

الأستاذ/ دسدوس عادل.

البريد الإلكتروني: aliraduane@gmail.com

كلية الحقوق والعلوم السياسية.

قسم العلوم السياسية.

جامعة ابن خلدون - تيارت -

مقياس: إدارة الأزمات والمخاطر

-السداسي الثاني-

(محاضرة)

السنة الثالثة ليسانس.

برنامج مقياس إدارة الأزمات والمخاطر.

تمهيد

المحور الأول: ماهية إدارة الأزمات.

أولاً: مفهوم إدارة الأزمات.

ثانياً: الخصائص الرئيسية للأزمة.

ثالثاً: أسباب الأزمات.

رابعاً: مراحل الأزمات.

خامساً: أنواع الأزمات.

سادساً: متطلبات إدارة الأزمة.

المحور الثاني: المداخل النظرية المفسرة لدراسة الأزمات.

أولاً: المعلومات الخاطئة.

ثانياً: التفسير الخاطئ للمواقف التنظيمية.

ثالثاً: الضغوط التنظيمية.

رابعاً: ضعف المهارات القيادية.

خامساً: البحث عن الحلول السهلة.

سادساً: الشائعات.

سابعاً:سوء الإدارة.

المحور الثالث: فريق إدارة الأزمات.

أولاً:رئيس المنظمة.

ثانياً:مدير إدارة الأزمات.

ثالثاً:أخصائيو الاتصالات.

رابعاً:أخصائي العلاقات العامة.

خامساً:أخصائي التسيير المالي.

سادساً:الموظفون (العمال).

المحور الرابع: استراتيجيات مواجهة الأزمة.

أولاً: الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات.

ثانياً: الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات.

ثالثاً: استراتيجيات المواجهة مع الأزمات.

الخاتمة.

تمهيد:

تتسم طبيعة الحياة المجتمعية بالسرعة، والتغير المتلاحق، كما تشهد العديد من المجالات تطورات هائلة، ومنها مجالات المعلومات، والاتصال وهو ما انعكس بدوره على أساليب الإدارة المطبقة وكيفية تعاملها مع متطلبات العصر من ظروف ومواقف مختلفة.

وفي ظل الظروف المجتمعية الراهنة، تظهر أهمية الأخذ باتجاهات الإدارة الحديثة مثل إدارة الأزمات، حيث أصبحت الإدارة محيطة بالكثير من مصادر الضغط والتأثير، مثل المناخ التنظيمي المتغير والتي تراقب فيه مختلف أجهزة الدولة الأداء الإداري، وتنقل آثاره مباشرة للمواطن دون تأخير، حتى أصبح العالم اليوم كالعقبة الصغيرة التي إذا وقع بها حدث تتناقل أخباره في كافة أنحاءه، وفي لحظات معدودة.

وتؤكد الأحداث اليومية المتلاحقة أننا نعيش اليوم في عالم تسوده العديد من الأزمات والضغوط والتي تتطلب ضرورة الاستعداد والإعداد الجيد والتخطيط العلمي والتدريب المستمر لتحقيق الجاهزية المرتفعة وسرعة الاستجابة لمواجهة تلك الأزمات، حيث لا تكمن المشكلة في حدوث تلك الأزمات والضغوط، بل تكمن في ردود أفعالنا تجاهها وكيفية تعاملنا وإدارتنا.

بناء على ما سبق:

إلى أي مدى يمكن القول بقدرة علم إدارة الأزمات على التكيف لمجابهة المخاطر على اختلاف طبيعتها حفاظا على بقاء واستمرارية المنظمات الإدارية الحديثة؟

المحور الأول: ماهية إدارة الأزمات

أولاً: مفهوم إدارة الأزمات:

إن الأزمة Crisis هي مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي. وتعددت التعريفات لمفهوم الأزمة أو إدارة الأزمات، وإن كان المعنى العام لمحمل هذه التعريفات واحد وهو كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، كما أن لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته ولكنه متفق عليه في معناه.

وقد شاع استخدام مصطلح الأزمة بداية من القرن السادس عشر في المعاجم الطبية، وقد تم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والمجتمع المدني، وبحلول القرن التاسع عشر شاع استخدامه للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية.

- وفي عام 1937 عرفت دائرة المعارف في العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال. وقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية، وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء. وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ، وبالتالي ضرورة إيجاد حل لهذه المشكلة.

ويعرف قاموس أكسفورد الأزمة أنها نقطة تحول، أو لحظة حاسمة في مجرى حياة الإنسان، كالأزمة المالية أو السياسية، ونقطة التحول هذه هي وقت يتسم بالصعوبة والخطر والقلق من المستقبل، وبالتالي اتخاذ قرار محدد وحاسم في فترة زمنية محددة.

كذلك تعرف الأزمة على أنها تحول فجائي في السلوك المعتاد نتيجة سلسلة من التفاعلات التي يترتب عليها نشوء موقف مفاجئ ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة، مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد، وذلك حتى لا تنفجر الأزمة. وهناك من يعرفها على أنها عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين وهما:

1- التهديد: حيث تشعر الأطراف المشاركة في الأزمة بأنهم لا يستطيعون الحصول أو المحافظة على القيم والموارد المهمة بالنسبة لهم، ويتعلق التهديد بكل من حجم وقيمة الخسارة المحتملة، وبصفة عامة كلما زادت قيمة الخسائر، زاد احتمال تحقق الأزمة وتهديدها.

2- ضغط الوقت: يعبر ضغط الوقت عن إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة لمقدار الوقت المتاح ومنها اتخاذ تصرف قبل بدء حدوث الخسائر المتعلقة بها.

ويتأثر إدراك القيادة العليا للوقت المتاح للتعامل مع الأزمة بمجموعة من العناصر:

- تعقد المشكلة

- مستوى الإجهاد.

- الضغط النفسي.

وتعتبر إدارة الأزمات Crisis Management أمر مهم سواء على مستوى المنظمات الكبيرة أو على مستوى الدول، فقد أثبتت العديد من الدراسات والتجارب في العديد من الدول أن العائد (الفوائد) من إنشاء إدارة كهذه يفوق بكثير تكاليفها (الخسائر)، ويمكن أن تمكن من تجنب بعض الأزمات قبل حدوثها إذا ما تم توقعها مسبقاً، وتمت معالجة أسبابها الحقيقية بالفعالية المطلوبة، وكذلك فإنها قد تمكن من تجنب جزء كبير من آثارها السلبية في حالة وجود آليات مناسبة للتعامل معها، وأيضاً فإنها قد تمكن من الاستفادة من الجوانب الإيجابية التي قد توجد فيها.

كذلك يمكن أن تعرف إدارة الأزمات على أنها عملية تهدف إلى التنبؤ بما قبل حدوثها وبالتالي محاولة منعها من الحدوث، وكذلك هي عمل الاحتياطات الممكنة للتقليل من آثارها الضارة في حال عدم التمكن من منعها، وهي أيضاً السعي إلى التعامل مع مكوناتها السلبية والإيجابية، وهذه العملية كأى عملية إدارية تتضمن ثلاثة مراحل أساسية وهي التخطيط والسيطرة والتقييم.

ثانياً: الخصائص الرئيسية للأزمة:

من خلال المفاهيم السابقة يمكن أن نستنتج أن الأزمة تتميز بالخصائص الرئيسية التالية:

- 1- وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان لإداري.
- 2- تمثل الأزمة نقطة تحول جوهري تنطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطر.
- 3- تتطلب قرارات مصيرية لمواجهة أو حسمها. (الإدارة الموقفية)
- 4- تسبب حالة عالية من التوتر والتشتت الذهني، وذلك لشمولها على عنصر المفاجأة.
- 5- تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للمنظمة كذلك ومتخذ القرار فيها.

6- تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتداخل، وقد يفقد أحد طرفي الأزمة أو كلاهما القدرة على السيطرة على مجرياتها.

7- تتطلب الأزمة معالجة خاصة وأشكال تنظيمية غير مألوفة.

8- تتميز بالتعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها.

9- تصاعد الأزمة يؤدي إلى الشك في البدائل المطروحة.

10- إمكانية الاستفادة من المواقف واكتساب خبرات جديدة (الإدارة المعاصرة).

ثالثاً: أسباب الأزمات:

إن أسباب نشوء الأزمات التنظيمية والإدارية بشكل عام يمكن أن تكون على النحو التالي:

1- الأسباب الخارجية عن إطار المنظمة الإدارية: وهي تمثل: الزلازل والبراكين والأعاصير، أي الكوارث الطبيعية والتي يصعب التكهن بها والتحكم في أبعادها.

2- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات: وذلك يؤدي إلى تفاقم الأزمات وتحويلها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها.

3- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة: وذلك مثل شكاوي العملاء أو المشكلات المماثلة للمنافسين التي يمكن أن تكون مؤشراً لوجود فشل أو جوانب قصور في الصناعة ككل.

4- عدم وضوح أهداف وأولويات المنظمة، وما يترتب على ذلك من:

- عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها.

- عدم موضوعية تقييم الأداء.

- سلبية الاستعداد وعدم موضوعية تقييم المواجهة.

5- الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من:

- غياب التغذية العكسية (الراجعة) وذلك في ظل عدم وضوح مدخلات ومخرجات العملية الإدارية.

- عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم.

- عدم اعتراف العاملين بأخطائهم.

- وجود حالة من اليأس لدى العاملين

- ضعف أو انعدام الثقة بين الزملاء والعاملين.

6- صراع المصالح بين الموظفين، وما يترتب عليه من:

- عدم وجود فرق عمل فعالة.

- انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة.
- عدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا.
- عدم التعاون وظهور بوادر النزاع التنظيمي.
- 7- القيادة الإدارية غير الكفؤة، وما يترتب على ذلك من:
 - سوء استخدام المديرين للقوى العاملة.
 - عدم اهتمام القادة بدافعية العاملين.
 - عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية.
 - عدم الثقة المديرين في رؤوسهم.
- 8- عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة وما يترتب على ذلك من:
 - عدم التعلم من الأخطاء السابقة.
 - عدم إدراك أهمية الاجتماعات الدورية والرقابة المستمرة كمدخل في تطوير العمل الإداري.

رابعاً: مراحل الأزمات:

إن الأزمة يمكن أن تمر بالمراحل الأساسية التالية:

1- مرحلة ما قبل الأزمة:

ويتم في هذه المرحلة التخطيط لإعداد المنظمة لمواجهة الأزمات من خلال خطة ومنهجية لتنفيذ متطلبات الإعداد من: (تجهيزات، تدريب، كودار، برامج الصيانة والمتابعة والتفتيش، إعداد البيانات، نظم التحليل والتنبؤ، سيناريوهات إدارة الأزمات المختلفة والتدريب عليها، نظم التحديث والتطوير). وبدون نجاح هذه المرحلة تكون المنظمة غير قادرة على التعامل مع باقي المراحل.

2- مرحلة إدارة الأزمة.

وتبدأ هذه المرحلة مع ظهور إشارات الإنذار أو علامات التحذير التي يجب أن يأخذها فريق إدارة الأزمة ليبدأ على الفور بعملية التحليل والاستنتاج والتنبؤ وعرض وتقييم بدائل القرار والسيناريوهات التي سبق إعدادها، وما قد تحتاجه من إضافات أو تعديلات نتيجة اكتشاف متغيرات جديدة لاتخاذ القرار المناسب، لاحتواء الأزمة ومنع تصاعدها ووصولها إلى درجة المعضلة.

3- مرحلة ما بعد الأزمة.

ويتم في هذه المرحلة تقييم ما تم من إجراءات مع تعظيم الاستفادة من هذه التجربة (إدارة الأزمة) وتحديث وتطوير كافة عناصر المنظمة ونظام العمل بها لمواجهة الأزمات المختلفة بأداء أفضل.

خامسا: أنواع الأزمات:

على الرغم من صعوبة التنبؤ بحدوث جميع الأزمات إلا أن هناك بعض الأزمات التي يمكن ملاحظة مؤشرات معينة تدل على توقع حدوثها، وهنالك نوعين أساسيين من الأزمات التي قد تتعرض لها المنشآت.

1- الأزمات المفاجئة:

وهي تلك الأزمات التي تحدث فجأة ودون سابق إنذار، مثل تعرض المنشأة لحادث حريق وهذا النوع من الأزمات هو الأشد خطورة، وخاصة في ظل عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات، ووضع خطة لمعالجة الأزمة. وغالبية المنظمات تكون لديها خطط مكتوبة جاهزية سلفا لمعالجة هذا النوع من الأزمات والتي قد تتضمن كيفية تشكيل فريق معالجة الأزمة وأسماء أعضاء هذا الفريق وغيرها. وذلك في إطار عملية التخطيط للأزمة التي تمر بها المنظمة.

2- الأزمة المتراكمة:

وهي تلك الأزمات التي تكون بالإمكان توقع حدوثها، حيث أن عملية تشكيلها وتفاعل أسبابها قد تأخذ وقتا طويلا قبل أن تنفجر. وبالتالي فهذه الأزمات تتطور مع مرور الزمن، كإضراب العمال مثلا والذي يحدث عادة بعد فترة طويلة من المناقشات والمفاوضات بين العاملين والإدارة، حيث يكون هنالك فرص كثيرة لدى الإدارة لمنع وقوع الأزمة أو التخفيف من حدوثها قبل أن تصل الأزمة إلى مرحلة حاسمة.

3- أزمة سياسية داخلية أو خارجية.

4- أزمة اقتصادية أو إدارية.

5- أزمة مالية.

سادسا: متطلبات إدارة الأزمة.

إن التعامل مع الأزمات يستدعي توفير المناخ الملائم والذي يتيح لفريق معالجة الأزمة مجالا واسعا للتحرك بدون أية قيود أو معوقات، وفيما يلي أهم متطلبات إدارة الأزمات:

1- **عدم تعقيد الإجراءات أثناء معالجة الأزمة:** فالمنظمة تحتاج إلى السرعة في إنجاز الأعمال ومعالجة المشكلات الإدارية، وبالتالي فإن الوقت يعتبر عنصر حاسم في هذا السياق (الإدارة بالوقت).

2- **التخطيط الجيد:** حيث تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين إزاء أداء أعمالهم، واتجاه التعامل مع الأزمات، فاستحداث التخطيط كإدارة منهجية لإدارة الأزمات يبعدها عن الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات.

3- **التنسيق والاتصال الفعال:** حيث لا بد من وجود انسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة، وذلك من أجل توفير التنسيق الفعال فيما بينهم، ومعالجة الأزمة يحتاج إلى جهود الجميع وتضافرهم لحل الأزمة، حيث أن الازدواجية في

أداء الأعمال ووجود صراع تنظيمي بين أعضاء الفريق يؤدي إلى إعاقة عمل الفريق، وربما يؤدي إلى تفاقم الآثار السلبية للأزمة.

4- التواجد المستمر لأعضاء وفريق إدارة الأزمة: حيث من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة، فالتواجد المستمر يؤدي إلى اكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق عن الأزمة، وقد يستدعي الأمر في بعض الأحيان إلى تدخلهم الفوري والمباشر.

5- تفويض السلطة: حيث أن عملية تفويض السلطة تعتبر أمراً في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمات، فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وبدون الانتظار لحين حضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه. وتفويض السلطة يعني نقل حق اتخاذ القرار من الرئيس الأعلى إلى المرؤوسين وإعطائهم السلطة اللازمة لإنجاز مهمة معينة أو حل مشكلة محددة، وتفويض السلطة في هذا المجال أمر حتمي وضروري، وخاصة إذا ما كانت الأزمة قد حدثت في أماكن متفرقة ومتباعدة عديدة.

المحور الثاني: المداخل النظرية المفسرة لدراسة الأزمات.

يوجد هناك ثلاثة مداخل نظرية لدراسة الأزمات وهي:

1- المدخل الإداري والسلوكي للأزمات.

2- المدخل الاقتصادي للأزمات.

3- المدخل الأيكولوجي للأزمات.

وفيما يلي سنحاول التركيز على دراسة المدخل الإداري والسلوكي المفسر لحدوث الأزمات الإدارية.

- المدخل الإداري والسلوكي للأزمات.

حين نتحدث عن الأسباب التي تؤدي إلى وجود الأزمات كنتيجة لأحداث أخرى سبقتها، فإن الأزمة في حقيقة الأمر سوف تعبر عن فشل صانع أو متخذ القرار في منع حدوثها والتخفيف من آثارها.

وعندما تحدث الأزمات في إحدى الكيانات التنظيمية بشكل متكرر فإن ذلك يعني أن هناك خللاً إدارياً يستوجب ضرورة التغيير. والإدارة تواجه العديد من المشكلات اليومية أو الدورية التي تسعى إلى حلها، ولكن الإدارة لا تستطيع تحمل العديد من الأزمات حيث أن الأمر يختلف بحسب قوة التأثير التي تحدثها في التنظيم، والتي يصعب التغاضي عنها.

ويمكن إرجاع أسباب الأزمات من المفهوم الإداري أو المفهوم السلوكي إلى المعايير التالية:

1- المعلومات الخاطئة:

عندما تكون المعلومات غير متاحة أو غير كافية أو بها أخطاء، فإن ذلك يعني الاستنتاج الخاطئ والتقييم غير الصحيح للأمور. وتصبح القرارات والإجراءات المترتبة على ذلك مصدرا لظهور قوى أو عوامل مؤيدة لظهور الأزمة، حيث يؤدي الاحتكاك فيما بينها إلى الصدام التنظيمي.

2- التفسير الخاطئ للمواقف التنظيمية:

ويشمل ذلك الخلل في عملية التقدم والتقييم للأمور والاعتماد على الجوانب العاطفية في التفسير أكثر من الجوانب العقلية والموضوعية. ويمكن أن يكون من بين أسباب التفسير الخاطئ هو الاعتماد على مصادر غير دقيقة للمعلومات مع وجود نوع من التشويش المتعمد على عملية الاتصال الإداري والإمداد بالحقائق والمعلومات، مما يجعل القرارات منفصلة عن الواقع الحقيقي. ويسبب ذلك نوعا من بؤس الأزمة وما يترتب عليه من نتائج تؤدي في النهاية إلى الأزمة الحقيقية.

3- الضغوط التنظيمية:

إن الضغوط هي عملية متأصلة في عالم الإدارة بصفة عامة وذلك بغض النظر عن التميز في الأداء. فالضغوط الخارجية تأتي من مطالب العملاء والبنوك والمنافسة وأشياء أخرى. أما الضغوط الداخلية فتأتي من مطالب الموظفين وتحديات التكنولوجيا الجديدة وتداخل وترابط المعلومات والمشكلات الناشئة عن توسيع الهياكل التنظيمية ومشكلات الجودة والوقت وعوامل أخرى.

وتنشأ بداية الأزمة عند النقطة التي يجد فيها المدير أو الشخص المسؤول نفسه مضغوطا من كل جانب، وقد تكون هذه الضغوط هي ضغوط خارجية (ضغط من أعلى) مقابل الضغوط الداخلية (ضغط من الأسفل). وعندما تتداخل هذه الضغوط مع بعضها البعض يجد القائد أو المسؤول نفسه وسط هذا الضغط الشديد فيكون قد تقدم مراحل كثيرة في طريقه إلى الأزمة الحقيقية وسط هذه القوى المتصارعة.

4- ضعف المهارات القيادية.

إن الحقائق العلمية لا نزاع حولها ويمكن إثباتها عن طريق التجربة كما من الممكن إثبات النتائج التي تحققها القيادة عن طريق التجربة.

وبما أن القيادة هي عملية توجيه الموظفين في شكل أفراد أو جماعات عمل لذلك فإننا نتوقع بعض التناقضات والأمور التي لا يمكن أن نتنبأ بها. فالطبيعة البشرية لا يمكن أن تخضع للقوانين العلمية الثابتة، فهناك جوانب أخرى لتفسيرها، (خاصة التنظيم غير الرسمي)، فالأفراد مخلوقات عاطفية، لا يهتم من أي أصل أو مصدر أو مكان أو بيئة أثنى الموظف، حيث يمكنه التكيف مع الظروف المحيطة واكتساب صفات جديدة وهذا هو المطلوب منه وإلا فإن خلاف ذلك سيؤدي إلى حدوث الأزمات داخل التنظيم.

5- البحث عن الحلول السهلة:

إن حل المشكلات يتطلب الجهد والحكمة، واستخدام الخبرات والجهود التي يبذلها الشخص لحسم المشكلات العويصة التي تثير القلق التنظيمي، وأهم عنصر للحل هو التوقيت المناسب (الإدارة بالوقت). وتؤكد العديد من الدراسات والأبحاث في تاريخ القادة الإداريين في مسألة المواقف أو الظروف المعقدة، أن سبب هذه المواقف هو المسائل المتعلقة والمشكلات المهمة التي لم تحسم بعد مما يؤدي إلى اعتقاد الأفراد أن الثقة التنظيمية قد تصبح مع الوقت مصدرا لبعض الأزمات.

6- الشائعات: إن الشائعة سلاح عرفه الإنسان منذ وقت بعيد، وهي تستخدم من قبل المنظمات بهدف التأثير سلبا على سمعة المنشآت المنافسة الأخرى. وقد عرفت الشائعات على أنها خبرا يحمل في طياته أهمية يتناقله الأفراد عن طريق الأفواه، وقادر على بلورة الرأي العام في المجتمع ويتضمن جزء من الحقيقة.

وتتمثل أهمية الشائعات عندما يكون موضوعها مثير ومهم للأفراد وهناك غموض حوله أو يصعب عليهم الحصول على البيانات والمعلومات الحقيقية بسهولة، بالرغم من أن الشائعات تتضمن أحيانا جزء من الحقيقة أو تقوم على أساس من الصحة إلا أنه لا يمكن الاعتماد عليها في معالجة الكثير من المواقف الإدارية والتي قد تكون سببا لحدوث بعض الأزمات التنظيمية.

7- سوء الإدارة:

إن الإدارة هي مهنة وحرفة ووظيفة تحتاج إلى الخبرة والتدريب بجانب المؤهل العلمي المناسب، وانتقال الإدارة بين الأشخاص في التنظيمات المختلفة دون اعتبار للمتطلبات الرئيسية لعناصر نجاحها يؤدي إلى الفشل في استثمار الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة. وينتج عن هذا الفشل مشكلات عديدة سرعان ما تتراكم وتتحول إلى كوارث تؤدي إلى ظهور الأزمات.

ويتضح ذلك في الإدارة التي تعمل بأسلوب الصدمات ورد الفعل والتبرير والهروب من المسؤوليات وإصدار القرارات العشوائية، مما يؤدي إلى تحول التنظيم الإداري إلى مصدر لتشجيع الانحراف والفساد وتدني الأداء من حيث النوع والكم (الإدارة بالأزمة).

وفي الختام يمكن القول أن هذا المدخل النظري (السلوكي الإداري) قد أخذ بالأسباب دون النتائج، مما أدى به إلى بالاهتمام بأعراض الأزمة دون أسبابها الحقيقية.

المحور الثالث: فريق إدارة الأزمات.

1- مفهوم فريق إدارة الأزمات.

يقصد بفريق إدارة الأزمات أي المجموعة المنتقاة والتي تتوفر فيها عند إدارة المنشأة المقدرة على التعامل المرن والمهادف مع الأزمات المختلفة -المتوقع منها وغير المتوقع- قبل الوقوع وبعده وأثناءه، وهذا الفريق هو الذي يجيب على أسئلتنا الهامة، مثل من الذي تتصل به عند أول إشارة؟، من الذي يصنع خطة تجنب الأزمات؟، من الذي يدرب العاملين على خطط مواجهة الأزمات؟، من الذي يتصل به العامل العادي عند انتباهه لأية إشارة تدل على خطر ما؟، من الذي يعد خطط إدارة الأزمات؟، ومن الذي يتابع تنفيذها عند وقوع الأزمة؟.

2- تشكيل فريق إدارة الأزمات.

إن الإدارة الإستراتيجية للمنشآت على اختلاف أنواعها ومستوياتها، لا بد أن تحدد وتعلن أسماء وكوادر فريق إدارة الأزمات لجميع العاملين بالمنشأة، وأن تحدد وسيلة الاتصال بكل منهم، وذلك قبل أن تفرض الأحداث نفسها، فضرورة وجودهم و الكشف عن أسمائهم، وتحديد هذا الفريق ومهامه ومتطلباته يعتبر من مستلزمات مواجهة الأزمة.

ويتكون فريق ادارة الأزمات عادة من:

1- رئيس المنظمة.

من المتوقع أن يكون لدى رئيس المنظمة عادة صورة واضحة وشاملة ومعلومات كافية، وأن يكون لديه الإلمام الكامل بمواقع كل شخص وإمكانات كل شخص وكل قسم وكل إدارة خاصة في مواجهة ما يتوقع حدوثه في المنشأة من مخاطر واتصالات بكافة الأطراف المعنية والحكومية والمعاونة وغيرها من القطاعات والإدارات والجهات التي يمكن الاستعانة بها عند وقوع الخطر.

وكذلك فإن رئيس المنظمة هو الشخص الذي لديه الإمكانية وقت الأزمات للأمر بالإنفاد لمواجهة الأزمة. كما يمكنه التأثير على جهات الضغط كأهالي المتضررين والعملاء والموردين وأصحاب رؤوس الأموال ممن قد يتضررون من جراء الأزمة ويشكلون ضغطاً آنياً.

إن رئيس المنظمة من الأنسب أن يكون على رأس إدارة الأزمات، وإن كان من الممكن أن يكون له الرأي الأول في طريق مواجهة الأزمة طالما كان لديه الخبرة الكافية في إدارة الأزمات.

وبالتالي فإن دور رئيس المنظمة وقت الأزمة هو دور محوري تبدأ وتنتهي عنده جميع الاتصالات والتصرفات والأفعال وردود الأفعال والنتائج.

2- مدير إدارة الأزمات:

وهي الوظيفة التي لا تجد اتفاقاً، أو لا تلقى إجماعاً في اعتمادها ضمن مصالح الهيكل الوظيفي للمنظمات الإدارية إلا بعد وقوع أزمة كبيرة ذات تأثير على نظام المنشأة ككل. ومن المؤهلات الواجب توافرها في هذا الشخص الخبرة السابقة المتعددة المستويات التي تمكنه من وضع الخطط المستقبلية لتجنب الأزمات ومواجهتها عند حدوثها.

3- أخصائيو الاتصالات:

ويقصد بذلك كل ما يمكن استخدامه كوسائل اتصال سواء الشخصية أو الالكترونية أو البريد أو أي نوع من أنواع الاتصال الذي يلعب دوراً أساسياً وفعالاً في التسارع المطلوب لإدراك الأزمة واستشارة الأطراف والجهات الفعالة لتقديم العون لمواجهة الأزمة بفعالية أكبر. فالاتصال بحد ذاته هو الوسيلة الأكثر فعالية في مجال إدارة الأزمات، ولكن الأهم من ذلك هو الشخص المتعامل مع أجهزة الاتصال والذي يجب أن يكون من ذوي الخبرة الفنية في التعامل مع الأجهزة بأنواعها المختلفة.

4- أخصائي العلاقات العامة:

إن لأخصائي العلاقات العامة الدور الأساسي في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة لهذه الأزمات. وقد يكون العمل الإعلامي من الضرورة بما كان في بعض الأزمات حتى لا تتفاقم ولا تتخذ أبعاداً غير حقيقية، مما قد يؤثر على مسار الأزمة، عبر إتاحة فرص وقنوات أكبر للتعامل والتواصل مع البيئة الخارجية للمنظمة.

5- أخصائي التسيير المالي:

وهو حلقة الوصل بين رئيس الفريق - رئيس المنظمة - والمنفذين الفعليين ومتطلباتهم المالية للتنفيذ، فعند إعداد خطة إدارة الأزمات المستقبلية فإنها تترجم إلى خطة مالية وميزانية تقديرية ترصد لها أموال لإدارة هذه الأزمة.

6- الموظفون (العمال):

إن وجود إدارة عليا من رئيس للمنظمة ومدير لإدارة الأزمات، لا يغني عن ضرورة وجود مجموعة معاونة من الكتبة والفنيين والمعاونين والعمال الذين تناط بهم مهام تنفيذ ما يقرر إعلانه من خطط لمواجهة الأزمة.

المحور الرابع: استراتيجيات مواجهة الأزمة.

إن هناك العديد من الاستراتيجيات التي تستخدم في المواجهة والتعامل مع الأزمة والتي تمثل أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة والقضاء عليها. وأهم هذه الاستراتيجيات التي تستخدم في التعامل مع الأزمة:

1- الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات.

2- الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات.

أولاً: الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات: Conventional Methods of Crisis

إن الأزمة تختلف من حيث نوعها وشدتها وأسبابها، والهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة لإدراك الموقف الأزموي، وذلك يكون عن طريق:

- وقف الخسائر المادية والبشرية.

- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي.

- السيطرة على حركة الناتج عن الأزمة من خلال اللجوء الى توظيف عوامل الإصلاح والتطوير الإداري.

-دراسة الأسباب والعوامل التي أدت إلى الأزمة، وذلك بهدف اتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها.

والتعامل مع الأزمة لتحقيق الأهداف السابقة يمكن أن يكون عن طريق استخدام أكثر من أسلوب. ومن أهم الأساليب التقليدية في مواجهة الأزمة.

1- أسلوب النعامة (الهروب).

حيث أن الأزمة بطبيعتها متطورة وغير جامدة، وذلك لأنها تنتج عن احتكاك أو تصادم عوامل بشرية أو صناعية أو طبيعية. وهذا الاحتكاك يحدث بين عاملين أو أكثر، ونظراً لأن هذه العوامل متغيرة بطبيعة التطور الذي

يشملها، فإن الأزمات الناتجة عنها تكون متطورة أيضا، وتبدو مظاهرها بالغة التعقيد والصعوبة، مما يؤدي إلى الغموض الشديد في الموقف الأزموي لدرجة قد تجعل الفرد حائرا أو عاجزا عن التعامل معها بالشكل الصحيح.

وحق يتخلص الفرد من التوتر النفسي الناتج عن وجود الأزمة من جانب ما ينتج عن عجزه عن مواجهتها من جانب آخر، فإنه يلجأ إلى بعض الأساليب السلبية بطريقة لا شعورية بهدف التخلص من هذه الحالة التي لا يستطيع معاشتها لفترة طويلة من الزمن عن طريق الهروب من الموقف كله، وذلك حتى لا يستمر تعرضه لتلك المشكلة.

هذا وتختلف أشكال الهروب من الأزمة، حيث أنها تأخذ صورا مختلفة منها:

أ-الهروب المباشر: مثل ترك مجال الأزمة وتأثيرها نهائيا، والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في مواجهتها، واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.

ب- الهروب غير المباشر: والهروب غير المباشر هو اصطناع المواقف التي تظهر القائد بعيدا عن الأحداث أثناء الأزمة أو تعذر الاتصال به أو عدم علم القائد بالأزمة.

ج- التنصل من المسؤولية: وذلك عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين، وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية تبدو صحيحة في ظاهرها، ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي شيئا، حيث يقدم أعذارا بعيدة عن مسؤولياته ولا ترتبط بقصوره أو عجزه، وهو لا يعترف بعجزه أو فشله أمام أفراد المنظمة وحتى بينه وبين نفسه.

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

هـ- الإسقاط: حيث يعمل المسؤول على تغطية تصوره في مواجهة الأزمة وذلك بتركيز الأضواء على عيوب الآخرين والقصور في أدائهم، وغالبا ما يركز على أنه قد حذرهم كثيرا من ذلك. ولا يقتصر هذا الإسقاط على المرؤوسين فقط، ولكنه قد يمتد أيضا إلى الإدارات العليا أو الرؤساء.

2- القفز فوق الأزمة.

ويركز هذا الأسلوب على التظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة في التعامل معها، أو هناك تشابه فيها مع الخبرات القديمة. ويؤدي ذلك إلى تناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضا وتجاهل تأثيرها كليا أو جزئيا كما لو كانت غير موجودة أصلا.

ويرى آخرون أن الطرق أو الأساليب التقليدية في التعامل مع الأزمة تشمل أيضا:

*- إنكار الأزمة.

*- كبت الأزمة.

*- تشكيل لجان.

وهذه الطرق تؤدي إلى إخماد الأزمة مؤقتاً، وذلك لأن الأزمات متغيرة ومتطورة باستمرار وليست جامدة.

ثانياً: الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات: Scientific Methods of Crisis

ويمثل الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمات وتوجيهها إلى مصلحة التنظيم ومجتمع الأزمة. فقد أصبحت الأساليب الاجتهادية أو الحماسية غير كافية لوحدها في التعامل مع الأزمات الحديثة لتعقدها وتشابكها. ولم يعد هناك مفر من إتباع الأساليب العلمية والتفكير الابتكاري في المواجهة مع الأزمة وعدم امتدادها.

1- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة:

حيث أن الهدف من الدراسة المبدئية هو:

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

2- الدراسة التحليلية للأزمة:

إن من الصعوبة مواجهة الأزمة بشكل كلي وشامل، وذلك نظراً لأنه في كثير من الأحيان يعتبر ذلك خارج نطاق الإمكانيات المتاحة، وتحليل الموقف وتقسيمه إلى أجزاء بما يتيح مايلي:

- التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب.
- التأكد من الأسباب.
- دور المكون البشري ومدى تأثيره في ظهورها.
- دور المكون الطبيعي (العوامل الطبيعية).

- دور المكون الصناعي أو التكنولوجي وأسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة.
- تحديد الإمكانيات المتاحة بصورة مباشرة، والإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في الوقت المناسب لاستخدامها.
- إن نتائج التحليل السابقة تمثل قاعدة معلومات هامة في التعامل مع الأزمة.

3- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة.

إن هذه المرحلة تعتمد على الخطوات السابقة بالتحديد الواضح للأسباب والأبعاد والعناصر، ويجب أن تنتهي مرحلة التخطيط بوضع عدد من الحلول وبدائلها وذلك من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها حيث تستخدم الحلول المقترحة في الموقف الحالي للتحرك نحو الهدف المطلوب.

وتحدد خطة المواجهة للتحرك من خلال الاتجاهات الآتية:

أ- الاستعداد للمواجهة.

ب- التخطيط للتعامل مع الأزمة.

وفي حقيقة الأمر فإن الطرق الحديثة للتعامل مع الأزمات هي الأساليب الأكثر علمية وموضوعية، ومن هذه الطرق:

1- تشكيل فريق العمل من الخبراء والمختصين في مجالات مختلفة سواء أكان فريق العمل مؤقت أو دائم.

2- طريق المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة وما يتطلبه من التركيز على العنصر البشري.

3- طريق احتواء الأزمة ومحاصرتها.

4- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها وبالتالي فقدانها لهويتها.

ثالثاً: استراتيجيات المواجهة مع الأزمات

أي استراتيجيات التعامل مع مجموعة المناهج المختلفة التي يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمات ويتوقف استخدامها على القدرات الشخصية والظروف الموضوعية وعلى الإمكانيات المتاحة.

ويمكن استخدام إحدى هذه الاستراتيجيات طوال فترة المواجهة مع الأزمة وذلك حتى يتم تحقيق أهداف هذه المواجهة، ويمكن أيضاً استخدام استراتيجيات معينة في الفترة الأولى من دورة حياة الأزمة، ثم يتم تغيير هذه الاستراتيجيات في بقية المراحل.

وغالباً ما يتم استبدال استراتيجية بأخرى عندما تفشل في التعامل مع الأزمة، إلا أن اختيار الاستراتيجية المناسبة يمثل أهمية كبيرة في سرعة وكفاءة التعامل مع الأزمة. ولا نستطيع أن نفاضل بين هذه الاستراتيجيات بصورة

مطلقة عند التعامل مع الأزمات، أو حتى نفس الأزمة عند تكرارها، حيث أن ذلك يعتمد على الهدف المطلوب تحقيقه ومدى تناسب الإستراتيجية.

وفيما يلي نعرض أهم استراتيجيات المواجهة مع الأزمة:

1- استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة: Violence Strategy

وتستخدم هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

- المواجهة مع الأزمة المجهولة حيث لا تتوفر المعلومات الكافية.
- المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم.
- المواجهة مع الأزمات التي تؤكد المعلومات ضرورة استخدام العنف فيها.
- الانتشار (السرطاني) للأزمة في عدة اتجاهات.
- إن التكتيك المستخدم في التعامل العنيف مع الأزمة يشمل:
- أ- التدمير الداخلي للأزمة، وذلك من خلال:
 - تحطيم المقومات التي اعتمدت عليها الأزمة في ظهورها من كل الجوانب والأطراف.
 - ضرب العقول المفكرة أو الوقود المشغل للأزمة، وشل حركتها في إعطاء التعليمات أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها.
 - خلق صراع داخلي بين القوى الصانعة للأزمة وذلك عن طريق الاستقطاب.
- ب- التدمير الخارجي للأزمة، وذلك من خلال:
 - الحصار الشديد للعناصر المسببة للأزمة من الخارج وقطع مصادر الإمداد لها.
 - تجميع القوى المتعارضة الخارجية ودفعها إلى داخل مجال الأزمة.
 - ادخال عناصر خارجية لتدمير المقومات والأعمدة الرئيسية للأزمة.
 - استخدام التكنولوجيا الحديثة للتعامل عن بعد في التدمير، مثل أجهزة التجسس والإنصات.

2- استراتيجية وقف النمو Crowth- Stopping Strategy

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره، وفي ذات الوقت السعي إلى تقليل مشاعر الغضب والثورة، وخفض درجة الاحتقان المصاحبة للأزمة وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار. وتستخدم هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

- المواجهة مع قوى ذات حجم كبير.
 - قضايا الرأي العام والجماهير.
 - الإضرابات العمالية.
- أما بالنسبة إلى التكتيك المستخدم في استراتيجية وقف النمو فهو يشتمل على:
- التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للأزمة.
 - الاهتمام والاستماع لقوى الأزمة.
 - تلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات التكتيكية.
 - التوجه والنصح والإرشاد لتخفيف حدة الأزمة، وذلك حتى يمكن دراسة العوامل المسببة لها.
 - تقديم العون والمساعدة للقوى المعارضة للتشاور والتفكير.
 - تهيئة الظروف المناسبة للتفاوض غير المباشر.

3- استراتيجية التجزئة Segmentation Strategy

تعتمد هذه الإستراتيجية على الدراسة والتحليل الكافي والتدقيق للعوامل المكونة والقوى المؤثرة والعلاقات الارتباطية بينها، وبصفة خاصة في الأزمات الكبيرة التي تشكل تهديدا كبيرا عندما تكون مجتمعة في كتلة واحدة وتحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل قوة مما يسهل التعامل معها. وترتكز هذه الإستراتيجية على الأمور التالية:

- ضرب الروابط المتجمعة للأزمة لتجزئتها.
 - تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة.
- أما بالنسبة إلى التكتيك الذي يستخدم في استراتيجية تجزئة الأزمة فيقوم على:
- خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة.

- مساعدة بعض القيادات الصغيرة على الظهور والصراع على قيادة أحد الأجزاء.

- تقديم الإغراءات ضد استمرار التحالفات.

4- استراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة.

يلعب الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة دورا بارزا في حدوث الأزمة وشدة تأثيرها.

وترتكز هذه الإستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وإضعاف المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها، بحيث تنصرف عنه

بعض القوى المؤيدة، لإضعاف الضغط الذي يؤدي إلى ظهور ونمو الأزمة.

أما بالنسبة إلى التكتيك الذي يستخدم في استراتيجية الإجهاض فيشمل:

- التشكيك في العناصر المكونة للفكر.

- الاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف والتحالف معها.

- التضامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.

5- استراتيجية دفع الأزمة للأمام Crisis-Forwarding Strategy

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى إحداث الصراع بدفع المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم

وتسرع بوجود الصراع بينهم. وتصلح هذه الإستراتيجية عندما تتكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل

صناعة الأزمة.

أما بالنسبة إلى التكتيك المستخدم في استراتيجية دفع الأزمة فيقوم على أساس:

- التظاهر بعدم القدرة على المقاومة.

- تسريب معلومات خاطئة عن خيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة.

- تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدرا للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة منها.

6- استراتيجية تغيير المسار Change-of-Route Strategy

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب الوقوف أمامها وهي تركز على ركوب

عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصى مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه

الأزمة. ويمكن الاستفادة منها في تحقيق بعض النتائج الجيدة التي يمكن أن تعوض بعض الخسائر التي أفرزتها الأزمة،

مثل خلق نوع من التحدي والمبادأة والإقدام لدى الأفراد، بغرض تعويض الخسائر وتحقيق نتائج أفضل من تلك التي كانوا يحققونها قبل بداية الأزمة.

والتكتيك الذي يستخدم في استراتيجية تغيير مسار الأزمة يشتمل على:

- الخضوع للأزمة في البداية.

- محاولة إبطاء سرعة الأزمة.

- التوجه بالأزمة الناتجة إلى مسارات فرعية.

- تصدير الأزمة لخارج المجال الأزموي.

- إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة.

- استثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

وفي الأخير يمكن القول أن الأزمة الادارية هي ظرف اداري عابر يمكن أن تتعرض له أية منظمة ادارية في حياتها الوظيفية، حيث أصبحت الأزمة حالة صحية في المنظمات الادارية المعاصرة أي المنظمات الادارية المتعلمة نظير ما تتيحه هذه الأخيرة من فرص للتطوير والتحديث التنظيمي في اطار الاستفادة والاستثمار في عناصر ومتطلبات معالجة الظرف الأزموي، وتحويلها الى عوامل بيئية مفيدة قد تضمن للمنظمة المتعلمة آليات التكيف ومنه البقاء والمنافسة في مراحل لاحقة.

وهذا ما يتوقف على حسن اختيار أفضل الطرق وسبل المواجهة مما تم تناوله سابقا، من طرف فواعل التنظيم الاداري ورأسها الادارة العليا أو القيادة الادارية.