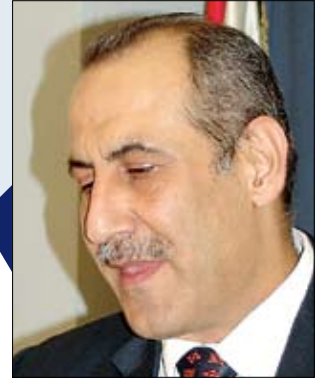


إدارة الأزمات ودور خبير المحاسبة الاستشاري

رغم التعريفات القديمة لإدارة الأزمات إلا أنه يعتبر أحد الفروع الحديثة في مجال الإدارة. وتتضمن هذه الإدارة العديد من الأنشطة، يأتي على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة، والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة. عند التفكير بإقامة أي مشروع لابد من إعداد الخطط المستقبلية، ووضع عدد من الخطوات التي يمكن تطبيقها لمواجهة كافة المشاكل الطارئة في حال حدوثها. وبما أننا بصدد الحديث عن المستقبل، وليس هناك من تأكيد فعلي عن وقوع أو عدم وقوع حادثة قد تؤثر على استمرار المشروع، لذلك تتم التوصية بوضع أنظمة إنذار مبكرة، عبر وضع المؤشرات التي ترتبط بإجراءات عملية توفر تعليمات واضحة إلى شتى المعنيين، كما توفر تقييماً لشتى النتائج الواقعة والمحتملة، وتساعد على ضمان استمرار إدارة العمليات أثناء الأزمة في حال حصولها وبعدها مباشرة.



د. محمد سليم وهبه
استاذ جامعي، خبير محاسبة مجاز

IFRS7 بما يتعلق بمخاطر المؤسسات، ومعياري التدقيق الدولي ISA 300 وما يليه، من حيث امكانية الشك في فرضية استمرار المؤسسة.

تاريخ مصطلح الأزمة

لقد ازدهر مصطلح إدارة الأزمات في أحضان علم الإدارة العامة عندما استخدم للترويج بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مآزق طارئة. وفي سبيل ذلك ظهرت قوة المهام الخاصة أو الإدارة بالإستثناء أو الإدارة بالأهداف والنتائج أو إدارة المشروعات أو فكرة غرفة العمليات لإدارة المشاكل الحادة المنفجرة.

وإدارة الأزمات هي تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات اللازمة لها. وهي منهج منطقي في التعامل مع الأزمات الحقيقية بطريقة تجعل المؤسسة تعمل بشكل منتظم في كل الظروف غير الاعتيادية.

يعود اصطلاح الأزمة « Crise » إلى الفكر اليوناني القديم الذي يقصد بها نقطة تحول في الأمراض الخطيرة والقاتلة والتي تؤدي عادة إلى الموت المحقق أو الشفاء التام، كما ورد استخدام هذا المصطلح باللغة الصينية في شكل كلمتين «Wet-ji» أولاهما تعبر عن الخطر والثانية عن الفرصة التي يمكن استثمارها لدرء الخطر من خلال تحويل الأزمة وما تتطلبه عليه من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية لاستثمار هذه الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول البناءة^١.

كما تعني الأزمة في المعجم الوسيط: الشدة والقحط، أما في المنجد فإن أصل الكلمة مشتق من «زأماً زأماً زؤوماً» أي مات سريعاً. هذا عن المعنى الاصطلاحي، أما من حيث دلالاتها الدولية، فهناك مجموعة من التعريفات^٢

تركز العديد من أدبيات إدارة الأزمات على الحاجة إلى إدارة التعامل مع وسائل الإعلام في أوقات الأزمات بشكل جيد، ففي الوقت الذي تمثل فيه وسائل الإعلام أداة رئيسية للتواصل مع العامة، فالشركة بحاجة ماسة أيضاً إلى مواصلة الأعمال في أقرب فرصة ممكنة. فالإحتياجات لا تقتصر على استمرار تدفق الإيرادات فحسب، بل تشمل أيضاً حاجة العاملين في الشركة إلى الشعور بالثقة في استمرار وظائفهم، وحاجة العملاء للشعور بالثقة أيضاً في قدرة الشركة على مواصلة توفير المنتجات والخدمات التي تقدمها. وقللة هي الشركات التي تفكر بدور خبير المحاسبة المجاز كمستشار وعامل وقائي مهم في وضع تصورات وتوقعاته لهيكلية الأزمات والحالات الضاغطة الممكنة.

ولكي يكون خبير المحاسبة المجاز في لبنان على معرفة بالتطورات الحديثة للمناهج الإدارية والمعارية، من ناحية ارتباطها بمعايير المحاسبة الدولية ومعايير التدقيق الدولية، في بيئة أنشطة دولية على درجة عالية من التواصل (Hyperlinked) بهدف توسيع سلة الخدمات المتاحة وتطويرها.

سيتم خلال هذه الدراسة عرض لمفهوم الأزمة، وكيفية اندماجها وتفاعلها وانتشارها عبر أمثلة لأزمات واقعية، مع تغيير في بعض التسميات، لتفهم ميكانيكية الأزمة وتفاعلها، وماهية الوسائل المستخدمة للاستشعار بها، من خلال شرح مراحل الأزمات، واستخلاص مؤهلات إداريي الأزمة، بهدف تعريف خبير المحاسبة بإمكانية تقديم خدمة جديدة في سياق مهامه تحت عنوان خطط استمرار نشاط الشركة (Business continuity plan)، والتي بموجبها يتم توقع الكوارث والأزمات وما هي سبل المواجهة الممكنة للمحافظة على استمرار النشاط، مع اعتبار ميزان الكلفة والمنفعة، وهي مادة متممة لإدارة المخاطر ويمكن ربطها مباشرة بالمعيار المحاسبي

١- محمد صدام جبر، المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات - المجلة العربية للمعلومات، تونس - المجلد التاسع - العدد الأول ١٩٩٨، ص ٦٦.
٢- أمين هويدي، م، ص ١٣١.

التي وردت في هذا الشأن، فتركسا (Triksa) يعتبرها ذلك التكتيف الشديد لطافات الاختلال وعدم الإستقرار داخل النظام الدولي، فيما يعرفها كل من وينر (Winer) وكاهن (Kahn) بأنها تشتمل على قدر من الخطورة المفاجئة وغير المتوقعة، أما بولدنج (Boulding) فيرى بأنها بمثابة نقطة تحول أو حد فاصل بين وضعين^٢، أما أمين هويدي فيعرفها «... سواء كانت عالمية أو إقليمية، بأنها مجموعة من التفاعلات المتعاقبة بين دولتين أو أكثر تعيش في حالة صراع شديد يصل أحيانا إلى احتمال عال لنشوء الحرب ووقوعها، وفيها يواجه صاحب القرار موقفاً يهدد المصالح العليا للوطن ويتطلب وقتاً قصيراً للتعامل مع هذا الموقف باتخاذ قرارات جوهريّة...».

أما بالنسبة لمايكل. س. لوند فتعني: «... مواجهة متوترة بين قوات مسلحة معبأة ومتأهبّة، وقد تشتبك مع بعضها في تهديدات ومناوشات على مستوى منخفض من أن لآخر، ولكنها لم تستخدم أي قدر كبير من القوة العسكرية»^٤.

ويعرفها آخرون بكونها، «مرحلة الذروة في توتر العلاقات في بيئة استراتيجية وطنية أو إقليمية أو دولية، بحيث يصبح أطراف تلك العلاقات قاب قوسين أو أدنى من الحرب»^٥.

في حين هناك من يعتبر أنها «بمثابة حالة عصبية مفرجة مؤلة تضغط على الأعصاب وتشل الفكر وتحجب الرؤيا، تتضارب فيها عوامل متعارضة وتتداعى فيها الأحداث وتتلاحق وتتشابك فيها الأسباب بالنتائج وتتداخل الخيوط ويخشى من فقد السيطرة على الموقف وتداعياته وأثاره ونتائجه... فهي خلل يؤثر تأثيراً حيوياً يعرض المتعرض لها، سواء أكان فرداً أو كياناً أو حتى دولة، لحالة من الشتات والضياع تهدد الثوابت التي يقوم عليها»^٦.

مصطلح إدارة الأزمة^٧ Crisis Management استخدم في العصر الحديث في مجال العلاقات السياسية الدولية ففي سنة ١٩٦٢ من القرن الماضي، عندما نشبت أزمة الصواريخ السوفياتية على الأراضي الكوبية، تسببت في تفاقم العلاقات بين موسكو وواشنطن إلى حد تلويح الرئيس الأمريكي جون كينيدي بحرب عالمية ثالثة. لكن الأزمة انتهت بموافقة الزعيم الروسي نيكيتا خروتشوف على تفكيك تلك الصواريخ مقابل تعهد أمريكي بعدم غزو كوبا. حينها قال ماكنمارا وزير دفاع الولايات المتحدة لقد انتهى عصر «الإستراتيجية» وبدأ عصر جديد يمكن أن نطلق عليه عصر «إدارة الأزمات».

يتميز المفكرون بين عدد من المصطلحات المتعلقة بالأزمة مثل المشكلة والكارثة. ليست كل مشكلة أزمة، وإن كان لكل أزمة مشكلة، فالمشكلة قد تكون صغيرة ولكن لا يمكن حلها فتصبح أزمة، وقد تكون مشكلة كبيرة، ولكن من الممكن التغلب عليها من خلال جهد معقول. أما إذا تعقدت الأمور أو وصلت إلى طريق مسدود عندئذ نكون بصدد أزمة.

والأزمة بهذا المعنى هي عبارة عن مشكلة معقدة يبدو أن حلها أمر شبه مستحيل بالطرق التقليدية، هذا عندما نكون بصدد مشكلة ذات بعدين نفسي أو اجتماعي أو اقتصادي.

أما الكارثة فهي مشكلة ولكنها في غالب الأحيان لا تكون من صنع البشر، كالزلازل والبراكين وتوابع الحروب والفيضانات المدمرة والأعاصير الكاسحة.. إلخ. فهي ذات قوى أضخم من أن تواجه بالإمكانات العادية للإنسان الفرد أو حتى الجماعة أو الدولة في بعض الأحيان مثل إعصار «سونامي» الذي حدث في جنوب شرق آسيا، وكتلك الأعاصير التي تهب على شواطئ الولايات المتحدة الأمريكية في كثير من الأحيان، والفيضانات التي تحدث في شبه القارة الهندية وما جاورها من اقطار، والزلازل التي تحدث في وسط آسيا أو في اليابان. والتي تمتد آثارها إلى آفاق بعيدة وتطول الذوات والبشر والبنى الأساسية، وتخلّف الكثير من الدمار والتخريب؛ ومن الممكن أن تنتج عنها أزمات لا حصر لها من أزمات فردية وأزمات اجتماعية وأزمات اقتصادية. وكل أزمة منها محتاجة إلى فن في إدارتها من خلال منظومة متكاملة يطلق عليها اسم السيناريو.

وتقنية إدارة الأزمات لها قواعدها وضوابطها وهي في هذا الجانب علم، ولكن تطبيق هذه القواعد بما يتلاءم والظروف الضاغطة والمتقلبة والمواقف المفاجئة والمتسارعة التي يفرضها الأطراف، يتوقف على قدرة خلاقة لصاحب القرار أو مدير الأزمة. لذلك فهي، من هذه الناحية، فن يتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة أبداً وإن كانت المعرفة تصقلها وتهذبها وتعمقها^٨.

ما هي الأزمة؟

لا يوجد تعريف واضح لمفهوم الأزمة، ما قد يكون أزمة لشركة قد تمثل حالة عابرة أو طارئة مؤقتة لشركة ثانية ويمكن للدلالة القول بأنها:

- حدث غير متوقع.
- حدث يمثل حالة طارئة في القرار.

يتميز المفكرون بين عدد من المصطلحات المتعلقة بالأزمة مثل المشكلة والكارثة. ليست كل مشكلة أزمة، وإن كان لكل أزمة مشكلة



٣- عطية حسين أفندي عطية، مجلس الأمن وأزمة الشرق الأوسط، ١٩٦٧-١٩٦٧، ودراسة حول فعالية المنظمة الدولية، الهيئة المصرية العامة للكتاب مصر ١٩٨٦ ص ٢٣ و٢٤.

٤- مايكل، س. لوند؛ منع المنازعات العنيفة، استراتيجية للديبلوماسية الوقائية، ترجمة عادل عناني، الطبعة الأولى ١٩٩٩، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية (مصر) ص ٥٩.

٥- عثمان عثمان؛ مواجهة الأزمات، مصر العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ١٩٩٥، ص ١٤.

٦- محمد الشافعي؛ إدارة الأزمات، مركز المحرسة للبحوث والتعريب والنشر، الطبعة الأولى ١٩٩٩، ص ٥.

٧- <http://ar.wikipedia.org/wiki/>

- وضع غير عادي يسبب انقطاع خدمات الزبائن أو تهديد لحياة الأشخاص،
- وضعية الأزمة عند حدوث أمر غير مسجل في لائحة الامور الممكن حصولها،
- عدم انضباط تصرفات الشركة،
- عدم الالتزام بالنظم والتنظيم الموضوع.

وبالتالي يمكن استخلاص منهج الأزمة على أنها حادث أو حدث غير متوقع، وفريد، يدخل عنوة في المؤسسة ويتغلغل في المفاصل التشغيلية للشركة ويؤدي إلى خلل أو ضغط أو أزمة نفسية وبالنهاية يهدد استمرار المؤسسة.

- هذا التعريف يميز الحدث الذي يسبب الأزمة (الحادثة أو المشكلة) والعواقب ولكنه يبرز ثغرتين مهمتين:
- ١- أنها تشتمل على مجموعة من الحوادث والأوضاع المختلفة، وتفقد قدرتها على الدقة والخصوصية.
 - ٢- تتميز بردود الفعل. إنها تدعونا إلى الحديث على وضع الحدث اعتباراً من بدء حدوثه، في هذا الوقت نكون قد تأخرنا. حيث يتم التمسك بتقييم نتائج الحدث، كأننا نعتد تصرفاً دفاعياً، وبالتالي فإننا ننتظر وهو تصرف له مخاطره على صعيد استمرارية الشركة.

تحليل الأزمة

- لا يوجد تحليل موحد لإدارة الأزمة، وتساعدنا الأزمات الحاصلة في تفهم طبيعة الأزمة، وكيفية انتشارها وتعاظمها.
- فالأزمة تشر الإضطراب وتتوجه إليها كل المطالبات، فينظر إليها الإداريون على أنها حوادث محطمة، مهددة لاستمرار الشركة. فقاعدة عدم التوقع تحثهم على استعداد إدارة الأزمات من مهامهم أو في إستراتيجيتهم أو من جداول اعمالهم.
- قد نسمع عن تحطم جوي ونعتبره عابراً وليس بالأزمة، وهي عملية الرافض، ولكن في اليوم التالي ينخفض الحجز إلى أدنى مستوياته على طائرات الشركة.
- وقد نسمع أن الأزمة يجب تحملها، لأنها الحياة، أو لا يمكن تجنبها لأنها دورية، نظرية التسلسل، والقدر المحتوم.
- الحالات الواقعية تجعلنا نفكر بعقلانية بعد أن أصبحت الأزمات في صميم واقعنا التشغيلي، وبنتيجة التجارب، فقد استحدثت إدارياً علم بعنوان خطط استمرارية النشاط (Business Continuity Plan).
- وسنستعين بذلك بحالة شركة ١١ Poincard، وهي حالة غير واقعية وأسماء الأماكن والبلد هي للدلالة العلمية.
- الشركة الفرنسية Maison Champagne Poincard تنتج شامبانيا بجودة عالية وقد واجهتها حالة تقليد للمنتجات.
- التقليد في الشكل مماثل تماماً للأصل، وقد تم تداول المنتجات المقلدة في الولايات المتحدة، وأوروبا، وجنوب فرنسا.



- حدث ينتج ردات فعل داخل وخارج الشركة.
 - قد يكون تعريف الأزمة غير واضح ولكن النتائج غالباً ما تكون:
 - التعرض الاعلامي.
 - خسائر مالية.
 - ضحايا.
 - تدني في السمعة وغيرها.
- ويمكن أن تطال الأزمة شركة، كما حصل لشركات Alimex, Buffalo, Grill، أو لماركة كما حصل لـ Coca Cola، أو لمهنة كما حصل لمهنة تصنيع الجبنة، أو قد تطال فروع شركات كما في حالة Dioxine في بلجيكا.
- ولاستيضاح التعريف، تم اللجوء إلى الشركات ١٠ لسؤالهم عن تعريف الأزمة من وجهة نظرهم فكانت الاجوبة:
- حدث غير متوقع،
 - حدث له انعكاس تقني سلبي، على الإنتاج أو على صورة المؤسسة أو على الموظفين،
 - أحداث غير متوقعة لها ارتدادات عكسية على موجودات الشركة،
 - حدث لا يمكن السيطرة عليه،
 - إنقطاع خطير للأعمال، خسائر مالية مهمة، خسارة ثقة المجتمع،
 - تغطية إعلامية للحدث، الإعلام يخلق الأزمة،
 - حدث له انعكاسات خطيرة على الموظفين، المجتمع، البيئة، واستمرارية الشركة،
 - إشكالية مالية أو قانونية،
 - إشكالية مؤثرة على هبة الشركة،
 - تهديد أو حدث يسبب ضربة قاضية،

٨- أمين هويدي، التحولات الاستراتيجية، البريستروكا وحرب الخليج الأولى، دار الشروق، مصر، الطبعة الأولى ١٩٩٧، ص ١٣٠

٩- Farges Jean et Jean Pascal. Entreprises et crises. Dunod. Paris 2004. P 62

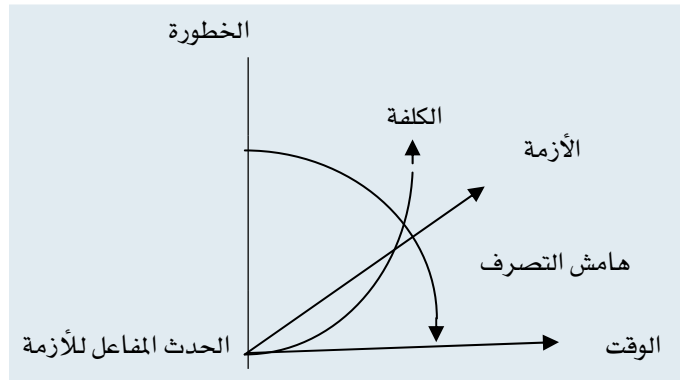
١٠- Roux-Dufort Christophe. gérer et decider en situation de crise. Dunod. Paris 2003. P14

١١- Roux-Dufort. op cit. P7

فلا يمكن الشعور بالأزمة ولا يوجد ردة فعل سريعة، بالإضافة إلى وجود الموظفين في أماكنهم لفترات طويلة، ينسج حالة حول المركز، ويترك أطمئناناً يزيد من حالة عدم التحسس.

٢- تأخير الاجابة، وفترة ١٠ أيام تفصل بين اكتشاف الأزمة وردة الفعل وتوقيع حكم إعدام للشركة. الأزمة تعمل كنظام يتولد من ذاته وهذا عند وجود ردة فعل، فالمتضررين يمكن أن يتجمعوا لتشكيل مجموعة ضغط، والزبائن مدعويين للمقاطعة، ولا يملك الموزعين أي جواب لاعتراضاتهم، واتخاذ الإجراءات بوقت متأخر يعيق فعاليتها.

فديناميكية الأزمة تتبع في شكل عام الخطوات التالية :



كلما مر الوقت ينخفض هامش التصرف ويزيد من حدة الأزمة.

قرار سحب المنتجات مباشرة موجب للتفكير، مما سيخفض المخاطر إلى حدده الأدنى، والتكلفة، وسيكون بحوزة الموزعين والزبائن معلومات من شأنها توعية المستهلكين عن المشروبات المقلدة.

٤ - عقلية القلعة، بصورة دفاعية تحاول الشركات نكران المسؤولية، أو اتهام جهة خارجية، ويمكنها تصور أنه بإمكانها إدارة الأزمة داخلياً، مع سوء تقدير لأهمية العوامل الخارجية.

لم تقم الشركة Poincard بأي اتصال مع الجهات المؤثرة في الأزمة الموزعين، الزبائن، الضحايا.

انتظرت الشركة التحليلات، ولكن التحليل في غرفة مغلقة، يتعارض في كثير من الاحيان مع المعطيات الخارجية.

٥ - منطق الإفصاح، ويسجل في فترة الصمت التي تبعت اكتشاف المشكلة، والضعف في حالة الأزمة تدفع الشركات على الاستجابة سريعاً للأحداث، رغم جهل المصدر والمسببات والأسباب والانعكاسات في الفترات القصيرة.

فترة ردة الفعل يمكن تبريرها أن الشركة بانتظار النتائج، أو هي بهدف إيصال معلومات متعلقة بالتشخيص الأولي والذي طال انتظاره، ولكن بالمقابل قد تقع الشركة في دورة إعلامية

مضطربة قد تكون مدمرة.

بعد عشرة أيام نعلم أنه لا آثار جانبية خطيرة على الصحة، والشركة عند إعلانها بأنها ستقوم بالتعويض عن كل زجاجة مقلدة بقيمتها، قد يكون للقرار سلبياته وربما كان من الأفضل تبديل مجاني لكل زجاجة مقلدة بزجاجة صحيحة.

تم اكتشاف الامر في احدى السفارات الفرنسية.

بالإضافة إلى اختلاف في الطعم، تسبب الشمبانيا المقلدة غثيان وارتباك عصبي.

تم الإتصال بالشركة يوم الإثنين، وكان السيد Poincard الابن، والذي استلم إدارة الشركة حديثاً، مسافراً.

- لم يعرف الموظفون ما العمل، وحاولوا الإتصال بصاحب الشركة فأفادهم التريث لغاية عودته.

- هي المرة الأولى الذي تتعرض بها الشركة لهذه الحالة بعد عشر سنوات من النمو السريع، حيث تنوع الإنتاج لهذه الشركة المرموقة بعد النجاح في مجال الشمبانيا ليشمل قطاع العطور، والفنادق الفخمة بإدارة الابن Poincard والتي تحولت إلى الابن.

- الثقة مسيطرة عند الموظفين، حيث تم وضع أشخاص موثوقين في المراكز الحساسة منذ ١٥ عاماً.

- الهيكلية البسيطة تبرز أن الشركة لديها القدرة للمواجهة ببساطة لهذه الأزمة دون خسارة كبيرة.

- رفضت الشركة الإجابة على أسئلة الصحافة قبل عودة الابن.

- الخميس عاد الابن Poincard.

- انتظر أسبوع للرد.

- بعد تحليل المشروب، أعلن الابن عبر سكرتيرته، أن الارتباك العصبي مؤقتة، وأن الزبائن كهديّة سيتم تعويضهم عن الزجاجات المقلدة.

الحالة غير واقعية، ولكن حالات التزوير كبيرة، ويمكن أن تمثل الحالة جميع الشركات التي تكون صورة المؤسسة رأسمال استراتيجي لها. ومهما كانت الأزمة، تلويث المنتج، حادث صناعي، مقاطعة، صراع اجتماعي، عطل معلوماتي، فالمفاهيم واحدة.

لفهم وإدارة الأزمة لا يتوجب تجاهلها، ولا النظر اليها كأنها حدث استثنائي، وأن نسبة حدوثها المتدنية تبرر عدم تفهمها. بالنسبة للشركة Poincard وتحليل ما حصل وبما يتعلق:

- برودة الفعل

- هل هناك امر آخر يمكن القيام به؟

- هل يمكن تجنب موقف كهذا؟

هذه حالة مماثلة لكل الحالات التي تتعرض بها الشركة لخسارة سمعتها، وربما تهدد استمرار النشاط، فهناك الإضطراب والتشويش، ومن ثم الضغط الإعلامي، وتداخل عوامل متعددة، وغياب تحضير المؤسسة للمواجهة، تتفاعل مجتمعة بسرعة، مما يسبب فقدان السيطرة.

لنلاحظ الاخطاء التي تم القيام بها:

١- التبنج (Sidération)، نتيجة الثقة المطلقة، فالتخدير والشلل هو شعور الشركة العام بعد

النمو المستمر، وبأنه لا شيء سيحصل لها. عوارض (Syndromes)، النجاح تعطي شعور بعدم إمكانية الخسارة، وأن الشركة لا يمكن إلا أن تستمر، النجاح يغطي عدم التوازن والمؤشرات الضعيفة والتهديدات.

٢- عدم القدرة على التحسس بالدخول في أزمة، وهو شعور الذي لا يقهر، الناتج عن تاريخ المؤسسة المكلل دائماً بالنجاح ومنذ فترة طويلة،

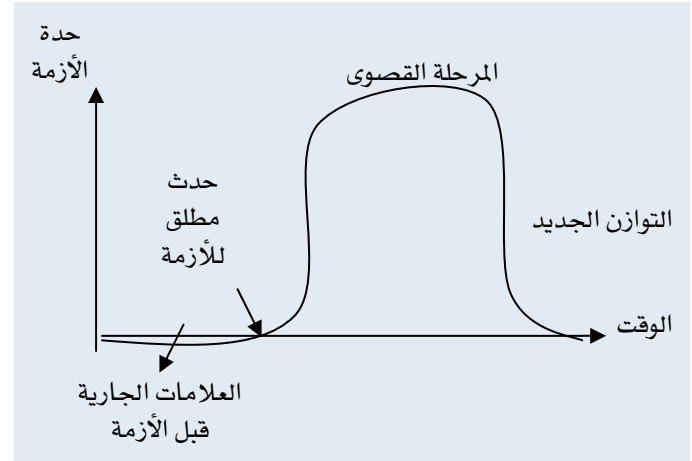
كيف تولد الازمات، تكبر وتنتهي؟

وقد قسم أسبابها^{١٢} Mayer إلى تغيرات إنحرافية (Conjoncture)، وتغيرات بنيوية (Structurelles)،

– الأسباب التغيرية الإنحرافية تكون نتيجة أزمات وحوادث،

– الأسباب البنيوية تكون مرئية بشكل أقل.

وهذه الأسباب تأخذ مكانها في الشركة لتأتي مرحلة انطلاق الأزمة، حيث سيتفاعل مع الحدث المطلق للأزمة لينقل الأزمة إلى مرحلتها القصوى، حيث التخبط، وهنا يفقد المدراء وجهتهم العادية ويجدون أنفسهم في طريق مسدود للقرار، وفي حال وجود قدرات داعمة وأدوات تتمكن المؤسسة من العودة إلى توازن جديد، يعلن نهاية الأزمة.



وتبدأ الأزمة بمرحلة تكون متخفية بعلامات جارية تسبق إطلاق الحدث، يتمركز خلالها عدم التوازن، ويتراكم، وينتج مؤشرات جارية تبيّن بانقطاع مؤكد لنشاط الشركة، الشركات الغير محضرة، يمكن أن تتجاهل أو تخفف من أهمية هذه العلامات، والتي تغفل عن التنبؤ، والتي بمقاربة العوامل، يمكنها أن تحصل على طرف خيط للتوقعات والاستنتاجات.

الازمات المالية

وتختلف الحالات باختلاف طبيعة الأزمة، الازمات المالية كونها تعتمد على المصدقية والشفافية، وتتميز بأنها تمثل المال الذي يوازي الحياة في عالمنا المادي، فالتأثيرات تكون أقوى على المؤسسة.

وهناك عامل مؤثر يجب عدم التغاضي عنه لأهميته القصوى، ولانتقاله سريعاً لتصبح الأزمة به كارثة والمرتبطة مالياً بتبييض الأموال، والتي في حال اثباتها، حتى وبدون علم المؤسسة المالية، فالمؤسسة المالية مسؤولة مباشرة في الجرم، وتؤدي قطعاً إلى انهيار المؤسسة من قبل السلطات الرقابية والجمهور، حيث تبقى في هذه الحالة الإجراءات الوقائية خير عامل لمواجهة وقوع الأزمة والتي تعني انهيار المؤسسة المالية.

ومثالنا هو إفلاس مصرف الأخوة برينغز Barings^{١٣} وكان مصرف اعمال، مركزه في لندن ومكاتبه في قلب العاصمة منذ ١٨٩٠ تاريخ انشائه، وكان يدير المصرف شركتين (Bam Barings Assets Management) و (BSL Barings Securities Limited).

- BSL كان يعمل كوسيط للأدوات المالية في شرق اسيا، وأميركا اللاتينية، لندن، نيويورك،
- عدة فروع دعمت نشاط BSL في العالم بينها Barings Futures والتي كانت تتعامل بالمشتقات المالية، وتأخذ مراكز على السوق الخاص بالتعاملات المستقبلية، تعمل عبر وساطة سنغافورة في الشرق الأقصى،
- في بداية ١٩٩٢ تم تحويل الموظف Nick Leeson من لندن للعمل في سنغافورة في شركة Barings Futures كوسيط مع (Singapore SIMEX International Monetary Exchange)،
- في بداية ١٩٩٣ تم تعيينه كمدير عام لـ Barings Futures،
- في تموز وآب ١٩٩٤ تم استدعاء مراجعي حسابات للتدقيق في عمليات Leeson في لندن،
- تم إعطاء انذار أولي في المركز الرئيسي حول مخاطر العمليات ومراكز القطع.
- تم تسوية المشكلة خلال العام ١٩٩٣،
- تم فتح حساب رقم ٨٨٨٨ بالاسم الخاص لـ Leeson لإخفاء الخسائر،
- في كانون الأول ١٩٩٥ تم اعتبار المخاوف في المركز الرئيسي حول الوضعيات المالية في سنغافورة وحول الإشاعات عن المراكز المستقبلية المأخوذة في Osaka وعدم قدرة المصرف تسديد التزاماته،
- في شباط ١٩٩٥، استلم Leeson رسالة من Simex تعلمه بمخاطر الوضعيات المالية وتقول له بأنه لا يمكن احترام الإلتزام بحال تم إقفال كل الوضعيات،
- بعض المدراء في المركز الرئيسي تم تبهمهم وقد بلغت خسائر الحساب ٨٨٨٨ ما قيمة ٢٠٨ ملايين استرليني في ٣١ كانون الأول ١٩٩٤ وقدرت في شباط ١٩٩٥ بـ ٨٢٧ مليون جنيه،
- الهزة الأرضية في Kobe في اليابان في ١٧ كانون الثاني ١٩٩٥، انعكست سلباً على كل التداولات في البورصة اليابانية وعلى OKASA.





- في ٢٤ شباط ١٩٩٥ أعطي الإنذار، وواجهت Barings مشكلة سيولة،
- مع تخوف انخفاض اسعار الاسهم، قرر اعادة بيع ٤٠٠٠٠ خيار،
- استدعى حاكم مصرف بريطانيا، وتم انشاء خلية أزمة،
- وهذه بداية افلاس Barings.
- مما يشير الى جهل الشركة المؤشرات والعلامات الجارية قبل الكارثة، والتي برزت قبل الحدث الذي اطلق الأزمة.
- ارتفاع أرباح Barings Futures كانت منخفضة مقارنة مع المخاطر المترتبة على الاستثمار.
- لم تعتبر الاشاعات، والرسائل من Simex.

مراحل الأزمة

يمكن تقسيم الأزمة إلى عدة دورات:

١ - دورة تركز الأزمة

- وتبلي في اربعة مراحل حيث تتكون الأزمة من تراكم لعدم التوازن بالإضافة إلى الجهل الإداري:
- عطل / تراكم اعطال اخطاء
- تجاهل الوضع
- الحكم
- الفصل

أ - **اعطال او اخطاء**، في هذه المرحلة يمكن اخذ قرارات مناسبة وانهاء الأزمة، فهناك أعطال في كل مؤسسة، وأخطاء، وعدم توازنات عدة، وهذه قواعد المنظمات الانسانية، ولكن تراكمها يصبح مؤثراً، وتكون:

- أخطاء في نوعية الانتاج
- ضغوط اجتماعية أو إدارية
- إشاعات مؤثرة
- خسائر للزبائن
- إعتراضات من الزبائن
- ارتدادات عكسية تبعاً للقرار المتخذ

ب- **المرحلة الثانية، هي التجاهل، تراكم الاعطال**، يصبح مرئياً أكثر، ولكن المدراء يواجهون الامر بأن الوضع ليس خطراً أو «لن نتراجع أمام هذه المخاوف»، أو إذا ساء الوضع لدينا القدرة على التدخل.

ت - **الحكم**، هي المرحلة الثالثة، فعدم التوازن الذي لا يتم تصحيحه، يكبر ويصبح غير مسيطر عليه، ومنهجية التجاهل يعبر عنها بطريقة مختلفة. امام استحالة تجاهل الركافة التي تحل في الشركة، المدراء يبررون الأسباب إلى عوامل خارجية أو إلى عوامل خارجة عن اطار سلطتهم (التغيرات والانحرافات الخارجية، المنافسة، الإعلام، الزبون الذي لم يستوعب، السياسيين، النظام، القدر، الرأي العام).

وقد يكون لهم توجه لوضع اخطائهم على من يمثل عدم التوازن، وبذلك يتم اختيار ضحية.

ث - **الفصل للأزمة**، الفصل يكون قريباً، نراه يتسرب، ولكن الوضع تأخر للنقاط الخطر، القرارات في هذه المرحلة تصبح أكثر أهمية وأكثر كلفة وانعكاساتها ثقيلة على المؤسسة. ويتساءل المدراء لما نحن هنا، وهي تقاوم مرحلة التبني.

٢ - مرحلة انطلاق الأزمة

وبعد مرحلة الاحتضان التي تراكم الاخطاء، ويكفي اي حادث لانطلاق

الأزمة وقد تكون بنتيجة:

- أخطاء النظام.
- أخطاء بشرية.
- أو ارتدادات غير متوقعة بشرية للنظام.

٣ - مرحلة الأزمة القصوى

وإذا لم تكن الشركة محضرة، لا يمكن تصحيح الأوضاع بسهولة. ففترة وسرعة التدخل قد تحدد درجة تدرج حجم الاحداث وانعكاساتها وتأثيراتها. **انعكاس المعلومات والأحداث**. تصبح الشركة مركز التقاء وجذب مجموعة معلومات وعوامل ونقاشات من كل نوع. مما يشعر المدراء والمقررين بثقل معلومات لا يمكنه تحملها، تترك حالة فراغ وعدم قدرة على اتخاذ القرار. حالة عدم التأكد المترافقة مع الضغط الخارجي والزماني. تضع الإداري المقرر في حالات ضاغطة قصوى، يمكن ان تختلف دورة مترددة لسوء الوضع تتزايد باستمرار من جراء عدم وجود ردة فعل صحيحة. وجود حالات ضاغطة تؤدي بشكل عام إلى عدم مرونة في الحكم وجمود في القرار.

ومجمل هذه الأوضاع تؤدي بالتالي إلى:

- **زيادة في عدم مرونة الرؤيا والصلابة**. ويبحث المدراء عن معلومات تحتاج إلى وقت مما يخفض اهتمام المقررين، والأهم قد تلجأ الشركة في قراراتها إلى تحليلات غير مكتملة.
- أ- **تقدير سيئ للإستحقاقات الزمنية**. حيث يعود المدراء ليركزوا على حلول تقليدية أو عائلية، دون اعتبار خصوصية الوضع.
- ب- **تقدير سيئ لانعكاسات القرارات**. ويمكن لحالات الضغط أن تؤثر على قدرة المدراء في تقدير الانعكاسات الممكنة على قراراتهم، ويأخذون قراراتهم للمدى المنظور، وهنا ربما يمكن اللجوء الى وحدات طوارئ، مثلاً، لمساعدتهم في أخذ القرار.
- ج- **خلل في الروتين الإداري**. فالأزمة تعطل النظم التشغيلية، بما في ذلك الروتين، البرامج والخطط والتي يسمح لها برقابة القرارات والافعال.
- د- **تصبح الشركة متهمه**. اتهام الشركة يكون ضمنى في كل مراحل الأزمة.

الأزمة لا تبرر فقط عندما تتأثر المؤسسة بمجملها، والتي تؤدي الى التوقف المؤقت أو الكلي للعمليات، ولكن كذلك عندما تتهم وتهدد القيم المؤسسة لهوية، وثقافة، ومهمة الشركة.



الأزمات	القيم المهددة بسبب الأزمة
- مرسيدس Classe A	- فعالية وصلابة مرسيدس.
- أزمة الدم الملوث ١٩٨٨	- الدم، مصدر الحياة والامل في الشفاء.
- الفضيحة المالية للجنة الاولمبياد ١٩٩٨	- القيم العالمية للالعاب الاولمبية.
- أزمة البقرة المجنونة ESB	- حدود الانواع في مواجهة الامراض من مصدر حيواني.
- تحطم الكونكورد ٢٠٠٠	- التقدم التكنولوجي للآلة، وطبيعتها الأسطورية التي تجعلها لا تحطم.
- ورلد ترايد سنتر ٢٠٠١	- عدم خرق الولايات المتحدة، نوعية خدمات المعلوماتية الاميركية.
- خطف الطائرات التي صدمت وورلد ترايد سنتر.	- فعالية نظم الامان الجوي.
- تحطم ناطحات السحاب ٢٠٠١.	- صلابة الأسس في ناطحات السحاب وتحطم القدرة السياسية والاقتصادية، والمالية للولايات المتحدة الاميركية.

٤- الامتصاص، اعادة التوازن

المرحلة القصوى لتعاضد الأزمة تترك مجالاً لمرحلة إعادة التوازن، أو العودة إلى الحالة القديمة قبل الأزمة، أو التغيير الجذري في المؤسسة. مع الاستفادة من مفهوم الأزمة للانطلاق من توازن جديد.

توزيع عائلات الازمات

وهناك انواع عديدة من الاحداث المطلقة للأزمة، من عدة مصادر وهي على سبيل المثال:

مصادر خارجية		مصادر داخلية	
امثلة	انواع الأزمة	امثلة	انواع الأزمة
- اضرابات عمالية - أزمة ESB البقرة المجنونة - اعصارات	- مقاطعة منتج - اداء الاقتصاد السيء - ظهور منتج بديل - اقفال مراكز، مدن	- انرون اختلاس أموال وإفلاسها في ٢٠٠١ - Bayer ٥٢ وفاة مرتبطة باستخدام Lipobay في آب ٢٠٠١. - مرسيدس Classe A - اطارات بريدجستون وسحب ٦٢٠٠٠ اطار في ٢٠٠٠	- حادث صناعي. - اعطال او فيروسات معلوماتية. - عدم صلاحية منتج أو خدمة. - عطل في ادارة حوكمة الشركة.
- ترايد سنتر ٢٠٠١. - ابتزاز Nestlé المانيا ١٩٩٨-١٩٩٧ - Agence Elite، والشك بتعرضات جنسية وتحرش ١٩٩٣	- ارهاب - تخريب او ابتزاز - اعتراضات شعبية Emeutes - اختلاسات متنوعة - اشاعات - تصرفات انحرافيه	- Buffalo Grill، شك باستيراد لحم انكليزي ٢٠٠٢. - Danone، اقفال مصنع LU de Calais ٢٠٠١	- صراعات اجمالية . - اختفاء الرجل المفتاح - تخريب Sabotage - اختلاس من اي نوع - اخفاء معلومات سرية

الأخطر التعامل في إطار الياقات البيضاء، وهم فئة المحامين، وخبراء المحاسبة والمهنيين الذين يساهمون في جريمة تبييض الاموال، ووظيفتهم ايجاد الثغرات في القانون التي تسمح بتوظيف الاموال الغير شرعية، وبكديسها، ودمجها لتصبح أموال مشروعة.

انواع الازمات

الخطوة الاولى الادارة السليمة للأزمة هي تحديد طبيعة أو نوع الأزمة^{١٤}، ويمكن تقسيمها كما يلي:

خ - أزمة قانونية
- توقيف رجل ذو مكانة في الشركة
- تلاعب
- محكمة
د- السمعة
- إشاعات سلبية
- فضيحة اعلامية
ذ- أزمة اجتماعية
- اختلالات
- مطالبات عمالية
- عنف في مكان العمل
ر- صحة
- حادث عمل
- تسمم منتج
- اختفاء رجل مفتاح
ز- قانونية
- تغيير القوانين الجارية
- تجمعات للدفاع عن منافع للآخرين

أ - التعرضات الاجرامية
- التخريب
- الإرهاب
- التجسس الصناعي
- تعرض أخلاقي وجنسي
ب - الإقتصادية
- مقاطعة، عرض عام لأسهم غير مقبولة
- إنخفاض في أسعار البورصة، إضراب
ت - إخفاء معلومات
- تزوير، اشاعات، تجسس صناعي
ث - حوادث صناعية
- تلوث، حوادث نقل
ج - كوارث طبيعية
- حرائق، هزات ارضية
ح - عطل او تحطم جزئي لمركز عمل أو للمعدات
- عطل معلوماتي أو لتنظيم الاتصالات
- عطل المنتج
- تحطم المركز
- خطأ مهم في النوعية

إدارة الأزمات

وتتعلق بقوة وبضعف الشركة. وعلى الشركات تغطية نقاط الضعف لتخفيض نسبة تعرضها، وأفضل طريقة لمواجهة الأزمة هي المصادقية والصراحة، بالإضافة إلى أن يكون مدير الأزمة متفهم، مستمع، خبير في عدة مجالات، يمكنه تحمل مسؤوليات إضافية، يمكنه التفكير بوضوح، مقرر متخذ للقرار، هادئ تحت الضغط، قادر على حل المشاكل.

ويمكن للإداريين التكيف مع الأزمة أو الحالات الطارئة عبر:

أ- عبر التخفيف من ترددات الأزمة،

وتشمل القرارات المتخذة بهدف تخفيض انعكاس الأزمة أو الحالة الطارئة

- القيام بكشف شامل

- تقييم المخاطر

- معاينة أسوأ الحالات

- دراسة الحالات السابقة

- اللجوء إلى خبراء

- وضع آلية مراقبة دائمة

ب- التحضيرات، والقرارات المتخذة لتحضير التدخل بفعالية خلال

الأزمة وتشمل

- وضع الخطط العمليات والاتصالات

- تحضير فريق العمل

- تحديد الشركاء في العمل (زبائن، مصاريف)

- اعداد النظم

- وضع الخطط قيد التجربة

ت- التدخل، القرارات المتخذة للإعتناء بذيول الكارثة،

- تقييم الوضع

- تنفيذ الخطة التشغيلية

- تنفيذ خطة الاتصالات

ث- إعادة التوازن، القرارات المتخذة بعد الأزمة

- جعل مسافة بين الأزمة وبدء النشاط العادي

- ابقاء الاتصال مع الاعلام واصحاب العلاقة، والشركاء في العمل..

- التقييم والحصول على دروس من التجربة

الازمات السياسية

وتختلف الازمات السياسية في تكوينها عن تلك التي تحدث في القطاع الخاص، حيث لا يمكن ان يواجه القطاع العام خطر الإفلاس، وهناك استمرارية النظام، وبمجملة الاحوال لا تختلف كثيرا الحلول التي يتعاطى بها القيمين لحل الازمات التي تواجه طاقمهم.

هناك عدة اساليب لحل الازمات^{١٥} تبعا لتنوع الازمات، يبرز منها نوعان:

١٤- د. محمد شومان، الازمات وانواعها، صحيفة الجزيرة، العدد ١٠٣٢٥، السعودية، ٤ كانون الثاني ٢٠٠١ <http://www.suhuf.net.sa/2001jaz/jan/4/ar1.htm>
١٥- <http://mcsr.net> علي احمد فارس.

أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

- أ. مرحلة الصدام، أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي انشأتها.
- ب. مرحلة وضع البدائل، وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البليارد.
- ج. مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل، أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض.
- ٨- عزل قوى الأزمة، ويقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

ثانياً: الطرق غير التقليدية

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الطرق:

- ١- طريقة فرق العمل، وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

وهذه الطرق إما أن تكون مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

- ٢- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات، حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

- ٣- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات، وهي أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

- ٤- طريقة الإحتواء، أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

- ٥- طريقة تصعيد الأزمة، وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.



- الأول يصطلح عليه بالطرق التقليدية،

- والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها قيد التجربة ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية.

أولاً: الطرق التقليدية

وأهم هذه الطرق:

١. إنكار الأزمة، حيث تتم ممارسة تعقيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري.

وأفضل مثال لها انكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.

٢. كبت الأزمة، وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

٣. إخماد الأزمة، وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع من يمثل الأزمة بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

٤. تقليل شأن الأزمة، أي التقليل من تأثير الأزمة ونتائجها. وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

٥. تنفيس الأزمة، وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيولة دون الانفجار.

٦. تفريغ الأزمة، وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة

٦- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها، وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الاضمية ومن طرقها الشائنة هي:

أ- التحالفات المؤقتة

ب- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم انكارها.

ج- تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي.

٧- طريقة تفتيت الازمات، وهي الأفضل إذا كانت الازمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الإتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات التي تقتل الأزمة، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزومات صغيرة مفتتة.

٨- طريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل، وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الازمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالباً ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات، وهذا مكن خطورتها، وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

أ- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة

ب- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة

ج- تصفية العناصر القائدة للأزمة

د- إيجاد قادة جدد أكثر تفهماً

٩- طريقة الوفرة الوهمية، وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتعطية على الأزمة كما في حالات فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتاً.

١٠- احتواء وتحويل مسار الأزمة، وتستخدم مع الازمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

أما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:

أ- أسلوب الخيارات الضاغطة. مثل التشدد وعدم الازعان والتهديد المباشر.

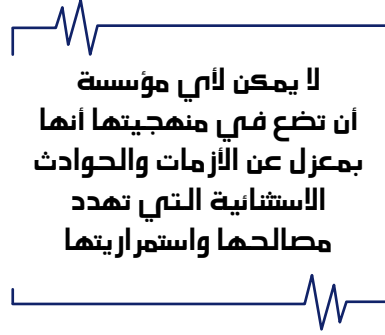
ب- الخيارات التوفيقية، حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.

ج- الخيارات التنسيقية، أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين، أي التفاوض مع استخدام القوة.

هل الشركة محضرة لحالات ضاغطة؟

التقييم وهي المرحلة الأولى في منهج ادارة الأزمة فتسمح للشركة في أخذ إجراءات تعرضها للأزمة، وبتقدير مستوى التحضيرات لمواجهتها.

هذا التقييم مهم للوعي من المخاطر المؤثرة والتي تدور في فلك الشركة، وتؤدي بالتالي إلى التوجه للآزمات الأكثر حساسية والتي على الشركة التحضر لها، وتحديد بفعالية الأدوات المفترض وضعها للسيطرة عليها أو تجنبها، ويفترض تجنب التباس تحليل مخاطر تقليدية، وبالتالي الحصول على نتائج عكسية. مفهوم المخاطر واختراق المؤسسة تطور منذ فترة من الزمن في إطار إستراتيجية المؤسسة، تحليل الفرص والتهديدات في البيئة، نقاط القوة والضعف للشركة، والتي تشير إلى الأخذ بالإعتبار المخاطر المؤثرة الجارية على الشركة لمتابعة الأهداف الإستراتيجية، حيث تكون إدارة المخاطر وضعية فكرية خاصة.



ويمكن إعداد لائحة أسئلة يمكن عبرها معرفة درجة التحضيرات التي تتمتع بها الشركة لمواجهة الأزمة في حال حدوثها، ويفترض إعداد أوراق عمل لكل سؤال يمكننا من الحصول على رأي حيادي وموضوعي:

- هل هناك نظرة تعاون في الشركة لإدارة الأزمة في حال وجود حدث، ما هي؟
- هل تغطي كافة مراحل الأزمة، وإلى أي مدى؟
- هل تم إعداد تخطيط مناسب حول مشاركة أصحاب العلاقة، كل حسب تباطئه في حال حدوث أزمة؟



هذه النظرية لا يمكنها أن تبعد نهائياً الفكرة وعلى الباحث أن يتابع. وبالتالي فإن نظرية مخاطر على الصحة بالنسبة للمقيمين جانب محطات البث لم يتم الأخذ بها مع عدم وجود اثباتات واقعة علمية وممتاحة لتأكيد نظرية المخاطر، ولكن هناك عدم التأكيد الذي يحوم دائماً حول انعكاسات هذه الأدوات.

حالياً مبدأ أخذ الخطر، مرة إضافية تم تطبيقه مع عدد من المقاييس مثل، إعلام الجمهور، التذکر الإجباري بمستوى إصدار الذبذبات في الهاتف عند الشراء، ووضع معايير وقوانين.

٢- الحدود بين الطبيعة والثقافة

الحدود بين الطبيعة والثقافة والتي كانت الدعامة للعلوم الإيجابية، وضعت كذلك على المحك منذ عدة سنوات.

وهناك التباس، والتي تعبر عن عدم قدرة العلم على قياس حقيقة العالم، وقد توصل الى أزمة حول شرعية العلم.

فالعلم الحديث بين شرعيته في قدرته على معرفة قوانين الطبيعة عبر الوعي، وعلى بناء معرفة وثقافة تمكن المجتمع من الإنصياح لقوانينه للسيطرة على الطبيعة.

فتبرز المتطلبات الحديثة للمخاطر الكبرى وانعكاساتها الثلاث وهي:

- التشويش يجعل من الصعب قياس الظاهرة

- الرأي العام كمصدر للشرعية.

- استدعاء آلية التضحية في العصور القديمة.

الإدارة العلمية للأزمات أصبحت ضرورة حتمية ومسؤولية تبعد المؤسسات عن العشوائية والإرتجالية وانفعالات اللحظة الجزئية.

أما مفهوم الأزمة، ضمن السياق الإداري، فتعني تتابع أحداث سريع يهدد أهداف المؤسسة أو كيانها مصحوباً بحالات عدم

التأكد، أو هي حالة معينة تواجه متخذي القرارات الإدارية يدركون من خلالها بأن هناك خطراً داهماً يهدد كيان المؤسسة وأهدافها وحتى بقاءها أحياناً.

لا يمكن لأي مؤسسة أن تضع في منهجيتها أنها بمعزل عن الأزمات والحوادث الاستثنائية ذات المصادر المتعددة والغير محددة، والتي تهدد مصالحها واستمراريتها.

ويفترض أن تتحضر الشركات في حال ورود أزمة دون اعتبار للمصدر، لتنظيم نفسها للوقاية منها، وتصورها قبل حدوثها.

وتمكن في مجمل المراحل طلب استشارة خبير المحاسبة، والذي تشمل مهامه دراسة بيئة المؤسسة والمخاطر التي قد تتأتى عليها واقتراح الحلول التي تتناسب مع واقع الشركة.

وبما يتعلق بشمولية عمل خبير المحاسبة وتعددية الأنشطة التي يعطي رأيه في بياناتها، يمكن أن يفاعل دوره في تطوير قاعدة معلومات لديه بما يتعلق بالحوادث والأزمات التي قد يكون لها تأثير جوهري على استمرارية الأنشطة، والمرتبطة بالأحداث في مختلف مصادرها وأنواعها بما في ذلك تحليل تأثير الكوارث الطبيعية، لتقديم استشارة حول وسائل تجنب انعكاسات هذه الأزمات، وسبل التخفيف من وطأتها، وطرق قياسها ومؤشراتها، ووسائل الرقابة والمتابعة.

- ما هي القدرات الحالية التي تتمتع بها الشركة تبعاً لمراحل الأزمة بما في ذلك الخطط، النشاطات المتوقعة، وهل يمكن زيادة هذه القدرة؟
- ما هي المراحل تركّز بها المؤسسة مجمل قوامها؟
- ما هي المراحل المهمة في الشركة؟
- ما هي الإهتمامات، أو التقديرات والمكاسب، التي تمنحها الشركة للموظفين عند المشاركة في إحدى المراحل؟
- هل هناك مرحلة يمكن بها تحسين الأداء لدى المعنيين؟
- ما هي فعالية التخطيط للمؤسسة مقارنة مع مراحل التكيف الأربع؟
- ما هي العقبات التي تمنع من وضع خطط لأحدى مراحل التكيف الأربع؟
- كيف يمكن تخطي هذه العقبات؟

التقنيات الحديثة في التقييم

التقنيات الحديثة تهدم حدود التعريف، وهنا خطورتها، وقد ضيعت الحدود التقليدية المتعارف عليها والتي اعتبرت لفترة طويلة كأنها ثابتة من قبل الفعاليات الاقتصادية والعلماء، وهنا تبرز ضرورة إعادة وضع تدريجي للحدود الجديدة في ظروف المكان والزمان، بين الطبيعة والثقافة، وذلك تحت تأثير التقنيات الحديثة والمعلومات والهندسة الوراثية.

١ - ظروف المكان الزمني

نشاط المعلومات الدولية، مثل الانترنت، ساهم في تهديم الحدود والزمان لحركة المعلومات وتطرح نتيجة ذلك عدة مشاكل جديدة.

- الدعم، رقمي مقابل ورقي، والذي له صفة الإثبات.

- حماية المعلومات وانعكاساتها القانونية.

- حدود الشركة (حدود yahoo أو Amazon).

وضع المنتجات المضافة جينياً تطرح سؤالاً حول

حدود الوقت والمكان، فمن الصعب حالياً قياس الانعكاسات الطويلة الأجل من إدخال هذه المنتجات في الطبيعة، وكذلك صعوبة التقارب في فهم التفاعلات الممكنة أن تنتج في تقاطعها مع الاجناس الموجودة في الطبيعة.

التقنية النووية، تواجه الناس والاجناس بمشاكل كبيرة للحفاظ على الأجيال المستقبلية من غير النفايات النووية والتي تبقى إشعاعاتها لفترات تتخطى مئات السنوات. كيف بالإمكان تحذير الشعوب المستقبلية التي لن يكون لها مؤكداً نفس طريقة الكتابة ونفس اللغة والتي نملكها حالياً؟ أزمة البقر المجنونة (ESB) ابرزت تهديم الحدود بين الاجناس.

ولكن جميع هذه الدراسات تترك نوع من الشك العلمي بهذا الخطر أو ذاك، وهنا تكمن ركافة الوضع .

فوضعية عدم التأكد له انعكاس كبير على حجم الإشاعات وتناقلها، لذلك يتوجب القيام بتقييم أفضل للمخاطر الصحية بالتسويق مع مركز الأبحاث العالمي للأبحاث حول السرطان ويتطلب بضع سنوات لسد الثغرات حول معرفة هذا الموضوع.

في فرنسا، التقرير المسلم الى سكرتير الدولة للشؤون الصحية والعاملين في حزيران ٢٠٠٠ حول انعكاس استخدام الهاتف النقّال ومراكز المحطات، خلص إلى إعلان أنه من غير الممكن القول أنه يمثل تهديد للصحة، ولكن