

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال



كتاب الجيب

# إدارة الأزمات

حلول من الخبراء لتحديات يومية

أدرك الأخطار- كن حاسماً - تواصل بصدق - عالج التوتر

نقله إلى العربية  
سلام حسن الخطيب

العبدان  
Abekon

## سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المديرون في أعمالهم كل يوم. وكل كتاب من هذه السلسلة يتضمن أدوات سهلة واختبارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك في التعرف على مكامن قوتك ونقاط ضعفك، كما تعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء كنت جالساً في مكتبك، أو في أحد الاجتماعات أو كنت في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب لكي تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

### من كتب هذه السلسلة

- |                         |                      |
|-------------------------|----------------------|
| - قيادة فريق العمل      | - إدارة الاجتماعات   |
| - إدارة الوقت           | - إدارة المشروعات    |
| - تدريب الأفراد         | - قيادة الأفراد      |
| - المراسلات التجارية    | - كيف تفهم لغة المال |
| - تقديم التغذية الراجعة | - صرف موظف من عمله   |
| - وضع خطة عمل           | - إدارة الإجهاد      |
| - التفويض بالعمل        | - صوغ العمل المهني   |

- إقناع الآخرين
- الإدارة للارتقاء
- اتخاذ القرارات
- تقييم الأداء
- تطوير عمل الموظفين
- إدارة التفاعلات الصعبة مع الآخرين
- تقديم العروض
- إدارة الأزمات
- كيف تصبح مديراً جديداً
- استخدام موظف جديد
- تطبيق الابتكار
- تحضير الميزانية
- نتائج تفاوضية
- إدارة الأزمات



مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

كتاب الجيب

# إدارة الأزمات

أدرك الأخطار - كُن حاسماً - تواصل بصدق - عالج التوتر

حلول الخبراء للتحديات اليومية

نقلته إلى العربية

سلام حسن الخطيب

العبيكان  
Obëkan

Original Title

## MANAGING CRISES

Expert Solutions to Everybody Challenges

POCKET MENTOR

Copyright © 2008 Harvard Business School Publishing Corporation

ISBN-13: 978-1-4221-2274-7

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition

Published by Harvard Business School Publishing, 60 Harvard Way, Boston,

Massachusetts 02163 (U.S.A.)

حقوق الطبع العربية محفوظة للمبيكان بالتعاقد مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بوسطن، ماستشوستس،

الولايات المتحدة.

©  2009 – 1430

٢ مكتبة المبيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

إدارة الأزمات. / مجموعة مؤلفين: سلام الخطيب. - الرياض 1431هـ

120 ص: 12.5 × 18 سم

ردمك: 4 - 980 - 54 - 9960 - 978

1 - إدارة الأزمات أ. الخطيب، سلام (مترجم) ب. العنوان

ديوي: 658.4 رقم الإيداع: 1759 / 1431

الطبعة العربية الأولى 1433هـ. 2012م

الناشر  للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت

[www.obeikanpublishing.com](http://www.obeikanpublishing.com)

متجر  على أبل

<http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store>

امتياز التوزيع شركة مكتبة 

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 / 4654424 - فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة. سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية. بما في ذلك التصوير بالنسخ، فوتوكوبي، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع. دون إذن خطي من الناشر



## المحتويات

رسالة المرشد:

- 11 ..... قوة الإدارة الفاعلة للأزمات
- 15 ..... إدارة الأزمات: الأسس
- 17 ..... ما هي الأزمة؟
- 19 ..... معلومات مفيدة حول طبيعة الأزمة وأنواعها
- 20 ..... أحداث طبيعية أو ذات علاقة بالشركة
- 22 ..... الأعطال التقنية
- 24 ..... قوى السوق والاقتصاد
- 26 ..... أزمات علاقات العمل
- 28 ..... ست مراحل لإدارة الأزمة
- 29 ..... المرحلة الأولى: تجنب الأزمة
- ..... إستراتيجيات لعمليّة الوقاية من الأزمات في المجالات الأربع الأساسية
- 35 ..... أجر عملية تدقيقٍ للأزمة
- 36 ..... إلقاء الضوء على مجالات الأزمة الأربع الأساسية

- 39 ..... المرحلة الثانية: الاستعداد لإدارة الأزمة
- 41 أفكار لتقدير التأثير الممكن للأزمة، ووضع الأسس لمعالجتها .....
- 41 إدراك الأخطار والخسائر .....
- 43 وضع خطة للأزمة .....
- 45 تشكيل فريق لإدارة الأزمة .....
- 48 وضع خطة للموارد والاتصالات .....
- 51 ..... المرحلة الثالثة: إدراك الأزمة
- 53 وسائل لتحديد ما إذا كان حدثٌ معين سيشكّل أزمةً أم لا .....
- 54 هل هي أزمة؟ .....
- 57 إن كانت أزمة ، فكيف ستعامل معها؟ .....
- 59 ..... المرحلة الرابعة: احتواء الأزمة
- 61 إستراتيجيات لمحاصرة الأزمة .....
- 62 إظهار الحسم والتعاطف .....
- 65 التواصل بشأن الأزمة .....
- 71 ..... المرحلة الخامسة: حلّ الأزمة
- 73 طرق الاستجابة عندما تقع الأزمة .....

73	إدارة الأحاسيس .....
77	فهم دور القائد .....
78	التصرّف .....
81	المرحلة السادسة: التعلّم من الأزمة .....
83	وسائل لاستخلاص دروسٍ تنفّك في المرات القادمة .....
84	مراجعة الكيفيّة التي عُولجت بها الأزمة .....
85	التخطيط للمرة القادمة .....
87	تعقّب النتائج .....
89	أفكار وأدوات .....
89	أدوات لإدارة الأزمات .....
	أوراق عمل تفيدك في وضع قائمة بالأزمات المحتملة، وتحديد الإشارات التي تدلّ على مشكلات محتملة، ووضع قائمة ببيانات الاتصال، ووضع خطة موارد، وتقييم نتائج الأزمة المحتملة، وتعلّم دروسٍ من الأزمة .....
91	اختبر نفسك .....
97	مراجعة مفيدة للمفاهيم المطروحة في هذا الدليل. أجب عنها قبل أن تقرأ الدليل وبعد قراءته؛ لترى كم تعلمت.

101	..... إجابات أسئلة الاختبار
103	..... لمزيد من التعلّم
	المزيد من عناوين المقالات والكتب إذا رغبت في التعمّق في
103	..... هذا الموضوع
109	..... المصادر
	<b>ملاحظات</b>
111	..... لتستخدمها في تدوين الملاحظات التي تخطر ببالك

## رسالة المرشد

### قوة الإدارة الفاعلة للأزمات

ماذا تفعل لو أنّ أفضل موظفيك ترك العمل غداً؟ وماذا لو اندلع حريقٌ في مبنى مكتبك، وتعدّر عليك الوصول إلى حاسوبك أو إلى ملفاتك لعدة أسابيع، أو تخيل أسوأ من ذلك: أن تفقد ملفاتك الشخصية كلها؟ هل تستطيع حينئذٍ أن تستمرّ في عملك، وأن تُوفّي بالتزاماتك مع عملائك والشركات المسوّقة لمنتجاتك والمتعاقدين معك؟

يعتقد الكثيرون أنّ إدارة الأزمات هي عملٌ من اختصاص مجموعات تدقيق الحسابات وكبار المديرين التنفيذيين واختصاصيي العلاقات العامة في الشركة. وهذا صحيحٌ إلى حدٍّ ما، حين تتعلق الأزمات بالتلاعب بالمنتج مثلاً، أو بتلوّث منتج غذائي، أو تقريرٍ عن عمليات اختلاس أموال. ففي مثل هذه الأزمات يكون الأشخاص

المذكورون أنفاً خيراً من يعالجها. إلا أن هنالك أحداثاً أخرى غير مرغوب بها، يمكن أن يكون لها تأثير مدمر على مجموعتك أو مؤسستك. فأزمة مثل فشل أحد مسوقي منتجاتك في تسليم بضاعة يُعدّ تسليمها في الوقت المطلوب أمراً بالغ الأهمية، أو مرض أحد الموظفين ذوي المناصب الحساسة مرضاً طويلاً الأمد، قد يجعل مسألة القيام بأعباء العمل أمراً صعباً، بل وربما مستحيلاً.

إلا أنه بالتخطيط الجيد يمكنك أن تخفّف أثر الكوارث المحتملة، أو تتجنّب وقوعها، بل وفي بعض الحالات يمكنك أن تقود الشركة إلى الاستفادة من الأزمة.

وهذا الدليل يبين لك الطريقة التي تساعدك في إدارة الأزمات إدارةً فاعلة سواءً أكنت المدير التنفيذي في الشركة، أم رئيس قسم أو وحدة عمل فيها، أم قائد فريق عمل.

نورمان آر. أوغسطين، مرشد

يشغل نورمان آر. أوغسطين منصب رئيس اللجنة التنفيذية في لوك هيد مارتين. وقد عمل سابقاً كرئيس ومدير تنفيذي أول في مؤسسة لوكهيد مارتين، ومدير لبلاك أند ديكر، وفيليبس للبتترول، وبروكترا أند قامبل، وسكرتير ثانٍ للجيش الأمريكي في أثناء حرب

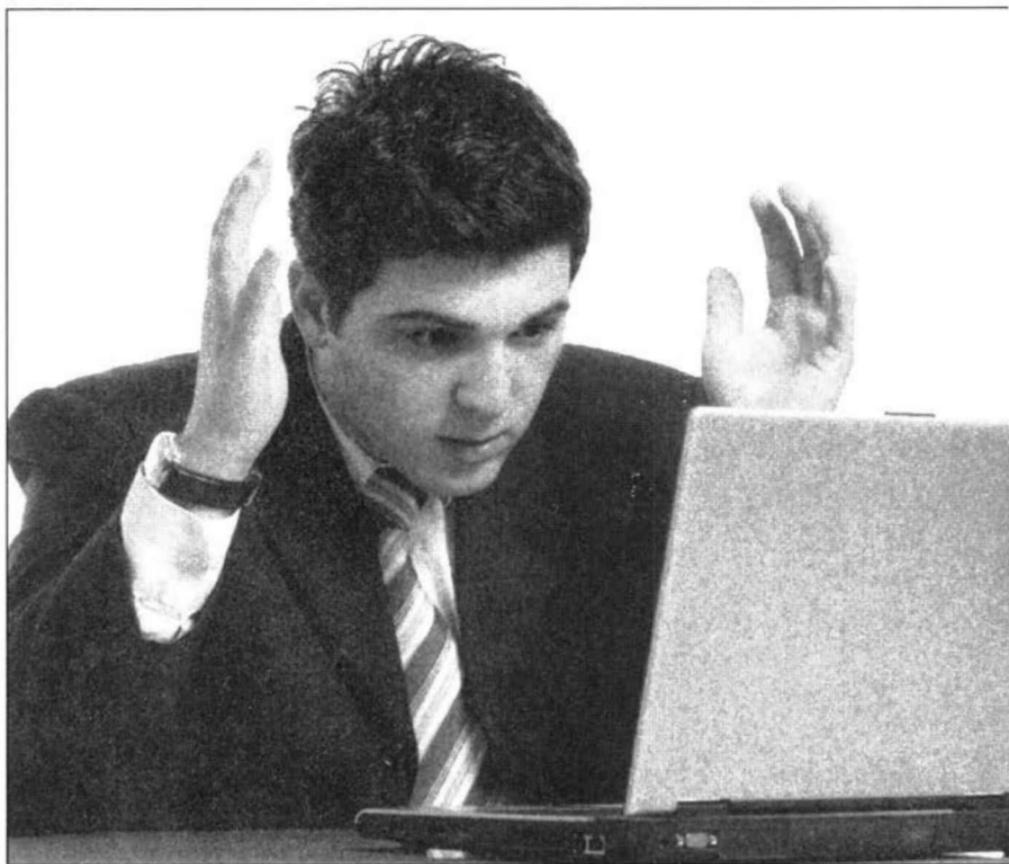
فيتنام. وهو مؤلف كتابِ قوانينِ أوغسطين (فايكنغ بنجوين، 1986) ومقالةٍ "إدارة أزمةٍ حاولتَ منع حدوثها" (مجلة هارفارد الدورية لأبحاث الأعمال، 1995).



**إدارة الأزمات:**

**الأسس**

ما هي الأزمة؟



تُعدُّ الأزمة تغييراً مفاجئاً أو تدريجياً ينتج عنه مشكلةٌ ملحةٌ  
تجب معالجتها حالاً. وقد تظهر الأزمة بعدة أشكال مثل:

- ظهور عيوبٍ في المنتج قد تكون مهددة للحياة.
- تسبّب بعض قراصنة الكمبيوتر في إغلاق نظام الشركة  
بأكمله، ومنع العملاء من الدخول إليه.
- موجة صقيع حادة، تدمّر محصول الحمضيات في منطقة  
ما.
- هجوم إرهابي يؤدي بحياة البعض وممتلكاتهم.
- موت مديرٍ أساسيٍّ مع عدم وجود البديل الفوري.

فالأزمات إذن ليست هي الارتفاع والانخفاض الطبيعيين في  
دورة العمل، فهذه مشكلات يتكرّر ظهورها، وتتمّ مواجهتها في  
خضمّ المجازفات، واكتشاف مجالاتٍ فرصٍ جديدةٍ. ولكنّ الأزمات  
أحداثٌ انقلابيةٌ مؤلّمةٌ، ومع ذلك قد تعود عليك هذه التجارب  
العصيبة بالنفع. فما تتعلّمه في تعاملك مع الأزمات يحمل في طياته  
بدور النجاح في المستقبل في منع حدوثها وإدارتها إن حدثت، بل  
وحتى في بعض الحالات تحويلها إلى فرصٍ جديدةٍ.

وفي هذا القسم من الكتاب ستتعلم المزيد عن الأنواع الأربعة للآزمات: آزمات طبيعية أو أحداث تتعلّق بالشركة، وأعطال تقنية، وقوى السوق والاقتصاد، وآزمات في علاقات العمل.

"إن الأزمة حدثٌ يمكن أن يغيّر أو يدمّر مؤسسةً بأكملها"

- إيان ميتروف

## أحداثٌ طبيعيةٌ أو ذات علاقةٍ بالشركة

ويندرج تحت هذا التصنيف نوعان من الآزمات، وهما: أحداثٌ طبيعيةٌ خارجةٌ عن السيطرة، وكوارثٌ صحيةٌ أو بيئيةٌ متعلقةٌ بالشركة.

والحدث الطبيعي الخارج عن السيطرة الذي يكون كارثياً إلى حدٍ فاجع قد يضرب ضربةً غير متوقعة. مثل هذا الحدث ربما يأتي على شكل زلزالٍ أو عاصفةٍ أو إعصارٍ استوائيٍ أو عاصفةٍ ثلجيةٍ أو فيضانٍ أو حريقٍ أو أيّ شكلٍ آخر من أشكال الكوارث الطبيعية، التي تدمّر الأبنية والبنى التحتية، وتقطع الاتصالات. أمّا المصائب البيئية والصحية المتعلقة بالشركة، فهي أحداثٌ كارثيةٌ ذات صلةٍ مباشرةٍ بالشركة، مع أنّها قد لا تكون بالضرورة من صنع الشركة نفسها، فالشركة إمّا أن تكون مسؤولةً أو يبدو أن تكون مسؤولةً عن التعامل معها. ولنأخذ على ذلك بعض الأمثلة:

- تلاعبٌ خارجيٌّ بمنتج الشركة تلاعباً لا يؤدي إلى إيذاء الزبائن فحسب، بل إلى تشويه الصورة العامة للمنتج وللشركة.
- ظهور بعض المشكلات الخطيرة في منتج الشركة كإنتاج إطاراتٍ معيبةٍ، أو طعامٍ ملوثٍ، وهذا مما تتحمّل الشركة مسؤوليته.
- حوادثٌ فاجعةٌ كاندلاق الوقود بشكل كبير أو تسرّب إشعاعات، وتكون محسوبةً في الرّقابة على شركتك.
- تلوثٌ بيئيٌّ سببته شركتك دون علمها لسنوات عدة، بوصفها نفاياتٍ سامّةٍ ذات تأثير ضارٍّ مديدٍ على الحياة البريّة والصحة البشرية، قد تسرّبت إلى المياه الجوفية.

ماذا ستفعل؟

ماذا، أنا أقلق؟

يشغل كال منصب مدير مجموعة ناجحةٍ من متاجر بيع المفرّق. وعلى مدار العام الماضي كان العمل يزدهر، والمكاسب تزداد، وهوامش الربح تنمو. وبما أنّ العمل كان على ما يرام، تفاجأ كال عندما تلقى مذكرةً من نائب رئيس الشركة يطلب منه فيها

أن يجري تدقيقاً للأزمات. ما الذي يعنيه نائب الرئيس بتدقيق الأزمات؟ ولماذا على كمال أن يقلق بشأن أزمة ما في الوقت الذي يجري فيه العمل على خير ما يُرام؟ لم يكن لدى كمال أي فكرة من أين يبدأ.

ماذا ستفعل لو كنت مكانه؟ هنا سيقترح عليك المرشد حلاً تحت عنوان: ماذا يمكنك أن تفعل؟

## الأعطال التقنية

من منا لا يعرف: ما معنى أن ينهار مزود خدمة الاتصالات لشركتك؟ ففي عصر المعلومات هذا، غدونا معتمدين على التقنيات الحديثة اعتماداً غير عادي، وذلك في مجال الاتصالات، وتخزين المعلومات، وإجراء الأبحاث والبيع الشراء، فلم يعد العمل قادراً اليوم على الاستغناء عن التقنيات الحديثة. وفيما يلي بعض مشكلات التقنيات الشائعة، التي يمكن أن تنقلب إلى أزمات:

• فقدان البيانات: تفتقر معظم الشركات في الولايات المتحدة إلى خطط احتياطية بديلة للبيانات. ووفقاً لدراسة أجرتها

جامعة تكساس، فإن 6% فقط من الشركات يمكنها أن تحافظ على بقائها إن أُصيبت بأزمة فقدان البيانات.

• اختراق أنظمة الحماية: أظهرت إحصائية أُجريت في عام 2001 من قبل مكتب التحقيقات الفدرالي ومعهد حماية الحواسيب: أن 85% من الشركات الكبرى والوكالات الحكومية قد ضُبطت لديها حالات اختراق للحواسيب في العام الفائت. وبينما تأتي معظم الهجمات على الحاسوب من الخارج، إلا أن الهجمات الداخلية هي التي تسبب أفدح الخسائر المالية.

• تقنية الاتصالات: تخيل أن موقع مبيعات ما على شبكة الإنترنت قد انقطع في ذروة الموسم مُعطياً بذلك طلبات الشراء، ومخيباً العملاء ومندوبي الخدمات، أو أن موقع فريق عمل قائم انهار، فصار من المستحيل على أعضاء الفريق أن يوفوا بالتزاماتهم الضرورية في موعدها، أو أن نظام الهاتف بأكمله قد توقف بحيث لم يعد بإمكان أحد في الشركة أن يستقبل أو يرسل أي مكالمات، باستثناء الهاتف المتحرك.

• معدّات قديمة: عندما يعمل الناس على معدّات قديمة أو شبكاتٍ متهاكّة، فإنهم يواجهون سلسلةً من الأزمات الصغيرة المتتابة كلّ يومٍ مثل عدم كفاءة ظروف العمل، وصعوبة الإيفاء بالالتزامات في الوقت المحدد، وفقدان البريد الإلكتروني، والإحباط الدائم. وهذه كلها قد تؤدي إلى أزمة كبيرة في حال انهيار النظام في نهاية المطاف؟

---

فكرة: تجنّب الأعطال التقنية من خلال التحديث الدائم لأجهزة الحاسوب وللأنظمة الأخرى، وعالج المشكلات فور ظهورها.

---

## قوى السوق والاقتصاد

في عصر الاقتصاد العالمي والمعلومات السريعة باتت التغيّرات في السوق والاقتصاد أسرع مما كانت عليه منذ عشرين سنة. ويمكن لهذه القوى أن تتغيّر، أو يبدو أنها تتغيّر، بلمح البصر. ولنضرب بعض الأمثلة على ذلك:

• تأرجحات السوق: إنّ أيّ فشلٍ أو انهيارٍ غير متوقّع في الشراء

يغيّر المبيعات المتوقّعة، وتطوّر المنتج وبرنامج العمل. ومع أنّ التّأرجحات المنتظمة للسوق قد تسبب أوقاتاً عصيبة، إلا أنّ وقوع فوضى كبيرة فيها هو ما يؤدي إلى الأزمات.

• الأزياء الدّارجة: يؤدي التغيّر الكليّ في متطلّبات المستهلك إلى تدهور الشركات المتخلّفة عن مواكبة الحداثة. وخير مثال على ذلك ظهور الحاسوب الشخصي، إذ إنّّه لم يكن متوقّعاً له أن يصبح الأسلوب العصريّ في الحياة، سواءً في مجال العمل أم في البيوت. والشركات التي كانت تعتقد أنّ تقنية الحواسيب الضخمة ستظلّ هي السّوق الوحيدة وقعت من حيث لم تكن تحتسب، والعديد منها تدهور.

• فقاعات الاستثمار. يمرّ السوق بأوقات تنفّس في المضاربات المسعورة ونوبات الاستثمار الجنونية، فتصبح فرص العمل حينئذ غير مناسبة، وذلك إلى أن يعود الوضع الاقتصادي إلى واقعه الحقيقي، فيفقأ تلك الفقاعات. إلا أنّ ما يصاحب تلك الأوقات من انخفاض في السّندات والمدخرات ورواتب التقاعد وفرص العمل يشكل أزمةً للكثيرين.

---

فكرة: تجنّب الأزمات الماليّة الجارية بوضع مشاريع  
تنموية، تؤمّن الموارد الماليّة بالكامل منذ البداية.

---

## أزمات علاقات العمل

تعتمد كلّ أنواع العمل على الطّاقة البشريّة داخل الشركة  
وخارجها، بمن في ذلك الشركاء والمسوّقين والعملاء. فماذا تفعل  
شركتك إذا توفّي أحد قادتها الأساسيين فجأة؟ أو إذا قام أحد  
المتعاقدين المسؤولين عن حماية بضائعك بخرق القانون في أحد  
المطارات الكبرى؟ أو إذا اكتشفت أنّ أحد الموظفين يختلس أموالاً  
من حساب أحد الزبائن؟ أو إذا اتُّهم شريكك بقضية ما؟ أو إذا  
انسحب أحد عملائك الأساسيين من السوق؟ أو إذا تورّط اثنان من  
المديرين في شركتك بصراعٍ شخصيٍّ مدمرٍ؟

---

فكرة: تجنّب أزمات علاقات العمل بمواجهة المشكلات  
ومناقشتها قبل أن تتصعّد.

---

ماذا يمكنك أن تفعل؟

هل تذكر قلق كال بشأن إجراء تدقيقٍ للأزمات؟

إليك ما يقترحه عليك المرشد:

يمكن لكال أن يبدأ بالحديث مع زملائه العاملين في مختلف الأقسام، ليفهم بشكل أفضل ما يمكن أن يقع من مشكلات في الأوقات العصيبة. فإذا كنت مسؤولاً مثلاً عن سدّ مائي في مدينة ما، فلا بدّ أن تدقّق في متانة البناء قبل مجيء عاصفة ترفع منسوب المياه. وكذلك الأمر بالنسبة إلى كال، إذ من الضروري أن يجري تدقيقاً للأزمات في أيام الرّخاء، تحسباً لأيام الشدة، بحيث يكون على تمام الاستعداد إن حدثت الأزمة. وأول خطوة في التدقيق هي بالتحدّث إلى مختلف العاملين في المؤسسة، ليجمع بين يديه وجهات نظرٍ مختلفةٍ عما قد يحدث. ثمّ عليه أن يُجري تحليلاً شاملاً لكلّ أزمة، ليحدّد نقاط قوة الشركة فيها، ونقاط الضعف، والفرص، والتحديات.

## ست مراحل لإدارة الأزمة

كلّ الأزمات التي تحدّثنا عنها، سواءً أكانت أحداثاً خارجةً عن السيطرة، أم أزماتٍ صحية، أو تقنية، أم تغييرات في السوق، أم أزمات في علاقات العمل، تحمل إمكانية التأثير على سمعة الشركة وعلى محصّلتها وعلى العاملين فيها، وبشكل أساسي على قدرتها على الاستمرار في العمل. ومع أنه لا توجد صيغةٌ بسيطةٌ للتخلّص من الأزمات، إلا أنّ اتباع المراحل الستة لإدارة الأزمة يمكن أن يُحدث فرقاً كبيراً في كميّة مواجهة المؤسسة للأزمات مواجهةً ناجحةً.

وهذه المراحل هي:

- (1) تجنّب الأزمة.
- (2) الاستعداد لإدارة الأزمة.
- (3) إدراك الأزمة.
- (4) احتواء الأزمة.
- (5) حلّ الأزمة.
- (6) التعلّم من الأزمة.

وسنقوم في الفصول القادمة ببحث كلّ مرحلةٍ من هذه المراحل بالتفصيل.

## المرحلة الأولى: تجنب الأزمة





إن الأزمات التي لاتعالج كما ينبغي هي التي تثير أكبر ضجة إعلامية، في الوقت الذي لانسمع الكثير عن أزمات تم منع حدوثها أصلاً. هل تذكر مشكلة عام 2000؟ ففي أول يوم من عام 2000 قامت فعلاً كل أجهزة الحواسيب في العالم بتحويل التاريخ إلى الألفية الجديدة، دون أي عثرة تذكر. وكل ما سمعه أولئك الذين كانوا بانتظار أخبار الورطة هو صوت هادئ عن أزمة تم منع حدوثها. إذ إن الشركات ذات العلاقة كانت قد عملت على مدار سنوات عدة على حل هذه المشكلة قبل أن تقع، وقد أثمرت جهودهم في ذلك.

وفي طبيعة الحال يقوم المديرون من كل المستويات في المؤسسات يومياً باستشراف الأزمات الصغيرة ومنعها. ومن أمثلة ذلك:

- أن يلاحظ وكيل المبيعات أن هنالك خطأ في تهجئة اسم أحد المتعاملين، وقد تكرر على كل صفحات طلبية مبيعات رئيسة، فإنه يسارع إلى إتلاف كل النسخ لديه، ويجري التصحيح اللازم، ويطلب نسخاً جديدة في مركز طباعة يعمل ليلاً. وبذلك ينقذ الشركة من فقدان حساب أساسي لديها.
- وأن يلاحظ مدير ما نقصاً في السيولة، فيتخذ بعض

الخطوات ليسرّع من مستحقّات القبض، ويتأكد من أنّ الحدّ الأدنى للرّصيد متوافر في بنك الشركة، إن لم يصل النّقد المتوقّع بعد.

• وإذا أخبر قائد فريق عمل أنّ أحد موظفيه الأساسيين سيترك العمل، فإنّه يسعى لإيجاد بديل عنه، عوضاً عن تأجيل الأمر حتى آخر لحظة.

إذن، فإنّ كل من ذكرنا من المديرين يقوم فعلاً بعملية منع للأزمة، وهذا جزء من عمله، غير أنّ ممارسة منع الأزمة ممارسةً مُجديةً، يستلزم اتباع نهج مُنظّم. وهذا يتضمن إجراءً تدقيقٍ للأزمات، وأخذ الأزمات الممكنة في الحسبان في المجالات الأربع الأساسية، التي تحدثنا عنها سابقاً.

## إجراء عملية تدقيقٍ للأزمة

يملك معظم المديرين الحدّس في معرفة الأزمات الممكنة والمحتملة، وقد اعتادوا على اتّخاذ الخطوات اللازمة لمنعها. إلا أنّ بإمكانك، بصفتك مديراً، أن تعزز من كفاءتك من خلال الاستعداد للأزمة، عندما تكون أمور العمل تسير على خير ما يرام. وأول

خطوة في هذا المجال هي إجراء تدقيقٍ للأزمات. ابحث عن الثغرات الموجودة حالياً، أو تلك التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

وحتى لو بدا الأمر عبثاً إضافياً على قائمة أعباء العمل الطويلة أصلاً، إلا أنها تُعدّ جزءاً ضرورياً من خطة شركتك أو دائرة عملك على المدى الطويل.

ويتطلب تدقيق الأزمات منك أن تتخذ الخطوات الآتية:

1) أدرج التخطيط للأزمة ضمن تخطيطك الإستراتيجي. قُم بدمج عملية تدقيق الأزمات مع عملية التخطيط الإستراتيجي الشاملة. وسواءً أكنتَ تدير عملاً حراً بنفسك، أم كنتَ تدير قسماً ما، فأنت بحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي للمستقبل، ولا بدّ لهذا التخطيط من أن يتضمّن التخطيط للأزمات.

2) اجتمع بالآخرين وتبادل الأفكار معهم. تختلف وجهات النظر حول الأزمات الممكنة اختلافاً كبيراً. وليس لفرد أن يدعي امتلاك كلّ المعلومات التي تحتاجها الشركة. فإذا تكلمت مع العاملين في التخصصات الأخرى من القسم أو الدائرة أو الشركة فقد تحصل على بعض المعلومات المدهشة. لذا تعاون مع زملائك في القسم أو في الأقسام الأخرى على تحليل الوضع.

3) قم بإجراء تحليل شامل. يُعدّ التحليل الشامل أداة مفيدة من أدوات التخطيط الإستراتيجي. ويُقصد به تحليل نقاط الضعف ونقاط القوة والفرص والتهديدات. وليكن إجراء التحليل من منظور الأزمات تحديداً. فمُنشأ الأزمات غالباً ما يكون من نقاط ضعفٍ داخلية، أو من تهديداتٍ خارجيةٍ.

اسأل مثلاً: ما نواحي الضعف الداخلية في المؤسسة؟ وفي أيّ إجراء من إجراءات العمل العادية قد تظهر الأزمة؟ فمثلاً: هل عدد العاملين قليل، بحيث تتعطل بعض الوظائف إن غادر أحدهم؟ أو هل البنية التحتية للعمل قديمةٌ ومُرَقَّعة؟ هل تعاني من مشكلات في التحكم بالجودة، قد تؤدي إلى استياء الزبائن أو الإضرار بهم؟

وما التهديدات الخارجية الأكثر احتمالاً؟ وأيّ تلك التهديدات هو الأخطر على الشركة؟ فمثلاً: هل من المحتمل أن يقوم أحد منافسيك بطرح منتجٍ جديدٍ مبتكرٍ، مما يجعل منتجك مهجوراً؟

ومن الملاحظ أنّ معظم الناس يرفضون الاعتراف بالتهديد الأساسي، الذي يحوم حول الشركة، وبتجاهلهم للواقع يهملون

القيام بأي عملٍ بناءً، قد يدرأ أو يخفف من وطأة المشكلة. فعلى سبيل المثال، قد تكون شركتك قائمةً على نجاحها في تشغيل خط إنتاجٍ أساسيٍّ واحدٍ، غير أن المديرين يرفضون الاعتراف بمنتج مبتكرٍ جديدٍ، قد يجعل بالفعل خط الإنتاج بكامله مهجوراً أو مُعطّلاً. فمن المرجح حينئذٍ أن تنهار الشركة.

4) ركّز على مجالات الأزمة الأربع الأساسية. خذ بعين الاعتبار كلّ ما يمكن وقوعه من كوارثٍ صحيةٍ وبيئيةٍ، وأعطالٍ تقنيةٍ، وتغييراتٍ في قوى السوق والاقتصاد، ومشكلاتٍ على صعيد العلاقات.

5) اختصر قائمة الأزمات المحتملة. في أثناء عملية تدقيق الأزمة اسأل نفسك السؤالين الأساسيين الآتيين: ما أسوأ الأخطاء التي يمكن أن تقع؟ وما أكثر الأزمات احتمالاً أن تقع؟ إذ ليس بالإمكان مواجهة كلّ المشكلات أو الأزمات الممكن حدوثها، كما أنّ بعض الأزمات مستبعدة. كأن تكون شركتك مثلاً خارج نطاق الزلازل، فلا تضع الزلازل حينئذٍ على قائمة الأزمات المحتملة. وكذلك إذا كنت تعمل لحساب مؤسسة استشارية، فلا داعي للقلق بشأن احتمال وقوع إضرابٍ عماليّ.

إذن، اختصر قائمة الأزمات المحتملة بالتركيز على الأزمات، التي تسبب أسوأ النتائج، والتي تكون نسبة احتمال وقوعها أعلى، والتي ستؤثر على مجموعتك أو شركتك.

"اكتب قائمة بكل ما يمكن أن يجلب المشكلات للعمل، وانظر في العواقب المحتملة، وقدر كلفة درئها" نورمان أوغسطين.

### إلقاء الضوء على مجالات الأزمة الأربع الأساسية

ليس من السهل محاولة توقع كل نوع من أنواع الأزمات الممكنة والاستعداد لها. فلنلق نظرة مفصلة على كيفية التركيز على مجالات الأزمة الأربع الأساسية:

- الكوارث الصحيّة والبيئية. إن صحة الموظفين والعملاء والعموم وسلامتهم، وسلامة البيئة هي على رأس قمة الأولويات. فما أسرع أن يتحوّل هذا النوع من الأزمات من مشكلة صغيرة إلى أزمة كبيرة، وخصوصاً عندما يحاول العاملون في المؤسسة التكتّم عليها، أو إلقاء اللوم على جهات أخرى، أو التقليل من شأنها.

- الأعطال التقنيّة. أغلب الظن أنك على دراية كافية ببعض أكبر نقاط الضعف في التجهيزات التقنية للقسم أو للشركة،

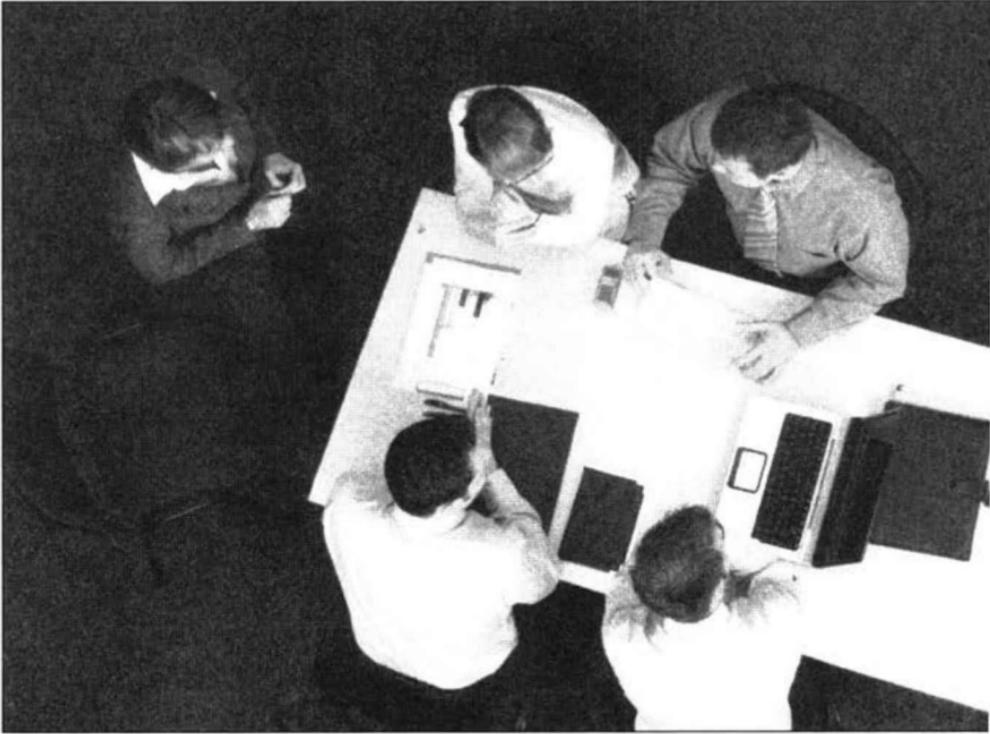
كنظام الهاتف، أو مزود الخدمة، أو وصلات شبكة الإنترنت. فالضعف في التقنية، إن لم يُعالج، يمكن أن يعجل في وقوع أزمات تشلّ العمل.

• قوى السوق والاقتصاد. إن القوى الاقتصادية وتقلبات السوق تشكّل أزمات ممكنة، ولكنها تحمل في طياتها أعظم الفرص، بشرط أن تكون مستعداً لها، والا فإنّ تقلباً غير متوقع في السوق قد يكون مؤذياً، إن لم نقل مدمراً.

• العلاقات. إن سلوك الناس لا يمكن التنبؤ به. فقد يقومون بأشياء تستبعد صدورها عنهم، وخصوصاً عندما يتعلق الأمر بالمال أو بالترقية. وكذلك الأمر بالنسبة إلى مؤسسات جمعت بينكما شراكة قديمة، وأذّ بها تفاجئك اليوم. خذ مثلاً وكالة الإعلانات التي قام عميلها "فورتشن 500" بإغلاق أبوابه فجأة، ماذا حصل لها؟ لقد خسرت قيمة أعمال بملايين الدولارات. ولكونك المدير يتوجب عليك التعامل مع علاقات كثيرة ومتنوعة. لذا ابحث عن العلاقات الضعيفة. ولتكن على دراية خاصة بمن هم على رأس القائمة من المسوّقين والعملاء وخبراء الكمبيوتر الذين من الممكن أن يكون انسحابهم مدمراً للشركة.



**المرحلة الثانية:  
الاستعداد لإدارة الأزمة**



في عالم الأعمال يقتضي مفهوم وضع خطة لإدارة الأزمة اتخاذ أكبر عدد ممكن من القرارات قبل أن تحدث الأزمة. وذلك لكي تكون الطاقات موجهة إلى معالجة الأزمة معالجة فاعلة في حال حدوثها. فالعديد من هذه المهام سهل الإنجاز عندما تكون أمور العمل تجري على خير ما يرام، ولكنها تصبح صعبة ومرهقة في خضم الأزمة.

وكما هي الحال تماماً في المستشفيات، حيث يكون هنالك مولد للكهرباء على أهبة الاستعداد في حال انقطاع التيار الكهربائي في أثناء إجراء عملية ما، أنت بحاجة إلى خطط دعم احتياطية لمجموعة الأزمات، التي قمت بتحديد أولوية الاستعداد لها، على أنها أزمات متوقعة.

## إدراك الأخطار والخسائر

خذ مثلاً إحدى الشركات الاستثمارية الكبرى التي كانت قائمة على خط عمل واحد، ألا وهو مساعدة صغار المستثمرين في بيع وشراء البضائع. فعندما كان سوق الاستثمار في أوجّه ازدهر عمل هذه الشركة، وصارت توظف أرباحها في توسيع عملها من خلال توظيف المزيد من العاملين، وفتح المزيد من المكاتب. إلا أنه عندما

مرّ الاقتصاد بحقبة ركود، وتوقّف صفار المستثمرين عن الشراء، لم يعد أمام الشركة أيُّ مصادر أخرى للكسب. فانخفضت أسهمها، ممّا اضطرّها إلى تسريح عدد كبيرٍ من العاملين، وهذا أثر سلباً على طاقم المؤسسة. ولو أنّ هذه الشركة قامت باستكشاف مصادر كسبٍ مختلفة، واستثمرت أرباحها في تلك الفرص، ولو أنّها طرحت على نفسها سؤالاً: "ماذا لو؟" بخصوص معدّل نموّها، لربّما كانت قد خفّفت من نتائج الكارثة.

إذن، استخدم نتائج تدقيق الأزمة كقاعدةٍ تقوم على أساسها بعملية عصف ذهنيّ، لاستنباط الأزمات الممكنة. واطرح الافتراضات الأساسية حول عملك حاضراً ومستقبلاً. ما هي الافتراضات التي قد لا تكون صحيحة؟ اسأل نفسك: "ماذا يحدث لو توقّف الناس عن شراء أكثر منتجاتنا رواجاً؟"، أو "ماذا لو ازداد الطلب على منتجاتنا، بحيث لم نعد نستطيع الإيفاء بالطلبات؟" إنه لمن الضروري أن تقوم بهذا العمل مع الجماعة. فكل فرد في الجماعة يستطيع أن يقدّم لزملائه رؤية قيّمة حول افتراضاتهم. وأخيراً اسأل نفسك: "كيف سيؤثر ذلك على المجموعة؟".

وبعد أن تحدّد الأزمات التي عليك التخطيط لها، فكّر في طرق تقليل فرص هذه الأخطار. فمّ أيضاً بعملية عصف ذهنيّ حول

الخسائر التي تكلفها كلُّ واحدة من تلك الأخطار التي حددتها. وخذُ بعين الاعتبار كلَّ ما يمكن أن يحدث من أخطاء، وقيّم الخسائر، إن لزم الأمر. ولا تنسَ أن تحليل الأخطار لا يقيس الخسائر المادية فحسبً، وإنما عليك أيضاً أن تحدد الخسائر المتعلقة بصحة الناس وسلامتهم، وكذلك العوامل الأخرى الضرورية، كالقدرة على تأمين متطلبات العملاء، وقدرة الموظفين على العمل والتواصل اللازم، وسمعة الشركة. رتب هذه الأخطار في سلم أولويات يكون على رأسه أشدها وطئتها وخسارته. وابدأ بمعالجتها أولها.

## وضع خطة للأزمة

بعد أن تنتهي من اختيار تصوّرٍ أساسيٍّ حول سؤال "ماذا لو"، وتحلّل التبعات المحتملة، قمّ بإجراء عملية عصفٍ ذهنيٍّ لاستنباط أنواع القرارات، التي يجب أن تتخذ. ولنأخذ بعض الأمثلة: في حال وقوع كارثة طبيعية، قد يتوجّب إجلأء الموظفين عن المكان، وإخطار موظفي المناوبة الثانية أو الثالثة بالأمر. وإذا ما ظهرت مشكلة ما في إيصال منتج ما إلى السوق فإنه قد يتوجّب تشغيل كادرٍ إضافيٍّ بأسرع ما يمكن، أو حشد طرقٍ بديلةٍ، أو ربما يتوجّب أن تقوم الإدارة بالردّ على الاتصالات. وفي حالة تهديد عمال المواصلات بالإضراب

عن العمل، فقد يتوجّب عليك إحضار فريقٍ من الموظفين، الذين يقودون حافلاتٍ صغيرةً لإحضار العاملين إلى العمل، وترتيب أمور البعض الآخر للعمل من منازلهم.

وفي تلك الأثناء، ابدأ بالنظر فيمن ينبغي أن يكون المسؤول عن إصدار تلك القرارات. وأضف إلى خطتك أيضاً إجراء تفحصٍ للواقع من خلال النظر في الآثار الجانبية غير المرغوبة وغير المقصودة، التي يمكن أن تحدث. فعلى سبيل المثال: أرادت سلسلة محلاتٍ لإصلاح السيارات أن تنشّط الطلبات الضعيفة. فقامت الإدارة بطرح حوافزٍ عملٍ للميكانيكيين: أنهم كلّما زادوا مقدار العمل الذي يقومون به كلّما ازدادت قيمة العلاوة التي يحصلون عليها. ولكنّ لسوء الحظّ صار بعض الميكانيكيين يجري إصلاحاتٍ غيرٍ ضرورية. فبدأ الزبائن يشكون من حالات الاستغلال تلك، ممّا أثر سلباً على سمعة المحلات. وشبيهةً بهذه الحالة أيضاً ما قام به أحد المصانع عندما قدّم حوافزَ عن كلّ منتجٍ معيبٍ يُسلم. ولكنّ سرعان ما بدأ بعض العمّال بإحداث أضرارٍ متعمّدةٍ في المنتجات، لكي يحصلوا على الجوائز. أمّا بالنسبة لإحدى شركات البييتزا التي تعهّدت بتسليم البييتزا في 30 دقيقة، أو تكون مجانيةً، فإنّ سرعة السائقين صارت تسبّب حوادثٍ في السير.

ولسنا نعني بذلك أنّ عليك تغطية جميع الاحتمالات. وإنما عليك أن تدرسَ الأمور بعناية، لكي تمنعَ مثل تلك المشكلات غير المتوقَّعة.

## تشكيل فريق لإدارة الأزمة

تعتمد حصيلة الأزمة على أداء الأشخاص الذين يتخذون القرارات. فكلما كان استعدادهم أفضل، كان مستوى معالجة الأزمة أفضل. لذا عليك أن تحدّد مَنْ في فريقك سوف:

- يكون مرتبطاً بمعالجة كلّ ناحيةٍ من نواحي الأزمة.
- يتخذ أيّ نوعٍ من القرارات.
- يُعلّم الموظفين والوكالات الحكومية ووسائل الإعلام، وما إلى ذلك.
- يقرّر ما إذا كان على الموظفين أن يبقوا في منازلهم أم لا.
- يقرّر إخلاء المبنى.
- يقرّر توظيف كادرٍ مؤقتٍ في حالات ضغط عملٍ غير متوقَّع.

وحالماً تُتخذ هذه القرارات، تأكّد من أنّ لكل فردٍ في الفريق بديلاً، في حال عدم وجوده عند اللزوم.

وبالإضافة إلى ذلك، اكتب قائمةً بكلّ أرقام الهواتف، والعناوين الإلكترونية، وطرق الوصول إلى كلّ عضوٍ من الأعضاء الأساسيين في الفريق. ووزّع القائمة على أعضاء الفريق، واطلب منهم أن يخزّنوها في حواسيبهم، وهواتفهم الجوّالة، وأجهزة الاتصال اللاسلكية، ومكاتبهم المنزلية، وفي كلّ مكانٍ يمكن لأيّ فردٍ من الفريق أن يحتاج الوصول إليه.

وبعد كلّ ذلك. حدّد شبكات العمل الرسمية وغير الرسمية داخل الشركة، ومن هم الأشخاص الأساسيون الذين قد تحتاج إلى الاعتماد عليهم في الأزمة؟

---

### خطوات لوضع خطة للأزمة

1) حدّد العقبات ونقاط الفشل.

ما هي العوامل التي قد تجعل الأزمة أسوأ؟ هل ينقصك موظفون؟ لا يوجد خطة إخلاء؟ التقنيات؟ الجوّ؟ نقصٌ في

التمويل؟ نقص في المعرفة؟ قَم بعملية عصف ذهني حول العقبات ونقاط الضعف، ومن ثم حدّد طرق التعامل معها.

(2) ضع خطة للموارد.

خذ في الحسبان، تبعاً لنوع الأزمة، ما قد يلزمك لحلّها. ثمّ خطّط من أجل توفير تلك الموارد عند الطلب. ومن أمثلة ذلك أن يحتاج الموظفون الذين يسافرون إلى مناطق خطيرة من العالم إلى وسائل سريعة للحصول على النقود. وهنا حدّد الموارد التي تحتاجها، وكيفية الحصول عليها، ومن سيكون المسؤول عنها.

(3) ضع خطة للتواصل.

قرّر من الذي يجب أن يعلم بالأزمة - سواء أكان من داخل الشركة أم من خارجها، ثم ضع خطة للتواصل لكي يتم إعلام كلّ شخص أساسي عند اللزوم. وقد تكون هذه الخطة بسيطة تماماً كقائمة الاتصالات الطارئة، أو تكون أكثر تعقيداً كمثال شجرة اتصالات توضح طريقة تدفق الرسائل.

(4) وزّع خطط الموارد والاتصالات.

تأكد من حصول كلّ الأشخاص الأساسيين على خطط الموارد

والاتصالات، وأنهم يفهمونها جيداً. أدعهم إلى اجتماع لعرض الخطتين، ووضّح دور كل فرد عند الطوارئ. كما يمكنك أن تقوم بإجراء تدريب على أزمة مزيفة، لتتأكد من فاعلية الخطة.

### وضع خطة للموارد والاتصالات

اكتب قائمة بأسماء كل من تحتاج إلى الاتصال بهم في حالة وقوع أزمة - لا تقتصر على أعضاء الفريق - وكيفية الاتصال بهم. قد تحتاج إلى إدراج أسماء كل الموظفين والمسوقين والعملاء.

---

فكرة: ضع في بالك أن تكون العلاقات اللازمة التي تفتقد إليها في الوقت الحالي. ففي وقت الأزمة سيكون من السهل عليك جداً أن تتصرّف إن كنت على معرفة مسبقاً بكل الأشخاص.

---

فكر أيضاً، فيما يخص كل أزمة مُدرجة على قائمتك، بالموارد التي ستحتاجها لمعالجة الوضع. فمثلاً: إذا كنت تدير مشروع بحث في مؤسسة صيدلانية، فقد يتوجب عليك الاستعداد لأزمة صحية أو

بيولوجية. وإذا كنت تحاول تنمية بيئة تسويقية في بلد غير متطور، فقد يتعرّض موظفوك إلى خطر جسدي حقيقي. ففي هذين المثالين تختلف الموارد المطلوبة اختلافاً كبيراً من مخزن لترياق محدد إلى خطة هروب مفصلة.

---

فكرة: في وضع خطة اتصالات للأزمة، اكتب قائمة بالأسئلة الخمس التي لا تودّ أن تُوجّه إليك بشأن الأزمة. (ثق تماماً بأنّ هناك مَنْ سيوجّهها إليك). وحضّر الإجابة عنها.

---



## المرحلة الثالثة: إدراك الأزمة



حُذِرَ الرَّئِيسُ التَّنْفِيزِي لِإِحْدَى الْمَوْسَّسَاتِ الْكَبْرَى ذَاتِ يَوْمٍ  
بَأَنَّ رَئِيسَ إِحْدَى الشَّرَكَاتِ التَّابِعَةِ لِلْمَوْسَّسَةِ، وَهِيَ شَرِكَةُ أَفْلَامٍ،  
مُتَّهَمٌ بِإِخْتِلَاسِ أَمْوَالٍ وَتَزْوِيرِ شَيْكَاتٍ. إِلا أَنَّ الرَّئِيسَ التَّنْفِيزِي رَفَضَ  
التَّصْدِيقَ بِأَنَّ رَئِيسَ شَرِكَةِ الْأَفْلَامِ قَدْ يَرْتَكِبُ مِثْلَ تِلْكَ الْإِنْتِهَاكَاتِ،  
فَتَجَاهَلُ الْمَشْكَلَةَ. إِلا أَنَّ الْأَمْرَ لَمْ يَنْتَه. وَإِلَى أَنَّ قَرَّرَ الرَّئِيسَ التَّنْفِيزِي  
فَصَلَ رَئِيسَ الشَّرِكَةِ مِنْ عَمَلِهِ، كَانَ اللَّصُّ الذَّكِي قَدْ حَشَدَ مَجْمُوعَةً  
مِنَ الْأَعْضَاءِ فِي صَفِّهِ. أَصْرَتِ هَذِهِ الْمَجْمُوعَةُ عَلَى إِبْقَاءِ الرَّئِيسِ فِي  
مَنْصِبِهِ، فَازْدَادَ الْوَضْعُ سُوءًا، وَخُصُوصًا بَعْدَ أَنْ بَدَأَتِ التَّقَارِيرُ فِي  
الْجَرَائِدِ تَلَطَّخَ سَمْعَةَ شَرِكَةِ الْأَفْلَامِ وَالْمَوْسَّسَةِ، وَكُلٌّ مِنْ لِهَ عِلَاقَةٌ  
بِمَنْ فِي ذَلِكَ الرَّئِيسِ التَّنْفِيزِي. لَقَدْ كَانَتْ أَزْمَةٌ مُؤَلَّةٌ وَبَشْعَةٌ. وَلَقَدْ  
كَانَ بِالْإِمْكَانِ تَجَنُّبُهَا لَوْ كَانَ الرَّئِيسُ التَّنْفِيزِي قَدْ أَدْرَكَ مِنْذُ الْبَدَايَةِ  
أَنَّ هُنَالِكَ أَزْمَةٌ مُؤَلَّةٌ كَامِنَةٌ، وَتَعَامَلُ مَعَهَا مِنْ غَيْرِ إِبْطَاءٍ.

وَكَثِيرٌ مِنَ الْمَدِيرِينَ أَمْثَالِ هَذَا الرَّئِيسِ التَّنْفِيزِي لَا يُرِيدُونَ  
مُوجَهَةً ظُرُوفٍ بَغِيضَةٍ. غَيْرَ أَنَّ هَذِهِ الظُّرُوفَ الْبَغِيضَةَ قَدْ تَكُونُ  
مُؤَشِّرَاتٍ لِأَزْمَةٍ قَادِمَةٍ. لِذَا عَلَيْكَ الْإِصْفَاءُ إِلَى الصَّوْتِ الَّذِي يَنْبَغِثُ  
مِنْ دَاخِلِكَ قَائِلًا لَكَ: "أَوْه - هُنَالِكَ خَطَأٌ مَا" كَانَ يُفْتَرَضُ بِالرَّئِيسِ  
التَّنْفِيزِي أَنَّ يَقْلِقُ عِنْدَمَا عَلِمَ أَنَّ رَئِيسَ شَرِكَةِ الْأَفْلَامِ التَّابِعَةِ لَهُ مُتَّهَمٌ  
بِالْإِخْتِلَاسِ. وَلَكِنَّهُ بَرَّرَ الْحَدِيثَ لِنَفْسِهِ بِأَنَّ مَا سَمِعَهُ كَانَ مُسْتَحْيِلًا.

## هل هي أزمة؟

يتعلم المديرين يوماً بعد يوم من الحقائق والأحداث المزعجة التي يمرّون بها. وبدلاً من محاولة تجاهلها وتبريرها والتقليل من أهميتها يجب التوقّف عندها ومواجهتها. خذْ بعض الوقت، وتخيّل نفسك شخصاً آخر، وانظرْ في الحدث وتوابعه.

أولاً: وصّف الحدث. استخدم القائمة الموضّحة في الجدول بعنوان: "هل هي أزمة؟" لتحديد فيما إذا كنت تتعامل مع أزمة وشيكة الوقوع أم لا.

ثانياً: قدرْ حجم الأزمة. حالما تدرك أنّك تواجه أزمة، حدّد مداها وحجمها.

لا	نعم	هل هي أزمة: هل الحدث المطروح قد سبب، أو من الممكن أن يسبب.....
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• إصابة لأي شخص؟</li> <li>• تهديداً لصحة وسلامة أي شخص؟</li> <li>• تهديداً للبيئة؟</li> <li>• عجزاً في قدرة الشركة على خدمة العملاء، أو تهديداً لسمعتها؟</li> <li>• تهديداً خطيراً لمعنويات الموظفين وسعادتهم؟</li> <li>• فقدان بيانات؟</li> <li>• خسارة مالية كبيرة؟</li> <li>• إجراء قانونياً ضد الشركة، أو ضد فرد مرتبط بها (موظف - متعاقد - شريك)؟</li> <li>• تفسير النتيجة: إذا أُجيبَ بنعم على أي سؤال من الأسئلة السابقة، فهذا يعني أنك، على الأغلب، تواجه أزمة وشيكة.</li> </ul>

بادر بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات. اسأل نفسك أسئلة

كالاتية:

- كم عدد الناس المتورطين؟ ومن هم؟
- كم في تقديرك سيستمر الأمر؟

• هل هناك أيُّ خرقٍ للقوانين؟ إن كان الجواب نعم، فما هي؟

• من هو على علم حالياً بالأزمة؟ وماذا يعرف؟

• من يجب أن يعلمَ بالأزمة؟

• ما هي الخسائر التي وقعت حتى الآن في الصحة؟ والمال؟  
والسمعة؟

ثالثاً: ارجعْ إلى نفسك، وانظرْ كيف يمكنك أن تديرَ الوضع. هل أنت ممّن يميلون إلى التروّي؟ إذن، ربما عليك أنت تقلق أكثر. أم أنك سريع الانفعال؟ إذن، ربما عليك أن تتروى.

رابعاً: خذ قِيَمَك بعين الحسبان. ما هو المهمّ لديك؟ وما هو الصواب الذي ينبغي فعله؟ فمثلاً: إذا كان أحد موظفيك يخترق القانون متسترّاً باسم الشركة، فما هي مسؤوليتك؟ أو إذا كان أحد المتعاقدين الثانويين يتخلّص من المواد السامة التي تنتجها شركتُك بطريقة غير قانونية، مؤذياً بذلك البيئة، بل وربما معرّضاً الأرواح للخطر، وكنت تشكّ في أنّ الشركة تتغاضى عن فعلته، فماذا ستفعل؟

## إن كانت أزمة، فكيف ستتعامل معها؟

افتراض أنك توصلت إلى أن ما بين يديك هو فعلاً أزمة، ما عساك أن تفعل؟ قد تجد نفسك مضطراً إلى معالجة بعض جوانب المأزق مباشرة، إلا أنك ستحتاج أيضاً إلى وضع خطة مرنة لمعالجة نتائج الأزمة القريبة والبعيدة. وفيما يلي بعض الإستراتيجيات التي قد تساعدك:

• جهّز فريقاً للعمل. شكّل فريقاً لإدارة الأزمة بأسرع وقتٍ ممكن. وبناءً على نطاق المأزق، قد يُضطرّ أعضاء الفريق إلى التفرغ الكامل لحلّ الأزمة. فقد تكون الأزمة كبيرةً أو طويلة الأمد إلى الحدّ الذي قد تُضطرّ فيه إلى سحب أعضاء الفريق من كامل مهمّاتهم النظامية، أو من جزءٍ منها. وإذا كنت قد أجريت سابقاً تدقيقاً للأزمة، فإنّ أعضاء فريقك حينئذٍ سيكونون على علمٍ بأدوارهم، وبكيفية التواصل فيما بينهم.

• احصل على المعلومات اللازمة. تحتاج في خضمّ الأزمة إلى المعلومات عمّا يجري من أحداثٍ في وقتها. وستحتاج إلى أن تسأل الشخص المناسب السؤال المناسب. اعمل مع فريقك على ضمان استمرارية تدقّق المعلومات. كما أنّك بحاجة إلى فهم المعلومات

التي تصلك. افرز المعلومات بين ما هو وثيق الصلة بالموضوع وما هو بعيد عنه، وبين ما هو هام وما هو تافه. وانتبه! إذ من السهل أن تغوص في مستنقع التفاصيل. لذا عليك بين الحين والآخر أن تخطو خطوة إلى الوراء، وتنظر إلى الوضع نظرة عريضة.

• حصل على لوح سَبْر. في هذه المرحلة من الأزمة يُعدّ من الضروري أيضاً أن يكون لديك لوحٌ للسَّبْر. والمقصود بهذا المصطلح: أن يكون لديك شخصٌ تثق به، لتعرض أفكارك ومعلوماتك وقراراتك عليه.

---

فكرة: إذا توصلت إلى أنك في مواجهة أزمة، فاجمع الحقائق بأسرع ما يمكن، وبأحسن ما تستطيع.

---



المرحلة الرابعة:  
احتواء الأزمة



عندما تقع الأزمة فإنَّ أوَّل ما يجب فعله هو احتواؤها. إذ إن هدفك في هذه المرحلة هو إيقاف النَّزف السريع. لذا يجب اتخاذ القرارات بسرعة. كنَّ حاضراً على مسرح الحدث. فوجودك هناك على قدرٍ من الأهمية حيث يعلم الجميع أنَّ شركتك تهتمُّ بما يجري. كما يجب أن تنقل المعلومات الحساسة إلى الأشخاص الأساسيين.

ولنأخذ مثلاً على ذلك: اتُّهمت سلسلة متاجر كبرى من قبل محطة تلفزيون كبرى ببيع لحوم فاسدة، مما أدى إلى تدهور قيمة أسهمها. إلا أنَّ فريق الإدارة تُصرَّف بسرعة. إذ قاموا بجمع الحقائق، ليس فقط من خلال الاستماع إلى أخبار وسائل الإعلام، وتلقّي رسائل المساهمين، وإنما أيضاً بإيلاء الاهتمام إلى موظفيهم والعمل معهم.

فقاموا مباشرة بالتوقّف عن بيع لحوم ليست طازجة تماماً، وفتحوا نوافذ كبيرة تكشف مناطق تحضير اللحوم بحيث يراها العامة وهي تُعبأ. ووسَّعوا من تدريب الموظفين، ومنحوا العامة فرص زيارة تجهيزاتهم، وقدموا تخفيضات للزبائن ليجذبوا النَّاس إلى المتاجر مرةً أخرى. فكان أنَّ حصلت الشركة فعلياً على ترتيبٍ ممتازٍ من إدارة الغذاء والدواء، وعادت المبيعات إلى حالتها.

## إظهار الحسم والتعاطف

في إحدى الشركات، فاضت مياه الأمطار الغزيرة في أحد الأقسام، ممّا أدّى إلى خرابِ أجهزة الحاسوب والسجّاد والسجلات، وتعطيلِ مكان عمل عشرة موظّفين. وعندما وصل الموظّفون في الصباح كان المدير قد سبقهم إلى المكان ليساعدهم، وليصدرَ توجيهاته بشأن عمليّة التنظيف فوراً. وبعد انتهاء عمليّة التنظيف بدأ العاملون يعانون من صداع، ومن مشكلات في التنفّس. فعلى الرغم من أنّ السجاد كان قد نُظف إلا أنّه كان من الواضح أنّ الطّين قد تغلغل فيه. وعضواً عن محاولة تنظيفه مرةً أخرى، أو انتظارِ موافقة ميزانية الشركة على تبديله، بادر المدير بإصدار أوامره بإزالة جميع السجّاد من المكان، وتبديله.

لقد أظهر هذا المدير صفتين أساسيتين ضروريتين في الأزمة: الحسم والتعاطف. أولاً: عبرَ حضوره الشّخصي في المكان عن اهتمامه واهتمام الشركة. وثانياً: أظهرَ قراره الحاسمُ بتبديل السجّاد الموبوء: أنّ صحة الموظفين كانت أهمّ بالنسبة إليه من أيّ اعتباراتٍ أخرى.

وليس الحسَم بالأمر السهل دائماً. ولكنه ضروريٌ لاحتواء الأزمات. فغالباً ما تجد نفسك مُضطرباً للتصرف بناءً على معلومات ضئيلة أو غير دقيقة. وحتى إن لم يكن لديك خطة عمل جاهزة للحالات الطارئة، ولم يكن لديك خطوط إرشادية للوضع، ولم يكن لديك مَنْ تثق بهم، فإنه لا يزال لديك ضميرك على الدوام. وحينئذٍ اسأل نفسك: "ما هو الصواب الذي ينبغي فعله؟" ومن ثمّ افعله، راجياً أن يكون هو فعلاً التصرف السليم!

أما التعاطف فهو جزءٌ من ثقافة عديد من المؤسسات، ويحظى بنفس التقدير في تلك الثقافات. ولكن ليس دائماً. فبعض الشركات تفتخر بثقافتها الصارمة والتنافسية. ومع ذلك يبقى لكل مدير سلطته، التي تخوّله أن يُشيع الجو الذي يريده في قسمه الخاص. وما من مديرٍ - بغض النظر عن ثقافة المؤسسة - عليه أن يتخلّى عن التعاطف والإنسانية، لاسيّما في وقت الأزمة.

ماذا ستفعل؟

أوقف ذلك التسرب

تدير إنديرا قسم تقنية المعلومات في شركة "داتسيرف" لخدمات المعلومات. وفي يوم من الأيام أتاها أحد التقنيين في مجموعتها بأخبار سيئة: إذ تبين أن هناك من اخترق قاعدة بيانات أحد عملاء الشركة، وخرب بعض المعلومات فيها. ولكن لحسن الحظ أسرع كادر التقنيين بإعادة برمجة برنامج حماية الشركة، وإصلاح البيانات المتضررة. كما أنهم طمأنوا عميلهم المتضرر أن قاعدة بياناته لم تُصب بضرر دائم. قررت إنديرا أيضاً أن تستعرض برنامج حماية الشركة بنفسها، لإجراء أي تغييرات لازمة لمنع أي قرصنة في المستقبل.

ومع ذلك انتشرت أنباء الحادثة في ذلك المجال. فقد أخبر العميل المتضرر العملاء الآخرين عن الاختراق الذي حصل. ومما أثار الأمر أيضاً اتصال أحد الصحفيين بقسم إنديرا بهدف الحصول على معلومات عما جرى. فعلى ما يبدو أن هناك من سرب خبر الحادثة إلى إحدى المجلات المختصة بتقنية المعلومات.

وعلى الرغم من أن الشركة قد أصلحت العطل، وقاومت الاختراق بسرعة، إلا أن إنديرا على ما يبدو تواجه كارثة في العلاقات

العامة، وعليها أن تقول شيئاً عمّا جرى للأشخاص الأساسيين  
بمن فيهم إدارة الشركة العليا، وكبار العملاء والموظفين، ووسائل  
الإعلام. ولكنّ ماذا تقول؟

ماذا ستفعل؟ سيقترح عليك المرشد حلّاً تحت عنوان: ماذا  
يمكنك أن تفعل؟

---

فكرة: في أثناء إدارة الأزمة أظهر تعاطفك مع المعاناة  
الإنسانية.

---

### التواصل بشأن الأزمة

على كلّ من يتعامل مع أزمة أن يتواصل مع الآخرين بشأنها.  
والآخر قد يكون عامّة الناس أو الموظفين والمسوّقين والموردين  
والعملاء المباشرين للشركة. وفي جميع الأحوال يلزمك أن تبفّهم  
مباشرةً بمدى تأثير الأزمة عليهم، وبما يلزمهم فعله. وما ستقوله،  
والكيفية التي ستقوله بها هما أمران في غاية الأهمية. فأنت هنا

تتعامل مع مفاهيمٍ مختلفةٍ لأناسٍ يمكن أن تكون ردودُ أفعالهم ذاتَ تأثيرٍ شديدٍ على ما يحدث. والطريقة التي ستخبرهم بها قد تعجل وقوع أشياء ربما تزيد الأمور سوءاً، أو ربما تخفف من وطئتها. فالأزمة تعني وجود أخبارٍ سيئةٍ. ومعالجة الألم والغضب معالجةٌ مبكرةٌ قد يدركُ عنك مشكلاتٌ أسوأ فيما بعد. فهدفك أن تقوم باحتواء الأزمة ككلّ، وليس التخفيف من وطأة اللحظة الراهنة.

" يجب أن يكون الهدف هو أن تحسن إدراك الخطأ بسرعة، وتزيله وتنتهي منه " دارن بوفيت.

وفي تواصلك وقت الأزمة:

- توقع انتشار الإشاعات والمعلومات المزيفة. يلهث الناس وراء الأخبار وقت الأزمات سواءً أكانت حقيقيةً أم لا. لذا استخدم إستراتيجية التواصل، التي وضعتها سابقاً كجزءٍ من التخطيط للأزمة، لكي تواجه سيل الأخبار المزيفة، وتوقفه.
- قم بإخطار الأشخاص الأساسيين. أوصل الخبر إلى كل من يجب أن يعرف، بإدارة الشركة والعلماء والموظفين والموردين والسلطات الحكومية، وافعل ذلك بأسرع ما يمكن، في ساعتين إن أمكن. وإذا كنت قد وضعت خطةً للاتصالات، أو قائمةً بأرقام هواتف الأشخاص المهمين، فهذا قد حان الوقت لاستخدامها.

• التزم بالحقائق. سواءً أكنت تتحدّث إلى العاملين، أم إلى السلطات، أم إلى وسائل الإعلام فلتكن رسالتك مباشرةً وصادقةً. تجنّب تلك الرسائل النمطية - ولكن غير الملائمة - مثل: "لا تعليق" أو "لم نقرأ الشكوى بعد" أو "هنالك التباسٌ في الأمر". أعط كلّ الحقائق التي تعرفها. ولست مضطراً إلى التخمين أو التعميم، لأنّ كليهما سيؤثر سلباً على مصداقيّتك ومصداقيّة الشركة عندما ينكشف الأمر. وعلاوةً على ذلك، قلّ كلّ الأخبار السيئة دفعةً واحدةً. وهذا يشبه نزع الضّامد الطبي اللاصق، فمع أنّه يؤلم في لحظة نزعه، ولكنك تكون قد تخلّصت منه بسرعة.

---

فكرة: سجّل رسالةً صوتيةً على جهاز الهاتف في نهاية كلّ يوم، حتى يتسنى للمتصلين أن يعرفوا حقيقة ما يحدث. فصوتك بحدّ ذاته وسيلةٌ اتصالٍ قويةٌ. واستعمل أيضاً موقعاً إلكترونيّاً لجمع وإرسال المعلومات المهمة. ويُفضّل أن يكون موقعَ الشركة. فهو الذي يحمل المصداقيّة، ويسهل الوصول إليه لكلّ من أراد ذلك.

---

## ماذا يمكنك أن تفعل؟



هل تذكر مازق إنديرا بشأن ما ستقوله لوسائل الإعلام:  
(وكذلك لإدارة الشركة والعملاء والموظفين) حول

### اختراق نظام الحماية؟

إليك ما يقترحه المرشد:

على إنديرا في حديثها مع هذه الجماهير المختلفة حول ما حصل أن تنقل كل الأخبار السيئة دفعةً واحدةً، (بدلاً من تقسيمها على مراحل). كما أن عليها أن تقول للناس كل ما تعرفه عن الحادثة. وبهذه الطريقة تكون قد عالجت الأمر بصدق وشفافية، فلا تترك للصحفيين والمساهمين الآخرين مجالاً للاستنتاج بأنّها تخفي شيئاً ما. وحينئذ لن يشعروا بلزوم الاستمرار في نبش المزيد من "الأوساخ". ومع أن هذه الطريقة مؤلّمةٌ - كما شبهناها سابقاً بنزع الضماد اللاصق دفعة واحدة - إلا أن زوال الألم سيكون أسرع مما لو كانت ستخفي الحقائق الأساسية أو تبركها.

ويقترح المرشد أيضاً على إنديرا أن تستعدّ جيداً لأيّ عرض أو مؤتمرٍ صحفيٍّ، وأن تكون صادقةً بشأن كل ما تعرف، وما لا تعرف،

وَأَنْ تَتَقَبَّلَ تَحْمَلُ مَسْئُولِيَّةَ مَعَالِجَةِ الْأَزْمَةِ (وليس التَّسَبُّبُ فِيهَا). كَمَا  
أَنْ عَلَيْهَا أَنْ لَا تَقْطَعَ عَلَى نَفْسِهَا وَعُوداً لَا تَسْتَطِيعُ تَنْفِيزَهَا. (فَلْتُنْ  
تُحْجَمَ عَنِ إِعْطَاءِ الْوَعُودِ، ثُمَّ تَنْفِذَ خَيْرٌ مِنْ أَنْ تَعِدَ ثُمَّ تَعْجِزَ عَنِ  
التَّنْفِيزِ). وَأَخِيرًا، فَإِنَّ عَلَى إِنْدِيرَا أَنْ تَقَاوَمَ أَيُّ دَافِعٍ بِأَنْ تَخَفَّفَ مِنْ  
تَعَابِيرِ التَّعَاطُفِ، (كَأَنَّ تَقُولَ: نَحْنُ آسَفُونَ لِمَا حَصَلَ، وَلَكِنْ...).



المرحلة الخامسة:  
حلّ الأزمة



تتطلب الأزمة، بالتحديد، اتخاذ قرارٍ بسرعةٍ وثقةٍ. ولكن كيف تتخذ قرارات جيدة، عندما تكون الأحداث تجري بسرعة، والوضع مربكاً، والتوصلُ إلى ما هو ضروريٌّ صعباً؟ كيف يمكنك المحافظة على المسار الصحيح؟ ولعلّ لإدارة العواطف المصاحبة للأزمة، ولتفهّم دور القائد، وللقيام بالتصرّف الفاعل أن تكون عوناً لك.

## إدارة الأحاسيس

هنالك، على نحوٍ نمطيٍّ، ثلاثة أنواعٍ من الأحاسيس التي تجتمع، فتسبّب التوتر لكلّ من يمرّ بأزمة:

• الخوف من الكارثة.

• انتظار نتائج إيجابيةٍ ممكنةٍ.

• الرغبة بانفراج الأزمة.

وهذا التوتر يضعك تحت الضغط لاتخاذ القرار. لكنّ هذا الضّغط قد يزجّ بك في حالة من الهلع، تقوم فيها باتخاذ القرارات فقط لمجرّد أن تشعرَ بأنك "تفعل شيئاً ما". ولكنك في الواقع تقوم بتشتيت الطاقة والموارد. وهذه الطاقة هي مصدر قوّتك. لذا استعمل قوة التوتر الإيجابية لمواجهة الأزمة مواجهةً قائدٍ واثقٍ.

حاول أن تتجنب الاستجابات "السامة" للتوتر. فغالباً ما يستجيب الناس لهذه الأحاسيس الطبيعية المتصارعة من الخوف والرجاء واليأس، بطرق قد تفاقم الأزمة، أكثر من أن تخففها. تأمل في هذين المثالين لاستجابات شائعة غير فاعلة، بل على الأغلب ضارة:

• عندما تكون في حيرة تصيح وتصرخ. فإصدار الصوت العالي قد يمنحك شعوراً بأنك تفعل شيئاً ما، ولكنه يضيّع طاقتك، ولا يحلّ الأزمة.

• دسّ الرأس في الرمال. أحياناً يشتدّ الضغط والحاجة لعمل شيء ما إلى حدّ ينزلق فيه المدير إلى حالة من الشلل والعجز عن اتخاذ أي قرار.

---

الاستجابة السامة للتوتر هي الاستجابة للأحاسيس التي تثيرها الأزمة استجابة تفاقمها أكثر من أن تخففها.

---

كيف تعالج حالة الخوف والشك التي تصاحب الأزمة؟ استخدم

الطاقة التي تتولد من تلك الأحاسيس لمواجهة الأزمة ومعالجتها استخداماً فاعلاً قدر الإمكان. كيف استجابتك أيضاً بناءً على كون الأزمة مفاجئة أو طويلة الأمد. فمثلاً: إذا كانت الأزمة من النوع الذي يندلع فجأة، وينتهي بسرعة فحرب الخطوات البسيطة الآتية لتحافظ على توازنك العاطفي:

1) توقف. حالما تشعر بأول هجوم للقلق يغزو تفكيرك فخاطب نفسك قائلاً: "توقفاً" فمواجهة المشكلة تحتاج قدر الإمكان إلى ذهن صافٍ لا يخيم عليه القلق والتوتر السام والخوف. وادراك تلك الأحاسيس، ودفعها لفظياً قد يمنع سيطرتها على ذهنك وتصرفاتك.

2) تنفّس. خذ نفساً عميقاً. فكما تمنع كلمة "توقفاً" الأفكار السلبية من التسلّل إلى تفكيرك، فإنّ التنفّس يمنع الشعور بضيق النفس الذي يسببه التوتر.

3) فكّر. بعد أن تقطع مساق التوتر السام، وتشحن نفسك بالطاقة من خلال عملية التنفّس، يمكنك أن تركز على المشكلة الحقيقيّة، أي الأزمة التي تواجهها. وبواسطة التفكير العميق حول كيفية استجابتك للتوتر، تستطيع أن

تبدأ بالتمييز بين مستويات التفكير المختلفة، والفصل بين استجابات التوتر المعقولة وغير المعقولة، وتستطيع أن ترى الوضع على حقيقته بهدوء وواقعية، وتميِّز بينه وبين الأفكار المشوِّهة، التي صوِّرها لك اضطرأبك.

(4) اختر. بما أن انتباهك الآن أصبح موجَّهاً إلى الوضع الفعلي صار بإمكانك أن تختار لتجدَ الحلول الواقعية، وأن تتبَّع خطة الأزمة التي وضعها فريقك، وأن تلبّي احتياجات الناس الذين تقودهم.

تبدأ بعض الأزمات كاشتعال لهب بسيط، ثم ما يلبس أن يتحول إلى حريق هائل. مثال ذلك ما يحصل في الأزمات المالية، التي غالباً ما تبدأ من مشكلات صغيرة في مستحقات الدِّفع لدى الشركة، أو ربما انخفاضاً في السيولة، ثم تتفاقم إلى أن تعجز الشركة عن استئانة النفقات الأساسية، أو تغطيتها. وقد يراودك الشعور لعدة أسابيع أو شهور بأنَّ هنالك أزمة ما على الطريق، وتعجز مع ذلك عن إيقاف تفسّي المشكلة. وفي أثناء مثل هذا النوع من الأزمات، وأنت تتعايش مع التوتر المستمرّ لأحقاب زمنية طويلة، تصبح عنايتك بنفسك أهمّ. فالتوتر طويل الأمد قد يسبّب لك أذى جسدياً ساماً. واهتمامك بنفسك يمنحك القوة والجِدَل للاهتمام بوقع الأزمة. لذا حتى حينما تشعر بأنَّ هناك أزمة نامية تحاصرك تذكرُ أن:

- تتحدث إلى الناس - لا تتعزل.
- خذ قسطاً كافياً من النوم.
- مارس التمارين الرياضية بانتظام.
- كل وفقاً لنظام صحي متوازن.
- تجنب الكحول والكافيين والسكر.
- خذ استراحة كلما استطعت.
- ابحث عن الدُعاة أينما حللت.

### فهم دور القائد

إن المدير الفاعل، سواءً أكان الرئيس التنفيذي أم كان المشرف على أحد الأقسام، يضع يده على المشكلة الحقيقية وقت الأزمة بأسرع وقتٍ ممكنٍ. وغالباً ما سيكون هنالك فورةٌ معلومةٌ معظمها غير دقيقٍ، وواجبك هو أن تكشف الحقيقة، وتواجهها بأن تستفسر من الأشخاص المناسبين، وتستمع إلى أكثر الأصوات مصداقيةً، وتتوجه إلى الأماكن الصحيحة. فالقائد في الأزمات يستجيب بـ:

- مواجهة المشكلة - محوّلًا الخوف إلى تصرفٍ إيجابي.

- أن يكون يقظاً - يراقب التطورات المستجدة، ويدرك أهمية الأخبار الجديدة.
- إبقاء التركيز على الأولويات - بالتأكد من سلامة الناس أولاً، ومن ثم تقييم الاحتياجات الحساسة أولاً بأول.
- التقييم والاستجابة لما هو تحت سيطرته، وتجاهل ما هو خارج عنها.

## التصرف

- بصفتك القائد عليك العمل على جبهات عدة لحل الأزمة:
- فعل خطة الأزمة. بعد أن تفهم المشكلة، سيكون أمامك فقط بضعة خيارات واقعية مفتوحة. فإذا كانت لديك خطة للأزمة استخدمها.
- ساعد الجميع على العمل التعاوني. فالقائد يمتلك القدرة على لم شمل العاملين، ليعملوا وكأنهم فريق واحد. وحين يعلم العاملون لديك بأنك أهل للمسؤولية، فسيستجيبون لتوجيهاتك.
- تجنب توجيه اللوم لأحد. عندما تشتد الأزمات قد تصبح النزعة إلى إلقاء اللوم على الآخرين لا تقاوم. وصحيح أن عدم كفاءة أحد أعضاء الفريق، أو ارتكابه خطأ كبيراً قد

يكون هو السبب وراء الأزمة، أو ربما هو المطول لها. إلا أن محاولة إيجاد كبش الفداء في خضم الأزمة أمرٌ عقيمٌ. لذا وجّه تركيز فريقك إلى معالجة الأزمة، لا إلى لوم الآخرين. وبعد أن تنتهي الأزمة سيكون لك الخيار في النظر فيما إذا كان هنالك من يجب أن يُوجّه له أي نوع من التأييد. ومع ذلك، ضع في بالك أن نبش العيوب المتواصل يخفض الروح المعنوية، ويقمع الإبداع والالتزام الذين أنت بحاجة إليهما لحل المشكلة. وبدلاً من ذلك، هبّي للعاملين جواً يتطلعون فيه إلى ما يلزم عمله مستقبلاً، لا إلى من كان المسؤول عن خطأ مضى.

• افعلي ما يجب فعله. ووضعت القوانين والسياسات والأنظمة والإجراءات والميزانيات لتحافظ على النظام، وتقدم عملية مثمرة في دورة العمل الطبيعية. إلا أن معظم القوانين، عندما وضعت، لم تضع الأزمات بالحسبان. لذا افعلي ما يجب فعله، ولا تأبه لـ "القوانين".

تأمل في هذا المثال كيف قام المدير بتصرف فاعل في الأزمة: عندما قامت شركة تجزئة تقدم تشكيلة كبيرة من المنتجات المطبوع عليها أحرف رمزية، كالحقائب والقمصان وغيرها بإصدار كاتالوج الإجازة، صدمت بمدى التجاوب في السوق. فما إن أُطلق الكاتالوج

في شهر أكتوبر حتى انهالت المكالمات على الشركة. فقامت الشركة بتوظيف عمالة مؤقتة للعمل على الاتصالات. إلا أن الأزمة مازالت خانقة في عمليات التسويق والشحن. وكان الموسم حينئذ موسم عطلة. أدرك مدير التوزيع أنهم إذا لم يقوموا بشحن البضائع في الوقت المحدد لهذه العطلة فقد لا يكون هنالك موسم آخر.

فما كان من الرئيس التنفيذي إلا أن أطلق نداء النجدة في جميع أنحاء الشركة، وجند أعضاء الهيئة الإدارية للعمل في المستودع بعد الظهر - بعد أن يكونوا قد أنهوا أعمالهم النظامية. عمل الجميع معاً لمدة ستة أسابيع طويلة ومرهقة - جميعهم بدءاً من المدير ونزولاً. ولكونهم عملوا معاً كفريق فقد حظيت الشركة كلها بنجاح مدهش حقاً، إذ وصل معدّل نموها في تلك السنة إلى 80%. وما كان قد يشكّل أزمة وخسارة تحوّل إلى العكس بفضل عمل الجماعة.

---

فكرة: حدّد مَنْ بإمكانهم أن يساعدوك في حلّ الأزمة واجمعهم مباشرة. قد تحتاج إلى تشكيل فريق مهمته هي معالجة الأزمة، في حين يستمرّ الآخرون في القسم أو الشركة بمتابعة مسؤوليات أعمالهم كالمعتاد.

---



المرحلة السادسة:  
التعلم من الأزمة



بعد أن تنجّو من الأزمة لا تحاول رمي ما حصل وراء ظهرك. وإنما اغتتمها فرصةً للتعلّم من التجربة، وإجراء التغييرات اللازمة لتجنّب غيرها أو الاستعداد لمثلها. فالمهندسون، على سبيل المثال، يستفيدون من الزلازل في معرفة كيفية التخطيط لبناء طرقٍ وجسورٍ وأبنيةٍ أقوى، ويدرسون الفيضانات الكبرى ليحدّدوا أفضل الطرق لتكييف الناس مع القوى الطبيعية (كبناء السدود والحواجز)، أو للاستسلام لها (بإخلاء مجاري الفيضان).

وكذلك الأمر بالنسبة إليك. قم بإجراء تدقيقٍ لما بعد الأزمة لتتعلّم، بل ولتستفيد ممّا حدث. ولنعدّ إلى المثال السابق، حيث عمل كلٌّ من في شركة الكاتلوج عملاً إضافياً لتلبية كمّية الطلبات الهائلة التي لم تكن متوقّعة. لقد نجحوا في معالجة الأزمة المفاجئة. إلا أنّ العمل في جو الأزمة ليس طريقةً فاعلة على الدوام لما لها من تبعات على الرّوح المعنوية وإجمالي الحركة وصحة الجميع، وخصوصاً المدير. وبعد أن انتهت الأزمة في الشركة المذكورة تمّ منح الجميع زياداتٍ كبيرةً وإجازاتٍ إضافيةً. بعد ذلك اتخذت الإدارة بعض الخطوات استعداداً للموسم القادم، بحيث تكون على استعداد لتلبية طلباتٍ كبيرة - بضغطٍ أقلّ على الموظفين.

---

تدقيق ما بعد الأزمة: هو مراجعة لما حدث في وقت الأزمة،  
وكيفية تجاوب الناس معها، يتمّ تصميمها لتمكين الشركة  
من التعلّم ممّا حدث.

---

### مراجعة الكيفية التي عولجت بها الأزمة

ضع خطةً زمنيةً لمراجعة الأزمة مباشرةً بعد انتهاء الحدث،  
حين يكون الجميع ما يزالون يذكرّون التفاصيل. ولكن بعد ترك  
مهلة كافية لهم ليستردوا عافيتهم النفسية. ابدأ بتحليل الأزمة من  
أولها إلى آخرها، بما في ذلك الإجراءات المفصليّة والافتراضات  
والعوامل الخارجية، التي عجّلت في حدوث الأزمة أو فاقمتها. اسأل  
نفسك الأسئلة الآتية:

- بنفس المعلومات التي كانت متوافرةً لديك آنذاك، هل كان بالإمكان منع الأزمة؟ إذا كان الجواب نعم، فكيف؟
- إلى أيّ مدى كنّا مدركين أنّنا واقعين في أزمة؟ وهل كان بالإمكان إدراك علاماتها في وقت سابق؟

- هل كان هنالك إشاراتٌ تحذيرٌ تجاهلناها؟
- ما إشاراتُ التحذيرِ التي انتبهنا إليها؟
- ما العلامات المبكرة؟ ولماذا كانت تشكّل نقاط تحوّل؟
- ما التصرفات التي أصبنا بها؟ وما الذي كان بالإمكان فعله أفضل؟
- ماذا كانت نقاط الضغط في النظام الذي فشل؟

### التخطيط للمرة القادمة

لو كنتَ آنذاك تعرف ما تعرفه الآن، كيف يمكنك منع مثل هذا النوع من الأزمات من أن تقع مرةً أخرى؟ ضع خطةً تتعلّم فيها ممّا تعرف.

- احصلْ على مُعطيات الخطة من الجميع. تحتاج أن تستمع إلى قصّة كلِّ فردٍ حول ما حدث. ولكن ركّز انتباهك بالتحديد على ما يرويه لك الأشخاص الضليعون بالمواقع الحساسة. فإذا كانت الأزمة تقنيةً مثلاً فإنّ التركيز سيكون مُنصباً على خبراء الحاسوب وجماعة تقنية المعلومات ومهندسي الشبكة. وإذا كانت الأزمة أزمة علاقات - كإيقاف أحد

المسوّقين الأساسيين توريدَ البضائع - فالحديث حينئذٍ يكون مع المشتريين. واخرج بعد ذلك إلى الميدان لتعرف حقيقة ما حصل، ولماذا؟

• أدمج الأفكار والمعلومات في خطتك الإستراتيجية المقبلة. قد سبق لك أن أعددت تدقيقاً أولياً للأزمة. والآن صار لديك المزيد من المعلومات لتحسّن التدقيق الذي راجعته وخطة منع الأزمة.

يستغلّ المديرين الناجحون كلّ أزمة كتجربة تعلّم. ولنعدّ إلى مثال شركة الكاتلوج حين مرّت بأزمة غرقت فيها خطوط الهاتف بالاتصالات بعد أن أصدرت كاتلوج العطلّة. إذ قامت الشركة بعد ذلك بسماع آراء الموظفين والمستشارين الخارجيين. وقام المستشارون بتحليل سير العمل آخذين بعين الاعتبار التقنية ونقاط الاختناق. كما أنّ كلّ من كان في الشركة وعمل في المستودع ليساعد على الخروج من المأزق صار على دراية مباشرة بكيفية سير العمل. لقد كانت التجربة بالنسبة للجميع مصدراً لتعلّموا منه الكثير. وقد وضع الرئيس التنفيذي نظاماً لتفريغ المعلومات التراكمية التي تكوّنت لدى القوى العاملة في الشركة. وأطلقت الشركة بعد ذلك

برنامج اقتراحات، ووضعت العديد من الأفكار المستقاة منه في حيز التطبيق. كان هنالك كل ثلاثة شهور جائزة قدرها \$100 للموظف الذي يطرح أفضل فكرة.

---

فكرة: فكّ الأزمة إلى عناصر جزئية، لتتمكن من دراسة كيفية مواجهة أزمة مماثلة مواجهة أفضل في المرة القادمة. فإن نظرت إلى المشكلة كموجة كبيرة فسيكون من الصعب عليك التعلّم من تجربتها.

---

### تعقب النتائج

تابع نتائج التغييرات التي أجريتها بعد الأزمة. هل هي نافعة؟ هل ستخفف فعلاً من التأثير السلبي لحدث مماثل في المستقبل؟ ولنعد مرة أخرى إلى شركة الكاتلوج لنأخذ مثالاً على ذلك. فنتيجة لتحليل شامل وتخطيط أعمق صارت الشركة على أتم الاستعداد للموسم اللاحق. ويظهر الجدول الآتي بعض التحقّقات والتحسينات التي استنبطتها الشركة من التحليل:

## تعقب النتائج:

### المشكلة المحددة

### الإجراء المتخذ

أعيد تصميم النظام وفحصه بدقة.	عجز نظام تقنية المعلومات القديم عن تلبية متطلبات العمل الضخمة.
خُفِّض عدد الألوان المعروضة، وصارت العروض أبسط.	كان المنتج معروضاً بألوان كثيرة مما سبب تأخيراً في إنجاز المعاملات.
تمّ طرح المزيد من الكاتلوجات على مدار العام.	أتت معظم الطلبات في مدة ثلاثة شهور، بينما كانت قليلة باقى أشهر السنة.
تمّ توزيع الضغط وتقديم عروض للعملاء، لتشجيعهم على الإسراع بطلباتهم منذ بداية الموسم.	أتت طلبات العديد من المحلات في اللحظة الأخيرة، مما سبب ضغطاً هائلاً على الموارد في وقت واحد.
تمت متابعة إصدار الكاتلوجات والقدرة على تلبية المتطلبات بحيث تكون هنالك أنظمة جاهزة دائماً للتعامل مع حجم الطلب.	نفاد العديد من الكاتلوجات مرة واحدة.

**أفكار وأدوات**

**أدوات لإدارة الأزمات**

## إدارة الأزمات

### قائمة بأسوأ عشرة أشياء ممكن أن تحدث

يجد بعض المديرين من المفيد وضع قائمة بأسوأ عشرة أشياء ممكن أن تحدث في العمل، وماذا عليهم أن يفعلوا بشأن كل واحدة منها. استخدم هذه الوسيلة لتسجل قائمتك بنفسك، أو كلف فريقاً أو مجموعة عملٍ بوضعها. واحرص على توافرها عند الطلب.

الحالة	ماذا عليّ/علينا أن نضع بشأنها
1 -	
2 -	
3 -	
4 -	
5 -	
6 -	
7 -	
8 -	
9 -	
10 -	

## إدارة الأزمات

### قائمة بالاتصالات الطارئة

تأكد من إدراج كل الأشخاص على الصعيدين الداخلي والخارجي، الذين يلزم إعلامهم في حال وقوع الأزمة.

الاسم:

عنوان المنزل:

هاتف العمل	هاتف المنزل	الهاتف الجوال	البريد الإلكتروني	رقم الفاكس

الاسم:

عنوان المنزل:

هاتف العمل	هاتف المنزل	الهاتف الجوال	البريد الإلكتروني	رقم الفاكس

الاسم:

عنوان المنزل:

هاتف العمل	هاتف المنزل	الهاتف الجوال	البريد الإلكتروني	رقم الفاكس

الاسم:

عنوان المنزل:

هاتف العمل	هاتف المنزل	الهاتف الجوال	البريد الإلكتروني	رقم الفاكس

الاسم:

عنوان المنزل:

هاتف العمل	هاتف المنزل	الهاتف الجوال	البريد الإلكتروني	رقم الفاكس



## إدارة الأزمات

### التخطيط للموارد قبل الأزمة

ماذا بوسعك أن تعمل الآن، لتجعل الأمور أسهل فيما بعد؟ استخدم هذه القائمة لإجراء عملية عصف ذهني بشأن الموارد، التي قد تحتاجها في حال وقوع أزمة ممكنة. ويمكن لهذه المعلومات أيضاً أن تكون القاعدة التي تبني عليها خطة العمل في الأزمة.

صف الأزمة

#### الموارد اللازمة

الشخص المسؤول؟ ما الذي يمكن عمله الآن؟	المال ما مقدار المال اللازم؟ بأي شكل؟ كيف سيكون الحصول عليه؟
الشخص المسؤول؟ ما الذي يمكن عمله الآن؟	النجدة الطبية من أو أين؟ معلومات التأمين؟ كيف سيتم الاتصال؟
من أين وإلى أين؟ تحت أي ظروف متوقعة؟ الشخص المسؤول ما الذي يمكن عمله الآن؟	المواصلات نوع المواصلات؟ لاي غرض؟ عدد الأشخاص؟ من هم؟
الشخص المسؤول ما الذي يمكن عمله الآن؟	المساعدة القانونية اسم المؤسسة القانونية أو الوكيل؟ نوع المساعدة القانونية
مدة التوظيف؟ الشخص المسؤول ما الذي يمكن عمله الآن؟	المساعدة المؤقتة المهارات المطلوبة؟ اسم الوكالة؟ عدد الأشخاص؟
الشخص المسؤول ما الذي يمكن عمله الآن؟	المساعدة الحكومية اسم الهيئة؟ اسم ورقم جهة الاتصال؟
الشخص المسؤول ما الذي يمكن عمله الآن؟	المساعدة الإعلامية المتحدث الرسمي؟ وكالة العلاقات العامة؟ المطلع بالإعلام؟
	موارد أخرى لازمة

إدارة الأزمات		
تقييم تأثير تصوّر الأزمة		
استخدم هذا الجدول لتستكشف التبعات المحتملة للأزمة. فإذا وضعت تصوّراً تفكر من خلاله، واستكشفت حالات "ماذا لو؟"، فإن استعدادك للتصرّف بثقة، إن وقعت في تلك الحالة أو حدثت أزمة، يمكن أن يكون أفضل. وتأكّد من كون تركيزك كله أو معظمه منصّباً على الحالات التي تكون مرتفعة الخطورة.		
حدّد الأزمة عالية الخطورة وفقاً للتقييم الآتي: أزمة عالية الخطورة = تأثير كبير على الشركة + احتمال كبير أن تحدث		
مرتفع	وسط	منخفض
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
تأثير الأزمة المُحتمل على الشركة		
احتمال حدوث الأزمة		
مستوى خطورة الأزمة		
صِف التصرُّور باختصار		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماذا يمكن أن يحدث؟</li> <li>• من سيكون متورطاً؟</li> <li>• أين؟</li> <li>• ما هي أسوأ التبعات الممكنة؟</li> <li>• ما مدى احتمال حدوث هذه الحالة؟</li> </ul>		
قيّم مستوى خطورة التصرُّور.		
التصنيف		
مرتفع	منخفض	إلى أي مدى من الممكن أن تؤدي هذه المشكلة إلى:
5	4	3
2	1	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعريض صحة الآخرين أو سلامتهم للخطر؟</li> <li>• التسبب في خسارة في الأرواح و/أو أذى جسدياً بعيد الأمد؟</li> <li>• إيذاء البيئة؟</li> <li>• التأثير على سير العمل الطبيعي في قسمك أو عملك؟</li> <li>• تخريب قسمك أو مجال عملك أو سمعتك العامة؟</li> <li>• تأثير مالي كبير؟</li> <li>• إفساد العلاقات بين الموظفين أو إحياء معنوياتهم أو المساهمة في تحوّلهم.</li> </ul>		
اكتب التأثيرات السلبية الأخرى الممكنة.		
أفكار للتطبيق		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بعد أن تكون قد وضعت إجاباتك عن الأسئلة السابقة، هل هنالك إجراءات وقائية محددة يمكن اتخاذها الآن لتخفيف الأثر السلبي لهذا التصرُّور؟ هل هنالك خطة جاهزة لمعالجة أسوأ التبعات معالجة فاعلة وحاسمة.</li> </ul>		

## إدارة الأزمات

### نيل التعلّم من الأزمة

عندما تنتهي الأزمة أخيراً تشعر برغبة لرمي كلّ ما جرى وراء ظهرك والمضيّ قدماً. ولكنّ هذا سيضيعُ فرصةً ثمينةً للتعلّم. استخدم الجدول الآتي لاكتساب بعض التعلّم، ممّا مررتَ به أنت وفريقك أو قسمك أو شركتك في تجربة الأزمة. ومن ثمّ فكّر كيف ستكون استجابتك أكثر فاعليةً.

الإجراء الوقائي	ما تعلمت	الإجراء المُتخذ	الأزمة أو المشكلة
وضع خطة لتدريب عنصرٍ بديلٍ لكل منصبٍ حسّاسٍ في الشركة.	لم نكن مستعدين، ولم نكن ندرى ما المعايير التي قام عليها البحث. وأخذت العملية وقتاً طويلاً.	اندفعنا للبحث عن بديل بطرقٍ غير منظمّة	مثال: ترك أحد التنفيذيين الأساسيين للعمل. ليعمل في شركة أخرى.

#### خلاصة:

في أيّ النواحي قمنا بمعالجة الأزمة معالجةً فاعلة؟ وكيف يمكننا التأكّد من إدراج هذه الإجراءات الإيجابية في خطط إدارة الأزمات؟

في أيّ النواحي فشلنا في معالجة الأزمة؟ وماذا كانت النتائج السلبية لتصرّفاتنا؟ وكيف يمكننا تحسين مستوى إدارتنا للأزمة في المستقبل؟

## اختبر نفسك

يقدم هذا القسم عشرة أسئلة اختيار من متعدد ليساعدك على تحديد مستوى معرفتك بالمبادئ الأساسية لإدارة الأزمة.

الإجابات موجودة في نهاية الاختبار.

1) أوكلت إليك للتو مهمة منع الأزمات التي قد تلحق ضرراً كبيراً

بالشركة التي تعمل لحسابها. ما هو أول شيء تفعله؟

أ. تحديد الأزمات التي ستسبب أكبر ضرر.

ب. تحديد الأزمات التي يكون احتمال وقوعها كبيراً.

ج. تشكيل فريق لتحليل الأزمة.

2) أبلغك موظف أساسي لديك بأن زوجته مريضة مرضاً ميؤساً

منه. وبعد أن تعبر عن تعاطفك واهتمامك، ماذا تفعل؟

أ. أسائل: كم من المتوقع لها أن تعيش؟

ب. تعمل معه ومع موظفين آخرين لوضع خطة عمل مرنة.

ج. تشجعه على أخذ إذن بالغياب.

3) صواب أم خطأ: عندما تكون بصدد تحليل الضرر المحتمل الذي

يمكن أن تسببه الأزمة، فإن المحصلة النهائية هي أهم عامل

تأخذه بالحسبان.

أ- صواب.

ب- خطأ.

4) ما هي نسبة الشركات التي تستطيع المحافظة على بقائها إن وقعت في أزمة فقدان بيانات كبرى؟

أ- أقل من 10%

ب- بين 10 و30%

ج- أكثر من 30%

5) أي نوع من الأزمات تحتوي فعلاً على أكبر إمكانية فرصة عمل؟

أ- كارثة في سلامة العامة.

ب- عطّل تقني.

ج- تأرجح السوق.

6) أخبرك أحد المحاسبين الداخليين بأن أحد العاملين لديك ممّن

يتقاضون راتباً عالياً، (وتربطك به علاقة صداقة) ربما يقوم

بعمليات اختلاسٍ مبالغٍ صغيرةٍ من المال. ماذا تفعل؟

أ- تقول للمحاسب: إن الموظف يتقاضى راتباً عالياً يفي به عن

التفكير في سرقة مثل تلك المبالغ التافهة.

ب- تناقش الأمر بينك وبين الموظف كتحذير لطيف، ليتوقف عن

الاختلاس، في حال كان الخبر صحيحاً.

ج- تدقق الحسابات مع المحاسب، فإن وجدت شيئاً ما تتصل بمدقق حسابات.

(7) في أي من هذه الثقافات المؤسساتية تجد نفسك أكثر استجابة وفاعلية في معالجة الأزمات؟

أ- ثقافة تنافسية حيث تتخذ القرارات وتنفذ المهام مهما يكن.

ب- ثقافة ودية قائمة على الثقة.

ج- ثقافة تتعامل مع المعلومات بسرية. ويكون اتخاذ القرارات

فيها بيد الجهات العليا فقط.

(8) حلت كارثة ما في الشركة التي تعمل فيها، وعينت المتحدث الرسمي لها، وسيُعقد مؤتمر صحفي بعد ساعة. كيف ستستعد أنت والعاملون معك له؟

أ- ستكتب بياناً مدروساً كلمة كلمة، مبيّناً فقط ما هو على وشك أن يصبح معلوماً للجميع.

ب- ستكتب بياناً واثقاً تظهر فيه أكثر التطلعات إيجابية حول المشكلة والحلول.

ج- ستحضر إجابات صادقة لأكثر خمسة أسئلة تخشى من أن توجه لك.

9) إذا كنتَ مديرَ مشروعٍ مُنتَجٍ أساسيٍّ في الشركة، وأتتكَ النتائجُ الأوليةُ لاختبارِ الاستخدامِ مُختلطةً، في حين يتوجَّبُ عليكِ تسليمُ المشروعِ ضمنَ وقتٍ مُحدَّدٍ وميزانيةٍ مُحدَّدةٍ. ولكنَّكَ لا تدري ماذا تفعلُ بشأنِ النتائجِ المُختلطةِ. ما هو أولُ شيءٍ تفعله؟

أ- تشكيل فريقِ إنتاجٍ مرِنٍ يستطيعُ إجراءَ التغييراتِ اللازمةِ على المُنتَجِ والمُشارِ إليها بالاختبارِ.

ب- تخطو خطوةً إلى الوراءِ بعيداً عن المشروعِ، وتحلّلُ المعلوماتِ التي بين يديك، لترى أين تكمنُ المشكلةُ بالفعلِ.

ج- تستمرِّ في دعمِ الرؤيةِ التي بدأتِ بتطويرِ المُنتَجِ، وتستمرُّ في العملِ كالمعتادِ، ناشراً جواً من الثقةِ والهدوءِ.

10) وأخيراً انتهتِ الأزمةُ، والكلُّ يشعرُ بالفرحِ والإرهاقِ. ومع أنَّكَ تشعرُ برغبةٍ في بدءِ حياةٍ جديدةٍ، إلا أنَّكَ تعلمُ لزومَ تقييمِ ما حصلَ من أخطاءٍ كي تمنعَ وقوعها مرةً أخرى. فمن أين تبدأ؟

أ- تجمعُ المعلوماتِ التي يُدلي بها كلُّ من كان له صلةٌ بالأزمةِ، لكي تضعَ خطةً للمستقبلِ.

ب- تحدِّدُ من الذي سبَّبَ الأزمةَ، وتعاقبه.

ج- تعملُ مع شخصٍ أساسيٍّ أو اثنين لوضعِ خطةٍ للمستقبلِ.

## أجوبة الاختبار

- 1- ج- إن تشكيل فريقٍ لتحليل الأزمة يضم مجموعةً من الأشخاص ذوي الخبرة، وبوجهات نظرٍ مختلفة سيُعطيك انطلاقةً رائعةً. وليكن هذا الفريقُ رسمياً وذا مهامٍ مُعيَّنة. فحوار "جهاز تبريد الماء" لن يعطيك العمق والبُعد اللازمين لمنع الأزمات وإدارتها.
- 2- ب- ربّما يريد هذا الموظف بل ويحتاج أن يعمل في أثناء الأزمة، وربما يكون قادراً على العمل بدوام جزئي. فالتعاون بين العاملين على عملٍ مُشتركٍ في وقت الأزمة قد يساهم في تقديم الدعم العاطفي الذي يحتاجه هذا الموظف لتجاوز الأزمة.
- 3- ب- يمكن للأزمة أن تضرَّ بصحة الموظفين وسلامتهم وسمعة الشركة، وكذلك قدرتك على خدمة العملاء. وهذا كله على قدرٍ واحدٍ من الأهمية في المحصلة النهائية للشركة.
- 4- أ- وجدت دراسة قامت بها جامعة تكساس أن 6% فقط من الشركات يمكن أن تحافظ على بقائها إن وقعت في أزمة فقدان بيانات كبرى. ولكن المُرِيع في الأمر أن هذه الأزمة هي من الأزمات التي تستطيع الشركات أن تتجنّبها، إلى حدّ ما، بسهولة.

5 - ج- تؤدي تقلبات السوق إمّا إلى كارثة أو إلى ازدهار للشركة. وذلك يرجع إلى مدى قُدرة الشركة على التنبؤ الصحيح، وطريقة تعاملها مع التقلبات.

6 - ج- تفحصك لدفاتر الحسابات مع محاسبك، واستدعاؤك لمدقق حسابات مستقل، في حال اكتشاف خطأ ما، يعني أنك تتحرى الحقائق بسرعة وموضوعية ما أمكن، وهذا أمرٌ ضروريٌ في أي أزمة.

7 - ب- إنّ الشركة التي تقدّر الثقة والرّحمة، وتنشئ شبكات عمل غير رسمية لتبادل المعلومات، هي أكثر شركة تستطيع أن تمثل بسهولة روح الفريق والتواصل المفتوح اللازمين لتجاوز الأزمات.

8 - ج- ستعرض إلى أسئلة قاسية شئت أم أبيت. ويُفضل حينئذ أن تكون مُستعداً للإجابة بصدق، حتى لو كان الجواب "لا أعلم"

9 - ب- لا يمكنك أن تحلّ أيّ مشكلة ما لم تحدّد ماهيتها بوضوح. وما إن تحصر المشكلة حتى تستطيع تقسيمها إلى عناصر جزئية، وتقرّر كيف تحلّ الوضع.

10 - أ- كلّ من تأثر بالأزمة يحمل وجهة نظر قيّمة حول ما جرى، ولديه أفكار عن كيفية منع أزمات مماثلة. لذا اجمع المعلومات من كلّ هؤلاء الأشخاص قبل أن تضع خططاً جديدة.

## لمزيد من التعلّم

### مقالات

أرجنتي، باول. "التواصل بشأن الأزمة: الدرس 9/11". مجلة هارفارد الدورية لمراجعات الأعمال (ديسمبر 2002).

في هذه المقالة، يتحدّث بعض المديرين التنفيذيين من مجالاتٍ عدّة عن شركاتهم، بما فيها مورغان ستانلي وأوبن هايمر فندز والخطوط الجوية الأمريكية وفيرايزن ونيويورك تايمز وديل وستاربكس، كيف عملت على استعادة عمليّاتها ومعنويّاتها بعد هجمة الحادي عشر من سبتمبر الإرهابية. ومن خلال المقابلات مع هؤلاء الأشخاص، استطاع المؤلّف وبروفسور الإدارة، باول أرجنتي أن يستخلص دروساً يمكن لكلّ درس، على حدّ قوله، أن "يعمل كإشارة إرشادية لأي شركة تواجه أزمة تقوُّض رباطة جأش العاملين فيها أو ثقّتهم أو تركيزهم".

أوغسطين، نورمان آر. "إعادة تشكيل الصناعة: قصة نجاة لوكهيد مارتن". مجلة هارفارد الدورية لمراجعات الأعمال (نوفمبر-ديسمبر 1997).

في قصة ما وراء الكواليس هذه التي تُصوِّر آثارَ انتهاء الحرب الباردة على الصّناعة، يخطُّ لنا أوغسطين دروساً عمّا تستطيع الصناعات فعله، كي تتجنّب الأزمات، وتديرها منذ لحظة ظهورها. منشورات كليّة هارفارد للأعمال. "كيف تمنع حدوث الأزمة." أحدث منشورات إدارة هارفارد (ديسمبر 2000).

تحتوي هذه المقالة على معلوماتٍ عمليّةٍ موجزةٍ عن كيفية منع حدوث الأزمة ومعالجتها حين تقع.

منشورات كليّة هارفارد للأعمال. "إدارة الأزمة" أحدث منشورات إدارة هارفارد (أغسطس 2005).

تستكشف هذه المقالة الأحاسيس الثلاثة التي تأتي معاً في أوقات الأزمات: الخوف من الكارثة، وتوقع النتائج الإيجابية الممكنة، والرغبة بانتهاء الأزمة. وكلّ واحد من هذه الأحاسيس يجرك نحو اتجاهٍ عاطفيٍّ مختلفٍ، وباجتماعها تُوقِعك في حالة استثنائيةٍ من الشعور بالتوتر. وتحت هذا التوتر تشعر بالضغط لاتخاذ قرار. ولكنّ هذا الضغط يمكن أن يدفعك إلى اتخاذ قراراتٍ مُجرّد أنّ تشعر بأنك "تفعل شيئاً ما". وهكذا، كثيراً ما يستجيب الناس للأزمات بطرقٍ يمكن أن تُفاقم الأزمة بدلاً من أن تخفّفها.

وهنا يشرح المؤلفون كيف يمكن تجنب هذه الاستجابات العبيثة التي غالباً ما تكون مُؤذيةً.

ميتروف، إيان، ومورات سي. ألباسلان. "الاستعداد للشر".  
مجلة هارفارد الدورية لمراجعات الأعمال (أبريل 2003).

يوضح المؤلفان كيف تتهج الشركات المستعدة للأزمات نهجاً مُنظماً لتركيز جهودها. وبالإضافة إلى تخطيطها للكوارث الطبيعية، فإنها تقسم النكبات التي من صنع الإنسان إلى قسمين: نكبات عرضية غير مقصودة، كحادثة اندلاق النفط في إيكسون فالديز، وأخرى مُتعمدة كالتلاعب بالمنتج. ومن ثم تتخذ خطوات لتوسيع أفق تفكيرها بشأن مثل هذه الأزمات الممكنة. فهم يتخيلون أنفسهم كإرهابيين مثلاً، أو يأخذون في الحسبان التهديدات التي تشيع في الصناعات الأخرى. ويسعون للحصول على معطيات أفكار مبدعة خارجية من صحفيين متخصصين في التحريات، ومن محامين، بل وحتى من مجرمين تائبين.

## كتب

ديمنغ، ديليو. إيدوارد. خارج الأزمة. كامبردج، م أ: مطبعة إم  
أي تي، 2000.

حسب رأي إيدوارد. ديليو ديمنغ، فإن الشركات الأمريكية لا  
تحتاج لأكثر من تحوّل في أسلوب الإدارة فيها وفي العلاقات الحكومية  
بالصناعة. وفي كتاب خارج الأزمة، المطبوع أولاً في 1986، يعرض  
ديمنغ نظريته في الإدارة القائمة على أفكاره الأربعة عشر الشهيرة  
في الإدارة. ويرى ديمنغ أن فشل الإدارة في التخطيط للمستقبل  
يؤدّي إلى خسارة السوق التي بدورها تؤدّي إلى خسارة الوظائف.  
ويجب ألا ينحصر الحُكم على الإدارة من خلال إيرادات أسهمها  
الفصلية، بل ومن خلال خُططها المُبتكرة للاستمرار في العمل،  
وحماية استثمارها، وضمان إيرادات أسهمها مستقبلاً، وتقديم  
المزيد من فرص العمل من خلال تحسين مُنتجاتها وخدماتها. وبلغة  
مباشرة وبسيطة، يشرح مبادئ التحوّل في الإدارة وكيفية تطبيقها.

غروف، أندرو إس. فقط المصابون بالجنون ينجون: كيف  
تستثمر نقاط الأزمة التي تتحدى كل الشركات. نيويورك: مكتبة  
باننام، 1999.

يقدم لنا أندرو غروف، رئيس مؤسسة إنتل تجربته الداخلية، وحالات الصعود والهبوط لمؤسسة إنتل. ويعطي القارئ نظرةً داخليةً عظيمةً يرى فيها كيف أن التغيير في كل فصل قد يؤثر على مؤسسات كبرى. ويطرح رؤيته المتركزة حول التغيير والأزمات بلغة عملية مباشرة.

منشورات كلية هارفارد للأعمال. مراجعات هارفارد للأعمال حول إدارة الأزمة. بوسطن: مطبعة كلية هارفارد للأعمال، 1999.

تلقي هذه المجموعة المؤلفة من ثمان مقالات الضوء على الأفكار الرائدة في كيفية التعامل مع الظروف الصعبة والأزمات والمواضيع الحساسة الأخرى في بيئة العمل. واكتساب المهارات والأدوات الإدارية اللازمة لإدارة هذه الأزمات إدارة فاعلة، أو تجنبها هو مطلب أساسي لنجاة المؤسسة ونجاحها. وفي المقالة الأولى، "إدارة الأزمة التي حاولت منعها"، يستخدم نورمان أوغسطين خبرته الشخصية الواسعة في الكثير من المآزق الإدارية ليقسم الأزمات إلى مراحل قابلة للتوقع مع إيراد النصائح حول كيفية التعامل مع كل مرحلة. وتقدم المقالات الأخرى في هذه المجموعة نصائح عملية من أشخاص في الطليعة حول مواضيع كإنهاء الخدمات وسحب المنتجات والأخطاء التنفيذية وسياسة الإعلام والقيادة.

هرست، ديفيد ك. الأزمة والتجديد: مواجهة تحدي التغيرات  
المؤسسية. بوسطن: مطبعة كلية هارفارد للأعمال، 2002.

يعرض هرست رؤيةً مختلفةً اختلافاً جذرياً عن كيفية نشوء  
المؤسسات وتجديدها لنفسها. يتعقب المؤلف عينةً من المشاريع منذ  
لحظة انطلاقتها المُبدعة حتى لحظة تحويل نجاحها إلى مؤسسات.  
وباستخدام نموذجٍ لدوراتٍ اقتصاديةٍ مؤسسيةٍ، يناقش هرست  
حاجةَ المديرين إلى تعمد وقوع الأزمات ليحافظوا على مؤسساتهم  
من الدمار، وليجددوها بالإبداع وإعطائها هدفاً تعمل له.

## المصادر

We would like to acknowledge the sources we used in developing this topic.

Augustine, Norman R. "50 Signs of Trouble—A List by Norman Augustine." Unpublished.

Augustine, Norman R. "Managing the Crisis You Tried to Prevent." *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition* (2002).

Augustine, Norman R. Personal communication. November 2001.

Bureau of Labor Statistics.

Carlone, Katie. Personal communication. January 2002.

Dutton, Jane E., Peter J. Frost, Monica C. Worline, Jacoba M. Lilius, and Jason M. Kanov. "Leading in Times of Trauma." *Harvard Business Review* (January–February 2002).

Fink, Steven. *Crisis Management—Planning for the Inevitable*. New York: American Management Association, 1986.

Harvard Business School Publishing. *Manager's Toolkit*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

- “How to Keep a Crisis from Happening.” *Harvard Management Update* (December 2000).
- Mitroff, Ian I., Christine M. Pearson, and L. Katharine Harrington. *The Essential Guide to Managing Corporate Crises*. Oxford: Oxford University Press, 1996.
- “Read This, Then Go Back Up Your Data.” *Fortune*, Special Tech Edition (Winter 2002).
- Silva, Michael, and Terry McGann. *Overdrive—Managing in Crisis-Filled Times*. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- Sontag, Sherry, and Christopher Drew. “Blind Man’s Bluff: The Untold Story of American Submarine Espionage.” *Public Affairs* (1998).
- Van Der Heijden, Kees. *Scenarios—The Art of Strategic Conversation*. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- Vernon, Lillian, with Catherine Fredman. “Too Much of a Good Thing.” *United Airlines Hemispheres* (November 2001).
- Vogelstein, Fred. “Can Schwab Get Its Mojo Back?” *Fortune* (September 17, 2001).
- Wack, Pierre. “Scenarios: Uncharted Waters Ahead.” *Harvard Business Review* (September–October 1985).

ملاحظات

## ملاحظات

ملاحظات

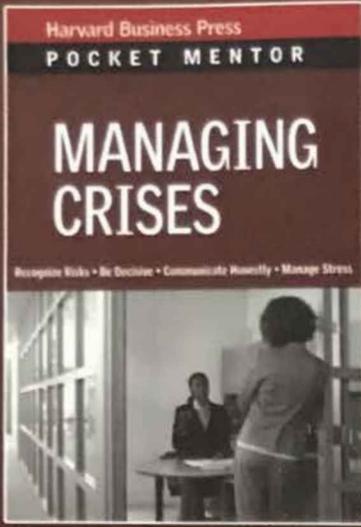
ملاحظات

## ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات



إن أزمةً واحدةً يمكنها أن تمنعك من تسيير أعمالك اليومية. ولكن بالتخطيط الجيد تستطيع أن تخفف من تأثير الكوارث المحتملة. تعلّم كيف:

- تعرف متى تكون الأزمة وشيكة الوقوع.
- تحتوي الأزمة وتحلّها.
- تتعلّم من كلّ أزمة قمت بحلّها.

من هو المعلم الخبير؟

عمل نورمان آر. أوغسطين رئيساً ورئيساً تنفيذياً لمؤسسة لوكهيد مارتين، ومديراً لشركة بلاك آند ديكر، وسكرتيراً ثانياً للجيش الأمريكي في أثناء حرب فيتنام.

عن سلسلة كتاب الجيب:

سلسلة كتاب الجيب توفر حلولاً مباشرة للتحديات المتكررة، التي تواجه المديرين يومياً، كل كتاب من هذه السلسلة مليء بوسائل عملية، أو «عدة» للعمل، سبق اختبارها، في ميدان عملي، وأمثلة واقعية، لمساعدتك لتحديد نقاط قوتك وضعفك الإدارية، ولتشجذ المهارات النقدية والإبداعية لدى المديرين.

إن هذه السلسلة تعالج احتياجاتك الإدارية اليومية، بسرعة أكبر وبسلامة أكثر فاعلية، سواء كنت على كرسي عملك أو في لقاء، أو في الطريق.

### من عناوين هذه السلسلة

إدارة التفاعلات الصعبة

تفويض العمل

الإدارة لأعلى

إدارة الأزمات

إدارة الوقت

تفعيل الإبداع

ISBN:978-9960-54-980-4



9 789960 549804

موضوع الكتاب: إدارة الأزمات

موقعنا على الإنترنت:

<http://www.obeikanbookshop.com>