

مقومات وأساليب الإدارة الفعالة للأزمات

د. يحيى نعيمة . جامعة باتنة

ملخص :

Abstract:

crisis often lead to a sudden change in the structures of decision-making and to adapt it to the new situation , but it poses many problems and a strong resistance to change from the executors of decisions and the makers may also opposes the change.

In this context , this article sheds light on the conceptual framework of the crisis as a turning point and a point for better or for worse, and analyze the different stages of the crisis and identify the most important determinants underlying actors administration in crisis situations , and the definition of modern methods of crisis management. results among the greatest achievements in this article is: the administrative entity must keep during the crisis for a long time and try to restore balance through the use of appropriate methods to effectively and successfully manage the crisis.

غالبا ما تؤدي الأزمة إلى تغيير مفاجئ في هياكل اتخاذ القرارات حتى ثلاثم الأوضاع الجديدة، ولذلك تنشأ مشكلات عديدة ومقاومة شديدة للتغيير من جانب منفذي القرار وحتى متخذ القرار قد يعارض أيضا التغيير.

وفي هذا السياق تأتي هذه الورقة البحثية لإلقاء الضوء على الإطار المفاهيمي للأزمة باعتبارها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ، وتحليل مختلف المراحل التي تمر بها الأزمة وتحديد أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة الفاعلة للأزمات، والتعريف بالأساليب الحديثة لإدارة الأزمات.

وخرج البحث بعدة نتائج أهمها ضرورة تحمل الكيان الإداري للموقف الازموي لمدة طويلة ومحاولة استعادة توازنه عن طريق الاستعانة بالأساليب المناسبة لإدارة الأزمة بشكل فاعل وناجح.

المقدمة:

يقول هنري كيسنجر " إن التاريخ هو ذلك المنجم الزاخر بالحكمة الذي نجد فيه المفاتيح الذهبية لحل مشاكل عصرنا، شريطة أن نعرف أين نضرب معولنا "

وعلى الرغم من أن حدوث الأزمات يمتد إلى العصور القديمة وأن إدارة الأزمات وجدت في الممارسة منذ عصور موعلة في القدم. وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهها الإنسان منذ أن وجوده بتحدي الطبيعة وغيره من البشر. وكانت هذه الممارسة هي المحك

الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعه، وتستفز قدراته على الابتكار، غير أنه لم تكن تعرف آنئذ باسم إدارة الأزمات وإنما تحت مسميات أخرى مثل الحنكة الدبلوماسية، أو براعة القيادة، أو حسن الإدارة.... إلخ.

وزاد وعى متخذي القرارات بأهمية إدارتها في السنوات الأخيرة نظرا للتغيرات الاقتصادية الهامة التي تركت آثارها الواضحة إقليميا وعالميا، وهذا ما يدفع المنظمات إلى تطوير وتغيير رؤيتها وفلسفتها وسياستها ونظمها وأساليبها تجاه إدارة الأزمات بما يتفق ومتطلبات العصر.

والمنظمات التي تستطيع استخلاص الدروس من الأزمات التي مرت بها والاستفادة من هذه الدروس في الحاضر والمستقبل والقادرة على التنبؤ بالأزمات ووضع توقعات لها والإعداد لمواجهتها هي الأقدر على تجاوز الأزمات بكفاءة وفعالية وسرعة أكثر من غيرها، خاصة وأن المنظمات في الوقت الحاضر أرضا خصبة لوقوع الأزمات والكوارث نتيجة الآثار السلبية لأنشطتها أو التغيرات الفجائية السريعة والمتلاحقة وعدم القدرة على سرعة التكيف معها، لذا أصبح لزاما على المنظمات أن تطور قدرتها وإمكانياتها لمواجهة الأزمات والكوارث التي تتعرض لها.

لقد كانت إدارة الأزمات إحدى أساليب إدارة العلاقات الإنسانية على مستوياتها المختلفة منذ فجر التاريخ، وكانت القدرة على النجاح فيها امتيازاً غريزياً خص به الله - سبحانه وتعالى - البعض من البشر دون البعض الآخر.¹

مشكلة البحث:

عصفت بالأمم الكثير من الأزمات الصعبة في العصر القديم والحديث، وما إن يتم مواجهة إحدى الأزمات بسلام حتى تعصف بالمجتمع أو المنظمات أزمة ثانية فتالته وهكذا فما المقصود بالأزمة؟ وما هي مراحلها؟ وما مقوماتها؟ وما هي الأساليب الفعالة لمواجهتها وإدارتها بأبعادها المختلفة؟

أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

1- تأطير مفاهيمي للأزمة وأسس إدارة الأزمات في المنظمات المختلفة .

2- التعرف بمراحل إدارة الأزمات المطلوبة لمواجهة أي أزمة في الواقع العملي.

3- التعرف على أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة الفاعلة للأزمات.

4- التعرف بالأساليب الحديثة لإدارة الأزمات.

أهمية البحث: تظهر أهمية البحث من خلال تأكيده على الحقائق الآتية في إدارة الأزمة :

- تتأثر الإدارة وتؤثر خلال مراحل الأزمة المختلفة، الأمر الذي يستدعي سلوكا "مناسبا" قبل وأثناء وبعد الأزمات .

- الاهتمام بالجانب المعلوماتي والبعد الإنساني للأزمة وباستجابة صحيحة وسريعة واستثنائية منذ البداية.

- أهمية إعادة الاعتبار وبسرعة لسمعة المنظمة ومصداقيتها واستعادة الثقة، لاسيما بعد حدوث أزمات تخلف أثاراً سلبية يصعب محوها في القريب العاجل.
- أن تبنى الأساليب التي تمكنها من مواجهة وإدارة الأزمة.
- **منهج البحث:** تنتهج هذه الورقة البحثية المنهج الاستقرائي اعتماداً على المصادر الموثقة من التقارير التي تناولت جوانب من موضوع الورقة، بهدف التعرف على المتغيرات المرتبطة بمشكلة البحث والوصول إلى إجابة على تساؤلاته وتحقيق الأهداف المرجوة منه.
- خطة البحث:** للوصول إلى تحقيق الأهداف وللإجابة على الأسئلة السابقة تم تقسيم البحث إلى أربعة محاور هي:

أولاً: الإطار المفاهيمي للأزمة وإدارة الأزمة:

1. التأصيل التاريخي للأزمات:

أول نشوء لمفهوم الأزمة كان في نطاق العلوم الطبية بحيث يرجع إلى المصطلح اليوناني (كرنيو) أي نقطة تحول. وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً. ثم انتقل بعد ذلك إلى العلوم الإنسانية وخاصة علم السياسة وعلم النفس ثم الاقتصاد وخاصة بعد تفجر الأزمات الاقتصادية في العالم منذ أواخر الستينيات.

كانت الأزمات الاقتصادية في التشكيلات الاقتصادية الاجتماعية التي سبقت الرأسمالية تحمل طابعاً مختلفاً عن الأزمات التي حدثت في عصر الرأسمالية. فقد كانت الأزمات تتجم في السابق عن كوارث طبيعية عفوية، كالجفاف والظوفان والجراد وغيرها من الآفات، كما كانت تتجم عن أحداث من صنع الإنسان كالحروب والغارات التي كانت تدمر كل شيء، وتصيب القوى المنتجة بالخراب، وتحدث فاقة شديدة عند الناس، وتنتشر المجاعات والأوبئة فتقتل الكثير من الناس، وتقضي الرشوة وغلاء دور السكن وارتفاع أجورها وانخفاض قيمة النقود.

وفي العصر الحديث انفجرت أول أزمة خفض إنتاج ذات صفة دورية واضحة في إنكلترا عام 1825. وأدت هذه الأزمة إلى تقليص الإنتاج، وحدثت إفلاسات كثيرة، إضافة إلى أزمة تسليف ونقد، وتراجع التصدير، وانتشرت البطالة والفقر. أما أزمة خفض الإنتاج الدورية التالية فقد ظهرت في النصف الثاني من عام 1836، وشملت جميع فروع الصناعة في إنكلترا، وأدت إلى هبوط شديد في حجم التصدير، ثم بدأت مرحلة ركود طويلة امتدت حتى عام 1842. ثم اندلعت أزمة اقتصادية جديدة في عام 1866 بسبب بعض الحروب التي وقعت بين الدول الأوروبية، فسبب ذلك توتراً اقتصادياً كبيراً في أوروبا وظهرت أزمة أخرى في عام 1882، وأزمة تالية في عام 1890. وانتشرت أزمة كبيرة في أوروبا في عام 1900، تلتها أزمة عام 1907 وأزمة 1913. أما أعنف أزمة حدثت في القرن العشرين فهي أزمة 1929 - 1933 التي هزت العالم، وكانت لها سمعة مدوية، وكانت أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962م،

باعتبارها النموذج الناجح " لإدارة الأزمات "، هي إشارة البدء لانطلاق الجهد الأكاديمي نحو تأصيل مبادئ " إدارة الأزمات "، وبها يؤرخ تاريخ دخول هذا المصطلح إلى قاموس العلاقات الدولية، وذلك عندما أطلق " روبرت ماكنمارا " وزير الدفاع الأمريكي في إدارة الرئيس كينيدي جملته الشهيرة " لم يعد هناك - بعد الآن - مجال للحديث عن الإستراتيجية، وإنما عن إدارة الأزمات فقط".

وقد جاء تعقيب ماكنمارا هذا نتيجة حماسه المفرط لنجاح الولايات المتحدة الأمريكية في إدارة هذه الأزمة، وليبرز أهمية إيلاء " إدارة الأزمات " قدراً أكبر من الاهتمام بحسبان ما كان يمكن للإخفاق في إدارة هذه الأزمة من التسبب في دفع العالم إلى هاوية الدمار النووي، حيث قدرت الخسائر المحتملة في هذه الحالة، وفي الأرواح فقط، ما بين 33 - 50 % من تعداد سكان المعسكرين المتنازعين، كما تراوحت فرص النجاح في إدارة هذه الأزمة بين 27 - 50 %¹. وتلتها أزمة 1974 - 1975 التي أعلنت ولادة مرحلة جديدة من مراحل تطور الرأسمالية. وتعد أزمة 1981 - 1983 أشد عنفاً من أزمة السبعينات السابقة. والأزمة التي كانت فيجوهرها أزمة إفراط في الإنتاج وعدم قدرة السوق على استيعابه صارت تأخذ شكل الركود الممتد لا شكل دورة الانتعاش والركود.

ومنه فالأزمة ظاهرة طبيعية في النظام الاقتصادي الرأسمالي، ليست حالة طارئة تتكرر بين فترة وأخرى، وقد أحصى المؤرخون نحو ثلاث وثلاثين أزمة اقتصادية دورية ووسيطه وهيكلية منذ عام 1825. والأزمة الراهنة لن تكون الأخيرة، بسبب جملة من التناقضات داخل النظام الرأسمالي نشأت مع نشوء الرأسمالية،

2. مفاهيم حول الأزمة وإدارة الأزمة:

إن المفهوم العلمي لأي مجال من المجالات يتطلب في البداية الرجوع إلى تاريخ هذا المجال ومعرفة طبيعته وأصله، ومن هذا المنطلق نجد هناك خلطاً وغموضاً في مفهوم إدارة الأزمات (Understanding of Crisis management)، وقد قام الباحثون والمتخصصون وأصحاب الخبرات والتجارب في إدارة الأزمات بعدة دراسات علمية وعملية يحاولون كشف وتوضيح المعاني المفيدة التي تشرح وتبين مفهوم كلمة (الأزمات) مع تحديد الخطوط العريضة المتبعة في تطبيقها.

1.2. مفهوم الأزمة:

مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية. والمقصود بفكرة (أزمة) هنا - هي المشاكل أو الأحداث التي تحدث في المجتمع وتزعزع استقرار الأمن الوطني للدولة وغير المتوقع حدوثها، ومن الصعب السيطرة عليها قبل حدوثها. وعندما تقع الأزمة تتكون الصراعات التي تتحول من أزمة إلى أزمات وتسبب الإثارة والعنف وعدم الاستقرار في المجتمع ومصالحه وأهدافه، وكذلك هي التحول الفجائي والتفاعلات التي

تهدد الأمن والاستقرار والقيم والعادات والتقاليد أو المصالح الرئيسية في الدولة، وفي هذه الحالة يجب سرعة التدخل وصنع القرار وتنفيذه في وقت ضيق وسريع، وفي ظروف قد تكون صعبة وعدم التأكد منها، وذلك حتى لا تتفجر أمور من الصعب السيطرة عليها واحتواءها وحصرها ومنعها من الانتشار. وتجدر الإشارة إلى انه لا يوجد اتفاق موحد على تعريف الأزمة حيث تعددت التعريفات بتعدد وجهات النظر ونواحي الاهتمام والتركيز. وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات الخاصة بمصطلح الأزمة.

الأزمة (crisis) كلمة في اللغة الانكليزية كلمة مشتقة أيضا من أصل يوناني هو كلمة (krisis) وهي الاسم من الفعل (krinein) وهي تعني النقطة أو اللحظة التي توجب اتخاذ القرار بمعنى اللحظة الحاسمة أو نقطة التحول².

عرف قاموس ويست (Waster Dictionary) الأزمة على أنها زمن حاسم أو زمن خطر عظيم ستقرر نتائجه ما إذا كان ستتبعه عواقب سيئة كالأزمة المالية أو الاقتصادية³. ولكن قاموس أمريكا هيرتيج (The American Heritage Dictionary) وضع الأزمة بأنها وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغيراً حاسماً متوقعاً، كما في الشؤون السياسية، أو المشاكل الدولية، أو الشؤون الاقتصادية⁴، ولكن قاموس (Longman New Universal Dictionary) عرّف الأزمة بأنها هجوم مؤلم مفاجئ وغير متوقع، تتميز بالخطر خاصة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية⁵.

عرف الخضيرى الأزمة باعتبارها "موقف وحالة متخذ القرار في احد الكيانات الإدارية (دولة - مؤسسة-مشروع-اسرة) تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار مقدرة السيطرة عليها او على اتجاهاتها المستقبلية"⁶، وتناولها الصيرفي باعتبارها "منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوافرة من المهمات وأنماط الإدارة السائدة"⁷.

وباستقراء تعريفات الأزمة في أدبيات الإدارة يتضح وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح الأزمة وتتمثل في:

- لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها .
- موقف يواجهه متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية من دولة أو مؤسسة أو مشروع أو أسرة .يفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة على الأحداث أو على اتجاهاتها المستقبلية.
- تحدياً وصراعاً بين متخذ القرار وبين القوى الصانعة للأزمة يرافقها قوى أو قلق تضغط وتهدد أمن الكيان الإداري.

ولا شك أن هناك الكثير من المفاهيم الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة ونذكر منها على سبيل المثال:

أ- مفهوم الكارثة: الكارثة من كرت ... بمعنى الغم، تقول: فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد.⁸

أما قاموس أكسفورد، فقد عرف الكارثة Disaster بأنها: " حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناةً عميقةً، وهو سوء حظ عظيم".⁹

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.¹⁰

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".¹¹

وعلى ما تقدم نستطيع أن نجمل أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي: الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.

للأزمات مؤيدون داخلياً وخارجياً، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالباً لا يكون لها مؤيدون. 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.¹²

ب- مفهوم الصراع والنزاع: الصراع هو تفاعل سلبي بين الأفراد أو الإدارات أو المنظمات أو الجماعات أو الدول حيث تكون غير متفقه في وجهات النظر أو القيم أو الأهداف مثل الصراع العربي الإسرائيلي وهو يحدث خلافاً في النظام الإقليمي .

وهو يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً والانتهاك بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم.¹³

كما ويركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وينشأ نتيجة وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة.¹⁴

أما سعود عابد فقد عرف الصراع بأنه: " تضارب المصالح والمبادئ والأفكار".¹⁵

ج- مفهوم المشكلة: هي سؤال يحتاج لإجابة أو اتخاذ قرار والمشكلة هنا تمثل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة وهي عملية اتخاذ القرار ولكنها لا تمثل الأزمة بجميع جوانبها والمشكلة هي انحراف ضار

عن نمط لا يحمل في طياته خطراً ، تتوافر عنه معلومات دقيقة لإدراكه وتفهمه ووقتا كافيا لمعالجته وخبرات مناسبة للتعامل معه وموارد مادية متاحة تفي لمواجهته. تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تؤدي إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة.¹⁶

وتحتاج المشكلة لمنهج تقليدي لمعالجتها أما الأزمة فلا تخضع للمنهج التقليدي في تحليل المشكلات إنما تحتاج لتطبيق منهج إدارة الأزمات ، فالأزمة تعبر عن فشل إداري معين أو عدم خبره أو حداثة المعرفة وتنتج عن أخطاء لا يمكن التهاون مع المنتسب فيها .

د- مفهوم الحادث: وقد عرفه كل من السيد عليوة وحواش بأنه: "شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه".¹⁷

هـ- مفهوم التهديد: يعبر التهديد عن إشارة أو إنذار للأخطار المحتمل حدوثها في المستقبل ، ويمكن القول أن التهديد يمثل مواقف أو تغيرات بالبيئة الخارجية للمنظمة تمثل خطراً قائماً أو محتملاً على مركزها التنافسي أو تقلل من قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها وذلك في حالة عدم نجاحها في تجنب هذا التهديد .

ويمكن أن تكون مصادر التهديد خارجية مثل اندماج بعض المنافسين أو داخلية مثل انخفاض الروح المعنوية للعاملين أو عدم التعاون والصراع واللامبالاة.

2.2. مفهوم إدارة الأزمة:

يشير مفهوم إدارة الأزمة إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

ويرجع أحد الباحثين أصول " إدارة الأزمة " إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة).¹⁸

فإدارة الأزمات هي " نشاط هادف يقوم إلى البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".¹⁹

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: " عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور".²⁰

كما تعني إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من أثارها التدميرية".²¹

أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها: " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك ". وقال أيضاً بأنها: " التخطيط لما قد لا يحدث ".²²

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن القول أنها عملية إدارية علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتشمل مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية، واستجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات. كمل تمثل إدارة الأزمات إدارة المستقبل والحاضر.

تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوءة والمدرية تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات، وتستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.²³ وتهدف إلى :

- حماية ووقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها،
- تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.
- المحافظة على سلامة المشتغلين بها،
- ومعالجة أي خطر أو قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها.
- معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية بقصد أن تحتفظ المؤسسة بحيويتها واستقرارها. واستمرارها.

وخلاصة القول أن إدارة الأزمات تتمثل في قدرة المنظمة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على تجنبها أو تقليل أثارها السلبية لإعادة التوازن للنظام في أقل وقت ممكن وبدء نشاطه مرة أخرى واستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً والاستفادة من الفرص التي تتيحها.

3.2. معوقات عمل إدارة الأزمات: رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة ذاته منها:

- إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتقاؤل زائد.
- إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
- نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
- حجم منشأتنا كفيلاً بحمايتنا من الأزمات.
- قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.

- لا بد أن نتفاعل بالمستقبل.
- النشاط نجح فيه عديد من المنشآت قبلنا.
- نحن نمشي على خطا مؤسسات ناجحة عديدة.
- هناك من سينفذنا - كالحكومة بكل إمكاناتها - عند وقوع الأزمة.
- موقعنا المختار سوف يحميننا من الأخطار.
- الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق.
- حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ؟.
- وماذا تفعل إدارات الأمن والإنقاذ والمطافئ وغيرها من الإدارات الحكومية.
- لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر.
- سوف تقع يعني سوف تقع.. إذا قدر لها ذلك - وحتى إذا استعدنا لها.
- الآزمات التي وقعت لمنشآت أخرى سابقاً وقعت لظروف خاصة بهذه المنشآت، فلماذا نتوقع حدوثها لنا؟

- هل يكفي شراء عديد من وثائق التأمين لتغطية كل أزمة متوقعة؟
- أهم شيء حماية سمعة المنشأة ومنتجاتها، وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له.²⁴

ثانياً: تحليل مختلف مراحل إدارة الأزمة:

تمر معظم الآزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

1. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر: أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للآزمات Crisis Prone على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنبأ بقرّب وقوع الآزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الآزمات Crisis Prepared مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للآزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة، وشعارهم: "No news, good news".²⁵

ويمكن التعامل مع الأزمة في هذه المرحلة كما يلي:

- ضرورة إنشاء أساليب لاكتشاف إشارات الإنذار للأزمات المحتملة.
- فريق داخلي لاختبار الإجراءات المتبعة.
- مكافأة مكتسفي ومبلغي الإنذار.
- وصف الوظائف الرسمية المستخدمة في النظام.
- هيكل للتقارير التي سيستخدمها مركز إدارة الأزمات.
- إنشاء مركز لتلقي إشارات الإنذار.
- نشر ثقافة تنظيمية مساندة لنظام كشف إشارات الإنذار.

2. الاستعداد والوقاية: يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيان لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نخليها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.²⁶

ولهذه المرحلة يجب فعل ما يلي:

- فحص للأزمات، وفحص روتيني وصيانة لكل المعدات.
- إرشادات فنية رسمية، وإجراءات تستخدم أدوات إدارة الأزمات (تحليل الخطر، شجرة المخاطر).
- تحليل العوامل البشرية الخاصة بالمعدات ذات الخطورة.
- إدارة النظام ومنع الإسراف.

3. احتواء الأضرار والحد منها: من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلاً،

كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نفعلاً شيئاً لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص.

ويعد تسرب المواد الكيميائية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل، وكذلك تعريض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات.²⁷

من الأساليب المستخدمة لهذه المرحلة:

- الحصول على المعلومات اللازمة.
- تحديث القدرات في مجال الاحتواء.
- اختبار قدرات الاحتواء.
- تنفيذ أسلوب الاحتواء.
- تقدير ومكافأة محتوى الأضرار.
- تخصيص الموارد لاحتواء الأضرار.

4. استعادة النشاط: تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة. وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً. ولهذه المرحلة يجب:

- تحديد الأطراف المعنية الهامة لمرحلة استعادة النشاط.
- تحديد المستوى الأدنى من المهام والخدمات والمنتجات المطلوبة لمزاولة الأعمال.
- تدبير الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط بعد الأزمة واستعادة الثقة.
- تحديد الاحتياجات الداخلية والخارجية، وتحديد أولويات للاحتياجات الأساسية.
- تحديد وسائل استعادة الثقة بالنفس، ولو سببت الأزمة عزل جزء عن باقي وحدات المنظمة.
- تحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستئناف النشاط.

- تحديد التفاعل بين وسائل التقنية والمتطلبات البشرية في خطط استعادة النشاط.
 - 5. **التعلم:** المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة. ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع. إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير. والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو إدعاء بطولات كاذبة.²⁸
 - ضرورة مراجعة الأزمات السابقة.
 - مراجعة أسلوب إدارة الأزمات بدون إلقاء اللوم على أحد.
 - المقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة وتلك التي تمت بطريقة غير سليمة.
 - التعلم للأزمات الأخرى المحتملة.
 - عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية.
 - إتباع أسلوب العصف الذهني والابتكار مع فريق مراجعة الأزمات.
 - استعادة وتذكر الأزمات السابقة بصورة دورية (سنوياً مثلاً).²⁹
- ثالثاً: مقومات الإدارة الفعالة للأزمات:**

يقول الخضيرى بأن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة.³⁰

وتتمثل أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال أدبيات الدراسة التي تطرقت لتلك المقومات فيما يلي:

1. **تبسيط الإجراءات وتسهيلها:** لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.³¹

2. إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي: التخطيط. ب- التنظيم. ج- التوجيه. د - المتابعة.³²

3. تقدير الموقف الأزموي: لا بد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.³³

4. تحديد الأولويات: بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.³⁴

5. تفويض السلطة: يعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزموية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.³⁵

6. فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر: تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.³⁶

7. الوفرة الاحتياطية الكافية: الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة.³⁷

8. التواجد المستمر في مواقع الأحداث: لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما: التواجد السري في موقع الأحداث. تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.³⁸

9. إنشاء فرق مهمات خاصة: وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال.³⁹

10. توعية المواطنين: في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها.⁴⁰

11. الخطة الإعلامية في الأزمة: تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة. ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهملش الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذ يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإلقاء بكافة التصريحات عن الأزمة.⁴¹

رابعاً: أساليب التعامل مع الأزمات وإدارتها:

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق الحديثة.

1. الطرق التقليدية: وهذا النوع من الطرق له طابع خاص يستمد من خصوصيته الموقف الذي يواجهه متخذ القرار في إدارة الأزمات، وتختلف الأزمة من حيث نوعها وشدتها وأسبابها، والشخص الذي سيواجهها. فتجد أن بعض الأفراد ولكي يتخلص من التوتر النفسي الناتج عن وجود الأزمة من جانب وما ينتج من عجزه عن مواجهتها من جانب آخر ، فإنه يلجأ إلى بعض الأساليب السلبية بطريقة لا شعورية للتخلص من هذه الحالة التي لا يستطيع معاشتها فترة طويلة وتختلف أشكال الهروب من الأزمة حيث تأخذ صوراً منها:

- الهروب المباشر: مثل ترك مجال الأزمة وتأثيرها نهائياً والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في المواجهة واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.
- الهروب غير المباشر: وذلك عن طريق الإصابة الحقيقية ببعض الأعراض الصحية التي تستدعي النقل بعيداً عن مجتمع الأزمة أو الإصابة المصطنعة التي تحقق نفس الغرض.
- التنصل من المسؤولية: عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية تبدو سليمة في ظاهرها ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي.

- التركيز على جانب آخر: حيث يعمل المسئول على تحاشي الفشل المتوقع في مواجهة الأزمة بالتركيز على جانب آخر من الموضوع وليس في صميم الأزمة أو على جانب يستطيع أن يحقق في بعض النجاح.

- الإسقاط: حيث يعمل المسئول على تغطية تصوره في مواجهة الأزمة بتركيز الأضواء على عيوب الآخرين والقصور في أدائهم وغالبا ما يركز على أنه قد حذرهم كثيرا من ذلك. في حين أن ومواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوافرة إلى إدارة الموقف وذلك عن طريق:

- وقف التدهور والخسائر،
- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي،
- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها،
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير،
- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة

ومن واهم الطرق التقليدية في مواجهة الأزمات نذكر:

• **إنكار الأزمة:** حيث يتم ممارسة تعتيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وإن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري. وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.

• **كبت الأزمة:** وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

• **إخماد الأزمة:** وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

• **بخس الأزمة:** أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

• **تفيس الأزمة:** وتسمى طريقة تفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

2. **الطرق الحديثة:** أصبح استخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات أكثر من ضروري وأكثر من حتمي، وتتطلب الطرق العلمية لمواجهة الأزمات ما يلي:

- الدراسة التحليلية للأزمة: ويمثل المنهج العلمي في مواجهة الأزمات الأسلوب الأمثل الأكثر ضمانا للسيطرة عليها،

- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة.
- وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته ويمكن إجمال الطرق الحديثة في التعامل مع الأزمة على النحو التالي:
- طريقة فريق العمل: يتطلب وجود أكثر من خبير ومتخصص وفني في مجالات مختلفة أكثر استخداما للتعامل مع الأزمات.
- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات.
- طريقة المشاركة الديمقراطية مع الأزمة.
- طريقة احتواء الأزمة.
- طريقة تصعيد الأزمة.
- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها.
- طريقة تفتيت الأزمات.
- طريقة الوفرة الوهمية.
- طريقة احتواء وتحويل مسار الأزمة.
- طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداما 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 طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.
- 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.
- 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.
- 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.
- طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكثف عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

- 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 إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزمومية ومن طرقها الشائعة هي:
 - التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة.
 - الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
 - الانحراف باتجاه آخر لإفقاد الأزمة قوتها.
- طريقة تفتيت الأزمات: هي الأفضل إذا كانت الأزمات 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 الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزمومية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.
- طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل: وهي من أصعب الطرق الحديثة 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. وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة إمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته. ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:
 - مرحلة الصدام: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.
 - 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.
 - مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل: أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكليف 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 ؟
 - عزل قوى الأزمة: يقوم 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.
- طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

• طريقة احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم مع الأزمات 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 إخطارها.

الخاتمة:

• الاستنتاجات:

1. تمثل الأزمة لحظة تحول مصيرية وتعد ظاهرة إدارية غير مستقرة تصيب المنظمة وتؤدي إلى ظهور نتائج غير محسوبة قد تهدد وجود واستمرار المنظمة.
2. إن سرعة التطورات في العالم وتسارع المتغيرات أضحت الاهتمام الأول لمتخذ القرار لإيجاد الحلول السريعة لكافة الأزمات عن طريق مواكبة تطورات العصر واتخاذ القرارات المناسبة بالوقت المناسب.
3. تعتبر إدارة الأزمة المقياس الحقيقي لمعرفة قدرة المديرين على إدارة الظروف القائمة وهي فرصة لإثبات الذات ومراقبة الأحداث المحيطة بالمنظمة والعمل على تجاوزها.
4. تبين الأزمة مدى قدرة متخذ القرار على إدارتها من خلال استخدام أدوات وأساليب عملية وإدارية وتقنية حديثة مختلفة تجعل من الأزمة فرصة يستفاد منها أو تهديد ضرورة معالجته .
5. يستدعي التعامل مع الأزمة تجاوز الطرائق المعتادة في الحل إلى أخرى مبدعة .

• التوصيات

1. ضرورة تحملا الكيان الإداري للموقف الازموي لمدة طويلة ومحاولة استعادة توازنه عن طريق الاستعانة بالأساليب المناسبة لإدارة الأزمة بشكل فاعل وناجح.
 2. خلق آلية تلقائية تقوم على الاستجابة السريعة والمرنة للأحداث والمفاجآت والإحاطة الكلية بكل الموقف الازموي عن طريق الاعتماد على قاعدة بيانات المنظمة.
 3. ضرورة الاهتمام باختيار الأسلوب المناسب بالوقت المناسب لدعم إدارة الأزمة والتقليل من مسبباتها والإحاطة بها.
 4. ضرورة الانتباه إلى إن تعتمد المنظمات على توفير نظام معلوماتي ذو كفاءة عالية لتلبية احتياجاتها وتعديل عملياتها وفقا للموقف الازموي وصولا إلى قرار إداري لمعالجة الأزمة .
- إضافة إلى ذلك ندعم هذه التوصيات بمجموعة قيمة من التوصيات لـ (Boin& McConnell)⁴² جملة مهام ينبغي أن يتعلمها ويؤديها القائد قبل حدوث الأزمة أو الكارثة ، تصلح لأن تكون توصيات مهمة ومنها :
- توفير خبراء الأزمة قبل وقت سابق من أجل بناء علاقات الثقة المطلوبة واتخاذ القرار الحاسم.

- تحديد الشركاء من المنظمات أو الدول القادرة على المساعدة، إذ قد يتعطل عمل المنظمات الرسمية أثناء الأزمة .
- التدريب على التقييم المعلوماتي والموقفي بشكل مناسب وفوري وكيفية التعامل مع الشائعات، وتقييم الواقع والموارد المتاحة .
- دعم وتسهيل نشوء روابط أو حلقات تنسيق غير رسمية تلتي فيها التدفقات المعلوماتية ولاسيما تلك التي يطورها المواطنون وخدمات الطوارئ .
- حشد المساعدة الخارجية وتنسيق جهودها إلى منطقة الأزمة أو الكارثة ، سواء كانت مقدمة من الجيش أو منظمات اجتماعية أو خارجية أو دول ، وأن لم تتلاءم أعمالهم مع هياكل السيطرة والقيادة المتبعة .
- العمل على إعادة البناء واستعادة النشاط الطويل الأمد باختيار الشركاء الكفؤين وموازنة شروط السرعة والخبرة .
- تدريب القادة وإكسابهم المهارات الخاصة بإدارة الأزمة وخصائص السلوك الإنساني المناسب المبني على قيم جوهرية لإعادة بناء الثقة وبسرعة .
- إنشاء مراكز عمليات متقدمة مهيأة لأن تأخذ زمام المبادرة في مثل هذه الحالات .
- عدم التهرب من المسؤولية وذلك بالتعامل المباشر مع الضحايا ووضع قاعدة أساسية لتحديد الأضرار والتعويضات تتسجم مع توقعات المجتمع.
- المشاركة مع المنظمات المحلية والحكومية وجميع قطاعات المجتمع من أجل تقليل حجم الأضرار واستعادة النشاط.
- المراجعة الموضوعية للأزمات الماضية والتعلم من الأخطاء ، ومن الأزمات المشابهة أين ما تحدث من أجل الأعداد السليم لخطط كفوءة مستقبلية .

قائمة المراجع:

- العماري، عباس رشدي: "إدارة الأزمات في عالم متغير"، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ط1، 1993، صص(55-57).
- ²Graham Allison: **Essence of Decision**, U.S.A., Little Brown and Company, 1971, P.5.
- ³ سيد موسى، إدارة الأزمات وتطبيقاتها في قطاع السياحة، الكتاب السنوي للسياحة والفنادق، منشأة المعارف بالإسكندرية، 1998، ص80.
- ⁴Waster Dictionary, 1977, p.275.
- ⁵The American Heritage Dictionary, 1982, p.340
- ⁶Longman New Universal Dictionary, 1982, p. 232.
- ¹ - الخضيرى، محسن احمد، "إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة 1995، ص.53.
- ⁸الصريفى محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، الأردن، عمان، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، 2003، ص. 311 .
- ⁸ معلوف، لويس: "المنجد"، بيروت، المطبعة الكاثوليكية، ط12، 1951م، ص720.
- ⁹الشعلان، فهد أحمد، 2002، مرجع سابق، ص28
- ¹⁰عليوة، السيد: " إدارة الأزمات في المستشفيات"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص12.
- ¹¹كامل، عبد الوهاب محمد: " سيكولوجية إدارة الأزمات"، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1424 هـ، ص.21
- ¹²الشعلان، فهد أحمد، 2002، مرجع سابق، صص (36 - 37).
- ¹³عليوة، السيد، 2001، مرجع سابق، ص 12
- ¹⁴هلال، محمد عبد الغني، 2004م، مرجع سابق، ص.14
- ¹⁵عابد، سعود سراج: "إدارة الأزمات"، الرياض، مجلة الحرس الوطني، ع144، 1415هـ، ص.39
- ¹⁶عليوة، السيد، 2002م، مرجع سابق، ص.13
- ¹⁷عليوة، السيد، 2001، مرجع سابق، ص.12
- ¹⁸أحواش، جمال: "التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005م، ص. 17
- ¹⁹عليوة، السيد: " صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة"، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1997، ص. 251.
- ²⁰أحمد، إبراهيم أحمد، 2002م، مرجع سابق، صص (32 - 33).
- ²¹عشماوي، سعد الدين: " إدارة الأزمة " الإمارات، مجلة الفكر الشرطي، م5، ع2، 1996م، ص199.
- ¹الأعرجى، عاصم محمد و دقلمسة، مأمون محمد: " إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، الرياض، معهد الإدارة العامة، م39، ع4، 2000م، ص. 777
- ²²توفيق، عبد الرحمن: " إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، 2004م، ص. 18
- ²³عبد الرحمن، عبد الرحمن محمد: " إدارة الأزمات"، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1994، صص (5 - 6)
- ²⁴عباس، صلاح: " إدارة الأزمات في المنشآت التجارية"، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004م، صص(52 - 53).
- ²⁵الحملوي، محمد رشاد: "إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1995، ص (62).
- ²⁶الحملوي، محمد رشاد، 1995، المرجع السابق، صص (62-63).
- ²⁷الحملوي، محمد رشاد، 1995، المرجع السابق، صص(63-64).
- ²⁸الحملوي، محمد رشاد، 1995، المرجع السابق، صص (64-65).
- ²⁹لحملاوي، محمد رشاد: " التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر"، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1995، صص (48 - 53).
- ³⁰الخضيرى، محسن أحمد: "إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، 2002، صص (242 - 243).
- ³¹الخضيرى، 2002، المرجع السابق، ص (243).
- ³²الخضيرى، 2002، المرجع السابق، صص (243 - 246)
- ³³أبو شامة، عباس: " إدارة الأزمة في المجال الأمني"، الإمارات، شرطة الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، م4، ع3، 1995م، ص. 300
- ³⁴أبو شامة، 1995، المرجع السابق، ص. 301
- ³⁵الخضيرى، 2002، مرجع سابق، صص (247 - 250).
- ³⁶الخضيرى، 2002، المرجع السابق، ص (250).
- ³⁷الشعلان، 2002، مرجع سابق، صص (167 - 168).
- ³⁸الخضيرى، 2002، مرجع سابق، صص (250 - 251).
- ³⁹الشعلان، 2002، مرجع سابق، صص (162 ، 165).
- ⁴⁰الشعلان، 2002، المرجع السابق، صص (169 - 170).
- ⁴¹الشعلان، 2002، المرجع السابق، ص (180).
- ⁴²- Boin , Arjen&McConnell , Allan . "Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns :The Limits of Crisis Management &the Need for Resilience ." Journal of Contingencies & Crisis Management .Vol.(15) , No(2007) . pp. 55-56