

القيادة الإستراتيجية و دورها في إدارة الأزمات

الأستاذ : الشاهد إلياس الأستاذ : قابوسة علي
جامعة الوادي الجزائر

مقدمة :

التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤية والزوايا فهو يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي ويتسنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل، ويوظف الاستدلال التجديدي لفهم ما هو كلي ويلجأ إلى التحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية ما هو التفكير تفاعلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقته العقلية .

عندما يطالع الفرد لفظ "الإستراتيجية" أو اصطلاح "القيادة الإستراتيجية" يجد أنه مصطلح ضخم يحمل في طياته معاني القوة، التميز فأحسن التصرف.

وغيرها من المعاني الأخرى غير أن الباحث في محتوى وجوهر هذه المصطلحات بمنظور شامل وعميق قد يجد أنها تحمل معاني تختلف باختلاف الأفراد من حيث الاهتمام والاتجاهات ومدى الرؤيا المستقبلية، فضلا عن التباين في ميادين النشاطات وتوجيهات كل مؤسسة .

حيث نعيش اليوم العالم ملئ بالأزمات المتنوعة التي تحيط بالفرد أو الإدارة أو المؤسسة، وبعض هذه الأزمات عندما تقع قد تؤدي إلى خسائر كبيرة وعواقب وخيمة لذلك يحتاج الفرد أو الإدارة أو المؤسسة إلى التعرف على الأزمات التي يحتمل مواجهتها والتصرف حيالها بشكل يضمن ألا تحول الخسائر التي نشأ بسبب حدوث الأزمة دون تحقيق الأهداف الأساسية ومواصلة حياة والأعمال .

إن معرفة الأزمة وقياسها وتحديدتها وتقييمها يساعد في اتخاذ الوسائل المناسبة لتقليلها أو القضاء عليها أو تحويلها وذلك بأقل قدر ممكن من التكلفة وبالتالي فإن القيادة الإستراتيجية تقدم

كثيرا من البدائل للتصرف والحلول إما لمواجهة الأزمات أو العلاج مظاهر الخلل، بالإضافة إلى تقديم مفاتيح التوجيهات وقدرات المستقبل بما يضمن تحقيق مستويات مرضية من النمو والاستقرار والتطور سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة وأجهزتها المتعددة وهذا كله يحقق في النهاية مستوى من الرفاهية الاقتصادية للمجتمع قد لا يتحقق بنفس المستوى أو الدرجة في حالة استخدام بدائل أو اختيارات أخرى الخيارات الإستراتيجية .

إن القيادة الإستراتيجية وقصد بلوغ الأهداف السابقة يحتاج إلى ضمانات أساسية تتكامل مع بعضها البعض، وهذه الضمانات تتمثل في التفكير الشمولي، الرؤية بعيدة المدى، إدارة البيئة، توفر القوة الدافعة.

وعليه نحاول من خلال هذه المداخل إلى التطرق إلى دور القيادة الإستراتيجية إلى إدارة الأزمات وهذا بالاعتماد على المحاور التالية :

- أولا : ماهية إدارة الأزمات .

- ثانيا : مراحل إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي لها .

- ثالثا : القيادة الإستراتيجية وقت الأزمة .

- رابعا : الاتصال وخطته في ظل الأزمات .

- خامسا : فريق إدارة الأزمات .

- أولا : ماهية إدارة الأزمات .

الأزمة هي نقطة تحول مصيرية في مجرى حدث ما، تتميز بتحسن ملحوظ أو بتأخر حاد، وترتبط بتجاذبات قديمة لا بد أن تزول لتحل محلها ارتباطات جديدة وتورث تغيرات كمية ونوعية في هذا الحدث. الأزمة كمصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي "نقطة

تحول" بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض وهي تطلق للدلالة على حدوث تغير جوهري ومفاجئة في جسم الإنسان.

ولقد أستعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية ويات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديدات واضحة لوضع الراهن المستقى في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها، إما إلى الأفضل، أو إلى الأسوأ.

وعرف ألتستار بوخان Alastair Buekhan الأزمة "بأنها تحدد ظاهرة أو رد فعل بين طرفين أطراف، حاول كل منهم تحويل مجموعة من الأحداث لصالحه" ⁷

أما كورال بل coral Bill "بأنها ارتفاع الصراعات إلى مستوى يهدد بتغير طبيعة العلاقات الدولية بين الدول" ⁸.

وفقا لذلك فإن الأزمة هي موقف مفاجئ تتجه فيه العلاقات بين طرفين أو أكثر نحو المواجهة بشكل تصعيدي نتيجة لتعارض القائم بينهما في المصالح والأهداف، أو نتيجة لإقدام أحد الأطراف على القيام بتحديد عمل يعد الطرف الأخر المدفع، يمثل تهديدات لمصالحه وقيمه الحيوية، سيستلزم تحركا مضادا وسريعا للحفاظ على تلك المصالح، مستخدما في ذلك كل وسائل الضغط وبمستوياتها المختلفة، سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو حتى عسكرية .

1) مفهوم إدارة الأزمات :

محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، دار أبو المجد لطابعة، مصر، ط 2، 1995، ص 7

83

منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات في قطاع ال زل والنسيج، مطبعة جامعة بن شمس، القاهرة، 1995، ص 8

107

إدارة الأزمات مسألة قائمة بجد ذاتها منذ القدم وكانت مظهر من مظاهر التعامل الإنساني في المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهها الإنسان بعد أن جوبه بتحدي الطبيعة .

لم تكن تعرف آن ذاك باسم إدارة الأزمات، وإنما عرفت تسميات أخرى مثل جرعة القيادة، حسن الإدارة. وكانت هذه الممارسات هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعية، وتستفز قدرته على الإبداع .

فالمفهوم البسيط لإدارة الأشياء، هو التعامل معه للوصول إلى أفضل النتائج الممكنة، بما يحقق مصالح القائم بالإدارة. ومن هنا فإن إدارة الأزمة "تعني التعامل مع عناصر موقف الأزمة باستخدام من أدوات المساومة -الضاغطة والتوفيقية -

بما تحقق أهداف المؤسسة أو الدولة ويحافظ على مصالحها"⁹.

وهي أيضا عبارة عن "محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة، وتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها، ذلك بهدف السيطرة

على الأزمة والتحكم فيها وتوجيهها"¹⁰.

وبالتالي تقليديا يمكن النظر إلى الأزمة بأنها "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة، وإذا نظرنا إلى هذا المفهوم نجد أنه ينظر إلى عملية إدارة الأزمة بمنظور سلبي، حيث أن الجهود والاستعدادات يتم توجيهها بعد حدوث الأزمة بالفعل وليس قبلها.

أما حديثا لا فإن إدارة الأزمة يتطلب ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع مالا يمكن توقعه، وبالتالي فإن إدارة الأزمة بهذا المنظور تعني عملية الإعداد والتقدير المنظم

طار " بد العال! حماد، إدارة المباطر، مطبعة دار الجامعية، 2003، ص 43

بد العال! الشربين! ، التباطر! استراتيجي لدمت المباحة، مطبعة اشعا، مصر، 1994، ص 1073

للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المؤسسة، وربحيتها أو بقاءها في السوق.....الخ.أي ربط إدارة الأزمات بصفة عامة بالإدارة الإستراتيجية .

ويرى البعض أن إدارة الأزمة لها مفهوم أو معنى مزدوج، الأول يعنى أن إدارة الأزمة هي " إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية ، مثل عمليات الإخلاء أثناء الحرائق ، وإغلاق المحلات ، أو سحب المنتجات من السوق "11 .

أما المفهوم الثاني فيشير إلى أن إدارة الأزمة تعني " القدرة على إدارة المؤسسة قبل وأثناء حدوث الأزمة "12 .

2- تحليل الأزمة :

بعد تقدير الأزمة وتحديدتها تحديدا دقيقا ، يقوم مدير " إدارة الأزمة " بمساعدة معاونيه بتحليل حالة الأزمة وعناصرها المختلفة ومكوناتها بهدف اكتشاف المصالح الكامنة وراء صنع الأزمة ، والأهداف الحقيقية غير المعلنة والتي يسعون لتحقيقها .

ومن هنا يتم تحليل الموقف (أو حالة الأزمة) المركب إلى أجزائه البسيطة ثم إعادة ترتيبه بشكل منتظم ، بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة ، عن صنع حالة الأزمة أو كيفية معالجتها ، وفي هذه المرحلة ، يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس حالة الأزمة وتحليلها ، ويعتمد هذا بالطبع على الاختيار الدقيق والصحيح لأدوات القياس والتحليل والتي من أهمها :

أ- تحليل علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات والثوابت الخاصة بعوامل حالة الأزمة وعناصرها والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة .

ب- تحليل أسبابها على أساس المعلومات التي يتم الحصول عليها .

11 طار " ن العال) حمادة ، مرجع "اب" ، ص 62

12 طار " ن العال) حمادة ، مرجع "اب" ، ص 62

ج- تحليل مواطن القوة لدى كل من الأطراف الصانعة للأزمة وكذلك الطرف الكابح لها ، ومواطن الضعف لدى الطرفين .

د- تحليل طبيعة الخطى الذي تشكله الأزمة ، وتكاليف استمرارها .

وبالتالي فإن إدارة الأزمة يجب أن يتم على أساس بعدين هما : إدارة الأزمة من الداخل للخارج ، وإدارتها من الخارج إلى الداخل ، أي لا يجب النظر فقط إلى إدارتها على المستوى الداخلي للمؤسسة ولكن أيضا على المستوى الخارجي ، كما أن برنامج إدارة الأزمة ليس مجرد مجموعة من التصرفات الميكانيكية أو إجراءات وقواعد أو جهود عقلية... وغيرها ، بل هو مجموعة خطوات وعمليات ذهنية مدروسة لتقدير والتعامل مع الأزمة بحجمها الحقيقي وكل هذا لن يتم إلا في ظل وجود برنامج أو نظام مخطط بشكل جيد يتم تنفيذه في الحال لتقليل الخسائر أو المواجهة.

ثانيا : مراحل إدارة الأزمة والتخطيط الاستراتيجي لها

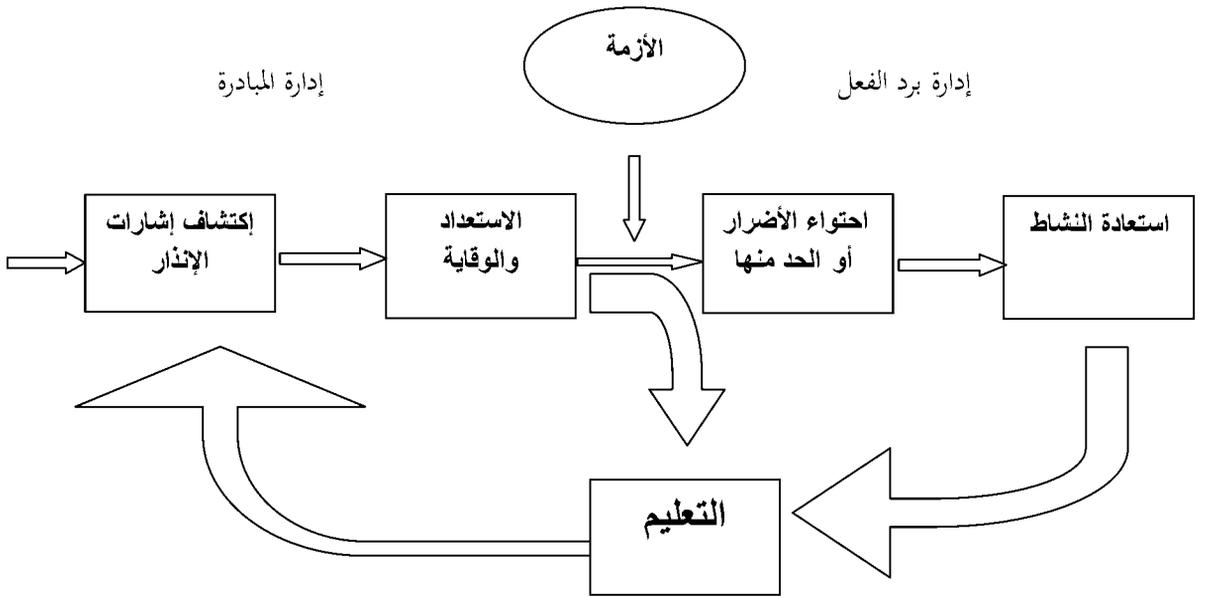
1- مرحلة إدارة الأزمة :

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية¹³ ، و إذا فشلت إدارة الأزمة في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنها تصبح مسؤولية عن وقوع الأزمة ، وتفاقم أحداثها .

والشكل (01) يوضح مراحل إدارة الأزمة حيث يكون اكتشاف إشارات الإنذار أو إدراك الأزمة و"الوقاية" ، وإذا ما قامت المؤسسة بإنجاز أنشطة هاتين المرحلتين بنجاح فإنها تمنع وقوع الكثير من الأزمات .

بد العلاء* أبو (حف) ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، مطبعة الشعاع ، مصر ، ط 4 ، ص 13،91

شكل (01) : مراحل إدارة الأزمات



المصدر: - محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، دار أبو الجحد، مصر، ط 1995، ص 104.

* المرحلة الأولى : - إكتشاف إشارات الإنذار

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة ، وإذا لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة .

وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة ،حيث تستقبل إدارة الأزمة العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت ،ويكون من الصعب عليها عندئذ التقاط الإشارات الحقيقية والهامة . وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدى .

وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلا تعبيراً عن غضب في صدور العاملين أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً.

وبالتالي فإن أهم مرحلة للإدارة الأزمة هي الإشراف على عمليات اكتشاف إشارات الإنذار وتعبئها وتحليلها .

* المرحلة الثانية : - الاستعداد والوقاية

يجب أن يتوفر لدى المؤسسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات . وهذا من خلال إشارات الإنذار المبكر ، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه. حيث أن الهدف الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط ضعف المؤسسة ، ومعالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمؤسسة.

فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود من الأفراد أن يتصرف بمهارة وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك ، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع لأزمة نتخيلها ، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد مألوف لديه تماما .

* المرحلة الثالثة : - احتواء الأضرار أو الحد منها

من سوء الحظ أن من المستحيل منع الأزمات من الحدوث طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية وعلى ذلك فإن المرحلة الثالثة في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأسس بعد في المؤسسة . وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع .

* المرحلة الرابعة : - استعادة النشاط .

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبرت بالفعل ، قصيرة وطويلة الأجل وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإن من الصعب الاستجابة ووضع حلول مناسبة عندما تحتد في الأزمة . وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت . وقد ترتكب المؤسسات المستهدفة للأزمات خطأ جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية فقط بتجاهل تأني الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت آخر

* المرحلة الخامسة : - التعلم

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي ، حيث يعد التعلم أمراً حيويًا غير أنه مؤلم للغاية لأنه يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة .

إن استخلاص العبرة من كارثة أو أزمة مرهون بتوفر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أقرب الناس إليه يمرون بتجربة الغير . والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات ، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية أو البحث عن كبش فداء ، أو إدعاء بطولات كاذبة .

(2) التخطيط لإدارة الأزمات :

اقترح " جوتشوك " عام 1993 من واقع مراجعته لثلاثة عشر نموذجا افتراضيا للأزمات بالإضافة إلى خبرته المتراكمة والمعلومات التي قام بتجميعها من الخبراء والاتصالات الكثيرة والمعرفة المتراكمة¹⁴ . ويمكن تلخيصها وجهة نظر " جوتشوك " على النحو التالي :

أ) - مدخل رسالة المؤسسة : ويحتوي هذا المدخل على

* تحليل ودراسة رسالة المؤسسة يساعد في توفير إطار عمل جيد لبناء خطة الأزمة فتذكير الأفراد بأهداف المؤسسة وغاياتها يمكنهم من الفهم الجيد لأسباب تبني خطة الأزمة وأهمية تصميم مثل هذه الخطة .

* المعايير والقيم التي تحكم سلوك المؤسسة مع أطراف التعامل الداخلي والخارجي . حيث يساعد توضيح هذه المعايير والقيم والتأكيد عليها في تمكين العاملين من فهم أسباب خطة مواجهة الأزمات ومتطلباتها .

* شرح الموقف كاملا لأفراد المؤسسة و ملاكها و حملة الأسهم ، وتبيان أهمية تبني هذا النوع من الخطط .

* الأهداف وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة تحديد

- أولويات أو ترتيب الهداف طبقا لأهميتها ، حيث يتم تحديد وترتيب الأهداف التي تسعى خطة مواجهة الأزمات إلى تحقيقها ، وهذا يساعد على تجنب التشويش وسوء الفهم كما يمكن من حشد الجهود في اتجاهات محددة .

- ماذا ، ومن يجب حمايته ، وفي هذا الجانب يجب على إدارة المؤسسة أن تراعي إعطاء الأولوية لعدة أمور سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة عند تصميم الخطة .

إسماعيل السيد ، إدارة الأزمات ، مفاهيم وحالات تطبيقية ، مطبعة المكتب العربي الحديث القاهرة ، 1990¹⁴ ، ص 40

- مستويات ومعايير الأداء ، وفي هذا الشأن يجب أن تتضمن الخطة مستويات الأداء المطلوبة إذا حدثت الأزمة ، كما يجب أن تحتوي على مستويات الأداء للمؤسسات متناظرة سبق لها المرور بأزمات ، حتى يصبح لدى العاملين صورة كاملة أو واضحة .

ب- المدخل التاريخي : أي تاريخ الأزمات السابقة والأزمات المتوقعة ويعتمد هذا المدخل على :

* تحليل الأزمات السابقة : يعتبر تحليل ودراسة الأزمات السابقة التي واجهتها المؤسسة أو غيرها من أهم خطوات التخطيط الموجهة للأزمات ، فوصف الأزمات السابقة يؤكد على ضرورة وجود خطة لمواجهة الأزمات

* تحديد الأزمات المرتقبة : من أخطر العناصر الرئيسية في التخطيط لمواجهة الأزمات عملية تحديد المجالات أو النقاط المتوقعة أي تمثل بؤرا للأزمات . أي تحديد في أي مجال يمكن أن توجه المؤسسة أزمة ما. فإذا ما تم تحديد هذه المجالات أو النقاط تستطيع المؤسسة تصحيح الأوضاع أو الأخطاء الموجودة أو إعداد العدة لمواجهة الأزمة إذا حدثت .

ويجب في نفس الوقت إعداد قائمة بالأزمات المتوقعة ، كما يجب تصنيف هذه الأزمات إلى :

- أزمات يمكن تجنبها أو منع حدوثها ، وأخر لا يمكن منع حدوثها .

- أزمات داخلية ، وأخرى خارجية .

* نتائج المسح والدراسة الميدانية : حيث تقوم المؤسسة بمراجعة دقيقة لكل المجالات أو النقاط المعرضة لحدوث أزمة فيها ، ويجب تحديد ما هو رد فعل أو استجابة أو مجموعة التصرفات الملائمة إذا ما حدثت أزمة ذلك في إطار نظام معين .

* تعريف الأزمة والمستويات : وفي هذا الصدد يجب التركيز على تعريف محدد واضح ومفهوم للأزمة ، لأن ذلك يساهم بشكل جيد في التفرقة ما بين الأزمات الحقيقية والخطير ، وبين ما يمكن أن نسميه حالات العابرة .

* **مراحل الأزمة** : بمجرد حدوث الأزمة يصبح من المهم تحديدها مبكرا أو في مراحل تطورها المبكرة حتى تتمكن الإدارة من التعامل معها .

وبالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي للأزمة يحوي مدخلان متكاملان ومتداخلان .

– ثالثا : القيادة الإستراتيجية وقت الأزمة

مهما كانت قدرات المدير أو القائد في التنبؤ بالمشكلات أو التعامل معها إلا أن الأزمات والتعامل معها يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل للاختيارات، على أن يكون الابتكار والمرونة دعامتين أساسيتين في معاملة الأزمة أو اتخاذ القرار .

ويرى آدم سميت أن السمة الرئيسية للقيادة في الأزمات هي البقاء على بساطة الأشياء وأن يطلب من الناس مثلا القيام بالأشياء أو العمال التي قد ربو عليها وليس القيام بأشياء أو أعمال جديدة غير معتادين عليها .¹⁵

والإدارة الإستراتيجية للأزمات تتطلب :

1) التدريب على أن يتم هذا التدريب بطريقة تحاكي الضغوط الحقيقية المتوقع مواجهتها بأكثر درجة من الدقة .

2) تهيئة وتدريب بعض الأفراد الآخرين بخلاف القائد لتولي إدارة الأزمة في حالة غياب القائد .

3) تكوين ما يسمى بفريق الفرص، وهذا الفريق ليس مهمته الانشغال بإدارة الأزمة ولكن تكون مهمته الأساسية مراقبة الوضع عن كتب حيث يقوم بتحليل الفرص المتاحة واقتراح ما يمكن عمله، وتوليد أفكار بشأن استغلال الأزمة للإنجاز أعمال لم يكن في المستطاع القيام بها في أوضاع أخرى أو في الظروف العادية

عبد السلام أبو قحف ، ص 366 ¹⁵

4) بعد إنها الأزمة يتطلب الأمر جمع جميع الأفراد الذين شاركوا بجهد رئيسي في مواجهتها وذلك بهدف تحليل وتقييم الأحداث والخروج بالنتائج حتى يتسنى مواجهة الأزمات المستقبلية بأسلوب أفضل.

5) إيجاد أو تنمية الرؤيا الإستراتيجية، فالقائد الجيد هو مخطط ناجح وصاحب رؤيا بعيدة المدى. ولكي يتحقق هذا النجاح ينبغي :

* أن يكون القائد على اتصال مباشر بالمخططين

* أن يكون قارئاً جيداً للمخطط الإستراتيجية للمؤسسة وعلى استعداد لتنفيذها أو المشاركة في ذلك .

* أن يكون فريقاً للتخطيط بعيد المدى

* أن يكون لديه دائماً سياسة للتخلص من الأنظمة والسياسات والأفراد والبرامج والاتجاهات... الخ، التي أصبحت قديمة أو لم تعد تصلح لمتطلبات الواقع الحالي والمستقبل

* أن يكون العمل بنظام التخطيط بعيد المدى مبنياً بطريقة توفر أو تشجع الخلق والابتكار والتحديد.

وللإدارة الإستراتيجية أثناء حدوث الأزمة فوائد وإيجابيات حيث تؤدي إلى بلورة الإطار الفكري للنظر للمؤسسة في محيطها الكلي وعلاقتها الشمولية بدل من اعتبارها صندوقاً مغلقاً لا يؤثر ولا يتأثر، والتأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته و احتمالاته بدلا من الانشغال بالحاضر، والتفرغ الكامل لمشاكله التي هي امتداد للماضي، وتوحيد الجهود تعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلا من تركيزها على الجزئيات، وحسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار، وتحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى الداعمة والمساندة للمؤسسة، التهيؤ والاستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها، وإعداد الورشات وغرف العمليات

للتحكم في ظروفها، وتمكين المؤسسات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في الرؤى ووضع التصورات وتوحيد الجهود مع باقي المؤسسات .

وتساهم الإدارة الإستراتيجية في تقوية الولاء الانتماء والرضاء بين العاملين وشدهم نحو الأهداف والغايات الإستراتيجية. وهذا ينعكس إيجاباً في مواجهة الأزمات والحيلولة دون تأثيرها سلباً على المؤسسة .¹⁶

وفي هذا الشأن لابد من إشارة إلى شيء مهم وهو الابتعاد عن الفراغ والقلق الاستراتيجي. فالفراغ الإستراتيجي هو حالة من التشتت في جهود المؤسسة دون قرارات واعية، وعدم القدرة على التغيير في الأعمال والأنشطة بما يتلاءم مع استغلال الفرص أو اكتشافها أو التكيف مع الظروف المحيطة وقدرة المبادرة الفردية والجماعية وغياب الحماس لأي اتجاه أو توجه حالي أو جديد ينبغي على المنظمة إتباعه. أما القلق الإستراتيجي فهو عرض متعدد الجوانب أو الأوجه، فعدم وجود هدف محدد للمنظمة، و تنافس الإدارات والأقسام أو ظهور الصراعات بدل من التعاون بينهم، وعشوائية القدرات و التصرفات وعدم التنسيق وغياب نقاط التركيز الإستراتيجي وعدم القدرة أو الرغبة في الاستجابة لتغير وغيرها.

وفي هذا الشأن يشير تري جوز بمومان إلى أن علاج ظاهرة القلق الإستراتيجي يتطلب مايلي

17:

1) الحاجة إلى نقطة تركيز إستراتيجية، حيث أن افتقاد نقطة تلاقي محددة يمثل مشكلة أمام المديرين في قيامهم باتخاذ قرارات. وفي حالة وجود إستراتيجية تتصف بالتحديد والغموض أو الشدة والتعقيد فهذا يعني عدم وجود إطار يهدي متخذ القرارات بالمؤسسة

¹⁶ إبراهيم علي البولسي، إستراتيجية الإدارة العليا، ماهيتها وكيفية تشغيلها، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 281

¹⁷ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2002، ص 100

2) الحاجة إلى التنسيق والتكامل والتطابق بين إستراتيجية المؤسسة ككل وإستراتيجيات الأقسام والوحدات داخلها.

3) الحاجة إلى التجاوب إستراتيجي مع التغير الداخلي والخارجي .لأن من المتوقع دائما أن أي تغير يحدث إما أن يخلق فرص أو أخطار وتهديدات . كما أن أي مؤسسة ستواجه تغير بشكل أو بآخر سواء في أجل قصير أو طويل ،وإذا لم تحسن إيجادة التغلب على الصعوبات والمشاكل الناجمة عن التغير أو مواكبة هذا التغير فإن هذا يعني عدم القدرة على البقاء أو الاستمرار في السوق.

وبالتالي فإن الإدارة والقيامة الإستراتيجية للأزمة تسمح بإعطاء الرؤيا البعيدة والمستقبلية للأزمة والتعامل مع بالشكل الإيجابي والعقلاني .و تخطيطها دون الإكثار من السلبيات .ونشير إلى أن الإدارة الإستراتيجية نطلب اتصال فعال و جيد بالإضافة إلى تشكله لقيادة إدارة الأزمة أو ما يعرف بطريقة إدارة الأزمة .

- رابعا : الاتصال و خطته في ظل الأزمات .

تعد الاتصالات الفعالة من الأمور العنصرية لنجاح أي مؤسسة ، و يبدو أن المسألة تعد أكثر أهمية عندما تقع أزمة من الأزمات حيث يكون الوقت ضيقا و عليه فأن الاستعداد مقدما لمواجهة مثل هذه المواقف يعد من ضروريات استمرار المؤسسة ، و إذا علم المدى مسبقا كان لديه عدة بدائل لاتصال بمختلف الأطراف في حالة الأزمة فإنه يستطيع تخطيط هذه الاتصالات لتأتي بأفضل نتيجة ممكنة .

1. إستراتيجية الاتصالات :

و تتكون هذه الإستراتيجية من المكونات التالية :¹⁸

¹⁸ محمد رشاد الحملاوي ،مرجع سابق ،ص 131

أ) الجمهور : يجب تحديد طبيعة الجمهور الذي سنن طبه و ذلك قبل إن تقع الأزمة ، و بذلك يمكن وضع خطة لإدارة الأزمات يحدد فيها الجمهور المخاطب و ذلك أن المعلومات التي تقدم لجمهور المساهمين تختلف بما طبيعته المعلومات المقدمة للحكومة ، و أيضا عن تلك التي تقدم لمن يشنون حملات معارضة ضد المؤسسة . ولي معني ذلك الخداع أن تشويه الحقائق ، و لكننا نقصد أجاد الأسلوب المناسب للتعامل مع كل فئة من فئات الجمهور .

و تختلف قطاعات الجمهور سواء من حيث الحجم أو درجة التعقيد ، و لذلك فمن الضروري قبل وقوع الأزمات تقييم الجمهور بفئاته المختلفة المعرفة للأطراف المعنية بنشاط المؤسسة في الوقت الحاضر و الأطراف الأخرى التي تم المؤسسة عندما تقع الأزمة .

ب) الهدف : يجب أن يكون للاتصالات أثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة ، فمثلا بالنسبة للمساهمين فإننا نسعى للحفاظ على قيمة الأسهم ، أما بالنسبة للمستهلكين فإننا لا نريد أن نرسخ صورة ذهنية سلبية لديهم عن المنتجات.

وعند إعداد برنامج الاتصالات أثناء الأزمة يجب طرح التساؤلات التالية :

* هل نعرف ما نريد قوله أم أن الاتصال يتم لا لشيء إلا لأنه أمر مطلوب ؟

* كيف يمكن تجنب إساءة الفهم ؟

* هل هنالك من يقوم بنشر معلومات خاطئة عن المؤسسة ؟

* هل الهدف من الاتصال هو تهدئة الأفراد، أم تحذيرا هم من أضرار محتملة ؟

والعديد من الأسئلة التي تتبادر إلى أذهاننا بغية الوصول إلى الهدف المرجو من عملة الإيصالات .

ج) الرسالة : هناك ثلاثة متغيرات يجب الاهتمام بها عند إعداد أية رسالة رسالة هي:¹⁹

¹³ -Au Vinet ;met autres , **la communication interne au cocur du management** - les éditions d'organisation ,pans ,1990, p,205

* النعمة: هل هي نعمة تفاؤل، أو ابتهاج، أو استرضاء، أو غضب، أو مزيج من هذا وذاك

* المحتوى: هل نريد توصل الحقائق، أو الآراء، أو التوقعات، أم مزيج منهم

* مستقبل الرسالة: ماذا يعرف مستقبل الرسالة عنك وعن مؤسستك؟ وعن الأزمة التي

تواجهها؟ وعن قدرتك على مواجهة هذه الأزمة؟ وعن مهارتك؟.

ونشير إلى أن هذه المتغيرات تختلف حسب طبيعة الأزمة ونوع المؤسسة، وعليه يجب التدقيق

في صياغة الرسالة بحيث تساهم في تحقيق الهدف.

(د) المصدر: والسؤال المطروح هنا من الذي سيقوم ينقل محتويات الرسالة / وهل يمكن أن يكون

شخصا فنيا متخصصا لا تتوفر لديه مهارات الاتصال المطلوبة /، أم متحدئا رسميا مدريا ولكن

من المحتمل أن لا يستطيع التعامل بكفاءة مع القضايا الفنية المتخصصة.

وبالتالي فإن اختيار متحدئ رسمي يتمتع بمصداقية عالية لدى الطرف أو الأطراف المعنية التي

يخاطبها يعد أمرا هاما، وأيضا مدى الاستجابة المحتملة من تلك الأطراف لرسالة هذا المتحدئ.

(هـ) مصادر المساندة والتأييد: هناك مصادر للمساندة والتأييد يكمن لمدير المؤسسة اللجوء

إليها عندما تقع الأزمة، وتقدم هذه المصادر النصح والإرشاد.

و) التعليم: يجب على الفريق المكلف بإدارة الأزمة أن يقوم بتقييم الأداء في مجال الاتصالات

أثناء حدوث الأزمة، لأن التقييم يسمح باستخلاص الدروس والاستفادة منها.

2) أدوات الاتصال :

أثناء وقبل وقوع الأزمة تعتبر العلاقات العامة من أهم الأدوات المستعملة في الاتصالات، وهي الأحسن استعمالها أثناء الأزمة ومنها :

* البيانات الصحفية :حيث تصدر المؤسسة بيانات صحفية أثناء الأزمة وذلك بغية إحاطة وسائل الإعلام بالموقف وتطوراته والقرارات الهامة التي اتخذت.

* حقيقة المواد الصحفية :تعد حقيقة المواد الصحفية من أكثر المواد التي يستخدمها خبراء العلاقات العامة حيث يوضع داخل الحقيقة بيانات صحفية عن المؤسسة، وصور شخصية لكبار المسؤولين، ومذكرة من تاريخ المؤسسة وبعض الحقائق الهامة .

وتعد المؤسسات الكبرى هذه الحقائق مسبقا لتكون معدة لتوزيع عند الحاجة إليها مع إضافة أي بيانات صحفية أو غيرها ما يتعلق بالأزمة التي تواجه المؤسسة في وقت محدد.

* المؤتمرات الصحفية :تلجأ بعض المؤسسات إلى عقد مؤتمر صحفي أو أكثر لتزويد وسائل الإعلام بالبيانات موثوق بها من مسئولين بالمؤسسة.

3) الاستعداد لمواجهة الحملة الصحفية :

إن الالتقاء برجال الصحافة يسمح بالإجابة على الأسئلة التي تهم كافة الصحفيين خاصة في وقت الأزمة، غير أن اتخاذ قرارات بعقد مؤتمر صحفي تخضع لدراسة دقيقة، ومن الأسئلة التي يجب طرحها مثلا :

- ما الذي سيحققه عقد مؤتمر؟
 - ما هي البدائل المؤتمر الصحفي ؟
 - هل الإجابة على أسئلة الصحفيين تُلطف حدة الأزمة أم زيادة تفاقمها ؟
- بالإضافة على هذه الأسئلة ،فإن المقترحات التالية تساعد القائمين على المؤتمر الصحفي ؟؟؟؟

خامسا: فريق إدارة الأزمات

يجب على كافة المؤسسات أنتكون فريق إدارة الأزمات قبل أن تفرض الأحداث تكوين مثل هذا الفريق، يقوم هذا الفريق بعمل هام للغاية يمثل في إجراء مناقشات بناء ومثيرة .

1 (تشكيل فريق إدارة الأزمات :

يختلف فريق إدارة الأزمات حسب حجم المؤسسة، وما إذا كانت وما إذا كانت تعمل على نطاق محلي أو دولي، وأيضاً حسب شدة القيود الحكومية المنظمة لنشاطها، ويضم فريق إدارة الأزمات في عضويته :

* أخصائي قانوني فعندما تقع أزمة من الضروري وجود شخص له خلفية قانونية سواء كان من داخل المؤسسة أو من خارجها، ويجب أن يساهم في مراجعة خطة الأزمة كما يساعد جهات التحقيق .

* أخصائي في العلاقات العامة: عن وجود شخص له خبرة باتصالات يستطيع تفهم الصحفيين الذين يقومون بتغطية الأزمة، وعند إعداد خطة الأزمات يقوم أخصائي العلاقات العامة بمراجعة جوانبها المتعلقة بالتصريحات والبيانات، وعقد المؤتمرات الصحفية .

* أخصائي مالي: على الرغم من الجانب البشري يعد أكثر الجوانب أهمية، فلاشك أن الأزمات العنيفة يترتب عليها ارتباك مالي شديد يصل إلى حد الخراب، ولهذا الأسباب يجب استدعى المدير المالي أو المراقب المالي عندما تقع الأزمة وتقوم في المراحل المبكرة لأعداد خطط الأزمات بتحديد مصادر التمويل اللازمة عند حدوث الأزمة .

* الخبراء الفنيون: بحيث يتلقون تدريباً في مجال إدارة الأزمات مقدماً، ويجب أن يكون لكل منهم خبرة متميزة حتى يقوموا بشرح الجوانب الفنية المتعلقة بالأزمة المطروحة .

* مدير مؤسسة أو من يمثله: يجب أن يشارك مدير المؤسسة أو من يمثله في إعداد خطة الأزمات

،حيث يتوفر لديه دراية بمختلف الأدوار التي يمكن إسنادها للعاملين والمساهمين ،والعملاء والموردين وغيرهم ،لذا فإنه يستطيع تقدير ما يمكن عمله أثناء الأزمة .

2) -مراحل عمل فريق الأزمة :

يمر عمل فريق الأزمة بالمراحل التالية

- المرحلة الأولى (جمع الحقائق) : ويهتم الفريق في هذه المرحلة وقيل وضع خطة الأزمات يجمع الحقائق المتعلقة عن المؤسسة .

- المرحلة الثانية (إعداد السيناريوهات) : عندما يتوفر لد فريق إدارة الأزمات البيانات والحقائق يستطيع عندئذ مناقشة الأزمة المحتملة في السنوات القادمة ،وذلك بحصر المخاطر المحتملة وإعداد قائمة بما ،ثم مراجعة هذه القائمة واختصارها لتكون سلة أزمات

ويجري إعداد سيناريوهات وفقا لمنهج معين يبدأ بأن يقوم أحد أعضاء فريق الأزمات برئاسة الفريق ليقود المناقشات لتي تدور حول أسئلة تبدأ بالسؤال الجوهرى هو ماذا لو ؟

- المرحلة الثالثة (إبلاغ الرسالة) : بعد انتهاء مرحلة جمع الحقائق وتقييم السيناريوهات يقوم المكلف بالعلاقات العامة بتقديم خطة عمل تفصيلية تتناول كل الأزمة .

3) مركز إدارة الأزمات

تنشأ بغض الشركات الكبرى مركز إدارة الأزمات أو "غرف العمليات "تستخدم عندما تتعرض الشركة لكارثة كبرى، يأخذ بعض هذه المراكز شكل قاعة اجتماعات عامة يمكن للمراسلين الصحفيين ومندوبي وكالات الأنباء وغيرهم الاستماع إلى كل ما تذيعه المؤسسة من أخبار بشأن الأزمة ،وتركز بعض المؤسسات على وجود عدة خطوط هاتفية داخل المركز من ما يمكن تلقي البلاغات من الجمهور

خاتمة

إن التغيير المستمر في الأفكار، والتكنولوجيا و الأذواق و المنتجات، والخدمات وغيرها يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات. وإذا كان الاستمرار والبقاء والربحية تعتبر من التحديات أيضا التي تواجهها، و إذا كان هدف المؤسسة البقاء و الاستمرارية، فمواجهة التغيير ومواكبة التقدم، والتكيف مع البيئة تمثل شرط ضروري لتحقيق هذه الأهداف. وإذا كان البعض يرى أن معظم التهديدات التي تواجه المؤسسة عادة ما يكون مصدرها البيئة، فإن التهديدات الداخلية مثل عدم الرضا العاملين، لا تقل في تأثيرها على المؤسسة عن نظيرتها الخارجية .

وبغية مواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وكذا حالات عدم التأكد وجب على المؤسسة انتهاج إدارة إستراتيجية التي تقوم بتحديد التوجهات الطويلة الأجل، وكذا الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ السليم والمناسب، وهذا يهدف التصدي للأزمات ومواجهتها في الوقت المناسب وبالكيفية الملائمة.

ومهما كانت قدرات إدارة المؤسسة في التنبؤ بالمشكلات أو التعامل معها إلا أن الأزمات قد تحدث، وقد لا تحدث وبالتالي فإن التعامل مع الأزمات يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل للاختيارات، على أن يكون الابتكار والمرونة دعامتين أساسيتين في معاملة أزمة اتخاذ القرار.