

نظام إدارة الأزمات في المنظمات المعاصرة. الأزمات التنظيمية نموذجاً.

د. عبد الله جوزه - جامعة عمار ثليجي الاغواط (الجزائر).

a.abdallahdj@gmail.com

تاريخ الاستلام : 2019/07/21 ؛ تاريخ القبول : 2019/12/09 ؛ تاريخ النشر : 2020/01/30

الملخص:

المؤكد أن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية، ويعد التعامل معها أحد محاور الإهتمام في الإدارة، حيث يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات كالشجاعة والثبات والإتزان، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة التكتيكات اللازمة للتعامل معها. يؤكد كذلك، أن الأزمات التي تحدث داخل المنظمات ماهي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية لها دون توقع أي فرص لتجنبها في العديد من المرات، إلا أن التعامل معها بعقلانية، وإدارتها بالشكل الجيد، هو نزعة إلى التحرك نحوها بإيجابية لتجنب آثارها التي قد تكون سلبية على الأداء التنظيمي للمنظمات. هذا التحرك يعني إيجاد استراتيجيات مناسبة للتعامل معها من أجل تخفيف الضرر الواقع عليها، انطلاقاً من ذلك، ولأهمية هذا الموضوع، فإنه تم خلال هذه الدراسة، إلقاء الضوء على طبيعة النظام الأمثل في إدارة الأزمات التنظيمية، من خلال استقرار عدد من الدراسات النظرية والتطبيقية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله حاولنا ، الكشف على عناصر عملية الإستعداد لمواجهة الأزمة، والتي تتحدد في: درجة تحديد وتقييم المخاطر، درجة تحديد الإمكانيات والموارد المتاحة، درجة وضع خطط الطوارئ، درجة وضع السياسات والإجراءات، درجة تدريب الأفراد والمجموعات، وأخيراً درجة تقييم عملية الإستعداد. أما النتائج المتوصل إليها يمكن إدراجها في نقطة واحدة بالإجمال وهي: التعامل الأمثل مع الأزمات على إختلافها، منذ ظهورها وحتى السيطرة والتغلب عليها، يحتاج إلى تطبيق الإلتزام بعدة مبادئ رئيسية تمثل مصدراً قوياً للدخول في مواجهة مع الأزمة. **الكلمات المفتاحية:** النظام، الإدارة، الأزمات، إدارة الأزمات، المنظمات المعاصرة، الأزمات التنظيمية.

Abstract:

It is sure that the term "crisis" had become a common term in various scales and social levels and it had a remarkable importance in the administration from the managers' side whom have some skills like: bravery ,stability,equilibrium and the ability of the creative thinking and the communication to put the suitable tactics for it .

It is also sure that the crisis that happen inside the organizations are only unexpected changes that touch its intern and extern environment without any expected chances to avoid it ,but managing it in the correct way is a flair to move toward it positively in order to avoid its negative influences on the organizational performance .

From the importance of that subject this study had put the light on the perfect system's nature in managing the organizational crisis by using the analytical descriptive approach in which we try to discover the suitable elements to get ready to confront the crisis ,those elements are:identify and evaluate the degree of risk ,the degree of contingency plan ...

As a result ,the crisis treatment needs the practice of many principal principles which are a good source to confront the crisis.

Key words: the system, the management, the crisis, the management of crisis, the modern organizations ,the organizational crisis.

المقدمة :

الأزمات التنظيمية تعد جزءا هاما وأساسيا في حياة أي منظمة، فلا توجد منظمة بغض النظر على حجمها وطبيعة نشاطها بعيدة عنها، نظرا لجملة من العوامل المحدثة لها، والتي قد تتنوع وتتوزع بين عوامل داخلية (تكنولوجية، تنظيمية وإنسانية)، وقد تكون خارجية محيطية بالمنظمة (اقتصادية، إجتماعية، ثقافية، وسياسية).

وجود تلك العوامل المسببة لتلك الأزمات، أكد ستسبب في عدد من الخسائر المادية والبشرية والإجتماعية لجميع الأطراف المرتبطين بالمنظمة محل الأزمة (موظفين، عملاء وهيئات حكومية...). والأكد كذلك أن إتخاذ جملة من الإجراءات قبل وبعد حدوثها كفيل بتخطي المنظمة لتلك الآثار المدمرة على حياتها بالعموم. والأكد أكثر أن اعتماد العشوائية في التعامل معها وغياب التخطيط المسبق والإرتجال في إتخاذ القرارات أثناء المواجهة وإنعدام الموارد لتخفيض من حدتها، يجعل من آثارها حادة ومدمرة، قد ينتج عنها إنعكاسات طويلة الأمد تزيد من أضرارها بصفة مباشرة وغير مباشرة.

إن إدارة الأزمة التنظيمية، تعد عملية إدارية فريدة إذ تتطلب تقدير الأمر المفاجئ وتحديد إتجاهات الحركة البديلة وتصور السيناريوهات الممكنة لتطور الأحداث ثم إتخاذ القرارات والمسارات الكفيلة بالسيطرة على الموقف مع الإستعداد للتغيير عند الحاجة، والتي تترجم في الآليات التالية: درجة قدرة المنظمة على بناء قدرات لإدارة الأزمة من خلال تبنيتها بالدرجة الأولى لمنهج إداري قادر على التنبؤ بمختلف الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها، ومجالات وقوعها، ووضع سيناريوهات كاملة لمواجهتها حيال حدوثها أو قبل حدوثها أصلا، من خلال الفحص والتشخيص المستمرين لنقاط الضعف والتهديدات المتواجدة والمحيط بها، كذلك من خلال وضع منهج إداري يتضمن مجمل الخطوات والترتيبات والإستعدادات التي يمكن اللجوء إليها عند حدوث الأزمة، وكذلك من خلال وضع منهج إداري يحدد الأدوار والمهام والمسؤوليات لكل شخص أو جماعة للتحرك لمواجهة الأزمة عند حدوثها.

في ضوء ما سبق تناول الدراسة الموضوع من خلال عدد من النقاط: موضوع الدراسة، أهميتها، الأهداف التي تسعى لتحقيقها، ثم العمل على صياغتها في شكل تساؤلات رئيسية، واستعراض الإطار النظري لها، وأخيرا نتائج الدراسة.

موضوع الدراسة: مع التلخيص بحقيقة وجود الأزمات وإمكانية تعرض المنظمات أيا كان نوعها ونشاطها لتلك الأزمات في أي وقت، ظهرت الحاجة الملحة والضرورية لاتخاذ التدابير اللازمة لتفادي وقوع تلك الأزمات، أو التقليل من أضرارها إذا وقعت بالفعل.

هدف الدراسة: هو: محاولة التعرف على الإجراءات الإستراتيجية والمتطلبات الأساسية اللازم توفرها لدى المنظمات، حتى تكون على إستعداد لمواجهة أي أزمة قد تحدث مستقبلا، تلك الإجراءات التي

تمثل عناصر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، والذي يشمل توفير المتطلبات الأساسية المادية والبشرية اللازمة، بحيث يمكن المنظمات على أن تكون على استعداد في أي وقت لمواجهة تلك الأزمات، وتكون على دراية بما يتم وينفذ في مراحل إدارة الأزمة (قبل، أثناء، وبعد) الحدوث.

أهمية الموضوع: تناول هذا الموضوع هو للوقوف على:

- كيفية التعرف على ماهية الأزمة وكذا على كيفية الإستعداد لها لمنعها أو إيقاف وقوعها أو لاحتواء أضرارها، أو الابتعاد عنها إن أمكن.
- كيفية مساهمة الإستعداد للأزمة في التعلم لإدارتها في حالة حصولها من جديد نتيجة لتراكم الخبرة أو التجربة المتحصل عليها من الأزمة أو الأزمات السابقة.
- كيفية استفادة الأفراد أو الجماعات أو المجتمعات أو المنظمات من الإستعداد للأزمة (على اختلاف أنواعها) في السيطرة على ما يمكن السيطرة عليه من خلال التعرف عليها.
- كيفية تبني المنظمات على الخصوص لإدارة الأزمات كخيار إستراتيجي مهم بدافع الحاجة الملحة وتحويل نظرياته لواقع يطبق مما يعود بالفائدة عليها وبالتالي يسهل عليها عملية المحافظة على فرص بقائها وتحقيق أهدافها.

انطلاقاً مما سبق يهدف البحث إلى الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما مفهوم الأزمة وإدارة الأزمة بشكل عام وكذا مفهوم الأزمة وإدارة الأزمة التنظيمية؟، ما هي طبيعة العوامل التي تقف وراء الأزمة وبالخصوص الأزمة التنظيمية؟، ما هي خصائص الأزمة وبالخصوص الأزمة التنظيمية، ما مراحل الأزمة وبالخصوص الأزمة التنظيمية؟، ما طبيعة أساليب معالجة الأزمة وبالخصوص الأزمة التنظيمية؟، وأخيراً ما طبيعة التناول الفكري في دراسة إدارة الأزمة وبالخصوص الأزمة التنظيمية؟.

الإطار النظري للدراسة: الدراسة الراهنة وإن كانت تسعى في أهدافها العامة إلى المسح النظري لدراسات الباحثين والمفكرين في مجال إدارة الأزمات، فإن ذلك قد ينتهي إلى معرفة أوجه إتفاق هؤلاء الباحثين والمفكرين حول الأسس والإجراءات الإستراتيجية اللازمة عند التخطيط لإدارة الأزمات، ومن ثم محاولة تطوير هذا المجال، كذلك القصد من القيام بهذه الخطوة هو تسليط الضوء على عدد من النقاط التي تتحدد في كيفية الإستعداد لإدارة الأزمات، لعل مستخدمها، إن كان من القيادة، يستفيد منها عند التعرض لأي منها بأقل الأضرار. لما تحتويه تلك النقاط من إبراز لكل من: طبيعة الأزمات على اختلافها، المبادئ الواجب التقييد بها لتحديد طبيعة تلك الأزمات، طبيعة الإدارة الفعالة الواجب تشكيلها لمواجهة تلك الأزمات.

- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: شكري بشير (2007)، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الإستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

هدف الدراسة: هدفت صاحبة الدراسة إلى إبراز أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية (العلاقات الشخصية، مشاركة العاملين، التفكير الإبتكاري) على الإستعداد لإدارة الأزمة في مستشفى ناصر في محاولة لتحليل ذلك الواقع وتحديد مسبباته، للوصول إلى جوانب القصور فيه بهدف وضع أساليب السيطرة عليه، والعمل على رفع مستوى الخدمات المقدمة للمرضى، وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على زيادة كفاءة المستشفى.

إجراءات الدراسة المنهجية: استخدمت الباحثة خلال هذه الدراسة تقنية الإستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات الأولية، وعمدت إلى تطبيق عينة عشوائية طبقية مكونة من 202 من الموظفين من المجموع الكلي 218، أي بنسبة 92.7%.

• أما من حيث المنهج فقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج المتوصل إليها: توصلت إلى أن هناك ضعف إداريا يتعلق بالجوانب الإنسانية، والعلاقات الشخصية بين العاملين في المستشفى كما أن الإدارة لاتعمل على الإستفادة من أخطائها أو تجارب الآخرين، وبالتالي عدم وجود إستعداد لمواجهة الأزمات، عدم وجود خطط طوارئ لمواجهة الأزمات، حيث لم يتم تهيئة طاقم العمل لمواجهة الأزمات.

الدراسة الثانية: فؤاد محمد عبد العال (2009)، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي، ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي، كما هدفت إلى الكشف عن أثر كل من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية) في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لمدى ممارستهم لأساليب إدارة الأزمة، والكشف عن أثر كل من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية) في متوسط تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لمدى ممارستهم للتخطيط المدرسي.

منهجية الدراسة: تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي من مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، والبالغ عددهم 383 مديرا ومديرة، واستجاب منهم 355 مديرا ومديرة بنسبة 92.7%. من المجموع الأصلي لعينة الدراسة، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة العديد من النتائج لعل أبرزها الآتي:

- يمارس مديرو المدارس أسلوب الإحتواء في إدارة الأزمة بوزن نسبي 99 . 85%.
- يمارس مديرو المدارس أسلوب التعاون في إدارة الأزمة بوزن نسبي 48 . 85%.
- يمارس مديرو المدارس أسلوب المواجهة في إدارة الأزمة بوزن نسبي 87 . 82%.
- يمارس مديرو المدارس أسلوب الهروب في إدارة الأزمة بوزن نسبي 98 . 61%.
- يمارس مديرو المدارس أسلوب عمليات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمة بوزن نسبي 83 . 84%.

• توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 001 . $0 \leq \infty$ بين أساليب إدارة الأزمات المدرسية (التعاون، المواجهة، والإحتواء) والتخطيط الإستراتيجي المدرسي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0،66، 0،65، 0،50) على الترتيب.

• توجد علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (001 . $0 \leq \infty$) بين أسلوب الهروب والتخطيط الإستراتيجي المدرسي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0 . 146.

الدراسة الثالثة: العزاوي، (3 إلى 5 / 11 / 2009) أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع المنعقد في كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.

هدف الدراسة: هدف البحث إلى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمة على مواجهة الأزمات التي تعترض نموه وتقدمه.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث خلال هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف متغيرات الدراسة والتي هي التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمة ومن ثم تحليل هذه المتغيرات الرئيسية للوصول إلى نتائج الدراسة.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة العديد من النتائج لعل أبرزها الآتي:

- لا يمكن العمل بالتخطيط الإستراتيجي، إلا إذا كان هناك تحليل بيئي للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومعرفة ماهي جوانب القوة والضعف للمنظمة في البيئة الداخلية، وماهي الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وهذا ما يعرف ب SWOT.

➤ القيادات تفشل في إدارة الأزمة لأنها لا تطبق مفهوم إدارة الأزمة، لأن الأزمة تعني تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتغذية عكسية في ضوء متغيرات البيئة.

تعليق حول الدراسات السابقة والدراسة الحالية: _ الملاحظ أنه على اختلاف متغيرات الدراسة لكل من الدراسات السابقة والحالية إلا أنها تشترك في نقطة واحدة، وهي الاتفاق على أهمية هذا الموضوع وخطورة ما يترتب على الأزمات من آثار مختلفة ومتنوعة قد تصيب المجتمع ككل، وبالخصوص

المنظمات على اختلاف حجمها ونشاطها. كما اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على أن الأزمات هي أمر حتمي وطبيعي لكل منظمة، ومن الضروري التعامل معها وإيجاد السبل والوسائل الكفيلة بإدارتها بكفاءة وفعالية من خلال إستخدام الموارد المتاحة لكل منظمة. كما إتفقت كذلك على أنه يجب على المنظمات أن تضع إستراتيجيات وأساليب وخطط عمل فعالة للتعامل مع الأزمات.

الأکید أن القيمة العلمية لكل الدراسات السابقة والحالية هو في التأكيد على أهمية إتباع قواعد المنهج العلمي في رصد الأزمة والعمل على مواجهتها من خلال: التأكيد على أهمية التخطيط لإدارة الأزمة، ودور أهمية توفر المعلومات حولها، كذلك أهمية توفر برامج التدريب اللازمة حولها، وأهمية توفر مهارات قيادية بداخلها تمتلك مجموعة من المعارف والإستعدادات التي تمكنها من إدارة فريق إدارة الأزمة، من خلال قدرتها على تحديد وتوزيع المهام، وإتخاذ القرارات المناسبة في الوقت والمكان الصحيحين، كذلك تأكيدها على أهمية وجود فريق لإدارة الأزمة يتوفر على مجموعة من المهارات والإستعدادات، وعلى عدة تخصصات قادر على التحرك لمواجهة الأزمة فور وقوعها....

قبل الحديث عن كل ماسبق، وجب تحديد في البداية معنى كل من الأزمة لغة وإصطلاحاً وعلاقتها بالمفاهيم المتعلقة بها (بكل من الكارثة، الصدمة والصراع) لأن الكثير يعتقد أنها أمر واحد.

1- مفهوم الأزمة:

أ- المفهوم اللغوي: عرف مختار الصحاح الأزمة على أنها " الشدة والقحط (والمأزم) المضيق، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع الحرب مأزم". (الرازي، 1976، ص15).

ب- المفهوم الإصطلاحي:

ينظر إليها على أنها "حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المجتمعات أو المنظمات على البقاء". وينظر إليها كذلك على "أنها ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أياً كانت درجة إستعداد المنظمة"، وتعرف كذلك على أنها "تهديد خطير أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية إتخاذ القرار". وتعرف الأزمة كذلك على أنها "حدث مفاجئ غير متوقع مما يؤدي إلى صعوبة التعامل معه، ثم البحث عن وسائل وطرق لإدارة هذا الموقف للتقليل من آثاره ونتائجه السلبية". (جاد الله، 2010، ص9)

ج- التعريف الإجرائي: يمكن النظر إلى الأزمة إجرائياً: على أنها "موقف مضطرب ومتوتر ينتج عنه إحساس بالخطر يتطلب جهوداً جباراً أو عظيماً للتعرف على متغيراته وتفسير ظواهره ومحاولة السيطرة على أحداثه وتجنب مخاطره من خلال التعرف على أسباب الأزمة، الظروف التي أتاحت وجودها في ظل توفر رؤية مستقلة ومعقدة تتنبأ بما سيحدث من تطورات".

2- علاقة الأزمة بالمفاهيم المتعلقة بها (بكل من الكارثة، الصدمة والصراع).

تختلف الأزمة عن الكارثة بكونها تنشأ منها كما قد تسببها، إذا ينظر إلى الكارثة على أنها "الحالة التي يتم فيها انعدام التوازن بين الإمكانيات المتوفرة والمتطلبات الحقيقية التي تستلزمها ضرورة السيطرة على موقف معين رغم كل الإجراءات الاحتياطية والوقائية التي من المفروض أن تنفذ من قبل الجهات المسؤولة عن حماية وإنقاذ المواطنين وممتلكاتهم". (الحجوي، 1986، ص182). بذلك فهي تختلف عن الأزمة، فالكارثة ينتج عنها خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي على مصالح الدولة وتقع بشكل مفاجئ، ويستحيل التنبؤ بها لإتخاذ التدابير لتجنبها، بينما الأزمة تحدث في الغالب نتيجة تراكمات من الأخطاء والمشكلات حتى تصل إلى درجة الانفجار. كما تختلف عن الصدمة التي ينظر إليها على أنها "حدث ينتج عن شعور فجائي غير متوقع الحدوث، وهذا الشعور يجمع بين الغضب والذهول والخوف، فمن هنا يمكن أن تكون الصدمة هي إحدى عوارض الأزمة أو أحد نتائجها التي تولدت عند انفجارها في شكل فجائي سريع، ودون سابق إنذار". (الخضيري، 1990، ص62). كما تختلف عن الصراع الذين يقترن من مفهوم الأزمة، "على اعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين، وتضاد مصالحهما، وتعارضهما، إلا أن الصراع لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو الحال في الأزمات، كما أنه قد تكون أبعاده وإتجاهاته وأطرافه وأهدافه معروفة، في حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات". (الخضيري، 1990، ص15).

تبعاً لذلك يمكن استخلاص الآتي حول مفهوم الأزمة من المفاهيم السابقة :

- هي كل مالا يمكن توقعه أو التفكير فيه في الغالب سواء من أحداث أو تصريحات تؤثر أو تهدد بقاء الناس والمنظمات والمجتمعات.
- الأزمة ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول في حياة الأفراد، والجماعات والمنظمات وغالبا ينتج عليه تغيير الكثير من الأمور.
- الأزمة خبرة متعلقة بموقف غير مألوف.
- الأزمة تمثل موقف غير اعتيادي وغير متوقع شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة تتداعى فيها النتائج وتحتلط أسبابها. تهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء، وتمثل محنة ووقتا عصيبا لصعوبة اتخاذ قرار غير مألوف في ظل حالة من غياب المعلومة وعدم التأكد والمستقبل الغامض.

بذلك تمتاز الأزمة بعدد من الخصائص أهمها :

المفاجأة العنيفة والمعقدة عند الحدوث لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم، السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها مما يولد ضغطا كبيرا فيما يتصل بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة وعواقب وخيمة تصل إلى حد التدمير، أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع، التشابك بين الأسباب والنتائج وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة مما يزيد من تعقيد الموقف، حالة من عدم التأكد نتيجة نقص المعلومة وقلة المعرفة ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة مما يولد تشويشا وغموضا وصعوبة بالغة في إتخاذ القرار وإختيار البديل الأفضل، سيادة حالة من التوتر والقلق والشك والإرباك والخوف من فقدان السيطرة، نقطة تحول مصيرية تحمل جوانب التهديد والفرص معا. (عبد الهادي محمد، 2011، ص50).

هذا عن الاختلاف بين مفهوم الأزمة والمفاهيم المتعلقة بها. فما المقصود بمفهوم إدارة الأزمات؟ :

3- مفهوم إدارة الأزمات:

أ- المفهوم الإصطلاحي لإدارة الأزمات: يعرف كل من "كول" Choll و "سيراش" Serach : إدارة الأزمة على أنها "نظام يطبق لتجنب الحالات الطارئة وكيفية التعامل معها عند حدوثها، وذلك بغرض التخفيف من آثارها المدمرة". يعرفها "ويليمز" Williams : على أنها "سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها". ويعرفها "الصيرفي" : على أنها "منهجية التعامل مع الأزمة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتغذية عكسية في ضوء الإستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة". (علي الناجي، 2012، ص22).

ب- التعريف الإجرائي لإدارة الأزمات: ينظر إليها على أنها " تلك العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الإستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة والعاملين على الخصوص".

بناء على ما سبق يمكن القول:

➡ أن إدارة الأزمات هي مجموعة الإستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار المترتبة على الأزمة وهي بذلك تنطوي على الخصائص الآتية :

➤ فن السيطرة على المخاطر ووقف التدهور من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرار سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المجتمع لمواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة التي قد تهدد استمرار واستقرار الوضع الحالي للأطراف التي مستها الأزمة، هي عملية إعداد وتقدير

منظم ومنظم للمشكلات الداخلية أو الخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة استمرارية الطرف الذي هو مجال الأزمة، هي القدرة على التحديد والتنبؤ بالمخاطر المختلفة، ثم إعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر لمجبتها وتقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعية.

هذا عن الأزمة وإدارة الأزمة بصورة عامة فماذا عن الأزمة التنظيمية وإدارة الأزمة التنظيمية؟:

4- مفهوم الأزمة التنظيمية وإدارة الأزمة التنظيمية:

4-1 مفهوم الأزمة التنظيمية:

أ- مفهوم الأزمة التنظيمية اصطلاحاً: الأزمة التنظيمية لا تختلف عن المفهوم العام، فهي كذلك عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على نظام المنظمة ككل إلى حد تشل معه وحدة المنظمة بالكامل، وتصبح مسألة بقائها واستمرارها مهددة بالكامل.

يعرف "بلاند Bland" الأزمة التنظيمية على أنها "حالة افتقاد المنظمة لجانب التخطيط لها". (Bland, 1988, p144). ويعرفها "بارتون Barton" على أنها "ذلك الحدث الذي يؤثر على قدرة المؤسسة أو المنظمة المالية ومواصلة نشاطها، مما يؤثر على علاقتها بالجمهور والعملاء، وكذلك على مستوى التأثير على العاملين والنواحي المادية المتعلقة بهم".

(Barton, 1993, p 2)

ب- التعريف الإجرائي للأزمة التنظيمية: هي " تلك الأحداث التي تحدث بسبب العديد من العوامل الداخلية والخارجية، التي لا تعمل على تهديد استمرار عمليات المنظمة و فقط، بل تعمل على تهديد وجودها وبقائها".

يستفاد من المفاهيم السابقة حول الأزمة التنظيمية الآتي: أنها:

- أحداث عادة ما تهدد الأهداف الأساسية للمنظمة وبقاء نجاحها.
- تحدث الأزمة التنظيمية من خلال سلسلة من التفاعلات بين مجموعة من الأحداث والعوامل المتزامنة داخل المنظمة وخارجها.
- ترسل الأزمة عادة إشارات تنبأ بوجود بعض المشكلات في النظام الحالي، وهو ما يعرف بإشارات الإنذار المبكر من حدوث الأزمة.
- لا يستطيع القائد في العادة التحكم في تلك الأحداث التي تسبب الأزمة التنظيمية، فضلاً على أن الوقت المتاح لاتخاذ القرارات عادة ما يكون ضيق.
- تؤثر الأزمة التنظيمية عند حدوثها على العديد من الأطراف المرتبطين بالمنظمة (عمال، عملاء خارجيون، هيئات حكومية..)، وينعكس ذلك في ظهور نوع من الصراع بين تلك الأطراف.
- تترك تلك الأزمة التنظيمية في العادة خسائر سواء كانت مادية أو بشرية أو اجتماعية أو نفسية.

الملاحظ أن الحديث عن خصائص الأزمة التنظيمية لا تخرج عن تلك التي رصدناها عند الحديث عن الخصائص العامة للأزمة التي تتحدد في:

✓ الفجائية، عدم التوقع، سرعة تلاحق الأحداث مما يزيد من درجة الغموض في مواجهة الأزمة، ضغط الوقت، عدم وجود وقت كاف للتفكير لمواجهة الأزمة، زيادة الضغوط النفسية وتوقف التفكير المنهجي لمواجهة الأزمة، فقد السيطرة على مجريات الأمور، نقص المعلومات التي تمكن من اتخاذ القرار السليم.

4-2 مفهوم إدارة الأزمة التنظيمية:

أ- المفهوم الإصطلاحي لإدارة الأزمات التنظيمية: يعرفها "فink" على أنها "القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث" (حمدونة، 2006، ص70). ويعرفها "ليتل" Little على أنها "نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها، بهدف التحكم في النتائج، والحد من الآثار السلبية". (Little, 1983, p8)

التعريف الإجرائي: يمكن النظر إليها على أنها "عملية الإعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها أو بقائها في السوق".

من المفاهيم السابقة يمكن استنباط أن إدارة الأزمات هي:

- نظام يهتم بالتنبؤ ودراسة حالات التغيير المفاجئة والطارئة على السلوك المعتاد التي تحدث في المنظمات، وتحديد أسباب ومراحل ذلك التغيير، وتكثيف الجهود من أجل تحديد الطرق الممكنة لمواجهة ذلك التغيير من خلال استغلال جميع موارد المنظمة المتاحة، لتقليل الخسائر والوصول إلى حالة التوازن والإستقرار من جديد.

- عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الإستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهارات الإدارية.

- عملية إدارية تهدف إلى التقليل من الخسائر إلى الحد الأدنى.

الملاحظ كذلك لا يكاد يختلف الحديث عن إدارة الأزمة التنظيمية عن إدارة الأزمة ككل، فالوضع ذاته تماما مع التعامل مع بقية الأزمات الأخرى، فهي تتطلب من المدير أو القائم على المنظمة :

✓ تقدير الأمر المفاجئ وتحديد اتجاهات الحركة البديلة، تصور السيناريوهات الممكنة لتطور الأحداث، اتخاذ القرارات والمسارات الكفيلة بالسيطرة على الموقف، الإستعداد للتغيير عند الحاجة.

5- أسباب الأزمة التنظيمية :

- إن أسباب نشوء الأزمات التنظيمية والإدارية بشكل عام يمكن أن يكون على النحو التالي:
- ✚ أسباب خارجية عن إدارة المنظمة وهي مجمل الكوارث الطبيعية التي يمكن أن تهدد استمرارية المنظمة والتي يصعب التكهّن بها والتحكّم في أبعادها.
 - ✚ ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات وذلك ما يؤدي إلى تفاقم الأزمات وتحولها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة.
 - ✚ تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة، مثل شكاوى العملاء، تضارب المصالح بين الإدارة والنقابة.
 - ✚ عدم وضوح أهداف المنظمة ما يترتب على ذلك من عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها، عدم موضوعية التقييم، سلبية الإستعداد وعدم المواجهة، عدم موضوعية التقييم.
 - ✚ الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من غياب التغذية العكسية، عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم، عدم اعتراف العاملين بأخطائهم، وجود حالة من اليأس لدى العاملين، ضعف أو انعدام الثقة بين العاملين.
 - ✚ صراع المصالح بين العاملين وما يترتب عليه من عدم وجود فرق عمل فعالة، انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة، عدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا، عدم التعاون والنزاع الهدام.
 - ✚ ضعف نظم المعلومات ونظم صنع القرار وما ينتج عنه من عدم دراسة الحلول البديلة للأزمة، مشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرار، عدم وجود المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب.
 - ✚ القيادة الإدارية غير الكفؤة وما يترتب عليه من سوء استخدام المديرين للقوى العاملة، عدم اهتمام المديرين بدافعية العاملين، عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية، عدم ثقة المديرين في مرؤوسيهـم.
 - ✚ عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة وما يترتب عليه من عدم التعلم من الأخطاء، عدم إدراك أهمية عقد الاجتماعات في تطوير سير العمل.
 - ✚ ضعف العلاقات بين العاملين بالمنظمة مما يؤدي إلى عدم الثقة والمساندة، وجود قدر ضئيل من الولاء للمنظمة، عدم تفهم وجهات نظر الآخرين بشأن حل الأزمات، عدم وجود تخطيط مشترك من أجل المستقبل، وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصال والمعلومات والخوافز، عدم إستيعاب المعلومة بدقة.... وغيرها كثير. (بطرس جلدة، 2007، ص23)

6- مراحل تطور الأزمة (نموذج الأزمة التنظيمية) :

يتفق الباحثون على أن الأزمة لها مراحل تتحدد في الآتي :

المرحلة الأولى: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار (فترة ما قبل الأزمة): في هذه المرحلة بالذات تتلقى المنظمة إشارات عديدة ومتنوعة من كافة الإتجاهات تنذر بوقوع أزمة وشيكة، الأمر الذي يحتم على المنظمة أن يكون لديها نظام محكم لاكتشاف الإشارات الدالة على قرب وقوع الأزمة.

المرحلة الثانية: مرحلة الإستعداد والوقاية : خلالها يتم العمل من أجل منع وقوع الأزمات إن أمكن، السعي إلى إدارة الأزمة التي تقع من خلال البدء على الفور في عملية التحليل والإستنتاج والتنبؤ وعرض وتقييم بدائل القرار والسيناريوهات التي سبق إعدادها، وما قد تحتاجه من إضافات أو تعديلات نتيجة اكتشاف متغيرات جديدة لإتخاذ القرار أو السيناريو المناسب لإحتواء الأزمة ومنع تصاعدها ووصولها إلى درجة الانفجار مع العمل على تقليل الخسائر المتوقعة إلى أقل قدر ممكن، أهمية متابعة النتائج وردود الفعل والاستعداد الأفضل للتعامل مع أية متغيرات تحدث أثناء إدارة الأزمة.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الأزمة : خلالها يتم العمل على استعادة المنظمة لنشاطها المعتاد في أقل وقت ممكن وذلك من خلال تنفيذ سلسلة من الإجراءات التنظيمية المتمثلة في تحديد الأهداف التي يتطلب من الأزمة تحقيقها، تحديد وحدات العمل والهيئات المختصة القادرة على التعامل مع الأزمة وتحديد أنشطتها الرئيسية والفرعية، تحليل البيئة الخارجية، من خلال تقييم الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة فيها، تحليل البيئة الداخلية من خلال تحديد مظاهر القوة ونواحي الضعف فيها، التنبؤ المستقبلي لمسار الأزمة بالتوافق مع الأهداف المحددة لاتخاذ القرار الإستراتيجي المناسب، وضع الإستراتيجية المختارة حيز التنفيذ من خلال توفير القوى اللازمة لذلك.

المرحلة الرابعة: مرحلة التعلم: في هذه المرحلة يجب على الإدارة العمل على استرجاع ودراسة وتحليل الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة المنظمة أو من تجارب المنظمات الأخرى.

(المعهد العالي لعلوم الزكاة، ب ت: ص، ص 20، 21)

7- أساليب إدارة الأزمة (نموذج الأزمة التنظيمية) :

مهما تعددت أشكال وأنواع الأزمات ومهما اختلفت خصائصها وأسبابها وأساليب مواجهتها تجتمع على الحد من التدهور والتقليل من الخسائر، وأبرز هذه الأساليب الآتي:

1-7 الأساليب التقليدية : وهي الأساليب التي تعودت المنظمات على استخدامها وهي تتراوح ما

بين:

- الإنكار: رفض الإعتراف بوجود الأزمة والتعتيم الإعلامي للموقف ويزداد ذلك في النظام الإداري الديكتاتوري.
- الإخماد: وهي التي تعتمد على الصدام العنيف والعلني والصريح مع قوى الأزمة وهي عكس الإنكار تماما ويلجأ إليه النظام المتسلط حينما تصل الأزمة إلى مرحلة التهديد.
- الكبت: وهي تحرك عنيف وسريع وسري ضد قوى الأزمة بهدف تدمير أو إخماد القوى الأساسية المحركة للأزمة، وهي تدل على استبداد المنظمة.

- العزل : وهي إبعاد قوى الأزمة عن الموقف المتأزم، من خلال عزلها جغرافياً ومادياً ونفسياً عن أحداث الأزمة نفسها.
 - التنفيس : تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر ومنعها من الانفجار، وهذه الطريقة تتسم بشيء من الديمقراطية.
 - البنخس : الإعتراف بوجود الأزمة مع التقليل من شأنها، وأن الأمر بسيط تحت السيطرة.
 - التفرغ : مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الأزمة، والتفاوض مع كل فرع من فروع الأزمة ومحاولة امتصاص غضبهم واقناعهم بالشكل الملائم.
 - اللجنة : تشكيل لجنة تدرس الأزمة، ويأخذ ذلك إجراءات طويلة الأمد من خلال الاجتماعات، التأجيل لعدم حضور البعض مما يؤدي إلى تأجيل العمل.
- 2-7 الأساليب الحديثة :** وهي التي تم اكتشافها نتيجة التطورات العصرية والبحث العلمي والتي تتحدد في الآتي:
- فرق العمل: وذلك من خلال وجود أشخاص متخصصين في حالة إن كانت الأزمة متشعبة (جوانب مالية، بشرية، سياسية، قانونية...).
 - المشاركة الديمقراطية : يتم استخدامها حينما يكون طابع الأزمة يغلب عليه الجانب البشري، وفي المنظمة يحترم أفرادها المدير الذي يقود المنظمة الديمقراطية.
 - الإحتياط التعبوي : ويتضمن احتياطي المواد والخامات وذلك لمواجهة تأخر توريدها من الموردين وهذه الإستراتيجية أخذت من العلوم العسكرية.
 - التصعيد : هو ترك الأزمة تزيد إلى أن تصل إلى نقطة التعارض والتقارب.
 - التفتيت : تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات الأصغر والأقل حجماً والأهون شكلاً والأبسط حلاً.
 - التفرغ : تبدأ بالإعتراف بوجود الأزمة، والتعرف على أسبابها، ثم الحوار مع محركي الأزمة مع التسلح بالأشخاص المناسبين في الحوار.
 - تحويل مسار الأزمة: من خلال معرفة طبيعة محركها، ثم جذبهم وتحويل قدراتهم الهدامة إلى مسارات إيجابية ومنتجة وفعالة.
 - الإحتواء: من خلال التفاهم مع محركي الأزمة والتفاوض معهم وامتصاص غضبهم والإستماع إلى مطالبهم. (الظاهر، 2009، ص119).

7- ما هو الأسلوب الأمثل والأكثر ضماناً للسيطرة وإدارة الأزمات والتعامل معها وفق

خطوات علمية متكاملة ومترابطة (نموذج الأزمة التنظيمية) ؟ :

الأکید أن الطريقة المثلى في ذلك تكون من خلال اتباع الخطوات الآتية:

أ- تقدير الموقف والدراية المبدئية لأبعاد الأزمة : من خلال تحديد القوى المسببة للأزمة ومدى ما وصلت إليه من نتائج وطرق الحل المضادة.

ب- تحليل الموقف والدراسة التحليلية له : من خلال تحليل الأزمة لمعرفة المصالح الكامنة فيها والأهداف غير معلنة والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة، ثم تحليل أسباب التوتر ونقاط الضعف والقوة وكذلك الوقوف على طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة وأعباء استمرارها ومدى تأثيرها.

ج- التخطيط العلمي والمتكامل للتعامل مع الأزمة : من خلال إعداد الخطط والإجراءات والبرامج اللازمة لمواجهة الأزمة وترتيب أسبقياتها وإعادة هيكلة الموارد البشرية والمادية المتاحة وتحديد المسؤوليات وحشد كل الطاقات وتحديد حجم المساعدات الخارجية المطلوبة ونوعها وتحديد التوقيت الملائم لبدء تنفيذ الخطة.

د- التدخل العقلاني لمعالجة الأزمة : من خلال تبني قرارات سريعة وحاسمة تسمح باستيعاب الأزمة ومحاولة تحويل مسارها، لأجل التخفيف أو إزالة الآثار الناتجة عن عملية المواجهة، ومحاولة إعادة الأوضاع كما كانت عليه قبل الأزمة. (هلهول الويلي، 2011، ص 28).

وبالتأكيد يستخلص من ذلك الآتي :

يتوقف النجاح في معالجة الأزمة التنظيمية القيام بالآتي :

- تحديد وتشخيص الموقف من خلال، جمع البيانات الصحيحة عن الموقف، تحليل الموقف، إيجاد بدائل الحلول، تقييم واع وصحيح لكل البدائل، اختيار الحل الملائم، متابعة تنفيذ الحل.
- لنجاح هذه المعالجة المقترحة يجب أن تستند على جملة من المتطلبات والتي يمكن حصرها في الآتي :
- ✓ ضرورة الإقرار بإمكانية التعرض للمخاطر حتمية لا يمكن تفاديها بأي شكل من الأشكال، لأن أي منظمة مهما كانت إلا ولها جملة من النقائص والعيوب.
- ✓ ضرورة أن يتحمل الأفراد داخل المنظمة بالخصوص المسؤولية ويشعرون بها في كيفية التفكير والتصرف مع هذا العارض الطارئ، لأنهم هم الذين يصنعون القرار اتجاهه.
- ✓ ضرورة تبني الأساليب العلاجية الفعالة والقوية لتصحيح الموقف، فعمليات المواجهة السطحية وتسكين الأوضاع لا تقضي على جذور الأزمة.
- ✓ ضرورة العمل على معالجة كل مشكلة بالطريقة المثلى، التي تتلائم مع طبيعتها، والحرص كل الحرص على تجنب المعالجة الموحدة لكل الأزمات، لأن لكل أزمة طبيعة خاصة بها، ونتائج وطرق علاجها تختلف عن الأخرى، لذلك فإن عملية التشخيص والتحديد الواضح للأزمات تعد من أخطر وأهم العمليات في الإدارة الناجحة للأزمات.
- ✓ ضرورة صياغة قواعد رسمية تجتذب أي سلوك ابتكاري وتدعمه وتحميه وتحتفظ به.

- ✓ ضرورة عقد ندوات مناقشة يشارك فيها الكل برؤيهم لتحديد التغييرات الهامة في استراتيجية المنظمة والالتزام بتنفيذها.
- ✓ ضرورة إعادة صياغة العمل عن طريق إصلاح النظم الإدارية، أو ادخال تكنولوجيا جديدة مما يؤدي باستمرار إلى تغيير تجارب الأفراد في التعامل مع المواقف الجديدة والطارئة.
- ✓ ضرورة العمل على تجميع العمال حول مجموعة مشتركة من القيم والتوقعات والآمال والأحلام.
- ✓ تحسين نوعية ظروف العمل كي يدرك العمال أن رئاسة المنظمة تكن لهم كل تقدير.
- ✓ ضرورة تعزيز الإلتزامات العاطفية التي يريدها القادة مثل الإحساس بروح الفريق والإلتزام بخدمة العميل.
- ✓ ضرورة غرس علاقات قوية بين جماعات العمل على أساس الثقة والتعاون والمشاركة في المسؤولية في تحقيق النتائج.
- ✓ ضرورة نشر الصدق والشفافية بين العاملين وتجنب الصراعات.
- ✓ ضرورة تغيير عقول العاملين بمساعدتهم على تعلم الأشياء خاصة منها الجديدة في مجموعات.
- ✓ ضرورة استخدام لغة جديدة تحل محل اللغة البيروقراطية من عبارات وأفكار توفر للعاملين، خطوط ارشادية تساعدهم على التكيف مع الثقافة الجديدة. (بتصرف من الباحث).

8- مناهج إدارة الأزمة :

من المؤكد أن التشخيص السليم للأزمات هو مفتاح التعامل معها، وبدونه يصبح التعامل مع الأزمات ارتجال. وأساس التشخيص السليم هو وفرة المعلومات والخبرة والممارسة.

يستخدم في تشخيص الأزمات عدد من المناهج يمكن استعراضها في الآتي :

8-1 المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على : تحديد مظاهر الأزمة وملاحظتها، تحديد النتائج التي أفرزتها وتأثيراتها على الوضع العام للمنظمة، توصيف الأزمة وعرض مراحلها وأبعادها وجوانبها والتداعيات التي قد تصل إليها.

8-2 المنهج التاريخي : يعمل هذا المنهج وفق مبدأ: أن أي أزمة لا تنشأ من فجأة ولا تولد للحظتها، لكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تدريجياً، بذلك إن أي تعامل مع أي أزمة يبني أساساً على معرفة كاملة لماضيها وكيفية تطورها، فالتعمق في تشخيص الأزمة وردها إلى ماضيها وأصولها التاريخية هو المقدمة الضرورية لطرح المعالجة.

8-3 منهج الدراسات المقارنة لتشخيص الأزمة : يقوم هذا المنهج على: دراسة الأزمات التي نشأت في الماضي ومقارنتها موضوعياً بالأزمات التي تواجهها المنظمة في الحاضر، من خلال الدراسة المقارنة بتبيان أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بينهما، ومن ثم يتم استخدام العلاج فيما اتفق ونجح في الماضي، واستحداث علاج فيما اختلف في الحاضر.

أساس المقارنة لهذا المنهج قد يكون على أحد الأسس التالية : مقارنة زمانية تاريخية، مقارنة من حيث الحجم الذي بلغته الأزمة التي وصلت إليها، مقارنة مكانية جغرافية.

8-4 منهج دراسة حالة : يقوم هذا المنهج على: دراسة الأزمة الحاصلة فقط من حيث أسباب حصولها والظروف التي حصلت فيها، وكيفية معالجتها.

8-5 منهج النظم : يقوم على أساس: إتباع التنظيم في العمل، من خلال ضرورة التغلغل في مختلف مستويات الأزمة بالإستعانة بالخبرة والتخصص من أجل التوصل إلى تنظيم فعال لإدارة الأزمة.

8-6 المنهج المتكامل : والذي يقوم على مبدأ: دراسة الأزمة من كل الجوانب، من حيث دراسة الحالة والإجراءات المتبعة في إدارتها والتنظيم الذي اعتمد والنتيجة التي ترتبت عن هذه الإجراءات من أجل التوصل إلى حل متكامل لإدارة الأزمة.

8-7 المنهج البيئي : الذي يقوم على: دراسة البيئة التي حصلت فيها الأزمة سواء منها الداخلية أو الخارجية، لأجل الوصول إلى معرفة الأسباب الحقيقية التي أخذت بالتراكم حتى نشوء الأزمة. (غالب سليقة، 2014، ص58)

9- أما عن التناول الفكري في دراسة إدارة الأزمات فيمكن الوقوف على الآتي :

9-1 المدخل الإداري والسلوكي للأزمات: يرى أصحاب هذا المدخل أنه يمكن إرجاع أسباب الأزمات إلى الأمور الآتية:

➤ المعلومات الخاطئة : إما غير متاحة بالشكل اللازم، قاصرة، بما أخطاء، تعطي بذلك استنتاج خاطئ وتقييم غير الصحيح للأمور الذي يؤدي إلى إتخاذ قرارات غير صائبة، بذلك تساهم تلك القرارات في تأزيم الأمور، وزيادتها اشتعالا وصداما.

➤ التفسير الخاطئ للأمور: ويكون ذلك من خلال الإعتماد على الجوانب الوجدانية أو العاطفية في التفسير أكثر من الجوانب العقلية.

➤ الإعتماد على مصادر غير دقيقة للمعلومات: من خلال وجود نوع من التشويش المتعمد في عملية الإتصال والإمداد بالحقائق والمعلومات. مما يجعل القرارات منفصلة عن الواقع، مما يترتب عليه نتائج تؤدي في النهاية للأزمة.

➤ الضغوط الداخلية أو الخارجية : والتي تتحدد فيما يمكن أن يتعرض لها الأفراد خاصة القائد عندما تتصارع هذه الضغوط مع بعضها، أين يجد نفسه وسط هذا النزاع، شبه مشلول لإتخاذ القرار الصحيح الذي يمكن من خلاله إنهاء الأزمة.

➤ ضعف المهارات القيادية : من خلال الضعف في تحليل المواقف الطارئة، أو جمع الحقائق حولها، أو الإستعداد للتجاوب معها، أو العجز في وضع سيناريوهات مناسبة لتجاوزها....

- الجمود والتكرار: من خلال الخوف من التغيير، والميل إلى المألوف.
 - البحث عن الحلول السهلة : من خلال عدم الحماسة إلى بذل جهد لتشخيص الموقف والعمل على تجاوزه كما هو متعارف عليه.
 - الشائعات: تزداد عند زيارة الغموض حول الموقف تبعاً لغياب أو لعدم القدرة على الحصول على البيانات المتعلقة به بسهولة.
 - سوء الإدارة : من خلال الفشل في الإستثمار في الكفاءات المتاحة خاصة منها البشرية.
- (جودة، 2005، ص 277)

9-2 المدخل الإيكولوجي لإدارة الأزمات: في تعريف للمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس إيزو للبيئة "هي تلك الأوساط المحيطة بالمنظمة والتي تشمل الهواء والماء والتربة والمواد الطبيعية والنبات والحيوان والإنسان وتدخلات جميع هذه العناصر وتمتد الأوساط المحيطة من ضمن المنظمة على النظام العالمي".

تبعاً لهذا التعريف ينطلق المدخل الإيكولوجي للأزمات إلى ضرورة القيام بالإهتمام بالمتغيرات الخارجية والداخلية والإستثمار فيما هو متاح من الموارد والعمل على تنميتها وتحسين توزيعها واستخدامها لتوفير الإحتياجات الضرورية لإدارة الأزمة أو منع حدوثها، من خلال العمل على توفير المعلومات اللازمة حولها من حيث نوعها، كميتها، أساليب الإستفادة منها وكيفية الحصول عليها. من خلال الإهتمام بالمتغيرات البيئية الخارجية منها أو الداخلية وإدارتها بالشكل الأمثل حسب هذا المدخل يمكن للمنظمة تحقيق العديد من المزايا يمكن تلخيصها في:

✓ تطوير الإلتزامات، التنافس على المزايا، تقليل التكلفة، تقليل الحوادث، الإهتمام بالكوادر العاملة وزيادة أداء العاملين، خلق أسواق جديدة ومستهلكين جدد، خلق سمعة جيدة لدى المجتمع وعامة الناس.

إن الحصول على هذه المزايا لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال :

1- التخطيط البيئي : والذي ينظر إليه على أنه الوسيلة التي تستخدم في عملية صنع وإتخاذ القرارات البيئية والتي يتم من خلالها إدراج الإهتمامات والمشاكل البيئية وإيجاد الوسائل المناسبة للحد من ضررها وفي أقصى وقت ممكن.

2- التنظيم البيئي : والذي يقصد به تحديد الهيكل التنظيمي والأدوار والمسؤوليات والسلطات وعلاقات العمل الملائمة بين الأفراد والجماعات على اختلاف أنواعهم في المنظمة، وعلى خطوط الإتصال فيما بينهم وبين البيئة المحيطة بهم.

وعلى هذا الأساس فإنه يرتبط بالتنظيم البيئي المفاهيم الآتية :

➤ تحديد الإدارة والسلطات والمسؤوليات، القيام بعملية التوثيق بهدف تحقيق الإدارة البيئية الفعالة، تحديد ممثل للإدارة العامة مسؤول عن البيئة والجودة البيئية، تحديد خطوط الاتصال الداخلية والخارجية، إقامة الهيكل التنظيمي المناسب لممارسة الأعمال البيئية.

أما الحديث عن مكونات البيئة المحيطة بالمنظمة تتحدد في :

أ- البيئة الاقتصادية للمنظمة : والتي يقصد بها مجموعة السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية والاستثمارية والإنتاجية وغيرها من السياسات التي تشكل بيئة العمل الاقتصادي المحيطة بالمنظمة.

ب- البيئة الاجتماعية للمنظمة : والتي يقصد بها مجموعة القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد التي يعتنقها المجتمع.

إن إدراك تلك المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وإدارتها بالصورة المثلى يحقق قدر أكبر من الكفاءة التنظيمية التي تساهم في تحقيق قدر ممكن من حاجات الأفراد والجماعات والمجتمعات.

ج- البيئة التقنية : والتي تعرف على أنها مجموعة التطبيقات التي يتعامل بها الإنسان في المنظمات وتفاعله وقناعته بها، ومدى تقبله لها لما تمليه عليه هذه التطبيقات من تغيرات في أسلوب وطريقة حياته.

إن إدارة هذه البيئة التقنية بالشكل الصحيح يساهم في تخييب الأفراد تلك الصدمات على السلوك الإنساني من ناحية عدم الإتساق العاطفي والسلوكي، لذي يلاحظ أن المجتمعات المستوردة لمثل هذه التقنيات العالية الجودة، ولم تقوى على التكيف معها أضحت تعاني من كيفية التعامل معها والحد من آثارها السلبية.

د- البيئة الدولية : بما تفرضه العولمة من فرص ومخاطر في الجوانب الاجتماعية والسياسية، والثقافية والاقتصادية والدينية، والمؤسسية، تجعل من إدارة البيئة وعلاقتها بإدارة الأزمات شيء صعب للغاية على اعتبار التعقيد الذي يتضمنه مفهوم العولمة فقد أصبح محور لإثارة الأزمات في العديد من بقاع العالم سواء كانت هذه الأزمات سياسية، اقتصادية، دينية، أو قومية

فالعولمة السياسية : في أبسط مفاهيمها هي التوجه إلى إلغاء الدولة القطرية وانتهاء سيادتها والإتجاه إلى المواطنة الإنسانية، الأمر الذي يجعل ضرورة التواصل مع القضايا التي تمم العالم ككل مثل تماماً أو أكثر التي تحدث داخل الدولة القطرية التي تتواجد بها المنظمة. (النقري، 2003، ص91). والحال ذاته للتحديات التي تفرضها العولمة الاقتصادية : والتي تعني وصول نمط الإنتاج الرأسمالي إلى نقطة الإنتقال من دائرة التبادل إلى عالمية دائرة الإنتاج، وهي بذلك تسعى إلى زيادة الدمج لإقتصاديات العالم بحيث تطور تدريجياً سياق التدفق الحر لتلك العوامل الأساسية للإنتاج، مثل رؤوس الأموال

والسلع والتقانة والأفراد إلى عملية عالمية النطاق. والحال كذلك بالنسبة للعملة المالية : والتي تعني زيادة حركية تنقل رؤوس الأموال بين الدول. (عبد الحميد الديلمي، 2007:ص - ص128-132)

مما لاشك فيه أن العولمة بمفاهيمها السابقة التي تم ذكرها وما تتضمنه من حركة الانتقال للبضائع والأفراد والخدمات والأموال والمعلومات وغيرها كثير... تخلق مفهوماً يسميه البعض بالدولة العالمية وهذه الدولة تتحول فيها الدول على اختلافها إلى أقاليم تنتظم في تشكيلة داخل النظام الكوكبي فعال تنظمه قواعد حاكمة يلتزم بها الجميع ولا يسمح لأحد أن يكون خارجها.

نظراً لهذا التعقيد الذي يتضمنه مفهوم العولمة فقد أصبح محور لإثارة الأزمات في العديد من بقاع العالم سواء كانت سياسية، إجتماعية، إقتصادية، أو دينية، وأصبح بذلك إدارة هذه الأزمات بالأمر الصعب على اعتبار أنه يستوجب توفر شروط قد لا تكون متاحة لكافة المنظمات، والتي تتحدد في:

✓ امكانية إدراك ما تفرزه البيئة خاصة منها الدولية من فرص وتحديات لأن ذلك يساهم في تحديد درجة الإستجابة لها إما بالاستفادة منها إن كانت إيجابية أو العمل على مواجهتها والتغلب عليها أو التقليل من آثارها، وتعتمد هذه (الإستجابة أو المواجهة) على الخبرة التي تمتلكها المنظمات في ذلك وهي متباينة بالأساس.

✓ إن مثل هذا التباين في الخبرة في التعامل مع مستجدات البيئة المحيطة بالمنظمة خاصة ما تفرضه العولمة بأشكالها المتعددة، يجعل من مسألة إدارتها من قبل المنظمة غاية في الصعوبة أو مستحيلة للبعض، لأن إمكانية تحقيق التوافق أو التكيف مع البيئة يتوقف على درجة امتلاك المنظمة لأساليب التعامل معها للإستثمار في فرصها أو التخفيف من آثارها السلبية وهي على العموم تتحدد في الخطط الإستراتيجية التي تضعها بما تتضمنه من امكانية التنبؤ بالأخطار خاصة التي قد تقع في المستقبل وتقدير آثارها. لأن ذلك يساهم بشكل أو بآخر في كيفية إتخاذ القرار الصائب الذي يعود بالمنفعة على مستقبل المنظمة.

3-9 المدخل القانوني لإدارة الأزمات: وهو يتحدد في الأساليب الآتية :

الأسلوب الأول التفاوض : ينظر إليه على أنه "مرحلة من مراحل الحوار قبل الوصول إلى اتفاق". وينظر إليه كذلك على أنه "محادثات تجري بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين أو مشكلة قائمة قصد الوصول إلى اتفاق".

تمر عملية التفاوض بجملة من المراحل :

➤ مرحلة التحضير للتفاوض والتخطيط له (تقدير الوقت)، مرحلة الشروع في التفاوض (تهيئة مناخ التفاوض)، مرحلة المباحثات (قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض)، مرحلة المساومة وحل المشكلات، مرحلة الوصول إلى الاتفاق النهائي ومتابعته، بحيث تتم عملية تقييم النتائج المتوصل إليها من عملية التفاوض. (عوض، وآخرون، ب ت، ص135)

الأسلوب الثاني الوساطة : في حالات كثيرة قد لا يصلح أو ينجح أسلوب التفاوض ويكون الأجدى عندئذ الإستعانة بطرف ثالث للتوسط بين الطرفين المتنازعين، ومحاولة الوصول إلى تسوية مقبولة، وتقتصر مهمة هذه الأخيرة على الإرشاد والنصح.

تقوم الوساطة على المبادئ الآتية :

- أن يقوم الوسيط بالتوفيق بين مطالب الأطراف المتنازعة ويقلل من حدة التوتر بينهما.
- أن يقوم الوسيط بمتابعة الوساطة بين الطرفين، وعليه تقديم المقترحات التي يراها مناسبة لتسوية النزاعات. (محمد محمود، وآخرون، 2006، ص90)

الأسلوب الثالث التحكيم : وهي الآلية الأخيرة عند فشل الوساطة، يتم اللجوء إليها، التحكيم ينظر إليه "على أنه قبول الطرفين المتنازعين حكم طرف ثالث في موضوع النزاع، وهو خير الحلول لأجل وضع نهاية للنزاع". (السيد، 2002، ص33).

خلاصة القول :

إن مواجهة الأزمات على إختلافها، لا بد أن يقوم على منهج علمي، لأنه الأكثر ضمانا للسيطرة عليها وتوجيهها لمصلحة الكيان التنظيمي، وأن الأساليب الإجتهدادية أضحت غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة لتعقدها وتشابكها.

ملاحظ هذا الأسلوب العلمي مهما تنوع فهي تنحصر في عدد من المراحل:

المرحلة الأولى: التخطيط لمنع الأزمة من خلال القيام بالآتي:

✓ التعرف على المصادر المحتملة للأزمة داخليا وخارجيا.

✓ إنشاء نظام إنذار مبكر يمكن الإستناد إليه في إعطاء الإشارات التي تنذر بقرب وقوع الأزمة.

✓ وضع خطة لمواجهة الأزمات، يحدد خلالها الغرض أو الغايات المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها

من خلال تنفيذ الخطة الموضوعية، وأيضا كانت الأزمة، وأن خطة المواجهة يجب أن تتضمن توقع

الأزمة والعمل على عدم وقوعها أو الحد من آثارها، المنع أي أن تتضمن الخطة عرضا للجهود

التي تبذل من قبل الكل داخل المنظمة لإحباط الأفعال التي تؤدي إلى وقوع الأزمة، المواجهة أو

رد الفعل، والتي تعني تصعيد عمليات مكافحة الأزمات حيال وقوعها، الردع والتي تعني وضع

جملة من الإجراءات الوقائية التي تمنع وقوع الأزمات، خاصة التي هي من صنع الإنسان.

المرحلة الثانية: إعداد فريق التخطيط لمواجهة الأزمات، والذي يجب أن يتوفر في أفراد الآتي: أن

يساهم كل أعضاء الفريق في وضع تصور عملية التخطيط للأزمة في كل مراحل إعدادده، وتحديد

مسؤولية كل فرد في عملية الإعداد لعملية التخطيط للأزمة.

المرحلة الثالثة: تخطيط البيانات والمعلومات: والتي تعني جمع كل البيانات والمعلومات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بالأزمات، والعمل على تحليلها للإستفادة منها في عمليات الوقاية أو المواجهة. المرحلة الرابعة: تقييم المخاطر المحتملة الوقوع أثناء الأزمة: والتي يقصد بها عملية التوقع والتنبؤ بالأخطار التي يمكن أن تترتب على الأزمة، والتي تعطي الفرصة لمخططي الأزمات من وضع الخطط اللازمة لمواجهتها أو الحد من آثارها.

المرحلة الأخيرة: تحديد إمكانات وموارد المواجهة: والتي تعني حصر شامل لكل الإمكانيات المادية والبشرية التي يمكن لفريق إدارة الأزمات أن يعتمد عليها في إدارة ومواجهة الأزمة، ويجب أن تكون هذه الموارد في متناول اليد ويسهل اللجوء إليها عند الضرورة للحد من آثار الأزمة. أخيرا وجب التنويه إلى أنه:

- ليس بالضرورة كل الأزمات سلبية، بل هناك منها ما يمكن أن يكون مكاسب أو فرص.
- تتوقف إدارة الأزمة على مهارة الإدارة وقدرتها على المواجهة والتصدي في الوقت الملائم، وحساب المكاسب والخسائر المالية المترتبة على كل موقف وغيرها من المخاطر.
- الإدارة الممتازة هي التي تستطيع التوفيق بين ثلاثة متغيرات هي: التكلفة المناسبة، الوقت الملائم، الأداء الجيد.

قائمة المراجع حسب ورودها في النص :

الكتب:

- (1) الحضري، محسن، (1980) إدارة الأزمات، منهج إقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الإقتصاد القومي والوحدة الإقتصادية، القاهرة، مكتبة مدبولي.
- (2) السيد، عليوة، (2002) مهارات التفاوض والعقود والتحكيم الدولي، القاهرة، دار الاثنين.
- (3) الظاهر، إبراهيم، (2009) إدارة الأزمات، ط1، بغداد ، إريد، عالم الكتب الحديثة.
- (4) النقري، معن، (2003) العولمة (الكوكبة) منهجيا ونظريا وتطبيقيا، دمشق، ب، ن.
- (5) بطرس جلدة، سليم، (2007) الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع.
- (6) جاد الله، محمود، (2010) إدارة الأزمات، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- (7) جودة، محفوظ، (2005)، العلاقات العامة، مفاهيم وممارسات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
- (8) عوض، جابر وآخرون، (ب ت) الإدارة في المنظمات الإجتماعية، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

(9) غالب سليقة، رواد، (2014) إدارة الأزمات الدولية في ظل نظام الأمن الجماعي، ط1، بيروت، منشورات الحلبي الحقوقية.

(10) محمد محمود، علي وآخرون، (2006) المدخل إلى فن المفاوضات، ط1، الأردن، دار حامد.

القواميس:

(11) الرازي، الشيخ محمد بن ابي بكر، (1986) مختار الصحاح، بيروت، مكتبة لبنان.

المقالات:

(12) عبد الهادي محمد، إيثار، (2011، كانون الأول) مقال: استراتيجيات إدارة الأزمات، تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 17، ص، 50.

بحوث منشورة:

(13) الحجوي، حسن، (1986) مداخلة التنسيق بين الأجهزة المعنية في حالة الكوارث، أبحاث الندوة العلمية الخامسة، الخاصة، تونس، المدينة والكوارث، الرياض، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.

(14) المعهد العالي لعلوم الزكاة، إدارة الأزمات من منظور إداري، أمانة البحوث والتوثيق والنشر، الخرطوم، ب، ت.

(15) هلهول الويلي، علي (28، 5/2011 إلى 6/1) مداخلة: إدارة الأزمات، استراتيجيات المواجهة، ج1، الحلقة العلمية الخاصة بمنتسبي المديرية العامة لحرس الحدود، تنمية المهارات الاستراتيجية للقادة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

الرسائل الجامعية:

(16) العزاوي، نجم، (3 إلى 5 / 2009/11) أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع المنعقد في كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.

(17) حمدونة، حسام الدين، (2006)، ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة، ماجستير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.

(18) فؤاد محمد عبد العال، رائد (2009)، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي، ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

(19) شكري بشير، ابتهاج (2007)، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الإستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

(20) عبد الحميد الديلمي، حامد، (2007) إدارة الأزمات في بيئة العولمة، حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق ، أطروحة دكتوراه في إدارة المشاريع في الأزمات ST.Clements.university ، العراق .

(21) علي الناجي، فهد، (2012) أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
المراجع الأجنبية:

(22) Barton, Laurence (1993), **Crisis in Organizations Managing and communicating in the heart of chaos**, college Division South. Western Publishing. Go ohio.

(23) Bland, Michael, (1988), **Communicating Out Of A Crisis Macmillan**, Press LTD, London.

(24) Little, Johan, Robert.R, (1983), **Crisis management. A. Team Approach**. New York. American management. Association