

إدارة الأزمات



المحاضرة الأولى

الأهداف

بعد دراسة هذه المادة العلمية ستكون قادراً على الآتي:

- تعريف وتوقع ما هي الأزمة.
- التعرف على المفاهيم المرتبطة بالأزمة.
- تحديد أنواع وخصائص الأزمة.
- تحديد الأسباب المؤدية للأزمات.
- التعرف على معوقات اكتشاف الأزمة.

الأهداف

بعد دراسة هذه المادة العلمية ستكون قادراً على الآتي:

- معرفة مراحل تطور الأزمة.
- التعرف على ماهية إدارة الأزمات.
- معرفة مراحل تطور الأزمة.
- التعرف على استراتيجيات التعامل مع الأزمات.
- التعرف على عملية الاتصال في ظل الأزمة.

الأهداف

بعد دراسة هذه المادة العلمية ستكون قادراً على الآتي:

- توضيح الأسلوب العملي للتعامل مع الأزمات.

- توضيح الاستجابة الإدارية للأزمات.

- نصائح عامة لمواجهة الأزمات.

- أمثلة واقعية على الأزمات المختلفة.

ما هي الأزمة؟

- هي أي حدث يقع (أو يتوقع حدوثه) يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار والخطورة تؤثر على شخص أو مجموعة، أو المجتمع بأسره.
- تعتبر الأزمة تغيير سلبي، لا سيما حينما تحدث فجأة في شؤون الفرد أو الجماعة الأمنية، أو الاقتصادية، أو السياسية، أو الاجتماعية، أو البيئية.
- هي حالة وصلت إلى مرحلة حرجية.
- هي الحدث الحاسم أو نقطة اتخاذ القرار، والتي إذا لم يتم التعامل معها بطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب (أو تجاهلها بالكلية) تتحول إلى كارثة.

ما هي خصائص وسمات الأزمة؟

خصائص الأزمة:

- المفاجأة مع احتمالية وقوع ضعيفة (في الظروف الطبيعية).
- تأثير كبير وقوي بشكل سلبي يؤدي لخسائر كبيرة تهدد الاستقرار أو البقاء ذاته.
- أسباب مفاجئة وتأثيرات وتوابع قد لا يمكن التنبؤ بها بشكل لحظي.
- الإرباك عبر خلق حالة من التوتر والقلق ونقص الثقة في البدائل المتاحة المصاحبة لنقص المعلومات وصعوبة التواصل، مما يؤثر على آلية صنع القرار.

ما هي خصائص وسمات الأزمة؟

خصائص الأزمة:

- ضيق الوقت المتاح وتسارع وتيرة الأحداث بشكل متلاحق.
- تعدد أطراف الأزمة وتأثيراتهم المصاحبة، وتعارض مصالح المتدخلين، مما يجعل آلية اتخاذ القرار عسيرة.
- وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة لصاحب القرار أثناء وقوع الأزمة.
- تأثر مستوى وجودة التواصل الفعال أثناء الأزمة.

مفاهيم مرتبطة بالأزمة

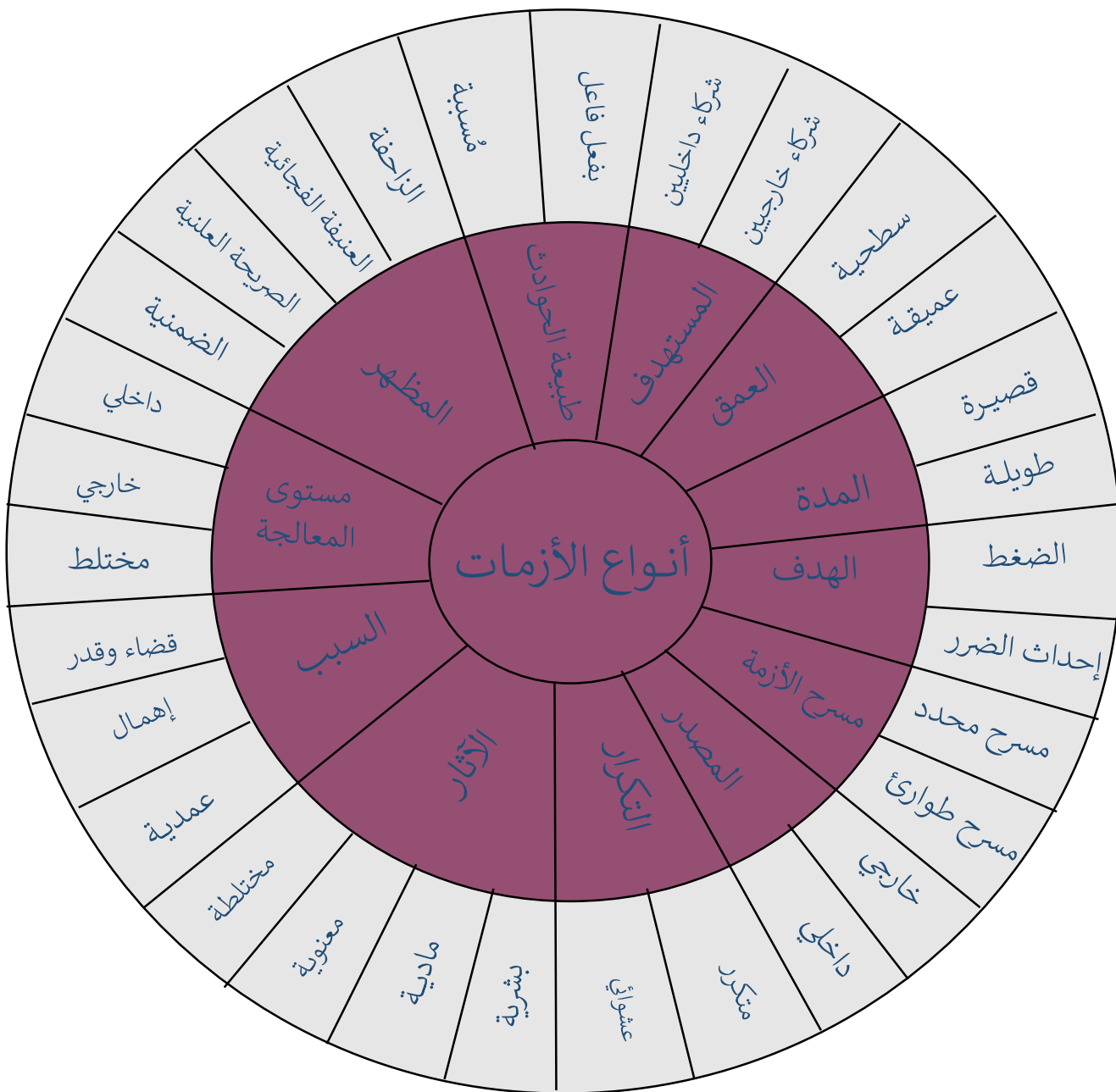
المفاهيم المصاحبة للأزمات

- مفهوم الصدمة: موقف حاد ينجم عن حادث غير متوقع، ويصاحبه شعور بالغدر أو الخديعة.
- مفهوم المشكلة: حالة تستوجب البحث والتحليل لإيجاد الحل، كل أزمة ناجمة عن مشكلة وليست كل مشكلة أزمة.
- مفهوم الصراع: المسبب لكثير من الأزمات، لكن الصراع يختلف عن الأزمة لوضوح أبعاده وديمومته عكس الأزمة.
- مفهوم الحادث: الأزمة قد تنجم عن حادث وتكون نتيجة له وليست الأزمة حادث "حادثة تشيرنوبل".
- مفهوم القوى القاهرة: حالة تنشأ رغماً عن إرادة المنظمة صعب التنبؤ بها أو التحكم فيها.



المحاضرة الثانية

أنواع الأزمات



أنواع الأزمات

الأزمات المرتبطة بمنظمات العمل

- أزمات ترتبط بالمنتجات والسلع والخدمات (عدم مطابقة المواصفات أو سوء الخدمة).
- أزمات ترتبط بشفافية تقديم الخدمات والمنتجات (قضية الانبعاثات الضارة لفولكس فاجن).
- أزمات ترتبط بالتكنولوجيا (تسريب البيانات لموقع فيسبوك).
- أزمات ترتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة وأنظمة العمل (الإضرابات).
- أزمات ترتبط بحوادث وتصرفات غير رشيدة داخل وخارج بيئة العمل (قضايا التحرش والعنصرية).

أنواع الأزمات

الأزمات المادية لمنظمة العمل: هي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً بأدوات مناسبة لطبيعة الأزمة/ ومن أمثلتها:

- انخفاض حاد في المبيعات.
- إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات.
- الأزمات المالية (الديون، عدم توافر السيولة الكافية).
- أزمات العمالة.

أنواع الأزمات

الأزمات المعنوية لمنظمة العمل: هي أزمات ذات طابع نفسي غير ملموس، ولا يمكن رؤيتها، بل يمكن الشعور بتأثيرها، ومن أمثلتها:

- تدهور الولاء وعدم ثقة العاملين في المنظمة.
- انخفاض الروح المعنوية.
- الشعور باليأس وفقدان الأمل في التطور.

أنواع الأزمات

الأزمات البسيطة لمنظمة العمل: هي أزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجة آثارها بشكل فوري وسريع ومن أمثلتها:

- إضراب عمال أحد الأقسام.
- عطل في أحد خطوط الإنتاج.
- وفاة مدير أو استقالته.
- عمل تخريبي جزئي في بعض ممتلكات الشركة.

أنواع الأزمات

الأزمات الحادة لمنظمة العمل: هي أزمات تتسم بالشدة وعنف التأثير، وتقويض أركان الكيان الإداري للمنظمة ومن أمثلتها:

- الإضراب الشامل عن العمل.
- حريق لكل مخازن المنتجات والسلع الجاهزة.
- تدهور حاد في الإنتاجية.

أنواع الأزمات

الأزمات الوحيدة لمنظمة العمل: هي أزمات فجائية وغير دورية، وعادة تكون لأسباب خارجة عن إرادة المنظمة ومن أمثلتها:

- أسباب طبيعية عنيفة (سيول – زلازل – حرائق).
- الاضطرار للفصل المباشر لأحد كبار الموظفين.

أنواع الأزمات

- الأزمات المتكررة لمنظمة العمل: تتسم بالدورية والتكرار، ويمكن التنبؤ بها والتعامل معها، ومن أمثلتها:
- انخفاض الطلب (الموسمي) على المنتجات.
 - الحاجة الملحة أو انعدام الحاجة للعمالة الموسمية.

أسباب الأزمات

الأسباب المؤدية للأزمات بشكل مباشر:

- الإدارة العشوائية أو الإدارة بدون أهداف.
- سوء الفهم الناتج عن المعلومات غير الكاملة أو المبتورة.
- عدم انضباط آلية اتخاذ القرار.
- التواصل غير الفعال.
- سوء التقدير وتقييم الموقف الناتج عن إفراط الثقة وسوء تقدير الأطراف الأخرى.
- الإخلال بمبدأ الشفافية (داخل وخارج المنظمة).
- الرغبة في التسلط واستعراض القوة (One man show).
- ضعف الثقافة المؤسسية وانتشار الإشاعات الكاذبة.
- تعارض الأهداف والمصالح.



المحاضرة الثالثة

معوقات اكتشاف الأزمات

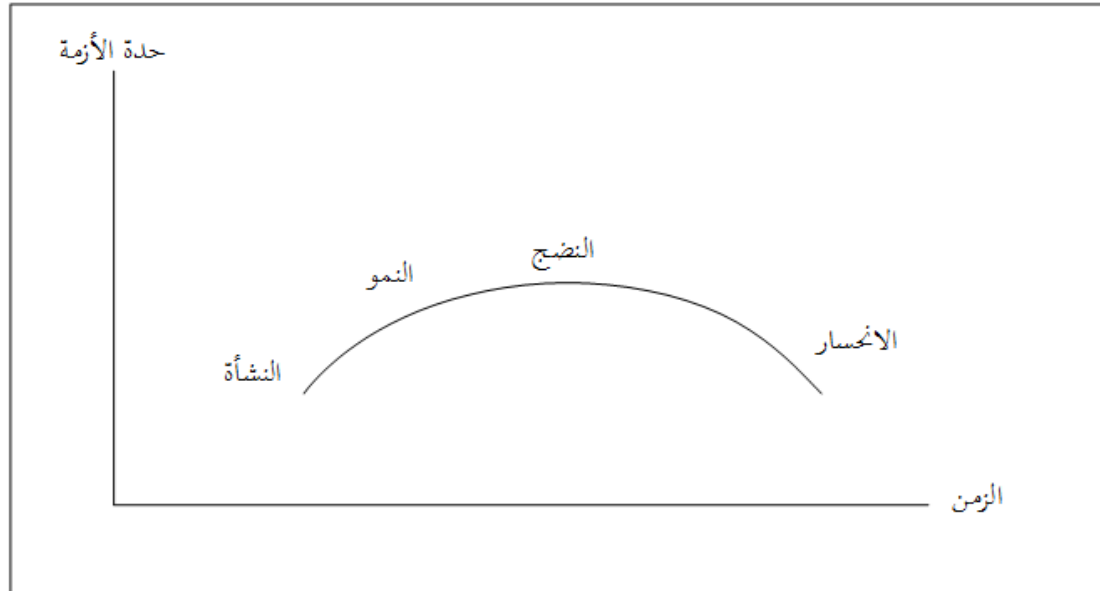
العوامل التي تؤدي لإعاقة عملية الكشف المبكر عن الأزمات:

- حجب البيانات والمعلومات بشكل أو بآخر أمام صانع القرار.
- عدم قدرة المنظمة على اتخاذ رد الفعل المناسب في الوقت المناسب تجاه الأزمة.
- عدم الاستعداد الإداري بوجود منهجية معتمدة لإدارة الأزمات.
- وجود قنوات خاطئة حول حصانة المؤسسة ضد الأزمات.

مراحل تطور الأزمة

المراحل الأربعة لتطور الأزمة:

- مرحلة النشأة
- مرحلة النمو
- مرحلة النضج
- مرحلة الانحسار



شكل (1-4) دورة حياة الأزمة

مراحل تطور الأزمة

المراحل الأربعة لتطور الأزمة:

1. مرحلة النشأة

- يستشعر المديرون الجيدون أن ثمة بوادر أزمة في الطريق.
- التعرف الجزئي على عوامل الأزمة.
- محاولة تنفيذ الأزمة عبر تحويل مسارها بامتصاص المحركين لها ومحاولة خلق اهتمامات جديدة.

مراحل تطور الأزمة

المراحل الأربعة لتطور الأزمة:

2. مرحلة النمو

- يتم تغذية الأزمة بمحركات وأسباب إضافية تساهم في نمو الأزمة.
- يقوم المسؤولون بمحاولة استقطاب محركات وعوامل النمو أو تحييدها.
- حال فشل عمليات التحييد يتم خلق حالة من تعارض المصالح بين الأشخاص المحركين للأزمة.

مراحل تطور الأزمة

المراحل الأربعة لتطور الأزمة:

3. مرحلة النضج

- تبلغ الأزمة قممتها محدثة خسائر فادحة للمنظمة.
- تصبح محاولات السيطرة صعبة ما لم تُتخذ إجراءات ومواجهة حاسمة وفورية تجاه مسببات الأزمة.
- هي كحركة مناورة أخيرة يتم البحث عن كبش فداء فيها ليتحمل وزر الخسائر وتنتهي عنده الأزمة.

مراحل تطور الأزمة

المراحل الأربعة لتطور الأزمة:

4. مرحلة الانحسار

- تبدأ الأزمة في الانتهاء كنتيجة مباشرة للصدام وللمواجهة معها.
- تفقد الأزمة مسبباتها وداعميها وتبدأ في الانحسار.
- لا يجب الإفراط في التفاؤل؛ فقد يكون هناك رماد تحت النيران التي خمدت؛ فعلى المؤسسة التعلم من الأخطاء وإعادة البناء.

إدارة الأزمات

إدارة الأزمة تمنع تحول الأزمة إلى كارثة، ويمكن تعريفها كالآتي:

- مجموعة من الإجراءات المُعدة سلفاً تبعاً لخطة استراتيجية للتعامل مع حالات الطوارئ واحتوائها وحلها في خطوات مخططة ومنسقة.
- تطبيق استراتيجيات مصممة لمساعدة المنظمة على التعامل مع حدث سلبي مفاجئ.
- فرع المعرفة الذي يؤسس لمحاولة منع وقوع الأزمة من المصدر، ومحاولة التخفيف من آثارها حال وقوعها.



مراحل إدارة الأزمة

المراحل الثلاثة لإدارة الأزمة

مرحلة ما قبل الأزمة	1- اكتشاف إشارات الإنذار.
	2- الاستعداد والوقاية.
مرحلة الأزمة	3- حدوث الأزمة.
	4- احتواء الأضرار.
مرحلة ما بعد الأزمة	5- استعادة النشاط.
	6- التعلم.

شكل (1-5) مراحل إدارة الأزمة

مراحل إدارة الأزمة

مرحلة ما قبل الأزمة:

1. اكتشاف إشارات الإنذار (المصفوفة الرباعية: الواقعية – الإحساس الكاذب – النعمة – لا مشاكل)

 - تحذيرات أو أعراض تنبئ عن إمكانية حدوث أزمة (أمثلة لاحقة).
 - المديرون الجيدون لديهم قرون استشعار قوية لالتقاط مثل هذه الإشارات غير المباشرة في معظمها.

مراحل إدارة الأزمة

مرحلة ما قبل الأزمة:

1. اكتشاف إشارات الإنذار (المصفوفة الرباعية: الواقعية – الإحساس الكاذب – النعامة – لا مشاكل)
- كلما كان جمع المعلومات أكثر فاعلية مع سرعة تحليلها؛ أمكن منع وقوع الأزمة.
 - أمثلة: انخفاض الإنتاجية – ارتفاع معدل الغيابات – تعدد شكاوى العملاء – التراخي – انخفاض المبيعات – عدم التعاون – عدم الانضباط السلوكي – تعدد شكاوى الموظفين من رؤسائهم – تدخل الاختصاصات – الدكتاتورية والمركزية في العمل.

مراحل إدارة الأزمة

مرحلة ما قبل الأزمة:

2. الاستعداد والوقاية

تتضمن العملية الوقائية عشرة إجراءات

الإجراءات الوقائية:

- عملية جمع الحقائق – تحليل الموقف – تدريب العاملين.
- توفير أجهزة ووسائل مكافحة الأزمات – صيانة الأجهزة والأنظمة الإدارية الخاصة بإدارة الأزمات.

مراحل إدارة الأزمة

الإجراءات الوقائية:

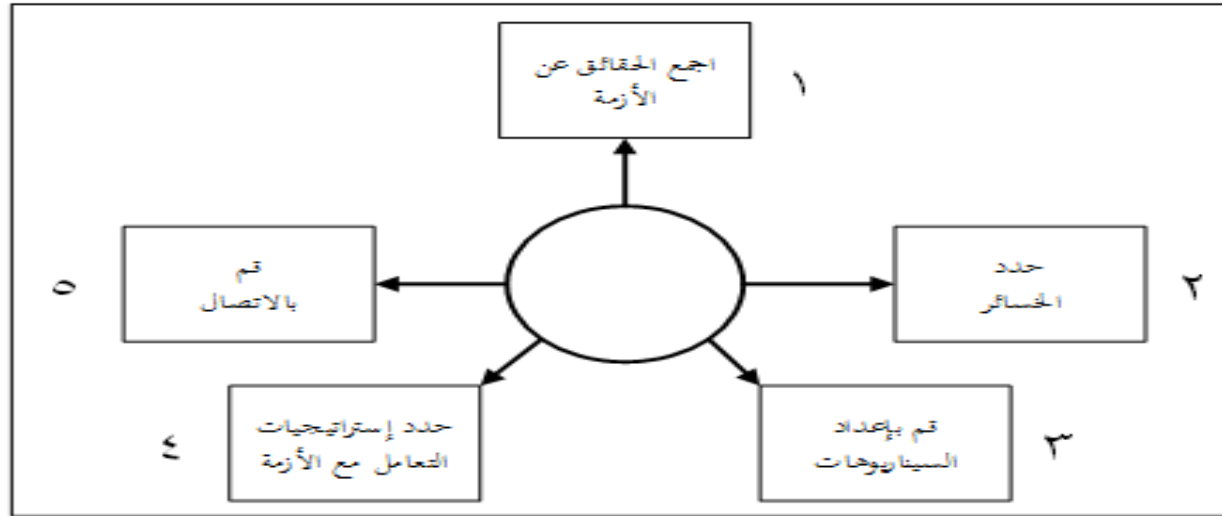
- تكوين فريق إدارة الأزمات.
- إعداد وتحديث قائمة الاتصالات – تجهيز سيناريوهات وبروفات للأزمات المختلفة – إعداد وتحديث خطة لإدارة الأزمات.
- الإدارة بالاستثناء.

مراحل إدارة الأزمة

مرحلة الأزمة:

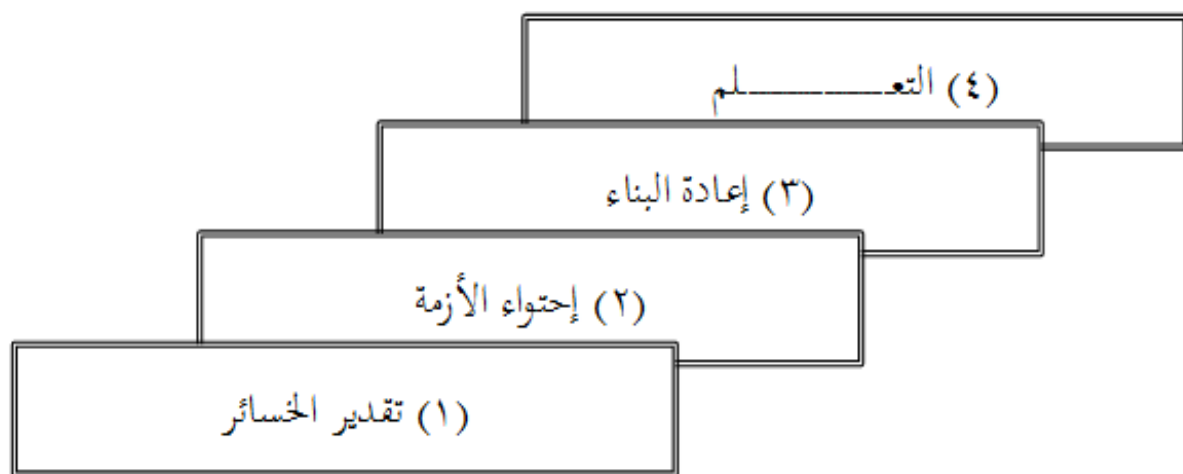
3. حدوث الأزمة

4. احتواء الضرر



شكل (3-1) خطوات المواجهة في مرحلة الأزمة

مراحل إدارة الأزمة



شكل (1-4) مراحل ما بعد الأزمة

مرحلة ما بعد الأزمة:

5. استعادة البناء

6. التعلم

مراحل إدارة الأزمة



شكل (3-4) خطوات إعادة البناء واستعادة النشاط

مرحلة ما بعد الأزمة:

5. استعادة البناء

6. التعلم



المحاضرة الرابعة

استراتيجيات التعامل مع الأزمات

أولاً: الاستراتيجيات التقليدية

عبر العصور تم استخدام استراتيجيات عديدة تاريخياً وتجارياً واقتصادياً وعسكرياً واجتماعياً والتحقق من فاعليتها

1. استراتيجية الإنكار

- رفض الاعتراف بوجود خلل أو أزمة يصاحبه تعقيم إعلامي كامل
- ينتهجها نظام إداري يتسم بالمركزية والتسلط
- دائماً يعزى الأمر إلى وجود "أعداء النجاح" "القوى الحاقدة" "الأيادي الخفية"
- أمثلة: المشاكل البيئية – صراعات الإدارة العليا في الشركات

استراتيجيات التعامل مع الأزمات

أولاً: الاستراتيجيات التقليدية

2. استراتيجية الإخماد والكبت

- صدام عنيف وعلمي يهدف لتصفية القوى المحركة للأزمة.
- منع الموارد المالية والحوافز عن القوى المحركة للأزمة.
- منع الاتصال بين القوى المحركة للأزمة ومؤيديهم.
- النقل الإداري لأماكن أخرى.

استراتيجيات التعامل مع الأزمات

أولاً: الاستراتيجيات التقليدية

3. استراتيجية العزل

- إبعاد قوى الأزمة عن الموقف وعزلهم جغرافياً ومادياً ونفسياً.
- إرسال محركي الأزمة في مهمات عمل بعيدة مع إغراءات مصاحبة كبدايات ومكافآت.
- ترقية محركي الأزمة إلى وظائف منعزلة عن الأزمة.
- التهديد الإداري لمحركي الأزمة وعزلهم عن باقي أفراد الأزمة من مؤيدين ومهتمين.

استراتيجيات التعامل مع الأزمات

أولاً: الاستراتيجيات التقليدية

4. استراتيجية التنفيس

- تهدئة الأزمة عبر إيجاد منافذ جانبية لتجنب الانفجار.
- سؤال مسبي الأزمة عن طلباتهم.
- مناقشة المحركين للأزمة عن أسباب الأزمة.
- عبر النقاشات المتعددة والطويلة باستخدام التواصل الفعال تهدأ وتيرة الأزمة ويقل الانفعال.

استراتيجيات التعامل مع الأزمات

أولاً: الاستراتيجيات التقليدية

5. استراتيجية البخس

- الاعتراف بالأزمة لكن مع التقليل والتهوين من شأنها "زوبعة في فئجان".
- تكون فعالة في الأزمات المحدودة والجزئية التي يمكن للإدارة علاج أسبابها.

استراتيجيات التعامل مع الأزمات

أولاً: الاستراتيجيات التقليدية

6. استراتيجية التفرع

- مواجهة حادة وعنيفة مع قوى الأزمة بغرض استكشاف نواياها والتعامل معها.
- الاحتمالات: تستمر قوى الأزمة بصلابة – أو تتراجع وتستعد للتفاوض – يظهر صراع بين أفرادها.
- بعد التفرع تقوم الإدارة بالتفاوض مع كل فرع على حدة ومحاولة امتصاصهم وإقناعهم بالشكل الملائم.

7. استراتيجية اللجنة

استراتيجيات التعامل مع الأزمات

ثانياً: الاستراتيجيات الحديثة

أدى تطور العلوم الإدارية والتجارية والاقتصادية والاجتماعية إلى المزيد من الاستراتيجيات العصرية لمواجهة الأزمات:

1. استراتيجية فرق العمل

- التنوع التخصصي لفريق العمل
- إما أن تكون فرق عمل مؤقتة يتم تشكيلها لإدارة أزمة وحيدة وتنحل بمجرد انتهاء الأزمة.
- وإما أن تكون فرق عمل دائمة (Mini Board) لإدارة أزمة طويلة المدى (الإفلاس – المشاكل الوجودية الحادة).

استراتيجيات التعامل مع الأزمات

ثانياً: الاستراتيجيات الحديثة

2. استراتيجية المشاركة

- يغلب استخدامها حينما تكون الأزمة ذات طابع بشري أكثر.
- يبدأ الأمر بإعلان صريح للجميع عن الأزمة وتوابعها والخطوات التي تم اتخاذها لحلها وما يستلزم عمله.
- مثال: أزمة تسريح الموظفين: تم ابتكار حل تبادلية بعض أفراد الشركة على بعض في مسألة الحصول على إجازات غير مدفوعة الأجر بدلاً من تسريح جزء كامل من العمالة.

استراتيجيات التعامل مع الأزمات

ثانياً: الاستراتيجيات الحديثة

3. استراتيجية الاحتياطي التعبوي

- يلزم وجود احتياطي يمثل "حد الأمان" للمواد والخامات حال تأخرها من الموردين.
- يلزم توفر حد الأمان أو الاحتياطي التعبوي للمنتجات (توفير سيولة لازمة للبيع).
- يلزم توفر حد الأمان أو الاحتياطي التعبوي كجزء من ميزانية المشروع المعتمدة.

استراتيجيات التعامل مع الأزمات

ثانياً: الاستراتيجيات الحديثة

4. استراتيجية الوفرة الوهمية

- حينما يتعلق الأمر بأمور بالغة الخطورة وشائعات تهدد تواجد الشركة في السوق جذرياً.
- تلجأ المؤسسة لتوفير المنتج بشكل أكثر مما هو مطلوب للرد العملي على المزاعم.

5. استراتيجية التصعيد

- ترك الأزمة أو الصراع يزيد ويحترق.
- في حالة وجود أطراف مختلفة ومتعارضة المصالح.

استراتيجيات التعامل مع الأزمات

ثانياً: الاستراتيجيات الحديثة

6. استراتيجية التفتيت

- تجزئة الأزمة لمجموعة من الأزمات الأصغر والأبسط والأسهل حلاً.
- مثال: تفتيت الإضراب العام عبر التعرف على أسباب كل مجموعة، والتعامل مع كل منهم على حدة.

7. استراتيجية التفريغ

- عبر إفقاد الأزمة مسبباتها الرئيسية.
- الاعتراف بالأزمة واختيار اللغة المناسبة لتفريغ المسببات.

استراتيجيات التعامل مع الأزمات

ثانياً: الاستراتيجيات الحديثة

8. استراتيجية تحويل مسار الأزمة

- تحويل جذري لمسار الأزمة من خطر يهدد المنظمة إلى شيء منتج وفعال.
- مثال: تحويل قرصنة المعلومات لخبراء أمن معلوماتي.

9. استراتيجية الاحتواء

- التفاهم مع محركي الأزمة والتفاوض معهم بشكل يستغرق وقتاً.
- يتم بالاجتماع معهم والإنصات لهم ومطالبتهم بتوحيد مطالبهم، ثم البدء في التفاوض للوصول لحلول وسط.

استراتيجيات التعامل مع الأزمات

ثانياً: الاستراتيجيات الحديثة

10. استراتيجية تدمير الأزمة

- تعتمد على تكتيك التفجير الداخلي للأزمة عبر الصدام المباشر العنيف مع مؤيدي الأزمة.
- يتبع ذلك عملية استقطاب لبعض القوى المحركة للأزمة والتأثير عليهم.
- العمل على إيجاد قادة بدلاء للأزمة أكثر اعتدالاً ويمكن التفاهم معهم.



المحاضرة الخامسة

تحليل الأزمة الاستباقي

يتم استخدام أسلوب أفضل سيناريو / أسوأ سيناريو يمكن حدوثه:

- إعداد سيناريوهات محتملة للأزمة وكيفية التعامل معها.
- يقوم هذا الأسلوب على فرضية "ماذا لو؟".
- يتم تكوين فريق إدارة الأزمات وتخصيص بعضهم للعمل على أفضل سيناريو، وبعضهم على أسوأ سيناريو.
- يبدأ كل من الفريقين في طرح الأسئلة "ماذا لو؟".

الاتصال في ظل الأزمة

الاتصال السريع مع كل الأطراف ذات العلاقة بالأزمة عبر (المتحدث الرسمي) الذي يجب عليه:

- التزام الشفافية والبعد عن التعقيم المتعمد.
- عدم إنكار وقوع الأزمة أو أن الوضع تحت السيطرة الكاملة.
- احترام المتلقين والتحلي بالهدوء والصبر.
- إقرار أن الحقائق لم تكتمل بعد، وأن المعلومات ما تزال محدودة في مراحل الأزمة الأولى.

الاتصال في ظل الأزمة

استراتيجية الاتصال تتكون من:

1. الجمهور: جماعة المستفيدين من المنظمة في شكل سلع وخدمات وأرباح ومالكين (stakeholders).
2. الهدف: يجب تحديد الهدف من التواصل (الإخبار – الإقناع – التخفيف).
3. الرسالة: نغمة الرسالة – محتوى الرسالة – مستقبل الرسالة.
4. مصدر الاتصال: عادة ما يكون المتحدث الرسمي هو المنوط بالتواصل.
5. مصادر المساندة والتأييد: الداخلية عبر المديرين التقنيين، والخارجية مثل الغرف التجارية.
6. التعلم: يجب على الشركة تقييم أداء وفاعلية استراتيجية الاتصال والتعلم من الأخطاء مستقبلاً.

الاتصال في ظل الأزمة

أدوات الاتصال تتكون من:

1. البيانات الصحفية.
2. المؤتمرات الصحفية.
3. شبكات التواصل الاجتماعي.



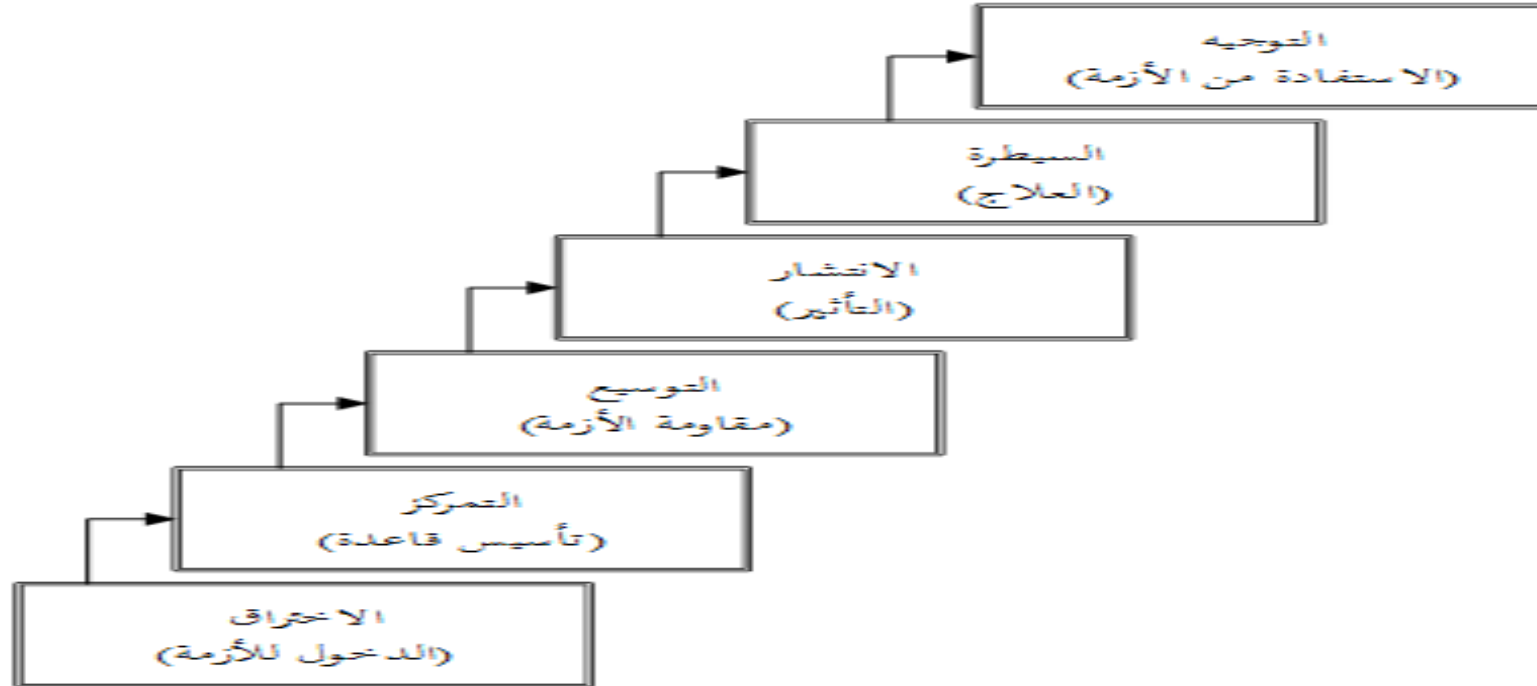
الاتصال في ظل الأزمة

نصائح هامة أثناء عملية الاتصال:

1. التدريب: يجب أن يكون المتحدث الرسمي معداً جيداً ومدرّباً على مثل هذه المواقف.
2. التقديم: قدم نفسك بشكل مختصر واعطِ فرصة للمتلقين في طرح الأسئلة.
3. لا تبرز شعار الشركة فأنت لا تريد ربط الصورة الذهنية السلبية للأزمة بشعار الشركة.
4. اختر الوقت المناسب للتواصل.
5. استخدم الخبراء الفنيين لتوضيح النقاط الفنية.
6. تحلّ بالهدوء التام والصبر والثبات الانفعالي الكامل.
7. تابع كافة ما يتم نشره عن الأزمة للتأكد من صحته والتدخل إذا لزم الأمر.

الأسلوب العملي في التعامل مع الأزمات

خطوات التعامل العملي مع الأزمة



شكل (6-1) خطوات الأسلوب العملي للتعامل مع الأزمة

الأسلوب العملي في التعامل مع الأزمات

خطوات التعامل العملي مع الأزمة:

1. اختراق الأزمة: خطوة أساسية وصعبة لأن الإشكاليات المحيطة بالأزمة في أوجها، يتم عبر أسلوبين

- إعادة قراءة الأزمة (الأسباب – الأطراف المحيطة – طرق التواصل – الأطراف المؤثرة)
- استرجاع وربط الأحداث تاريخياً (قوى محركة – قوى داعمة – ظروف مساعدة)
- أهمية المرحلة تكمن في جمع المعلومات عن الأزمة لاختيار الحلقة الأضعف للاختراق عبرها
- العمال الساخطين مصدر غني دائماً لجمع المعلومات المطلوبة
- يجب أن تتم العملية بهدوء وبأكبر قدر ممكن من السرية

الأسلوب العملي في التعامل مع الأزمات

خطوات التعامل العملي مع الأزمة:

2. التمرکز: عبر تكوين قاعدة للمنظمة أو لمتخذ القرار داخل الأزمة لجمع المزيد من البيانات وفهم قوى الأزمة

- استقطاب أشخاص داخل الأزمة ليكونوا مصدر للمعلومات
- عقد لقاءات مباشرة مع أطراف الأزمة، ولقاءات واتفاقات جانبية مع بعضهم
- إدخال أطراف محايدة بدعوى المساعدة على حل الموقف

الأسلوب العملي في التعامل مع الأزمات

خطوات التعامل العملي مع الأزمة:

3. التوسيع: البدء الفعلي في مقاومة الأزمة

- كسب مزيد من المؤيدين داخل الأزمة
- تقليل قوى ومقاومة أطراف الأزمة
- معرفة أسباب الأزمة لتقويضها

الأسلوب العملي في التعامل مع الأزمات

خطوات التعامل العملي مع الأزمة:

4. الانتشار: استخدام الإعلام بشكل مؤثر للتعامل مع كافة قوى وعناصر الأزمة

- تمييز القوى الداخلية للأزمة (المحركين – الداعمين – التابعين)
- التعامل المناسب حسب طبيعة وتصنيف كل عنصر
- استخدام الأدوات الإدارية (رغيباً وترهيئاً) واستخدام أساليب التفاوض

الأسلوب العملي في التعامل مع الأزمات

خطوات التعامل العملي مع الأزمة:

5. السيطرة: مرحلة فرض العلاج واستخدامه في إنهاء الأزمة

- التفاوض النهائي بين الأطراف والتوصل لحلول
- إقناع ذوي الفكر الخارجي وامتنال المعارضين للحلول المتفاوض عليها
- حصر الخسائر وتعويض المتضررين، مع ضرورة إعادة تشغيل ما تم توقيفه

الأسلوب العملي في التعامل مع الأزمات

خطوات التعامل العملي مع الأزمة:

6. التوجيه: تم علاج الأزمة ويجب إنهاء الموقف لتجنب أي انتكاسات.
- توجيه الأزمة وإنهاؤها عبر تصديرها للخارج (تدهور المكافآت فتح أسواق جديدة زيادة أرباح مكافآت).
- تحويل الطاقة السلبية إلى إيجابية (الاهتمام بالإنتاجية زيادة الأرباح زيادة المرتبات والحوافز).

الاستجابة الإدارية للأزمات

بعض الأمثلة على الاستجابات الإدارية تجاه الأزمات:

- تقليل ساعات العمل (لا سيما في الأزمات الاقتصادية).
- اللجوء لتغيير في الإدارة.
- تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- منح إجازات براتب وبدون.



المحاضرة السادسة

نصائح عامة لمواجهة الأزمات

1. الوقاية خير من العلاج

- انتبه لإشارات الإنذار المبكر
- حلل باستمرار أنظمة تحليل الأداء KPIs
- أسس لنظام إداري غير مركزي، ومنفتح، وفعال
- لا تستهن وتتجاهل المشاكل الصغيرة

2. كن مستعداً دائماً

- اجمع الحقائق، وحلل المواقف
- كوّن فريق لإدارة الأزمات
- قم بإعداد تخطيط كامل لإدارة الأزمات
- استخدم أسلوب الإدارة بالاستثناء

نصائح عامة لمواجهة الأزمات

3. حدد هدفك بدقة

- ادرس المشكلة وحدد النتيجة المرغوبة بشكل ملائم للإمكانات المتاحة
- ضع النتيجة في قالب زمني وبشكل يمكن قياسه
- كلف النتيجة لأشخاص محددين (فريق إدارة الأزمات)
- وفر الموارد والجهود اللازمة لبلوغ النتيجة المرجوة

4. كن حر الحركة

- تحلّ بالسرية واستخدم أشخاص مدربين موثوق بهم وعلى قدر من الكفاءة
- فوض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات
- اعزل فريق إدارة الأزمة في مرحلة "التطبيق" عن بعضهم
- كن سريع الحركة والتأثير

نصائح عامة لمواجهة الأزمات

5. المفاجأة

- تكتم في حشد عناصر وموارد مكافحة الأزمة
- استخدم التغطية بالتفاوض
- باغت الطرف الآخر وامنع عنه المعلومات
- الوقت المناسب أفضل عناصر المباغته

6. التعاون

- حدد فريق عملك
- حدد البدائل المتاحة للأشخاص والموارد
- حدد كيف يمكن تعويض الخسائر في الموارد
- كن سريع الحركة والتأثير

نصائح عامة لمواجهة الأزمات

7. التفوق

- ادرس نقاط القوة والضعف في محركي الأزمة
- حدد الاستراتيجية المناسبة لتحليل نقاط القوة والضعف فيهم

8. الأمن

- لا تتهاون في التدمير
- تأكد من التعامل مع الخسائر البشرية بكرامة
- تأكد من توافر كافة أنظمة الأمن الصناعي والسلامة المهنية للمنشأة والكشف الدوري عليها

نصائح عامة لمواجهة الأزمات

استخدام الأساليب غير المباشرة

- تدرج في استخدام بعض الأسلحة ولا تلجأ للتصعيد دون حاجة
- اعمل على امتصاص الأزمة
- قم بإدارة عملية التفاوض على النسق المناسب
- تحين الوقت المناسب وابتعد عن القرارات الانفعالية غير المدروسة
- استخدم أساليب المناورة "المشروعة والأخلاقية"

أمثلة واقعية على الأزمات وإدارتها

- أزمة منجم شيلي (أغسطس – 2010)
- أزمة زلزال اليابان وتعامل شركة نيسان (مارس – 2011)
- أزمة شركة جونسون & جونسون (خريف 1982)
- أزمة شركة بيبسي (1993)
- أزمة شركة أودولا فودز (1996)



شكراً لكم