

## الذمات والنليات العلمية لإدارتها عبر مراحلها

*Crises and scientific mechanisms to manage them through their stages*

أ / خيرى نورة

د / اسعيداني سلامي

دكتوراه في الإعلام والاتصال

أستاذ محاضر في الإعلام والاتصال

جامعة الجلفة الجزائر-

جامعة محمد بوضياف الوسيطة -الجزائر

[nourkeir75@gmail.com](mailto:nourkeir75@gmail.com)[saidanisalami@gmail.com](mailto:saidanisalami@gmail.com)

## ملخص:

تُمثل الأزمة صدمة للمؤسسات الإدارية، إذ تهدد هيكلها وبنائها الذي ترتكز عليه، كونها حالة مرضية "غير اعتيادية" و"غير متوقعة" شديدة الخطورة والسرعة بأحداث متلاحقة تهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء، والأزمة لا تشمل التهديد فقط إنما فرصة للتغيير والتطوير كذلك، ما يجعلها مفهوماً "شائكاً" و"وجدلياً" ذو متلازمة لفظية وطرفين متضادين ينبغي التوفيق بينهما.

بناءً على ما سبق، يأتي هذا المقال لشرح الأزمة علمياً وحيثياتها الميدانية، والبحث في آليات إدارتها من مرحلة التخطيط إلى آخر مرحلة.

**الكلمات المفتاحية:** الأزمة، التخطيط، الآلية، الإدارة.

**Abstract:**

The crisis is a shock to the administrative institutions, threatening their structure and build-up, as a condition that is "unusual" and "unpredictable" and "extremely dangerous and rapid, with successive events that threaten the ability of the individual, organization or society to survive, and the crisis not only involves the threat but an opportunity for change and development as This makes it understandable, "thorny," and "polemic," with a verbal syndrome and two opposing sides, which should be reconciled.

Based on the foregoing, this article comes to explain the crisis scientifically and its field rationale, and to search the mechanisms of its management from the planning stage to the last stage.

- **Keywords:** crisis, planning, mechanism, management.

## مقدمة:

تحدث الأزمة في مؤسسة ما في ظرف طارئ، وعليه فهي تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، أو المؤسسة دون توقع لها أو فرض لتجنبها، و من المسلم به أنه لا توجد دولة في العالم محصنة تماماً من الوقوع في الأزمات، حتى وإن نجت من هذه المخاطر والأهوال لسنوات عديدة، فقد رافقت الأزمات الإنسان منذ أن وجد على المعمورة، وعالجها وفق إمكاناته المتاحة للحد من آثارها، ورغم قدم هذه الأزمات عبر الحضارات الغابرة، إلا أن الاهتمام بعلم إدارة الأزمات لم يبرز إلا حديثاً نتيجة تعدد الكوارث المدمرة من ناحية، وارتفاع الأصوات التي ما انفكت تتادي بأن شيئاً ما يجب أن يتخذ اتجاه الأحداث الكبيرة والمفاجئة، لمنعها أو الحد من آثارها، و كثيراً ما يُقال إن كل أزمة تحتوي بداخلها معايير الحل وجذور الفشل

في الوقت نفسه، وإن مجالات الأزمات الإدارية كثيرة ومتعددة لا نستطيع حصرها أو تصنيفها بل يمكن القول إن الأزمات قد تأتي عن فشل مفاجئ أو عوارض أو إهمال، كما أن بعض الأزمات تحدث نتيجة تسرب معلومات هامة وأحياناً سرية كإستراتيجية أو خطة جديدة أو مشروع جديد إلى خارج المنظمة، فيحدث عكس ما مخطط له، لذا تُحاط في الكثير من الأحيان الأزمة بكل الحيلة والحذر وعدم التصريح، إلا وفق ما يسمى بالمتحدث الرسمي ووفق ظروف معينة وبمفاهيم ومصطلحات محددة.

#### أولاً: مدخل مفاهيمي للأزمة The crisis :

تعتبر الأزمة من المفاهيم الأكثر انتشاراً في المجتمع الحديث، إذ تمس بشكل أو بآخر مختلف جوانب الحياة الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية وغيرها، بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد في مراحل حياته الشخصية، ثم الأزمات التي تمر بها المجتمعات والمؤسسات باختلافها انتهاءً بالأزمات الدولية التي تتصافر جملة من العوامل في حدوثها.

تعددت المفاهيم والتعريفات حول مصطلح الأزمة، إذ تعني قديماً في اللغة العربية: الشدة والقحط، وأزم عن الشيء أي أمسك عنه، والأزمة الحمية، والمأزم هو المضيق<sup>1</sup>، فيما يقصد بها في اللغة الإنجليزية تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ<sup>2</sup>.

إن التأصيل التاريخي لمصطلح الأزمة يرتبط تاريخياً بالطب؛ لكونها لحظة تحول مصيرية بين الحياة والموت تحمل تغييراً جوهرياً ومفاجئاً، يستدعي قراراً حاسماً يؤثر في مجرى الأحداث، ويكون عامل الوقت أساسياً في فاعلية القرار، لذا تسبب الأمراض التي تؤثر في القلب أزمة قلبية، في حين لا يُطلق مصطلح أزمة على أمراض أشد خطورة، والأزمة سياسياً وعسكرياً هي: اللحظة الفاصلة والحرجة بين السلم والحرب عند تأزم العلاقات بين الدول، إذ تنشأ الأزمة في ظل حالة من التوتر وضعف الثقة وعدم الاستقرار، وتتراكم وتستمد أسبابها من صراعات الماضي التي تتسحب إلى نزاعات في الحاضر، وزرعاً لبذور الانتقام في المستقبل بعد أن تتحل وتستبدل بعد انتهاء الأزمة، التحالفات القديمة بأخرى جديدة قائمة على كيفية التعامل قبل وأثناء الأزمة، والأزمة إدارياً هي: "موقف يواجه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية، تتلاحق فيها لأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج"<sup>3</sup>، وتغذي بعضها الآخر إنها موقف غير اعتيادي جداً يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها، والأزمة من المصطلحات المُستحدثة رغم كونها موجودة منذ الخليقة، ويُمكن تعريفها كذلك على أنها: "عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً، سواء سلبياً أو إيجابياً على النظام كله"<sup>4</sup>.

ويُمكن الإشارة هنا إلى ثلاث معايير رئيسية (اجتماعية، سياسية، واقتصادية) تضبط مفهوم الأزمة وهي

كالآتي:

#### • الأزمة اجتماعياً:

تُعرف على أنها: توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرق، الأمر الذي يستلزم التغيير السريع وإعادة التوازن، بُغية تكوين عادات جديدة أكثر ملائمة: مثال أزمات التغيير الاجتماعي في العادات

والتقاليد... إلخ<sup>5</sup>، كما أنها: لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أُصيب بها، مُشكلةً بذلك صعوبةً حادة أمام مُتخذ القرار، تجعله في حيرة بالغة، وبالتالي تتعلق ببعدين هما:

- التهديد الخطير للمصالح والأهداف الحالية والمستقبلية.

- الوقت المحدد المُتاح لاتخاذ القرار المناسب لحل الأزمة<sup>6</sup>.

#### • الأزمة سياسياً:

يُقصد بها تلك الحالة أو المشكلة التي تأخذ بأبعاد النظام السياسي لتعصف به، إذ تستدعي اتخاذ قرارات لمواجهة التحدي الذي تُمثله سواء أكان إدارياً، سياسياً، نظامياً، اجتماعياً، اقتصادياً أو ثقافياً<sup>7</sup>.

#### • الأزمة اقتصادياً:

يُعرف " دانييل أرنولد" الأزمة الاقتصادية على أنها: عبارة عن فترة انقطاع في مسار النمو الاقتصادي، لا بل حتى انخفاض في مستوى الإنتاج في فترة يكون فيها مستوى النمو الفعلي أدنى عن النمو الاحتمالي<sup>8</sup>.

وعليه فالأزمة هي حالة لا توازن ولا استقرار تحدث في أحد أنساق البناء الاجتماعي بصورة مُفاجئة في الغالب، نتيجة لعوامل عدة تُحدد بحسب طبيعة الأزمة سياسية، اقتصادية، اجتماعية وغيرها، والتي تُصاحبها طيلة مراحلها سلسلة من الأحداث المتسارعة.

ثانياً: الأزمة ضمن بعض العلوم الاجتماعية والإنسانية:

#### 1. الأزمة والإدارة:

حظيت الأزمة في العلوم الإدارية بأهمية بالغة، بحيث للأزمة علاقة بكافة الجوانب الإدارية وشروط نجاح الإدارة، من ناحية إدارة الأزمات إلى التخطيط والاستعداد للأزمات، واتخاذ القرارات أثناء الأزمات، ودراسات تناولت توفير المعلومات وعملية الاتصالات أثناء الأزمة بحيث يرى "فورد J.D. Ford" أن الأزمة عبارة حالة أو موقف يتسم بتسميتين:

• التسمية الأولى: التهديد الخطير ThreadSerious للمصالح والأهداف الجوهرية التي يسعى المدير

لتحقيقها، ويشمل هذا التهديد حجم وقيمة الخسارة المحتملة بالإضافة إلى احتمال تحقيق هذه الخسارة.

• التسمية الثانية: وهي الوقت القصير أو ضغط الوقت Time Pressure، وذلك بأن الوقت الذي

يصادق متخذ القرار قصير جداً، مما يربك المدير أو متخذ القرار، وهذا يتوقف على إطلاع وشخصية المدير.

يرى "مولر Muller" في الوقت ذاته، أن الأزمة هي حدث غير مرغوب فيه فهو يهدد بخطر الوجود

المستمر للمنظمة<sup>9</sup>.

#### 2. الأزمة وعلم الاجتماع والنفس:

اهتم علماء الاجتماع بالأزمة من منظور الأزمات التي يتعرض لها البناء الاجتماعي، والتي تؤثر في العلاقات الاجتماعية السائدة وانعكاساتها على الجماعات المختلفة، إذ ركزت دراسات علم الاجتماع على

ردود الأفعال والسلوك الاجتماعي، أثناء الأزمات والكوارث إلى غاية ظهور دراسات حول سوسولوجية الأزمات والكوارث كحقل علمي جديد في القرن العشرين، حيث يرى " أنتوني جيننز " بأن الأزمة والمخاطر هما وجهين لعملة واحدة، ويرى أن الأهمية الجديدة للمخاطرة ترتبط باستدلالية الفرد من ناحية وبالتأثير الطاعني للتغير العلمي والتقني من ناحية أخرى، فالمخاطرة تلتفت الانتباه إلى الأخطار التي نواجهها، وهي الأخطار التي نحن خلقنا الجانب الأكبر منها، والمخاطرة ليست ظاهرة سلبية فحسب، بل تشكل في الوقت نفسه مبدئاً محركاً للمجتمع الذي أحدث قطيعة مع التراث والطبقة<sup>10</sup>.

يركز علم النفس من جانب آخر على الجانب النفسي الذي تتركه الأزمة من آثار لدى الفرد أو الجماعة التي تظهر آثار في أشكال مختلفة، كالقلق والتوتر، ويرى "جانوسيلك Janosilk " أن الأزمة تسبب للأفراد والكآبة والصدمة وكذا عدم التوازن ارتباكاً كبيراً في حياتهم، وأساليب التكيف مع الضغوط، وعادة ما تشير الأزمة إلى مشاعر الخوف والصدمة والضغط ويكون وقت الأزمة محدوداً حيث لا يتعدى أسابيع قليلة.

أما "جولان Golan" فيرى بأن نظرية الأزمة تقوم على سبع فرضيات أساسية وهي كالاتي:

1. أن الأفراد يمرون بحالة عدم الاتزان والانكسار العاطفي وتفكك النظام الاجتماعي مع وجود عوائق ضاغطة وأحداث متأزمة في حياتهم.

2. يعتبر الضغط الموقفي الحاد خبرة حياة عادية وخيبة أمل في حالة عاطفية عادية وليست جسيمة، وتحتمل أن تحدث في الغالب لجميع الناس في وقت واحد من حياتهم.

3. كل الناس الذين يمرون بانكسار عاطفي يحاولون الاستعداد للاتزان العاطفي.

4. خلال المرحلة التي يريد الفرد استرجاع الانكسار العاطفي يكون فترة من الضعف النفسي.

5. خلال هذه الفترة يكون الأفراد قابليين للتدخل لنفسي.

6. يمكن أن تتسم الاستجابة العاطفية الناتجة بمراحل عامة لرد الفعل لهذه الأزمة، والذي يمكن أن يمر به كل الأفراد بغض النظر عن طبقة الحدث الواقع.

7. يمكن لمثل هذه الأزمات أن تنمو وتتطور، كما يمكن أن ينتج عنها سلبيات.

وعلى هذا الأساس يرى علماء النفس بأن الأزمة هي عبارة عن ارتباك في العلاقات المستقرة المطلوبة للفرد، وتظهر الأزمة عندما تكون هذه العلاقات مهمة للفرد، وعندما يدرك الأفراد تحطم هذه العلاقات أو تدهورها<sup>11</sup>.

### 3. الأزمة والإعلام والاتصال:

اهتم علماء الاتصال والإعلام بدراسة الأزمة مركزين على أهمية الاتصال في التحذير من الأزمات والكوارث واحتواء الآثار السلبية للأزمات وتوفير البيانات والمعلومات للجهود، من خلال قواعد وأسس إرشادية للتغطية الإعلامية للأزمات والكوارث، فضلاً عن تطوير قدرة المنظمات الإعلامية على إنتاج ونشر الرسائل الإعلامية بسرعة وبطريقة واضحة ومؤثرة للحيلولة دون ظهور الشائعات<sup>12</sup>.

ومن المتعارف عليه بأن خلية الإعلام والاتصال متواجدة في كل المؤسسات المجتمعية، مما يدل على الدور الكبير الذي تلعبه داخل المؤسسة في استقبال وإرسال مختلف المعلومات، " وعليه يلعب الاتصال دوراً

بالغاً في مختلف مراحل الأزمة، ومن هنا تتنامي الاهتمام العلمي والنظري باتصال الأزمات، وتطورت على نحوٍ متسارع استخدام العلاقات العامة لاتصالات الأزمة، إذ تعمل العاقات العامة على الاتصال بجماهير المنظمة الداخلية والخارجية، بما فيها وسائل الإعلام وأطراف الرأي العام، بُغية إخراج المنظمة من ورطتها وتهيئة الظروف لإعادة سمعة المنظمة وصورتها إلى ما كانت عليه قبل الأزمة<sup>13</sup>، وتُشير هنا إلى أن اختيار أسلوب الاتصال الناجح في التعامل مع الأزمة يتوقف بحسب طبيعة هذه الأخيرة، نوعيتها ودرجتها وأبعادها.

### ثالثاً: التخطيط لإدارة الأزمات

#### ① مفهوم التخطيط:

يُعرف التخطيط على أنه: "عملية منظمة ومستمرة تهدف لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة في توجيه الإمكانيات والموارد المتاحة، للتعامل الفعال مع الأزمات المحتملة في جميع مراحلها، مع الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخططة التي غالباً ما تُصاحب الأزمة والتخفيف من أثارها، وتوجيهها لتحقيق المصالح القومية، ويعتبر التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات"<sup>14</sup>، وهو ما يعني التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى ومن الذي سيقوم به، ومن هنا فإن التخطيط يكون عادة مرتبط بحقائق الأزمات، وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، من خلال رسم سيناريوهات تتابع الأزمة في مختلف مراحلها ومُستجداتها.

و مما لا شك فيه بأن التخطيط هو محور عملية إدارة الأزمات، وبدونه لن تكون هناك إدارة جيدة وناجحة للأزمات، فالتخطيط يمكن أن يساهم في منع حدوث الأزمة وأن يتلاقى عنصر المفاجأة التي قد تصاحب الأزمة، كما ينتج لفريق إدارة الأزمات القدرة على رد الفعل المنظم والفعال لمواجهة وإدارة الأزمة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية في حالة فشل الإجراءات التي اتخذت لمنع الأزمة، ويجب أن يتم التخطيط في أهداف واستراتيجيات وأولويات واضحة.

إن الغرض من التخطيط للأزمة هو زيادة الكفاءة لإدارة وتحقيق أحسن النتائج في ظل بيئة متغيرة، ويمثل الوقت عنصراً هاماً عند حدوث أزمات ولذلك فإن التخطيط للأزمة في مرحلة مبكرة ينتج السرعة في التعامل مع الأزمة، ولاشك أن استثمار الوقت والتعامل معه بحرص يمثل عاملاً هاماً في نجاح الجهود المبذولة لإدارة الأزمات<sup>15</sup>.

ولعل من جملة الركائز التي لا بد من صانعي القرار أخذها بعين الاعتبار أثناء عملية التخطيط لمواجهة أزمة ما نذكر<sup>16</sup>:

- الموارد والإمكانيات الذاتية المتاحة التي يمكن توجيهها لصالح إدارة الأزمة.
- شكل وطبيعة المخاطر المتوقعة والمحتمل تأثيرها على المصالح الحيوية للدولة.
- مدى توفر منظومة العمل داخل القطاعات المختلفة للدولة من عناصر قيادة وسيطرة ونظم معلومات وخبرات متخصصة في مجال إدارة ومواجهة الأزمات.
- الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة، والصفات الشخصية والخبرات لصانعي ومتخذي القرار وأطقم إدارة الأزمات.

-الظروف البيئية والاجتماعية في منطقة الأزمة.

## ② أهداف عملية التخطيط لمواجهة الأزمة:

تهدف عملية التخطيط لمواجهة الأزمات المحتملة إلى تحقيق مايلي:<sup>17</sup>

### 1-2. تجنب عنصر المفاجأة المصاحبة للأزمة:

من خلال المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكرة، وضمان توصيلها لمتخذي القرار في الوقت المناسب.

### 2-2. الوقت المناسب:

أي يعني زمن تداول المعلومة بالإضافة إلى زمن تحليل ودراسة المعلومة، وكذا وقت اتخاذ القرار زائد الوقت اللازم لاتخاذ إجراء مضاد.

### 3-2. وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة:

توضع تلك القوائم بهدف تقييمها ووضع أولوياتها حسب أهميتها ومدى تهديدها للنظام.

4-2. محاولة القضاء على قدر كبير من العشوائية والتخبط وانفعال الخطة التي عادة ما يصاحب الأزمات.

5-2. الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.

6-2. القدرة على التعامل مع الأزمة بالمبادرة وليست برد الفعل.

فضلاً عما سبق، تتعدد نماذج وطرق احتواء الأزمات، من بينها البرنامج النموذجي الآتي الذي

يحتوي على عدد من الخطوات والإجراءات من شأنها احتواء بعض الأزمات من بينها<sup>18</sup>:

- الاستعداد لمواجهة والتخطيط لاستعادة النشاط بعد انتهائها.
  - إعادة التقييم بصفة مستمرة ومنظمة لتلك المخاطر والأزمات.
  - تحديد المؤشرات والدلائل التي تبني بقرب حدوث الأزمة.
  - تحديد المسؤوليات والسلطات المخولة لأعضاء فريق الأزمات.
  - تحديد المسئول عن قيادة فريق إدارة الأزمات.
  - تحديد الجهات الداخلية والخارجية اللازم إبلاغها بحدوث الأزمة وطرق الاتصال بها.
  - ضرورة التحديد الدقيق الجهات الممكن الاستعانة بها لمواجهة الأزمة.
  - تحديد الموارد البشرية والمادية والفنية اللازمة والضرورية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمة.
  - تحديد طرق توفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء الفريق وفي نفس الوقت للجهات الخارجية.
  - وضع سيناريوهات للأزمة "أسوأ أو أفضل سيناريو: حسب تطورات الأزمة المتوقعة وتحديد الأدوار والمسؤوليات لتحقيق كفاءة القيادة والسيطرة على الأزمة.
  - التنسيق بين فريق إدارة الأزمة وبين الأقسام الوظيفية الأخرى بالنظام.
- رابعاً: الأركان الرئيسية للتخطيط لإدارة الأزمة:

هناك مجموعة من العناصر التي تُعد بمثابة أركان جوهرية لا بد من اتباعها أثناء التخطيط لإدارة أزمة ما، وهي<sup>19</sup>:

#### ① التحديد والتقييم للمخاطر والتهديدات المحتملة:

تبرز أهمية تحديد الأولويات عند تقييم المخاطر مع ضرورة الاستمرار في عملية تقسيم المخاطر والتهديدات وأولوياتها بصفة مستمرة طبقاً لأي متغيرات جديدة.

#### ② تحديد أهداف الخطة وأولوياتها:

تتمثل في وضع مجموعة التوجيهات الاستراتيجية المحددة بدقة التي سيسترشد بها طاقم إدارة الأزمة عند الإدارة الفعلية لها، مع تحديد أسلوب تنفيذ هذه التوجيهات من خلال النقاط الرئيسية:

- وضع أسس التصدي للأزمة عند حدوثها.

- تحديد المسؤولية والجهات التي ستشارك في إدارة الأزمة طبقاً للخطة الموضوعة.

- تحديد أدوار ومسؤوليات أي مؤسسات أو جهات أخرى.

#### ③ تحديد وتبدير الموارد اللازمة للتخطيط:

يتم تحديد الموارد اللازمة للتخطيط والتنفيذ من خلال حصر مطالب كافة التخصصات المشتركة في الخطة مع مراعاة الواقعية في تحديد الإمكانيات المتاحة فعلاً، سواء كان ذلك بالنسبة للموارد أو المعلومات، وتبرز أهمية التعاون والتنسيق بين مختلف أجهزة الدولة المشتركة في الخطة.

#### ④ تحديد المعلومات اللازمة للتخطيط:

تتطلب عملية التخطيط لإدارة الأزمة، مجموعة من المعلومات الأساسية كخلفية الأزمة، مدى تأثير الأزمة على مصالح البلاد، مدى فاعليتها في تحقيق أهدافها، والسمات الشخصية والاتجاهات السياسية للقيادات.

#### ⑤ التنسيق الدائم مع وبين مختلف القطاعات والأجهزة المختلفة بالدولة:

تحقق استيعاب القطاعات المختلفة للدولة المفهوم العلمي لإدارة الأزمات وإلمامها بالميزات التي تعود عليها من التخطيط المسبق لمواجهتها، كما تحقق توفيراً أكبر من الدعم بالإمكانيات المادية والبشرية من مختلف التخصصات، كما أن التنسيق بين أجهزة الدولة يعتبر من الأسس الرئيسية لنجاح خطة مواجهة الأزمة، حيث يهدف إلى توحيد المفاهيم وتأكيد توفر المعلومات الصحيحة عن الموقف، فضلاً عن ضمان عدم التعارض والتداخل والازدواجية أثناء تنفيذها بما يحقق الهدف من الخطة بأقل موارد ممكنة وبأفضل أسلوب للأداء.

#### خامساً: أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات

تختلف وتتعدد أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي تحدث على مستوى المنظمة أو الدولة، وتمثل تلك الأساليب والاستراتيجيات أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة أو القضاء عليها، وتتمثل تلك الأساليب واستراتيجيات إدارة الأزمة في:

## ① أساليب إدارة الأزمات:

ترصد الدراسات العلمية أساليب إدارة الأزمات عموماً على النحو التالي<sup>20</sup>:

## 1-1. أسلوب التساوم الإكراهي:

يتمثل في مجموعة من التصريحات والأفعال التي تقوم بها المنظمة أو الدولة، بهدف إظهار الحزم تجاه الطرف الآخر من خلال التهديد باستخدام القوة، ويجب عند إتباع هذا الأسلوب توفير قدر من المرونة على مستوى التصريحات، وإن يكون استخدامه في حدود محسوبة، وإلا امتد أثره عكسياً على الطرف الآخر.

## 2-1. أسلوب التساوم التوفيق:

مجموعة من التصريحات أو الأفعال التي تسعى إلى التوفيق بين مصالح الأطراف في الأزمة، من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة، بهدف الوصول إلى معالجة سليمة لجميع الأطراف، ويستخدم هذا الأسلوب إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانية المنظمة أو الدولة، أو عند حدوث تغييرات في المجال الداخلي والخارجي، أو في حال فشل المنظمة أو الدولة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.

## 3-1. أسلوب التساوم الإقناعي:

وفيه تتعامل القيادة مع إدارة الأزمة من خلال الجمع بين الأسلوبين السابقين (التساوم الإكراهي-التساوم التوفيق) بشكل متناسق وهو ما يعرف بالتساوم الإقناعي، مما يساعد إلى حد كبير على سرعة معالجة الأزمة.

على غرار أساليب أخرى للتعامل مع الأزمات كأسلوب القفز فوق الأزمة، أسلوب النعمة (الهروب).

## ② استراتيجيات إدارة الأزمات:

تمثل استراتيجيات إدارة الأزمات مجموعة المناهج التي يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمات، ويتوقف استخدامها على القدرات الشخصية، والظروف الموضوعية والإمكانيات المتاحة، ويمثل اختيار الاستراتيجية المناسبة أهمية كبيرة في سرعة وكفاءة التعامل مع الأزمة.

وفي هذا الصدد ترصد أدبيات إدارة الأزمات الاستراتيجيات الأساسية والتكتيكات التي تستخدمها كل

إستراتيجية في التعامل مع الأزمة وذلك على النحو التالي<sup>21</sup>:

## 1-2. إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة:

تستخدم هذه الإستراتيجية في التعامل مع الأزمات التي لا تتوفر حولها المعلومات الكافية، وأيضاً في حالة انتشار الأزمة في عدة اتجاهات، وتستخدم هذه الإستراتيجية تكتيكيين هما:

- الأول: التدمير الداخلي للأزمة بتحطيم المقومات والعناصر التي أشعلت الأزمة، أو خلق صراع داخلي بين القوى الصانعة لها.

- الثاني: التدمير الخارجي للأزمة عن طريق حصار العناصر المسببة للأزمة من الخارج، وتجميع القوى المعارضة الخارجية ودفعها إلى مجال الأزمة.



## 2-2. إستراتيجية وقف النمو:

تهدف إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهود لمنع تدهوره، وتستخدم في أزمات المواجهة مع قوى ذات حجم كبير ومتشعبة، وأزمات الرأي العام والجماهير، ويركز التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية على التعامل بذكاء في وحرص مع القوى المسببة للأزمة، وتلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات، فضلاً عن تقديم العون والمساعدة للقوى المعارضة للتشاور والتفكير والتفاوض المباشر.

## 3-2. إستراتيجية التجزئة:

تعتمد هذه الإستراتيجية على الدراسة والتحليل للعوامل المكونة والقوى المؤثرة في الأزمات الكبيرة، وتركز على ضرب الروابط المجمعلة للأزمة وتجزئتها، ثم تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة، ويركز التكتيك المستخدم خلالها على خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة، أو مساعدة بعض القيادات على الظهور والصراع على قيادة أحد الأجزاء.

## 4.2. إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة:

تهدف إلى إضعاف المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها الفكر الصانع للأزمة، ويركز التكتيك المستخدم فيها على التشكيك في العناصر المكونة للفكر، أو الاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف به والتحالف معها، أو التضامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.

## 5.2. إستراتيجية دفع الأزمة للأمام:

تهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة، وتظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، وتصلح هذه الإستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة، ويركز التكتيك المستخدم خلالها على التظاهر بعدم القدرة على المقاومة، أو تسريب معلومات خاطئة عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة أو تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدراً للصراع.

## 6.2. إستراتيجية تغيير المسار:

تحاول تحقيق نتائج طيبة تعويضاً للخسائر التي أفرزتها الأزمة وذلك من خلال تغيير مسار الأزمة الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة، ويركز التكتيك المستخدم فيها على خلق مسارات فرعية للأزمة، أو تصدير الأزمة لخارج المجال الأزمو، أو استثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة. وتجدر الإشارة هنا إلى محاولة العديد من الباحثين تحديد العناصر الرئيسية لرسم إستراتيجية مقترحة مقدمة لإدارة الأزمة تقوم على قواعد محددة منها<sup>22</sup>:

- تحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة السياسية والاقتصادية والإدارية.
- إشاعة مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة على كافة المستويات والاختصاصات الوظيفية.
- المرونة في التشكيل التنظيمي للهيئات والمنظمات.
- وضع سياسات عامة لكافة القضايا المتعلقة بإدارة الأزمة.
- وضع التشريعات المتعلقة بقضايا الأزمات.

- وضع أولويات وتوجيه اهتمام المجموعة والأفراد إلى المشكلات الرئيسية.
- بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي توفر المعلومات بالسرعة المطلوبة.
- تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام بمخاطر وتحديات الأزمة.
- أهمية الاتصال الجماهيري والمشاركة الفعالة في إدارة الأزمة، وهي إحدى الاستراتيجيات المهمة في مواجهة الأزمة.

### خاتمة:

إن فاعلية إدارة الأزمة هو نتاج عملية التخطيط التي تعتبر وثيقة تهدف في جوهرها إلى محاولة منع الأزمة عن طريق اتخاذ إجراءات وقائية أو على الأقل التحضير للتعامل بكفاءة وفاعلية مع الأزمة في حالة الفشل في منعها، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية واستعادة النشاط في أقرب وقت ممكن وبأقل خسائر ممكنة، وحفظ إدارة الأزمة قد تكون تفصيلية توضح ما يجب عمله لكل فرد، وقد تكون وثائق توضح صورة عامة لمجالات المسؤولية وأي تغييرات يجب إجراؤها في الإجراءات والأساليب والهيكل التنظيمية في حالة حدوث الأزمة، وقياساً على ما تم التطرق إليه فإن نجاح عملية إدارة الأزمات باختلافها يتوقف بالأساس على مختلف الأساليب والاستراتيجيات والآليات العلمية والعملية التي يتم تحديدها بما يتوافق وطبيعة الأزمة ذاتها.

الرازي محمد بن أبي بكر بن عبد القادر، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان، 1989، ص16

البلبكي روجي، المورد القريب، دار العلم للملايين، لبنان، 2008، ص105.

الخضيرى محسن أحمد، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية. مكتبة مدبولي، القاهرة، 1994، ص112.

صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2002، ص 28.

عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط2، دار الأمين، القاهرة، 2002، ص 13.

الخضيرى محسن أحمد، إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي، الإسكندرية، (د.س)، ص54.

عليوة السيد، مرجع سابق، ص13.

دانييل أرنولد، تحليل الأزمات الاقتصادية للأمم واليوم، ترجمة: عبد الأمير شمس الدين، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 1992، ص12.

هدير محمد، "الإعلام والاتصال إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير إعلام واتصال، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص22.

المرجع نفسه، ص 22.

المرجع نفسه، ص23.

، ص 27. 1997 حسن محمد وجيه، التفاوض وإدارة الأزمات، دار المحروسة، القاهرة<sup>12</sup>

محمد شومان، "إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار: دراسة تحليلية لعينة من الصحف القومية والحزبية"،<sup>13</sup>

بحث مُقدم في المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، 30-31/10/1999، ص16.

نجم العزاوي، "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة" بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في<sup>14</sup>

تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات "تحت عنوان كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية -جامعة الزرقاء الخاصة

ص، 3.5-2009/11/5، الآفاق في الفترة التحديات، الفرص الأعمال

<sup>15</sup> Robert F. Little John, **Crisis Management: A team Approach**, new York am, management briefing, p 46.

عباس رشاد العماري: أنسب أسلوب لتنسيق بين القوات المسلحة وأجهزة الدولة الرئيسية لمواجهة الكوارث القومية،<sup>16</sup> 22، ص 1993 مركز الدراسات الإستراتيجية، القاهرة

<sup>17</sup> Jack Karta and Michael K ; **Lindell planning for uncertainty the case of local Disaster planning**, journal of the America planning Association Vol. 53Aug 1987 p 487.

<sup>18</sup> Ibid, p488.

حسن محمد وجيه: مرجع سابق، ص 100.<sup>19</sup>

أمال الدين أحمد حواش: "دور مهام القوات المسلحة المصرية وعلاقتها بباقي أجهزة الدولة في إدارة الأزمات على المستوى القومي"، رسالة دكتوراه، كلية الدفاع الوطني، القاهرة، 1994، ص 46-47.

<sup>21</sup> Laurancebarton ; **crisis management planning ; the use of scenario based planning form anagementexcutives**, las Vegas ; university of Nevada, 1991, pp ,123-129

مصطفى علوي: "سلوك مصر الدولي في أزمة مايو 1967"، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة<sup>22</sup> ، ص 44.1981 القاهرة،