

- متى : متى حدثت الأزمة ؟ متى علمنا بها ؟ متى تطورت أبعادها ؟!
- من: من سبب الأزمة ؟ من المستفيد منها ؟ من المتضرر منها ؟ من المؤيد لها ؟
- من المعارض لها ؟ من المساند ؟ من الذي يوقفها ؟ ... الخ
- كيف: كيف بدأت الأزمة ؟ كيف تطورت ؟ كيف علمنا بها ؟ كيف نتوقف ؟ كيف نتعامل معها ؟
- لماذا: لماذا ظهرت الأزمة ؟ لماذا استفحلت ؟ لماذا لم نتوقف ؟ لماذا نحاربها ولا نتركها لحالها ؟
- أين: أين مركز الأزمة ؟ إلى أين ستمضي ؟ أين مكنم الخطر ؟ إلى أين يتجه الخطر ؟

هذه الأسئلة تحتاج الى إجابات ومن خلال هذه الإجابات نضع السيناريو المناسب للتعامل مع الأزمة، والسيناريو يجب ان يضع في الاعتبار الأبعاد التالية:

- البعد المعرفي: أي بما يتضمنه من استخدام للذاكرة والإدراك (الوعي) والخيال (الوعي الإبداعي المعتمد على الذاكرة)
- البعد الوجداني: وخاصة الجوانب الدافعية المحركة للأزمة والدوافع المؤدية التي توقفها.
- البعد الاجتماعي: أي المتعلق بالمجتمع والإعلام والاقتصاد والسياسة وكل ما يمكن ان يؤثر او يتأثر بالأزمة.
- البعد التعبيري(الجمالي): وهو كل ما يتم من ممارسات ذات إيقاع معين ، ونتائج على قدر من الاذى للمتضررين والمتعة لصانعي الأزمة، ومن خلال تفعيل هذه الأبعاد في امكان الإجابة على التساؤلات المطروحة عن الأزمة، تتحول الأزمة إلى مجرد مجموعة من المشكلات الصغيرة يمكن التعامل معها.

عناصر خطة إدارة الأزمات في العمل

يمكن لخطة جيدة لإدارة الأزمة ان تشكل الفرق بين حفظ أمن المواطنين في حالات الطوارئ وما يهدد صحتهم وسلامتهم. من منظور تجاري ، يمكن أن يكون عاملا حاسما في الحفاظ على شركتك أو إجبارها على الإغلاق . ونتيجة لذلك هناك أسباب كثيرة وراء ان المدارس والشركات والوكالات الحكومية تعتمد على خطط إدارة الأزمات، وفهم ضرورة وضع خطه لديها جميع العناصر الفعالة .

1. التخطيط المسبق :

مع بداية الأزمة لا وقت للبدء في وضع خطة لإدارتها والاستجابة لها. ينبغي أن يكون لديك بالفعل خطة مكتوبة في مكان معروف لاستخدامها بسرعة عند حدوث الأزمة. حاول مقدما تحديد أي نوع من الازمات التي قد تنشأ و تؤثر على عملك، من وقوع كارثة طبيعية إلى كارثة شخصية. ويمكن لتقييم مفصل للمخاطر المحتملة ان يعني الفرق بين الاستجابة فورا والاستجابة بعد فوات الاوان.

2. شجرة التنظيم والاتصالات :

عندما تظهر الأزمة، سوف لا يكون لديك الوقت لمعرفة من يحتاج ان يتصرف وكيف ومن يحتاج الاتصال بمن. يجب توفير هذه المعلومات وان يتخذ القرارات مسبقا، كما يجب أن تكون هذه المعلومات موجوده في خطة إدارة الأزمات. و توضح شجرة التنظيم والاتصالات المسؤولين الرئيسيين لمواجهة الأزمة داخل المؤسسة. على سبيل المثال، مدير الموارد البشرية للشركة يكون مسؤولا عن اخطار مديري الشركة بحدوث الأزمة، و كل مدير يكون مسؤولا عن اخطار رئيسه مباشرة بالأزمة. من المهم بالنسبة لشجرة التنظيم والاتصالات ان تكون جزءا من خطة إدارة الأزمة لكي يعرف الجميع بمن المفترض ان يتصلوا في حالات الطوارئ.

3- تحديد الأزمات المحتملة :

يجب أن تحدد خطة إدارة الأزمة مجموعة متنوعة من الأزمات المحتملة التي يمكن أن تحدث، مثل الأزمات البيئية والأزمات التكنولوجية، أزمات المنتج أو الخدمة، أو الأزمات المالية. لكل أزمة محددة، يجب أن يكون داخل خطة إدارة الازمه خطوات مواجهتها تواكب المستويات المختلفة للأزمة. يجب أن ترفق بها خطة عمل مع كل مستوى، والأزمة على نطاق محدود لا تضمن خطة استجابة، كما هو الحال مع ما تتطلبه الأزمة الحادة، لان

حلها في العادة بسيط. ينبغي تجميع الأزمات معا حسب نوع العلاقة او التشابه بينهم بحيث يمكن أن توضع بسهولة في خطة إدارة الأزمات .

4- خطوات الوقاية :

خطة جيدة لإدارة الأزمة تشمل خطوات تفصيلية يمكن اتخاذها من أجل تجنب الأزمات. ويمكن تطوير قسم الوقاية في الخطة بمجرد تحديد مختلف الأزمات المحتملة. ويمكن أن تشمل أنشطة الوقاية المراجعة الروتينية، وجهود الرصد، وتقييم المخاطر، والتفتيش المفاجئ وتدريب الموظفين على سرعه الاستجابة للأزمات.

4- الضوابط والتوازنات :

عندما لا يتم التمكن من منع حدوث الأزمة، فإن قسم الضوابط والتوازنات به خطة إدارة الأزمات الخاص بالمنشأة تسمح لك بتحديد ما إذا كنت قد اتبعت كافة البروتوكولات المحددة للاستجابة للأزمة. بعض عناصر الضوابط والتوازنات في القائمة تُظهر إذا كان قد تم إخطار جميع الموظفين، إذا كان قد تم اخلاء البنايات أو إذا تم الاتصال بالمسؤولين عن الاستجابة للطوارئ. بالتأكيد في وقت الأزمة، انك لا تريد أن تنسى شيئا ذات أهمية.

5- قائمة الموارد :

يجب أن يكون لديك في خطة إدارة الأزمات قائمة للموارد مع أسماء ومعلومات الاتصال للأشخاص الذين قد تحتاج للوصول اليهم سريعا في حالة الطوارئ. هذه المصادر يمكن أن تتراوح من رقم هاتف شركة المياه في المدينة، المطافئ و النجدة والاسعاف والشرطة ومعلومات الاتصال بوسيله نقل قد تكون مطلوبة لنقل معدات او العاملين.

6- تقييم الاحداث :

خلال الأزمة، قد يكون لديك ميل للتركيز على منع المزيد من الضرر، ولكن تحتاج أيضا إلى فهم ما تسبب في الأزمة. خطتك يجب أن توكل هذه المهمة إلى شخص او اشخاص موثوق بهم يمكنهم التحقيق في مدى الضرر وما تسبب به. هذا يمكن أن يساعدك على اتخاذ قرارات بشأن كيفية التحرك إلى الأمام وتجنب الوقوع في أزمة أسوأ. هناك جزء مهم في الخطة الجيدة لإدارة الأزمات يوثق الحوادث التي حدثت وتقديم تقييم للأحداث من الزاوية الاستراتيجية. و يناقش قسم التقييم كيف ساءت الأمور، وكيف عولجت، وكيف نحدد جهود تحسين الظروف لضمان ان الأزمة لن تكرر في المستقبل.

لماذا يجب على المنشأة ان تهتم بكل من إدارة استباقية وتفاعلية للأزمات؟

الأزمة هي حدث غير متوقع يمكن أن يتسبب في أضرار داخلية وخارجية خطيرة لشركتك. بحكم طبيعتها، من الصعب التنبؤ او التخطيط للأزمة، وهو السبب في ان كثير من المنشآت يكونوا غير مستعدين للمواجهة عند حدوثها . التدابير الوقائية لا تقل أهمية عن كيفية التفاعل مع الأزمة. مع وجود خطط وقائية، يمكنك التأكد من أن العاملين سيكون رد فعلهم مناسب وسوف يساعد ذلك شركتك على تقليل الضرر.