

## المحور السادس: مفهوم الأزمة وأنواعها

### أولاً: تعريف الأزمة

الأزمة في اللغة العربية هي الضيق والشدة، وفي معنى آخر هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.

ويعرف معجم الوجيز الأزمة بالشدة والقحط، فيقال أزم على الشيء أي عضه بالفم كله عضاً شديداً، وأزمت السنة أزمأ أي اشتد قحطها، أما قاموس Webster فيعرفها على أنها فترة حرجية أو حالة غير مستقرة تنتظر تغييراً حاسماً، أو هجمة مبرمجة من الألم أو الخلل الوظيفي.

ويستخدم الصينيون منذ القدم الكلمة (weiji) تعبيراً عن لفظ أزمة، وهي جمع كلمتين هما الخطر والفرصة.

وقد تم استعارة مصطلح أزمة من المصطلحات الطبية، حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني كرينو ويعني « نقطة تحول وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة»، ثم انتقل إلى المجالات الأخرى.

وتعرف الأزمة على مستوى المنظمة على أنها "موقف محدد يهدد مصالح المنظمة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي".

كما تعرف بأنها "نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه".

عرفها موسى اللوزي: بأنها: "كل موقف أو حدث يؤدي إلى إحداث تغييرات وهي تراكم لمجموعة من المواقف غير متوقع حدودها وتؤثر في نظام المؤسسة بشكل كلي أو جزئي".

ويعرفها البعض بأنها: "موقف طارئ يحدث ارتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد، وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات، وحالة من عدم التيقن التي تحيط بأحداث الأزمة".

فيما يشير البعض الآخر إلى أن الأزمة هي: "لحظة حرجية وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار كونها تهدد الأهداف

الأساسية لوحداث صنع القرار وتقلل من مقدار الوقت المتاح لصنع القرار مع امكانية حدوث بعض المفاجآت".

### ثانيا: خصائص الأزمة

- ✓ المفاجأة، فهي غير متوقعة، حدث سريع وغامض.
- ✓ نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار
- ✓ جسامة التهديد، والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد استقرار كيان المؤسسة.
- ✓ مربكة، فهي تهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها النظام، وتخلق حالة من القلق والتوتر وعدم اليقين في البدائل المتاحة، خاصة في ظل نقص المعلومات، الأمر الذي يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار.
- ✓ ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة، الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة القدرة على السيطرة في الموقف واستيعابه جيدا، حيث لابد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم والضيق.

### ثالثا: المفاهيم المتداخلة مع مفهوم الأزمة

**1- المشكلة:** عبارة عن وضع صعب يؤدي إلى عدم القدرة على إنجاز ما يراد إنجازه فعلا، وتظهر المشكلة بوضوح عندما نعجز في الحصول على النتائج المتوقعة من أعمالنا وأنشطتنا المختلفة.

وتختلف المشكلة عن الأزمة من حيث:

- درجة الخطورة والتعقد: فالأزمة أكثر خطورة وتعقيدا.
- عنصر المفاجأة: تنطوي الأزمة على عنصر المفاجأة بمعدلات تفوق المشكلة.
- عنصر الضغط والتوتر: يتصاعد الضغط في الأزمة أكثر منه في المشكلة.
- التكلفة: ترتفع في الأزمة عنه في المشكلة.
- عامل الزمن: الوقت المتاح لحل المشكلة يكون عادة أكثر من ذلك المتاح للأزمة.

**2- الكارثة:** تشير الكارثة إلى حدث مروع يصيب المجتمع بأكمله بخسائر مادية وبشرية تؤدي إلى ارتباك وخلل وكذا عجز المؤسسات في سرعة الإعداد للمواجهة وتعم الفوضى في الأداء وتضارب الأدوار على مختلف المستويات.

تختلف الأزمة عن الكارثة في:

- **عنصر المفاجأة:** تكون المفاجأة تصاعدية في الأزمة وتحدث كاملة دفعة واحدة في الكارثة.

- **من حيث الخسائر:** تزيد في الكارثة عنه في المشكلة.

- **احتمالية التنبؤ:** تكون أعلى في الأزمة منه في الكارثة.

- **من حيث الشيوخ:** تكون الكارثة علنية منذ بداية المرحلة الأولى بينما قد يتأخر الإعلان عن الأزمة إلى غاية انفجارها.

- قد يكون للآزمات مؤيدون (مثل الإدارة بالآزمات) بينما لا يمكن أن يكون هناك مؤيدون للكارثة.

### رابعاً: مراحل الأزمة

تتباين النماذج التي تناولت مراحل تطور الأزمة، إذ ركز بعضها مثل الخضيرى على مراحل دورة حياتها الخمس (مرحلة الميلاد، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة الانحسار، ومرحلة الاختفاء)، أو تحديدها بأربعة مراحل في أنموذج (Arnold، 1980) وهي كل من (مرحلة الصدمة، ومرحلة إنكار الأزمة، ومرحلة الاعتراف بالأزمة، ومرحلة التكيف)، أو المراحل التي طرحها أنموذج (Slatter، 1984) ممثلة بكل من (مرحلة إنكار الأزمة، ومرحلة إخفاء الأزمة، ومرحلة تحلل الأزمة، ومرحلة الانهيار التنظيمي). في حين تميل الأدبيات الحديثة إلى تقسيمها إلى ثلاثة مراحل هي:

- **مرحلة ما قبل الأزمة –Precrisis-**: وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة، وتشير إلى بدايتها وبداية التهديد الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة.

تكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقة وممزقة داخلياً، إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطر، ذلك أن تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفاً لاسيما وأن الألم يسلك مساراً يمكن التنبؤ به وتخفيفه والحيلولة دون تحول الضرر إلى أزمة كاملة الأبعاد، ويفيد الرصد والتدخل السريع والمناسب في هذه المرحلة واتخاذ التدابير الوقائية ما أمكن ذلك من احتواء الأزمة وتخفيف أثارها.

**ب- مرحلة الأزمة –Crisis-**: وهي مرحلة اللاعودة للوضع السابق، تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث، إذ تحدث فيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة كذلك مستوى الألم إلى أعلى نقطة، وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الانهيار. ويصاحب ذلك ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية إذ

لم تعد تجدي التدابير الوقائية، ولن يجدي نفعا هنا دور المديرين والمخططين الاستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادة المتفردة.

**ج- مرحلة ما بعد الأزمة -Post crisis-:** تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل. ولابد من فريق لإدارة الأزمة لإيجاد الحلول واتخاذ إجراء فاعل. أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج ومع انتهاء الأزمة يتناقص الألم ببطء إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته.

#### خامسا: أسباب حدوث الأزمة

تتنوع أسباب نشوء الأزمات لاختلاف أنواعها ومجالاتها وأصنافها، فمنها ما هو خارج عن قدرات الإنسان ويرجع إلى أسباب خارجية، وفيها ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة التي تكون وفق إرادة الإنسان ونتيجة لتدخلاته، ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي:

**1- أسباب خارجية :** تكون خارجة عن إرادة المنظمة تتعلق بمتغيرات البيئة الخارجية للمنظمة.

**2- أسباب داخلية:** وتتعلق بالبيئة الداخلية للعما ، نذكر منها:

- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة.
- عدم وضوح أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى عدم معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم وعدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل.
- الخوف الوظيفي مما ينتج عنه من عدم تشجيع العاملين إلى إبداء آرائهم ومقترحاتهم، عدم مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- صراع المصالح بين العاملين وما يترتب عليه من انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة، عدم التعاون، والنزاع الهدام، والتنافس السلبي، وعدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا.
- ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات، مما ينتج عنه عدم وجود المعلومات الصحيحة التي تساعد في عملية صنع القرار وعدم دراسة الحلول البديلة للأزمة.
- القيادة الإدارية غير الملائمة وما يترتب على ذلك من عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية وعدم ثقتهم في العاملين معهم.
- عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة وما يترتب على ذلك من عدم التعلم من الأخطاء، عدم تقبل الآراء الجديدة والحلول المبتكرة.

- وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصال والمعلومات والحوافز.
- عدم ملائمة التخطيط والتدريب والتنمية للتعامل مع الأزمات.

### سادسا: أنواع الأزمات

#### 01- حسب شدة أثرها: وتشمل نوعين:

- **أزمات شديدة الأثر:** وهي الأزمات التي يصعب التعامل معها، حيث تؤدي إلى حدوث اختلالات جوهرية في مجموعة من المتطلبات الأساسية (الإدارية والفنية)، وتؤثر على بقاء المؤسسة واستمرارها إذا لم تتجح في التعاطي معها والتخلص من آثارها وانعكاساتها السلبية.

- **أزمات محدودة الأثر:** وهي الأزمات التي يمكن إدارتها والتعاطي معها وعلاجها بصورة سريعة وفورية، بعد التعرف على الأسباب الحقيقية، ويجرى التعامل مع هذه الأزمات بصورة إيجابية.

#### 02- حسب عمق الأزمة: وتشمل نوعين:

- **أزمات سطحية:** وهي لا تشكل خطورة شديدة وتحدث طفرة وبشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها غير العميقة، فهي أزمة بدون جذور، واهم أمثلة هذا النوع من الأزمات، الأزمات التي تحدث نتيجة الإشاعات الكاذبة، مثل الأزمات التموينية المفتعلة.

- **أزمات عميقة متغلغلة:** وهي أخطر أنواع لأزمات لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به، ولذلك أداء هذا الكيان سوف يتأثر بشدة حدوثها.

#### 03- حسب موضوع الأزمة: هذا المعيار يصنف الأزمات كالآتي:

- **أزمات مادية ملموسة:** هي الأزمات التي تتعلق بموضوع مادي ملموس. ويمكن دراسة وتحليل هذا الموضوع والتحقق منه والتعاطي معه بصورة مادية، مثل: أزمة النقص أو الزيادة في اليد العاملة، أزمة السيولة، أزمة التوزيع ... إلخ.

- **أزمات معنوية:** تتعلق بجانب غير موضوعي يرتبط بالأفراد، وهي أزمات غير ملموسة، ويجرى الإحساس بها من خلال الإدراك لمضامينها الأزموية، مثل: أزمة الولاء التنظيمي، أزمة الثقة ، أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة ...

- **أزمات مادية معنوية:** تتضمن الجانبين معا في ذات الوقت .

#### 04- حسب النطاق الجغرافي: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأزمات إلى:

- أزمات محلية، أزمات قومية، أزمات دولية

06- حسب البعد الزمني: ويصنف هذا المعيار الأزمات كالآتي:

- أزمات متكررة الحدوث: هي أزمات تتسم بالدورية والتكرار، وبالتالي لها مؤشرات إنذار مبكرة يمكن الاستفادة منها.

- أزمات غير متكررة الحدوث: وبالتالي يصعب توقع حدوثها، وهذا النوع من الأزمات ينجم عن اضطرابات داخلية أو خارجية، وهذه الأخيرة قد تكون عامة أكثر مما هي محددة.

## المحور 7: إدارة الأزمة/ المفهوم . المراحل. الإستراتيجيات والأساليب

### أولاً: مفهوم إدارة الأزمات

لقد وجدت إدارة الأزمات في مجال الممارسة منذ القدم ، أما من الناحية الأكاديمية فيؤرخ لدخول هذا المصطلح إلى قاموس العلاقات الدولية مع أزمة الصواريخ الكوبية 1963 التي تعد بمثابة نقطة انطلاق للجهد الأكاديمي نحو تأصيل مبادئ إدارة الأزمات وذلك عندما أطلق وزير الدفاع الأمريكي (روبرت ماكنمار) في عهد إدارة الرئيس كندي جملته الشهيرة " لم يعد هناك بعد الآن مجال للحديث عن الإستراتيجية، وإنما فن إدارة الأزمات فقط." و منذ أوائل السيتينيات – بعد الأزمة الكوبية - اتسع مفهوم إدارة الأزمات ليشمل أزمات ذات صبغة سياسية من منظور العلاقات العامة ثم عاد ليرتبط مرة أخرى بعلم الإدارة، والذي تطور بشكل أكبر في العشرين سنة الأخيرة من القرن العشرين من خلال عدة دراسات تناولت المفهوم بالاستناد الى مداخل ومناهج مختلفة منها: منهج دراسة الحالة ( Holush سنة 1988 ) و (Allison سنة 1981)، المدخل المقارن ومنهم (Miller سنة 1988) و ( Perrow سنة 1984)، المدخل التجريبي ومنهم (Mitroff) و ( Fink سنة 1986).

### 01/ تعريف الإدارة

**لغة:** هي اسم مؤنث ومعناه تدوير مثال: لما نقول عليك بإدارة المقبض قبل أن تفتح الباب أي عليك أن تديره، ويقال أدت فلانا على الأمر إذا حاولت إلزامه إياه، وأدرته عن الأمر أي طلبت منه تركه.

وهي مشتقة من الكلمة Administrate وتعني To serve أي تقديم خدمة للغير.

**اصطلاحاً :**

عرفها فريديريك تايلور بالقول : الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد بأن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.

**كونتز:** "هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين".

**ويعرفها فايول بالقول:** إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر، تنسق وتراقب.

**سيبك:** الإدارة هي تنسيق كل الموارد من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة حتى يمكن لحصول على الأهداف المحددة.

ويقدم خليل الشماع تعريفا جامعاً لكل ذلك بالقول:

الإدارة هي عملية التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة عالية بغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها.

**02/ تعريف الأزمة:** أنظر المحور السابق ( مفهوم الأزمة وأنواعها)

**03/ تعريف إدارة الأزمات:**

تشير إدارة الأزمات إلى تلك "الجهود المكثفة التي تهدف إلى تصميم وإعادة تصميم وتنفيذ البرامج والخطط اللازمة لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار واستعادة النشاط والتعلم من الأزمات المتوقعة".

كما ينظر إلى إدارة الأزمات على أنها "منهج إداري للتعامل مع ظروف الأزمات، والاستعداد والتخطيط لمواجهةها، وهو أسلوب يعتمد بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية لتوقع الأزمات ووضع سيناريوهات لها من خلال فحص وتشخيص مواطن الضعف في التنظيم الإداري، ووضعها تحت الرقابة الدقيقة تحسباً لانفجارها".

يعرفها فهد أحمد الشعلان على أنها عملية إدارية خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية للمواقف الأزمومية، وذلك من خلال مجموعة من الإداريين المنتقلين مسبقاً الذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى، مشيراً بذلك إلى فريق إدارة الأزمات. ويرى محمد مهنا أن إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها في كافة المجالات.

وعموماً يمكن القول أن إدارة الأزمات هي عملية إدارية متكاملة الجوانب تهدف إلى التغلب على اللحظات الحرجة والحاسمة بتحديد حالتها ودراساتها والتنبؤ بها باستخدام الأدوات العلمية والإدارية من أجل التعامل معها بأقل عواقب وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

### ثانياً: الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

تعرف الإدارة بالأزمات على أنها إدارة تعتمد على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً.

ويطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق حاجات ورغبات طرف ما.

مما سبق، يمكن تحديد الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات فيما يأتي:

- تقوم إدارة الأزمات على التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وحرمانها من أي روافد جديدة في حين أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وتصعيدها من خلال جذب روافد لها.
- الإدارة بالأزمات هي إدارة وقتية ترتبط بالحدث الأزموي وتنتهي بانتهائه أما إدارة الأزمات فهي إدارة إستراتيجية.
- الإدارة بالأزمات تسعى لتحقيق بعض الأهداف كان من الصعب تحقيقها في الظروف العادية، أما إدارة الأزمات فتسعى إلى تحقيق إعادة التوازن.

### ثالثاً/ مناهج تشخيص الأزمة ومراحل إدارتها:

تختلف مراحل إدارة الأزمات من نموذج إلى آخر وهي ترتبط بدورة حياة الأزمة ( انظر المحور السابق) وفيما يأتي سنتطرق باختصار لأهم هذه النماذج، ولكن قبل ذلك نود أن نشير إلى أهم المناهج التي تستخدم في تشخيص الأزمات.

**01/ مناهج تشخيص الأزمات:** يعد التشخيص السليم للأزمات بمثابة المفتاح للتعامل معها، وبدون التشخيص السليم يصبح التعامل مع الأزمات ارتجالاً، ويستخدم في تشخيص الأزمات عدة مناهج منها:

**المنهج التاريخي:** يعمل هذا المنهج وفقاً لنظرية أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة أو أنها وليدة اللحظة، وإنما هي نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخياً

ومن هنا فإن أي تعامل مع الأزمة يجب أن يبنى أساسا على معرفة كاملة بالماضي التاريخي للأزمة وكيفية تطورها. فالتعمق في تشخيص الأزمة وردها إلى أصولها التاريخية الحقيقية هو المقدمة الضرورية لتحديد تصورات عامة للتعامل معها.

- **المنهج الوصفي التحليلي:** يقوم هذا المنهج على تحديد مظاهر الأزمة، والنتائج التي أفرزتها وتأثيرها على الوضع العام في المؤسسة. وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها وجوانبها والمرحلة التي وصلت إليها.

- **منهج دراسة حالة:** يقوم هذا المنهج بدراسة كل أزمة على حدى، باعتبار أن كل أزمة تعبر عن حالة مستقلة لها طبيعتها وخصوصيتها من حيث الحجم الشدة، النوع الأسباب والأهداف...، ويركز منهج دراسة الحالة على دراسة الأزمة من المظاهر الآتية:

- طبيعة العلاقات ونوعيتها التي سادت خلال نشأة الأزمة والتي رافقت تطوراتها المختلفة؛

- الحجم الذي وصلت إليه خلال تطورها والنتائج التي أفرزتها.

- العوامل والأسباب المباشرة وغير المباشرة التي أدت إلى ظهور الأزمة وتلك التي أسهمت في تطورها.

- **المنهج البيئي:** ينطلق هذا المنهج من مبدأ أن أية أزمة هي وليدة البيئة التي نشأت فيها، وتفاعلت معها، ويقوم هذا المنهج عند تشخيص أية أزمة بتحليل القوى البيئية المؤثرة في صنعها ونموها واتجاهاتها.

- **المنهج المقارن:** يقوم هذا المنهج على أساس دراسة الأزمات التي وقعت في الماضي ومقارنتها موضوعيا بالأزمات التي تواجهها المؤسسة في الوقت الحاضر، لمعرفة أوجه الاختلاف والتشابه ومن ثم الاستفادة من الحلول والتجارب الماضية وتكييفها مع الأزمة محل التشخيص. ويمكن أن تأخذ المقارنة صورا متعددة: مقارنة زمنية تاريخية، مقارنة مكانية جغرافية، مقارنة تتصل بالنشاط الذي حدثت فيه الأزمة، المقارنة من حيث الحجم وشدة الأزمة التي وصلت إليها.

- **منهج النظم:** وينظر للأزمة وفق هذا المنهج على أنها نظام متكامل يتكون من: مدخلات الأزمة، نظام تشغيل الأزمة، مخرجات نظام التشغيل، التغذية المرتدة

- **منهج الدراسات المتكاملة:** يستمد هذا المنهج تكامله من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة، فهو:

- يصف ويشخص الحالة المعروضة التي وصلت إليها الأزمة ويتابعها تاريخيا.

- يدرس الأزمة في ضوء الدراسات المقارنة التي تمت في الماضي.

- يضيف إليها دراسة الأزمة كنظام.

## 02/ مراحل إدارة الأزمة:

هناك عدة نماذج تتعلق بمراحل إدارة الأزمة أهمها نموذج الخمس المراحل الذي قدمه Mitroff والذي يوجزها في:

أ/ **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** وهي تشير إلى إدراك الإدارة لعوارض وبوادر الأزمة وتشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها

ب/ **مرحلة الاستعداد والوقاية:** وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال أثارها ويجب أن يتوفر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهياكل الإدارة للتعرف على أي أعراض لأزمات محتملة .

ج/ **مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:** وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها لتقليل الأضرار والخسائر.

د/ **مرحلة استعادة النشاط:** بالاعتماد على خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط وهو جانب يستوجب قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعما ماليا.

هـ/ **مرحلة التعلم :** وهي مرحلة أساسية للاستفادة من الخبرات المكتسبة من الأزمة وكيفية التعامل معها عبر تحليل نقاط القوة والضعف وكذلك تحليل تسلسل الأحداث وتأثير مؤشرات الأزمة على بعضها البعض في تراتبيتها مما يكسب صانع القرار خبرة مستقبلية في التنبؤ بالأزمات المماثلة والطرق الأفضل للتعامل معها في مراحلها الأولى.

وتعتبر المرحلتين الأولى والثانية أهم المراحل التي تبين مدى نجاعة الإدارة في تعاملها مع الأزمات وهي التي تخلق الفرق بين الإدارة السباقة المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات ( أو ما يعرف بالإدارة للأزمة) والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات للتعامل معها بمنطق رد الفعل.

## ثالثا/ متطلبات إدارة الأزمات

01/ **سجل الازمات:** يعتبر بمثابة ذاكرة للمؤسسة لذلك يجب مراعاة مسالة التدوين وتوثيق الاحداث للاستفادة منها في الحاضر والمستقبل

02/ **فريق ادارة الازمات:** يتطلب الفريق اكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة: المجال الاقتصادي، السياسي الاجتماعي ، القانون العلاقات العامة...) لان المهام تحتاج

حساب الموقف بدقة وتحديد التصرف بسرعة وتناسق لذا يجب أن يحضى الفريق بالسلطات الكافية التي تسمح له بالتحرك في الوقت المناسب في ظل ضغوط الموقف وضيق الوقت المتاح.

**03/ التخطيط كمطلب أساسي:** ادارة الازمة تحتاج الى فكر تنبؤي قوي حتى يمكن صياغة منظومة وقائية معتمدة على الابتكار والحلول الجذرية وباستخدام الطرق العلمية كالسيناريو والمحاكاة .

**04/ الوسائل العلمية للتعامل مع الأزمة:** من ذلك كما أشرنا أعلاه:

\* السيناريو: مجموعة من الافتراضات المتعلقة بموقف معين في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع التصورات اللازمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية

\* المحاكاة : تقليد لظاهرة ما ومحاكاتها واقعيًا بهدف تفسيرها والتنبؤ بسلوكها وإيجاد بدائل فعالة للتعامل معها بنجاح.

**05/ نظام فعال للاتصالات :** يتيح الوصول إلى البيانات ويسهل في ظله عمليات التنسيق والمشاركة .

**رابعاً/ إستراتيجيات وأساليب مواجهة الأزمة:**

**01/ استراتيجيات مواجهة الأزمات :** تمثل مجموعة من المناهج التي يمكن استعمالها أثناء التعامل مع الأزمات بحيث يمكن للمسؤول عن حل الأزمة استخدام إستراتيجية واحدة طوال حدوث الأزمة ، أو يمكن أن يستخدم في المرحلة الأولى من مراحل الأزمة إستراتيجية ثم يغيرها في المرحلة التي تليها وهذا نظراً إما لفشل الأولى في حل الأزمة أو كون أن المرحلة الثانية تحتاج لإستراتيجية مغايرة كما أن عملية اختيار الإستراتيجية لها أهمية كبرى في مدى سرعة وكفاءة التعامل مع الأزمات ، وتتمثل أهم هذه الاستراتيجيات في:

**أ/ الاستراتيجيات التقليدية:** هناك العديد من الاستراتيجيات التقليدية لمواجهة الأزمات، نذكر منها:

- **إنكار الأزمة وعدم إعلانها:** هذه الإستراتيجية تستخدمها غالباً الإدارات المتسلطة والتي ترفض الاعتراف بوجود الخلل، وتكرر وجود الأزمة وتقوم بالتعقيم الإعلامي على تفاصيلها. وتهدف الإدارة من أتباع هذه الإستراتيجية إلى السيطرة على الموقف والقضاء على الأزمة بهذه الطريقة خاصة إذا كان الاعتراف بالأزمة مكلف سياسياً، وغالباً ما تستخدم في سبيل ذلك التصريحات الرسمية التي تفند وجود الأزمة أو تشكك في مصادرها أو تلجأ إلى حجب

المعلومات والتعظيم الإعلامي بالإضافة إلى تحويل الانتباه نحو مسارات بديلة للتغطية على الأزمة الحقيقية .

- **التقليل من شأن الأزمة أو بخس الأزمة:** تعترف المنظمة بالأزمة وفق هذه الإستراتيجية، ولكن تقلل من أهميتها، وتستعين بتأثيرها ونتائجها. وتؤكد المنظمة في مثل هذه الحالات أن الأمور تحت السيطرة وأن الموضوع مجرد سوء تفاهم أو خلل وظيفي بسيط يمكن معالجته بسهولة. ولذلك فغالبا ما يلجأ أصحاب القرار إلى تقديم أرقام جزئية أو بيانات انتقائية أو الاعتماد على مقارنة الوضع الازموي المعني بحالات أخرى أكثر تعقيدا لتقزيم وتحجيم الوضع في ذهن المتلقي، إظهار بعض التدخلات الشكلية لطمأنة الجمهور....

- **التنفيس:** تلجأ المنظمة وفق هذه الإستراتيجية إلى تخفيف الضغوط من خلال التعامل مع جزئية واحدة فقط من الأزمة كتابية أحد مطالب العمال المضربين أو الاستماع لهم وتقديم الوعود وذلك بهدف تفادي انفجار الأزمة.

- **تشكيل لجان لدراسة الأزمة:** تلجأ المنظمة لهذه الإستراتيجية بهدف الحصول على المعلومات عن الفاعلين الأساسيين في الأزمة والمحركين لها، وذلك من أجل كسب الوقت وإفقاد الفاعلين قوى دفعهم. وتعتمد المنظمة وفق هذه الإستراتيجية على عقد الاجتماعات وتشكيل المزيد من اللجان لكسب المزيد من الوقت. - **إخماد الأزمة:** تقوم هذه الإستراتيجية على استخدام العنف مع قوى الأزمة، وبالتالي القضاء عليها بسرعة.

- **عزل القوى الفاعلة في الأزمة:** تبحث المنظمة عن القوى الفاعلة في الأزمة، وتحاول عزلها عن القوى المؤيدة والقوى المهتمة. وتعتمد هذه الإستراتيجية إما استقطاب القوى الفاعلة عن طريق الترقيات والمكافآت أو استبعادهم خارج المنظمة.

- **تفريع الأزمة:** يمكن تفريع الأزمة على ثلاث مراحل أساسية:

**المرحلة الأولى:** مواجهة الأزمة بعنف مما يؤدي إلى تفرعها.

**المرحلة الثانية:** وضع مسارات بديلة لكل فرع من فروع الأزمة، ليسهل التعامل مع كل منها على حدة.

**المرحلة الثالثة:** استقطاب كل فرع ومفاوضته أو السيطرة عليه.

**ب/ الاستراتيجيات الحديثة: تشمل**

- **إستراتيجية الفريق المتكامل:** أي تكوين فريق دائم أو مؤقت لإدارة الأزمات يضم مختلف الاختصاصات والخبرات لمواجهة الأزمة ودراستها وتحديد أساليب التعامل معها. وتعتمد الإدارة اليابانية في هذا المجال فلسفة مفادها أن الأشخاص الأقرب للأزمة هم الأقدر على

حلها وعليه فمعظم الشركات تلجأ للامركزية وتستند إلى حلقات الجودة والتحسين المستمر التي تناقش فيها دوريا مشاكل المنظمة ومآلاتها في سياق تنبؤي استباقي .

ويشترط في فريق إدارة الأزمة أن يتسم أعضاؤه ب: القدرة على ضبط الانفعالات، سرعة اتخاذ القرار ، التفكير الابتكاري والقدرة على التحليل والاستنتاج التفاؤل الشجاعة والقدرة على الانتباه والتركيز بالإضافة إلى الشروط الفنية المرتبطة بالجانب الفني التخصصي حيث يتوجب أن يضم الفريق اختصاصيين من حقول معرفية متنوعة:

\* أخصائي في القانون: لدراسة التبعات القانونية للأزمة وطرق التعامل معها

\* أخصائي في العلاقات العامة : لإدارة الجانب الإعلامي للأزمة

\* أخصائي في المالية: لتقدير حجم التمويل مصادره وكيفية إنفاقه

\* أخصائي في الاتصالات: تأمين شبكة اتصالات وتجنب اختراقها

\* أخصائي في الشؤون العامة: يتولى الوساطة بين فريق إدارة الأزمات والسلطة

- **تعبئة الاحتياطات:** تعمل المنظمة وفق هذه الإستراتيجية إلى تكوين احتياطات لمواجهة الأزمة، كالاحتياطات النقدية واحتياطات المواد الخام.غالبا ما تلجأ إليه المنظمات الصناعية.

- **المشاركة:** تعمل المنظمات وفق هذه الإستراتيجية على خلق ثقافة الشراكة مع الأطراف المتأثرة بالأزمة. (مثلا عندما تتحمل المنظمة مسؤولياتها الاجتماعية تتوقع أن يساهم معها المتأثرون بالأزمة في جهود مواجهة الأزمة).

- **احتواء الأزمة:** أي حصار الأزمة في نطاق محدود واستيعاب الضغوط التي تولدها بهدف امتصاص الأزمة، كما في الأزمات العمالية حيث يتم اللجوء إلى أساليب الحوار والتفاوض وإبداء الرغبة في الاستماع لمطالب العمال وانشغالاتهم.

- **تصعيد الأزمة:** تستخدم هذه الإستراتيجية في مواجهة التكتلات التي تصنع الأزمة، ويتم إضعاف هذه التكتلات عن طريق تصعيد الأزمة ودفع الصراعات بين هذه التكتلات حتى تصل إلى مرحلة تعارض المصالح الذي ينجم عنه تفككها. وتتبع هذه الإستراتيجية عادة في الأزمات السياسية بين الأحزاب ذات الدعم الجماهيري ذو التوجهات المتنافرة، وفي حالة الغموض الشديد وعدم وضوح معالم الأزمة وأطرافها فإنها تلجأ إلى التصعيد في لهجة التعامل معها بهدف تفكيكها ( أسلوب الترهيب)

- **تفريغ الأزمة من مضمونها:** وفق هذه الإستراتيجية يتم تحديد مضمون الأزمة في البداية سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو دينية أو ثقافية... ومن ثم إفقادها هويتها وقواها الدافعة. وذلك إما بالتحالفات المؤقتة مع القوى المسببة لها أو التغلغل في الأزمة

واختراقها وتزعم الضغط الازموي ومن ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي ، أو بالاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

- **تدمير الأزمة ذاتيا من الداخل:** تقوم هذه الإستراتيجية على خلق الصراع بين القوى الصانعة للأزمة مما يؤدي إلى تدميرها. حيث تبدأ بضرب الأزمة من جوانبها الضعيفة ثم في مرحلة لاحقة يتم استقطاب بعض عناصر الدفع والتحريك في الأزمة ومن ثم تصفية العناصر القائدة وإيجاد قادة جدد أكثر تفهما ، وتعد هذه الاستراتيجية من أصعب الاستراتيجيات لذلك فهي قليلة الانتشار.

- **إعلان الوفرة الوهمية:** تستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمات التي يرافقها حالة من الفزع والخوف بين الناس مثل الأزمات التموينية المتعلقة بالسلع الأساسية، تلجأ هنا الحكومات إلى الإعلان عن توفر هذه السلع باحتياطي كبير.

- **تحويل مسار الأزمة:** تستخدم هذه الإستراتيجية في الأزمات العنيفة والتي لا يمكن إيقاف تصاعدها فيتم تحويل مسارها إلى مسارات بديلة. والجدير بالذكر بأن هذه الإستراتيجية تحمل الكثير من المخاطر وقد تقود إلى أزمات أشد. ولكن في حال لم تكن هناك بدائل أخرى للحد من الأزمة أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها لابد من اللجوء لتحويل مسار الأزمة إلى مسارات بديلة بالإضافة إلى إقناع مسببها وجذبهم إلى هذه المسارات مثل إمكانية تحويل الهاكرز إلى أخصائي امن معلومات.

ويمكن تحديد بعض النماذج لاستراتيجيات إدارة الأزمات وفقا لطبيعة الأزمة وكذلك التكتيك المستخدم من قبل القائمين على إدارة الأزمة لمواجهتها كما سنوضحه أدناه:

- **إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة**

| الاستخدام                                                                                                                              | التكتيك                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - الأزمات المجهولة التي لا تتوفر بها المعلومات الكافية.<br>-الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم<br>- تشعب الأزمة وانتشارها في عدة اتجاهات | - التدمير الداخلي للأزمة : تحطيم أعمدة الأزمة من الجوانب والأطراف، ضرب العقول المفكرة وشل حركتها ، خلق صراع داخلي بين القوى الصانعة للأزمة بالاستقطاب<br>- التدمير الخارجي للأزمة: الحصار الشديد لعناصر الأزمة وقطع قنوات الإمداد، جمع قوى المعارضة الخارجية ودفعها داخل الأزمة وتسليح عناصر خارجية لتدمير المقومات الأساسية للأزمة باستخدام أحدث التكنولوجيا |

- **إستراتيجية وقف النمو**

| الاستخدام | التكتيك |
|-----------|---------|
|           |         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام والإصغاء إلى قوى الأزمة</li> <li>- محاولة تلبية جزء من المتطلبات وتقديم بعض التنازلات التكتيكية</li> <li>- استخدام النصح والإرشاد بغية تخفيف حدة الأزمة للتمكن من دراسة العوامل المسببة لها وإتلافها</li> <li>- تقديم العون والمساعدة للقوى المعارضة من أجل التشاور والتفكير</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المواجهة مع قوى ذات حجم كبير</li> <li>- قضايا الرأي العام والجمهير</li> <li>- الإضرابات العمالية</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### - إستراتيجية التجزئة:

| الاستخدام                                                                                   | التكتيك                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تستخدم في الأزمات الكبيرة شديدة التهديد</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة</li> <li>- تقديم المساعدة لبعض القيادات الصغيرة على الظهور والصراع على قيادة أحد الأجزاء</li> <li>- منح الإغراءات ضد استمرار التحالفات</li> </ul> |

### - إستراتيجية دفع الأزمة للأمام:

| الاستخدام                                                                                               | التكتيك                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تستعمل عندما تكون فواعل الأزمة غير متماسكة ومتنافرة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التظاهر مبدئياً بعدم القدرة على المقاومة</li> <li>- نشر معلومات غير صحيحة حول انهيارات وقعت نتيجة لحدوث الأزمة (للتمويه)</li> <li>- منح تنازلات تكتيكية لكي تكون مصدر للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة بها</li> </ul> |

### 02/ أساليب إدارة الأزمات:

أ- أسلوب التفاوض الإكراهي (الضاغط): إذا أرادت المنظمة أن تحقق كسباً ضد الخصم فإنها تلجأ إلى الضغط الإكراهي ولكنها يجب أن تراعي ألا يقود هذا الضغط إلى حدوث كارثة تضر بمصالحها وهناك أسلوبين للضغط هما: الأسلوب اللفظي والذي يتم إما بالتهديد الواضح أو بالتهديد الضمني، أسلوب السلوك الفعلي والذي يعني القيام بعملية تصعيد فعلية للضغط على الخصم مثل القيام بحصار بحري، تنفيذ عقوبات اقتصادية، توجيه أعمال شبه عسكرية.

ب- أسلوب التفاوض التوفيق: يعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمة، والأصل في التفاوض والمساومة هو الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض

مطالبه، ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات الآتية: إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانيات المنظمة، أو عند حدوث تغيرات في المجال الداخلي والخارجي تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمرا غير مرغوب، أو عندما تفشل المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.

ج- أسلوب التفاوض الإقناعي: ويجمع بين الأسلوبين سالف الذكر بشكل متناسق يتراوح بين التصعيد من جهة وتقديم التنازلات وفق مصلحة المنظمة من جهة أخرى .

### المحور الثامن: نماذج عن إدارة الأزمات:

#### أولا: نموذج أزمة على الصعيد الدولي: دراسة حالة أزمة الصواريخ الكوبية

اعتبرت أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 النموذج الناجح لإدارة الأزمات، وكانت بمثابة إشارة البدء لانطلاق الجهد الأكاديمي نحو تأصيل مبادئ إدارة الأزمات، وبها يؤرخ تاريخ دخول هذا المصطلح إلى قاموس العلاقات الدولية.

وتشير أزمة الصواريخ الكوبية إلى مواجهة ما بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي المتحالف مع كوبا في أكتوبر عام 1962 ضمن أحداث الحرب الباردة كادت أن تؤدي إلى حرب نووية الجميع فيها خاسر.

وتعود إشارات الإنذار المبكر لهذه الأزمة إلى شهر أوت عام 1962 حينما شرعت حكومتا كوبا والاتحاد السوفيتي في بناء قواعد سرية لعدد من الصواريخ النووية متوسطة

المدى في كوبا، والتي تعطي الإمكانية من ضرب معظم أراضي الولايات المتحدة وذلك كرد فعل  
على نشر

صواريخ ثور في بريطانيا ضمن مشروع إميلي سنة 1958 ونشر صواريخ جوبيتر IRBM في إيطاليا وتركيا سنة 1961، حيث أصبح بهذا لدى أمريكا المقدرة على ضرب موسكو بأكثر من 100 صاروخ ذي رأس نووي.

التقطت الولايات المتحدة هذه الإشارات مبكرا عبر صور استطلاع التقطت من طائرة التجسس الأمريكية لوكهيد تو -2 والتي أوضحت وجود قواعد صواريخ سوفيتية نووية تحت الإنشاء في كوبا، مثلت هذه الصور إشارات الإنذار ببوادر أزمة في العلاقات بين كوبا والولايات المتحدة الأمريكية، وتمثلت الخطوة الأولى لإدارة الأزمة في عقد اجتماع مجلس الأمن القومي بناء على طلب الرئيس الأمريكي جون كينيدي لمناقشة كيفية التعاطي مع هذه الصواريخ (بمثابة لجنة لدراسة حيثيات الأزمة وكيفية إدارتها).

حيث نوقشت السيناريوهات التي وضعتها وكالة المخابرات المركزية الأمريكية (CAI) للتعامل مع الأزمة، والتي تراوحت بين التفاوض، التصعيد، والتجاهل.

#### السيناريو الأول: تجاهل الأزمة

السيناريو الثاني (التفاوض): الحل السياسي، من خلال استخدام الضغوط الدبلوماسية لإجبار الاتحاد السوفيتي على سحب صواريخه من كوبا.

السيناريو الثالث: تهديد كوبا، من خلال تقديم عرض للرئيس الكوبي فيدل كاسترو للتخلي عن الاتحاد السوفيتي، وإلا تتعرض للغزو أو الغزو مباشرة والإطاحة بنظام فيدل كاسترو، أو تدمير الصواريخ السوفيتية من خلال مهاجمتها بالطيران الأمريكي أو فرض الحصار البحري على كوبا لمنع وصول صواريخ سوفيتية جديدة إليها.

وقد أسفرت المناقشات على اختيار السيناريو الثالث، لكن وقع الاختلاف حول أي من الأساليب ضمن هذا السيناريو لتنتهي في الأخير باتخاذ قرار فرض الحصار البحري على كوبا (تصعيد) ، وهو ما دفع بالاتحاد السوفيتي إلى الدخول في مفاوضات مع الطرف الأمريكي لحماية مصالحه في كوبا أسفرت عن تقديم كلا الطرفين بعض التنازلات لصالح الطرف الآخر (تفاوض)، حيث تعهد الرئيس السوفيتي خروتشوف بسحب الصواريخ السوفيتية من كوبا مقابل إعلان الولايات المتحدة الأمريكية تخليها عن أي عدوان على كوبا، وإزالة الصواريخ الأمريكية المجهزة برؤوس نووية الموجودة في كل من تركيا وإيطاليا التي تشكل تهديدا للأمن القومي السوفيتي. (أسلوب التفاوض الإقناعي)

بعد هذه الأزمة تم تحديد بعض المبادئ التي يجب مراعاتها عند التصدي لأزمة دولية

وهي:

- 1- محدودية الأهداف: إن أحد أسباب نجاح إدارة أي أزمة هو إدراك كل من طرفيها أنه ليس بوسع أيهما أن يحقق كل أهدافه مرة واحدة ولكن ذلك لا يتضمن الأهداف التي تتعلق بحماية المصالح الجوهرية لأي من طرفي الأزمة.
- 2- الحرص على عدم إحراج الخصم: ليس من المجدي حل الأزمات بأسلوب المباراة ذات الحصلة الصفرية zero-sum أي أن يُحاول أحد أطرافها تحقيق الانتصار الكامل على حساب الخسارة الكاملة للأطراف الأخرى.
- 3- إتاحة الوقت الكافي للخصم للتدبر وتحليل الخيارات المتاحة .
- 4- توسيع نطاق المشاورات.
- 5- إحكام قبضة القيادة السياسية على القرار.
- 6- توسيع قاعدة الدعم اللازم للقرار.
- 7- تحصين قرار الأزمة ضد المؤثرات الداخلية.
- 8- تعزيز نظام الاتصالات.

#### ثانياً: نموذج لإدارة أزمة على مستوى المؤسسة

احتلت شركة Schwan's المرتبة 51 في قائمة Forbes للشركات المملوكة للقطاع الخاص بمبيعات سنوية تقدر بنحو 1.8 مليار دولار في 48 ولاية . تباع الآيس كريم من الباب إلى الباب في شاحنات قديمة الطراز.

بتاريخ 1994 تم إبلاغ الشركة من قبل قسم الصحة بولاية مينيسوتا بأن الدائرة وجدت صلة بين الحالات المؤكدة من السالمونيلا بين سكان المنطقة والآيس كريم الخاص بالشركة.

كان القرار الأول الذي واجهه فريق إدارة الأزمات للشركة هو انتظار نتائج الاختبار أو تصديق قسم الصحة وإغلاق قسمي الإنتاج والمبيعات. قرر الفريق التعامل بسرعة مع الأزمة وعدم انتظار نتائج الاختبار فقامت بإغلاق صالات الإنتاج والمبيعات، ووجهت دعوة لوزارة الصحة بالولاية ووزارة الزراعة وإدارة الغذاء والدواء إلى المصنع للتحقيق في الأمر، وأرسلت نداء إلى مكاتب المبيعات على مستوى البلاد لإبلاغهم بالأزمة، كما خصص فريق إدارة الأزمات خطاً ساخناً للمستهلكين وزوده بالعاملين الذين كانوا يعملون في المصنع، وجهزت لسحب كامل منتجاتها من السوق، وأبلغت شركة التأمين الخاصة بها. كل ذلك في غضون الـ 24 ساعة الأولى. (الاستجابة السريعة للتعامل مع الأزمة دون تجاهل أو بخس الأزمة)

كان لدى عمال الخط الساخن توصيفاً يساعد العملاء في تحديد المنتجات المشتبه بها وقدموا معلومات مفيدة حول الأعراض واختبار السالمونيلا. نظراً لأن 99% من مبيعات

الآيس كريم كانت من الباب إلى الباب، كان الوصول إلى المستهلكين المتأثرين أمراً سهلاً نسبياً، وتولى مندوبو المبيعات المنتظمون جهود الاسترجاع.

لاحقاً أكدت الاختبارات أن آيس كريم Schwan كان مصدر السالمونيلا. وفي نفس اليوم تم رفع دعوى قضائية جماعية ضد الشركة بسبب الحادث. لكن الشركة مضت قدماً. كانت جهود سحب المنتجات شاملة وشددت على إرضاء العميل.

أوضحت الشركة لشركة التأمين أنها تعتزم التسوية مع أكبر عدد ممكن من العملاء. حصل بعض العملاء على تعويض نقدي والبعض الآخر شهادات وغيرهم رفض التعويض.

وفقاً لتسوية دعوى جماعية واحدة تمت التسوية مع 14648 عميلاً مباشرة بتكلفة 3.55 مليون دولار. حددت التقارير اللاحقة التسوية الإجمالية للمطالبات الجماعية والفردية بأكثر من 20 مليون دولار. وقد أثنى المراقبون على استجابة Schwan السريعة والصريحة لتجنب سنوات وربما عقود من التقاضي المكلف.

بعد عدة أسابيع من التحقيق، تم تحديد أن مزيج الآيس كريم الذي قدمه اثنان من البائعين قد تم نقله في ناقلات تستخدم سابقاً لحمل البيض النيء. لم تكن الشركة على خطأ. على الرغم من تبريرها، فقد بدأت Schwan في الجهود طوعية للتغلب على معايير الصحة الصناعية في مصنعها.

بعد أسبوعين من الحادث، شرعت Schwan في إنشاء مصنع جديد، واستأجرت أسطولاً من الناقلات لنقل المنتجات بأمان وأنشأت نظاماً لاختبار السالمونيلا عند وصولها إلى المصنع.

في وقت لاحق رفعت Schwan دعوى قضائية ضد البائعين لكنها فعلت ذلك بعيداً عن الأنظار. ودخلت في مفاوضات وتمت تسوية القضية بأكثر من 200 مليون دولار.

تم التعامل مع الأزمة بأكملها بشكل حاسم مع مراعاة مصالح العملاء أولاً. خططت Schwan's بعناية لمثل هذه الأزمة وتمسكت بخطتها، مسترشدة بثقافة الشركة التي تركز على العميل أولاً، ساعدت السرعة في التعامل مع الأزمة إلى تخفيف الأضرار على المتعاملين وكذلك الخسائر على الشركة. بل حولت من الأزمة مغنماً كسبت من خلاله الحفاظ على صورتها الذهنية بالإضافة إلى المكاسب المادية التي حققتها لاحقاً جراء مقاضاتها للبائعين.