



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

إدارة الأزمات

الدكتورة آية رياض العبد القادر بورزان



ISSN: 2617-989X



Books & References

إدارة الأزمات

الدكتورة آية رياض العبد القادر بورزان

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2021

هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع – النسب للمؤلف – حظر الاشتقاق (CC– BY– ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>

يحق للمستخدم بموجب هذه الرخصة نسخ هذا الكتاب ومشاركته وإعادة نشره أو توزيعه بأية صيغة وبأية وسيلة للنشر ولأية غاية تجارية أو غير تجارية، وذلك شريطة عدم التعديل على الكتاب وعدم الاشتقاق منه وعلى أن ينسب للمؤلف الأصلي على الشكل التالي حصراً :

الدكتورة آية رياض العبد القادر بورزان، الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021

متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة <https://pedia.svuonline.org/>

Crisis Management

Dr. Aya Riad Alabd Alkader Borazan

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2021

Published under the license:

Creative Commons Attributions- NoDerivatives 4.0

International (CC-BY-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode>

Available for download at: <https://pedia.svuonline.org/>



الفهرس

1	الفصل الأول: مفهوم الأزمة
2	1-1 تعريف الأزمة:
4	2-1 أسباب حدوث الأزمات.
6	3-1 الآثار المترتبة على الأزمات:
9	4-1 خصائص الأزمات.
11	5-1 دورة حياة الأزمة:
13	6-1 الفرق بين الأزمة وبعض المصطلحات الأخرى.
20	المراجع المستخدمة في الفصل
21	تمارين الفصل الأول
23	الفصل الثاني: إدارة الأزمات
24	1-2 مفهوم إدارة الأزمات.
26	2-2 أهمية إدارة الأزمات:
27	3-2 دورة إدارة الأزمة:
36	4-2 متطلبات إدارة الأزمة.
37	5-2 أدوات إدارة الأزمات:
38	6-2 أسباب فشل إدارة الأزمات:
39	7-2 إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:
43	8-2 إدارة الأزمات الدولية:

46	9-2 دراسة حالة. أزمة الصواريخ الكوبية:
52	المراجع المستخدمة في الفصل
53	تمارين الفصل الثاني
55	الفصل الثالث: سيناريوهات التعامل مع الأزمات
56	1-3 أنواع الأزمات:
63	2-3 مستويات الأزمة:
65	3-3 مصفوفة الأزمات: <i>Crisis Matrix</i>
68	4-3 دراسة حالة: فضيحة <i>Enron</i>
73	المراجع المستخدمة في الفصل
74	تمارين الفصل الثالث
76	الفصل الرابع: التخطيط للأزمات
76	مخطط الفصل:
77	1-4 متطلبات خطة الأزمة.
82	2-4 تشكيل فرق إدارة الأزمة (الأساسية والداعمة)
97	3-4 دور القيادة في إدارة الأزمة.
102	4-4 توقع الأزمة.
111	5-4 دراسة حالة: أمثلة على إدارة الأزمات حسب أفضل الممارسات.
118	المراجع المستخدمة في الفصل
119	تمارين الفصل الرابع

121	الفصل الخامس: التدابير طويلة الأجل للتعامل مع الأزمات
122	1-5 استراتيجيات مواجهة الأزمات.
132	2-5 الوقاية من الأزمات.
134	3-5 التخفيف من آثار الأزمة:
149	4-5 دراسة حالة:
153	المراجع المستخدمة في الفصل
154	تمارين الفصل الخامس
156	الفصل السادس: إدارة سمعة المنظمة في حالات الأزمات
157	1-6 دور إدارة العلاقات العامة في الحد من آثار الأزمة.
164	2-6 الاتصالات الخارجية: دور الإعلام.
168	3-6 الاتصالات الداخلية: أصحاب المصالح:
175	4-6 دراسة حالة.
177	المراجع المستخدمة في الفصل
178	تمارين الفصل السادس
180	الفصل السابع: التعافي من الأزمة واستمرارية الأعمال
181	1-7 مرحلة ما بعد الأزمة:
183	2-7 إدارة استمرارية الأعمال:
187	3-7 خطة استمرارية الأعمال:
196	4-7 دراسة حالة: الأزمة المالية العالمية 2008: الدروس المستفادة.

201.....	المراجع المستخدمة في الفصل
202.....	تمارين الفصل السابع
203.....	الفصل الثامن: تجارب عالمية في الأزمات الاقتصادية والإدارية والمالية
204.....	1-8 اختراق بيانات شركة <i>Target</i> :
205.....	2-8 فضيحة انبعاثات <i>Volkswagen</i> :
206.....	3-8 استجابة وسائل التواصل الاجتماعي لشركة <i>Southwest Airlines</i> لفشل تكنولوجيا المعلومات.
207.....	4-8 أزمة "التدحرج البطيء" <i>COVID-19</i> .
212.....	5-8 إدارة أزمات المنتج: العبث بمنتج <i>Tylenol</i>
214.....	6-8 إدارة أزمة الرعاية الصحية: الجائحة العالمية:
215.....	7-8 إدارة أزمة الكوارث الطبيعية: إعصار كاترينا
216.....	8-8 إدارة أزمة الكوارث الصناعية: تسرب غاز بوبال <i>Bhopal</i>
218.....	9-8 فضيحة <i>Facebook</i> :
221.....	المراجع المستخدمة في الفصل
222.....	تمارين الفصل الثامن
223.....	المراجع والمصادر <i>References</i>

الفصل الأول: مفهوم الأزمة

عنوان الموضوع: مفهوم الأزمة. *The Concept of Crisis*

كلمات مفتاحية:

الأزمة *Crisis*، المشكلة *Problem*، الطوارئ *Emergency*، الكارثة *Disaster*، المفاجأة *Surprise*، التهديد *Threat*، الصراع *Conflict*.

ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل مفهوم الأزمة من منظوراتها المختلفة، ويحلل خصائصها، ويوضح الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث الأزمات، كما أنه يمكن الباحث من التمييز بين مصطلح الأزمة وبعض المصطلحات الأخرى التي يحدث أحياناً الخلط فيما بينها مثل مفهوم الكارثة، المشكلة، الطوارئ.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- 1- التعرف على مفهوم الأزمة من وجهات نظر مختلفة.
- 2- تحليل خصائص الأزمة وأبعادها المختلفة.
- 3- فهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الأزمات.
- 4- التعرف على بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأزمة والتمييز فيما بينها.

مخطط الفصل:

- 1-1 تعريف الأزمة. *The definition of a crisis.*
- 2-1 أسباب حدوث الأزمات. *The causes of crises.*
- 3-1 الآثار المترتبة على الأزمات. *Crisis Impacts.*
- 4-1 خصائص الأزمات. *The characteristics of crises.*
- 5-1 دورة حياة الأزمة *Crisis life cycle*
- 6-1 الفرق بين الأزمة والمصطلحات الأخرى. *The difference between crisis and other terms.*

1-1 تعريف الأزمة:

تتميز الأزمات عادة بحدوثها بشكل مفاجئ، وشمولها العديد من الجهات الفاعلة المختلفة، والحاجة إلى اتخاذ قرارات في ظل ضغوط زمنية شديدة وظروف من عدم التأكد، مع إثارة انتباه العامة ووسائل الإعلام ونشر الأخبار والشائعات عنها.

تعود كلمة أزمة إلى الكلمة اليونانية *krinein* والتي تعني اتخاذ القرار. وتشير بعبارة أخرى إلى مرحلة حاسمة في سلسلة من الأحداث وغالبًا ما كانت تُستخدم في الماضي لوصف المرحلة الحاسمة في مسار المرض والتي تعني تحولًا نحو الأفضل أو الأسوأ. كما ورد مصطلح الأزمة في اللغة الصينية *Wetji* وهي عبارة عن كلمتين *Wet* والتي تُعبّر عن الخطر، و *Ji* وتُعبّر عن الفرصة التي يُمكن استثمارها لدرء الخطر.

يكاد يكون من المستحيل تصوير كل جوانب الأزمة في تعريف واحد. ولكن بشكل عام يُمكن القول بأنّ الأزمة هي الموقف الذي يُربك موارد المجتمع، ويهدد بتمزيق أنظمة التحكم فيه، وبالتالي يمكن أن يدمر الحياة اليومية لعدد كبير من الناس.

قد يكون نوع الأزمة التي يتم الاستعداد لها هنا فيضائًا، أو تدمير محطة توليد الكهرباء، أو تسرب غاز، أو تحطم/ غرق سفينة، أو إطلاق مواد مشعة على سبيل المثال لا الحصر. يمكن أيضًا أن يتم اختلاق الأزمة من قبل مجموعة، على سبيل المثال الإرهاب أو التخريب أو المقاطعة أو قرصنة الكمبيوتر. يمكن أن تحدث الأزمة أيضًا نتيجة لسوء السلوك أو الاحتيال أو تغيير القيم والأنماط السلوكية.

تُعرّف الأزمة في المفهوم السياسي بأنها موقف يؤدي إلى استخدام القوة العسكرية في المواجهة أو التوصل لحل بين الأطراف.

أما وفق المفهوم الدولي: فهي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف يهدد قيم ومصالح الدولة بشكل مباشر.

أما بالنسبة للأزمة التنظيمية فهناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأزمة يُمكن عرض البعض منها:

تُعرّف الأزمة بأنها حدث كبير يؤثر سلباً في المنظمة وسمعتها وخدماتها وأنشطتها ومنتجاتها وأصحاب المصالح المتعاملين معها.

كما تُعرّف بأنها حدث يؤدي إلى الفوضى في المنظمة ويُحدّد قدراتها المستقبلية على النجاح وتحقيق الربح والبقاء في السوق.

وتُعرّف أيضاً بأنها حدث يقل احتمال وقوعه لكنه يهدد استمرارية المنظمة في حال وقوعه ويتصف بغموض أسبابه وتأثيره وطرق حله.

الأزمة هي اضطراب يؤثر على النظام ككل ويهدد أساساته وجوهر وجوده.

الأزمة هي حالة غير طبيعية تشكل خطراً كبيراً على أنشطة المنظمة ويمكن أن تؤدي إلى تغييرات سريعة في سياستها العامة، حيث أنها تجذب انتباه وسائل الإعلام وتهز ثقة الجمهور.

وفي تعريف عام للأزمة يُمكن وصفها بأنها حالة أو موقف يواجه الفرد أو الجماعة أو المنظمة لا

يمكن التعامل معه باستخدام الإجراءات الروتينية المعتادة.

وتُعرّف الأزمة بأنها تغييرات سلبية خطيرة غير متوقعة وواسعة النطاق، تخلق حالة من الفوضى بغض النظر عن مستوى كفاءة الإدارة في الظروف الاعتيادية.

الأزمة هي حدث لديه القدرة على إحداث تغييرات جذرية في المنظمة، وتُشكّل تهديد ملموس لسمعة ومكانة ومصداقية المنظمة وحتى احتمال بقاءها.

وبالتالي يمكن تلخيص التعاريف السابقة كما يلي:

- الأزمة هي موقف استثنائي غير اعتيادي أو حدث غير متوقع، ويكون له عواقب وآثار غير متوقعة.
- تشكّل الأزمة تهديداً أو تحدياً للمنظمة التي يكون لديها سيطرة محدودة عليها بشكل عام، وتضع كافة أجهزة المنظمة وإداراتها في موقف المواجهة ولا تقتصر على جهة واحدة فقط.
- من المحتمل أن تكون الأزمة خطيرة وتتطلب اتخاذ إجراءات فورية وسريعة والاعتماد على نظم إدارية تختلف عن نظم الإدارة الاعتيادية اليومية.

1-2 أسباب حدوث الأزمات.

تتعدد أسباب الأزمات فقد تكون داخلية أو خارجية، طبيعية أو متعمدة. ويمكن تحديد أهم أسباب الأزمات في النقاط التالية:

1. ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات وما ينتج عنه من: عدم توفير المعلومات المناسبة واللازمة لصنع القرارات، مشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرارات، الفشل التكنولوجي بما

- يتضمن من تخريب في الأجهزة والمعدات، المشاكل في الإنترنت، ثغرات في البرمجيات، القرصنة واختراق الأمن المعلوماتي كلها تؤدي إلى أزمة.
2. تنشأ الأزمة نتيجة صراع المصالح والخلافات بين الأفراد العاملين والإدارة ويترتب عليها انهيار نظام الاتصالات داخل المنظمة، وعدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا، وعدم وجود فرق عمل فعالة، وتنعكس بشكل مقاطعة أو إضراب لفترات غير محددة ونزاعات.
3. يؤدي العنف والسرقة والإرهاب في مكان العمل إلى أزمة تنظيمية.
4. يمكن أن يؤدي إهمال القضايا الثانوية في البداية إلى أزمة كبيرة وحالة من عدم اليقين في مكان العمل.
5. تؤدي السلوكيات غير القانونية مثل قبول الرشاوى أو الاحتيال أو التلاعب بالبيانات أو المعلومات إلى حدوث أزمة في المنظمة.
6. تنشأ الأزمة عندما تفشل المنظمة في الدفع لدائنيها وتعلن نفسها كمنظمة مفلسة.
7. ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع بعض الأحداث، الأمر الذي يؤدي إلى تردي الأوضاع ومضاعفة الخسائر، وخلق مجموعة من المشكلات التابعة التي لم تكن لتظهر لو تم التعامل مع الوضع مبكراً.
8. تجاهل إشارات الإنذار المبكر: يؤدي التهوين من الأزمات واللامبالاة في مواجهة المشكلات إلى تفاقمها بدرجة يصعب بعد ذلك مواجهتها. مثل تجاهل شكاوى العملاء أو تجاهل الظواهر التي تشير إلى ارتفاع احتمال حدوث فيضان مدمر.
9. قد تنشأ الأزمات بسبب ضعف الثقة مما يؤدي إلى سيادة روح الأنانية، عدم الاعتراف بالأخطاء،

تزايد الصراعات بين الأفراد وعدم الالتزام بتنفيذ القرارات.

10. عدم وضوح أهداف المنظمة وما يترتب على ذلك من عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها،

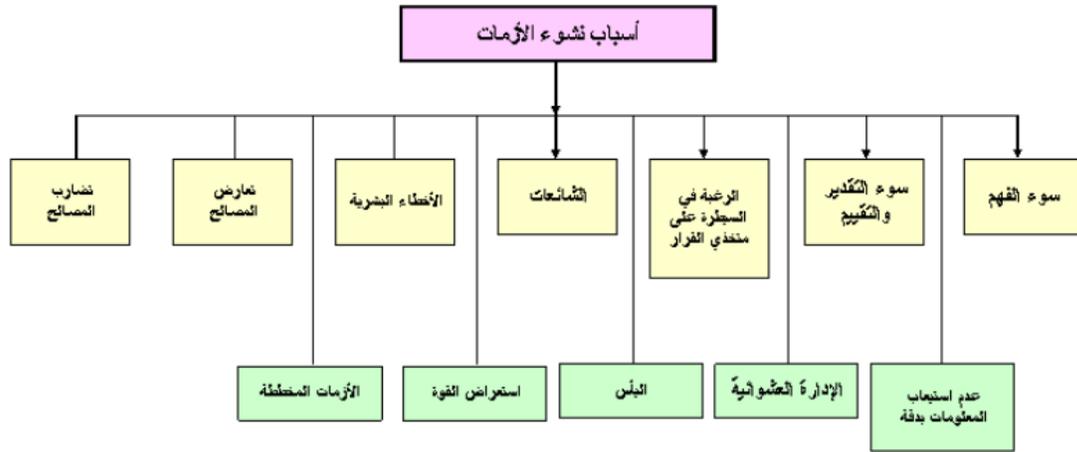
وعدم موضوعية تقييم الأداء، وعدم معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم، وعدم وضع خطط

لمواجهة تحديات المستقبل، والتباطؤ في التعامل مع مؤشرات احتمالات اقتراب وقوع أزمة ما.

11. القيادة الإدارية غير الملائمة ويترتب عليها عدم قدرة المدراء على تحمل المسؤولية، وعدم

قدرتهم على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع الأحداث السابقة فقط في بؤرة اهتمامهم.

ويمكن تلخيص أسباب حدوث الأزمات بالشكل التالي:



الشكل رقم (1-1) - أسباب نشوء الأزمات

المصدر: المعهد التخصصي للدراسات (2016)، " استراتيجية صناعة وإدارة الأزمات"، الجزائر. ص:7.

1-3 الآثار المترتبة على الأزمات:

هناك العديد من الآثار السلبية التي تسببها الأنواع المختلفة من الأزمات.

فعلى سبيل المثال الأزمات الناتجة عن الأنشطة الإرهابية (مثلاً الهجمات على أبراج التجارة العالمية في نيويورك في 11 سبتمبر 2001) كانت لها آثار خطيرة في هذه الجوانب المختلفة: (1) السياحة، (2) الاستثمارات الأجنبية والداخلية، (3) أسواق الأوراق المالية، و (4) التجارة الخارجية.

كذلك الأزمات الناتجة عن تفشي الأمراض والأوبئة تسبب الكثير من الآثار السلبية. فمثلاً الضرر الذي حدث بسبب تفشي مرض الحمى القلاعية (مرض معد يمثل خطورة كبيرة على الحيوانات والبشر) في عام 2001 في المملكة المتحدة. كانت آثاره كالتالي: (1) الخسارة في سوق العمل وسوق الصرف الأجنبي، (2) الخسارة في قطاعات السياحة، حيث تم إغلاق الفنادق والمطاعم، و(3) الخسارة في قطاعات الزراعة، مثل الحليب ولم يتم إنتاج منتجات اللحوم بسبب تفشي الأمراض. هذه الخسائر كان لها تأثير مباشر على الاقتصاد الكلي للمملكة المتحدة؛ ذلك أنه خلال الفترة 1995-2000، قبل تفشي المرض، كان متوسط معدلات النمو السنوي للاقتصاد 5.4% و 1.7%، وبعد تفشي المرض، كانت معدلات النمو لعام 2001 1.9% و -14.5%.

كذلك في دراسة لتأثير انتشار أنفلونزا الخنازير على السياحة في المملكة المتحدة بينت أنه خلال الفترة بين الربع الأول لعام 2008 والربع الأول من عام 2009 والتي تمثل فترة تفشي الفيروس فقدت المملكة المتحدة حوالي 4.7 مليون زائر في هذه الفترة، وهو ما يمثل 14.3% من إجمالي الزوار الوافدين. كما أنها تسببت في جمهورية كوريا في وفاة 151,700-575,500، مما أدى إلى انخفاض الناتج المحلي الإجمالي فيها بمقدار (1 مليار دولار).

وبشكل عام يؤثر تفشي الأوبئة على النمو الاقتصادي بالإضافة إلى تأثيره على تغيير سلوك الأفراد مثل الخوف الناجم عن الذهاب إلى أماكن عملهم، مما يؤثر على إنتاجهم. ففي عام 1918 تسببت

الأنفلونزا الإسبانية في وفاة 20 مليون إلى 100 مليون، وأدى ذلك إلى انخفاض كبير في الناتج المحلي الإجمالي في البلدان التالية: أستراليا (3%)، كندا (15%)، المملكة المتحدة (17%)، الولايات المتحدة (11%).

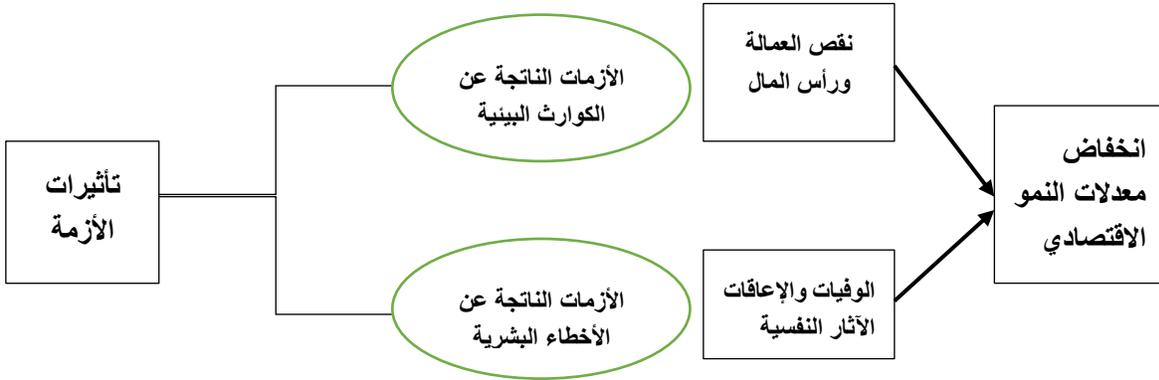
كما تسببت الأنفلونزا الآسيوية التي بدأت في عام 1957 في حدوث 0.7 مليون إلى 1.5 مليون حالة وفاة، وأدى ذلك إلى انخفاض كبير في الناتج المحلي الإجمالي في البلدان التالية: كندا، اليابان، المملكة المتحدة والولايات المتحدة بنسبة 3% .

كما تسبب السارس الذي بدأ في عام 2003 في 744 حالة وفاة، وهذا أدى إلى انخفاض كبير في الناتج المحلي الإجمالي في البلدان التالية: الصين (4 مليارات دولار)، وكندا (3-6 مليارات دولار)، وسنغافورة (5 مليارات دولار) .

كذلك الأمر بالنسبة للكوارث الطبيعية (الأعاصير والزلازل والفيضانات)، فهي تسبب أضرارًا جسيمة للمجتمع على المدى القصير كخسارة رأس المال (مثل الأضرار التي تلحق بالمصانع والمنازل) وخسارة رأس المال البشري (الوفيات والإعاقات..)، ويمكن أن تؤدي الخسارة في العمالة ورأس المال إلى انخفاض الإنتاج في العديد من القطاعات مثل القطاعات الزراعية والصناعية والتعليمية، مما يؤدي إلى انخفاض إجمالي الناتج المحلي. كما تنتج عنها آثار طويلة المدى، حيث تؤثر على قطاعي الصحة والتعليم، وعلى المخزون الحالي من موارد رأس المال البشري، بالإضافة إلى تأثيرها على الاستثمارات طويلة الأجل.

في الختام، يُمكن القول بأنَّ أي نوع من الأزمات يؤدي مباشرة إلى تراجع النمو الاقتصادي. ويليخص

الشكل التالي تأثيرات الأزمة.



الشكل رقم (1-2) - تأثيرات الأزمات

Source: Abdallah, M. et al. (2021), “Crisis Management Art from the Risks to the Control: A Review of Methods and Directions”, MDPI, Basel, Switzerland, <https://doi.org/10.3390/info12010018.P:6>.

1-4 خصائص الأزمات.

تتميز الأزمات ببعض الخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم، يمكن استعراضها كما يلي:

1. المفاجأة: من أهم خصائص الأزمة أنها تقع فجأة ودون سابق إنذار، أو تحدث بسرعة بحيث

لا يتسنى لإدارة المنظمة الوقت الكافي لتجنب وقوعها.

2. جسامة التهديد الفعلي أو المتوقع: تتسم الأزمة على عكس المشكلات العادية بجسامة خطورتها

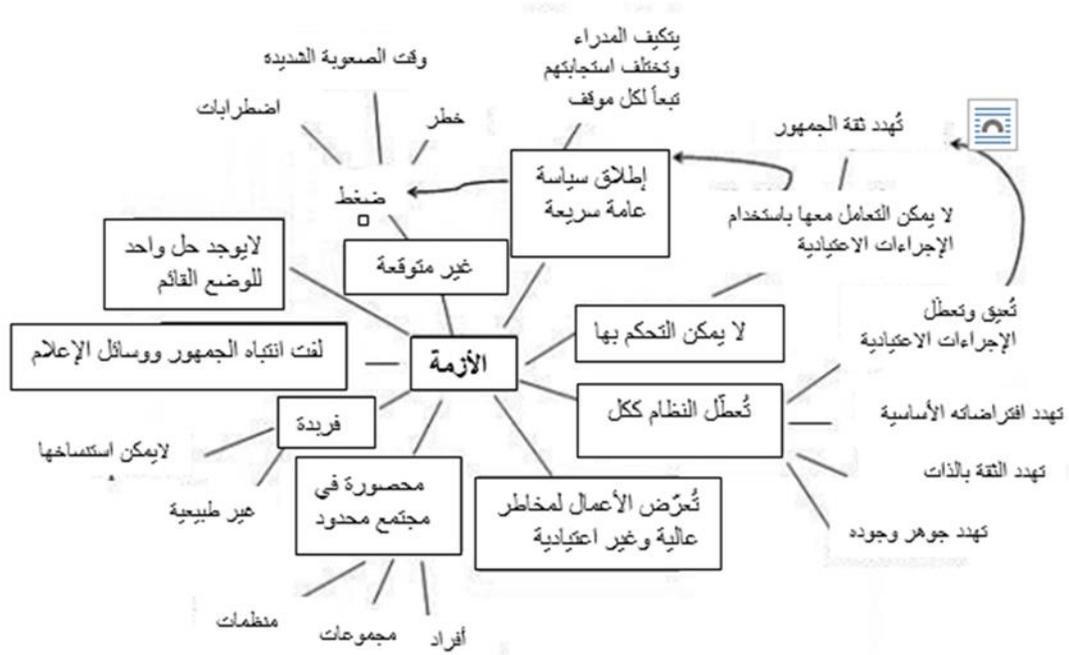
الفعلية أو المتوقعة واتساع نطاقها لتشمل النظام بأكمله وتهديد الأسس التي يقوم عليها هذا

النظام وافترضاوته الأساسية.

3. فقدان السيطرة والتوازن: تُعتبر الأزمة نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة وسريعة، وتسبب

الأزمة في بدايتها حالة من الهلع والتوتر مما يضعف إمكانية رد الفعل السريع لمواجهتها.

4. ضيق الوقت وعدم توفر حلول فورية: تتطلب الأزمة استجابة سريعة نظراً لتداعياتها الخطيرة على الموارد والممتلكات، وبالتالي لا يمتلك المدراء والمعيون بالأمر الوقت الكافي للتفكير بالحلول والبدائل المناسبة للخروج من هذه الأزمة.
5. التصعيد: تبدأ بعض الأزمات صغيرة ولا تلبث أن تكبر وتمتد على مستوى النظام بأكمله بشكل متسارع ما لم يتم السيطرة عليها والتعامل معها في مراحلها الأولى.
6. تعدد التأثيرات وتشابك التداعيات: عندما تنفجر الأزمة تخلق بعض نتائجها أحداثاً جديدة لها تداعياتها وتختلط الأسباب بالنتائج، مما يؤدي إلى المزيد من الضغط على الإدارة ويُضيق فرص الانفراج.
7. عدم كفاية المعلومات: تتسم الأزمة بغياب أو ندرة المعلومات اللازمة عن أسباب الأزمة ومدى انتشارها وتأثيرها والنتائج التي أحدثتها، مما يؤدي إلى زيادة حالة الارتباك وضعف القدرة على المواجهة والمعالجة.
8. جذب اهتمام الرأي العام: يمكن أن تساهم التغطية الإعلامية السلبية في تعميق الأزمة من خلال خلق فجوة بين المنظمة وجمهورها وفقدان ثقتهم بها وبالتالي فقدانها شرعية وجودها. ويمكن توضيح أهم خصائص الأزمة بالشكل رقم (3-1)



الشكل رقم (3-1) - خصائص الأزمة

Source: Al-Dahash, H. et al. (2016), “Understanding the terminologies: Disaster, Crisis and Emergency”, Proceedings of the 32nd annual ARCOM Conference 5-7 September, Manchester, UK, Association of researchers of construction management, Vol.2, pp. 1191-1200. P:1196.

5-1 دورة حياة الأزمة:

تتكون دورة حياة الأزمة من المراحل التالية:

1- مرحلة الصدمة والإنكار: Shock and Denial

غالباً ما تكون الصدمة بسبب الخوف من المجهول، وترافقها مشاعر الشعور بالتهديد والخوف من الفشل. يمكن أن يتأثر الأفراد الذين لم يشهدوا تغييراً كبيراً من قبل بهذه المرحلة الأولى بشكل خاص. من الشائع أن يقنع الناس أنفسهم بأن التغيير لن يحدث بالفعل، وإذا حدث فلن يؤثر عليهم. وغالباً يستمر الأفراد والمنظمات بممارسة أعمالهم وكأن شيئاً لم يحدث، وقد يرفضون تلقي اتصالات حول التغييرات، وقد يقدمون أعذاراً لتجنب المشاركة في التخطيط المسبق.

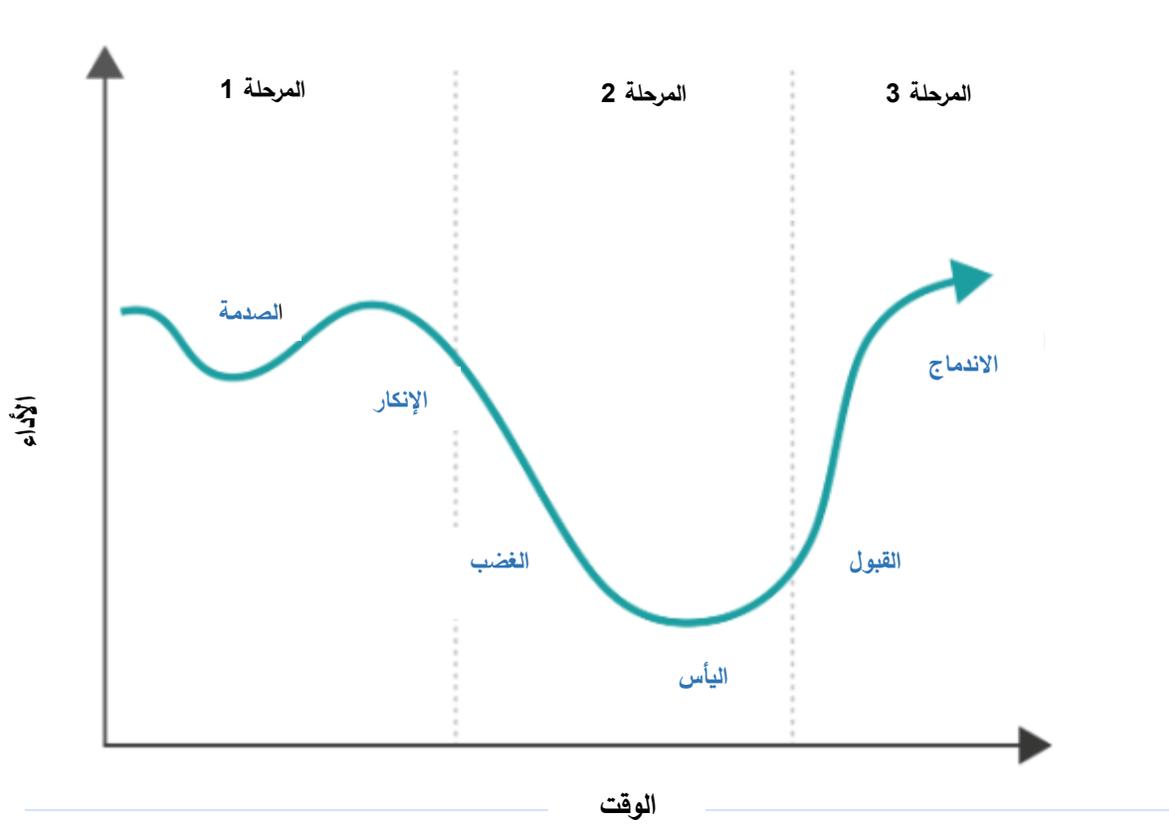
في هذه المرحلة، يُعتبر الاتصال هو المفتاح للإحاطة بالأزمة، مع التأكيد على ضرورة التغيير الفعلي بهدف تجنب الآثار غير المرغوبة التي قد تترتب على ذلك، وتقديم أكبر قدر ممكن من الطمأنينة، كل ذلك سيساعد على تجاوز هذه المرحلة بسرعة.

2- مرحلة الغضب والاكتئاب: *Anger and Depression*

في هذه المرحلة تسود مشاعر الشك والريبة والإحباط. من الشائع أن تكون الروح المعنوية منخفضة، وأن تصل مستويات الشك إلى الذروة. وغالباً يكون التركيز على المشكلات أو التفاصيل الصغيرة على حساب المهام اليومية. وقد يستمر الأفراد في أداء المهام بنفس الطريقة المعتادة حتى لو لم يعد هذا السلوك مناسباً.

3- مرحلة القبول والاندماج: *Acceptance and Integration*

في هذه المرحلة تتجلى عقلانية التفكير بعد امتصاص الصدمة، يُصبح المزاج أكثر تفاؤلاً وحماسة. ويقبل الأفراد أن التغيير أمر لا مفر منه، ويبدؤون في العمل مع التغييرات بدلاً من العمل ضدها. وينصب التركيز بشدة على المستقبل والشعور بإمكانية إحراز تقدم حقيقي. خلال الجزء الأول من هذه المرحلة تظل الطاقة والإنتاجية منخفضة، لكنهما تبدآن ببطء في إظهار علامات الانتعاش. ويمكن تمثيل دورة حياة الأزمة بالشكل التالي:



الشكل (1-4) دورة حياة الأزمة

1-6 الفرق بين الأزمة وبعض المصطلحات الأخرى.

تتعدد المصطلحات التي قد تقترب في معناها من مفهوم الأزمة وقد تُعتبر مرادفة لها عند غير المتخصصين. لذلك لا بُد من تعريف هذه المصطلحات والتمييز بينها وبين مفهوم الأزمة.

أ- الكارثة: *Disaster*

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الكارثة تبعاً لتصنيف أسبابها ونتائجها وزمانها ومكانها من وجهة نظر المدارس المختلفة، إضافة لتأثرها بالوضع السياسي والجغرافي والاقتصادي والاجتماعي للدول المعنية.

أكد مكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث (UNISPR, 2009) على أنّ الكارثة تحدث نتيجة

الاتحاد بين مجموعة من المخاطر ونقاط الضعف والافتقار إلى التدابير والإجراءات السليمة. ذلك أنّ استخدام تدابير خاصة للتخطيط والتنسيق واستخدام الموارد المناسبة يقلل من الآثار السلبية المترتبة على الكوارث.

ومن هنا يمكن تعريف الكارثة بأنها حدث غير متوقع ينتج عن أسباب طبيعية، تكنولوجية أو اجتماعية يمكن أن يؤدي إلى التدمير وإلحاق الكثير من الأضرار والخسائر.

كما تُعرّف الكارثة بأنها حدث يتجاوز القدرات المحلية على الصمود والتكيف والتعافي ويستلزم وجود مساعدات خارجية وإشراك العديد من أصحاب المصالح.

كما تُعرّف الكارثة تقنياً بأنها آلية ديناميكية تبدأ بظهور أحد المخاطر وتدفعه عبر النظام على شكل سلسلة من الأحداث وفق تسلسل معين ينتج عنه خسائر في الممتلكات والأرواح من خلال التأثير السلبي على نظم الطوارئ في المنظمة أو المجتمع.

وبشكل عام يمكن اعتبار الكارثة أحد أسباب حدوث الأزمة ومقدمة لها، ويمكن حصر أسباب الكوارث في:

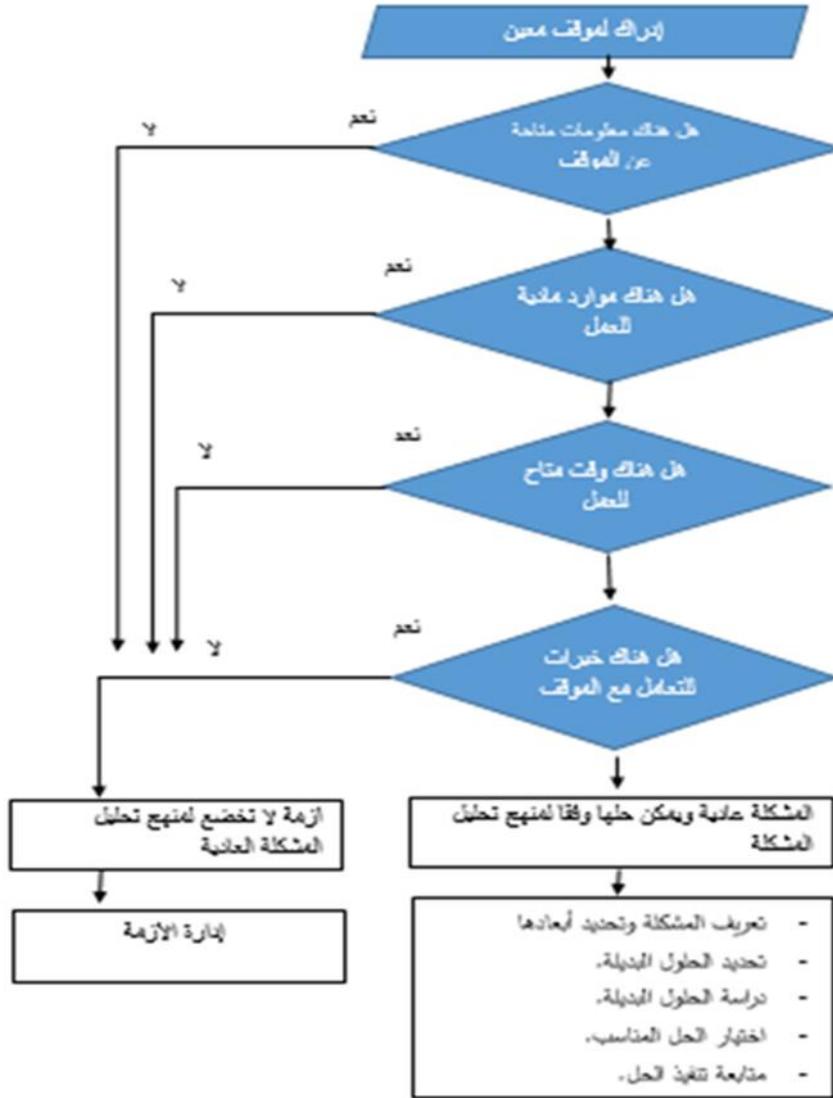
- أسباب طبيعية: زلازل، فيضانات، براكين.
- أسباب بشرية: تراكم المشاكل، سوء الإدارة، الصراعات.
- أسباب تكنولوجية: تتعلق بكافة الأجهزة والمعدات التكنولوجية المختلفة.

والشكل رقم (5-1) يبين بنية الكارثة

لحماية الممتلكات وإنقاذ الأرواح وتقليص الأضرار والعودة إلى العمل بالظروف الاعتيادية. وعلى العكس مما سبق تُعرّف الطوارئ بأنها أحداث يمكن إدارتها محلياً دون الحاجة إلى اتخاذ تدابير إضافية أو استثنائية أو إحداث تغييرات في الإجراءات المتبعة. ويتفق العديد من الباحثين بأن الطوارئ ممكن أن تتحول إلى كوارث إن لم يتم معالجتها فوراً.

ج- المشكلة *Problem*:

تُعتبر المشكلة تمهيداً للأزمة إذا اتخذت مساراً حاداً ومعقداً يصعب حساب أو توقع نتائجه بدقة، ويحتاج التعامل معها إلى سرعة كبيرة في اتخاذ القرارات والإجراءات. في الواقع تمثل المشكلة قيوداً يؤدي إلى مصاعب وآثار سلبية تتطلب حلاً في غضون فترة زمنية وليس بالضرورة عاجلاً، ولكن بالمقابل يحتاج لجهود منظمة وكبيرة للتعامل معه والإحاطة به والحد من تفاقمه قبل أن يتحول إلى أزمة. ويمكن التمييز بين المشكلة والأزمة من خلال الشكل (6-1):



الشكل رقم (6-1) - الفرق بين الأزمة والمشكلة.

المصدر: الصيرفي، محمد (2006)، "إدارة الأزمات"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر. ص 25.

د- الحادث *Accident*:

يُعرّف الحادث بأنه خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله ولكنه لا يهدد أساسات ومسلمات النظام كالأزمة.

هـ- الصراع *Conflict* :

يُعرّف الصراع بأنه حالة سببها تعارض حقيقي أو متخيل للاحتياجات والقيم والمصالح. كما يُعرّف بأنه تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً والانتهاز بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم.

يمكن أن يكون الصراع داخلياً (داخل الشخص نفسه)، أو خارجياً (بين اثنين أو أكثر من الوحدات الاجتماعية).

يُساعد الصراع كمفهوم على تفسير الكثير من جوانب الحياة مثل الاختلاف الاجتماعي وتعارض المصالح والحروب بين الأفراد والجماعات والمنظمات. والجدول رقم (1-1) يلخص أهم الفروق بين الأزمة والمصطلحات الأخرى:

الجدول رقم (1-1) - الفروق بين الأزمة والمصطلحات الأخرى

المفهوم	الخصائص
• الأزمة	<ul style="list-style-type: none"> - حدث غير متوقع يحمل تهديداً. - عنصر المفاجأة متصاعد. - القدرة على التدخل ممكنة. - عند وجود مخاطر معينه تجتمع معها عنصر الهشاشة أو الضعف في الإدارة والمراقبة فهذا سيؤدي إلى حدوث أزمة.
• الكارثة	<ul style="list-style-type: none"> - حدث غير متوقع. - تنتج عن قوى الطبيعة أو تصرفات الإنسان. - يترتب عليها خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات والموارد. - عنصر المفاجأة كامل. - القدرة على التدخل تكون لتخفيف الآثار. - إذا اجتمع مع الأزمة خسائر مالىه أو بشريه تصبح كارثه. - يمكن أن تتطور إلى أزمة.
• الطوارئ	<ul style="list-style-type: none"> - خطر مباشر على الصحة، الحياة، الممتلكات. - تتطلب تدخلاً سريعاً قبل أن تتطور إلى أزمة.
• المشكلة	<ul style="list-style-type: none"> - عائق أمام تحقيق هدف. - قد يتطلب حلها وقتاً طويلاً. - لا تشكل تهديداً. - قد تتطور إلى أزمة.
• الصراع	<ul style="list-style-type: none"> - حالة من التناقض الفعلي أو المتصور بين القيم، الحاجات والمصالح. - يمكن أن يتحول إلى أزمة.

المراجع المستخدمة في الفصل

1. الصيرفي، محمد (2006)، "إدارة الأزمات"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.
2. الفقيه، عبد الله. (2012)، " إدارة الأزمات". جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
3. المعهد التخصصي للدراسات (2016)، " استراتيجيات صناعة وإدارة الأزمات"، الجزائر.
1. Abdallah, M. et al. (2021), "**Crisis Management Art from the Risks to the Control: A Review of Methods and Directions**", MDPI, Basel, Switzerland, <https://doi.org/10.3390/info12010018>.
2. Al-Dahash, H. et al. (2016), "**Understanding the terminologies: Disaster, Crisis and Emergency**", Proceedings of the 32nd annual ARCOM Conference 5-7 September, Manchester, UK, Association of researchers of construction management, Vol.2, pp. 1191-1200.
3. Bernstein. J & Bonafede. B. (2011), "**Manager's Guide to Crisis Management**", McGraw-Hill Companies, Inc., O'Reilly Media, Inc.
4. Dillon. B, (2014), "**Emergency Planning, Crisis and Disaster Management**", Oxford University Press, United Kingdom.
5. Farazmand. A. (2001), "**Handbook of Crisis and Emergency Management (Public Administration and Public Policy)**", 1st edition, Marcel Dekker Inc. New York, USA.
6. Institute of Public Administration, (2009), "**Crisis Management—An International Overview**", Efficiency Unit, Ireland.
7. Marchesani. V.J. (2014), "**The Fundamentals of Crisis Management**", Page Publishing Inc
8. Moore, T. & Lakha, R. (2006), "**Tolley's Handbook of Disaster and Emergency Management**", Elsevier Ltd, 3^{ed} Edition, USA.
9. SEMA's Educational Series (2003), "**Crisis Communication Handbook**", Swedish Emergency Management Agency.
10. Zamoum, Kh. and Gorpe, T. (2018), "**Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises**", <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.76198>.

تمارين الفصل الأول

(1) أجب بـ صح أو خطأ True/False:

خطأ	صح	العبرة
	✓	1- من أسباب حدوث الأزمات تجاهل إشارات الإنذار المبكر
✓		2- يُرافق مرحلة الغضب والاكتئاب مشار التهديد والخوف من الفشل
✓		3- تتجلى عقلانية التفكير بعد مرحلة الصدمة والإنكار مباشرةً
	✓	4- الطوارئ هي حالة يتم فيها تعليق الإجراءات العادية واتخاذ تدابير استثنائية لحماية الأرواح والممتلكات.
✓		5- لا يمكن اعتبار الكارثة أحد أسباب الأزمة أو مقدمة لها.

(2) اختر الإجابة الصحيحة Multiple choices

1- من أهم خصائص الأزمات:

- أ. المفاجأة.
 ب. القدرة على السيطرة.
 ج. إمكانية توفير الحلول الفورية.
 د. كل ما سبق صحيح.

2- تبدأ دورة حياة الأزمة بـ:

- أ. مرحلة الصدمة والإنكار.
 ب. مرحلة الغضب والاكتئاب.
 ج. مرحلة القبول والاندماج.
 د. كل ما سبق غير صحيح.

3- تُمثّل قيماً يؤدي إلى مصاعب وتتطلب حلها فترة زمنية ليست بالضرورة عاجلة:

- أ. الأزمة.
 ب. الكارثة.
 ج. المشكلة.
 د. الطوارئ.

4- خلل يؤثر على النظام بأكمله ولكن لا يهدد أساساته ومسلّماته.

- أ. الأزمة.
 ب. الحادث.
 ج. الطوارئ.
 د. كل ما سبق غير صحيح.

3) أسئلة/ قضايا للمناقشة:

السؤال الأول: تعاريف:

عرّف الأزمة ووضح أهم الفروق بينها وبين الكارثة، الطوارئ، الحادث، المشكلة، الصراع.

(مدة الإجابة: 15 دقيقة، الدرجات من 100: 15، توجيه للإجابة: الفقرة 1-1 / 1-6)

السؤال الثاني: أسباب ونتائج الأزمات.

ناقش أهم أسباب حدوث الأزمات والنتائج التي قد تترتب عليها.

(مدة الإجابة: 20 دقيقة، الدرجات من 100: 15، توجيه للإجابة: الفقرة 1-2 / 1-3)

السؤال الثالث: دورة حياة الأزمة.

تمر دورة حياة الأزمة بثلاث مراحل: عددها، ثم اشرح المرحلة الأولى.

(مدة الإجابة: 20 دقيقة، الدرجات من 100: 20، توجيه للإجابة: الفقرة 1-5)

الفصل الثاني: إدارة الأزمات

عنوان الموضوع: إدارة الأزمات *Crisis Management*

كلمات مفتاحية:

إدارة الأزمة *Crisis management*، الإدارة بالأزمة *Management by crisis*، دورة حياة إدارة الأزمات *Crisis management life cycle*. الأزمات الدولية *International Crisis*.

ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل مفهوم إدارة الأزمات وأهميتها، ويعرض أهم النماذج التي تبين دورة حياة إدارة الأزمة، ويوضح أهم متطلبات وأدوات إدارة الأزمات، ويعرض أهم أسباب فشلها، ثم يميز بين مصطلحي إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة. وأخيراً يشرح مفهوم الأزمات الدولية مع توضيحها بدراسة حالة.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- 1- التعرف على مفهوم إدارة الأزمات وأهميتها.
- 2- استعراض أهم نماذج إدارة الأزمات.
- 3- تحديد متطلبات وأدوات إدارة الأزمات.
- 4- فهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل إدارة الأزمات.
- 5- التمييز بين مفهومي إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة.
- 6- تحليل الأزمات الدولية، أسبابها وأساليب إدارتها.

مخطط الفصل:

1-2 مفهوم إدارة الأزمات. *The concept of crisis management*

2-2 أهمية إدارة الأزمات. *The importance of crisis management*.

3-2 دورة إدارة الأزمة. *Crisis management cycle*.

4-2 متطلبات إدارة الأزمة. *Crisis management requirements*.

5-2 أدوات إدارة الأزمات. *Crisis management tools*.

6-2 أسباب فشل إدارة الأزمات. *The reasons for the failure of crisis management.*

7-2 إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات. *Crisis management and management by crises.*

8-2 إدارة الأزمات الدولية *International Crisis Management*

9-2 دراسة حالة. *A case study.*

2-1 مفهوم إدارة الأزمات.

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات "Crisis Management" ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة، حيث كان يُشير إلى كل ما تهتم به الحكومات حتى يكون لديها القدرة على مواجهة الظروف المفاجئة والكوارث العامة. ومن ثمَّ انتقل المفهوم إلى العلاقات الدولية، حيث اعتُبرت أسلوب للسياسة الخارجية على مواجهة الظروف الدولية المختلفة. واستمر المفهوم بالتطور حتى ظهر في علم الإدارة حيث بدأت المنظمات باستخدامه لمواجهة الظروف الطارئة أو حل المشكلات المستعجلة.

فإدارة الأزمات عبارة عن نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تُمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

ومما لا شك فيه أنَّ إدارة الأزمات هي علم وفن، ولكن من الناحية التطبيقية يُنظر إليها كفن أكثر منها علم، لأنها تتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تُكتسب بالمعرفة. ويكمن الغرض من إدارة الأزمة في تغيير الأمر الواقع مع تجنب الصراع، فإذا تطورت الأزمة إلى صراع تعتبر الإدارة فاشلة.

ويعد علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر والذي

شهد العديد من المتغيرات المتكاثفة شديدة الغرابة إلى حد المعجزات، سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي أو على المستوى القومي.

أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها " المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة.

وقد تم تعريف مفهوم إدارة الأزمات "بأنها تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. فعلم إدارة الأزمات هو علم الإدارة وتحقيق التوازنات والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات.

كما تُعرّف بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمات أو التعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت .

وبشكل عام يمكن تعريف إدارة الأزمات على أنها:

"كافة الاستراتيجيات والعمليات والمقاييس المخططة والتي يتم وضعها موضع التنفيذ لمنع وقوع

الأزمات، أو التعامل مع الأزمات والتقليل من أضرارها في حال وقوعها"

وبالتالي يمكن تلخيص مفهوم إدارة الأزمات باعتبارها:

• مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تُبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على

الأزمة.

- فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي قد تعاني منها.

- عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحيتها أو بقاءها في السوق.
- القدرة على إدارة المنظمة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.

2-2 أهمية إدارة الأزمات:

الأزمة هي عبارة عن حدث لديه القدرة على تغيير المنظمة بشكل جذري، وتمثل تهديداً ملموساً لرفاهية ومصداقية وسمعة المنظمة، وربما حتى وجودها.

وتكمن مهمة إدارة الأزمات في التقليل من الآثار الضارة الناتجة عن حدوث أزمة خطيرة باستخدام موارد محدودة في ظل قيود زمنية شديدة. وعلى الرغم من أن التحكم والسيطرة على الأضرار الناتجة عن الأزمة هو الجانب الأكثر وضوحاً لإدارة الأزمات، فإن جوهرها الحقيقي يتجاوز بكثير "إطفاء الحرائق".

في الواقع يكمن جوهر إدارة الأزمات في تنمية النجاحات المحتملة الكامنة بين المخاطر من خلال التخطيط الدقيق والتنفيذ الحاسم. وهي عملية شاملة تغطي ممارساتها مراحل ما قبل وأثناء وبعد الأزمة.

2-3 دورة إدارة الأزمة:

يُعتبر نموذج إدارة الأزمات بمثابة الإطار المفاهيمي والتحليلي لجميع جوانب الاستعداد للأزمة ومنع حدوثها والتعامل معها والتعافي منها.

ويُساعد عرض تسلسل الأحداث على شكل نموذج مديرو الأزمات على فهم سياق الأزمة مما يمكنهم من تطبيق أفضل الممارسات للتعامل معها.

وقد تم تطوير العديد من النماذج كجزء من منظومة جهود أكبر لبناء القدرة التنظيمية الشاملة والمهارة لتوقع الأزمات وتجنبها والتخفيف من حدتها. لذلك، تؤكد معظم النماذج على أهمية أخذ المبادرة بدلاً من أن يكون التعامل مع الأزمة مجرد رد فعل.

ويمكن عرض هذه النماذج كما يلي:

1- نموذج *Fink* لدورة إدارة الأزمات:

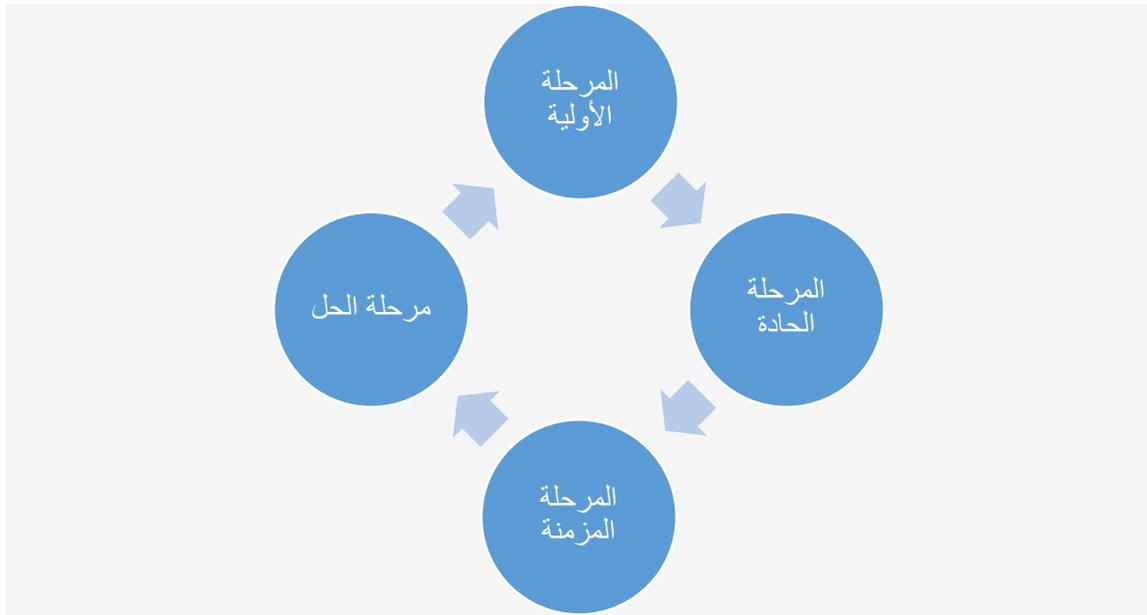
في كتابه المؤثر في كتابه المؤثر "إدارة الأزمات: التخطيط للحتمية" *Crisis management: Planning for the Inevitable* عام 1986، وضع *Steven Fink* نموذجاً للأزمة يتكون من المراحل الأربعة التالية:

- تغطي المرحلة الأولية *prodromal stage* الفترة بين الإنذارات المبكرة للأزمة واندلاعها. خلال هذه الفترة ينبغي على مديري الأزمات أن يراقبوا إشارات الأزمة بشكل استباقي، ويسعون لمحاولة منعها أو الحد من انتشارها.
- تبدأ المرحلة الحادة *acute stage* عند حدوث الأزمة فعلياً. وتستلزم هذه المرحلة قيام

مديري الأزمات بتفعيل خططهم.

- تشمل المرحلة المزمنة *The chronic stage* على الآثار الدائمة الناتجة عن الأزمة، مثل الأضرار الحاصلة بعد الفيضان أو الإعصار، حيثُ تقوم فرق العمل بإصلاح الأضرار التي لحقت بالبيئة وبالبنية التحتية من مباني وجسور وطرق ومناشآت....
- أخيراً، تمثل مرحلة الحل *the resolution stage* نهاية الأزمة ووقتاً لاستيعاب الخطأ الذي حدث من خلال تحليل السبب الجذري وتنفيذ التغييرات لضمان عدم تكرار الأزمة

والشكل التالي يبين مراحل نموذج *Fink*.



الشكل (1-2) نموذج *Fink* لدورة إدارة الأزمات

Source: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories>.

2- نموذج إدارة الأزمات ذو المراحل الخمس ونموذج المحفظة لـ *Mitroff*:

في عام 1994، حدّد *Mitroff* خمس مراحل للأزمة، والتي تتبع تقدماً مشابهاً في دورة الحياة:

- اكتشاف إشارات الإنذار: عادةً ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو يُلاحظ مجموعة من الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها. ويعني اكتشاف إشارات الإنذار تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما، حيثُ تحدث الأزمات عادةً بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.
- الاستعداد والوقاية: وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو الإقلال من آثارها، ويجب أن يتوفر لدى المنظمة منظومة من الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهياكل الإدارة للتعرف على أي أعراض ممكنة لأزمات محتملة.
- احتواء الأضرار والحد منها: وتعني تنفيذ ما حُطِّط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر. فمن المستحيل منع كافة الأزمات من الوقوع ما دامت المنظمة تعمل في بيئة لا يمكن التحكم بكل متغيراتها، وبالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار.
- استعادة النشاط: يجب أن يتوافر لدى المنظمة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، والرجوع إلى حالة التوازن، وهو جانب يستوجب قدرات فنية وكفاءات إدارية وإمكانيات كبيرة ودعمًا مالياً.

- التعلم واستخلاص الدروس: وهي المرحلة الأخيرة وتتضمن مرحلة التعلم دروساً هامة تُضاف إلى خبرات المنظمة السابقة، وكذلك من خبرات المنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن للمنظمة أن تمر بها.

من خلال الطرح السابق يتبين لنا الفرق الشاسع ما بين الإدارة السباقية المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات للتعامل معها بمنطق رد الفعل كما هو الحال في أغلب المنظمات العربية، فغياب عنصرى اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية يكاد يكون المسيطر على واقع المنظمات.

وقد كان *Mitroff* من أوائل الباحثين الذين أدركوا أنه نظراً لمحدودية الموارد فإن الاستعداد لكل نوع من الأزمات أمر مستحيل. وأشار إلى أن الأزمات تميل إلى التجمع في مجموعات (عناقيد) *clusters*، مثل المشاكل الداخلية (مثلاً عيوب في التجهيزات)، المشاكل الخارجية، والتهديدات. وبالمقابل فإن إجراءات الوقاية تتجمع في فئات معاً أيضاً. وبناءً عليه فقد أوصى *Mitroff* المنظمات بترشيح برامج إدارة الأزمات الخاصة بها من خلال تشكيل "محافظ" أزمات مزدوجة. تتكون المحفظة الأولى من الأزمات، واحدة مأخوذة من كل مجموعة أزمات، وتتألف المحفظة الثانية من إجراءات وقائية مطابقة لكل مجموعة. افترض *Mitroff* وزملاؤه أن إنشاء هاتين المحفظتين يوفر على الأقل الحد الأدنى من الحماية للمنظمات في مواجهة مختلف أنواع الأزمات.



الشكل رقم (2-2) - نموذج *Mitroff* لإدارة الأزمات

Source: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories>.

3- نموذج *Burnett* لإدارة الأزمات:

في عام 1988، اقترح *John Burnett* نموذجًا لإدارة الأزمات يتكون من ثلاث مراحل أساسية - التحضير للأزمة، مواجهة الأزمة وإعادة التشكيل - تتكون كل منها من خطوتين فرعيتين وهي على التوالي: صياغة الأهداف، التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية.

كما قام *Burnett* بتجميع العوامل التي تعيق إدارة الأزمات، بما في ذلك:

- ضغط الوقت.
- درجة التحكم والسيطرة.
- المخاوف المتعلقة بمستوى التهديد.
- القيود المتعلقة ببدائل الاستجابة.

ويبين الشكل التالي نموذج *Burnett* لإدارة الأزمات.

Burnett Model of Crisis Management



الشكل رقم (2-3) نموذج Burnett لإدارة الأزمات

Source: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories>.

4- نموذج العلاقات لإدارة الأزمات *Relational Model of Crisis Management*:

في عام 2007، اعترض *Tony Jacques* على فكرة أن إدارة الأزمات هي عملية خطية من المراحل المتسلسلة التي تعالج فيها المشكلات واحدة تلو الأخرى. بدلاً من ذلك، اعتبر أن العمليات والأنشطة المهمة غالبًا ما تتداخل أو تحدث في وقت واحد، مثل منع الأزمات والاستعداد لها، ولا تسير دائمًا في اتجاه واحد.

على عكس نماذج دورة الحياة، بيّن *Jacques* أن إدارة الأزمات ومجال إدارة القضايا هما نظامان مترابطان ومتكاملان، حيثُ تتضمن إدارة القضايا إنشاء أنظمة للتعامل مع المشكلات. وعلى الرغم من أن القضايا روتينية أكثر من الأزمات، فإنها تتداخل معها لأن القضايا يمكن أن تصبح مصدر للأزمات إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح.

يتضمن نموذج العلاقات لـ *Jacques* أربعة عناصر أساسية يتضمن كل منها مجموعة من الأنشطة والعمليات:

- الاستعداد للأزمات.

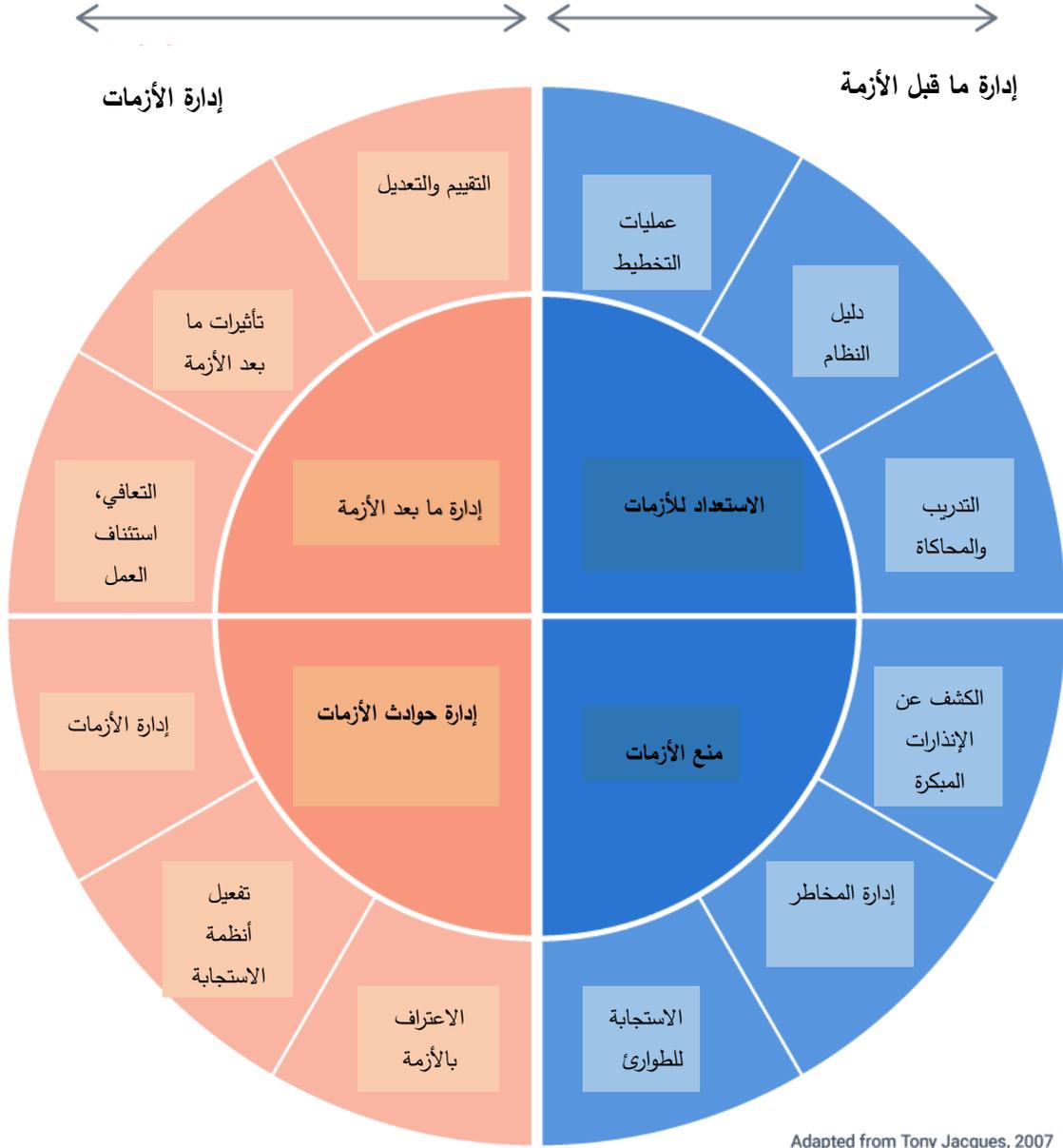
- منع الأزمات.

- إدارة حوادث الأزمات.

- إدارة ما بعد الأزمة.

وخلص *Jacques* إلى أن فهم العلاقة بين هذه العناصر، ووضعها في سياق إدارة تنظيمية أكبر، يقلل من الخسائر المرتبطة بالأزمة.

نموذج العلاقات لإدارة الأزمة



الشكل رقم (2-4) - نموذج العلاقات لإدارة الأزمة

Source: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories>.

ويلخص الجدول التالي أهم نماذج إدارة الأزمات:

الجدول رقم (2-1) - نماذج إدارة الأزمات

Major Crisis Models

	Fink	Gonzalez-Herrero and Pratt	Mitroff	Burnett	Relational Model Jacques
3-stage	4-stage	4-stage	5-stage	6-steps	4-cluster
قبل الأزمة	بؤادر الأزمة	إدارة القضايا	اكتشاف الإشارات	تحديد الأهداف	الاستعداد للأزمة
الأزمة	الأزمة الحادة	التخطيط ومنع الأزمات	التحقيق ومنع الأزمات	التحليل البيئي	منع الأزمة
بعد الأزمة	الأزمة المزمنة	الأزمة	احتواء الأضرار	صياغة استراتيجية المواجهة	إدارة حوادث الأزمة
	الحل	بعد الأزمة	التعافي	تقييم استراتيجية المواجهة	إدارة ما بعد الأزمة
			التعلم	تطبيق استراتيجية إعادة التشكيل	
				ضبط استراتيجية إعادة التشكيل	

Source: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories>.

4-2 متطلبات إدارة الأزمة.

يتطلب التعامل مع الأزمة وإدارتها بشكل فعال توفر مجموعة من العوامل يمكن عرضها كما يلي:

1- دقة الهدف: يساعد تحديد الأهداف بدقة على رسم مسار خطة لمعالجة الأزمة بنجاح ويتضمن

تحديد الهدف:

- التعرف على العناصر التي صنعت الأزمة، وتقسيمها إلى عناصر أساسية وعناصر ثانوية حسب درجة تأثيرها.
- تحديد القوى المؤيدة لهذه العناصر.
- تحديد الاستراتيجيات المناسبة والتوقيت الملائم للهجوم أو الرد.
- تحديد ردود الفعل المتوقعة والآثار المترتبة على ذلك.

2- تهيئة الموارد البشرية اللازمة: وذلك من خلال:

- إعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم.
- الإيمان بقدرة العاملين على التغيير والتطوير.
- مشاركة العاملين بالمعلومات والحقائق.
- تقبل الفروق بين العاملين والاستفادة من اختلافاتهم.

3- خلق روح الفريق: من خلال توفير:

- الاتصالات المفتوحة.

- الثقة المتبادلة.
- الحرية والابتكار.
- تفويض السلطات وتحمل المسؤولية.

4- المباغنة (الهجوم المفاجئ).

5- حشد القوى والسيطرة على الأحداث: وذلك من خلال:

- متابعة تقييم الأداء في ضوء الأهداف المحددة.
- التنبؤ بما قد يطرأ من انحرافات، والعمل على رصدها وتصحيحها حال حدوثها.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضبط وتقييم الأداء.

2-5 أدوات إدارة الأزمات:

هناك مجموعة من الأدوات لا بد من توفرها لتحقيق إدارة فعالة للأزمات:

1- التقييم: *Assessments*

إنَّ إجراء تقييم شامل هو نقطة البداية لتحديد الثغرات وتصميم خطة عمل ناجحة.

2- التدريب: *Training*

بمجرد تطوير العمليات التي تغطي جميع وظائف العمل الرئيسية، لا بدَّ من رفع مستوى الكفاءة. ويتم ذلك على ثلاث مراحل:

- اختبار الكفاءة.
- التدريب.
- الممارسة.

تعد المهارات والخبرات على جميع مستويات خطط الاستجابة للأزمات أمراً بالغ الأهمية، بدءاً من المهام التشغيلية اليومية إلى مهارات القيادة والتخطيط الاستراتيجي لفريق إدارة

الأزمات، إلى القدرة على تقديم الدعم لضحايا الأزمة وأسرههم، وبالطبع إلى التواصل مع وسائل الإعلام بشكل فعال وحماية السمعة..

خلافًا للاعتقاد، فإنَّ أفضل فرق إدارة الأزمات يتم تشكيلها وفقًا لملائمة الأعضاء وليس وفقًا لاختصاصاتهم.

3- شهادة الخبرة: *Certification*

من خلال التغييرات المنتظمة لحركة الموظفين والوظائف، وتقليص الحجم وإعادة التنظيم، من الضروري أن يكون لدى المنظمة خطة قوية، بحيث يمكن إجراء التدريب وإعادة التدريب بشكل منهجي. تقدم الشركات الآن شهادة كفاءة إدارة الأزمات للإدارة والموظفين وفقًا لمعايير معترف بها، لضمان استخدام المهارات المناسبة في المكان المناسب في جميع الأوقات..

4- الممارسة والاختبار: *Practice and testing*

الممارسة تقود إلى الإتقان، وهي الطريقة الوحيدة لاكتشاف الثغرات ومعالجتها.

5- المرافق والمعدات: *Facilities and equipment*

يجب أن تفكر الشركات في الأدوات الأكثر ملاءمة لإدارة الأزمة في ظل سيناريوهات وسياقات مختلفة. وهذا يشمل المرافق ومعدات الاتصال والنسخ الاحتياطية.

2-6 أسباب فشل إدارة الأزمات:

هناك ستة أخطاء أساسية في إدارة الأزمات تقود إلى الفشل ينبغي تجنبها:

1- التجاهل العلني لوجود أزمة، أو تأخير الاعتراف بوجود أزمة.

2- انعدام الشفافية والوضوح مع عملاء المنظمة.

3- تجنب مناقشة الموضوع مع فريق العمل وأصحاب المصالح.

4- عدم توثيق تفاصيل الأزمة والنتائج المترتبة عليها أولاً بأول.

5- عدم التواصل مع قاعدة العملاء المتضررة.

6- عدم الأمانة والتعهد بالتزامات لا يمكن تحملها.

7-2 إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

يُستخدم مصطلح الإدارة بالأزمات أو صناعة الأزمات للإشارة إلى افتعال الأزمات الوهمية وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة بالفعل، حيث يتم توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمات كأسلوب للسيطرة والتوجيه والضغط.

وصناعة الأزمة هي عملية جذرية في الكيان الإداري الذي صُنعت فيه لتأكيد استمرار المصالح الحيوية وتأكيد الاستقرار والتوازن وإيجاد قوى توازن جديدة، وهي فن للسيطرة على الآخرين وابتزازهم.

ويلجأ المدراء لأسلوب الإدارة بالأزمات أو الإدارة بالمآزق لأنها تعطيهم سلطة أعلى على الآخرين، أو تجعل الآخرين أكثر قبولاً (أو رضوخاً) للقرارات التي يتخذونها. حيث يسعى المدراء لوضع فرقهم وموظفيهم في أزمات ومن ثمَّ الظهور بمظهر البطولة في إنقاذهم منها.

لا تحقق الإدارة بالأزمات أهدافها إلا إذا استوفت بعض الشروط أهمها:

- الإعداد المبكر لها.
- تهيئة مسرح التنفيذ.
- التوزيع الدقيق للأدوار على منفيها.
- تحديد الوقت المناسب للتنفيذ.
- إيجاد المبررات والذرائع.

وللأزمة المدبرة إيقاعها السريع والمتلاحق والذي يتسم بتراكم الإفرازات والنتائج، وكلُّ منها تعمل على تحقيق الهدف المراد تحقيقه. وإذا لم يتحقق هذا الهدف فإن قوى الأزمة لن تهدأ ولن تتراجع حتى يتحقق ذلك الهدف.

وبشكلٍ عام تهدف الإدارة بالأزمات إلى:

1- تفتيت الانتباه إلى قضايا سطحية.

2- التحول من موقف الهجوم إلى موقف الدفاع.

3- السعي نحو السيطرة على بعض المواقف.

4- وسيلة لتمويه وإخفاء المشاكل.

أما إدارة الأزمات كما سبق وتم الإشارة إليها فهي تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة والتحكّم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنّب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. وتتضمن كافة الوسائل والأنشطة والإجراءات التي تُنفّذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وخلالها وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الآتي:

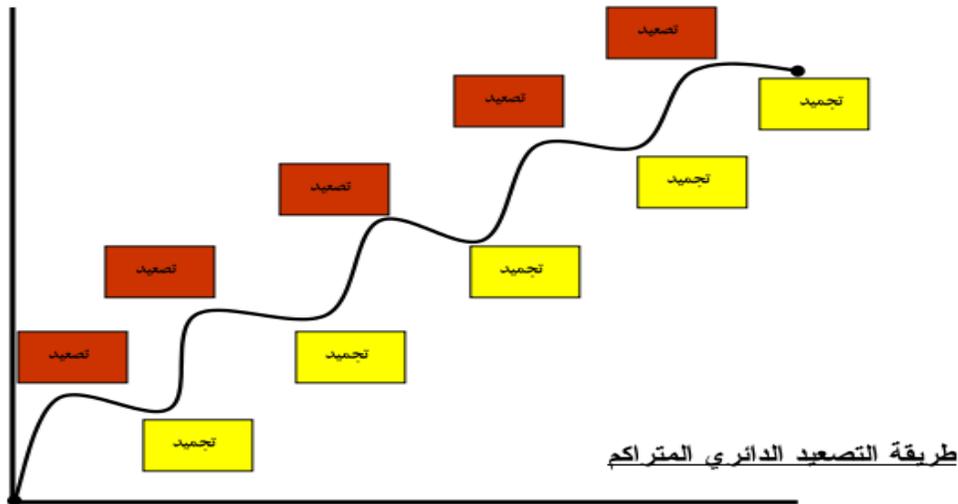
- منع وقوع الأزمة ما أمكن.
- مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية في حال وقوعها.
- إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى الجمهور الداخلي والخارجي.
- تحليل الأزمة والاستفادة منها في المستقبل.

مراحل صناعة الأزمة:

تتم صناعة الأزمة في عدة مراحل كما يلي:

- 1- مرحلة الإعداد لميلاد الأزمة: وهي مرحلة التمهيد للأزمة وتهيئة الموقف والمسرح لافتعال الأزمة وزراعة البؤرة الأزمومية داخل الهيكل الإداري. وخطواتها:
 - الضغوط على الكيان الإداري لإفقاذه التوازن ودفعه إلى حافة الهاوية.

- إطلاق الشائعات وتشويه القائمين على الكيان الإداري وإظهارهم كمصدر خطر على المجتمع.
- جمع وكسب المؤيدين لأي تدخّل ضد الكيان الإداري واستخدام الإعلام المكثّف وتسريب الشائعات والمعلومات غير الحقيقية.
- 2- مرحلة إنماء وتصعيد الأزمة: ويُطلق عليها التعبئة الفاعلة للضغط، وحشد القوى المعادية للكيان الإداري لوضعه في فخ الأزمة من خلال مجموعة تكتيكات كما يلي:
 - تكتيك التصعيد الرأسي: وتقوم على الدفع المباشر لقوى صنع الأزمة وزيادة قدرتها وقوتها وتكثيف تواجدها في منطقة صنع الأزمة بتسارع لتحقيق التفوق لقوى صنع الأزمة وعدم ترك الفرصة للطرف الآخر لالتقاط أنفاسه والرضوخ للضغوط والمطالب.
 - تكتيك التصعيد الأفقي: ويُقصد به كسب المزيد من الحلفاء لقوى صنع الأزمة وانضمامهم لهم في عملية زيادة الضغط الأزموي واتساع نطاق المواجهة لتشمل مناطق جديدة وواسعة.
 - تكتيك التصعيد الدائري المتراكم: وهو ذو طبيعة خاصة ويُستخدم في صناعة الأزمات بشكل فعال لزيادة الضغط وإرباك الطرف الآخر بشكل كبير باستخدام كافة الوسائل والأدوات كما في الشكل التالي:



الشكل رقم (2-5) طريقة التصعيد الدائري المتراكم

المصدر: المعهد التخصصي للدراسات (2016)، " استراتيجية صناعة وإدارة الأزمات"، الجزائر. ص:14.

حيث يتم التصعيد بشكل متكامل لفترة تعقبها مرحلة من التجميد تليها مرحلة تصعيد أخرى وهكذا. وتستخدم هذه الطريقة في الأزمات الدولية ذات الطبيعة الخاصة حيث يتم إرباك الكيان الإداري المستهدف القضاء عليه بالأزمة والسيطرة عليه لتصيبه حالة من اليأس.

ويتم في هذه المرحلة استخدام أدوات مادية مؤثرة على تصعيد الأزمة من خلال الآتي:

- قطع المساعدات وفرض الحصار الاقتصادي على الكيان الإداري وإحداث إرباك اقتصادي والتخلص من المعارضين.

- استخدام الوثائق والمستندات الحقيقية أو المزورة بإتقان لتأكيد صدق الشائعات التي تم إطلاقها في السابق وتسريب بعضها للإعلام.

- افتعال الأحداث وتنميتها وتصعيدها بشكل كبير لإيجاد المبرر للتدخل العنيف في الكيان الإداري.

3- التصادم: يحدث التصادم بين الكيان المنشئ للأزمة والكيان المطلوب صنع الأزمة فيه. ويُشترط لنجاح هذه المرحلة اختيار الزمان والمكان والمجال غير المناسبين للخصم لإحداث الأزمة فيه على المحيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي وغيرها من المجالات.

4- السيطرة على الكيان الإداري للخصم: وفيها يتم الاستقادة من حالة انعدام التوازن لدى الخصم وعدم قدرته على التحكم بالأمور ويتم توجيهه من خلال العناصر التي تم زراعتها داخله، الأمر الذي يؤدي إلى تخليه عن أهدافه واستبدالها بأهداف أخرى تتناسب مع الوضع القائم الجديد وجعله تابعاً لا يتمكن من الخروج من هذه التبعية.

5- مرحلة تهدئة الأوضاع: يتم فيها تهدئة الضغط الأزموي وإعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية

والتخفيف من حدة التوتر والاستجابة لبعض مطالب الطرف الثاني لامتناع قوى الرفض الموجودة لدى الخصم، واستخدام الحكمة في امتناع أي غضب جماهيري والقيام بحملة إعلامية لصالح صنّاع الأزمة.

6- **مرحلة سلب وابتزاز الطرف الآخر:** وهي مرحلة جني المكاسب وحصاد النتائج للمراحل السابقة.

إنّ عملية التصدي لصناعة الأزمات تقوم على محاور تستند إلى أساليب علنية وأخرى سرية سواء مع قوى صناعة الأزمة أو مع الأزمة نفسها، واستخدام الذكاء للقدرة على التشويش وإحداث الفوضى المنظّمة المتحكم بها بشكل كبير، ويتوقف ذلك على السيناريو الذي تم اختياره للتعامل مع الأزمة.

2-8 إدارة الأزمات الدولية:

تُعد إدارة الأزمات الدولية ظاهرة مألوفة إذ كانت تُمارس في عصر توازن القوى الأوروبية لكنها لم تكتسب أهميتها إلا في عصر انتشار أسلحة الدمار الشامل وعلى وجه الخصوص بعد أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962.

وتُعرّف إدارة الأزمة الدولية بأنها: الإدارة التي تتضمن السيطرة على الأزمة أو ضبطها كي لا تخرج من اليد وتقود إلى الحرب، ومن جهة أخرى التأكد من حل الأزمات بالشكل المقبول الذي يُسهم في الحفاظ على أمن الدولة وحماية مصالحها الحيوية.

أسباب الأزمات الدولية:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمات الدولية، نذكر منها:

1- **النزاعات والمشاكل الحدودية:** تتسم النزاعات الحدودية بكونها نزاعات ثنائية الأطراف حول

الحدود المشتركة بين دولتين متجاورتين وتحدث أغلبها عندما تُطالب إحدى الدولتين بإقليم

أراضي تابعة للدولة الأخرى المجاورة. وأحياناً تتصاعد هذه النزاعات وتخلق أزمات تنتهي باستخدام وسائل العنف فيها.

2- **التدخل في الشؤون الداخلية:** ويُقصد به تدخل دولة في شؤون دولة أخرى لتحقيق أهداف سياستها الخارجية. أو فرض إرادة دولة على الإرادة الحقيقية لدولة أخرى وذلك من خلال استخدام القوة المسلحة أو التأثير الثقافي والسياسي والاقتصادي.

3- **حماية المصالح الاقتصادية:** هناك أسباب للأزمات التي تحدث بين الدول المتقدمة والدول النامية تكون أسبابها متعلقة بالمصالح الاقتصادية، وبالتالي فإن حماية المصالح الاقتصادية والأمنية يُعد أحد الأسباب المهمة والمباشرة لحدوث الأزمات الدولية، أو افتعال النزاعات داخل منطقة ما من قبل القوى الخارجية لخدمة مصالحها فيها.

أساليب إدارة الأزمة الدولية:

تنقسم أساليب إدارة الأزمات الدولية إلى ثلاثة أقسام تبعاً لأسلوب التعامل معها، وهي كما يلي:

1- **احتواء الأزمة:** أي معالجة الأزمة وإيجاد الحلول الناجحة والنهائية لأسبابها بقصد منع تفاقمها وازدياد حدتها.

2- **تجميد الأزمة:** أي إبقائها على وضع ثابت لا يزيد من مخاطرها وتهديداتها، مع حصر شامل لكافة الاحتمالات المتوقعة على الساحتين المحلية والدولية أثناء الأزمة وحصر البدائل المُحتملة للمواجهة.

3- **استثمار الأزمة:** أي التعامل مع الأزمة باعتبارها أمراً مرغوباً بحيث يمكن استثمارها والانتفاع منها، وتمثل الدافع الذي يُساعد على ابتكار سياسات جديدة ضرورية ولكن لا يُمكن اللجوء

إليها في ظل الظروف الاعتيادية.

العوامل المؤثرة في إدارة الأزمة الدولية:

هناك بعض المتغيرات تؤثر في كيفية إدارة الأزمة والتعامل معها من قبل صنّاع القرار منها:

1- **تهديد التحالفات البيئية:** يُقصد بالتهديد إعلان إنزال العقوبة لإلحاق الضرر والإساءة لجهة

ما بغرض الاقتصاد منها. وللتهديدات أنواع متعددة منها التهديد السياسي كالتحالفات

والائتلافات التي تعقدها مجموعة من الدول ضد دولة ما، التهديد الاقتصادي عن طريق فرض

العقوبات الاقتصادية والمقاطعات التجارية، والتهديد العسكري كالتلويح باستخدام القوة

العسكرية.

2- **المعلومات عن البيئة الدولية المتعلقة بالأزمة:** تنتج عن الأزمات الدولية حالة من الشك

وعدم اليقين منذ بداية نشوئها وحتى إخمادها، وتنتج حالة الشك من المعلومات التي يتم

استقبالها والتي تتعلق بالأحداث التي تدور في البيئة الدولية المتعلقة بالأزمة. وبالتالي لا بُد

أن يكون صنّاع القرار منفتحين على المعلومات الجديدة ولديهم الخبرة في تحليل هذه المعلومات

التي تؤثر على كيفية إدراكهم للموقف والقرار المتخذ من قبلهم.

3- **الوقت واختيار البدائل:** أي المدة الزمنية المتاحة أمام صانع القرار لاختبار وتحليل البدائل

السلوكية المتاحة، أي الوقت اللازم لوضع التقويم النهائي للموقف واتخاذ القرار الحاسم.

2-9 دراسة حالة. أزمة الصواريخ الكوبية:

اعتُبرت 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، وذلك عندما أطلق روبرت ماكنمارا وزير الدفاع الأميركي في إدارة الرئيس كينيدي جملته الشهيرة " لم يعد هناك بعد الآن مجال للحديث عن الاستراتيجية وإنما عن إدارة الأزمات فقط". وقد جاء تعقيب ماكنمارا ليبرز أهمية إيلاء إدارة الأزمات قدراً أكبر من الاهتمام بحسبان ما كان يمكن للإخفاق في إدارة هذه الأزمة من التسبب في دفع العالم إلى هاوية الدمار النووي. حيث قُدرت الخسائر المحتملة في الأرواح فقط بين 33-50% من تعداد سكان المعسكرين المتنازعين، كما تراوحت فرص النجاح في إدارة الأزمة ما بين 27-50%.

ملخص الأزمة:

أزمة الصواريخ الكوبية هي مواجهة ما بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي المتحالف مع كوبا في تشرين الأول عام 1962 ضمن أحداث الحرب الباردة. وتقرن أزمة الصواريخ الكوبية بحصار برلين كواحدة من أشد المواجهات خلال الحرب الباردة، وتعتبر هذه الأزمة أقرب أزمة كادت أن تؤدي لقيام الحرب النووية.

في آب عام 1962 وفي أعقاب عدة عمليات فاشلة للولايات المتحدة لإسقاط النظام الكوبي 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. بدأ هذا العمل بعد نشر صواريخ ثور *IRBM* 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.

بدأت الأزمة في 8 تشرين الأول عام 1962، ووصلت ذروتها في 14 تشرين الأول عندما أظهرت صور استطلاع التقطت من طائرة التجسس الأمريكية لوكهيد يو-2 عن وجود قواعد صواريخ سوفيتية نووية تحت الإنشاء في كوبا.

فاجتمع مجلس الأمن القومي بناءً على طلب الرئيس الأمريكي جون كينيدي لمناقشة كيفية التعاطي مع هذه الصواريخ.

حيث نُوقشت السيناريوهات التي وضعتها وكالة المخابرات المركزية الأمريكية (CAI) للتعامل مع الأزمة:

- عدم القيام بشيء، وهذا سيظهر الولايات المتحدة الأمريكية بمظهر الضعيف أمام الاتحاد السوفيتي.
- الحل السياسي، من خلال استخدام الضغوط الدبلوماسية لإجبار الاتحاد السوفيتي على سحب صواريخه من كوبا.
- تهديد كوبا، من خلال تقديم عرض للرئيس الكوبي فيدل كاسترو للتخلي عن الاتحاد السوفيتي وإلا تعرض للغزو.
- غزو كوبا والإطاحة بنظام الرئيس فيدل كاسترو.
- تدمير الصواريخ السوفيتية، من خلال مهاجمتها بالطيران الأمريكي.

• فرض الحصار البحري على كوبا، لمنع وصول صواريخ سوفيتية جديدة إليها.

من بين هذه السيناريوهات وافقت هيئة الأركان المشتركة بالإجماع على غزو كوبا باعتباره الخيار الأفضل، مراهنين على عدم تدخل الاتحاد السوفيتي لحماية كوبا.

لكن الرئيس جون كينيدي لم يكن مقتنعاً بذلك، وعقد من جديد اجتماعاً للأمن القومي حيث ناقش معهم خيارين للتعامل مع أزمة الصواريخ الكوبية، هما:

• تدمير الصواريخ السوفيتية من خلال شن غارة جوية على مواقعها.

• فرض حصار بحري على كوبا.

حيث وافق المجتمعون على خيار فرض الحصار البحري على كوبا، باعتباره رداً قوياً على أزمة الصواريخ، وفي نفس الوقت غير مستنقز للاتحاد السوفيتي.

في أول رد فعل على الحصار البحري على كوبا، أرسل الرئيس السوفيتي نيكيتا خروتشوف رسالة إلى نظيره الأمريكي جون كينيدي في الرابع والعشرين من شهر تشرين الأول/أكتوبر عام 1962 حذّره فيها من أن الاعتداء على السفن السوفيتية سيؤدي إلى حرب.

رد الرئيس الأمريكي جون كينيدي في الخامس والعشرين من شهر تشرين الأول عام 1962، على رسالة الرئيس السوفيتي نيكيتا خروتشوف بالقول:

"إن الولايات المتحدة الأمريكية اضطرت إلى العمل بذلك بعد ثبوت وجود صواريخ سوفيتية هجومية في كوبا"، فطالب الرئيس السوفيتي بـ "اتخاذ الإجراءات اللازمة للسماح لاستعادة الوضع السابق (أي ما قبل نشر الصواريخ)".

في صباح اليوم التالي، أي في السادس والعشرين من شهر تشرين الأول عام 1962، قرر الرئيس الأمريكي إفساح المجال للضغوط الدبلوماسية لحل أزمة الصواريخ، بالتوازي مع التحضير لغزو كوبا وإسقاط الرئيس فيدل كاسترو وتعيين حكومة مدنية مكانه.

بعد تأكد السوفييت من نية الأمريكيين غزو كوبا، تواصلوا عن طريق الحكومة البرازيلية مع الأمريكيين في السادس والعشرين من شهر تشرين الأول عام 1962 لمعرفة مدى توفر الرغبة في إيجاد حل سياسي لأزمة الصواريخ الكوبية. بحيث تتضمن الصفقة، تأكيداً من الاتحاد السوفيتي لإزالة الأسلحة تحت إشراف [الأمم المتحدة](#)، وسيعلن بعدها الرئيس الكوبي فيدل كاسترو أنه لن يقبل مثل هذه الأسلحة في المستقبل. في مقابل الحصول على تصريح علني من قبل الولايات المتحدة الأمريكية أنها لن تغزو كوبا.

فردت الولايات المتحدة الأمريكية بالتأكيد أنها لن تغزو كوبا إذا أزيلت الصواريخ، بذلك ظهرت بوادر الانفراج في الأزمة بين القوتين العظميين (الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة الأمريكية).

حيث استمرت المفاوضات المباشرة بين الطرفين حتى الوصول إلى حل سياسي جنب العالم حرباً عالمية ثالثة، وحرباً نووية مدمرة.

انتهت أزمة الصواريخ الكوبية في الثامن والعشرين من شهر تشرين الأول/أكتوبر عام 1962، باتفاق بين الرئيس الأمريكي جون كينيدي والسوفيتي نيكيتا خروتشوف تعهد فيه الأخير 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 تهديداً للأمن

القومي السوفيتي. نتيجة هذا الاتفاق، سحب الاتحاد السوفيتي صواريخه من كوبا في الفترة الواقعة بين الخامس والتاسع من شهر تشرين الثاني عام 1962.

وفي العشرين من شهر تشرين الثاني عام 1962 رفعت الولايات المتحدة الأمريكية الحصار عن كوبا، وفي شهر أيلول من عام 1963 أبطلت الولايات المتحدة الأمريكية مفعول صواريخها التي نصبته في تركيا وإيطاليا.

بذلك تكون بنود الاتفاق السوفيتي الأمريكي قد نُفِذت بالكامل، وبعد الأزمة، أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي خطأً ساخناً، كي يتمكن قادة البلدين من التواصل المباشر لحل أزمات مشابهة قد تحدث في المستقبل.

بعد هذه الأزمة تمَّ تحديد بعض المبادئ التي انعقد الإجماع على مراعاتها عند التصدي لأزمة دولية وهي:

1- محدودية الأهداف: إنَّ أحد أسباب نجاح إدارة أي أزمة هو إدراك كل من طرفيها أنَّه ليس بوسع أيهما أن يُحقق كل أهدافه مرة واحدة. ولكن ذلك لا يتضمن الأهداف التي تتعلق بحماية المصالح الجوهرية لأيٍّ من طرفي الأزمة.

2- الحرص على عدم إحراج الخصم: ليس من المجدي حل الأزمات بأسلوب المباراة ذات الحصيلة 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.

المراجع المستخدمة في الفصل

1. الدليمي، عبد الرزاق (2012)، "الإعلام وإدارة الأزمات"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. الفقيه، عبد الله. (2012)، " إدارة الأزمات". جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
3. كمال، محمد مصطفى. (2012). "العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات: إدارة- عولمة- اتخاذ قرارات"، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان.
4. المعهد التخصصي للدراسات (2016)، " استراتيجية صناعة وإدارة الأزمات"، الجزائر.
1. Bernstein. J & Bonafede. B. (2011), "**Manager's Guide to Crisis Management**", McGraw-Hill Companies, Inc., O'Reilly Media, Inc.
2. Broekema, W. et al. (2017), "**What Factors Drive Organizational Learning from Crisis? Insights from the Dutch Food Safety Services' Response to Four Veterinary Crises**", Journal of Contingencies and Crisis Management, John Wiley & Sons Ltd, DOI: 10.1111/1468-5973.12161
3. Carter, N. (2008). "**Disaster Management: A Disaster Manager's Handbook**", Asian Development Bank, Mandaluyong City, Phil.
4. Institute of Public Administration, (2009), "**Crisis Management – An International Overview**", Efficiency Unit, Ireland.
5. Marchesani. V.J. (2014), "**The Fundamentals of Crisis Management**", Page Publishing Inc.
6. Moore, T. & Lakha, R. (2006), "**Tolley's Handbook of Disaster and Emergency Management**", Elsevier Ltd, 3^{ed} Edition, USA.
7. SEMA's Educational Series (2003), "**Crisis Communication Handbook**", Swedish Emergency Management Agency.
8. Zamoum, Kh. and Gorpe, T. (2018), "**Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises**", <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.76198>.

تمارين الفصل الثاني

(1) أجب بصح أو خطأ *True or False*:

خطأ	صح	العبرة
✓		1- ارتبط مصطلح إدارة الأزمات في بداياته بالعلاقات الدولية.
	✓	2- تُعتبر الإدارة بالأزمات من الناحية التطبيقية فن أكثر منها علم لأنها تتعلق بموهبة القيادة
✓		3- إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات يشيران لمفهوم واحد
✓		4- جوهر إدارة الأزمات هو التحكم والسيطرة على الأضرار الناتجة عن الأزمة
	✓	5- تتضمن إدارة ما قبل الأزمة وفق نموذج العلاقات نشايطي: الاستعداد للأزمات، منع الأزمات

(2) اختر الإجابة الصحيحة *Multiple Choices*:

1- تبدأ دورة إدارة الأزمات وفق نموذج *Fink* بـ:

- أ. المرحلة الحادة.
 ب. المرحلة المزمنة.
 ج. مرحلة الحل.
 د. كل ما سبق غير صحيح.

2- صاحب نظرية تشكيل محافظ للأزمات هو:

- أ. *Mitroff*.
 ب. *Fink*.
 ج. *Burnett*.
 د. كل ما سبق غير صحيح.

3- تتضمن مرحلة مواجهة الأزمة وفق نموذج *Burnett*:

- أ. صياغة الأهداف.
 ب. تنفيذ الاستراتيجية.
 ج. التحليل البيئي.
 د. كل ما سبق غير صحيح.

4- يتضمن نموذج العلاقات لإدارة الأزمات مرحلة:

- أ. الاستعداد للأزمات.
 ب. منع الأزمات.
 ج. إدارة حوادث الأزمات.
 د. كل ما سبق صحيح.

3- أسئلة/ قضايا للمناقشة:

1- نماذج إدارة الأزمات:

ناقش نموذج *Mitroff* لدورة إدارة الأزمات.

(مدة الإجابة: 20 دقيقة، الدرجات من 100: 20، توجيه للإجابة: الفقرة: 2-3)

2- الإدارة بالأزمات:

وضّح مفهوم الإدارة بالأزمات، وعدّد مراحل صناعة الأزمة.

(مدة الإجابة: 20 دقيقة، الدرجات من 100: 15، توجيه للإجابة: الفقرة 2-7)

3- الأزمات الدولية:

حلّل أسباب الأزمات الدولية، وأهم أساليب إدارتها.

(مدة الإجابة: 15 دقيقة، الدرجات من 100: 20، توجيه للإجابة: الفقرة 2-8)

الفصل الثالث: سيناريوهات التعامل مع الأزمات

عنوان الموضوع: سيناريوهات التعامل مع الأزمات. *Crisis Scenarios*.

الكلمات المفتاحية: الأزمات الطبيعية *Natural Crisis*، الأزمات التكنولوجية *Technological Crisis*، أزمات المواجهة *Confrontation Crisis*، الأزمات المفاجئة *Sudden Crisis*، أزمات الحقد *Crisis of the Hatred*، أزمات المخالفات التنظيمية *Crisis of Organizational Misdeeds*، مصفوفة الأزمات *crisis Matrix*.

ملخص الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على أنواع الأزمات حسب تصنيفاتها المختلفة، ومن ثمَّ فهم مستوياتها كمقدمة لوضع السيناريو الأفضل للتعامل معها، وتُعتبر مصفوفة الأزمات أداة مناسبة للقيام بذلك.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- 1- التعرف على أنواع الأزمات حسب تصنيفاتها المختلفة.
- 2- تحليل المستويات المختلفة للأزمة.
- 3- إعداد مصفوفة الأزمة كأداة لرسم السيناريو الأفضل للتعامل مع الأزمة.

مخطط الفصل:

- 1-3 أنواع الأزمات.. *Types of crises*.
- 2-3 مستويات الأزمات *Levels of Crisis*.
- 3-3 مصفوفة الأزمات.. *Crisis matrix*.
- 4-3 دراسة حالة.. *A case study*.

3-1 أنواع الأزمات:

تشير الأزمة إلى أحداث مفاجئة غير مخطط لها تسبب اضطرابات كبيرة وتثير شعوراً بالخوف والتهديد. وتختلف تصنيفات الأزمات وفقاً للمعيار المستخدم في التصنيف.

وفيما يلي بعض تصنيفات الأزمات:

أولاً- التصنيف حسب أسباب الأزمة:

1- الأزمات الطبيعية *Natural Crisis* :

الاضطرابات في البيئة والطبيعة تؤدي إلى حدوث أزمة طبيعية. ومثل هذه الأحداث بشكل عام تكون خارجة عن سيطرة البشر مثل الأعاصير والزلازل والانهيارات الأرضية وأمواج تسونامي والفيضانات والجفاف كلها كوارث طبيعية تؤدي إلى حدوث أزمات.

2- الأزمات التكنولوجية *Technological Crisis* :

تنشأ الأزمة التكنولوجية نتيجة فشل التكنولوجيا. تؤدي المشاكل في النظم الشاملة وانهيار التجهيزات واختراق البرامج وما إلى ذلك إلى حدوث أزمات تكنولوجية.

3- أزمات المواجهة *Confrontation Crisis* :

تنشأ أزمات المواجهة نتيجة دخول الأفراد والجماعات في مواجهات مع أصحاب الأعمال والحكومات وأصحاب المصالح. وتأتي أزمات المواجهة على شكل أعمال غير منتجة مثل المقاطعات والإضرابات والاعتصامات لفترات غير محددة وما إلى ذلك. عادةً تؤدي النزاعات الداخلية والتواصل غير الفعال وانعدام التنسيق إلى أزمة المواجهة.

4-أزمات الحقد *Crisis of Malevolence* :

تواجه المنظمات أزمات الحقد عندما يقوم بعض الموظفين سيئي السمعة أو الخصوم بدعم الأنشطة الإجرامية ضد المنظمة وكافة الأعمال الممكنة مثل خطف مسؤولين في المنظمة وإطلاق الشائعات الكاذبة لتلبية متطلبات معينة أو للإساءة لسمعة المنظمة والقضاء على وجودها.

5-أزمات المخالفات التنظيمية *Crisis of Organizational Misdeeds* :

تنشأ أزمات الأفعال السيئة التنظيمية عندما تتخذ الإدارة قرارات معينة مع علمها بالعواقب الضارة لها تجاه أصحاب المصلحة والأطراف الخارجية. في مثل هذه الحالات، يتجاهل الرؤساء الآثار المترتبة على الاستراتيجيات التي ينفذونها لتحقيق نتائج سريعة.

يمكن تصنيف أزمات المخالفات التنظيمية إلى ثلاثة أنواع:

أ. أزمة انحراف القيم الإدارية *Crisis of Skewed Management Values* :

تنشأ أزمة انحراف قيم الإدارة عندما تدعم الإدارة استراتيجيات النمو قصير المدى وتتجاهل القضايا الأهم.

ب. أزمة الخداع *Crisis of Deception* :

تواجه المنظمات أزمة الخداع عند تلاعب الإدارة عمدًا بالبيانات والمعلومات. تقدم الإدارة وعودًا زائفة والتزامات خاطئة للعملاء، مما يؤدي إلى نقل معلومات خاطئة عن المنظمة ومنتجاتها ويخلق أزمة ثقة بين المنظمة وعملائها

ج. أزمة سوء السلوك الإداري *Crisis of Management Misconduct* :

تواجه المنظمات أزمة سوء سلوك إداري عندما تنغمس الإدارة في أعمال غير قانونية متعمدة مثل قبول الرشاوى ونقل المعلومات السرية وما إلى ذلك.

6-أزمات بسبب العنف في مكان العمل *Crisis due to Workplace Violence* :

ينشأ هذا النوع من الأزمات عندما ينغمس بعض الموظفين في أعمال عنف مثل ضرب زملائهم ورؤساءهم في مباني المنظمة نفسها.

7-أزمات بسبب الشائعات *Crisis Due to Rumors* :

يؤدي نشر شائعات كاذبة عن المنظمة وعلامتها التجارية ومنتجاتها إلى أزمة من شأنها تشويه صورة المنظمة والإضرار بسمعتها.

8-أزمات الإفلاس *Crisis of Bankruptcy* :

إنَّ فشل المنظمات في الدفع لدائنيها والأطراف الأخرى بالإضافة نقص التمويل يمكن أن يؤدي إلى أزمة إفلاس.

9-أزمات المسؤولية عن المنتج *Product Liability Crises* :

تتعلق هذه الأزمات بجودة أو سلامة المنتج. وتنشأ هذه الأزمات من ضعف إجراءات مراقبة الجودة، أو تخريب المنتجات عمداً، أو فشل المنتج.

ثانياً - التصنيف حسب المدى الزمني للأزمة:

1- الأزمات المفاجئة *Sudden Crisis* :

كما يوحي الاسم، تنشأ مثل هذه المواقف فجأة وفي وقت قصير للغاية. لا يتلقى المديرون إشارات تحذير ويكون مثل هذا الموقف في معظم الحالات خارج عن سيطرة أي شخص.

2- الأزمات المشتعلة *Smoldering Crisis* :

يؤدي إهمال وتجاهل القضايا الصغيرة في البداية إلى اشتعال الأزمة فيما بعد. يمكن للمديرين في كثير من الأحيان توقع الأزمات ولكن تجاهل الأمر وانتظار حلها تلقائياً أو قيام شخص آخر باتخاذ إجراء يؤدي مع الزمن إلى انفجار الأزمات.

ثالثاً - التصنيف حسب تكرار الأزمة:

1- أزمات دورية متكررة *Frequent Crisis* :

إنَّ تكرار الأزمات يساعد على توقع حدوثها، ولكنه لا يتيح التنبؤ بمدى حجمها وشدتها واتساع مجالها بدقة. وتتمثل الأزمات المتكررة في الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد، والتي قد تنجم كذلك عن الانتعاش نتيجة لخلل في قوى الإنتاج.

2- أزمات غير دورية *Infrequent crises* :

هذه الأزمات عشوائية الحدوث، لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية، ومن ثم لا يسهل توقعها، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة، وإن

كانت عادة تكون فجأة وبدون مقدمات مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية، أو تغير الظروف المناخية.

رابعاً- التصنيف حسب حدة الأزمات:

1-الأزمات السطحية *crisis Superficial* :

وهي أزمات لا تشكل خطراً إذ إنها تحدث فجأة وتتقضي بسرعة وخاصة إذا عولجت أسبابها، وهي تتجم عن الشائعات الكاذبة مثل الأزمات التموينية المفتعلة.

2-الأزمات العميقة *Deep crises* :

وهي أخطر أنواع الأزمات فهي ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها ببنية الكيان الذي حدثت به الأزمة، ومن ثم فقد تدمره إن أهملت مواجهتها.

خامساً- التصنيف حسب مدى تأثير الأزمات:

1-أزمات محدودة التأثير *Limited impact crises* :

وهي أزمات وليدة ظروف معينة، وتحدث عادة دون أن تترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة ولديها بديل يحل محلها بالكامل ومتوفر بالأسواق.

2-أزمات جوهرية *High impact crises* :

يؤثر هذا النوع من الأزمات تأثيراً واضحاً ومؤكداً في بنية الكيان الذي يحل به مما ينعكس على أدائه،

ويساعد على حرمانه حاجاته ومطالبه الأساسية التي لا يمكنه الاستغناء عنها، ولذلك فإنه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات أو اهمال مواجهتها إذ إن استمرارها قد يسفر عن نتائج صعبة وقد يولد أزمات أشد خطراً وتدميراً.

سادساً - التصنيف حسب شدة الأزمات:

1- أزمات عنيفة *Sharp Crisis* :

هي أزمات بالغة الشدة والعنف، والسبيل الوحيد للتصدي لهذا النوع من الأزمات هو إفقادها قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة، وتصنيف عناصرها والتعامل مع كل عنصر على حدة، والمثال على ذلك الأزمات العمالية العنيفة التي تصل إلى حد الإضراب العام.

2- أزمات خفيفة *Mild crises* :

على الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدو عنيفاً بعض الشيء بالنسبة للقائمين به، إلا أن تأثيره على الرأي العام أو الجمهور المحيط به يكون خفيفاً، ويسهل معالجته بشكل فوري سريع بمجرد معرفة أسبابه ومن ثم التعامل معه إيجابياً مثل الأزمات الناتجة عن الإشاعات.

سابعاً - التصنيف حسب محاور الأزمات:

1- أزمات مادية *Material crisis* :

تدور هذه الأزمات حول محور مادي، مثل أزمة الغذاء، أزمة السيول، أزمة العمالة، أزمة انخفاض المبيعات، وهي جميعها أزمات تدور حول شيء مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه مادياً وطبيعياً بأدوات مختلفة، وقياس مدى توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح، ومعرفة

ذلك بالنتائج المادية المترتبة على هذا التدخل.

2- أزمات معنوية *Moral crisis* :

وهي التي تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة أو المصداقية، وأزمة الولاء والانتماء... الخ، وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس، يتم التعامل معه من خلال إدراكه الضمني.

3- الأزمات المزدوجة *Double Crisis* :

يتمثل هذا النوع في المشكلات الدولية والمحلية، مثل أزمات الرهائن، وأزمة الإرهاب وهي ذات جانبين أحدهما مادي ملموس هو الواقع المادي الذي أحدثته أو نتجت منه (مثلاً الأشخاص المختطفون أو الخسائر والأضرار المادية)، والآخر معنوي يتمثل في ردود الفعل العنيفة المصاحبة للأعمال الإرهابية.

ثامناً - التصنيف حسب مستوى الأزمات:

1- الأزمات الشاملة *Overall Crisis* :

تصيب الدولة وتؤثر في المجتمع كله فهي أزمات شاملة سواء في أسبابها أو نتائجها أو متطلبات علاجها، ولهذا النوع من الأزمات تداخلات وأبعاد مختلفة التأثير ويشمل الأزمات المتصلة ببنية الدولة وأدائها الاقتصادي والسياسي أو وضعها الأمني الداخلي أو الخارجي، فضلاً عن سيادتها واستقرارها السياسي والاجتماعي. وهذه الأزمات تتطلب مواجهتها جهداً كبيراً، ودعمًا خارجياً.

2-الأزمات الجزئية *Partial crises* :

تتمثل في أزمات المشروعات أو الوحدات الإنتاجية أو قطاع بعينه وينحصر تأثيرها فيها إلا أنه قد يمتد إلى المشروعات الأخرى المرتبطة بها بل يطول الدولة برمتها إن لم يتم السيطرة عليها.

تاسعاً- التصنيف حسب أبعاد الأزمات:

1-أزمات عالمية لها تأثير محلي *Global crises with a local impact* :

غالباً ما تنجح الدول الكبرى في نقل أزماتها إلى الدول التي تدور في فلكها.

2-أزمات محلية لها تأثير خارجي *Local crisis with an external impact* :

يتضح مثل هذه الأزمات عندما تتمكن الدول النامية من جعل أزماتها تطول العالم الخارجي، فتدفع الدول الكبرى إلى النهوض بمسؤولياتها تجاه تلك الأزمات. وتحمل الدول الكبرى فاتورة عبء هذه الأزمات وتجعلها تدفعها نيابة عنها.

3-أزمات محلية فقط *Local crisis* :

وهي الأزمات التي لا يتعدى تأثيرها حدود الدولة بل تقتصر على قطاع محدود منها ولا يمكن ترحيلها إلى الخارج ولذلك فهي تعالج في إطار محلي داخلي فقط.

3-2 مستويات الأزمة:

يمكن تحديد مستوى عمق الأزمة اعتماداً على عاملين هما شدة الخطر (التهديد الذي يواجه المنظمة) ودرجة التحكم بالأزمة (القدرة على التأثير على نتيجة الأزمة).

وتعرض المصفوفة التالية أربعة مستويات للأزمة:



1- الأزمة من الدرجة الأولى: تكون المخاطر التي تتعرض لها المنظمة عالية مع قدرة منخفضة

على التحكم بها .

2- الأزمة من الدرجة الثانية: تكون المخاطر التي تتعرض لها المنظمة عالية مع قدرة مرتفعة

على التحكم بها.

3- الأزمة من الدرجة الثالثة: تكون المخاطر التي تتعرض لها المنظمة منخفضة مع قدرة منخفضة

على التحكم بها.

4- الأزمة من الدرجة الرابعة: تكون المخاطر التي تتعرض لها المنظمة منخفضة مع قدرة عالية

على التحكم بها.

تُساعد هذه المصفوفة على تقييم مستوى الأزمة وبالتالي اختيار الاستراتيجية المناسبة لمواجهتها:

-عندما تكون قدرة المنظمة على السيطرة منخفضة (الأزمات من الدرجة الأولى والثالثة): تتركز استراتيجيات المنظمة في معالجة آثار الأزمة (استراتيجيات ما بعد الأزمة) مادام التحكم بها صعب أو غير ممكن.

-عندما تكون المخاطر التي تواجهها المنظمة مرتفعة (الأزمات من الدرجة الأولى والثانية): تحتاج المنظمة في هذه الحالة إلى المشاركة والحصول على الدعم الخارجي.

-عندما تكون قدرة المنظمة على السيطرة على الأزمات عالية (الأزمات من الدرجة الثانية والرابعة): لدى المنظمة إدارة أزمات فعالة قادرة على التعامل مع الأزمة منذ ظهور إشاراتها المبكرة.

-عندما تكون المخاطر التي تواجهها المنظمة منخفضة (الأزمات من الدرجة الثالثة والرابعة): تستطيع إدارة الأزمات التعامل مع الأزمة والسيطرة عليها وذلك لمحدودية خطرها.

3-3 مصفوفة الأزمات: *Crisis Matrix*

تم تصميم مصفوفة الأزمات من قبل *Klaus Winterling* وتُعتبر هذه المصفوفة إحدى التقنيات التحليلية المستخدمة في إدارة المخاطر وإدارة الأزمات. تسمح المصفوفة بتصنيف المخاطر من خلال معلمتين:

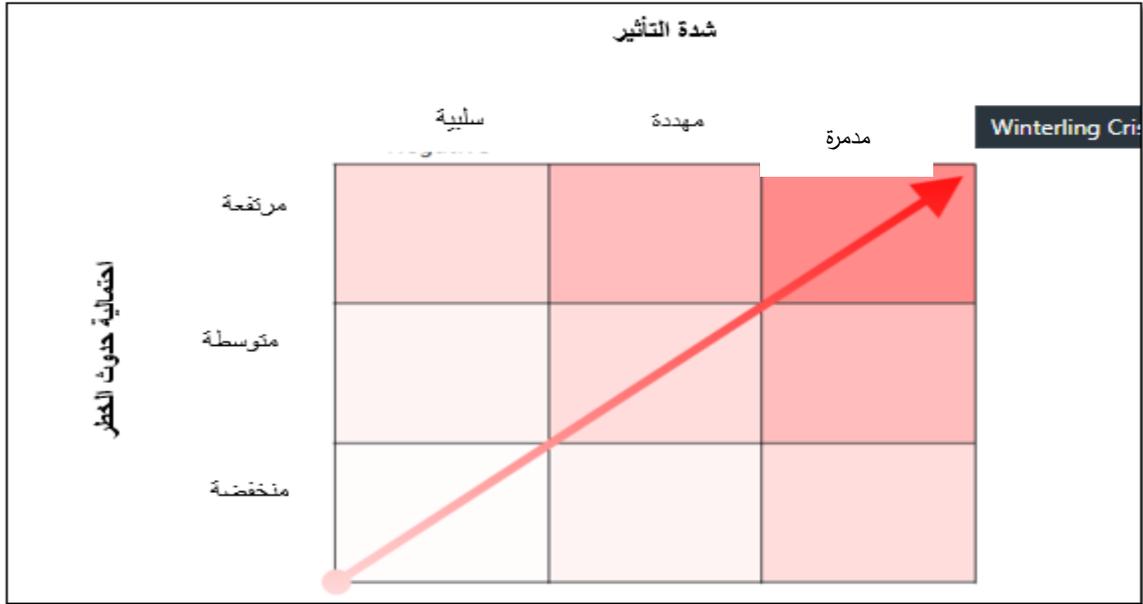
•احتمالية حدوث خطر في وقت معين: ما مدى إمكانية واحتمالية حدوث الخطر بالفعل. تحدد

المصفوفة ثلاثة مستويات من الاحتمال، منخفضة ومتوسطة وعالية .

•آثار المخاطر على المنظمة: ما هي آثار المخاطر على المنظمة في حالة حدوث الأزمة. تحدد

المصفوفة ثلاثة مستويات من التأثير، سلبية ومهددة ومدمرة.

يمكن عرض المصفوفة بيانياً على النحو التالي:



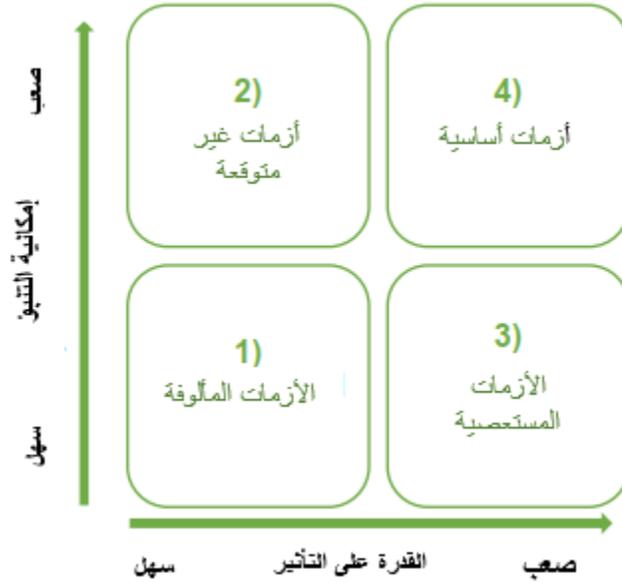
الشكل رقم (2-3) مصفوفة الأزمات

كلما تحركت المخاطر قطرياً إلى أعلى، ينبغي إيلاء المزيد من الاهتمام لها في إدارة المخاطر وإدارة الأزمات لتجنب آثارها المدمرة.

من ناحية أخرى، اقترح *Gundel* عام 2005 تصنيفاً للأزمات يعتمد على عاملين أساسيين: إمكانية التنبؤ بالأزمات، وقدرة المنظمات على التأثير عليها وتقليل آثارها السلبية.

وبناء عليه توجد أربعة أنواع من الأزمات:

- الأزمات المألوفة/ التقليدية *conventional crises* يمكن التنبؤ بها والتأثير عليها.
- الأزمات غير المتوقعة *unexpected crises* لا يمكن التنبؤ بها ولكنها قابلة للتأثير.
- الأزمات المستعصية *intractable crises* يمكن التنبؤ بها ولكن لا يمكن السيطرة عليها.
- الأزمات الأساسية *fundamental crises* لا يمكن التنبؤ بها ولا يمكن السيطرة عليها.



الشكل رقم (3-3) - مصفوفة الأزمات لـ Gundel

Source: Mohr, S. & Looser, S. (2019),” **SDG Related Crisis The 7S Paradigm as Feasible Solution Facilitator**”, The International Journal of Crisis Communication. P.9

وتأتي ميزة هذا التصنيف في تركيزه ليس فقط على مستوى الاستجابة ولكن في نفس الوقت على

كفاءة الاستجابة أيضًا. فالقدرة على التنبؤ أمر بالغ الأهمية لإعداد الخطط ولتنفيذها بكفاءة، ولكن

عندما يكون التخطيط غير ممكن، فمن المهم تقييم مرونة المنظمة في التعامل مع المتغيرات البيئية

المختلفة.

حتى منتصف القرن العشرين واجهت المنظمات في المقام الأول أزمات شهدتها من قبل (رغم أنها كانت لا تزال تمثل تحديًا بالطبع). تضمنت التهديدات الأكثر شيوعًا الكوارث الطبيعية ومشاكل العمل، لذلك خططت الشركات عادةً لهذه السيناريوهات وغيرها من السيناريوهات المألوفة. ومع ذلك، فإن التطور المستمر للأعمال، والتقدم في التكنولوجيا، وانتشار العولمة أجبرت الشركات على مواجهة أزمات جديدة وغير متوقعة بشكل متكرر، مثل العنف في مكان العمل أو الأوبئة العالمية. في هذا السياق الأحدث، يحمل التخطيط القائم على السيناريو قيمة محدودة، لأن هذا النوع من الإعداد يتوقف على مواجهة خطر معروف، مما يؤدي إلى القيام بسلسلة من الإجراءات.

تعمل المنظمات بشكل أفضل من خلال تطوير قدراتها للتعامل مع أي نوع من الأزمات، حتى تلك الجديدة تمامًا. لا يزال بإمكان الشركات تفصيل خطط الاستجابة للأنواع الشائعة من الكوارث مثل الحرائق، ولكن بالمقارنة مع النموذج القائم على السيناريو، يؤكد النموذج القائم على القدرات على بناء القدرات مثل الاتصالات وخطط الدعم المالي والاستعداد للعمل عن بُعد. تعمل خطط إدارة الأزمات المعيارية بشكل جيد في النموذج القائم على القدرات. تقسم الخطط المعيارية الاستجابات إلى إجراءات مكونة يجمعها المديرون بحيث تتوافق مع المتطلبات المحددة للأزمة.

3-4 دراسة حالة: فضيحة Enron

تأسست شركة **Enron** في عام 1985 من اندماج بين شركة هيوستن للغاز الطبيعي وشركة **InterNorth Incorporated** ومقرها **Omaha**. كانت **Enron** في السابق سابع أكبر شركة في أمريكا وحصلت على لقب "الشركة الأمريكية الأكثر ابتكارًا" من قبل **Fortune** لمدة 6 سنوات باستمرار. الشركة التي استغرقت 10 سنوات لبناء ما يصل إلى 60 مليار دولار في القيمة استغرقت أقل من شهر

حتى تقلس. وتكبدت *Enron* ما يقرب من 598 مليون دولار من الخسائر، 628 مليون دولار من

الديون، سرقة مليارات الدولارات، فقدان آلاف الوظائف، عشرات الإدانات.

كان يرأسها *Kenneth Lay* بصفته الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس إدارة الشركة.

دور الأدوات المالية في انهيار إنرون:

من أجل تمويل شركاتها والشركات التابعة لها، تمكنت إنرون من جذب المستثمرين والشركاء التجاريين

من خلال تقديم سمعتها باعتبارها الشركة الأكثر ابتكارًا والائتمان والخبرة في مجال الطاقة والدعم

السياسي والثناء بسبب توسعها ومشاريعها الطموحة.

كانت *Enron* تعلم بأنها نتيجة تحقيق توقعاتها اللامتناهية، فإن سعر سهمها سيستمر في الارتفاع.

لذلك، انتهكت لجنة الإدارة التنفيذية في *Enron* لوائح المحاسبة بموجب مبادئ المحاسبة المقبولة

عمومًا *GAAP* لإخفاء الخسائر والديون من أجل التستر على القيمة الحقيقية لشركتهم، من خلال:

1. إخفاء الميزانية العمومية.

أدركت *Enron* أن المعلومات التي يتم تسليمها إلى المشاركين في السوق لها تأثير مباشر على العوائد

التي يمكن تحقيقها. لذلك قامت بإخفاء الديون الكبيرة من الدائنين والمستثمرين، عن طريق إنشاء

شركات جانبية دفعوا فيها ديونهم لهم ومن ثم حلوا "مشكلة الديون".

كما قاموا بالتواطؤ مع بنك *JPMorgan Chase*، وبنك *Citigroup* الذي ساعد في الإبلاغ عن

القروض كتدفق نقدي من العمليات للفترة 1992-2001.

2. محاسبة القيمة العادلة.

تعتمد *Mark to Market MTM* على "القيمة العادلة" وليس "القيمة الفعلية" لذلك يمكن التلاعب بها

من خلال السماح للمؤسسات بتسجيل الأرباح المقدرة كأرباح فعلية كما في حالة *Enron*.

ومن الأمثلة على ذلك حالة الشراكة بين خدمات النطاق العريض *Enron* و *Blockbuster* حيث

دخلوا أو سجلوا الأرباح المتوقعة بناءً على النمو المتوقع لسوق *VOD* أو في حالة محطة الطاقة

الهندية حيث بعد بناء محطة الطاقة مباشرة قيّدت *Enron* الأرباح في دفاتها حتى عندما لم تكن

الشركة قد حققت حتى عشرة سنوات.

3. المضاربة على العقود الآجلة.

اعتقد المسؤولون التنفيذيون في *Enron* أن أسهمهم ستستمر في الارتفاع. مما دفعهم إلى التلاعب

بأسعار أسهمها لتتناسب رغباتهم.

4. التلاعب بالمشتقات.

فعلت *Enron* ذلك من خلال إخفاء الخسائر في قسم المشتقات (تم تقديم القروض في شكل مقايضات

سلع مدفوعة مسبقاً).

تأثيرات السوق بسبب صعود وهبوط *Enron*.

1. تأثير إيجابي.

أ. تم وضع لوائح أكثر صرامة للتحكم في السوق وأصبحت استقلالية المدققين محددة.

ب. إصلاحات *Sarbanes-Oxley* للتأكد من أن الرؤساء التنفيذيين والمدراء الماليين يوقعون على

بياناتهم المالية حتى لا يتمكنوا من إنكارها لاحقاً.

2. تأثير سلبي.

أ. فقد آلاف الموظفين وظائفهم.

ب. تقلص استثمارات المساهمين بشكل كبير.

ج. المدققون لم ينجوا من الفضيحة. هذا يعني أن المستثمرين أصبحوا يتجنبون الشركات التي يتم تدقيقها من قبلهم.

تقنيات تخفيف المخاطر لتقليل مخاطر فضيحة Enron.

1. تعزيز القواعد واللوائح المنظمة لمجلس الإدارة.

يمكن القيام بذلك من خلال اعتماد الجوانب الرئيسية لنموذج حوكمة الأسهم الخاصة لضمان وفائهم بمسؤولياتهم الرقابية.

في حوكمة الأسهم الخاصة، تعتبر مجالس الإدارة "مالكين أو ممثلين مما يخلق لديهم شعوراً قوياً بالملكية وتوقعات مشتركة واضحة لعائد المخاطر وجدولاً زمنياً يوطر استثماراتهم.

2. معايير محاسبية حديثة.

على سبيل المثال، اعتماد المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية *IFRS* بدلاً من مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً في الولايات المتحدة. وضعت المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية قواعد بحيث يمكن أن تكون البيانات المالية متسقة وشفافة وقابلة للمقارنة حول العالم.

3. الإفصاح الإجباري عن البيانات المالية.

لتعزيز الانفتاح والشفافية خلال فترة التقرير بأكملها مع تعزيز تجميع المعلومات والتنسيق. سيسمح هذا أيضاً للمستثمرين والدائنين باتخاذ قرارات مستنيرة.

4. تطبيق أنظمة كشف الاحتيال.

لتساعد بشكل أساسي في تقليل المعلومات الخاطئة من الشركات.

في الختام، لا مفر من المخاطرة ولكن يمكن تقليلها أو إدارتها أو التخفيف من حدتها. فقد أدى انهيار *Enron* إلى خلق سوق مالي أكثر تنظيماً وانفتاحاً مع التأكيد على شفافية المعلومات باعتبارها عامل أساسي للاستثمارات الجيدة في جميع أنحاء العالم.

المراجع المستخدمة في الفصل

- الصيرفي، محمد (2006)، "إدارة الأزمات"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.
1. Bernstein. J & Bonafede. B. (2011), "**Manager's Guide to Crisis Management**", McGraw-Hill Companies, Inc., O'Reilly Media, Inc.
 2. Carter, N. (2008). "**Disaster Management: A Disaster Manager's Handbook**", Asian Development Bank, Mandaluyong City, Phil.
 3. Coombs. W. (2007), "**Crisis Management and Communications**", Institute for Public Relations, USA.
 4. Institute of Public Administration, (2009), "**Crisis Management – An International Overview**", Efficiency Unit, Ireland.
 5. Marchesani. V.J. (2014), "**The Fundamentals of Crisis Management**", Page Publishing Inc.
 6. Mohr, S. & Looser, S. (2019)," **SDG Related Crisis The 7S Paradigm as Feasible Solution Facilitator**", The International Journal of Crisis Management.
<https://www.researchgate.net/publication/336617211>

تمارين الفصل الثالث

1) أجب بصح أو خطأ True/ False.

خطأ	صح	العبرة
	✓	1- تأتي أزمات المواجهة على شكل أعمال غير منتجة مثل الإضرابات
✓		2- تنشأ أزمات المخالفات التنظيمية عندما يقوم الموظفون سيئو السمعة بنشر الشائعات عن المنظمة.
✓		3- يُساعد تكرار الأزمات على توقُّع حدوثها والتنبؤ بمدى حجمها وشدتها واتساع مجالها بدقة.
✓		4- تُعتبر أزمات الغذاء والعمالة من ضمن الأزمات المعنوية.
	✓	5- يمكن تحديد مستوى عمق الأزمة بالاعتماد على عاملين هما شدة الخطر ودرجة التحكم بالأزمة.

2) اختر الإجابة الصحيحة Multiple Choices.

1- تتضمن أزمات المخالفات التنظيمية:

أ. أزمة انحراف القيم التنظيمية.

ب. أزمات الحقد.

2- أزمات الدورة الاقتصادية تُعتبر:

أ. أزمات مفاجئة.

ب. أزمات مشتتة.

3- أزمات الرهائن والإرهاب هي:

أ. أزمات مادية.

ب. أزمات معنوية.

4- الأزمات من الدرجة الأولى تكون فيها:

أ. المخاطر مرتفعة والسيطرة منخفضة.

ب. المخاطر منخفضة والسيطرة منخفضة.

ج. أزمات المواجهة.

د. كل ما سبق غير صحيح.

ج. أزمات دورية.

د. كل ما سبق غير صحيح.

ج. أزمات مزدوجة.

د. كل ما سبق غير صحيح.

ج. المخاطر مرتفعة والسيطرة مرتفعة.

د. المخاطر منخفضة والسيطرة مرتفعة.

(3) أسئلة/ قضايا للمناقشة.

1- مصفوفة الأزمات.

اشرح مصفوفة الأزمات وفقاً لـ *Gundel* .

(مدة الإجابة: 15 دقيقة، الدرجات من 100: 15، توجيه للإجابة: فقرة 3-3).

2- مستويات الأزمة.

يُساعد تحديد مستوى الأزمة على اختيار الاستراتيجية المناسبة لمواجهتها. وضح ذلك.

(مدة الإجابة: 15 دقيقة، الدرجات من 100: 15، توجيه للإجابة: فقرة 3-3).

الفصل الرابع: التخطيط للأزمات

عنوان الموضوع: التخطيط للأزمات. *Crisis Planning*

كلمات مفتاحية:

خطة إدارة الأزمة *Crisis management plan*، فريق إدارة الأزمات الأساسي *Core crisis management team*، فريق إدارة الأزمات الداعم *Support crisis management team*، توقع الأزمة *crisis anticipating*.

ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل الغرض من إعداد خطة لمواجهة الأزمة، متطلباتها، خطواتها. ثم يوضح كيفية تشكيل فرق الأزمات الأساسية والداعمة، تنظيم هذه الفرق، أعضاؤها والأدوار التي يلعبونها، ويبين الدور المهم والأساسي للإدارة في مواجهة الأزمات أو تجنبها والأنماط القيادية المختلفة في التعامل مع الأزمة. وأخيراً يوضح أهمية توقع الأزمة واكتشاف أعراضها قبل وقوعها الأمر الذي يؤدي إلى الإعداد الجيد لها وتخفيف حدة آثارها.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- 1- تحليل متطلبات إعداد خطة لمواجهة الأزمات.
- 2- التعرف على تشكيلات فرق الأزمات الأساسية والداعمة، مهامهم، أدوارهم، تقييم أدائهم.
- 3- استنتاج أهمية توقع الأزمة وتحليل الأعراض السابقة لحدوثها.

مخطط الفصل:

- 1-1 متطلبات خطة الأزمة. *Crisis plan requirements*
- 2-4 تشكيل فرق إدارة الأزمة (الأساسية والداعمة) *The formation of crisis management teams (core and supporting)*
- 3-4 دور القيادة في إدارة الأزمة. *The role of leadership in crisis management*
- 4-4 توقع الأزمة. *Anticipating the crisis*
- 5-4 دراسة حالة. *A case study*

4-1 متطلبات خطة الأزمة.

تأتي الأزمات عادةً بأشكال مختلفة، لكنها عمومًا تهدد عمليات المنظمة أو سمعتها أو مواردها المالية أو أهدافها الاستراتيجية. كما أن بعضها يُعرض الأرواح والصحة والسلامة للخطر. وتُعد حالات الطوارئ والكوارث أكثر شيوعًا مما يدرك الكثير من الناس. ففي عام 2019، أجرت شركة استشارية PWC مقابلات مع أكثر من 2000 من كبار المسؤولين التنفيذيين حول العالم ووجدت أن 69 بالمائة منهم قد عانوا من أزمة واحدة على الأقل في السنوات الخمس الماضية. في الواقع تتدرج هذه الأزمات فيما يقرب من 20 فئة مختلفة، وأكثرها شيوعًا هي الأزمة المالية أو المتعلقة بالسيولة، وفشل التكنولوجيا، وفشل العمليات. كما ظهرت الجرائم الإلكترونية، والكوارث الطبيعية، ووسائل التواصل الاجتماعي الفيروسيّة، وسوء سلوك القيادة بشكل بارز في القائمة.

تعد خطة إدارة الأزمات CMP جزءًا أساسيًا من إدارة الأزمات. وتصف كيفية تفاعل المنظمة مع الأزمة، بما في ذلك من سيشترك وما دور كل فرد. وتسعى الخطة جاهدة لتقليل الضرر واستعادة العمليات الاعتيادية في أسرع وقت ممكن.

وبشكل عام يهدف التخطيط السابق للأزمة إلى تحديد المخاطر ثم إيجاد طرق للتخفيف من هذه المخاطر أو تقليلها. ولا بُد للإشارة هنا أنّ إدارة الأزمات وإدارة المخاطر هما شيئان مختلفان. حيثُ تعني إدارة المخاطر البحث عن طرق لتقليل المخاطر. أما إدارة الأزمات فتتضمن اكتشاف أفضل طريقة للاستجابة عند وقوع حادث. على هذا النحو، تعد إدارة المخاطر جزءًا مهمًا من إدارة الأزمات. يُعد وجود خطة لإدارة الأزمات أمرًا بالغ الأهمية، لأنه بدون خطة قد يتخذ الأشخاص الواقعون تحت الضغط قرارات سيئة ومتسرعة وقد يؤدي ذلك إلى زيادة الأزمة أو تفاقمها عن غير قصد. تحافظ

الخطة على تركيز الموظفين على الأولويات القصوى للمنظمة وتكافح الخوف وعدم اليقين اللذين يمكن أن يفاقموا الضرر. علاوة على ذلك، تساعد عملية إنشاء خطة على تحديد التهديدات وتقليل احتمالية حدوثها وتحسين الاستجابة .

أهداف خطة إدارة الأزمات:

تعد خطة إدارة الأزمات للمنظمة للتعامل مع كارثة غير متوقعة بالطرق التالية :

- تقصر زمن الأزمة وتقلل من تأثيرها.
- تحمي الموظفين وكل الجهات التي يمكن أن تتأثر بالأزمة.
- تحافظ على العمليات والإنتاجية قدر الإمكان.
- تحافظ على سمعة المنظمة.

يسعى التخطيط للأزمات إلى جعل المنظمة أكثر مرونة وقدرة على مواجهة الآثار طويلة المدى للأزمة. وجدت دراسة برايس ووتر هاوس كوبرز PWC أن المنظمات التي لديها خطة استجابة للأزمة كانت أفضل حالاً (بعد أزمة) بمعدل اثنين إلى واحد تقريباً. في الواقع، ظهرت 41 في المائة من تلك الشركات التي لديها خطط أقوى من ذي قبل، وشهد 39 في المائة نمو إيراداتها نتيجة لذلك.

إنَّ إعداد خطة استراتيجية للأزمات هي مسؤولية الرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين الآخرين في المنظمة. ومع ذلك، فإنَّ تخطيط إدارة الأزمات هو أيضاً مسؤولية قائد إدارة الأزمات وفريقه، إلى جانب الدعم من إدارة المخاطر، والشؤون القانونية، والإدارات المتخصصة الأخرى.

تطوير خطة لإدارة الأزمات:

تتكون خطة إدارة الأزمات الفعالة من 10 عناصر أساسية. وتشمل تحليل المخاطر، تنشيط

البروتوكول، وسلسلة القيادة، وخطة مركز القيادة، وخطط عمل الاستجابة، وبرامج الاتصال الداخلية والخارجية، والموارد، والتدريب، والمراجعة. ويُعتبر فريق إدارة الأزمات مسؤولاً بشكل كبير عن وضع خطة الأزمة.

نظرًا لأن حالات الطوارئ لا يمكن التنبؤ بها - ونادرًا ما تحدث الأزمات تمامًا كما تم التدريب عليها - يجب أن تكون خطة إدارة الأزمات مرنة وعملية. لذلك لا بُد من التأكد أن الخطة قابلة للتكيف مع الظروف المتغيرة وأنه يمكن تنفيذها بشكل واقعي تحت الضغط.

ويمكن عرض مكونات الخطة كما يلي:

1- تحليل المخاطر: يجب تحديد السيناريوهات المحتمل مواجهتها من قبل المنظمة. ليس بالضرورة تضمين كل المخاطر التي يمكن تصورها إنما يتم اختيار نطاق واسع منها، مثل الكوارث الطبيعية، والهجوم الإلكتروني، وفقدان المرافق، وفشل التكنولوجيا، ووفاة رئيس تنفيذي، صراعات في مكان العمل، وأزمة مالية، حادث تشغيل وفشل في المنتج....

2- بروتوكول التنشيط: لا بُد من التأكد من تضمين المحفزات لخطة إدارة الأزمات، حيث أن الاستجابة الأولى الطبيعية لحالة الطوارئ غالبًا ما تكون الشلل. بالتالي يتم تحديد الظروف التي تنشط استجابة معينة للأزمات. إضافة لشرح كيفية تصعيد هذا الرد، في حال تبين أن الأزمة أكثر خطورة مما ظهرت لأول مرة. وبناءً على نوع أو موقع الحادث، يجب أن يوجه البروتوكول أيضًا الموظفين حول كيفية الرد.

3- تسلسل القيادة: يجب تضمين مخطط تنظيمي متعلق بإدارة الأزمات في الخطة، بحيث يكون واضحًا

من لديه السلطة النهائية وتسلسل تقديم التقارير. إن إنشاء مخطط هيكلي محدد جيداً يدعم التنسيق والاتساق في العمل، والذي تكافح المنظمات اللامركزية أحياناً لتحقيقه.

4- خطة مركز القيادة: تحديد ما سيكون بمثابة قاعدة عمليات للفريق أثناء الأزمة. بالإضافة إلى ذلك، تحديد الإمدادات والمرافق التي سيحتاجها الفريق. وفي حال عدم توفر مركز القيادة الأول، لا بد من تعيين مركز قيادة احتياطي.

5- خطط إجراءات الاستجابة: يتم إجراء تخطيط مفصل حول كيفية الاستجابة للسيناريوهات المختلفة. يتضمن هذا التخطيط إسناد المسؤوليات المتعلقة بكل مهمة. تعتبر إجراءات الاستجابة هذه كعناصر معيارية يتم استخدامها وفق متطلبات الموقف. إن تصور الأزمات بهذه الطريقة يجعل خطة إدارة الأزمات قابلة للتكيف.

تستخدم أفضل الخطط نهجاً شاملاً لجميع المخاطر، أي أنه عند كتابة الخطة لا يجب وضع أزمة معينة في الاعتبار وإنما يتم وضع جميع المخاطر المحتملة. إن استخدام هذه الطريقة يضمن الحصول على استجابة متسقة وفريق جاهز دائماً، بغض النظر عن طبيعة الحادث.

6- خطة الاتصال الداخلي: يتم إنشاء أنظمة وطرق احتياطية لأعضاء فريق إدارة الأزمات للتواصل مع بعضهم البعض. جمع معلومات الاتصال عن جميع أعضاء الفريق وكذلك أي شخص قد يحتاجون إلى الاتصال به، بما في ذلك المستشارين الخارجيين والخبراء في الموضوع. بالإضافة إلى ضرورة إيجاد طرق لنشر المعلومات العاجلة لجميع الموظفين، مثل استخدام مزود إعلامي لإرسال النصوص والمكالمات الآلية أو تطبيق طريقة للموظفين لتسجيل الوصول والإبلاغ عن سلامتهم ومكان وجودهم.

كما يجب تحديد كيفية مشاركة الأخبار الحساسة داخليًا، مثل تهديد جدوى الشركة أو خسارة الأرباح. بالإضافة إلى إنشاء جدول زمني وآلية للتحديثات.

7- خطة الاتصال الخارجي: يتم وضع خطط للتواصل مع الجمهور وأصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين، كما يتم تعيين متحدث رسمي. يجب كتابة تعليمات مفصلة، بما في ذلك من ستقوم بإخطاره (على سبيل المثال، وسائل الإعلام في منطقة جغرافية معينة). يتم تحديد أولويات أهداف الاتصال الاستراتيجي وتحديد نقاط الحوار مع الإعلام. مع ضرورة الاستعداد لإنشاء موقع ويب خاص أو خط هاتف للإجابة على أسئلة المستهلك أو المجتمع. لا بد من التأكد من أن هذه الخطة تتماشى مع جهود الاتصال الأخرى.

8- الموارد: يجب تأمين كل ما قد يحتاجه فريق إدارة الأزمات، من البطاقات الثابتة إلى بطاقات الائتمان ومستشار العلاقات العامة الاحتياطية. موارد المعلومات ستكون ذات أهمية خاصة في وقت الأزمات. تتضمن هذه الموارد أنواعًا عديدة من اتفاقيات أصحاب المصلحة، بما في ذلك العقود وخرائط المرافق والجدول الزمنية والمخططات الانسيابية للعمليات والإجراءات الرئيسية وعقود الموردين ومعلومات الفوائد والمزيد.

9- التدريب: إن القدرة على تنفيذ خطة إدارة الأزمات بسرعة أمر بالغ الأهمية، وإجراء التدريبات والتمارين مع فريق إدارة الأزمات أمر ضروري لتحقيق هذا الهدف. يمكن أن تكشف التدريبات عن عيوب في الخطة، وستساعد الممارسة فريق الأزمات على الشعور بالراحة تجاه أدوارهم الفردية والعمل معًا. يجب مواكبة التطورات الحالية عن طريق القيام بتدريب منتظم. بالإضافة إلى توفير التدريب للموظفين الآخرين بناءً على وظائفهم الخاصة، مثل تدريب مدير المستودع على كيفية استخدام مطفأة

الحريق، أو شرح كيفية إيقاف خط التجميع، أو تعليم مساعد تنفيذي كيفية الرد على مكالمات هاتفية لوسائل الإعلام.

10-المراجعة: يتم إجراء عملية مراجعة منظمة من أجل جدولة تسجيلات المتابعة المنتظمة فيما يتعلق بالخطة. مع تغير بيئة المخاطر يجب تحديث خطة إدارة الأزمات بشكل مستمر. وبعد حدوث أزمة فعلية، يجب على الفريق تحليل ما سار بشكل جيد وما لم يتم، من أجل استخلاص الدروس المهمة والقيام بتنفيذ أي تغييرات ضرورية.

4-2 تشكيل فرق إدارة الأزمة (الأساسية والداعمة)

يقوم فريق إدارة الأزمات، المعروف أيضًا باسم Crisis Management Team (CMT) أو فريق إدارة الحوادث أو فريق الاستجابة لحوادث المنظمة، بإعداد تنظيم محدد للاستجابة لحالات الطوارئ المحتملة. كما يقوم بتنفيذ وتنسيق الاستجابة في حالة وقوع كارثة فعلية.

إن امتلاك فريق إدارة أزمات فعال يُشكّل نقطة الفصل بين البقاء والاستمرار أو التراجع والانهيار بعد وقوع كارثة أو أزمة. ذلك أنّ تواجد فريق إدارة الأزمات يساعد المنظمة على تقليل وقوع كارثة أو ربما تجنبها، وفي حالة وقوع كارثة، التعافي بأسرع ما يمكن بأقل تداعيات سلبية.

يتم اختيار قائد لفريق إدارة الأزمات، ويتم تعيين أعضاء الفريق الآخرين وتحديد مسؤولياتهم مثل التخطيط أو الخدمات اللوجستية. يتمتع هذا الفريق بسلطة اتخاذ القرارات في ظل ظروف قاسية. وقد تحتاج المنظمات الكبيرة إلى تعيين فريق رائد لإدارة الأزمات ومجموعة من الفرق الفرعية المقابلة (لكل

منها قائدها الخاص) والتي تركز على مسارات عمل أو مناطق جغرافية محددة. واعتمادًا على شدة الأزمة ونوعها يتم اختيار أعضاء الفريق الفعالين، فقد لا تحتاج إلى تنشيط جميع الأدوار في كل أزمة. عادةً ما يكون أعضاء فريق الأزمات موظفين يشغلون مناصب أخرى في المنظمة، غالبًا ما يكون أعضاء الفريق من مديري الموارد البشرية ورؤساء الأقسام وكبار المديرين وممثلي العلاقات العامة والمديرين التنفيذيين للاتصالات والتسويق وموظفي التشغيل الرئيسيين ومتخصصين في تكنولوجيا المعلومات أو الشؤون القانونية أو المخاطر / الأمن أو المرافق أو المنتجات أو المبيعات ومديري المواقع.

في فريق كبير لإدارة الأزمات، يكون كل عضو في فريق إدارة الأزمات مسؤولاً عن مجال واحد من مجالات العمل. أما في الفرق الأصغر قد يشغلون أكثر من دور واحد.

عادةً، يمثل الأفراد الأقسام التي يعملون فيها ضمن المنظمة، لذلك يوظفون معرفتهم التشغيلية في فريق إدارة الأزمات.

في الظروف الاعتيادية، يكون لدى العديد من الأقسام فرق تتعامل مع المشكلات. تُصبح هذه الفرق فرقاً فرعية لفريق إدارة الأزمات وتقدم تقاريرها إلى العضو المسؤول عنها. على سبيل المثال، تمتلك أقسام تكنولوجيا المعلومات عمومًا مجموعة تستجيب لحالات الانقطاع أو المشكلات الفنية الملحة الأخرى كجزء من روتينها المعتاد، أما في حالة الطوارئ الكبرى التي تؤثر على المنظمة بأكملها، يتم تنشيط هذه المجموعة كجزء من الاستجابة للأزمات، مع مسؤول تكنولوجيا المعلومات.

أعضاء فريق إدارة الأزمات الأساسي:

- الرئيس التنفيذي أو قائد الفريق من الإدارة العليا CEO
- المدير المالي CFO
- مستشار عام ومستشار خارجي.
- مدير قانوني.
- المدراء التنفيذيين من اختصاصات: الموارد البشرية، التسويق والمبيعات، العلاقات العامة، أخصائي تكنولوجيا المعلومات.

أعضاء فريق إدارة الأزمات الداعم:

- أخصائي بيئي
 - مدراء المصانع أو التسهيلات الإنتاجية.
 - أخصائي المنتج.
- بمجرد اختيار أعضاء الفريق، فإن الخطوة التالية لضمان عدم إضاعة الوقت في التنسيق أثناء الأزمة، يتم إعداد بطاقات تعريف لكل عضو في الفريق وقائمة هواتف مرتبة وفق أولوية الاتصال في حال الأزمات.

مسؤوليات فريق إدارة الأزمات:

تقسم مسؤوليات فريق إدارة الأزمات على النحو التالي:

• القيادة (الإدارة):

- إدارة الاستجابة الشاملة للأزمة.
- تحديد الأولويات والأهداف.
- توجيه ومراقبة الفرق الفرعية.
- تأمين الموارد.
- التنسيق مع الإدارة التنفيذية.
- تسوية الخلافات والنزاعات.
- أخذ التوجيهات من قائد إدارة فريق الأزمات.
- يضم الفريق متحدثاً رسمياً، ورئيساً للسلامة، ومسؤول اتصال تنفيذي.

• العمليات (التنفيذ):

- الإشراف على العمليات التكتيكية في الاستجابة للأزمة.
- إجراء تقييم أولي للأضرار
- الإشراف على عمل أفراد الفريق في الخطوط الأمامية.
- السيطرة على الموقف.
- تجميع تقارير الحالة.
- السعي لإعادة العمل إلى وضعه الطبيعي.

- يتضمن مجالات العمليات الرئيسية، مثل المرافق والأمن وتكنولوجيا المعلومات والسلامة والأصول الثابتة.

• **التخطيط والاستخبارات (الخطط):**

- جمع وتحليل وتبادل المعلومات حول الأزمة.

- تقييم تقارير الحالة.

- تقديم التوصيات.

- تشمل موظفي الاتصالات المؤسسية، والشؤون القانونية، وعلاقات المستثمرين، وممثلي خطوط الأعمال الرئيسية.

• **الخدمات اللوجستية (الدعم):**

- دعم الاحتياجات البشرية مثل الغذاء والمأوى والمواصلات والرعاية الطبية وتقديم المشورة لفريق الأزمات والمنظمة.

- يضم الفريق ممثلين عن الموارد البشرية وخدمات الاجتماعات وبرنامج مساعدة الموظفين.

• **التمويل (الدفع):**

- تتبع وتوثيق جميع تكاليف ونفقات الاستجابة للأزمة.

- التعامل مع كشوف المرتبات وأوامر الشراء الطارئة والاحتياجات النقدية وبطاقات الشراء.

- التنسيق مع التأمين بشأن المطالبات وتعويضات العمال.

- تقديم الدعم الإداري.

- يشمل الفريق وظائف المالية والمخاطر والتأمين والرواتب والخزينة والمشتريات.

أما بالنسبة لقائد فريق إدارة الأزمات فيتمتع بالسلطة المطلقة على الفريق وعمله. يشرف قائد الفريق على التخطيط للأزمات والاستجابة لها، ويبقى الجهد على المسار الصحيح، ويتخذ القرارات الرئيسية. لكي يكون القائد فعالاً يجب على كبار المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة والسلطات الأخرى في المنظمة دعم القائد بالكامل في هذا الدور ودعم القرارات التي يتخذها. وبهذه الطريقة، يوجد دور مدير الأزمات جزئياً خارج التسلسل الهرمي التنظيمي العادي.

إذا لم يكن لدى فريق إدارة الأزمات مسؤول اتصال معين مع الإدارة العليا، فإن قائد فريق الأزمات غالباً ما يؤدي المهمة.

ويشمل دور مدير الأزمة ما يلي:

- تحمل مسؤولية تنفيذ خطة إدارة الأزمات.
- تطوير فريق الأزمات والتأكد من جاهزيته.
- رصد وتخفيف المخاطر.
- تقييم حالة الطوارئ.
- إعلان الأزمة وتفعيل خطة الأزمة.
- تولي قيادة الاستجابة للأزمة.
- تقييم الخيارات وتحديد المشاكل وبناء الاستراتيجية.
- ضمان سلامة الموظفين والمرافق وأصحاب المصلحة.
- تحديث القيادة بانتظام بشأن الاستجابة للأزمة.

ويمكن تقسيم مسؤوليات فريق إدارة الأزمات حسب المرحلة التي تكون فيها الأزمة.

في مرحلة التخطيط يقوم فريق إدارة الأزمات بما يلي:

- تحليل المخاطر المحتملة ونقاط ضعف المنظمة.
- الاتصال بأصحاب المصالح على جميع المستويات، داخل وخارج المنظمة، ومناقشتهم حول احتياجاتهم واهتماماتهم.
- تحديد الموارد المتاحة والمطلوبة للاستجابة للأزمات.
- وضع خطة مفصلة لإدارة الأزمات.
- تأمين الموارد غير المتوفرة لدى المنظمة.
- تدريب جميع الموظفين على ما يجب القيام به في الأزمات.

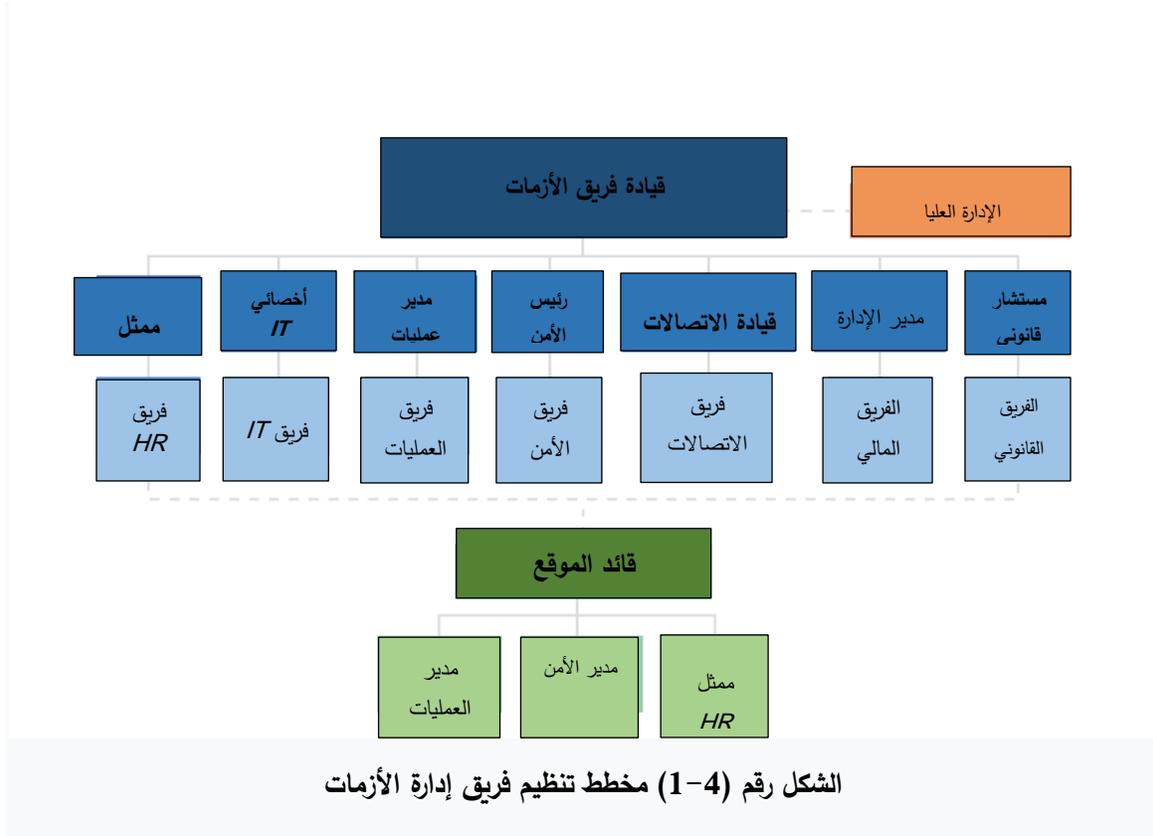
في مرحلة مواجهة الأزمة يكون الفريق مسؤولاً عما يلي:

- مراقبة واكتشاف العلامات المبكرة لحالة الطوارئ.
- تقييم تأثيرات الأزمة ونتائجها المتوقعة.
- تفعيل نظام الاستجابة للأزمات وقيادة الأزمات.
- تنفيذ تدابير الطوارئ وخطط الطوارئ.
- نقل المعلومات الهامة لجميع أصحاب المصالح.
- ترتيب خدمات الدعم، مثل الإسعافات الأولية والغذاء.
- دعم الروح المعنوية .
- التنسيق مع الإدارة العليا بشكل مستمر.

في أعقاب الأزمة، يقوم الفريق بما يلي:

- مراجعة وتقييم أداء المنظمة والفريق بدقة وتحديد الإيجابيات والسلبيات.
- مراجعة خطة إدارة الأزمات بناءً على ما تعلمته من الأزمة.
- تجديد الموارد والحصول على أي موارد جديدة تحتاجها المنظمة.
- إبلاغ أصحاب المصالح بكافة التغييرات الجديدة في المنظمة.
- إجراء المراجعات والبروفات للخطة المنقحة في المنظمة
- تعديل الخطة بما يتناسب مع التغييرات في المنظمة أو التهديدات المحتملة.

توضح Regina Phelps "مؤسسة شركة استشارات إدارة الأزمات وحلول السلامة وإدارة الطوارئ"، والتي كان من بين عملائها Microsoft وجامعة Duke وAirbnb أن الإدارة التنفيذية تقود الاستجابة الاستراتيجية، بما في ذلك قرارات السياسة، بينما يقود فريق من المدراء من الأقسام التنظيمية الرئيسية الاستجابة التكتيكية. يعكس المخطط التنظيمي أدناه هذا الهيكل الأساسي، حيث يتم تقسيم المسؤوليات بين فريق إدارة الأزمات الذي يتولى الاستجابة للحوادث والإدارة التنفيذية التي تشرف على القضايا الاستراتيجية.



أدوار فريق إدارة الأزمات:

تتضمن أدوار فريق إدارة الأزمات ما يلي:

- مدير الأمن: مسؤول عن تقييم الأحكام الأمنية لخطة إدارة الأزمات والتعامل مع أمن الموقع أثناء الأزمة.
- المتحدث الرسمي / مستشار العلاقات العامة: يلخص تقارير وسائل الإعلام ويتعامل مع الاتصالات ويصمم استراتيجية التواصل مع جمهور المنظمة.
- مدير الموارد البشرية: يحتفظ بالمعلومات عن جميع الموظفين، بما في ذلك تفاصيل الاتصال بعد ساعات العمل والموقع.

- قائد الصحة والسلامة والبيئة: يؤمن صحة الموظفين وسلامتهم من المخاطر المختلفة والتأثير البيئي غير المخطط له، ويوفر التدريب على الاستجابة للطوارئ، ويتولى تقييم الأضرار، ويشرف على هذه المجالات أثناء الأزمات
- الأخصائي القانوني: يقدم المشورة للشركة بشأن المسؤوليات القانونية والتنظيمية وخطوات التخفيف من الأثر السلبي، ويفحص المعلومات الصادرة، ويجهز أي شخص تتم مقابلته من قبل هيئة خارجية، ويدير مشاركة المعلومات السرية.
- مدير مركز القيادة: مسؤول عن صيانة مركز القيادة، والتأكد من أنه يحتوي على جميع المعدات والإمدادات والمرافق اللازمة، وإبقائها مخزنة ونظيفة أثناء الأزمة، وإصلاح الأعطال.
- مدير العمليات: يقدم توصيات حول كيفية إيقاف العمليات واستعادتها في حالات الطوارئ، وينسق جهود الموظفين العاملين على استعادة الأعمال أثناء الأزمات.
- موظفو الدعم الإداري: يساعد فريق الأزمات من خلال تدوين الملاحظات، وتتبع نقاط العمل، والتعامل مع المستندات، وتوفير المعرفة حول المنظمة وكيفية عملها.
- مدير تقنية المعلومات: يوفر الخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات لعملية التخطيط ويقود الاستجابة لأزمات تكنولوجيا المعلومات.
- مدير الشؤون المالية: في التخطيط للأزمات يقوم بوضع ترتيبات الطوارئ للموارد المالية. في حالة وقوع كارثة، يدير المدفوعات النقدية وبطاقات الائتمان، ويقرر ما إذا كان سيتم تأخير التقارير المالية، ويتواصل مع شركات التأمين، ويجمع الوثائق الخاصة بالمطالبات الرئيسية.

- ممثلي وحدات الأعمال: يضعون الخطط المتعلقة بالأزمات التي قد تحدث في وحدات الأعمال التي يعملون بها، ويقومون بتمثيل وحدة الأعمال الخاصة بهم في فريق إدارة الأزمات، ويمكنهم تنشيط موظفين إضافيين عند الحاجة (قد يتداخل هذا الدور مع مديري العمليات).
- الخبراء والاستشاريين: يختلف دورهم حسب نوع المنظمة ويقدمون الخبرة المتخصصة حسب الحاجة.

سمات أعضاء فريق إدارة الأزمات:

تعتمد فعالية الاستجابة للأزمة جزئيًا على نقاط قوة الأفراد الذين يشكلون الفريق. يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بالخصائص التالية:

- فهم صورة المنظمة ورؤيتها جيدًا.
 - الدفاع عن إدارته أو منطقة مسؤوليته بفعالية.
 - التعاون والتنسيق الجيد.
 - المهارة العالية في التواصل.
 - القدرة على التعامل مع ظروف الضغط جيدًا.
 - التفكير السريع والتحليلي.
- يجب أن يتمتع قائد الفريق، الذي يطلق عليه أحيانًا قائد فريق الحوادث، بجميع السمات المذكورة أعلاه ويجب أن يتمتع أيضًا بالخصائص التالية:
- القوة في القيادة.

- اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية.
- احترام الزملاء والقيادة التنفيذية.
- القوة والمهارة في أداء المهام المتعددة.
- القدرة على التوفيق بين مختلف الشخصيات.
- تفويض السلطات بعقلانية.

القائمة المرجعية لفريق إدارة الأزمات:

عندما تبدأ المنظمة بالتخطيط للأزمات، فإن تشكيل فريق إدارة الأزمات هو أحد أهم أولوياتها. وإعداد قائمة للمراجعة والتحقق يضمن لها عدم تفويت أي خطوة رئيسية، حيث تمهد هذه المرحلة لخطوة الأزمة التفصيلية.

وتتضمن قائمة مراجعة تخطيط فريق إدارة الأزمات:

1. تعيين قائد فريق الأزمات وبديلاً له.
2. تحديد الأدوار المطلوبة للفريق وكتابة توصيف وظيفي مفصل، وذلك بالاستعانة بقائد الفريق وأي مستشارين خارجيين ترتأي المنظمة ضرورة التعامل معهم.
3. تعيين أدوار المتحدث الرسمي، ورئيس السلامة، وضابط الاتصال، وبدائلهم. (لا ينبغي أن يكون البديل شخصاً له دور أساسي آخر).
4. تعيين قادة الاستخبارات والتخطيط والعمليات واللوجستيات والتمويل، وبدائلهم.
5. تحديد مديري الاتصالات، الصحة والسلامة والبيئة، أخصائي قانوني، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، والتمويل، وبدائلهم الذين سينضمون إلى فريق الأزمة.

6. مراجعة تفاصيل الدور مع كل فرد.

7. تكرار العملية لكل موقع أو وحدة عمل أو منطقة جغرافية.

8. إنشاء نظام اتصال لجميع المشاركين في الاستجابة للأزمات باستخدام أنظمة النسخ الاحتياطي

والتدريب على تنفيذ الخطط. تشمل الأمثلة استخدام تطبيقات الإشعارات وشجرة الهاتف

والرسائل النصية.

9. تقديم بطاقة بحجم المحفظة تحتوي على معلومات الاتصال بالفريق الرئيسي لكل عضو.

وتخزين هذه المعلومات في السحابة الالكترونية أيضًا.

عندما تكتمل خطة الاستجابة للأزمات، يجب جدولة التدريبات مع الفريق على الأقل نصف سنويًا

وبشكل متكرر في البداية.

في حال اندلاع أزمة ما، غالبًا ما تكون المنظمة في حالة تخطيط، وهنا يستفيد أعضاء فريق الأزمات

من قدرتهم على الرجوع إلى خطة إدارة الأزمة والقائمة المرجعية للإجراءات الأولى التي يتعين عليهم

اتخاذها.

تقييم أداء فريق إدارة الأزمات:

لبناء فريق فعال لإدارة الأزمات لا بُدَّ من توفر مزيج متكامل من الأفراد والأدوات والهيكلية المتوافقة

مع ما يلي:

1. توافق فكري بين أعضاء الفريق.

2. التدريب.

3. التعرف على نقاط الضعف والمخاطر والفرص والتحديات ونقاط القوة والخطط الأساسية.
4. التحليل التفاعلي الذي يتضمن الوعي بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتفعيل الاتصال.
5. تركيز الجهود لبناء المصداقية بين أعضاء الفريق.
6. هيكل مرن يدعم الاحتياجات الوظيفية طويلة الأجل.

وهناك مجموعة من النقاط الواجب مراعاتها عند تقييم فريق إدارة الأزمات:

1- كفاءات الفريق Team competencies: ما مستوى كفاءة أعضاء الفريق؟ ما مدى جديتهم

في العمل؟

2- هوية الفريق Team identity: هل يعرف أعضاء الفريق مهمة كل فرد منهم؟ هل يساعد

أعضاء الفريق بعضهم البعض؟ هل هناك أي عضو لديه اهتمام مفرط بالتفاصيل الدقيقة؟

3- إدراك الفريق Team cognition: هل يتجه الفريق لتحقيق نفس الأهداف؟ هل الجميع لديهم

نفس الرؤية؟ هل هم باستمرار في وضع رد الفعل؟ هل يصابون بالشلل والجمود عند تعقد

الأمر؟

4- البعد المعرفي للفريق Team metacognition: من يتحمل المسؤولية؟ هل يكتشفون

المشكلات ويصححونها؟ هل لديهم إدارة للوقت؟

يمكن للفريق المؤلف من الكفاءات المؤهلة في كافة مفاصل المنظمة أن يقودها أثناء وبعد وقوع الأزمة

حتى تعود إلى نشاطاتها الاعتيادية في أسرع وقت ممكن.

المشكلات التي تواجه فريق إدارة الأزمات:

يمكن أن يعود فشل فرق إدارة الأزمات لعدة أسباب كعدم إدراك الوقت المناسب للقيام برد الفعل، ضعف الاتصال، والإدارة الجزئية، اتخاذ القرارات عند المستويات الإدارية الدنيا، والسماح للمشاكل بالتفاقم من خلال إهمالها وتجاهلها أو القيام بقمعها.

وفيما يلي أهم المشكلات التي تواجه فريق إدارة الأزمات:

- 1- نقص الدعم التنفيذي: تتطلب الاستجابة القوية للأزمة جهداً جباراً للبقاء دوماً في حالة استعداد. وتفقد العديد من الشركات التركيز، خاصة في حال عدم التزام القيادة.
- 2- عدم فهم المسؤوليات الفردية: قد يؤدي الارتباك بين أعضاء الفريق حول أدوار ومسؤوليات إدارة الأزمات إلى الإضرار بالاستجابة للكوارث. لذلك لا بد من كتابة توصيفات وظيفية لجميع أدوار الفريق وإجراء تدريب كافٍ حتى يشعر أعضاء الفريق بالراحة في مناصبهم
- 3- عمل جماعي مشترك غير كافي: غالباً ما تتعثر الفرق لأنهم لم يمارسوا العمل معاً بشكل كافٍ كوحدة واحدة. وهذا يؤثر في سرعة الاستجابة والفعالية.
- 4- عدم وجود اتجاه موحد للعمل: يضل فريق إدارة الأزمات طريقتهم عندما يتورطون في شلل التحليل والنقاشات العقيمة.

مركز إدارة الأزمات:

يجب ترتيب مكان اجتماع مركزي مسبقاً، بحيث يكون لكل منظمة "مركز أزمة" محدد في مقرها الرئيسي. عادةً تكون غرفة الاجتماعات الكبيرة خياراً جيداً لمركز إدارة الأزمة. يجب أن يكون الموقع متاحاً لجميع أعضاء الفريق ومهيأ للوصول إلى جميع معدات الدعم الضرورية أثناء الأزمة. يجب

توفير العديد من خطوط الهاتف وأجهزة الفاكس ووحدات الهاتف المحمول وموظفي الدعم المكتبي للفريق. يجب أيضًا توفير أجهزة التلفزيون وأجهزة الكمبيوتر مع الإنترنت.

اعتمادًا على طبيعة الأزمة، قد تعتمد المنظمة في المراحل المبكرة على تقارير وسائل الإعلام للحصول على معلومات.

إذا تمركزت الأزمة بعيدًا عن الموقع المحدد مسبقًا للفريق، فيجب أن تصل معدات الاتصالات إلى موقع الأزمة في أسرع وقت ممكن بأي ثمن.

في حال وجود أكثر من فرع للمنظمة يجب التفكير في إعداد "مركز محلي للأزمات" يتمتع أيضًا بوصول ممتاز إلى الاتصالات الأساسية والتفصيلية. مع التأكيد بأن المنظمة قد تفقد سمعتها ومصداقيتها بسهولة عندما لا يكون لدى الأشخاص الذين يُتوقع منهم أن يكونوا في موقع السيطرة معلومات لمشاركتها مع جمهورهم.

3-4 دور القيادة في إدارة الأزمة.

تختلف أنماط القيادة في إدارة الأزمة ويمكن عرضها وفق نموذج نضج إدارة الأزمات من الأكثر تقدمًا إلى الأقل تقدمًا كما يلي :

- الإدارة الوقائية للأزمات *Pre-emptive Crisis Management*: يسعى هذا المدخل إلى منع حدوث الأزمات أو حل الأزمة إن وقعت عند ظهور بوادر مؤشراتها.
- الإدارة الاستباقية للأزمات *Proactive Crisis Management*: في هذا المدخل تأخذ المنظمات المبادرة في وقت مبكر من الأزمة وتسعى إلى التحكم في كيفية تطور الأحداث.

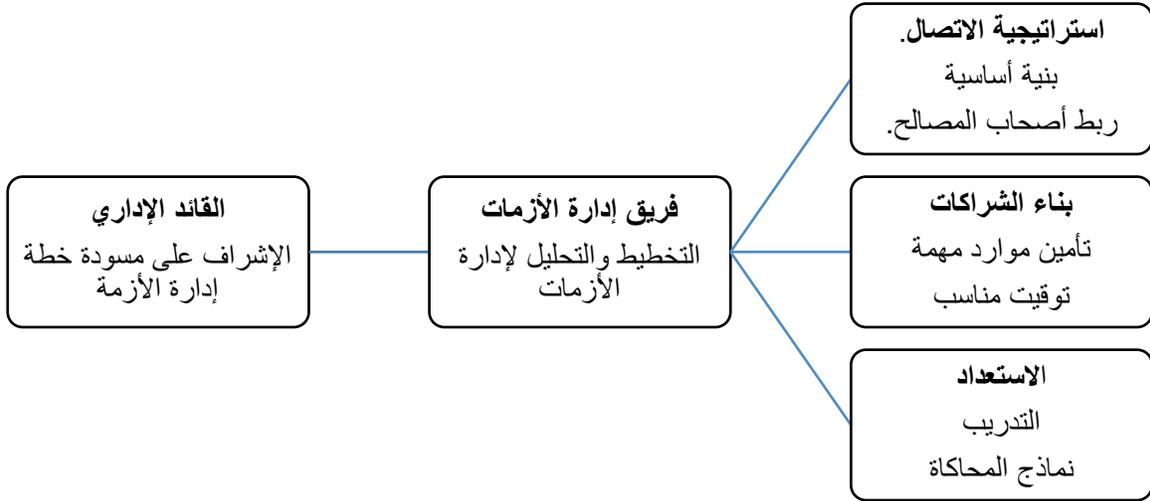
- إدارة الأزمات المستجيبة *Responsive Crisis Management*: وفق هذا المدخل يكون هناك القليل من التحذير من حدوث أزمة، ومع ذلك يمكن أن يؤدي التحليل المدروس والسريع إلى إجراء فعال يأخذ بعين الاعتبار النتائج طويلة وقصيرة المدى.

- إدارة الأزمات الدفاعية *Reactive Crisis Management*: وفق هذا المدخل تتفاعل الإدارة مع الأزمة بردود فعل مدفوعة بالذعر. تلعب العواطف مثل الخوف دورًا رئيسيًا، ويكون التفكير الموضوعي غائب إلى حد كبير عن الاستجابة للأزمة. تواجه المنظمة الأزمات بشكل دفاعي، وفي أعقاب الأزمة قد تواجه العديد من المشاكل التي قد تؤدي إلى فشلها وتؤدي بوجودها.

وبشكل عام، نادرًا ما يكون الرئيس التنفيذي في المنظمة مسؤولاً عن الاستجابة للأزمات (أو حتى جزء من فريق الأزمات). وإنما يكون دوره استراتيجيًا، فالواجبات الاستراتيجية للرئيس التنفيذي في أزمة ما تكون واسعة ومعقدة، والتعامل معها لا يترك للمدير التنفيذي وقتًا كافيًا للانضمام إلى الاستجابة التشغيلية. ويكون لقائد المنظمة أربعة واجبات استراتيجية أساسية في حالة الطوارئ:

- توجيه استراتيجيات وسياسات المنظمة.
- الإشراف على الاستراتيجية المالية والإنفاق الاستثنائي.
- إدارة العلاقات المهمة مع الموظفين والمستثمرين والعملاء والمنظمات الحكومية.
- العمل كمتحدث إعلامي عندما تكون الأزمة خطيرة للغاية أو عندما يوصي بذلك قائد الاتصالات.

ويُمكن توضيح دور القائد الإداري في الأزمات بالشكل التالي:



الشكل رقم (4-2) دور القائد الإداري في الأزمات

وبشكلٍ عام يجب أن يتميز القائد الإداري بالخصائص الموضحة بالشكل التالي:



الشكل رقم (4-3) مهارات وسمات القائد الإداري

الدور السلبي للقيادة في إدارة الأزمات:

يتأثر ظهور الأزمة بشكل مشترك ومتوازي ومتشابه بالأسباب الداخلية والخارجية (الأحداث والظواهر والعمليات) والتي تختلف من حيث الكثافة والمظهر حسب ظروف وإمكانات المنظمة. إلا أن جوهر الأسباب يكمن بالتأكيد في إدارة المنظمة.

وتظهر عواقب الأزمة في المنظمات داخليًا وخارجيًا. بشكل عام يمكن تصنيفها إلى مجموعتين:

• تدهور مؤشرات أداء الأعمال (الربحية).

• تغيير سلوك الأفراد المعنيين أو أصحاب المصالح.

أكدت العديد من الأبحاث والدراسات التجريبية أن 70% من حالات الأزمات يمكن أن تُعزى الأزمات إلى أسباب داخلية، ومن بين الأسباب الأخيرة تسود "الإدارة غير الفعالة" في المقام الأول يتبع ذلك نقص رأس المال والديونية المفرطة. وبالتالي فإن أزمة المنظمات هي في الواقع "أزمة إدارة" سواءً كان على مستوى العمليات (داخليًا) أو على مستوى التوجه الاستراتيجي (خارجيًا).

توضح معادلة الأزمة الدور القوي للإدارة الفعالة في تجنب حدوث الأزمات أو تخفيف آثارها.

الأزمة = تراكم حالات عدم التوازن + الجهل بالإدارة

في فترة ظهور الأزمة، تلعب الإدارة دورًا مهمًا وحيويًا فيما يتعلق بإدراك الأعراض التي تشير إلى حدوث أزمة محتملة في الوقت المناسب وعلى نحو كافٍ. إذا لم تتفاعل الإدارة مع هذه الأعراض أو عندما تتفاعل بشكل غير صحيح، فإن الأزمة تكاد تكون حتمية.

يمكن تقسيم أخطاء الإدارة إلى ثلاث مجموعات:

- السلوك غير الملائم للإدارة فيما يتعلق بتصوراتها عن الأزمة (قرارات العمل الخاطئة أو السيئة، سوء الإدارة).
 - إغفال اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب على الرغم ضرورتها (إيقاف أو إعادة توجيه التدفقات السلبية، والفرص الضائعة، وما إلى ذلك) .
 - السلوك غير الأخلاقي (قرارات غير أخلاقية، تجاوزات، خداع، فضائح محاسبية، جرائم جنائية).
- يؤدي إنكار الأزمة إلى تجنب المديرين بعضهم البعض وإخفاء المعلومات وعدم تحمّل المسؤوليات، عدم الاحترام، والشعور بالعجز الأمر الذي يحيل الوضع من سيء إلى أسوأ.
- والجدول التالي يوضّح مساهمة الإدارة في المراحل المختلفة للأزمة:

الجدول رقم (1-4) - دور الإدارة في مراحل تطور الأزمة المختلفة

دور الإدارة		مراحل تطور الأزمة
سلبية	إيجابية	
قيادة فاشلة	قيادة ناجحة	نشوء الأزمة
التغاضي عن الأعراض أو إهمالها، خداع الذات	مواجهة الأسباب الحقيقية للمشاكل الخطيرة واتخاذ الإجراءات الكفيلة بقمع ومعالجة هذه الأسباب	مواجهة الأزمة
الافتقار إلى الواقعية والسلبية والتعامل مع الأسباب غير الملائمة أو عدم اتخاذ الإجراءات الصحيحة، والتتصل من المسؤولية وإلقاء اللوم على الآخرين.	الاستخدام الفوري والعميق والجذري للمزيج الصحيح من تدابير إدارة الأزمات	التعافي من الأزمة
تدابير خاطئة أو غير مناسبة أو غير كافية أو جذرية	استخدام أساليب جذرية للتغيير للوصول إلى تجديد المنظمة (إعادة الهيكل، إعادة الهندسة	ما بعد الأزمة

4-4- توقع الأزمة.

الأعراض هي إشارات تشير إلى أزمة أو تتنبأ بها. إن اكتشافها والاستجابة لها في الوقت المناسب من قبل المنظمة، مع اتباع الإجراءات والأنشطة المناسبة، يمكن أن يخفف من عواقب أزمة موجودة بالفعل أو حتى يمنع حدوثها.

لذلك، من الأهمية بمكان عدم التغاضي عن هذه الإشارات أو تجاهلها أو التقليل من شأنها، مع التأكيد على عدم استبدالها بالأسباب الفعلية للأزمة. فالأعراض قد تشير إلى أسباب الأزمة بشكل مباشر أو غير مباشر وقد تتداخل معها، ولكنها ليست هي أسباب الأزمة فعلياً.

تحدث الأعراض في أقسام مختلفة في المنظمة وغالبًا ما تظهر مجتمعة ومرتبطة معًا. ومن المهم جدًا مراعاة أن هناك فجوة زمنية بين بؤر ظهورها وحدثها فعلياً (ظهور الأعراض وحدث الأزمة). ونتيجة لذلك، يكون الأمر أكثر خطورة إذا لم تدرك المنظمة هذه الإشارات التحذيرية أو تتجاهلها.

عندما يتم إدراك الإشارات، يجب تحليلها وتفسيرها من أجل تحديد أسباب ظهور الأحداث التي تشير إليها، والتخلص منها أو تخفيفها باستخدام التدابير والأساليب المناسبة.

في مواقف الحياة الواقعية، يتم إجراء العديد من المحاولات الفاشلة لحل الأزمة بسبب نهج غير مناسب في البداية. تستند التقييمات العديدة لوجود الأزمات والتدابير المطلوبة لحلها فقط إلى التحليلات المختلفة للتقارير المحاسبية (الميزانية العمومية، بيان الحالة، بيان التدفقات المالية، والمؤشرات المشتقة). وعلى الرغم من أن التقارير المحاسبية ضرورية للغاية لتحليل الوضع الحالي للمنظمة إلا أنها ليست كافية للتوصل إلى قرارات لحل حالة أزمة محتملة. حيث لا يمكن تجاهل حقيقة أن التقارير المحاسبية هي فقط العواقب المسجلة للقرارات السابقة، وليس من الضروري أن تكون التقارير المحاسبية انعكاسًا موثوقًا للوضع القائم في المنظمة.

فيما يلي خمس خطوات تساعد في توقع الأزمات قبل حدوثها:

الخطوة الأولى: وضع القواعد الأساسية وتقييم المخاطر:

بمجرد إنشاء فريق إدارة الأزمات، يجب مراجعة رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها، والتأكد من أن الخطة تعكس تلك الأهداف. من ثم يتم التأكد من تحديد الأولويات الاستراتيجية القصوى للمنظمة أثناء الأزمات، مثل القدرة على الاستمرار في تلبية الطلبات.

تبدأ الخطة الجيدة من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية لمنظمة تتعامل مع اضطراب. فيتم وضع الخطة في سياق إطار عمل لإدارة الأزمات لجميع المخاطر والذي يعطي الأولوية بوضوح لسلامة الحياة.

يجب تحديد جميع أنواع الأزمات التي من المحتمل أن تواجهها المنظمة، ثم ترتيبها حسب احتمالية حدوثها وشدتها. بحيث تتضمن الخطة الأساسية الاستجابات التي تنطبق على الأزمات الأكثر احتمالاً.

يتطلب تحديد احتمالية حدوث الأزمة تحليل نقاط الضعف، لأنها قد تلعب دوراً في خلق أزمة داخلية أو تفاقمها. على سبيل المثال، إذا كان لم يكن لدى المنظمة بروتوكولات معالجة كافية للمواد الكيميائية المتطايرة، فمن المرجح حدوث انفجار أو حريق. ستسلط هذه العملية الضوء على نقاط الضعف وتمنح المنظمة فرصة لمعالجتها في وقت مبكر، مما قد يمنع حدوث أزمة.

ويساهم تحديد طبيعة عمل المنظمة في تحليل المخاطر المحتملة ونقاط الضعف. ومع ذلك، يجب أن تبدأ كل منظمة ببعض أسئلة التقييم القياسية حول ثقافة المخاطر الشاملة والمخاطر التي تتعرض لها الوظائف والعمليات الرئيسية.

من خلال تقييم كل من احتمالية حدوث الأزمة وشدة التأثير المتوقعة، يمكن تحديد أولويات المخاطر للتخفيف من آثار الأزمة في حال حدوثها. مع الأخذ بعين الاعتبار أن التحضير المبكر يمكن أن يمنع الأزمة من التطور، مثل تخزين المواد أو إجراء الصيانة التنبؤية.

كجزء من تقييم المخاطر، يجب تحديد العلامات التحذيرية النموذجية لكل أزمة، حتى تتمكن المنظمة من التنبه لها والاستجابة في وقت مبكر. وللتأكد فيما إذا كانت الحادثة يمكن أن تؤدي إلى أزمة، يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل من المحتمل أن يؤدي هذا الحادث إلى إيقاف العمليات العادية؟
- هل سينعكس الحادث سلبيًا على الشركة أو يقوّض ثقة العملاء أو المنظمين أو المستثمرين أو أصحاب المصلحة الآخرين؟
- هل سيتعرض هذا الحادث لتدقيق غير مرحب به من أصحاب المصالح أو وسائل الإعلام؟
- ما مدى احتمالية تفاقم هذا الحدث وما هو تأثيره؟

بعض علامات التحذير تكون واضحة، مدفوعة بالأحداث، ولموسة، مثل توقعات الطقس. البعض الآخر تكون خفية وتتكشف مع مرور الوقت.

على سبيل المثال، قد تتمثل الأعراض لأزمة مالية في التدفق النقدي السلبي، وعدم كفاية الدخل التشغيلي لتغطية نفقات التشغيل، والاعتماد على الائتمان والديون، وانخفاض سعر السهم، وانخفاض المبيعات.

وتشمل الإشارات التحذيرية لأزمة المبيعات عدم تكرار الأعمال، وتغيير أساسيات الصناعة، والحالات التي تأتي فيها غالبية الإيرادات من واحد أو مجموعة محدودة من العملاء.

تتضمن إشارات التحذير التشغيلية المشكلات المتكررة مع المعدات وأنظمة التحكم التي لا يتم تنشيطها بما فيه الكفاية، والشذوذ غير المبرر في العمليات، ومشكلات مراقبة الجودة المتزايدة، ودوران الموظفين المرتفع، والمشاكل مع النقابات.

يتمثل جزء من التحدي في تحديد إشارات التحذير القدرة على تمييزها عن المشكلات اليومية التي قد تزعج المنظمة.

يمكن أن تقف كل من التحيزات الفردية والتنظيمية (مثل تفضيل المعلومات التي تعزز المعتقدات الحالية والتفكير الجماعي) في طريق إدراك إشارات الأزمة الحقيقية. وتُعتبر التجربة والخبرة أمران حيويان للتعرف على علامات الأزمة وتفسير تلك العلامات بشكل صحيح. على سبيل المثال، فيما يتعلق بتسرب النفط في *Deepwater Horizon* 2010 في خليج المكسيك، صرّحت شركة بريتيش بتروليوم *BP* في وقت لاحق أن طاقم التشغيل قد قرأ إشارات الكارثة التي تلوح في الأفق، لكنهم فسروها بشكل غير صحيح وقرروا أنها ليست جادة. أدى هذا التفسير الخاطئ إلى انفجار بلغ أبعادًا هائلة.

الخطوة الثانية: تحليل تأثير الأعمال: Business Impact Analysis

تتمثل الخطوة التالية في إجراء تحليل تأثير الأعمال (BIA) ، حيث تقوم بتحسين تنبؤات التأثيرات المحتملة على عمل المنظمة من خلال تقييم المخاطر، ويتم التركيز على أكثر السيناريوهات احتمالية أولاً.

تتضمن هذه المرحلة تحليلاً تفصيلياً للعواقب المالية للأزمة وغيرها من العواقب على العمل، بما في ذلك الاضطرابات في الإنتاج والعمليات وتقديم الخدمات والأنشطة الأخرى. قد تشمل هذه العواقب خسارة المبيعات والغرامات التنظيمية والإضرار بسمعة المنظمة.

الخطوة الثالثة: الاستجابة والتخطيط للطوارئ:

يُهيئ التخطيط للاستجابة والطوارئ المنظمة للتعامل مع الجوانب العملية للأزمة الفعلية. في التخطيط لإدارة الأزمات، من المرجح أن تكون هذه الخطوة هي الأكثر أهمية.

أولاً، يتم تحديد الطريقة التي يجب أن تستجيب بها المنظمة للأزمات التي حددتها على أنها محتملة ومن المتوقع أن يكون لها أكبر تأثير سلبي. نادراً ما تتكشف الأزمة بالطريقة التي تم التخطيط لها بالضبط، لذلك يجب أن تكون الخطة الأساسية على مقارنة لجميع المخاطر، مما يعني أنها يجب أن تكون قابلة للتكيف مع مجموعة متنوعة من الظروف.

من الطرق الجيدة لتحقيق هذا التنوع هو التفكير في إجراءات الاستجابة الخاصة بالمنظمة كوحدات أو عناصر يمكن إضافتها عند الضرورة. يمكن أن تشمل هذه الإجراءات ما يلي:

وقف الإنتاج، استدعاء خدمات الطوارئ، مراجعة القضايا القانونية ذات الصلة، إخلاء المنشأة، التواصل مع المنظمين، الحصول على حد ائتماني طارئ، تقديم المشورة، اتخاذ تدابير أمنية، إخطار كبار التنفيذيين، إغلاق المرافق وسحب المنتجات. بعد ذلك، تتم مطابقة سيناريوهات المخاطر الأكثر احتمالاً مع عناصر الاستجابة الضرورية.

على سبيل المثال، يؤدي تلوث منتج غذائي إلى تنشيط الاستجابات التالية: إيقاف الإنتاج، الإذلاء بتصريحات إعلامية، إخطار كبار التنفيذيين، سحب المنتج من السوق، مراجعة القضايا القانونية ذات الصلة، وربما الحصول على حد ائتماني طارئ .

وعلى الرغم من أن الاستجابة لحادث غرق المستودعات ستكون مختلفة عن تلك المتعلقة بقضية تلوث الغذاء، فإنها ستشمل بعض الإجراءات نفسها. ولإنشاء محفظة أكثر اكتمالاً لجميع المخاطر لهذه الحالة بالذات، يمكن إضافة وحدات أخرى، مثل وضع دفاعات الممتلكات في مكانها الصحيح، ونقل الأصول المنقولة، والاتصال بمسؤول التأمين، واستدعاء أخصائي إصلاح أضرار المياه .

نظرًا لأن الأزمات الجديدة (مثل الوباء) تتطلب تدابير غير عادية، مثل تنشيط بروتوكولات العمل من المنزل. يجب أن يتم توضيح الإجراءات المحددة، وتعيين أدوار محددة وواقعية للفرق أو الأفراد. بالإضافة إلى إنشاء جدول زمني مفصل يجب أن تحدث خلاله إجراءات متسلسلة مختلفة من أجل الاستجابة بشكل يناسب كل نوع من الكوارث والأزمات.

وبالنسبة لكل سيناريو، يجب التفكير في سبب الأزمة وطرق منعها. كما يجب التفكير أيضاً في الأدوات والموارد التي قد تحتاجها المنظمة للاستجابة للأزمة، بالإضافة إلى المدة التي من المحتمل أن تستمر فيها الأزمة، وكيف ستؤثر على العملاء، وكيف ستستجيب لهذا التأثير .

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تضع المنظمة باعتبارها أصحاب المصلحة الرئيسيين المحتملين الآخرين، وما إذا كنت ستحتاج إلى مساعدة من متخصصين خارجيين، وكيف ستتنسق مع بروتوكولات الطوارئ الأخرى في المنظمة.

أيضاً، ينبغي تحديد تأثير الأزمة على قدرة المنظمة على الامتثال للمتطلبات التنظيمية. يجب أن تحدد الخطة تصعيد القرارات وإبلاغها إلى الفريق التنفيذي و / أو مجلس إدارة المنظمة، كما يجب أن تتناول آلية اتخاذ القرارات.

يعد تخطيط الاتصالات جزءاً حيوياً من الاستجابة وخطة الطوارئ. وبالتالي يجب تحديد أفضل متحدث باسم المنظمة في الأزمات المختلفة. - يجب أن يكون الرئيس التنفيذي أو غيره من المسؤولين التنفيذيين بمثابة الوجه العام في الكوارث الخطيرة للغاية. - ومع ذلك، بشكل عام، يعتبر الشخص الأكثر معرفة فيما يتعلق بالوظيفة المتأثرة مثالياً. ويمكن تعيين ممثل اتصالات متخصص.

على المنظمة أيضاً إعداد مسودات للمراسلات الرئيسية ونقاط الحوار لكل من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وخطط كيف ومتى ستتواصل أثناء الأزمة.

نظرًا لأن معظم الأشخاص يستجيبون في البداية للأزمات بالارتباك والتقاعس، فمن الأهمية بمكان التأكد من أن الخطة تحدد بوضوح العوامل التي تؤدي إلى تنشيط الاستجابة للأزمات. بالإضافة إلى وضع إشارات واضحة للعودة إلى وضع التشغيل العادي.

الخطوة الرابعة: التدريب والتنسيق:

بمجرد الانتهاء من وضع خطة إدارة الأزمات الخاصة بالمنظمة بالكامل، يجب التركيز على التأكد من أن أعضاء الفريق والموظفين الرئيسيين الآخرين يعرفون كيفية أداء أدوارهم. يجب أيضًا التنسيق مع أصحاب المصلحة الآخرين. بالإضافة إلى ذلك، التأكد من تنبيه الموردين والمقاولين، حتى يتمكنوا من دعم استجابة الطوارئ الخاصة بالمنظمة.

يجب تزويد جميع أعضاء فريق إدارة الأزمات بالخطة. من خلال طباعة نسخ ورقية من الخطة وتوزيعها في موقع القيادة المحدد. كما يجب التأكد أيضًا من تخزين الخطة إلكترونيًا، بحيث يمكن للموظفين الوصول إليها من أجهزتهم المحمولة.

مباشرة بعد الانتهاء من إعداد الخطة، يجب تدريب الجميع ليكونوا متمكنين من أداء مهامهم ومرتاحين للعمل معًا. هذه التدريبات والاختبارات يجب تكرارها بشكل منتظم (على سبيل المثال، مرة واحدة كل ثلاثة أشهر).

يجب تزويد الموظفين بالمعلومات ذات الصلة بمناصبهم. على سبيل المثال، نشر البروتوكول للعمل عن بعد ولاستئناف العمل في المكتب. بالإضافة إلى ذلك، يجب إبلاغ القوى العاملة في المنظمة بمسؤولياتها بموجب خطط استمرارية الأعمال. والتأكد من وصول كل تحديثات الخطط إليهم.

الخطوة الخامسة: المراجعة والتحديث:

من أجل الحفاظ على خطة إدارة الأزمات محدثة، يجب جدولة مراجعة منتظمة لمحتوياتها. ويوصي خبراء إدارة الأزمات بمراجعة الخطة مرة واحدة على الأقل سنويًا.

وفي حال حدوث أزمة، يجب مراجعة الاستجابة، ودمج الدروس حول نقاط القوة والضعف في تحديث الخطة.

4-5 دراسة حالة: أمثلة على إدارة الأزمات حسب أفضل الممارسات.

تساعد دراسات الحالة المتعلقة بالأزمات في توضيح أفضل الممارسات وكيفية قيام الشركات بتطبيقها. توضح الأمثلة التالية كيف كان أداء قادة إدارة الأزمات في أفضل الممارسات الأساسية في مواقف محددة.

- **تكوين فريق الأزمات:** بينما يجب أن يكون لديك فريق مخصص لإدارة الأزمات، فقد تحتاج أيضًا إلى فرق أصغر تركز على قضايا معينة. غالبًا ما تكون الفرق متعددة الوظائف فعالة بشكل خاص. حرر أعضاء الفريق من واجباتهم العادية أثناء تعاملهم مع الأزمة، أزل القيود، وامنحهم الموارد التي يحتاجون إليها مثل الخبراء الخارجيين المتخصصين. وعندما تنتهي الأزمة، راجع أداء الفريق.

مثال: عندما واجهت *Volkswagen* أزمة بسبب فضيحة انبعاثات الديزل، قامت الشركة على الفور بتشكيل فريق عمل، مع ممثلين من فريق الاتصالات والجانب التقني والجانب القانوني لتقييم المعلومات أثناء ورودها - وكان هؤلاء الأشخاص يعملون على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع. كان تركيز

المجموعة على الرسائل الإعلامية، وسمعة فولكس فاجن، والعلاقات مع كبار المستثمرين، وتم تنحية المسؤولين الأخرى جانبًا.

- إعداد خطة الأزمات: يجب أن تتضمن خطة إدارة الأزمات الخاصة بك خطة اتصالات تم إعدادها مسبقًا. ولكن إذا لم يكن الأمر كذلك، أو إذا أغفلت أي شيء ذي صلة بالأزمة الحالية، فقم ببعض التخطيط السريع في بداية الأزمة. تأكد من التخطيط لوسائل التواصل الاجتماعي، وصياغة بيانات الاحتفاظ.

مثال: استجاب الاتحاد الأمريكي لموظفي الحكومة، وهو اتحاد يمثل 700000 موظف في الحكومة الفيدرالية الأمريكية، لأزمة فيروس كورونا بخطة اتصالات متعددة الجوانب. كان الهدف هو لفت الانتباه إلى المخاوف بشأن النقص في معدات الحماية والاختبارات والسياسات ونقص الموظفين. رفع الاتحاد دعوى قضائية ضد الحكومة الفيدرالية لدفع بدل المخاطر، ثم استهدفت الوكالات الفردية من خلال نشرها للصعوبات الاقتصادية التي يواجهها موظفيها في وسائل الإعلام من خلال البيانات الصحفية والظهور التلفزيوني والنشرة الإخبارية اليومية. داخليًا، أرسل الاتحاد تنبيهات يومية عبر البريد الإلكتروني وحملات رقمية إلى القادة المحليين، وتحديثات أسبوعية للأعضاء، ونصوص جماعية لنشر الخبر.

- اختيار المتحدث المناسب. اختر شخصًا لديه المعرفة والتدريب للتعامل مع الأزمة ويكون في موقع السلطة. يمكنك تدريب الشخص المناسب على العمل مع وسائل الإعلام، مع الانتباه بأن وضع ممثل يفتقر إلى الخبرة أمام الكاميرات سيؤدي إلى نتائج عكسية: ستبدو المنظمة

غير مهتمة أو غير كفؤة.

مثال: أثناء جائحة فيروس COVID19، قدّم الدكتور *Dr. Anthony Fauci*، مدير المعهد الوطني لأمراض الحساسية والعدوى لأكثر من 30 عامًا، خبرته كمتحدث للجمهور الأمريكي.

أكد على أهمية بقاء المواطنين في منازلهم برسائل واضحة ومتسقة، وتناول ببراعة أسئلة معقدة حول العلم في وسائل الإعلام. أجرى مقابلات على وسائل التواصل الاجتماعي، والبودكاست، والعروض الرياضية، والمواقع الإخبارية الرقمية، وكذلك وسائل الإعلام التقليدية، للوصول إلى جميع الفئات السكانية، بما في ذلك المراهقون.

- **كن متواجداً في الأزمات الخطيرة:** يجب أن يكون القادة دائماً في الموقع، إما في المقر الرئيسي

أو في الموقع الأكثر منطقية. إلغاء رحلات العمل والعودة من الإجازات

مثال: في أوائل عام 2020، امتدت حرائق الغابات إلى أكثر من 20 في المائة من غابات أستراليا وتسبب في وفاة 26 شخصاً .

خلال الكارثة، واجه رئيس الوزراء الأسترالي *Scott Morrison* موجة من الغضب الشديد من المواطنين وانتقادات إعلامية شديدة بعد أن قضى سراً إجازة في هاواي ونفى موظفيه ذلك. رفض ممثلو رئيس الوزراء الكشف عن موقعه، مما أشعل عاصفة على مواقع التواصل الاجتماعي وسيطر على التغطية الإعلامية. بعد ذلك، شارك سائح أسترالي صورة التقطها مع رئيس الوزراء على أحد شواطئ هاواي . اضطرت الحكومة إلى التراجع، مما تسبب في إحراج كبير وفضيحة حول التستر.

- الرد بسرعة:

إصدار بيان خلال الساعة الأولى من حدوث أزمة ونشر تحديثات متكررة. إبقاء العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين على علم بالتقدم.

مثال: في عام 2018، بعد تبديل شركات التوصيل، عانت *Kentucky Fried Chicken (KFC)* من مشاكل في الإمداد تسببت في نقص الدجاج في مطاعمها في المملكة المتحدة. اضطرت الشركة إلى إغلاق أكثر من ثلثي مواقعها

على الرغم من أن مجموعة الاستجابة للأزمات لم يكن لديها في البداية سوى القليل من المعلومات حول المشكلة، إلا أن الفريق اعترف سريعًا بالمشكلة علنًا. في غضون ساعات، شرح الفريق ما حدث، وكيف تتم معالجته، ومتى سيتم حله.

في دراسة حالة سلبية، قامت شركة جنرال موتورز في عام 2014 بسلسلة من عمليات سحب السيارات بسبب مفاتيح التشغيل الخاطئة التي أثرت على 30 مليون سيارة. دفعت الشركة في النهاية حوالي 4.1 مليار دولار في تكاليف الإصلاح وتعويض الضحايا والغرامات.

ولكن ربما كان الأمر الأكثر ضررًا هو الكشف عن أن صانع السيارات كان على علم بالمشكلة لعقد من الزمان على الأقل، وفي وقت من الأوقات ألقى باللوم على السائقين وسلاسل المفاتيح الثقيلة. أدت الدعاية السلبية وجلسات الاستماع في الكونجرس إلى الإضرار بسمعة جنرال موتورز، ووصف أحد أعضاء مجلس الشيوخ الشركة بأنها تتمتع "بثقافة التستر

استخدم نموذجًا لاستراتيجية اتصالات الأزمات لمساعدتك في تعيين المسؤوليات المهمة وبناء عملية

وخطة استجابة في المراحل الأولى من الأزمة.

- كن متعاطفا:

رد بعاطفة لإظهار أن مؤسستك تهتم بالأشخاص. غالبًا ما يؤدي الخوف من الدعاوى القضائية إلى لجوء الشركات إلى لغة قانونية أو توكي الحذر. في حين أن التقليل من المسؤولية أمر مهم، فإن إظهار الجانب الإنساني يقطع شوطاً طويلاً لكسب حسن النية ونزع فتيل الغضب، والذي غالبًا ما يكون عاملاً محفزاً في الدعاوى القضائية .

مثال: في عام 2019، ردت شركة *Boeing* على الأخبار التي تفيد بأن طائرتها *MAX 737* قد تسببت في حادثين وقتلت 346 شخصًا بسبب خلل في البرامج من خلال الإصرار على أن الطائرة آمنة وأنه لا توجد مشكلة هندسية أو تقنية .

ألقي الرئيس التنفيذي باللوم على ضعف تدريب الطيارين. الحكومات في جميع أنحاء العالم أوقفت جميع الطائرات التابعة للشركة. انتقد خبراء الاتصالات الأزمات طريقة تعامل بوينج معتبرين أنها بطيئة وقانونية بحتة وتفتقر إلى التعاطف. علاوة على ذلك، أشاروا إلى أن القيم المعلنة لشركة *Boeing* تشمل التصرف وفقًا لأعلى المعايير الأخلاقية، وتحمل المسؤولية الشخصية، وتقييم الحياة البشرية قبل كل شيء، وأن هذه القيم كان من المفترض أن توجه استجابتها.

- التصريح بالحقائق:

كن صريحًا وشفافًا، ولا تختبئ وراء التعبيرات الملطفة أو المصطلحات. ستوضح الحقيقة في النهاية، ولن يؤدي التشويش إلا إلى مزيد من عدم الثقة والاستياء .

مثال: في دراسة حالة سلبية، قامت شركة *United Airlines* بإبعاد طبيب يبلغ من العمر 69 عامًا قسرًا من رحلة مكتظة لمغادرة شيكاغو في عام 2017. وسحبه ضباط الأمن من الطائرة. التقط أحد الركاب المشهد بالفيديو وذكر المارة أن الضباط ألقوا بالرجل على مسند للذراع. قال الطبيب في وقت لاحق إنه فقد اثنين من أسنانه وأصيب بارتجاج في المخ وكسر في الأنف. قال الرئيس التنفيذي لشركة *United Oscar Munoz* للموظفين عبر البريد الإلكتروني إن الراكب كان "مزعجًا وعنيفًا". انتشر مقطع الفيديو الذي يظهر معاملة الطبيب القاسية على وسائل التواصل الاجتماعي وأظهر أن الطبيب لم يتصرف كما زعمت الشركة. واجهت شركة يونايتد موجة من الغضب العام، وخسر سهمها 1.4 مليار دولار من حيث القيمة. اعتذرت الشركة في وقت لاحق ووعدت بأن الحادث لن يحدث مرة أخرى.

- التركيز والتحرك للأمام:

امنح الأزمة الاهتمام الكامل، لكن لا تغفل عن مستقبلك. كلما كان ذلك ممكنًا، قم بمواءمة إجراءات الاستجابة للأزمات مع الرؤية طويلة المدى والأهداف الشاملة لمؤسستك .

مثال: في أوائل عام 2020، واجهت خطوط دلتا الجوية (مثل جميع شركات الطيران) كارثة حيث أدت جائحة COVID19 إلى إلغاء الطلب على رحلات الطيران. بينما استمرت التحديات، بدأت شركة الطيران العمل على استعادة الاستقرار المالي. من خلال اتباع استراتيجيات جديدة مثل تأمين المساعدة الحكومية الطارئة وتأجيل الإنفاق الرأسمالي طويل الأجل.

- التواصل بوضوح:

قدم المعلومات بصراحة وبطريقة يمكن للآخرين فهمها. اعلم أن المنظور الشخصي يؤثر في كيفية تفسير الجميع للمعلومات. لا تختبئ من الأخبار السيئة

مثال: في عام 1986، تفكك مكوك الفضاء تشالنجر لمدة تزيد قليلاً عن دقيقة في الرحلة، مما أسفر عن مقتل جميع أفراد الطاقم السبعة. وجدت التحقيقات أن السبب كان فشل ختم الحلقة في معزز صاروخ صلب مما سمح للغاز المحترق المضغوط بالهروب والتسبب في التفكك الهيكلي. تم تحديد ضعف الاتصال واتخاذ القرار السريع والمناسب من الأسباب الرئيسية المساهمة في الكارثة. وجدت لجنة التحقيق أن الإطلاق ما كان ينبغي الموافقة عليه. وأشاروا إلى نقص التواصل الفعال بين صانعي القرار والمهندسين وغياب قناة اتصال رسمية عزلت الإدارة والاستماع الانتقائي. ووجدت اللجنة أن قرار المضي قدماً في الإطلاق يستند إلى معلومات غير كاملة ومضللة.

المراجع المستخدمة في الفصل

- الفقيه، عبد الله. (2012)، " إدارة الأزمات". جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

1. Bernstein. J & Bonafede. B. (2011), "**Manager's Guide to Crisis Management**", McGraw-Hill Companies, Inc., O'Reilly Media, Inc.
2. Broekema, W. et al. (2017), "**What Factors Drive Organizational Learning from Crisis? Insights from the Dutch Food Safety Services' Response to Four Veterinary Crises**", Journal of Contingencies and Crisis Management, John Wiley & Sons Ltd, DOI: 10.1111/1468-5973.12161
3. Carter, N. (2008). "**Disaster Management: A Disaster Manager's Handbook**", Asian Development Bank, Mandaluyong City, Phil.
4. Coombs. W. (2007), "**Crisis Management and Communications**", Institute for Public Relations, USA.
5. Institute of Public Administration, (2009), "**Crisis Management – An International Overview**", Efficiency Unit, Ireland.
6. Marchesani. V.J. (2014), "**The Fundamentals of Crisis Management**", Page Publishing Inc
7. Moore, T. & Lakha, R. (2006), "**Tolley's Handbook of Disaster and Emergency Management**", Elsevier Ltd, 3^{ed} Edition, USA.
8. SEMA's Educational Series (2003), "**Crisis Communication Handbook**", Swedish Emergency Management Agency.
9. Waryjas.M, (1999). "**Effective Crisis Management: Grace Under Pressure**", KMZ Rosenman.

تمارين الفصل الرابع

(1) أجب بـ صح أو خطأ True/ False

خطأ	صح	العبارة
✓		1- تسعى الإدارة الاستباقية للأزمات إلى منع حدوث الأزمة أو حلها فور ظهور بوادر مؤشراتها.
✓		2- تُعتبر إدارة الأزمات الدفاعية أفضل أنماط القيادة في إدارة الأزمة.
	✓	3- الأزمة = تراكم حالات عدم التوازن + الجهل بالإدارة
✓		4- أعراض الأزمة هي الأسباب الفعلية لها.

(2) اختر الإجابة الصحيحة Multiple Choices

1- تشمل خطة إدارة الأزمات:

- أ. تحليل المخاطر.
ب. تسلسل القيادة.
ج. خطط الاستجابة.
د. كل ما سبق صحيح.

2- يُقصد ببروتوكول التنشيط:

- أ. تحديد السيناريوهات المحتملة.
ب. وضع محفزات خطة الأزمات.
ج. وضع المخطط التنظيمي.
د. كل ما سبق غير صحيح.

3- من مهام فريق إدارة الأزمات في مرحلة التخطيط:

- أ. دعم الروح المعنوية.
ب. مراجعة خطط إدارة الأزمات.
ج. تحليل المخاطر المحتملة.
د. كل ما سبق صحيح.

4- عندما تأخذ الإدارة المبادرة في وقت مبكر من الأزمة تُسمى:

- أ. إدارة وقائية.
ب. إدارة استباقية.
ج. إدارة مستجيبة.
د. إدارة دفاعية.

5- من واجبات قائد المنظمة في حالات الطوارئ:

- أ. توجيه استراتيجيات المنظمة.
ب. الاشراف على استراتيجية الاتصال.
ج. بناء الشراكات.
د. كل ما سبق صحيح.

(3) أسئلة/ قضايا للمناقشة:

1- توقُّع الأزمة.

ناقش الخطوات الأساسية التي تساعد المنظمة في توقُّع الأزمة قبل حدوثها.

(مدة الإجابة: 20 دقيقة، الدرجات من 100: 25، توجيه الإجابة: الفقرة 4-4)

2- الدور السلبي للإدارة في الأزمات.

قارن بين الإدارة الإيجابية والإدارة السلبية في المراحل المختلفة لإدارة الأزمات.

(مدة الإجابة: 10 دقيقة، الدرجات من 100: 10، توجيه الإجابة: الفقرة 3-4)

3- ممارسات إدارة الأزمات.

ناقش بشكل مختصر أفضل الممارسات في إدارة الأزمات.

(مدة الإجابة: 20 دقيقة، الدرجات من 100: 20، توجيه الإجابة: الفقرة 4-5)

الفصل الخامس: التدابير طويلة الأجل للتعامل مع الأزمات

عنوان الموضوع: التدابير طويلة الأجل للتعامل مع الأزمات. *Long-term measures to deal with crises.*

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمات *Modern Crisis Strategies*، الاستراتيجيات التقليدية لمواجهة الأزمات *Traditional Crisis Strategies*، الاستراتيجية العلمية لمواجهة الأزمات *Scientific Crisis Strategy*، منع الأزمات *Crisis prevention*، التخفيف من آثار الأزمة *Mitigating the effects of the crisis*، تحليل تأثير الأعمال *Business Impact Analysis (BIA)*

ملخص الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تحليل المنهج الاستراتيجي لإدارة الأزمات والاطلاع على أهم الاستراتيجيات التقليدية والحديثة المتبعة في إدارة الأزمة، كما يعرض متطلبات الوقاية من الأزمات وكيفية تحول المنظمة إلى منظمة استباقية، كما يشرح استراتيجية التخفيف من الأزمات باستخدام تحليل تأثير الأعمال.

المخرجات والأهداف التعليمية:

يهدف هذا الفصل إلى:

- 1- تحليل استراتيجيات مواجهة الأزمة والمقارنة بين الاستراتيجيات التقليدية والحديثة والاستراتيجية العلمية.
- 2- عرض أهم الأساليب المتبعة في إدارة الأزمات.
- 3- مناقشة متطلبات الوقاية من الأزمات وتحول المنظمة إلى منظمة استباقية.
- 4- دراسة تحليل تأثير الأعمال كأداة لمواجهة الأزمات والتخفيف من آثارها.

مخطط الفصل:

1-5 استراتيجيات مواجهة الأزمات. *Crisis Strategies*

2-5 الوقاية من الأزمات. *Crisis prevention*

3-5 التخفيف من آثار الأزمة. *Mitigating the effects of the crisis*

4-5 دراسة حالة. *A case study*

5-1 استراتيجيات مواجهة الأزمات.

استراتيجية إدارة الأزمات هي الإطار الجماعي للقرارات والخيارات التي تتخذها المنظمة للاستجابة للأزمة (أو تصورها). الهدف من الاستراتيجية هو وضع المنظمة في موضع الصمود أمام الأزمات. هناك بعض الالتباس حول الاختلافات بين استراتيجيات إدارة الأزمات وخطط أو نظريات أو سياسات أو تكتيكات إدارة الأزمات. تكون الاستراتيجيات عالية المستوى وتمثل الرؤية الواسعة لنهج المنظمة. في حين أن التكتيكات والخطط عملية وموجهة نحو التنفيذ.

تشكل الاستراتيجية التنظيمية وقيم ورؤية ورسالة المنظمة استراتيجية الأزمة الخاصة بها. ويجب أن يسبق تحديد الاستراتيجية أي خطوة أخرى في تخطيط إدارة الأزمات، حيث تضع الاستراتيجية الأساس لخطط الأزمات.

نظرًا لأن العلاقات العامة والإعلام هي الجوانب الأكثر وضوحًا للاستجابة للأزمات، يعتقد الكثير من الأفراد أن استراتيجية العلاقات العامة هي حجر الزاوية في استراتيجية الأزمات. هذا التصور بعيد عن الواقع: تشمل الأهداف الاستراتيجية أيضًا إدارة التأثير على الشؤون المالية للمنظمة، حماية العلاقات المهمة مثل العلاقات مع المستثمرين والعملاء والمنظمين، والحفاظ على سمعة المنظمة وصورتها العامة.

أهمية استراتيجيات إدارة الأزمات:

بدون وجود استراتيجية لإدارة الأزمات، من المرجح أن ترتكب المنظمة أخطاء تؤدي إلى خسارة مالية أو ضرر دائم لسمعتها وعلاقاتها الرئيسية. علاوة على ذلك، في حالة عدم وجود استراتيجية للأزمة،

فإن استراتيجية المنظمة التنظيمية الأكبر في خطر.

يتطلب التصرف استراتيجياً الانضباط والتحليل الموضوعي. فعلى سبيل المثال، لا يمكن للمنظمة التخطيط لكل حالة طوارئ محتملة فالقيام بذلك سيكون مكلفاً للغاية. بدلاً من ذلك، يتم فقط اختيار السيناريوهات الأكثر احتمالاً والاستعداد لها.

تتطلب إدارة الأزمات الاستراتيجية تحليل التهديدات ونقاط الضعف الداخلية والخارجية، واختيار الاستراتيجية المناسبة، وتنفيذها، وتعديلها مع تطور الظروف.

تشمل عواقب عدم وجود استراتيجية لإدارة الأزمات احتمالية اتخاذ قرارات خاطئة، والتواصل غير الصحيح أو غير المتسق، واستغراق وقت في التعافي أطول من اللازم.

كيفية بناء استراتيجية الأزمات:

يجب أن يتولى فريق الإدارة العليا في المنظمة مسؤولية بناء استراتيجية للأزمة، والخطوة الأولى هي مراجعة مهمة المنظمة وتقييم نقاط ضعفها. بعد ذلك، تحديد العناصر الواجب حمايتها في الأزمات.

فيما يلي الخطوات الست لإنشاء استراتيجية لإدارة الأزمات ومعالجة أزمة فعلية:

1- **مراجعة القيم الأساسية وجمع المعلومات:** مراجعة رؤية ورسالة المنظمة، والتأكد من أن هذه

القيم توجه استراتيجيتها.

2- **تحديد الأهداف:** من المهم التركيز على أهم مؤشرات الأداء، مثل الحفاظ على سلامة وصحة

الموظفين، وتقليل التأخير في طلبات العملاء، أو الحفاظ على التدفق المالي. يجب التركيز

على بعض الأهداف، وتجنب إغراء جعل الخطأ الصفري هدف للمنظمة - فهذا غير واقعي. بالإضافة إلى ذلك، تحديد أولويات العمل العادية التي يمكن وضعها جانباً أثناء الأزمة. يجب تتبع المقاييس المتعلقة بالأزمة والتي تعكس الأهداف المحددة على أنها مهمة للغاية. أثناء الأزمات، يمكن استخدام لوحة تحكم مبسطة لمؤشرات الأداء الرئيسية هذه للبقاء على اطلاع والحفاظ على التركيز على الأولويات. توفر لوحة المعلومات هذه عرضاً رسومياً سهل القراءة لمؤشرات الأداء الرئيسية عالية المستوى.

3- **تكوين فريق الأزمة:** هذا الفريق مسؤول عن إعداد خطة لإدارة الأزمات وتنفيذها عند حدوث أزمة. يجب تزويد هذا الفريق بالموارد والدعم من الأعلى.

4- **اتخاذ إجراءات استراتيجية:** بعد تحديد الثغرات أو نقاط الضعف في المنظمة يجب العمل على معالجتها من أجل دعم استراتيجية إدارة الأزمات الخاصة بالمنظمة. على سبيل المثال، زيادة الاحتياطي النقدي للطوارئ، أو خلق مناخ من التواصل المفتوح، أو بناء مصنع جديد مقاوم للزلازل، أو إقامة علاقات مع الموردين الاحتياطيين. من المهم بشكل خاص التأكد من أن أموال المنظمة وعلاقاتها مع أصحاب المصلحة وسمعتها التنظيمية في حالة جيدة قبل وقوع الأزمة.

- التأكد من أن الأشخاص المناسبين يتعاملون مع الأولويات الحساسة أثناء الأزمة: لا يشارك الرئيس التنفيذي وكبار قادة الشركات والمؤسسات الكبيرة في إدارة الاستجابة التشغيلية للأزمة. بدلاً من ذلك، تكون الأولويات الاستراتيجية الحساسة التالية عادةً مسؤولية فريق الإدارة التنفيذية:

- التأكد من أن المنظمة تتصرف بطريقة أخلاقية ورحيمة.
- رصد وتحليل التطورات عالية المستوى لآثار الأزمة.
- الحد من الضرر المالي وتوليد احتياجات نقدية غير عادية.
- إزالة أي عقبات عالية المستوى يواجهها فريق الأزمات، مثل الحاجة إلى المزيد من الموارد، حماية سمعة المنظمة، تقييم خطط الطوارئ.
- تجهيز القيادة عند تحديد مسار العمل.
- التواصل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين (بما في ذلك وسائل الإعلام، إذا كان ذلك مناسبًا).
- 5- شكر وتقدير الموظفين بعد الأزمات: لا بد من شكر الموظفين والاعتراف بجهودهم غير العادية خلال الأزمة.
- يجب التأكد من قيام فريق إدارة الأزمات بإجراء مراجعة مفصلة لما بعد الأزمة وتقييم نتائجها.
- كما أنه يجب على فريق الإدارة العليا إجراء مراجعة استراتيجية والإجابة على الأسئلة التالية:
- هل كان من الممكن أن نشعر بقدوم الأزمة؟
- ما هي المؤشرات المبكرة التي تجاهلناها؟
- ما مدى جودة عمل خطة إدارة الأزمات وفريق إدارة الأزمات؟
- هل استجابت المنظمة بشكل فعال للأزمة؟
- ما الذي سار بشكل جيد وما الذي يحتاج إلى تحسين؟
- هل كانت اتصالاتنا واضحة ومتسقة؟ هل تضررت سمعتنا أو الثقة بمنظمتنا؟

بهدف جعل خطة المنظمة أكثر مرونة، يجب مراجعة الاستراتيجية بناءً على إجابات الأسئلة المذكورة أعلاه. قد تتطلب دروس ما بعد الأزمة أيضًا تغييرات في تدريب الموظفين، وسياسات الموارد البشرية، والعمليات، والامتثال، وغيرها من مجالات العمل في المنظمة.

المدخل الاستراتيجي لإدارة الأزمات:

يتطلب بناء استراتيجية إدارة الأزمات عقلية استراتيجية تتضمن أربع سمات رئيسية:

- القدرة على إجراء تحليل شامل لنقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص.
- القدرة على التفكير طويل المدى، مع مراعاة المعرفة الجيدة لماضي المنظمة وحاضرها في نفس الوقت.

• القدرة على انتهاز الظروف المواتية مع تجنب التهديدات الداخلية أو الخارجية.

• الاستعداد لاتخاذ خيارات صعبة.

وبالمقابل، هناك أربعة تأثيرات رئيسية تشكل استراتيجية إدارة الأزمات :

• **التأثيرات الثقافية:** يمكن أن تكون التأثيرات الثقافية لمنظمة ما داخلية وخارجية، بما في ذلك المعايير السائدة في الأخلاق والقيم.

• **التأثيرات التنظيمية:** مثل القيود التنظيمية والقانونية.

• **التأثيرات السلوكية:** غالبًا ما تشمل هذه التأثيرات السياسة (أي الطرق التي يتفاعل بها الأشخاص والجماعات داخل المنظمة).

• **التأثيرات البيئية:** وتشمل الظروف الاقتصادية والواقع التكنولوجي.

الاستراتيجيات التقليدية لمواجهة الأزمات:

هناك العديد من الاستراتيجيات التقليدية لمواجهة الأزمات، نذكر منها:

1- إنكار الأزمة وعدم إعلانها: هذه الاستراتيجية تستخدمها غالباً الإدارات المتسلطة والتي ترفض

الاعتراف بوجود الخلل، وتتكبر وجود الأزمة وتقوم بالتعتيم الإعلامي على تفاصيلها. وتهدف

الإدارة من اتباع هذه الاستراتيجية إلى السيطرة على الموقف والقضاء على الأزمة بهذه الطريقة.

وينبغي على المنظمات أن تدرك أن اتباع هذه الاستراتيجية يقود المنظمة إلى نتائج خطيرة

تؤدي إلى فقدان سمعتها ومصداقيتها أمام جمهورها.

2- تأجيل ظهور الأزمة: تعمل الإدارة بموجب هذه الاستراتيجية على تأجيل ظهور الأزمة أو

منعه بالكامل، وتواجه المنظمة أسباب الأزمة أو نتائجها بالعنف ومحاولة الكبت.

3- التقليل من شأن الأزمة: تعترف المنظمة بالأزمة وفق هذه الاستراتيجية، ولكن تقلل من

أهميتها، وتستهيئ بتأثيرها ونتائجها. وتؤكد المنظمة في مثل هذه الحالات أن الأمور تحت

السيطرة وأن الموضوع مجرد سوء تفاهم أو خلل وظيفي بسيط يمكن معالجته بسهولة.

4- التنفيس: تلجأ المنظمة وفق هذه الاستراتيجية إلى تخفيف الضغوط من خلال التعامل مع

جزئية واحدة فقط من الأزمة كتلبية أحد مطالب العمال المضربين أو الاستماع لهم وتقديم

الوعود.

5- تشكيل لجان لدراسة الأزمة: تلجأ المنظمة لهذه الاستراتيجية بهدف الحصول على المعلومات

عن الفاعلين الأساسيين في الأزمة والمحركين لها، وذلك من أجل كسب الوقت وإفقاد الفاعلين

قوى دفعهم. وتعتمد المنظمة وفق هذه الاستراتيجية على عقد الاجتماعات وتشكيل المزيد من

اللجان لكسب المزيد من الوقت.

6- إخماد الأزمة: تقوم هذه الاستراتيجية على استخدام العنف مع قوى الأزمة، وبالتالي القضاء عليها بسرعة.

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

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

- المرحلة الأولى: مواجهة الأزمة بعنف مما يؤدي إلى تفريعها.
- المرحلة الثانية: وضع مسارات بديلة لكل فرع من فروع الأزمة، ليسهل التعامل مع كلٍ منها على حدة.
- المرحلة الثالثة: استقطاب كل فرع ومفاوضته أو السيطرة عليه.

الاستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمات:

يُقصد بالاستراتيجيات الحديثة شيوع استخدام هذه الاستراتيجيات في الوقت الحالي، بغض النظر عن كونها علمية أو أخلاقية. ويمكن عرض هذه الاستراتيجيات كما يلي:

1- استراتيجية الفريق المتكامل: أي تكوين فريق دائم أو مؤقت لإدارة الأزمات يضم مختلف

الاختصاصات والخبرات لمواجهة الأزمة ودراستها وتحديد أساليب التعامل معها.

2- تعبئة الاحتياطات: تعمل المنظمة وفق هذه الاستراتيجية إلى تكوين احتياطات لمواجهة

الأزمة، كالاحتياطات النقدية واحتياطات المواد الخام.

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

4- احتواء الأزمة: أي حصار الأزمة في نطاق محدود واستيعاب الضغوط التي تولدها بهدف امتصاص الأزمة. كما في الأزمات العمالية.

5- تصعيد الأزمة: تُستخدم هذه الاستراتيجية 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. وتُتبع هذه الاستراتيجية عادة في الأزمات السياسية بين الأحزاب ذات الدعم الجماهيري ذو التوجهات المتنافرة.

6- تفرغ الأزمة من مضمونها: وفق هذه الاستراتيجية يتم تحديد مضمون الأزمة في البداية سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو دينية أو ثقافية... ومن ثمَّ إفقادها هويتها وقواها الدافعة. وذلك إما بالتحالفات المؤقتة مع القوى المسببة لها، أو بالاعتراف الجزئي بالأزمة ثمَّ إنكارها.

7- تدمير الأزمة ذاتياً (من الداخل): تقوم هذه الاستراتيجية على خلق الصراع بين القوى الصانعة للأزمة مما يؤدي إلى تدميرها.

8- إعلان الوفرة الوهمية: تُستخدم هذه الاستراتيجية 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 باحتياطات كبيرة. ولكن عيب هذه الاستراتيجية قصر أجلها

حيث ينتهي مفعولها بعد بضعة أيام، ويمكن أن يؤدي إلى فقدان الأفراد الثقة بالحكومة.

9- تحويل مسار الأزمة: تُستخدم هذه الاستراتيجية في الأزمات العنيفة والتي لا يمكن إيقاف تصاعدها فيتم تحويل مسارها إلى مسارات بديلة. والجدير بالذكر بأن هذه الاستراتيجية تحمل الكثير من المخاطر وقد تقود إلى أزمات أشد.

الاستراتيجية العلمية في مواجهة الأزمات:

تتكون الاستراتيجية العلمية لمواجهة الأزمات من الخطوات الست التالية:

- 1- اختراق الأزمة: محاولة سبر أغوار الأزمة والتعرف على أسبابها وقواها وعناصرها ودوافعها ومتغيراتها.
- 2- تكوين قاعدة: استقطاب بعض قوى الأزمة إلى صف المنظمة.
- 3- مقاومة الأزمة: محاولة السيطرة على أسباب الأزمة ونتائجها.
- 4- الانتشار: التوسع في مقاومة الأزمة على حساب قوى الأزمة التي تتراجع وتضعف شيئاً فشيئاً حتى تختفي.
- 5- التحكم والسيطرة: محاولة العودة إلى الوضع القائم قبل حدوث الأزمة.
- 6- التعلم: الاستفادة من تجربة الأزمة والبحث في الإيجابيات التي يمكن الاستفادة منها.

أساليب إدارة الأزمات:

تتعدد أساليب معالجة الأزمة، ويختلف أسلوب التعامل مع الأزمة باختلاف المواقف والسياسة والإمكانات المتاحة وكذلك ظروف الأزمة. وبشكل عام يوجد ثلاثة أساليب للتعامل مع الأزمات هي:

- 1- 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:

• **الأول** باستخدام الأسلوب اللفظي: ويتم إما بالتهديد الواضح وهو الذي يحدد الحد الأقصى للمصداقية، ولكن يعيبه انعدام المرونة حيث يضع أمام المهدد التزاماً بتنفيذ تهديده. أو بالتهديد الضمني والذي يضمن حرية الحركة في اختيار البدائل ولكنه يقلل من المصداقية.

• **الثاني**: باستخدام السلوك الفعلي: يعني القيام بعملية تصعيد فعلية للضغط على الخصم مثل القيام بحصار بحري، تنفيذ عقوبات اقتصادية، توجيه أعمال شبه عسكرية.

2- **أسلوب التفاوض التوفيقي**: 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.

• عند حدوث تغيرات في المجال الداخلي والخارجي تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمراً غير مرغوب.

• عندما تفشل المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.

3- **أسلوب التفاوض الإقناعي**: إن الاقتصار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق

الأهداف المرجوة، حيث أن استخدام الأسلوب الإكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر

بالتعننت مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة، كما إن إتباع أسلوب التفاوض التوفيقي وحده قد يؤدي

إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلى حد الإضرار بمصالح المنظمة. ولذا يجب على

القيادة التي تتعامل مع إدارة الأزمة الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق وهو ما يعرف بالتفاوض

الإقناعي.

5-2 الوقاية من الأزمات.

إنَّ أفضل استراتيجية لإدارة الأزمات هي الوقاية. تتضمن إدارة الأزمات الاستعداد للاستجابة لحالة طوارئ أو كارثة، لكن التركيز على الوقاية يبقي المنظمة خارج وضع رد الفعل.

إذا كانت الطريقة التي تستجيب بها المنظمة للأزمات تفاعلية، فهذا يعني أنها لا تتوقع المشكلات، إنَّما تنتظر ظهورها للتصرّف أو الاستجابة، وهذه العقلية فيها الكثير من قصر النظر.

فيما يلي بعض الطرق لتصبح استجابة المنظمة استباقية:

1- **تحسين الاتصال:** يمكن أن يؤدي فشل الاتصال إلى تفاقم المشاكل، مما يؤدي إلى حدوث

أزمات كبرى. تتبعت تحليلات الأزمات في *Nokia*، و *Enron*، و *BP*، وشركات أخرى السبب

الجزري أو العامل المفاقم للأزمة فوجدت أنه يعود لضعف تدفق المعلومات.

ولتحسين الاتصال لا بُد من الترويج لثقافة الحوار المفتوح، ومواءمة خطط الاتصالات مع

الاستراتيجية التنظيمية، وإشراك الموظفين في عملية الاتصال، والعمل بنشاط لجعل المديرين

التنفيذيين والمديرين أقرب إلى الموظفين.

2- **تنفيذ الهندسة العكسية:** يتم فحص ومراجعة الأزمات الأكثر تدميراً وشيوعاً في القطاع الذي

تعمل به المنظمة، واستخلاص الدروس منها. ومن ثمَّ العمل للخلف لمعرفة التغييرات التي

تحتاج إلى تنفيذها من أجل منع أو تقليل أزمة مماثلة.

3- **التدقيق في المخاطر المحتملة:** يتم البحث عن نقاط الضعف في كل مستوى من مستويات

المنظمة من خلال الحوار مع جميع موظفيها في كافة المستويات الإدارية. يجب التركيز على

كافة المخاطر المحتملة وليس التهديدات المالية فقط.

يجب على فريق إدارة الأزمات الإجابة عن أسئلة مثل:

- هل لديك إمكانية الوصول على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع إلى المديرين التنفيذيين

في الإدارة العليا، في حال احتجت إلى الاتصال بهم بشأن مشكلة خطيرة؟

- إذا أصبح موقع العمل بين عشية وضحاها غير متاح، فهل تعرف مع من ستتواصل؟

يجب مناقشة أصحاب المصلحة الرئيسيين حول نقاط الضعف التي يرونها. ومن ثمّ تقييم

وثائق وسياسات الأزمة الخاصة بالمنظمة لمعرفة نقاط الضعف، ووضع حلول لأي مشاكل

يمكن أن تواجهها.

4- جمع المعلومات الاستخبارية: يجب توسيع نطاق جمع المعلومات بما يتجاوز نشاط المنافسين.

عن طريق مراقبة وسائل الإعلام بحثًا عن علامات التحذير والاستخبارات التي قد تنذر بأزمة

للمنظمة.

يمكن أن تشمل الإشارات الحمراء ما يلي:

التطورات السياسية في البلدان التي يوجد فيها الموردون، الإجراءات التنظيمية، الحملات

الناشطة، الاتجاهات في الاحتيال المالي والفساد، والتغيرات المناخية....

يجب أيضًا متابعة نشاط الوسائط الاجتماعية حول العلامة التجارية للمنظمة. وإنشاء أنظمة

إنذار مبكر للأقسام الرئيسية في المنظمة، مثل تكنولوجيا المعلومات.

5- الحفاظ على المسؤولية الاجتماعية: وفقًا لبحث من Oxford Metrica، فإن الشركات التي

أظهرت -في الأيام العادية التي لا تشهد أزمة - اهتماماً بإعطاء الأولوية للموظفين والمجتمع،

خرجت من الأزمات بقيمة سوقية سليمة.

إذا لم تكن المنظمة مستثمرًا اجتماعيًا قبل الأزمة، فإن أية أنشطة اجتماعية بعد الأزمة ستبدو غير صادقة، ويميل أصحاب المصالح إلى تجاهل اعتذاراتها. لذلك، يجب تحويل ثقافة المنظمة وقيمها إلى إجراءات حقيقية، مثل دعم المدارس المحلية، أو دعم رواد الأعمال الناشئين، أو التطوع في المنظمات غير الربحية.....، وبالتالي عندما تشارك المنظمة في التوعية المجتمعية على أساس منتظم، فمن المرجح أن يعتقد الجمهور أن استجابتها للأزمة تعكس قلقًا حقيقيًا لديها.

5-3 التخفيف من آثار الأزمة:

للتخفيف من آثار الأزمة تلجأ المنظمات لما يُسمى بتحليل تأثير الأعمال *Business Impact Analysis (BIA)*. وهو عملية تحدد وتقيم الآثار التي قد تحدثها الحوادث والطوارئ والكوارث وغيرها من الأحداث السلبية غير المخطط لها على الأعمال التجارية.

يتنبأ *BIA* بكيفية تأثر المنظمة بكل الأحداث المحيطة بدءاً من الإعصار إلى الإضراب العمالي. ويركز تحليل تأثير الأعمال على الأحداث التي تعطل العمليات، عندما لا يمكن للمنظمة المضي قدماً بشكل طبيعي بسبب حدث سلبي، مثل الحرائق أو النقص المفاجئ في المواد الخام.

أنواع المشاكل التي يتوقعها تحليل تأثير الأعمال:

يسعى تحليل تأثير الأعمال إلى توقع أي شيء يمكن أن يحدث بشكل خاطئ. بما في ضمنها الأحداث التي تؤثر على بلدان أو مناطق بأكملها، بالإضافة إلى المشكلات التي قد تكون خاصة بموقع أو مؤسسة أو صناعة واحدة:

- الكوارث الطبيعية: الأعاصير، والعواصف، وحرائق الغابات، والزلازل، والانفجارات البركانية، والجفاف، والعواصف الثلجية، إلخ
- الحوادث: الحوادث البيئية، والانبعاثات السامة (مثل تسرب الزيت والانسكابات الكيميائية)، وأعطال المعدات أو أعطالها (بما في ذلك تلك التي تصيب العمال)، وحرائق المصانع، والانفجارات، وتلوث المنتج، والأخطاء البشرية، والأخطاء الناتجة عن السهو
- حالات الطوارئ: مثل انقطاع التيار الكهربائي أو غيره من المرافق، وهجمات القرصنة على الكمبيوتر، وفقدان البيانات أو تلفها، والنزاعات العمالية، والتغيب، وتعطل الأنظمة (بما في ذلك البنية التحتية للحوسبة)، وتعطل سلاسل التوريد، ونقص المواد الخام، وفشل مزود الخدمة، ومشاكل في شبكات النقل، وفقدان الاتصالات، والأزمات السياسية (مثل أعمال الشغب والحروب الأهلية) والتدخلات التنظيمية (مثل إغلاق المصنع بعد فشل التفتيش أو سحب المنتج).

في مرحلة تقييم المخاطر، تُحدّد أنواع التهديدات التي تواجهها الشركة ثم يتم تحديد حجم المخاطر. هناك بعض الجدل حول ما إذا كان تقييم المخاطر يجب أن يتبع تحليل تأثير الأعمال أو يسبقه، لكن الإجماع بين الخبراء يميل نحو إجراء تقييم المخاطر أولاً. بهذه الطريقة، يمكن لعملية BIA التركيز على المخاطر المحتملة أولاً.

يجب على المنظمة تخصيص التحليل لتلبية احتياجاتها المحددة. على سبيل المثال، يواجه مصنع يقع على ساحل المحيط خطر حدوث فيضان، وتشير الأنماط التاريخية إلى احتمال كبير لتكرار هذا الحدث. مصنع مماثل في الصحراء سيواجه احتمال أقل بكثير للفيضانات. لذلك، ستركز الشركة

الساحلية المزيد من جهودها على الفيضانات، بينما ستعطي الشركة التي تتخذ من الصحراء مقراً لها التخطيط للجفاف أولوية أعلى .

يبحث تحليل تأثير الأعمال في عواقب كل تهديد لكل جانب من جوانب المنظمة. يجب فريق BIA على أسئلة مثل ما يلي :

- إذا حدث فيضان، فما هو التأثير على التصنيع والتوزيع ودعم العملاء والإدارة؟
- إلى أي ارتفاع يجب أن تكون مياه الفيضانات لمنع شحن الطلبات؟
- هل من المحتمل أن يتم قطع التيار الكهربائي عن خط التجميع أثناء الفيضان؟
- ماذا سيكون التأثير على المنتجات تحت التصنيع؟
- هل سيُحاصر العمال؟
- إلى متى يمكن للشركة أن تستمر في تلبية الطلبات من مستودعاتها الأخرى؟

يشكل اثنان من الافتراضات الأساسية تحليل تأثير الأعمال :

- تعتمد جميع عناصر العمل على استمرار تشغيل أجزائه الأخرى .
- تعتبر بعض جوانب العمل أكثر أهمية من غيرها ويجب أن تتلقى المزيد من الإنفاق عند حدوث اضطراب من أجل تقليل التأثير أو سرعة التعافي.

أهمية تحليل تأثير الأعمال.

يُمْكِن تحليل تأثير الأعمال المنظمة من الاستعداد، حتى تتمكن من الاستجابة بسرعة وحسم للأزمة. ويساعد BIA المنظمة على تقليل التكاليف المالية، ووقت التوقف عن العمل، والإضرار بسمعتها،

والأضرار الأخرى الناجمة عن الكارثة

في حين أنه قد يبدو من التناقض التركيز على جميع الطرق التي يمكن أن تسوء بها الأمور، إلا أن أساس عملية تحليل التأثير على الأعمال هو فهم أن التحضير للأحداث السلبية يمكن أن يجهز المنظمة للرد بأكثر الطرق فعالية.

عادةً، يتم إجراء تحليل تأثير الأعمال مع التركيز على أسوأ السيناريوهات المحتملة لمساعدة الشركة على إعداد نفسها قدر الإمكان. مع هذه المعرفة، يمكن تطوير خطط تعافي منهجية ومنطقية .

إذا حدثت أزمة، فستشعر المنظمة بمزيد من الأمان بشأن قراراتها لأن تحليل تأثير الأعمال يوفر دليلاً قوياً لدعم تلك القرارات، ويمكن من تخصيص الموارد النادرة حيث ستكون أكثر فائدة .

نتيجة تحليل تأثير الأعمال عبارة عن تقرير يعمل غالباً كخطوة أولى في التخطيط لاستمرارية الأعمال (BCP)، وهي عملية معرفة كيفية استمرار تشغيل العمليات قدر الإمكان في حالات الطوارئ. بهذه الطريقة، يضع BIA الأساس لتطوير تدابير لمنع أو تقليل فرص وقوع حدث سلبي. كما أنه يوفر الأساس لتخطيط التعافي والإنفاق على التدابير ذات الصلة.

تشمل بعض الفوائد المحتملة المضافة لـ BIA خفض أقساط التأمين، وزيادة الاستقرار التنظيمي، وتحسين السلامة للموظفين والعملاء، وتقليل المسؤولية القانونية، وتحسين أمن الأصول، وتقليل الاعتماد على الموظفين الرئيسيين .

تخضع BIA للمعايير الدولية مثل ISO 22301 و ISO 22313 (التي تتناول استمرارية الأعمال) و ISO 22317 (التي تركز على تحليل تأثير الأعمال).

من الذي يقوم بتحليل تأثير الأعمال؟

قد تقوم الشركة بتوظيف استشاري متخصص أو خبير خارجي لإجراء BIA أو قد يتكون فريق BIA من مزيج من الأفراد الداخليين والخارجيين - وهذا يضمن أن العملية تتضمن خبرة متخصصة ومعرفة عميقة بالعمل.

قد يكون لدى المنظمات الكبيرة موظف أو قسم يُسمى تحليل تأثير الأعمال، ويتولى عملية تدريب الأفراد في المنظمة.

في بداية عملية تحليل تأثير الأعمال، تحتاج المنظمة إلى وضع الأساس للمشروع من خلال تشكيل فريق وتحديد نطاقه وأهدافه. وتختلف منهجية BIA ويتم تصميمها وفقاً لاحتياجات المنظمة. وقد يتم إجراء جلسات تدريبية لأصحاب المصلحة الرئيسيين لشرح ما سيفعله الفريق وكيف سيتم استدعاؤهم للمساعدة.

كيفية إجراء تحليل تأثير الأعمال:

يتضمن تنفيذ تحليل تأثير الأعمال أربع مراحل رئيسية: جمع المعلومات، وتحليل تلك المعلومات، وتوثيق النتائج، وتقديم النتائج.

هناك أربعة أنواع رئيسية من تحليل تأثير الأعمال:

- تحليل تأثير الأعمال الأساسي: وهو تحليل عالي المستوى يعمل كإطار عمل لتحليلات BIA الأكثر تفصيلاً.

- تحليل تأثير معلومات المنتج والخدمة: يحدد هذا التحليل أهم المنتجات والخدمات التجارية والتأثيرات التي قد تواجهها.
- تحليل تأثير العمليات: يحدد هذا التحليل العمليات أو تدفقات العمل اللازمة لتقديم أهم المنتجات والخدمات
- تحليل تأثير النشاط: يحدد الأنشطة المختصة بتسليم المنتجات والخدمات الأكثر إلحاحًا.

فيما يلي سنعرض بالتفصيل الخطوات الأربع الرئيسية في منهجية تحليل تأثير الأعمال:

الخطوة الأولى: جمع المعلومات.

- **يفحص BIA أربعة أشكال دعم رئيسية للعمليات:** الأشخاص، والمرافق، والأدوات (بما في ذلك أشياء مثل المعدات والبنية التحتية للحوسبة)، والمواد / الموردن. ويتم التركيز على أهم 10 إلى 15 عملية في المنظمة وكيف سيؤثر الاضطراب على عناصر الدعم الأساسي الأربعة لكل منها. خلال هذه المرحلة من إجراء BIA ، يمكن تحديد أهم جوانب عمليات المنظمة والنظر في كيفية تأثيرها بالأحداث السلبية المحتملة. يقوم فريق BIA بجمع المعلومات النوعية والكمية. ويجب أن يفهم الفريق كيفية إدارة الأعمال، حتى يتمكن من تقييم تأثير الأحداث المختلفة على العمليات بشكل صحيح.

- **تبحث BIA في البيانات النوعية والكمية:** بالنسبة للبيانات النوعية، فإن أكثر الأدوات شيوعًا هما الاستبيان والمقابلة الشخصية. باستخدام هذه الأدوات، يسعى الفريق إلى تحديد العمليات التجارية الهامة والعلاقات فيما بينها. يستخدم الفريق عادة الاستبيان، سواء الورقي أو الإلكتروني، مع المديرين. ومع الموظفين ذوي الخبرة العالية، كما يجري الفريق عمومًا المقابلات. أما المعلومات

الكمية فيتم الحصول عليها عمومًا من أنظمة تخطيط موارد المؤسسات وأنظمة التمويل وقواعد البيانات.

- يبحث فريق *BIA* عن إجراءات ملموسة تتعلق بالعمليات التجارية للشركة - كل شيء بدءًا من تكاليف العمالة إلى تصنيع منتج إلى وقت بناء منتج والإيرادات اليومية من كل منتج. تساعد هذه البيانات فريق *BIA* على تحديد تكاليف التعطيل وتحديد التبعيات الحاسمة بين وظائف العمل. وقد أدى الاتجاه نحو جمع البيانات الضخمة إلى زيادة نطاق البيانات المفيدة. إذا تعرضت شركة ما بالفعل لحدث سلبي في مرحلة ما، يمكن أن تكون البيانات من هذا الحدث مفيدة جدًا لفريق *BIA*.

الخطوة الثانية: تحليل المعلومات

خلال المرحلة الثانية من إجراء *BIA* ، يحلل الفريق المعلومات التي جمعها في المرحلة الأولى، ويستخدم أحيانًا تطبيقات الكمبيوتر والنمذجة للمساعدة في العمل. يهدف الفريق إلى تحقيق عدة أهداف:

- تحديد الاعتماد المتبادل بين الموارد والعمليات: يحدد فريق *BIA* كيفية تأثير عمليات الشركة وسير العمل على بعضها البعض. على سبيل المثال، يمكن للمستودع الاحتفاظ بالشحن بينما لا يزال لديه مخزون، ولكن في مرحلة ما، سيؤدي خط التجميع المتوقف إلى إجبار المستودع على التوقف عن ملء الطلبات. قد تحتاج شركة البرمجيات كخدمة (*SaaS*) إلى عدد معين من الخوادم السحابية للوفاء باتفاقيات مستوى الخدمة (*SLAs*) للعملاء التي تحدد مدى توفر التطبيق وجودة البيانات.

تساعد متطلبات الموارد والاعتماد المتبادل الشركة على معرفة ما إذا كان يمكنها الاستمرار في العمل بمستويات دون المستوى الأمثل وكيفية ذلك.

- **تحديد متطلبات الموارد من أجل التشغيل الأمثل:** يجب هذا على سؤال حول ما يتطلبه الأمر للحفاظ على استمرار العمل في ظل الظروف العادية ويتضمن متغيرات مثل المواد الخام والطاقة والموظفين والمعدات والموردين والبائعين ورأس المال

- **تحديد تأثير الاضطراب:** يسعى فريق *BIA* إلى تحديد تأثير الحدث الضار. (بالطبع، الأحداث المختلفة سيكون لها تأثيرات مختلفة.) من السهل نسبياً حساب المبيعات الضائعة. ولكن هناك تأثيرات أخرى يصعب قياسها، مثل فقدان البيانات أو الإضرار بالسمعة. يتم متابعة التأثير الداخلي على العمليات الوسيطة والتأثير الخارجي من الأنشطة التي تواجه العملاء. ويتم لإضافة التكاليف الإضافية، مثل تكلفة العمل الإضافي، التي قد تضطر المنظمة إلى دفعها لتعويض الأعمال المتراكمة بمجرد استئناف العمليات. يجب تحديد الحد الأقصى للوقت الذي يمكن أن يستمر فيه الانقطاع قبل حدوث الاضطراب. (على سبيل المثال، قد يظل الطعام المجمد آمناً في المجمدات المغلقة لمدة تصل إلى ساعتين بعد انقطاع التيار الكهربائي، ولكن يجب التخلص منها بعد ذلك. الحد الأقصى للوقت في هذه الحالة هو ساعتان).

- **تحديد أولويات الوظائف:** يحدد فريق *BIA* وظائف ومكونات الأعمال التي لها أكبر تأثير على العمليات والشؤون المالية والالتزامات القانونية. في حالة الأزمات، يجب تخصيص الموارد وفقاً للمكان الذي ستحقق فيه أكبر فائدة. إن فهم الوظائف الأكثر أهمية يمكن فريق *BIA* أيضاً من تعيين تسلسل خطوات التعافي واستعادة الأعمال، مع التركيز على الوظائف الحيوية للمهمة أولاً.

سيحدد BIA للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات البرامج والأجهزة التي تدعم وظائف الأعمال الأساسية.

- **تقدير الوقت والموارد اللازمة للتعافي:** سيحدد فريق BIA تكاليف التعافي من الأزمة والعودة إلى ظروف العمل الطبيعية، بما في ذلك الوقت والموظفين والمكان والأصول والإمدادات. هنا يجب الإجابة على بعض التساؤلات:

إذا تعذر الوصول إلى المنشأة، فأين ستتم ممارسة العمليات المؤقتة وبأي تكلفة؟

كيف سيتم التواصل إذا تعطلت الشبكة لفترة طويلة من الوقت؟

يجب وصف الحل أو طرق إعادة توزيع عبء العمل أثناء الحدث. خلال مواقف معينة (مثل فقدان مصنع)، قد يحتاج الحل المؤقت إلى العمل لشهور أو سنوات، وقد تكون التكاليف باهظة. قد تشمل الموارد الضرورية التسهيلات والأموال السائلة التي يمكن للشركة الوصول إليها بسهولة.

- **تعيين المعلمات:** لتخطيط تكنولوجيا المعلومات، سيضع فريق BIA هدف نقطة التعافي (RPO) وهدف وقت التعافي (RTO). يشير RPO إلى مقدار البيانات التي يمكن فقدها قبل حدوث أضرار جسيمة للأعمال، ويتم التعبير عنها بالفواصل الزمنية بين آخر نسخة احتياطية للبيانات والفشل. يصف RTO طول الفترة الزمنية التي يمكن أن يتعطل فيها نظام تكنولوجيا المعلومات دون التسبب في اضطراب خطير للأعمال.

يتم ترتيب التطبيقات والأنظمة حسب الأولوية، بحيث تحصل الأنظمة الأكثر أهمية على معظم الموارد. تسمى فئات الأولوية أحيانًا طبقات (المستوى الأول هو الأكثر أهمية والمستوى الثالث غير حرج).

- تحديد نقاط الضعف، وطرق تقليل التأثير، واستراتيجيات التعافي: سيسلط تحليل تأثير الأعمال الضوء على أي نقاط ضعف ونقاط فشل رئيسية، ويمكن للفريق تقديم توصيات بشأن أكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة لتقليل المخاطر والتأثير. يمكن أن تشمل هذه استراتيجيات لتجنب الاضطراب في المقام الأول، وإصلاح أو تخفيف نقاط الضعف، والتعافي بسرعة في حالة حدوث الأزمة.

الخطوة الثالثة: توثيق النتائج.

في هذه المرحلة، ستركب مجموعة BIA تقريراً. يحتوي على بعض العناصر القياسية:

- ملخص تنفيذي
- الأهداف والنطاق.
- وصف المنهجيات.
- مناقشة تفصيلية للنتائج.
- التوصيات.
- الوثائق الداعمة.

يتضمن تقرير BIA كلاً من مكون استكشافي، والذي يكشف عن العمليات التجارية الهامة وتأثيرات الأعمال، ومكون التخطيط، الذي يقترح استراتيجيات للاستجابة لهذه التأثيرات .

يصف التقرير الأنشطة والعمليات الرئيسية للمنظمة جنبًا إلى جنب مع المسؤولين عنها داخل المنظمة (مثل القسم الذي ينتمون إليه أو موقعهم الجغرافي). توضح النتائج التفصيلية تأثير الاضطراب على عمليات تجارية محددة وتحدد أهم هذه العمليات.

يجب أن يحدد فريق BIA أيضًا مدة مقبولة للتوقف عن العمل والخسائر المحتملة، بالإضافة إلى خطة للتعافي. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يوازن التقرير تكاليف التعطيل مقابل تكاليف الاستثمار في التعافي .

الخطوة الرابعة: عرض النتائج.

يقدم فريق BIA نتائجه إلى الإدارة العليا. ويسلط الضوء على أهم تأثيرات الأعمال الناتجة عن الاضطرابات ويقدم توصياته.

يؤكد خبراء BIA على أهمية الحصول على دعم الإدارة العليا لـ BIA ويوصون بالحفاظ على مستوى العرض التقديمي عالي المستوى والتركيز على أهم العمليات التشغيلية بحيث تكون البيانات التفصيلية متاحة فقط عند الطلب، مع تجنب إغراق الإدارة العليا بالأرقام.

تأثيرات الأعمال التي يجب أن يأخذها BIA في الاعتبار:

عندما نتحدث عن العواقب السلبية لأي أزمة، أول ما يتبادر إلى الذهن التأثير المالي، وبالتأكيد يمكن أن تكون الخسائر الاقتصادية مدمرة للأعمال التجارية. ولكن، يمكن أن تتضرر الشركات بطرق أخرى - في سمعتها ومعنوياتها وولاء العملاء ورفاهية الموظفين وغير ذلك.

في حين أن الخسائر المالية المباشرة يمكن حسابها مباشرة، فإن معظم التأثيرات الأخرى تكبد المنظمة تكاليف مالية أيضاً، حتى لو كانت في بعض الأحيان غير مباشرة. لنفرض على سبيل المثال، أن حريقاً اندلع في مستودع وأتلف جميع المنتجات المخزنة فيه، هذه التكلفة واضحة. في حال كان هناك طلباً مهماً لتسليمه، لذا يتعين على المنظمة تشغيل ورديات العمل الإضافي في مصنع آخر للوفاء بتاريخ التسليم، تكاليف العمالة الإضافية هذه هي تكلفة غير مباشرة للحريق. يمكن أن تختلف شدة التأثير بشكل كبير بناءً على مدة ومدى وتوقيت الحدث التخريبي. على سبيل المثال انقطاع التيار الكهربائي في أحد منافذ البيع بالتجزئة. عندما يحدث لمدة دقيقتين في يوم عمل عادي يكون أقل تأثيراً بكثير من انقطاع التيار لعدة ساعات في يوم تسوق مزدحم في أيام الأعياد والمناسبات العامة مثلاً. ومع ذلك، فإن احتمال حدوث انقطاع طويل الأمد أقل من احتمال حدوث انقطاع قصير، لذلك يضيف هذا العامل فارقاً بسيطاً آخر إلى التحليل. يجب أن تكون المنظمة مستعدة جيداً لحدث يحدث بانتظام، حتى لو لم يكن التأثير كارثياً .

ينبغي على المنظمة تركيز 80 في المائة من جهودها على السيناريوهات الأكثر احتمالاً وتوقع الأحداث المحلية والأوسع نطاقاً. على سبيل المثال، عند إجراء BIA لاتحاد ائتماني لديه 100 فرع، قام فريقه بتجميع فروعه في أزواج ثنائية (كل فرعين يعملان معاً)، حتى يتمكنوا من مساعدة بعضهم البعض في حال حدوث أي حدث طارئ، بالإضافة إلى تحديد موقع إضافي على بعد 50 ميلاً في حالة وقوع حدث ممكن أن يؤثر على العديد من الفروع.

سيؤدي إجراء هذا التدريب إلى تحديد الحلول للمشاكل المحتملة، وغالباً ما يساعد حتى إذا حدث شيء لم يكن مخططاً له. على سبيل المثال، استعد أحد المصانع لخطر عدم قدرة المورد على شحن المواد

الخام من خلال تحديد مورد احتياطي. ولكن، عندما حدث السيناريو بالفعل، تأثر المورد الاحتياطي بنفس مشكلة الشحن، لذلك سرعان ما تعاقبت الشركة المصنعة مع مورد ثالث. على الرغم من أن هذا الحل لم يكن سلسًا تمامًا، إلا أن الوقت والجهد المبذولين في تصميم حل بديل مكن الشركة المصنعة من الاستجابة بسرعة أكبر.

يلخص الجدول التالي بعض أهم فئات تحليل تأثير الأعمال التي يجب مراعاتها.

الجدول رقم (5-1) - فئات تحليل تأثير الأعمال

<ul style="list-style-type: none"> • التأخير في الدخل أو المبيعات. • العقوبات التعاقدية. • الغرامات التنظيمية • زيادة المصاريف. • فقدان الحصة السوقية 	الآثار المالية
<ul style="list-style-type: none"> • التأخر في تشييد المباني. • صعوبة الوصول إلى المرافق. • تلف الآلات / المعدات. • أضرار المباني. 	تأثيرات البنية التحتية
<ul style="list-style-type: none"> • غياب بعض الموارد. • فقدان / تلف البيانات. • انقطاع سلسلة التوريد. • نقص الطاقة. 	تأثيرات الموارد
<ul style="list-style-type: none"> • قلة رضا العملاء. • تحوّل العملاء. • سمعة تجارية سلبية. • ضرر للعلامة التجارية. • تناقص قيمة الملكية الفكرية. • انخفاض معنويات الموظفين. 	التأثيرات غير الملموسة
<ul style="list-style-type: none"> • عدم القدرة على الحفاظ على معايير المنتج / الخدمة. 	تأثيرات الجودة والسلامة

<ul style="list-style-type: none"> • تعرض سلامة العمال للخطر. • الضرر البيئي. 	
<ul style="list-style-type: none"> • عدم الوفاء بالعقود. • خرق الضمانات. • القوى الضاغطة. • عدم الامتثال للأنظمة. 	الآثار القانونية
<ul style="list-style-type: none"> • التأخر في مبادرات الأعمال الجديدة • قلة التركيز على فرص العمل الجديدة. • انخفاض الموارد للابتكار. 	الآثار الاستراتيجية

الأخطاء الأكثر شيوعًا في تحليل تأثير الأعمال

تحدث بعض الأخطاء الشائعة في تحليل تأثير الأعمال خاصة عندما يكون تطبيقه حديث في المنظمة.

بعض الأخطاء تحدث بشكل متكرر مثل: التعقيد المفرط لـ BIA مع التركيز المفرط على صيغ تحليل

البيانات، والبحث الشديد في التأثيرات المحتملة، والتخطيط للكثير من الأحداث السلبية.

فيما يلي الأخطاء التي تحدث غالبًا في عمليات BIA :

1- الافتقار إلى الدعم الإداري أو التنفيذي:

يتطلب تحليل التأثير البيئي أن تكون الموارد فعالة ومتاحة، وإذا لم يتم تخصيص الموارد

للمعملية، فستكون الخطط الناتجة ضعيفة. علاوة على ذلك، يحتاج موظفو BIA إلى التدريب

والمهارات لإدارة الجهود .

2- ضعف المتابعة: تبذل بعض المنظمات جهدًا كبيرًا في مجال BIA ، ولكنها تتعثر بعد ذلك

عندما يتعلق الأمر بالتنفيذ الكامل لاستراتيجيات وخطط التعافي اللاحقة.

3- عدم الوضوح بشأن النطاق أو مستوى التفاصيل: يختلف النطاق الصحيح أو مستوى

التفاصيل بين المنظمات، ولكن داخل المنظمة الواحدة يجب أن تكون المعلمات موحدة. في

كثير من الأحيان، يكون *BIA* شديد التفصيل لبعض الوحدات وواسع للغاية بالنسبة للوحدات الأخرى. يجب أن يكون هناك إجماع على مستوى النطاق والتفاصيل التي ستحقق أهداف المنظمة

4- **المشاركون الخطأ:** قد تدعو المنظمة الأشخاص الذين ليس لديهم المستوى المناسب من الخبرة أو المعرفة بالعمليات لتقديم معلومات لـ *BIA* إذا لم تحظ العملية بالدعم الكافي أو لم ينقل فريق الأزمات أهدافه بوضوح .

5- **ضعف جمع البيانات:** تحتاج الاستبيانات إلى جمع كافة المعلومات المطلوبة وأن تكون واضحة أيضًا، بحيث يمكن للمستجيبين إكمالها بسرعة وسهولة. لجمع المعلومات شخصيًا، قد يفتقر محللو *BIA* إلى مهارات المقابلة القوية ويفشلون في جمع الأفكار.

6- **التركيز على الأدوات أكثر من العملية:** يمكن أن يركز فريق *BIA* بشكل مفرط على الأدوات التي يستخدمها لجمع البيانات وتحليلها ويغفل العملية الأساسية .

7- **التحليل غير الكافي:** يمكن أن يؤدي التحليل الضعيف أو غير المكتمل إلى تقليل قيمة المعلومات التي تم جمعها. "يحتاج المحللون إلى البحث عن الاتجاهات والأنماط والعلاقات والتناقضات بين البيانات وداخلها لضمان تحليل شامل وهادف.

8- **ضعف عرض النتائج:** قد يتم تنفيذ *BIA* بشكل جيد ولكن يكون التواصل ضعيف. قد يكون العرض غير واضح أو يقدم الكثير من التفاصيل للإدارة العليا مما يتطلب وقتاً وجهداً لاستخراج النقاط الرئيسية منه.

9- إضاعة الكثير من الوقت: قد تستغرق عملية BIA وقتاً طويلاً في كثير من الأحيان. وإذا استمرت العملية لعدة أشهر، فقد تحدث تغييرات تنظيمية أخرى، مما يجعل BIA قديماً وبالتالي غير مناسب.

10- عدم مراجعة خطط BIA: يجب مراجعة تحليل تأثير الأعمال سنويًا على الأقل. وإذا حدث أي تغيير في العمليات يجب تحديث BIA لتعكس هذه المراجعات. إنَّ المراجعة غير المتكررة لـ BIA يمكن أن تسبب مشاكل. وفي بعض الأحيان سيبدو الأمر كما لو أنَّ BIA تبدأ من البداية.

5- 4 دراسة حالة:

بتاريخ 1994 أبلغت شركة *Schwan's Sales Enterprises Inc.* لصناعة الثلجات من قبل قسم الصحة بولاية مينيسوتا بأنَّ الدائرة وجدت صلة بين الحالات المؤكدة من السالمونيلا بين سكان المنطقة والآيس كريم الخاص بالشركة.

كان الخبر السار هو أن هذه الشركة لم يكن من الممكن أن تكون مستعدة بشكل أفضل، سواء من خلال التخطيط الدقيق أو من حيث ثقافة الشركة التي تركز على العميل أولاً.

لسوء حظ *Schwan*، لم يكن تفشي السالمونيلا محدوداً فقد أصيب آلاف الأشخاص في 39 ولاية بالمرض - ما يقدر بنحو 32000 في مينيسوتا وحدها.

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 . عندما أُبلغت الشركة في تلك الجمعة المصيرية، لم يكن من الممكن حتى تأكيد *Schwan* كمصدر لتفشي السالمونيلا لأن الاختبارات المعملية لن تكون متاحة حتى يوم الاثنين أو الثلاثاء التاليين.

وصلت الأزمة إلى أعتاب *David M. Jennings*، مدير العلاقات العامة في الشركة. والذي كان قد انتهى مع فريق إدارة الأزمات من مراجعة وإعادة كتابة دليل إدارة الأزمات الخاص بالشركة قبل شهرين.

كان القرار الأول الذي واجهته الشركة هو انتظار نتائج الاختبار أو تصديق قسم الصحة وإغلاق قسمي الإنتاج والمبيعات. قامت الشركة بعمل الذكي. قامت 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.

خصص فريق إدارة الأزمات خطأً ساخناً للمستهلكين، وزوده بالعاملين الذين كانوا يعملون في المصنع، وجّهزت لسحب كامل منتجاتها من السوق، وأبلغت شركة التأمين الخاصة بها. كل ذلك في غضون الـ 24 ساعة الأولى.

كان لدى عمال الخط الساخن توصيفاً يساعد العملاء في تحديد المنتجات المشتبه بها وقدموا معلومات مفيدة حول الأعراض واختبار السالمونيلا. نظرًا لأن 99 ٪ من مبيعات الأيس كريم كانت من الباب إلى الباب، كان الوصول إلى المستهلكين المتأثرين أمرًا سهلاً نسبيًا، وتولى مندوبو المبيعات المنتظمون جهود الاسترجاع.

بحلول يوم الثلاثاء، 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 وشدت 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 مباشرةً 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.

ما يجعل القصة أكثر إثارة هو أنه 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 طواعية 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. خطت *Schwan's* بعناية لمثل هذه الأزمة وتمسكت بخطتها، مسترشدة بثقافة الشركة التي تركز على العميل أولاً.

المراجع المستخدمة في الفصل

- الفقيه، عبد الله. (2012)، " إدارة الأزمات". جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

1. Abdallah, M. et al. (2021), "**Crisis Management Art from the Risks to the Control: A Review of Methods and Directions**", MDPI, Basel, Switzerland, <https://doi.org/10.3390/info12010018>.
2. Bernstein. J & Bonafede. B. (2011), "**Manager's Guide to Crisis Management**", McGraw-Hill Companies, Inc., O'Reilly Media, Inc.
3. Carter, N. (2008). "**Disaster Management: A Disaster Manager's Handbook**", Asian Development Bank, Mandaluyong City, Phil.
4. Coombs. W. (2007), "**Crisis Management and Communications**", Institute for Public Relations, USA.
5. Marchesani. V.J. (2014), "**The Fundamentals of Crisis Management**", Page Publishing Inc.
6. Moore, T. & Lakha, R. (2006), "**Tolley's Handbook of Disaster and Emergency Management**", Elsevier Ltd, 3^{ed} Edition, USA.

تمارين الفصل الخامس

1) أجب بـ صح أو خطأ True/ False.

خطأ	صح	العبارة
✓		1- يتطلب بناء استراتيجية إدارة الأزمات تجنب اتخاذ الخيارات الصعبة
✓		2- يُقصد باستراتيجية احتواء الأزمة تحديد مضمونها ومن ثمَّ إبقاها هويتها.
✓		3- تلجأ المنظمة إلى أسلوب التفاوض التوفيقي إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أقل مما تتحملة إمكانيات المنظمة.
	✓	4- يتضمن أسلوب التفاوض الإكراهي استخدام السلوك الفعلي مثل فرض العقوبات والحصار.
	✓	5- من أكثر الأخطاء شيوعاً في تحليل تأثير الأعمال ضعف جمع البيانات والتحليل غير الكافي.

2) اختر الإجابة الصحيحة Multiple Choices.

1- من أهم التأثيرات التي تُشكّل استراتيجية إدارة الأزمات:

- أ. التأثيرات الثقافية.
 ب. التأثيرات التنظيمية.
 ج. التأثيرات السلوكية.
 د. كل ما سبق صحيح.

2- من الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات:

- أ. عزل القوى الفاعلة.
 ب. تعبئة الاحتياطات.
 ج. إخماد الأزمة.
 د. كل ما سبق غير صحيح.

3- من الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات:

- أ. احتواء الأزمة.
 ب. تصعيد الأزمة.
 ج. تفريغ الأزمة من مضمونها.
 د. كل ما سبق غير صحيح.

4- من مراحل الاستراتيجية العلمية لإدارة الأزمات:

- أ. المشاركة.
 ب. إخماد الأزمة.
 ج. تشكيل لجان لدراسة الأزمة.
 د. التعلّم.

5- أسلوب إدارة الأزمات الذي يجمع بين تصعيد الأزمة وتقديم التنازلات هو:

- أ. التفاوض الإكراهي.
ب. التفاوض التوفيقى.
ج. التفاوض الإقناعى.
د. كل ما سبق غير صحيح.

(3 أسئلة/ قضايا للمناقشة:

1- الوقاية من الأزمات:

ناقش أهم الوسائل التي تجعل استجابة المنظمة استباقية للأزمات.

(مدة الإجابة: 20 دقيقة، الدرجات من 100: 20 درجة، توجيه للإجابة: الفقرة 5-2)

2- التخفيف من آثار الأزمة:

أ- وضح بشكل مختصر خطوات إجراء تحليل تأثير الأعمال.

(مدة الإجابة: 25 دقيقة، الدرجات من 100: 25 درجة، توجيه للإجابة: الفقرة 5-3)

ب- ناقش الأخطاء الأكثر شيوعاً في تحليل تأثير الأعمال.

(مدة الإجابة: 20 دقيقة، الدرجات من 100: 20 درجة، توجيه للإجابة: الفقرة 5-3)

الفصل السادس: إدارة سمعة المنظمة في حالات الأزمات

عنوان الموضوع: إدارة سمعة المنظمة في حالات الأزمات. *Managing the organization's reputation in crisis situations.*

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة *Public Relation*، الإعلام، أصحاب المصالح *Stakeholders*، *Spokesperson* المتحدث الرسمي باسم المنظمة.

ملخص الفصل: يهدف هذا الفصل إلى التعرف على دور العلاقات العامة في إدارة سمعة المنظمة في حالات الأزمات، وأهمية دور الإعلام في تصعيد أو إخماد الأزمة، كما يعرض نظرية أصحاب المصالح وعلاقة المنظمة بهم في أوقات الأزمات.

الأهداف والمخرجات التعليمية:

- 1- فهم دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة وضرورة اختيار متحدث رسمي متخصص بذلك.
- 2- مناقشة الدور الإيجابي والسلبي للإعلام في تصعيد أو تحجيم الأزمة.
- 3- تحديد أصحاب المصالح لأي منظمة وتحليل العلاقة بينهم وبين المنظمة في أوقات الأزمات.

مخطط الفصل:

- 1-6 دور إدارة العلاقات العامة في الحد من آثار الأزمة. *The role of public relations department in reducing the effects of the crisis.*
- 2-6 الاتصالات الخارجية: دور الإعلام. *External communications: the role of the media.*
- 3-6 الاتصالات الداخلية: أصحاب المصالح. *Internal communications: stakeholders.*
- 4-6 دراسة حالة. *A case study.*

6-1 دور إدارة العلاقات العامة في الحد من آثار الأزمة.

تُعرّف العلاقات العامة بأنّها فن وعلم يبحث في كيفية إقامة علاقات طيبة بين المنظمة وجمهورها، ويساهم في إيجاد الحلول عند وقوع المشكلات بين المنظمة وأحد أو بعض أطراف الجمهور.

وبناءً على هذا التعريف تلعب العلاقات العامة دوراً هاماً في حل أو مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المنظمات، نظراً لتزايد وعي الرأي العام وقوته، وتطور تقنيات وسائل الإعلام وقوة تأثيرها.

تواجه معظم الشركات أزمة علاقات عامة بين وقت أو آخر، بدءاً من سلسلة من التقييمات السلبية لمنتجاتها وصولاً إلى تعرضها إلى فضيحة تنفيذية خطيرة.

يمكن أن يكون للحوادث السلبية تأثيراً قوياً على سمعة الشركة. وفي مثل هذه الحالات لا أحد يتوقع من المنظمة أن تكون مثالية بقدر ما يتوقعون منها أن تكون إنسانية، وهذا يظهر في الطريقة التي تتعامل بها مع الحوادث والأزمات المختلفة.

تحدث أزمة العلاقات العامة عندما يكتسب أي حدث أو تقييم سلبي يتعلق بأعمال المنظمة قوة جذب في المجال العام. قد يكون مرتبطاً بممارسة تجارية غير صحيحة، أو حادث مع عميل في موقع العمل، أو مشكلة داخلية متعلقة بالموظف.

أزمات العلاقات العامة مهمة وحساسة لأنها يمكن أن تشوّه صورة المنظمة في أذهان عملائها وتهدّد سمعتها. الأكثر أهمية لفهم أزمات العلاقات العامة أنّ المنظمة قد لا تستطيع التحكم في نتائجها، في حين أن هناك بعض الاستراتيجيات التي يمكن تنفيذها للتخفيف من الضرر. الإخلاص والصدق والاهتمام الحقيقي هو أفضل طريقة للرد.

اختيار المتحدث باسم المنظمة:

يتم اختيار أحد أعضاء فريق الأزمات ليكون المتحدث الرسمي باسم المنظمة. يمكن أن يكون مدير العلاقات العامة أو قائد الفريق أو أي شخصية أخرى تتسم بالسمات اللازمة، لكن في جميع الأحوال يجب أن يكون شخصاً واحداً. الأمر الذي يُحقَّق تركيز الاستفسارات المشتتة في مكان واحد ويسمح بأقصى قدر من التحكم في تدفق المعلومات التي يتم نشرها للجمهور.

بمجرد تعيين المتحدث الرسمي، يحتاج هذا الشخص إلى الإدلاء ببيان في أقرب وقت ممكن عملياً أثناء الأزمة. إذا التزمت المنظمة الصمت ولم تصدر أي تعليق على الحدث فإنَّ شخصاً ما خارج المنظمة سيقوم بملء هذا الفراغ، ولن تكون وجهة النظر المعلنة هي وجهة نظر المنظمة. التصريحات التي تدلي بها المنظمة خلال الساعات القليلة الأولى بعد الأزمة تسمح لها بالسيطرة على الأحداث بدلاً من السماح للأحداث بالسيطرة عليها.

قبل كل شيء ينبغي على المنظمة أن تلتزم الصدق في تصريحاتها. ففي مناخ التحقيق الإعلامي، لن تستمر أنصاف الحقائق أو إخفاؤها لفترة طويلة.

في المقابل سيعمل الفريق القانوني في فريق الأزمات على إخفاء أي معلومات قد تؤدي إلى تحمل المسؤولية أمام القضاء بعد الأزمة. ومع ذلك، فإن الفوز في معركة قضائية لا يعني الكثير إذا لم يعد عملاء المنظمة يؤمنون بها.

ينبغي على المنظمة أن تحقق التوازن بين المصداقية من خلال الإفصاح مع تقليل المسؤولية من خلال الصمت. فمن الممكن أن تعتذر المنظمة لجمهورها وتعددهم بالتحقيق بالأمر دون الاعتراف

بالخطأ.

كما يجب على المنظمة أن تتعامل فقط مع الحقائق وتتجنب التخمين بأي طريقة. وفي حال عدم توفر

الحقائق ينبغي عليها الاعتراف بذلك والتركيز على جهودها الاستقصائية.

لا ينبغي إلقاء اللوم علناً حتى لو كانت المنظمة تعلم المخطئ، فتوجيه أصابع الاتهام ليس ما يريده

الجمهور. إن وقت إلقاء اللوم سيأتي لاحقاً بعد حل الأزمة.

الجدول التالي يُلخص ما يجب على العلاقات العامة فعله وما ينبغي عليه تجنبه أثناء وقوع الأزمة.

الجدول رقم (6-1) - دور العلاقات العامة في الأزمات

ما يجب فعله	ما يجب تجنبه
مواجهة تصوراتها الخاصة عند تحديد ما سيقوله.	الالتزام بالصمت.
وضع العميل أولاً	تبني سياسة "لا تعليق" عند مواجهة الأزمات الكبرى
الاعتماد فقط على الحقائق	التخمين
اختيار متحدث مناسب باسم المنظمة	تبادل اللوم والاتهامات علناً
إصدار تصريحات فورية عند حدوث أزمة، واعد الجمهور بتحديث الأخبار أولاً بأول.	دع وسائل الإعلام تتحدث عنك.
التواصل مع جمهورك	افتراض أن كل ما ستقوله سيتم طباعته أو بثه.
إرسال مسؤول تنفيذي كبير إلى النقاط الساخنة الرئيسية	محاولة الدعابة - قد تخرج نفسك ومنظمتك.
سحب أي إعلانات مجدولة، قد تكون غير ملائمة في هذه المرحلة.	تقدير تكاليف الأضرار والعقوبات وإزالة المخلفات.
الانفتاح	إلقاء اللوم على الموظفين والمعدات والمتعهدين
كن مستعداً مع المعلومات الحالية.	الإدلاء بتصريحات حول فعالية أي رد حكومي (توجيه الانتقادات).
تقديم بيانات عن الحقائق.	
توقع الأسئلة.	
التدريب بسرعة قبل أي ظهور على وسائل الإعلام.	

نماذج العلاقات العامة في إدارة الأزمات:

هناك العديد من النماذج التي تعرض دور العلاقات العامة في الأزمات، يمكن أن نستعرض بعضها كما يلي:

1- نموذج *Marra*:

يقوم نموذج *Marra* على فكرة قياس العلاقات بين المنظمة و جماهيرها المعنية كمتغير رئيسي مستقل لقياس نجاح المنظمة في إدارة الأزمة. وقد حدّدت *Marra* ستة متغيرات تؤثر على مدى نجاح العلاقات العامة في التعامل مع ظروف الأزمات، وهي كما يلي:

- **العلاقات:** ويُقصد بها علاقات المنظمة مع جماهيرها، وتُعتبر المتغير المستقل الأساسي في النموذج. هذه العلاقات إما أن تكون سلبية أو إيجابية أو محايدة، وعندما تكون علاقات المنظمة ضعيفة مع جماهيرها في الأوقات العادية، فإنها تزداد سوءاً أثناء الأزمات.

العلاقات الإيجابية كما وضّحها النموذج هي: الثقة، التفاهم، الرضا، المصداقية، التعاون والتوافق بين المنظمة وجماهيرها.

- **اتصالات الأزمة:** عندما تواجه المنظمة أزمة ما فإنها تختار واحداً من استراتيجيات الاتصال التالية:

- استراتيجية السكوت - لا تعليق - ويلجأ لها المدراء عندما يفضلون الهروب من مواجهة الأزمة، أو يرفضون وجودها من الأساس.
- استراتيجية الاتصال باتجاه واحد، أو الاتصال غير المتوازن.

• استراتيجية الاتصال باتجاهين، أو الاتصال المتوازن.

- اتصالات إدارة الأزمة: وهي الاتصالات القائمة على خطط موضوعة مسبقاً لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها.
- اتصالات الخطر: هي الاتصالات التي تتم بين المنظمة وجمهورها الخارجي بشكل خاص قبل وقوع الأزمة بوقت طويل، وهي تعني إعلام وتثقيف الجماهير المعنية بالمنظمة عن احتمال وقوع أزمات أو مخاطر قد تؤثر على أداؤها أو استمرارها.
- ثقافة الاتصالات في المنظمة: وهي الفلسفة التي تؤمن بها المنظمة والمناخ الذي تخلقه، والمعايير التي يعتقها العاملون في المنظمة. حيث نجد بعض المنظمات منفتحة على الاتصال مع جمهورها الداخلي والخارجي، في حين تكون بعض المنظمات منغلقة على نفسها سواء من الداخل أو من الخارج حيث تكون بطبيعتها متكئة على المعلومات ولا تشجع على الاتصال.
- نفوذ الوظيفة القانونية في المنظمة: إنَّ قوة نفوذ الإدارة القانونية في المنظمة هو متغير قوي يؤثر في أداء العلاقات العامة عند مواجهة الأزمة. فعند نشوب الأزمة عادةً ما تتعارض آراء القائمين على العلاقات العامة التي تُشجّع الإدارة على قول الحقيقة بأسرع وقت ممكن لتحقيق أهداف طويلة المدى وقد لا تكون ملموسة في المدى القريب مثل سمعة المنظمة وصورتها أمام الجماهير، وآراء المحامين والإدارة القانونية التي تُشجّع الإدارة على التكتّم وعدم نشر الحقائق خوفاً من الخسائر المالية التي قد تلحق بالمنظمة نتيجة الاعتراف بالأزمة.

2- نموذج Hurd:

تقوم فكرة هذا النموذج على تأسيس نظام اتصال متكامل لدعم ومساندة فريق إدارة الأزمة أثناء مواجهتهم للأزمات. ويتكون هذا النموذج من سبع دعائم تهدف إلى تكوين نظام اتصال شامل فعال ومتناغم بين فريق إدارة الأزمة أنفسهم. وهذه الدعائم هي:

- الربط: أي تأمين خطوط اتصال احتياطية مفتوحة بين أعضاء فريق إدارة الأزمات لتأمين كل ما يحتاجونه من معلومات وبيانات لازمة لمواجهة الأزمة، وأيضاً بين كافة الأطراف المعنية بالأزمة.

- تصحيح البيانات: إنَّ جودة ودقَّة البيانات والمعلومات المقدَّمة لفريق إدارة الأزمات من العوامل الأساسية والمهمة في نجاح إدارة الأزمة.

- تتقية البيانات: يُصاحب حدوث الأزمة تدقُّق الكثير من المعلومات والبيانات على فريق إدارة الأزمة، ويكون الكثير منها غير دقيق أو غير صالح أو غير مناسب الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت الذي هو أهم الموارد في هذه المرحلة. لذلك لا بُدَّ من الاهتمام بتركيز وتتقية المعلومات والتأكد من دقتها وصحتها وصلتها بموضوع الأزمة.

- اختيار وسيلة الاتصال: إنَّ تحديد الوسيلة الإعلامية الفعَّالة والرسالة الإعلامية المناسبة هو من ضروريات إدارة الأزمة الجيدة. ويرى *Hurd* أنَّ هناك عوامل تؤثر في وسيلة الاتصال مثل:

• التغذية المرتدة.

• تعدد الرسائل ومصادرها.

• تنوع اللغة.

- ذاكرة المنظمة: إنَّ تسجيل التجارب والخبرات التي مرت بها المنظمة نفسها أو غيرها من المنظمات يساعدها على اختيار أفضل الاستراتيجيات لمواجهة الأزمة.
- قيم المنظمة: إنَّ قيم المنظمة تُحدّد إلى حد كبير كيفية تصرّف فريق إدارة الأزمات أثناء مواجهة الأزمات الظاهرة علناً أو ضمناً.
- المعالجة الجماعية: الأزمة هي لحظة حرجة في حياة المنظمة، وتضع متخذ القرار أمام خيارات صعبة في ظل من عدم التأكد. لذلك يُمكن اعتماد بعض أدوات الاتصال الجماعية مثل العصف الذهني *Brain Storming*.

6-2 اتصالات الخارجية: دور الإعلام.

يمكن تعريف الاتصال أثناء الأزمات بأنه تبادل المعلومات الذي يحدث داخل وبين الحكومات والمنظمات ووسائل الإعلام والأفراد وأصحاب المصالح، قبل وأثناء وبعد الأزمة. وهنا نجد ثلاثة أبعاد مهمة يجب أخذها بالحسبان أثناء الأزمة:

- الأزمة الفعلية.
- الطريقة التي تتعامل بها المنظمات مع الأزمة
- صورة الأزمة.

لا تنشأ المشكلات الكبرى غالباً من حالة الطوارئ الفعلية، ولكن من الطريقة التي يتعامل بها الفاعلون المختلفون، فقد تتم إساءة التصرف مثلاً من خلال الإعداد السيئ، الارتجال وعدم المرونة، عدم الإلمام التام بتفاصيل الحدث، مشاكل في فهم الأدوار والوظائف الجديدة، إلخ...

كل طرف فاعل لديه تصوره الخاص حول وجود الأزمة فعلياً، ومدى الأزمة وحجمها، وطبيعتها وعواقبها على الفرد والمنظمة. لذلك، يجب أن تكون المنظمة على دراية جيدة بتصورات الجهات الفاعلة المختلفة ومعرفتها بالعمليات والمواقف المختلفة.

غالبًا ما تتخبط أعداد كبيرة من الجهات الفاعلة بالاقتران مع أزمة: المتأثرون والأقارب والسلطات والمنظمات ووسائل الإعلام المحلية والوطنية والدولية والمتطوعون. ستثير الأزمة الاهتمام والالتزام لدى الكثير من الناس، لكنها ستثير فضولهم أيضًا.

بالإضافة إلى توفير المعلومات لجميع الأطراف المختلفة المهمة، يجب على فريق إدارة الأزمات أيضًا إنشاء روتين جديد تمامًا للتعامل مع الشخصيات المهمة وإبقاء الفضوليين بعيدًا عن منطقة الأزمة.

وسائل الإعلام لها دور حاسم.

من أكثر الخصائص النموذجية للأزمة أن الحاجة الشديدة للمعلومات تتطور بسرعة كبيرة. يتعلق الأمر كله بمعالجة المعلومات التشغيلية والتحديثات والمشورة والإرشادات وعدد هائل من الأسئلة. يتعلق الأمر أيضًا بتحليل الشائعات والقرارات، وكل شيء يجب القيام به في وقت واحد.

غالبًا ما ينتج عن الحجم الهائل من المعلومات التي يجب تبادلها تحميل قنوات المعلومات المختلفة بشكل زائد. إن الصورة التي تراها كافة الأطراف المهمة بالأزمة تخلقها وسائل الإعلام إلى حد كبير.

تقرر وسائل الإعلام ما إذا كانت تريد تغطية الأزمة، وكيف سيتم وصفها، وما هي أشكال القرارات والأنشطة المختلفة التي سيتم تقديمها. وبالتالي يجب على المنظمة أن تفترض أن صورة الأزمة التي ينقلها حقيقية مثل الأزمة نفسها، وأن المعالجة المتدنية للصورة أثناء الأزمة يمكن أن تؤدي إلى توسيع

الأزمة الفعلية أو اتخاذ شكل واتجاه مختلفين. لهذا السبب، يجب التعامل مع صورة الأزمة والأزمة نفسها بالتوازي أثناء حدوث الأزمة.

ويمكن استخدام الإعلام في إدارة الأزمات من خلال جانبين:

الأول (إيجابي): ويكون باستخدام الحملات الإعلامية المكثفة للقضاء على الظاهرة والتوجيه الصحيح لمعالجة الأزمة.

الثاني (سلبي): ويكون عن طريق التعتيم الإعلامي القائم على التجاهل التام للأخبار وعدم إعلام جمهور الأزمة بها. ويتم هذا التجاهل بصورتين:

- تجاهل وتعتيم كلي بحيث يتم عزل جمهور الأزمة عن أحداثها عزلاً تاماً.
- تجاهل وتعتيم جزئي ويتم بإعلام أحد أطراف الأزمة وتجاهل الأطراف الأخرى.

وللإعلام أهمية مزدوجة في إدارة الأزمات وله دورين أساسيين:

الأول (إخباري): ويتم عن طريق متابعة أخبار الأزمة والتعريف بنتائج مواجهتها، ويتم ذلك عن طريق نقل الأخبار الصحيحة للجمهور بأمانة وسرعة.

الثاني (توجيهي): حيث يتم توجيه المعلومات لصالح إحدى الجهات بغرض تغيير معتقدات الجمهور والتأثير في اتجاهاتهم، ويُعد أخطر جوانب العملية الإعلامية.

الاستراتيجيات الإعلامية في مواجهة الأزمات:

هناك مجموعة من الاستراتيجيات الإعلامية يمكن أن تتبعها المنظمة في مواجهة الأزمات:

- 1- استراتيجية الكتمان والتحفُّظ: وتقوم على رصد محاولات جمع المعلومات.

2- الاستراتيجية القانونية: وتقوم المعالجة الإعلامية فيها على الاستعانة بآراء الخبراء وذكر أقل

قدر من المعلومات وإنكار الاتهامات الموجهة لتحويل المسؤولية.

3- استراتيجية الاستجابة والدفاع: وتقوم هذه الاستراتيجية على إعداد دفاع يتضمّن الاستعانة

بالخبرات وكافة المستشارين المعنيين بالأزمة.

4- استراتيجية التركيز: ويُقصد بها استخدام وسائل إعلامية متعددة لتوصيل رسائل إلى مناطق

بعيدة. ولا يمكن استخدام هذه الاستراتيجية إلا في حال توافر إمكانيات وموارد كبيرة تسمح

باستخدام أكثر من وسيلة.

5- الاستراتيجية الديناميكية النفسية: وتقرّح هذه الاستراتيجية التركيز على عوامل إدراكية أو

عاطفية للتأثير على اعتقادات واتجاهات الفرد والجماعة.

6- استراتيجية الثقافة الاجتماعية: تقترح هذه الاستراتيجية تقديم رسائل إعلامية وثقافية بشكل دائم

للأفراد والجماعات داخل المجتمع.

7- استراتيجية بناء المعاني: تفترض هذه الاستراتيجية قدرة الإقناع أو التأثير الإعلامي وتعديل

المعاني والصور والرموز المحيطة بالإنسان وإكسابها معاني جديدة، وخلق صور زائفة عن

العالم في أذهان الجماهير، وتحتاج هذه الاستراتيجية لفترات زمنية طويلة حتى تؤتي ثمارها.

أسباب الحد من فاعلية وسائل الإعلام:

هناك بعض العوامل التي تحد من فاعلية وسائل الإعلام في حالات الأزمات منها:

1- الازدواجية في الخطاب الإعلامي التي تصل إلى حد التناقض بين المواقف المختلفة المعلنة.

2- التضليل المتعمد وغير المتعمد من خلال بث معلومات مغلوبة لإرباك الطرف الآخر.

- 3- الإثارة والتهويل في نقل الأخبار المتعلقة بالأحداث بعيداً عن المسؤولية الاجتماعية بهدف التأثير في الرأي العام وتغيير قناعاته.
- 4- غياب السياسة الإعلامية الواضحة.
- 5- التلاعب المقصود أو غير المقصود بالألفاظ والمصطلحات.
- 6- العشوائية والارتجالية والبعد عن التخطيط الإعلامي الواعي والهادف.
- 7- الاستخفاف بوعي وعقلية الجماهير وعدم احترام آرائه أو توجيه أدنى اهتمام له.
- 8- تغير ترتيب أولويات الإعلام الذي ينبغي أن يؤدي دوره بمهنية وشفافية وموضوعية وبكل مسؤولية في الأزمات.
- 9- تجزئة الحقائق وانتقاء القضايا حسب مصالح المنظمة أو إحدى القوى الفاعلة في الأزمة.

3-6 الاتصالات الداخلية: أصحاب المصالح:

أصحاب المصالح هم مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي لديها مصلحة ما مع المنظمة، ويمكن لهم التأثير أو التأثر بسياسات الشركة وقراراتها وظروفها.

ويُقسم عادةً أصحاب المصالح إلى فئتين داخليتين (مثل الموظفون والمساهمون)، وخارجية (المدينون، الجهات الحكومية، الموردون، المجتمع....). ولكل فئة من هذه الفئات مصالح مختلفة عن الأخرى في المنظمة، ومن الطبيعي تعارض مصالح واهتمامات بعض الفئات مع غيرها.

وبشكلٍ عام فهناك أربع استراتيجيات ممكنة تعتمد عليها المنظمة تجاه أصحاب المصالح عند حدوث الأزمات:

- 1- إبلاغ أصحاب المصلحة حول تحسين الأداء المخطط له من قبل المنظمة لإدارة الحدث.

2- تعديل تصوّر أصحاب المصلحة للحقائق نفسها.

3- صرف انتباه أصحاب المصلحة عن القضية المطروحة.

4- تغيير التوقعات الخارجية مقابل أداء المنظمة.

وهنا لا بد من التمييز بين أصحاب المصالح في درجة الأولوية التي تمنحهم إياها إدارة المنظمة تبعاً لسماتهم المؤثرة والتي يمكن حصرها في ثلاث سمات هي: القوة (السلطة)، الإلحاح (وجود مطالب ملحّة)، الشرعية. وذلك بناءً على نموذج البروز *Saliency Model* الذي أوجده Mitchell وآخرون عام 1997.

ووفقاً لهذا النموذج:

- يتمتع صاحب المصلحة "بالسلطة" إذا كان بإمكانه حمل المنظمة على القيام بشيء ما كانت المنظمة لتقوم بخلافه.

- ويتمتع "بالشرعية" إذا كانت مطالباته تعتبر مناسبة أو مرغوبة اجتماعياً.

- ويتمتع "بالإلحاح" عند استيفاء معيارين: حساسية الوقت والخطورة. وتستوفي الأزمات كلا المعيارين. حيث يتميز اتخاذ القرار أثناء الأزمات بضيق الوقت، وأي تأخير في تلبية مطالبات أو احتياجات أصحاب المصلحة المتأثرين بالأزمة يعتبر أمر غير مقبول لأصحاب المصلحة. على سبيل المثال، في حالة تحطم طائرة تجارية، فإنّ أسر ضحايا الحادث والجمهور بشكل عام سيجدون أنه من غير المقبول ألا تلبية الطائرة احتياجات الضحايا وعائلاتهم بسرعة كبيرة. ثانيًا، الأزمات تهدد بقاء المنظمة" وقد تضر أصحاب المصلحة التنظيميين. على سبيل المثال، أدى تحطم طائرة *ValuJet*

Flight 592 إلى مقتل 110 أشخاص، وكانت النتيجة إفلاس شركة WorldCom's، وبالتالي فقد
17000 موظف وظائفهم.

باختصار، تزيد الأزمات من الإلحاح أو "الدرجة التي تستوجب بها مطالبات أصحاب المصلحة الاهتمام
الفوري"

قد تزيد الأزمات أو سمة الضرورة الملحة، لا سيما عندما تقترن بسمات القوة و / أو الشرعية، من
بروز أصحاب المصلحة المعينين، فضلاً عن "تأثيرهم" المحتمل على قيمة المساهمين.

قد تتخذ زيادة بروز أصحاب المصلحة الناجم عن الأزمة ثلاثة أشكال مختلفة على الأقل:

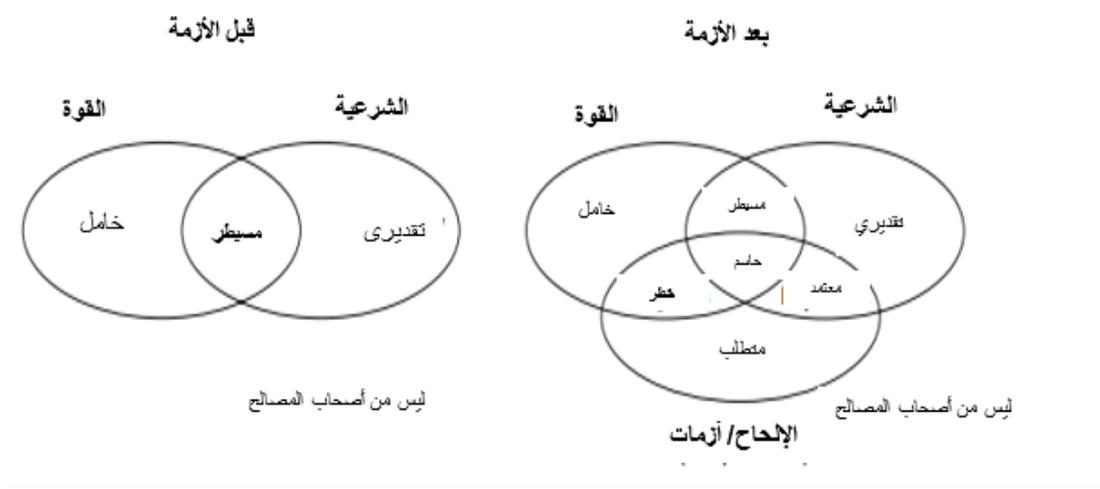
(1) قد يصبح أصحاب المصلحة الخاملون خطرين، يمتلكون صفة القوة ولكن ليس لديهم سمات
الشرعية والإلحاح. قد يزيد أصحاب المصلحة هؤلاء من بروزهم ويصبحون "خطرين" بطرق مختلفة.
على سبيل المثال، قد يتسببون في أزمة من خلال شن هجوم إرهابي، أو التأثير على وسائل الإعلام.

(2) قد يصبح أصحاب المصلحة التقديرين معتمدين، يمتلكون صفة الشرعية ولكن ليس سمات القوة
والإلحاح. قد يزيد أصحاب المصلحة هؤلاء من بروزهم ويصبحون "معتمدين" عندما يقعون ضحية
أزمة. على سبيل المثال، حوّل تسرب النفط من Exxon Valdez أصحاب المصلحة "المحتملين" مثل
مواطني المنطقة إلى أصحاب مصلحة "معتمدين"

(3) قد يصبح أصحاب المصلحة المهيمنون حاسمين، يمتلكون سمات الشرعية والسلطة، لكن ليس
الاستعجال. قد يزيد أصحاب المصلحة هؤلاء من بروزهم ويصبحون "حاسمين" عندما تتعرض الشركة
لأزمة. على سبيل المثال، إذا أفلست الشركة نتيجة لأزمة مالية، فإن أصحاب المصلحة المهيمنين

مثل حاملي السندات أو الدائنين يصبحون أصحاب مصلحة حاسمين تتفوق مصالحهم وفقاً للقانون حتى على مصالح المساهمين.

والشكل التالي يوضح أدوار أصحاب المصالح قبل وبعد الأزمة:



الشكل رقم (6-1) - أدوار أصحاب المصالح في الأزمات

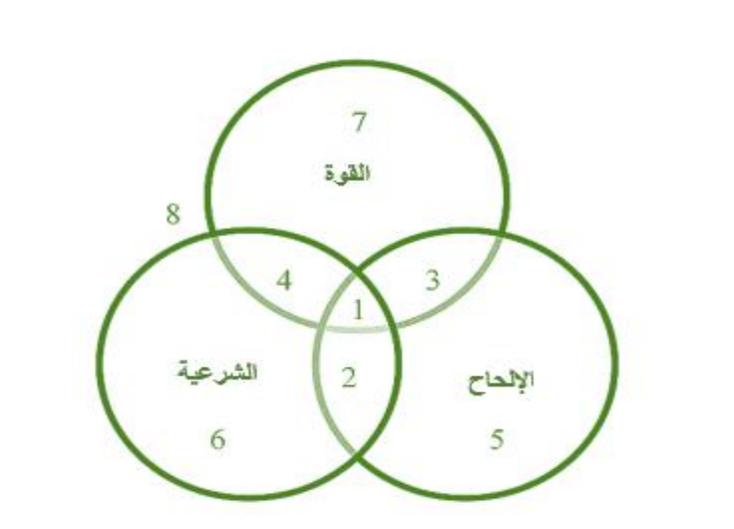
Source: Alpaslan, C et al., (2009), “Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 17 Number 1. P.41.

ويوضح الجدول التالي كيف يمكن لأصحاب المصلحة أن يصبحوا بارزين وفقاً لسلطتهم وشرعيتهم وإلحاحهم، مما يؤدي إلى ظهور فئات مختلفة ذات أولويات تتراوح من 1 إلى 8.

الجدول رقم (2-6) - أولوية أصحاب المصالح بناءً على توليفة (القوة، الشرعية، الإلحاح)

الأولوية (بناءً على توليفة القوة، الشرعية، الإلحاح)	التصنيف	الأولوية (بناءً على توليفة القوة، الشرعية، الإلحاح)	التصنيف
5	متطلب	1	حاسم
6	تقديري	2	معتمد
7	خامل	3	خطر
8	ليس من أصحاب المصالح	4	مسيطر

والشكل التالي يبين توضّح كل خاصية:



الشكل رقم (2-6) نموذج البروز لـ *Mitchell*

Source: Mohr, S. & Looser, S. (2019), "SDG Related Crisis The 7S Paradigm as Feasible Solution Facilitator", The International Journal of Crisis Communication.P.11

استراتيجيات الاستجابة السلوكية لأصحاب المصالح:

يوضح الجدول التالي الاستراتيجيات المحتملة للاستجابة لمتطلبات أصحاب المصالح تبعاً لتصنيفهم:

الجدول (2-6) استراتيجيات الاستجابة المحتملة تبعاً لتصنيف أصحاب المصالح

التصنيف	استراتيجيات الاستجابة المحتملة
1- حاسم	صاحب المصلحة لديه القوة والإلحاح والشرعية ➤ استجابة سريعة للاحتياجات
2- معتمد	أصحاب المصلحة لديهم مطالبات عاجلة وشرعية لكنهم يفتقرون إلى القوة ➤ يمكن أن تتعاون مع مجموعات أخرى لتحقيق المزيد من القوة / الضغط
3- خطير	أصحاب المصلحة لديهم القوة والمطالبات العاجلة ولكن الشرعية غير كافية لإحداث المشاكل ➤ لديهم علاقات متضاربة وقد يسعون للحصول على الشرعية.
4- مسيطر	أصحاب المصلحة يمتلكون السلطة والشرعية ولكن لا يوجد ضغوط عاجلة ➤ لديهم توقعات عالية للدعم، ويحظون باهتمام كبير.
5- متطلب	مطالبات أصحاب المصلحة ملحة بدون سلطة وشرعية. ➤ يؤمن بتحقيق مطالبه.
6- تقديري	أصحاب المصلحة يمتلكون الشرعية ولكن ليس لديهم سلطة والمطالبات ليست ملحة ➤ يُنظر إليه على أنه مشروع ولكنه لا يلتفت الانتباه.
7- خامل	أصحاب المصلحة لديهم بعض القوة ولكن لا يوجد تفاعل مع الآخرين. ➤ ليس لديه وعي بالقضية أو غير راغب في المشاركة.
8- ليس من أصحاب المصالح	أصحاب المصلحة ليس لديهم سلطة أو شرعية أو مطالبات فورية. ➤ ليس لهم صلة بهذا الموضوع

وتختلف استجابة المنظمة للتعاطي مع الأزمة حسب درجة التزامها بالمسؤولية الاجتماعية للشركات. هناك أربعة مستويات من استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتي تنتبأ بسلوك الشركة في أوقات الاضطرابات والأزمات:

• **الإدارة الاستباقية للأزمات: Proactive Crisis Management:**

يجب على جميع أصحاب المصلحة الذين يمكن أن يتعرضوا للأذى المشاركة في الاستعداد للأزمات. في مرحلة الاستجابة، تتوقع المنظمة تأثيرات غير مباشرة وتكشف طواعية عن أكثر المعلومات سلبية قبل أن تكتشفها وسائل الإعلام.

• **إدارة الأزمات التكيفية: Accommodative Crisis Management:**

تقبل المنظمة إمكانية حدوث أزمات وتشارك مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة في التحضير لها. وفي حال حدوث الأزمات، تتحمل الشركة المسؤولية وتلبي طواعية احتياجات المتضررين وتقوم بنشر الحقائق.

• **إدارة الأزمات الدفاعية: Defensive Crisis Management:**

تستعد الشركة فقط للأزمات ذات التكاليف المرتفعة المتوقعة وتشمل أصحاب المصلحة فقط إذا كان القانون يقتضي ذلك. خلال الأزمة تقاوم المنظمة الاعتراف بالمسؤولية الكاملة لكنها تعترف ببعضها. تقوم الشركة فقط بما يفرضه القانون.

• **إدارة الأزمات التفاعلية: Reactive Crisis Management:**

تنكر المنظمة إمكانية حدوث أزمة وأي عواقب سلبية. في حالة حدوث أزمة تنكر الشركة كل المسؤولية

وتغلق الاتصالات وتخفي الحقيقة، ويكون موقفها غير متعاون على الإطلاق.

لكن يؤخذ على النماذج السابقة بأنها لا تشير إلى نوع الأزمة. فهناك فرق بين التعامل مع الأزمة المالية لعام 2008، وإعصار كاترينا، والتغيرات في أسعار الصرف

4-6 دراسة حالة.

- يمثل تعامل *Exxon* مع التسرب النفطي نموذجًا للمساهمين في إدارة الأزمات:

عندما تغيرت أسعار النفط فجأة، قررت إدارة *Exxon* تقليل تكلفة السلامة والصيانة لأنهم اعتقدوا أن احتمالية حدوث تسرب كبير في خليج *Valdez* كان "مرة واحدة فقط في 241 سنوات، وتعاملت مع علماء البيئة والمواطنين في المنطقة باعتبارهم أصحاب مصلحة تقديرين دون مطالبة عاجلة أو سلطة للتأثير على قيمة المساهمين.

ومع ذلك، اضطرت إدارة *Exxon* إلى إيلاء المزيد من الاهتمام لأصحاب المصلحة هؤلاء عندما تحولوا إلى أصحاب مصلحة معتمدين نتيجة حدوث التسرب النفطي، ثم أصبحوا أصحاب مصلحة حاسمين عندما امتلكوا سلطتهم في التأثير على قيمة المساهمين من قبل حكومة ألاسكا ومحكمة القانون.

- تجسد معالجة *Malden Mills* للحريق الذي دمر مصنعها لتصنيع المنسوجات استخدام استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات:

قبل الحريق الذي أدى إلى إصابة 36 شخصًا ووقف عمل 3000 موظف، كانت *Malden Mills* قد أسست علاقات قوية مع أصحاب المصلحة، من خلال رفضها مغادرة المنطقة

للحصول على عمالة أرخص، ومن خلال المساهمة بالعديد من الأنشطة المجتمعية، كما أسست *Malden Mills* سمعة إيجابية جعلتها جديرة بالثقة والولاء في المجتمع. ومن خلال التعاون مع النقابات للتأكد من معاملة الموظفين معاملة عادلة، والوفاء بوعدها بتوظيف جميع الموظفين المسرحين عندما أوشكت الشركة على الإفلاس، أنشأت *Malden Mills* مستوى عالٍ من الثقة والولاء بين الشركة وموظفيها.

بعد الحريق المدمر مباشرة، أعلنت *Malden Mills* للمجتمع المحلي أن الشركة لن تغادر المنطقة، وأنها ستدفع للموظفين رواتبهم الكاملة لأطول فترة ممكنة. وعلى الرغم من أن *Malden Mills* قد استوعبت مصالح المجتمع وموظفيها، إلا أن قراراتها فرضت ضغوطاً مالية على الشركة، وقد تعرضت لانتقادات لكونها لا تتوافق مع اقتصاديات الموقف. ومع ذلك، بالنسبة إلى *Malden Mills*، كان الحفاظ على الثقة والعلاقات القائمة على الولاء مع أصحاب المصلحة هو المسؤولية الأخلاقية التي تمسكت بالقيام بها.

المراجع المستخدمة في الفصل

1. الدليمي، عبد الرزاق (2012)، "الإعلام وإدارة الأزمات"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. كمال، محمد مصطفى. (2012). "العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات: إدارة- عولمة- اتخاذ قرارات"، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان.
1. Abdallah, M. et al. (2021), "**Crisis Management Art from the Risks to the Control: A Review of Methods and Directions**", MDPI, Basel, Switzerland, <https://doi.org/10.3390/info12010018>.
2. Alpaslan, C et al., (2009), "**Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management**", Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 17 Number 1.
3. Anthonissen, P. et al. (2008), "**Crisis Communication: practical PR strategies for reputation management and company survival**", Kogan Page Limited, London, UK.
4. Bernstein. J & Bonafede. B. (2011), "**Manager's Guide to Crisis Management**", McGraw-Hill Companies, Inc., O'Reilly Media, Inc.
5. Coombs. W. (2007), "**Crisis Management and Communications**", Institute for Public Relations, USA.
6. Dillon. B. (2014), "**Emergency Planning, Crisis and Disaster Management**", Oxford University Press, United Kingdom.
7. Marchesani. V.J. (2014), "**The Fundamentals of Crisis Management**", Page Publishing Inc
8. Miller, S. et al. (2015), "**Development of Crisis and Emergency Risk Communication (CERC) activities and an Evaluation of their Impact on Learning: Geoscience students' perceptions**", National Committee of Geography of Belgium, URL: <http://journals.openedition.org/belgeo/16386>.
9. Mohr,S. & Looser, S.(2019)," **SDG Related Crisis The 7S Paradigm as Feasible Solution Facilitator**", The International Journal of Crisis Management. <https://www.researchgate.net/publication/336617211>
10. Moore, T. & Lakha, R. (2006), "**Tolley's Handbook of Disaster and Emergency Management**", Elsevier Ltd, 3^{ed} Edition, USA.
11. SEMA's Educational Series (2003), "**Crisis Communication Handbook**", Swedish Emergency Management Agency.
12. Waryjas.M, (1999). "**Effective Crisis Management: Grace Under Pressure**", KMZ Rosenman.

تمارين الفصل السادس

(1) أجب بـ صح أو خطأ True/False.

خطأ	صح	العبارة
✓		1- يجب تعيين أكثر من متحدث رسمي باسم المنظمة مثل مدير العلاقات العامة وقائد فريق إدارة الأزمات...
	✓	2- ينبغي على المنظمة في سياستها الإعلامية تحقيق التوازن بين المصداقية (الإفصاح) والمسؤولية (الصمت)
	✓	3- من العوامل التي تحد من فاعلية الإعلام التلاعب المقصود بالألفاظ والمصطلحات
✓		4- يتمتع أصحاب المصلحة بالإلحاح عند استيفاء شرطين: حساسية الوقت والسلطة.
✓		5- أصحاب المصلحة التقديرين لديهم بعض القوة ولا يملكون صفة الإلحاح

(2) اختر الإجابة الصحيحة Multiple Choices.

1- من المتغيرات المؤثرة في نجاح العلاقات العامة أثناء الأزمات وفق *Marra*:

- أ. الربط.
 ب. ذاكرة المنظمة.
 ج. ثقافة الاتصالات في المنظمة.
 د. كل ما سبق صحيح.

2- استخدام وسائل إعلامية متعدد للوصول إلى مناطق بعيدة يُسمى:

- أ. استراتيجية التركيز.
 ب. استراتيجية الاستجابة والدفاع.
 ج. استراتيجية الثقافة الاجتماعية.
 د. كل ما سبق صحيح.

3- من الاستراتيجيات الممكن اتباعها تجاه أصحاب المصالح:

- أ. إبلاغهم حول تعديلات الأداء.
 ب. تعديل تصوراتهم.
 ج. صرف انتباههم.
 د. كل ما سبق صحيح.

4- أصحاب المصلحة الذين يمتلكون السلطة والشرعية بدون صفة الاستعجال هم:

- أ. المسيطرون.
 ب. المتطلبون.
 ج. التقديرين.
 د. كل ما سبق غير صحيح.

(3) أسئلة/ قضايا للمناقشة.

1- دور العلاقات العامة.

ناقش دور المتحدث الإعلامي في تحسين صورة المنظمة وحماية سمعتها أثناء الأزمات.

(مدة الإجابة: 15 دقيقة، الدرجات من 100: 15، توجيه للإجابة: الفقرة 6-1)

2- دور الإعلام.

ناقش أهمية دور الإعلام وتأثيره على المنظمة في الأزمات ووضح رأيك في الاستراتيجيات الإعلامية الممكن اتباعها.

(مدة الإجابة: 15 دقيقة، الدرجات من 100: 15، توجيه للإجابة: الفقرة 6-2)

3- دور أصحاب المصالح.

هناك أربع مستويات من استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات يُمكن أن تتنبأ بسلوك المنظمة تجاه أصحاب المصالح، ناقش ذلك.

(مدة الإجابة: 15 دقيقة، الدرجات من 100: 15، توجيه للإجابة: الفقرة 6-3)

الفصل السابع: التعافي من الأزمة واستمرارية الأعمال

عنوان الموضوع: التعافي من الأزمة واستمرارية الأعمال. *Recovery from the Crisis and Business Continuity*

الكلمات المفتاحية: مرحلة ما بعد الأزمة. *Post Crisis Stage*، إدارة استمرارية الأعمال *Business Continuity Management*، خطة استمرارية الأعمال *Business Continuity Plan*، التعافي من الأزمة *Crisis Recovery*.

ملخص الفصل: يعرض هذا الفصل مرحلة ما بعد الأزمة وكيفية استعادة المنظمة لنشاطها من خلال تنظيم خطط استمرارية الأعمال، كما يميز الفرق بين التعافي من الأزمة واستمرارية الأعمال. ويعرض أهم المشكلات التي تتعرض لها المنظمة في مرحلة التعافي من الأزمة.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- 1- التعرف على خطوات مرحلة ما بعد الأزمة.
- 2- التمييز بين مفهومي استمرارية الأعمال والتعافي من الأزمة.
- 3- تحليل خطة استمرارية الأعمال ومتطلباتها.
- 4- مناقشة أهم المشكلات التي تواجهها المنظمات في مرحلة بعد الأزمة.

مخطط الفصل:

- 7-1 مرحلة ما بعد الأزمة. *Post Crisis Stage*
- 7-2 إدارة استمرارية الأعمال *Business Continuity Management*.
- 7-3 خطة استمرارية الأعمال *Business Continuity Plan*
- 7-4 دراسة حالة. *A case study*

7-1 مرحلة ما بعد الأزمة:

إنَّ التخطيط الدقيق والإدارة الممتازة للأزمات تشمل أيضًا عدم إسقاط الكرة بعد انتهاء الأزمة مباشرةً. يجب على فريق الأزمات والمنظمة أن يدرجوا في تعريفهم "للأزمة" الحدث بأكمله وتداعياته. في هذه المرحلة لا تزال الذكريات حاضرة والمبادرات لا تزال مهمة بعد انتهاء الأزمة كما كانت عند اندلاعها. بمجرد معالجة الأزمة لا بُدَّ من تحويل الانتباه إلى التفاصيل والتحقيق في أسباب الأزمة. يجب أن تستمر التحقيقات من أجل تجنب أزمات مماثلة، ولكن يجب ألا يُغفل الفريق أهمية العامل "البشري" في الأزمة والحاجة المستمرة إلى التركيز على المصادقية وكسب الثقة. مع مرور الوقت، يجب على فريق الأزمات أيضًا مراجعة خطة الأزمة في ضوء الخبرة العملية التي اكتسبها الأعضاء خلال الأزمة. حتمًا ستكون هناك جوانب من الخطة نجحت بشكل جيد وأخرى تحتاج إلى الإصلاح أو الإلغاء والاستبدال كليًا. يجب أيضًا إيلاء الاهتمام لاستراتيجية العملاء بعد الأزمة واستراتيجية التقاضي. بغض النظر عن مدى جودة تعامل الفريق مع الأزمة، يجب إعادة ترسيخ ثقة العملاء، ومن المؤكد أن التقاضي سيتبع أي أزمة كبيرة. إذا تمسك الفريق بالخطة واتبع البروتوكول المحدد، فيجب طمأننة العملاء إلى أن الشركة تبذل كل ما في وسعها للاستجابة للأزمة بطريقة عادلة وصریحة. يجب على مديري المبيعات والتسويق صياغة خطط سريعة لاستعادة ثقة العملاء. في الوقت نفسه، يجب على المحامين الداخليين والمتخصصين في التقاضي الخارجيين صياغة استراتيجية لمعالجة جميع الدعاوى المعلقة والمهددة وإنهاءها. يجب أن تعمل الإدارة أيضًا عن كثب مع شركات التأمين لتقليل الخسائر المالية للمنظمة.

لكن في التحليل النهائي، فإن أهم نصيحة ما بعد الأزمة هي التعلم من الأحداث والأخطاء التي أدت

إلى الأزمة. حتى لو لم تلعب الشركة أي دور في التسبب في الأزمة، فلا تزال هناك دروس يجب تعلمها لتجنب أزمات مماثلة ولتحسين خطة الأزمة الخاصة بالمنظمة.

عندما ينحسر الدخان، يجب على الشركة أن تحكم على أدائها - ليس على قدرتها على تقليل التناقض أو تحميل اللوم والمسؤولية للآخرين-، ولكن بدلاً من ذلك على قدرتها على تقليل الضرر، والاستفادة من الفرص وتحقيق النجاحات المحتملة أثناء الأزمة، وبناء سمعتها من حيث المصادقية والصدق والنزاهة.

وبشكلٍ عام يمكن القول بأنَّ هذه المرحلة تتسم بانتهاء تصاعد الأزمة مع بقاء آثارها ومخلفاتها، وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات يمكن عرضها كما يلي:

1- استعادة النشاط: تعمل إدارة الأزمة على استعادة المنظمة لنشاطها بأسرع وقت ممكن. وتتضمن

هذه المرحلة تركيز الإدارة على عملياتها الداخلية وعلاقاتها الخارجية مع أصحاب المصالح.

2- التعلم: نتائج الأزمة هي أزمة بحد ذاتها، ومع ذلك فالأزمات تمثل مخاطر وفرص للنمو في

آن واحد. وإذا تمكنت المنظمة من الاستفادة من الأزمة في تطوير أنظمة الطوارئ وتطوير

خطط الوقاية والتخفيف من آثار الأزمة، حينها يمكن القول أنَّ الأزمة تركت آثاراً إيجابية.

وتتضمن مرحلة التعلم التفكير في أعراض الأزمة وأسبابها المباشرة وغير المباشرة، وأحداثها،

ونتائجها، ومواقع التصرف السليم والأخطاء التي تم ارتكابها (بعيداً عن إلقاء اللوم). فالهدف

من مرحلة التعلم تحديد نقاط القوة والضعف في الاستجابة للأزمة بغرض تطوير خطة الأزمات

والاستفادة من الأخطاء.

3- الإعداد للتغيير: تتضمن هذه المرحلة حشد كافة الموارد اللازمة للبدء بالتغيير. وكلما كان

التغيير كبيراً استدعى بذل المزيد من الجهود لتهيئة البيئة الداخلية للمنظمة وأصحاب المصالح.

4- التغيير: إذا لم تؤدي الأزمة بحياة المنظمة فإنها على الأرجح ستجعلها أقوى. فالكثير من

المنظمات مرت بأزمات واستطاعت تجاوزها بفضل الإدارة الكفؤة فتحوّلت الأزمة إلى نقطة

جديدة للانطلاق نحو النمو والتطور والازدهار.

2-7 إدارة استمرارية الأعمال:

تعد إدارة استمرارية الأعمال *BCM* ضرورة لمنظمات الأعمال هذه الأيام .

إنّ وجود خطة للتعافي، وإدارة الأحداث للموظفين، وخطة لدعم العملاء، هو أمر بالغ الأهمية لنجاح

خطة استمرارية الأعمال (*BCP*)

وتعرف خطة استمرارية الأعمال بأنها خطة نشطة للمساعدة في ضمان استمرار الأعمال في أوقات

الطوارئ أو الأزمات أو الكوارث. قد تشمل حالات الطوارئ أو الكوارث هذه حريقاً أو أي حالة أخرى

لا يمكن فيها استمرار الأعمال كما كانت في ظل الظروف العادية.

كما تضمن خطة التعافي من الكوارث للمنظمة إمكانية استعادة أنظمة تكنولوجيا المعلومات الخاصة

بها في الوقت المناسب لدعم عملائها وموظفيها وتلبية التزاماتها المالية.

استمرارية الأعمال: *Business Continuity (BC)*

تعرف استمرارية الأعمال (*BC*) من قبل *ISO* المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، على أنها "قدرة

المنظمة على مواصلة تقديم المنتجات أو الخدمات بمستويات مقبولة محددة مسبقاً بعد وقوع حادث

معطل."

في الواقع، هي قدرة المنظمة على إعداد خطة تضمن استمرار نشاطها وقدرتها على تقديم نفس مستوى

الخدمة (أو أقرب مستوى ممكن) كما كان الحال قبل حدوث الأزمة.

وقد نشأ مفهوم استمرارية الأعمال عندما أدركت الحكومات والجهات التنظيمية الحاجة إلى التخفيف من الآثار التي تحدثها الأحداث التخريبية مثل آثار الهجمات الإلكترونية على المجتمع، مع إدراك الشركات للاعتماد المتبادل بينها.

التعافي من الكوارث والأزمات *Disaster Recovery*:

التعافي هو العملية التي تساعد بها المجتمعات والمنظمات في العودة إلى المستوى الطبيعي من العمل بعد وقوع أزمة أو كارثة.

وهو الطريقة التي يمكن للمنظمة من خلالها استرداد المعلومات والخدمات الأساسية بعد حدوث كارثة أو أزمة غير متوقعة .

يفترض التعافي من الكوارث توقف العمليات التجارية عن عملها المعتاد بسبب أحداث مثل انقطاع التيار الكهربائي أو الكوارث الطبيعية أو مجرد خطأ بشري واضح. وبدلاً من مجرد إيجاد طريقة للتخفيف من الضرر الناجم عن الحدث، يركز التعافي من الكوارث على إعادة الأعمال إلى طبيعتها السابقة.

تساعد خطة التعافي من الكوارث (*DRP*) على الانتقال من العمليات البديلة التي تم اختيارها وفق خطة استمرارية الأعمال إلى العمليات الاعتيادية.

تتضمن خطط التعافي من الكوارث استعادة أنظمة الدعم الحيوية. مثل أنظمة الاتصالات وأجهزة وأصول تكنولوجيا المعلومات . ويهدف التعافي من الكوارث إلى تقليل وقت تعطل الأعمال والتركيز على إعادة العمليات الفنية إلى طبيعتها في أقصر وقت ممكن. وبشكلٍ عام يجب أن تتضمن أي خطة

للتعافي مجموعة من السياسات والإجراءات التي يجب اتباعها من أجل عودة الأقسام المتضررة إلى العمل مرة أخرى بعد وقوع حدث تخريبي كبير .

يمكن أن تستغرق عملية التعافي فترة زمنية طويلة جدًا، قد تصل إلى 5 أو 10 سنوات أو أكثر .

الفرق بين استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث:

يظهر مصطلحي "استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث" معاً بشكل دائم، وعادةً يتم الخلط بين المصطلحين حيث أنهما يعملان جنباً إلى جنب، لكن في الواقع ليسا متشابهين، فهما استراتيجيتان مختلفتان تماماً، تلعب كل منهما دوراً مهماً في حماية العمليات التجارية. وتنشأ هذه الاختلافات من الاستخدام والتطبيق بعد وقوع الكارثة .

تم تصميم برامج استمرارية الأعمال لضمان استمرار وظائف العمل المهمة مع الحد الأدنى من التوقف في حالة الأزمات، بينما تأخذ خطط التعافي من الكوارث في الاعتبار كيفية القيام باستعادة العمليات التجارية في غضون فترة زمنية معينة - هدف الوقت اللازم للتعافي - (RTO) في حالة وقوع كارثة. بمعنى آخر تتكون استمرارية الأعمال من خطة عمل تضمن استمرار العمل المنتظم حتى أثناء وقوع الكارثة أو الأزمة. أما التعافي من الكوارث فهو مجموعة فرعية من التخطيط لاستمرارية الأعمال تبدأ بعد وقوع الأزمة.

إن الفرق الرئيسي بين المصطلحين هو عندما تصبح الخطة سارية المفعول. على سبيل المثال، تتطلب استمرارية العمل أن تحافظ على تشغيل العمليات أثناء الحدث وبعده مباشرة. في حين يركز التعافي من الكوارث على كيفية الاستجابة بعد انتهاء الحدث وكيفية العودة إلى العمل الاعتيادي قبل وقوع الحدث.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن خطة التعافي من الأزمات هي جزء من خطة استمرارية الأعمال. على سبيل المثال، عند انتشار جائحة COVID-19 وإصابة العديد من الموظفين بالفيروس فجأة، سارعت العديد من الشركات للحفاظ على الوظائف الحيوية أثناء الانتقال إلى نموذج جديد للعمل وهو العمل من المنزل أو العمل عن بُعد. وهذا ما يُقصد به استمرارية الأعمال، أما التعافي من الكوارث في خطة يتم وضعها للعودة للعمل كما كان قبل الأزمة بعد انتهاءها.

مثال آخر، إذا دمر إعصار مبنى المنظمة، فقد يكون حل خطة استعادة الأعمال هو السماح للموظفين بالعمل عن بُعد. ومع ذلك، فإن هذا الحل يعمل فقط كجزء من الاستجابة لحالات الطوارئ وليس مستدامًا على المدى الطويل. أما حل التعافي من الكوارث فيركز على طرق إعادة الموظفين إلى مكان عمل واحد وكيفية استبدال المعدات التالفة.

3-7 خطة استمرارية الأعمال:

تُعد خطة استمرارية الأعمال BCP جزءًا أساسيًا من استراتيجية إدارة مخاطر المنظمة. وينبغي تحديثها باستمرار مع تحديث التكنولوجيا والأجهزة / البرامج.

تتضمن المخاطر التي تستهدفها خطة استمرارية الأعمال عادةً الكوارث الطبيعية - الأحداث المتعلقة بالطقس أو الفيضانات أو الحرائق أو الهجمات الإلكترونية والافتراضية، ويتم تحديد جميع المخاطر التي يمكن أن تؤثر على عمليات الشركة مسبقًا ضمن الخطة.

تتضمن الخطة النموذجية ما يلي:

- تحديد جميع المخاطر المحتملة.
 - تحديد تأثير الخطر على عمليات الشركة العادية.
 - تنفيذ الإجراءات والضمانات للحد من المخاطر.
 - اختبار الإجراءات للتأكد من نجاحها.
 - مراجعة العمليات باستمرار للتأكد من تحديثها.
- بعد أن تقوم المنظمة بتقييم مخاطرها وتحديدها، فإنها تحتاج إلى اتباع الخطوات التالية:
- فهم كيفية تأثير هذه المخاطر على العمليات.
 - وضع الإجراءات والضمانات التي تخفف من المخاطر وتقدم حلولاً سريعة.
 - اختبار الحلول للتأكد من أنها تعمل بكفاءة، وجدولتها بانتظام.
 - ضمان مراجعة العمليات بشكل منهجي للتأكد من تحديثها.

وعادةً يتم إعداد خطة استمرارية الأعمال الناجحة بناءً على فهم تأثير حالة الكارثة أو الأزمة على

المنظمة. تتضمن خطة استمرارية العمل خطوات معينة يمكن تلخيصها كما يلي:

1- **تشكيل فريق التخطيط:** يتطلب تنفيذ خطة *BCP* بالتأكيد فريقًا متخصصًا. يجب أن يتم بناء

الفرق مع وضع التسلسل الهرمي في الاعتبار، مع تعيين أدوار محددة ومهام التعافي للموظفين

المسؤولين عن كل منها

2- **إعداد خطة *BCP*:** يعد تخطيط الاستراتيجية أحد أهم مكونات خطة استمرارية الأعمال.

يجب فهم أهداف الخطة بوضوح وصياغة الخطة وفقًا لذلك. في هذه المرحلة ينبغي على

المنظمة تحديد العمليات الرئيسية والأفراد المسؤولين عن تشغيلها. لإعداد الخطة تحتاج

المنظمة إلى تنظيم قائمة بجميع الاضطرابات التي قد تؤثر على عمليات الشركة. وبناءً عليه

تقوم بتحديد الوظائف الحاسمة في العمليات التجارية اليومية وصياغة استراتيجيات تعافي

عملية لكل سيناريو كارثي محتمل.

3- **إجراء تحليل تأثير الأعمال:** بعد تحديد جميع التهديدات المحتملة، يجب تحليلها بدقة. من

خلال تحليل تأثير الأعمال *BIA*، وقد تحتاج إلى إعداد قوائم واسعة اعتمادًا على حجم المنظمة

وموقعها الجغرافي. يمكن أن تشمل القائمة الفيضانات والأعاصير والحرائق والبراكين وحتى

تسونامي. وبصرف النظر عن الكوارث الطبيعية المذكورة أعلاه، فإن احتمال حدوث البعض

الآخر أكبر بكثير مثل الهجمات الإلكترونية، خلل في مصادر الطاقة، وتلف البيانات، وفشل

النظام، وأعطال الأجهزة، وغيرها من التهديدات الضارة الأخرى.

في بعض الحالات، يكون تحديد مخاطر استمرارية العمل سهلاً. فيمكن التعرف على الكوارث

الطبيعية بسهولة أكبر من تحديد الأحداث المتعلقة بالفضاء الإلكتروني.

على سبيل المثال، إذا كنت تمارس نشاطاً تجارياً في فلوريدا أو لويزيانا، فأنت تعلم أنك أكثر عرضة لخطر انقطاع العمل بسبب الإعصار. في الوقت نفسه، قد تحتاج الشركات على الساحل الغربي، مثل كاليفورنيا أو أوريغون، إلى حساب انقطاع الأعمال الناجم عن حرائق الغابات .

تحتاج استراتيجيات استمرارية الأعمال إلى التركيز بشكل متزايد على مخاطر تكنولوجيا المعلومات. على سبيل المثال، في حزيران 2020، تعرضت شركة البنية التحتية للإنترنت *Akamai* لأكبر هجوم إلكتروني (*DDoS*) في التاريخ. هذه الأنواع من الهجمات آخذة في الازدياد. يحدث هجوم *DDoS* عندما تقوم الجهات الخبيثة بإغراق الخوادم بالطلبات، مما يتسبب في إبطاء الخادم أو توقفه عن العمل.

وبالتالي سواء كانت المنظمة تقدم خدمات للعملاء الذين يستخدمون الإنترنت، مثل الخدمات المصرفية الإلكترونية، أو تستخدم نظاماً أساسياً للبرامج كخدمة لتمكين العمليات التجارية الداخلية، فإن هذه الهجمات يمكن أن تعطل عملك أو حتى تضر به.

4- التعلم والتدريب: يتطلب التعامل مع استمرارية الأعمال الكثير من المعارف والخبرات. وتحتاج المنظمات في مستوى الإدارة العليا إلى تخطيط الأهداف والمتطلبات والمكونات الرئيسية للخطة أمام الفريق بأكمله. ومن ثمَّ وضع برنامج تدريبي شامل لمساعدة الفريق على تطوير المهارات المطلوبة.

5- حماية المعلومات الحساسة: تتعامل كل منظمة مع مجموعة من البيانات الهامة المخصصة بأولوية أمنية قصوى. مثل هذه البيانات، عندما يتم اختراقها أو تسريبها، يمكن أن ترسم خط

النهاية للمنظمة وتتسبب بإفلاسها أو انهيارها. ينبغي تخزين هذه البيانات، مثل السجلات المالية وغيرها من المعلومات المهمة بحيث يكون استردادها مريحاً وسهلاً. ويتم تخزين البيانات حسب الأولوية بناءً على أهمية البيانات للأعمال.

6- النسخ الاحتياطي للبيانات المهمة: كل منظمة لديها بعض البيانات الهامة والتي لا يمكن

الاستغناء عنها. ومن ثم، يجب أن تتضمن كل خطة تعافي إنشاء نسخ احتياطية لكافة البيانات الهامة. في حالة مقدم الخدمة المُدار (MSP) ، فإنه يتضمن ملفات وبيانات عن سجلات العملاء والموظفين ورسائل البريد الإلكتروني للأعمال وما إلى ذلك. يجب أن تسهل الخطة المعمول بها التعافي السريع حتى تتمكن الشركات من التعافي غداً من أي كارثة تحدث اليوم.

7- حماية النسخ الورقية للبيانات: البيانات الإلكترونية أو الرقمية هي المحور الرئيسي

لاستراتيجيات أمن تكنولوجيا المعلومات الحديثة. لا يزال هناك حجم هائل من المستندات المادية التي تحتاج الشركات إلى الاحتفاظ بها يومياً. على سبيل المثال، يتضمن MSP النموذجي العمل مع مجموعة متنوعة من المستندات الضريبية والعقود وملفات الموظفين، والتي لا تقل أهمية عن البيانات المحفوظة على محركات الأقراص الثابتة. وبالتالي يجب تحويل المستندات التي يمكن رقمتها لتقليل فقد المستندات الورقية.

8- تحديد موقع التعافي: يجب أن تستعد الشركات للأسوأ من خلال تعيين موقع ثانوي للعمل

يكون بمثابة دعم للموقع الأساسي. يجب أن يكون الموقع الثاني مجهزاً بالأدوات والأنظمة المطلوبة لضمان استمرار الأعمال بعد الأزمة.

9- إعداد برنامج اتصالات: الاتصال داخل الشركة أمر حيوي في أوقات الأزمات. يجب أن تفكر

الشركات في صياغة نماذج رسائل مسبقاً لتسريع الاتصالات للموردين والشركاء في أوقات الأزمات. يمكن لفرق استمرارية الأعمال استخدام خطة اتصال مفصلة لتنسيق جهودهم بكفاءة

10- **الاختبار والقياس والتحديث:** يجب اختبار كل برنامج عمل مهم وقياس مدى فعاليته، ولا تعد خطط استمرارية الأعمال استثناءات. يجب أن يتضمن الاختبار إجراء عمليات محاكاة لاختبار مستوى استعداد الفريق أثناء الأزمة. بناءً على النتائج، يمكن إجراء تعديلات إضافية.

خطوات تحسين استراتيجية استمرارية الأعمال:

فيما يلي خمس خطوات يمكن أن تحسن استراتيجية استمرارية الأعمال وتضمن أنها مناسبة:

1- **مراجعة خطط استمرارية الأعمال بانتظام:** ربما تكون الطريقة الأكثر أهمية لتحسين استراتيجية استمرارية الأعمال هي مراجعة الوثائق بانتظام. من الناحية المثالية، يجب إجراء المراجعات كل ثلاثة أشهر على الأقل، ودائمًا بعد أي تغييرات مهمة في النشاط التجاري. قد لا يكون من الضروري مراجعة جميع مجالات الخطة بالتفصيل إذا لم تكن هناك عوامل تشير إلى أنها بحاجة إلى التحديث. ومع ذلك، يجب إعطاء الأولوية لمجالات العمل التي تتطور باستمرار مثل تكنولوجيا المعلومات.

مع ضرورة أن تضع المنظمة في اعتبارها العلاقات بين المجالات المختلفة للعمل وكيف يمكن للتغييرات في أحدها أن يكون لها عواقب في مجالات أخرى أيضًا.

2- **التعامل مع التهديدات العامة:** تفشل خطط استمرارية العمل عندما تكون محددة للغاية وتتعلق العمليات الموثقة بتهديد محدد. تكمن المشكلة في ذلك في أن الخطط لن تتجح إلا إذا تم تنفيذ التهديد كما هو موثق وفي الواقع فإن فرص حدوث ذلك ضئيلة للغاية.

بدلاً من ذلك، يجب أن تتعامل خطط استمرارية الأعمال مع التهديدات العامة مثل نقص الطاقة، أو عدم استخدام المباني، أو عدم توفر أنظمة تكنولوجيا المعلومات. على الرغم من أن التهديد المحدد - على سبيل المثال انقطاع تكنولوجيا المعلومات - قد يحتاج إلى المعالجة بطريقة محددة. فالهدف من استراتيجية استمرارية الأعمال هو إعادة تشغيل الأعمال في أسرع وقت ممكن.

أما إدارة التهديد المحدد فيتم عن طريق خطط التعافي من الكوارث: تحديد أسباب الحادث، وتقييم الأثر، واستعادة الأنظمة والتعامل مع تداعيات تلك الحادثة، وهناك شيء آخر يجب مراعاته وهو ما إذا كان الحادث قد ينطوي على أكثر من تهديد واحد.

تحتاج خطط استمرارية العمل إلى استكشاف جميع السيناريوهات الممكنة، وليس واحدًا أو اثنين فقط.

3- معالجة تأثير التهديدات على جميع مجالات العمل: تركز العديد من المنظمات على تأثير

التهديدات على أقسام معينة مثل تكنولوجيا المعلومات والتمويل والمقر الرئيسي وما إلى ذلك، وتتجاهل المجالات الأخرى. هناك حاجة إلى نهج أكثر شمولية، واستكشاف كيفية تأثير التهديدات على مجالات أخرى مثل خدمات العملاء، والمبيعات، والفرق العمل البعيدة عن المقر الرئيسي وما إلى ذلك.

ولا ينبغي أن تقتصر خطط استمرارية الأعمال على المنظمة الداخلية فقط وإنما يجب أن تشمل سلاسل التوريد الخاصة بها، وعملائها. وفي حالة وقوع أزمة، يجب أن تتوافق خطط استمرارية الأعمال مع أصحاب المصلحة الرئيسيين هؤلاء. قد تكون هناك أيضًا فرص للعمل معًا ووضع

ترتيبات متبادلة في مكانها مثل تقديم الدعم والموارد في حالات الأزمات والكوارث

4- **التأكد من إمكانية الوصول إلى الخطط:** لا قيمة لخطة استمرارية الأعمال إذا لم تتمكن

المنظمة من الوصول إليها في حالات الطوارئ. مثلاً تخزين الخطة على جهاز كمبيوتر قد

يتعطل نتيجة حادث ما، أو الاحتفاظ بها في درج المكتب عندما يكون المبنى خارج السيطرة

لا طائل من ورائه.

تتمثل إحدى الطرق البسيطة لتحسين فعالية خطط استمرارية العمل في التأكد من دعمها بشكل

مناسب. يعد التخزين السحابي الآمن حلاً محتملاً حيث يمكن الوصول إليه خارج الموقع ومن

الأجهزة البديلة، في حالة تعرض المنظمة للخطر.

5- **اختبار الخطط بانتظام لتسليط الضوء على الأماكن التي يمكن إجراء تحسينات فيها.**

اختبار الخطط يساعد المنظمة على إدراك الثغرات وتداركها. فمثلاً خطة استمرارية العمل

المخزنة في درج المكتب لن تكون نافعة في حال حدوث حريق في المبنى، أو أن عمليات

استمرارية البناء ستكون غير مجدية إذا كان المسؤول الرئيسي عنها في إجازة عند وقوع حادث.

المشكلات التي تواجه مرحلة التعافي:

لوضع التعافي في منظوره الكامل، من الضروري تحديد بعض المشاكل النموذجية التي يمكن أن تنشأ وتؤخر عملية التعافي وهي

1- التأخير في صياغة برامج التعافي لأن تعريف وإدارة برامج التعافي لم يتم النظر فيهما بشكل

كافٍ في التخطيط والتنظيم العامين لمواجهة الأزمات

2- قد يكون الضرر والدمار شديدين وواسعين لدرجة أنه يستغرق وقتاً طويلاً لتقييم وصياغة

برامج التعافي.

3- المعلومات غير كافية لصياغة برامج التعافي. في بعض الحالات، يمكن أن يستلزم إعداد

برامج التعافي إعادة المسح من أجل تحديد تأثيرات ما بعد الأزمة بشكل أكثر دقة .

4- قد يؤدي العبء الإضافي الذي تفرضه برامج التعافي على المنظمة إلى إبطاء أداء وناتج

إدارتها، بحيث تصبح عملية التعافي بأكملها غير مرضية.

5- قد يؤدي وقوع كارثة أخرى (ليس بالضرورة من نفس النوع أو في نفس المنطقة) إلى تحويل

الأموال والموارد عن برامج التعافي.

6- قد تنشأ المشاكل المتعلقة بالمسؤوليات التنظيمية بسبب تداخل متطلبات التعافي من إدارة إلى

أخرى

7- قد تؤدي القيود المفروضة على توافر التمويل اللازم إلى إعاقة صياغة برامج التعافي.

8- قد تولي الحكومات اهتماماً غير كافٍ لبرامج الإعلام والعلاقات العامة بشكل عام، بحيث

تظهر انطباعات أو تصورات خاطئة بشأن تدابير التعافي.

9- قد تستغرق بعض برامج إعادة الإعمار الرئيسية والحيوية وقتاً طويلاً الوقت (على سبيل المثال، إعادة بناء الجسور والطرق وأنظمة السكك الحديدية). قد يتسبب ذلك في خسارة اقتصادية ومزيد من المصاعب ومشاكل أخرى للمجتمعات المتضررة من الكوارث.

10- قد يواجه تنفيذ برامج التعافي العديد من القيود. مثل نقص المواد والمعدات والموظفين المتخصصين والمهرة

11- تستغرق بعض برامج التعافي فترة زمنية طويلة قد تؤثر على خسارة المنظمة لبعض أسواقها الخارجية. فهناك العديد من المنظمات المنافسة ستستغل هذه الفترة في السيطرة على السوق. العناصر المذكورة أعلاه لا تعكس بالضرورة جميع المشاكل التي قد تؤثر على برامج التعافي. لكنها توضح نوع الصعوبات التي قد يتعين على مسؤولي إدارة الأزمات التعامل معها. وبشكل عام يجب أن يكون التركيز على مشكلتين رئيسيتين مرتبطتين مباشرة بمستوى النجاح سواء في تجنب الأزمات أو في التعافي من الأزمات:

- بدء تنفيذ التدابير بعد فوات الأوان عندما تكون احتمالات التوصل إلى نتيجة إيجابية محدودة للغاية.

- بدء تنفيذ الإجراءات بشكل غير كافٍ وسطحي، وبالتالي عدم القدرة على التخفيف من أعراض الأزمة مما قد يؤدي إلى انهيار المنظمة تماماً.

4-7 دراسة حالة: الأزمة المالية العالمية 2008: الدروس المستفادة.

تشير الأزمة المالية العالمية 2008-2009 إلى الأزمة المالية الهائلة التي واجهها العالم من عام 2008 إلى عام 2009. وقد أثرت الأزمة المالية على الأفراد والمؤسسات في جميع أنحاء العالم، حيث تأثر الملايين من الأمريكيين بشدة. بدأت المؤسسات المالية في الغرق، واضطرت حكومة الولايات المتحدة إلى تقديم خطط إنقاذ لإبقاء العديد من المؤسسات واقفة على قدميها. الأزمة التي يشار إليها غالبًا باسم "الركود العظيم" لم تحدث بين عشية وضحاها. كانت هناك العديد من العوامل التي أدت إلى حدوثها، وما زالت آثارها قائمة حتى يومنا هذا.

الأسباب: فقاعة سوق الإسكان *The Housing Market Bubble*

بُني أساس الأزمة المالية العالمية على خلفية فقاعة سوق الإسكان التي بدأت تتشكل في عام 2007. عرضت البنوك ومؤسسات الإقراض معدلات فائدة منخفضة على الرهون العقارية وشجعت العديد من مالكي المنازل على الحصول على قروض لا يمكنهم تحملها .

مع تدفق جميع الرهون العقارية، أنشأ المقرضون أدوات مالية جديدة تسمى الأوراق المالية المدعومة بالرهن العقاري (MBS)، والتي كانت في الأساس عبارة عن قروض عقارية مجمعة معًا يمكن بعد ذلك بيعها كأوراق مالية بأقل قدر من المخاطر نظرًا لحقيقة أنها كانت مدعومة بمقايضات التخلف عن سداد الائتمان (CDS). يمكن للمقرضين بعد ذلك تمرير القروض العقارية بسهولة.

اللوائح القديمة التي لم يتم فرضها بصرامة سمحت للمقرضين بالتهرب من الاكتتاب، مما يعني أنه لا يمكن ضمان القيمة الفعلية للأوراق المالية .

بدأت البنوك في الإقراض بتهور للعائلات والأفراد الذين لا يملكون وسائل حقيقية لمتابعة الرهون

العقارية التي منحت لهم. ثم تم حتمًا تجميع هذه القروض عالية المخاطر (الرهن العقاري) معًا وتميرها. مع نمو عدد حزم القروض العقارية عالية المخاطر إلى درجة هائلة، ومع تخلف نسبة كبيرة من المقترضين عن سداد قروض الرهن العقاري عالية المخاطر، بدأت مؤسسات الإقراض في مواجهة صعوبات مالية كبيرة.

ومع ذلك، تدخلت الحكومة لإنقاذ البنوك. تأثر سوق الإسكان بشدة بالأزمة. ونتيجة لذلك، بدأ سوق الأسهم في الانهيار وبدأت الشركات الكبرى في جميع أنحاء العالم بالانهيار، وخسرت الملايين. هذا، بالطبع، أدى إلى تسريح العمال على نطاق واسع وفترات طويلة من البطالة في جميع أنحاء العالم.

أدى انخفاض توافر الائتمان وفشل الثقة في الاستقرار المالي إلى استثمارات أقل وأكثر حذرًا، وتباطأت التجارة الدولية إلى حد الزحف..

في نهاية المطاف، استجابت الولايات المتحدة للأزمة من خلال تمرير قانون الانتعاش وإعادة الاستثمار الأمريكي لعام 2009، والذي استخدم سياسة نقدية توسعية، وسهّل عمليات الإنقاذ والاندماج المصرفية، وعمل على تحفيز النمو الاقتصادي.

الدروس المستفادة:

الدرس الأول: من الضروري وجود هيكل تنظيمي ورقابي قوي لتقليل تكاليف الأزمة على الاقتصاد الحقيقي.

كان الهيكل التنظيمي والإشرافي في الولايات المتحدة ضعيفًا ولم يتناسب جيدًا مع المخاطر في النظام المالي، الذي نما بسرعة خارج البنوك التجارية قبل الأزمة.

يجب أن يظل الهيكل التنظيمي والإشرافي مواكبًا للتغيرات في النظام المالي، ولجعله أكثر مرونة في مواجهة نطاق أوسع من الصدمات.

الدرس الثاني: الهيكل التنظيمي والإشرافي القوي ليس بديلاً عن قدرات إدارة الأزمات القوية.

بينما يوجد الآن نظام أكثر صرامة في الولايات المتحدة وفي العديد من الولايات القضائية الأخرى، لن يتمكن أي نظام مهما كان تصميمه جيداً، من منع حدوث أزمة مالية مرة أخرى. من خلال التفكير في الدروس المستفادة من الاستجابات للأزمات السابقة، ستكون الحكومات أكثر استعداداً للاستجابة بفعالية أكبر عند مواجهة الأزمة التالية.

الدرس الثالث: استعد (على الأقل) لما هو محتمل.

علينا أن نفهم أنّ أسباب ومظاهر الأزمات المستقبلية ستختلف على الأرجح عن تلك الخاصة بهذه الأزمات، لكن لا بد من الاستعداد لبعض الظروف التي من المحتمل أن تكون موجودة في أي أزمة مالية. وتشمل الانخفاضات المفاجئة والمستمرة في السيولة في الأسواق المالية، وفقدان الثقة على نطاق واسع في كفاية رأس مال المؤسسات المالية حتى لو امتثلت للمعايير التنظيمية، واحتمال حدوث إخفاقات مفاجئة للمؤسسات المالية التي يمكن أن تعطل الائتمان والنمو بشكل خطير. يجب على السلطات ممارسة الاستجابات لمظاهر هذه الأنواع الشائعة من الظروف.

الدرس الرابع: استعد للمفاجأة.

التعرف على حدود المعلومات في الوقت الحقيقي. يجب على المنظمات تطوير القدرة على الابتكار والتجريب والتعلم السريع للتغلب على عدم القدرة على التنبؤ في حالات الأزمات.

الدرس الخامس: التواصل قبل وأثناء وبعد فترات الأزمة المالية.

تواصل مع الجمهور بشكل مستمر حول الدور الذي يلعبه النظام المالي في الاقتصاد والمبادئ التي ستوجه إجراءات السياسة في الأزمات. لا يمكن أن يحقق الاتصال وحده نتائج ملموسة من حيث الأداء الاقتصادي أو أداء النظام المالي، ولكنه يمكن أن يساعد في زيادة فهم الجمهور للأساس المنطقي لأنواع إجراءات السياسة التي يتم اتخاذها في الأزمة.

الدرس السادس: ستكون هناك دائماً قوى تدفع ضد التدخل المبكر.

أقبل أنه سيكون هناك دائماً مجموعة متنوعة من القوى - بما في ذلك عدم اليقين والمخاوف الصحيحة بشأن التسبب في عواقب غير مقصودة وثورات في السلطة القانونية - ستجتمع معاً لتفضيل عدم اتخاذ إجراء حتى تسوء الظروف بدرجة كافية. بعبارة أخرى، فإن العديد من الإجراءات التي نحكم عليها لاحقاً جاءت بعد فوات الأوان.

الدرس السابع: التدخل "المتأخر" يحد من إمكانية تحقيق نتائج جيدة.

يجب إدراك أنه بمجرد أن تصبح الظروف قاسية وسيئة، حتى القرارات الجيدة والإجراءات التي يتم تنفيذها بشكل جيد قد لا تسفر عن نتائج "جيدة"، لا سيما على الصعيد الكلي، لأن الظروف القاسية نفسها قد أرست بالفعل الأساس لتراجع اقتصادي أعمق. قد تكون إحدى السمات المميزة لعملية اتخاذ القرار في أي أزمة مالية هي أنه حتى أفضل القرارات من المرجح أن تسفر عن نتائج يمكن اعتبارها ضعيفة أو باهتة خلال الأوقات العادية.

الدرس الثامن: قد يؤدي التدخل "المتأخر" إلى زيادة احتمالية حدوث عواقب غير مقصودة بدلاً من

خفضها.

عندما تسوء الظروف يتقلص نطاق خيارات السياسة. قد يتطلب التدخل المتأخر إجراءات أكثر تطرفاً عن توقعات الجمهور. قد تولد هذه الإجراءات أيضاً لدى الجمهور إحساساً أكبر بالظلم.

1. Allen. F. & Carletti. E. (2010).” **An Overview of the Crisis: Causes, Consequences, and Solutions**”, International Review of Finance, 10:1, USA, pp. 1–26
2. Broekema, W. et al. (2017), “**What Factors Drive Organizational Learning from Crisis? Insights from the Dutch Food Safety Services’ Response to Four Veterinary Crises**”, Journal of Contingencies and Crisis Management, John Wiley & Sons Ltd, DOI: 10.1111/1468-5973.12161
3. Coombs. W. (2007), “**Crisis Management and Communications**”, Institute for Public Relations, USA.
4. <https://www.socialenterprise.academy/scot/understanding-how-we-respond-to-crises>
5. Institute of Public Administration, (2009), “**Crisis Management – An International Overview**”, Efficiency Unit, Ireland.
6. Marchesani. V.J. (2014), “**The Fundamentals of Crisis Management**”, Page Publishing Inc
7. Moore, T. & Lakha, R. (2006), “**Tolley’s Handbook of Disaster and Emergency Management**”, Elsevier Ltd, 3^{ed} Edition, USA.
8. Waryjas.M, (1999). “**Effective Crisis Management: Grace Under Pressure**”, KMZ Rosenman.
9. Watters, J. (2013), “**Disaster Recovery, Crisis Response and Business Continuity**”, 1st edition, APress, USA.
Bernstein. J & Bonafede. B. (2011), “**Manager’s Guide to Crisis Management**”, McGraw-Hill Companies, Inc, O’Reilly Media, Inc.

تمارين الفصل السابع

1) أجب بـ صح أو خطأ True/ False.

خطأ	صح	العبارة
✓		1- لا يوجد فرق بين خطة استمرارية الأعمال وخطة التعافي من الكوارث
	✓	2- تعد خطة استمرارية الأعمال جزءاً أساسياً من استراتيجية إدارة مخاطر المنظمة
✓		3- يمكن أن تستغرق استمرارية الأعمال فترة زمنية طويلة قد تصل إلى 5-10 سنوات
✓		4- تتجح خطط استمرارية الأعمال عندما تكون محددة للغاية

2) اختر الإجابة الصحيحة Multiple Choices:

1- من خطوات تحسين استراتيجية الأعمال:

ج. مراجعة الخطط باستمرار.

أ. حماية المعلومات الحساسة.

د. كل ما سبق صحيح.

ب. الاختبار والقياس والتحديث.

2- من المشكلات التي تواجه مرحلة التعافي:

ج. احتمالية وقوع كوارث لاحقة.

أ. التأخر في صياغة برامج التعافي.

د. كل ما سبق صحيح.

ب. عدم توفر المعلومات الكافية.

3- تبدأ خطة التعافي من الكوارث:

ج. بعد الأزمة.

أ. قبل وقوع الأزمة.

د. كل ما سبق صحيح.

ب. أثناء الأزمة.

3) أسئلة/ قضايا للمناقشة.

- الأزمة المالية العالمية.

1- حلل أهم الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة المالية العالمية.

(مدة الإجابة: 15 دقيقة، الدرجات من 100: 15، توجيه للإجابة: الفقرة 4-7)

2- ناقش أهم الدروس المستفادة من الأزمة المالية العالمية.

(مدة الإجابة: 15 دقيقة، الدرجات من 100: 15، توجيه للإجابة: الفقرة 4-7)

الفصل الثامن: تجارب عالمية في الأزمات الاقتصادية والإدارية والمالية

Global experiences in the economic, administrative and financial crises.

الكلمات المفتاحية: اختراق بيانات شركة تارجت *Target data breach*، فضيحة انبعاثات فولكس فاجن *the Volkswagen emissions scandal*، أزمة شركة الطيران *Southwest Airlines Crisis*، أزمة الجائحة العالمية *Covid-19*، أزمات المنتج *Product Crisis*، إدارة أزمات الرعاية الصحية *Health care crisis*، إدارة أزمات الكوارث الطبيعية *Natural Disasters Crisis management*، الكوارث الصناعية *Industrial Disasters*، فضيحة فيس بوك *Facebook Scandal*.

ملخص الفصل: يعرض هذا الفصل مجموعة من الأزمات العالمية والتجارب الناجحة والفاشلة في الاستجابة لها. المخرجات والأهداف التعليمية:

1- دراسة وتحليل بعض الأزمات العالمية.

2- تحديد نقاط القوة والضعف في استجابة الشركات للأزمات التي تعرضت لها.

مخطط الفصل:

1-8 اختراق بيانات شركة *Target*.

2-8 فضيحة انبعاثات *Volkswagen*

3-8 استجابة وسائل التواصل الاجتماعي لشركة *Southwest Airlines* لفشل تكنولوجيا المعلومات.

4-8 أزمة "التدحرج البطيء" *COVID-19*.

5-8 إدارة أزمات المنتج: العبث بمنتج *Tylenol*

6-8 إدارة أزمة الرعاية الصحية: الجائحة العالمية.

7-8 إدارة أزمة الكوارث الطبيعية: إعصار كاترينا

8-8 إدارة أزمة الكوارث الصناعية: تسرب غاز بوبال *Bhopal*

9-8 فضيحة *Facebook*.

يُقدم هذا الفصل مجموعة من الأزمات العالمية والأساليب التي اتبعتها المنظمات في التعامل معها سواءً كانت إيجابية أم سلبية واستخلاص أهم الدروس المستفادة منها.

8-1 اختراق بيانات شركة Target:

في أواخر عام 2013، نشر مدون في مجال أمن تكنولوجيا المعلومات قصة ضخمة عن اختراق أنظمة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بشركة *Target*، مما أدى إلى كشف البيانات الشخصية لما يصل إلى 110 ملايين عميل.

أصدرت شركة *Target* بياناً في اليوم التالي ونشرت مقطع فيديو بمزيد من التفاصيل على موقعها على الإنترنت. اعتذرت الشركة، وشرحت كيف حدث الاختراق، وقدمت مراقبة اتثمانية مجانية للعملاء المتضررين.

لسوء الحظ، كانت هناك بعض الأخطاء في استجابة *Target*

أولاً، ردت قبل أن تكون إدارتها العليا على دراية كاملة بنطاق المشكلة وسببها. أجبر ذلك *Target* على التراجع لاحقاً عن بعض تصريحاتها، بما في ذلك عدد العملاء الذين تم اختراق معلوماتهم. وهذا ما جعل الشركة تبدو في نظر العملاء غير كفؤة وغير مهنية وفاقدة للمصداقية بعض الشيء. ثانياً، قامت *Target* بنشر الرسالة من رئيسها التنفيذي إلى موقعها على الويب ثم أدركت لاحقاً أنها لم تحصد الكثير من المشاهدات. ويرجع ذلك إلى أن معظم المستهلكين كانوا يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي - وليس إلى موقع الويب - لجمع المعلومات وبث الشكاوى والتفاعل مع الشركة.

قدمت هذه الأزمة درسًا قيمًا لشركة *Target* عند الاستجابة للأزمة، يجب تحديد القنوات المناسبة للوصول إلى أصحاب المصلحة المتضررين.

8-2 فضيحة انبعاثات Volkswagen:

في أيلول عام 2015 اتهمت وكالة حماية البيئة شركة فولكس فاجن بالتلاعب بضوابط محركها لتتمكن من اجتياز اختبارات الانبعاثات المختبرية. لم تكن الشركة تنتهك قانون الهواء النظيف فقط من خلال بيع سيارات لا تلبي المتطلبات البيئية، ولكنها كانت تنتهك أيضًا ثقة عملائها من خلال جعل سياراتها تبدو أكثر صداقة للبيئة.

لسوء الحظ، فإن الطريقة التي تعاملت بها الشركة مع الفضيحة جعلت الأمور أسوأ. مع تطور القصة، كانت استجابات الشركة وتصريحاتها متناقضة مع ما سبقها. ادعى المسؤولون التنفيذيون أنهم لا يعرفون شيئًا عن عملية الغش هذه ليظهر بعد أيام قليلة ما ينفي صدق ادعاءاتهم. عندما شرعت الشركة في استدعاء ملايين المركبات المتضررة، وعد المسؤولون بتعويض بعض العملاء، ولكن ليس جميعهم عن الأضرار.

وقد أفاد عملاء الشركة بأنها بدت وكأنها تتعامل مع الأزمة بطريقة غير أمينة وغير مهنية من خلال عدم القيام بدورها بالكامل في الفضيحة.

كان من المحتمل أن يكون أداء العلامة التجارية أفضل خلال هذه الأزمة إذا اتخذت بعض الخطوات الرئيسية:

- المبادرة والصدق تجاه الجمهور بمجرد انتشار القصة

- المحافظة على الثبات والاتساق في ردود الفعل والتصريحات ومخاطبة الجمهور بلهجة تعاطف واعتذار.

- تعويض جميع العملاء المتضررين بنفس المقدار.

- الالتزام بالتغيير (على سبيل المثال، من خلال الشراكة مع منظمة بيئية للمساعدة في مكافحة تلوث الهواء)

3-8 استجابة وسائل التواصل الاجتماعي لشركة Southwest Airlines لفشل تكنولوجيا المعلومات.

في منتصف موسم الصيف المزدحم عام 2016، أصيبت شركة Southwest Airlines فجأة بفشل تقني واسع المدى. وتعطل موقعها الإلكتروني والأنظمة الرئيسية الأخرى لأكثر من 12 ساعة، مما دفع شركة الطيران إلى إلغاء آلاف الرحلات الجوية. على مدار أربعة أيام. عملت الشركة على الاستجابة لشكاوى العملاء بسرعة وفعالية إلى حد كبير من خلال الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي.

يقدم نهج هذه الشركة في التعامل مع الأزمة بعض الدروس الرئيسية حيث قامت Southwest بالعديد من التصرفات الصحيحة في استجابتها لوسائل التواصل الاجتماعي:

- اعتذرت بشدة لعملائها عن الإزعاج والتأخير

- اعترفت بالخطأ.

- نشرت تحديثات أول بأول مع تطور الأزمة على Facebook و Twitter.

لكن لسوء الحظ، يبدو أن ضغط طلبات وشكاوى خدمة العملاء قد أرهقت فريق وسائل التواصل الاجتماعي للشركة. فبعد فترة وجيزة من بدء انقطاع تكنولوجيا المعلومات، لم يتم الرد على الشكاوى على *Twitter* لساعات وعلى *Facebook* لأيام. علماً بأن الشركة كانت تجيب على كل عميل مباشرةً في الظروف العادية.

أخيراً، يبدو أن *Southwest* قد نسيت أن مثل هذه الأزمة لا بد أن تؤثر على جميع قنواتها على وسائل التواصل الاجتماعي بما فيها *Instagram* نسيت الشركة في نشر اعتذار أو تصريح بالموقف على حساب *Instagram* الخاص بها، وبدلاً من ذلك اختارت عرض محتواها التقليدي. ونتيجة لذلك، تلقى الحساب مئات التعليقات الغاضبة ولم يتم الرد عليها كلها، مما ترك بالتأكيد انطباعاً سيئاً لدى العديد من المتابعين.

8-4 أزمة "التدحرج البطيء" COVID-19.

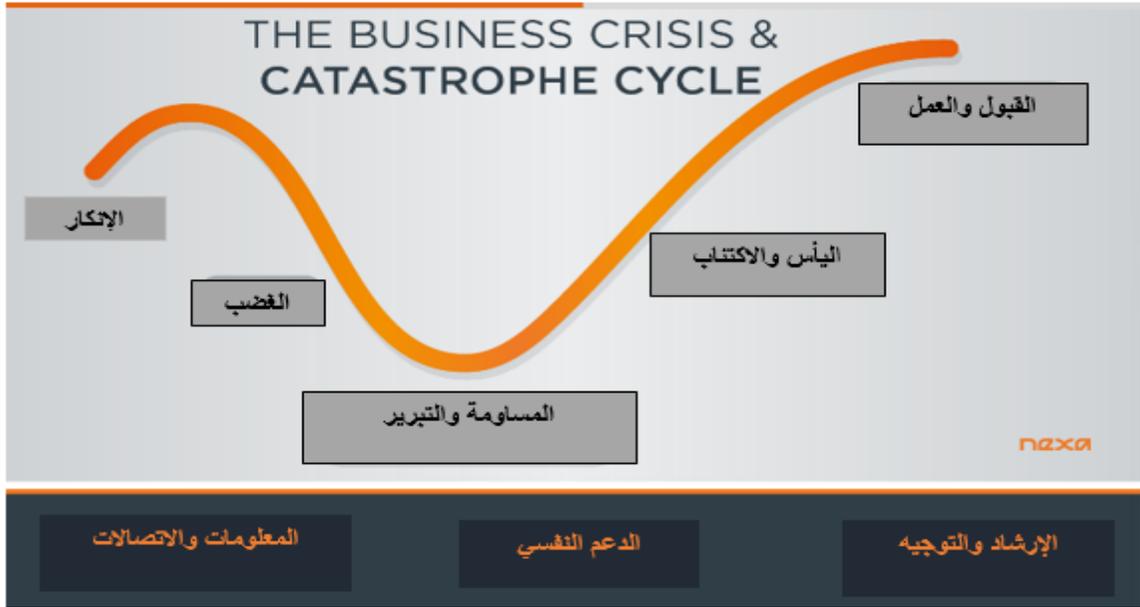
مع ظهور فيروس COVID-19 انخفضت الأسهم بنسبة 30%. أصبح الكثير من سكان العالم في وضع مغلق. ينتشر الخوف والقلق ويقاوم العديد من رواد الأعمال للحفاظ على استمرارية أعمالهم.

عادةً ما يقوم رجال الأعمال، باتخاذ قراراتهم بناءً على تحليل هادئ وعقلاني. ومع ذلك، كبشر، فإن الجزء العاطفي البدائي من أدمغتهم يكون في حالة تأهب للتهديدات والمخاطر، وسرعان ما يتولى زمام الأمور في الأزمات. بالإضافة إلى الحالة الغريزية في اليقين التي تجبر الأفراد على رؤية المزيد من السلبيات أكثر من الإيجابيات، وليس من الغريب أن تكون المشاعر طاغية.

في مثل هذه الأوقات، من المهم البحث عن المنظور والتفكير العقلاني إن أمكن. فالحقيقة هي أنه بمجرد توفر اللقاحات والترياق للجمهور على نطاق أوسع، يجب أن يوقف ذلك - جنبًا إلى جنب مع الإغلاق الوطني والتباعد الاجتماعي - انتشار الفيروس. في حين أن الأعمال التجارية قد لا تعود إلى طبيعتها على الفور.

يكن التحدي في أنه من الآن وحتى النقطة التي يكون فيها الفيروس تحت السيطرة، لا شك أن قادة الأعمال ورواد الأعمال سوف يمرون بمزيد من عدم اليقين إلى جانب الارتفاعات والانخفاضات العاطفية ومن المهم فهم هذا الأمر وغالبًا ما يساعد ذلك في استخدام الأعمال والنماذج النفسية التي توفر إطارًا لهذا الغرض تحديدًا.

وفي سياق ذلك تم استخدام نموذج *Kübler-Ross Grief Cycle model* والذي يحدد خمس مراحل أساسية يمر بها الأفراد عند تعرّضهم لأزمات وهي: الإنكار، الغضب، المساومة، الاكتئاب والقبول. على الرغم من أن هذا الإطار لم يتم إنشاؤه لعالم الشركات، إلا أنه يغطي العديد من المشاعر وعمليات التفكير التي يمر بها رواد الأعمال في أوقات عدم اليقين والأزمات. ويمكن عرض النموذج بالشكل التالي:



الشكل رقم (8-1) - المراحل الخمس للأزمة

بإسقاط هذه المراحل في سياق الأعمال وأزمة COVID-19 يمكن عرضها كما يلي:

أ. مرحلة الإنكار: *Denial*

من الإنصاف القول إنه عندما ظهرت أخبار تفشي فيروس كورونا لأول مرة، كان رد الفعل خارج الشرق الأقصى مرتبطاً إلى حد كبير بعدم الاكتراث. فالمعروف أن الفيروس كان يصيب الناس بالمرض في الصين مع بعض الوفيات، كما انتشر أن COVID-19 كان أحد أشكال فيروس الإنفلونزا ولا يهدد سوى حياة كبار السن أو أولئك الذين يعانون من حالات طبية موجودة مسبقاً. تجاهلت معظم الشركات والحكومات وقادة العالم إمكانية تفشي المرض على نطاق واسع ولم يكونوا ببساطة مستعدين لوباء عالمي. ولم يتم أخذه على محمل الجد لأن الكثير كان لديه مشاعر مثل:

"هذا لن يؤثر علينا"

"هذه مشكلة للصين"

"الإنفلونزا تقتل الناس كل عام، ولا يوجد فرق كبير بين الإنفلونزا وفيروس كورونا"
نتيجة لذلك، واصلت الغالبية العظمى أعمالها كالمعتاد دون اتخاذ أي احتياطات.

ب. مرحلة الغضب: *Anger*

المرحلة التالية من الدورة هي "الغضب" ويمكن أن تتبع الإنكار بمجرد أن يبدأ تأثير الأزمة يظهر في حياتنا. غالبًا ما يتم توجيه الغضب إلى الآخرين، ولكن يمكن أيضًا توجيهه إلى الشخص الذي يشعر بهذه المشاعر. مع أزمة *COVID-19*، يمكن أن تظهر علامات أو مشاعر الغضب التالية:

"كيف لم نتوقع حدوث ذلك؟"

"لماذا لا تبذل الحكومة المزيد لمساعدة أشخاص مثلي؟"

"هذا سيضر بعلمي"

"كيف لم أتوقع هذا؟"

يمكن للأشخاص الغاضبين اتخاذ قرارات خاطئة، لذلك لا يُنصح بإجراء تغييرات شاملة على الأعمال إذا كانت مشاعر الغضب سائدة في هذه المرحلة.

ج. مرحلة المساومة والتبرير: *Bargaining & Rationalization*

في هذه المرحلة، يسعى قادة الأعمال ورجال الأعمال إلى فهم ما يحدث. قد يرغبون في التحدث عن تأثير ذلك عليهم وعلى أعمالهم، والتواصل مع شبكاتهم لمشاركة قصصهم. في هذه المرحلة قد يبحث القادة عن طرق لتبرير كيفية تجنب التغيير كثيرًا. على سبيل المثال، بدلاً من مطالبة الأشخاص بعدم القدوم إلى العمل، قد يتطلعون إلى تنفيذ إجراءات أقل صرامة للتباعد الاجتماعي.

غالبًا ما تتضمن مرحلة المساومة والترشيد الرغبة في السيطرة، ولكن غالبًا ما تكون الأمور خارجة عن سيطرتنا.

د. مرحلة اليأس والاكتئاب: *Despair & Depression*

في المواقف التي يكون فيها القادة لديهم سيطرة محدودة ويشعرون أن كل شيء يسير ضدهم، قد يجدون أنفسهم في حالة من اليأس وربما الاكتئاب. قد يؤدي عدم معرفة من أين يبدأون أو كيفية معالجة المشاكل إلى انسحابهم، قد يتخلون عن العمل ويملؤون وقتهم بالمشتتات ويأملون أن تزول المشاكل بنفسها. قد يسأل العديد من أصحاب الأعمال أنفسهم ما إذا كان استمرار العمل وبذل الجهود من أجل البقاء يستحق في الواقع الجهد المبذول.

أسئلة مثل "هل يجب أن نهتم، ما الفائدة؟" بالإضافة إلى المزيد من الأسئلة العملية مثل "كيف سنقوم بسداد مدفوعات الموردين؟" أو "كيف سندفع الرواتب؟" قد تصبح شائعة عندما يواجه القادة هذه المرحلة.

هـ. مرحلة القبول والعمل: *Acceptance & Action*

المرحلة الأساسية في دورة أزمة الأعمال والكوارث هي مرحلة القبول والعمل. هذه هي النقطة التي يتحكم فيها رواد الأعمال في الموقف ويتجهون نحو الحلول بدلاً من التركيز فقط على المشكلات. القبول لا يعني بالضرورة الرضا عن الموقف. يتعلق الأمر أكثر بالتخلي عن العناصر الخارجة عن السيطرة (مثل الفيروس، واستجابة الحكومة، والقيود)، والتركيز على الأشياء التي يمكن التأثير أو السيطرة عليها. بمجرد أن يتم التركيز على ذلك، يمكن لأصحاب الأعمال الانتقال إلى اتخاذ قرارات عقلانية واتخاذ الإجراءات التي ستساعدهم على البقاء والاستعداد في النهاية للانتعاش عند وصوله.

ولتسريع التحول إلى مرحلة القبول والعمل لابد من تهدئة الدماغ العاطفي والانتقال إلى استجابة أكثر تحكماً من خلال إشراك الجزء المنطقي والعقلاني من الدماغ. يساعد جمع المعلومات وتحليلها على توضيح حقيقة الموقف ويتيح اتخاذ قرارات أكثر عقلانية.

وتُعد هذه المرحلة الأفضل لفهم أين أنت في السوق، وأين يحتمل أن تكون في المستقبل، وأين توجد فرص لتوفير التكلفة أو الدعم الإضافي الذي قد تحتاجه. من هم العملاء الأكثر قيمة، وما المنتجات أو الخدمات الأكثر ربحية، وما هي استراتيجيات التسويق الأفضل..... (بناءً على البيانات الحقيقية، وليس الشعور الداخلي)

قد لا يكون إجراء التحليل هو الوظيفة الأكثر متعة لأصحاب الأعمال، ولكن فهم الواقع سيقبل من القلق، ويعطي إحساساً بالسيطرة، ويمكن من اتخاذ قرارات عقلانية قائمة على البيانات. سيزودك أيضاً بالوضوح والثقة لتركيز فرق العمل على الإجراءات والإمكانيات التي ستساعدك على النجاة من COVID-19 والازدهار مع انتعاش السوق.

5-8 إدارة أزمات المنتج: العبث بمنتج *Tylenol*

في عام 1982، توفي سبعة أشخاص في منطقة شيكاغو بعد تناول كبسولات *Tylenol* المسمومة بالسيانيد. يُعتقد أن العبث قد حدث عندما قام شخص ما بحقن المادة الكيميائية في كبسولات وأعادها إلى أرفف المتاجر. لم تُعرف سبب الوفاة، لكن الطريقة التي تعاملت بها شركة *Johnson & Johnson* مع الحدث أصبحت دراسة حالة تعليمية للإدارة الفعالة للأزمات في كلية هارفارد للأعمال وأماكن أخرى. في عام 2003، عينت مجلة *Fortune* الرئيس التنفيذي للشركة في ذلك الوقت

James Burke كواحد من أعظم الرؤساء التنفيذيين في التاريخ للطريقة التي تعامل بها مع حالة الخوف.

فيما يلي بعض النقاط البارزة في تعامل شركة *Johnson & Johnson* مع الأزمة: إجراء سريع وحاسم: أوقفت الشركة المنتج بعد ظهور أول حالاتي وفاة، وأوقفت جميع إعلانات المنتجات، وأرسلت 450 ألف رسالة إلى المستشفيات ومكاتب الأطباء وأصحاب المصالح الآخرين، وأنشأت خطوط ساخنة مجانية للمستهلكين. بتكلفة تزيد عن 100 مليون دولار، سحبت الشركة جميع المنتجات من أرفف المتاجر - وهي واحدة من أولى عمليات الاسترداد على مستوى البلاد - على الرغم من أن المسؤولين الحكوميين شعروا أن القيام بذلك كان مبالغاً فيه. بالإضافة إلى ذلك، أصدرت شركة *Johnson & Johnson* تحذيرات للمستهلكين بعدم تناول مسكنات الألم.

الصدق والنزاهة: على الرغم من الأدلة على أن السم تم إدخاله عبر أرفف المتاجر، لم تحاول شركة *Johnson & Johnson* التهرب من اللوم. نتيجة لذلك، تم الإشادة بـ *James Burke* على صدقه. أصبحت الشركة رائدة في تطوير عبوات مقاومة للعبث، وانتقلت في النهاية إلى كبسولات أكثر مقاومة للعبث. كان *Burke* صريحاً في الإعراب عن أسفه لأن الشركة لم تفعل ذلك على الفور. في أقل من عام، استعادت *Tylenol* حصتها في السوق وريادتها للمبيعات، ووفقاً لدراسة *Brand Spark*، فإنها لا تزال تحتل مرتبة عالية في ثقة المستهلك.

8-6 إدارة أزمة الرعاية الصحية: الجائحة العالمية:

في حين أن الوباء العالمي الذي بدأ في أواخر عام 2019 تحدى العديد من المنظمات، فقد سلطت الكارثة الضوء أيضًا على أمثلة عن الإدارة القوية للأزمات.

يعمل *The Cleveland Clinic Abu Dhabi* كمركز طبي أمريكي في الإمارات العربية المتحدة. واجه المستشفى COVID-19 في وقت مبكر أثناء انتشاره خارج الصين. استجابت العيادة بسرعة من أجل توسيع قدرتها في حالات الطوارئ ومواصلة تقديم الرعاية لمرضى السرطان وزرع الأعضاء، وكذلك لذوي الاحتياجات المعقدة الأخرى.

يقول الدكتور *Rakesh Suri*، الرئيس التنفيذي لكليفلاند كلينك أبو ظبي، إن تشكيل فريق إدارة الأزمات (الذي شمل أفرادًا من جميع مستويات المؤسسة) كان خطوة حاسمة، لأن القيام بذلك مكن المستشفى من العمل بخفة الحركة. كما قام المركز الطبي بالتنسيق مع المستشفيات المحلية الأخرى لزيادة الموارد والاستفادة من نقاط القوة في كل مؤسسة. اتخذ الفريق التنفيذي خطوات إضافية لرعاية الموظفين، بما في ذلك توفير غرف للنوم ومساحة للتأمل والتدريبات عبر الإنترنت والطعام المغذي والاستشارة ورعاية الأطفال.

قدّمت دراسة حالة متعمقة حول المستشفى عدة دروس، بما في ذلك أهمية التحضير لأسوأ السيناريوهات، وتمكين القادة فرقتهم لحل المشكلات بشكل مبتكر، وتشجيع الصراحة، وإشراك جميع أصحاب المصلحة بشكل استباقي، والاهتمام بالصحة الجسدية والعقلية- يجرى في مجال الأعمال، كان على الشركات أن تتحول بسرعة إلى محور حيث غيّر الوباء السوق. وجدت دراسة أجرتها كلية

- هارفارد للأعمال عام 2020 على 350 من كبار المسؤولين التنفيذيين في الصين الذين واجهوا الأزمة في وقت مبكر بعض القواسم المشتركة بين أولئك الذين تمكنوا من الإدارة بفعالية، بما في ذلك ما يلي:
- تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال الابتعاد عن النموذج الهرمي.
 - التعاون بطرق جديدة مع العملاء والموردين والمنظمين وحتى المنافسين.
 - دعم العمل عن بُعد من خلال تغيير ثقافة الشركة.
 - تشجيع الموظفين على اختيار المهام الصعبة بأنفسهم من أجل الحصول على أقصى قدر من التحفيز

- تضمين التعلم الجديد والاستراتيجيات الرقمية المبتكرة التي تنشأ في الأزمات في ذاكرة المنظمة.

8-7 إدارة أزمة الكوارث الطبيعية: إعصار كاترينا

في آب 2005، ضرب إعصار كاترينا ساحل الخليج الأمريكي وغمر *New Orleans*، مما تسبب في أضرار في الممتلكات بأكثر من 100 مليار دولار وأدى إلى وفاة أكثر من 1800 شخص. على الرغم من أن الإعصار بدأ ككارثة طبيعية، إلا أن حجم الأضرار كان من صنع الإنسان. ركزت تحليلات مختلفة للاستجابة، على الجوانب الضعيفة لإدارة الأزمة وأبرزت الدروس المهمة التالية:

الاستعداد الجدي هو المفتاح: في عام 2006، وجدت دراسة أجراها فيلق المهندسين بالجيش أن السدود التي تم بناؤها لحماية *New Orleans* من الفيضانات لم يتم تصميمها بشكل صحيح، بالإضافة إلى سوء التنفيذ وعدم كفاية التمويل. فضلاً عن ذلك، لم يتخذ المسؤولون الحكوميون الذين كانوا على علم بتوقعات العاصفة أحكاماً لإجلاء السكان الذين ليس لديهم سيارات أو لا يستطيعون

تحمل أجرة الحافلة، مما ترك عشرات الآلاف من الأشخاص المعرضين للخطر عالقين في المدينة.

كما لم تضع الحكومة إمدادات طارئة كافية في *New Orleans* قبل العاصفة.

تدريب فريق الأزمات الخاص بك: الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ *FEMA* كان يقودها مسؤولون

معينون سياسياً وليس لديهم خبرة في إدارة الكوارث. وجدت مراجعة للكونغرس أن الوكالات التي تتعامل

مع الاستجابة لم تكن متأكدة من أدوارها ومسئولياتها. فشلت الوكالات الحكومية في التعلم من تمرين

لإعصار مماثل ضرب *New Orleans* العام السابق.

تبسيط الاتصالات واتخاذ القرار: كافح مديرو الأزمات الفيدرالية والمحلية للتواصل بسبب تعطل المعدات

والتقنيات غير المتوافقة. أدى الارتباك بين مختلف مستويات الحكومة إلى شل عملية صنع القرار. في

النهاية، كانت خطة الأزمة معقدة للغاية - حيث لعبت 29 وكالة فيدرالية دوراً، وكانت المهام غير

واضحة، وأدى الكثير من الروتين إلى إعاقة الجهود.

تصرف بسرعة ولكن ليس بتسرع: حوالي 2 مليار دولار أنفقتها وكالة إدارة الطوارئ الفيدرالية *FEMA*

في إعصار كاترينا تم إهدارها، وفقاً لتحليل صحيفة نيويورك تايمز.

8-8 إدارة أزمة الكوارث الصناعية: تسرب غاز بوبال *Bhopal*

في عام 1984، تسبب تسرب غاز سام من مصنع مبيدات الآفات التابع لشركة *Union Carbide*

India في بوبال بالهند في وفاة ما يصل إلى 30 ألف شخص من الآثار الفورية وطويلة المدى (وفقاً

للتقديرات) وإصابة حوالي 575000 شخص. يعد الحادث أحد أسوأ الكوارث الصناعية في العالم .

كان سبب التسرب هو إدخال الماء في خزان كيماوي، مما أدى إلى توليد الحرارة وحدوث تفاعل خطير.

وجدت العديد من التحقيقات دليلاً على إهمال الشركة، لكن تحليلاً داخلياً ألقى باللوم على تخريب الموظفين .

كتب الباحثون على نطاق واسع حول الحادث، وبعض الدروس المذكورة مفيدة عالمياً في إدارة الأزمات، بما في ذلك ما يلي:

تمرّن على إجراءات الطوارئ: لم يكن لدى المصنّع خطة طوارئ، ولم يعرف مشغلو المصنّع كيفية التعامل مع حالة الطوارئ. لم يكن هناك نظام إنذار عام فعال أو تثقيف عام حول المخاطر. إعطاء الأولوية للاستعداد للأزمات: خفضت الشركة التدريب والتوظيف في المصنّع لتوفير التكاليف. كانت إمدادات الأقمعة الواقية من الغازات غير كافية، كما تم إلغاء تنشيط العديد من آليات سلامة المصنّع. بالإضافة إلى ذلك، وجد العديد من الخبراء أنه لا يوجد عدد كافٍ من المشغلين للوحدة لتعمل بأمان. في ليلة وقوع الحادث، أصر المشرف التحقيق في تسرب صغير أولي إلى ما بعد استراحة فريق العمل، بدلاً من أن يكون استباقياً .

مشاركة المعلومات: اكتشف مصنع *Union Carbide* الأمريكي في وقت سابق من العام أن تفاعلاً سريعاً في الخزان الكيميائي يمكن أن يحدث، لكنهم لم يبلغوا مصنع الهند بذلك. عندما حدث التسرب، لم يقيم موظفو المصنّع بإبلاغ الإدارة العليا أو السلطات المحلية. كانت معظم المعلومات المتعلقة بالمادة الكيميائية المعنية، بما في ذلك كيفية معالجة التعرض، ملكية خاصة ولم يتم الكشف عنها. لذلك، لم تعرف سلطات الصحة العامة والمستشفيات في بوبال على الفور ما الذي تعرض له الضحايا (وبالتالي لم يتمكنوا من توفير العلاج الأفضل) .

8-9 فضيحة Facebook:

في آذار 2018، أُخبر مُبلغ عن المخالفات صحيفتين أن شركة بريطانية تدعى *Cambridge Analytica* اشترت بيانات حول 87 مليون مستخدم وأصدقائهم دون موافقتهم من *Facebook*. استخدمت الشركة البيانات لبناء ملفات تعريف الناخبين التي باعتها كامبريدج للحملات الانتخابية، بما في ذلك الترشح الرئاسي لدونالد ترامب.

أثارت الحلقة فضيحة حول خصوصية المستخدم في *Facebook*، وهي الأكبر من بين العديد الفضائح.

تم استدعاء الرئيس التنفيذي مارك زوكربيرج للإدلاء بشهادته أمام الكونجرس. واجهت الشركة تحقيقات من قبل المنظمين في الولايات المتحدة وبريطانيا، وكذلك دعاوى قضائية من عدة ولايات قضائية. وشملت الانعكاسات المالية ما يلي: فرضت لجنة التجارة الفيدرالية الأمريكية غرامة قدرها 5 مليارات دولار على الشركة - وهي أكبر غرامة على الإطلاق. قالت *FTC* إن سلوك *Facebook* ينتهك مرسوم موافقة سابقًا مع الوكالة. وغرمت هيئة الأوراق المالية والبورصات الشركة 100 مليون دولار وغرمت الجهات الرقابية البريطانية 500 ألف جنيه.

انخفض التفاعل على *Facebook* بنسبة 20 في المائة في الأشهر التي أعقبت الفضيحة، وهو مقياس يؤثر على عائدات إعلانات الشركة

تراجعت ثقة مستخدمي فيسبوك في الشركة بنسبة 66 في المائة في الأسابيع التي أعقبت اندلاع الفضيحة. ووفقًا لمسح أجره معهد بونيمون. ترك بعض المستخدمين *Facebook* بما في ذلك 3

ملايين أوروبي في الأشهر اللاحقة بسبب انتهاكات الخصوصية.

بدأ الهاشتاغ *#DeleteFacebook* في الظهور على وسائل التواصل الاجتماعي، وتزايد الدعم العام لتشديد التنظيم لوسائل التواصل الاجتماعي .

انخفض النمو في إيرادات *Facebook* والمستخدمين بعد قضية *Cambridge Analytica*. خسر تقييم أسهم الشركة 130 مليار دولار في ساعتين بعد الأخبار، مما أضعف توقعات الشبكة الاجتماعية أكثر

حافظ *Facebook* على انخفاض في قيمة العلامة التجارية بنسبة 6 في المائة (حوالي 2.9 مليار دولار) لهذا العام إلى 45.2 مليار دولار، وفقاً لإنتربراند .

درس إدارة الأزمات:

اعتذر عندما تكون مخطئاً: وجد المحققون الأمريكيون أن *Facebook* انتهك ثقة المستهلك من خلال السماح لطرف ثالث بجمع بيانات المستخدمين الشخصية دون علمهم.

- انتهك جامعو البيانات أيضاً سياسات *Facebook* التي تتطلب حذف البيانات.
- التزم الرئيس التنفيذي لـ *Facebook* زوكربيرج الصمت لمدة خمسة أيام قبل إصدار بيان يقر فيه بارتكاب أخطاء.

- انتقد مستخدمو *Facebook* بشدة الاستجابة، مما دفع زوكربيرج لاحقاً إلى قول "أنا آسف" في المقابلات الإعلامية. قال خبراء تكنولوجيا المعلومات إن الاستجابة كانت بطيئة ومخيبة

للآمال

- انْتَقَدت فيسبوك بسبب القرارات الفنية التي أدت إلى تمكّن مطوري التطبيقات من الوصول إلى معلومات حول أصدقاء المستخدمين، قائلين إن الإجراءات الوقائية غير كافية. كما انتقد معلقون فيسبوك لعدم اتخاذ إجراءات قانونية ضد *Cambridge Analytica* وفشلها في إبلاغ المستخدمين الذين تم أخذ بياناتهم حتى بعد انتشار الخبر. وضعت الشركة إعلانات صحفية على صفحة كاملة، وأجرت تغييرات على ممارسات معالجة البيانات، ونفذت إصلاحات أخرى، لكن ثقة المستهلك ظلت ضعيفة نظراً لأنها جاءت بعد فوات الأوان.

المراجع المستخدمة في الفصل

1. <https://www.rockdovesolutions.com/blog/3-crisis-management-case-studies-we-can-learn-from>
2. <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-examples>

تمارين الفصل الثامن

- أسئلة/ قضايا للمناقشة:

1- بعد مراجعتك للأزمات العالمية المذكورة بالفصل، قم بتصنيف هذه الأزمات حسب استجابة المنظمات للأزمات وحلّ هذه الاستجابة من وجهة نظرك.

(مدة الإجابة: 30 دقيقة، الدرجات من 100: 40، توجيه للإجابة:...)

2- كل أزمة تمر بدورة حياة، ناقش دورة حياة أزمة الجائحة العالمية COVID-19.

(مدة الإجابة: 15 دقيقة، الدرجات من 100: 15، توجيه للإجابة: الفقرة 4)

المراجع والمصادر *References*

1. الدليمي، عبد الرزاق (2012)، "الإعلام وإدارة الأزمات"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 2. الصيرفي، محمد (2006)، "إدارة الأزمات"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.
 3. الفقيه، عبد الله. (2012)، " إدارة الأزمات". جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
 4. كمال، محمد مصطفى. (2012). "العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات: إدارة- عولمة- اتخاذ قرارات"، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان.
 5. المعهد التخصصي للدراسات (2016)، " استراتيجية صناعة وإدارة الأزمات"، الجزائر.
1. Abdallah, M. et al. (2021), "**Crisis Management Art from the Risks to the Control: A Review of Methods and Directions**", MDPI, Basel, Switzerland, <https://doi.org/10.3390/info12010018>.
 2. Al-Dahash, H. et al. (2016), "**Understanding the terminologies: Disaster, Crisis and Emergency**", Proceedings of the 32nd annual ARCOM Conference 5-7 September, Manchester, UK, Association of researchers of construction management, Vol.2, pp. 1191-1200.
 3. Allen. F. & Carletti. E. (2010)."**An Overview of the Crisis: Causes, Consequences, and Solutions**", *International Review of Finance*, 10:1, USA, pp. 1–26
 4. Alpaslan, C et al., (2009), "**Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management**", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 17 Number 1.
 5. Anthonissen, P. et al. (2008), "**Crisis Communication: practical PR strategies for reputation management and company survival**", Kogan Page Limited, London, UK.
 6. Baubion, C. (2013). "**OECD Risk Management: Strategic Crisis Management**", OECD.
 7. Bernstein. J & Bonafede. B. (2011), "**Manager's Guide to Crisis Management**", McGraw-Hill Companies, Inc, O'Reilly Media, Inc.
 8. Broekema, W. et al. (2017), "**What Factors Drive Organizational Learning from Crisis? Insights from the Dutch Food Safety Services' Response to Four Veterinary Crises**", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, John Wiley &

Sons Ltd, DOI: 10.1111/1468-5973.12161

9. Carter, N. (2008). **“Disaster Management: A Disaster Manager’s Handbook”**, Asian Development Bank, Mandaluyong City, Phil.
10. Coombs. W. (2007), **“Crisis Management and Communications”**, Institute for Public Relations, USA.
11. Dillon. B, (2014), **“Emergency Planning, Crisis and Disaster Management”**, Oxford University Press, United Kingdom.
12. Dubrovski. D. **“Management Mistakes as Causes of Corporate Crises: Countries in Transition”**, *Managing Global Transitions* 5 (4): 333–354.
13. Farazmand. A. (2001) **“Handbook of Crisis and Emergency Management”**, Florida Atlantic University.
14. Farazmand. A. (2001), **“Handbook of Crisis and Emergency Management (Public Administration and Public Policy)”**, 1st edition, Marcel Dekker Inc. New York, USA.
15. <https://www.rockdovesolutions.com/blog/3-crisis-management-case-studies-we-can-learn-from>
16. <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-examples>
17. <https://www.socialenterprise.academy/scot/understanding-how-we-respond-to-crises>
18. Institute of Public Administration, (2009), **“Crisis Management – An International Overview”**, Efficiency Unit, Ireland.
19. Marchesani. V.J. (2014), **“The Fundamentals of Crisis Management”**, Page Publishing Inc
20. Miller, S. et al. (2015), **“Development of Crisis and Emergency Risk Communication (CERC) activities and an Evaluation of their Impact on Learning: Geoscience students’ perceptions”**, *National Committee of Geography of Belgium*, URL: <http://journals.openedition.org/belgeo/16386>.
21. Mohr, S. & Looser, S. (2019), **“SDG Related Crisis The 7S Paradigm as Feasible Solution Facilitator”**, *The International Journal of Crisis Communication*. <https://www.researchgate.net/publication/336617211>
22. Moore, T. & Lakha, R. (2006), **“Tolley’s Handbook of Disaster and Emergency**

- Management**”, Elsevier Ltd, 3^{ed} Edition, USA.
23. Sapriel, C. (2003). “**Effective Crisis Management: Tools and Best Practice for the New Millennium**”, Journal of Communication Management ·
 24. SEMA's Educational Series (2003), “**Crisis Communication Handbook**”, Swedish Emergency Management Agency.
 25. SEMA's Educational Series (2003), “**Crisis Communication Handbook**”, Swedish Emergency Management Agency.
 26. Vyas, A. & William, M. (2020), “**The 5 Stages of the Business Crisis & Catastrophe Cycle: COVID-19**”. <https://blog.digitalnexa.com/the-5-stages-of-the-business-crisis-catastrophe-cycle-covid-19-business-survival-model>.
 27. Waryjas.M, (1999). “**Effective Crisis Management: Grace Under Pressure**”, KMZ Rosenman.
 28. Watters, J. (2013), “**Disaster Recovery, Crisis Response and Business Continuity**”, 1st edition, APress, USA.
 29. www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories.
 30. Zamoum, Kh. and Gorpe, T. (2018),” **Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today’s Crises**”, <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.76198>.