

الفصل الثاني

إدارة الأزمات

العلاقات العامة في الأزمات

إن الأهمية الاستراتيجية لوظيفة العلاقات العامة لا تتضح تماماً إلا عندما تواجه الحكومات أو المؤسسات أزمة ما تهدد وضعها ومقدرتها على العمل والمنافس أو تهدد وجودها ذاته وقدرتها على البقاء، في أوقات الأزمات تصبح المؤسسات عرضة لمراقبة الإعلام فتقوم وسائل الإعلام والجمهور معاً بوضعها على طاولة التشريح لفحصها بدقة وتصبح جميع حركات المؤسسة وسكناها موضع مراقبة وتحليل وانتقاد من جمهورها بجميع شرائحه، خاصة أن مصالحهم مرهونة بنجاح المؤسسة أو فشلها، ولذلك فهم عادة يهتمون بتتبع ما ستؤول إليه حال المؤسسة أو الجهة التي تتعرض للأزمة في نهاية الأمر. والأزمة.

هي نقطة تحول في موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة ما يهدد المصالح والبنية الأساسية وتحدث عنها نتائج غير مرغوب بها كل ذلك قد يجري في وقت قصير يلزم معه اتخاذ قرار محدد للمواجهة تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو قادرة على المواجهة وتظهر الأزمة عندما تخرج المشكلات عن نطاق السيطرة، وتتلاقى الأحداث، وتتشابك الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذو القرار قدرته على السيطرة على المؤسسة وعلى اتجاهاتها المستقبلية.

إدارة الأزمة:

إن إدارة الأزمة تعني طريقة التغلب عليها والتحكم بضغطها ومساراتها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن والحد من الخسارات لأدنى حدٍّ ممكن.

وهكذا فإن إحدى وظائف العلاقات العامة هي الحيلولة دون حدوث أزمات والتغلب عليها في حال حدوثها وهذا ما يسمى بإدارة الأزمات، ولا يعدّ حدوث الأزمات شيئاً جديداً في حد ذاته، سواء أكان على مستوى الفرد أم على مستوى منظمة ما أم على مستوى الدولة ككل ولكن الشيء الجديد هو أن الباحثين بدؤوا يولون هذه القضية الاهتمام اللازم، لأنهم شعروا أنه بإمكانهم فعل شيء حيال الأزمات وتحليلها، كما أن علم إدارة الأزمات، بدأ يظهر نتيجة لأن التطور العلمي، والتكنولوجي قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات وإدارتها وتحليلها، العلاقات العامة تقوم بدور كبير وفعال عند حدوث الأزمة وخاصة أن النتائج غير المرغوب فيها للأزمات تتعكس على الأفراد بغض النظر عن نوع الأزمة ومستواها، والسبب في ذلك أن أبعاد الأزمة يمكن أن تكون اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية أو حتى سياسية.

الاتصال أثناء الأزمات:

المبدأ الرئيسي للاتصال في الأزمات هو " عدم الانعزال " في حال حدثت مأساة أو مشكلة ما والاتصال هو الأمر الأكثر فاعلية في

ظروف الأزمة، الاتصال الذي يقدم بسرعة كبيرة المعلومات التامة والصريحة لوسائل الإعلام الجماهيري، الواقعة في مركز الأحداث. وفي أكثرية أو غالبية الحالات إن أول ما يجول في ذهن القيادة: " تعالوا ننتظر ريثما يتضح الموقف". إلا أن الصمت يستدعي الشك بأن الجهة التي تتعرض لأزمة قد اتخذت قراراً ما وهذا يزعج وسائل الإعلام، والمشكلة تتأزم أكثر ومن جهة أخرى قد تبرز مشكلة أخرى تتمثل في أن المعلقين والمراسلين في وسائل الإعلام المختلفة والراغبين في الحصول على سبق صحفي قد يستخدمون لغة انفعالية للغاية. إن أكثر رجال العلاقات العامة المهنيين مقتنعون أن القاعدة الأساس للاتصال خلال الأزمة يجب أن تكون: " قل كل شيء، وقل ذلك بحرية واستقلالية ". وهناك قاعدة ذهبية تقول: عندما يُقدّم الخبر بسرعة فإنه يوقف زحف الشائعات والأقاويل، ويهدئ الأعصاب في الأوساط الاجتماعية وفيما يتعلق بأهداف السيطرة على الأزمة فلا تعقيد في ذلك ولكن ما هي أبرز هذه الأهداف.

أولاً: وضع نهاية فورية للأزمة.

ثانياً: جعل الخسائر في حدها الأدنى.

ثالثاً: إعادة الثقة.

يُعدّ التخطيط أحد الشروط الهامة للسيطرة على الأزمة، وإن ذوي الآراء الطائشة هم الذين يلحقون الضرر الأكبر بالتخطيط لمواجهة الأزمة وكأنهم يقولون "إن ذلك لا يمكن أن يكون" وهذا بالذات ما حدث مع (ناسا) "التي بدت في وضع حرج بسبب مأساة

السفينة الفضائية الأمريكية " تشيلينجر " التي انفجرت في العام 1986. إن الوكالة الأمريكية الهائلة للأبحاث الفضائية بدت بلا حول ولا قوة أمام هذه الكارثة.

ويبرهن رجال العلاقات العامة المهنيون على أنه ما إن تتشب الأزمة فعلى المؤسسة التقويم المتعدد الجوانب لقنوات اتصالاتها، لاسيما من وجهة نظر تلبية طلبات وسائل الإعلام الجماهيري. ولهذا الهدف يجب عليها أن تسأل المؤسسة نفسها:

1. ما الفائدة من التعاون مع وسائل الإعلام للمؤسسة إن كانت المقابلة الصحفية غير مفيدة على الإطلاق للمؤسسة عندئذٍ لا حاجة لإجرائها عموماً.

2. ما درجة المخاطرة؟

تتعلق الإجابة بماهية العلاقات المتكوّنة بينها وبين وسائل الإعلام الجماهيري، ومن سيجري المقابلة؟ وكم من الوقت خصص للاستعداد لها وما مستوى المسؤولية؟ وما الخسائر التي ستتحملها المؤسسة إذا كان ما يجب أن يقال يصبح معلوماً دون إجراء المقابلة؟

3 - هل هناك إمكانات لإيصال الخبر؟

هل ستسمح القناة الإخبارية هذه بالإيصال الواضح لمضمون الخبر إلى مسامع الوسط الاجتماعي (الجمهور)؟

4 - هل هذا الجمهور يستحق مثل هذه الجهود؟

غالباً ما تستطيع القناة التلفزيونية أو أية جريدة تنشر الخبر أن تكون بعيدة عن شريحة الوسط الاجتماعي التي تهم المؤسسة.

5 - كيف تستجيب القيادة؟

تعدّ الاستجابة المحتملة للقيادة العامل الأهم في تقدير ضرورة الظهور أمام الجمهور. وإن كان عاجلاً أم آجلاً فسيتحتم عليها تقديم التفسير لهذه أو تلك من النصائح والأفعال.

6 - هل تسمح الصلاحيات الرسمية بتلبية الحاجة الاجتماعية؟ أحياناً يتعلق أمر بذلك بالذات على الرغم من أن المستشارين القانونيين في الشركة غالباً ما يكونون غير موافقين على ذلك.

7 - هل هناك طريق أفضل؟ هذا سؤال مبدئي.

إن كانت هناك إمكانية للابتعاد عن المقابلة الصحفية لا يفترض أن يُعطى لوسيلة الإعلام. وعلى الرغم من أن الظهور أمام الوسط الاجتماعي ضروري بمساعدة الصحافة غالباً ما يكون أفضل وسيلة اتصال في ظروف الأزمة.

وفي النهاية إن عملية الاتصال في ظروف الأزمة، ترتبط بالتقدير الدقيق للمخاطرة، وفائدة الإعلان عن الخبر، وترتبط فاعلية الخبر أيضاً بالدرجة التي تؤخذ فيها النصيحة المقدمة من المهنيين الكبار، ورجال العلاقات العامة المجربين. إن التحدي الذي تفرضه الأزمات يتطلب طريقة فردية واهتماماً بخصائص المشكلة المتأزمة في هذه الحالة. ولا أحد يستطيع تقديم الضمانات حول الأفعال التي ستساعد المؤسسة على الخروج السريع من الأزمة. لكنّ هناك شيئاً واحداً لا

شك فيه ألا وهو أن مهنية رجال العلاقات العامة وخبرتهم تُختَبَرُ بالقَدَر الذي يستطيعون فيه إخراج المؤسسة من الأزمة، وكأنهم مرشدون بحريُّون يتجنبون المكان الضحل.

النجاح أثناء الأزمات:

هناك ثلاثة عوامل رئيسية لنجاح الاتصالات في ظروف الأزمة هي:

1. وجود خطة اتصالات كجزء لا يتجزأ من الخطة العامة للتغلب على الأزمة.
2. تشكيل فريق خاص لمكافحة الأزمة، إن نشبت.
3. استخدام شخص واحد كى يقوم بمهمة الناطق الإعلامي - الصحفي خلال الأزمة.

عند وضع خطة الاتصالات لابد من تذكر أن مستخدمي المؤسسة سوف يناقشون بلا شك مسائل الأزمة مع جيرانهم، ومعارفهم بغض النظر عن أنهم مفوضون بذلك أم لا. لذلك على خطة جهود الاتصالات أن تأخذ بالحسبان الحجم الكبير بما في الوسط الاجتماعي داخل المؤسسة وخارجها. في غضون ذلك من المهم جداً وضع جدول معين لمثل هذا الإعلام بما في ذلك استخدام المذكرات، والنشرات الإخبارية، والصحافة، والإذاعة، والتلفاز، والاتصالات الهاتفية، وغيرها. ويجب أن يعين أناس موثوق بهم من بين مستخدمي

المؤسسة للمشاركة في وضع خطة الاتصالات، ومعالجة نظام تدقيق التصريحات وغيرها من الوثائق قبل الإعلام عنها.

وفيما يتعلق بالمواد الإعلامية وغيرها من الأنباء، من المهم أن يعدّها فريق متخصص مركزياً تعيّنه رئاسة المؤسسة. ويجب أن يتلقى الدعم الكبير من العاملين في الشؤون القانونية أو من المستشارين الذين يمكن دعوتهم من إدارات متخصصة أخرى. وعلى جماعة المستخدمين المسؤولة عن مسائل الاتصالات أن تكون معفاة من عملها الأساسي خلال الأزمة. وإن لم يتم ذلك فإن هؤلاء المستخدمين سوف يستفرون طاقتهم خلال الأزمة، ولن يستطيعوا السيطرة على الحالة العامة.

إن بعض المستخدمين الذين يعينون في فريق مكافحة الأزمة ملزمون بتحمل كل عبء العمل المتعلق بجمع المواد ودراستها وتوظيفها وتصنيفها وتحري المعطيات المتناقضة، ومراقبة الأنباء وتقديمها للعاملين الآخرين في الجماعة المسؤولين مباشرة عن توزيعها، ونشرها، وأيضاً إلى الشخص المتخصص (الناطق الصحفي) الذي يتحدث باسم المؤسسة. ولا بد أيضاً من تعيين الشخص الذي عليه أن يقدر مدى تأثير الأزمة في مختلف فئات الوسط الاجتماعي، وأن يقود الفريق الذي يقدر مدى التأثير الذي تتركه الأخبار على هذه الفئات.

تنشأ خلال الأزمة كقاعدة تناقضات بين النصائح المقدمة لرئاسة المؤسسة من رجال القانون من جهة وبين العاملين في خدمات العلاقات العامة من جهة ثانية. وليس سراً أن يكون المستشارون في الشؤون

القانونية أكثر ميلاً " إلى الامتناع عن إعطاء أي تعليقات " ، أما العاملون في العلاقات العامة فيصرون على " العلانية " . عندئذ هؤلاء وأولئك يسوِّغون ويبرهنون على أساليبهم معتمدين على ما يحدث في عملية تطور الأحداث. فمثلاً إن المستشارين القانونيين ينطلقون من أن القوى المعارضة تتمسك بكل كلمة حرفياً لذلك لا بد من التقليل من الكلام قدر الإمكان. لذلك يمكن فهمهم لأن العلانية في واقع الأمر تحدث مشكلات إضافية عديدة للقانونيين الذين يسعون حسب رؤيتهم للدفاع عن المؤسسة.

لكن في الوقت نفسه لا يجوز نسيان أن الصراحة والعلانية في ظروف الأزمة تعد أيضاً مثمرة في تأثيرها على الرأي العام. ولا بد من التذكير: بضرورة الأخذ بالحسبان هل سينظر في الأزمة قضائياً على مستوى المحكمة العادية مثلاً أو على مستوى المحكمة العليا. وهذه العملية سوف تترافق بمناخ معين للرأي العام. إذا كان هذا المناخ في صالح المؤسسة، فهذا جيد وهناك رأي آخر فيما يتعلق بأفضلية العلانية: لدى كل مؤسسة تقع في أزمة يكون الخيار بسيطاً على الدوام. إما أن تعلق هي بالذات، وإما أن يقوم بذلك طرف آخر، والأفضل أن تقوم المؤسسة بذلك. أكد روبرت ديلينشنايدر الرئيس السابق لإحدى الشركات الكبرى في الولايات المتحدة المتخصصة بالعلاقات العامة قائلاً: " على المؤسسة التي تتعرض لأزمة أن تخرج إلى الجمهور مباشرة بعد الإعلان عن هذه الأزمة في قنوات الأخبار ووسائل الإعلام الجماهيرية " .

بعد وضع خطة الاستجابة للأزمة، وإعلام الوسط الاجتماعي (الجمهور) داخل المؤسسة وخارجها عن أوضاع المؤسسة، يجب تشكيل فريق متخصص للقيام بالخطوة التالية والمهمة جداً، والموجهة نحو الخروج من الأزمة وهي: تعيين ناطق - رسمي - صحفي يتمتع بالثقة والحضور، و لاشك أن الاختيار الصحيح لهذه الشخصية (الناطق الرسمي) والذي يتمتع بصفات جيدة خطوة مهمة للتغلب على الأزمة، وهذا ما يؤكد مشاهير رجال العلاقات العامة.

الناطق الصحفي:

إن دور الناطق الصحفي يمكن أن يأخذه على عاتقه مدير المؤسسة، لكن ذلك ليس مسوغاً دائماً. فمثلاً لا يجوز أن ننسى أن المدير هو المسؤول أيضاً عن اتخاذ القرارات التقنية المهمة لحل الأزمة. لكن مهما يكن من أمر فإن المعين والمعطى صلاحية الناطق الصحفي عليه أن يكون معروفاً و أن يتمتع بالشهرة والثقة، وأن يقبل كشخصية تمتلك آخر الأنباء عن كل ما يحدث. وعليه أن يعرف كل جوانب الأزمة ويدرك أهميتها والآثار المتوقعة والمحتملة، وكذلك تكون لديه الصلاحيات الاستثنائية بالتحدث باسم المؤسسة. فمثلاً، إن انفجرت فضيحة ذات طبيعة أخلاقية فيجب أن يكون الناطق الصحفي أي شخص من بين الخبراء المعروفين في هذه المسائل. لكن كل ناطق صحفي عليه أن يتعلم مسبقاً طريقة الحوار في وسائل الإعلام الجماهيري.

والقاعدة هنا هي أن الناطق الصحفي يجب أن يكون ضمن تشكيلة الفريق المسؤول عن مكافحة الأزمة، وأن يقوم بمهمة الشخصية الرئيسة التي تقيم اتصالات مع جميع وسائل الإعلام. وفي الحالات التي تنشأ فيها ضرورة استبدال الناطق الصحفي بناطق صحفي آخر (هذا يمكن أن يحدث عند مرض الأول) أو عندما تكون هناك ضرورة لتعيين شخصية أخرى إضافية، (مثلاً تحت ضغط التطور المتسارع للأحداث)، ولا بد من التأكد من أن هذا التغيير متكافئ أو أن الناطقين الصحفيين يقدمان أنباء مماثلة. وأن اختلاف الأنباء مسموح به فقط في تلك الحالات، عندما يخبر أحد المستخدمين العاملين بالشؤون الداخلية للمؤسسة، وبالواجبات الوظيفية للكادر، أو بالقضايا الاستثنائية الناشئة لدى المستخدمين.

نشير في هذه الأثناء إلى أنه إن دعت الحاجة إلى تعيين ناطق صحفي محدد لإخبار الوسط الاجتماعي الداخلي، فيجب أن تتمتع شخصيته بثقة كبيرة في هذه المؤسسة بالذات. أما فيما يتعلق بالناطق الصحفي المكلف بإخبار الوسط الاجتماعي الخارجي فيجب أن تكون شخصيته محترمة، تتمتع بشهرة كبيرة في الوسطين الاجتماعيين الداخلي والخارجي على حدٍ سواء. إذا لم يتحقق ذلك فإن الثقة بأخبار المؤسسة ستكون مغايرة، وتبدأ الأقاويل بالظهور، الأمر الذي سيضر بسمعة المؤسسة، وبعملية التغلب على الأزمة.

العاملون في المؤسسة :

إضافة إلى هذه العوامل التنظيمية الأساسية الثلاثة، هناك عوامل أخرى لها أهمية كبيرة أيضاً، كما أشرنا سابقاً وهي أن المستخدمين

في المؤسسة يشكلون عاملاً مهماً من عوامل الاتصالات الناجحة. وليس صعباً التخمين بأن المستخدمين بالذات هم الحاضرون في الرتل الأول للاتصالات. خاصة في ظروف الأزمة، ففي وقت التماس مع الوسط الاجتماعي (الجمهور) الخارجي يعدّ هؤلاء ممثلين للمؤسسة، وآراؤهم ستكون محل ثقة خاصة، وإن فكرنا بهذا الظرف بالذات وفي سياق أوسع يصبح من الواضح أن الناس الذين يتواصل معهم العاملون في المؤسسة خارج هذه المؤسسة هم من حيث الجوهر إما ممثلو كل فئات الوسط الاجتماعي من ذوي الأولوية بدءاً من العاملين في وسائل الإعلام وانتهاءً بالمستهلكين الذين يرتبط بهم خروج المؤسسة من الأزمة، وهم بدورهم ستكون لهم اتصالات معهم، وبالعلاقة بما يتحدث به العاملون وبطريقة إجابتهم عن الأسئلة وبتصرفاتهم يتشكل فهم المؤسسة الواقعة في حالة أزمة. وللأسف إن رئاسة المؤسسة تعير اهتماماً قليلاً في ظروف الأزمة بالمستخدمين من وجهة النظر هذه بالذات. ويشهد هذا ليس فقط على عدم احترامها للعاملين فيها، بل وعلى مظاهر ضعف مواقف المؤسسة ومواقعها.

إن العاملين في المؤسسة يكونون في حالة خمول خلال مدة الأزمة كلها وحتى في حالة كآبة، إذ يقلقهم قبل كل شيء مصيرهم الخاص، ومن ثم مصير المؤسسة. إنهم جميعاً يصبحون أسرى القنوات الداخلية لنشر الأقاويل، والأنباء المنتشرة خارج المصادر الرسمية للأخبار. في هذه الظروف من المهم جداً أن يحصل المستخدمون على المعلومة من رئاستهم وأن لا يبدوا في وضع يطلعون فيه على الأحداث المهمة الجارية في مؤسستهم عن طريق وسائل الإعلام الجماهيري أولاً.

وتكون رئاسة المؤسسة ملزمة بأن تدرك أن مستخدميها بالذات يمكن أن يكونوا عاملاً مهماً ومفتاحياً من عوامل قدرة المؤسسة على العيش والاستمرار في ظروف الأزمة والتغلب عليها وعلى آثارها.

قيادة المؤسسة:



إن العامل الآخر والمهم للاتصال الناجح هو سلوك قيادة المؤسسة في ظروف الأزمة. وعلى رجال العلاقات العامة الافتراض المسبق للمناخ الخاص بالاتصالات وبالعلاقة وبالطريقة التي سوف تتصرف بها القيادة - الرئاسة في حال تعرضت المؤسسة لكارثة. يقدم المتخصص الأمريكي بقضايا مكافحة الأزمات (بوب كاريل) بعض العناصر الخاصة بالحالات القادرة على تعقيد سلوك قيادة المؤسسة في وقت الأزمات وهي:

1. في لحظة تفجر الأزمة ليس سهلاً دوماً تحديد أبعادها.

2. ليس سهلاً على الدوام الإقرار، من الأشخاص وفئات الوسط الاجتماعي التي بدت تحت وقع الأزمة.

3. وليس سهلاً دائماً تفسير أسباب حدوث الأزمة. وأحياناً تبقى أسبابها غير مفهومة حتى النهاية بشكل عام.

4. إن الوسط الاجتماعي الذي تمسه الأزمة مباشرة يشعر باستمرار أنه مصاب.

5. إن فئات الوسط الاجتماعي، لاسيما تلك التي تؤثر فيها الأزمة تنتظر الخبر الدقيق والضروري لها، مع العلم أن هذا الانتظار يأخذ الشكل المتضخم في بعض الأوقات.

6. اتخاذ القرار عن نشر الخبر يفرض نفسه في ظروف حالة توتر عالية أحياناً.

7. تستدعي الأزمة إلى تقوية العامل الانفعالي في سلوك كل من تمسه.

يؤكد أكثرية المتخصصين في مسائل العلاقات العامة، أن سلوك القيادة في حالات الأزمات يتحدد في كثير منه بماهية أسلوب السلوك (" مغلق " أم " منفتح ") الذي تنتهجه هذه القيادة، ونشير إلى أن هذا العنصر كأسلوب السلوك يتكون على أساس الفهم النظري " الثقافة الجماعية " وهذا يشترط نهج استجابة القيادة لمتطلبات الوسط الاجتماعي الداخلي والخارجي.

إلى جانب ما ذكرنا أعلاه من عوامل أساسية، وغيرها من العوامل المهمة المؤثرة في الاتصالات على الأغلب، مع فئات الوسط الاجتماعي ذوات الأولوية في ظروف الأزمة، لابد من توجيه الاهتمام

إلى بعض العناصر النموذجية: ثوابت الأزمة. أي عندما يدور الحديث حول تقبل (تقدير) الناس الذين لا يقفون مباشرة تحت تأثيرها. وغالباً ما تكون رئاسة المؤسسة مائلة إلى إعطاء الاهتمام غير الكافي لقيام الاتصالات مع الوسط الاجتماعي ذاك " غير المركزي". ونذكر أكثر هذه الثوابت أهمية:

أهم الثوابت في الأزمات :

أولاً: إن الناس يعلمون بشكل رئيس عن الأزمة عن طريق قنوات الاتصالات الشخصية (بين الأفراد).

إن ذلك في الغالب يحدث في تلك الحالات عندما تنشب الأزمة من الناحية الجغرافية، بالقرب أو إن كان هناك رابط متبادل بين المركز مركز الأزمة_ وبين الانتشار السريع للخبر عن طريق قنوات الاتصال الشخصي، (مثلاً، حدث انفجار في مصنع يقع بالقرب من مركز سكاني وعمال المصنع يستطيعون نشر هذا الخبر بين سكانه قبل أن تنشره وسائل الإعلام الجماهيري).

ثانياً: إن الناس ميالون إلى تفسير أهمية الأزمة وجديتها من وجهة نظر المخاطرة الشخصية والخطر على الحياة، الأمر الذي يجعلها عندهم مهمة.

إن هذا الفهم يمكن أن يبنى قبل كل شيء على العوامل الموضوعية أكثر من العوامل الذاتية.

ثالثاً: تعد المصادر الحكومية للأنباء الأكثر هيبة بين مصادر الأنباء الأخرى.

رابعاً: الحجم العام للأنباء عن الأزمة في وسائل الإعلام الجماهيري يشكل عند الأوساط الاجتماعية العريضة مؤشراً على جديتها.

خامساً: إن وجود الخبر عن الأزمة في وسائل الاتصالات سهلة التداول يخفف من زحف الأقاويل، ويساعد على دقة تقديرات الوضع عند الأوساط الواسعة من المجتمع.

يجب على قيادة المؤسسة التي نشبت فيها الأزمة، وهي مسؤولة بالكامل عن التغلب عليها، أن تدرك أن العديد من المؤسسات الأخرى والشخصيات القانونية وغير القانونية تتشدّ نحو الأزمة. وتترقّب ليس فقط مدى النجاح والفاعلية اللتين تمّ فيهما التغلب على الأزمة، بل ومدى المهنية والسرعة اللتين أخبرت فيهما الآخرين (الجمهور) عن ذلك في وسائل الإعلام الجماهيرية. وأن المؤسسة غير القادرة على السيطرة على الأزمة أو تقوم بذلك بلا مهارة وإتقان ستفقد الثقة بها.



إدارة الأزمات والضغوط الإدارية..

الأسباب والعلاج

عالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلق بالتغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والسكانية والبيئية والتي أثرت في حياة الإنسان داخل الكيان الاجتماعي والتنظيمي والإداري. ولذلك فقد وضع الفكر الإداري الحديث عدداً من الخطوات يمكن اتباعها عند حدوث أي أزمة. ولكن إدارة الأزمات داخل المنشأة تتطلب قائداً يتمتع بصفات تؤهله لإدارة الأزمات وحل المشكلات. ومن هذه الصفات؛ العلم، الخبرة، الذكاء، سرعة البديهة، القدرة في التأثير على الأفراد، التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشاكل والسيطرة على الأزمات، القدرة على الاستفادة من علوم الآخرين وخبراتهم، والقدرة على الاتصال الفعال بالآخرين وتكوين العلاقات الإيجابية والرغبة والحماس.

فالأزمة في حقيقتها مصيبة، بل إن الأزمة الإدارية إنما هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي إلى كارثة إن لم يتم حلها بصورة سريعة.

وإدارة الأزمات فن كبير له قواعده وأصوله، ويتم من خلاله السيطرة على الضغوط التي تخلقها الأزمة من خلال رفع كفاءة وقدرة

نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة وإخراج المنشأة والعاملين من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها.

ولا شك أن الأزمات والضغوط الإدارية هي خلل يؤثر تأثيراً حيوياً، ويهدد من يصاب به سواء كان فرداً أو كياناً أو دولة لحالة من الشتات والضياع، ويهدد الثوابت التي اعتاد عليها. ومع ذلك فإن هناك اتجاهاً ظهر مؤخراً يوسع من مفهوم الأزمة، ويعتبر أن الأزمة هي خلل يخرج على الوضع المعتاد للأمور مهما كانت درجة الخطر التي يمكن أن يسببها.

ولعل هذا الاتجاه يحاول طرح المفهوم الواسع للأزمة بحيث يشمل أي خلل مهما كان حجم ضرره مما يترتب عليه سرعة التحرك لضمان عدم تفاقمه، وبالتالي إجهاض أي خلل في مهده دون انتظار لحدوث أزمة في مفهومها المحدد. إلا أننا نعتقد أن نبل المقاصد وسمو الأهداف لا يكفي لأن يكون مبرراً للتوسع في تعريف الأزمة على هذا النحو. وفي جميع الأحوال فإن الأزمة تخلق مجموعة من الضغوط الإدارية.

والآثار السلبية مثل:

1. سوء التقدير والاحترام.
2. حب السيطرة والمركزية الشديدة.
3. تعارض الأهداف والمصالح.
4. ارتفاع التكاليف وضعف قدرة الرقابة الإدارية.

5. عدم التخطيط الفاعل.
6. اتخاذ القرارات بشكل عشوائي.
7. عدم وجود أنظمة حوافز ناجحة.
8. عدم توفر الوصف الوظيفي الجيد للمهام والواجبات
9. عدم الرضا الوظيفي.
10. إعداد الهياكل التنظيمية الوظيفية الجديدة غير المدروسة.
11. عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب أو ترك الموظف بدون تسكين وظيفي.
12. التسبب الإداري.
13. عدم استقرار الأمن الوظيفي.
14. الغياب والتأخر عن العمل.
15. الإحجام والتوقف عن مهام العمل.
16. ترك العمل.
17. التظلمات والشكاوي.
18. ضعف الاتصال.
19. علاقات العمل السيئة.
20. عدم تنظيم وقت القيادات الإدارية يؤدي إلى عبء عمل يزيد من حدة الضغوط عليها.
21. عدم وجود الانسجام والترابط والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.

الآثار الإيجابية:

هناك العديد من الآثار الإيجابية للضغوط الإدارية داخل المنشأة

تتمثل في:

- 1 - التعاون لحل المشكلات.
- 2 - التنافس البناء.
- 3 - الرغبة في العمل وزيادة الدافعية.
- 4 - الشعور بالرضا الوظيفي.
- 5 - الشعور بالإنجاز.
- 6 - انخفاض الغياب والتأخر.
- 7 - المشاركة في حل المشكلات.
- 8 - استراتيجية إدارة الضغوط.

لأن الضغوط لا يمكن القضاء عليها أو التخلص منها في الحياة اليومية بسهولة، فإن الحل هو إدارتها الفاعلة وتحويلها إلى ضغوط إيجابية. وفيما يلي عرض لاستراتيجية إدارة الضغوط على مستوى المنشأة:

- 1 - التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم.
- 2 - إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.
- 3 - نظم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 4 - تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها.
- 5 - وضع الأهداف وتحديدها.

- 6 - الدعم الاجتماعي.
- 7 - بناء فرق العمل.
- 8 - التدريب.
- 9 - تفويض السلطة.
- 10 - التوجيه والإرشاد.

وعلى أية حال، فإن الأزمة هي حالة انتقال من مرحلة إلى أخرى يصاحبها نقص شديد في المعلومات وحالة من عدم التأكد، وهي مفتاح التطور والتغيير نحو الأفضل أو التقهقر والهلاك.

خصائص الأزمات الإدارية ومواطناتها:

المفاجأة المركبة والعنيفة عند انفجار أحداثها.

التعقيد والتشابك والتداخل بين عناصرها وأسبابها ونتائجها، والقوى المؤيدة والمعارضة لها.

نقص المعلومات الشديد وعدم وضوح الرؤية، وهو الأمر الذي يؤدي إلى حالة من الإرباك وعدم القدرة على اتخاذ القرار. سيادة حالة من الخوف تصل لحد الرعب من المجهول الذي قد تتحرك إليه الأزمة.

تزايد احتمالات امتداد خطر الأزمة من الحاضر للمستقبل. حيوية عنصر الزمن، خاصة وأن الوقت متاح للتعامل مع الأزمة يكون محدوداً وعنصراً ضاغطاً في أسلوب مواجهاتها والتعامل معها.

الحاجة الماسة للتدخل السريع الصائب الذي لا يحتمل أي خطأ قد يؤدي لخلق أزمة جديدة أشد وأصعب.

الأزمة تكشف عن تراكم مجموعة من التأثيرات السابقة التي لم يتم تقديرها جيداً للتعامل معها كخطر محتمل يوشك على الوقوع.

مفهوم الأزمة:

اهتم علم الإدارة بتحديد مفهوم الأزمة، في أنه «حالة أو موقف، يتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف الجوهرية، وكذلك يتسم بضغط الوقت أو الضغط الزمني، ولذا فإن الوقت المتاح لمتخذ القرار، قبل وقوع الأضرار المحتملة وتفاقمها، يكون محدوداً جداً، ويتأثر أساساً بخصائصه وسماته، ومستوى الضغط الذي يشعر به». وهناك فارق بين إدارة الأزمات، وهي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المتاحة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها. وبين الإدارة بالأزمات، وهي تعتمد على صناعة الأزمة بصورة حقيقية أو بصورة مفتعلة، ويمكن ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة، ثم استثمارها أو استثمار الفرص التي يمكن أن تنتج من أزمة حقيقية، لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية.

وقد يخلط البعض بين مفهوم الأزمة وبين بعض المواقف الأخرى التي قد تتفق معها في أن جميعها تسبب حالة عصبية ومقلقة، إلا أنها تختلف عنها على النحو الآتي:

المشكلة: وهي باعث رئيسي يسبب حالة غير مرغوب فيها، وقد تكون سبباً لأزمة، وتحتاج المشكلة لجهد منظم للوصول إليها والتعامل معها. أما الأزمة فإنها موقف حاد شديد الصعوبة والتعقيد وغير معروف أو محسوب النتائج، ويحتاج لسرعة فائقة في التعامل معه، فكل أزمة في حد ذاتها مشكلة، ولكن كل مشكلة ليست أزمة.

الحادث: وهو شيء فجائي غير متوقع، تم بشكل سريع وانقضى أثره فور حدوثه، ولا تكون له صفة الدوام بعد حدوثه، وتتلاشى آثاره مع تلاشي الحادث.

الصراع: وهو موقف تصادمي، قد تكون له صفة الاستمرار، ولكن ليس بالغ الخطورة، ويكون محدد الأبعاد والاتجاهات والأطراف.

الخلافاً: وهو معارضة وتصادم، وعدم تطابق سواء في الشكل أو الموضوع أو الظروف، ولا يمثل أزمة في ذاته، وإنما قد يكون باعثاً على نشوئها.

الكارثة: وهي حادثة تؤدي لتدمير وخسائر فادحة في الموارد البشرية والمالية أو كليهما معاً.

الصدمة: وهي شعور مفاجئ حاد، ينتج عن حدث غير متوقع، ويجمع بين الغضب والذهول والخوف. وبالتالي تكون الصدمة هي أحد عوارض الأزمات وإحدى نتائجها.

أسباب نشوء الأزمات

سوء الفهم: فالأزمات الناجمة عن سوء الفهم تكون دائماً عنيفة، إلا أن مواجهتها تكون سهلة، وخاصة بعد تأكد سببها الذي غالباً ما يرجع إلى المعلومات الناقصة أو التسرع في إصدار القرارات. ولذا فتتضح أهمية الحرص على الدراسة الكاملة للمعلومات قبل إصدار القرار.

عدم استيعاب المعلومات بدقة: ويشترط اتخاذ القرارات السديدة، استيعاب المعلومات وتفهمها بصورة صحيحة، إذ إن الخطأ في إدراكها وتداخل الرؤية سيكونان سبباً لنشوء أزمات عنيفة الشدة للكيان الإداري أو المشروع كاملاً، بسبب انفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة، وعندئذ ستتنفّس الارتجالية والعشوائية حتى تشكلان أزمة في الولاء والانتماء، ويكون هناك مجال خصب لانتشار القيم السلبية والقهر والتخاذل ويعم الفساد، مما يؤدي إلى انهيار الكيان.

سوء التقدير والتقييم: وهو من أكثر أسباب نشوء الأزمات، وخاصة عند الإفراط في الثقة غير الواقعية.

الإدارة العشوائية والارتجالية: وهذا الأسلوب من الإدارة لا يسبب الأزمات فقط، وإنما يساعد أيضاً على تدمير الكيان نفسه، ويكون باعثاً على تحطيم قدراته وإمكانياته، واستعداده لمواجهتها. فالإدارة

العشوائية تنبثق من الجهل وغياب النظرة العلمية والاستراتيجية، وتشجع الانحراف والتسيب، والتكالب على المكاسب المرحلية قصيرة الأجل. ويجعل ذلك متخذ القرار شخصاً أجوف لا يؤمن بالتخطيط وأهميته، كما يساعد على إشاعة الصراع بين مصالح الإدارة ومصالح العاملين في الكيان الإداري. وتستبدل الإدارة العشوائية الرقابة الأمنية بالمتابعة العلمية الوقائية مما يشيع الإرهاب والخوف والتطاحن والتشابك، ويصبح الكيان كله مرتعاً خصباً للفساد والإفساد واستباحة الموارد، فتتولد أزمات عديدة، من أهمها: انخفاض معدلات الإنتاج وتدني مستواه، وارتفاع معدلات دوران العمل. وتعتري هذه الأزمات بعامة دول العالم النامي التي تفتقد الرؤية المستقبلية والعلمية.

السيطرة على متخذي القرار: ويحمل على هذه الرغبة الابتزاز، وإيقاع متخذ القرار تحت ضغط نفسي ومادي، واستغلال تصرفاته الخاطئة التي كان قد اقترفها وبقيت سرّاً لإجباره على القيام بتصرفات أكثر ضرراً، وتصبح هي نفسها مصدراً للتهديد والابتزاز. ويُعد هذا الباعث جزءاً أساسياً من آليات صناعة الأزمة التي تستخدمها الكيانات العملاقة في تدمير الكيانات الصغرى لإجبارها على التخلي عن عقيدتها التنموية لتتحول إلى تابع هامشي.

اليأس: وهو أزمة نفسية وسلوكية، تشكل خطراً داهماً على متخذي القرار، إذ تُحبطهم وتفقدهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم، وتُسلمهم إلى حالة راتبة روتينية، وتتفاقم الأزمة لتكون حالة اغتراب بين الشخص والكيان، وتصل إلى قمته بانفصام

مصلحتيهما، ويتضح ذلك في الأزمات العمالية الناتجة من ظروف العمل غير الملائمة وانخفاض الدخول، وعدم مراعاة الإدارة للظروف الإنسانية. وتتطلب مواجهة هذا النوع من الأزمات، إشاعة جو من الأمل من خلال تحسين تلك الظروف وتأمين مكاسب العاملين.

الشائعات: وهي من أهم مسببات الأزمات وبواعثها، بل قد تكون مصدرها الأساسي إن وُظفت مقترنة بعدة حقائق ملموسة وبأسلوب متعمد ومضلل وفي توقيت ملائم وإطار بيئة محددة، ويتضح ذلك من خلال الأزمات التموينية، وتلك العمالية الناجمة عن إشاعة تخفيض الأجور أو الاستغناء عن عدد من العاملين وغير ذلك.

استعراض القوة: وتنتهج هذا الأسلوب الكيانات الكبيرة الرامية إلى تحجيم الكيانات الصغيرة الصاعدة، وتلجأ إليه أيضاً الكيانات الأصغر، رغبة في قياس رد فعل الكيانات الأكبر حجماً. ولذا تبدأ عملية استعراض القوة من دون حساب مسبق للنتائج، فتتولد الأزمة، وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، بل قد تكون عاملاً من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عديدة، وتكشف عن خلل في الكيان الإداري.

تناقض السبل: وتنشأ الأزمة في هذه الحالة عن اختلاف طموحات منفذي القرار وأهدافهم، وتعدد توجهاتهم، فمنهم من يعمل على تنفيذ القرارات بسرعة، وآخرون يتباطئون فيه، وهو ما يُفقد متخذ القرار

رؤيته لما يدور داخل الكيان الإداري، ويوقعه تحت تأثير تعارضهم لو حاول التوفيق بين الجانبين من خلال تغيير قراراته، وأمسى الكيان الإداري متخبطاً ومفتقداً وحدته الفكرية والعملية للكيان الإداري مما ينجم عنه أزمات غامضة لا يمكن تحديد أسبابها، فتضمحل الثقة بمتخذ القرار. ومع استمرار محاولات التوفيق، تتسع دائرة عدم المصداقية ويزداد الشك في القدرات وتتفاقم الأزمة.

تضارب المصالح: ويُعد تضارب المصالح وتباينها من الأسباب الرئيسية لنشوء الأزمات سواء على جميع المستويات، بل على مستوى الوحدات الاقتصادية والإدارية. وأيضاً إذا تضاربت المصالح بين الكيانات أو الأشخاص، برز الدافع إلى نشوء الأزمة، إذ سيعمل كل طرف على خلق الأزمات للطرف الآخر، وسيسعى كل منهما لاستمرار استفحالها وضغطها على الجانب الآخر. وعلى الرغم من أنها تضر بكلا الطرفين، إلا أن كلاهما يتوخى أن يكون إضرارها بالآخر أشد.

وسائل النجاح في إدارة الأزمات والضغط الإدارية :

- 1 -الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل.
- 2 -الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشعال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبوقة.

- 3 - حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.
- 4 - تقبل التغيير وقت الأزمات والعمل على حصر الأزمات التي من المتوقع. أن تحدث في الحاضر والمستقبل والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة لها.
- 5 - الإدراك بأن من سمات الأزمة أنها نقطة تحول تتطلب قرارات سريعة.
- 6 - تحسين وتطوير المهارات والمعلومات ورفع الروح المعنوية.
- 7 - تجنب إصدار الأحكام السلبية على الآخرين والبحث عن القدرات المتميزة.
- 8 - التركيز على الأداء الجيد.
- 9 - التركيز على احتياجات الآخرين والاهتمام بهم.
- 10 - طلب المساعدة من أصحاب الخبرة أو من المقربين.

أصبحت الأزمات سمة من سمات الحياة المعاصرة. الأزمة هي ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أياً كانت درجة استعداد المنظمة، والذي يمكن أن يؤدي إلى تدميرها أو على الأقل إلحاق الضرر بها.

- نوعان من الأحداث:

هناك قول ماثور ينطبق على إدارة الأعمال، مؤداه: "الأحداث السيئة تأتي فجأة.. والأحداث الطيبة تأتي بالتدرج". وأنت كمدير

ورجل أعمال تعرف مدى صدق هذا القول. فإذا ما رنّ جرس هاتف منزلك بعد منتصف الليل فإنك ستتوقع خبراً سيئاً على الأرجح. فالأزمات لا تقع عادة إلا في أسوأ توقيت.

- خصائص الأزمة:

في بداية كل أزمة هناك شيء واحد مؤكد: لا أحد يعرف ما هو الوضع بالضبط. لكن الأزمة، بشكل عام، تتصف بالخصائص التالية:

- المفاجأة:

تدخل مكتبك في الصباح لتجد جهاز الكمبيوتر قد توقف عن العمل، لتضيع كل الخطط والمعلومات التي قضيت في إعدادها أسابيع طويلة.

- نقص المعلومات:

لا تعرف من المتسبب، ولا كيف تتصرف. كما أنها المرة الأولى التي تصادفك فيها مثل هذه الأزمة.

- تصاعد الأحداث:

تتوالى الأحداث لتضيق الخناق عليك. فالجهاز لا يتوقف عن العمل إلا وقت الحاجة إليه. وجدار المدرسة لا يسقط إلا والطلبة في الداخل إلخ.

- فقدان السيطرة:

جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدراتك وتوقعاتك وتشد عن الروتين العادي للمؤسسة.

- حالة الذعر:

حيث تصدر عن المدير القليل الخبرة ردّة فعل عنيفة، فينهي خدمة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يعتمد إلى التشاجر مع معاونيه، أو يقدم استقالته.

- غياب الحل الجذري السريع:

الأزمات لا تنتظر المدير حتى يتوصل إلى حل متأن، بل تهدد بتدمير سمعة الشركة وأصولها، في غمضة عين. وهنا لابد من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة لاختيار أقلها ضرراً.

- قائمة الأزمات:

عندما يشتد قلقك وتوترك، ينصحك علماء النفس وخبراء إدارة الضغوط بكتابة قائمة بالمشكلات التي تؤرقك. فرؤية هذه المشكلات على الورق - كما يقولون - تمنحك الإحساس بإمكانية إدارتها والسيطرة عليها. يمكنك أن تستخدم نفس الأسلوب لإدارة الأزمات. اكتب قائمة بالأزمات المحتملة، ثم حاول أن تضع لكل واحدة منها درجة احتمال معينة. حاول أن تحدد المهارات الخاصة التي يتطلبها التعامل مع كل أزمة. بعد ذلك ضع لنفسك درجة لقياس القدرة على التعامل مع هذه الأزمة بنجاح. في نهاية القائمة حاول أن تحدد حجم الفجوة، أي الفارق بين المهارات التي تستدعيها الأزمة والمهارات التي تمتلكها أنت وبين الموارد التي تحتاجها الأزمة وموارد الشركة / القسم الذي تديره.

للهولة الأولى قد تبدو مهمة وضع مثل هذه القائمة أمراً عسيراً، خاصة إذا ما حاولت أن تبدأ من فراغ. لكن عليك أن تصمم قائمة

الأزمات التي تناسب موقعك في الشركة والعمليات والمهام التي تعتبر مسئولاً عنها.

استعن بالنموذج الموجود أسفل الصفحة لتصميم قائمة الأزمات المحتملة، وهو نموذج تقريبي يمكن الإضافة إليه أو اختصاره طبقاً لاحتياجاتك. حيث إن قائمة الأزمات المحتملة تطول أو تقصر تبعاً للمهام المسندة إليك وبحجم مسؤولياتك في الشركة.

إن تصميم قائمة الأزمات المحتملة ووضع الخطط لإدارتها هو عمل يشبه شراء بوليصة تأمين. فإذا لم تستخدمها فهذا يعني أن شركتك في حالة طيبة ووضع تنافسي جديد.

- أبعاد الأزمة:

ليست الحوادث من قبيل انهيار جدران المصنع أو انقطاع التيار الكهربائي لأكثر من 24 ساعة هي وحدها التي تتدرج تحت مصطلح أزمة. فهذه الأزمات تجلب للشركة قدراً من تعاطف الرأي العام والحكومة وتصبح فرصة لمزيد من العلاقات الإيجابية. لكن هناك أنواعاً من الأزمات التي تتفجر بفعل فاعل والتي ينتهزها المنافسون للانقضاض عليك، وهي أزمات لا يمكن رؤية أي جانب إيجابي فيها. هذا النوع من الأزمات لا يحدث من تلقاء نفسه. هنا تكون الأزمة أزمة علاقات بالدرجة الأولى، أزمة بين الشخصية الاعتبارية لشركتك والشخصيات الأخرى في المجتمع. التحسب للأزمات يعني الاستعداد للأسوأ. والأسوأ لم يكن قط من عمل الظروف الطبيعية وحدها. بل قد يكون أحياناً من فعل الإنسان، الذي قد يصنع الأزمة بقصد أو بدون قصد.

وهناك بُعدان لهذا النوع من الأزمات، هما:

1 - مشكلة: وهي نوع من التغيير المفاجئ غير المحسوب. وتتطلب مزيجاً فعالاً من مهارات التخطيط والاحتواء والتوقع لدى الإدارة.

2 - صراع: ويتضمن اصطدام مصالح أو إرادة طرفين أو أكثر. وهو يتطلب مهارات خاصة لإدارة الصراع والتفاوض.

- جذور الأزمة.. هل تمتد داخل شركتك؟

هذا يعني أن هناك شخص أو مجموعة أشخاص يحركون الأزمات التي تعصف بشركتك، ويديرونها.

هنا تكون الخطوة الأولى لمواجهة الأزمات وإدارتها، وهي فهم أساليب عمل هؤلاء الأشخاص ومصالحهم ومواقعهم ودراسة قدراتهم وإمكانية تحييدهم. قد يكون هؤلاء الأشخاص من العاملين معك أو من مورديك أو عملائك.

فمدير القسم الذي ينشر ثقافة العنف أو الرشوة والمحسوبية داخل الشركة قد يتسبب في إشعال أزمة بين العاملين، والعميل الذي يهرع إلى أقرب محامي ليقاضيك إثر تضرره من استخدام منتجاتك قد يتسبب في أزمة تسيء إلى صورة شركتك أمام الرأي العام. والمتظاهرون الذين يقذفون أبواب شركتك بالحجارة قد يتسببون في مقاطعة الجمهور لمنتجاتك.

هذه مجرد أمثلة لأفراد ومجموعات لديها مفاهيم ومناهج عمل ومصالح خاصة تختلف عن تلك التي تحكم مصلحة شركتك، بل تتعارض معها في معظم الأحيان.

في مثل هذه الحالات عليك أن تحلل بدقة أسلوب عمل هؤلاء الأشخاص لتستطيع أن تصون شركتك من هجماتهم.

- أزمات مع أطراف خارجية:

الأزمات الخارجية التي تتعرض لها الشركات هي تلك التي لا تجد معها مناصاً من الدخول في صراع مع أطراف تهدف إلى الإضرار بمصالح الشركة.

يجدر بك أن تنظر إلى هذا الصراع على أنه صراع حياة أو موت. فإذا خسرت الحرب أمام أحد الأطراف اجتمعت الأطراف الأخرى حول المنتصر لتفتك بشركتك.

مثل هذه الأزمات ما يلي:

1. دعوى قضائية:

هنا قد يكون الهدف الأساسي لصاحب الدعوى القضائية هو الحصول على المال. بينما يكون هدفه الثانوي هو التعريض بشركتك وتشويه صورتها أمام الرأي العام.

ورغم أنه من غير المحتمل أن يرفض المدعي صاحب الدعوى القضائية تسوية القضية مقابل مبلغ من المال تدفعه له، إلا أن هذا

الأسلوب ليس هو الأمثل في كثير من الحالات. فغالباً ما سينظر الرأي العام لشركتك على أنها اشترت من المدعي سكوته مقابل المال. لأنه لو كان الحق في جانبك لم تكن لتلجأ لذلك. ويعتمد قرار الإدارة في هذه الحالة على الموازنة بين مركز الشركة ومركز الخصم والأثر المتوقع على الرأي العام.

2. المقاطعة:

انتبه لمن يهددون بمقاطعة منتجاتك. فكل ما يريدونه هو إحداث ضجة كبيرة ليحصلوا على تغطية إعلامية جيدة لمساندتهم، ولفت الأنظار إليهم.

لا يهدف أصحاب حركات المقاطعة، في الغالب لتحقيق ربح مادي. ولذا يجدر بك الابتعاد عن محاولة التسوية المالية وإلا شهروا بك أكثر وأكثر، وذلك على العكس من أسلوب التعامل مع أصحاب الدعاوى القضائية.

رغم ذلك، ليس عليك أن تقدم أية تنازلات إلا بعد دراسة الوزن الترجيحي لمن يهددون بمقاطعة منتجاتك، فإذا كانوا مجرد مجموعة من الأفراد دون سند قانوني أو اجتماعي كافٍ فقد يجدر بك ألا تعيرهم أي اهتمام، ولكن دون أن تسخر منهم، وهذا مثلاً هو أسلوب تعامل سفراء الدول مع مسيرات الاحتجاج أمام مبنى سفاراتهم. أمّا إذا تمتع أصحاب الحركة بسند قانوني أو اجتماعي قوي، فقد يكون من الأفضل الاعتراف لهم بما يطلبون.

3 - حملات الإعلام المضادة:

يفضل في حالة التعامل مع وسائل الإعلام أن تكسبها إلى جانبك منذ البداية. فالعديد من المسؤولين عن تشغيل هذه الأداة الرهيبة لا يهتمون بالبحث عن الحقيقة الكاملة بقدر ما يندفعون للتعبير عن مشاعرهم أو مشاعر مروجي الإشاعات الذين يذهبون إليهم بقصص تسيء لشركتك. فإذا كانوا يشعرون بوجودك ويتفهمون موقفك وشخصيتك فلن يصدقوا كل ما يلقي به مروجو الإشاعات عنك.

- الخطر من الداخل:

يوماً بعد يوم تزداد المسافة بين الحلم والواقع. فمع تقدم بعض الدول، يزداد مواطنو الدول المجاورة تعاسة لا لشيء إلا لأن دولهم لم تحرز مزيداً من الرخاء. وللعاملين داخل الشركة مشاعر مماثلة. فإذا ما فشلت الخطة التسويقية في تحقيق 50% من أهدافها، يظن بعض العاملين أنها لن تحقق من الخطة التالية سوى 25% من الأهداف. وهكذا حتى أصبح العامل يلوم الشركة برمتها عندما يفشل في تنفيذ مهمته الفردية.

إنّ الفشل في الأحوال العادية يدفع لمزيد من الفشل، خاصة إذا كان مصحوباً بنجاح المنافسين.

فإذا ما تأصلت ثقافة الفشل واليأس داخل شركتك، ستجد أن المهام تصمم بحيث تصيب العامل بأكبر قدر ممكن من التوتر، وأن النظام يطبق لاقتناص الفرص لمعاقبة العاملين على الأخطاء بدلاً من

مكافأتهم على حسن البلاء. في مثل هذه البيئة تركد الاتصالات وتعشش العناكب في زواياها المظلمة لتزيدها ظلاماً. يتحول كل يوم من أيام مثل هذه الشركات إلى أزمة.. أزمة للنجاة من الموت. فكل حركة من حركات المنافسين هي ضربة قاضية وكل تغيير في ظروف السوق هو انقلاب. فالعلاقة بين اليأس والفشل والخوف علاقة وثيقة يتولد عنها شيء واحد هو الأزمة.

- أزمات بسبب العاملين:

إن جوهر الإدارة هو إدارة الأفراد للقيام بالعمل، ولذا يجد المدير نفسه مشغولاً بمشكلات تختلف كثيراً عن مشكلات الصيانة والبرمجة التي ما كانت لتشغل جل وقته لو أنه استخدم طاقماً من الروبوتات الآلية، بدلاً من الأدميين.

- بين إدارة الأفراد وإدارة الوظائف:

هناك الآلاف من القصص الواقعية التي تعبر عن إهمال بوادر الأزمات والتقليل من شأنها، حتى تطل بوجهها السافر لتدمر الشركة وتحطم سمعتها.

يجب ألا ننسى أزمة "بنك بارينجر" التي تسبب فيها أهم موظفي البنك وأكثرهم نشاطاً، حين تورط في تعاملات ومضاربات مشبوهة بودائع العملاء، ولم يحالفه الحظ فأضاع أموال البنك والعملاء. فهل ما زلت تعتقد أن مهمتك هي إدارة الوظائف لا إدارة الأفراد وثقافتهم؟

- أزمات متعلقة بالمنتج:

مع هذه الوفرة من المنتجات الاستهلاكية والغذائية يصعب استبعاد حدوث الأزمات، خاصة تلك الناجمة عن تناول أغذية فاسدة أو ضارة بالبيئة... إلخ.

- دورة حياة الأزمة:

يوحي تحليل الأزمات بوجود دورة حياة للأزمة: فكل منها تبدأ عند لحظة معينة، ثم تشتد بسرعة ثم تخبو حتى تنتهي. وفي هذا تماثل مع النموذج البيولوجي لمراحل حياة الكائن الحي، عبر الميلاد، والنمو، والنضج، والموت. ويمكننا بالتالي بناء نموذج افتراضي لدورة حياة الأزمة، يمكن التحكم من خلاله بالأزمة وإدارة تبعاتها.

- إجهاض الأزمة:

يعني هذا المصطلح القضاء على الأزمة قبل أن تولد، وذلك بإزالة أسبابها المحتملة. كان الحكيم الهندي (يوجي) يقول: "إذا رأيت حجراً في الطريق فأزله، ولا تنتظر حتى تتعثر به".

يتطلب هذا أن تتقبل القدر وتزن التحذيرات وتدرسها دون إهمال. وفي تقييمك للإنذارات والتحذيرات، لا تعتمد على المكلفين بإطلاق صفارات الإنذار فقط، فسؤال هؤلاء عما إذا كانت هناك أزمة وشيكة أم لا هو بمثابة سؤال فأر أين ذهب بالجبنه.

- النموذج النظري لإدارة الأزمة:

إذا فشلت في إجهاض الأزمة فليس أمامك سوى إدارة دورة حياتها، وبمعدل أسرع من معدل تفاقمها وتطورها تلك هي الحقيقة الأولى للتعامل مع الأزمات. ومن الناحية النظرية تنقسم دورة حياة الأزمة في علاقتها بالمؤسسة إلى المراحل التالية:

2 - مرحلة ما قبل الأزمة:

تركز جهود الإدارة في هذه المرحلة على أداء المهام التالية:

- مسح البيئة واستشعار الأزمات المحتملة (الجينية) التي قد تنفجر في المستقبل.
- جمع المعلومات عن هذه الأزمات أو المشكلات، وتقييم درجة خطورتها.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع ولادة الأزمة.
- أخذ العبرة من خبرات الآخرين.

من الواضح أن مهام إدارة الأزمات في هذه المرحلة تتركز على الوقاية من الأزمة. فعقب أزمة "ماكدونالدز" قامت شركة "ستاربكس" الشهيرة و"دنكن دونتس" بإعادة تقييم طريقة تقديم القهوة لعملائها. أما مطاعم "ويندوز" فقد أوقفت بيع الشيكولاتة الساخنة بصفة مؤقتة.

2 - مرحلة تفاقم الأزمة:

تتفاقم الأزمة من تلقاء نفسها دون حاجة لمساعدة الإدارة. إلا أن هناك بعض البيئات الإدارية التي تفضلها الأزمات دون غيرها. تتميز هذه البيئات الإدارية بعدد من السمات التالية:

- ضعف الشبكات الاتصالية بين الإدارات ومواقع العمل.
- بطء عملية صنع القرار والبيروقراطية.
- إهمال دراسة المنافسين وعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية وتخلف بحوث التسويق.
- ضعف روح الانتماء وخفوت الحماس وسيادة اللامبالاة (والأنا مالية).

3 - مرحلة إدارة الأزمة:

ويمكن أن يطلق عليها مرحلة "احتواء الأزمة"، وهي تشمل المهام الآتية:

- الاعتراف بالأزمة: كثيراً ما نتجاهل البوادر الأولى للأزمة فالانخفاض الحاد في رقم الإيرادات يرجع إلى كساد الموسم بصفة عامة، وتكاسل الموظفين يعود إلى حرارة الجو. تستمر هذه التبريرات تتوالى حتى تجد نفسك أمام الأزمة وقد تفاقمت، لذا كن مستعداً دائماً، فكما قال أحد مدرسي الكيمياء: "أحذر عندما تشم غازاً عديم الرائحة، فمن المحتمل أن يكون أول أكسيد الكربون".

- تخصيص موارد معينة وفريق بعينة للتعامل المباشر مع الأزمة.
 - حشد الجهود والمساعدات الخارجية المساندة.
 - وضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل جذري وسريع.
4. مرحلة ما بعد الأزمة:

- التعلم من الخبرات السابقة وتحديث خطة إدارة الأزمات بناء على التغذية الراجعة من الأزمة الأخيرة، بما يضع الأسس اللازمة لوضع خطة جديدة للوقاية من الأزمات، ولإدخال التعديلات على الخطة القائمة.
- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات والاتصالات بالعملاء والأطراف الخارجية.
- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات الداخلية وثقافة بيئة العمل.
- تكوين فريق الأزمات:

تتجلى الحاجة للإدارة خلال أوقات الأزمات. وفي هذا يقول الرئيس الأمريكي جيفرسون: "كثيراً ما أشقاني التفكير في إحدى المشكلات العويصة، حتى ساعات متأخرة من الليل، فلا بد أجد مخرجاً سوى إعلام الرئيس بها، ولكن عندما أستيقظ في الصباح أتذكر أنني أنا الرئيس".

إن غالبية السياسات والإجراءات تم تصميمها للتعامل مع الحالات الاعتيادية، وغالبيتها لا تصح للتعامل مع الأزمات. وأحد أسباب ذلك هو عدم وجود فريق مخصص للتعامل مع الأزمات.

عند انفجار الأزمة يجب الحرص على التدخل المباشر لأعلى شخصية في الهيئة الإدارية. في معظم حالات الأزمات يجب أن تخرج هذه الشخصية لتلقي بالتصريحات وتتعامل مع الأطراف الأخرى. ولم تحدث حالة نجحت فيها المؤسسة في احتواء الأزمة احتواء تاماً دون التدخل المباشر لهذه الشخصية.

يدفعنا هذا للتوصية بمركزية صناعة القرارات أثناء الأزمات. ولكن لا يجب أن تتم مركزية صناعة القرارات على حساب سرعة التعامل والتفاوض مع الأطراف الأخرى. فإحدى المميزات التي كانت للجانب الأمريكي على الجانب السوفيتي طوال تاريخهما التفاوضي، هي سرعة صناعة عملية القرار لدى الجانب الأمريكي عنها لدى الجانب السوفيتي الذي يقيد فيه الحزب سلطات الرئيس.

- الصف الإداري الأول:

يتكون فريق إدارة الأزمات من رؤساء الصف الإداري الأول على أن يستعينوا بالرؤساء التنفيذيين في المتابعة وتحصيل المعلومات الضرورية للعمل وتعزيز شبكة الاتصالات. وإن كان جل العمل التخطيطي والتنفيذي يجب أن يقوم به طاقم الصف الإداري الأول. خير دليل على فعالية هذا الأسلوب هو نجاح "لي إياكوكا" - الإداري الأول لشركة "كرايسلر" - والذي كان يسوق لمنتجاته ويخاطب العملاء بنفسه، ويبدل لهم الوعود ويعتذر عن الهفوات.

لكن هذا لا يعني أن مجرد تواجد الشخصية الإدارية الأكبر يكفي وحده لفك لعنة الأزمة، فهذه الشخصية الإدارية يجب أن تتمتع

بالقبول، وأن يري فيها الآخرون المصدقية اللازمة. فيها هو "داريل جيتس" رئيس شرطة لوس أنجيليس يتدخل في الأحداث الدامية التي هزت المدينة عقب عرض شريط فيديو يصور أفراداً من الشرطة يعذبون الزنجي "روني كنج" بعد القبض عليه. لكن شخصية "داريل جيتس" المتزمته والرافضة للاعتراف بالخطأ أو للاعتذار وتهدهه مشاعر الجماهير الثائرة، زادت من التمرد. وكانت النتيجة خسائر تزيد عن 800 مليون دولار، نتيجة تحطيم الممتلكات أثناء أحداث الشغب وامتناع بعض أفراد الشرطة عن منع هذه الأحداث، تعبيراً عن امتعاضهم.

إن ما يريده جمهور الناس عقب الأزمة، هو شخصية ذات مصداقية تعبر عن قدرتها على قيادة الأمور إلى بر الأمان. وكما أن هناك وقتاً آخر لإرخاء العنان. وكما يعرف المدير الذكي متى يقفز إلى منصب الديكتاتور ليفرض أوامره المركزية على الجميع، عليه أيضاً أن يعرف متى يمثل دور الغائب، ويرخي العنان دون أن يفلته.

القواعد السبعة لإدارة الأزمات:

1. احذر الكذب واحذر نشر كل الحقائق أمام كل الناس: لا تتس أنه خلال الأزمة يكون الناس على استعداد تام لتصديق الأسوأ، فأني محاولة للكذب ستبدو واضحة للعيان. احذر أيضاً أن تقع في مصيدة الإدلاء بكل الحقائق، بل أقصر هذا على مجموعة معينة من أولي الثقة.

2. لا تضع نفسك محل المتهم الذي يطلب البراءة، وإلا سيطالب الناس برأسك. الجدير أن تعرض بشجاعة قدرتك على إنقاذ الموقف والوعد بتصحيح الأخطاء مع اتخاذ خطوات فعلية لذلك.

3. كن مركزياً في صناعة القرار وتنفيذه، على أن يكون الرأي شورى بين أكبر عدد ممكن من ذوي العقل الراجح.

4. تعزيز العلاقات وقنوات الاتصال مع الخصوم ومع المساندين وتوسيع دائرة المساندة. لا تشكك في أي من مسانديك، فالوقت ليس وقت لوم وعتاب، بل وقت لاستنفار الهمم وحشد الجهود. وفر العتاب والحساب لما بعد الأزمة. ولا تتوقع ممن معك إلا أقصى جهد. احفزهم وأشعل فيهم الحماس دائماً، وحذار أن تلجأ إلى الصراخ والصوت العالي. وفر الحماية والأمان لأعوانك ومساعديك، ولا تبخل بأي شيء.

5. دراسة مصالح ومناهج عمل الأطراف الأخرى المتورطة في الأزمة، والتنبؤ باستجابتها، وأخذ زمام المبادرة منها. فإذا ما حددت ماذا يريد الطرف الآخر بدقة، وحددت اعتبارات الرأي العام يمكنك أن تبني دفاعك على المبادرة بدلاً من ردود الأفعال.

6. إدارة الأزمات هي إدارة لسمعة الشركة واسمها في المقام الأول.

7. التوقع والمبادرة وعدم التهاون في إطفاء جميع الحرائق المشتعلة حتى الصغيرة منها.

الأزمات العسكرية أو الاقتصادية أو الاجتماعية قديمة قدم التاريخ، وهي جزء من نسيج الحياة الإنسانية في أي مجتمع، وسمة من

سمات الحياة المعاصرة، وقد ازدادت أهمية هذه الأزمات وخطورتها في العصر الحالي، الذي يطلق عليه البعض أحياناً "عصر الأزمات"، ولقد أصبح مصطلح الأزمة من المصطلحات الشائعة في لغتنا اليومية، مثل: الأزمة العسكرية، وأزمة الشرق الأوسط، والأزمة الاقتصادية، وأزمة التعليم، وأزمة الهوية الوطنية.

وحيث أضحت كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات، فقد تعاظم الاهتمام بإدارة الأزمات كأسلوب للمستقبل والتكيف مع المتغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق. وإدارة الأزمات هي علم من العلوم السياسية المعاصرة التي تدرس في المعاهد الدولية والتي يؤخذ بنتائجها وتوصياتها لدى الحكومات المتقدمة. والتعامل السليم مع أي أزمة لا يتم حينما تحدث، أي أن يكون في مجال رد الفعل، ولكن يكون من خلال التصور المسبق لها والاستعداد المبكر لحدوثها. فمثلاً: أي دولة معرضة لاختطاف طائرة، أو وقوع أزمة على الحدود مع جيرانها، أو حدوث توتر في العلاقات مع قوى عظمى، أو مواجهة خطر إقليمي مفاجئ، أو المشاركة في أزمة إقليمية ضاغطة. وكل هذه الأزمات وغيرها أمور يمكن توقعها، ومعرفة أبعادها، وأطرافها، وطرق التعامل معها، وتوزيع الأدوار على كل طرف فيها بغرض تحديد المسؤوليات، والالتزام بجدول زمني تجاهها.

والنظام المتقدم هو الأكثر استعداداً للتعامل مع القضايا والأزمات، وهو القادر دائماً على أن يسحب ملفاً جاهزاً بالحل المتكامل حينما تحدث الأزمة. أما مشكلة العديد من دول العالم الثالث فتكمن في أنها تتعامل مع الأزمة بعد اندلاعها، والكارثة بعد

انتشارها، والقضية الأمنية بعد تهديدها للنظام والمجتمع. تعريف الأزمة:

لقد تعددت تعريفات الأزمة، فاختلقت في بعض الجوانب، واتفقت في جوانب أخرى، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

1 - الأزمة ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، أو المجتمع، وغالباً ما ينتج عنه تغيير كبير.

2 - الأزمة حالة توتر، ونقطة تحول، تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة - سلبية كانت أم إيجابية - تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.

3 - الأزمة فترة حرجة، أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم.

4 - الأزمة موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية.

5 - الأزمة خبرة متعلقة بمعوق غير مألوف.

تعريف إدارة الأزمات:

1 - هي سلسلة الإجراءات "القرارات" الهادفة إلى السيطرة على الأزمة، والحد من تفاقمها حتى لا يفلت زمامها؛ مؤدية إلى نشوب الحرب... وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمائتها.

2 - هي قدرة أحد أطراف نزاع ما على إقناع خصمه أو خصومه، بصدق عزمه على تصعيد النزاع لحمله "لحملهم" على التراجع عن تصعيد الأزمة تجنباً للمساس بمصالحه.. وقد يفضل أطراف النزاع احتواء الأزمة من خلال ممارستهم لضبط النفس، ومحاولتهم إيجاد مخرج منها يحفظ لهم جميعاً ماء وجوههم، أو الوصول فيما بينهم إلى تسوية تنزع فتيل الأزمة بدون المساس بالمصالح الجوهرية لأبيهم.

3 - هي احتواء الأزمة والتلطيف من حدثها يستبعد معه حدوث اشتباكات عسكرية على نطاق واسع.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد الهدف من مواجهة الأزمات بأنه "السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف وذلك عن طريق:

- 1 - وقف التدهور والخسائر.
- 2 - تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزمووي.
- 3 - السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
- 4 - الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
- 5 - دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها.

الأسباب الرئيسة وراء الأزمات:

يمكن تحديد ثلاثة أسباب وراء الأزمات هي:

- 1 - أسباب خارجة عن قدرات الإنسان وبالتالي لا يمكنه التحكم فيها إلا إيقافها أو إضعافها، ولا قدرة له على التنبؤ بحدوثها، وقد يمكن التنبؤ بحدوثها ولكن متى؟ وأين؟ لا نعرف.
- 2 - أسباب ترجع إلى الإنسان مثل: سوء الفهم، سوء الإدراك، سوء التقدير، سوء التخطيط، الإهمال، الإدارة غير الرشيدة، الأخطاء البشرية، ضعف المتابعة والمراقبة.
- 3 - ضعف الإمكانيات المالية والمادية والتكنولوجية والعسكرية.
- 4 - تعارض المصالح والأهداف، والصراع على الموارد والسلطة.

أنواع الأزمات:

وتنقسم الأزمات طبقاً لمعايير مختلطة إلى الأنواع الآتية:

- 1 - أزمات كونية، مثل: الكوارث، والأوبئة، والحرائق، والفيضانات والسيول..إلخ.
- 2 - أزمات اجتماعية مثل: الفتن الطائفية، وأعمال الشغب.
- 3 - أزمات اقتصادية مثل: نقص الطاقة، أو المواد الغذائية.
- 4 - أزمات سياسية مثل: الاغتيالات، واختطاف الطائرات.
- 5 - أزمات عسكرية مثل: التمرد، والتهديد باستخدام القوة، والحروب.

وهناك تقسيم آخر للأزمات كالآتي:

- 1 - أزمات داخلية: وهي التي تهدد كيان الدولة الداخلي وأمنها القومي.
- 2 - أزمات خارجية: وهي الفعل أو الحدث الذي تهدف من ورائه دولة ما إلى إحداث تغيير حاد مفاجئ في الوضع الدولي الراهن.
- 3 - أزمات الصراع المسلح وقد ينشأ هذا النوع أثناء الحرب أو الصراع المسلح نتيجة للمتغيرات السريعة والحادة في موقف أحد الجانبين المتضادين.
- 4 - أزمات الإرهاب الدولي.

إجراءات ومنظومة إدارة الأزمة:

تعرف إجراءات إدارة الأزمة أنها الإجراءات المتخذة من القيادات العسكرية العليا في الدولة " وذلك حسب توجيه القيادة السياسية في الدولة"، وذلك لتطوير التوصيات الزمنية، وتنفيذ القرارات المتعلقة بالحفاظ على الأمن الوطني عن طريق انتشار واستخدام القوات العسكرية لضمان الآتي:

- 1 - التبادل السريع والمنطقي للمعلومات.
- 2 - التحضيرات الزمنية اللازمة لإيجاد طرق الحل على ضوء فكرة العملية من القيادات العسكرية صاحبة الصلاحية على أن تتضمن خطط انتشار واستخدام القوات العسكرية.

3 - مراعاة تلاؤم وتواءم الخطط مع إمكانيات وقدرات القوات

المنفذة للعمليات المستقبلية.

أما عن منظومة تدعيم القرار في إدارة الأزمات ومراكزها؛ فإنها تتكون من الأفراد والمعدات والأساليب التكنولوجية اللازمة للمساعدة في عملية صنع القرار بمراحلها الثلاث كالآتي:

أولاً: مرحلة الاستخبار: ويتم فيها توفير البيانات المطلوبة لعملية صنع القرار، وعرضها في التوقيت السليم، وبالشكل المناسب الذي يحقق إحاطة دقيقة وكاملة لمتخذي القرار، وبأقل مجهود منهم. وهذه البيانات قبل تحليلها وصياغتها، وعرضها، تأتي من عدة مصادر هي:

قواعد البيانات السابق إعدادها وتحديثها في مركز إدارة الأزمات، ومصادر المعلومات المحلية السابق الاتفاق معها على أشكال ووسائل تبليغ المعلومات، وتصوير وتوصيل ما يتم على مسرح الأزمة لحظياً، ومصادر جديدة للاستفسار والتحري والتنبؤ عن معلومات مطلوبة وغير متوفرة من المصادر الثلاثة المذكورة.

ثانياً: مرحلة إعداد البدائل، ويتم فيها تصميم عدد من البدائل الممكنة لمواجهة الأزمة، مع صياغة كل بديل في صورة خطة كاملة تشتمل على احتمالات النجاح، ودرجة المخاطرة، وتسلسل التأثيرات.

ثالثاً: مرحلة اختيار البديل الأمثل، ويتم فيها استقراء وتنظيم ووزن معايير النجاح في حل الأزمة، ومفاضلة كل بديل طبقاً لهذه المعايير من جهتي نظر التكلفة والعائد، وتوضيح حساسية كل بديل للتغيير في وزن كل معيار، كما تشتمل منظومة تدعيم القرار في مركز إدارة الأزمات على وحدة الاستخبار، ووحدة إعداد البدائل، ووحدة اختيار البديل، ووحدة الربط والعرض.

مراحل التخطيط في إدارة الأزمة:

من مراحل إدارة الأزمة العسكرية الواحدة ما يلي:

المرحلة الأولى: تطور الموقف:

تبدأ هذه المرحلة عندما يتطلب الموقف اتخاذ إجراء يتعلق بالأمن الوطني، وتنتهي هذه المرحلة بتبليغ القيادة السياسية للقيادة العسكرية بالحدث.

المرحلة الثانية: يتم تقييم الأزمة من منظور سياسي، واقتصادي، وعسكري، واجتماعي، ونفسي في ضوء حجم ونمط وطبيعة الأزمة؛ لكون القرار القاضي باستخدام القوات العسكرية سوف يبنى على استخدام القوات العسكرية المتاحة في ظل الاستراتيجية العسكرية الآنية في إدارة الأزمات. وتبدأ المرحلة الثانية من تبليغ القيادة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وتنتهي بصنع القرار، وتحديد القيادة العليا لطريقة الحل العسكرية المختارة، وتتميز هذه المرحلة بزيادة الحذر، ورفع حالة التأهب والتبليغ أولاً بأول عن الموقف وتطوره، وتدفق المعلومات عن طريق تكثيف جمعها.

المرحلة الثالثة: تطوير طرق الحل: تعتبر القيادة العسكرية المكلفة بإدارة الأزمة مسئولة عن تطوير طرق الحل، وإبلاغ القيادة المنفذة، وتبدأ هذه المرحلة بقرار تطوير طرق الحل العسكرية المحتملة، وتنتهي بتقديم الحل العسكري الأمثل للقيادة السياسية كتوصية.

المرحلة الرابعة: اختيار طرق الحل: تبدأ هذه المرحلة عند تقديم القيادة العسكرية العليا طرق الحل المختارة للقيادة السياسية، وتنتهي بطريقة الحل المختارة، وتبقى الموافقة على طريقة الحل المختارة سواء من القيادات المنفذة أو غيرها عبارة عن توصية. أما عن اختبار طريقة الحل فهي من صلاحية القيادة العسكرية العليا، بينما تستمر بقية لجان التخطيط لإدارة ومعالجة الأزمة في أعمالها التي سبق أن حددت في المرحلتين الثانية والثالثة.

المرحلة الخامسة: التخطيط للتنفيذ: التخطيط التفصيلي يمثل الإطار العام لهذه المرحلة؛ وذلك لمساندة طريقة الحل المختارة. ويعتمد حجم تفصيل الخطة على كفاية الوقت المتاح للتخطيط. وفي هذه المرحلة يقوم قائد منطقة المسؤولية بترجمة طريقة الحل المختارة إلى خطة عمليات، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار القوات المتوفرة واستمرارية العمليات والنقل.

المرحلة السادسة: التنفيذ: ويتم فيها الأمر بتنفيذ العملية من القيادة العليا؛ وذلك بتمويل خطة العمليات إلى أمر عمليات، وتحديث قاعدة المعلومات بكافة المستجدات مع المحافظة على استمرار تدفق التقارير أولاً بأول.

هل ما نحن بصدده هو معالجة الأزمة أو إدارة الأزمة؟ هناك اختلاف كبير بين الباحثين والمنظرين، وكل منهم له وجهة نظر، كذلك الدول تباينت في تفسيرها، فكثير من الدول النامية تنظر إلى إدارة الأزمات من منظور أن الدول العظمى تكفي بإدارة الأزمات ولكنها لا تسعى إلى معالجة الأزمة، والحيلولة دون وصولها إلى مرحلة الصراع، كذلك تدير الأزمة أو الأزمات؛ لضمان استمرار تأججها، وضمان خلق ووجود المناخ السياسي والاقتصادي المناسب الذي من خلاله تستطيع تحقيق مصالحها الوطنية، وهذا هو السؤال الذي يطرح نفسه اليوم في ظل معاشتنا لأزمات وكوارث وصراعات لم تشهدها البشرية من قبل، في ظل ما سمي بالنظام العالمي الجديد، كان آخر هذه الأزمات الحرب الأنجلو أمريكية على العراق، هذا فضلاً عن الانحياز المستفز للدول العربية من جانب الإدارة الأمريكية مع الصهيونية ضد الفلسطينيين.

من هنا أرى أنه يجب على الدول العربية والإسلامية في ظل التهديدات العسكرية لها من قبل الدول العظمى أن تراعي بعض الاعتبارات عند مواجهة التهديدات العسكرية لها "كأزمة" منها:

1. البعد عن التعقيدات في التعامل بين الدول العربية والإسلامية؛ لوضع استراتيجية واضحة المعالم لمواجهة هذه الأزمة.
2. تفويض السلطة للفريق العسكري والأمني وذات العلاقة لمواجهة الأزمات.
3. تفعيل دور العمل الفريقي في كل دولة عربية أو إسلامية في مواجهة الأزمات.

4. تبني سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية بين الدول العربية والإسلامية.

5. توفير المعلومات الكافية والدقيقة والحديثة بشكل سريع عند الأزمة، وأسبابها، وتطورها مع ضرورة التشخيص السليم العسكري والأمني للأزمة.

6. النظرة الشمولية أو الكلية للموقف في أقل وقت ممكن مع ضرورة طرح الحلول الواقعية والعملية والسريعة للأزمة.

7. أن تستفيد الدول العربية والإسلامية من خبرات وتجارب الآخرين في مواجهة أزمات مشابهة خاصة العسكرية والأمنية، مع التصدي للشائعات بشكل سريع وصریح وموضوعي.

8. استخدام بعض الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة في تهدئة النفوس، وفي التخفيف من هول الأزمة. أمثلة: قوله تعالى:

﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَا آتَاهَا سَيَجْعَلُ اللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا﴾
 [الطلاق: 7]) وقال تعالى: ﴿وَإِذَا سَأَلَكَ عِبَادِي عَنِّي فَإِنِّي قَرِيبٌ أُجِيبُ دَعْوَةَ الدَّاعِ إِذَا دَعَانِ فَلْيَسْتَجِيبُوا لِي وَلْيُؤْمِنُوا بِي لَعَلَّهُمْ يَرْشُدُونَ﴾
 [البقرة: 186] وقال تعالى: ﴿قُلْ لَنْ يُصِيبَنَا إِلَّا مَا كَتَبَ اللَّهُ لَنَا هُوَ مَوْلَانَا وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ﴾ [التوبة: 51]

وعن النعمان بن بشير رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم { : " مثل المؤمنین فی توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى " متفق عليه.

وعن ابن عباس رضي الله عنهما قال: "حسبنا الله ونعم الوكيل، قالها إبراهيم عليه السلام حين ألقى في النار، وقالها محمد صلى الله عليه وسلم } حين قالوا إن الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم" رواه البخاري.

وحتى تستطيع الدول العربية والإسلامية مواجهة الأزمات العسكرية والأمنية أوصي بما يلي:

1 - ضرورة إنشاء مراكز عسكرية وأمنية لتخطيط المستقبل، وإدارة الأزمات؛ حيث إن هذه المراكز تلعب دوراً محورياً في عملية صنع القرارات لتقديم البدائل والاختيارات المتعددة لاتخاذ القرار بدون أخطاء كبيرة، ووفق أسس عقلانية تحتل بنسب مقبولة، وهذه المراكز العسكرية والأمنية تساعد في عملية التحذير من الأزمة قبل وقوعها، فكلما كانت الحسابات السابقة في سيناريوهات المستقبل والقدرة الصحيحة على التنبؤ أمكن التحذير من وقوع أزمة في الطريق، وبالتالي يستوجب ذلك الإعداد والاستعداد لمواجهةها.

2 - يقترح تشكيل فريق عسكري وأمني لمواجهة الأزمات عن كل مكان عسكري وأمني تتولى صياغة الخطوط الحمراء اللازمة لمواجهة مختلف الأزمات العسكرية والأمنية.

3 - العمل على الاستفادة الكاملة من مراكز المعلومات القائمة في المجتمع، ومن أقسام المعلومات في القواعد، والأماكن، والقيادات العسكرية والأمنية، في توفير البيانات والمعلومات

اللازمة لعمل مراكز عسكرية وأمنية لتخطيط المستقبل وإدارة الأزمات، ولغرض مواجهة الأزمات في هذه القيادات.

4 - ضرورة توفير أنظمة حديثة للإنذار المبكر عبر الإنترنت والكمبيوتر للتنبؤ بالأزمات والكوارث خاصة الأمنية قبل وقوعها، تكفل سرعة استجابة التعامل معها مع توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تحقق ذلك.

5 - ضرورة وضع خطة إعلامية على المستوى العسكري والأمني للجمهور الداخلي، وأخرى للجمهور الخارجي؛ لتوعية وتوجيه الجمهور قبل الأزمة وأثنائها، وبعدها، والتأثير في سلوكياتهم، وتصرفاتهم، وتحديد ما يجب عليهم اتباعه من إجراءات وتدابير؛ للتخفيف من آثار احتواء الأضرار وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.

6. استعادة النشاط وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة الأزمة العسكرية أو الأمنية وأضرارها إلى أقل حد ممكن.

