

إستراتيجيات التعامل مع الأزمات

هناك نوعان من الإستراتيجيات:

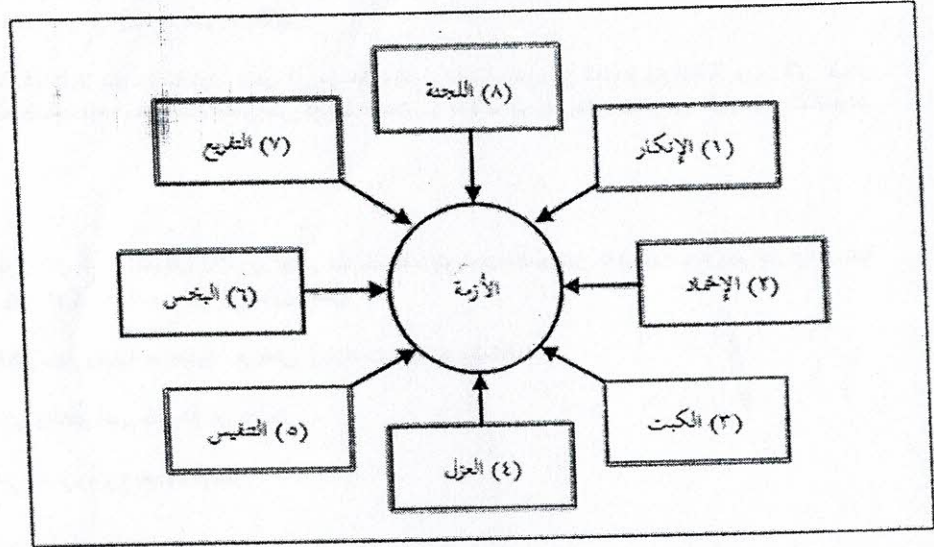
إستراتيجيات تقليدية: أي أنها تم استخدامها عبر الدهور وأثبتت نجاحات كبيرة، ولقد تعودت المنظمات والدول على استخدامها.

إستراتيجيات حديثة: وهي ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية، وتم اكتشاف بعضها كنتيجة للتطور والبحث العلمي.

وعليك عزيزي المدير أن تختار من هذه الجعبة ما يناسبك من إستراتيجيات ويناسب الأزمة. كما عليك أن تعلم أن لكل منها مزاياه وعيوبه وحدود استخدام.

أولاً: الإستراتيجيات التقليدية:

تم استخدام العديد من الإستراتيجيات عبر العصور المختلفة تاريخياً وعسكرياً واقتصادياً، وتم تجربتها والتحقق من دقتها.



شكل (2-3) الإستراتيجيات التقليدية للتعامل مع الأزمة

(1) الإنكار:

وهي تشير إلى رفض الاعتراف بوجود خلل أو أزمة، بل يصل الأمر إلى التعتيم الإعلامي للموقف. وحينما يكون النظام الإداري ديكتاتورياً ومتسلطاً يميل إلى أن يكون حساساً تجاه أي نقد أو لوم، وللمحافظة على مكاسب النظام يميل المديرون إلى الإنكار والتكتم والتعتيم، وادعاء سلامة الموقف وكفاءة النظام الإداري، وأنه "ليس في الإمكان أحن مما كان"، وأن النظام يتسم بالازدهار والرواج.

وحينما يطلب تبرير لما يشاع فإن التبرير يشير إلى وجود: أعداء للنجاح، وهناك قوى حاقدة، والبعض يعمل في الظلام، وهناك أيدي خفية تعمل ضد النظام الناجح.

ومن خلال الأفكار والرفض والتعتيم يتم تدمير الأزمة، وتميل تلك المنظمات المتسلطة إتباع هذا الأسلوب في مواقف مثل:

○ تسرب غازات في أحد المصانع.

○ وجود صراعات في الإدارة العليا بإحدى الشركات.

○ تسمم في إحدى المدارس.

○ مرض معدى في إحدى المحافظات.

(2) الإخماد:

وهو يشير إلى صدام عنيف وعلني وصريح مع قوى الأزمة. وبالتالي فهو عكس الأفكار تماماً. وحينما يتم الصدام العنيف يتم أسلماً مع المحركين لهذه الأزمة. وتصفيتهم. وتتم تصفية محركي الأزمة من خلال:

○ منع أي موارد مالية عنهم أو حوافز.

○ منع الاتصال بينهم وبين مؤيديهم.

○ النقل إلى مكان آخر.

○ العنف الجسدي.

○ القتل.

ولا يلجأ النظام المستلطف إلى مرحلة الإخماد إلا حينما تصل الأزمة إلى مرحلة التهديد والخطر المباشر لكيان المنظمة، وعلى المنظمة في هذا الوقت أن تحافظ على بقاءها ضد الغير من خلال العنف والإخماد والتصفية.

(3) الكبت:

هو تحرك عنيف وسريع وسري ضد قوى الأزمة بهدف تدمير وإخماد العناصر الأساسية المحركة للأزمة وهي إستراتيجية تشير إلى أن المنظمة المستخدمة لها مستبدة ومتسلطة مثل الحال في الاستراتيجيتين السابقتين.

ويطلب من مدير الجامعة للشرطة، قد تتدخل لكبت المظاهرات وهي في مهدها، وتكون الطامة الكبيرة أن الصدام مع الطلبة يؤدي على خسائر كبيرة. وبالرغم من ذلك تحاول المنظمة إخفاء المعلومات والتعتم على أجهزة الإعلام. وعادة ما يتم استهداف المحركين الرئيسيين للمظاهرات وكتبهم بشكل عنيف وجسدي.

(4) العزل:

وتشير إلى قيام المنظمة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي. وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهم جغرافياً ومادياً ونفسياً عن أحداث الأزمة نفسها. ويتم العزل بعدة طرق منها على سبيل المثال:

○ إرسال محركي الأزمة إلى مهام وظيفية أو عملية. مع بعض الإغراءات كالبدايات والمكافآت.

○ ترقية محركي الأزمة إلى وظائف أعلى منفصلة عن الأزمة.

○ نقل محركي الأزمة على أقسام وفروع بعيدة جغرافياً.

○ التهديد والابتزاز النفسي لمحركي الأزمة.

وعادة ما يتم استهداف صانعي الأزمة ومحركيها الرئيسيين وعزلهم عن باقي أفراد الأزمة من المؤيدين للأزمة أو المهتمين بها وعنه تيار الأزمة، حتى يتم هدم الأزمة من أركانها.

(5) التنفيس:

وهي تشير إلى تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار. وهذه الطريقة معروفة أيضاً باسم "تنفيس البركان". وفي هذه الطريق يتم الآتي:

○ سؤال مسيبي الأزمة عن طلباتهم.

○ مناقشة المحركين لها عن أسباب الأزمة.

○ سؤال مؤيدي الأزمة عن سبب تأييدهم لها.

وتتسم هذه الطريقة بشيء من الديمقراطية، حيث يعبر مسيبي ومؤدي الأزمة عن رأيهم ومن خلال المناقشات المتعددة والطويلة تهبط حدة المناقشات وتهدأ الأزمة ويقل الغضب، ويتم التنفيس عن البركان الغاضب قبل أن يصب حممه.

(6) البخس:

هنا تقوم المنظمة بالاعتراف بالأزمة ولكنها تقلل من شأنها وأنها "زوبعة في فنان"، وأن الأمر بسيط وتحت السيطرة، وأن الأمر غير هام وغير مقلق وسيتم التعامل مع أسباب الأزمة بالأساليب المناسبة لظروف الأزمة وأسبابها ومحركيها.

تفيد هذه الطريقة فعلاً في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية، وتفيد أيضاً حينما تكون الإدارة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه.

(7) التفرع:

هي مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الأزمة ومؤيديها، وذلك بغرض التعرف على مدى صعوبة المحركين والمؤيدين. ولا تخرج الاحتمالات عما يلي:

- قوى الأزمة (المحركين والمؤيدين) صلبة وقادرة على الاستمرار في الصراع.
- قوى الأزمة مستعدة للتراجع والتفاوض.
- قوى الأزمة في صراع بسبب اختلافها الحضاري والثقافي والعقائدي.

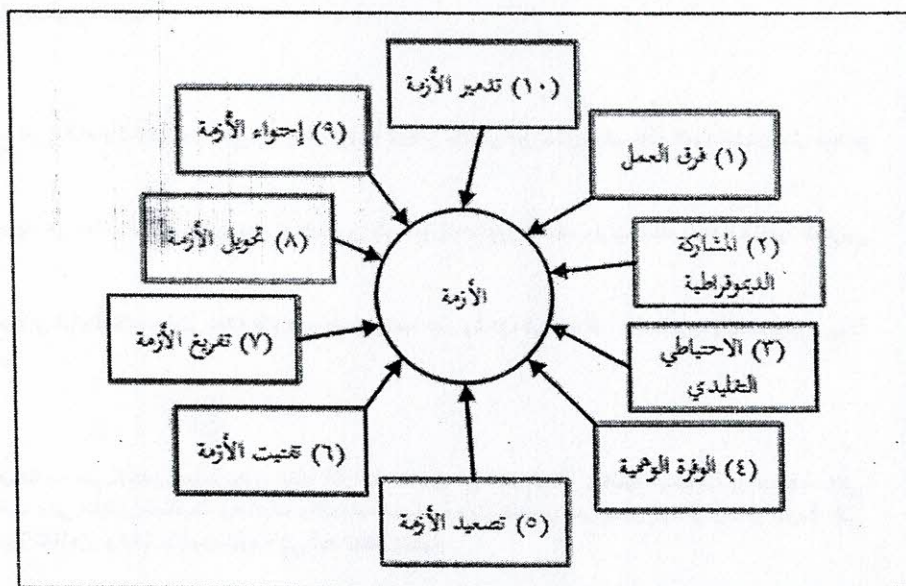
يلي ذلك التفاوض مع كل فرع من فروع الأزمة بعد القيام بتقسيم بالشكل السابق، ومحاولة امتصاص غضبهم، واستقطاب ميولهم، وإقناعهم بالشكل الملائم لكل فرع أو نوع أو طريقة من قوى الأزمة (وكل شيخ وله طريقة).

(8) اللجنة:

كما يقولون: "إن أردت أن تميم موضوعاً فأحله إلى لجنة" وهذا هو بيت القصيد في هذه الإستراتيجية. حيث يتم تشكيل لجنة تدرس الأزمة على وعد بالحل. وحيث أن إجراءات اللجنة طويلة من خلال: الاجتماعات، والاستماع إلى الآخرين، وتأجيل لعدم حضور البعض، واستكمال للجلسات في موعد آخر، وتشكيل لجان فرعية من اللجنة الرئيسية، فإن ذلك يؤدي إلى الإرجاء والتسويق والتميع للأزمة وتفرعها إلى مسارات ضعيفة.

ثانياً: الإستراتيجيات الحديثة:

أدى التطور في العلوم الإدارية والاقتصادية والصكرية والاستخبارية والاجتماعية إلى مزيد من الاستراتيجيات الحديثة والعصرية الخاصة بمواجهة الأزمات والمشاكل والكوارث.



شكل (3-3) الاستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمات

(1) فرق العمل:

إذا كانت الأزمة متشعبة الجوانب (الإنتاجية، والتسويقية، والبشرية، والمالية، والسياسية، والقانونية)، فلا بد من وجود أشخاص متخصصين في كل جانب من هذه الجوانب، وكل يدلي بدوله في محاولة حل الأزمة. وعند مواجهة المشكلة المتشعبة تطرح على هؤلاء المتخصصين ويقدم كل واحد منهم تصوره العلمي لمواجهة الجزء الخاص به، حيث لا يترك شيء للاجتهاد وللصدفة. ولقد أصبحت الأزمات التي تواجهها المنظمات ذات أبعاد كثيرة حيث إن المشكلة أو الأزمة الواحدة يكون لها جوانب صحية وطبية، وأخرى مرتبطة بالشرطة، وجوانب قانونية، وجوانب للخسائر الفنية، والخسائر المادية، لها تأثيرات على الإنتاج، والموارد البشرية، وغيرها من الجوانب. الأمر الذي يجعل من تكوين فرق العمل أمراً ضرورياً ومحيباً لدى متخذي القرار.

هذا ويمكن لتشكيل فرق العمل أن يأخذ عدة صور منها ما يلي:

فرق العمل المؤقتة: يتم تشكيلها لأزمة عابرة ووحيدة، وعند انتهاء الأزمة ينتهي العمل بفرق العمل.

فرق العمل الدائمة: حينما تتسم الأزمة بأنها تحتاج إلى وقت طويل جداً لحلها، فيمكن تشكيل فريق عمل له صفة الاستمرارية، من أمثلتها مجلس الإدارة المصغر Mini Board ، وذلك في حالة تعرض الشركة لأزمات، أو إفلاس أو مشاكل حادة. وهذه المجالس تتميز أنها موازية للمجلس الرئيسي وتضم عناصر من المديرين المتميزين القادرين على علاج مشاكل الشركة.

(2) المشاركة الديمقراطية:

يتم استخدام هذه الطريقة حينما يكون طابع الأزمة يغلب عليه الجانب البشري، وفي بيئة تفضل الحرية السياسية والاقتصادية، وفي منظمة يحترم أفرادها المدير الأعلى الذي سيقود الديمقراطية الإدارية بينه وبين العاملين.

ويبدأ الأمر بإعلان صريح عن الأزمة، وعمقها، وحدودها، وخطورتها، والخطوات التي اتخذت لحلها، وما يتبقى من خطوات للوصول إلى الحل السليم.

(3) الاحتياطي التعبوي:

أخذت هذه الطريقة من علوم الإعداد العسكرية وعلوم إدارة المشتريات والمخازن وإدارة المواد في المجال الإداري، حيث يلزم وجود احتياطي في امان أو "حد امان" للمواد والخامات وذلك في حالة تأخر توريدها من الموردين. وعلى المنظمات إذاً أن تتبّع نفس الفكرة إن كان نقص المواد ومتطلبات العمل يمثل خطورة على استمرار الإنتاج أو العمل أو قد يهز كيان المنظمة.

ومن أمثلة الاحتياطي التعبوي.

- حد الأمان أو الاحتياطي التعبوي للخامات.
- حد الأمان أو الاحتياطي التعبوي للمنتجات (لتوفير سيولة لازمة للبيع).
- حد الأمان أو الاحتياطي التعبوي للأدوية.

(4) الوفرة الوهمية:

حينما ترتبط الأزمة بجوانب كارثية في الغذاء والنقود يكون على الدولة أو تواجه الوضع الكارثي من خلال توفير هذه المواد بشكل أكثر مما هو مطلوب. ومن أمثلة ذلك:

- توفير التموين بشكل يزيد عن احتياجات المواطنين حتى لو اضطروا إلى تخزينه لشهور قادمة، ويرتبط ذلك بحالات التهديد الخارجي والحروب.
- دعم الدولة والبنك المركزي للبنوك التجارية في حالة هلع المواطنين والمودعين وشكهم في الموقف الاقتصادي، وذلك بتوفير سيولة واحتياطي نقدي يكفي كافة الودائع.

(5) التصعيد:

هو ترك الأزمة أو الصراع يزيد ويحتدم، على الأخص حينما يكون هناك أطراف مختلفين في المصالح أو الخلفية السياسية أو العرقية، على الأخص في العمل الشعبي والسياسي، وفي مجالس المحليات والبلديات والأحزاب السياسية ويتم التصعيد لكي يصل النقاش وتصل الأزمة على نقطة (أو نقاط) التعارض والتضارب والتطاحن. وعادة ما تصل الأزمة إلى أحد النقاط التالية:

- تضارب المصالح.
- اختلاف الاتجاهات والأراء.
- انشقاق التحالفات.
- تطاحن الملل والشيع والعناصر.

(6) التفتيت:

وهي تشير إلى تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات الأصغر والأقل حجماً والأهون شكلاً والأبسط حلاً. فحينما تكون هناك أزمة كبيرة تهدد كيان المنظمة، كإضراب كافة العاملين بإحدى الشركات، فإنه يمكن تجزئة المشكلة من خلال التعرف على الأطراف المسببة والمؤيدة للأزمة، والتعرف على مطالبهم، ثم التعامل مع كل طرف على حدة. وفي حالة الإضراب يمكن التعامل مع صغار العاملين بمفردهم وبمعزل عن مجموعة أخرى كالموظفين وكالعمالات وكالمشرفين، فكل طرف له احتياجاته ومطالبه عن باقي الأطراف، ويمكن علاج مشكلة الإضراب العام ببدء مناقشة كل مجموعة على حدة. وهنا أمكن تفتيت الأزمة إلى أزمات صغيرة يمكن التعامل معها.

(7) التفريغ:

تنشأ الأزمة لأسباب معينة وإن فقدت الأزمة هذه الأسباب انتهت "وفاقد الشيء لا يعطيه". وفي هذه الطريقة على المسؤولين أن يتعرفوا على مضمون الأزمة وفلسفتها (أي أسبابها). وقد ترجع الأسباب أو المضمون إلى:

o أسباب اقتصادية. أسباب دينية وعقائدية.

o أسباب ثقافية. أسباب سياسية.

ويبدأ الأمر عادة بالاعتراف بوجود أزمة، وبالاقتراب من محركي الأزمة ومؤيديها، ثم البدء بالحوار، بالطبع مع التسلح بأشخاص مناسبين في هذا الحوار. فرجال الدين قادرين على إقناع محركي الأزمات ذات الخلفية الدينية. وشيناً فشيناً يتم إقناع محركي الأزمة بخطرهم الديني أو الثقافي أو السياسي أو الاقتصادي. وهنا أصبحت الأزمة مفرغة (أي بدون) أسبابها، وبالتالي تنتهي بسرعة.

(8) التحويل لمسار الأزمة:

حينما تصبح الأزمة شراً مستظهِراً يهدد كيان المنظمة أو الدولة، قد يصعب مواجهتها، وإنما يمكن بالحكمة تمويل مسارها إلى مجال آخر وربما إلى شيء منتج وفعال. فعلى سبيل المثال يمكن الآتي:

o تحويل ذوي الفكر الديني المتطرف إلى دعاة يعملون لصالح النظام بشيء من الإقناع.

o تحويل الموظفين ذوي الميول إلى السرقة والعدوان للعمل في مجال الإبداع الإداري أو أمن المنظمة.

o تحويل الهاكرز ومن يخترق أنظمة الكمبيوتر إلى اخصائيو أمن معلومات.

ويبدأ الأمر بالاعتراف بالمشكلة وتحديد أسبابها واستيعاب نتائجها ومعرفة طبيعة محركها، ووضع إستراتيجية لإقناعهم وجذبهم وإقراءهم لتحويل قدراتهم الهدامة إلى مسارات أخرى، بل يمكن تحويلها إلى مسارات إيجابية وخلاقة.

(9) الاحتواء:

تعتمد هذه الطريقة على التفاهم مع محركي الأزمة ومناقشتهم والتفاوض معهم بشكل يستغرق الوقت، ويفوت الفرصة على أي جهة خارجية ترغب في تدمير المنظمة وتهديد كيانها والتعامل مع نقابات العمال يمثل أفضل مثال لاستراتيجية الاحتواء. حيث تعتمد على محاصرة الأزمة وحصرها في المحركين الظاهرين وامتصاص غضبهم والاستماع إلى مطالبهم.

وتتم عملية الاحتواء بالمراحل التالية:

o تحديد قيادات الأزمة.

o الاجتماع بهم والإنصات لهم.

o مطالبتهم بالعمل من خلال القنوات الشرعية (مثل النقابة والتفاوض الجماعي والاجتماعات الرسمية مع الإدارة.

o مطالبتهم بتوحيد رغبتهم وحصرها في أهم الأمور. البدء في التفاوض للوصول إلى حلول وسط.

o بهذا الأسلوب تضيع الفرصة على أي محركين خارجيين من استغلال الأزمات العمالية في تفويض أركان المنظمة.

(10) تدمير الأزمة:

تسمى هذه الطريقة أيضاً بالتفجير الداخلي للأزمة أو بالصدام المباشر. وتستخدم حينما ترى المنظمة أن هناك هطر مدمر للمنظمة ويهدد بقاءها وهنا تلجأ المنظمة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركها.

ويتم استخدام هذه الإستراتيجية باتباع الخطوات التالية:

1- ضرب مؤيدي الأزمة بشدة، والهجوم على فكر الأزمة، وعلى كل من له صلة بها حتى يمكن هدم الأزمة من جوانبها.

2- استقطاب بعض من قوى الأزمة من المحركين والمؤيدين أو ذوي الفكر والتأثير على عناصر الأزمة، حتى يمكن زعزعة أفكارهم وتفريغ الأزمة من فكرها وأساليبها.

3- استهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال تجريدهم أو إبعادهم وربما تصفيتهم.

4- إيجاد قادة بدلاء للأزمة أكثر اعتدالاً يمكنهم تحويل اتباع الأزمة من جهودهم السلبية إلى مسارات أخرى ذات جهود إيجابية.