

اشكالية التخطيط لإدارة الوقت أثناء الأزمات

The problem of planning for time management during crises

فريدة بوبكري^{1*}، فاطمة بوحديش²

¹ جامعة محمد لامين دباغين - سطيف 02 (الجزائر)، مخبر المجتمع الجزائري المعاصر، farida182017@gmail.com

² جامعة محمد لامين دباغين - سطيف 02 (الجزائر)، مخبر المجتمع الجزائري المعاصر، bouhadichefatima@gmail.com

¹ Farida Boubekri, University of sétif-02 (Algeria), Laboratory of contemporary Algerian society

² Fatima Bouhadiche, University of sétif-02 (Algeria), Laboratory of contemporary Algerian society

تاريخ الاستلام: 2024/04/18 تاريخ القبول: 2024/06/30 تاريخ النشر: 2024/07/31

ملخص: ظهور الأزمات يتعدد باختلاف مجالاتها ومدى تأثيراتها السوسيواقتصادية في الجزائر كانت أو في البلاد العربية، وحتى في الأدبيات الإدارية الغربية يعود إلى أخطاء في إدارة الوقت وعدم استغلاله الإستغلال الأمثل بغياب الإستراتيجيات والبرامج المنظمة والممنهجة والتي تمكننا من الإستفادة من الخبرات الفنية والموارد الطبيعية المتنوعة، ما يؤدي إلى بطء التنمية وظهور مخاطر معينة تؤدي إلى دخول في سباق ضد الوقت لإتخاذ قرارات مهمة ومصيرية تحت ضغط نتائج غير معلومة ما قد يحدث أزمات ومخاطر ثانوية، قد تتحول إلى رئيسية. بمرور الوقت فإكتساب ثقافة الربط بين إدارة الوقت وإعطائه قيمة إقتصادية بإحداث الفعالية الإنتاجية وتحقيق التطور، وبين إكتساب ثقافة إدارة المخاطر بتعريفها وتحضير الفرق الخاصة بتسييرها، وكذا وضع مراحل ومخططات لمجابهتها والإستفادة منها كظروف وإستراتيجيات مستقبلية، بات أكثر من ضرورة سواء على مستوى التسيير المؤسسي أو على مستوى البحث الأكاديمي الهادف والمتبع لمتغيرات هذا الموضوع.

الكلمات المفتاحية: الإدارة؛ إدارة الوقت؛ القيمة الإقتصادية للوقت؛ تسيير الأزمات.

Abstract: The emergence of crises varies in different fields and the extent of their socio-economic impacts, whether in Algeria or in the Arab countries, and even in Western administrative literature due to errors in time management and failure to exploit it optimally in the absence of organized and systematic strategies and programs that enable us to benefit from technical expertise and various natural resources, which leads Slow development and the emergence of certain risks lead to entering a race against time to take important and crucial decisions under pressure of unknown results What may occur crises and secondary risks, which may turn into major over time, acquiring a culture of linking time management and giving it an economic value by creating productive effectiveness and achieving development, and acquiring a culture of risk management by defining it and preparing teams for its management, as well as developing stages and plans to confront them and benefit from them as future conditions and strategies, has become more than a necessity, whether at the level of institutional management or at the level of targeted academic research that tracks the variables of this topic.

Keywords: Administration; time management; Economic value; The strategy; Crisis Management.

1. مقدمة

للوّقت الأهمية الكبرى في إحداث التوازنات الاقتصادية والاستفادة من مختلف الخيرات الفنية المتعلقة بالموارد البشرية، وكذا استغلال ما تزخر به بلادنا من موارد طبيعية وتقسيم البرامج والمخططات على حيز زمني مدروس وفّعال على مختلف الأنشطة الاقتصادية لما ما يكون لها من تأثيرات في مجال التنمية وإحراز التطور وظهور مظاهر الرفاهية لدى أفراد المجتمع ووجود حركية صحية، خاصة لدى ظهور المخاطر والأزمات التي يتسم بعضها بالفجائية خاصة الأزمات الاقتصادية كانهيار أسعار البترول، وكذا الأخطار الطبيعية ما يوجب الربط بين الوقت وإدارة الأزمات، وتتلخص أهمية هذا الموضوع في ضرورة التخطيط لإدارة الوقت والاستفادة منه خاصة أوقات الأزمات، لأن التكلفة الاقتصادية لسوء استغلال الوقت أثناء الحالات الطارئة يكون مكلفا جدا، ولكي تحافظ هذه المؤسسات على مستوى أدائها ومركزها وقدرتها التنافسية عليها بتحسين طرق عملها، وتوفير الآليات الضرورية لتسهيل عملية إدارة المواقف الطارئة التي يمكن أن تواجهها .

وتتمحور اشكاليتنا حول إلى أي مدى يمكن وضع سياسة استراتيجية هادفة توفق بين إدارة الوقت ببعديه الاقتصادي وتدليل الصعوبات والتحكم في الأزمات؟

وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح عنصرين ذا أهمية بالغة وهما:

- تسليط الضوء على متغير مهم في عملية ادارة الأزمات وهو آلية إدارة الوقت وكيفية استغلالها والاستفادة منها
- توضيح الانعكاسات الاقتصادية لفعالية إدارة الوقت أثناء الأزمات

2. المفاهيم الرئيسة والمفاهيم ذات الصلة

2.1 الإدارة: تعرف الإدارة بأنها "عملية الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل، وأقل التكاليف، في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة، وعن طريق حسن استخدامها" (سمره، 2011، ص18).

2.2 إدارة الوقت:

✓ الوقت: قبل توضيح معنى إدارة الوقت سنوضح معنى الوقت الذي يعد الوقت المورد الوحيد الذي ينفذ بأقصى سرعة، وقد عرفه بنجامين فرانكلين بأنه "المادة التي صنعت منها الحياة" (اللطيف، 2007، ص258)، وأيضا هو "ذلك المورد شديدة الندرة وغير قابل للتخزين" (قطناي، 2014، ص39)، كما "يعتبر موردا هاما من موارد المؤسسة، ويتميز بأنه المورد الوحيد المتساوي لجميع الناس، وهو أكثر الموارد تحديدا إذ أن كل فرد يمتلك 24 ساعة كل يوم، ولا يستطيع أي فرد زيادة هذا المورد مهما أوتي من الذكاء والمال" (شليبي، 2010، ص168)

أما المفهوم الاقتصادي للوقت يعرف بأنه "نهاية الزمان المفروض للعمل، ولهذا لا يكاد يقال مقيدا نحو وقت العصر، وقت الراحة ونحوه (الفيروزآبادي، دون سنة، صفحة 246)، كذلك عرف بأنه "الطرف الزمني الذي يءدي فيه الانسان نشاطه الذي يفيد منه في حياته الدنيوية والأخروية" (الديب، 2006، ص21) وفي تعريف آخر فالوقت اقتصاديا هو "الاستخدام أو الاستثمار الجيد والهادف للوقت المحدد والمسموح به لتحقيق غاية ما" (هلال، 2008، ص12)

ويتميز الوقت بمجموعة من السمات التي لا يشاركها فيها أي من الموارد الأخرى منها: (السكانه 2012، ص405)

- "لا يمكن تغيير الوقت أو تحويله أو استعادته
 - الوقت أنفس ما يملكه الانسان لأنه لا يستطيع تعويضه ولا يعود
 - يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية كالقوى العاملة والأموال والمعدات، لذلك لا يمكن تخزينه وهو يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الادارية، ولا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيله أو استعادته أو مضاعفته أو تصنيعه
 - إدارة الوقت تختلف عن إدارة الموارد الأخرى لأنه يتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة
 - يعد الوقت المورد الوحيد الذي يتعين انفاقه فور وصوله وتلقيه، كما ينبغي انفاقه بمعدل ثابت على الدوام وهو ستون ثانية لكل دقيقة وستون دقيقة لكل ساعة
 - لا يمكن التحكم في كم الوقت الذي لدينا، انما نستطيع فقط التحكم في كيفية استخدامنا له"
- ✓ إدارة الوقت: عند الحديث عن إدارة الوقت يكون أول سؤال لماذا إدارة الوقت؟

فمن الإجابات "لتنفيذ المهام والأعمال الهامة بأقل جهة وأقصر وقت، ثم يتبقى لنا وقت الإبداع والتخطيط للمستقبل وللراحة والاستجمام أيضا" (العدلوني، 2004، ص16)

كما تم تعريف إدارة الوقت بأنه "الاستخدام الأمثل للوقت بهدف تحقيق أهداف محددة، وذلك بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم الفعّال للأنشطة والواجبات خلال فترة زمنية محددة" (قطاتي، ص38)، أي أن حسن استغلال الوقت والتخطيط لكيفية الاستفادة منه يساهم في بلوغ الأهداف المسطرة، كما ترتبط عملية إدارة الوقت بتحقيق التوازن بين المهام والأهداف المحددة، وتعتبر إدارة الوقت عن الطرق والوسائل التي تعين العامل على الاستفادة من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة.

وعرف ما كيزي مصطلح إدارة الوقت على أنه "إدارة الذات، حيث يعتبر الانضباط الذاتي مفتاح إدارة الوقت" (Mackenzie, 1990, p497)، فهذا التعريف يربط ادارة الوقت بإدارة الذات فمن يتمكن من إدارة ذاته وفرض الانضباط عليها وتسييرها وفق مخطط لغرض بلوغ أهداف معينة فإنه سوف يستغل الوقت أحسن استغلال.

وإدارة الوقت هي حصر الوقت وتحديدته وتنظيمه وتوزيعه مناسبا، واستثمار كل لحظة فيه الاستثمار الأمثل في ضوء مخططات مناسبة تربط بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها والممارسات والأساليب التي تنفيذها، والوقت المحدد لهذا التنفيذ دون هدر واحضاع ذلك طله لعمليات متابعة وتقييم فإدارة الوقت هي "إدارة النشاطات والأعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الاستخدام الأفضل للوقت وللإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف عامة" (Jack, 1995, p12)، أما وإدارة الوقت هي حصر الوقت وتحديدته وتنظيمه وتوزيعه مناسبا، واستثمار كل لحظة فيه الاستثمار الأمثل في ضوء مخططات مناسبة تربط بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها، والوقت المحدد لهذا التنفيذ دون هدر واحضاع ذلك كله لعمليات متابعة وتقييم.

3.2 القيمة الاقتصادية للوقت: نقصد بالقيمة الاقتصادية للوقت تلك المنافع التي نصل إليها باستغلالنا للوقت وإدارته بفعالية أثناء حدوث الأزمات والاستفادة من كل ثانية منه من خلال عملية التخطيط العلمي والعملية كما نقصد بها أيضا استبعاد الخسائر المالية والمادية أثناء إدارتنا الفعالة للوقت أثناء الأزمات، دون الاغفال عن الجوانب المعتادة في ما يخص خطط التنمية وتنمية قيمة العمل داخل المؤسسات كانت إنتاجية أو خدمية.

4.2. تسيير الأزمات:

- **الأزمة:** تعرف الأزمة بأنها "وضع قلق ومتوتر وخطير بكل المعايير، وهي تترك آثارها الهامة على الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والإعلامية للمجتمع، ولذلك فإنّ الأزمة كمتغير هام تحمل معطيات جديدة وتستدعي استجابات معينة، كما تتطلب ممارسات معينة" (حضور، دون سنة، ص25) وفي المفهوم الاقتصادي فالأزمة تعبر عن الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية مما يهدد سلاسة الأداء المعتاد لها والهادف إلى تحقيق غاياتها (العماري، د.س، ص18)

- **تسيير الأزمات:** يعرفها وصفي الهزايمة إدارة الأزمات بأنها «تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة أو التخطيط والتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، واجراء التحضيرات اللازمة المتنبئ بحدوثها بغرض التحكم في الاجراءات الضرورية لمنع حدوثها وتفاديها، أو تلطيف آثار حدوثها أو التحضير لها لمواجهةها" (الهزايمة 2004، ص27) وعرفها آخرون بأنها "علم وفن تجنب مواجهة الحالات الطارئة والمفاجئة بسرعة وكفاءة وفاعلية عن طريق استخدام الوسائل العلمية في التنبؤ بالأزمة قبل وقوعها بهدف منع حدوثها أو التخفيف من حدوثها في حالة حدوثها وذلك من خلال التخطيط" (العدوان، 2013، ص90)

فإدارة الأزمة حسب هذين التعريفين ترتبط بعملية إدارية مخططة ومبرمجة تعتمد على مختلف الوسائل والامكانيات البشرية والمادية، التي تم تحضيرها لمواجهة حالات الأزمات المفاجئة التي ينبغي السيطرة عليها ومنع تطورها وتفاقمها، وهذا من خلال «عملية الاعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة المنظمة" (كنسة، 2009، ص132)

في حين يرى آخرون أن إدارة الأزمات فن التحكم والتصدي للمواقف الخطيرة، فإدارة الأزمة حسبهم «فن تجنب وقوع أو تخفيض المخاطر وظروف عدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم والرقابة على الأخطار المحتمل أن تواجه المنظمة" (Quarantelli, p43، 1980)

ومن مجمل التعاريف السابقة فان إجارة الأزمة عبارة عن مجموعة من الاجراءات والعمليات الهادفة إلى السيطرة على مختلف الأزمات الممكنة الوقوع، وتوفير الآليات المناسبة للحد من تفاقمها وتطورها، باستخدام الأساليب العلمية المتطورة والموارد البشرية المؤهلة لإدارة مثل هذه المواقف، لأن النجاح في إدارة الأزمات يعتمد على ثلاثية - المورد البشري المؤهل والوسائل المادية والتخطيط لإدارة الوقت أثناء موقف الأزمات- كل هذا للسيطرة عليها والخروج بأقل الأضرار.

3. طبيعة وأهمية إدارة الوقت أثناء الأزمات

ينبغي أن يغطي موضوع إدارة الوقت بالأهمية البالغة بالنظر إلى خاصية السرعة وعدم التكرار التي يختص بها، لهذا ينبغي الاهتمام به والتخطيط له من خلال إنجاز المهام في وقتها المحدد دون تأخير مع ضرورة مراعاة مبدأ الأولوية في الانجاز، وتظهر فعالية إدارة الوقت من خلال ما يلي: (السكانه، 2010، ص407)

- زيادة سرعة إنجاز العمل
- التخفيف من ضغط العمل
- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها
- القدرة على التنفيذ الفوري للعمل
- القدرة على تحديد مواعيد إنهاء معقولة لكل نشاط

وتكمن أهمية إدارة الوقت في أن "الوقت يستخدم كمقياس لمدى التقدم الحضاري للدول وذلك من خلال معرفة اتجاهات شعبها وأيضا يعتبر اختيار حقيقي لمدى فاعلية وكذا جاهزية الأفراد.

وبالنظر إلى خصوصية الوقت وأهميته على سواه من موارد الإدارة فإن إدارته تختلف عن إدارة هذه الموارد إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، لأن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين، وإدارة الذات تشبه إدارة أي شيء آخر، فهي تتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة.

وتتم عملية التخطيط لإدارة الوقت من خلال معرفة كل شيء عن الوقت المتاح لكي يتم استبعاد المواجهة الخاطئة التي تضع الوقت وتسبب في عدم استثماره، واللجوء لعملية تسجيل الوقت لمعرفة المدة المستغرقة في إنجاز كل مهمة، ويقصد بالوقت هنا "الوقت المستنفذ في إنجاز العملية، ويتم هذا التسجيل اما بالملاحظة الشخصية في مكان العمل لأداء العامل دون أن يشكل عائقا له أثناء الملاحظة وتسجيل الوقت المستنفذ في الأداء، أو باستعمال طرق أخرى يتم بها تسجيل الأداء وقياس ما استغرقة من وقت حتى تم واكتمل" (عباس 2007، ص73)، وحتى تتحقق الفعالية من استغلال الوقت بطريقة مثلى أثناء إدارة الأزمات يجب مراعاة تسلسل المراحل التالية: (اللطيف، 2007، ص266)

- إعطاء الوقت الكافي لكل مهمة أو عمل
- وضع المهام الصعبة في الأولوية
- عمل جدول بالأهداف الرئيسية
- جمع المهام والأنشطة المتشابهة
- إعطاء الوقت الكافي للقيام بكل مهمة

فمهما يستغرق التخطيط وقتا طويلا وهذا بتجميع المعلومات وتحديد أهداف الخطة وكذا توفير الوسائل لتنفيذها، إلا أن التخطيط الجيد يجعل من الوقت وقتا مفيدا ومختصرا ومحقق للأهداف ومنه فوق التخطيط يختصر وقت التنفيذ ويأتي بنتائج جيدة، فبالإضافة إلى عامل الوقت في اتخاذ القرار نجد عوامل كثيرة منها شخصية المدير،

وكذا التنظيم المحكم الذي تسيّر به المؤسسة وكذا مدى تكوين الإطارات وحتى جانب الأخلاق ومدى احترام العامل للوقت وتفانيه في عمله.

4. أهمية إدارة الوقت أثناء الأزمات

يتميز العصر الحالي بكثرة حدوث الأزمات في مختلف الميادين منها المجال الاقتصادي الذي لا يفتك من أزمة حتى تعصف به أخرى، لهذا نلاحظ اهتماما بارزا بالتعرض لدراسة الأزمات ومحاولة الكشف عن أسبابها والوصول بعدها إلى التنبؤ بحدوثها، ويرجع الاهتمام المتزايد بها إلى عدة عوامل نذكر منها ما يلي:

- ان الأزمة حين تقع فإن نتائجها السلبية تنعكس على جميع الأفراد وعلى كل المستويات الادارية في المؤسسة، وهذا ما يجعل هذا الحقل موضوع اهتمام وعناية من كل المستويات
- ان استخدام مفهوم إدارة الأزمات يعزز مبدأ المساءلة والمحاسبة، إذ أن الأزمات تؤدي إلى كشف المقصرين والمتسببين في الخسائر البشرية والمالية والمادية
- هناك تجارب كثيرة تظهر وتوضح فشل المؤسسات في مواجهة الأزمات التي تعرضت لها، وقد كان السبب الرئيسي في ذلك هو عدم استخدام سيناريوهات إدارة الأزمات في مواجهتها والتصدي لها والقضاء عليها وعلى أثارها.

5. التخطيط لإدارة الوقت بين القيمة الاقتصادية ومواجهة الأزمات

على المستوى النظري تظهر للأحرين أن عملية التخطيط لإدارة الوقت أوقات الأزمات تكون سهلة، ولكن الحقيقة الواقعية والفعالية تؤكد على أن هذه العملية تعترضها عقبات ومعوقات تؤثر لا محالة إما في اتخاذ القرار المناسب والسليم أو في عملية تنفيذ هذه القرارات، دون أن تنجر عنها خسائر بشرية ومادية، وحجم الخسائر التي تخلفها في أي مجال تحدث تكون قاسية ومكلفة، وتصل إلى حد إفلاس المؤسسة إذا كانت الأزمة مالية، وتعرض المؤسسة عدة معوقات تجعل الوقت يهدر والأزمة تتطور وتوسع وتشتد، وتظهر بعدها الخسائر الكبيرة في كل ما مسته الأزمة، إذ يرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة نواح منها، تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري، وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة، وتوافر البيئة التنظيمية، فإذا كانت إدارة الوقت تعد "عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير، كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل، إنها عملية مستمرة متصلة يمكن تجزئتها إلى عمليات" (حنا، 2005، ص 29)، وتكمن النقطة الأساسية في عملية التخطيط لإدارة الوقت والاستفادة منه في تحديد الأهداف بدقة وموضوعية، وتصميم مخطط مرحلي للوصول إلى هذه الأهداف مع تحديد كذلك الفترة الكافية للإنجاز.

ويعد عامل الوقت أحد أهم المحركات الحاكمة لإدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل نذرته خطرا بالغاً على إدارة الأزمة، وعلى عملية التعامل معها، لهذا تعد عملية إدارة الوقت أحد محاور القدرات الأساسية لمسير الأزمات، ولكي تتحقق فعالية التخطيط للوقت وإدارته بشكل ايجابي يستفاد منه يجب تضافر عدة عمليات

إدارية كتوفر نظام اتصالي يساهم في توصيل المعلومات وتوضيح طريقة العمل، مما يساعد متخذ القرار في اختيار البديل المناسب في الوقت المناسب، ومن تم نوجب التحكم في العديد من المهارات اللازمة لتخطيط الوقت والوصول إلى القرارات السليمة، منها مهارة الاستقرار المستقبلي وما تطلبه من دراسات واقعية ودراسة المعوقات والموجودة أو احتمال وجودها لأن الواقع الاجتماعي يميز بالتغير في مجمل مرابطة، وكذا وجوب توفر عامل الذكاء الذي المشرف على أي مخطط، فمسار العمل يكون واحدا، ووجود معطيات من شأنها أن تغير من نوع الخطة نهائيا وهذا باتخاذ قرارات سريعة هو غالبا ما يكون أوقات الأزمات.

وتعترض عملية تنظيم الوقت وادارته مجموعة من المعوقات منها: (قطاتي، 2014، ص54)

- عدم وجود أهداف أو خطط والتكاسل والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت
- سوء الفهم للمهام الموكلة مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم الوقت

كذلك من بين المعوقات صعوبة التخطيط للوقت كنتيجة لعدم وضوح الأهداف، وعدم وجود خطط يومية وأسبوعية وسنوية، وعدم تحديد الأولويات وترك الأعمال قبل إنهاؤها والشروع في أعمال أخرى، والأهم هو عدم تحديد أزمنا واقعية للتنفيذ، لأن تحديد الأهداف بدقة من شأنه أن يوفر الكثير من الوقت ويمنع ضياعه.

ان الأزمات التي تحدث لا تدار بعشوائية أو بالصدفة بل يجب التخطيط لكل الظروف لإدارة الموقف بنجاح لهذا فالتخطيط للأزمة يقتصد به "التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذي سيقوم به ومن هذا فإن التخطيط يكون عادة مرتبط بحقائق الأزمة" (عليوة، 2004، ص30)، لهذا ينبغي استخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة منهجية للتعامل مع الأزمات وقت حدوثها أو حين ظهور اشارات تدل على أنها ستحدث، فالتخطيط العلمي يساعد على تحديد سبل التعامل مع الأزمات ويوفر الجهد للموارد البشرية والمالية.

ويرتبط التخطيط للطوارئ بمحاولة إيجاد خطط بديلة للتعامل مع سيناريوهات كثيرة ومختلفة، وهذا بدوره سيمكن المؤسسة أيا كانت من الاستعداد لاستخدام السيناريوهات الأكثر فاعلية مع الحدث الطارئ، ويؤكد ميتزبر على أن التخطيط للطوارئ غالبا ما يكون قويا من الناحية النظرية إلا أنه في مجال التطبيق يواجه الكثير من المشكلات.

ان الغرض من التخطيط للأزمة هو "زيادة الكفاءة الإدارية، وتحقيق أحسن النتائج في ظل بيئة متغيرة ويمثل الوقت عنصرا هاما عند حدوث أزمات، ولذلك فإن التخطيط للأزمة في مرحلة مبكرة يتيح السرعة في التعامل مع الأزمة، ولاشك أن استمرار الوقت والتعامل معه بحرص يمثل عاملا هاما في نجاح الجهود المبذولة لإدارة الأزمات، ويتطلب التخطيط للطوارئ أو الأزمات خبرات ومهارات تخطيطية عالية، لهذا يؤكد أكنور على أن "عدم متابعة تنفيذ الخطط ولم يكن هناك نقاط فحص محددة مسبقا فإن التخطيط للطوارئ يصبح عديم الجدوى، فمخططات الأزمات المكتوبة سوف لا يكون لها قيمة ما لم يتم تنفيذها في الزمن المطلوب ونادرا ما تحدث الأزمات تماما كما هو متوقع، الأمر الذي يخلق صعوبات خاصة أمام متخذ القرارات الذي يضع خطة الطوارئ موضع التنفيذ.

فعلى كل المؤسسات أن تجعل من التخطيط الاستراتيجي دعامة أساسية إلى جانب العمليات الإدارية الأخرى، لأن وجود إدارة فعالة تسعى للنجاح والتميز لا بد لها من التخطيط لحالات عدم التأكد بأسلوب علمي واقعي، كما يعتبر العامل الأساسي لنجاح عملية إدارة الأزمات خاصة وأن الواقع والاحصائيات تؤكد على كثرة الأزمات التي حدثت وأبرزت عن الاختلاف بين المؤسسات التي خططت لمثل هذه الحالات والتي لم تخطط، فالتى خططت لتجنب عنصر المفاجأة، تمكنت من إدارتها بفعالية وبأخف الأضرار، لهذا تشكل عملية التخطيط الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للمخاطر والأزمات، بغض النظر عن نوع هذه المخاطر والأزمات، "فعدم التخطيط لإدارة الخطر ومواجهة الأزمة يؤدي إلى تعقد الموقف وينتج عنه فشل في تحديد الخطر ومواجهته لأن الاستعداد لمواجهة الأزمة يسهل من سرعة التعامل معها" (مهنا، 2004، ص279).

6. آليات نجاح إدارة الأزمات في ظل تخطيط استراتيجي فعال للوقت

يستدعي التعامل مع الأزمات ضرورة توفير المناخ الملائم، والذي يتيح لفريق إدارة الأزمات مجالا واسعا للتحرك بدون أية قيود أو معوقات، وأهم آليات النجاح أثناء تسيير الأزمات وجود فريق خاص مهمته التدخل أثناء المواقف الطارئة، وحتى ينجح هذا الفريق في انجاز المهام الموكلة إليه ينبغي إتباع مجموعة من الإجراءات من أهمها ما يلي: (محمود، 2010، ص29)

- ضرورة وجود فرق عمل مدربة ومؤهلة، إلى جانب توفر غرف عمليات وبرنامج الاتصال الجماهيري داخليا وخارجيا
- ضرورة وجود تنسيق فعال، وانسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمات، وذلك من أجل تحليلها وتخطيط برنامج لمعالجتها، وهذا من خلال تضافر جهود الجميع
- التواجد المستمر إذ من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الخطر، لأنه قد يستدعي الأمر تدخلهم الفوري والمباشر

ويقدم سميث بيرى بعض القواعد التي يجب العمل في ظلها لنجاح عمل فريق إدارة الأزمات ومن أهم هذه القواعد ما يلي: (بيرى، 2008، ص136)

- تفويض السلطة أثناء في المواقف الطارئة لأنه يعتبر أمر حتمي وضروري، خاصة إذا تطور الخطر إلى حد أزمة صعب السيطرة عليها
- القيادة على القائد أن يمتلك قدر من السلطة والمسؤولية، واتخاذ القرار المناسب وتقدير المواقف والظروف واستغلالها لصالحه لمنع انفجار الأزمة والحد من انتشارها، إذ يرى بيرى أن السمة الرئيسية للقيادة في الأزمات هي الإبقاء على بساطة الأشياء

- التنسيق المشترك والاتصال أثناء الأزمات فمن الضروري توفير مراكز يتم استخدامها من طرف فريق إدارة الأزمات في اتصالاته أثناء المواقف الأزمومية

وعلى فريق إدارة الأزمات أن يقوم كذلك بعملية اعداد السيناريوهات لأنه آلية هامة تمكنه من الاستعداد لها من خلال التدريب المناسب على كيفية السيطرة عليها اثناء حدوثها، كما تساعد هذه العملية كذلك في تجريب التجهيزات والوسائل التي يتم استخدامها لإدارة، ومعرفة النتائج التي تخلقها الأزمة في الميدان، لهذا اعداد السيناريوهات والتدريب عليها خطوة هامة في معرفة طرق وأساليب تسيير الأزمات "فالاستعداد الدائم للمواجهة يساهم في تحقيق أكبر قدر من التنسيق بين الأجهزة والخدمات المعنية بتسيير الأزمة للحد من خسائرها، أي أن التخطيط ورسم الأدوار يبدأ قبل وقوع الأزمة وأثناءها وبعد انتهائها" (حواش، 2009، ص ص 91-92)

وحتى تنجح مهام تسيير الأزمة والتحكم فيها والحد من تطورها وانفجارها ينبغي التحكم في عدة عمليات منها:

- إدراك أهمية الوقت اذ يعد احد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فعامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة
- انتشار قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها
- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات من خلال تطوير القدرات العلمية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم اثناء الأزمات
- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، وبالتالي استنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة

كذلك على فريق إدارة الأزمات أن يتدرب على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب فقرارات إدارة الأزمات "عبارة عن مجموعة من الإجراءات المحددة للتعامل مع الأزمات بهدف إيقاف تداعياتها، ومتابعة تطوراتها وإيجاد أفضل الوسائل للتعامل معها، ومواجهة أية ظروف استثنائية أو طارئة" (جلدة، 2011 ص 101)، لأنه كثيرا ما يواجه فريق الأزمات مواقف تتطلب مواجهتها بتحديد بدائل وخيارات متعددة كمقدمة للوصول إلى اختيار أفضل البدائل لتنفيذ القرار الذي يعد عملية عقلية تستهدف الوصول إلى اختيار أكثر البدائل والخيارات ملائمة وانسجاما مع الواقع، وأكثرها صلاحية وفعالية لتحقيق الأهداف المحددة، وتحقيق الهدف في النهاية بحيث يحقق أكبر فائدة بأقل جهد ممكن، ولا بد أن تتصف قرارات فريق إدارة الأزمات في كل الحالات الطارئة بسرعة ودقة صنع واتخاذ القرارات والاجراءات المناسبة، والقدرة على اتخاذ أي قرار مناسب في كل الظروف العادية والاستثنائية، وهذه القرارات ترتبط بموقف الأزمات كمحاولة متقدمة لتجاوز عملية صنع القرار في الظروف العادية، ولنجاحها لا بد ومن أن تكون

المسؤوليات واضحة ومحددة لكي لا تتخذ قرارات مرتجلة تزيد من تعقيد الوضع لا حله، لهذا يجب أن توحد القيادة ووحدة الأمر واتخاذ القرارات.

7. خاتمة

بعد تطرقنا لمختلف عناصر ومكونات هذا المقال بالتحليل، نقرّ في الأخير لضرورات تطوير الأدبيات التسييرية من خلال التعامل الجدي والمنطقي والمدروس مع إدارة الوقت، والتمكن من الاستثمار فيه، وبالتالي تدليل والسيطرة على معوقات إدارة الأزمات بكل مراحل حدوثها، والرفع من القيمة الاقتصادية، فكثير من الأزمات أحدثت تطورا واضحا وفعّالا لحثيات المستقبل، كما نركز كذلك على الضرورة القصوى لتدريب الموارد البشرية على السرعة في مجابهة الأزمات، وكذا التخطيط بعد تجسد المخاطر وتحويلها إلى أزمات واقعية وحقيقية بالعمل على وضع مخططات استباقية أو استعجالية ممنهجة زمنيا، أو المعالجة الأنوية والفعالة بإعطاء كل الأبعاد المحيطة بالأزمة كل الاهتمام والدراسة والتعمق لعدم تسببها في آثار اقتصادية مستقبلية.

قائمة المراجع

- المراجع باللغة العربية:

- ابراهيم رمضان الديب. (2006). أسس ومهارات إدارة الذات وصناعة التغيير والنهضة، إدارة الوقت. دون بلد: مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع.
- أديب خضور. (دون سنة). الاعلام والأزمات. السعودية، ط1: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السيد عليوة. (2004). إدارة الأزمات والكوارث ومخاطر العولمة والارهاب الدولي. دون بلد، ط3: دار الأمين.
- أحمد كنسة. (2009). مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال. الجزائر، ط1: غرناطة للنشر والتوزيع.
- بلال خلف السكانه. (2010). القيادة الادارية الفعالة. الأردن، ط1: دار المسيرة.
- جاد الله محمود. (2010). إدارة الأزمات. الأردن، ط1: دار أسامة.
- جمال حواش. (2009). سيناريو الأزمات والكوارث، تطبيقات علمية. مصر، ط1: اترك للطباعة والنشر والتوزيع.
- حنا نصر الله. (2005). مبادئ إدارة الوقت. مصر: دار التقدم العلمي.
- رشاد أحمد عبد اللطيف. (2007). تنمية المنظمات الاجتماعية، مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع. مصر، ط1: دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر.
- سليم بطرس جلد. (2011). الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات. الأردن، ط1: دار الرابية.
- سميت بيري. (2008). إدارة الأزمات، القواعد والأسس في اختيار شخصية القادة، ترجمة المركز الثقافي للتعريب والترجمة. لبنان، ط1: دار الكتاب الحديث.

- صلاح عباس. (2007). إدارة الوقت. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- طارق سويدان ومحمد أكرم العدلوني. (2004). فن إدارة الوقت. الكويت، ط2: قرطبة للنشر والتوزيع.
- عباس رشدي العماري. (د.س). إدارة الأزمات في عالم متغير. مصر: مركز الأهرام.
- عزت كريم العدوان. (2013). العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات. الأردن، ط1: دار الحامد.
- مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروزآبادي. (دون سنة). بصائر ذوي التمييز في لطائف الكتاب العزيز. (المجلد الجزء 05). بيروت: المكتبة العلمية.
- محمد أبو سمرة. (2011). الاتصال الإداري والإعلامي. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- محمد حسنين قطاني. (2014). مهارات وفن إدارة الأزمات. الأردن، ط1: دار حرير.
- محمد عبد الغني هلال. (2008). مهارات إدارة واستثمار الوقت. مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- محمد نصر مهنا. (2004). إدارة الأزمات. مصر، ط1: مؤسسة شباب الجامعة.
- وصفي الهزائمة. (2004). القيادة وإدارة الأزمات التربوية. الأردن، ط1: عالم الكتب الحديث.
- وفاء فؤاد شليبي. (2010). إدارة الموارد في ظل متغيرات العصر. الأردن، ط1: دار الفكر.

– المراجع العربية بالأحرف اللاتينية:

- Ibrāhīm Ramaḍān al-Dīb. (2006). Usus wa-mahārāt Idārat al-dhāt wa-ṣinā‘at al-taghyīr wa-al-nahḍah, Idārat al-waqt. Dawwin balad : Mu’assasat Umm al-Qurā lil-Tarjamah wa-al-Nashr wa-al-Tawzī‘.
- Adīb Khaḍḍūr. (Dawwin sanat). al-I‘lām wa-al-azamāt. al-Sa‘ūdīyah, Ṭ1 : Akādīmīyat Nāyif al-‘Arabīyah lil-‘Ulūm al-Amnīyah.
- al-Sayyid ‘Ulaywah. (2004). Idārat al-azamāt wa-al-kawārith wa-makhāṭir al-wlnh wa-al-irhāb al-dawlī. Dawwin balad, ṭ3 : Dār al-Amīn.
- Amḥammad knsh. (2009). mawāḍī‘ mutanawwi‘ah fī Idārat al-A‘māl. al-Jazā‘ir, Ṭ1 : Gharnāṭah lil-Nashr wa-al-Tawzī‘.
- Bilāl Khalaf alskānh. (2010). al-Qiyādah al-Idārīyah al-fa‘‘ālah. al-Urdun, Ṭ1 : Dār al-Masīrah.
- Jād Allāh Maḥmūd. (2010). Idārat al-azamāt. al-Urdun, Ṭ1 : Dār Usāmah.
- Jamāl ḥawāshin. (2009). sīnārīyū al-azamāt wa-al-kawārith, taṭbīqāt ‘ilmīyah. Miṣr, Ṭ1 : atrāk lil-Ṭībā‘ah wa-al-Nashr wa-al-Tawzī‘.
- Ḥannā Naṣr Allāh. (2005). Mabādi’ Idārat al-waqt. Miṣr : Dār al-Taquddum al-‘Ilmī.
- Rashād Aḥmad ‘Abd al-Laṭīf. (2007). Tanmiyat al-munazzamāt al-ijtimā‘īyah, madkhal Muhannī lṭryqh tanzīm al-mujtama‘. Miṣr, Ṭ1 : Dār al-Wafā’ li-Dunyā al-Ṭībā‘ah wa-al-Nashr.
- Salīm Buṭrus Jaldat. (2011). al-Istirāṭījīyāt al-ḥadīthah li-idārat al-azamāt. al-Urdun, Ṭ1 : Dār al-Rāyah.
- Smyt Bīrī. (2008). Idārat al-azamāt, al-qawā‘id wa-al-usus fī ikhtiyār shakhṣīyah al-qādah, tarjamat al-Markaz al-Thaqāfī lil-Ta‘rīb wa-al-Tarjamah. Lubnān, Ṭ1 : Dār al-Kitāb al-ḥadīth.
- Ṣalāḥ ‘Abbās. (2007). Idārat al-waqt. Miṣr : Mu’assasat Shabāb al-Jāmi‘ah.

- Ṭāriq Suwaydān wa-Muḥammad Akram al-‘Adlūnī. (2004). Fann Idārat al-waqt. al-Kuwayt, ٢2 : Qurtubah lil-Nashr wa-al-Tawzī‘.
- Abbās Rushdī al-‘Ammārī. (D. S). Idārat al-azamāt fī ‘Ālam mutaghayyir. Miṣr : Markaz al-Ahrām.
- ‘Izzat Karīm al-‘Adwān. (2013). al-‘alāqah bayna Khaṣā’iṣ al-Qiyādah wa-idārat al-azamāt. al-Urdun, Ṭ1 : Dār al-Ḥāmid.
- Majd al-Dīn Muḥammad ibn Ya‘qūb al-Fīrūzābādī. (Dawwin sanat). Baṣā’ir dhawī al-Tamyīz fī Laṭā’if al-Kitāb al-‘Azīz. (al-mujallad al-juz’ 05). Bayrūt : al-Maktabah al-‘Ilmīyah.
- Muḥammad Abū Samrah. (2011). al-ittiṣāl al-idārī wa-al-I’lāmī. al-Urdun : Dār Usāmah lil-Nashr wa-al-Tawzī‘.
- Muḥammad Ḥasanayn qṭātny. (2014). mahārāt wa-fann Idārat al-azamāt. al-Urdun, Ṭ1 : Dār Jarīr.
- Muḥammad ‘Abd al-Ghanī Hilāl. (2008). mahārāt Idārat wa-istithmār al-waqt. Miṣr : Markaz taṭwīr al-adā’ wa-al-tanmiyah.
- Muḥammad Naṣr Muhannā. (2004). Idārat al-azamāt. Miṣr, Ṭ1 : Mu’assasat Shabāb al-Jāmi‘ah.
- Waṣfī al-Hazāyimah. (2004). al-Qiyādah wa-idārat al-azamāt al-Tarbawīyah. al-Urdun, Ṭ1 : ‘Ālam al-Kutub al-ḥadīth.
- Wafā’ Fu’ād Shalabī. (2010). Idārat al-mawārid fī ḡill mutaghayyirāt al-‘aṣr. al-Urdun, Ṭ1 : Dār al-Fikr.

– المراجع باللغات الأجنبية:

- Jack, F. (1995). *successful Time Management*. ed jhan wiley.
- Mackenzie. (1990). *Team work Through time Management Dartncll*. cop oration.
- Quarantelli, E. (1980). *Evacuation Behavioer and Problems*. Coiumbus: Unversity Disaster Resrarch Centr.