



مقرر

اتخاذ القرار وإدارة الأزمات

Decision Making & Crises Management

إ. د. طارق محمد
أستاذ إدارة الأعمال

الفصل الثاني عشر

فريق إدارة الأزمات

تكوين فريق إدارة الأزمات وإعداده، ومراحل عمله

- ثمة اختلاف كبير، بين فريق التعامل مع الأزمة، وفريق إدارتها؛ فالأول، تُنشط به مهمة وظيفية معينة، قوامها التصدي لأزمة محدودة، والحدّ من خطرها، ومعالجتها، والتعامل مع القوى التي صنعتها. بينما إدارة الأزمة، هي إدارة مستقلة، في الكيان الإداري، تتصف بالدوام والاستمرارية، لكونها جزءاً من هيكله التنظيمي. وغالباً ما تلجأ الكيانات الإدارية إلى استخدام فريق إدارة الأزمات؛ نظراً إلى أن الأزمات المعاصرة، تتطلب وجود متخصصين. أمّا تكوينه، فيختلف باختلاف الأزمات نفسها؛ فيُعدّ ويدرّب وفقاً لها، وتحدّد مهمته وسلطاته، والإطار العام لحركته.

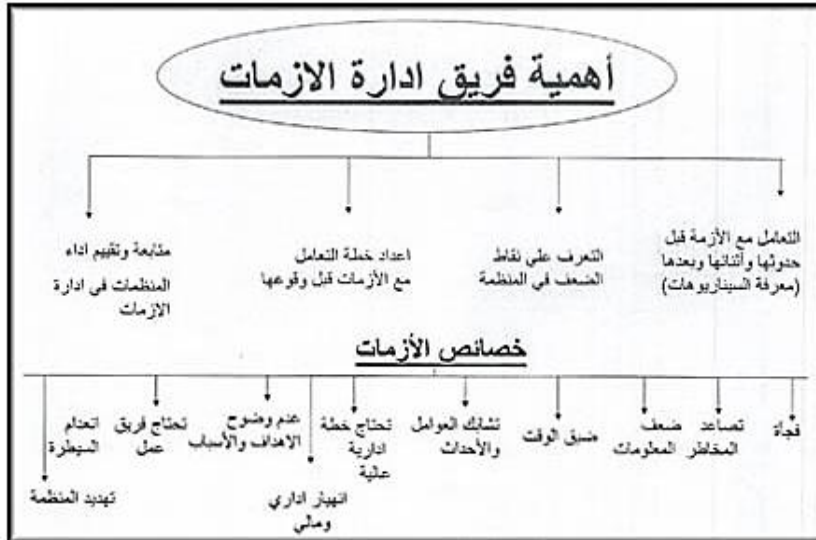
تكوين فريق إدارة الأزمات

- فالعملية التنفيذية لمواجهة الأزمة، هي، إذًا، التي تفرض مواصفات ذلك الفريق؛ ولذلك، فإن اختيار أعضائه، يرتبط بنوعها؛ فضلاً عن استيفائهم شروطاً عدة، أبرزها:
 ١. القدرة على التدخل في الأزمة، بمهارة.
 ٢. عدم قابلية التأثر بأحداث الأزمة، سواء نفسياً أو عاطفياً.
 ٣. الإصرار على تنفيذ الأوامر المتخذة، مهما كانت الأخطار الناتجة.
 ٤. التضحية بالذات، مع أهمية الولاء للكيان الإداري والانتماء إليه.

خصائص فريق إدارة الأزمات

١. تحقيق مستوى عالٍ من الاتصالات، الأفقية والرأسية، وحرية التفكير والمناقشة.
٢. قلة أعضاء الفريق وملاءمتهم المهام المطلوبة..
٣. تنوع تخصصات الفريق وتعددها، مع مراعاة القدرة على التعاون والعمل الجماعي.
٤. المرونة والقدرة على التحرك السريع، بعيداً عن القواعد واللوائح والبيروقراطية.
٥. التنسيق والاتصال الفعال، بين فريق الأزمة والمستويات القيادية؛ تلافياً لأي خطأ أو مشكلة، أثناء مواجهتها.
٦. اختيار قائد للفريق، تتوافر فيه مواصفات، شخصية وموضوعية، تؤهله للقيادة، وتحمل المسؤولية، والقدرة على اتخاذ القرار، والتعاون مع المستويات القيادية. ومُنحه صلاحيات واسعة، تمكنه من التحرك السريع، واتخاذ القرار، أثناء الأزمة؛ ولكن، يفضل أن تحدّد تلك الصلاحيات، تنظيمياً وإدارياً، وفق المراحل المختلفة لتطور الأزمة. ويفضل أن يُعيّن نائبان له، لمواجهة الأزمة، أثناء تغيبه.

أهمية فريق إدارة الأزمات



تكوين فريق الإدارة للأزمات المحلية

ينبثق تكوين الفريق من حجم الكيان الإداري وتكوينه، ونطاق عمله، المحلي أو الدولي. وهو، بصفة عامة، يضم:

١. إخصائي قانوني: يكلف بمراجعة خطة الأزمات، وتحديد ما يجب إصداره من بيانات، تتناول الأزمة والنتائج المترتبة عليها.
٢. إخصائي بالعلاقات العامة: مهمته تفهّم الأسلوب الإعلامي، اللازم لتغطية الأزمة؛ وكذلك عقد المؤتمرات الصحفية.
٣. خبراء فنيين: يعملون في الوحدات الإنتاجية. ويكون هدفهم تحسين الأداء، عندما تقع الأزمة، على أن يكونوا مستنفرين للتعامل مع مقتضياتها.

تكوين فريق الإدارة للأزمات المحلية

٤. إخصائي مالي: يتدارك الارتباك المالي، الناجم عن الأزمات العنيفة؛ على أن يكون ذا دراية كاملة بالموقف المالي، والاحتياجات المالية. ويكلف بإعداد خطط مواجهة الأزمات ومصادر التمويل عند حدوثها.

٥. إخصائي اتصالات: يجهز مركز الأزمات بوسائل اتصال متقدمة تكنولوجياً، يؤمّن عد اختراق شبكاتها.

٦. إخصائي بالشؤون العامة: نظراً إلى خضوع المنظمة لرقابة الأجهزة الحكومية، فإنه لا بدّ من متخصص بالشؤون العامة، له معرفة كاملة بالتعليمات الحكومية، المتعلقة بالأحداث والأزمات، التي تنتج من النشاط الخارجي للشركة. كما يتولّى المراجعة الشاملة لخطة إدارة الأزمة؛ لتحديد المصادر المسؤولة عن التبليغ، والجهات الواجب إبلاغها؛ إضافة إلى أسلوب صياغة التقارير.

٧. رئيس الكيان الإداري، أو نائبه: يشارك في إعداد خطة الأزمات؛ نظراً إلى درايته الكاملة بمختلف الأدوار، التي يمكن إسنادها إلى العاملين، وحدود المساندة والتأييد المطلوبين.

تكوين فريق الإدارة للأزمات الدولية

١. **جماعة اتخاذ القرار:** تتألف من ممثلين دائمين، على مستوى الدولة، يرابطون في مركز إدارة الأزمات. ويمكنهم الاستعانة بالعديد من الخبراء والمستشارين، في مختلف التخصصات، طبقاً لطبيعة الأزمة ونوعها ومكانها. وتوضح أهمية تلك الجماعة خلال المراحل الأولى لإدارة الأزمة الدولية، حينما تضع مقترحات القرار وخياراته المختلفة.

تكوين فريق الإدارة للأزمات الدولية

٢. **جماعة دعم القرار:** وهي جماعة عمل، يضمها تنظيم مركز إدارة الأزمات. وتتكون من:

- أ. **قسم المعلومات:** وهو المسؤول عن توفير المعلومات المختلفة عن الأزمة وأسلوب تداولها. ولذلك، لابد من مركز معلومات، مجهز بالمعدات الإلكترونية، التي تمكن من تداولها؛ ويضم محور معلومات إقليمياً، وآخر دولياً، ويضطلع محور ثالث بالمتابعة.
- ب. **قسم التحليل والتقييم:** يشمل هذا القسم متخصصين بتحليل الأزمات، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية والإرهابية، والصراع الدولي؛ يُعهد إليهم بتحليل المواقف، وإعداد الخيارات للقرارات المتخذة خلال مرحلة إدارة الأزمة.
- ج. **قسم الاتصالات:** وهو القسم المكلف بتوفير وسائل الاتصال المختلفة، لمركز إدارة الأزمات، سواء كانت مرئية أو مسموعة، من خلال مركز الإشارة المتكامل.
- د. **قسم التنسيق وعرض النتائج:** يتولى وسائل عرض البيانات وقواعد المعلومات. ويكلف بتنظيم مركز إدارة الأزمات وتشغيله، في الفترات العادية، وخلال الإدارة الفعلية للأزمة.
- هـ. **قسم الإعلام:** وهو المسؤول عن الإعلام، المحلي والإقليمي والدولي، الذي يهيئ الرأي العام، من خلال الوسائل المتاحة، لتقبل القرارات المتخذة خلال الأزمة؛ إضافة إلى دراسة ردود فعل للرأي العام، إقليمياً ودولياً.

تكوين فريق الإدارة للأزمات الدولية

٣. **جماعة المعاونة:** تشمل الأقسام المتعلقة بالتدريب والتأهيل، والتخطيط والأمن، والإدارة المالية، والعلاقات العامة. وتكف بتنظيم العمل الداخلي لمركز إدارة الأزمات.
٤. **جماعة المستشارين:** وهي جماعة منتقاة، متمرسة بإدارة الأزمات؛ يستعين متخذو القرار بمشورتها وخبرتها النادرة، والمتخصصة. وتكون الاستعانة بالمستشارين، إما بحضورهم المباشر، أو من خلال وسائل الاتصال المختلفة.
٥. **جماعة التنسيق:** وهم مندوبون دائمون، من مختلف الوزارات، وخاصة الدفاع والأمن والخارجية والاقتصاد والمالية والإعلام والصحة؛ مهمتهم تنسيق الجهود المختلفة في إدارة الأزمات، الإقليمية والدولية؛ على أن يستمر عملهم، ويدوم في مركز إدارتها.

مهام مركز الإدارة واختصاصاته

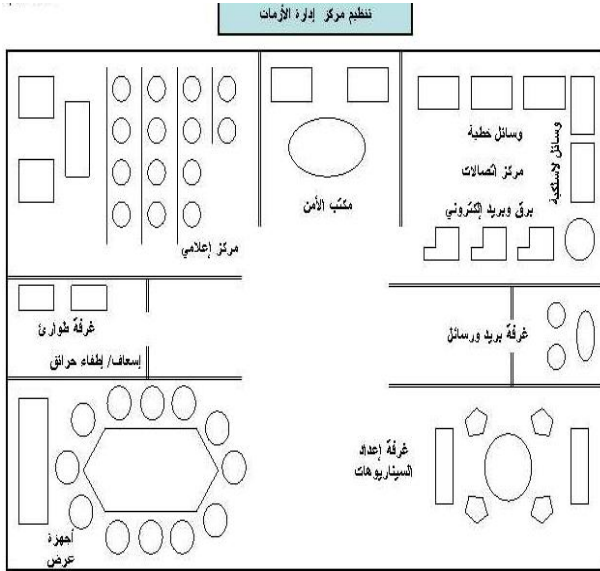
لمراكز إدارة الأزمات مهام محددة، ومتعددة، تتمثل في الآتي:

١. تجميع المعلومات وتحليلها، للمساعدة على بلورة سيناريوهات؛ واستكشاف التحديات المختلفة، وإمكان تحوّلها إلى أزمات؛ استعداداً لمواجهتها.
٢. توقُّع ردود الفعل، في كل حالة، وفقاً للمتغيرات؛ كي يمكن احتواء الأزمة، من دون اللجوء إلى الوسائل والأساليب العنيفة، كلما أمكن ذلك.
٣. إعداد الدراسات المتكاملة للعوامل، الإدراكية والسيكولوجية والعقائدية، لدى صانعي الأزمات؛ تمهيداً لاستنتاج تصرفاتهم، عند وقوعها.
٤. تطوير أجهزة صنع القرار وإحكام عملها، وخاصة ما يتعلق بالمسؤوليات والمعلومات والاتصالات، والاستفادة من الدراسات الحديثة.

مهام مركز الإدارة واختصاصاته

٥. الدراسة المستمرة للرأي العام، الناجم عن الأزمة، وما يطرأ عليه من تغييرات.
٦. التنسيق المستمر مع الأجهزة المختصة، وإيجاد وسائل الاتصال السريعة معها.
٧. على المستوى الدولي، إعداد الدراسات المتكاملة، والمستمرة، عن مفاهيم الأزمات وتطورها وإدارتها، وموازن القوى؛ والتركيز في تلك التطبيقية والعملية، وإجراء المقارنات المختلفة بين الأزمات.
٨. التنسيق مع المراكز المتخصصة بإدارة الأزمات، وتبادل المعلومات والآراء، سواء كانت تلك المراكز محلية، أو إقليمية، أو عالمية.
٩. العمل المستمر لتنمية مهارات العاملين وقدراتهم، على مستوياتهم كافة، وتدريبهم على الاشتراك في اتخاذ القرارات وتنفيذها. وذلك من خلال محاكاة الأزمات، السابقة والمتوقعة؛ وعقد الندوات والدورات التدريبية، التي ينظمها مركز إدارة الأزمات.

مكونات مركز الإدارة



يفضل إنشاء مركز لإدارة الأزمات، لاستخدامه عند تعرض الكيان الإداري لأزمة ما، وغالباً ما يتكون مركز إدارة الأزمات من عدة قاعات مختلفة، تتضمن قاعة اجتماعات، وأخرى لإعداد السيناريوهات، ومركز اتصالات، ومركزاً للصحافة، وأماكن للسيطرة والأمن كما في الشكل التالي.

مكونات مركز الإدارة

ويراعى في تجهيزه عوامل عدة، منها:

١. وضوح أسلوب التعامل مع أجهزة الإعلام، حتى يمكن الإعداد المسبق للبيانات والمعلومات، التي سيفصح عنها، في خلال الأزمة، على أن تكون صحيحة، ودقيقة، وثابتة؛ كي لا تؤثر، سلباً، في المصادقية.
٢. مواظبة المختصين والفنيين، الذين لهم صلة بالأزمة، على الوجود في المركز؛ لاستجابة ما يستدعيه الموقف من المعلومات الفنية المتخصصة، سواء إبان مواجهة الأزمة، أوفي خلال المؤتمرات الصحفية.

مكونات مركز الإدارة

٣. اختيار المركز الإعلامي، الذي ستعقد فيه المؤتمرات الصحفية، بأسلوب يحقق تنفيذ الإجراءات الأمنية، الضرورية لدخول أجهزة الإعلام وخروجها.
٤. الإعداد المبكر لمركز إدارة الأزمات، يراعي توفير الأماكن، لعمل وسائل الإرسال والاستقبال المتطورة وأجهزتها؛ إضافة إلى أجهزة الاتصالات، السلكية واللاسلكية، والفاكس، والبريد الإلكتروني؛ زد على ذلك أجهزة العرض، وشاشات التكبير.
٥. مراعاة القدر الملائم من خصوصية المؤسسة، في هندسة المركز؛ وحاجة الإعلام إلى بث المعلومات مباشرة؛ وإمكانية استمرار العمل، عدة أيام متتالية.

عمل فريق إدارة الأزمات

١. جمع الحقائق والمعلومات: يعتمد فريق إدارة الأزمات، قبل البدء بوضع خطة الأزمات، إلى جمع الحقائق والبيانات كافة، التي يحتاج إليها؛ وتشمل:

- أ. بيانات ومعلومات متوافرة دائماً في مركز إدارة الأزمات.
- ب. بيانات ومعلومات سريعة التغير، تتراكم في مراكز أخرى، يمكن الاتصال بها.
- ج. معلومات وبيانات لا توجد في المراكز الدائمة، وتتوافر في المراكز البحثية.
- د. بيانات تقديرية، يحتاج إعدادها إلى متخصصين، عند طلبها أثناء الأزمة.
- هـ. معلومات يجب توافرها، أثناء إدارة الأزمة:

- ١- بيانات أو معلومات عن احتمالات وقوع أزمة، في توقيت، أو مكان، أو قطاع معين.
- ٢- بيانات ومعلومات عن عوامل نشوء أزمة واشتدادها.
- ٣- بيانات ومعلومات عن أعراض أزمة.
- ٤- بيانات ومعلومات عن حدوث أزمة.
- ٥- بيانات ومعلومات عن القطاعات، التي تتأثر بالأزمة.
- ٦- إمكانيات متاحة لمواجهة الأزمة.
- ٧- جهات يمكنها التعامل مع الأزمة.
- ٨- سيناريوهات لازمة لمواجهة الأزمة.

عمل فريق إدارة الأزمات

٢. إعداد سيناريوهات لأزمات متوقعة

توافر البيانات والحقائق، يمكّن من توقع الأزمات المحتملة، من خلال حصر الأخطار واستقرائها. وللتعامل مع الأزمة، يحتاج متخذ القرار إلى سيناريوهات بديلة وتحليلها، واعتماد الملائم منها، في إطار تأمين المصالح الحيوية والمحافظة عليها. ومهمة إعداد السيناريو، ليست سهلة؛ قوامها تقدير الأحداث ومعدلات تصاعدها، وواقعية التدريب عليها؛ فنجاحها رهن بالخبرة، والإلمام العلمي، والقدرات الخاصة على التصور السليم.

يشتمل السيناريو على عدة تصورات للتحركات والعمليات المتتالية، التي يجب أن تتراكم، ليتمكن تحقيق الهدف منها. فيتضمن أدوات التنفيذ ومكانه، وتوقيات المهام والعمليات التنفيذية وأسلوب تتابعها، ونوع النتائج المطلوب الوصول إليها، في كلّ مرحلة، والجهات المسؤولة عن تنفيذ كلّ جزء من أجزاء السيناريو، ومستوى الأداء المستهدف. ويجب أن يسبق إعدادة توضيح طبيعة المهمة، المكلف بها فريق الأزمات، والأطراف الأخرى المشتركة في العملية.

العمل في مركز إدارة الأزمات

ولتحقيق هذه المهام، ينقسم العاملون في مراكز إدارة الأزمات، إلى خمس جماعات أساسية، هي:

- أ. الأولى:** مهمتها التعامل المباشر مع عناصر الأزمة؛ وهي الأكثر اعتماداً على نظام تكنولوجيا المعلومات.
- ب. الثانية:** تضطلع بالمتابعة والتحليل للأزمة وتداعياتها.
- ج. الثالثة:** تتولى إدارة الأزمة.
- د. الرابعة:** تسعى إلى استعادة الأوضاع.
- هـ. الخامسة:** تعمل في المركز التبادلي لإدارة الأزمة.

التعامل مع الأزمة

عملية مواجهة الأزمات وإدارتها بأسلوب علمي متكامل، تمرّ بعدة أدوار متكاملة، ومرتبطة، ومتتابعة، أهمها :

١. تقدير الموقف

- أ. تحديد إجراءات القوى المسببة للأزمة وتصرفاتها، ونتائج تلك الأزمة، وردود الفعل، والمواقف المحيطة بها، والمؤثرة فيها.
- ب. تحليل مكونات القوى المسببة والمحركة للأزمة وعلاقة بعضها ببعض، ومصادر الوصول إلى النتائج الحالية، وأسباب نشوء الموقف الراهن وتطوره، وعلاقات المصالح، والصراع والتنافس والتكامل، التي ربطت بين القوى المسببة للأزمة وأي قوى أخرى.
- ج. تحليل دقيق للقوى، الصانعة للأزمة والمعارضة لها، وقدرة كلّ منهما على الحركة والمناورة، ومدى دعمها الخارجي.

التعامل مع الأزمة

٢. تحليل الموقف

أ. بعد تقدير الموقف، والتوصل إلى حقائق محددة، يبادر قائد الفريق المكلف بإدارة الأزمة، بمساعدة معاونيه، إلى تحليل الموقف بمقوماته ومكوناته المختلفة؛ لاكتشاف المصالح الحقيقية المتوخاة من الأزمة، وأهداف صانعيها الحقيقية، غير المعلنة، التي يسعون إلى تحقيقها. ويحاول التحليل الجوانب التالية:

١- علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات والثوابت، المتعلقة بعوامل الموقف، ومدى تأثير كلٍ منها؛ إضافة إلى تأثيرها في صنع الأزمة، وتكوين الموقف المتأزم.

٢- أسباب التوتر، والعوامل التي دعمته، ومستوياته التي بلغت الأزمة؛ ومراحل الاستقرار والتعادل، التي استطاعت قوى إدارة الأزمة الوصول إليها.

٣- مواطن القوة والضعف لدى كلٍ من قوى صنع الأزمة والمواجهة لها.

٤- طبيعة الأخطار التي تنتج عن الأزمة، وأعباء استمرارها ونفقاته، ومدى تأثيرها.

ب. تحويل النتائج، التي أسفر عنها تحليل الموقف، إلى عناصر كمية، تتيح التوصل إلى المؤشرات والنتائج والحلول، الكلية والجزئية، والخيارات المختلفة.

التعامل مع الأزمة

٣. التدخل في الأزمة

وهي مرحلة رسم السيناريوهات، وإعداد الخطط والبرامج، وحشد القوى لمواجهة الأزمة والتصدي لها. ويرتكز إعداد السيناريوهات على الخريطة العامة لمسرح العمليات، والتي تتضمن الأطراف والقوى كافة، التي حشدتها صانعو الأزمة ومقاوموها؛ وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع. واستناداً إلى تلك الخريطة، يُخطط تحرك المواجهة كالاتي:

أ. تحديد الأماكن الأكثر أمناً وتحصيناً؛ لاتخاذها نقاط ارتكاز، وقواعد انطلاق.

ب. تحديد الأماكن الآمنة؛ لاتخاذها حاجزاً يتلقى الصدمات، في حالة تدهور الموقف؛ فضلاً عن كونها مناطق إنذار واحتواء للضغوط.

ج. تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام، والرموز التي يمكن تحميلها المسؤولية عنها، وتسليط السخط عليها، والتمهيد لاستبدال رموز جديدة بها، ذات شعبية مقبولة لدى قوى صنع الأزمة.

التعامل مع الأزمة

٣. التدخل في الأزمة

د. وضع خطة لامتنصص ضغوط الأنية للأزمة، تستجيب بعض مطالب القوى الصانعة لها، وتقرّ التوافق المرحلي معها؛ على أن يكون ذلك وفقاً للمراحل العلمية الآتية:

- ١- الاعتراف بالأزمة.
 - ٢- التوافق والاستجابة المرحلية لمطالب الأزمة .
 - ٣- تحقيق أسباب الأزمة وتأكيدھا.
 - ٤- تكوين لجان، تناقش الأزمة، وتشارك في حلھا.
 - ٥- نقل العبء المترتب على حل الأزمة، إلى القوى الصانعة لها.
- هـ. توزيع الأدوار على قوى مقاومة الأزمة، لا سيما فريق إدارتها، والفريق المكلف مواجهتها والتدخل المباشر فيها.
- و. تأكيد استيعاب الخطة العامة لمواجهة الأزمة، من قِبَل كلِّ من المعنيين بها؛ والتتابع الزمني للمهام، وفقاً للسيناريو، الذي اختير لمواجهة إفرزاتها، والتصدي للقوى الصانعة لها، بل اجتذاب بعضها؛ للسيطرة على مسرح الأزمة سيطرة فاعلة.
- ز. حشد كلِّ ما يحتاج إليه التعامل مع الأزمة؛ وتزويد فريق المهام باحتياجاته، من الأدوات والمعدات، التي يتطلبها الموقف.
- ح. تحديد التوقيت المناسب للبدء بتنفيذ خطة المواجهة تنفيذاً فعالاً، وحاسماً؛ على أن تستمر متابعة الأحداث، ومراقبة رد فعل الطرف الآخر.

التعامل مع الأزمة

٤. معالجة الأزمة

يسبق الأزمة فريق إدارتها، ومنتخذ القرار فيها بمجموعة سيناريوهات جاهزة Basic Tasks؛ يواجهون بها ما يطرأ من مواقف صعبة، أو يعدّلونها لتكون صالحة ملائمة للاستخدام الفعلي. وتوزّع، بمقتضاها، أدوار ومهام، أساسية وثانوية، وتكميلية، هي قوام معالجة الأزمة.

- أ. المهام الأساسية: تشمل المصادمة، والمواجهة السريعة، العنيفة؛ والاستنزاف، والاستيعاب؛ وتحويل مسار القوى صانعة الأزمة.
- ب. المهام الثانوية: تتولّى تهيئة المسارات، وإعداد مسرح الأزمة، ودعم فريق المهام الأساسية، سراً أو علناً، وفقاً لما تملية عملية المواجهة.
- ج. المهام التكميلية: تعمل على إزالة الآثار والانطباعات، التي خلقتها سابقاتها في المسرح؛ وتحسين تلك الانطباعات، واستعادة الأوضاع كما كانت عليه قبل الأزمة.