



برنامج المسار الوظيفي  
للعاملين بقطاع مياه الشرب والصرف الصحي

دليل  
المتدرب

## برنامج ادارة خطط الطوارئ والازمات

اخصائى سلامة وصحة مهنية

درجة ثانية

تم اعداد المادة بواسطة الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي  
قطاع تنمية الموارد البشرية - الادارة العامة لتخطيط المسار الوظيفي 2019-4-1 V2

## فهرس

3	المقدمة .....
4	تعريف إدارة الإزمات .....
5	أوجه الاختلاف بين الأزمة والكارثة: .....
6	مقارنة بين إدارة الازمة والكارثة .....
7	انواع الأزمات .....
8	طرق التعامل مع الأزمة .....
9	بعض أسباب الأزمات .....
10	الانذار المبكر فى إدارة الازمات .....
11	الإنذار المبكر .....
11	أ- أهمية الإنذار المبكر .....
11	ب- الإنذار المبكر الفعال .....
11	ج- أهداف الإنذار المبكر .....
13	القيادة فى وقت الأزمة .....
13	مواجهه الأزمة .....
13	مهام فريق ادارة الازمة .....
15	دور المنسق .....
15	عمليات فريق CRISIS .....
16	ما قبل الازمة .....
16	اخطار عن الأزمات - .....
17	بعد عملية تطور الأزمة .....
19	قائمة الإخطار .....
19	التخطيط لإدارة الأزمات .....
23	بعض الامثله عن ازمات .....
23	أزمة تيلينول TYLENOL – Tragedy .....
26	أزمة شركة Z لإنتاج البسكويت .....
28	الشروط الواجب توافرها عند إنشاء محطات مياه الشرب .....

## المقدمة

تشير أدبيات إدارة الأزمات والكوارث إلى غياب مخزون معرفى ودروس ومعايير منطقية يمكن استخدامها في المقارنات لكل أزمة أو كارثة وتحديد الفجوات المهارية والمعرفية.

تنقسم الكوارث والأزمات وفق معايير عديدة، منها الطبيعي والأخرى نتاج التطبيق غير الأخلاقي للهندسة الوراثية والتجارب العلمية على الانسان والحيوان والفيروسات والهورمونات العديدة المنتشرة الان.

المعلومات هي قاطرة التنمية في القرن الواحد والعشرين . نظرا الى دورها المهم في ترشيد صناعه القرارات في مختلف المجالات والميادين .ما يجعلها (القرارات ) تستجيب الى الحاجات والمشكلات المطروحة .

اكتسبت ادارة الازمات اهمية خاصة نظرا لتنامى الازمات بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على مختلف مناطق الدولة ما يطرح تحديات كبرى أمام صانعي القرار , ويفرض بلورة حلول وتدابير متطورة وناجحة لتطويقها فى عالم متسارع ضاقت فيه الحدود .

إن الأزمات التي تحدث في المنظمات و المؤسسات ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على بيئتها الداخلية و الخارجية دون توقع لها أو فرض حلول لتجنبها , الواقع العملي لا توجد دولة محصنة تماماً من الأزمات، حتى وإن نجت منها لسنوات عديدة ، فلقد رافقت الأزمات الانسان . منذ بدء الخليقة وتعامل معها وفق إمكاناته المتاحة للحد من أثارها .. ورغم قدم هذه الأزمات عبر الحضارات المتعاقبة؛ إلا أن الاهتمام بعلم إدارة الأزمات في العصر الحديث أخذ مكانه نتيجة لتعدد الأزمات من ناحية، واتخاذ الاجراءات التي تحد من اثارها او تمنعها فكل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً ، كما أن محالاتها كثيرة ومتعددة بحيث يصعب حصرها أو تصنيفها . إلا أنها قد تأتي عن فشل مفاجئ أو عوارض أو إهمال في النظام . كما أن بعضاً منها يحدث خارج نطاق السيطرة الادارية ( مثل الزلازل - الحرائق – الفيضانات – السيول – تسر الكلور – اماكن محصورة – انهيارات – اجتياحات – تلوث مياه ..... ) ، يحدث البعض الاخر نتيجة تسرب معلومات هامة وأحياناً سرية كاستراتيجية أو خطة جديدة أو مشروع جديد إلى خارج إطار المنظمة . فيحدث عكس ما خطط له

لذا هناك بعض الاجراءات وقرارات للتعامل مع الأزمات منها

إنشاء مركز خاص للأزمات .

تكوين فريق متدرب .

وضع انظمة إنذار مبكر .

وضع خطط وسيناريوهات للأزمة .

تدريب المتعاملين مع الأزمة على تلك الخطط .

توفير معلومات عن الازمات السابقة وكيفية التعامل معها

### تعريف إدارة الإزمات

إدارة الأزمات هي تحديد التهديدات لمنظمة ما وأصحاب المصلحة فيها ، والأساليب التي تستخدمها المنظمة للتعامل مع هذه التهديدات. بسبب عدم القدرة على التنبؤ بالأحداث ، يجب أن تكون المنظمات قادرة على التعامل مع احتمالات حدوث تغييرات جذرية في الطريقة التي تمارس بها أعمالها. غالباً ما تتطلب إدارة الأزمات اتخاذ قرارات خلال فترة زمنية قصيرة ، وفي كثير من الأحيان بعد وقوع الحدث بالفعل. من أجل الحد من عدم اليقين في حالة حدوث أزمة ، تقوم المنظمات في الغالب بخلق خطة لإدارة الأزمات.

قد تظهر الأزمة كنتيجة لغياب السياسة أو الخطط أو عدم الرشد في اتخاذ القرارات أو لأسباب أخرى عديدة قد تخرج عن سيطرة الإدارة او هي كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه من أحداث أو تصرفات تؤثر وتهدد بقاء الناس ومنظمات الأعمال أو تلوث البيئة والحياة الطبيعية

كما أن الأزمة ربما تكون نتيجة لخلل ما في إنجاز الوظائف الإدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ) أو قصور في إدارة البيئة الكلية للمنظمة . وإذا كان مفهوم المشكلة يتلخص في أنها :

موقف غامض في حاجة إلى تفسير مثال ( تلوث مياه )

هي حالة من عدم التوازن بين ما تم وبين ما يجب أن يتم بمعنى انحراف الأداء المخطط (ما يجب أن يكون) عن الأداء الفعلي (ما حدث فعلاً)

تقليدياً يمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها (مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة) .

أما حديثاً فإن إدارة الأزمة يتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه , وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه .

إدارة الأزمة بهذا المنظور تعني :عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة , وربحياتها أو بقاءها في السوق . او تعنى إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية , مثل عمليات الإخلاء أثناء الحرائق .

لذا فأنه يمكن الاشارة إلى أن إدارة الأزمة تعني : (القدرة على إدارة المنظمة قبل وبعد الأزمة أي عمل ، كبير أو صغير ، قد يواجه مشاكل قد تؤثر سلباً على سير العمليات العادية. يمكن أن تؤدي الأزمات مثل حريق أو وفاة أحد الرؤساء التنفيذيين أو الهجمات الإرهابية أو خرق البيانات أو الكوارث الطبيعية إلى تكاليف ملموسة وغير ملموسة .

يمكن للمؤسسات التي تضع خطة استمرارية العمل بشكل فعال في حالة الطوارئ غير المتوقعة أن تخفف من آثار أي حدث سلبي يحدث. تُعرف بعملية وضع خطة الاستمرارية في حالة حدوث أزمة باسم إدارة الأزمات .

### أوجه الاختلاف بين الأزمة والكارثة:

درج الكثير من الكتاب والباحثين والمهتمين على استخدام كلمة الأزمة والكارثة على أنهما كلمتان مترادفتان، على الرغم من محاولاتهم الإشارة إلى بعض الفروق بينهما. فبعض العلماء يرى أن الأزمة من الممكن التنبؤ بها ، بينما تظل الكارثة بعيدة عن دائرة التوقعات الدقيقة؛ إذ تحدث بشكل مفاجئ. ولكن هناك من المفكرين من يرى بأن هذا المعيار للتفريق غير كاف؛ إذ إن العديد من الكوارث – كالزلازل مثلاً – أصبح من الممكن التنبؤ بحدوثها وبشكل دقيق. ومن جانب آخر فليست كل الأزمات قابلة للتنبؤ، ويعتقد بعض الباحثين أن الكوارث غالباً ما تكون بأسباب طبيعية، بينما الأزمات يخلقها الإنسان.. إلا أن هذا القول أيضاً لا يمكن قبوله على إطلاقه؛ إذ إن هناك من الكوارث التي حدثت بسبب الإنسان عمداً أو إهمالاً، فحادثة "تشرينوبل" كارثة سببها الإنسان ليس الا وذلك على سبيل المثال. والحقيقة أنه على الرغم من هذه الاختلافات بين العلماء في النظرة على الأزمة والكارثة من حيث الترادف والاختلاف ونرى في هذا السياق بأن الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فعندما نقول أزمة فهي تعني كافة الأزمات الصغيرة والكبيرة المحلية أو الإقليمية أو الدولية أو حتى

الأسرية .. وأيضاً تعني بشكل عام الكوارث . أما الكارثة فإن مدلولها يكاد ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة فى الارواح والممتلكات .

### مقارنة بين إدارة الازمة والكارثة

عصر المقارنة	الازمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعدية	كاملة
الخسائر	مغويه وقد يصاحبها بشريه	مغويه وبشريه ضخمه
اسبابها	بشرية وطبيعية	غالباً طبيعية وأحيانا بشرية
التنبؤ	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الضغط	ضغط وتوتر عالى	حسب طبيعة الكارثة وحجم الخسائر
الدعم	دائما	أحيانا
المواجهة	داخلية	داخلية وأحيانا دوليه

إن كثيراً من المشاكل يمكن التنبؤ بها، حيث تقع ضمن الرقابة التنبؤية. ومن ثم يمكن الإعداد لمواجهةها سواء بمنع حدوثها أو التقليل من آثارها السلبية. بينما الأزمات فإن معظمها لا يمكن التنبؤ بها. كما أن عنصر المفاجأة هو العامل الأساس فيها .

## انواع الأزمات

تتعدد أنواع الأزمات بتعدد وتباين وتنوع وتشعب وتداخل مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية .

ومن أمثلة ذلك :

- أزمات ترتبط بالظواهر الطبيعية .
- أزمات ترتبط بالبيئة الطبيعية .
- أزمات ترتبط بضعف الامكانيات الفنية .
- أزمات تنشأ نتيجة حوادث أو تصرفات غير رشيدة داخل أو خارج منظمات الأعمال.
- أزمات ترتبط بالبيئة الداخلية للمنظمات .
- أزمات ترتبط بالاقتصاد أو النظام والحياة الاقتصادية .
- أزمات ترتبط بالتكنولوجيا .

إن الأحداث التي تهدد بقاء المنظمات , أو تؤدي إلى فناء الناس وكل حدث لا يمكن السيطرة عليه تقع كلها في دائرة الأزمات . وكل أزمة قد تحتوي على آثارًا إيجابية أو أسسًا للنجاح كما قد تحتوي بذورًا وأسبابًا للفشل .

تصنيف الأزمات / فنية - اقتصادية , بشرية , اجتماعية , تنظيمية .

- \* حوادث وتلوث بيئي \* الفشل في النظم على مستوى كبير \* الكوارث الطبيعية \* تدمير في الحاسبات الآلية\*
- الاستيلاء على الحكم بالقوة \* أخطاء معلوماتية \* الأزمات الحكومية \* الأزمات الدولية \* إفلاس \* الإسقاط
- الرمزي الشعارات\*الفشل في التكيف\* خلل تنظيمي\* الإرهاب\* سوء الاتصال \* شائعات \* الإضراب
- العمالي\*المقاطعات\* التحرش الجنسي \* أمراض بسبب الوظائف .

## طرق التعامل مع الأزمة

هناك عدد من الطرق المختلفة للتعامل مع الأزمة منها :

1-إنكار الأزمة: يتم فيها التعتيم الإعلامى على الأزمة وإنكار حدوثها وعدم الاعتراف بوجود أى خلل فى الكيان مع الادعاء بسلامة كل شيء إذا ما تسربت بعض الأنباء عن الأزمة. مثال أزمة الركود والسيولة التى واجهة الاقتصاد المصرى.

2-بخس الأزمة: يتم فيها التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها, ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً ولكن غير مهم قليل الشأن سيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة للقضاء عليه حتى يستعيد الكيان توازنه واتساقه وأداء عناصره بشكل سليم.

3-تنفيس الأزمة: يتم فيها إخراج ما نفوس مصادر الأزمة من غليان للحد من انفجارها ولاستخدام هذه الطريقة شروط: • دراسة الأزمة دراسة مستفيضة و متعمقة.

• دراسة قوى الضغط على الأزمة.

• معرفة أطراف العلاقات وما هي المصالح والحقوق.

• دراسة تصارع المصالح والحقوق.

• إيجاد وسائل التنفيس المناسبة التى تستغرق الجهد فتضعف قوى الأزمة الرئيسية وتفتت.

4- تمييع الأزمة: يتم ذلك من خلال تشكيل لجان (أساسية – فرعية – منبثقة) لبحث الأزمة ومعرفة من هم الذين أدوا إلى وجودها ومن ثم التعامل معهم, وعادة ما تأخذ اللجان فترة مناسبة من الزمن حيث تجتمع وتؤجل اجتماعاتها مرات ومرات حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها. مثال: أزمة الرياضة فى مصر.

5-احتواء الأزمة: يتم فيها محاصرة الأزمة وحصرها فى نطاق ضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التى وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المولدة لها فى نفس الوقت لإفقادها قوتها.

مثال: الأزمات العمالية من إضرابات واعتصامات بشركات مياة والصرف الصحى( بعد احداث 25 يناير 2011) مطالبتهم بتقديم مطالبهم ثم مطالبتهم بتوحيد رغباتهم ثم مطالبتهم بتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار والتفاوض .

6- تحويل مسار الأزمة: تستخدم فى حالة الأزمات بالغة العنف والخسارة والتي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها ويمكن تحويل مساره والاستفادة من قوى الأزمة وقائدها بتحويله إلى

شخص إيجابي ينتمي إلى من قام مسبقاً بالتمرد عليه. مثال عن اكتشاف أمريكا فيروس كمبيوتر استطاع أن يدمر العديد من الحاسبات وكان سبب الأزمة شاب متخصصاً في هذا الأمر مما دفعها إلى عدم محاكمته ولكن طالبته بإعداد برامج مانعة ضد اختراق فيروس الكمبيوتر لأجهزتها .

7- تصعيد الأزمة: تستخدم عندما يجد الفرد نفسه أمام حالة غير واضحة المعالم وحتى يتم حل الأزمة لا بد من تصعيدها بشكل أو بآخر حتى تصل إلى نقطة الفصل في حل الأزمة. مثال أزمة طابا ولجوء مصر للتحكيم الدولي

### بعض أسباب الأزمات

.المعلومات الخاطئة أو الناقصة

عندما تكون المعلومات غير دقيقة فان الاستنتاجات تكون خاطئة فتصبح القرارات أيضا خاطئة وغير سليمة مما يؤدي إلي ظهور أزمات .

.التفسير الخاطيء للأمر

إن الخلل في عملية التقدير والتقويم للأمر والاعتماد يجعل القرارات غير واقعية ويؤدي إلى الأزمة.  
الضغوط :

هناك ضغوط داخلية وخارجية تقود إلى الأزمة

.ضعف المهارات القيادية

فالقيادة فن وعلم وموهبة وذكاء وعلى المدير أن يلعب دوره بمهارة فائقة أن يقلع عن أسلوب الإدارة بالتهديد والوعيد والتعنيف حيث لم يعد هذا الأسلوب ذو اثر .

.الجمود والتكرار :

بعض مدراءنا والعاملين عندنا يختارون طريق الجمود والتكرار في أداء العمل لأنه الطريق الذي يعود بنا سالمين وهناك كثير من الناس يضيعون حياتهم منتظرين انفراج المشكلات وفي هذه الحالة تتراكم المشكلات وتكون مقدمة لحدوث الأزمة

.البحث عن الحلول السهلة

إن حل المشكلات والأزمات يتطلب بذل الجهد والعرق وإعمال العقل أما البحث عن الحلول السهلة يزيد المشكلات ويعقدها ويحولها إلى أزمات .

الشائعات

تؤثر الشائعات بشكل كبير على الروح المعنوية وتشيع نوعا من عدم الثقة

إن هذه الأسباب ليست هي الوحيدة بل يوجد غيرها حسب طبيعة الأزمة لكن يجب تلافي هذه الأسباب لتجنب المزيد من الأزمات.

## Early warning in crisis management

### الانذار المبكر في إدارة الأزمات

أهم مظاهر الانذار المبكر , وجوانبه وبيان نقاط الافادة منها كما يلي

- 1- عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات والمنظمات ، أن الفشل والأزمات هي جانب لا يمكن تجنبه نحو نجاح الأعمال . من خلال فهم أن هذه السيناريوهات أمر لا مفر منه، فإنه يعدنا بشكل أفضل للتعامل معها في الوقت المناسب وبطريقة فعالة. لذا أن تحليلات الإنذار المبكر هي أداة محتملة للكشف عن أزمة ، أو على مقربة من نشأة الأزمة وبالتالي التخفيف بشكل كبير من تأثيرها . وهو يتيح للمؤسسة اتخاذ نهج استباقي، بدلا من نهج رد الفعل، من حيث إدارة الأزمة وإعدادها. لسوء الحظ لم يتم الاستفادة من تحليلات اكتشاف علامات الإنذار المبكر حيث يقدم العديد من الفرص الناجحة للحل .
- 2- تقع أنظمة الإنذار في قلب نظام الانذار المبكر . ويجب ان يوجد قواعد علمية مناسبة للتنبؤ بالكوارث وتوقعها بالإضافة الي نظام إنذار يمكن الاعتماد عليه ويعمل لمدة 24 ساعه في اليوم . أن المراقبة المستدامة لمؤشرات الخطر وبوادرها هي شيء أساسي في عملية إصدار الانذارات الدقيقة في الوقت المناسب ويجب التنسيق فيما بين قياسات الانذار بالأزمات المحتملة حسبما أمكن وذلك لتحقيق فائدة مؤسسيه
- 3-تحليلات الإنذار المبكر هو عالم غير مستكشفة وغير مستغلة من التحليلات والتلاعب بالبيانات. أساسا، فإنه يتعامل مع محاولة اكتشاف رؤى نحو اصطيد أزمة محتملة في مهدها وقبل فترة طويلة من أن تصبح أزمة وبعبارة أخرى، تحليلات الإنذار المبكر هو بالضبط وسيلة للكشف عن علامات الإنذار المبكر.
- 4-تهدف تحليلات الإنذار المبكر إلى تحديد المشكلة فقط قبل أن تبدأ. وبهذه الطريقة يمكنك العثور على مصدر المشكلة ومعالجة المشكلة لفترة طويلة قبل أن يصبح قضية ملحوظة على نطاق كبير. وبهذه الطريقة، يتوفر بهذا الشكل الفريد من التحليلات نهجا استباقيا لإدارة الأزمات، بدلا من الأسلوب التفاعلي الأكثر تقليدية اصبحت تحليلات الإنذار المبكر ضرورة للمنظمات والمؤسسات للتعامل مع المخاطر المحتملة في الوقت المناسب،.

## الإذار المبكر

يقوم الإذار المبكر بمهمة الإعلام الفورى عن قرب حدوث الخطر باستخدام وسائل متنوعة مرئية ومسموعة ومكتوبة تساعد فى التعرف على أبعاد الموقف واتخاذ الإجراء اللازم قبل تدهوره وتحوله إلى أزمة تمثل خطراً كبيراً من خلال إعلان حالة الطوارئ المناسبة والسيطرة على الخطر أو مصدره والحد من تأثيراته، وهو يأتي نتيجة لعملية التخطيط القبلى التى تسبق الأزمات، ما يجعل من إدارة الأزمات إدارة مبادرة وليست إدارة رد فعل ، كما أنه يمثل جزءاً من الإدارة الوقائية من الأزمات التى تُعد جوهر إدارة الأزمات وهنا سيتم التعريف بالإذار المبكر من خلال ما يلي :

### أ- أهمية الإذار المبكر

تتمثل أهميته فى كونه وسيلة للتنبيه بالأخطار المحتملة والكشف عن الأسباب والإشارات التى تنبئ عن الأزمات فى مراحل الكمون والتكوين قبل ميلادها أو على الأقل قبل استفحالها وانفجارها المدمر ، ويعد بناؤه وتصميمه من وظائف الدولة الرئيسية لكى تحفظ به أمنها واستقرارها ، كما أنه وظيفة رئيسية وحتمية يلزم أن تقوم بها جميع المنظمات با يحفظ كيانها ويحميها من السقوط أو الانهيار)

### ب- الإذار المبكر الفعال

يُعد الإذار المبكر فعالاً عندما ينجح فى إشعار وإعلام الجهات والمنظمات المعنية بالأزمات وهي فى طور النمو والتكون ، وللوصول إلى هذه الدرجة من الفعالية فإنه يلزم أن يتم بناؤه على أساس معلومات صحيحة وموثوقة ومحدثة ومحللة تحليلاً دقيقاً؛ لذا فإنه متى تكررت حالات الإذار الكاذبة أو غير الدقيقة فهذا دليل على أن نظام الإذار المبكر غير فعال ، أما فى حالة أن الإذار فعال ولكن لم تأخذ به الأجهزة والمنظمات المعنية أو تباطأت فى التعامل معه ، فنحن فى هذه الحالة أمام إدارة غير رشيدة .

### ج- أهداف الإذار المبكر

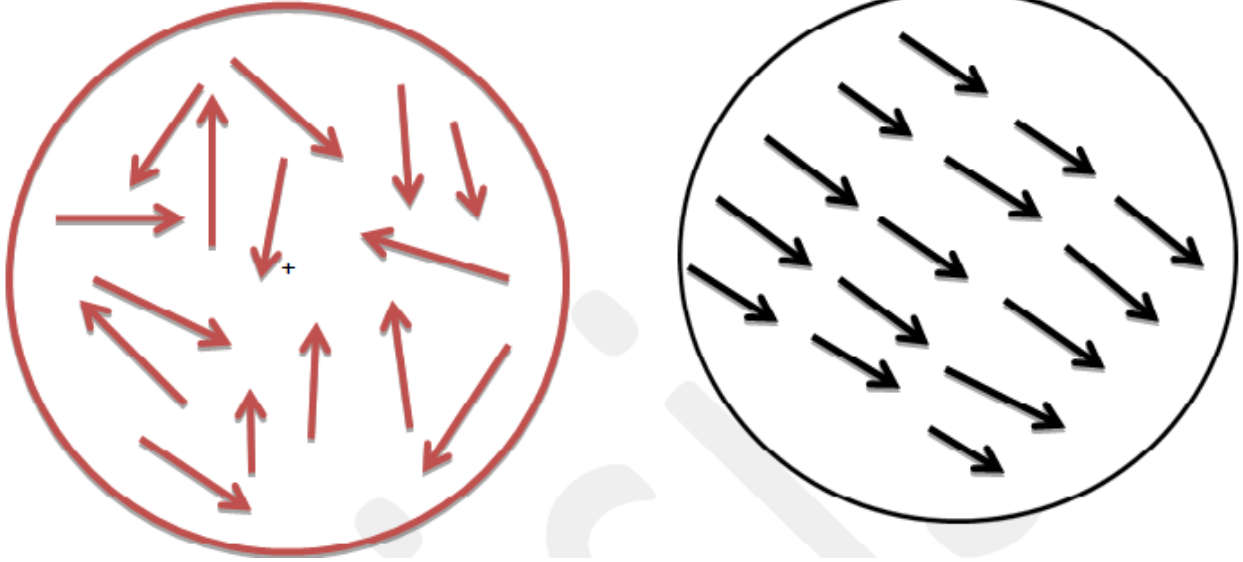
يهدف تطبيق نظام الإذار المبكر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها :

- 1- الحد من آثار المخاطر والأزمات والكوارث، أو على الأقل التخفيف من أضرارها .
- 2- إعطاء الفرصة والوقت الكافى للمهتدين بالخطر للوقاية منه قبل وقوعه والتعامل الصحيح معه عندما يقع بالسيطرة عليه والحد من آثاره.
- 3- زيادة الثقة فى الأجهزة والمنظمات المعنية بالتعامل مع الأزمات .
- 4- إيجاد قنوات اتصال وتنسيق بين الجهات ذات العلاقة .
- 5- تحديد الموعد الدقيق للأزمات، الأمر الذى يساعد على تحديد نهاياتها والسيطرة عليها والحد من آثاره

## معوقات استخدام الانذار المبكر

هناك عدد من المعوقات تحول دون استخدام نظام الأذار المبكر :

- أ\_ إنكار الخطر وإنكار وجوده .
- ب\_ ضعف إهتمام الإدارة العليا بتفعيل دور نظام الانذار المبكر .
- ج\_ إرتفاع التكاليف المالية لتفعيل نظام الانذار المبكر وضعف التمويل .
- د\_ ضعف الإهتمام بالانذار المبكر والاستعداد له لكونه يتعلق بواقع افتراضى مستقبلى .
- و- الميل الى الافتراض بالواقع التفاؤلى بأن الأزمة او الكارثة لن تحدث .
- هـ\_ القراءة الخاطئة لمؤشرات الانذار المبكر .
- ك\_ تأخر وصول بيانات ومعلومات الأذار المبكر للجهات المعنية .



## القيادة في وقت الأزمة

من مسؤوليات القائد الرئيسية هو وضع رؤيا استراتيجية للمؤسسة . ويعتبر وجود مكتب للخطط ونظام التخطيط من الأشياء المساعدة في هذا الخصوص . ومهما كانت قدرات المدير أو القائد في التنبؤ بالمشكلات أو التعامل معها . والتعامل مع الأزمات يتطلب التفكير السريع في البدائل ( ثلاث بدائل ) , على أن يكون الابتكار والمرونة دعامتين أساسيتين في التعامل مع الأزمة أو اتخاذ القرار بشأنها .

1- الإبقاء على بساطة الأشياء

2- أن يطلب من الناس مثلاً القيام بالأشياء أو الأعمال التي تدربوا عليها

3- ليس من الضروري القيام بأشياء أو أعمال جديدة غير معتادين عليها .

## مواجهه الأزمة

فريق CRISIS - مركز المساعدة العامة

سيتم إنشاء مركز المساعدة العامة تحت إشراف منسق الاستجابة للأزمات ، في موقع مناسب ، اعتماداً على ظروفه ، والتي سيتم نشرها ، إذا أمكن ، لعامة الناس عبر الراديو والتلفزيون ، وما إلى ذلك. يتوفر عدد كاف من خطوط الهاتف لمعالجة الاستفسارات المتوقعة. استخدام رسالة مسجلة ( مثال ما حدث في الاسكندرية في مشكلة ارتفاع نسبه الامونيا وقيام الشركة بعمل رسالة مسجله توضح الموقف للعملاء ) ، يتم تحديثها حسب الحاجة ويشير المتصلين الذين يرغبون في الحصول على مزيد من المعلومات إلى رقم بديل ، وهو متاح أيضاً.

## مهام فريق ادارة الازمة

من المهم أن نفهم فلسفة الموقع لأنها عنصر أساسي في إدارة الأزمات يعد استخدام موقع محدد أمراً أساسياً لأنه يضمن أجهزة الاتصالات الضرورية لتلقي المعلومات والاتجاهات ونشرها. إن التواصل الصحيح من وإلى الفريق مهم جداً لنجاح الفريق. تعتمد فعالية فريق الأزمات على قدرته على جلب الموارد الكاملة لحل الأزمة. المواقع التي يتم اختيارها ، تضع أعضاء الفريق في مناطق قريبة من مصادر الاتصال الرئيسية حيث يمكن دعمهم .

- أ) إنشاء مركز التحكم في العمليات الطارئة وتوجيهه وتشغيله ، أو بديل ، حسبما قد تكون مطلوبة للشركة .
- ب) إنشاء والحفاظ على اتصال مباشر مع إدارة الشركة والاجهزة التنفيذية ..
- ج) تسجيل وتوجيه أي من الموظفين الإضافيين اللازمين لعمل مراقبة إدارة الأزمات ..
- د) القيام بواجبات ووظائف أخرى قد يتم تعيينها لهذه الخدمة ..
- و) سوف تقوم هذه الوحدة بتوفير رابط الاتصال الضروري مع المنظمات الخارجية بالتزامن مع إدارة الازمة .
- ستقوم هذه الوحدة بتوفير الاتصال لوحدات الخدمة الأساسية بالإضافة إلى الوحدات الأخرى داخل مجتمع الشركة . سيتم توفير تحديثات الشروط على أساس منظم .
- 1) ستكون الوحدة هي الجهة المنسقة بين إدارات المرافق والخدمات ذات الصلة ببدء المسؤولية في أمور معينة ، ونقل المسؤولية من منظمة إلى أخرى ، وتقليص هذه المسؤولية
- ي) إنشاء مركز للمساعدة العامة للتعامل مع الاستفسارات الهاتفية من الجمهور وقمع الشائعات. في الحالات التي تكون فيها المعلومات غير متوفرة بسهولة ، سيتم تسجيل الأسماء والأرقام وإخطار الأشخاص بمجرد توفر المعلومات.
- ك) الحفاظ على السجلات الحالية لجميع الاتصالات ، مثل الوصول إلى هذه المعدات خلال حالة الطوارئ.
- ستكون الوحدة مسؤولة عن إنشاء شبكة اتصالات مع جميع الموظفين الرئيسيين.
- م) ستحدد هذه الوحدة المرافق الموجودة في ترتيب الأولوية لاستخدامها كمناطق دعم لوجيستي لتوفير الدعم
- ن) خلال حالة الطوارئ ، سيقدم هذا الفريق تقريراً مفصلاً للحالة لكل وحدة من وحدات الخدمة الأساسية بالإضافة إلى الوحدات الأخرى التي تحتاج إلى المعلومات.

## دور المنسق

**TEAM / EXPEDITOR** يتم تعيين هذا المنصب عادة من مساعد على مستوى نائب رئيس مجلس ادارة. تشمل الواجبات دعم أعضاء الفريق فى المهام الموكلة مثل الرد على الهاتف ، وتحديد الأشخاص ، والحصول على المعلومات ، وإعداد الإحاطات ، والعديد من الإجراءات التي من شأنها أن تدعم الفريق فى العمل كمجموعه يجب أن يكون الفرد المختار لهذا المنصب على دراية كبيرة بالهيكل التنظيمي للشركة ، وإجراءات الاتصال ، ومتطلبات الإحاطة. يجب أن يكون هذا الشخص ، في غاية الأهمية ، شخصاً أثبت قدرته على التزام الهدوء أثناء المواقف المشحونة للغاية .

## عمليات فريق CRISIS

إن التصور القاصر لفريق الأزمات هو أنه مصمم للعمل في حالة الأزمات النشطة فقط، لكن هذا منظور خاطى حيث في ظل أوضاع مرهقة للغاية مع استمرار القيود الزمنية على حالات اتخاذ القرار. في الممارسة الفعلية ، يتطلب التصميم التشغيلي لفريق إدارة الأزمات إجراء ما قبل الحدث ، والحدث النشط ، وعمليات ما بعد الحدث.

يشتمل تاريخ الأزمات التي استمرت لعقود ؛ الأحداث الخاصة والطقس. فيها واحدة من هذه الأحداث. إذا كانت هناك معرفة مسبقة بحدث فعلي أو إشارة قوية لمثل هذا الحدث ، فيجب استدعاء فريق إدارة الأزمات معاً. إن الاستخدام الرسمي لنظام إدارة الأزمات في جميع حالات الأزمات المحتملة ، حتى عندما تكون مثل هذه الأحداث ، مثل تلوث مياه او غرق صرف صحى ، يزود رئيس مجلس الادارة بمعلومات كاملة عن الازمة . ويؤكد هذا التجمع ما قبل الازمة أن الإجراءات المطلوبة مخصصة لإنجازها ، وما هي الخيارات المتاحة ، وما هي القرارات التي قد تكون مطلوبة ، وما إلى ذلك. باختصار ، إذا تم التنبؤ بهطول امطار غزيرة ، فهل من الأفضل أن يتم الاعداد والتنسيق قبل الحدث ام يتم التعامل مع الموقف طقا للتطورات بدون استعداد أو تدعو إلى عقد اجتماع لتقديم تقرير عن كل منطقة متخصصة عن أعمالها التحضيريةو يمكنهم مناقشة جميع الأحداث المتوقعة والمحتملة والممكنة ، وتحديد معلمات القرار ، والجدول الزمنية ، والمسؤولين عن الاستجابة للأحداث المستقبلية. يعطي هذا المقياس الإضافي لتجميع ما قبل الازمة المجموعة تأكيدات بأن الشركة جاهزة للتعامل مع الأزمة.

## ما قبل الازمة

بمجرد توافر معلومات عن الأزمة ، يقوم رئيس مجلس الادارة (أو من ينوب عنه) بتحديد موعد تشكيل فريق إدارة الأزمات ، وتحديد وقت ومكان الاجتماع. يجب تعيين وقت كافٍ للاجتماع للسماح لأعضاء الفريق بالحصول على البيانات ، قبل الاجتماع ، يحتاج كل عضو من أعضاء فريق الأزمات إلى تحديد الموظفين لدعم الاجتماع ، وإعداد الإحاطات ، واتخاذ الإجراءات الأولية ، وما إلى ذلك. خلال هذه الفترة ، يقوم منسق الفريق / بفحص معدات الاتصالات ويؤمن الموظفين المتاحين لدعم الفريق.

يقدم الرئيس أو الموظف المعين للفريق لمحة عامة عن الحدث المتوقع للأزمة ، وكذلك أي معلومات متاحة لمكتبه في هذا الوقت ما قبل الأزمة. يتم منح كل عضو الفرصة لإضافة إلى البيانات عن طريق تقديم المعلومات المقدمة من الموظفين وغيرهم من المصادر.

خلال المناقشة التي ، يتم تقديم عروض المعلومات المتاحة. واستناداً إلى المعلومات المتاحة ، ينبغي وضع قائمة بالأحداث وفصلها إلى فئات. والاستجابة المطلوبة ، والوكالة المستجيبة والقرارات أو الاتجاهات التي يطلبها فريق الأزمات. عندما يتم الانتهاء من هذه الإجراءات ويتم نشر جميع التوجيهات الضرورية ، سيزود الرئيس أعضاء الفريق بأوقات ومكان التجميع الإضافي. من المهم أنه بمجرد أن يفتح مركز الأزمة ، فإنه يتم تزويده بالموظفين إلى أن تمر الأزمة ، لضمان جمع المعلومات باستمرار والحفاظ عليها وضمان اتاحة البيانات المتراكمة باستمرار للرئيس وموظفيه لمتابعة فعالية مجابهة الازمة ، وتعديل ، إذا لزم الأمر ، أي فعاليات حاله .

البيانات الفعلية المتراكمة خلال التخطيط للأزمات والمراحل النشطة ضرورية للنقد الهادف والتحسينات في إدارة الأزمات في المستقبل.

الحدث - تفعيل الأزمة الفعلية

## اخطار عن الازمات -

سيطلب مدير الاستجابة للأزمات من المنسق الاستجابة للأزمة و توجيه بيان إلى المسؤولين . سيحدد هذا البيان طبيعة حالة الأزمة وينصح بالإجراء المطلوب الذي يجب اتخاذه.

سيقدم البيان على الفور لمجلس الإدارة . إذا سمحت الظروف ، فسيتم تقديمها كتابياً ، إن لم يكن ، عبر الهاتف أو الفاكس أو غيرها من الوسائل .

من المحتمل جداً أن يختار الرئيس ، بعد إجراء عمليات فريق ما قبل الحدث ، وقتاً لإعادة التجميع للمشاركة الفعالة للفريق أثناء حدوثه الفعلي. في حالات نادرة ، يمكن أن تحدث أزمة دون سابق إنذار من أي نوع. بمجرد تجميعها ، تكون وظائف الفريق هي نفسها بشكل أساسي - مع وجود إحاطات عرضية من جانب الرئيس ، و / أو إحاطات إعلامية من أعضاء الفريق و موظفي الدعم ، ويحدد الإجراءات المطلوبة والأهم من ذلك ، يتبع هذه القرارات.

هناك بعض القواعد الأساسية في التعامل مع الأزمة التي يتم تقديمها بشكل جيد في التدريب الموصى به لأعضاء الفريق والمناوبين. بعض القواعد العامة الهامة ومنها ينبغي ألا يتدخل الفريق أو يتخذ قرارات تعوق أنشطة قوات مجابهة الأزمات المهنية ، والحرائق ، وفريق المفرعات ، والخبراء الكيميائيين و الوحدات المحلية المكلفة بواجبات محددة لمراقبة الأزمات. يراقب الفريق هذه الأنشطة ويتلقى المعلومات اللازمة لأداء المهام المطلوبة.

يعتمد نجاح أو فشل عمليات ادارة الأزمة في المقام الأول على التواصل. وينبغي أن يكون التدريب المتعمق لفريق الازمات المختارين في مجال اتصالات الأزمات إلزامياً. يجب أن يكون فريق الأزمات دائماً أول فريق عمل متاح لإعداد رسائل الفريق للإعلام ومجلس الإدارة والموظفين والاستفسارات السياسية. وتعد المعلومات السريعة والوقائية التي يتم إعدادها خصيصاً لتلائم احتياجات المهمة. يجب أن يتلقى الأشخاص الذين يقومون بإعداد المسودات والنصوص بالإضافة إلى المتحدثين باسم الشركة تدريباً وممارسة مكثفين في هذا الصدد.

### بعد عملية تطور الأزمة

مطلوب اجتماع فريق عملية أزمة ما بعد الحدث لضمان اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة للسيطرة على ، حل ، وإنهاء الأزمة. سيحدد أعضاء الفريق الإجراءات الإضافية المطلوبة لإزالة / التقليل من تطور أزمة مستقبلية مماثلة. يقوم أعضاء الفريق بإعداد تقرير كامل عن الأزمة ليشمل قائمة التخطيط المسبق للأنشطة والأحداث ، وردود الأحداث ، والقرارات ، والتوجيهات ، وملخص شامل للأنشطة. الإجراءات النهائية التي اتخذت في التجمع بعد الحدث هو نقد العملية الإجمالية. يقترح أن يتم تقاسم ملخص للنقد الذي تم التوصل إليه بعد الأزمة مع الكليات والجامعات التي تكون حالات الطوارئ المماثلة محتملة. يجب أن يعمل هذا النقد على تحسين قدرة الجامعة على التخطيط لحالات الطوارئ والاستجابة لها. ينبغي دمج الدروس المستفادة في التخطيط الكامل وفي الواقع لعمليات المحاكاة من قبل فريق الأزمة.

## مدير الاستجابة للأزمات

يعمل رئيس الشركة كمدير الاستجابة الكلي للأزمات خلال أي أزمة أو كارثة حيث يتم تنفيذ خطة إدارة الأزمة. في غياب الرئيس ، يقوم نائب الرئيس بدور مدير الاستجابة للأزمات. في غياب النائب ، سيعمل رئيس القطاع الفنى .

## قائمة الإخطار

يتم تعيين أفراد أساسيين فيما يتعلق بهذه الخطة وسوف يجعلون أنفسهم متاحين بالكامل لمدير الاستجابة للأزمات ومنسق الاستجابة للأزمات لمثل هذه المهام حسب ما تتطلبه الظروف .

بيان الإخطار

سيطلب مدير الاستجابة للأزمات من منسق الاستجابة للأزمة توجيه بيان إلى جميع الموظفين . سيحدد هذا البيان طبيعة حالة الأزمة وينصح بالإجراء المطلوب الذي يجب اتخاذه . سيقدم البيان على الفور لنواب الرؤساء ، إذا سمحت الظروف ، فسيتم تقديمها كتابياً ، إن لم يكن ، عبر الهاتف و / أو الإرسال بالفاكس أو غيرها من الوسائل العملية. يقوم كل مدير ، عند تلقي إخطار بأزمة ، بتمرير نفس المعلومات إلى تلك الإدارات / المكاتب تحت إمرته .

## التخطيط لإدارة الأزمات

(1) تحليل اهداف المنظمة :

تحليل ودراسة رسالة المنظمة يساعد في توفير إطار عمل جيد لبناء خطة الأزمة

المعايير والقيم التي تحكم سلوك المنظمة مع أطراف التعامل الداخلي والخارجي . حيث يساعد في تمكين العاملين من فهم أسباب خطة مواجهة الأزمات ومتطلباتها .

شرح الموقف كاملاً وتبيان أهمية تبين هذا النوع من الخطط .

الأهداف : وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة أولوية ترتيب الأهداف طبقاً لأهميتها

تشكيل فريق العمل الذي سوف يدير الأزمة .

إعداد نموذج افتراضي للأزمة للتدريب عليه .

إعداد قائمة مختصرة بالأزمات السابقة .

(2) المدخل التاريخي : تاريخ الأزمات (الأزمات السابقة والأزمات المتوقعة).

وفي هذا الشأن يمكن الإشارة إلى ما يلي :

تحليل الأزمات السابقة : وهذا من أهم خطوات التخطيط لمواجهة الأزمات . فوصف الأزمات السابقة يؤكد ضرورة وجود خطة لمواجهة الأزمات .

تحديد الأزمات المرتقبة : من أخطر عناصر التخطيط لمواجهة الأزمات عملية تحديد المجالات أو النقاط المتوقع أن تمثل بؤراً للأزمات مع إعداد قائمة بالأزمات المتوقعة و تصنيفها إلى مجموعتين أزمات يمكن تجنبها وأخرى لا يمكن تجنبها أزمات داخلية , وأخرى خارجية.

(3) نتائج المسح أو الدراسة الميدانية : وذلك بعقد مقابلات مع الإدارة العليا .

(4) تعريف الأزمة والمستويات المختلفة لرد الفعل : وذلك بتعريف محدد واضح ومفهوم للأزمة .. ثم ترتب الأزمات المتوقع حدوثها طبقاً لـ :

1- النوع 2- درجة الخطورة 3 -احتمالية الحدوث 4- ردود الفعل 5 - درجة حدة الأزمة 6 - الآثار المتوقعة 7 - الأطراف التي سوف تتأثر...

(5) مرحلة الأزمة : من المهم تحديد الأزمة مبكراً حتى تتمكن الإدارة من التعامل معها فعادةً تتشابه

### مراحل حدوث الأزمات

- مرحلة ما قبل الأزمة .

- مرحلة ظهور الأزمة

- مرحلة ما بعد الأزمة

وعلى الرغم من تعدد المراحل التي تمر بها الأزمة نتيجة تطوراتها نوعياً على مدى فترة زمنية معينة، فإن هذه المراحل قد اختلفت أيضاً نتيجة لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين في تصنيفهم لها، ومع ذلك سنحاول تسليط الضوء على أهم المراحل:

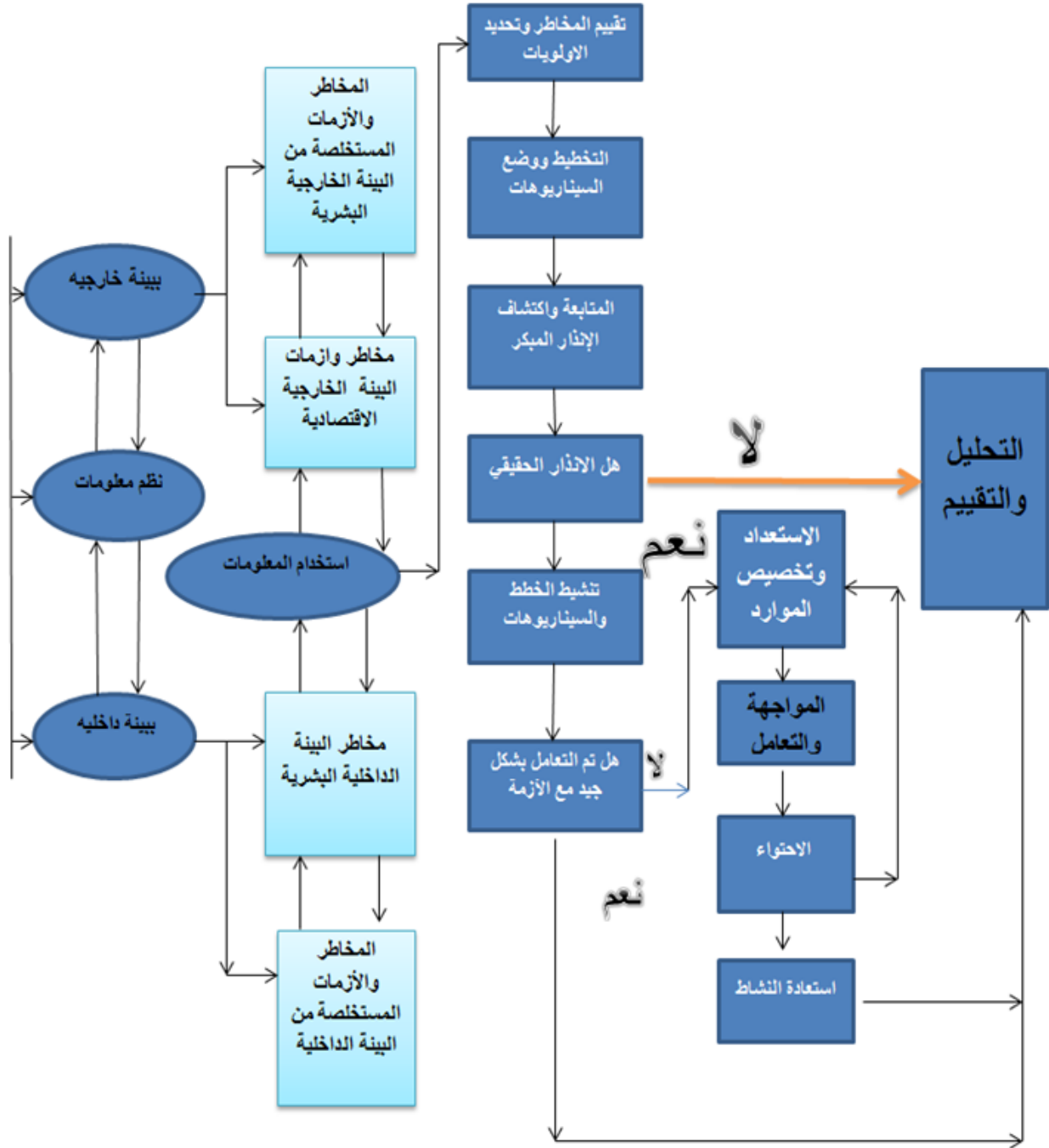
1- مرحلة الإنذار المبكر: هي عبارة عن مرحلة تحذيرية لاستشعار الأزمة، وتتمثل بالإشارات والإرهاصات الأولى التي تنذر بحدوث أزمة، وإذا لم يتم إدراكها فإن مرحلة التأزم تأتي سريعة، وقد يكون الإنذار مباشراً يمكن إدراكه وقد يكون العكس.

2- مرحلة التأزم: هي مرحلة نشوء الأزمة وتسمى أيضاً مرحلة الأزمة الحادة ، فعندما ينتهي الإنذار تبدأ مرحلة التأزم. أو كما يصفها الناس بالأزمة ويتحدثون عن وجودها ، وهي نقطة اللاعودة، وقد تكون أقصر المراحل ، ويصبح الوضع فيها معقداً نتيجة لوصول الأزمة إلى ذروتها.

3- مرحلة انفجار الأزمة: عندما لا تتمكن المنظمة من التحرك في مرحلة التأزم، أو أنها أخفقت في اتخاذ القرار المناسب، أو أنها لم تستطع السيطرة على متغيرات الموقف فإن المنظمة ستعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والعنف، ومن ثم تعرض مستقبل المنظمة للخطر.

- 4- مرحلة الأزمة المزمّنة: تتم فيها الصحوّة والتعرّف على أسباب الأزمة وتقدّير الضرر وتحديد المسؤولية، وتحليل الذات وتضميد الجراح ، وقد تستمر إلى فترة طويلة نسبياً، وفيها يتم التخطيط والتحليل لما حدث واتخاذ الإجراء المناسب.
- 5- مرحلة حل الأزمة: هي مرحلة إدارة الأزمة ، ويتم فيها السيطرة على الأزمة، وحساب الطريقة المباشرة لحل الأزمة، والتفكير بالطرق والأساليب والوسائل التي تسرع من هذه المرحلة فتحل الأزمة مرة واحدة..
- الوضع المثالي لهذه المرحلة، أن تأتي المرحلة الأولى. ولكن قد تفلت زمام الأمور من يد المسئول أو المدير، وقد تنزلق الأحداث وتصل إلى مرحلة الأزمة الحادة الأزمة المزمّنة ، ومعنى ذلك أن تكمل الأزمة دورتها وتصل إلى مراحلها كافة.

## نموذج مراحل إدارة الأزمة



إن إدارة الأزمة تمر بعدد من المراحل يمكن تلخيصها بالآتي:

- 1- دراسة البيئة. دراسة البيئة المحيطة الخارجية و الداخلية للتنبؤ بالأزمات والاستعداد للتعامل مع الأزمة
- 2- مرحلة الاستعداد والوقاية: وفيها تتخذ مجموعة من أساليب الوقاية المطلوبة في مرحلة اكتشاف الخطر، الوقاية تشمل اكتشاف نقاط الضعف والقوة من أجل معالجتها باستخدام المعلومات المتاحة وتحديث البيانات بشكل مستمر وعليه يجب أن يتوفر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات.
- 3- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار: وهي مرحلة اكتشاف إشارات الخطر بوقوع الأزمة، وتظهر تلك الإشارات مبكراً، لأنه عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بمدة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة.
- 4- مرحلة احتواء الأضرار والحد منها: إعداد وسائل تحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الحادث الذي وقع.
- 5- مرحلة استعادة النشاط: تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل، وتتضمن هذه المرحلة استعادة المعنويات المفقودة .
- 6- مرحلة التحليل والتقييم: هي مرحلة تعلم مستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة .

### بعض الامثله عن ازمات

#### أزمة تيلينول – TYLENOL – Tragedy

\* ملخص الأزمة طبقاً لتقرير تم إعداده ((تقرير عن المأساة)) في سبتمبر (أيلول) 1982 أشارت البيانات إلى أن شركة جونسون آند جونسون حققت معدلات مذهلة في النمو والربحية خلال عدة أعوام . كما أن أسعارها ارتفعت إلى الضعف في العاملين التاليين لهذا التاريخ . ومن المعروف أن هذه الشركة تنتج عدة أنواع من المستحضرات الطبية والصيدلانية وغيرها . وبين أشهر أنواع المنتجات التي تقدمها للأسواق نوع يسمى تياينول Tylenol الذي يستخدم كمزيج للألم . وقد بلغت حصة الشركة من السوق الخاص بهذا النوع من المنتجات حوالي 35% حيث تبلغ إجمالي المبيعات 450 مليون دولار في العام . وتبلغ نسبة مساهمة هذا المنتج في ربح الشركة حوالي 20% ومع النمو المتزايد سنويًا للشركة فقد اتبعت سياسة الباب المغلق مع

الصحافة . وقد ظهر هذا واضحا من تعليق رئيس قسم إنتاج التيلينول السيد جوزيف حيث تبنى ما يسمى بمدخل الأكتاف الباردة Cold-shouldered approach والذي يتخلص في الآتي :

((إننا نتمسك وبشكل صارم بسياسة عدم التحدث عن أي شيء مع الصحفيين)) وفي سبتمبر (أيلول) 1982 حدثت مأساة غير مسبوقة في صناعة السلع الاستهلاكية بالولايات المتحدة الأمريكية تسببت في صدمة قوية للشركة وأثارت هذه الصدمة تساؤلاً حول سياسة أو مدخل الفم المغلق (Closed-mouth app) في الاتصالات . ففي هذا اليوم توفي سبعة أشخاص من مدينة شيكاغو بالتسمم بعد تناولهم كبسولات تيلينول ، وفي الحال قام رئيس الشركة جيمس بيورك بتكوين قوة عمل خاصة تتكون منه ومن الرئيس العام وخمسة من مديري الإدارة العليا التنفيذية . وبدأت قوة العمل هذه في وضع خطة لتجنب أي خسائر إضافية في الأرواح وكذلك إنقاذ سمعة تيلينول من الانهيار .

احتواء الأزمة وحلها

بعد عدة أسابيع قليلة من موت سبعة أشخاص قدم رئيس الشركة إستراتيجية كالتالي :-

1- وقف الإعلان عن المنتج .

2- وقف إنتاج المنتج .

3- بعد أسبوع من الحادثة تم سحب المنتج من السوق (حيث بلغت حوالي 31 مليون زجاجة تحتوي على كبسولات تيلينول) أي من جميع المحلات . وفي خلال أسبوعين انخفضت حصة تيلينول من السوق بنسبة 87% .

4- بالتعاون مع هيئة أو إدارة الأغذية والأدوية FDA قامت الشركة باختيار 8 ملايين زجاجة حيث اكتشفت أن ثمانى زجاجات وحوالى 75 كبسولة تم تسميمهم (أي أن السم حدث بفعل فاعل) وقد أفادت FDA بأن الكبسولات تم تسميمها بعد وضع الزجاجات على أرفف محلات التجزئة , وتم نشر هذا بالصحف .

5 – قامت الشركة بالإعلان عن جائزة مقدارها 100.000 دولار لمن يقدم أي معلومات تقود إلى ضبط المجرمين ، ولقد كان أحد العناصر الرئيسية في جميع التصرفات التي قامت بها الشركة هو : وضع إستراتيجية اتصال إيجابي ومفتوح مع الصحافة والجمهور .

6- قامت الشركة بحملة قومية لتوعية الجمهور ومطالبتهم بالتوقف عن وتحذيرهم من استخدام تيلينول . كما قامت بتكوين إنشاء غرفة عمليات للرد على استفسار طوال الليل والنهار . حيث تم استقبال أكثر من 350.000 مكالمة خلال الفترة من أكتوبر (تشرين الأول) حتى (ديسمبر (كانون الأول) . كما وصل إليها

حوالي 3000 خطاب من المستهلكين قامت بالرد عليها . بالإضافة إلى إرسال ما يزيد عن 2 مليون ملجرام من التيلينول للجهات الطبية المتخصصة وتجار التجزئة المهتمين بالأمر . وخلال ذلك كانت قوة العمل على اتصال دائم بجميع الأطراف وكذلك العاملين لمعرفة وكذلك الإبلاغ عن أي مستجدات . فضلاً عن هذا طلبت من جميع العاملين تقديم المساعدة والمشاركة بالتطوع في عملية الرد على خطوط الاتصال الساخنة (المشار إليها بغرفة العمليات) .

7- وضع جميع المديرين تحت الاستعداد للرد على أي استفسارات أو عقد مقابلات أو التحدث مع الصحافة وبقاى وسائل الإعلام الأخرى وقد قام رئيس الشركة بنفسه بدور المتحدث الرئيس باسم الشركة , حيث ظهر على شاشات التلفزيون هو ومجموعة العمل مرتين خلال فترة تنفيذ الإستراتيجية .

8- كان الإعلان من أهم الوسائل خاصة بعد أن قررت الشركة إعادة تقديم تيلينول إلى السوق من جديد في غلاف جديد لا يسمح بإمكانية فتحه إلا عند الاستخدام فقط . كما أنه يوضح للمستهلك عما إذا كانت العبوة فتحت من قبل أم لا .

9- بنهاية شهر أكتوبر (تشرين الأول) قامت الشركة بحملة تلفزيونية تكلفت 2 مليون دولار تمثلت في ظهور المدير الطبي للشركة السيد/ توماس جاتر الذي حث المستهلكين على الثقة بتيلينول وأن المنتج أصبح معبأً أو محفوظاً بطريقة تقاوم أي محاولات للتلاعب أو الغش .

10- بعد ثلاثة أسابيع أخرى أعدت الشركة برنامجاً إخبارياً من نيويورك موجهاً إلى 30 مدينة بالقمر الصناعي مع توفير فرص الرد المباشر على أي استفسار .

11- لعبت الصحف من خلال الإعلان فيها دوراً إيجابياً في شرح فكرة الغلاف الجديد للمنتج .

12- مع انتهاء الأزمة في أوائل 1983 والتي كتبت أو تناولتها أكثر من 125000 وسيلة من وسائل الإعلام تحملت الشركة حوالي 100 مليون دولار خسائر في شكل اختيارات وسحب المنتج من السوق منعاً لحدوث المزيد من إزهاق الأرواح , لكنها نجحت في إنهاء الأزمة وكذلك أدخلت أسلوباً جديداً في التغليف وبحلول ربيع عام 1983 استطاع تيلينول من استعادة حوالي 80% من حصته الضائعة من السوق .

## أزمة شركة Z لإنتاج البسكويت

ملحوظة // الإشاعة = أزمة فلا تنسى!! أن الأزمة قد تكون نتيجة لإشاعة

ملخص الأزمة في صيف 1997 انطلقت إشاعة في بلد عربي مؤداها أن البسكويت الذي تنتجه الشركة يحتوي على دهن الخنزير , واستمرت الإشاعة لمدة تزيد عن ثلاثة أشهر وكان نتيجتها أن زاد حجم المخزون من البسكويت لدى الشركة نظرًا لعدم إقبال تجار الجملة وتجار التجزئة على الشراء من الشركة . كما قام بعض التجار بإلغاء العقود التي كانت مبرمة بينهم وبين إدارة الشركة , حتى بلغ الأمر أن ثلاثة من البنوك رفضوا عرضًا لتمويل بعض توسعات الشركة , مما اضطر الشركة إلى تأجيل برنامج التوسع وكذلك تجديد وإحلال بعض سيارات الشحن والنقل وتحملت الشركة خسائر كبيرة من جراء قيامها بالتخلص من المخزون والذي انتهى مدة صلاحيته وقامت بتخفيض طاقتها الإنتاجية بشكل كبير . وقد بلغ الأمر إلى أن بعض عملائها بالخارج الطلبات التي سبق إرسالها إليه بعد أسبوع من بدء الشائعة . وقد بذلت إدارة الشركة بعض الجهود لاحتواء الأزمة تمثلت في قيام مالك الشركة بتكذيب الشائعة في الصحف والمجلات... ولكن لم تثمر هذه الجهود عن نتائج ملموسة .

### ماذا فعلت الشركة لاحتواء الأزمة وحلها جذريًا ؟

استقدمت الشركة أحد الخبراء من جامعة الإسكندرية وعرضت الموقف عليه في اجتماع مجلس الإدارة . وقد طلب الخبير توفير كامل الصلاحيات له والتصرف على أن تؤخذ توصيات بكل جدية ويتم تنفيذها على الفور بعد أن يطرح تقريره بالحل على مجلس الإدارة خلال 24 ساعة على الأكثر . بعد 24 ساعة تم إعداد التقرير وعرضه على مجلس الإدارة الذي وافق على الفور على ما جاء فيه . وقد احتوى التقرير على ما يلي :

- 1- أن تقوم الشركة باستقدام عدد من خبراء التغذية بوزارة الصحة لأخذ عينة من البسكويت الذي تم تصنيعه ولم تنته بعد مدة صلاحيته وكذلك عينة من المواد الخام وتحليلها بمختبرات وزارة الصحة .
- 2- تعلن الاختبار في مختلف وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والصحف والمجلات في حضور خبراء من وزارة الصحة , واستصدار شهادة رسمية بذلك وإعلانها بالصحف .
- 3- تنظيم زيارة لكبار العملاء ورجال الأعمال لمصانع الشركة والمخازن ووسائل النقل للتعرف على أساليب التصنيع والتخزين والنقل والتغليف .

4- شراء مساحة زمنية من التليفزيون 20 دقيقة لبث برنامج وثائقي عن مراحل العملية الإنتاجية بالكامل من (أ) إلى (ي) بما فيها التخزين والنقل لتوضيح مدى نظافة المعامل , وأن تدخل العنصر البشري يقتصر فقط على بعض العمليات لا يتدخل فيها العنصر البشري وتتم بصورة آلية تمامًا .

5- الإعلان عن جائزة كبرى 1000 جنيه ذهب لمن يثبت أن في البسكويت المصنوع أي نسبة مهما كانت ضآلتها من دهن الخنزير .

6- مشاركة الشركة في أقرب مناسبة قومية , والقيام بتنفيذ بعض المشروعات الخيرية الاجتماعية والمسابقات الرياضية .

7- الإعلان عن إنشاء إدارة لخدمة المستهلك والرد على جميع الشكاوي فورًا . وبتنفيذ هذه التوصيات بدأت مبيعات الشركة في الارتفاع بحيث وصلت حصتها من السوق ما يعادل 35% تقريبًا وهي أعلى من حصة أكبر المنافسين لها على مستوى الصناعة ككل سواء في السوق المحلي أو السوق الخارجي .

## الشروط الواجب توافرها عند إنشاء محطات مياه الشرب أولاً: مأخذ المحطة:

ينبغي تأمين حدود المأخذ بالأسوار والدرابزينات والسلاسل والسلالم على أن تكون المواد المستخدمة في تأمين المأخذ طويلة المدى (لا تتأثر بالعوامل الجوية والبيئة المحيطة).

ينبغي توافر الإضاءة الكافية لإنارة المأخذ مع مراعاة أن تكون كشافات الإنارة لا تتأثر بالعوامل الجوية ( الشمس \* الأمطار \* الأتربة \* الرياح ).

ينبغي توافر معدات السلامة والصحة المهنية المستخدمة للعمل بالمأخذ ( قارب \* أطواق نجاه \* عصا إنقاذ \* فنار \* حبل للإنقاذ ) .

ينبغي توافر مهمات الوقاية الشخصية للعمل بالمأخذ ( أفرال \* خوذة \* حذاء سيفتى \* قفاز \* جاكيت نجاه ).  
ينبغي عمل مخطط عام لمأخذ المحطة.

ثانياً: عنبر طلبات المياه العكرة و المرشحة:

ينبغي توافر الإضاءة الكافية لإنارة العنابر مع مراعاة أن تكون كشافات الإنارة ذات مواصفات جيدة.

ينبغي تأمين جميع اللوحات الكهربائية الخاصة بتشغيل الطلبات ووضع الحوائز العازلة للكهرباء.

ينبغي وضع طفايات الحريق الخاصة بالتعامل مع حريق اللوحات الكهربائية وذلك لتلافى تلف لوحة الكهرباء بالكامل في حالة نشوب حريق ويفضل جهاز إطفاء (ثاني أكسيد الكربون).

ينبغي توافر مخطط عام للمحطة بالكامل ومخطط تفصيلي للعنبر.

ثالثاً: مبني المروقات والمرشحات:

ينبغي تأمين المروقات والمرشحات بالأسوار والدرابزينات والسلاسل والسلالم على أن تكون المواد المستخدمة في التأمين طويلة المدى (لا تتأثر بالعوامل الجوية).

ينبغي توافر الإضاءة الكافية لإنارة المروقات والمرشحات مع مراعاة أن تكون كشافات الإنارة لا تتأثر بالعوامل الجوية ( الشمس \* الأمطار \* الأتربة \* الرياح ).

ينبغي توافر معدات السلامة والصحة المهنية المستخدمة للعمل بالمروقات والمرشحات ( أطواق نجاه \* عصا إنقاذ \* حبل للإنقاذ ) .

ينبغي توافر مهمات الوقاية الشخصية للعمل بالمروقات والمرشحات ( أفرال \* خوذة \* حذاء سيفتى \* قفاز \* جاكيت نجاه ).

ينبغي توافر مخطط عام للمحطة بالكامل ومخطط تفصيلي للمروقات والمرشحات.

رابعاً: عنبر أسطوانات الكلور / غرفة تحكم الكلور:

تعريف عنبر الكلور: هو عبارة عن حاوية تقوم باحتواء غاز الكلور في حالة تسربه داخل العنبر ومنع خروجه للخارج حتى لا يتضرر من العاملين بالمحطة والمناطق السكنية القريبة من المحطة.  
مواصفاته:

ينبغي أن تكون حوائط وأرضية العنبر من السيراميك والقيشاني لأنه مقاوم للمواد الكيماوية.

ينبغي توافر فتحات أعلى العنبر محكمة الغلق بزجاج للإضاءة فقط.

ينبغي توافر برج تعادل يعمل في حالة تسريب الكلور .

ينبغي توافر غرفة إعدام لاستخدامها في حالة تسريب كلور بأسطوانة الكلور وعدم القدرة على السيطرة عليها.

ينبغي توافر شفطات تعمل مع برج التعادل حيث تقوم بضخ الهواء من الخارج الى الداخل مما يساعد في أداء منظومة برج التعادل.

ينبغي توافر عجل من الحديد ( درافيل ) مثبتة على أرضية العنبر لوضع الأسطوانات عليه لسهولة حركة الأسطوانات .

ينبغي توافر ونش مثبت في سقف العنبر وممتد خارج العنبر لسهولة حمل الأسطوانات من خارج العنبر الى داخله.

ينبغي توافر جهاز حساس يعمل عند حدوث تسريب لغاز الكلور مزود بجهاز إنذار مرئي وسمعي.

ينبغي توافر شنطة عدة لإصلاح أسطوانات الكلور متعددة الأغراض مطابقة للمواصفات العالمية.

ينبغي توافر أسطوانات هواء مزودة بقناع لاستخدامه في حالة التسريب .

ينبغي توافر قناع بفلتر لاستخدامه في العمل بعنبر الكلور .

ينبغي توافر دش غسيل للجسم والعين خارج عنبر الكلور .

ينبغي توافر مخطط عام لعنبر الكلور تفصيلي ومخطط عام للمحطة بالكامل.

ينبغي توافر العلامات الإرشادية الدولية القياسية ( إرشادية – تحذيرية – تحريمية – إلزامية ) .

ينبغي توافر الإضاءة الكافية لإضاءة العنابر مع مراعاة أن تكون كشافات الإنارة ذات مواصفات جيدة.

خامساً: عنبر حقن الشبة / خزانات الشبة:

ينبغي توافر الإضاءة الكافية لإضاءة العنابر مع مراعاة أن تكون كشافات الإنارة ذات مواصفات جيدة.

ينبغي توافر مهمات الوقاية الشخصية للعمل ( أفروال \* خوذة \* حذاء سيفتى \* قفاز \* مريلة مضددة للكيموايات – نظارة كيموايات ).

ينبغي توافر معدات السلامة والصحة المهنية ( طفايات الحريق – شنطة الإسعافات الأولية )

ينبغي تأمين خزانات الشبه ( التتكات ) عن طريق عمل تندا لها وتأمين حدودها بالسلاسل .

ينبغى توافر مخطط عام لعنبر الشبه تفصيلي ومخطط عام للمحطة بالكامل.

سادساً: غرف المحابس وخزانات المياه العكرة والمرشحة:

ينبغي توافر مهمات الوقاية الشخصية للعمل ( أفروال \* خوذة \* حذاء سيفتى \* قفاز ) .

ينبغي توافر معدات السلامة والصحة المهنية المستخدمة للعمل ( حزام برشوت \* جهاز الكشف عن الغازات \* ونش أفراد ( سيبا ) \* بلاور للتهوية \* أقماع وشريط تحذيري \* كشف للإنارة ضد الانفجارات \* حبل إنقاذ \* جهاز أمداد هواء ممن الخارج \* شنطة إسعافات أولية \* متر قياس \* طفايات حريق \* ) .

سابعاً: المخزن:

ينبغي توافر مهمات الوقاية الشخصية للعمل ( أفروال \* خوذة \* حذاء سيفتى \* قفاز \* نظارة \* كامامة ) .

ينبغي توافر معدات السلامة والصحة المهنية ( معدات مكافحة الحريق – شنطة الإسعافات الأولية )

ينبغى توافر مخطط عام للمخزن تفصيلي ومخطط عام للمحطة بالكامل.

ينبغي عمل الأستندات والأرفف بطريقة جيدة لتخزين الأصناف بطريقة سليمة وحماية العنصر البشرى.

ثامناً: الديزل وخزان الوقود:

ينبغي توافر مهمات الوقاية الشخصية للعمل ( أفروال \* خوذة كهرباء \* حذاء سيفتى للكهرباء \* قفاز للكهرباء \* نظارة \* كامامة ) .

ينبغي توافر معدات السلامة والصحة المهنية ( معدات مكافحة الحريق – شنطة الإسعافات الأولية )

ينبغى توافر مخطط عام للديزل تفصيلي ومخطط عام للمحطة بالكامل.

تاسعاً: المعمل:

ينبغي توافر مهمات الوقاية الشخصية للعمل ( بالطو \* خوذة \* حذاء سيفتى \* قفاز للكيموايات \* نظارة \* كامامة \* مريلة مضددة للكيموايات \* واقى للشعر \* ماسك مزود بفلتر للوقاية من الأبخرة ) .

ينبغي توافر معدات السلامة والصحة المهنية ( معدات مكافحة الحريق \* شنطة الإسعافات الأولية \* دش غسيل الجسم والعين \* شنطة معدات التعامل مع الأنسكابات الكيموية ) .

ينبغى توافر مخطط عام للمعمل تفصيلي ومخطط عام للمحطة بالكامل.

ملحوظة هامة :

يجب إحاطة وتسوير جميع الأماكن الخطرة وتأمين جميع السلاالم النقالي بالمحطة .

يجب تسليم جميع الخرائط الخاصة بالمحطة.

يجب اعتماد خطة الحماية المدنية من الدفاع المدنى التابع لوزارة الداخلية