

إدارة الأزمات - الأساليب و المعوقات

د. لياس شرفة
جامعة الطارف

أ. ليلي بوظغان
جامعة قسنطينة 2

الملخص:

لقد أصبحت الأزمات حدثا متوقعا لجميع المنظمات في هذا العصر الذي تسوده التقلبات والتغيرات المتلاحقة، وتمثل الأزمات عقبات رئيسية في طريق تنمية المنظمات وتطورها، لذلك يستدعي التصدي لها بالاعتماد على عدة أساليب واستراتيجيات تمكن من السيطرة عليها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة والتخلص من كافة المعوقات وتأثيراتها السلبية على الأزمة وعلى القائمين بإدارتها.

الكلمات المفتاحية: (الأزمة، إدارة الأزمة، الأساليب، المعوقات، المنظمة)

Summary :

Crises have become events expected by all organizations, at a time when frustrating and successive change is needed.

Crises are also, and above all, major obstacles to any form of development of organizations and therefore they must be tackled and mastered, while relying on a number of methods and strategies that will enable us to control and, eliminate all obstacles and impediments and their impact on crises and those who manage them.

Key words: (crisis, crisis management, methods, obstacles, organization)

مقدمة :

إنّ الأزمات التي تحدث داخل المنظمات ما هي إلاّ تعبير عن تلك التقلبات والتغيرات التي شهدتها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بشكل غير متوقع، فالأزمات تمثل فترة حساسة وحاسمة في كيان المنظمة يفقد خلالها القادة والمدراء القدرة على التعامل معها، ويجدون صعوبة كبيرة في اتخاذ القرارات المناسبة في ظل ضيق الوقت المتاح، وقلة المعلومات المتوفرة، مما يسبب خسائر مادية وبشرية كبيرة، وقد يهدد بقاء المنظمة واستمرارها، إلاّ أنه يمكن منع حدوث الأزمة أو مواجهتها بفعالية عند وقوعها والحد من تفاقمها وانتشارها، عن طريق عملية إدارة الأزمة التي تقوم أساسا على استخدام أدوات علمية وإدارية صحيحة من شأنها تحقيق السيطرة الكاملة في موقف الأزمة، مستعينة في ذلك على عدة أساليب توضح الكيفية أو الطريقة التي تمكن المنظمة من التعامل مع الأزمات بفعالية ونجاح، والقضاء على آثارها السلبية والاستفادة من نتائجها الإيجابية عن طريق تحويل الخطر الذي تسببه إلى فرصة للاستثمار والنجاح، والتمكن من تجاوز كافة العقبات التي تلعب دورا فعّالا في عرقلة وضع إدارة الأزمات من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

1- مفهوم الأزمة:

لغة: يشير التعريف اللغوي لمفهوم الأزمة وفق قاموس الصحاح بأنها تعي الشدة أو القحط، وأزم عن الشيء أمسك عنه¹، ويعرفها المعجم الوجيز على أنها "الشدة والضيق"، والفعل أزم على الشيء أزمًا، أي عضّ بالفم كلّه عضًا شديدًا. ويقال أزم الفرس على اللجام، ويقال أزمّت السنة أزمًا، أي اشتدّ قحطها².

- اصطلاحاً: نتيجة لشمولية مفهوم الأزمة، اختلف الباحثون في تحديده، وفيما يلي عرض لأهم التعريفات التي قدّمت للأزمة.
- عرفها ميتروف و بوتشون بأنها: "حالة تمزق، تؤثر على النظام ككله، وتهدد افتراضاته الأساسية، ومعتقداته الداخلية وجوهر وجوده"³.
- عرف بعض الباحثين الأزمة بأنها: "موقفاً ينتج عن تغييرات بيئية مولدة للأزمات، ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة، وسرعة ودقة في رد الفعل، ويفرز آثاراً مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتحسين والتعلم"⁴.
- عرف بعض الباحثين بأنها: "لحظة حرجة وحاسمة، يصاب بها الفرد مشكلةً بذلك صعوبة حادة في التصرف، وتجعله في حيرة بالغة وغير قادر على اتخاذ القرار الصحيح، مما يتسبب له قصوراً في المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج، ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة، وفي الأزمة ذاتها"⁵.
- من خلال هذه التعريفات نستنتج أنها تشترك في تعريف الأزمة على أنها عبارة عن حدث فجائي، قد تكون نتائجه سلبية، فتسبب خسائر في الموارد البشرية، والثروات والأموال والموارد، كما تعرض أهداف ومصالح المؤسسة للخطر والتهديد، وقد تتسبب في انهيارها وزوالها، وفي المقابل قد ينتج عن الأزمات نتائج إيجابية للمؤسسة، من حيث كونها تشكل فرصة كبيرة لها لتغيير خططها وإجراءاتها وأساليبها، التي سبق وضعها قبل وقوع الأزمة، كما قد تشكل مزايا تنافسية لها، وتساعد على مواجهة نقاط الضعف فيها، إذا استفادت من دروس الأزمة واكتسبت خبرات جديدة في مواجهتها.
- 2- خصائص الأزمة:
- للأزمة مجموعة من الخصائص يتعين توافرها في الموقف الأزموي الذي يواجهه متخذ القرار في الكيان الإداري حتى نستطيع أن نطلق عليه أزمة، وأهم هذه الخصائص ما يلي⁶:
- المفاجئة في حدوثها واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد.
- أنّ مواجهة الأزمة تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة واستخدام وسائل غير عادية.
- أنّ تصاعدها المفاجئ يؤدي بمتخذ القرار إلى الحيرة البالغة والعجز عن مجابهة الأحداث المتسارعة.
- أنّ مواجهة الأزمات تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة⁷.
- جسامة التهديد: والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل أحياناً إلى القضاء على كيان المنظمة.
- مربكة: فهي تهدد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام، وتخلق حالات التوتر والقلق وعدم اليقين في البدائل المتاحة.
- ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة.

- تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها، وتعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات جمّة في السيطرة على الموقف وإدارته.⁸

- وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة أثناء وقوع الأزمة، مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة لصناعة القرارات الفعّالة.

- تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات ودرجة عالية من التشابك والتناقض بين أصحاب المصالح.⁹

إنّ هذه الخصائص التي تتسم بها الأزمة، والتي تشكّل مختلف الجوانب المحيطة بها، تعبّر بشكل واضح عن مختلف التّحديات والصّعوبات التي تواجهها المنظّمة في موقف الأزمة، ممّا يتطلّب منها قدرة إداريّة عالية في تحديد ما يجب فعله حسب الأولويات ووضع الخطط الفعّالة للسيطرة على أحداث يصعب توقعها وتحديد أبعادها ومؤشّراتها بشكل دقيق، ممّا يساهم قدر المستطاع في تجنّب حدوثها أو الخروج منها بأقل الأضرار وأفضل النتائج.

3 - أسباب الأزمات:

يقصد بأسباب نشوء الأزمات مجموعة من العوامل التي تنتج حالة من عدم التّأكد تسبق الأزمة من حيث الترتيب والتأثير، وسنعرض أهمّها فيما يلي¹⁰:

1.3 سوء الفهم: وينشأ سوء الفهم من خلال جانبيين: أولهما المعلومات المبتورة وثانيهما التسرع في إصدار القرارات.

2.3 سوء الإدراك: يمثّل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة. فإذا كان الإدراك غير سليم، فإنّه سيؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتّخذه القائد الإداري.

3.3 الأخطاء البشرية: حيث تسبّب الأخطاء التي يرتكبها العمّال أو الفنيون، أثناء التّركيب أو التّشغيل أو الصيانة، مشاكل وأزمات تصل أحيانا إلى كوارث وذلك بسبب إهمال الكثير من المؤسسات تدريب العاملين معها على القيام بهذه الأعمال¹¹.

3.3 سوء التقدير والتقييم: ويقصد به المغالاة والإفراط في التّقة في النفس في مواجهة الطّرف الآخر.

4.3 الإدارة العشوائية: هذا النوع من الإدارة يعمل كدمر للكيان الإداري ومحطّم لإمكاناته وقدراته ومسبّب رئيسي للأزمات.

5.3 الشائعات: تمثّل الشائعات مصدرا أساسيا لحدوث الأزمات، لأنّها تحمل في مضامينها تصعيدا للمواقف وتعتمد على معلومات غير دقيقة¹².

6.3 الأزمات المخطّطة: أي فن صناعة الأزمة عبر مخطّط له برنامج زمني محدّد المهام، ويطلق عليها أيضا الاختناقات الأزموية المخطّطة.

7.3 تعارض المصالح: فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزموي مما يقوّي تيار الأزمة¹³.

8.3 اليأس: وينشأ اليأس عن تعميق حالة الإحباط لدى العاملين في المنظمة، وفقدانهم الرغبة في العمل، وانعدام الدوافع نحو تطوير المنظمة وإحداث التغييرات الإيجابية، ومن أشكال الأزمات التي تحدث نتيجة حالة اليأس قيام العاملين بالمظاهرات والاحتجاجات من أجل تحقيق مطالبهم¹⁴.

إن أسباب حدوث الأزمات عديدة ومتنوعة ومتفاوتة من حيث درجة ظهورها ووضوحها، غير أنه لا يمكن لأي منظمة أن تتجح في إدارة أي أزمة والتعامل معها بفعالية إذا لم تتجح في اكتشاف ومعرفة السبب أو الأسباب التي أدت إلى نشوئها، وتحليل وفهم مسببات الأزمات في المنظمات يساعد في الكشف المبكر للأزمة، مما قد يساهم في التمكن من الوقاية منها ومنع حدوثها وهي في بداية ميلادها.

4- مفهوم إدارة الأزمة:

قد لقي مفهوم إدارة الأزمة جدلاً ونقاشاً واسعاً بين الباحثين والخبراء حول ماهية هذا المفهوم ومعناه.

- عرفها أبو قحف بأنها: "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقائها في السوق"¹⁵.

- عرفها السيد عليوة بأنها: "كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها"¹⁶.

- وعرفها بعض الباحثين بأنها: "وسيلة تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات المنبأ بحدوثها، وهي طريقة تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها أو قبل حدوثها، بغرض التحكم في النتائج المتتالية التي يمكن أن تترتب عن الخلل الحاصل والمؤدى إلى تلك النتائج"¹⁷.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أنّ إدارة الأزمات تعني بالأساس مجموعة من الطرق والأساليب الإدارية، التي صممت تحديداً للتعامل مع مواقف الأزمة، من خلال التعرف على الإمكانيات المتاحة للوقاية منها أو مواجهتها بنجاح، وتقليل التأثيرات المدمرة التي قد تنتج عنها، وتقليص تداعياتها إلى أقصى حد ممكن، مما يساهم في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة في التعامل مع مثيلاتها مستقبلاً.

5- معوقات إدارة الأزمات:

تواجه إدارة الأزمات العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى ما يلي:

1.5 المعوقات الإنسانية:

وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ومن هذه المعوقات¹⁸:

- الإيمان بعبارة هذا لا يمكن أن يحصل لنا، وفي الغالب يتجنب الأفراد التفكير في التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوثها.
- قصور الأفراد في معرفة وفهم مكامن الأخطار.
- الاعتماد الزائد على رأي الجماعة.
- الاعتقاد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية، وليست جزء أساسي في المنظمة.
- الإيمان بعبارة: لا نستطيع توفير المال.
- 2.5 المعوقات التنظيمية:
- تتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية منها¹⁹:
- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة.
- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.
- ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب القادة لأساليب عملية إدارة الأزمة.
- ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.
- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات.
- 3.5 معوقات متعلقة بالمعلومات:
- وهي معوقات تتعلق بتوفير المعلومات وصحتها، وذلك من خلال²⁰:
- تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدرها، أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة من مركز اتخاذ القرار.
- التلاعب في إيصال المعلومات في توقيتات سابقة أو لاحقة.
- 4.5 معوقات متعلقة بالاتصال²¹:
- صعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المنظمة.
- محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.
- عدم اضطلاع أعضاء فريق استعادة النشاط على تطورات الأحداث يؤدي إلى عدم السيطرة على الأزمة.
- * وقد ذكر باحثون آخرون المعوقات التي تعيق عملية إدارة الأزمات كما يلي:
- عدم القدرة على النقاط إشارات الإنذار المبكر سواء نتيجة إهمال أو غموض أو عدم الرصد، مما قد يسبب وقوع أزمات مبكرة.
- الاختيار الخاطئ في تشكيل فريق إدارة الأزمات، بحيث لا يمثل التخصصات اللازمة في عملية التخطيط للأزمة، وبالتالي يكون هناك قصور في جوانب الخطة.
- عدم توافر الإمكانيات الفنية والتكنولوجية للمفاضلة بين البدائل و وسائل اتصال سلكية و لاسلكية تسهل عملية الاتصال والتنسيق أثناء الأزمات²².

- عدم توقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
- الاعتقاد من قبل القيادات بأنها تسير على نفس خطى مؤسسات عديدة ناجحة وبالتالي سيكون النجاح حليفها.

- الاعتقاد بأنه لا يوجد أزمة طالما لم يحدث أي نوع من أنواع الضّرر.

- ما هي الأزمة التي يجب أن نستعد لها؟ ربّما يحدث غيرها.

- إذا كانت أكبر من قدرنا واستعداداتنا فماذا تفعل؟

- سوف تقع يعني سوف تقع إذا قدر لها ذلك، وحتى لو استعدينا لها²³.

إنّ هذه المعوّقات تلعب دورا أساسيا في عرقلة ومنع إدارة الأزمات من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، ممّا يستدعي ضرورة اتباع الأساليب والوسائل التي تمكّن من القضاء على هذه المعوّقات والتخلّص من تداعياتها وتأثيراتها السلبية على الأزمة وعلى القائمين بإدارتها، وذلك من خلال تحديد أسبابها والعمل على إزالتها باعتبارها تشكّل عائقا واضحا يحول دون توافر نظام فعال لإدارة الأزمات بنجاح.

- أسلوب إخماد الأزمة: وهذا الأسلوب من الأساليب التي تستخدم العنف والقوة بصورة شديدة أتجاه قوى الأزمة، وعند استخدام هذا الأسلوب فإنّ إدارة المنظمة لا تلتفت كثيرا إلى المشاعر والقيم الإنسانية في التّعامل مع الأزمة وإدارتها²⁴.

- أسلوب عزل قوى الأزمة: يشير إلى قيام المنظمة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي، وفي هذا الموقف يتمّ تحديد المحرّكين الرئيسيين وعزلهم جغرافيا وماديا ونفسيا عن أحداث الأزمة نفسها²⁵.

6- أساليب إدارة الأزمات:

هناك ثلاثة أساليب رئيسية للتّعامل مع الأزمات، وكل أسلوب منها يشتمل على العديد من استراتيجيات وسنعرض هذه الأساليب فيما يلي:

1.6 الأساليب التقليدية:

إنّ الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات هي مجموعة من الأساليب التي استخدمتها المنظمات في أغلب دول العالم (حين كانت تواجه الأزمات)، و هي أساليب ذات طابع خاص ينبع من خصوصية المواقف الأزموية التي تتعرّض لها هذه المنظمات²⁶، وتتمثّل هذه الأساليب فيما يلي:

1.1.6 أسلوب إنكار الأزمة: ويقوم هذا الأسلوب على الإنكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها وتعلّق إدارة المنظمة أنّ الأوضاع على خير ما يرام و في أحسن صورها، و لا يمكن أن تكون أفضل من ذلك²⁷.

2.1.6 أسلوب كبت الأزمة: هو تحرك عنيف وسريع وسريّ ضد قوى الأزمة، بهدف تدمير العناصر الأساسية المحرّكة للأزمة²⁸.

3.1.6 أسلوب بخس الأزمة: ويقوم هذا الأسلوب على التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعيّن أوّلا الاعتراف بالأزمة كحدث تمّ فعلا، ولكنه حدث غير هام، سيتمّ التّعامل معه بالأساليب المناسبة للقضاء عليه، حتى تستعيد المنظمة توازنها واتساقها وأداء عناصرها بشكل سليم²⁹.

4.1.6 أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة: ويستخدم هذا الأسلوب عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت هذه الأزمة، والتي لها مصلحة في إنشائها، ومن ثم يكون لهدف هذه اللجنة جانبا³⁰:

- معرفة من هم الذين أوجدوا الأزمة، ومن ثم التعامل معهم بإحدى طرق التعامل المعروفة.
- تميع الموقف، وإفقاد الأزمة قوة الدفع الخاصة بها.

5.1.6 أسلوب تفريغ الأزمة: ويهدف إلى تفريغ الأزمة من قوتها الذاتية ووحدته ومساره واتجاهه، من خلال خلق مسارات بديلة متعددة ومتنوعة تتسرب إليها قوة الدفع الأزموي، مما يؤدي إلى ضعف الأزمة وقدرتها على التأثير³¹.

2.6 الأساليب الغير تقليدية في إدارة الأزمات:

وهي أساليب حديثة تنسجم مع التوجهات الحديثة التي تتبناها المنظمات نحو العاملين الموظفين وجميع أصحاب المصالح، فهي أساليب تراعي صورة المنظمة الإيجابية، وتراعي تحقيق المصالح المجتمعية وتعمق الدور المؤسسي للمنظمة في المجتمع، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي³²:

1.2.6 أسلوب الاحتياطي التعبوي: حيث يتم إعداد احتياطي تعبوي يمثل قوة وقائية للمنظمة ويشكل حاجزا منيعا وقويا يمنع قوى الأزمة من تحقيق أي اختراق، ويشكل خط دفاع قوي يؤدي إلى امتصاص ضغوط الأزمة وإفقادها قوة دفعها.

2.2.6 أسلوب المشاركة الديمقراطية: ويستخدم هذا الأسلوب شديد التأثير عندما تتصل الأزمة بالأفراد، ويكون محورها عنصر بشري، وفي الوقت ذاته يملك القائد حب العاملين له، واقتناعهم به، ومن ثم فإنه يطلب إليهم مشاركة الرأي في التعامل مع الأزمات التي تواجه المنظمة³³.

3.2.6 أسلوب احتواء الأزمة: ويقصد به حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها.

4.2.6 أسلوب تصعيد الأزمة: ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة ولفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة يتم العمل على تصعيد الأزمة بشكل أو بآخر حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح حيث يتفكك ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر³⁴.

5.2.6 أسلوب تفتيت الأزمة من مضمونها: إذا كانت الأزمة تدور حول مضمون وهدف معين، فإنه بدون هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لتفاعل الأزمة، ومن هنا فإن إفقاد الأزمة لمضمونها يكون بمثابة إفقادها للهوية الخاصة بها، ومن ثم لا يستطيع أفرادها الاحتفاظ بقوة الضغط الخاصة بها³⁵.

6.2.6 أسلوب تفتيت الأزمة: حيث يتم إضعاف الأزمات خاصة شديدة التعقيد من خلال تفتيت مكوناتها وإفقادها وحدتها، ويتطلب استخدام ذلك قدرا كبيرا من الذكاء، وإمام كامل بمكونات الأزمة، والتحكم في البيئة المحيطة بها³⁶.

7.2.6 أسلوب تدمير الأزمة ذاتيًا وتفجيرها من الداخل: ويستخدم هذا الأسلوب حينما ترى المنظمة أنّ هنالك خطراً مدمراً لها ويهدّد بقاءها، وهنا تلجأ المنظمة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها.

8.2.6 أسلوب الوفرة الوهمية: وهي أحد الأساليب النفسية التي يلجأ إليها القائد للتعامل مع الأزمات العنيفة السريعة والمتلاحقة الأحداث، ويلجأ القائد لاستخدام هذا الأسلوب بخلق انطباع لدى الجماهير بأنّ هناك وفرة حقيقية في السلع والأموال التي يتدافعون عليها، وأنّه لا مبرر لهذا الاندفاع والتدافع³⁷.

7- الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات: يمثّل المنهج العلمي لمواجهة الأزمات الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة عليها، وتوجيهها إلى مصلحة الكيان أو مجتمع الأزمة، ويشتمل هذا الأسلوب على المراحل التالية:

1.7 الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: ويكون الهدف منها:

- تحديد العوامل المشتركة في الأزمة.
- تحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف.
- تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف.
- ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها.
- تحديد القوى المؤيدة والمعارضة.
- تحديد نقطة البداية للمواجهة.

2.7 الدراسة التحليلية للأزمة: وهي تعمل على التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب، والتأكد من المصادر، بحيث تحدّد دور العنصر البشري ومدى تأثيره في ظهور الأزمة وكذلك دور العوامل الطبيعية والعوامل التكنولوجية وأسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة، ونسبة تأثير كل منها على حدوث الاشتعال في الموقف والمرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة، ومن ثمّ يتمّ توقّع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها، وتحديد الإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.

3.7 التخطيط للمواجهة والتعامل اللازمة: وتعتمد هذه المرحلة على الخطوات السابقة بالتّحديد الواضح للأسباب والعناصر، وتنتهي مرحلة التخطيط بوضع عدد من الحلول وبدائلها، من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف التي تمّ تجديدها.

تمثّل أساليب إدارة الأزمات مجموعة من الطّرق والوسائل التي يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمات، إلّا أنّه يجب عند اختيار أسلوب دون آخر مراعاة مدى ملاءمته مع الموقف الأزموي وصانعيه والمستفيدين منه، والنتائج التي تفرزها الأزمة، وقدرات القائد الشخصية وخبرات فريق إدارة الأزمة واستعداداته، إضافة إلى التّأكد من أنّ الأسلوب المختار يمكن تطبيقه في ظل ظروف الأزمة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة والسّلبات المتبّعة.

وتجدر الإشارة إلى أنّه يمكن استخدام إحدى هذه الطّرق منذ بداية الأزمة إلى غاية نهايتها، كما يمكن استخدامها في المراحل الأولى من الأزمة، واستبدالها بطرق أخرى في المراحل الأخرى المتبقية. كما

يمكن استخدام أكثر من طريقة في وقت واحد إلا أنه في جميع الحالات على القائد وفريقه الدقة في اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع الأزمة، بما يحقق الفعالية والكفاءة في إدارتها.
خاتمة:

إن استخدام أساليب التعامل مع الأزمات بفعالية، يمثل أهمية بالغة في تحقيق النجاح الإداري والحفاظ على بقاء المنظمة واستمرارها، وفي تجاوز كافة العقبات التي تحول دون إدارة الأزمات بنجاح، إلا أن الأساليب التقليدية تتميز بطابعها الخاص، لذلك تكون ناجحة حسب طبيعة المواقف الأزمومية التي تواجهها المنظمة وغالبا ما تنجح في تقديم العلاج للأزمة لكن بصفة مؤقتة فقط.

أما الأساليب الحديثة فبالرغم من كونها طرقا عصرية في التعامل مع الأزمات، إلا أنها قد تنجح في التعامل مع جانب محدد فقط من الأزمة وتهمل باقي الجوانب الأخرى، وهذا ما يظهر بوضوح في النتيجة النهائية لعملية إدارة الأزمة، لذلك يمكن القول أن الإدارة العلمية للأزمة هي أفضل أساليب التعامل معها باعتبارها تمكن المنظمة من التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، كما أنها تتبع الإجراءات العلمية والمنطقية وتسمح بتوفير المعلومات والبيانات اللازمة، واتخاذ القرارات الصحيحة للتمكن من التعامل مع الأزمة بكفاءة وفاعلية.

قائمة المراجع:

1. ماجد عبد المهدي المساعدة: إدارة الأزمات، المداخل، المفاهيم، العمليات، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص21.
2. المعجم الوجيز: مجمع اللغة العربية، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 1990، ص15.
3. قدري علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008، ص65.
4. منى صلاح الدين شريف: إدارة الأزمات وسيلة للبقاء، ط1، دار البيان للنشر، القاهرة، 1998، ص49.
5. فاروق السيد عثمان: سيكولوجيا التفاوض وإدارة الأزمات، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1998، ص108.
6. ماجد عبد المهدي المساعدة: إدارة الأزمات، المداخل، المفاهيم، العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص ص65. 66.
7. السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، مركز القرار للاستشارات، ط3، 2004، القاهرة، مصر، ص14.
8. عبد الرزاق محمد الدليمي: الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص100.
9. يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات مدخل متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص27.
10. محمد أحمد الخضير: إدارة الأزمات - منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، مصر، دس، ص ص 28. 29.
11. عبد الرزاق محمد الدليمي: مرجع سابق، ص105.
12. ماجد عبد المهدي المساعدة: مرجع سابق، ص30.
13. ماجد سلام الهدي وجاسم محمد: مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 101. 102.
14. يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سابق، ص90.

15. محمود جاد الله: إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص26.
16. السيد عليوة: إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين، القاهرة، مصر، 2003، ص25.
17. ميلود مراد: دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص56.
18. عزات كريم العدوان: العلاقة بين خصائص القيادة و إدارة الأزمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص95.
19. زينات موسى مسك: واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية التمويل والإدارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص49.
20. عزات كريم العدوان: مرجع سابق، ص96.
21. المرجع نفسه، ص96.
22. السيد رجب: دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، 2000، ص17.
23. عباس صلاح: إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 52 .53
24. يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سابق، ص277.
25. أحمد ماهر: إدارة الأزمات، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص92
26. يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سابق، ص273.
27. محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص158.
28. أحمد ماهر: مرجع سابق، ص91.
29. محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص159.
30. يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سابق، ص276.
31. ناهد بنت عبد الله عبد الوهاب الموسى: إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام، رسالة دكتوراه كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006، ص68.
32. يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سابق، ص ص 279-280.
33. محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص165.
34. ماجد سلام الهدمي و جاسم محمد: مرجع سابق، ص180.
35. محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص167.
36. ناهد بنت عبد الله بنت عبد الوهاب الموسى: مرجع سابق، ص72.
37. أحمد ماهر: مرجع سابق، ص285.