

فن إدارة الأزمات

د. ماجد السقا
دكتوراه بالإدارة الإستراتيجية

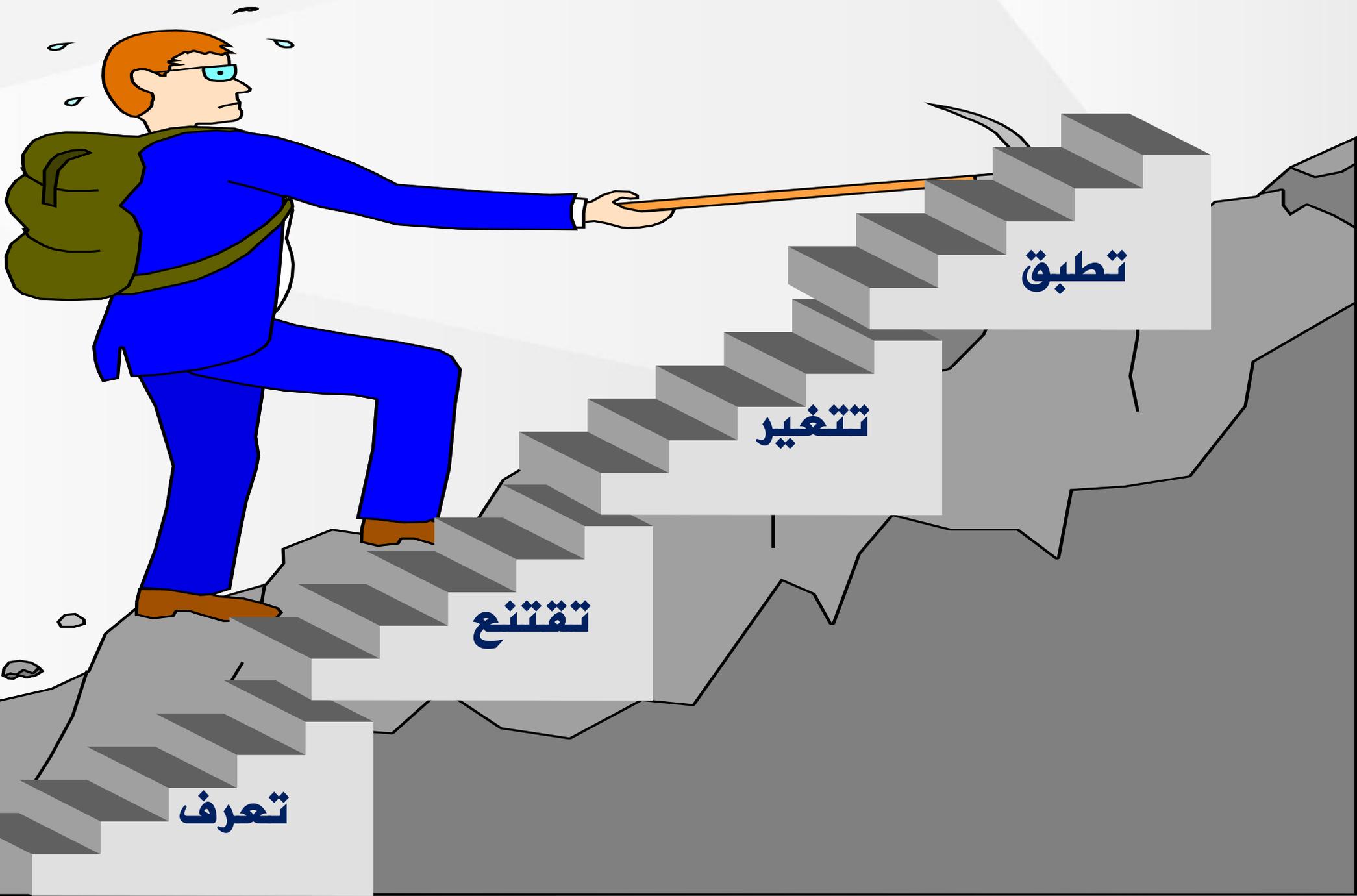




ماجد السقا
Maged Elsakka

AskMaged.com





تطبق

تتغير

تفتنح

تعرف

قبل البداية

ماهي توقعاتك من الدورة ؟

أهم شيء تريد تحقيقه خلال الدورة ؟

سؤال

ماذا تعني لك كلمة الأزمة؟



تعريف الأزمة

الأزمة :هي ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أيا كانت درجة استعداد المنظمة ، والذي يمكن أن يؤدي إلى تدميرها أو على أقل تقدير إلحاق الأذى بها .
الأزمة : هو حدث غير متوقع من الممكن التنبوء به ويصعب تجنبه أو تعطيل حدوثه .

- الأزمة: هو خلل ناتج عن قصور مؤسسي وفردى ويلحق الأذى حال حدوثه .
- فكرة : الأحداث السيئة تظهر فجأة ، والأحداث الطيبة تأتي بالتدريج .

ما هي أصعب الأزمات التي رأيتها في حياتك وتخشي تكرارها؟

مفهوم الأزمة

حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة

عناصر الأزمة:

- وجود خلل وتوتر في العلاقات.
- الحاجة إلى اتخاذ قرار.
- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.
- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.
- الوقت يمثل قيمة حاسمة.

أيهما أصعب الأزمة أم الكارثة

مقارنة بين الأزمة والكارثة

عناصر المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعدية	كاملة
الخسائر	معنوية - بشرية - مادية	بشرية ومادية كبيرة
أسبابها	إنسانية	غالباً طبيعية وأحياناً إنسانية
التنبؤ بوقوعها	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الضغط على متخذ القرار	ضغط وتوتر عال	تفاوت في الضغط تبعاً لنوع الكارثة.
المعونات والدعم	أحياناً - وبسرية	غالباً - ومعلنة
أنظمة وتعليمات المواجهة	داخلية	محلية وإقليمية ودولية.

الخصائص المتعارف عليها للآزمة

- المفاجأة - Surprise
- التهديد Threat
- ضغط الوقت Time Pressure
- الغموض وعدم التأكد Ambiguity / uncertainty
- دورة حياتها قصيرة Short life cycle

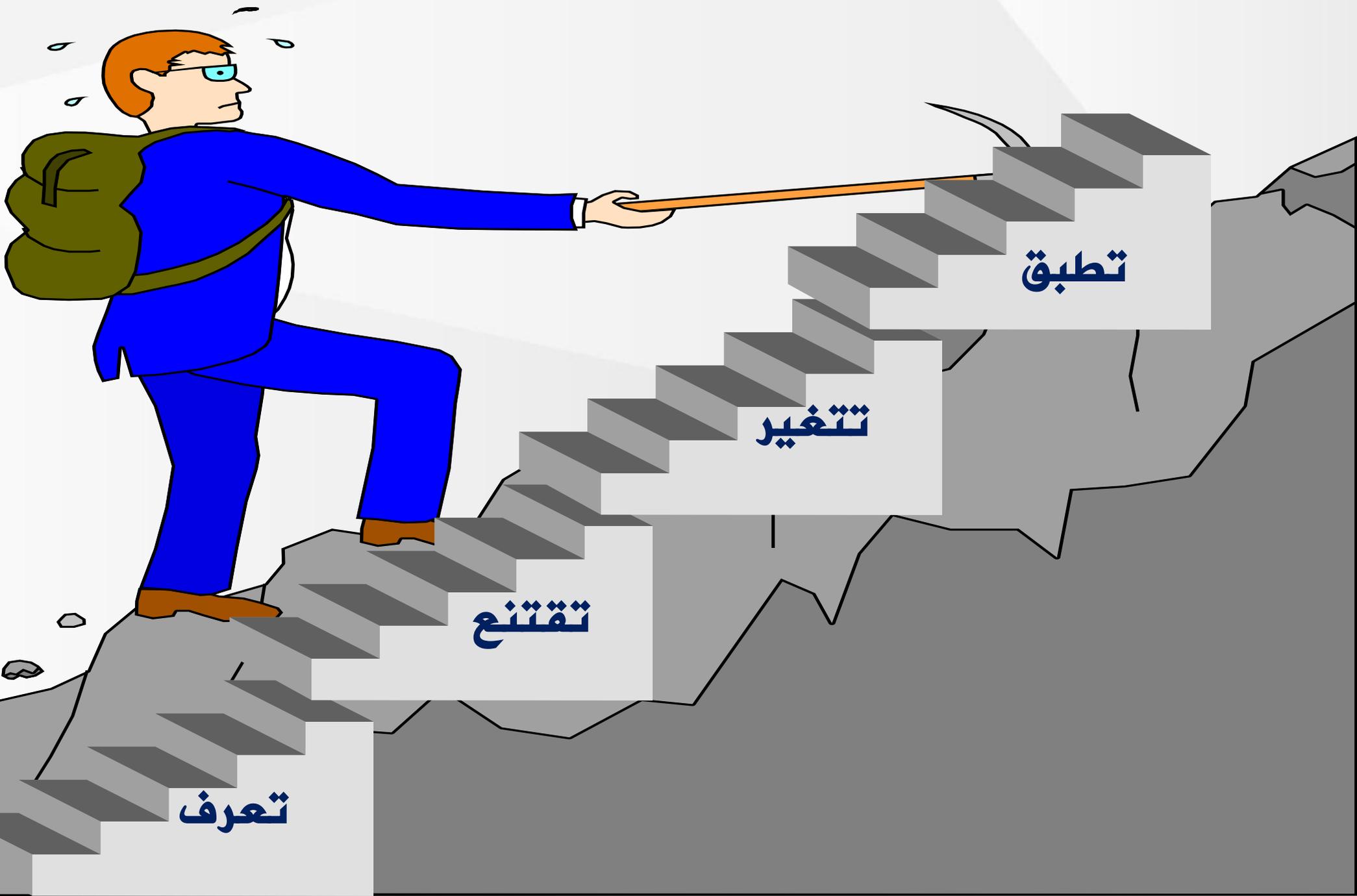
هل حادثة هيروشيما باليابان أزمة أم كارثة ؟



مرض منتشر باليابان إدمان العمل

أسباب نشوء الأزمات





تطبق

تتغير

تفتنح

تعرف

وبعد كل ما عرفناه هل تستحق الأزمة والخوف والحدز؟



عوامل حدوث الأزمات



- عوامل بيئية
- عوامل تنظيمية
- عوامل مشتركة (بيئية تنظيمية)

ضعف الإنتاجية للموظفين هل هي مشكلة أم أزمة أم كارثة؟



إشارات ومؤشرات الأزمة على مستوى المنظمات

- الانخفاض العام في الروح المعنوية لدى العاملين
- زيادة التكاليف التنظيمية
- مظاهر الفساد الإداري وضعف الانتماء الوظيفي
- شيوع حالات التذمر والشكوى من قبل المتعاملين مع المؤسسة
- مقاومة التغيير والتحديث في التنظيم والميل إلى الرتابة بصورة عامة
- تعدد الإشاعات وشمولية تداولها بين أفراد المؤسسة والميل لتصديقها
- عدم إنجاز المهام في مواعيدها الاعتيادية وبرز حالات " عنق الزجاجة"
- ارتفاع معدل ترك الوظيفة / الخدمة

موقف الإدارة من الأزمة



أي المواقف تتخذها إن واجهت تلك الأزمات؟

زيادة طلب الموظفين التقاعد والاستقالة وانتشار الروح السلبية بين الموظفين.
قلة الرواتب وانتشار الفساد الإداري وتبرير الموظفين لقلة الرواتب .
ضعف الإنتاجية مما أدى إلى طلب إلغاء الإدارة وانضمام مرتبها لإدارة أخرى.

سؤال هل للأزمات فوائد وما هي إن وجدت؟



فوائد الأزمات

- تطوير أنظمة إنذار مبكر
- ولادة الأبطال
- تسريع التغيير
- إستراتيجيات ومناهج عمل جديدة
- تعلم التنافس في الفرص الحرجة
- فرصة لتغيير أو تطوير قدرات ومهارات الأفراد والجماعات
- التمكن من مواجهة مشاكل مستعصية

خصائص الأزمة

الخاصية المشتركة بين كل الأزمات ، أنه لا أحد يعرف ما يجري بالضبط . إلا أنه يمكن تسجيل خصائص متعددة للأزمات وهي :

المفاجأة : مثال ذلك تعطل جهاز الكمبيوتر وضياع المعلومات المخزنة فيه ، دون أن يكون لديك نسخة احتياطية التي نسيت أن تصنعها في غمرة الانغماس في العمل .

نقص المعلومات : ولا تعرف من السبب ولا لماذا نقصتك تلك المعلومات في هذا المجال أو ذلك .

تصاعد الأحداث : ترى المشكلة في البداية صغيرة ولكنها فجأة تكبر حتى تشل حركتك تماماً .

خصائص الأزمة

فقدان السيطرة : ما كنت تعتقد أنك تسيّره ، يصبح فجأة غير مهتم بك أو مسيطراً عليك .
حالة الذعر : بسبب المفاجأة تنتشر حالة العشوائية وردود الفعل المتخبطة والعنيفة أحياناً (خاصة من المدير قليل الخبرة) كفصل بعض الموظفين الأكفاء ، أو تقديم الاستقالة ، أو إيقاف عمليات جوهرية تزيد الأزمة عمقاً بدلاً من أن تحلها .
غياب الحل الجذري السريع : في مثل هذا الظرف تكون الآثار الارتدادية خطيرة ولا ينفع معها الحلول المتأنية التي تعمل على إيقاف الخسائر الناجمة عن الأزمة .

أبعاد الأزمة

الأزمة العفوية : الناشئة عن خطأ ، وهذه لها بعد واحد وهو المشكلة التي سببت الأزمة ، وقد يكون فيها جانباً إيجابياً يؤدي إلى تحسين قدرات المؤسسة وزيادة فعاليتها خاصة إذا اكتشفت قبل استفحالها .

أبعاد الأزمة

الأزمة بفعل فاعل : وهي الناشئة بفعل فاعل بقصد أو بدون قصد ، والتي قد يتم استغلالها من قبل المنافسين . وهنا تكون الأزمة هي أزمة علاقات بالدرجة الأولى بين مؤسستك وبين شخصيات فردية أو اعتبارية في المجتمع .

التحسب لهذا النوع من الأزمات يعني الاستعداد للأسوأ ، وهناك بعدان لهذا النوع من الأزمات هما :

المشكلة : تغيير مفاجئ غير محسوب أو متوقع . ويتطلب مزيجا فعلا من مهارات التخطيط والاحتواء والتوقع من قبل الإدارة .

الصراع : اصطدام مصالح أو إرادات طرفين أو أكثر ، وهذا يتطلب مهارات خاصة لإدارة الصراع والتفاوض .

هل نستطيع إجهاض الأزيمة وتعطيلها ؟



إجهاض الأزمة

يعني هذا المصطلح القضاء على الأزمة قبل أن تولد ، وذلك بإزالة أسبابها المحتملة . فكما تقول الحكمة : إذا رأيت حجراً في الطريق فأزله ولا تنتظر حتى تتعثر به . وهذا يتطلب أن تتقبل النقد 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 .

ويمكن الاستعانة بقائمة الأزمات للمراقبة الدائمة والإنذار المبكر الذي يعين على إجهاض الأزمة قبل حدوثها .



تعرف

تقتنع

تتغير

تطبق

ما هي عوامل النجاح بإدارة الأزمات؟



عوامل نجاح عملية إدارة الأزمات

- إدراك أهمية الوقت
- إنشاء قاعدة معلومات وسجل للأزمات
- توافر نظم إنذار مبكر
- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات
- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة
- نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية
- فريق إدارة الأزمات

قائمة الأزمات

وهذه تنفع مع مواجهة الأزمات قبل حدوثها . وتكون بكتابة تفاصيل الأزمة المتوقعة على الورق والنظر إليها بطريقة تمنحك الإحساس بإمكانية إدارتها والسيطرة عليها (كما في حالة الأزمات النفسية والمشاكل الشخصية المؤرقة) .

قائمة الأزمات

اكتب قائمة بالأزمات المحتملة (مستخدماً الجدول) ، ثم حاول أن تضع لكل واحدة منها درجة احتمال معينة . ثم 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 أو القسم الذي تديره .

قائمة الأزمات المحتملة

الوظيفة	القسم	المسؤوليات	الأزمة المحتملة	درجة احتمال الحدوث	المهارات المطلوبة	المهارات المتوفرة	الفجوة
أمن المعلومات	نظم المعلومات	رئيس قسم النظم	الاختراق الإلكتروني	30%	10 موظف امن المعلومات	2 موظف فقط	8 موظفين

أين تقع مصادر الأزمات؟



مصادر الأزمات (خارجية – داخلية)

أولاً – أزمات مع أطراف خارجية

في مثل هذا النوع من الأزمات لا تجد المؤسسة فرصة لتجنبها في حال وقوعها ،
وتكون على شكل صراع مع أطراف تهدف إلى الإضرار بمصالح المؤسسة .

مصادر الأزمات (خارجية - داخلية)

الدعوات القضائية : وتكون أساساً بهدف الحصول على المال ، لكن ربما تهدف إلى التشهير بالمؤسسة وتشويهها أمام الرأي العام . ولا يعتبر تسوية هذا النوع من الأزمات بالمال أمراً صحيحاً دائماً ، وذلك لأن هكذا تسويات قد تظهر المؤسسة أمام الرأي العام بمظهر من اشترى المدعي بالمال مقابل السكوت عن خطأ ما . لذا وجب على الإدارة أن تجري تقييماً للمنافع والخسائر المنظورة وغير المنظورة ، المباشرة وغير المباشرة قبل اتخاذ القرار بالمواجهة أو عدم ذلك .

مصادر الأزمات (خارجية - داخلية)

المقاطعة : لا يهدف هذا النوع من الأزمات للحصول على المال ، لذا إياك أن تعمل على التسويات المالية لحل هكذا أزمات وإلا غامرت بزيادة حملات التشهير والمقاطعة ضدك . ولا تقدم أية تنازلات إلا بعد دراسة وتقييم الوزن الترجيحي للمنادين بالمقاطعة أو المهددين بها . فإذا كانوا مجرد مجموعة من الأفراد دون سند قانوني أو اجتماعي أو حجة حقيقية ، فيجدر بالإدارة ألا تعيرهم أي اهتمام وألا تسخر منهم . وهذا مثل أسلوب تعامل سفراء الدول مع مسيرات الاحتجاج أمام مبنى سفاراتهم .

مصادر الأزمات (خارجية – داخلية)

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 . فإذا كانوا يشعرون بوجودك ويتفهمون موقفك وشخصيتك فلن يصدقوا كل ما يلقي به مروجو الإشاعات عنك .

ثانياً - الأزمات الداخلية

إنّ الفشل في الأحوال العادية يدفع لمزيد من الفشل ، خاصة إذا كان مصحوباً بنجاح المنافسين .
فإذا ما تأصلت ثقافة الفشل واليأس داخل مؤسستك ، ستجد أن المهام تصمم بحيث تصيب العامل بأكبر قدر ممكن من التوتر . وأن النظام يطبق لاقتناص الفرص لمعاقبة العاملين على الأخطاء بدلاً من مكافئتهم على حسن البلاء . في مثل هذه البيئة تتركز الاتصالات وتعشش العنكب في زواياها المظلمة لتزيدها ظلاماً . يتحول كل يوم من أيام مثل هذه المؤسسات 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 .

ومن أهم الأمثلة على هذه الأزمات :

أزمات بسبب العاملين : إن جوهر الإدارة هو إدارة الأفراد للقيام بالعمل ، لذا يجد المدير نفسه مشغولاً بمشكلات تختلف كثيراً عن مشكلات الصيانة والبرمجة التي ما كانت لتشغل جل وقته لو أنه استخدم طاقماً من الروبوتات بدلاً من الآدميين . فالمدير الناجح هو الذي يعلم حق اليقين أنه يدير أفراداً وليس وظائف .

ملاحظة : أي شركة تصيبها تقلبات السوق أو أخبار المنافسين أو حتى سلوكيات موظفيها بالدهشة والمفاجئة بحيث تضعها في حالة تشبه الأزمة ، لابد وأنها تدار بواسطة فريق إدارة سيء يتكون من مجموعة مديري الوظائف الخافلين .

ومن أهم الأمثلة على هذه الأزمات :

أزمات متعلقة بالمنتج : مع هذه الوفرة من المنتجات الاستهلاكية والغذائية يصعب استبعاد حدوث أزمات من مثل تلك الناجمة عن تناول أغذية فاسدة أو التعامل مع أجهزة خطرة أو ضارة بالبيئة . ففي جميع الحالات من هذا النوع تأثرت المؤسسات بطريقة نجم عنها انخفاض شديد في أسهمها أو تدهور كبير في سمعتها ، أو انخفاض مبيعاتها مما يحطم موقفها التنافسي في السوق ، وبالتالي قد يقرر مصيرها وبقائها على قيد الحياة .

ومن أهم الأمثلة على هذه الأزمات :

مثال : أزمة شركة انتل مع منتجها بنتيوم 586 : حيث أطلقت النكتة التالية بالأسواق عبر الصحافة :

لماذا أطلقت انتل رقم 586 على معالج بنتيوم : الجواب لأنهم جمعوا 100 + 486 على الجهاز الأول

من هذا الطراز فكان حاصل الجمع يساوي بالضبط 585.999983605

وكان جواب انتل المدمر هو : لا يوجد منتج يبلغ حد الجودة المطلقة ، والكمال التام

ملاحظة : العميل لا يبحث عن الكمال المطلق ، بل عن الصدق والصرامة .

دورة حياة الأزمة والنموذج النظري لإدارتها

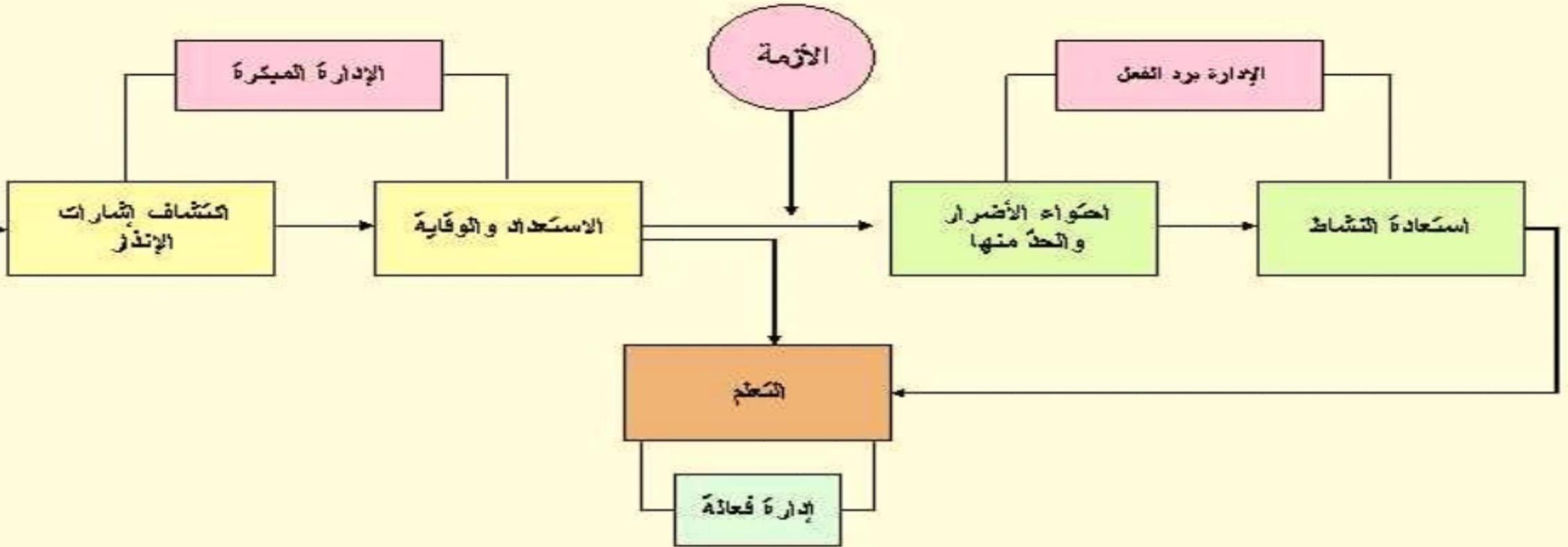
فإذا فشلت في إجهاض الأزمة فليس أمامك سوى إدارة دورة حياتها ، وبمعدل أسرع

من معدل تفاقمها وتطورها . تلك هي الحقيقة الأولى للتعامل مع الأزمات . ومن

الناحية النظرية تنقسم دورة حياة الأزمة في علاقتها بالمؤسسة إلى المراحل التالية

: يتبع.....

مراحل إدارة الأزمات



أولاً - مرحلة ما قبل الأزمة

تتركز 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 .
- أخذ العبرة من خبرات الآخرين .
- من الواضح أن مهام إدارة الأزمات في هذه المرحلة تتركز على الوقاية من الأزمة .

فترة التعامل مع الأزمة

فترة الإجهاض

وتعتمد على المبادرة والاتصالات الداخلية

فترة الإدارة

تعتمد على رد الفعل والاتصالات الخارجية

الأثار السلبية للأزمة

- ما قبل الأزمة:**
- وضع قائمة الأزمات
 - أخذ العبرة
 - وضع خطة طوارئ

- إجهاض الأزمة:**
- مسح البيئة
 - جمع المعلومات
 - الإجراءات الوقائية

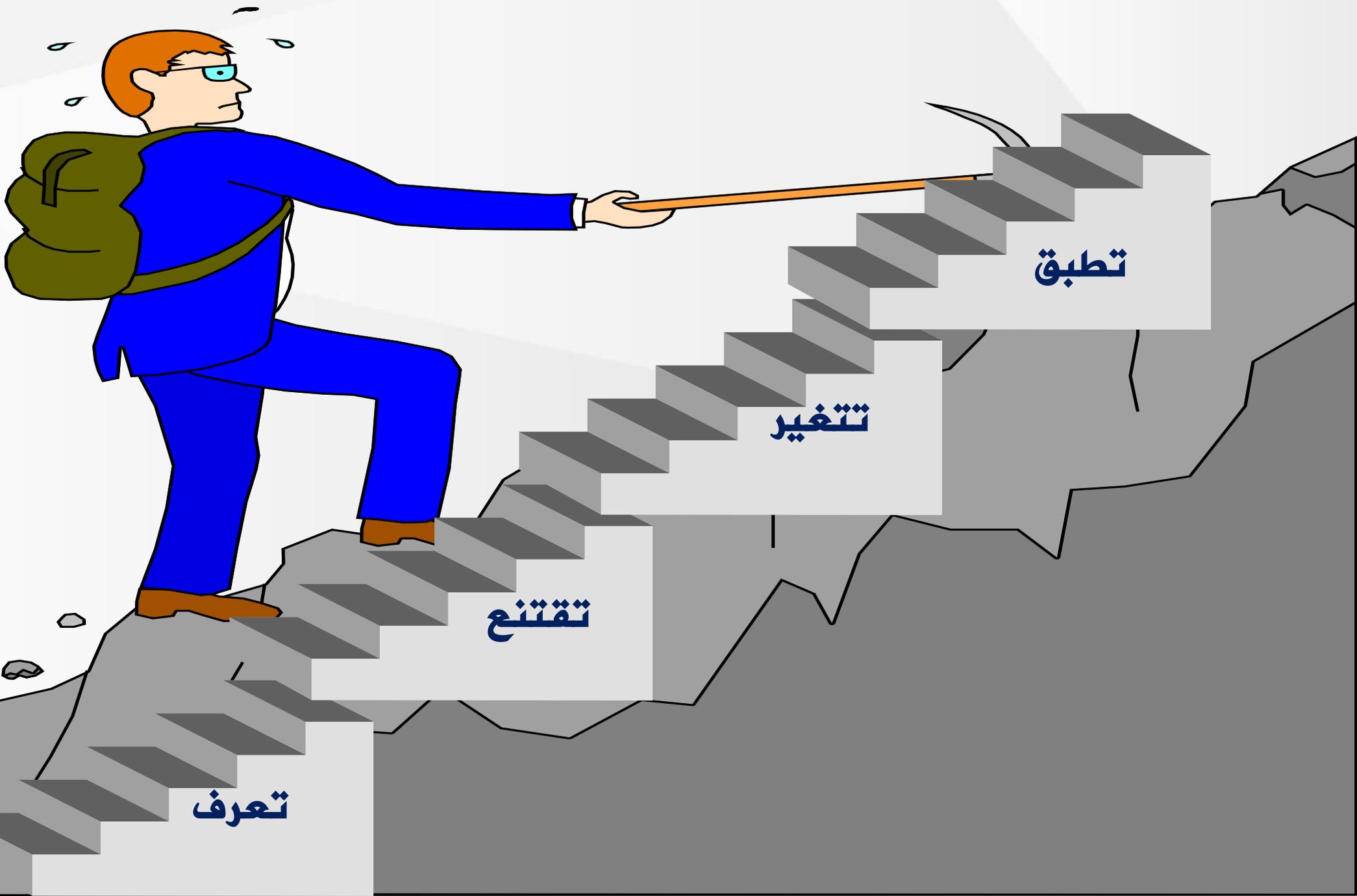
- تفاسم الأزمة:**
- ضعف شبكات الاتصال الداخلي

- إدارة الأزمة:**
- الاعتراف بالأزمة
 - وضع الخطة
 - إدارة السمعة
 - تكوين فريق الأزمات

- ما بعد الأزمة:**
- التغذية المرتدة
 - تحديث خطة الطوارئ

دورة حياة الأزمة

نموذج تخطيطي لإدارة الأزمات



تطبق

تتغير

تقتنع

تعرف

ثانياً - مرحلة تفاقم الأزمة

- تتفاقم الأزمة من تلقاء نفسها دون الحاجة لتدخل الإدارة لمساعدتها . إلا أن هناك بعض البيئات الإدارية التي تنتعش فيها الأزمات أكثر من غيرها . وتتميز 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 الإستراتيجية وتخلف بحوث التسويق .
 - ضعف روح الانتماء وخفوت الحماس وسيادة اللامبالاة والأنانية .

ثالثاً - مرحلة إدارة الأزمة

- ويمكن أن يطلق عليها مرحلة احتواء الأزمة وهي تشمل المهام التالية
- الاعتراف بالأزمة : فكثيراً ما نتجاهل البوادر الأولى للأزمة . فالانخفاض الحاد في رقم الإيرادات يرجع إلى كساد الموسم بصفة عامة ، وتكاسل الموظفين يعود إلى حرارة الجو . وهكذا تستمر التبريرات تتوالى حتى تجد نفسك أمام أزمة قد تفاقمت . فكما يوصي علماء الكيمياء " احذر عندما تشعر بغاز عديم الرائحة فمن المحتمل أن يكون أول أكسيد الكربون " .
- تخصيص موارد معينة وفريق بعينه للتعامل المباشر مع الأزمة .
 - حشد الجهود والمساعدات الخارجية المساندة .
 - وضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل جذري وسريع .
 - إدارة سمعة المؤسسة .

رابعاً - 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 جديد 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 .

من يجهل التاريخ يجازف بتكراره

تكوين فريق الأزمات

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

عند انفجار أزمة ما يجب الحرص على التدخل المباشر لأعلى شخصية في الهيئة الإدارية . وفي معظم حالات الأزمات يجب أن تخرج هذه الشخصية لتلقي بالتصريحات وتتعامل مع الأطراف الأخرى . ولم تحدث حالة نجحت فيها مؤسسة ما باحتواء أزمة احتواءً تاماً دون التدخل المباشر لهذه الشخصية .

تكوين فريق الأزمات

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 .

ولكن لا يعني أن مجرد تواجد الشخصية الإدارية الأكبر يكفي وحده لإنهاء الأزمة ، بل يجب أن تتمتع هذه الشخصية بالقبول والمصداقية عند الآخرين . وأشهر مثال على ذلك قائد شرطة لوس أنجلس " داريل جيتس " المتزمت والرافض للاعتراف بالخطأ أو للاعتذار حيث أثار الناس بكلماته الحادة رداً على اعتداء الشرطة على الزنجي " رودني كنج " وسبب بأحداث دامية كانت نتيجتها خسائر قدرت بـ 800 مليون دولار .

قواعد إدارة الأزمات

احذر الكذب ، واحذر نشر كل الحقائق أمام كل الناس . ولا تنس أنه خلال الأزمة يكزن الناس على استعداد تام لتصديق الأسوأ ، فأى محاولة للكذب ستبدو واضحة للعيان . واحذر أيضاً أن تقع في مصيدة الإدلاء بكل الحقائق ، بل اقصر هذا على مجموعة معينة من أهل الثقة .
لا تضع نفسك محل المتهم الذي يطلب البراءة ، وإلا سيطالب الناس برأسك . الأجدر أن تعرض بشجاعة قدرتك على إنقاذ الموقف والوعد بتصحيح الأخطاء مع اتخاذ خطوات فعلية لذلك .

قواعد إدارة الأزمات

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

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

قواعد إدارة الأزمات

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 .

إدارة الأزمات هي إدارة لسمعة المؤسسة واسمها في المقام الأول .

التوقع والمبادرة وعدم التهاون في إطفاء جميع الحرائق المشتعلة حتى الصغيرة منها .
حاول دائماً أن تخدم الحرائق قبل اشتعالها واضطرامها ، وذلك بأن تستمع لجميع أبواق التحذير ، وتطور بداخلك القدرة على استشعار بدايات الشرر . واحسب توقعاتك بالطريقة التالية : إذا وقع الحدث (س) في الوقت (ص) فهل سنكون في موقف يسمح لنا بالتعامل معه؟ .

فكرة : لا تمسك حذوه الحصان وهي ساخنة .

القائد عند الأزمات

صفات القائد :

- مستوى غير عادي من الأخلاق الشخصية .
- قدر كبير من الطاقة والنشاط .
- البراعة في ترتيب الأعمال حسب أهميتها وأولويتها .
- التحلي بقدر كبير من الشجاعة .
- القدرة على الابتكار والإبداع .
- القدرة على تحديد الهدف الصحيح والسعي إليه .
- الحفاظ على مستوى ثابت من الحماس والإلهام .
- الاحتفاظ بطريقة تفكير مرن ومعتدل وواقعي .
- مد يد المساعدة للآخرين كي يتقدموا .

خطوات القائد وقت الأزمات

- أولاً – تكوين فريق عمل لوقت الأزمات
- ثانياً – تحديد الأهداف وقت الأزمات
- ثالثاً – تخطيط الوقت خلال الأزمات
- رابعاً – الارتفاع بالمعنويات وقت الأزمات
- خامساً – الإبداع والتجديد في المواقف الصعبة
- خامساً – الإبداع والتجديد في المواقف الصعبة
- سابعاً – التغيير وقت الأزمات

الأساليب التقليدية

1. عدم الاعتراف بالأزمة (أسلوب النعامة)

- الهروب المباشر
- الهروب غير المباشر
- التنصل من المسؤولية
- التركيز على جانب آخر
- الإسقاط

2. كبت الأزمة أو القفز فوق الأزمة

الأساليب الحديثة غير التقليدية للتعامل مع الأزمات

- أسلوب تشكيل فريق العمل
- أسلوب المشاركة
- أسلوب محاصرة الأزمة
- أسلوب التصعيد للأزمة
- أسلوب الاحتياطي التعبوي
- القضاء على الأزمة من داخلها
- أسلوب التفريغ من المحتوى
- أسلوب التفتيت للأزمة
- أسلوب الاحتواء

النموذج العلمي: ما هو النموذج العلمي في إدارة الأزمات

1. الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة

- تحديد العوامل المشتركة في الأزمة.
- تحديد أسباب الاحتكاك الذي وصل إليه الموقف.
- تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف.
- ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها.
- تحديد القوى المؤيدة والمعارضة.
- تحديد نقطة البداية للمواجهة.

النموذج العلمي: ما هو النموذج العلمي في إدارة الأزمات

2. الدراسة التحليلية للأزمة:

- التفرقة الواضحة بين الظاهر والأسباب.
- التأكد واليقين من الأسباب.
- دور المكون البشري ومدى تأثيره في ظهورها.
- دور المكون الطبيعي (العوامل الطبيعية).
- دور المكون الصناعي أو التكنولوجي وأسباب الخلل.
- عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة.
- المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة.
- توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها.
- تحديد الإمكانيات المتاحة بصورة مباشرة والإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.

النموذج العلمي: ما هو النموذج العلمي في إدارة الأزمات

3. التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة:

أ. الاستعداد للمواجهة: هي الخطة اللازم اتباعها في اللحظات التي تسبق المواجهة والتعامل مع الأزمة وتتطلب مجموعة قرارات وإجراءات.

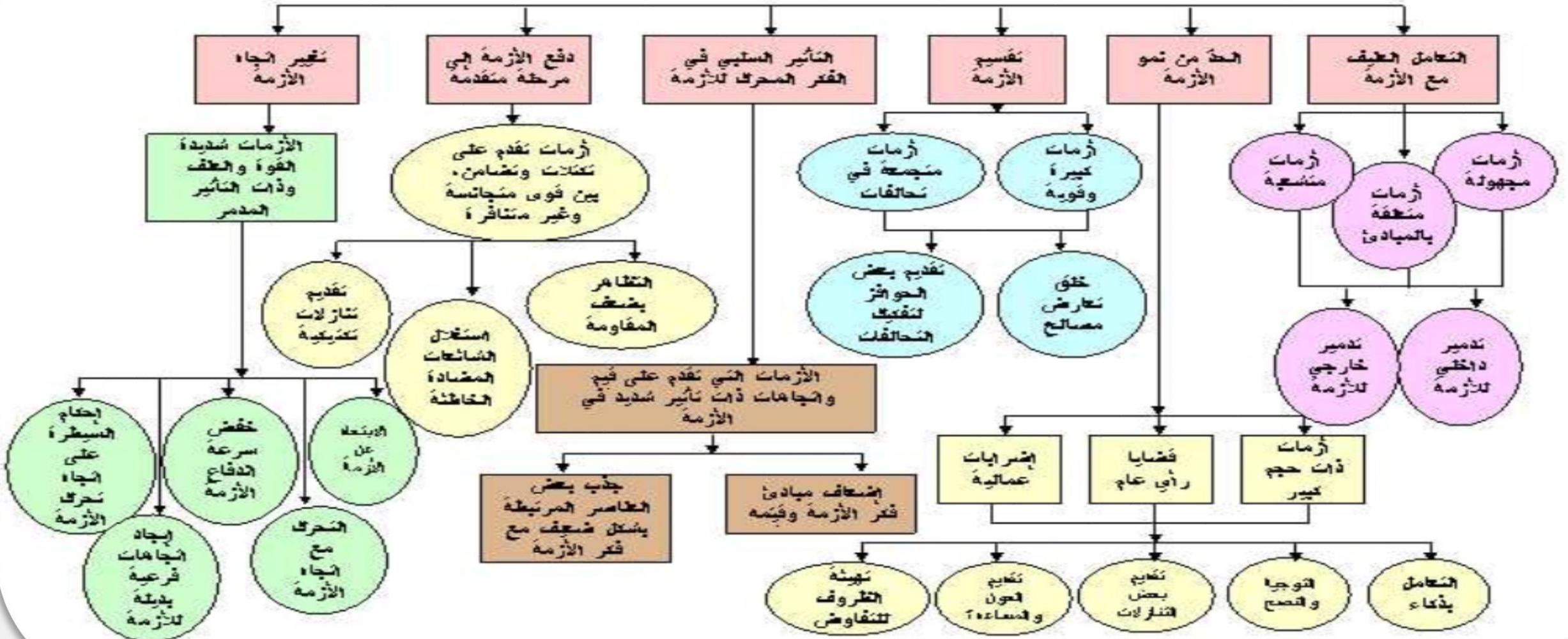
- تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها
- إعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة
- إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية.
- التعامل مع المشاعر الإنسانية مثل الحماس الخوف والذعر في اتجاه عدم انتشار الأزمة.
- تحديد نوع المعلومات وتوقيت صدورها.
- تنظيم عمليات الاتصال.

النموذج العلمي: ما هو النموذج العلمي في إدارة الأزمات

ب. التخطيط للتعامل مع الأزمة: لتحقيق أهداف خطة المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمة:

- وقف تدهور الموقف.
- تقليل الخسائر.
- السيطرة على الموقف.
- توجيه الموقف إلى المسار الصحيح.
- معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة.
- تطور الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق.
- استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات أو الأزمات المشابهة.

إستراتيجيات مواجهة الأزمات وتدبيراتها



إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة

- المواجهة مع أزمة مجهولة حيث لا تتوفر المعلومات الكافية.
- المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم.
- المواجهة مع الأزمات التي تؤكد المعلومات أهمية استخدام العنف فيها.
- الانتشار السرطاني للأزمة في عدة اتجاهات.

ب. إستراتيجية وقف النمو:

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره، وتستخدم هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

- المواجهة مع قوى ذات حجم كبير ومتشعبة.
- قضايا الرأي العام والجماهير.
- الإضرابات العمالية.

ب. إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة:

تركز هذه الإستراتيجية على التأثير على هذه الفكرة وإضعاف المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها بحيث ينصرف عنه بعض القوى المؤيدة وإضعاف الضغط الدافع لظهور ونمو الأزمة.

ج. إستراتيجية دفع الأزمة للأمام:

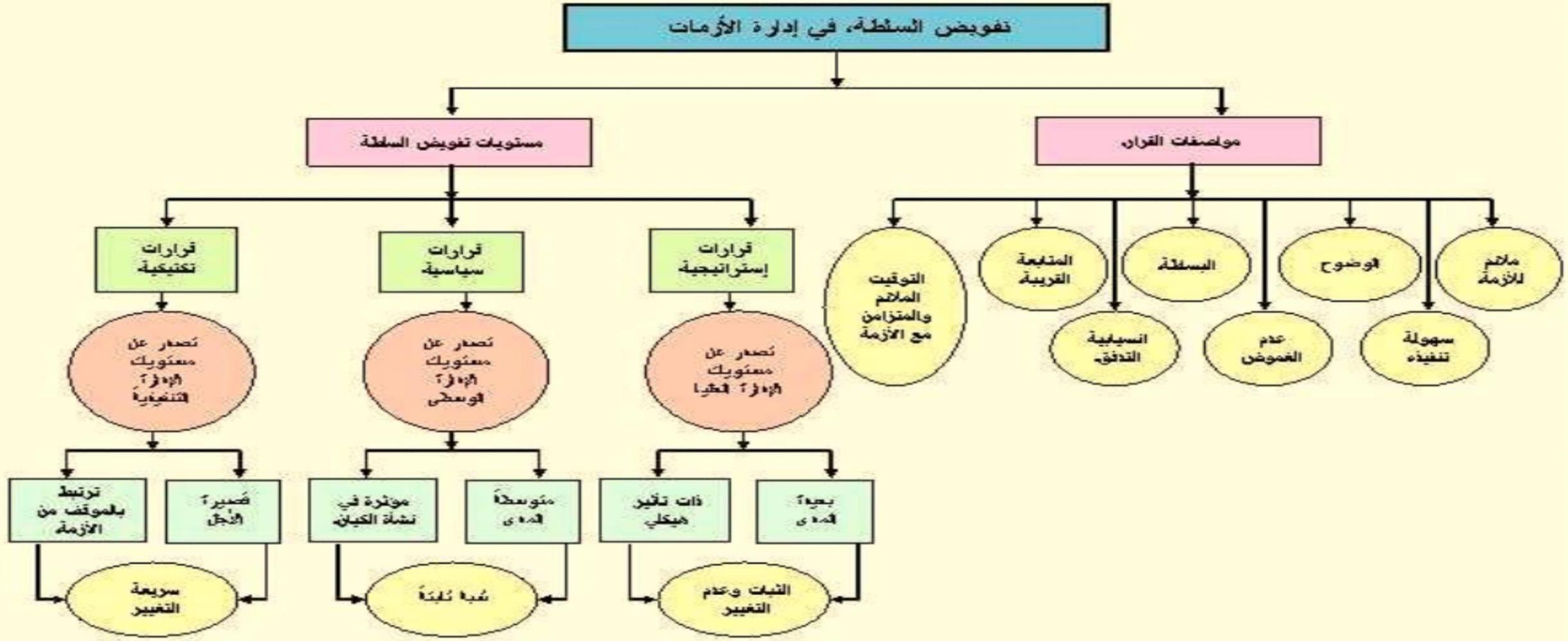
وتهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم وتصلح هذه الإستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة.

ح. إستراتيجية تغيير المسار:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة.

التكتيك المستخدم في إستراتيجية تغيير مسار الأزمة:

- الانحناء للعاصفة.
- السير في نفس اتجاه العاصفة.
- العرج بالأزمة الناتجة إلى مسارات فرعية.
- إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة.
- استثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.



استخدام طرق التفكير في حل الأزمات

أولاً – التفكير المنظومي

قفزة باتجاه الكمال البشري

تساؤلات جديدة تثير الشجون

لماذا يصعب تحقيق الأهداف؟

لماذا تتعقد الأمور بعد حلها؟

لماذا يصعب العمل الجماعي؟

لماذا؟

لماذا؟

التفكير المنظومي والتفكير المنطقي والتفكير الشمولي

أمثلة ومقارنات

- التفكير المنطقي عاجز عن التعامل مع الأنظمة لأنه يميل إلى التركيز على الأسباب والنتائج الظاهرة .
أما في النظام فإن السبب والنتيجة قد يكونان بعينين عن بعضهما زماناً ومكاناً .
- تابع آثار الاختلالات الخلقية والاجتماعية في المجتمع ومقارنتها بالاختلالات الطبيعية في الكون .

الفرق بين المنظومة ومجموعة الأجزاء (الكومة)

أمثلة عملية من :

الأخلاق – العلاقات الاجتماعية – البنية الهندسية – عالم الاقتصاد والأعمال
قصة دارون في العلاقة بين النحلة الطنانة وقوة الأسطول البريطاني

فوائد التفكير المنظومي

- كسب السيطرة على الحياة .
- استراتيجيات فعالة للتفكير وحل المشكلات قبل وقوعها .
- تقليل الجهد كثيراً .
- القدرة على النظر إلى مدى أبعد .
- الانتهاء من إلقاء اللوم على الذات والآخرين .
- رفع فعالية التعامل مع النفس والآخرين .
- ليس عليك فهم النظام كله لكي تستفيد منه .
- النظام يعمل على قدر أضعف أجزاءه .
- النتائج لا تتناسب مع الجهود .

**الأنظمة تتميز بسمات منبثقة من النظام ذاته
ولا توجد هذه السمات في الأجزاء .**

كما لا يمكن التنبؤ بسمات نظام كامل بتفكيكه وتحليل أجزائه

أمثلة على السمات التي تنبثق من منظومات أمكن فهمها بالتفكير المنظومي فقط

تأثير الفراشة

المجموعة المكانية

الكائنات المعرضة للانقراض

قصور التحليل والتركيب في الاقتصاد

ملاحظة هامة

إن الأنظمة مثل الشبكات المطاطية المتماسكة ، حين تجذب منها قطعة تخرج ولكنها تعود بمجرد أن تتركها . وحينئذ ربما تشعر بالحنق والضيق ، ولكنك حين تنظر إلى هذا العناد كجزء من النظام وليس خبثاً فردياً ، تصبح المقاومة مفهومة ، بل حتمية .

المدرسة

الإنفاق

العمل

الأسرة

الصحة

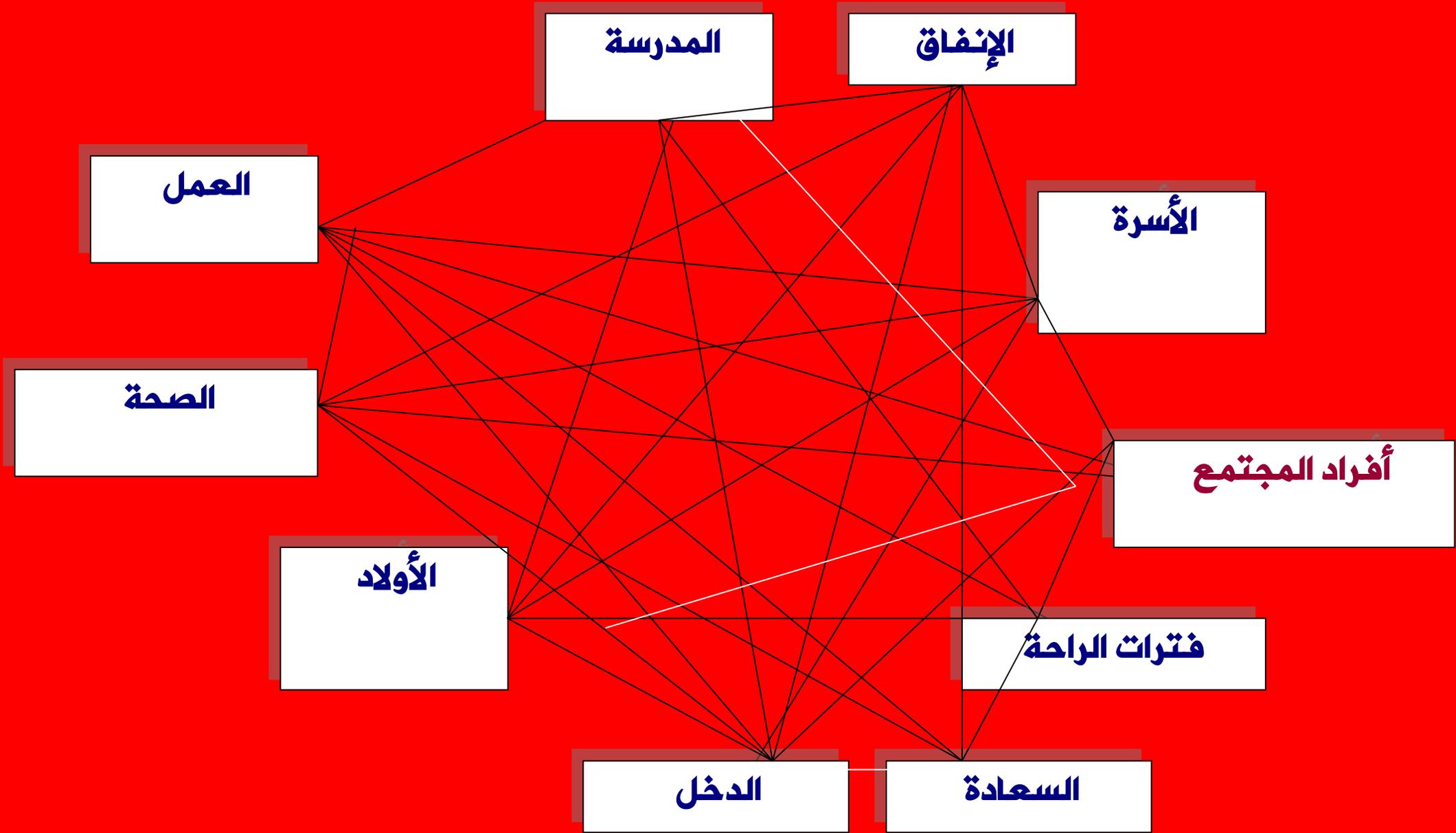
أفراد المجتمع

الأولاد

فترات الراحة

الدخل

السعادة



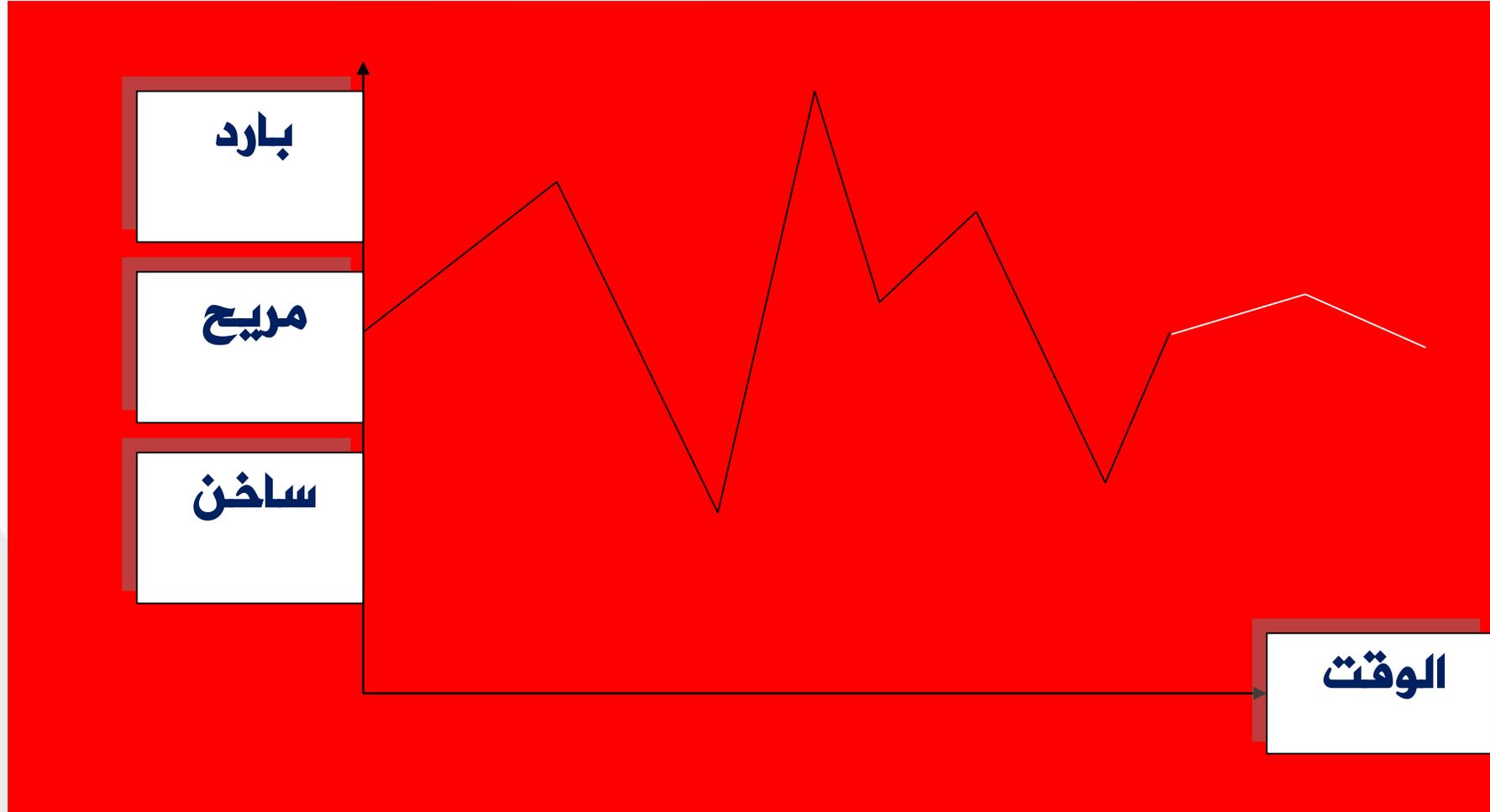
والسؤال هنا :

بما أن المنظومة تعمل ككل مترابط ،
هل كل منظومة عصبية على التغيير ؟

قواعد التغيير في المنظومة

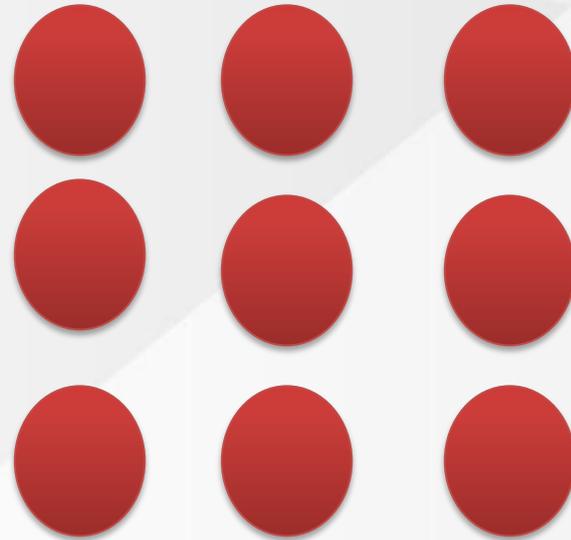
1. اسأل نفسك سؤالاً جوهرياً ما الذي يمنع التغيير؟
2. اكتشف الروابط المتصلة بالجزء الذي تريد تغييره .
3. لا يمكنك أن تغير شيئاً واحداً فقط (التفكير في دوائر) .
4. إياك أن تهمل الآثار الجانبية .
5. غير المعتقدات المسؤولة عن الثبات (المعتقدات هي النظام) .
6. اهتم جداً بالتغذية الراجعة ، فلا يوجد تأثير أحادي الاتجاه .
7. حاول التنبؤ بالتغذية التقدمة .
8. تعلم من التجربة والخطأ ، وسارع إلى التصحيح .

مخطط التجربة والخطأ والتصحيح



ثانياً - نظرية التفكير خارج الصندوق

كيف تصل بين النقاط التسع بأربعة خطوط مستقيمة فقط دون أن ترفع القلم؟



مثال آخر: على التفكير خارج الصندوق

مرة في
في العمر

باريس في
في الربيع

عصفور في
في اليد

مثال آخر: على التفكير خارج الصندوق

هناك ثلاث أخطاء في هذه الجملة

اكتشف الأخطاء الثلاثة

لماذا نسعى للخروج من الصندوق

لأن الخروج من الصندوق هو الحياة

إن الحقيقة تنتظر الأعين التي لا تعميها الرغبة

الرغبة أكبر صندوق يمكن أن نسجن فيه .

صناديق أخرى يمكن أن تسجن فيها:

إن هدف الصندوق هو تقديم فراغ يحوي الأشياء ، وليس تقيد العقل بحدود هذا الفراغ

انتبه للمرونة فهي تقلل الفضيلة وتزيد الرذيلة .

انتبه من الإفراط في التفكير الإيجابي .

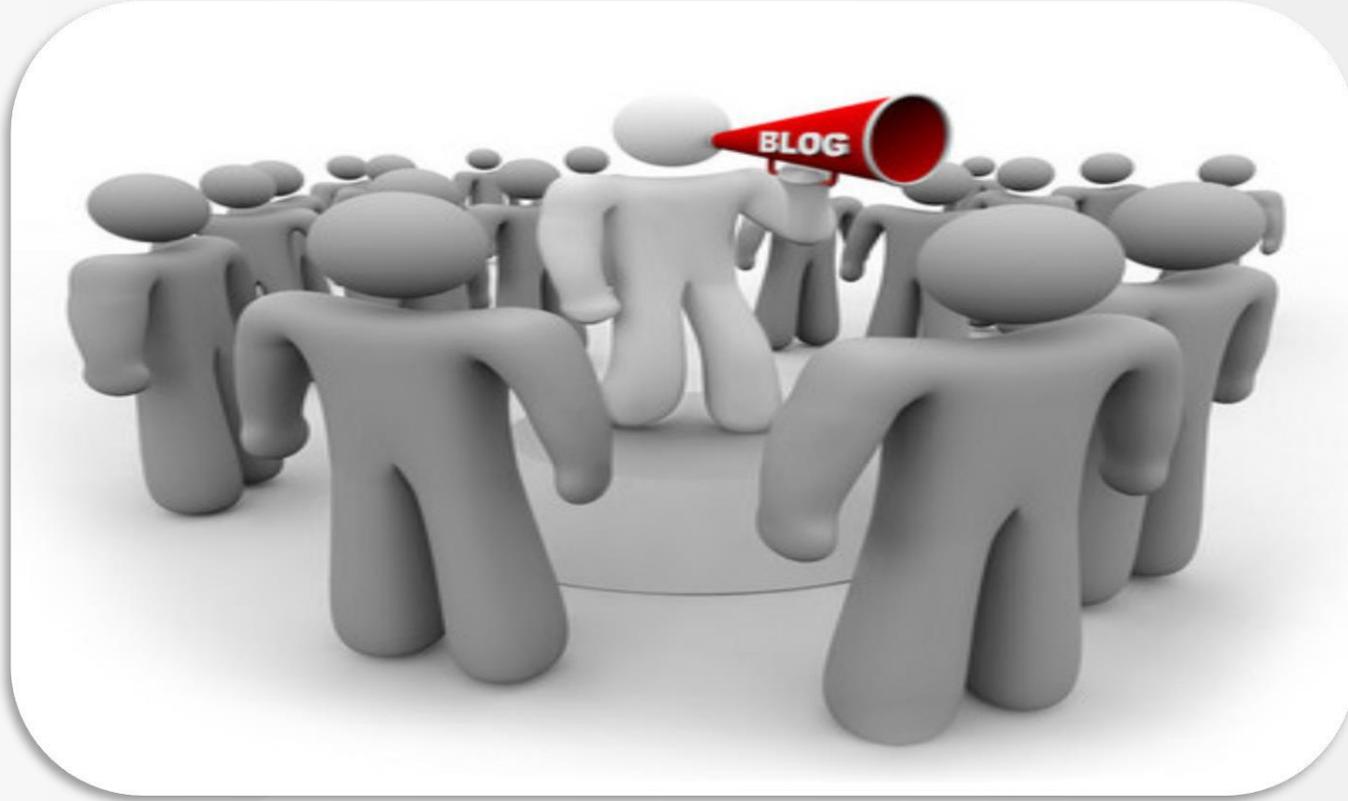
هل تعتبر المرح والضحك مخالفاً للحياة الجدية المنتجة .

كن خائفاً من الفشل ، ولكن ليس من أن تفشل .

صناديق أخرى يمكن أن تسجن فيها :

- الحياة تقيدنا بشكل طبيعي بقيود غير مرئية ، ولكنها منطقية .
- الإنسان لديه عادة الوقوع ضحية العادات القديمة والتفكير المحدود .
- هناك بعض الأفعال تحجزك داخل الصندوق : الجهل – الصداقة المزيفة – التسرع – التعصب – استخدام لغة مبهمّة – اللامبالاة – الانطوائية – العدوانية – فرض القيم – التكبر – الخ . لا تمارس هذه الأفعال .
- ظاهرة الآبائية .

ماهي أهم ثلاث نقاط تم الاستفادة بها من الدورة؟



شكرا لكم ونرحب باستفساراتكم





ماجد السقا
Maged Elsakka

AskMaged.com

