



شركة تنمية المعرفة  
Knowledge Development Co.

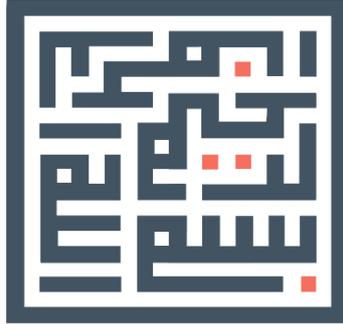
# إدارة الأزمات

الأزمات ليس لها حدود أو حواجز ، يمكن أن تحدث في أي وقت وفي أي مكان ولأي منظمة ، قطاع خاص أو قطاع حكومي

مايو 2020

محسن بن نايف

+966 14 390 8662 +966 56 320 8662 @klddevcom  
info@kd-company.com www.kd-company.com



## محسن بن نايف

مستشار تطوير الأعمال والجودة مايو ٢٠٠٦ - حتى الآن ، مؤسس ومدير عام شركة تنمية المعرفة للاستشارات وتطوير الاعمال وعضو ضمن فريق من الخبراء يعملون مع العملاء لمراقبة ممارساتهم التجارية القائمة، وتحديد نقاط الضعف، ثم تقديم التوصيات المناسبة. اربعة عشر عاما من الخبرة في استراتيجية الأعمال وإدارة الجودة والاستشارات وتطوير العمليات ، تشمل تطوير الاعمال للمنشآت ، إدارة الجودة ، الموارد البشرية ، وإدارة التغيير في القطاعين الحكومي والخاص ، له منشورات تثقيفية عديدة في مجال الإدارة مؤلف لعدد من الكتب والدراسات البحثية منها :

- دراسة علمية " إمكانية تطبيق إدارة الجودة في الهيئة الملكية للجبيل وينبع من واقع مدراء الإدارات والاقسام فيها " معتمدة لدى مركز الملك فيصل للبحوث
- كتاب استراتيجية نظام الجودة في التعليم ( كأول كتاب باللغة العربية يقوم بتأهيل المدارس للحصول على شهادة ISO 9001 ) الاصدار ٢٠٠٨
- كتاب الطريق الى الجودة - خطوة بخطوة - ( كأول كتاب باللغة العربية يقوم بتأهيل قطاع الأعمال للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لبناء نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة ISO 9001 / اصدار ٢٠١١ م
- كتاب دليل تطبيق نظام الاعتماد التعليمي ISO21001 ( كأول كتاب باللغة العربية يقوم بشرح الية تطبيق المواصفة ISO 21001 / اصدار ٢٠١٨



@mohsenbinnaif



mbn@kd-company.com



+966 545779997



## شركة تنمية المعرفة:

تأسست شركة تنمية المعرفة في المملكة العربية السعودية كمكتب استشاري متخصص في الإدارة بموجب ترخيص وزارة التجارة والصناعة بتاريخ ٢٦/٦/٢٠٠٦ م ، ثم تحول المكتب الى شركة ذات مسئولية محدودة عام ٢٠٠٨ م .  
سعت شركة تنمية المعرفة (KDC) منذ اكثر من عشر سنوات مضت على تأسيسها إلى تطوير فهم أعمق للخدمات الاستشارية الأخذ في التطور من خلال حقول المعرفة المتعلقة ببعدين بالنسبة لمؤسسة العميل :

- البعد الفني ، والذي يخص طبيعة الإدارة او العمليات والمشكلات التي يواجهها العميل وطرق تحليل المشكلات وحلها .
- البعد البشري ، ويقصد به العلاقات الشخصية داخل مؤسسة العميل واحساس الناس بمشكلة قائمة ورغبتهم في تحسين الوضع الحالي والعلاقة الشخصية بين المستشار والعميل .

فهناك دائما مشكلة بشرية خلف أي مشكلة مؤسسية سواء فنية او مالية ، فإذا كانت المشكلة بشرية قابلة للفهم والحل بطرق محفزة وممكنة للناس وتجعل الأفراد او فرق العمل اكثر فعالية في استخدام المعرفة والخبرة ، فإنها تحل كل المشاكل الأخرى او على الأقل فإن حلولها ستكون اكثر يسرا

وتقوم شركة تنمية المعرفة (KDC) بتزويد القادة في القطاعات التجارية والعامه بالحقائق والأفكار التي يمكن الاعتماد عليها في الإدارة و عند اتخاذ القرارات ، وتجمع أنشطة شركة تنمية المعرفة ما بين تخصصات الاقتصاد والإدارة وتوظيف الأدوات التحليلية للإدارة وتركز الشركة على خمسة غايات رئيسية وهي : تحقيق غايات واهداف المنظمات ، حل المشكلات الإدارية والمشكلات المتعلقة بالأعمال ، تحديد الفرص الجديدة واستغلالها ، تعزيز التعلم ، تنفيذ التغيير .

تدرك شركة تنمية المعرفة ان المستشارين لا يديرون المؤسسات ، او يتخذون قرارات بالنيابة عن المديرين . وليس لديهم أي صلاحية لاتخاذ قرار او تطبيق التغييرات . وتصب مسؤوليتهم في جودة وتكامل المشورة المقدمة ، مع الدعم الكامل للعملاء عند الاخذ بالمشورة

### استقلالية الاستشارات المقدمة من الشركة

ما يحتاجه العميل من خدمات استشارية تقوم به الشركة بموضوعية ووضوح تام لأن الاعمال المقدمة تكون باستقلالية تشمل:

- (١) الاستقلال الفني او التقني : ويعني ان المستشار يكون فكرة فنية لتقديم نصيحة مستقلة عما يعتقد العميل او يرغب في سماعه .
- (٢) الاستقلال المالي ، ويعني ان المستشار ليس له مصلحة مالية بالقرار الذي يتخذه العميل .
- (٣) الاستقلال الإداري ، بمعنى ان المستشار ليس موظفا او مرؤوسا من قبل العميل ولا يتبعه إداريا ولا يتأثر بقراراته الإدارية .
- (٤) الاستقلال العاطفي ، ويعني ان المستشار يبقى منفصلا وموضوعيا ويغض النظر عن العاطفة والصدقة والثقة المتبادلة وصلات القربى واي ضغوطات شخصية أخرى قد تكون موجودة في بداية العلاقة او طورت خلال المهمة .



Phone +966 14 3908662

Mobile +966 56 3208662



+966 14 322 6914



@klddevcom



info@kd-company.com

www. kd-company.com



شركة تنمية المعرفة  
Knowledge Development Co.





## المحتويات

8	تعريف الازمة؟
8	تعريف الحادث ؟
9	الفرق بين الحادث والأزمة
11	إدارة الازمات
11	فريق إدارة الازمات
11	خصائص الازمة
13	أنواع الأزمات
15	دورة حياة الأزمة
15	التواصل أثناء الأزمات
19	القيادة أثناء الأزمات
20	حل عبقرى لأزمة
21	التخطيط لإدارة الأزمات
22	توصيات عند انشاء الخطة
23	الآثار المترتبة على طبيعة الأزمات

الأزمات ليس لها حدود أو حواجز ، يمكن أن  
تحدث في أي وقت وفي أي مكان ولأي  
منظمة ، قطاع خاص أو قطاع حكومي .

## تعريف الازمة؟

تُعرَّف الازمة بأنها حدث كبير لا يمكن التنبؤ به وله نتائج سلبية محتملة ، لذا ، قد يتسبب الحدث وأثاره في إلحاق ضرر كبير بالمنظمة وموظفيها ومنتجاتها وخدماتها ووضعها المالي وسمعتها<sup>١</sup>.

وتُعرَّف الأزمة بأنها أي حالة طوارئ تزعج الموظفين وتؤدي إلى عدم الاستقرار في المنظمة. تؤثر الأزمة على الفرد أو المجموعة أو المنظمة أو المجتمع بشكل عام.<sup>٢</sup>

وتُعرَّف الأزمة كذلك : بأنها حدث أو موقف غير مسبوق أو غير عادي يهدد المنظمة ويتطلب استجابة استراتيجية قابلة للتكيف في الوقت المناسب من أجل الحفاظ على سلامة المنظمة واستمراريتها<sup>٣</sup>

- ملاحظة ١: قد يتضمن الحدث درجة عالية من عدم اليقين.
- ملاحظة ٢: قد يتجاوز الحدث القدرة على الاستجابة أو إمكانيات المنظمة.
- ملاحظة ٣: لا توجد خطة كافية أو ملائمة للتعامل مع الحدث، حيث تكون هناك حاجة إلى نهج مرن وديناميكي.

## تعريف الحادث ؟

حدث سلبي يمكن أن يكون -أو أن يؤدي إلى- تعطيل أو خسارة أو حالة طوارئ أو أزمة

<sup>1</sup> Barton, Allan H. (1970). Communities in Disaster: A Sociological Analysis of Collective Stress Situation. Garden City, NY: Doubleday.

<sup>2</sup> Crisis Management - Meaning, Need and its Features, www.managementstudyguide.com

<sup>3</sup> PD CEN/TS 17091:2018

## الفرق بين الحادث والأزمة

لا يمكن لأحد منع الأزمات أو الحوادث ، ولكن من خلال الفهم الجيد لطبيعة الحدث والاستعداد المناسب له يمكن الحد من الأثار المترتبة عليه ، ومن المهم جدا التفريق بين الاحداث والأزمات حتى يتم العمل بناء على الحقائق والوقائع ويلخص الجدول التالي الفروق الرئيسية بينهما :

السمات	الحوادث	الأزمات
قابلية التنبؤ	يمكن توقع الحوادث بشكل عام، وهي تستجيب لتدابير الاستجابة المخطط لها مسبقا على الرغم من تفاوت توقيتها وطبيعتها ومدى انتشار أثارها، وبالتالي فمن غير الممكن التنبؤ بها بالتفصيل.	الأزمات هي أحداث فريدة أو نادرة أو غير متوقعة أو صعبة الإدارة، أو تتسم بخليط من هذه الخصائص. من الممكن أن تتسبب الأزمات في خلق تحديات استثنائية للمنظمة، ولا يمكن التعامل معها من خلال الاستجابات الإرشادية المخطط لها مسبقاً.
النشأة / التكوين	الحوادث يمكن أن تكون أحداث مُعطلة تقع دون إخطار أو مع فترة إخطار قصيرة، أو يمكن أن تنشأ من خلال العجز التدريجي أو فقدان للسيطرة من نوع ما. يُعد التعرف على العلامات التحذيرية للمشكلات المحتملة أو الفعلية أو الوشيكَة عنصراً حاسماً في إدارة الحوادث.	الأزمات يمكن تكون أحداث مُعطلة مفاجأة أو تقع دون إخطار أو تنبثق من حادث لم يتم احتواؤه أو تفاقم مع آثار استراتيجية فورية، أو تنشأ عندما تتكشف المشاكل الكامنة داخل المنظمة مع عواقب وخيمة تتعلق بالسمعة.
الإلحاح والضغط	عادة ما تستغرق الاستجابة للحوادث إطار زمني قصير للنشاط، ويتم حلها قبل التعرض لتأثيرات كبيرة طويلة الأمد أو دائمة على المنظمة.	تتسم الأزمات بطابع الإلحاح وقد تتطلب أن تستمر الاستجابة لفترات زمنية طويلة لضمان تقليل أثارها
الأثار	الحوادث هي أحداث سلبية مفهومة جيداً بشكل معقول وبالتالي فهي قابلة للاستجابة المحددة مسبقاً. ومن المحتمل أن تكون أثارها واسعة الانتشار. ذات تأثير ضئيل إلى ثانوي، ولكنه تأثير يمكن التحكم فيه، على الأطراف المعنية/أصحاب	يمكن للأزمات بسبب طبيعتها الاستراتيجية أن تعطل أو تؤثر على المنظمة بأكملها وأن تتجاوز الحدود التنظيمية والجغرافية والقطاعية. ونظراً لأن الأزمات تميل إلى أن تكون معقدة وغير مؤكدة بطبيعتها -بسبب مثلاً الحاجة لاتخاذ قرارات بمعلومات



الأزمات	الحوادث	السمات
<p>غامضة وغير كاملة- فإنه يصعب تقييم وتقدير انتشار التأثيرات.</p> <p>تؤثر -خاصة عندما لا تتم إدارتها بشكل صحيح- على أصحاب المصلحة/الأطراف المعنية مما يؤدي إلى ضرر لأولئك المعنيين.</p>	<p>المصلحة، ولا يؤدي إلى أضرار تبعية لا يمكن السيطرة عليها.</p>	
<p>الأزمات هي أحداث تتسبب في اهتمام عام وإعلامي كبير مع إمكانية التأثير سلباً على سمعة المنظمة. قد تكون التغطية في وسائل الإعلام وشبكات التواصل الاجتماعي غير دقيقة بدرجة مدمرة، مع إمكانية التسبب في تفاقم الأزمة بسرعة ودون داعٍ.</p>	<p>تجذب الإدارة الفعالة للحوادث القليل من الاهتمام الإعلامي، لكنه اهتمام إيجابي، حيث يتم اعتراض الأحداث السلبية وتخفيف أثارها بسرعة واستعادة الأعمال المعتادة بسرعة. ولكن ليس هذا هو الحال دائماً، كما أن الاهتمام الإعلامي السليبي -حتى عندما تكون الاستجابة للحدث فعالة وضمن المعايير المتفق عليها- له القدرة على تفاقم الحادث إلى أزمة.</p>	<b>التدقيق الإعلامي</b>
<p>بسبب مزيج الحداثة وعدم اليقين المتأصل بها وحجم ومدة التأثير المحتمل الذي تتسم به الأزمات فإنه نادراً ما يمكن حلها من خلال تطبيق الإجراءات والخطط المحددة مسبقاً. وهي تتطلب استجابة مرنة وإبداعية واستراتيجية ومستدامة متجذرة في قيم المنظمة وهياكل وتخطيط سليمين لإدارة الأزمة.</p>	<p>يمكن حل الحوادث من خلال تطبيق إجراءات ملائمة محددة مسبقاً واستخدام موارد كافية وخطط لاعتراض الأحداث السلبية وتخفيف أثارها والعودة إلى العمليات العادية.</p>	<b>الإدارة من خلال الخطط والإجراءات الموضوعية</b>

مصدر الجدول ( PD CEN/TS 17091:2018 )

## إدارة الازمات

إدارة الأزمة مجموعة من العمليات او الأنشطة أو الخطط التي وضعت للاستجابة والتعامل مع الاحداث المفاجئة ( غير المتوقعة ) بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب ، بهدف تجنب أو تقليل الاضرار التي تلحق بالمنظمة و قدرتها على العمل والحد من تأثيرها والعمل على التعافي واستئناف الاعمال العادية في أسرع وقت ممكن.

وتُعرّف كذلك بأنها : تطوير العمليات والأنظمة والقدرات التنظيمية للتعامل مع الأزمات وتطبيق ذلك<sup>4</sup>

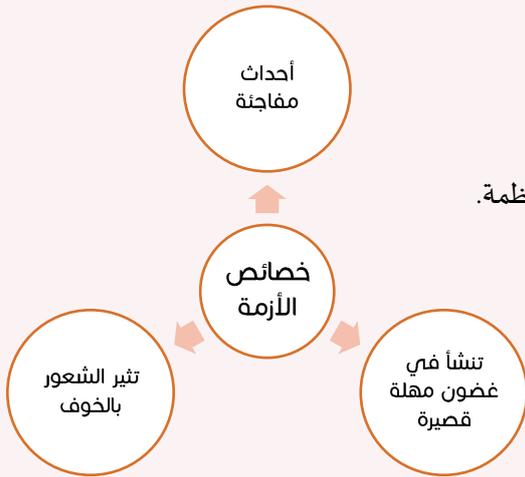
## فريق إدارة الازمات

مجموعة من الأفراد المسؤولين وظيفياً عن توجيه وتنفيذ إمكانيات إدارة الأزمات في المنظمة<sup>5</sup>. ملاحظة: يمكن أن يتضمن فريق إدارة الأزمات أفراداً من المنظمة بالإضافة إلى مستجيبين أوليين وفوريين وأصحاب المصلحة وغير ذلك من الأطراف المعنية الأخرى.

## خصائص الازمة

يمكن تلخيص خصائص الأزمة<sup>6</sup> في ثلاث نقاط رئيسية :

- سلسلة من الأحداث المقلقة المفاجئة التي تضر بالمنظمة.
- تنشأ الأزمة بشكل عام في غضون مهلة قصيرة.
- تثير الشعور بالخوف والتهديد بين الأفراد.



<sup>4</sup> PD CEN/TS 17091:2018

<sup>5</sup> PD CEN/TS 17091:2018

<sup>6</sup> Crisis Management - Meaning, Need and its Features, [www.managementstudyguide.com](http://www.managementstudyguide.com)

لدينا جميعا القدرة على التحول في أوقات  
الأزمات إلى مستويات جديدة والقيام بأشياء

لم نكن نعتقد أبدا أنها ممكنة  
ستيوارت وايلد



# أنواع الأزمات

من الممكن خلال تصنيف أنواع الأزمات تكوين فكرة كاملة حول مصادر الأزمات وأثارها وردود الفعل المحتملة لها واستخلاص أوجه التشابه بينها ومن خلال استخدام التصنيف أيضا يمكن للمنظمات والقادة وضع عمليات أفضل لمنع أو تقليل اثر الازمات وسرعة الاستجابة لها والتعافي منها.

يختلف تصنيف الازمات باختلاف هياكل المنظمات وبيئات الأعمال. وعادة ما ينقسم تصنيف الازمات والتعامل معها الى ثلاث طرق:

المناطق المتأثرة داخل المنظمة	مصدر إثارة الأزمة	الوقت/السرعة
-------------------------------	-------------------	--------------

## ◀ الطريقة الأولى :

يُعد الوقت والسرعة كمعيار تصنيف وسيلة فعالة للتصنيف عندما تكون أنواع الأزمات التي تواجهها المنظمة متجانسة وهذا يسمح للمنظمة أو القائد بالتكيف السريع لحل بناءً على السرعة التي تتطور أو تُحل بها الأزمة ، يقدم الجدول التالي مثالاً بسيطاً لطريقة التصنيف هذه:

سرعة التطور		سرعة الانقضاء
بطيء: تدريجي	سريع: فوري	
أزمة تَنْفِيس	أزمة سريعة	سريع: مفاجئ
أزمة بطيئة	أزمة ممتدة	بطيء: تدريجي

المصدر: (Rosenthal, Boin, and Comfort 2001)

يمكن للقائد أو المدير من خلال تقسيم الأزمات إلى هذه الفئات الأربعة: (أزمة سريعة ، أزمة تَنْفِيس ، والأزمة الممتدة ، والأزمة البطيئة ) تحديد العمر المتوقع بشكل سريع، ثم بناءً على الوقت يضع نقطة انطلاق قوية لتنفيذ الحل. يتمثل عيب استخدام أساليب التصنيف المشابهة لهذا الأسلوب في عدم توضيحها للحجم المحتمل وتنوع الآثار.

## ◀ الطريقة الثانية :

الطريقة الثانية لتصنيف تعتمد على مصدر الأزمات ، ومرة أخرى يعتمد عمق وتفاصيل هذه التصنيفات على تنوع الأزمات ، وبالنسبة لبعض المنظمات قد تكون هذه التصنيفات مفصلة للغاية وتساعد في التخطيط للاستجابة السريعة ، أما عند النظر في الأزمات الخاصة بمجموعة متنوعة من الصناعات تصبح هذه التصنيفات مبسطة وواسعة من حيث طبيعتها.

يوضح الجدول أدناه مثلاً على هذا النوع من التصنيف ، وفيه تنقسم الأزمات إلى فئتين بسيطتين: أزمات ناشئة من مصدر متعمد وأزمات ناشئة من مصدر غير متعمد.

أزمات غير متعمدة	أزمات متعمدة
١. الكوارث الطبيعية	١. الإرهاب
٢. تفشي الأمراض	٢. التخريب
٣. التفاعلات التقنية غير المتوقعة	٣. العنف في مكان العمل
٤. فشل المنتجات	٤. سوء العلاقات بين الموظفين
٥. ركود الاقتصاد	٥. سوء إدارة المخاطر
	٦. عمليات الاستحواذ العدائية
	٧. القيادة غير الأخلاقية

المصدر: (Ulmer, Sellnow, and Seeger 2006)

## ◀ الطريقة الثالثة :

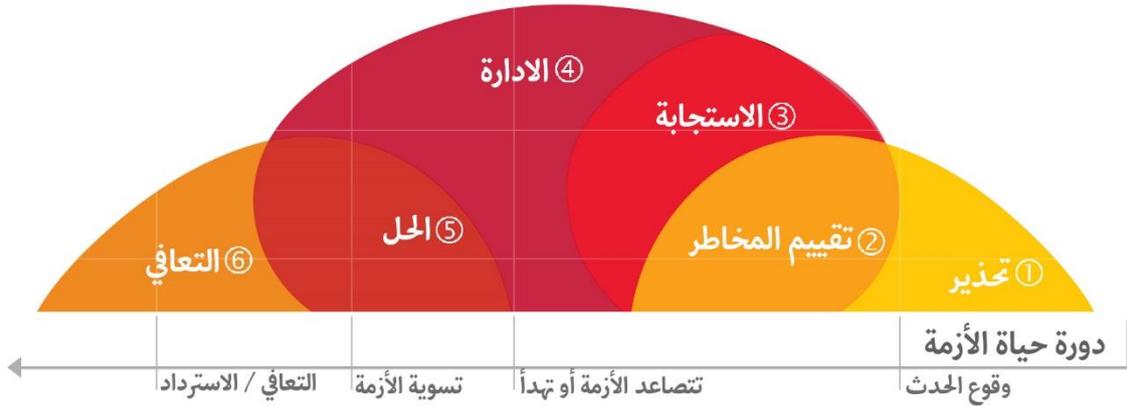
الطريقة الثالثة لتصنيف الأزمات تعتمد على المنطقة المتأثرة داخل المنظمة ، في بعض الأحيان يمكن أن تكون الأزمة متنوعة بما يكفي للتأثير على المؤسسة بأكملها على جميع المستويات ، ولكن هذه الأزمات نادرة الحدوث في العادة. وعلى الرغم من إمكانية تأثر المنظمة كلها بالأزمة إلا أنها عادة ما تؤثر بشكل رئيسي على قسم أو إدارة أو مستوى معين من المنظمة ، يساعد التصنيف القائم على التأثير في عزو التأثيرات إلى أسبابها الجذرية وتوقع التداعيات المحتملة والنتائج العامة بشكل أكثر فعالية.

يتضح من الطرق الثلاثة السابقة أنه لا يمكن تصنيف الأزمات تصنيفاً دقيقاً باستخدام طريقة واحدة ، وبدلاً من ذلك من المفيد استخدام هذه الطرق كعدسات يتم النظر من خلالها إلى الأزمة ، من خلال تقييم الأزمات يصبح القادة قادرين على استيعاب حجم الأزمة وتقييم أضرارها وتطوير المخططات المناسبة لتحديد أولويات التعافي بسرعة أكبر.

# دورة حياة الأزمة

حتى تستطيع تحليل الأزمة بشكل فعال ، عليك معرفة دورة حياة الأزمة لتتمكن من خلالها اختيار الحلول المناسبة والاستجابة للأحداث في الوقت المناسب ، ومن النماذج المهمة لدورة حياة الأزمة ما قدمه الدكتور روبرت سي. تشاندلر ( Dr. Robert C. Chandler ) عام ٢٠١٣ ، حيث وضع ستة مراحل يشرح من خلالها دورة حياة الأزمة كما هو موضح بالشكل ادناه بعد ترجمته للغة العربية وهذه المراحل :

( ① التحذير ② تقييم المخاطر ③ الاستجابة ④ الإدارة ⑤ الحلول ⑥ التعافي ) .



دورة حياة الأزمة للدكتور روبرت سي. تشاندلر 2013 - ترجمة شركة تنمية المعرفة

## التواصل أثناء الأزمات

مهما كان حجم الأزمة فإن مفتاح الاستجابة الناجحة هو التواصل الفعال والذي يجب ان يكون شامل وسريع ودقيق ، وتعود أهمية التواصل خلال فترة الأزمة الى عدة نقاط منها على سبيل المثال :

- تمكين التواصل المرن أثناء الأزمة داخل المنظمة .
- بناء الثقة في مكان العمل
- منع انتشار المعلومات الخاطئة في مكان العمل
- منع الارتباك ومساعدة الموظفين على الشعور بالأمان

- منع او تقليل التهديد الذي قد تشكله الأزمة على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة
- المحافظة على ولاء العملاء

قدم الدكتور روبرت سي. تشاندلر شرح كامل عن أهمية التواصل أثناء مراحل الأزمة التي أوردتها بالنموذج الخاص به ويمكن تلخيصها بالشكل التالي :

### ◀ المرحلة الأولى : مرحلة التحذير :

- تختلف الازمات في المساحة الكافية للوقت للتحذير من حدوثها حسب نوع كل أزمة ، فقد يكون هناك وقت قصير جدا او معدوم للتحذير مثال انفجار احد المصانع بشكل مفاجئ ، وقد يكون هناك متسع من الوقت او وقت محدد لوقوع الحدث مثل إعصار معين يتم التنبيه عليه من قبل هيئة الأرصاد كمثال ، وبغض النظر عن الوقت قبل حدوث الأزمة يعد التواصل الفعال والابلاغ عن الحادث امر في غاية الأهمية في هذه المرحلة .
- في هذه المرحلة يجب ان تكون هناك خطط وقواعد متفق عليها سابقا للتواصل ثلاثم هذه المرحلة بحيث تؤدي الى التأثير المباشر على الاستجابة المطلوبة .
- يعتبر التواصل في هذه المرحلة هام جدا بقصد زيادة الوعي مع أهمية ان تكون الرسائل اثناء هذه المرحلة بسيطة ومباشرة وتتوافق مع التدريب والخطط المقررة سلفاً ، مع إعداد الموارد التنظيمية وموظفي الاستجابة الميدانية والاستعداد لاستمرار التواصل أثناء الحالة .
- في هذه المرحلة أيضا يتم تفعيل الإجراءات المحددة سابقا لمثل هذه الحالات ، واشعار الموظفين بالآلية التي سيتم العمل بها وتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتنفيذ الاستجابة للطوارئ .
- من المحتمل في هذه المرحلة ان التحذير من الحدث سيؤدي الى القلق والتغيرات النفسية وقد تسبب الاجهاد مما يؤثر على القدرة على التركيز ، والانتباه ، والاستماع ، والتفكير ، والفهم ، والالتزام بالتعليمات ، وهذا يؤكد أهمية ان تظل الرسائل أثناء مرحلة التحذير بسيطة ومباشرة و تركز على الوصف الموضوعي غير المبالغ فيه للخطر المحتمل وعدم التسبب في ضغوط غير مبررة ، مع الالتزام بالحقائق والشفافية الكاملة لبناء الثقة مع أصحاب المصلحة مما يؤدي الى تحفيزهم للتصرف بكفاءة وبشكل مناسب .

### ◀ المرحلة الثانية : مرحلة تقييم المخاطر :

- في هذه المرحلة يتم تقييم مخاطر الأزمة وفهمها بشكل واضح وتحديد اثارها المحتملة وأضرارها مما يتيح تحديد أفضل مسار للعمل لتجنب أو تخفيف الكارثة المحتملة.
- تعد إدارة المعلومات في مرحلة تقييم المخاطر مفتاح نجاح مواجهة الأزمة ويتطلب ذلك وجود عمليات مرنة وموثوقة لجمع واسترداد وتقييم وتخزين وحفظ المعلومات ، ويعتبر هذا النشاط عملية تواصل أساسية في هذه المرحلة .
- التواصل الداخلي والخارجي من المتطلبات الرئيسية في هذه المرحلة بحيث يتم ربط افراد المصلحة بالازمة ومناقشتها وتقييمها بشكل موضوعي وشفاف

### ◀ المرحلة الثالثة : الاستجابة :

- تركز المبادئ التوجيهية الأولية للاستجابة للأزمات على ثلاث نقاط:  
(١) سريعة ، (٢) دقيقة ، (٣) منسجمة.
- في هذه المرحلة يتم تفعيل خطة الطوارئ ، وتفعيل المبادئ التوجيهية المعمول بها والتركيز على الإجراءات السريعة والفعالة مع الاخذ بالاعتبار ان المعلومات الواردة حول الأزمة قد تكون غير دقيقة وتعرض للتفسير الخاطئ بسبب الاجهاد والارتباك او بسبب فقدان احد وسائل التواصل كالتكنولوجيا المعمول بها على سبيل المثال .
- يجب في هذه المرحلة إبقاء جميع أصحاب المصلحة على دراية كاملة طوال دورة حياة الأزمة ، مع تزويدهم بأخر المستجدات عند حدوث تغيير في خطة الطوارئ.

### ◀ المرحلة الرابعة : مرحلة الإدارة :

- كلما زاد مستوى الاجهاد والارتباك كلما انخفضت القدرات المعرفية لدى الأشخاص وفي هذه المرحلة المهمة من دورة حياة الأزمة على المنظمات قياس ردة الفعل تجاهها فإما أن تتحرك نحو الحل أو تزداد سوءاً مع ظهور طبقات جديدة من التعقيد.
- في هذه المرحلة يتم العمل باستراتيجية التواصل المفتوح ، وعادة يكون هناك نوعين من التواصل داخل المنظمات ، اتصال أحادي الاتجاه وثنائي الاتجاه ( Andersson and Zbirenko 2014). في حين أن الاتصال أحادي الاتجاه له مكانه في الأوقات التي تكون فيها السرعة والدقة مطلوبة ، يفضل الاتصال ثنائي الاتجاه على المدى الطويل وعند محاولة جمع المعلومات أو نشرها أثناء الأزمات ، يسمح الاتصال ثنائي الاتجاه بارتفاع

المعلومات من الأسفل إلى الأعلى ، مما يسمح للقادة بالحصول على المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات. كما يسمح الاتصال ثنائي الاتجاه بتنفيذ دورة التغذية الراجعة .

— خلال هذه المرحلة ايضاً يجب أن تركز الاتصالات على توفير المعلومات الهامة لأصحاب المصلحة وأن تحتوي هذه الرسائل على تعليمات واضحة ومحددة (تفعل الشيء الصحيح في الوقت المناسب) مع الاخذ بالاعتبار أن الظروف والأشخاص الذين يستجيبون لها قد يتغيرون مع أهمية ألا تلقي الرسائل اللوم أو تعطي تركيزاً سلبياً أو نظرة مستقبلية سلبية لما يمكن أن يتسبب هذا في ضرر كبير لسمعة المنظمة والذي سيكون من الصعب استرداده .

### ◀ المرحلة الخامسة : مرحلة الحل

— خلال هذه المرحلة وعند حل الأزمة او الاقتراب من نهايتها على فريق الأزمة اشعار أصحاب المصلحة وطمأنتهم برسائل واضحة ومؤكدة ومحددة المدة على ان تشمل هذه الرسائل على سبيل المثال ( وقت العودة الى الوضع الطبيعي ، فترة التعافي ، وقت مراجعة او إيقاف العمل بخطة الطوارئ ، التعديلات في الصلاحيات او الهيكلة .. الخ )

— يجب ان تراعي هذه المرحلة الحالة النفسية والمعرفية لأصحاب المصلحة وحالة الارتباك التي حدثت او التي تكون نتيجة للشائعات ، والآلية التي يمكن اتباعها للحصول على معلومات إضافية .

### ◀ المرحلة السادسة : مرحلة التعافي :

— تختلف مدة كل مرحلة في دورة حياة الأزمة وتتراوح من أيام الى اشهر ، وبشكل عام تكون فترة التعافي هي الأطول ، خلال هذه المرحلة يتم التركيز على العودة إلى الحالة الطبيعية لما قبل الأزمة واستئناف العمليات اليومية المعمول بها سابقا ، ويتركز التواصل في هذه المرحلة على تقديم المشورة وايضاح الخطوات المتوقعة المطلوبة للعودة إلى العمليات العادية وزرع الثقة والاطمئنان لدى أصحاب المصلحة .

— في هذه المرحلة أيضا يتم التواصل ومناقشة أوجه القصور وكيف سيتم تصحيحها في المستقبل بالإضافة الى فحص وتحليل الأضرار والخسائر والتكاليف وتقييم استراتيجيات التعافي المخططة وتعديلها وتنفيذها.

# القيادة أثناء الأزمات

أحد الوظائف الهامة للقائد أثناء الأزمات تحقيق استقرار الحالة قدر المستطاع ، قد لا يكون من الممكن فرض النظام على الفوضى الظاهرة بسرعة كبيرة، ولكن يجب على القائد التحلي بالهدوء والسلطة والإصرار ومن شأن هذا أن يؤدي إلى نزع فتيل التوترات وتحقيق التركيز على النشاط وبث الثقة في الفريق وطمأنة الأطراف المعنية بأن هناك أشياء يتم القيام بها.<sup>7</sup>

ذكر ( Pat Rowe )<sup>8</sup> في مقال له على الانترنت ( السمات العشرة الرئيسية لقيادة الأزمات العظماء ) أنه عند مراقبة السلوك القيادي لقيادة الأزمات الناجحين وجد ان هناك ١٠ سمات أساسية للقيادة تكون فارقة عند حدوث الأزمات يمكن توضيحها بتصريف :

١. يدركون الأحداث ودلالاتها على حقيقتها، كما أنهم يفكرون في الأفضل للمنظمة وليس في مكاسبهم الشخصية.
  ٢. قادرون على رؤية الصورة من اعلى ، ويمكنهم فهم السبب والنتيجة. وهم يطورون معرفة مفصلة جداً بالقضايا بسرعة. وتزيد هذه القدرة من قدرتهم على النظر إلى المشكلة بشكل واقعي.
  ٣. النظر في نُهج متعددة لكيفية معالجة المشاكل وقبول مشاركة الآخرين للوصول للحلول الممكنة .
  ٤. الحسم والأخذ بزمام المبادرة والعمل على عدم إعاقة فعالية القرار من الجهات العليا .
  ٥. التعاون. يأخذ القادة الأقوياء بزمام المشكلة، إلا أنهم يدركون أن الحل طويل المدى يتطلب مساهمة ومشاركة العديد من الأطراف المعنية. وهم يحددون هؤلاء الأشخاص ويعملون معاً من أجل إيجاد حل يدعمه معظمهم ويمكن لمعظمهم التعايش معه.
  ٦. الاستماع للنصائح غير المرغوب بها ، وهذا يشمل الأشخاص الذين قد يكون على خلاف معهم والذين قد تكون نصائحهم مخالفة لنصيحة أقرب مستشاريهم.
  ٧. الهدوء والشجاعة والإيجابية
  ٨. مواجهة المخاطر ، لأن القائد القوي مستعد دائماً للمخاطرة المحسوبة إذا كان ذلك هو الحل الأفضل.
  ٩. يفهم القادة الأقوياء أنهم لن يحصلوا دائماً على جميع المعلومات التي يرغبون فيها، ويدركون أن اتخاذ قرار غير مثالي غالباً ما يكون أفضل من عدم اتخاذ أي قرار على الإطلاق
  ١٠. الاستعداد للاعتراف بالأخطاء.
- لا يمتلك كل القادة جميع هذه السمات بنسب متساوية، فبعضهم يكون أقوى في نقطة ما أكثر من النقاط الأخرى. إلا أن معظم القادة الذين ينجحون في إدارة الأزمات يمتلكون غالبية هذه السمات.

<sup>7</sup> PD CEN/TS 17091:2018

<sup>8</sup> Pat Rowe. Great Crisis Leaders:10 Key Characteristics

## حل عبقرية لأزمة



بوب شابمان Bob Chapman ، الذي كان يدير مصنع يدعى باري ويميلير Barry Wehmiller ، تأثر مصنعه بالأزمة العالمية ٢٠٠٨ وخسر أكثر من ثلث الطلبات، مما جعلهم غير قادرين على تحمل مصاريف عمالهم. كان يجب تقليص ملايين الدولارات من النفقات والحل كان كما فعلت أغلب الشركات هو تسريح عدد من العمال. لكن «بوب» رفض الأمر واقترح بعبقرية الخروج ببرنامج اجازات يبدأ من كل موظف بدءاً من السكرتيرة إلى المدير التنفيذي، الكل كان مطالباً بأخذ ٤ أسابيع كعطلة غير مدفوعة الأجر.

فكرة حل عبقرية ولكن الطريقة في إيصال الحل إلى الموظفين كانت أكثر عبقرية فكيف قدم «بوب» برنامجه إذا؟  
توجه إلى عمال المصنع بالجملة التالية:

**«سيكون من الأفضل أن نتألم كلنا قليلاً على أن يتألم بعض منا بشكل كبير»**

كانت ردة فعل العمال غير عادية ، فقد استشعروا المسؤولية والتقدير الكبير من الرئيس التنفيذي ، فعرض العمال المقتدرين تغطية الاجازة للعمال اقل مقدرة بحيث من كان لديه من يكفيه من المال يأخذ اجازة ( ٥ او ٦ أسابيع ، ومن كان اقل قدرة يأخذ اجازة أسبوع او أسبوعين .. وهكذا ) ، وكانت النتيجة ان الشركة تجاوزت الازمة بدون تسريح للعمال ووفرت مبالغ مالية غير متوقعة .

المصدر / TEDx بتصرف

# التخطيط لإدارة الأزمات

يمكن ان تحدث الازمة بشكل مفاجئ مما يُعرض المنظمة لكثير من المشكلات التشغيلية والإدارية وغيره حسب نوع الازمة ، ولأهمية معالجة هذه الاحداث يجب على المنظمات التخطيط لمواجهة الازمات والتركيز على وضع الأسس الرئيسية لإدارة عمليات الاستجابة والانتقال السريع إلى عمليات التعافي

## ماهي خطة إدارة الأزمات

هي وثيقة تحدد الإجراءات التي ينبغي تطبيقها والموارد المرتبطة بها ومن الذي يقوم بتطبيقها وأين يتم تطبيقها بالنسبة لنوع معين من الأزمات.<sup>9</sup>

## المعلومات الرئيسية لخطة إدارة الأزمات

بحسب المواصفة البريطانية PD CEN/TS 17091:2018 فإنه يجب أن تضع المنظمة خطة إدارة أزمات (CMP) تتضمن المعلومات الرئيسية التالية:

أ	من لديه السلطة والمسؤولية عن القرارات والإجراءات الرئيسية في الأزمات
ب	معلومات الاتصال الرئيسية: كيف يتم الاتصال بالموظفين في حالة حدوث أزمة
ج	الاتصالات في حالة الأزمات (الداخلية والخارجية)
د	آلية تفعيل الاستجابة للأزمات وكيفية عملها عملياً
هـ	تفاصيل مستويات الاستجابة في المنظمة ومخطط تدفق يوضح تسلسل الإجراءات
و	هيكل ودور فريق إدارة الأزمات وما هو متوقع منه
ر	موقع اجتماع فريق إدارة الاتصالات (مع مواقع بديلة) والمعدات والدعم المطلوبان
ح	النماذج الرئيسية (مثل جدول أعمال وسجل اجتماع فريق إدارة الأزمات)
ط	إرشادات حفظ السجلات
ي	نموذج تقرير الحالة المقرر استخدامه في المنظمة

<sup>9</sup> ISO 24518:2015

## توصيات عند انشاء الخطة

- يجب أن تكون خطة إدارة الأزمات مختصرة قدر الإمكان لضمان قراءتها والتدريب عليها قبل الحاجة إليها، وأنها يمكن أن تُفهم وتُستخدم فعلياً عند حدوث أزمة. إذا تطلب الأمر يمكن تطوير الخطة لتحديد السياسة والمزيد من العناصر الإجرائية حول كيفية عمل فريق إدارة الأزمات وترتيبات التدريب والتقييم اللازمة، ولكن لا ينبغي أن يعوق هذا الخطة ذاتها.
- يجب أن تركز خطة إدارة الأزمات على توفير إمكانيات عامة للاستجابة، ولا يجب أن تكون خاصة بسيناريو محدد، لأن وجود خطة لكل حالة طوارئ محتملة سيكون غير عملي أو من المحتمل أن يُعيق مرونة التفكير والعمل ويهمل نقطة أن العديد من الأزمات لا يمكن التنبؤ بها بشكل أساسي ويستحيل التخطيط لها بالتفصيل الدقيق. يجب أن يكون هناك مجال في خطة إدارة الأزمات للمفاجآت والأحداث التي لا تغطيها الإجراءات والممارسات القائمة.
- يجب أن تدعم خطة إدارة الأزمات الحاجة إلى الاستجابة في الوقت المناسب وإمكانية "التفكير خارج الصندوق" والمرونة والارتجال، وأن تحتوي على استجابات قابلة للتطبيق باستخدام الخبرة المتعددة التخصصات المتاحة. ويجب أن تنظر في المصادر الرسمية وغير الرسمية للمعلومات المتاحة حول كيفية تطور الأزمة في ظل قيود حقيقية.

# الآثار المترتبة على طبيعة الأزمات

يمكن أن ترتبط الأزمات بمشاكل معقدة للغاية، وقد لا يتضح كامل آثارها وطبيعتها في وقت حدوثها. وقد يكون للحلول المحتملة عواقب سلبية للغاية، وربما يُضطر صناع القرار على جميع المستويات إلى اختيار "أفضل الحلول السيئة" وتسوية (أو على الاعتراف والقبول ب) العضلات الاستراتيجية الأساسية. وقد يعني هذا أن كل خيار سيأتي مع آثار من نوع ما وليس هناك حل مثالي.

لا تنطوي الأزمات دائماً على تهديدات مباشرة للحياة أو الأصول المادية مثل الممتلكات، ولكنها كثيراً ما تهدد الأصول غير الملموسة للمنظمات، مثل السمعة والصورة والعلامة التجارية، لذلك فإن القيادة الاستراتيجية تتسم بأهمية خاصة أثناء الأزمات.

تتطلب حالة عدم اليقين الملازمة لحالات الأزمات أن يتم توضيح توقعات الموظفين على جميع المستويات، وأن يتم توجيه الإجراءات بشكل واضح وموثوق. ويجب أن تعكس هذه التوقعات والإجراءات علاقة واضحة بالقيم الأساسية للمنظمة (التي تحدد الغرض من وجود المنظمة وكيف يتوقع الآخرون أن تتصرف)، وأن تقدم توجيهات واضحة حول كيفية اتخاذ القرارات الصعبة وتؤكد على أهمية وضوح واتساق الإجراءات والاتصالات خلال الأزمة.

يمكن أن تجبر الأزمة المنظمة على مراجعة خياراتها وسياساتها وثقافتها واستراتيجياتها أو تعديلها أو الدفاع عنها، وقد يكون ذلك تحت تدقيق الجمهور ووسائل الإعلام. ومع ذلك يمكن أن تجلب الأزمة فرص وفوائد



جديدة للمنظمة إذا عولجت بنجاح. حتى إذا تم النظر إلى المنظمة على أنها مخطئة أو جديرة باللوم فإن التحلي بالنزاهة والتعاطف يمكن أن يعوض إلى حد ما الضرر الذي لحق بسمعتها ومكانتها خاصة عندما لا يتم تلبية توقعات الأطراف المعنية.

إن الاستجابة للأزمة في الوقت المناسب أمر بالغ الأهمية. ينبغي على المنظمة أن تنظر في كيفية حشد ترتيباتها للتعامل مع الأزمات في مرحلة مبكرة كتدبير احترازي. على العكس من ذلك يمكن أن يؤدي الإنكار والتهاون أو التأخير بين صناعات القرارات الاستراتيجية إلى زيادة ضعف المنظمة وعرقلة استجابتها وتقويض قدرتها على التعافي من الأزمة. كذلك يمكن أن تتطلب الأزمات بشكل استثنائي عدم وجود أي افتراضات تتعلق بقدرة الموظفين (سواء الأقدمية أو الدرجة أو الخبرة) على إدارتها وتوجيه المنظمة للخروج من الأزمة.

تتطلب الإدارة الناجحة للأزمات التحلي بالمرونة والإبداع، وقد تتضمن الخروج عن "القواعد" العادية للمنظمة أو بيئة أعمالها والاستعداد للدفاع عن ذلك أو تبريره. ويتطلب هذا بالنسبة لقادة المنظمة وضوح الفكر والرؤية الاستراتيجية والحسم والقدرة على التصرف بطرق تعكس القيم الأساسية للمنظمة. ويجب على القادة على وجه الخصوص أن يتصرفوا بتعاطف تجاه المتضررين من الأزمة وأن يتوقعوا ويشجعوا نفس الشيء في المنظمة ككل. كذلك يُمكن أن تعكس الإدارة الجيدة للأزمات الصفات الإيجابية للمنظمة وتعزز سمعتها العامة.

## المراجع

- Andersson, Johanna, and Alena Zbirenko. 2014. "Effect of Organizational Structure , Leadership and Communication on Efficiency and Productivity." Umea School of Business and Economics. [www.divaportal.org](http://www.divaportal.org).
- Andy Rowe. Managing a Crisis: Leadership and Organizational Elements Essential for Success, fulfillment the requirements for the degree of Master of Science in Engineering and Management, MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY , 2016.
- Barton, Allan H. (1970). Communities in Disaster: A Sociological Analysis of Collective Stress Situation. Garden City, NY: Doubleday.
- Crisis Management - Meaning, Need and its Features, [www.managementstudyguide.com](http://www.managementstudyguide.com)
- Dr. Robert C. Chandler. 2013. The Six Stages of a Crisis. [www.everbridge.com](http://www.everbridge.com).
- PD CEN/TS 17091:2018, Crisis management – Guidance for developing a strategic capability
- Pat Rowe. Great Crisis Leaders:10 Key Characteristics, [www.bernsteincrisismanagement.com](http://www.bernsteincrisismanagement.com)
- ISO 24518:2015, Activities relating to drinking water and wastewater services — Crisis management of water utilities



شركة تنمية المعرفة  
Knowledge Development Co.

+966 56 320 8662

@kldevcom

info@kd-company.com

www.kd-company.com

