

إدارة الأزمات

مقدمة:

تعد إدارة الأزمات هو حل جديد نسبياً من الإدارة، ويتضمن هذا الحل الأنشطة الاستباقية لما يتوقع من الأزمات والتخطيط لكيفية التعامل معها، ويمكن اعتبار الأزمات جزء رئيس في واقع الحياة البشرية والمؤسسية، وهذا يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الإيجابية.

وتتوسط الأزمة على المراحل المهمة في حياة الشعوب، فبين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الازدهان وتشعل الصراع وتحفز الابداع وتطرق فضاءات بكر تمهد السبيل الى مرحلة جديدة، غالباً ما تستبطن بؤادر أزمة أخرى وتغييراً مقبلاً آخر، وكان لنمو واتساع، المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات الى حد أصبح تاريخ القرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من ازمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة، ومن هنا فقد نشأت افكار جدية من اجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة ان تعذر تعطيلها.

ولا شك أنَّ عامل الوقت في أي أزمة تواجه الإنسان له دور فعال في سهولة الخروج منها، والآثار الانعكاسية لهذه الأزمة؛ فكلما طالبت المدة، كلما زاد تعقيد المشكلة، واتسعت دائرة الأزمة، ونظراً لما مثله عامل الوقت في حادثة الإفك؛ فقد ظلَّ الرسول - صلى الله عليه وسلم- ما يزيد عن شهرٍ كامل يسمع الأذى في أهله، كما تقول عائشة - رضي الله عنها: (وقد لبث شهراً لا يُوحى إليه في شأني شيء) وكاد أن يقتل الأنصارُ فيما بينهم (الأوس والخزرج) بهذا الخصوص. ممَّا زاد في ثقل هذه القضية على النبي- صلى الله عليه وسلم.

ويجانب الصواب بعض القيادات الإدارية بشكل عام بعدما تنتهي عاصفة الأزمة، وتنقشع غيومها، وتنفرج تلك العقدة التي كانت محكمة، أن يُظنَّ أن القضية قد انتهت، فيُغفل عن أهمية الاستفادة من هذه الأزمة، وتحديد الدروس المستفادة من تلك التجربة التي مرت، والأدهى من ذلك كله أنها تمر أزمة وأختها، دون العمل على إغلاق منافذ أزمات أخرى، أو العمل على حصر دورها وقدراتها، ومن خلال حادثة الإفك، وبعد إعلان براءة عائشة - رضي الله عنها - يتبين عدة فوائد، تحققت بسبب هذه الأزمة التي كان يُراد منها إلحاق أكبر قدر ممكن من الخسائر، ولكن بفضل الله ومنته تحولت الخسائر إلى مكاسب، والهزيمة إلى نصر، ومن المهم تحديد الآلية في التعامل مع المجتمع بعد الأزمة من خلال الاستمرار في مراقبة المشكلة إلى أن تتناقص حدتها، وكذلك تقييم كيفية عمل خطة الأزمة وكيفية استجابة الإدارة والعاملين، فضلاً عن دمج التغذية الراجعة في خطة الأزمة وتحسينها ومنع أي أزمات مستقبلية، وأخيراً تطوير استراتيجية طويلة الأمد للاتصالات، لتقليل الأخطار الناجمة.

تعريف الأزمة:

من حيث اللغة جاء في معجم (المعاني الجامع - معجم عربي عربي) ما يلي:

أزمة: (اسم) والجمع : أزمات و أزمات ومعني (أزمة / أزمة) شدة وضيق، ومشكلة أزمة مالية/ سياسية / دولية، وأزمة منتصف العمر: فترة من القلق والارتياح النفسي يتعرض لها بعض الناس في منتصف العمر، وأصيب بأزمة قلبية: نوبة، والأزمة (في علم الأحياء): دور اضطراب أحيائي كالبلوغ، وفي (الأدب ، الفن) مرحلة يشتد فيها الصراع إلى درجة يتحتم فيها الوصول إلى حل حاسم كما في المسرحيات، والأزمة (في علم الطب): نهاية فجائية تحدث في مرض حاد كالتهاب الرئة أو الحمى كالتي فوس والراجعة، والأزمة الوزارية: (السياسة) مرحلة انتقالية بين استقالة الوزارة وتأييد حكومة جديدة، والأزمة الدبلوماسية: (السياسة) تؤثر العلاقات بين دولة وأخرى أو بين دولة وعدة دول، والأزمة الاقتصادية: (الاقتصاد) اضطراب فجائي يطرأ على التوازن الاقتصادي، وينشأ عن اختلال التوازن بين الإنتاج والاستهلاك مما يسبب الغلاء والإفلاس، وأزمة البطالة: عدم توفر عمل للقادرين عليه مما يسبب تكاثر عدد العاطلين عن العمل يعيش في أزمة مالية: ضائقة أزمة اقتصادية أزمة سياسية: يعيش أزمة نفسية: أي اضطراباً نفسياً، شدة.

وجاء في مختار الصحاح أن الأزمة لغة: تعني الشدة والقط، والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم. ١

وذكر صدام أن مصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لتقرر (To decide). ٢

أما اللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة... إذ ينطقونه (Ji- Wet) وهي عبارة عن كلمتين: الأولى تدل على (الخطر) والأخرى تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة. ٣

أما الأزمة اصطلاحاً: فهي " حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة". ٤

ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنها: " ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدث في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير". ٥

١ الرازي، محمد بن أبي بكر: "مختار الصحاح"، بيروت، دار الكتاب العربي، ١٩٦٧، ص ١٥.

٢ جبر، محمد صدام: "المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات"، تونس المجلة العربية للمعلومات، ١٩٩٨، ص ٦٦.

٣ الشعلان، فهد أحمد: "إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٢، ص ١٧.

٤ الشعلان، ٢٠٠٢، المرجع السابق، ص ٢٦.

وعرف (السيد، ٢٠٠٢) الأزمة بالمفهوم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي حيث أشار إلى ما يلي: يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية: " توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة".^٦

أما الأزمة من الناحية السياسية: " حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواءً كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصادياً، أو ثقافياً".^٧

ومن الناحية الاقتصادية فهي تعني: " انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي".^٨

ويعرفها فليبس بأنها " حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة".^٩

ويرى شير مهورن (schermehorn) ان الأزمة الادارية انما هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي الى كارثة ان لم يجر حلها بصورة سريعة.

وعرفها (اللوزي) بأنها كل موقف أو حدث يؤدي الى أحداث تغيرات ايجابية وجادة في النتائج وهي حدث أو تراكم لمجموعة من، أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه وهي من الناحية العملية انقطاع عن العمل كلياً أو جزئياً لمدة تطول أو تقصر لسبب معين يتبعها تأثر الكيان وتحوله.

ويعرف رضا رضوان الأزمة بأنها: " فترة حرجية أو حالة غير مستقرة تنتظر تتدخل أو تغييراً فورياً".^{١٠}

كما أن الأزمة تعني: " نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة".^{١١}

^٥ Random.h.(1969). Random House Dictionary Of English Language, New York, Random House, P.491.

^٦ عليوة، السيد: " إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، ط٢، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م، ص١٣.

^٧ عليوة، السيد، ٢٠٠٢م، المرجع السابق، ص١٣.

^٨ هلال، محمد عبد الغني: " مهارات إدارة الأزمات"، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط٤، ٢٠٠٤م، ص٥١.

^٩ Norman Phelps: "Setting Up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol.6. No.4 , 1986 , P. 6.

^{١٠} رضوان، رضا عبد الحكيم: " الأمن والحياة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤١٩هـ، ص٤٤.

ويعرفها بيبير (Bieber) بأنها: " نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها. ١٢

أما وزير خارجية الولايات المتحدة الأسبق هنري كيسنجر فاعتبر الأزمة بأنها: " عرضاً Symptom لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة على الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها". ١٣

ويعرفها (أوران يونغ- ORAN YONG) في كتابه الوسطاء Intermediaries بأنها أحداث سريعة تؤدي إلى زيادة عدم الاستقرار في النظام القائم إلى درجة غير عادية تزيد من احتمال استخدام العنف.

أما (كورال بل Coral Bill) فإنها تعرفها في كتابها (اتفاقيات الأزمة A study in diplomatic Management, the Conventions of Crisis) بأنها ارتفاع الصراعات إلى مستوى يهدد بتغيير طبيعة العلاقات الدولية أو بين الدول.

ومن تعريفات الأزمة في سالفه الذكر يبين أنه توجد عناصر مشتركة تشكل ملامح الأزمة وتتمثل في:

- ١- الوقت يمثل قيمة حاسمة.
- ٢- وجود خلل وتوتر في العلاقات.
- ٣- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة والحاجة إلى اتخاذ قرار.
- ٤- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.

الفرق بين الأزمة والمشكلة

يميز المفكرون بين عدد من المصطلحات المتعلقة بالأزمة مثل المشكلة والكارثة، فليست كل مشكلة أزمة ، وإن كان لكل أزمة مشكلة، حيث تعد المشكلة (Problem) حالة من التوتر وعدم الرضا، الناجمين عن بعض الصعوبات، التي تعوق تحقيق الأهداف. وتتضح معالم المشكلة في حالة عدم تحقيق النتائج المطلوبة؛ ولذلك تكون هي السبب الأساسي لحدوث حالة غير مرغوب فيها؛ بل تصبح تمهيداً لأزمة إذا اتخذت مسارا معقدا، يصعب من خلاله توقع النتائج بدقة. والأزمات في حقيقة الأمر هي مشكلات جوهرية وقوية وحادة يتم الشعور تجاهها بالانفعال والضغط الكبير، واستمرار هذه المشكلات يهدد بقاء المنظمة ويقضى على أهدافها ورسالتها ورؤيتها. أي أن العلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها ليست هي الأزمة في حد ذاتها.

^{١١} حواش، جمال الدين محمد: " إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث(٣٨)، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٨، ص ٤.

^{١٢} جبر، محمد صدام، ١٩٩٨، مرجع سابق، ص ٦٧.

^{١٣} الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم: " إدارة الأزمات والمفاوضات"، المدينة المنورة، دار المآثر، ٢٠٠١، ص ص (٢٩ - ٣٠)

الفرق بين الأزمة والكارثة

عرف قاموس أكسفورد الكارثة Disaster فقد عرف الكارثة Disaster بأنها: " حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناة عميقة، وهو سوء حظ عظيم".^{١٤}

أما السيد عليوة، فقد قال بأن الكارثة: هي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معاً.^{١٥}

أما عبد الوهاب محمد كامل فقد عرف الكارثة بأنها: "حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات".^{١٦}

ومما تقدم نستطيع أن نجمل أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي:

- ١- في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالباً ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.^{١٧}
- ٢- الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلما الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.
- ٣- للأزمات مؤيدون داخلياً وخارجياً، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالباً لا يكون لها مؤيدون.

الاسباب المؤدية الى نشوء الأزمات:

يمكن الإشارة الى الاسباب المؤدية الى نشوء الأزمات كما يلي:

أولاً: الأسباب الإنسانية، وتشمل:

- ١- سوء التقدير والاحترام.
 - ٢- حب السيطرة والمركزية الشديدة.
 - ٣- تعارض الاهداف والمصالح.
- ثانياً: الاسباب الإدارية، وتشمل:

- ١- سياسات مالية مثل ارتفاع التكاليف وضعف قدرة الرقابة.
- ٢- عدم التخطيط الفعال.
- ٣- اتخاذ القرارات بشكل عشوائي.
- ٤- عدم وجود أنظمة حوافز ناجحة.

^{١٤} الشعلان، فهد أحمد، ٢٠٠٢، مرجع سابق، ص ٢٨.

^{١٥} عليوة، السيد: " إدارة الأزمات في المستشفيات"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ١٢.

^{١٦} كامل، عبد الوهاب محمد: " سيكولوجية إدارة الأزمات"، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ١٤٢٤ هـ، ص ٢١.

^{١٧} الشعلان، فهد أحمد، ٢٠٠٢، مرجع سابق، ص ص (٣٦ - ٣٧).

٥- عدم توفر الوصف الوظيفي الجيد للمهام والواجبات.

وعلى اية حال فان الأزمة هي حالة انتقال من مرحلة الى اخرى يصاحبها نقص شديد في المعلومات وحالة من عدم التأكد، وهي مفتاح التطور والتغيير نحو الافضل او التقهقر والهلاك.

وعليه فلا بد من تنصيب برنامج او اكثر، يتم تشغيله في ظروف الطوارئ، اذا ما اراد القائمون على الواقع السياسي والاداري تفادي مصير التقهقر والهلاك على اقل تقدير، وبرنامج من هذا القبيل هو عبارة عن منهج يمثل تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها واجراء التحضيرات اللازمة لها قبل وقوعها. وهو بمعنى اكثر دقة اشبه بمحاولة تجميع المعلومات اللازمة عن مسببات الأزمة ومن ثم تحليلها واتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وفعال.

الأزمة الدولية:

للأزمة الدولية مفاهيم متعددة منها: "إنها سلسلة التفاعلات المتبادلة بين حكومات دولتين أو أكثر ذات سيادة في صراع حاد هو دون مستوى الحرب الفعلية، ولكنه في الوقت نفسه ينذر باحتمال وقوع الحرب. ويشير (روبرت نورث Robert North) إلى ان الأزمة الدولية هي عبارة عن تصعيد جاد للفعل ورد الفعل، أي هي عملية انشقاق تحدث تغييرات في مستوى الفعالية بين الدول، وتؤدي الى إنكفاء درجة التهديد والإكراه.

ويشير نورث الى أن الأزمات غالباً ما تسبق الحروب، ولكن لا تؤدي كلها الى الحروب إذ تسوّى سلمياً أو تجمّد أو تهدأ، على أنه يمكن دراستها على اعتبارها اشتراك دولتين أو أكثر في المواجهة نفسها.

كما يعرفها (جون سبانير John Spanir) بأنها "موقف تطالب فيه دولة ما بتغيير الوضع القائم، وهو الأمر الذي تقاومه دول اخرى، مما يخلق درجة عالية من احتمال اندلاع الحرب.

ويرى عزت عبد الواحد ان هناك اعتبارات يجب مراعاتها في التعريف بالأزمة الدولية في أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية كما يلي:

أ- عالمية نطاق الأزمة، بمعنى امتداد آثارها لتشمل العديد من البلدان فلا تقتصر على أطرافها المباشرين، بل تطول مصالح العديد من الأطراف غير المباشرة.

ب- ان تتطوي الأزمة على آثار حالية وأخرى مستقبلية قابلة للظهور في الزمن المقبل. وفقاً لذلك فإن الأزمة هي "موقف مفاجئ تتجه فيه العلاقات بين طرفين أو أكثر نحو المواجهة بشكل تصعيدي نتيجة لتعارض قائم بينها في المصالح والأهداف، أو نتيجة لإقدام أحد الأطراف على القيام بتحدي عمل يعدّه الطرف الآخر المدافع، يمثل تهديداً لمصالحه وقيمه الحيوية، مما يستلزم تحركاً مضاداً وسريعاً للحفاظ على تلك المصالح، مستخدماً في ذلك مختلف وسائل الضغط وبمستوياتها المختلفة، سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أو حتى عسكرية.

التعامل مع الأزمة:

تختلف الأدوات المنهجية لتناول الأزمة باختلاف المذاهب الفكرية في ذلك المجال، وتقسم مراحل الأزمة ومن ثم ادارتها الى:

١- مرحلة الصدمة: وهو ذلك الموقف الذي يتكون نتيجة الغموض ويؤدي الى الارباك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري وهي مرحلة تتناسب عكسيا مع مدى معرفة وادراك الانسان.

٢- مرحلة التراجع: تحدث هذه المرحلة بعد حدوث الصدمة، وتبدأ بواحد الاضطراب والحيرة بالظهور بشكل متزايد ويصاحب ذلك اعراض منها زيادة حجم الاعمال التي لا جدوى منها (الاعمال الفوضوية).

٣- مرحلة الاعتراف: وهنا تتجلى عقلانية التفكير - فيما بعد امتصاص- الصدمة حيث تبدأ عملية ادراك واسعة ومراجعة للأزمة بغية تفكيكها.

٤- مرحلة التأقلم: حيث يتم استخدام استراتيجيات معينة بالإضافة الى استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة للتعامل والتخفيف من آثار اللازمة. وما لم يتم التعامل بذكاء وحذر في هذه المرحلة فان الامور سوف تتجه الى بخط بياني نحو الكارثة. وقد اطلقت على هذه المرحلة تسميات اخرى من ابرزها، مرحلة الانذار المبكر او مرحلة اكتشاف اشارات الخطر، وهي بهذا المعنى اولى خطوات إدارة الأزمة تليها مجموعة اساليب وقائية وسيناريوهات معينة تتابع احداث الأزمة وتحدد لكل فرد في فريق الأزمة، دوره بمنتهى الوضوح. وتهيئ وسائل عمل تحد من الاضرار وتمنعها من الانتشار.

والى هنا نكون قد وصلنا الى المرحلة التالية من مراحل إدارة الأزمة الا وهي مرحلة استعادة النشاط وتشتمل على اعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الاجل سبق وان تم اختبارها بنجاح على ازمات مشابهة وعادة ما تكتنف هذه المرحلة، روح الحماس تقود الى تماسك الجماعة وتكاتفها في مواجهة الأزمة.

مفهوم إدارة الأزمة:

أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها: "المحافظة على الأصول وممتلكات المنظمة، وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات، كذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، والعمل على تجنب المخاطر المحتملة أو تخفيف أثرها على المنظمة، في حالة عدم التمكن من تجنبها بالكامل"، وهذا ينطبق أيضا على الدولة وإداراتها. ويجد العديد من الباحثين أن إدارة الأزمات هو علم وفن إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات، ويمكن القول أيضا بأنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقائها.

إن الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الانسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجّره من طاقات إبداعه، وتستفّر قدراته على الابتكار، هذه القدرات التي جعل منها (تشارلز روتر Charles Rooter) في كتابه "فن الديبلوماسية" الأصل في نشأة الديبلوماسية. فالمفهوم البسيط لإدارة الشيء، هو التعامل معه للوصول الى أفضل النتائج الممكنة، بما يحقق مصالح القائم بالإدارة. ومن هنا فإن إدارة الأزمة تعني "التعامل مع عناصر موقف الأزمة باستخدام مزيج من أدوات المساومة الضاغطة والتوفيقية بما يحقق أهداف الدولة ويحافظ على مصالحها الوطنية. وهي أيضا عبارة عن "محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة، تتجاوز الاشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها، وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكّم فيها وتوجيهها وفقاً لمصلحة الدولة.

وحيث أن الأزمة تعد تهديداً خطراً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار، فإن إدارة الأزمات تعد فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها.

وقد حدد بعض الباحثين خمس مراحل لنظام إدارة الأزمات، هي:

- ١- اكتشاف إشارات الإنذار: وتعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.
- ٢- الاستعداد والوقاية: وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة، بقصد منع وقوعها أو إقلال أثارها.
- ٣- احتواء الأضرار: وتعني تنفيذ ما مخطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.
- ٤- استعادة النشاط: وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز التنفيذي لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية، كما كان من قبل.
- ٥- الإفادة أو التعلم: ويعني بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار مثل هذه الأزمة، وبناء خبرات من الدروس والتجربة لضمان مستوى عالٍ من الجاهزية في المستقبل. كما لا بد من الإفادة من تجارب المنظمات والدول الأخرى التي مرت بأزمات والوسائل التي استخدمتها.

الخطوات التي يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة:

توجد الخطوات التي يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة، وهي كما يلي :

- ١- تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات.
- ٢- تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات.
- ٣- الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل.
- ٤- الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشعال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبقة.
- ٥- حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.

- ٦- تقبل التغيير وقت الأزمات.
- ٧- العمل على حصر الأزمات التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر والمستقبل والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة لها.

تعليق على المفهوم الإداري الغربي في مواجهة الأزمات:

يري البعض أن نموذج (إدارة الأزمات) الذي وضعته الإدارة الحديثة تجاهل بعض النواحي الإسلامية التي يمكن تضمينها لاستخلاص نموذج إداري متكامل لإدارة الأزمات يعتمد على الأسس التي اعتمدت عليها الإدارة الحديثة بعد تأصيلها بالفكر الإسلامي في كيفية تحويل المحنة إلى منحة وتحويل الموقف السلبي إلى إيجابي وذلك بقوة الإيمان والعزم والتوكل على الله، والنموذج الإسلامي لإدارة الأزمات يمكن وضعه على الصورة تتضمن ما يلي:

- ١- أنه لا يغلب عسر يسرين وهو ما يشار إليه في قوله تعالى: {فإن مع العسر يسرا * إن مع العسر يسرا} (الشرح : ٥ - ٦)، وفي هذا يقول الشاعر:
ولرب نازلة يضيق بها الفتى *** ذرعا وعند الله منها المخرج
ضاقت فلما استحكمت حلقاتها *** فرجت وكنت أظنها لا تفرج
- ٢- الاستفادة مما سبق من تجارب ماضية: والنبي صلى الله عليه وسلم يؤكد على عدم الوقوع في الأمر مرتين فيقول: (لا يلدغ المؤمن من جرح مرتين) متفق عليه، والاستفادة من الأزمة لمعرفة الصديق المساند من العدو المتهرب، يقول الشاعر:
جزى الله الشدائد كل خير *** عرفت بها عدوي من صديقي

فالواجب الاستفادة من تجاربنا السابقة وتجارب الآخرين أيضا والعمل على قراءة المستقبل من خلال معرفة الماضي للاستفادة من زماننا حتى لا يضيع سدى.

- ٣- عدم تقليد المنظمات الأخرى في حلول الأزمات التي تتبعها، فما يناسب منظمة ليس بالضرورة أن يناسب منظمة أخرى لعدم تكافؤ الظروف بين المنظمات .
- ٤- المبادأة والابتكار فيما يخدم تغيير المنظمة نحو الأفضل، فالفائد الناجح عليه إشعال حماس العاملين الأمر الذي يؤدي إلى رغبة الفرد في المشاركة وحل الأزمة، فعلى سبيل المثال إتاحة الفرصة للتعبير عن النفس، وتحقيق الذات، والإحساس بأن الفرد نافع، والرغبة في الحصول على معلومات، والرغبة في التعرف والعمل مع زملاء جدد، والإحساس بالانتماء إلى عمل خلاق ومكان عمل منتج، والرغبة في النمو والتطور من خلال الإبداع والتطوير، وغيرها من مثيرات الحماس والدافعية.

- ٥- يتبنى إدارة الأزمات داخل المنظمة قائدا يتمتع بصفات تؤهله لإدارة الأزمات وحل المشكلات، ومن هذه الصفات (العلم - الخبرة - الذكاء - سرعة البديهة - القدرة في التأثير على الأفراد - التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشاكل والسيطرة على الأزمات - القدرة على الاستفادة من علوم الآخرين وخبراتهم - القدرة على الاتصال الفعال بالآخرين وتكوين العلاقات الإيجابية - الرغبة والحماس)، يقول تعالى: { إن خير من استأجرت القوي الأمين } (القصص : ٢٦). وعلى القائد أن يتذكر دائما قاعدة (ما أصابك لم يكن ليخطئك) : هذه الوصية تجعلك تظفر بثمرة "الإيمان بالقضاء والقدر"؛ فالأزمة في حقيقتها مصيبة يبتلينا ربنا - عز وجل - بها تمحيصاً للذنوب ورفعاً للدرجات، قال -

تعالى: { إنا كل شيء خلقناه بقدر } {القمر: ٤٩}، وقال: { وكان أمر الله قدرا مقدورا } {الأحزاب: ٣٨}

٦- الموازنة الموضوعية بين البدائل المتاحة واختيار أقربها إلى حل الأزمة وتحقيق مصلحة العمل والمنظمة فيما لا يخالف الشريعة الإسلامية، وهذا ما فعله النبي - صلى الله عليه وسلم - عندما جمع أصحابه في غزوة الخندق يأخذ رأيهم ، فعرضوا عليه آرائهم وكان من بين الآراء رأي سلمان الفارسي - رضي الله عنه - الذي أشار إلى حفر الخندق فأخذ برأيه النبي - صلى الله عليه وسلم - لأنه الأقرب للصواب.

٧- الاستخارة: فلقد حكى لنا جابر أن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يعلمهم الاستخارة في الأمور كلها كالسورة من القرآن، ولاحظ أنه قال: "في الأمور كلها"، وقال صلى الله عليه وسلم يقول لنا: "إذا همَّ أحدكم بالأمر فليركع ركعتين من غير الفريضة، ثم ليقل: اللهم إني أستخيرك بعلمك"، وكان يقول - صلى الله عليه وسلم - : (ما خاب من استخار وما ندم من استشار).

٨- التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنة: فنجد أن الرسول صلى الله عليه وسلم وقت الأزمات والمحن الاقتصادية لم يتنازل عن القيم والمثل والأخلاق والسلوكيات التي أمر الله بها وبذلك استحق النصر بعد الأزمة واليسر بعد العسر.

٩- التعاون بين الأفراد داخل المنظمة للعمل على حل المشاكل والأزمات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، وقد قال تعالى: {وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان} (المائدة : ٢).

عناصر خطة إدارة الأزمات في العمل:

يمكن للشركات الصغيرة أن تواجه مجموعة واسعة من حالات الأزمات حيث أصبح بقاء الأعمال يمكن أن يكون على المحك. مرض غير متوقع أو خطير في فريق الإدارة يمكن أن يترك على الفور المهام الحيوية دون انجاز- على سبيل المثال- شحنة مفقودة أو تالفة يمكن أن تدمر التدفق النقدي وتدمر العلاقات مع العملاء. كارثة طبيعية يمكن أن تمحو مباني المكاتب أو منافذ البيع في غضون دقائق. على كل حال، الاستجابة في هدوء وبطريقة عقلانية واستراتيجية ضرورية لتوجيه العمل في مواجهه الخطر.

ويمكن لخطة جيدة لإدارة الأزمة ان تشكل الفرق بين حفظ أمن المواطنين في حالات الطوارئ وما يهدد صحتهم وسلامتهم. من منظور تجاري، يمكن أن يكون عاملا حاسما في الحفاظ على شركتك أو إجبارها على الإغلاق . ونتيجة لذلك، هناك أسباب كثيرة تجعل المدارس والشركات والوكالات الحكومية تعتمد على خطط إدارة الأزمات، وفهم ضرورة وضع خطه لديها جميع العناصر الفعالة، وهي كما يلي:

١- التخطيط المسبق: فلا يوجد وقت مع بداية الأزمة للبدء في وضع خطة لإدارتها والاستجابة لها. فينبغي أن تكون بالفعل خطة مكتوبة في مكان معروف لاستخدامها بسرعة عند حدوث الأزمة.

٢- شجرة التنظيم والاتصالات: فعندما تظهر الأزمة، فلا يكون الوقت متاحا لمعرفة من يحتاج أن يتصرف وكيف ومن يحتاج الاتصال بمن . لذا يجب توفير هذه المعلومات وأن يتخذ

القرارات مسبقاً، كما يجب أن تكون هذه المعلومات موجودة في خطة إدارة الأزمات. وتوضح شجرة التنظيم والاتصالات المسؤولين الرئيسيين لمواجهة الأزمة داخل المؤسسة. فعلى سبيل المثال يكون مدير الموارد البشرية للشركة مسؤولاً عن إخطار مديري الشركة بحدوث الأزمة، وكل مدير يكون مسؤولاً عن إخطار رئيسه مباشرة بالأزمة. من المهم بالنسبة لشجرة التنظيم والاتصالات أن تكون جزءاً من خطة إدارة الأزمة لكي يعرف الجميع بمن المفترض أن يتصلوا في حالات الطوارئ.

٣- تحديد الأزمات المحتملة: فيجب أن تحدد خطة إدارة الأزمة مجموعة متنوعة من الأزمات المحتملة التي يمكن أن تحدث، مثل الأزمات البيئية والأزمات التكنولوجية، أزمات المنتج أو الخدمة، أو الأزمات المالية. ولكل أزمة محددة يجب أن يكون داخل خطة إدارة الأزمة خطوات مواجهتها تواكب المستويات المختلفة للأزمة. ويجب أن ترفق بها خطة عمل مع كل مستوى، الأزمة على نطاق محدود لا تضمن خطة استجابة كما هو الحال مع ما تتطلبه الأزمة الحادة، لأن حلها في العادة بسيط. ينبغي تجميع الأزمات معاً حسب نوع العلاقة أو التشابه بينهم بحيث يمكن أن توضع بسهولة في خطة إدارة الأزمات.

٤- تحديد خطوات الوقاية: فالخطة الجيدة لإدارة الأزمة تشمل خطوات تفصيلية يمكن اتخاذها من أجل تجنب الأزمات. ويمكن تطوير قسم الوقاية في الخطة بمجرد تحديد مختلف الأزمات المحتملة. ويمكن أن تشمل أنشطة الوقاية المراجعة الروتينية، وجهود الرصد، وتقييم المخاطر، والتفتيش المفاجئ وتدريب الموظفين على سرعه الاستجابة للأزمات.

٥- الضوابط والتوازنات: ففي حالة عدم التمكن من منع حدوث أزمة، فإن قسم الضوابط والتوازنات من خطة إدارة الأزمات الخاص بالمنشأة تسمح لك بتحديد ما إذا كنت قد اتبعت كافة البروتوكولات المحددة للاستجابة للأزمة. فبعض عناصر الضوابط والتوازنات في القائمة تُظهر إذا كان قد تم إخطار جميع الموظفين، إذا كان قد تم إخلاء البنايات أو إذا تم الاتصال بالمسؤولين عن الاستجابة للطوارئ بالتأكيد في وقت الأزمة، أنك لا تريد أن تنسى شيئاً ذات أهمية.

٦- وضع قائمة الموارد: فيجب أن يكون في خطة إدارة الأزمات قائمة للموارد مع أسماء ومعلومات الاتصال للأشخاص الذين قد تحتاج للوصول إليهم سريعاً في حالة الطوارئ. هذه المصادر يمكن أن تتراوح من رقم هاتف شركة المياه في المدينة، المطافئ و النجدة والإسعاف والشرطة ومعلومات الاتصال بوسيله نقل قد تكون مطلوبة لنقل معدات او العاملين.

٧- تقييم الاحداث: حيث أنه خلال الأزمة قد يكون الميل للتركيز على منع المزيد من الضرر، ولكن تحتاج أيضاً إلى فهم ما تسبب في الأزمة. لذا يجب أن توكل هذه المهمة إلى شخص أو أشخاص موثوق بهم يمكنهم التحقيق في مدى الضرر وما تسبب به. هذا يمكن أن يساعدك على اتخاذ قرارات بشأن كيفية التحرك إلى الأمام وتجنب الوقوع في أزمة أسوأ. فهناك جزء مهم في الخطة الجيدة لإدارة الأزمات يوثق الحوادث التي حدثت وتقديم تقييم للأحداث من الزاوية الاستراتيجية. وبنقاش قسم التقييم كيف ساءت الأمور، وكيف عولجت، وكيف نحدد جهود تحسين الظروف لضمان أن الأزمة لن تكرر في المستقبل.

لماذا يجب على المنشأة ان تهتم بكل من إدارة استباقية وتفاعلية للأزمات ؟

لأن الأزمة حدث غير متوقع يمكن أن يتسبب في أضرار داخلية وخارجية خطيرة للشركة بحكم طبيعتها، فمن الصعب التنبؤ أو التخطيط للأزمة، وهو السبب في ان كثير من المنشآت يكونوا غير مستعدين للمواجهة عند حدوثها. والتدابير الوقائية لا تقل أهمية عن كيفية التفاعل مع الأزمة. مع وجود خطط وقائية، يمكنك التأكد من أن العاملين سيكون رد فعلهم مناسب وسوف يساعد الشركة على تقليل الضرر من خلال ما يلي:

١. تحديد المخاطر المحتملة: كل منشأة لديها احتمال أن تجد نفسها في حالة أزمة. وقد تجد المنشأة نفسها في مواجهة جمعية خدمة المستهلك نتيجة شكوى من عميل غير راضي، على سبيل المثال، أو تواجه مشاكل مع مسؤولي البيئة مع منتج تسبب عن غير قصد في كارثة بيئية . قد يكون الموظفين الساخطين ايضا مصدر للأزمات في بيئات العمل الآمنة على ما يبدو. النهج الاستباقي لإدارة الأزمات يتطلب موظفين لمراقبة علامات الخطر الوشيك لمنع الإثار الضارة من الحدوث. ويمكن تدريب الموظفين لمراقبة علامات الخطر المحتمل وإنقاذ حياة عمل أو منع أي شخص من ان يصاب.

٢. رصد اسباب المخاطر: دون الرصد الدقيق للمخاطر المحتملة في عملك، ستؤخذ على حين غرة عندما يحدث شيء. وتشمل الخطوات الاستباقية الاستماع إلى شكاوى الموظفين و العملاء، وتبديد الشائعات في الصحافة أو عبر الإنترنت بمجرد ظهورها. ليست كل أزمة دائما تشمل أعطال المعدات أو انفجار شيء. يمكن لانخفاض مفاجئ في المبيعات أو مقاطعة الشركة الخاصة بك نتيجة لقصة ملفقة على الانترنت خلقت أزمة قد يصعب عليك التعافي منها. الالتفات الى ما يقوله الناس عنك والاهتمام بالمنتجات أو الخدمات الخاصة يجنب مشاكل العلاقات العامة التي يمكن أن تؤدي إلى أزمة مالية.

٣. التعامل مع العواقب: فعندما تكون هناك خطة استباقية لمواجهه او منع الأزمات قبل وقوعها، يمكنك تقليل المخاطر الخاصة بك الى حد كبير. الخطوات التي تتخذ لمنع الأزمات تخلصك من دفع مطالبات التأمين، وفقدان ثقة العملاء واستبدال المعدات .. الخ. في الوقت نفسه، يمكن لخطة العلاقات العامة التي تنطوي على التفاعل بسرعة، بصدق وإيجابية في مواجهة الأزمات تقليل كمية الأضرار التي ستلحق او لحقت بالشركة.

٤. إدارة التداعيات: عندما تمر بأزمة يشكل صدمة للشركة. ودون وجود خطة عمل واضحة للتعامل بسرعة مع الأزمات عند حدوثها، قد تخلق دون قصد ضرر إضافي. ويشمل جزء من النهج الاستباقي لإدارة الأزمات الخطط الوقائية التي تستوجب كيف يكون رد الفعل وتوقع القضايا الخطر والسلامة ليس نهجا سلبيًا في قطاع الأعمال، وإنما هو الاستخدام الرشيد للموارد. في حين يمكن إجراء تعديلات للحد من احتمالات الأزمات المختلفة التي تحدث، ولا يمكن التخطيط لكل سيناريو. وهذا هو السبب ان وجود فريق لا دارة الأزمات ومتحدث باسم الفريق يعتبر أمر حيوي.

الدور الحيوي للعنصر البشري في الأزمات:

يعد الإنسان أهم مورد في المنظمات او المنشآت لذا نرى انه لا يوجد بديل لوجود أشخاص أكفاء لديهم خبرات عالية تمكنهم التصرف بسرعة وجدارة، لإيجاد الحلول الجذرية لحل المشاكل الناجمة عن الأزمات، ويجب على المدير التوجه مباشرة إلى العاملين في المنشأة أو المؤسسة وتقديم خطة الأزمات لهم طالبا لدعم كل فرد منهم، وعليه أن يدرب العاملين معه لاختبار واقعية الحلول الموضوعية بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت على التعامل مع الأزمات باعتبارها احد مواقف العمل العادية.

ويتفق الباحثون والمختصون أن أية أزمة تتطلب فريق عمل لإدارتها، ولا بد أن يمثل أعلى سلطة، لان الأزمة تتطلب ردود فعل غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت أحيانا، وضغوط الموقف، وطريقة فريق العمل أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، ولا بد أن يضم الفريق عدداً من الخبراء في مجال اختصاص الأزمة وفي المجالات المختلفة الأخرى التي لها علاقة بالأزمة

أزمة الإدارة في المنظمات العربية:

إن أزمة الإدارات العربية هو عدم تبني إدارة الأزمات وتفعيلها كأحد الحلول الجذرية والمهمة للمنظمة في العالم العربي الا في ما ندر، كذلك عدم تأصيل العملية المنهجية قبل وأثناء التعامل مع الأزمات.

وبناء عليه يمكن القول أن هناك نوعان من المنظمات، هما:

- ١- منظمات مستهدفة للأزمات Prone crisis
- ٢- منظمات مستعدة لمواجهة الأزمات Crisis Prepared

المفهوم الياباني لمعالجة الأزمات:

يقوم المفهوم الياباني في معالجة الأزمة على أساس أن الأشخاص القريبين للارزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها، وعليه نرى معظم الشركات اليابانية ونظام الدولة يتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، كما أنها تفضل استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات، ويطلق على هذا النوع من الاجتماعات بحلقات الجودة، والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها.

أساليب حل الأزمات:

هناك نوعان من اساليب حل الأزمات الاول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لاتزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

أولاً: الطرق التقليدية:

ومن هذه الطرق:

- ١- انكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعقيم اعلامي على الأزمة وانكار حدوثها، واطهار صلابة الموقف وان الاحوال على احسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الانظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود اي خلل في كيانها الاداري. ومثال لذلك انكار التعرض للوباء او اي مرض صحي وما الى 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 قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الانسانية.
- ٤- بخس الأزمة: اي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها ازمة غير هامة.
- ٥- تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير الى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.
- ٦- تفرغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم ايجاد مسارات بديلة ومتعددة امام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول الى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفرغ على ثلاث مراحل:

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

ثانياً: الطرق غير التقليدية:

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته واهم هذه الطرق ما يلي:-

- ١- طريقة فرق العمل: وهي من اكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي حيث يتطلب الامر وجود اكثر 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، وتهينتها 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 غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

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

٤- طريقة الاحتواء: 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، الى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل و تقليل ضغط الأزمة.

٦- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو اداريا وغيرها، ومهمة المدير هي افقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة هي:

أ- التحالفات المؤقتة

ب- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم انكارها.

ج- تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الاصلي.

٧- طريقة تفتيت الأزمات: وهي الافضل اذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد اطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال ايجاد زعامات مفتعلة و ايجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى الى ازمات صغيرة مفتتة.

٨- طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل: وهي من اصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا 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 اللازمة

ج- تصفية العناصر القائمة للآزمة

د- ايجاد قادة جدد اكثر تفهما

٩- طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الاسلوب النفسي للتغطية على الآزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الآزمة ولو مؤقتا.

١٠- احتواء وتحويل مسار الآزمة: وتستخدم مع الآزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الآزمة الى مسارات بديلة ويتم احتواء الآزمة عن طريق استيعاب نتائجها.

دور التخطيط الجيد في حل الآزمات:

يعتبر التخطيط متطلبا أساسيا في عملية إدارة الآزمة، فغياب القاعدة التنظيمية للتخطيط لا يمكن مواجهة الآزمات، وبالتالي تنهي الآزمة نفسها بالطريقة التي تريدها هي أو القائمون بها لا بالطريقة التي تنتهي بشكل قانوني وبدون خسائر جسيمة للطرفين.

وقد لخص جيري سيكينش أهمية تخطيط إدارة الآزمات في كتابه (كافة المخاطر) حين كتب: لا تختبر أية إدارة اختباراً جيداً إلا في مواقف الآزمات فيجب على القيادة التوجه مباشرة الى العاملين في مؤسساتهم وتقديم خطة الآزمات لهم طالبة دعم كل فرد منهم وعليها ان تدرب العاملين معها لاختبار واقعية الحلول الموضوعية بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت على التعامل مع الآزمات باعتبارها احد مواقف العمل الاعتيادية ولا يركزون على الآزمة ذاتها.

دور التنبؤ الوقائي في حل الآزمات:

في عملية إدارة الآزمة لا بد من تبني التنبؤ الوقائي من خلال إدارة سباقه تعتمد الفكر التنبؤي الانذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً وذلك عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها، لا أن ننتظر وقوع الآزمة المتوقعة وتركها حتى تحدث لإيجاد الحلول ، أو الانغماس بدراسة حلها بعد فوات الأوان.

ماذا نفعل عندما نوجه أزمة^{١٨}:

علينا ان نسأل أنفسنا مع كل أزمة عددا من الأسئلة مثل:

- متى : متى حدثت الأزمة؟ متى علمنا بها؟ متى تطورت أبعادها؟
- من: من سبب الأزمة؟ من المستفيد منها؟ من المتضرر منها ؟ من المؤيد لها؟ من المعارض لها؟ من المساند؟ من الذي يوقفها؟ ... الخ.
- كيف: كيف بدأت الأزمة ؟ كيف تطورت ؟ كيف علمنا بها ؟ كيف نتوقف ؟ كيف نتعامل معها؟

¹⁸ <http://al3loom.com/?p=353>

• لماذا: لماذا ظهرت الأزمة ؟ لماذا استفحلت؟ لماذا لم تتوقف؟ لماذا نحاربها ولا نتركها لحالها؟

• أين: أين مركز الأزمة ؟ إلى أين ستمضي ؟ أين مكنم الخطر؟ إلى أين يتجه الخطر؟

هذه الأسئلة تحتاج الى إجابات ومن خلال هذه الإجابات نضع السيناريو المناسب للتعامل مع الأزمة والسيناريو يجب ان يضع في الاعتبار الأبعاد التالية:

١- البعد المعرفي: أي بما يتضمنه من استخدام للذاكرة والإدراك (الوعي) والخيال (الوعي الإبداعي المعتمد على الذاكرة).

٢- البعد الوجداني: وخاصة الجوانب الدافعية المحركة للأزمة والدوافع المؤدية التي توقفها.

٣- البعد الاجتماعي: أي المتعلق بالمجتمع والإعلام والاقتصاد والسياسة وكل ما يمكن ان يؤثر او يتأثر بالأزمة.

٤- البعد التعبيري (الجمالي): وهو كل ما يتم من ممارسات ذات إيقاع معين، ونتائج على قدر من الأذى للمتضررين والمتعة لصانعي الأزمة، ومن خلال تفعيل هذه الأبعاد في امكان الإجابة على التساؤلات المطروحة عن الأزمة، وتحويل الأزمة إلى مجرد مجموعة من المشكلات الصغيرة يمكن التعامل معها.

ويمكن للمنظومة التكاملية أن تقدم السيناريو الأمثل لإدارة الأزمات خاصة في المجال النفسي وتلك المنظومة التي تعتمد على تكامل السلوك الإنساني واعتماده على بعضه البعض مثلما يعتمد الجسم في كافة أعضائه مصدقا للحديث النبوي الشريف ”مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد اذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى”، ونفس الأمر يمكن قوله في الظواهر النفسية والاجتماعية كل تكامل، يعتمد على بعض ولا يمكن أن ينفرد جانب من الجوانب بالاستقلالية المطلقة او الاكتفاء الذاتي.

- 1- Raymond Tanter & Richard H. Ulman, Theory and policy in international Relation, New Jersey, 1972.
- 2- Robert North, war, peace, survival, Global politics and conceptual synthesis, san Francisco.
- 3- John spanir, Games Nations play: Analyzing international politics, New York, 4th edition, 1972.

١. عباس رشدي العماري، "إدارة الأزمات في عالم متغير"، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، ١٩٩٣.
٢. السيد عليوة، "إدارة الأزمات والكوارث"، مركز القرار للاستشارات، القاهرة، ١٩٩٧.
٣. السيد عليوة، "إدارة الصراعات الدولية، دراسة في سياسات التعاون الدولي"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٨٨.
٤. محسن أحمد الخضير، "إدارة الأزمات"، مكتبة مدبولي، القاهرة، ١٩٩٧.
٥. الذهبي، محمد جاسم، التطوير الإداري، ٢٠٠١، بغداد.
٦. اللوزي، موسى، التطوير النضامي، ١٩٩٩، دار وائل للنشر، عمان.
٧. الدهان، اميمة، نظريات منظمات الاعمال، ١٩٩٢، القاهرة.
٨. الاعرجي، عاصم، دراسات معاصرة التطوير الإداري، ١٩٩٥، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن.
٩. إدارة الأزمات: الأسباب والحلول، علي أحمد فارس/مركز المستقبل للدراسات والبحوث شبكة النبأ المعلوماتية- الخميس ١٥ أيار/ ٢٠٠٨ - ٨/جماد الأولى/ ١٤٢٩.
١٠. أبو قحف، عبد السلام. إدارة الأزمات. القاهرة: مطبعة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩.
١١. الأعرجي، عاصم حسين. "إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية". الإدارة العامة مجلد ٣٩ العدد الأول أبريل ١٩٩٩.
١٢. الحملاوي، محمد رشاد. إدارة الأزمات. أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ١٩٩٧.
١٣. السريحي، حسن ونجاح القبلان. أمن المكتبات السعودية : دراسة مسحية. ٢ أبريل ٢٠٠٦. <http://www.srdb.org/Arabic/printer1.asp?ID=83&yr=22&prog=ARP>
١٤. الشريف، رجا يحيى. دور التوعية في منع الزحام أولويات التنفيذ. (دراسات منطقة الجمرات) الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج. معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج. ٣٠ مارس ٢٠٠٦.

<http://www.minshawi.com/other/r.shareef.htm>

١. الوكيل، بسيوني. إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات. ٣٠ مارس ٢٠٠٦.

http://www.islamtoday.net/articles/show_articles_content.cfm?id=98&catid=99&artid=5221

١. بعيه، أبو بكر مصطفى وآخرون. الموسوعة الإدارية: مصطلحات إدارية مختارة. بنغازي: جامعة قار يونس، ١٩٩١.
٢. جبر، محمد صدام. "إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني". الإداري السنة ٢١ عدد ٧٦ مارس ١٩٩٩.

٣. حواش، جمال. سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق. القاهرة: المؤسسة العربية للنشر والإعلام، ١٩٩٩.
٤. دقاسمة، مأمون وعاصم حسين الأعرجي. "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى". الإدارة العامة مجلد ٣٩ العدد الرابع يناير ٢٠٠٠.
٥. شريف، منى صلاح الدين. إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء. القاهرة: البيان للطباعة والنشر، ١٩٩٨.
٦. صادق، أمنية مصطفى. إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٢.
٧. صحيفة الوطن. العدد (٢٠١٩). ١١ أبريل ٢٠٠٦. http://web.archive.org/20060411151907/www.alwatan.com.sa/daily/2006-04-10/first_page/first_page12.htm
٨. صدام، محمد. الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين. الإداري السنة ٢٦ العدد ٩٧ يونيو ٢٠٠٤.
٩. عليوه، السيد. إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي. سلسلة دليل صنع القرار (٢). القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

ويمكن كذلك ان نحدد اربعة اسباب رئيسية للازمة وهي :

- ١- اسباب خارجة عن طبيعة الانسان ومن الصعب التحكم فيها او ايقاعها وليس هناك قدرة على التنبؤ بها .
 - ٢- اسباب بفعل الانسان وله دور فيها مثل خطف الطائرات واحتجاز الرهائن والاضطرابات العامة وقد يكون ذلك نتيجة قصور في الامكانيات المادية والتكنولوجية .
 - ٣- نتيجة عدم الاحتراس فقد تدرك الإدارة مؤشرات وبوادر الحدث وتهمل الامر مما يدعو الى تفاقم الأزمة وتستفحل ويصعب حلها ومن امثلة ذلك التلوث البيئي وانقطاع الكهرباء واضراب العمال المساجين عن الطعام .
 - ٤- اتخاذ قرار مصير غير مقنع للمجتمع او للعاملين كارتفاع الاسعار او خفض الرواتب .
- الابداع يخلق الأزمات:

*الابداع : يصل بنا الى كيفية إدارة الأزمات، والذي يقررانها ليست اكثر من أن تكون لونا من ألوان التفكير الابداعي الذي:

- يتفهم طبيعة الأزمة وإفرازاتها، ويدرك أنواعها ودورة حياتها.
- يتعرف علي استراتيجيات التعامل معها وكيفية رسم سيناريوهاتها.
- ويستنبط الوصايا الواجب مراعاتها في إدارة الأزمات.

لذلك فإن إدارة الأزمات تعد تفكير ابداعي واع، ومن ثم يجب التعرف علي هذا اللون من التفكير.

*التفكير الابداعي: هو عملية ذهنية مصحوبة بتوتر وانفعال صادق ينظم بها العقل خبرات الانسان ومعلوماته بطريقة خلافة تمكنه من الوصول الي جديد مفيد. ويتميز المبدع بمزايا عقلية (مثل الحساسية في تلمس المشكلات، والطلاقة، ولمرونة، والأصالة، والذكاء)، ومزايا نفسية (مثل الثقة بالنفس، وقوة العزيمة وحب المغامرة، والقدرة علي نقد الذات، والبذل بإخلاص واثقان، وحب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل).

متطلبات إدارة الأزمات:

١- ادراك اهمية الوقت: ان عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، الوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطر بالغا على ادراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها اذ ان عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام العمليات الواجبة لاحتواء الاضرار او الحد منها استعدادة نشاط والمنظمة.

٢- انشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، واثار وتداعيات ذلك على المجل انشطتها، ومواقف طراف المختلفة من كل ازمة او خطر محتمل. والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية ان الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقصى في المعلومات، لذلك فإن وجود قاعدة اساسية للبيانات والمعلومات تتسم بدقة والتصنيف الدقيق وسهولة

الاستعداد قد يساعد كثيرا في وضع اسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.

٣- توافر نظم انذار مبكر بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علاقات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذا الاشارات الى متخذي لقرار .

٤- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: ان عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع او مواجهة الأزمات، واجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الافراد على الادوار المختلفة لهم اثناء مواجهة الأزمات، وقد سبقت الاشارة الى عملية تدريب فريق إدارة الأزمات، لكن عملية التدريب قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الافراد المنتئين لهذه المنظمة، وتشير الادبيات إدارة الأزمات الى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، والمستوى التنظيم لمديري المنظمة.

٥- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، مع تعظيم الشعور المشترك بين اعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من اجل مواجهة الأزمة والمحافظة على الحياه، وتجدر الاشارة الى ان التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات او المجتمعات قد تلعب دورا كبيرا في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

٦- نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفعالية: لقد اثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة ان اتصالات الأزمة تلعب دورا بالغ الاهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي.

خصائص الأزمات الإدارية ومواصفاتها

١. المفاجئة العنيفة والشديدة لدرجة انها تكون قادرة على شد الانتباه لجميع الافراد والمنظمات.

٢. التشابك والتداخل في عناصرها وعواملها واسبابها.

٣. عدم التأكد وعدم توفر المعلومات مما يسبب الاخطاء في اتخاذ القرارات وبالتالي تفاقم وتدهور الاوضاع.

٤. غالباً ما يصاحبها امراضاً سلوكية غير مستحبة كالقلق والتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة.

٥. وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية تشكل في مجموعها ضغطاً أزموبياً على الجهاز الإداري.

٦. ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (أصحاب المصالح) ما يفاقم، من شدة الأزمة.

مراحل الأزمة وإدارتها

مناهج تشخيص الأزمة:

١_ المنهج التاريخي:

الأزمة لا تولد ولا تنشأ فجأة ولكنها نتاج تفاعل احداث وأسباب وعوامل قبل الميلاد الأزمة وظهورها على السطح وبالتالي التشخيص هن يعتمد ولا شك على المعرفة الكاملة بهذا التاريخ أو الماضي الأزمة وكيف تطورت وهل يمكن تقسيم هذا التاريخ الى مراحل أو عقود أو عهود معينه وكيف نحلل ونصف كل مرحلة والعوامل المؤثرة فيها.

٢_ المنهج الوصفي :

يتم فيه وصف الأزمة وصفا شاملا متكاملا من حيث ماهيتها وأوضاعها وأطرافها ومراحل هذه الأزمة والتداعيات التي وصلت اليها.

٣_ المنهج البيئي

يتم فيه تحليل البيئة المؤثرة على الأزمة من حيث عناصر القوة والضعف والمخاطر والتهديدات البيئية التي افرزت الأزمة وبالتالي اشتداد قوتها أو استفحال أمرها ويتم تحديد ثلاث مجموعات مؤثرة على الأزمة وهى:

الأولى: قوى بيئية يمكن التحكم فيها بالكامل.

الثانية: قوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها او التحكم فيها.

الثالثة: قوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها او التحكم فيها ولكن يمكن توجيهها بشكل معين ونسبى ويختلف بدرجات معينة حسب الأزمة ومصادر قوتها البيئية.

٤_ منهج النظم:

وينظر للأزمة في هذا على انها نظام متكامل، والنظام يحتوى على:

*مدخلات الأزمة: سواء كانت مدخلات مستمرة أو متقطعة وهى كذلك اما مدخلات تسعى الأزمة للحصول عليها بسبب حاجتها اليها أو مدخلات تفرض على النظام من واقع المناخ المحيط. وتؤدي المدخلات على اختلاف أنواعها وظيفة أساسية وهى توفير الظروف الملائمة لكي تنطلق الأزمة.

*نظام تشغيل الأزمة: وهو النظام المختص بالأنشطة الهادفة الى تحويل مدخلات الأزمة وتغيرها والافادة منها أو التخلص منها حتى يتم افرازها بشكل منظم مستمر.

*مخرجات الأزمة: وهى سلسلة الانجازات او النتائج عن العمليات والأنشطة التي سقام بها النظام.

٥_ منهج دراسة الحالة:

وهو يعتمد على دراسة كل أزمة على حدة على اعتبار على انها حالة مستقلة بنفسها وأن الأزمات لا تتماثلا تماما ويتم هنا تشخيص الأزمة بدقة ويتم هنا تشخيص الأزمة.