

الكفايات القيادية لإدارة الأزمات

ديوان العرب للنشر والتوزيع

عنوان الكتاب: الكفايات القيادية لإدارة الأزمات

اسم المؤلف: أ.د. شريف محمد شريف

التصنيف الأدبي: دراسة علمية

رقم الإيداع: 2024 / 8769

الترقيم الدولي: 9 - 897 - 998 - 977 - 978



التدقيق اللغوي: أ.د. شريف محمد شريف

تصميم الغلاف: منى الموجي

التنسيق الداخلي: محمد وجيه

رقم الطبعة: الطبعة الأولى

المدير العام: د. فادية محمد هندومة

دار ديوان العرب للنشر والتوزيع - مصر - بورسعيد

تليفون: 00201030502390

dewanalarabegypt@gmail.com

الكفايات القيادية لإدارة الأزمات

أ.د. شريف محمد شريف

ديوان العرب للنشر والتوزيع

الإهداء

إهداء إلى:

أمي وأبي رحمهما الله تعالى.
زوجتي وأولادي وأحفادي، وإخوتي وأخواتي.
كل من علمني حرفاً.
كل قيادي مخلص.
أهلنا في فلسطين.

أ.د. شريف محمد شريف

وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ
خُضِرٍ وَأُخْرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِن كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ
(43) قَالُوا أَضْغَاثُ أَحْلَامٍ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ بِعَالَمِينَ (44) وَقَالَ الَّذِي
نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنَبِّئُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُونِ (45) يُوسُفُ أَيُّهَا
الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضِرٍ
وَأُخْرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (46) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ
سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي
مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (48) ثُمَّ
يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ (49)

سورة يوسف

محتويات الكتاب

الصفحة	الموضوع
7	المقدمة
9	الفصل الأول: إدارة الأزمات: مفهومها، أسبابها، أنواعها، أهدافها
44	الفصل الثاني: متطلبات إدارة الأزمات
86	الفصل الثالث: القيادة وإدارة الأزمات
116	الفصل الرابع: كفايات إدارة الأزمات
175	الفصل الخامس: إدارة الأزمة: حالات عملية
204	خاتمة
206	المراجع

المقدمة

يعد التغيير من سمات العصر الحديث، وقد فرضت عوامل سياسية واقتصادية وتكنولوجية وعسكرية واجتماعية وبيئية... سرعة في التغيير على مختلف الأصعدة، الأمر الذي نتج عنه صراعات وتوترات داخل الدول، وبين الدول بعضها بعضا، وداخل المؤسسات في مختلف القطاعات، وقد أدى ذلك إلى حدوث أزمات عالمية ومحلية، أزمات تختلف من حيث شدتها، وتختلف في طبيعتها، ومن حيث الزمان والمكان، ومن حيث التأثير...

إن حدوث الأزمات من الأمور الطبيعية؛ نتيجة عوامل متعددة، إلا إن كيفية التعامل معها يختلف من دولة إلى أخرى؛ فالدول المتقدمة تتعامل مع أزماتها بالأسلوب العلمي، وهو ما تفتقد إليه كثير من الدول غير المتقدمة؛ التي لا تتعامل مع أزماتها وفقا لهذا الأسلوب، مما يجعل الأزمة أشد عمقا، وأقوى تأثيرا؛ بسبب التفاعل الواضح بين عدم اتباع المناهج العلمية في التعامل مع الأزمات، والجهل بتلك المناهج والتمسك بالأساليب العشوائية في مواجهة أزماتها، أو ربما تجاهل تلك الأزمات، وعدم الاعتراف بوجودها.

وعلى الرغم من أن الأزمة يمكن أن ترتبط بالمكان والزمان، إلا إن تأثيرها يمكن أن ينتقل إلى دولة أو ربما إلى دول أخرى، - وليست أزمة كورونا عنا ببعيد- وذلك لأن العالم قد أصبح وحدة واحدة مما يجعل استخدام المنهج العلمي في معالجة الأزمات ضرورة ملحة؛ ولذلك لتجنب آثارها المدمرة، ومن ثم كان الاهتمام بإدارة الأزمات؛ بداية من التنبؤ بها، والاستعداد لمواجهتها، إلى التخفيف من حدتها. وتعد إدارة الأزمات فرعا من الإدارة العامة، وهو من العلوم

حديثاً النشأة، وقد برزت أهميته بسبب التغيرات الدولية والمحلية المختلفة، والتي تتطلب كيفية التعامل معها.

وقد بدأ الفكر الإداري في منتصف الستينيات يهتم بدراسة الأزمات: مفهومها، وخصائصها، وأسباب حدوثها، والمشاعر المصاحبة لها، والآثار المترتبة عليها، وكيفية إدارتها، ووضع نظريات أو مداخل وإستراتيجيات مختلفة للتعامل معها. وكان أول ظهور لمفهوم الأزمة في العلوم الطبية، ويشير إلى نقطة تحول أو لحظة مرضية في حياة المريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال فترة قصيرة نسبياً، ثم انتقل إلى العلوم الإنسانية.

إن الأزمات التي تحدث في المنظمات والمؤسسات هي تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الوقوف الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو المؤسسة دون توقع لها، أو فرص لتجنبها، والحقيقة التي يجب الوقوف أمامها كثيراً؛ كي نعيها وندركها هي أنه لا توجد دولة في العالم محصنة - تماماً - من الأزمات، حتى وإن نجت منها لسنوات؛ فقد رافقت الأزمات الإنسان منذ وجوده على الأرض، وقد تعامل معها بحسب قدراته وإمكاناته؛ كي يحد من آثارها.

ويتناول هذا الكتاب الكفايات القيادية لإدارة الأزمات، وقد حاولت فيه جمع ما كتب عن هذا المجال، وعرضه في عناصر محددة؛ ليسهل الاستفادة منه، ويتكون الكتاب من خمسة فصول، وهي:

الفصل الأول: إدارة الأزمات: مفهومها، أسبابها، أنواعها، أهدافها.

الفصل الثاني: متطلبات إدارة الأزمات. الفصل الثالث: القيادة وإدارة الأزمات.

الفصل الرابع: كفايات إدارة الأزمات.

الفصل الخامس: إدارة الأزمة: حالات عملية.

الفصل الأول

إدارة الأزمات:

مفهومها



أسبابها



أنواعها



أهدافها



تمهيد:

نعيش في عالم من الأزمات، والصراعات، والمصالح المتعارضة؛ حيث يشهد العالم أعدادا كبيرة وأشكالا عديدة من الأزمات، والتي يتفاوت مدى حدوثها بين تلك الأزمات التي تحدث على المستوى الفردي، وتلك التي تمس الجماعات على اختلاف تنظيماها، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى على المستوى العالمي.

ولا يكاد يمر يوم إلا وتطالعنا الأخبار بأحداث وأزمات في شتى بقاع العالم، وغالبا ما تكون الأزمات المعاصرة من نتائج الظروف البيئية التي تفرزها العولمة بمظاهرها المختلفة. كما إن استمرارية الأزمات ونموها وتجديدها كانت - ولا تزال - بمثابة التهديد الذي يمكن أن يطال مختلف المجتمعات البشرية، فقد أصبحت من بين العوامل والعوائق التي تؤخذ في الحسبان عند التفكير في وضع خطط وبرامج لها صلة بحياة الأفراد وحاجاتهم التي يأملون تحقيقها أو الحصول عليها بشكل فردي أو داخل المنظمات التي ينتمون إليها.

ونظرا لأن البيئة والظروف المحيطة بنا غير مستقرة، والتغيرات سريعة ومتلاحقة، ولأن العلاقات بين مختلف التنظيمات يسيرها منطق التحدي والتنافس؛ بغية تحقيق أهدافها، وهو ما أدى إلى تعقد الأزمات وتعدد أبعادها وامتداد آثارها إلى أطراف ليس لها شأن أو سبب في حدوثها، وهو الأمر الذي يمثل خطرا مباشرا يمس مستقبل المنظمات والأفراد والخطط المستقبلية، والتي قد تؤدي إلى حدوث كارثة إذا لم يحسن التعامل معها، ومن هنا بات من الصعوبة إدارة مثل هذه الأزمات إذا لم يتم فهمها فهما دقيقا، وتحديد أسباب نشوئها.

لذا سيتم في هذا الفصل عرض الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات، من خلال: تحديد مفهوم الأزمة والمفاهيم المرتبط بها، والتي قد تختلط معها، وسمات الأزمة، وأسباب حدوث الأزمات وتفاقمها، وأنواع الأزمات وأبعادها، وأهداف إدارة الأزمات.

أولاً: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات:

لكي نفهم علم إدارة الأزمات، لابد من التعرف -أولاً- على المفاهيم أو المصطلحات المرتبطة بهذا العلم، وتحديدتها؛ وهذا التحديد للمصطلحات يجعلنا نقف على طبيعة هذا العلم، وأهدافه، وأساليب وإستراتيجيات التعامل مع الأزمات...ومن المفاهيم المرتبطة بعلم إدارة الأزمات ما يلي:

1. الأزمة:

وسوف يتم تناول المفهوم في اللغة والاصطلاح.

أ. الأزمة في اللغة:

تعني الشدة والقحط، ويقال أصابتنا أزمة؛ أي شدة، ويقال أزمنا عليهم السنة أي اشتد قحطها. والأزمة والأزمة: جمع إزم وأزم وأزمات وأوازم: وتعني الشدة والعنيفة. نقول أزمة اقتصادية وأزمة سياسية...ويقال: أزم أزمًا وأزم تأزمًا، وتأزم بمعنى أصابته أزمة، أزم على الشيء أزمًا: أي عضّ بالفم كله عضًا شديدًا، وأزم الفرس على اللجام، وأزم فلان على كذا يعني لزمه وواظب عليه، وأزمنا السنة أي اشتد قحطها، والأزمة هي المضيق، ويطلق على كل طريق ضيق بين جبلين.

والأزمة CRISIS مشتقة من الكلمة اليونانية KIPVEW أي لتقرر to decide أما في اللغة الصينية فكلمة أزمة تنطق Al-WET وهي عبارة عن كلمتين:

الأولى تدل على الخطر، وأما الأخرى فتدل على الفرصة التي يمكن استثمارها. وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة، ويعرفها معجم (وبستر) بأنها نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ وهي لحظة حاسمة، أو وقت عصيب؛ أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة.

ب. الأزمة في الاصطلاح:

تتعدد التعريفات التي تتناول مصطلح الأزمة؛ حيث تستخدم في مجالات مختلفة: سياسية، واقتصادية، وعسكرية، واجتماعية، وتربوية، وقد تتعدد جوانب الأزمة، وتختلف باختلاف الزمان والمكان... وسوف يتم تناول بعض هذه المفاهيم فيما يلي:

تعرف الأزمة بأنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، أو المجتمع، وغالبا ما ينتج عنها تغيير كبير.

كما تعرف الأزمة بأنها موقف أو حال يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية؛ من دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة، تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها وعلى

اتجاهاتها في المستقبل؛ حيث تعد الأزمة تحديا وصراعا بين متخذ القرار والقوى الصانعة للأزمة، مرافقة لقلق أو قوى ضاغطة، وتهديدا للكيان الإداري.

ويشير مصطلح الأزمة إلى أنها موقف أو حادث مفاجئ غير متوقع، فيه إثارة وعنف ومدته الزمنية قصيرة. أو هي تزايد وتراكم مستمر للأحداث وأمور غير متوقع حدوثها على مستوى جزء من النظام أو على مستوى النظام بأكمله، هذه الأحداث قد تستمر في التراكم والتضخم إلى الدرجة التي قد تؤدي إلى التأثير على أكثر من جزء من النظام.

كما يشير مصطلح الأزمة إلى أنها كل ما لا يمكن توقعه، أو التفكير فيه من أحداث أو تصرفات تؤثر على بقاء الناس ومنظمات الأعمال وتهدد بقاءهم. وتعرف الأزمة من خلال صفاتها، بأنها عبارة عن موقف يتصف بصفتين:

الأولى: التهديد: حيث يشعر الأطراف المشاركون في الأزمة بأنهم لن يستطيعوا الحصول أو المحافظة على القيم والموارد والأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة لهم، ويتعلق بالتهديد كل من حجم الخسارة المحتملة وقيمتها، علاوة على احتمال تحققها؛ فكلما ازدادت قيمة الخسارة واحتمال تحققها ازداد التهديد.

الثانية: ضغط الوقت: إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة مقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق، واتخاذ تصرف قبل بدء حدوث الخسائر أو تصعيدها، ويتأثر إدراك المدير للوقت المتاح للتعامل مع الأزمة بعوامل مثل: تعقد المشكلة، مستوى الاجتهاد، والضغط النفسي؛ فكلما زاد تعقد المشكلة زاد إحساس المدير بالضغط النفسي، وزاد شعوره بضغط الوقت، وقلل ذلك من درجة استجابته للأزمة.

وتعرف - كذلك - من خلال ما تتميز به بأنها حال تجابه منظمات الأعمال، تتميز بـ:

1. تداعي الحوادث المهددة لكيان المنظمة في الحاضر والمستقبل.
2. تهديد سمعة القيادات الإدارية وامتيازاته.
3. انتشار الخوف والترقب والحيرة لدى متخذي القرار.
4. ندرة البيانات والحقائق المتاحة واختلاطها.
5. ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرارات.

وتعرف الأزمة - من خلال أثرها - بأنها تمثل تغييرا مفاجئا حادا، غير مرغوب فيه، وهذا يترتب عليه تهديدات غير متوقعة، وله آثار سلبية تتمثل في الخسائر في الموارد البشرية، والثروات الخاصة بالنظام موضوع الأزمة. وثمة اتفاق بين علماء إدارة الأزمات في تعريفهم للأزمة على أنها تتسم بالمفاجأة والتهديد والسرعة والغموض، ويحدث نتيجة لها مجموعة من الآثار السلبية، منها:

1. إعاقة إستراتيجية الإدارة وخطتها الموضوعية للتعامل في ظل الظروف العادية.
 2. عدم قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الصحيحة الحاسمة؛ نتيجة لتدفق كثير من المعلومات عن الأزمة والتي قد تتضارب مع بعضها بعضا.
- ما سبق يتضح أن الأزمة تعد حدثا مفاجئا، ينتج عنه خلل في النظام ككل أو في أحد مكوناته، مما يؤثر بالسلب، وقد يصل إلى حد التهديد للنظام؛ نتيجة تلاحق الأحداث وسرعتها، وغموض المعلومات الني تحيط بالحدث، وتؤثر في قدرة القيادة على اتخاذ القرار المناسب، وبالسرعة التي تحول دون تفاقم الحدث.

2. المفاهيم المرتبط بالأزمة، والتي قد تختلط معها:

ثمة لبس أو خلط ربما يحدث بين مصطلح الأزمة وعدد من المصطلحات الأخرى؛ لذا سيتم تناولها وتحديد الفرق بينها وبين الأزمة، وأهم هذه المصطلحات ما يلي:

أ. الكارثة:

الكارثة من كرت؛ بمعنى الغم. يقال فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد. أما قامس أكسفورد فيعرف الكارثة بأنها حدث يسبب دمارا واسعا ومعاناة عميقة. وتعد الكارثة من أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها. وتعتبر الكارثة عن حال مدمرة حدثت فعلا، ونجم عنها ضرر في الأرواح أو الماديات أو كليهما. كما تعرف الكارثة بأنها: " حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك واخل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات."

فالكارثة قد تحدث لأسباب طبيعية، أو نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية، والكارثة تتسبب في حدوث الأزمة، كالبراكين والزلازل والأعاصير، وذلك حينما يكشف وجود بعض الأزمات التي كانت قائمة بالفعل في المجتمع قبل وقوع الكارثة، إلا إنها كانت في حال كمون ساعد عليها انتشار ظواهر الفساد الإداري... وبناء على ما سبق فإن بعض الكوارث تبرز لنا الأزمات؛ إذ تكون بعض الأزمات في الظل، إما بسبب التجاهل أو تهاون أو عدم مصداقية في المتابعة والإشراف تحت ما يسمى بسياسة غض الطرف.

أوجه الاختلاف بين الأزمة والكارثة:

قد تكون الكوارث أسبابا لأزمات ولكنها بالطبع لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها، والكارثة قد تكون لها أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها، لذا ثمة اختلاف في النظرة إلى الأزمة والكارثة؛ وبناء عليه يمكن إجمال أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي:

1. الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.

2. للأزمات مؤيدون داخليا وخارجيا، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالبا لا يكون لها مؤيدون.

3. في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالبا ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.

4. ويتطلب لمواجهة الكارثة جهد الدولة أو الجهود الإقليمية أو الدولية، وفقا لحجم الكارثة، ومدى الخسائر التي تنجم عنها.

ما سبق يشير إلى أن الأزمة يمكن التنبؤ بها، وبالتالي يمكن الاستعداد لها من خلال التخطيط المستقبلي؛ لمواجهة الأزمات المتوقعة، بخلاف الكارثة التي لا يمكن توقعها، ومن ثم فإن التعامل معها يكون بعد وقوعها.

ب. المشكلة:

تعرف المشكلة بأنها حال من التوتر وعدم الرضا الناجمة عن بعض الصعوبات التي تعوق دون تحقيق الأهداف. وهي باعث رئيس يؤدي إلى

إحداث حال تستوجب البحث والتحليل والتفسير، وهذه الحال تكون - في الأغلب - غير مرغوب فيها. وتتضح معالم المشكلة من حال عدم تحقق النتائج المطلوبة، ولذلك تكون هي السبب الأساسي لحدوث حال غير مرغوب فيها، بل تصبح تمهيدا لأزمة إذا ما اتخذت مسارا معقدا، ويصعب من خلاله توقع النتائج بدقة. والأزمات - في حقيقة الأمر - هي مشكلات جوهرية وقوية وحادة، يتم الشعور تجاهها بانفعال وضغط كبير، واستمرار هذه المشكلات يهدد بقاء المنظمة، ويقضي على رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

كما تعرف المشكلة بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، أوهي عبارة عن تعارض في النتائج أو نقص في الأدلة. وتؤدي المشكلة إلى انعدام التوازن مما يؤدي إلى إعاقة عملية التفكير؛ فالعلاقة بين المشكلة والتفكير علاقة ذات اتجاه واحد؛ تبدأ بالمشكلة وتنتهي بالتفكير، والعلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة؛ فالمشكلة قد تكون سببا في حدوث الأزمة، لكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها.

ويتلخص مفهوم المشكلة في أنها:

- موقف غامض في حاجة إلى تفسير.
- هي حال من عدم التوازن والاتساق بين ما تم وما يجب أن يتم.
- هي انحراف الأداء المخطط (ما يجب أن يكون) عن الأداء الفعلي (ما حدث فعلا).

فالمشكلة أخف حدة من الأزمة ويمكن حلها بأيسر الطرق، ولا تتطلب جهدا كبيرا من أجل حلها، وقد يؤدي حلها إلى تجنب وقوع الأزمة؛ فهي كالشرارة إن

تم إطفائها تم إطفاء النار، وإن تم إهمالها اشتعلت النار، وحلت الكارثة... وحل المشكلة يجب أن يكون نهائياً؛ حتى لا تتحول إلى أزمة.

وقد أصبحت بعض المنظمات تحدد (في هيكلها التنظيمي) إدارة جديدة يطلق عليها مسمى إدارة المشكلات Problem Management، وهذه الإدارة هي إحدى إدارات البحث العلمي في المنظمة، والمهمة الأساسية لهذه الإدارة هي إجراء الدراسات والبحوث المتعمقة للمشكلات التي تواجهها المنظمة، مع وضع جميع المقترحات والتوصيات والحلول الكفيلة بالتعاطي مع هذه المشكلات ومعالجتها والتغلب عليها.

ج. الصدمة:

هي شعور مفاجئ حادث ناتج عن حادث غير متوقع، ويجمع بين الغضب والذهول. والصدمة هي أحد الأعراض الأساسية التي تنجم عن الأزمة، وتحدث عندما تنفجر الأزمة بصورة فجائية سريعة دون إنذار أو تمهيد. ويتطلب التعامل معها استيعاب تأثيرها في أقل وقت ممكن؛ حتى يمكن الوصول إلى جوهر ما نجم عنها؛ ما يخالف التعامل مع الأزمة، والذي يتركز في مواجهة جوهرها، كذلك فإن الإحساس بالصدمة يكون إحساساً سريعاً وطارئاً يختفي ويزول بسرعة.

د. الحادث:

الحادث هو حال فجائية غير متوقعة قد تحدث بصورة سريعة وتنتهي هذه الحال فور انقضاء الحادث؛ بمعنى أنها لا تتسم بالاستمرارية، ولا يكون للحادث امتدادات وتبعات جوهرية، وتختفي آثاره مع اختفاء نتائج وتداعيات الحدث. على سبيل المثال يمكن الحديث عن حادث سير بطريقة معزولة تنفسي

بانقضاء الحادث، أو يمكن الحديث عن أزمة حوادث السير كظاهرة عامة تتسم بالاستمرارية والامتداد.

هـ. الصراع:

وهذا المفهوم يعد من أكثر المفاهيم قربا لمفهوم الأزمة؛ فكثير من الأزمات يكون جوهرها صراعا بين طرفين في المنظمة، أو بين المنظمة كطرف وطرف آخر خارج المنظمة، وتنجم الأزمات عن التعارض والتناقض بين هذين الطرفين. ولكن الفرق الجوهرى بين الصراع والأزمة أن الصراع لا يكون كتأثير الأزمة وشدتها، كذلك فإن الصراع أكثر وضوحا من حيث: أهدافه واتجاهاته وأبعاده وأطرافه، بينما تكون هذه العناصر غير محددة وغير معروفة بوضوح في الأزمة. ويتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة في المنظمة، فهناك صراعات تتبدل وتتغير بين أطرف مختلفة، وبين مستويات متعددة، بينما تبدأ الأزمة وتنتهي بسرعة، وتترك وتخلف وراءها مجموعة من النتائج.

و. الخلاف:

ويدل على وجود حال من التضاد والتعارض والمعارضة، وحال من عدم التطابق في الشكل أو في المضمون، والخلاف يكون - في أوقات كثيرة - أحد الأسباب الرئيسية للأزمة، أو وجها من وجوه التعبير عنها، أو باعثا على نشوئها، ولكنه ليس الأزمة في حد ذاته.

وبناء على ما سبق فإن المفاهيم السابقة قد تختلط بمفهوم الأزمة، ولكن باستعراضها يتضح أنها قد تكون من مسببات الأزمة؛ مثل الكوارث والمشكلة أو الصراع والخلاف، كذلك قد تكون من الآثار الناتجة عن الأزمة؛ مثل الصدمة.

3. إدارة الأزمة:

تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، وإن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد، وتتمثل أهم هذه التعريفات فيما يلي:

* كيفية التعرف على الأزمة بالأدوات الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها.

* وتعرف بأنها: " سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها؛ حتى لا يفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب حرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمائتها".

* وينظر لإدارة الأزمة - تقليديا - على أنها: " مجموعة من الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة".

أما حديثا فإن إدارة الأزمة يتطلب من المدير ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، كذلك توقع ما لا يمكن توقعه. فهي تعني عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد - بدرجة خطيرة - سمعة المؤسسة، وربحياتها أو بقاءها في السوق.

* ويرى البعض أن إدارة الأزمة لها مفهوم مزدوج أو معنى مزدوج، الأول: يعني أن إدارة الأزمة هي: إدارة العمليات في أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، مثل: عمليات الإخلاء في أثناء الحريق، أو إغلاق المحلات، أو سحب المنتجات من السوق. والثاني: يشير إلى أن إدارة الأزمة تعني: " القدرة على إدارة الشركة قبل حدوث الأزمة وبعد حدوثها".

* أوهي أسلوب لتجنب الطوارئ والمواقف الصعبة، وأسلوب للتخطيط؛ لتجنب ما يطرأ من مشكلات، والتعامل مع المواقف الطارئة والمفاجئة؛ حتى يمكن التقليل من نتائجها الخطرة.

* وتعرف بأنها القدرة على إزالة كثير من المخاطر؛ لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المؤسسة أو المنظمة، مما يتطلب استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه ثم تقديم القرارات والرؤى قبل الحدوث.

* وهي نشاط هادف من أجل تفهم طبيعة المخاطر التي يمكن أن تحدث وما ينبغي عمله نتيجة ذلك، واتخاذ التدابير للتحكم في مواجهة الكوارث والتخفيف من حدة نتائجها؛ مما يتطلب الإدراك والتحكم، ويأتي الإدراك من خلال استيفاء المعلومات؛ لتحديد حجم الخطر، واستكشاف البدائل؛ للمواجهة وتقدير الموقف، أما التحكم فيكون من أجل تنفيذ التدابير الهادفة؛ لتلاشي، أو تخفيف حدة الخطر وما يترتب عليه من آثار.

* إدارة الأزمات (بالإنجليزية: Crisis management) الاستعداد لما قد لا يحدث والتعامل مع ما حدث. ولا يخفى على المتابع لسير الأحداث بخاصة السياسية منها ما للأزمات بكل أنواعها من دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على صعيد الهدم أو البناء، وقراءة متأنية لدور الأزمة - بشكل عام - يفضي بنا إلى تلمس خيط يقودنا إلى حقيقة مفادها أن المجتمعات التي اعتمد الهرم القيادي فيها على فرق خاصة و ذات كفاءة في التعامل مع الأزمات كانت أصلب عودا وأكثر على المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوبا مغايرا تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة سلفا مع

بؤر الصراع والتوتر ما أدى - بالتالي - إلى ضعفها وتفككها، فالأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار. و في الأحداث التاريخية الكبرى نجد أنه بين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان، وتشعل الصراع، وتحفز الإبداع، وتطرق فضاءات بكر تمهد السبيل إلى مرحلة جديدة، غالبا ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغييرا مقبلا آخر، وكان لنمو المجتمعات واتساعها، ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات إلى حد أصبح تاريخ القرن السابق - على سبيل المثال - يشكل سلسلة من أزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة، ومن هنا فقد نشأت أفكار جديدة من أجل دراسة الأزمة وتحليلها، ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر، وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعجيلها.

مما سبق يتضح أن إدارة الأزمات يعد من العلوم الإنسانية الحديثة؛ خاصة في مجال الإدارة، ويشير إلى الاستعدادات التي تقوم بها الإدارة على مستوى الدولة أو الدول أو المؤسسات لمواجهة الآثار المترتبة على الأزمة والحد منها، والسيطرة عليها، وهي بذلك تعتمد على قدرة الإدارة على استخدام الأسلوب العلمي الذي يعتمد على التخطيط المستقبلي، والاستعداد المنظم لمواجهة المشكلات التي تهدد تحقيق أهداف المنظمة، وتهدد بقاءها؛ والتعامل معها وإيجاد الحلول لها والعمل على تحييدها؛ ووضع خطط بديلة وتقييم المخاطر المحتملة؛ وذلك بهدف المحافظة على أصول المنظمة وممتلكاتها، و المحافظة على العاملين بها ضد المخاطر المختلفة.

4. الإدارة بالأزمة:

الإدارة بالأزمات تقوم على افتعالها وإيجادها من العدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة التي تواجه الكيان الإداري؛ فمسيان مشكلة ما يتم عند حدوث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً بحيث تغطي على المشكلة القائمة، وتعني افتعال أزمة؛ لتحقيق هدف معين؛ كوسيلة للتغطية أو التمويه على المشكلات القائمة، ووسيلة للتحكم والسيطرة على الآخرين.

فهي تقوم على افتعال الأزمة وإيجادها كوسيلة لتحقيق أهداف معينة لصانع الأزمة، أو تكون نتيجة الارتجال وسياسة رد الفعل، وغياب المنهج العلمي في ظل ظروف عدم التأكد، كما تكون نتيجة لتهميش القضايا والمواقف وتجاهل المستقبل، والاعتماد على أسلوب الإدارة يوماً بيوم.

وفي ظل الإدارة بالأزمة يكون المدير أسيراً لسلسلة متتالية من الأزمات والمشكلات؛ بسبب سوء التخطيط، وعدم العناية بالتوقع وانخفاض فعالية المواجهة، وبالتالي لا يختار المدير ما يفعله وإنما يفرض عليه ما يفعله، وأولوية أموره لا يحددها هو وإنما تحددها الأزمات المتتالية، وبالتالي فبدلاً من أن يدير هو الأزمات يصبح مداراً بالأزمات.

ويحتاج صانع الأزمة إلى معرفة كاملة بالكيان الإداري الذي سيصنع له هذه الأزمة؛ أي يحتاج إلى اختراق جيد لدفاعاته الحصينة إذا كانت لديه هذه الدفاعات، أما إذا لم تكن لديه دفاعات، فإن الأمر يكون أيسر في إحداث دمار وتخريب بمجرد اختيار مجال جوي حساس وتوقيت جيد لانتقال الأزمة مع بعض المساعدة من متواطئين لدعم الضغط الأزموي.

ومن ثم للتفاعل مع الأزمات المفتعلة أو المصنوعة يتعين أن نحصل على إجابات سريعة ووافية عن الأسئلة التالية:

1. كيف ظهرت الأزمة وتطورت أحداثها؟ ... وما موقع بؤرة الأزمة التي بدأت منه؟ وما بوادرها ومؤشراتها التي صاحبت هذا النشوء؟ ... وما العلامات المبكرة التي ظهرت وكذلك الجو والمناخ المساعد التي أحاط بها؟

2. من الأطراف صانعو الأزمة سواء كانوا معلومين أو يعملون في الخفاء؟ ... ومن الذي قدم المساعدة لهم سواء عن عمد أو عن عدم معرفة؟ ... ومن الصانعون في مخطط صناعة الأزمة؟ وما موقعهم الإداري وسلطاتهم التي مكن استخدامها لعرقلة أي علاج للأزمة، أو لزيادة تصعيد تيار صناعة الأزمة؟

3. لماذا تم صنع الأزمة في الوقت الراهن؟ وما الحكمة أو الهدف الحقيقي من وراء افتعال هذه الأزمة؟ وما الذي يرغب صانع الأزمة في إخفائه من وراء افتعال هذه الأزمة؟ وما الذي يرغب في الحصول عليه من مكاسب ومغانم نتيجة لذلك؟

4. ما الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه قوى صنع الأزمة؟ وما الهدف الظاهر؟ وما الهدف أو الأهداف الخفية؟ ... وما النوايا المبنية من قيامهم بصنع هذه الأزمة؟ ... وتحديد ماهية الأزمات الأخرى المتتالية التي سيلجأون إليها إذا ما فشل مخططهم في الوصول إلى ذلك.

5. ما المدى الذي لا يتعين أن تتجاوزه قوى الضغط الأزموبي؟ وما المحاذير الموضوعية لكل منها؟ والحدود المتفق عليها بينها؟ ...

وبمعنى آخر عدم السماح لأي ما من شأنه أن يجعل قوي صنع الأزمة تفقد السيطرة على تيار الأزمة، ويحول هذا التيار إلى تيار جامح كاسح ما حق ساحق يبتلع كل شيء، ويهدد كل شيء... ومن ثم تحديد من القوي العاقلة في هذا الجنون العارم؟

ثانياً: سمات الأزمة:

تم تناول الإطار المفاهيمي لمصطلح الأزمة، والمفاهيم المرتبطة بها، ويتضح من مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات أنها تتسم ببعض السمات التي تميزها عن غيرها، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

وقد ذكر ستيف ألبرت (Steve Albert) في كتابه إدارة الأزمات ست سمات تميز الأزمة وهي:

1. المفاجأة: وتعني أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار، أو قرع للأجراس بل بشكل مفاجئ.
2. نقص المعلومات: وتعني عدم توفر معلومات عن المتسبب بهذه الأزمة، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات، خصوصاً إذا كانت تحدث لأول مرة.
3. تصاعد الأحداث: عند حدوث الأزمات تتوالى الأحداث لتضييق الخناق على أصحاب القرار.
4. فقدان السيطرة: جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة أصحاب القرار وتوقعاتهم فتفقدهم السيطرة والتحكم بزمام الأمور.
5. حالة الذعر: تسبب الأزمة حالة من الذعر فيعمد صاحب القرار إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه.

6. غياب الحل الجذري السريع: الأزمات لا تعطي مهلة أو فرصة لصاحب القرار حتى يصل إلى حل متأن، بل بسرعة لا بد من الاختيار بين عدد محدود من الحلول واختيار أقلها ضرراً.

من خلال استعراض هذه السمات يتضح أن هناك سمات للأزمة عند بداية حدوثها، وفي أثناء حدوثها وبعدها، وهي سمات متداخلة يصعب الفصل بينها، وقد أشارت أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود سمات أخرى غير تلك السمات الست، وتتمثل فيما يلي:

- تتسم أحداث الأزمة بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل، وقد يفقد أحد أطراف الأزمة، أو بعضهم السيطرة على مجرياته.

- أن الأزمة تسبب في بدايتها صدمة وتوتراً وضغطاً، مما يضعف من إمكانية الفصل والمؤثر لمجابهتها.

- تتميز بتغيرات في العلاقات بين أعضاء المنظمة.

- ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (أصحاب المصالح) يؤدي إلى تفاقم الأزمة.

- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة، مع عدم وجود احتمال للخطأ؛ لعدم وجود الوقت الكافي لإصلاح هذه الأخطاء.

- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري، أو سمعة متخذ القرار.

- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمهتمة وغير المهتمة، واتساع جبهة المواجهة.

- تشكل الأزمة نقطة جذب لوسائل الإعلام، وموضوعاً للتداول.

- قد يظهر في الأزمة سلوكيات غير أخلاقية تمس شرف الوظيفة العامة، مثل الرشوة والتزوير .
- أنها - غالبا - ما تظهر سلوكا مرضيا يظهر في صورة عدم كفاءة متخذي القرار في مواجهة الأزمة وفاعليته.
- أن مواجهة الأزمة تتطلب أنماطا تنظيمية غير مألوفة، ونظما وأنشطة مبتكرة تمكن من استيعاب الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة ومواجهتها.
- أن مواجهة الأزمة يتطلب توفر درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات، وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة.
- من السمات الإيجابية للأزمة إمكانية الاستفادة منها، واكتساب خبرات جديدة. من خلا استعراض سمات الأزمة يتضح أنها تتسم بسمات سلبية، مثل: المفاجأة العنيفة، التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد، نقص المعلومات، وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار، وسيادة حالة من الذعر، والتهديد للمصالح والأهداف، ضغط الوقت... ويتضح - كذلك - أنه قد تظهر سمات إيجابية للأزمة، مثل: إمكانية الاستفادة منها، واكتساب خبرات جديدة. وضع نظم وأنشطة مبتكرة تمكن من استيعاب الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة ومواجهتها، توفر درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات، وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة.

ثالثاً: أسباب حدوث الأزمات وتفاقمها:

إذا كانت الأزمات تتعدد في السمات، وهو ما يعني جود سمات عامة للأزمات، إلا إنه يمكن القول إن لكل أزمة سمات ربما تتميز بها عن غيرها، وهو ما يشير إلى تعدد الأسباب المؤدية إلى حدوث الأزمات وتنوعها بتنوع الأزمات نفسها، وبحسب شدتها، ومجالها، كذلك الأزمات على مستوى الدول أو المؤسسات؛ فقد تكون هناك أسباب داخلية وأخرى خارجية، أو ذاتية وموضوعية، أو نتيجة أسباب تخطيطية وتنفيذية... وفيما يلي عرض لأهم أسباب حدوث الأزمات:

1. سوء الفهم:

يمثل سوء الفهم أحد أسباب نشوء الأزمات، وينشأ سوء الفهم نتيجة المعلومات المبتورة أو غير المتكاملة، والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، وهو ما يؤدي إلى تعارض وصراعات. والحل في مثل هذا النوع من الأزمات يكون سهلاً بمجرد توفر المعلومات وإيضاح الحقيقة.

2. سوء الإدراك:

يمثل الإدراك مرحلة استقبال المعلومات التي أمكنه الحصول عليها واستيعابها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، وهو - بذلك - يعد أحد مراحل السلوك الرئيسة؛ إن كل واحد فينا يختلف في تفكيره وإدراكه للأمور، وبالتالي عندما ندرك الأمور بطريقة غير سليمة، فإن ذلك يؤدي - بالطبع - إلى سلوك الاتجاه في اتجاه غير سليم، وانفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري والقرارات التي يتخذها ومن ثم يؤدي تراكم هذه التصرفات -

بشكل معين - إلى إيجاد ضغط مولد للأزمة؛ نتيجة عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري.

3. سوء التقدير والتقييم:

وينشأ من الثقة المفرطة في النفس، والمغالاة في القدرات الذاتية، وهو من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة العسكرية، حيث يكون أحد أفراد المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر؛ وهو ما يعني عدم التقدير السليم لنقاط القوة والضعف للأطراف المختلفة، وعدم الموضوعية في تحليل البيئة الخارجية، وتحديد ما تتطوي عليه من فرص وتهديدات.

4. الإدارة العشوائية:

وهي الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقا لرؤيته الشخصية، ودون تخطيط، وينشأ عن هذا النوع من الإدارة عدد من الأزمات العنيفة التي تهدد الكيان بأكمله. وهذا النوع من الإدارة يعد سببا وباعثا للازمات، بل هو - أيضا وبدرجة أشد خطورة - كمدير للكيان الإداري ومحطم لإمكاناته وقدراته؛ نتيجة سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجه للبيانات والمعلومات.

5. الرغبة في الابتزاز:

يمثل هذا النوع من الأساليب جماعات الضغط وجماعات المصالح؛ لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفعالة في ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف؛ وإخضاعه لسلسلة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع.

6. اليأس:

يعد اليأس - في حد ذاته - أزمة من الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل شبه خطر داهم على متخذ القرار، وهو - أيضا - أحد بواعث الأزمات مثل الإحباط الذي قد يتفاقم ليصبح حالة اغتراب بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه. وتبلغ الأزمة قمتها عندما يحدث انفصام بين مصلحة الفرد ومصلحة الكيان الإداري. وقد يكون اليأس على مستوى الدول - أيضا - باعثا على أزمات حادة وعنيفة ومؤثرة ومدمرة بشدة وذات تكلفة باهظة.

7. الإشاعات:

وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات بل إن كثيرا من الأزمات يكون مصدرها الوحيد الإشاعات التي تم توظيفها بشكل معين، وفي توقيت ومناخ معينين مثل الأزمات العمالية... وذلك باستخدام مجموعة حقائق صادقة ومعلومات من قبل قطاع كبير من الأفراد، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة يفجر الأزمة.

8. استعراض القوة:

يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة، وترغب في قياس رد فعلها أو اختبارها، واختبار مدى تأثيرها على الكيانات الصغيرة وعلى مدى رد فعل الكيانات الأكبر حجما، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة؛ للتأثير على مسرح الأحداث ودون حساب للنتائج والعواقب، وتتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة.

9. الأخطاء البشرية:

وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، ويعود إلى تقاعس بعض العاملين عن القيام بوظائفهم الفنية كما يجب، وخير مثال عليها حادث انفجار مكوك الفضاء (تشالنجر) وما نتج عنه من أزمة عنيفة في الثقة في بعض الهيئات المشرفة على برنامجه، وما أحدثته الأزمة من صدمه في كيان المجتمع الأمريكي كان سببه الأساسي خطأ بشريا.

10. الأزمات المخططة:

وتعني أن الأزمات قد يخطط لها من خارج الكيان الإداري من بعض القوى المنافسة له، وليس شرطا أن يكون سبب الأزمة من داخل الكيان الإداري نفسه. ويطلق عليها - أيضا - الاختناقات الأزموية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع، واحتياجات كل مرحلة من هذه المراحل وظروفها، ومن ثم يمكن إحداث أزمة مخططة.

11. تعارض الأهداف:

وذلك بين صانع القرار ومتخذ القرار، والمنفذ والمستفيد، واختلاف الرؤى بينهم؛ حيث ينظر كل طرف إلى العمل من زاويته والتي قد لا توافق منظور الطرف الآخر لتعارض الأهداف؛ مما قد يؤدي إلى نشو الأزمة؛ نتيجة انهيار الثقة وعدم المصادقية والشك في قدرات متخذ القرار. إن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث الأزمة، خصوصا إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا توافق منظور الطرف الآخر لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة.

12. تعارض المصالح:

حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح على تقوية مركزه للضغط على الطرف الآخر. وهي من أهم أسباب حدوث الأزمات على النطاق الدولي أو المحلي أو حتى داخل الشركات ووحدات النشاط الاقتصادي؛ حيث إن لكل دولة مصالحها، ولكل شركة مصالحها، ولكل فرد - أيضا - مصالحه فإذا ما تعارضت المصالح - بشكل شديد - برز الدافع لنشوء الأزمة.

13. الضغوط:

هناك ضغوط داخلية وخارجية، مثل: المنافسة، التكنولوجية الحديثة، مطالب العاملين... إن تصارع هذه الضغوط مع بعضها يؤدي إلى حدوث الأزمات.

14. ضعف المهارات القيادية:

فالقيادة علم وفن وموهبة؛ فهي تتضمن التعامل مع الناس، لذلك علينا توقع التناقضات والأمور التي لا يمكن التنبؤ بها؛ لأن النفس البشرية معقدة، لذلك من الصعب التعامل معها بمنهجية علمية، إنما علينا أن نفتح أذهاننا، وعلى المدير أن يؤدي دوره بمهارة فائقة.

15. التفسير الخطأ للأمور:

إن الخلل في عملية التقدير والتقييم للأمور، والاعتماد على الجوانب الوجدانية والعاطفية أكثر من الجوانب العقلانية يجعل القرارات غير واقعية، مما يترتب عليها نتائج تؤدي في النهاية إلى حدوث الأزمة.

16. الجمود والتكرار:

حيث يختار بعض المديرين والعاملين طريق الجمود والتكرار في أداء العمل؛ لأنه الطريق الذي يعود بهم سالمين، وهناك كثيرون يضيعون حياتهم منتظرين

انفراج المشكلات، وفي هذه الحال تتراكم المشكلات، وتكون سببا لحدوث الأزمة؛ فلا يقبلون التغيير والتطوير بسهولة؛ حيث يتصف أغلب المديرين بالجمود الفكري والروحي والضميري والتطويري والتشريعي.

17. غياب الفكر الإداري في التعامل مع الأزمات:

ويتمثل ذلك في: عدم ملاءمة التخطيط، والبعد عن التفكير في المستقبل والتدريب للتعامل مع الأزمات، الأدوات والأساليب غير ملائمة مما يجعل المؤسسات غير قادرة على التعامل مع الأزمات، غياب الأساليب العلمية والمراجع التي يمكن أن تمد المديرين والمسؤولين والعاملين ومتخذ القرار بالمعلومات والأنشطة المطلوبة في مواجهة الأزمات، البعد عن التطور في علوم الإدارة والتكنولوجية الإدارية، والبعد عن الاستفادة من نتائج هذه العلوم وأدوات التكنولوجيا في التطوير، المركزية الشديدة وحب السيطرة، ضعف أنظمة الحوافز، الخلل في الممارسات المحاسبية، أو استخدام سياسات محاسبية غير مقبولة.

18. أسباب تعود إلى المنظمة وبيئة العمل:

عدم وضوح أهداف المنظمة (ويترتب عليه عدم وضوح الأولويات، وعدم معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منه)، الخوف الوظيفي (وما ينتج عنه من عدم تشجيع العاملين على إبداء مقترحاتهم، وضعف الثقة بين العاملين)، ضعف العلاقات بين العاملين بالمنظمة مما يؤدي إلى (عدم تفهم وجهات النظر بين العاملين بشأن حل الأزمات، عدم وجود تخطيط مشترك من أجل المستقبل، عدم الثقة والمساندة)، قلة الموارد البشرية والمادية للتعامل مع

الأزمات، الصراع الهدام؛ حيث يؤدي النزاع السلبي وعدم التعاون إلى عديد من الأزمات.

19. الطبيعة المعقدة للنظم:

فقد أدى التقدم التكنولوجي إلى استحداث نظم اجتماعية معقدة ومتداخلة الأجزاء جعلها تسلك سلوكاً خطأ في بعض الأحيان، وتجعل من الصعب على الإنسان أن يتدخل لإصلاحها، كما إن تغير أي جزء يؤثر على سلوك بقية الأجزاء.

20. اعتبارات خارجة عن إرادة الإنسان وقدراته:

مثل الكوارث المختلفة وما يترتب عليها من أزمات.

من خلال استعراض أسباب حدوث الأزمات، يمكن تقسيم تلك الأسباب إلى:

- أسباب خاصة بالإدارة: مثل: غياب الفكر الإداري في التعامل مع الأزمات، سوء الفهم، وسوء الإدراك، وسوء التقدير والتقييم، والعشوائية، وضعف المهارات القيادية، والجمود والتكرار... وجميعها يشير إلى أن الإدارة تمارس بالأساليب التقليدية في ممارسة العمل، وبالتالي فإنها تفتقد للأسلوب العلمي في التعامل مع الأزمة.

- أسباب داخلية خاصة بالعاملين: مثل: ضعف مهارات العاملين في التعامل مع الأزمات، الضغوط وتضارب المصالح، والأخطاء البشرية، واليأس والإشاعات...

- أسباب تعود إلى المنظمة وبيئة العمل: مثل: قلة الموارد البشرية والمالية والمادية، عدم وضوح أهداف المنظمة، الخوف الوظيفي، ضعف العلاقات بين العاملين بالمنظمة، الصراع الهدام.

- أسباب نفسية: اليأس، والإحباط الذي قد يؤدي إلى حال من الاغتراب بين الفرد والكيان الإداري، تعارض المصالح بين الأفراد وجهة العمل...
- وقد تكون الأزمة لأسباب مخططة من خارج المؤسسة أو الدولة، أو نتيجة ضغوط خارجية. وقد تكون الأزمة نتيجة أسباب خارجة عن إرادة الإنسان وقدراته، مثل الكوارث المختلفة وما يترتب عليها من أزمات.

رابعاً: أنواع الأزمات:

تتعدد أنواع الأزمات بتعدد مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية... وتباينها وتشعبها وتداخلها، والخطوة الأولى لإدارة الأزمة بشكل صحيح، هو تحديد نوعها بتعدد معايير الأزمة وطبيعتها، وهي ليست بالعملية السهلة؛ لأن أية أزمة - بحكم طبيعتها - تنطوي على عدة جوانب متشابكة، وبالتالي تنتوع التصنيفات التي تستخدم في تحديد نوع الأزمة، وبناء عليه يمكن تصنيف الأزمات وفق المعايير الآتية:

التصنيف الأول: حسب المراحل:

1. أزمة في مرحلة النشوء.
2. أزمة في مرحلة التصعيد.
3. أزمة في مرحلة الاكتمال.
4. أزمة في مرحلة الزوال.

التصنيف الثاني: حسب المدى الزمني لظهور الأزمة وتأثيرها، وفي هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات:

1. الأزمة الانفجارية السريعة: وتحدث عادة بسرعة وفجأة كما تختفي بسرعة، وتتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة، مثال ذلك: اندلاع حريق ضخم في مصنع لإنتاج مواد كيميائية.

2. الأزمة البطيئة الطويلة: تتطور هذه الأزمة بالتدرج، وتظهر على السطح برغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والتعامل معها، ولا تختفي هذه الأزمة سريعا، بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام، من هنا لابد من تعديل الخطة الموجودة لمواجهة الأزمة، ووضع خطة جديدة والتعامل معها بسرعة ودون تردد.

التصنيف الثالث: حسب أسباب الأزمات: ويمكن تقسيمها حسب هذا المعيار إلى:

1. أزمات تظهر نتيجة تصرف المنظمة أو عدم تصرفها، وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.
2. الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.
3. الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي دخل في حدوثها.
4. الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل والبراكين.
5. ومن الأسباب ما يتعلق بالفرد ذاته، وتعامله مع الكيان الإداري للمنظمة والمجتمع المحلي.
6. ومنها ما يتعلق بطبيعة المجتمع، والترتيب الاجتماعي والصراعات الاجتماعية والمعتقدات السائدة في السائدة في المجتمع.

التصنيف الرابع: حسب حجم الأزمة:

فقد تكون الأزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدى المنظمات أو مؤسسات المجتمع، وقد تكون متوسطة أو كبيرة. ويعتمد معيار الحجم على معايير مادية كالخسائر الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية، ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة.

التصنيف الخامس: حسب المستوى أو النطاق الجغرافي للأزمة:

1. أزمات عالمية تؤثر على العالم كله مثل الحروب.
2. أزمات إقليمية يمكن أن تؤثر على أماكن معينة من العالم.
3. أزمات محلية والتي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق تؤثر على دولة واحدة دون غيرها.
4. أزمات تنظيمية تؤثر على المنظمات داخل الدولة الواحدة.

التصنيف السادس: حسب نوع الأزمة ومضمونها:

فالأزمة قد تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي أو..... ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية أو سياسية أو اقتصادية.... وداخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل: الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية وهكذا.

التصنيف السابع: حسب طبيعة أطراف الأزمة:

استنادا إلى طبيعة الطرف أو الأطراف المنخرطة في الأزمة أو تأثيرها على الدولة يمكن التمييز بين الأزمات الداخلية والخارجية، فإذا تعلق الأمر بأحد جوانب السيادة الخارجية للدولة أو انخرط طرف خارجي في الموقف كانت

الأزمة دولية خارجية، أما إذا ارتبط الأمر بتفاعلات القوى السياسية والمجتمعية في الداخل كانت الأزمة داخلية.

التصنيف الثامن: حسب البعد الزمني:

1. أزمات متكررة الحدوث وبالتالي لها مؤثرات ومؤشرات إنذار مبكر.
2. أزمات مفاجئة وهي التي تحدث دون سابق إنذار.

التصنيف التاسع: حسب شدة أثرها: وتنقسم حسب شدة أثرها إلى:

1. أزمات شديدة الأثر وهي الأزمات التي يصعب التعامل معها.
2. أزمات محدودة الأثر، وهي الأزمات التي يسهل التعامل معها.

التصنيف العاشر: حسب طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة:

تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى نوعية ومضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات ومجموعة متعلقة بالأعطال والفشل، وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة والخسائر الفادحة وتهديدات نفسية والأمراض المهنية.

التصنيف الحادي عشر:

اقترح خبراء إدارة الأزمات أن يتم تصنيفها إلى أزمات فنية، اقتصادية، بشرية، اجتماعية، تنظيمية، وتتمثل في:

- * حوادث وتلوث بيئي "عيوب في السلع والخدمات بسبب الصناعة. * الفشل في النظم على مستوى كبير. * حوادث صناعة أو عيوب بالمصانع. *
- * الكوارث الطبيعية. * تدمير في الحاسبات الآلية. * الاستيلاء على الحكم بالقوة. *
- * أخطاء معلوماتية. * الأزمات الحكومية. * الأزمات الدولية. * إفلاس. *
- * القتل والخطف. * خلل تنظيمي. * سوء الاتصال. * خطف المديرين والقادة. *

نشوية الناس والقتل. * شائعات. * الإضراب العمالي. * أعمال غير مشروعة.
* المقاطعات. * الاغتصاب والتحرش الجنسي. * أمراض بسبب الوظائف.

التصنيف الثاني عشر: وهناك من يصنف الأزمات وفقا لما يلي:

1. أزمات ترتبط بالسلع والمنتجات أو الخدمات.
2. أزمات ترتبط بالأفراد.
3. أزمات ترتبط بالبيئة الطبيعية أو الطقس أزمات تنشأ نتيجة حوادث أو تصرفات غير رشيدة داخل أو خارج منظمات الأعمال.
4. أزمات ترتبط بالبيئة الطبيعية أو الطقس، أزمات تنشأ نتيجة حوادث أو تصرفات غير رشيدة داخل منظمات الأعمال أو خارجها.
5. أزمات ترتبط بالبيئة الداخلية للمنظمات.
6. أزمات ترتبط بالاقتصاد أو النظام والحياة الاقتصادية.
7. أزمات ترتبط بالتكنولوجيا.

من خلال العرض السابق يتضح أن الأزمات تتنوع بتنوع المجالات المختلفة؛ فمنها الأزمات: السياسية والاجتماعية والتربوية والاقتصادية والصحية... ومنها ما هو على نطاق جغرافي ضيق مثل الأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن أو المحافظات أو المناطق داخل الدولة. ومن الأزمات ما هو قومي عام يؤثر على المجتمع، وهناك أزمات دولية ولها تأثير على مختلف دول العالم. كما تتباين الأزمات في حجمها؛ منها: الصغير والمتوسط والكبير. ومن الأزمات ما هو مادي وما هو معنوي. وثمة أزمات بسبب السلوك الإنساني وأخرى خارج إرادة الإنسان. ومن

الأزمات ما يصعب التعامل معها، ومنها ما يسهل التعامل معها... إن معرفة نوع الأزمة وطبيعتها يساعد في تحديد طرق مواجهتها.

خامسا: أبعاد الأزمة:

- باستعراض أنواع الأزمات نجد أنها تتميز بأبعاد رئيسة تتمثل في الآتي:
1. البعد الزمني: ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة؟ والمدى الحالي الذي مازالت قائمة خلاله، وتوقعات استمرارها مستقبلا؛ لأن هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات التي تسهم في القضاء على الجذور التاريخية، وإجراءات مواجهتها مستقبلا.
 2. البعد الموضوعي: ويعني معرفة موضوع الأزمة ونوعها، هل هي اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية؟ أم خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع؟ كذلك يجب تحليل موضوع الأزمة.
 3. البعد التأثيري: بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة، فإذا كانت الأزمة تأخذ شكل أزمة ارتفاع أسعار، فلا بد من تحديد آثارها على المجتمع بصفة عامة وعلى الأمن بصفة خاصة، بوضع الإجراءات الوقائية المناسبة لمواجهة الآثار الأمنية السلبية لتلك الأزمة.
 4. البعد المكاني: ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التي كانت - وما زالت - تعاني منها حاليا، ويساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة.
 5. البعد البشري: ويتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد الذين تشملهم الأزمة ونوعياتهم.

6. البعد المؤسسي: ويتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد التي ستشارك في اتخاذ الإجراءات، وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية للأزمة.
7. البعد البيئي: ويقصد به التعرف على الظروف المحيطة بالأزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها، وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة التي تسببت في نشوئها واستمرارها حالياً ومستقبلاً.

سادساً: أهداف إدارة الأزمات:

لقد أصبحت الأزمات واقع حياة وواحدة من متطلبات عصر العولمة وإفرازاته. إن السمة العامة لعصرنا الحالي هو ظاهرة عصر المؤسسات؛ حيث تركز النظم السياسية المعاصرة على أهمية المحافظة على سيادة الدولة وضمان هويتها وأمنها الوطني أو القومي، وفي الوقت نفسه تسهم الخطط والسياسات التنموية في التخطيط والتطوير الإداري والتقني؛ من أجل الاستمرار في النمو وتحقيق الرفاهية، وهذه المراكز تسير جنباً إلى جنب مع التوجهات المستقبلية، واستقراء الأزمات المتوقعة وما تفرزه من تحديات سياسية وإدارية.

إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة؛ بهدف درء أخطارها أو تخفيفها عن طريق الاستعدادات اللازمة للأزمات المنتبأ بها وبعدها، وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية. وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط الآتية:

1. توفير القدرة العلمية على الاستقراء والتنبؤ بمصادر التهديد الواقعة والمحتملة، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.

2. تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لإدارة الأزمة، وإنشاء مركز لقيادة العمليات.

3. العمل على تقليل التأثير السلبي والضرر للأزمات على الأفراد والجماعات؛ إن علم إدارة الأزمات يهدف إلى تقليل تأثير الأزمات على حياة البشر؛ فهو علم تتبع خصوصيته من جنس ما يعمل على معالجته.

4. وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعاناة خلال فترتها.

5. العمل على العودة إلى الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات الاستعادة وإجراءاتها.

6. ويهدف علم إدارة الأزمات إلى قهر الأزمة وإملاء الإرادة على صانعيها، وهو أمر يستلزم أولاً وأخيراً قوة إرادة وجلد وصبر في إدارة الأزمات؛ فالتعامل مع الأزمات يكون إما بالتدخل السريع الحاسم وفور حدوث الأزمة أو العلم بها، وبذلك يمكن من حصر الأزمة، والتغلب عليها والسيطرة على إفرزاتها، والاستفادة منها أو ترك الأمور تسير على ما هي عليه، وترك الأزمة تحل نفسها، وفي هذه الحال قد تتفاقم الأمور وتخرج عن السيطرة، خاصة عندما يكون الموضوع متعلقاً بنزاع دولي قد يتطور إلى حرب دولية، أو قد تنتهي الأزمة وتتضاءل وتتلاشى، وهذا ما يضيف عليها عديداً من الأشكال والأنماط والمراحل بدورة حياة الأزمة.

7. كما يهدف إلى التعرف على الأزمة والقوى الصانعة لها والمؤيدة لها، وطريقة تحاشي وقوع الأزمة وتخفيف آثارها إذا ما وقعت، والتعامل معها بعلمية وحرفية والسعي إلى الاستفادة من نتائجها.

8. لقد أصبح المنهج العلمي هو الأسلوب الأمثل للتعامل مع الأزمات، وكل أزمة تضيف إلى هذا العالم مزيدا من المعرفة في طريقة التعامل مع الأزمات، إن إدارة الأزمات هي إدارة علمية عملية تفاعلية ومستمرة، وعلينا أن نتعامل مع عالم تحاك فيه المؤامرات والأزمات كجزء من عصر العولمة، أن نتعامل معه بروح الثقة والانتصار.

9. إن إدارة الأزمات تتطلب أن يتوفر عنصران هما: الرغبة والقدرة؛ فهما الأساس الذي تبنى عليه ركائز التعامل مع الأزمة، فيصبح التعامل مع الأزمة غير ممكن إذا غاب أحدهما، فالرغبة قد يسهل خلقها؛ لأنها ربما تسبب مكاسب للمتأثرين بالأزمة، أما القدرة فإننا نحتاج أن تكون بأعلى درجات القوة في أشد حالات الضعف.

10. جمع القوى وحشدها من أجل امتصاص إفراسات الأزمة في أشد حالاتها، ثم إيقافها أو تحويل جزء منها إلى مكاسب جديدة، بالمقدور الوصول إليها أو جنيها قبل حصول الأزمة، إن هذا المفهوم هو جوهر ما يسعى إليه علم إدارة الأزمات.

الفصل الثاني

متطلبات إدارة الأزمات

تمهيد:

تعد إدارة الأزمات علما له منهجه وأصوله وقواعده، والتي تتطلب التعامل مع الأزمة باستخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وبذلك يمكن من حصرها، والتغلب عليها والسيطرة على إفرزاتها والاستفادة منها.

إن علم إدارة الأزمات يهدف إلى تقليل تأثير الأزمات على حياة البشر؛ فهو علم تتبع خصوصيته من جنس ما يعمل على معالجته، ويهدف إلى التعرف على الأزمة والقوى الصانعة لها والمؤيدة لها، وطريقة تحاشي وقوع الأزمة، وتخفيف آثارها إذا ما وقعت، والتعامل معها بعلمية وحرفية، والسعي إلى الاستفادة من نتائجها.

لقد أصبح المنهج العلمي هو الأسلوب الأمثل للتعامل مع الأزمات، وكل أزمة تضيف إلى هذا العالم مزيدا من المعرفة في طريقة التعامل مع الأزمات حتى أصبح علم إدارة الأزمات علما متجددا؛ حيث يتم ترتيب نظرياته وطرقه وتشكيلها بصورة مستمرة.

إن إدارة الأزمات هي إدارة علمية عملية تفاعلية ومستمرة، ولا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية أو الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم؛ لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أية تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها.

لذا سوف يتم في هذا الفصل تناول متطلبات إدارة الأزمات وفقا للمحاور التالية:

مراحل حدوث الأزمة، وأسس التعامل مع الأزمات، والمتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات، وإستراتيجيات مواجهة الأزمات، ومراحل إدارة الأزمات، وعوامل النجاح في إدارة الأزمة.

أولاً: مراحل حدوث الأزمة:

لكي نتمكن من مواجهة الأزمات وإدارتها بشكل جيد، وفهم أبعادها ومسارها، لابد من تعرف مراحل حدوث الأزمة، وتتعدد الرؤى التي تناولت مراحل حدوث الأزمة، وتختلف مسميات تلك المراحل، إلا إنها تشير إلى ما قبل حدوث الأزمة، وفي أثنائها، وما بعدها. وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى أن الأزمة تمر في عدة مراحل، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين والكتاب على عدد هذه المراحل، بل يتباينون في تقسيماتهم لمراحل تطور الأزمة، وتتباين آراء الباحثين والكتاب في عدد ومسميات المراحل التي تمر بها الأزمة، لكن هذا التباين هو تباين شكلي وليس اختلافا في المضامين الجوهرية للأزمة، وهناك تقسيمات متعددة لمراحل حدوث الأزمة، وفيما يلي عرض لتلك التقسيمات:

الأول: ويتناول مراحل حدوث الأزمة وفق المسميات التالية:

1. مرحلة ميلاد الأزمة:

يطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل مبهم ينذر بخطر غير محدد المعالم، ويعود هذا الأمر - أساسا - إلى غياب كثير من المعلومات حول أسبابها، تطوراتها أو المجالات التي سوف تخضع لها أو تمسها. وتحتاج مرحلة ميلاد الأزمة من

صاحب القرار توفير متطلبات أساسية لمواجهتها والقضاء عليها قبل أن تنمو بشكل أكبر، ولعل من أبرز هذه المتطلبات قوة متخذ القرار وحسن إدراكه وخبرته في إفقاد الأزمة لمرتكزات النمو، ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة، أو إيقاف نموها مؤقتا دون أن تصل حدتها لمرحلة الصدام.

2. مرحلة نمو الأزمة:

تنمو الأزمة في حال حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الأزمة)، حيث تتطور من خلال المحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها، وفي مرحلة نمو الأزمة يتزايد الإحساس بها، ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها؛ نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها.

3. مرحلة نضج الأزمة:

تعد من أخطر مراحل الأزمة؛ إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق، فعندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة، فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع، والتي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها، ويكون الصدام في هذه المرحلة محتوما.

4. مرحلة انحسار الأزمة:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا مهما من قوة دفعها، ويجعلها تختفي تدريجيا، غير أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه، لذلك ينبغي أن يكون لدى القيادة بعد نظر في مرحلة انحسار الأزمة؛ قصد متابعة الموقف من مختلف

جوانبه، وهذا الأمر يسمح بتجنب ظهور عوامل جديدة تبعث في الأزمة الحيوية، وتجعلها قادرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

5. مرحلة تلاشي الأزمة:

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد - بشكل كامل - قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها؛ حيث تتلاشى مظاهرها وتأثيراتها، وتمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد انحسارها وتقلصها التدريجي،

الثاني: وتتناول مراحل حدوث الأزمة وفق المسميات التالية:

1. مرحلة الصدمة:

وهو ذلك الموقف الذي يتكون نتيجة الغموض، ويؤدي إلى الإرباك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري، وهي مرحلة تتناسب - عكسياً - مع مدى معرفة الإنسان وإدراكه.

2. مرحلة التراجع:

تحدث هذه المرحلة بعد حدوث الصدمة، وتبدأ بوادر الاضطراب والحيرة بالظهور بشكل متزايد، ويصاحب ذلك أعراض منها زيادة حجم الأعمال التي لا جدوى منها (الأعمال الفوضوية).

3. مرحلة الاعتراف:

وهنا تتجلى عقلانية التفكير - فيما بعد امتصاص - الصدمة؛ حيث تبدأ عملية إدراك واسعة ومراجعة للأزمة؛ بغية تفكيكها.

4. مرحلة التأقلم:

وفيها يتم استخدام إستراتيجيات معينة، بالإضافة إلى استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة للتعامل والتخفيف من آثار الأزمة، وما لم يتم التعامل

بذكاء وحذر في هذه المرحلة فإن الأمور سوف تتجه بخط بياني نحو الكارثة. وقد أطلقت على هذه المرحلة تسميات أخرى من أبرزها، مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة اكتشاف إشارات الخطر، وهي بهذا المعنى أولى خطوات إدارة الأزمة، تليها مجموعة أساليب وقائية وسيناريوهات معينة تتابع أحداث الأزمة، وتحدد لكل فرد في فريق الأزمة دوره بمنتهى الوضوح، وتهيئ وسائل عمل تحد من الإضرار وتمنعها من الانتشار.

5. مرحلة استعادة النشاط:

وتشتمل على إعداد برامج قصيرة وطويلة الأجل وتنفيذها، والتي سبق وأن تم اختبارها بنجاح على أزمات مشابهة، وعادة ما تكتنف هذه المرحلة روح الحماس، والتي تقود إلى تماسك الجماعة وتكاتفها في مواجهة الخطر.

الثالث: ويتناول مراحل حدوث الأزمة وفق المسميات التالية:

1. مرحلة الإنذار المبكر:

وهي عبارة عن مرحلة تحذيرية لاستشعار الأزمة، وتتمثل بالإشارات والإرهاصات الأولى التي تنذر بحدوث أزمة، وإذا لم يتم إدراكها فإن مرحلة التأزم تأتي سريعة، وقد يكون الإنذار مباشرا يمكن إدراكه، وقد يكون غير مباشر.

2. مرحلة التأزم:

وهي مرحلة نشوء الأزمة وتسمى - أيضا - مرحلة الأزمة الحادة، فعندما ينتهي الإنذار تبدأ مرحلة التأزم، أو كما يصفها الناس بالأزمة ويتحدثون عن وجودها، وهي نقطة اللاعودة، وقد تكون أقصر المراحل، ويصبح الوضع فيها معقدا؛ نتيجة لوصول الأزمة إلى ذروتها.

3. مرحلة انفجار الأزمة:

عندما لا تتمكن المنظمة من التحرك في مرحلة التأزم، أو أنها أخفقت في اتخاذ القرار المناسب، أو أنها لم تستطع السيطرة على متغيرات الموقف، فإن المنظمة ستعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والعنف، ومن ثم تعرض مستقبل المنظمة للخطر.

4. مرحلة الأزمة المزمنة:

وتتم فيها الصحو، والتعرف على أسباب الأزمة، وتقدير الضرر وتحديد المسؤولية، وتحليل الذات، وتضميد الجراح، وقد تستمر إلى فترة طويلة نسبياً، وفيها يتم التخطيط والتحليل لما حدث، واتخاذ الإجراء المناسب.

5. مرحلة حل الأزمة:

وهي مرحلة إدارة الأزمة، ويتم فيها السيطرة على الأزمة، وحساب الطريقة المباشرة لحل الأزمة، والتفكير بالطرق والأساليب والوسائل التي تسرع من هذه المرحلة فتحل الأزمة مرة واحدة.. الوضع المثالي لهذه المرحلة، أن تأتي المرحلة الأولى. ولكن قد تفلت زمام الأمور من يد المسؤول أو المدير، وقد تنزلق الأحداث وتصل إلى مرحلة الأزمة الحادة الأزمة المزمنة، ومعنى ذلك أن تكمل الأزمة دورتها وتصل إلى مراحلها كافة.

التقسيم الرابع لمراحل الأزمة: وفقاً لهذا التقسيم فإن مراحل الأزمة هي:

1. مرحلة تقدير الموقف: يتم في هذه المرحلة تحديد وتقييم مستوى الخطر المحيط بالمنظمة.

2. مرحلة التحذير: في هذه المرحلة يتم إصدار التحذيرات إلى أصحاب السلطات، وتوجيه النصائح لاعتماد مقاييس وأدوات وقائية.

3. مرحلة التأثير: هذه المرحلة تعكس تأثير المنظمة بالأزمة، ويتم فيها تنفيذ إستراتيجيات إدارة الأزمة.

4. مرحلة التعافي من الأزمة: في هذه المرحلة تتعافى المنظمة من الأزمة.

التقسيم الخامس لمراحل حدوث الأزمة:

هناك من يقسم مراحل الأزمة إلى المراحل الأربع الآتية:

1. مرحلة الأزمة التحذيرية:

هذه المرحلة هي مرحلة تحذير وإنذار بالأزمة، وهي تعبر عن نقطة تحول واضحة وجوهية في المنظمة، ويطلق بعض الباحثين على هذه المرحلة اسم: "مرحلة ما قبل الأزمة". إن إدراك هذه المرحلة وتشخيصها هو أمر في غاية الأهمية؛ إذ إن الفشل في تشخيص هذه المرحلة في وقتها يؤدي إلى أن تضرب الأزمة المنظمة بقوة كبيرة؛ حيث إن معنى عدم إدراك المرحلة الأولى هو أن تجد المنظمة نفسها أمام المرحلة الثانية مباشرة، وهنا فإن حدة الأزمة وشدها تكون أكبر وأضخم بكثير.

2. مرحلة الأزمة الحادة:

بدخول المنظمة في مرحلة الأزمة الحادة فإنها تكون قد تجاوزت المرحلة الأولى (المرحلة التحذيرية)، ويكون من غير الممكن العودة إلى المرحلة السابقة، ويكون قد فات الأوان على استعادة ما فقدته المنظمة من خسائر وأضرار (على الأقل في هذا الوقت)، ويكون التركيز هنا على منع وقوع خسائر وأضرار إضافية أو تقليلها، نتيجة تصاعد حدة الأزمة ودخولها في المرحلة الثانية (مرحلة الأزمة الحادة).

3. مرحلة الأزمة المزمنة:

هذه المرحلة هي المرحلة التي تعقب مرحلة الأزمة الحادة، وهي أطول مراحل الأزمة (من حيث مدتها الزمنية)، وعندما يكون لدى المنظمة خطة واضحة وفاعلة لإدارة الأزمات، فإنها تكون أكثر قدرة على إدارة هذه المرحلة وتقصير مدتها الزمنية (والتي كلما طالت تلحق أضرارا وخسائر إضافية)، وقد أثبتت إحدى الدراسات أن المنظمات التي لا تمتلك خططا لإدارة الأزمات تعاني من طول المدة الزمنية لهذه المرحلة، والتي قد تصل إلى ما يقارب ثلاثة أضعاف المدة الزمنية لهذه المرحلة في المنظمات التي تمتلك خططا لإدارة الأزمات.

4. مرحلة تسوية الأزمة:

تركز إدارة المنظمة جهودها - في هذه المرحلة - على تسوية الأمور وإعادةها إلى وضعها الطبيعي الذي كانت عليه قبل بداية المرحلة الأولى، ويكون ذلك بافتراض أن المنظمة نجحت في تجاوز المراحل الثلاث السابقة ووصلت إلى هذه المرحلة، وتركز إدارة المنظمة - أيضا - في هذه المرحلة على الإمساك بزمام الأمور بسرعة وحزم، وتحويل نقطة التحول (التي حدثت) إلى فرصة حقيقية للمنظمة، تستفيد منها بصورة إيجابية.

ويكون نجاح إدارة المنظمة في هذه المرحلة أكثر فاعلية إذا كانت قد نجحت في رصد تحذيرات الأزمة في المرحلة الأولى (المرحلة التحذيرية)، وتقل فاعلية إدارتها في هذه المرحلة إذا لم تكن قد نجحت في ذلك، وفي هذه الحال تكون التحديات أمامها أكبر ويجب أن تبذل جهودا فوق العادية من أجل تسريع تحقيق تسوية نهائية وحاسمة للأزمة.

التقسيم السادس لمراحل حدوث الأزمة:

هناك من الباحثين من يقسم مراحل الأزمة إلى أربع مراحل أساسية، وفيما يأتي توضيح لكل مرحلة من هذه المراحل:

1. مرحلة التحذير من الأزمة والتخطيط لمواجهتها:

هناك من يطلق عليها اسم مرحلة ما قبل Pre-Crisis Stage، وهذه المرحلة هي مرحلة حاسمة، وهي المرحلة الأهم من بين مراحل الأزمة، كما إن أدراك المنظمة للتحذيرات في هذه المرحلة هو أمر مهم لها وكبير الفائدة Beneficial سواء كانت قادرة على تجنب الأزمة أو عدم تجنبها.

2. مرحلة الأزمة الحاسمة والخطرة:

تعد المرحلة الأولى أكثر المراحل أهمية؛ لأنها تزود المنظمة بالأدوات التي تمنع الأزمة أو تكبح جماحها، أما المرحلة الثانية (مرحلة الأزمة الحاسمة والخطرة Critical Crisis Stage) فهي أكثر المراحل صعوبة؛ لأنها تمثل البداية الحقيقية والفعالية للأزمة.

إن رد الفعل الأولي (في هذه المرحلة) من الأشخاص القريبين من الأزمة يتسم بالذعر الشديد والخوف والرعب الجماعي، ويكون الهدف الأساسي خلال هذه المرحلة هو السعي إلى البقاء، وأغلب الأشخاص في هذه المرحلة يكون همهم الوحيد ألا تلقى عليهم مسؤولية الفشل، وألا يواجه إليهم اللوم على الإخفاق.

3. مرحلة استعادة الثقة:

في مرحلة استعادة الثقة Regaining Credibility Stage تنتظر الإدارة إلى الأزمة بصورة أوسع وأشمل، ويجري فيها وضع عناوين أساسية لفروع الأزمة

وتشعباتها ونتائجها وعواقبها. وإذا كانت الإدارة قد نجحت في إدارة المرحلة الثانية بصورة فاعلة، فإن المرحلة الثالثة ستأخذ شكل الخلاصة المختصرة للأحداث، ولكيفية أداء الواجبات بالصورة الأفضل، وتسجيل وتوثيق الملاحظات المهمة والمشاركة التي تتعلق بكيفية الاستمرار في الإعداد لهذه المحنة في المستقبل.

4. مرحلة العودة إلى انتظام العمل:

إذا نجحت المنظمة في تجاوز المرحلة الثانية بنجاح، فإنها تدخل إلى مرحلة العودة إلى انتظام العمل *Returning to Business as Usual*، وتكون المنظمات التي تصل إلى هذه المرحلة قد اكتسبت جانبا مهما من الخبرة ومن المعرفة، وتكون قادرة على إدراك التحذيرات المبكرة للأزمات ورصدها في المستقبل. وتقوم فلسفة إدراك الأزمات على عدم وجود نهاية تعبر عن الرضا الذاتي (رضا المنظمة عن نفسها)؛ أي إن عليها أن تعمل باستمرار على تحسين خططها وتطويرها؛ لمنع الأزمات وتجنبها ومواجهها.

ثانيا: أسس التعامل مع الأزمات:

أصبحت الأزمات واقع حياة، ومقوما من مقومات الوجود، وأساسا ومرتكزا من متطلبات عصر العولمة، ومع تنامي الخبرة وازدياد المعرفة بطرق إدارة الأزمات، إلا إنه ما زال للاعتبارات والمهارات الشخصية لمدير الأزمة جانب كبير في قرار التعامل معها وبدائله، ومن ثم فما زال البعض يعطي للموهبة والمهارة الشخصية دورا رئيسا وأساسا في إدارة الأزمات.

إن التعامل مع الأزمات هو أحد الاختبارات الرئيسة التي تظهر مدى كفاءة الإدارة؛ فالمواقف الصعبة هي التي تحدد - بشكل كبير - مدى علم المديرين

ومعرفتهم وخبرتهم، وتحدد قدرتهم على مواجهة الأحداث الصعبة، ومن ثم فإن الرؤية الصحيحة، والقدرة على التحليل السريع الصائب، والشجاعة والقدرة على اتخاذ القرار، وفوق كل هذا الشجاعة على الاعتراف بالأخطاء وعدم التنصل من المسؤولية، كل هذا وغيره لا يتم الحكم عليه إلا من خلال الأزمة. ويهدف التعامل مع الأزمة إلى قهر الأزمة وإملاء الإرادة على صانعيها، وهو أمر يستلزم - أولاً وأخيراً - قوة إرادة وجلد وصبر في إدارة الأزمات، ومواجهة الأزمة - منذ نشأتها مروراً بمرحلة الحد من خطرها وحتى التغلب عليها - تتطلب الالتزام بعدة مبادئ أساسية هي بداية نجاحها، وتتمثل مواجهتها في الآتي:

1. تحديد الأهداف والأسبقيات:

وهذا العامل الخاص بتحديد الأهداف يعد من أهم عوامل النجاح في مواجهة الأزمة ولاسيما الهدف الرئيس الذي كثيراً ما يكون غير واضح؛ فمعرفة السبب الرئيس يمثل 50 % من معالجة الأزمة ومواجهتها، ولا بد من تنسيق الأهداف وتحديد أسبقيتها؛ إذ إن الهدف الرئيس المتمثل في مواجهة الأزمة برمتها قد يكون غير ممكن أو خارج الإمكانيات والقدرات المتاحة فيعمد إلى تجزئته، وتحديد الهدف لا يعني انتفاء عامل المخاطرة الذي قد ينطوي على بعض الإخفاقات أو النجاحات.

2. حرية الحركة وسرعة المبادأة:

وتعد هذه الخطوة هي أول خطوات تحقيق الهدف؛ إذ تتأى بمتخذي القرار عن التأثير بالصدمات، وتتيح لهم المبادأة التي تخضع الأزمة لعامل رد الفعل العكسي الذي يمكن من السيطرة عليها والحد من خطرها.

3. المباغثة:

وتحقق المفاجأة السيطرة الكاملة على الأزمة ولفترات ملامة؛ حيث إن إعلان أسلوب مواجهتها يمكن أن يسفر عن فشل الجهود المبذولة لحلها، وفي المقابل فإن نتائج المفاجأة تتيح الحد من خطرها والقضاء عليها، ولتحقيق المباغثة لابد من الكتمان الشديد في حشد القوى المكلفة بالتعامل مع الأزمة، ولتوصيلها إلى أقرب ما يمكن من الهدف.

4. حشد القوى وتنظيمها:

إن امتلاك القوة يعد من عوامل النجاح في مواجهة الأزمة، وإحداث التأثير المطلوب في المحيط المحلي والدولي وفقاً لنطاقها. وتنظيم القوى يهدف إلى حشد الإمكانيات المادية والبشرية كافة، وتعبئتها معنوياً تعبئة تمكنها من مواجهة الأزمة والقضاء عليها، وتتضمن القوة مقومات متعددة بعضها مرتبط بمكان الأزمة، والآخر يرتبط بزمانها والمرحلة التي بلغت.

وحشد القوة وتنظيمها يتضمن خمسة جوانب أساسية، هي:

- أ. القوة الجغرافية الناتجة من تفاعل الإنسان مع المكان والموارد البيئية.
- ب. والقوى الاقتصادية التي تتمثل في الموارد المتاحة.
- ج. القوة العسكرية من حيث حجمها ونوع تشكيلاتها وروحها المعنوية.
- د. الجانب التأثيري وهو الجهد التأثيري المنظم في الرأي العام في الداخل والخارج بما يحد من قدرة الطرف الآخر وفعاليته ويضعف قواه.
- هـ. مراعاة التقنيات والخبرات البشرية التي يمكن تفعيلها لمواجهة الأزمة؛ حتى لا يكون الحشد وهمياً

5. التعاون والمشاركة الفعالة:

إن الإمكانيات المتاحة قد تعجز عن التعامل مع الأزمة سواء المحلية أو الدولية، لذا كان لا بد من الاستعانة على مواجهة الأزمة بمساندة خارجية؛ حيث يؤدي هذا التعاون إلى تضاعف الطاقات على المواجهة، وتساعد - كذلك - على اتساع الرؤية والشمول والتخصص وتكامل المواجهة والسرعة والدقة؛ نظرا لتنوع الخبرات والمهارات...

6. السيطرة المستمرة على الأحداث:

إن التلاحق السريع والمتنامي لإحداث الأزمة يزيد من حدة آثارها السلبية التي يمكن أن تتجم من استقطاب عوامل خارجية داعمة له، ولذلك كان لا بد من المعرفة الكاملة بأسباب الأزمة وتطورها، والقوى الداعمة لها؛ حتى يمكن التعامل معها والسيطرة عليها.

7. التأمين الشامل للأشخاص والممتلكات والمعلومات:

إن التأمين المادي للأشخاص والممتلكات يعد ضرورة حتمية لمواجهة الأزمة؛ حيث يجب توفير حد أدنى من التأمين الطبيعي للأشخاص والممتلكات والمعلومات قبل حدوثها وتوفير سبل الوقاية منها، وكذلك التأمين الحيوي الإضافي عند حدوث الأزمة، ولذا يجب مواجهة قواها بقوى أشد منها؛ لإيقاف تناميها، والحد من امتداد مجالاتها، وقوامه هو تكوين احتياطات فعالة قد يحتاج إليها الكيان للتغلب على الأزمة، فوجود نظام للتأمين هو ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، وهذا النظام يحول دون اختراق الجانب المعادي، ويحجب المعلومات عنه، ويعزله داخليا وخارجيا، وهو بداية نهاية الأزمة.

8. المواجهة السريعة لإحداث الأزمة:

لقد أصبحت الأزمات سريعة التطور؛ نتيجة التطور العلمي الذي يشهده العالم، والذي يؤثر - بشكل كبير - على طبيعة الأزمات وتأثيرها وهو ما يستدعي التصدي السريع لها، ويحتاج ذلك إلى وجود كوادر علمية مدربة على مواجهة الأزمات. وإذا كانت المواجهة السريعة أمرا حيويا، فإنها يجب أن تتسم بالدقة؛ كي لا تتزايد حدة الأزمة.

9. الاقتصاد في استخدام القوة:

إن الإسراف في استخدام القوة يعد إهدارا للإمكانات؛ من حيث نفقتها مقارنة بمعدل الأمان الذي وفرته، ورد الفعل العكسي الناتج عن الأزمة، كذلك الإفراط والمبالغة في استخدام القوة يكون لهما رد فعل، وتحويل مظاهر الأزمة العلنية إلى ضغط مستتر يصعب متابعته أو ملاحظة تطوره بشكل دقيق، لذا لا بد أن تخضع الإمكانات والقدرات المخصصة لمواجهة الأزمة لحسابات دقيقة بعيدا عن الإسراف في استخدام القوة.

ثالثا: المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات:

يتطلب التعامل مع الأزمة وإدارتها استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل، ومن هذه الأساليب:

1. إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:

أو مرحلة العمل الإداري في مواجهة الأزمات؛ بمعنى وجود خطط معينة يجب اتباعها من حيث التعامل مع عناصر الأزمة، ومحاولة الإمساك بزمام المبادرة وغيرها. لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية

أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم؛ لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أية تطورات غير محسوبة يصعب عليه احتمال ضغطها. ويقوم المنهج الإداري العلمي على أربع وظائف أساسية هي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. (وسوف يتم الإشارة إليها في الفصل الرابع).

2. تبسيط الإجراءات وتسهيلها:

لا يعقل أبداً أن تخضع المعالجة أو التعامل مع الأزمات للإجراءات نفسها المنصوص عليها في معالجة المشكلات المختلفة؛ فالأزمة لا تنتظر أحداً أو تتوقف لحين استكمال إجراء إداري معين، بل إن خطرها يزداد وخسائرها تمتد كلما كان هناك تجاهل لعنصر الزمن، بل إن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة.

فالأزمة - عادة - ما تكون حادة وعنيفة وتهدد حياة الكيان الإداري، وتحتاج إلى التدخل السريع والحاسم والسليم أيضاً، ومن ثم فإن تبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث، ومعالجته بسرعة، والأدوات والمعدات والقدرة على استخدامها تساعد على حسن السيطرة على الأحداث وسرعتها، ووقف تصاعدها ومنع تفاقمها، وإزالة ضغط الأزمة وامتصاصه، وإفقاذه تأثيره، ومن ثم خطورته على الكيان الإداري.

3. التواجد المستمر في مواقع الأحداث:

لا يمكن معالجة أزمة ونحن غرباء، أو لا نعيش أحداثها، أو هناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، ويساعد التواجد المستمر في مواقع

الأحداث على توفير المعلومات الضرورية اللازمة لمتخذ القرار؛ حتى يكون على بينة كاملة بتطورات الأحداث.

كما إنها تحتاج إلى الفهم الكامل، والفهم الكامل لا ينشأ عن تغييب متخذ القرار أو عن الغياب بعيدا عن الأزمة أو عن مواقع أحداثها، أو عن عدم معرفة من القائمون بها؟، ويتطلب الأمر الحضور الدائم والتواجد في موقع الأحداث وهو أمر كفيل بإيقاف تصاعد الأزمة، فضلا عن أن الحضور في مواقع الأحداث يتيح معرفة ما يحدث أولا بأول، ومن ثم التدخل الفوري بالشكل الكمي الذي يتطلبه ويحتاجه الموقف.

كما إن التواجد في مواقع الأحداث وإحساس الطرف الآخر الصانع للأزمة، وكذلك القوى المؤيدة له بهذا التواجد أمر له نتائج نفسية الملموسة، المؤثرة في ردود فعل ليس - فقط - صانع الأزمة حركته، ولكن - أيضا - على حلفائه ومناصره ومؤيديه، وعلى القوى المحايدة التي يحاول جذبها إلى أتون الأزمة؛ لتأييده ودعمه.

4. تفويض السلطة:

تفويض السلطة هو من أهم المتطلبات الإدارية في إدارة الأزمات، حيث تتيح لفريق مواجهة الأزمة ولقائده حرية الحركة والتصرف، وفقا لما يمليه عليه الموقف الذي يواجهه، خاصة أن تفويض السلطة يعطى في شكل تفويض عام أو تصريح عام بالتصرف، وبالتالي يكون أفضل لمواجهة الأزمة؛ حيث إن قصور المعلومات أمر وارد، وعدم معرفة النتائج المحتملة للمواجهة، أو توقعها - بشكل كبير - أمر طبيعي في التعامل مع الأزمات شديدة التعقيد، أو ذات الطابع الحاد.

5. فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:

تحتاج إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف، وكثيرا ما تستخدم سياسة الباب المفتوح، كأداة للحصول على المعلومات والإبقاء على سلامة قنوات الاتصال.

وفي حقيقة الأمر فإن سياسة الباب المفتوح تعد من أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمات أو استفحالها، وفي الوقت ذاته تحقيق الاتصال الفعال الذي يوجه الجهود، ويوحدها بشكل منظم لتحقيق الأهداف الموضوعية، خاصة أن الظروف التي يواجهها متخذ القرار عند إدارته للأزمة متغيرة.

6. تقدير موقف الأزمة:

لابد أن يشمل تقدير موقف الأزمة تحليلا كاملا لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث، وإمكان السيطرة عليها.

7. تحديد الأولويات:

بناء على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.

8. الوفرة الاحتياطية الكافية:

لا يمكن معالجة أية أزمة أو التعامل معها من خلال عجز أو قصور سواء عن الحركة لمواجهة قوى صنع الأزمة ووقف تصاعدها، أو عن مقاومتها، أو عن التعامل معها والتصدي لها؛ فالأزمة تحتاج إلى الاستعداد وإلى الوفرة الاحتياطية الكافية والمناسبة للتدخل لمقاومة أي قصور أو عجز.

وتحتاج الأزمة إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة، والتي يمكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة، وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة. ووجود وفرة احتياطية تعبوية مناسبة، تساعد على سرعة التصدي للأحداث، ووقف تدهور الموقف، ومنع القوى المعادية من انتهاز الأزمة كوسيلة مناسبة لتدمير الكيان الإداري، أو إهدار الثقة فيه.

9. إنشاء فرق مهمات خاصة:

وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية؛ حيث إنه ونظرا لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها، فإنه من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة؛ وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعال حسب نوع المهمة وحجمها، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال.

10. توعية المواطنين:

في الحقيقة لا يمكن مواجهة أية أزمة بفاعلية دون إعلام، وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة؛ حيث إن وعيهم

بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد خطط إعلامية وتوعوية وتنفيذها في هذا الإطار، كما إنه يتطلب حملة إعلامية على المستويات كافة، تستخدم مختلف وسائل الاتصال الجماهيري وأساليبه من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة، والمساعدة التي ينتظر المواطنون تقديمها.

11. الخطة الإعلامية في الأزمة:

تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل الأزمة وفي أثنائها وبعدها؛ نظرا لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهملش الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذا يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة؛ بحيث يتولى الإلقاء بجميع التصريحات عن الأزمة.

رابعا: إستراتيجيات مواجهة الأزمات:

تتعدد الطرق والإستراتيجيات التي يتم استخدامها من قبل المنظمات والكيانات المختلفة لإدارة الأزمات، ويقسمها البعض إلى الطرق والإستراتيجيات التقليدية، والطرق والإستراتيجيات غير التقليدية لإدارة الأزمات...
الطرق والإستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات:

والطرق والإستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات، هي مجموعة من الأساليب التي استخدمتها المنظمات في أغلب دول العالم حين كانت تواجه الأزمات، وهي أساليب ذات طابع خاص، وهذا الطابع الخاص ينبع من خصوصية الأزمة التي تتعرض لها هذه المنظمات، وهذه الأساليب التقليدية لا تنجح -

غالبا - في تقديم العلاج الفاعل والكامل للأزمة، بل قد تنجح في المعالجة المؤقتة للأزمة، لكن هذه الأزمة قد تخدم لمدة من الزمن، ثم تعود من جديد أكثر شدة وأعنف قوة، وتتعدد الإستراتيجيات والطرق التقليدية ومنها:

1. إنكار الأزمة:

وهذا الأسلوب يقوم على الإنكار الكامل للأزمة، وعدم الاعتراف بوجودها؛ حيث تدعي إدارة المنظمة أن الأوضاع في المنظمة على خير ما يرام، وفي أحسن صورها، ولا يمكن أن تكون أفضل من ذلك، وتؤكد إدارة المنظمة على أنها قد حققت إنجازات كبيرة، وهذه الإنجازات تعود بمنافع كبيرة على جميع أصحاب المصالح، وترى الإدارة أن كل من ينكر هذه الإنجازات (التي تدعي الإدارة أنها تحققت) فإنه خائن وجاحد ومنكر للجميل، ويعمل ضد الأهداف الاستراتيجية لأصحاب المصالح.

ولتحقيق النجاح المؤقت لهذا الأسلوب فإن إدارة المنظمة تستخدم أدوات متعددة أهمها: التعتيم الإعلامي، استخدام الدكتاتورية القهرية، السعي إلى السيطرة الكاملة على كل مجريات الأمور، الاستمرار في عدم الاعتراف بالأزمة، تقديم الادعاءات والتبريرات بأن الأوضاع في المنظمة في أحسن حالاتها، محاولة العزل الكامل لكادر المنظمة عن مجريات الأزمة، مهاجمة الأطراف التي تشير إلى وجود الأزمة واتهامها بالتخريب وعدم الولاء التنظيمي، استخدام الدعاية في الترويج لمواقف إدارة المنظمة المنكرة للأزمة، عدم السماح بتسريب أية أخبار عن المنظمة إلى الخارج، ومعاقبة كل من يخالف عقوبة شديدة، وتستخدم هذه الطريقة في ظل وجود إدارة أوتوقراطية شديدة التسلط.

2. كبت الأزمة:

ويطلق عليه - أيضا - أسلوب تأجيل ظهور الأزمة، ويركز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة، ويتعامل مع الأزمة بدرجة عالية من العنف؛ من أجل القضاء عليها في مراحلها الأولى، وتسعى إدارة المنظمة إلى التضيق على قوى الأزمة وإغلاق جميع المنافذ والطرق التي قد تنفذ من خلالها لتعظيم الأزمة وتصعيدها، كما يجري التركيز على إضعاف قوى الأزمة من خلال التخلص من قادتها، إن المنظمة المستخدمة لهذا الأسلوب تكون في ظل إدارة متسلطة ومستبدة.

3. بخس الأزمة:

إن جوهر هذا الأسلوب هو التركيز على تقليل من شأن الأزمة والتقليل من أهميتها والتقليل من شأن أسبابها وتأثيراتها ونتائجها وانعكاساتها، هذا الأسلوب يتطلب أن تعترف إدارة المنظمة بالأزمة أولا (الاعتراف بها كحدث حصل في المنظمة)، لكن توضح إدارة المنظمة أن هذه الأزمة مجرد حدث عابر وغير مهم، لا يؤثر على سير أعمال المنظمة وأنشطتها، ويجري التعامل معه بالوسائل والأدوات المناسبة، وأنه في طريقه إلى الانتهاء والزوال، وسوف تعود المنظمة سريعا إلى توازنها وسابق عهدا قريبا. وتفيد هذه الطريقة - فعلا - في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية حين تكون المنظمة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه.

4. تنفيس الأزمة:

ويطلق عليها طريقة تنفيس البركان؛ حيث تلجأ الإدارة إلى تنفيس الضغوط داخل البركان؛ للتخفيف من حال الغليان والحيلولة دون الانفجار. هناك أنواع

من الأزمات يتأخر انفجارها، ولكن تستمر دوافعها بالتصاعد، وتندر بأن انفجار الأزمة سيكون مروعا وقويا جدا عندما تحين ساعة الصفر؛ حيث إن تأخر انفجار الأزمة يكسبها قوة كبيرة عندما تحدث وتقع، ولذلك، فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى استخدام أسلوب تنفيس الأزمة. وفكرة هذا الأسلوب هي إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب الأزمة ودوافعها، والعمل على إثارتها مما يؤدي إلى إشغال قوى الأزمة في هذه القضايا، فيؤدي ذلك إلى استنزاف جانب من قوة الأزمة، وربما يؤدي إلى القضاء على أسباب الأزمة ودوافعها. وتتسم هذه الطريقة بشيء من الديمقراطية؛ حيث يعبر مسببو الأزمة ومؤيدوها عن آرائهم من خلال المناقشات المتعددة وتدرجيا تهدأ الأمور.

5. عزل قوى الأزمة:

وفيه تقوم إدارة المنظمة برصد القوى الصانعة للأزمة وتحديدها وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها؛ لمنع انتشارها وتوسعها، وبالتالي يسهل التعامل معها. وفقا لهذا الأسلوب، فإنه يتم تقسيم قوى الأزمة إلى: القوى التي تصنع الأزمة، القوى المؤيدة للأزمة، القوى المهمة بالأزمة.

وعزل قوى الأزمة يتم من خلال إقامة عوائق وحواجز تحول دون هذه القوى، وهذه العوائق والحواجز مختلفة ومتنوعة، فقد تكون عوائق وحواجز إدارية أو مالية أو اقتصادية أو قانونية أو أية عوائق وحواجز أخرى تحقق عزل قوى الأزمة بصورة تؤدي إلى السيطرة على الأزمة، وعدم انتشارها وتعاظم آثارها في المنظمة. ويتم بطرق منها: إرسال محركي الأزمة إلى المهمات وظيفية أو عملية مع بعض الإغراءات كالمكافآت، نقل محركي الأزمة إلى أقسام وفروع بعيدة جغرافيا، ترقية محركي الأزمة إلى مناصب أعلى منفصلة عن الأزمة.

6. تشكيل لجنة لبحث الأزمة:

حيث تلجأ بعض الإدارات إلى استخدام أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة المنظمة البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن قوى الأزمة، فيؤدي تشكيل هذه اللجنة (التي تتضمن أطرافاً متعددة من المنظمة) إلى حصول إدارة المنظمة على البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بقوى الأزمة، ومعرفة القوى الحقيقية التي تقف وراء الأزمة، والتعرف على الدوافع والأسباب الحقيقية وراء هذه الأزمة، ومن ثم يكون لهذه اللجنة جانبان:

الجانب الأول: معرفة من الذين تسببوا بوجود أزمة، ومن ثم التعامل معهم بإحدى طرق التعامل المعروفة والتي تتيح السيطرة عليهم، وتحويلهم من أعداء خطرين إلى قوة مستأنسة تحت السيطرة والتحكم.

الجانب الثاني: تمييع الموقف وإفقاد الأزمة قوة الدفع الخاصة بها، خاصة مع اتساع نطاق البحث وامتداداته إلى مجالات فرعية متشعبة ومتداخلة ومتشابكة، وفي الوقت ذاته عدم ظهور أية نتائج إيجابية ملموسة.

7. إخماد الأزمة:

وتلجأ المنظمات إلى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة، وتهدد بقاء المنظمة ووجودها، وتؤدي إلى انهيارها بالكامل، ويقوم هذا الأسلوب على الصدام العلني أو العنيف مع القوى المسببة للأزمة، بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية في التعامل مع الأزمة وإدارتها، والمبرر الأساسي الذي تقدمه إدارة المنظمة هو أن وجود المنظمة وبقائها في خطر شديد.

وثمة مجموعة من الأساليب السلبية التي قد يلجأ إليها بعض القيادات لإدارة الأزمة، وتعد من الطرق التقليدية لإدارة الأزمة، ومنها:

أ. الهروب المباشر: حيث يترك المسؤول مجال الأزمة وتأثيرها والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في المواجهة، واستعداده لتحمل نتائج الهروب.

ب. الهروب غير المباشر: وذلك عن طريق الإصابة ببعض الأمراض الصحية التي تستدعي الانتقال بعيدا عن مجال الأزمة، سواء كانت الإصابة حقيقية أو مصطنعة.

ج. التنصل من المسؤولية: وتعني إلقاء المسؤولية على الآخرين، وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية في ظاهرها إلا إنها لا تغير من الواقع الفعلي.

د. التركيز على جانب آخر: حيث يتحاشى المسؤول الفشل في مواجهة الأزمة بالتركيز على عامل آخر من الموضوع وليس في صميم الأزمة، أو يركز على جانب يستطيع أن يحقق فيه بعض النجاح.

هـ. الإسقاط: وفيه يعمل المسؤول على تغطية تصوره في مواجهة الأزمة بالتركيز على عيوب الآخرين والقصور في أدائهم، ويركز على أنه حذر كثيرا بإمكانية حدوث الأزمة.

الطرق والإستراتيجيات غير التقليدية لإدارة الأزمات:

وفيهما يكون استخدام المنهج العلمي في مواجهة الأزمات أكثر ضرورة وحتمية لمواجهتها، وقد ظهرت هذه الإستراتيجيات نتيجة التطورات التي شهدتها الكيان الإداري لاسيما لاختلاف نوع الأزمات وشكلها وطبيعتها، وهي إستراتيجيات مختلفة عن الإستراتيجيات التقليدية وأكثر فاعلية، وأصبحت ملائمة

لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته، ويمكن تلخيص هذه الإستراتيجيات فيما يلي:

- أ. الدراسة التحليلية للأزمة والسيطرة عليها.
 - ب. التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة.
 - ج. الاتجاه إلى العمل في فريق يكون من بينهم الخبير والمتخصص والفني، ويعمل الفريق بالمشاركة الديمقراطية.
 - د. أسلوب احتواء الأزمة.
 - هـ. أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها، وتعد من أنجح الطرق غير التقليدية لمواجهة الأزمات، وذلك عن طريق: الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها، والتوجه إلى ناحية أخرى لإفقاد الأزمة قوتها.
- وفيما يلي أهم هذه الطرق:

1. طريقة فرق العمل:

وهي من أكثر الطرق استخداما عندما تنتشعب الأزمة وتتداخل، من خلال إشراف متخصصين بالمجالات المختلفة؛ لمواجهتها مواجهة علمية وعدم إغفال نقاطها، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة؛ حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل. وهذه الطرق إما أن تكون طرقا مؤقتة، أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها وتهيئتها؛ لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

2. طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:

وهي أكثر الطرق تأثيرا، وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصرا بشريا. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة، وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل ديمقراطي شفاف. وهذا الأسلوب شديد التأثير عندما تتعمق الأزمة بالعنف البشري، وعادة ما يستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية كالسلوك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي الحر؛ إذ يعلن مدى الأزمة وخطرها وأسلوب مواجهتها، وتحدد واجبات أبناء المجتمع ومسئولياتهم؛ تمهيدا للقضاء على الأزمات.

3. طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات أو طريقة الوفرة الوهمية:

وهي من الأساليب النفسية التي يلجأ لها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة، السريعة ومتلاحقة الأحداث، والتي تنذر بخطر مدمر للكيان الإداري، مع وجود عامل نفسي مصاحب قد يعمل على إيجاد حال من الفزع، ويحفز عوامل الأزمة ومن أمثلتها: الأزمات التموينية التي تتصل بإحدى السلع الضرورية، مثل: الخبز، الدقيق... حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات، فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت أزمة، وتستخدم هذه الطريقة - غالبا - في المنظمات الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج، وبذلك يمكنها مواجهة أزمة النقص بالمواد الخام.

4. طريقة احتواء الأزمة وتحويل مسارها:

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود، وفيها يتم حصر الأزمة بنطاق محدود، وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها، وذلك من خلال التركيز على الاستماع إلى مطالب قوى الأزمة، والتفاوض معهم من خلال

قنوات تفاوض رسمية تمثلهم كالتنقابات والأحزاب. وتستخدم في الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها، ومثال ذلك الأزمات العمالية، حيث يتم استخدام طرق الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات؛ حتى يتم حصر الأزمة بنطاق محدود، وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها، وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة، ويتم احتواء الأزمة عن طرق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها، ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها، ويتم الاحتواء من خلال:

- أسلوب الخيارات الضاغطة: مثل التشدد والتهديد المباشر.
- أسلوب الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة، ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.

5. طريقة تصعيد الأزمة:

وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة، فيعمد التعامل مع الموقف إلى التصعيد؛ لئلا هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة، ورغم أن طبيعة المصالح والغايات والأهداف تحتم وجود هذا التكتل إلا إنها قد تسمح به في بداية تكوين الأزمة، ولفك هذا التكوين يتم العمل على تصعيد الأزمة بشكل أو بآخر؛ حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح، حيث يتفكك التكتل ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر.

6. طريقة تفتيت الأزمات:

وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة، وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة؛ لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة، ومعرفة تفاصيل العوامل المسببة للأزمة، وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع

المحتملة لأعضاء هذه التحالفات، ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة، وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة قابلة للحل.

7. تفرغ الأزمة:

يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم الأزمة وتجزئتها إلى أزمات فرعية، وإيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة للأزمة؛ ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته، وتفرغ الأزمة يكون على ثلاث مراحل:

أ. مرحلة الصدام: أو المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة ككل؛ لمعرفة قوتها، وتماسك القوى التي أنشأتها.

ب. مرحلة وضع البدائل أو الأهداف البديلة لكل طرف من قوى الأزمة، وفيها يقوم الكيان الإداري بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام.

ج. مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل في ضوء الأهداف والمصالح الأكثر إلحاحاً وأهمية له، وتركيز الجهود على محاولة استقطاب كل طرف بما يناسبه، والعمل على امتصاص الأزمة وتذويبها وإزالة شدتها وحدتها، عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة... ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة محاور أهمها:

- تحديد ماذا تريد كل مجموعة من مجموعات قوى الأزمة.
- تحديد ماذا تريد المنظمة من كل مجموعة من مجموعات قوى الأزمة.

- تحديد ما يمكن أن تقدمه المنظمة لكل مجموعة من هذه المجموعات (تحديد حدود تنازل المنظمة لصالحهم في أثناء عملية التفاوض).
- تحديد ما يجب أن تمارسه المنظمة من ضغوط على كل مجموعة من قوى الأزمة؛ لإجبار هذه المجموعات على قبول ما تعرضه المنظمة في عملية التفاوض.

- تحديد الآثار المترتبة على تحقيق بعض مطالب مجموعات قوى الأزمة.
- تحديد أشكال المغريات التي يمكن أن تستخدمها المنظمة كأدوات استقطاب فاعلة في أثناء عملية التفاوض مع مجموعات قوى الأزمة.
8. طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:

وهي من أصعب الطرق غير محاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف التقليدية للتعامل مع الأزمات، ويطلق عليها اسم المواجهة العنيفة أو الصدام المباشر، وغالبا ما تستخدم في حال عدم توفر المعلومات، وفي حال التيقن من عدم وجود البديل، وتسمى بالتفجير الداخلي للأزمة أو بالصدام المباشر، وتستخدم حينما ترى المنظمة أن هناك خطرا مدمرا للمنظمة ويهدد بقاءها، وهنا تلجأ المنظمة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها، ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

- ضرب مؤيدي الأزمة بشدة والهجوم على فكر الأزمة.
- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.
- استهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال إبعادهم، وربما تصفيتهم، وإيجاد قادة بدلاء للأزمة أكثر اعتدالا يمكنهم تحويل اتباع الأزمة من جهودهم السلبية لمسارات أخرى إيجابية.

من خلال استعراض الإستراتيجيات والطرق التقليدية وغير التقليدية في إدارة الأزمات يتضح أن ثمة إستراتيجيات يتم استخدامها من قبل الإدارة لمواجهة الأزمات، ويعتمد تطبيق إستراتيجية معينة على المهارات الشخصية لفريق المواجهة، ونمط القيادة، والظروف المحيطة بالأزمة، والإمكانات والقدرات المتاحة. ويمكن اختيار إحدى الإستراتيجيات وتطبيقها في أثناء المواجهة مع الأزمة، إلا إنه يمكن تغيير الإستراتيجية طبقاً لمراحل الأزمة ونوعها وحدتها. وبناء على ما سبق فإن من أهم الإستراتيجيات التي يمكن تطبيقها في مواجهة الأزمات، ما يلي:

1. إستراتيجية التعامل العنيف مع الأزمة:

وهذه الإستراتيجية تستخدم مع الأزمة المجهولة التي لا يتوفر عنها معلومات كافية، كما تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم، ومع الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات، ومع الأزمات التي يفيد العنف في مواجهتها. وفي إطار هذه الإستراتيجية يتم تنفيذ عدة تكتيكات متباينة، هي:

أ. التدمير الداخلي للأزمة: وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة، وضرب الوقود المشعل للأزمة، أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها، والتأثير في تفكير محركيها، والسعي إلى خلق صراع داخلي بين القوى المسببة للأزمة ومحاولة استقطاب بعضها.

ب. التدمير الخارجي للأزمة: وذلك بالحصار الشديد للعناصر والقوى المسببة للأزمة، وقطع مصادر الإمداد عنها، وتجميع القوى الخارجية التي تعارضها، ومحاولة إقحامها في إطار الأزمة؛ سعياً إلى تدمير مقوماتها.

2. إستراتيجية الحد من نمو الأزمة:

وفي إطار هذه الإستراتيجية يمكن قبول الأمر الواقع، وبذل الجهد لمنع تدهوره، وفي الوقت نفسه السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة، وعدم الوصول إلى درجة الانفجار وهذه الإستراتيجية تستخدم في حال التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات... ويعتمد تكتيك هذه الإستراتيجية على ما يلي:

- الاستماع لقوى الأزمة، والتعامل بحرص مع القوى المسببة والمحركة للأزمة.
- تقديم بعض التنازلات وتلبية بعض مطالب القوى المسببة؛ من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة.
- العمل على تخفيف حدة الأزمة من خلال النصح والتوجيه.
- تقديم المساعدة والدعم للقوى المعارضة للأزمة.

3. إستراتيجية تجزئة الأزمة:

تعتمد هذه الإستراتيجية على دراسة العوامل المكونة للأزمة والقوى المؤثرة فيها وتحليلها، وخاصة في الأزمات الكبير والقوية؛ بحيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل؛ وبالتالي يسهل التعامل معها، ويمكن في هذه الإستراتيجية خلق تعارض في المصالح بين أجزاء كبيرة للأزمة والصراع على قيادة الأجزاء واستمالتها، وتقديم إغراءات لضرب التحالفات.

4. إستراتيجية إجهاد الفكر الصانع للأزمة:

ويمثل الفكر الذي يصنع الأزمة ويقف وراءها في صورة اتجاهات معينة ذات تأثير شديد على قوة الأزمة، وتركز هذه الإستراتيجية على التأثير في هذا الفكر، وإضعاف الأسس التي يقوم عليها؛ حيث ينصرف عنه بعض القوى وتضعف

الأزمة، ويمكن هنا استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر، ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.

5. إستراتيجية دفع الأزمة للأمام:

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة، تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، ويستخدم في هذه الإستراتيجية تسريب معلومات غير صحيحة، أو استخدام الشائعات في إذاعة معلومات عن بعض الانهيارات الناجمة عن الأزمة، وتقديم تنازلات تكتيكية؛ لتكون مصدرا للصراع بين القوى المسببة للأزمة ثم يستفاد منها.

6. إستراتيجية تغير المسار أو تغيير اتجاه الأزمة:

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة، والسير معها لأقصر مسافة ممكنة، ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة. وهذه الإستراتيجية تستخدم الخيارات التالية:

- الانحناء للعاصفة.
- السير في اتجاه العاصفة نفسه.
- محاولة إبطاء سرعة العاصفة.
- تصدير الأزمة إلى خارج مجال الأزمة.
- إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة.
- استثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

7. إستراتيجية التأثير السلبي في الفكر المحرك للأزمة:

والفكر المحرك للأزمة هو مجموعة القيم والاتجاهات ذات التأثير الشديد في قوة الأزمة، وهذه الإستراتيجية تحاول إضعاف هذا الفكر؛ وذلك لتخفيف الضغط الذي تسبب في ظهور الأزمة وتناميها. ولتحقيق ذلك تتبع هذه الإستراتيجية التكتيكات التالية:

- التشكيك في مبادئ القوى المكونة للأزمة وقيمها.
- محاولا اجتذاب بعض القوى المرتبطة ارتباطا ضعيفا لفكر الأزمة.
- السعي إلى تضامن وهمي مع الفكر المحرك للأزمة؛ لإحداث انقسام داخلي فيها.

خامسا: مراحل إدارة الأزمات:

تعددت الآراء حول تحديد مراحل إدارة الأزمات، فمنهم من عددها على أنها خطوات للتدخل في الأزمة، ومنهم من حددها في شكل خطوات للقائد وقت الأزمات، ومنهم من عرض منها للتعامل مع الأزمات. كما إن معظمهم ذكرها في مراحل محددة أحيانا تكون ثلاث مراحل، أو خمس، ويمكن تحديد مراحل إدارة الأزمات كما يلي:

التقسيم الأول: قسم خطوات التعامل مع الأزمة إلى أربع مراحل هي:
التقدير، التخطيط التدخل، حل الأزمة.

التقسيم الثاني: قسم مراحل إدارة الأزمات حسب خطوات القائد وقت الأزمة إلى سبع خطوات هي:

1. تكوين فريق عمل لوقت الأزمات.
2. تحديد الأهداف وقت الأزمات.



3. تخطيط الوقت أثناء الأزمات.

4. الارتفاع بالمعنويات وقت الأزمات.

5. الإبداع والتجديد في المواقف الصعبة.

6. حل المشكلات وقت الأزمات.

7. التغيير وقت الأزمات.

التقسيم الثالث: قسم خطوات التعامل مع الأزمة إلى ست مراحل لإدارة

الأزمات، وذلك كما يلي:

المرحلة الأولى: تجنب الأزمة.

المرحلة الثانية: الإعداد لإدارة الأزمة.

المرحلة الثالثة: الاعتراف بوجود الأزمة.

المرحلة الرابعة: احتواء الأزمة.

المرحلة الخامسة: تسوية الأزمة.

المرحلة السادسة: الاستفادة من الأزمة.

التقسيم الرابع: قسم مراحل إدارة الأزمات وفق المنهج التكاملي كمنهج للتعامل

مع الأزمات وذلك كما يلي:

1. مرحلة اختراق جدار الأزمة.

2. مرحلة التمركز وإقامة قاعدة للتعامل مع عوامل الأزمة بعد اختراقها.

3. مرحلة الانتشار السريع لتدمير عناصر الأزمة، وشل حركتها، ودفعها بعيدا

عن أماكن السيطرة.

4. مرحلة التحكم والسيطرة على موقع الأزمة.

5. مرحلة التوجيه لقوى الفعل الإرادي الصانعة للأزمة إلى المجالات الأخرى.

التقسيم الخامس: قسم خطوات التعامل مع الأزمة إلى ثلاث مراحل لإدارة الأزمات، وهي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الأزمة:

وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي - غالبا - ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج عنها الأزمة؛ لأن الأزمة - عادة - لا تنشأ من فراغ، وإنما يسبقها - عادة - مشكلة - لا تعالج علاجاً مناسباً؛ فالمجاعة - مثلاً - تسبقها مشكلة زراعية أو اقتصادية تؤدي إليها، والحرب يسبقها صراع فشلت الدولة في احتوائه، ولذلك فإن مرحلة ما قبل الأزمة تتطلب عدداً كبيراً من الإجراءات والاستعدادات التي تسهم في مواجهة الأزمة، ومن بين تلك الاستعدادات إجراءات الحماية والتأمين والمعلومات ووضع الخطط والخطط البديلة، وتشكيل لجان إدارة الأزمة على كل المستويات.

المرحلة الثانية: مرحلة أثناء الأزمة:

وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة؛ حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة، كما يستخدم مهاراته المكتسبة من التدريب والاستعداد لمواجهة الأزمة، فهي بالتالي مرحلة التطبيق العملي للتدابير المعدة مسبقاً للتعامل مع الأزمة.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الأزمة:

وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناجمة عن حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار هو جزء مهم من عملية إدارة الأزمة؛ لأن الهدف الرئيس من أسلوب إدارة الأزمة هو تقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن، ويتم الجزء الرئيس من الجهود الموجهة لذلك في مرحلة التعامل مع الأزمة، إلا إنه لا بد أن تتخلف

عن الأزمة بعض الآثار بصورة أو بأخرى، كما إن التعامل مع الأزمة تنتج عنه دروس مستفادة، مما ينتج عنها من السلبيات أو الإيجابيات، ومن ثم فإنه يتم في هذه المرحلة علاج آثار الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها. ومن الملاحظ أن هذه المراحل الثلاث ليست بينها حدود فاصلة بشكل قاطع، بل تتداخل هذه المراحل وتتشابك درجة كبيرة، فعلى سبيل المثال تستخدم الإجراءات المعدة قبل حدوث الأزمة، ويتم في أثناء التعامل مع الأزمة الإعداد لتلافي الآثار الناجمة عنها والتمهيد لذلك، وهذا التمهيد ضرورة وأساسي لنجاح المرحلة اللاحقة لحدوث الأزمة.

التقسيم السادس: قسم خطوات إدارة الأزمة إلى أربع مراحل وهي:

1. تلطيف أو تخفيف حدة الأزمة.

2. الاستعداد والتحضير.

3. المواجهة.

4. إعادة التوازن.

ويتفق معظم الكتاب والباحثين على المراحل الخمس لإدارة الأزمة؛ بهدف العمل على درء وقوعها أو التخفيف من آثارها، بل والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وهي:

المرحلة الأولى: اكتشاف إرشادات الإنذار ومؤشراته:

حيث ترسل كل أزمة قبل حدوثها - بوقت كاف - إشارات تحذيرية مبكرة ومنتالية ومكررة، وتحدث الأزمات - عادة - بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات التحذيرية، ويؤثر مستوى وعي الإدارة - بشكل كبير - على كيفية تعاملها مع الأزمة؛ إذ تصر المنظمات المستهدفة للأزمات على تجاهل الإشارات

التحذيرية، ومعاقبة من ينذر المنظمة بتلك الأزمات؛ فالثقة الزائدة تجعلهم يعتقدون أنهم محصنون، وغير قابلين لحدوث أضرار.

وتتمثل في التصرفات التي تتخذ للحد من أسباب الأزمة وتقليل مخاطرها، وتتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ ويشير إلى قرب وقوع الأزمة، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة؛ حيث يستقبل المديرون عديدا من أنواع الإشارات في الوقت نفسه، ويكون من الصعب عليهم التقاط الإشارات الحقيقية والمهمة، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة. إن جرس الإنذار أو صفارة الخطر هما بداية التعامل الإيجابي للدفاع عن النفس، وهو أمر مشروع وواجب.

المرحلة الثانية: الاستعداد/ المنع والوقاية:

و تمثل الأنشطة الهادفة إلى تغطية الإمكانيات و القدرات و تدريب الأفراد و المجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة، و يجب أن يتوفر لدى المؤسسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، و يتلخص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة و معالجتها قبل أن تستقل و يصعب علاجها، و السعي من أجل منع الأزمة من الوقوع أو أن نديرها بشكل أفضل، و يتطلب ذلك إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات، و توقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث، و اختبار ذلك كله؛ حتى يصبح دور كل فرد مألوفا و واضحا.

إن النظام الوقائي الذي يجب أن يتوفر لدى المنظمة في هذه المرحلة يمكن أن يمنع امتداد الأزمة وانتشارها لباقي أجزاء المنظمة؛ عن طريق وضع الخطط والسيناريوهات المناسبة؛ لمواجهة الأزمة وتقليل خطرها.

ويطلق على المرحلتين: الأولى والثانية، الإدارة بالمبادرة للأزمات، وإذا قامت المنظمة بإنجاز أنشطة هاتين المرحلتين بنجاح، فإنها تمنع كثيرا من الأزمات.

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها:

تعني هذه المرحلة أن تقوم المنظمة أو الكيان الإداري بتنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة؛ لتقليص الأضرار التي يمكن أن تترتب على الأزمة، والهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناجمة عن الأزمة، ويتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعلاجها.

وتعد مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات التي تهدف - في المقام الأول - إلى تقليل الخسائر لأدنى حد ممكن، ولا شك إن كفاءة هذه المرحلة وفعاليتها تعتمد - إلى حد كبير - على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة.

ومن الضروري في هذه المرحلة عزل الأزمة؛ لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المؤسسة أو في بقية الدول، كما يجب أن يتفرغ المديرون للتعامل مع الأزمة، وترك الأمور العادية واتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن إنابتهم.

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط:

يجب أن تتوفر لدى المؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل؛ لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وتعد هذه المرحلة هي مرحلة إعادة التوازن، وتتطلب قدرات فنية وإدارية وإمكانات كبيرة ودعم مالي. وتتضمن هذه المرحلة عدة جوانب، منها: محاولة استعادة الأصول التي فقدت؛ سواء مادية أو معنوية، ومحاولة تخفيف آثار الأزمة على الأطراف الخارجية التي تتعامل مع المنظمة أو المؤسسة.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية، وتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية. وتمثل المرحلتين: الثالثة والرابعة طابع رد الفعل؛ حيث تجري تنفيذ أنشطتها بعد أن تقع الأزمة.

المرحلة الخامسة: التعلم:

وتتضمن دروساً مهمة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة وكذلك من الخبرات الأخرى لمؤسسة تمر بأزمات معينة يمكن للمؤسسة أن تمر بها، ونجد قليلاً من المؤسسات تقوم بمراجعة الدروس السابقة للتعلم من الأزمات التي حدثت، فالأهم الرشيدة هي التي لا تلقي بتجاربها المريعة في سلة النسيان.

والتعلم يعد أمراً حيوياً غير أنه مؤلم للغاية؛ حيث يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، واستخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة يتوقف على توفر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة التغيير، ومتصوراً نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الآخرين. ولا يعني التعلم تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على الغير وتحمله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء أو ادعاء بطولات كاذبة.

كما يتم في هذه المرحلة إعادة التقييم؛ لتحسين ما تم إنجازه في الماضي؛ فلن يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون استسلام للفرع. والتعلم يعني استخلاص دروس من كارثة أو أزمة، والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات بقدر ما يعني المسؤولية، والمصارعة بتبادل الخبرات والدروس المستفادة للتحسين والتطوير.

سادسا: عوامل النجاح في إدارة الأزمة:

يتوسع بعض الباحثين في رصد العوامل التي تضمن الإدارة الفعالة والناجحة للأزمات وتحليلها، حتى إنها تشمل كل العوامل والإجراءات اللازمة لنجاح أي نوع من الإدارة في مجالات الحياة المختلفة، لكن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة، وبالمراحل المختلفة لتطورها في هذا الإطار نركز على العوامل التالية:

1. إدراك أهمية الوقت؛ لأنه أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات؛ فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها؛ فهو عامل مطلوب لاستيعاب الأزمة، والتفكير في البدائل، واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات.
2. إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بأنشطة المنظمة والأزمات كافة والمخاطر التي قد تتعرض لها، وأثار ذلك وتداعياته على مجمل نشاطاتها. ومن المؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة، بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فوجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة، والتصنيف وسهولة الاستدعاء قد يساعد - كثيرا - في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.
3. توفر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها، وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما

يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل التدهور، وتحوله إلى أزمة تمثل مصدرا للخطر على المنظمة.

4. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات عملية تعني تطوير القدرات العلمية؛ لمنع الأزمات أو مواجهتها، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط، وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم في أثناء مواجهة الأزمات.

5. القدرة على حشد الموارد المتاحة وتعبئتها، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي حشد الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة، ونشير إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تؤدي دورا كبيرا في توحيد فئات المجتمع، وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

6. نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفعالية: لقد أثبتت دراسات الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تؤدي دورا بالغ الأهمية في سرعة المعلومات وتدققها داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبقدر سرعة المعلومات ووفرته، تنجح الإدارة في حشد الموارد وتعبئتها، ومواجهة الشائعات وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل معها المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام.

7. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءا مهما من التخطيط الإستراتيجي.

8. ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات، واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات، وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.



الفصل الثالث

القيادة وإدارة الأزمات

تمهيد:

إن التعامل الجيد مع الأزمات يعد من المحاور المهمة في الإدارة؛ حيث يتطلب التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من القيادات التي تتسم بعدد من السمات والمهارات، مثل: الشجاعة والثبات والالتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي، والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة، وغيرها من السمات والمهارات...

ويعد موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام المجتمعات البشرية منذ فترة زمنية طويلة؛ إدراكاً لأهميتها في التعامل الأمثل مع مختلف التحديات التي تمر بها المنظمات؛ والسير بها نحو تحقيق أهدافها وتطويرها، وإحداث التغيير الإيجابي الذي لا يتم دون وجود قيادة فاعلة. وزاد الاهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر؛ نظراً لزيادة حاجة المنظمات إلى قيادة فاعلة قادرة على التعامل مع المستجدات والتغيرات في هذا العصر.

إن التجمعات البشرية لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا بوجود قيادة تجمع كلمتها وتسير أمورها، ويرجع الفضل في تحليل فكرة القيادة وأهميتها إلى علماء النفس والاجتماع الذين اهتموا بفكرتها من خلال تحليلهم للأفراد والعلاقات القائمة بينهم، حيث وجهوا بتحليل هذه العلاقات باستخدام كل الوسائل المتاحة؛ للكشف عن طبيعة قوة تأثير القيادة ودورها.

وسوف يتناول هذا الفصل: مفهوم القيادة وأهميتها، وسمات القيادة وإدارة الأزمات، وأنماط القيادة والتعامل مع الأزمات، واختلاف الأساليب التي تستخدمها هذه الأنماط الإدارية لمواجهة الأزمات، والقيادة ودورها في مواجهة الأزمات، ومهام القيادة وقت الأزمة.

أولاً: مفهوم القيادة:

القيادة لغة: وضع علماء اللغة تعريفات متباينة حول مفهوم القيادة، حيث ذكر في لسان العرب أن الجذر اللغوي للفعل (قاد) فيه تقريب للمعنى إلى الذهن، وقد ورد في مختار الصحاح والقاموس المحيط: قاد يقود قودا وقيادة وقيادا، قاد الدابة مشي أمامها أخذا بقيادتها، والقيادة ما تقاد به الدابة من حبل ونحوه، والقائد جمعه قادة، والقيادة هي مهنة القائد".

والقيادة اصطلاحاً: كلمة (قيادة) يونانية الأصل مشتقة من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة ما". وتعني كلمة قائد (Leader): الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة، فالقيادة هي سلطة ونشاط وتأثير على الآخرين، أما كلمة الإدارة فهي القيام بالجهد لتحقيق هدف النظام، وذلك باستخدام الأفراد والأدوات لإنجاز المهمة.

وقد تعرض كثير من الباحثين والمفكرين لمفهوم القيادة حيث عرفت بأنها: "القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وخلق التعاون بينهم؛ في سبيل تحقيق هدف بذاته". كما عرفت القيادة بأنها: "عملية التأثير على الأفراد ودعمهم، وتحريك دافعيتهم للأداء بأسلوب يحقق الأهداف المطلوبة". وتعرف بأنها: "عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال المرؤوسين وسلوكهم واتجاههم للعمل بجد ورغبة؛ لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة، من خلال قدرة القائد على إيجاد الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي لديهم".

وتعرف القيادة بأنها: "التأثير في شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم؛ من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية، من خلال خلق دافع للعمل، وتحفيزهم وبالتالي إنجاز الأهداف".

كما تعرف القيادة بأنها: "سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريكهم نحو الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسكهم وتيسير الموارد، وهي توجيهه لسلوك الأفراد وتنسيق جهودهم والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم؛ من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفاعلية".

وتعرف القيادة على أنها: "وظيفة تتطلب سلوكيات إنسانية تساعد المؤسسة على تحقيق أغراضها المتغيرة، وتوجيه بعضها نحو الإنتاجية، أو إجراء الأعمال المكلف بها، وبعضها الآخر نحو الشخصية ضمن ظروفها ومناخها الاجتماعي".

وينظر للقيادة على أنها: "الصفة التي تخلعها جماعة معينة على فرد من أفرادها، تتوفر فيه خصائص وقدرات معينة، تجعله في نظرهم أهلاً للصدارة وأحق بالقيادة، ومن أهم تلك الخصائص قدرته على التأثير فيهم، ودفعهم إلى العمل كفريق متعاون منسجم نحو تحقيق هدف مرغوب".

وتعرف القيادة بأنها: "ما يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريكهم نحو الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسكهم وتيسير الموارد، وهي توجيهه لسلوك الأفراد وتنسيق جهودهم

والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم؛ من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفاعلية".

وينظر للقيادة كوكيل للتغيير؛ فالقائد هو ذلك الشخص الذي يسعى لخلق التغيير، فإدارة التغيير أصبحت من المهام والمهارات الجديدة للقيادة؛ خاصة في ظل سرعة التغيير، وأن صناعة الأهداف لم تعد مهمة القائد متفردا؛ بل هي مهمة مجموعة العمل بأكمله.

وباستعراض التعريفات السابقة لمفهوم القيادة يتضح أنه السلوك الذي يمارسه القائد عن قصد ووعي؛ من أجل التأثير في أفراد المنظمة وإثارة حماسهم، وحثهم على العمل والإنجاز بحماس وطواعية دون أية ضغوط، وتستمد سلطتها من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد، ومتابعتهم وتنظيم مجهوداتهم لأداء الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، من خلال التفاعل الاجتماعي بين القائد والمرؤوسين، وما يتضمنه هذا التفاعل من عمليات التأثير والاتصال والتوجيه، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، كما تعتمد القيادة - بشكل أساسي - على قدرة القائد على فهم من حوله، وتلمس احتياجاتهم، والعمل على تذليل ما يواجهون من تحديات قد تعوقهم في العمل، و تقع على عاتق القائد مسؤولية تحفيز العاملين، واستثارة طاقاتهم وتوجيهها لتحقيق الأهداف.

ومن خلال التعريفات المختلفة للقيادة يتضح أن هناك خمسة أركان أو عناصر تشكل عملية القيادة وهي:

- 1- القائد: وهو الشخص الذي يستطيع التأثير على المرؤوسين.
- 2- التابعون (المرؤوسون): وهم الأفراد الذين ينفقون للقائد الذي يستطيع التأثير فيهم، وتحقيق أهدافهم، وأهداف المؤسسة.

- 3-الهدف: ويشير إلى غايات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها.
 - 4-الموقف: ويشير إلى الأحداث، أو المشكلات، وربما الأزمات التي تواجه المؤسسة والعاملين، ويتمكن القائد من اجتيازها.
 - 5-القيم والمعارف التي يحملها القائد؛ والتي تمكنه من التأثير في الآخرين.
- ثانيا: أهمية القيادة:**

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ بداياته، فلا بد من وجود قائد لأية منظمة أو مجتمع أو جماعة، ولا يمكن أن يستقيم حالهم دون وجود قائد ينسق فيما بينهم، ويرعى مصالحهم، ويوجههم نحو تحقيق أهدافهم. وذهب كثير من المفكرين إلى أن القيادة هي لب العملية الإدارية وقلبها النابض، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها الأداة المحركة لمختلف جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر حيوية وفاعلية في تحقيق الأهداف.

وتعد القيادة عاملا أساسيا في جميع المؤسسات الحكومية والخاصة؛ وذلك لتوجيهها نحو التحسين والتطوير والنمو، كما إن القيادة تعد من أهم العناصر في المؤسسات التعليمية؛ لأنها تهتم ببناء الأجيال، وإعداد الإنسان وتنمية قدراته العقلية والجسمية والاجتماعية والنفسية؛ ليكون قادرا على التعايش مع المجتمع المحيط.

وبناء على ما سبق تكمن أهمية القيادة في:

1. تحقيق الأهداف التنظيمية برغم تعقدها وتباينها؛ حيث إن التنظيم الإداري لم يعد يسعى إلى تحقيق هدف واحد، وإنما يضع نصب عينيه تحقيق عديد من الأهداف المعقدة والمتشابهة، وهنا يأتي دور القيادة في تحقيق هذه الأهداف من

خلال توضيحها وتحديدها والتنسيق بين المواقف وإشباع الحاجات، ومتطلبات التنظيم...

2. تنسيق جهود العاملين بما يتوافق مع خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وأنها الإطار المنظم للمفاهيم واللوائح والإستراتيجيات والسياسات، كما إنها تسيطر على مشكلات العمل وحلها، وحسم الصراعات وتقريب وجهات النظر، وتسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

3. تسهم القيادة في تنمية المرؤوسين وتدريبهم وتطويرهم؛ باعتبارهم أهم موارد للمؤسسة، وأيضاً لها دور كبير في مواكبة المتغيرات المحيطة، والاستفادة منها في خدمة المؤسسة، وتدعيم نقاط القوة في المؤسسة ومعالجة جوانب الضعف بها.

4. تساعد القيادة في تمكين المنظمة من مواكبة التغيرات والاستفادة منها في تحسين المناخ التنظيمي وتجويد مختلف العمليات بالمنظمة؛ فالقائد هو الذي يسعى لخلق التغيير، وإدارة التغيير أصبحت من المهام والمهارات الجديدة للقيادة؛ خاصة في ظل سرعة التغيير، وأن صناعة الأهداف لم تعد مهمة القائد متفرداً؛ بل هي مهمة مجموعة العمل بأكمله.

5. إن القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم، وتوفير الدافعية للعاملين؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة.

6. وتتجلى أهمية القيادة - بوضوح - من خلال تتبع مسؤوليات القائد التربوي، والمتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل مع مرؤوسيه ورؤسائه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم

القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا؛ لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجاتهم.

7. القيادة هي حلقة الوصل بين العاملين، وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وهي البوتقة التي تنصهر داخلها المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات كافة، وتدعم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتعمل على السيطرة على مشكلات العمل، وحلها، وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء، وتقوم بتنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم؛ باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.

8. وتتبع أهمية القيادة من أنه بدون القيادة لا يتم تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج، وبدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير، كما لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل، وبالتالي تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.

9. القيادة تعد مهمة وضرورة لجميع المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء؛ من أجل تحقيق التقدم والتطور والنمو؛ لأنها تهتم بإعداد الإنسان وتنميته من جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية والنفسية؛ لكي يكون قادرا على مواصلة حياته العملية فيما بعد.

10. وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة؛ فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به؛ نظرا للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه، كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمنظمة من شأنها أن تؤدي إلى

تغير مستمر في السياسات؛ وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها، فيجب أن توفر للعاملين قيادة حكيمة تستطيع تحفيزهم والحصول على تعاونهم؛ من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة .

11. كما تتبع أهمية القيادة في إدارة أعمال المؤسسات - بشكل عام - نتيجة للتطور السريع الذي تعيشه البشرية، وازدياد حاجتها إلى قيادة دينامية مرنة قادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات العالمية، مما استدعى الحاجة الملحة لتوفير قادة يتولون إدارة تلك المؤسسات أكثر من مجرد ممارسين للسلطة والإدارة.

12. حاجة المؤسسات الإدارية إلى أن يتم قيادتها وتوجيهها بناء على أهمية العلاقات الإنسانية التي تربط ما بين الإدارات العليا وأعضاء المجموعة، وتعد - كذلك - المحرك الأساسي لفاعلية أية منظمة؛ وهي تعد من مظاهر التفاعل الاجتماعي، والقائد هو من لديه القدرة على تسخير الطاقات الموجودة، وحشدها لتحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية.

13. وتعد القيادة الأداة الرئيسة التي تستطيع المؤسسات عن طريقها تحقيق غايتها المثلى؛ فهي التي تستطيع التنظيم والتنسيق بين العناصر المختلفة؛ لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المأمول بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية، وعلى جميع المستويات؛ من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المجتمع.

14. وبصفة عامة فإن القائد بما يتسم به من سمات، وما يمتلك من مهارات إدارية، هو الذي توكل إليه - بمعاونة العاملين - مهمة إدارة الأزمات التي تواجه الكيان الإداري.

ثالثاً: سمات القيادة وإدارة الأزمات:

من خلال استعراض مفاهيم القيادة وأهميتها يمكن تحديد أهم السمات التي يجب أن تتوفر في القائد، والتي تساعده على أداء مهامه بفاعلية، وتمكنه من إدارة الأزمات.

- وفقاً لعدد من نظريات القيادة، يتضح أن سمات القائد الفعال تتمثل فيما يلي:
- نظرية القيادة الموروثة: وتشير إلى أن القدرة القيادية صفة موروثة تخلق مع الفرد؛ كغيرها من صفات كالجنس والابتكار واللون.
 - نظرية القيادة المكتسبة: وتري أن القائد الناجح هو الذي يكتسب الصفات القيادية نتيجة لعمله في الجماعة، وممارسته قيادة أفرادها.
 - نظرية القيادة العلمية (الاهتمام بالعمل): وتتمركز حول العمل؛ حيث اقترحت تصحيح الوضع من خلال تقوية الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحسين طرق العمل الموجه إلى رقابة المستويات الدنيا.
 - نظرية القيادة الإنسانية: وفق هذه النظرية تقوم القيادة بحفز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم للوصول إلى أقصى إمكاناتهم الكامنة، وذلك ضمن الإطار العام للمنظمة.
 - نظرية القيادة - الهدف: وتشير إلى أن عمل القائد هو توضيح المهمة التي يجب إنجازها بواسطة المرؤوسين، ثم إزالة المعوقات التي تعترض الوصول إلى الهدف، وزيادة الفرص أمام المرؤوسين للحصول على الرضا الشخصي.

يتضح من خلال تلك النظريات أن القائد الفعال يجب أن يتسم بمجموعة من السمات؛ منها السمات الشخصية، والسمات المتعلقة بكيفية إدارته للعمل، والسمات المتعلقة بعلاقته بالمرؤوسين...

- الصفات العلمية: يتعلم باستمرار، يشجع أفرادَه على الإبداع، يشجع التجارب والأبحاث، يستخدم الفرص السانحة، ناجح في حساب وقته، الطلاقة، الاستفادة من الخبرات، البحث عن خبرات جديدة...

- الكفاءة الإدارية: وتشمل: القدرة على توزيع الأعمال، الإشراف والمتابعة، معرفة اللوائح، الاتصال، إعداد التقارير، إدارة الاجتماعات، التنسيق، وضع الخطط، تقديم الدعم الفني، توثيق الصلة مع المجتمع المحلي.

- التمكن من الاتجاهات الحديثة في القيادة: مثل: ممارسة أساليب التخطيط الإستراتيجي، التجديد في العمل، التعامل مع التكنولوجيا، إدارة الصراع وضغوط العمل، قيادة التغيير، المبادرة، المخاطرة، المنافسة، معرفة متطلبات الجودة...

- المؤهلات العلمية: وتشمل: حضور المؤتمرات العلمية، الدورات التدريبية في التخصص، وفي مجال القيادة، المشاركة في أعمال الجودة والتطوير، دراسات عليا في مجال القيادة.

وما سبق يشير إلى السمات العامة للقيادة، ولكن ثمة مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتسم بها قائد فريق الأزمة والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- أن يكون مؤهلا ومدربا على أصول القيادة ومتطلباتها، وأن يكون عاقلا في اتخاذ قراراته ومدركا لأبعادها وتأثيرها وبرود الفعل التي قد تنجم عنها، وفي

الوقت ذاته قادرا على سرعة التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والمتابعة للعمليات التي سيواجه بها الأزمة ويوقف تصاعدها.

- الشجاعة الكاملة غير المنقوصة، التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر بجسارة وإقدام، فيجب أن يكون لديه القدرة على معالجة مخاطر الأزمة ووقف تصاعدها، فلا يكون متهورا منفعلا فيتسبب بمزيد من الأزمات، ويزيد من حدة الأزمة المتصاعدة وخطورتها.

- أن يكون لديه القدرة على تنمية العلاقات الإدارية وتطويرها مع أعضاء فريق المهام، وأن يجعل من الفريق جبهة قادرة على اقتحام المخاطر، ومواجهة قوى الأزمة بنشاط وفاعلية في ضوء إحاطته ومعرفته بإمكاناتهم وقدراتهم، وتفعيل مواهبهم وملكاتهم، وفي الوقت ذاته دفعهم وحثهم على القيام بالمهام المسندة إليهم بدقة وإتقان.

- أن يكون قادرا على مجابهة كل الأمور مهما كان حجم الأزمة، وقادرا على التفوق على الأحداث، وعلى امتلاك زمام المبادرة، وعلى ثقة كاملة في فريق المهام الذي يشرف عليه، وعلى إيمان كامل بصدق ما يدافع عنه وعدالته.

- المشاركة الوجدانية القائمة على الإحساس الشديد بالموقف الذي يواجهه الفريق، وفي الوقت ذاته التعاطف والتكاتف والتلاحم مع الفريق عموما وبأفراده، ورؤيته الصادقة القائمة على المعرفة والدراية والخبرة والمعاشية الوجدانية لأعضاء الفريق وإحساسه بالصعوبات.

- القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وعدم تضييع الفرص المناسبة في التعامل مع الأزمة.

- أن تكون لديه القدرة على التخيل، والتنبؤ بالحوادث، والتوقع بمسار أحداث الأزمة واتجاهها.

- الثبات ورباطة الجأش والصمود أمام تدهور الأحداث، والقدرة على التكيف السريع معها والتوافق والسيطرة عليها، وتوجيه أعضاء الفريق بطريقة مناسبة، وعدم الانفعال في المواقف الصعبة.

- تحمل المسؤولية الكاملة، وارتفاع الروح المعنوية، ونكران الذات، والاستعداد الكامل للتضحية بالذات قبل الآخرين.

وهناك سمات أخرى تتعلق بالمعلومات والثقافة والتعليم، وكل ما يمكن إكسابه، وصقل قدراته به عن طريق التدريب والتعليم وممارسة العمل، وأهمها ما يلي:

1. القدرة على جمع المعلومات وتحليلها وتركيبها، والتعامل بموجبها بسرعة وحسم ومهارة واقتدار.

2. القدرة على صياغة التكتيكات اللازمة للتعامل مع موقف الأزمة الذي يواجهه، واستخدام الأفراد والأدوات والأجهزة المتاحة لديه وتوظيفها بذكاء، مع إجراء التعديلات على السيناريوهات والتصورات الجاهزة.

3. القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات والتعامل بالإشارة والرموز، وبصورة سريعة، ومن خلال " لغة اصطلاحية" متفق عليها مع أعضاء الفريق.

4. حد أدنى من التعليم والثقافة يتوافق مع طبيعة المهمة، وكذلك مع أعضاء الفريق المناط بهم تنفيذ المهمة.

5. حد أدنى من الدورات التدريبية التي اجتازها بنجاح، وأثبت خلالها قدرته بالسيطرة على المواقف الصعبة التي قد يواجه مثلها في معالجته الأزمة التي أسندت إليه مهمة التعامل معها.

رابعاً: أنماط القيادة والتعامل مع الأزمات:

تعرف أنماط القيادة أو أساليب القيادة بأنها التصنيفات لكيفية تصرف الشخص عند قيادة المجموعة. والنمط في اللغة: جماعة من الناس أمرهم واحد، والنمط هو الطريقة، يقال: الزم هذا النمط أي هذا الطريق. والنمط اصطلاحاً: "خصائص فرد أو جماعة أو ثقافة تميزه عن نموذج فرد أو جماعة أو ثقافة أخرى" أو هو: "السلوك المتكرر والغالب لشخص في مواجهة موقف معين".

وتعرف الأنماط القيادية بأنها الأنماط السلوكية التي يعتمدها القائد للتأثير على سلوك الآخرين؛ أي بمعنى الطريقة التي يوجه بها القائد أتباعه بالتوجيهات، كما يحفزهم على تحقيق الأهداف المحددة، بالإضافة لذلك فإن الأنماط القيادية هي تقديم التوجيهات وتنفيذ الخطط وأيضاً تحفيز الآخرين.

كما يعرف النمط القيادي بأنه عملية التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم واتفاق مشترك حول الأعمال المطلوب أدائها، وكيفية إنجازها بفعالية، فهو عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية؛ لتحقيق أهداف مشتركة. ويعرف بأنه مجموعة من الخصائص المميزة، والعوامل الأساسية التي تجعل المدير يؤثر في مرؤوسيه، أو يقاوم تأثيرها، ويسلك سلوكه الفردي. أو هو نوع القيادة التي تضفي على شخص ما سمة يتصف بها في ممارساته.

وتعد الأنماط القيادية التي يمارسها القادة من أهم العوامل في نجاح المؤسسات، وتختلف الأنماط القيادية من قائد لآخر باختلاف ثقافتهم

وتوجهاتهم وخبراتهم والمحيط الاجتماعي الذي يعيشون فيه، ويعتمد نمط القيادة على الخلفيات الاجتماعية والثقافية للقادة؛ حيث يكتسب السلوك من الوراثة والواقع الاجتماعي ودرجة قبول السلطة في المجتمع والأوضاع الاقتصادية والسياسية وصفات المديرين، ويتأثر نمط القيادة بالعوامل التنظيمية المتمثلة بالاتصال والحوافز والتفاعل والمستوى الإداري وحجم المنظمة.

وقد تأثرت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، هل هي علاقة تسلط وسيطرة؟ أم هي علاقة تعاطف وتأخ؟ أم هي علاقة تجمع بين العلاتين؟ لذلك ظهرت أنماط وأساليب متعددة للقيادة الإدارية، ويمكن تصنف أنماط القيادة في أغلب الدراسات إلى ثلاثة أنماط رئيسة وهي:

الأول: القيادة التسلطية الدكتاتورية (الأوتوقراطية):

تم تطبيق هذا النمط في عهد الثورة الصناعية، حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة، وكانوا غير مدربين وغير مهرة، وقد ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من أن المرؤوس يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، حيث تتم الرقابة من خلال السلطة، فهذا النمط القيادي لا يثق في المرؤوسين لإنجاز العمل اليومي بالكامل، وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، وفقا لذلك يحدد القائد الأهداف الواجبة للإنجاز.

ويركز هذا النمط القيادي جميع السلطات في يده، ويحجم عن تفويض سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه، ويفرض عليهم ما يكلفهم به من أعمال، ويتدخل في

أعمالهم ويتوقع منهم الطاعة وتنفيذ الأوامر، كما يقوم بتحديد العلاقات السائدة بين الأفراد.

إن أهم السمات التي تميز سلوك القائد الأوتوقراطي تتمثل في اتخاذه من سلطته الرسمية أداة للتحكم والضغط على المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز العمل، ولذلك فهو يركز على كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل عمل صغير أو كبير في المنظمة، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول التفاصيل، ويصر على إطاعة مرؤوسيه له، ويتبع أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه؛ لعدم ثقته بهم، ويركز على الاهتمام بإنجاز العمل والمحافظة على مركزه، وأحياناً ينسب كل إنجاز يتحقق في المنظمة إلى نفسه.

وهذا النمط يعتمد على المركزية المطلقة؛ حيث تكون السلطة متركزة في يد شخص واحد؛ فهو الذي يقوم بالتوجيه المباشر لفرق العمل، وتكون لديه الصلاحيات الكاملة وفي العمليات الإدارية كافة؛ فلا يفوض أياً من صلاحيات العمل لأحد من المرؤوسين في مباشرة المهام أو عملية صنع القرار، كما إنه لا يقبل المناقشة في أي أمر من الأوامر، ويصاحب ذلك ضعف ثقته في المرؤوسين فهو يمارس سلطته بالضغط عليهم من أجل إنجاز العمل.

وهناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها القائد التسلطي منها: قوة الشخصية، وحب التحكم والسيطرة، وحب المظهرية في جميع المواقف، وعدم التراجع عن قراراته وإن كان على خطأ، والتفرقة في المعاملة بين العاملين، ويشد في نمط القيادة الأوتوقراطية استخدام السلطة؛ إذ تكون السلطات كلها بيد القائد دون مراعاة لآراء المسؤولين، ويهدد فيها القائد مرؤوسيه بالثواب والعقاب،

ومن أبرز ما يتميز به نمط القيادة الأوتوقراطية هو التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام.

وبما إن للقيادة أثرا في السلوك الإنساني بوجه عام، وفي السلوك الإداري بوجه خاص؛ فإن هذا النمط من القيادة يؤثر - سلبا - على العاملين؛ حيث يجمع كل السلطة في يده، وهو الذي يتخذ القرارات بنفسه، ولا يسمح لأحد بالمشاركة في أية سياسة أو تخطيط، ولا يساعد على إقامة العلاقات الإنسانية، ولا يفوض مرؤوسيه في بعض مهامه، ولا يراعي النواحي النفسية والاجتماعية لدى العاملين في العمل، وهو -بذلك - لا يحرك دوافع المرؤوسين و لا يحفزهم على العمل، بل قد يدفعهم - نتيجة خوفهم وضعف ثقتهم في أنفسهم - إلى التقرب منه وإرضائه بطرق غير سليمة.

وبصفة عامة فإن النمط التسلطي أو الدكتاتوري (الأوتوقراطي) يتصف بمجموعة من السمات، التي يمكن من خلالها فهم أسلوب هذا النمط في إدارة الأزمات، ويمكن إجمالها فيما يلي:

1. يرفض مبدأ التفويض، ويركز جميع السلطات بيده والتي تحتوي على كل المهام الصغيرة والكبيرة، ومن ثم يقوم المدير بالدور الأساسي أما دور الموظفين فيكون ثانويا.

2. وجوب طاعة العاملين لأوامر المدير وتعليماته وقراراته دون مناقشة أو تردد، وعلى الموظف القيام بالتنفيذ، وليس له الحق في المناقشة أو التعبير عن رأيه، ومن ثم يعمل المدير على استبداد الرأي ومحاربة آراء الآخرين.

3. عدم الاهتمام بالاتصالات الإدارية في المنظمة، والاجتماعات ويمكن أن تعقد بشكل مفاجئ؛ بهدف إعطاء التعليمات أو المعرفة بالقرارات الفردية دون الاهتمام بالمناقشة من قبل الموظفين، لذلك يكون مدة الاجتماع قصيرة وعدم وجود جداول عمل مسبقة يمكن أن يوزع على الموظفين بالمنظمة.

4. ينفرد بعملية اتخاذ القرارات، ولا يهتم بمشاركة العاملين في عملية صنع القرارات العمليات الإدارية المختلفة، ولهذا لا يتوفر التخطيط السليم أو التنظيم الجيد أو الرقابة السليمة وغيرها، بينما تظهر كثير في التفتيش والأوامر والنواهي بسبب أو بدون بسبب ومراقبة الأخطاء من أجل تقرير الجزاءات.

5. لا يراعي العلاقات الإنسانية في التعامل مع الموظفين، وينصب الاهتمام على الإنتاجية دون الاهتمام بالعوامل الإنسانية، مثل: مشاعر الموظفين وما يحتاجونه والجوانب الاجتماعية...

6. الفصل بين التخطيط والتنفيذ؛ فالمدیر يخطط، بينما يقوم الموظفون بالتنفيذ دون مناقشة أو تقديم أي رأي أو ملاحظة.

الثاني: القيادة الديمقراطية:

تقوم فلسفة هذا النمط على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرار، ويتوسع في تفويض السلطة، فهو يباشر مهامه من خلال التنظيم الجماعي، فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتؤدي القيادة

دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير الجماعة ومبادرتها.

والقائد الإداري من خلال ممارسة القيادة الديمقراطية يقوم بالتفاعل مع العاملين، ومحاولة مشاركتهم في القرارات التي يقوم باتخاذها، وأخذ رأيهم فيما يتعلق بتنظيم شؤونهم وشؤون المنظمة بشكل عام، بالإضافة إلى أن القائد في هذه الحال يتوسع في تفويض السلطات لمرؤوسيه، ولا يحتفظ لنفسه إلا بالسلطة في القضايا الأساسية، وفي هذا النمط من القيادة يتم تحديد السياسات الخاصة بالعمل من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم.

ويعتمد هذا النمط على ثلاثة محاور رئيسة من شأنها إنجاحه، وهي اهتمام القائد بالعلاقات مع المرؤوسين، وتفويض السلطة للمرؤوسين، وكذلك إشراك العاملين في بعض المهام القيادية؛ من أجل إزالة بعض المعوقات التي تواجه المنظمة، كإشراكهم في صنع القرار في المنظمة.

والقائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين، ويقترح ولا يملّي ولا يفرض عليهم آراءه، بل يتيح لهم فرصة إبداء الرأي، واتخاذ القرار واقتراح البدائل والحلول، كما يراعي رغباتهم ومطالبهم. ولذلك ترتبط القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تقوم على أساس العلاقات الإنسانية، وتقل في هذا النمط درجة الاستخدام النسبي للسلطة، فلا تكون السلطات كلها بيد القائد، بل يتيح الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة في مهماته عن طريق تفويض كثير من سلطاته لهم.

وتعد القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة؛ فالقائد الديمقراطي بصفة دائمة يلجأ إلى مشاورة مرؤوسيه وإشراكهم معه ليس في دراسة المشكلات فحسب، ولكن في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أنه يفوض جزءاً من سلطاته،

ويهدم جدران المركزية المطلقة، وبذلك يعين رؤوسيه على حسن التصرف، وعلى حل المشكلات اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج، كذلك تدريبهم على تحمل المسؤولية والأخذ بأيديهم نحو النمو الإداري، وابتعد عن أسلوب العقاب في أداء العمل، إنما يستخدم أسلوب الترغيب والإقناع والتحفيز، الأمر الذي يزيد من دافعية الأفراد للعمل، فهو يخلق جوا إنسانيا في العمل؛ حيث يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في كثير من العمليات الإدارية، مما يعكس -بسهولة- قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل ونحو قائدهم.

وبصفة عامة تتميز القيادة الديمقراطية المؤثرة بعدة ميزات، ومن أبرزها:
1. المشاركة: تشجع القيادة الديمقراطية المشاركة الفعالة لجميع أفراد الفريق في صنع القرارات، مما يسهم في زيادة الالتزام والمسؤولية والتفاعل الإيجابي من قبل العاملين.

2. التواصل الفعال: يعد التواصل الفعال أحد أهم عناصر القيادة الديمقراطية المؤثرة في التغيير؛ يتمتع القائد الديمقراطي بمهارات تواصل قوية ويعمل على ضمان التواصل الجيد بين أعضاء الفريق؛ وهذا يساعد في تبادل الأفكار والمعلومات وفهم الاحتياجات والمخاوف والتحفيز للتغيير.

3. تشجيع الابتكار والإبداع: تعد القيادة الديمقراطية المؤثرة في التغيير منصة لتشجيع الابتكار والإبداع؛ فهي تعزز التفكير الإبداعي، وتدعم الاقتراحات الجديدة، وتشجع على تحقيق التغيير المستدام.

4. بناء الثقة: يبني القائد الديمقراطي الثقة بين أعضاء الفريق من خلال تعزيز الشفافية والعدالة والاحترام؛ وهو ما يظهر من خلال الاستماع لآراء الآخرين والاهتمام بمخاوفهم، وتوجيههم بشكل عادل.

5. التفاوض والتوافق: حيث تعتمد القيادة الديمقراطية المؤثرة في التغيير على التفاوض والتوافق بين أعضاء الفريق، ويتم تشجيع الحوار والمناقشة للوصول إلى اتفاقات مشتركة وتحقيق الاستقرار والنجاح في عملية التغيير.

6. تطوير المواهب: يهتم القائد الديمقراطي بتطوير مهارات أعضاء الفريق وقدراتهم وتمكينهم للإسهام بشكل أكبر في عملية التغيير؛ حيث يعد القائد الديمقراطي معلما وموجها ويعمل على تعزيز النمو المهني والشخصي لأعضاء الفريق.

7. الصدق والشفافية: يتميز القائد الديمقراطي بأنه صادق وشفاف في تعامله مع أعضاء الفريق؛ حيث يتم نقل المعلومات بوضوح وصراحة وبلا تحفظ.

8. الحرية: حيث يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم والعمل بحرية داخل الإطار القانوني.

9. التقييم والتحسين المستمر: يقوم القائد الديمقراطي بتقييم النتائج المحققة، واتخاذ التحسينات اللازمة على الخطط والإجراءات إذا لزم الأمر.

تجمع هذه الميزات معا لتشكل القيادة الديمقراطية المؤثرة في التغيير، والتي تسهم في إدارة الأزمات وتحقيق النجاح والتطور المستدام في المنظمات والمجتمعات.

ثالثاً: نمط القيادة التراسلية (الفوضوية):

يطلق على هذا النمط - أيضاً - القيادة الفوضوية أو المتساهلة أو قيادة عدم التدخل، وهذا النمط مخالف للنمط الأوتوقراطي؛ فهناك غياب لأية قيادة حقيقية، وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، ويغلب على هذه القيادة طابع

الفوضوية وسلبية القائد؛ حيث إن هذا النوع من القيادة لا تحكمه قوانين أو سياسات محددة أو إجراءات، أو إرشاداته للعاملين، إلا إذا طلب منه ذلك، فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد، وقد يكون السبب في هذا السلوك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة، لذلك يترك الأمور تسير في المؤسسة دون توجيه أو قيادة.

ويتصف القائد في القيادة التسيبية بأنه محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة، ويترك الحبل على الغارب للفرد والجماعة، ولا يسعى إلى تحسين العمل، ولا يمدح، ولا يذم، وهذه القيادة تعطي الحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في اتخاذ القرارات.

فالقائد في ظل هذا النمط من القيادة يتنازل عن سلطة اتخاذ القرارات؛ إذ يقوم بتوصيل المعلومات إليهم، ويترك لهم حرية التصرف في العمل دون أي تدخل منه لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، كذلك اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقه عامة وغير محددة، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق؛ لأنه يعطي للمرؤوسين مزيداً من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم.

يتبع القائد التراسلي سياسة الباب المفتوح في الاتصالات؛ حيث يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه، وسهل لهم سبل الاتصال به؛ لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

وغالبا ما يتسم أسلوب القيادة الحرة بانعدام الرؤية والضبابية تجاه خطوات المؤسسة والفريق، فيكتفي بتوصيل القرارات أو الخطوط العريضة إلى باقي أعضاء الفريق دون متابعة الخطى التي يتم المضي نحوها، ومدى إنجاز الفريق للمهام المتعددة.

يتضح مما سبق من نمط القيادة التراسلية (الفوضوية) أن القائد لا يقوم بتوجيه المرؤوسين وقيادتهم؛ فهو ينسحب من المواقف، ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم وتحقق أهدافهم الخاصة، وقد يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في المرؤوسين، ومثل هذا النمط - دائما - ما يكون غير محبوب للمرؤوسين الذين يعملون باجتهد لتحقيق أهداف المؤسسة؛ لأنه يؤدي إلى حدوث الفوضى وقلة الإنتاج في العمل.

ويعيب هذا النمط أنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية أو الإنتاجية؛ حيث إن أفراد مجموعته لا تحترم شخصية قائدهم، وكثيرا ما يشعرون بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف؛ حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخله.

بصفة عامة يمتاز القائد التراسلي أو المتساهل بعدة صفات من بينها:

1. إعطاء المرؤوسين حرية اتخاذ القرارات المهمة دون الرجوع إليه.
2. التساهل مع المتخاذلين في تأدية مهام عملهم.
3. عقد اجتماعات تتسم بالفوضى وعدم الوضوح.
4. عدم إرشاد فريق العمل أو توجيهه بخطوات ورؤى واضحة.
5. لا يشارك في حل الأزمات أو المشكلات، ويترك العاملين يقررون كيفية إيجاد الحلول بمفردهم.

بالرغم من انعدام السيطرة على الفريق وعدم تماسك أفراد المجموعة الواحدة، وشعورهم بعدم الاتزان في نمط القيادة الفوضوية، بل ووصول الأمر إلى المساءلة من قبل الجهات العليا للإدارة، إلا إنه يقدم فرصة ممتازة لذوي الكفاءات للتعبير عن أنفسهم بحرية كاملة، وقدرة غير محدودة على الإبداع والتقدم في حال كونهم على مستوى عال من التعليم والكفاءة.

خامسا: القيادة ودورها في مواجهة الأزمات:

إن نجاح القائد في التعامل مع الأزمة يبدأ من حل المشكلات القديمة والإعداد للتعامل مع المشكلات في المستقبل، ويخطئ القائد إن ظن أن الاضطلاع بالمسؤولية يكون في الظروف العادية، ولكن تمتد مسؤوليته إلى قيادة الأزمات، ومن هنا يقع القادة في خطأ شائع وهو تجاهلهم لإمكانية حدوث أزمات، وعدم الاستعداد النفسي والعلمي لها.

ومما سبق يتضح وجود أنماط مختلفة للقيادة، لكل نمط منها سماته، وأسلوبه في إدارة المؤسسة، وبناء عليه يمكن القول: إن لكل نمط من أنماط القيادة أساليبه في التعامل مع الأزمات، والتي تختلف حسب نوع الأزمة وأسبابها وأبعادها، ومدى استخدام القيادة للأساليب التقليدية أو غير التقليدية في إدارة الأزمة...

وفيما يلي عرض لأهم تلك الأنماط في مواجهة الأزمات:

1. النمط المستعد للأزمات: وفيه تكون المنظمة قادرة - بعواملها الأربعة: (الإستراتيجية والهيل التنظيمي والثقافة السائدة والنظام النفسي) - على التعامل مع الأزمات.

2. النمط الجاهل: والمنظمة وفق هذا النمط تجهل الحاجة إلى إدارة الأزمات بصورة مستقبلية، ولا توجد أية مجهودات رسمية هادفة للإدارة، على الرغم من أن الثقافة التنظيمية والنظام النفسي مناسبان لإدارة الأزمات.

3. النمط البيروقراطي المأساوي: وهذا النمط من المؤسسات لم يستعد من ناحية الخطط أو الهيكل أو الثقافة التنظيمية للتعامل مع الأزمات، في حين أن الإدارة العليا في هذه المنظمات مناسبة من الناحية النفسية للتعامل مع الأزمات، لذلك تظل هذه المنظمات غارقة في همومها ومشكلاتها على الرغم من محاولات الإدارة في تغيير اتجاهاتها.

4. النمط المتسلط (الدكتاتوري): من صفاته حب السيطرة، والخوف من الفشل، ودرجة تأثيره في ممارسة الأزمة عالية، ويحاول الخروج من الأزمة بسرعة ليستريح، يرى الأزمات بعدسة مكبرة، لديه يقظة مفرطة، يميل لاتخاذ القرارات بمفرده وبسرعة.

5. المدير المجامل: من سماته الخوف من تغير مناخ الود داخل المؤسسة، يتجاهل - دون قصد - البيانات والحقائق ذات العلاقة بالأزمة، ويترك التصرف للمحيطين به.

6. المدير قائد الفريق: يحقق ذاته من خلال منح الثقة في الآخرين، يرى الأزمات فرصة لتحسين الأحوال، يحتفظ بهدوئه واتزانته؛ لثقته في نفسه وفي الآخرين، يرى كل المخاطر والتهديدات في حجمها الطبيعي، يعرف الأولويات، يجمع الحقائق ذات العلاقة بالأزمة، يهتم بتشخيص الأزمة واحتمالاتها، يعتمد على التفكير الابتكاري، يتخذ القرار بمشاركة أصحاب الرأي.

وتجدر الإشارة إلى اختلاف الأساليب التي تستخدمها هذه الأنماط الإدارية لمواجهة الأزمات، وفيما يلي أهم هذه الأساليب:

1. الأسلوب القهري: ويعتمد هذا الأسلوب على استخدام القوة، وإجبار عناصر الأزمة على التراجع عن موقفهم، ويجب ملاحظة أن هذا الأسلوب له مخاطر كبيرة بخلاف الأسلوب التساومي والإقناعي.

2. الأسلوب التساومي أو التفاوضي: وهذا الأسلوب يعتمد على التفاوض والتحاور مع مفتعلي الأزمة؛ للوصول لحل لها، والتفاوض بهذا المعنى يعني المساومة على بعض مطالب الخصم مقابل حل الأزمة، ويثمر اتباع هذا الأسلوب - عادة - في الظروف التالية:

- عندما يكون معروفا لدى الطرفين أنه برغم التعارض بين أهدافهما، إلا إن هناك مصلحة مشتركة في حل المشكلة.

- عندما تقوم علاقتهما على أساس احتياج كل منهما لمساعدة الآخر.

- عندما يتوفر لدى الطرفين الاستعداد للعمل معا برغم فقدان الثقة بينهما، بشرط أن يكون ذلك على أساس اتفاق مرض للطرفين.

3. الأسلوب التنازلي الإقناعي: وهو أضعف أساليب إدارة الأزمات؛ لما يرتبط به من تنازلات لمطالب الخصم من قبل الأطراف المتفاوضة؛ سعيا للتغلب على الأزمة، إلا إنه يفقد هيبة الدول ومصداقيتها، وقدرتها على إدارة أزماتها مستقبلا، وزيادة افتعال الأزمات من قبل العناصر الخارجة عن الدولة؛ طالما أن مطالبهم لم تتحقق، ويستخدم هذا الأسلوب بعد أن تكون الدولة قد استنفدت جميع الوسائل والأساليب في إدارة الأزمة وحلها.

4. الأسلوب الاستشاري: يهتم المدير في هذه الحالة بالحصول على المعلومات الخاصة بالمشكلة، ويحرص على توفيرها بقدر كاف له وللآخرين، ولذلك فهو يلجأ إلى إثارة التساؤلات مع رؤسائه أو مرؤوسيه، كما قد يتطوع بإعطاء المعلومات للآخرين، وعادة ما يكون استخدام هذا الأسلوب، مفيدا في مواجهة المشكلة إذا توافرت العوامل الآتية:

- عندما تتوفر الثقة المتبادلة بين المشرف والعاملين معه في نقل المعلومات بأمانة.

- عندما تكون هناك مصلحة مشتركة في تبادل المعلومات.

- عندما يشعر أحد الطرفين أو كلاهما بقصور معلوماته عن المشكلة، ويشعر بأهمية المناقشة واستشارة الطرف الآخر.

- عندما يشعر كلا الطرفين بحاجته إلى تشخيص المشكلة من خلال الأسئلة المتبادلة.

5. الأسلوب الانعكاسي: لا يعتمد هذا الأسلوب على إثارة الأسئلة أو المناقشة بقدر ما يعتمد على إثارة الآخرين للتحدث عن المشكلة بترديد ما يقوله البعض عنها على مسامعهم، ثم الإنصات لما يدلون به، وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب إذا ما توفرت الظروف الآتية:

- عندما يحيط الغموض بطبيعة المشكلة.

- عندما يكون هناك تردد من جانب المتقدم بالمشكلة.

- عندما تتعارض اهداف صاحب المشكلة أو مثيرها مع المستمع إليه.

- عندما تنعدم الثقة بين مقدم المشكلة والطرف الآخر.

- عندما يشعر المدير بصعوبة في التوصل إلى ما يسعى إليه مقدم المشكلة.

6. أسلوب الأمر المستتر: عندما يلجأ المدير إلى هذا الأسلوب فإنه يقدم أوامره في صيغة اقتراحات تحمل في طياتها ضرورة التنفيذ مثل قوله ولماذا لا تفعل؟ أو قوله يمكنك أن تجرب، وحاول أن ... وقد يكون من الملائم اتباع هذا الأسلوب لو توفرت الظروف التالية:

- عندما يتوفر الإمام الكامل بالمشكلة.
 - عندما يثق المتقدم بالمشكلة فيمن يتقدم إليه بها.
 - عندما يكون هناك حاجة ماسة إلى عديد من الأفكار والاقتراحات.
 - عندما يسألك الطرف الآخر عن الحل الذي تراه.
 - عندما يراعي الحل الذي تقدمه النواحي الفنية في المشكلة.
7. أسلوب الأمر الصريح: يعتمد المدير الذي يستخدم هذا الأسلوب على سلطاته الإدارية فليده - دائماً - حلول للمشكلات، ولذلك فهو يأمر الآخرين بتنفيذ ما عليهم، وبصفة عامة فإن هذا الأسلوب يتلاءم مع الظروف الآتية:
- عندما يكون هناك اتفاق مسبق بين الأطراف المعنية بالمشكلة فيما يتعلق بالحقوق والواجبات وسلطة كل من المدير ومساعديه.
 - عندما يكون كل من المدير ومساعديه والعاملين معه على معرفة تامة بالموقف، ويشعرون بضرورة استخدام هذا الأسلوب.
 - عندما يستطيع المدير تشخيص المشكلة، وتتوفر لديه كل المعلومات التي تمكنه من اتخاذ قرار بشأنها مع توفر ثقة العاملين فيه، وقبولهم لحكمة، وإيمانهم بحكمته.
 - عندما لا يكون هناك متسع من الوقت، ويقبل العاملون أسلوب الأمر المباشر كمنفذ سريع للموقف.

- عندما يكون هناك كثير من المهام التي يجب تنفيذها، ويملك المدير سلطة إصدار الأوامر، وتربطه بالعاملين معه علاقات طيبة.

8. الأسلوب العلمي في إدارة الأزمة: يعتمد هذا الأسلوب على تطبيق الفكر الإداري في مجال إدارة الأزمات، والتي سبق الإشارة إليها...
سادسا: مهام القيادة وقت الأزمة:

تتعدد مهام القيادة وقت الأزمة، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

1. اختيار الاتجاه بالمشاركة مع الآخرين.
 2. تحضير الناس ودفعهم للمشاركة.
 3. حشد الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية.
 4. مراعاة المدى الزمني المتاح للقضاء على الأزمة أو وقف تصاعدها.
 5. التركيز على الموارد المتاحة التي يمكن استخدامها في إدارة الأزمة.
 6. اختيار الأفراد المدربين والمؤهلين والراغبين بالتصدي للأزمة.
- من المسؤوليات الرئيسة للقائد أن يوجد رؤية إستراتيجية للمؤسسة، ويعد وجود مكتب للخطط ونظام للخطط من الأشياء التي تساعد في هذا الشأن، إن الأزمات قد تحدث أو لا بد أن تحدث مهما كانت قدرة القائد على التنبؤ بالمشكلات أو التعامل معا.

إن التعامل مع الأزمات يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل للاختيارات، أن يكون الابتكار والمرونة دعامتين أساسيتين في التعامل مع الأزمة أو اتخاذ القرار بشأنها. إن السمة الأساسية للقيادة في الأزمات وهي: الإبقاء على بساطة الأشياء، وأن يطلب من الناس القيام بالأعمال التي تدربوا عليها وليس القيام بأعمال جديدة غير معتادين عليها.

ويقتضي تعامل القيادة مع الأزمة وإدارتها بشكل علمي اتباع عدة خطوات متتابعة ومتكاملة، وهي:

1. تقدير موقف الأزمة: وذلك بتحديد أسباب حدوثها، وتأثيرها، وما وصلت إليه، ونتائجها، وكيفية التصرف تجاهها.

2. تحليل موقف الأزمة: وفيها يقوم القائد بمساعدة معاونيه، بتحليل الموقف وعناصره المختلفة والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة، وطبيعة الخطر الذي تشكله وتكاليف استمرارها وأعبائها، وتأثيرها على الكيان الإداري، ووضع الحلول والبدائل المختلفة التي يتعين الاختيار من بينها.

3. التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة: وهي مرحلة وضع الخطط والبرامج لمواجهة الأزمة، ويتم ذلك على عدة مراحل، وهي: (مرحلة الاعتراف بالأزمة، مرحلة التوافق والاستجابة للأزمة، مرحلة التحقق من أسباب الأزمة، مرحلة تشكيل لجان للمناقشة والمشاركة في حل الأزمة)، وفي هذه الخطوة يتم توزيع الأدوار والمهام على الفريق المكلف بالتدخل لمعالجة الأزمة وفق التتابع الزمني.

4. التدخل لمعالجة الأزمات: من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة للخطط البديلة السيناريو المعتمد للتدخل في الأزمة، وفيها يكون متخذ القرار الإداري في إدارة الأزمات قد حدد الاحتمالات ثم اتخاذ القرار، وتتم المعالجة عن طريق المواجهة السريعة لاستيعاب الأزمة مع إزالة الآثار السلبية لها، وإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه، واستعادة حيوية الكيان الإداري.



الفصل الرابع

كفايات إدارة الأزمات

تمهيد:

ثمة مجموعة من الكفايات التي يجب توفرها في القيادات الإدارية؛ لكي تكون قادرة على التعامل مع الأزمات بفاعلية... وتعرف الكفاية بأنها: " المهارات والوظائف والمهام الواجب على المدير امتلاكها، أو تلك التي ينبغي أن تتوفر لديه لتأدية عمله وإنجاز بفاعلية. كما تعرف الكفاية بأنها: القدرة والمهارات والإمكانات المطلوبة لدى القائد إضافة إلى المعارف المهارات التي يمتلكها القائد.

ويمكن تعريف الكفايات بأنها المهارات التي يمتلكها القائد، والتي يستطيع من خلالها التأثير على مجموعة العمل لتحقيق أهدافها، والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف الكيان الإداري. وتصنف الكفايات إلى:

- كفايات معرفية: وتتضمن النواحي المعرفية والمعلومات والأفكار والمدرجات اللازمة للأداء الجيد، والتي بدونها لا يستطيع المدير اكتساب المهارات الضرورية لهذا الأداء.

- كفايات الأداء: وتتضمن المهارات النفس حركية للعمل الذي يعد له.
- كفايات وجدانية: وتتصل بالميول والاتجاهات والقيم المرتبطة بالعمل الذي سيمارسه المدير.

- كفايات المخرج أو المنتج: وتتصلب الأداء الميداني كنتيجة لاكتساب المدير للنوعيات الثلاث من الكفايات السابق ذكرها، المعرفية والأداء والوجدانية.

وتتعدد الكفايات التي يجب أن تمتلكها القيادات الإدارية؛ كي يتمكن من إدارة الأزمات، إلا إن هذا الفصل سيقصر على عدد منها، وهي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، المتابعة، التمكين الإداري، تشكيل فريق مواجهة الأزمات،

اتخاذ القرار، إدارة الوقت، إدارة المعرفة، الاتصال، إدارة الصراع التنظيمي، تقييم الأداء المؤسسي.

أولاً: التخطيط:

ويشير التخطيط إلى التحديد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل، والوقت المحدد لها، ومن سيقوم بهذا العمل، وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، بحيث تنتهي عملية التخطيط إلى وضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات، والتركيز على تحقيق الأهداف. ويقصد بالتخطيط رسم برنامج متكامل للأزمات، باتخاذ إجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات والحد من آثارها السلبية، تحقيق أكبر من النتائج الإيجابية، بالتصور الدقيق للواقع والمستقبل، وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تتزامن مع ذلك الواقع، والإعداد للطوارئ.

والتخطيط عملية منظمة ومستمرة وتخضع لضوابط، ويستهدف التخطيط الإسهام الفعال في منع الأزمات المحتملة والتحضير للرد، والرد عليها حال حدوثها، ثم العودة للوضع الطبيعي بعد انتهائها. وإذا كان لا يوجد ضمان لنجاح الخطط الموضوعة، إلا إن عدم التخطيط سيؤدي إلى تعقيد الأزمة، والفشل في مواجهتها.

وتكمن أهمية التخطيط للأزمات في أنه يعمل على زيادة فاعلية فريق الأزمات في منع وقوع الأزمات أو تقليلها، وضمان استعداد المؤسسة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من أجل الحد من آثارها السلبية، والتركيز على المشكلة الرئيسة عندما تصل ذروتها، وتحديد إجراءات التعامل مع الأزمة، وتوفير الوقت؛ حيث يكون الوقت في موقف الأزمة أغلى الموارد

وأقلها وفرة، كما يعمل على توفير الجهد، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة، ومنع الإجراءات العشوائية في التعامل مع الأزمة.

وهناك عدد من أهداف كفاية التخطيط في إدارة الأزمات، وتشمل:

1. تجنب المفاجأة المصاحبة للأزمة من خلال المتابعة المستمرة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

2. وضع قائمة بالتهديدات المحتملة، ووضع أولويات لها حسب أهميتها، ومدى تهديدها للمؤسسة.

3. حسن استغلال الوقت المتاح لمواجهة الأزمة.

4. الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية.

5. السيطرة على حالة الفزع والخوف والتردد.

وعلى الرغم من أهمية كفاية التخطيط في إدارة الأزمات إلا إن هناك معوقات تحد من هذه الكفاية، مثل:

1. نقص المعلومات اللازمة للتنبؤ بالأزمات المحتملة وتوقع مساراتها المختلفة.

2. سوء معالجة البيانات وتحليلها، أو عدم الفهم أو التفسير الخطأ لإشارات الإنذار المبكر مما يعطي مؤشرا أو إنذارا خاصا، ويترتب عليه سوء تناول الأزمة أو حدوث أزمة أخرى.

3. الفشل في التكوين السليم لفريق إدارة الأزمات.

4. عدم تنفيذ خطط الطوارئ التي تم وضعها بطريقة سليمة، والتراخي في تنفيذ خطط الطوارئ.

5. اتخاذ الأزمة لمسارات مفاجئة غير متوقعة في أثناء وضع الخطة، وحدثت تغيرات في الأسس والافتراضات التي بني عليها التخطيط.



6. عدم كفاية الموارد المتاحة لتنفيذ الخطة.

7. غموض بعض القرارات وعدم وضوحها، مما يسبب إرباكا وتخبطا في أثناء التنفيذ.

8. عدم مرونة الخطة؛ لإمكانية إحداث تغيرات لمواجهة المسارات الجديدة غير المتوقعة والتي يمكن أن تسلكها الأزمة.

أسس عملية التخطيط لمواجهة الأزمات:

يتطلب التخطيط للأزمات توفر مجموعة من الأسس العملية التي يجب على القيادات التعاون مع أعضاء فريق الأزمات والقيام بها، وتتمثل في الأسس أو الإجراءات التالية:

1. توفر المعلومات: والتي تعد من أهم عناصر إعداد الخطة، على أن تكون المعلومات متنوعة وتفصيلية ودقيقة...

2. إجراء مسح كامل لموارد المؤسسة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، ورصد البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومراقبتها، عن طريق نظام المعلومات.

3. توقع المخاطر المحتمل حدوثها، من خلال رصد الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة وتحليلها، وتحديد الأزمات المحتملة والتي يمكن أن يترتب عليها أزمات، وذلك عن طريق معلومات وتقديرات دقيقة.

4. وضع أولويات للأزمات عن طريق فحص الأزمات، وتحديد الأزمة التي تمثل أهمية للمؤسسة.

5. الإفادة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع الأزمة كأساليب وقائية.

6. إعداد سيناريوهات الأزمة بعرض ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمة، وإعداد أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو لمواجهة الأزمات، والظروف المصاحبة لموقف الأزمة، وتقدير الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة، ونشر الوعي لكيفية التعامل مع الأزمات.

7. ضمان وجود نظام اتصال إعلامي فعال مرتبط بالأزمة: وذلك من خلال تحديد متحدث باسم وحدة مواجهة الأزمة، يتحدث مع وسائل الإعلام؛ لتوحيد جهة الإدلاء بالبيانات؛ منعا لضارب المعلومات.

8. الاهتمام باستمرار الأنشطة المختلفة: من خلال التنسيق مع القطاعات المختلفة في مجال وضع خطط، واستمرارية أنشطتها في حالات الأزمات، على أن تكون مهمة فريق التخطيط وضع مجموعة من الفرضيات التي ترتبط بالأزمات التي تستهدف عرقلة هذه الأنشطة، وتحديد أدوار المسؤولين بدقة.

9. الاستفادة من إمكانات القطاعات المختلفة: وتشير هذه العملية إلى ضرورة استفادة فريق التخطيط من إمكانات القطاعات المختلفة في عناصر الخطة.

ثانياً: كفاية التنظيم:

يعرف التنظيم بأنه: الشكل الخاص بطرق ارتباط أعداد كبيرة من الأفراد مشتركة في أعمال معقدة، وأكثر من أن تكون بينها علاقات مباشرة، ببعضهم بعضاً، وظهورهم في وضع مرتب محسوس لتحقيق أهداف مشتركة متفق عليها. ويقصد به البناء أو الهيكل العام للإدارة الذي يحدد العلاقات الرسمية المختلفة في الإدارة، ويوزع المهام والمسؤوليات على الأفراد فيها، ومن حيث اتخاذ القرارات، وحجم المنظمة، وتفويض السلطة.

والإجراءات الإدارية التنظيمية هي الخطوات والإجراءات التي يتم اتخاذها في إطار تنظيم العمل في أية منظمة أو مؤسسة، وتهدف هذه الإجراءات إلى تنظيم العمل وتنسيقه بين الموظفين، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وتحديد خطوات تنفيذ المهام المختلفة.

ومن بين الإجراءات الإدارية التنظيمية الشائعة:

1. وضع الهيكل التنظيمي: يتم فيه تحديد الأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة، وتحديد العلاقات الوظيفية والتسلسل الهرمي للسلطة.
2. وضع وصف الوظائف: يتم فيه تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بكل وظيفة في المؤسسة.
3. تحديد الاختصاصات: يتم فيه تحديد الاختصاصات المطلوبة لكل وظيفة، وتحديد المؤهلات والمهارات المطلوبة لشغلها.
4. تخطيط الموارد البشرية: يتم فيه تحديد احتياجات المؤسسة من الموظفين، ووضع استراتيجيات لتوظيفهم وتدريبهم وتطويرهم.
5. تنفيذ الأنظمة والسياسات: يتم فيه تطبيق السياسات والإجراءات المعتمدة في المؤسسة، وتوفير الإرشاد والتوجيه للموظفين حول كيفية العمل والالتزام بالقواعد والقوانين.
6. رصد الأداء وتقييمه: يتم فيه تقييم أداء الموظفين، ومتابعة تنفيذ المهام، وتحقيق الأهداف المحددة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.
7. إدارة التغيير: يتم فيه التعامل مع التغييرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة، وتحديد إستراتيجية التكيف والتغيير اللازمة.

8. التواصل والتعاون: يتم فيه تعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين والأقسام المختلفة في المؤسسة؛ لضمان العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة. ويقصد بالتنظيم وقت الأزمات: التنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، بتحديد الأعضاء الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات، ومهام كل منهم، والمسؤول عنهم، وسبل الاتصال بهم، وخطوط السلطة والأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة، ومن الذي سيساعدهم، وأمام من سيكونون مسؤولين؛ وذلك لضمان التدخل الكفء في الأزمات، وتحديد الهيئات الخارجية المساندة للأعضاء، وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية، والاتصال التي تربط بينهم على أن يتم العمل بشكل جماعي، وتحديد الأدوات والعناصر اللازمة للتغلب على الأزمة، وأماكن المواجهة والتنفيذ.

وتحتاج مواجهة الأزمات إلى جهد جماعي، وبالتالي لا بد من توفر نوع من التنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل في إدارة الأزمة؛ وذلك لمنع الازدواجية والتعارض في الأعمال، ويتم التنظيم من خلال توزيع المهام والأدوار على فريق إدارة الأزمات. إن التنظيم الجيد يسهل الاتصال مما يؤدي إلى قيام علاقات إيجابية بين الأشخاص وتحديد مهامهم والمسؤوليات المنوطة بعمل كل منهم لإدارة الأزمات ضمن إطار تنظيمي واضح.

والمؤسسة الناجحة في عملية التنظيم لإدارة الأزمات هي التي تتميز

بالخصائص التالية:

1. تضع خططا للتنسيق مع المؤسسات التي تعمل معها، أو تتصل بها عند حدوث الأزمات.

2. خطط تلك المؤسسات قادرة على استيعاب أية علاقات جديدة لم تكن موجودة قبل الأزمات.

3. العلاقات مع المؤسسات الأخرى عند حدها الأدنى؛ لأن المهام والأنشطة واضحة ومحددة.

4. الصراع مع المؤسسات الأخرى في المجتمع على الموارد المتاحة عند حده الأدنى.

5. تجري مع غيرها من المؤسسات المعنية بمواجهة الأزمات برامج تدريبية مشتركة.

ولضمان التدخل الكفء في تنظيم الأزمات ينبغي وضع هيكل تنظيمي لإدارة الأزمات؛ لأنه يحقق للمؤسسة وضوح الأهداف، وتحديد الواجبات والصلاحيات والمستويات والعلاقات؛ لمنع التضارب والتناقض والازدواجية بين أعضاء الفريق، والتنسيق فيما يتعلق بكيفية معالجة حدوث الأزمات، ووضع قنوات الاتصال وتحسينها، وإدارة أنظمة المعلومات، وضمان تنفيذ خطة إدارة الأزمات.

ثالثاً: كفاية التوجيه:

يشار إلى وظيفة التوجيه على أنها التحفيز أو القيادة والإرشاد أو العلاقات الإنسانية، ويعد التوجيه الوظيفي القيادي الأكثر أهمية في مستوى الإدارة الأدنى؛ لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المؤسسة، وتقوم القيادة بتوجيه العاملين والإشراف عليهم؛ لتقوم على تنفيذ الأهداف التي أرساها التخطيط مع ممارسة الإشراف والدافعية والتواصل؛ فجميع العاملين بحاجة إلى

إشراف؛ لأنها ملاحظة للعمل والعامل وظروف العمل نفسه، وللتأكيد من تحقيق أهداف وحدة معينة.

ويساعد التوجيه وتحفيز العاملين في ضبط الأداء؛ لما يخدم في اتجاه سير الهيكل التنظيمي كما هو مخطط له، مع ضبط الأداء وتوجيهه وفقا لسير العمل لأعضاء التنظيم وعلى المستويات التنظيمية كافة؛ لضمان فاعلية التواصل والترابط بين أفراد العمل؛ وذلك لتؤمن انسياب القرارات والتعليمات والمعلومات والتوجيهات بشكل يضمن من خلال تهيئة مناخ يسوده الثقة والاحترام المتبادل بينهم في العمل.

عناصر عملية التوجيه:

وكي يكون التوجيه الإداري ناجحا، يجب أن يتكون من بعض عناصر، وهي: القيادة، الاتصالات الإدارية، التحفيز.

1. القيادة: وتشمل مساعدة المرؤوس على الوصول للهدف، عن طريق إرشاده، إنارة الطريق أمامه، حل المشكلات التي تصادف المرؤوس، نقل خبرات المدير السابقة إلى المرؤوس، بناء جسور من التعاون والثقة بين المدير والمرؤوس لتوجيه جهوده نحو تحقيق الأهداف، ويمكن تعريف القيادة بأنها القدرة على استمالة الآخرين لتأدية أعمال معينة بشكل اختياري أو الامتناع عن سلوك معين.

ومن أشهر التعريفات للقيادة أنها: "القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين". وهناك من عرف القيادة بأنها: «العملية الخاصة بدفع الأفراد وتشجيعهم نحو إنجاز أهداف معينة». كما تم تعريفها بأنها: "التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز الأهداف المرغوبة وتحقيقها".

2. الاتصالات الإدارية: تقوم وظيفة الاتصالات الإدارية، بتبليغ القوة البشرية بما هو مطلوب منهم، وتعريف القوة البشرية بالأعمال والمسؤوليات والواجبات وكذلك السلطات الممنوحة لهم، وبشكل عام تعريفهم بما هو متوقع منهم، ومعرفة ردود الفعل، ومشاعرهم، ومشكلاتهم، وآرائهم قبل القيام بما هو مطلوب منهم وأثناءه، وتحقيق الوضوح ومشاركة المعلومات والرؤية الموحدة للأمور؛ فبدون الاتصالات الفعالة قد يرى أكثر من فرد الشيء نفسه بطرق مختلفة؛ وذلك لأن كل فرد يدرك الموضوع من زاوية مختلفة طبقاً لاهتماماته وتكوينه النفسي وخصائص شخصيته.

3. التحفيز: يمكن تعريف التحفيز بأنه تلك الظروف والعوامل التي تخلق لدى الفرد الرغبة لكي يتحرك في اتجاه معين، ويشمل التحفيز التعرف على حاجات المرؤوس ورغباتهم واهتماماتهم، ثم محاولة إشباعها؛ حتى يمكن تحريك المرؤوس وتحفيزه لاستخدام كل طاقاته وقدراته في أداء المطلوب منه.

ويقصد بالتوجيه وقت الأزمات: ترشيد قائد فريق الأزمات لخطوات أعضاء الفريق في الأعمال التي ترتبط بالمسؤوليات الموزعة عليهم، وتوفير قاعدة المعلومات والتعليمات التي يتطلبها التعامل مع الأزمة، وسير العمل وحث العاملين على التعاون مع الفريق مع تقديم المقترحات لوقف انتشار الأزمة.

وتشمل كفاية التوجيه في إدارة الأزمات ثلاث وظائف فرعية - حسب عناصر التوجيه - تتمثل في: وظيفة الاتصالات، ووظيفة التحفيز، ووظيفة القيادة، وتحتاج إدارة المنظمة إلى استخدام هذه الوظائف؛ لتحقيق الإدارة السليمة والفاعلة للأزمة، فهي تحتاج لتحفيز أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها؛ لدفعهم نحو التصرفات التي تضمن الإسهام الفعال في معالجة الأزمة

بنجاح. وتساعد وظيفة التوجيه - بصورة عامة - الإدارة في شرح المهام المختلفة المطلوب القيام بها لمواجهة الأزمة وعلاجها، ووصف جميع الأعمال المطلوبة، وتحديد الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها. وتتضمن عملية التوجيه استخدام الأوامر من قائد فريق الأزمات بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين أو تعديله، لذلك ينبغي أن يتضمن التوجيه الخصائص التالية: أن يكون التوجيه معقولا وقابلا للتنفيذ، وواضحا لا غموض فيه، وكاملا مبينا العمل المطلوب تأديته سواء من الناحية الكمية أو الكيفية، والمكان، والوقت، وعمل تشخيص كامل للمهمة المسندة لأعضاء فريق الأزمات، ومكتوبا، ومحددا مختلف الصلاحيات وحدودها؛ حتى لا يكون هناك تجاوزات أو يساء فهمها، ولكي يسهل الرجوع إليها إذا ما اقتضت الضرورة لذلك.

رابعا: كفاية المتابعة:

وتعد المتابعة عنصرا مهما من عناصر العملية الإدارية، وتتضمن مجموعة العمليات والأساليب، التي بمقتضاها يتم التأكد من أن الأداء يجري على النحو الذي حددته الأهداف الموضوعية؛ بمعنى أنها تسبق الأداء وتعقب حدوثها. والغاية منها توجيه الأداء لتحقيق ما هو مرسوم له بالإرشاد والتحفيز. وتتم هذه العملية من خلال:

- إعداد معيار لقياس كمية أو نوعية الأداء؛ لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف الإدارية كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء مع تحديدها لشروط العمل.
- متابعة الأداء الفعلي للعمل وهذه الخطوة تعد مقياسا وقائيا للمؤسسة.

- تصحيح انحراف العمل وتحديد الإجراءات الصحيحة الواجب اتخاذها والتي تعتمد على دقة القياسات التي بينت على وجود الانحراف ومع تحليل أداء الفرد لمعرفة سبب هذا الانحراف.

وثمة علاقة بين المتابعة والتخطيط؛ فعملية التخطيط هي صياغة الخطط الإستراتيجية، أما المتابعة فهي الوسيلة للتأكد من أن مستويات الأداء الفعلي ستؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف.

وللمتابعة دور مهم في إدارة الأزمات؛ حيث تشير إلى إشراف قائد فريق الأزمات على كيفية سير العمل في موقف الأزمة، والتأكد من صحة مسارات خطط الطوارئ وتنفيذها، وقيام كل عضو في الفريق بدوره، واستخدام الموارد المتاحة بشكل سليم، لتقديم الإسناد والتعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة؛ من أجل معرفة مواطن الضعف لتفاديها، والقوة للإبقاء عليها.

ويجب أن تكون متابعة حقيقية للأزمة؛ لأنه - غالبا - ما تكون معالجة الأزمة مرحلية، وليست نهائية، وبالتالي تظل أسبابها كامنة، الأمر الذي يستلزم الاهتمام بمعالجة أسبابها للحيلولة دون وقوعها مرة أخرى.

وللمتابعة عدد من الأهداف تتمثل في الآتي:

1. متابعة فعالية أداء المؤسسة وتقويمه؛ للتأكد من أن الأهداف تنجز حسب

ما خطط له.

٢. اتخاذ الإجراءات التصحيحية في صورة تغذية راجعة، وفي حال عدم تساوي النتائج مع الأهداف يمكن القيام بالمراجعة الإستراتيجية، وذلك بالعودة إلى مراحل بناء الخطة.

3. تحديد الأساليب والإجراءات التي تم اتباعها للتعامل أو التغلب على التحديات الواردة في خطط الإدارات والأقسام، وإبراز المعوقات إن وجدت.
4. المحافظة على الموارد والإمكانات في حال سلبية وصالحة؛ لتؤدي دورها في تحقيق الأهداف.
5. ضمان عدم تكرار حدوث المشكلات والأخطاء في المستقبل؛ فالهدف من المتابعة اتخاذ التدابير لعدم وقوع الأخطاء، وليس مهمتها الكشف عن الأخطاء فقط.

وتعد متابعة الأزمات ركنا أساسيا في نجاح إدارة الأزمات؛ لأنها تساعد قائد فريق إدارة الأزمات بمساندة فريقه من حيث إيضاح تنفيذ جوانب الخطة في حال غموضها، أو تبرير عمل معين، أو توضيح طريقة معينة، أو تشجيعهم لغرض القيام بعمل معين، والتأكد من كفاية الوسائل والأدوات المستخدمة في الخطة، وحسن توظيفها، وإدخال التعديلات المناسبة على الخطة، والتأكد من تواجد الهيئات المساندة لفريق مواجهة الأزمة، وعلى قائد فريق إدارة الأزمات ضرورة الانتباه التام في المتابعة، والتواجد باستمرار لمتابعة الأحداث أول بأول، وتهيئة المناخ الملائم للتعاون والتآلف بين أعضاء الفريق؛ ليتمكنوا من تأدية أدوارهم على خير وجه.

خامسا: كفاية التمكين الإداري:

يعرف التمكين الإداري بأنه: "منح الموظفين السلطة والقوة والموارد والحرية لجعلهم قادرين على خدمة منظماتهم بكفاءة"، كما يعرف بأنه: "أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه الموظفين، والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم مع تعهد الموظفين والتزامهم بمسئولية

الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من الموظفين والمنظمة". كما عبر البعض عن التمكين الإداري بأنه: "المشاركة الفعلية للعاملين باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف الملائم في المواقف، وتحمل المسؤولية المترتبة على النتائج".

ويعرف التمكين بأنه: "عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات، والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد؛ لتحسين أداء المنظمة. والتمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة، بل يعنى إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات، ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول: إن تمكين العاملين يتسم بالخصائص الآتية:

1. يحقق (التمكين) زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل؛ بإعطائهم مزيداً من الحرية لأداء مهامهم.
2. يركز (التمكين) على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات.
3. يستهدف (تمكين العاملين) استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.

أهداف التمكين الإداري:

يساعد التمكين الإداري في تحقيق الأهداف التالية:

1. إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الرئيسية.
2. إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار.

3. تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية.
4. تخفيض التكاليف.

5. تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم.

أبعاد التمكين الإداري:

تتعدد أبعاد التمكين الإداري، بحيث تشمل الأبعاد الآتية:

1. المشاركة بالمعلومات: إشراك الرؤساء للمرؤوسين في القرارات، والتشاور معهم، وتبادل المعلومات حول القضايا المتعلقة بالعمل.
2. تحفيز الموظفين: العوائد المعنوية والمادية المستندة إلى الأداء لذوي الإبداعات والكفاءات.
3. الاتصال الفعال: تعريف الموظفين بفلسفة المنظمة وخططها وطبيعة المهام المطلوبة؛ لتحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها.
4. فرق العمل والعمل الجماعي: وذلك من خلال إنجاز العمل على شكل فرق عمل موحدة الهدف، بحيث يتمتع أفراد الفريق بدافعية عالية نحو العمل.
5. تفويض السلطة: إعطاء الرؤساء أجزاء من مهامهم وصلاحياتهم للمرؤوسين، بعد حصولهم على التدريب المناسب، وإحساسهم بالمسؤولية تجاه نتائج أعمالهم.
6. تدعيم الذات: تتم باختيار موظفين لديهم قدرات ومهارات ومعارف عن طريق مشاركة الموظفين بالمعلومات التي تؤدي إلى بناء الثقة بين الإدارة ومنسوبي المنظمة.

7. تدريب الموظفين: لابد من توفير التدريب المستمر والمنتظم؛ من أجل زيادة مهارات الموظفين، وتزويدهم بالمعلومات والمعارف الضرورية لأداء أعمالهم بجودة وإتقان.

8. حرية التصرف: درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذه لمهامه الوظيفية.

9. الفعالية الذاتية: قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استنادا إلى خبرته ومهارته ومعرفته.

10. قيمة العمل: إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.

11. التأثير: اعتقاد الفرد بأن له تأثيرا على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة.

متطلبات التمكين:

إن نجاح سياسة تمكين العاملين تقتضي مجموعة من المتطلبات الأساسية هي:

1. الثقة الادارية: وتعني ثقة المديرين في مرؤوسيههم؛ لأنها ستجعلهم يعاملون موظفيهم معاملة تفضيلية من قبيل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار.

2. الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للإدارة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون أهداف الإدارة العليا ورؤيتها في التعامل مع الأزمات، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا.

3. فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، والتشجيع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام الإدارة العليا لما يرشح من تلك الفرق من أفكار وقرارات.

4. التدريب المستمر: لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم؛ لأنه لا يجب الافتراض أن العاملين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، بل لابد من العمل على إكسابهم بصورة مستمرة للمهارات والأدوات اللازمة للتصرف.

5. المكافآت: وهي لا تقتصر على المردود المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية، بل يتعداه إلى كل الفرص التي يتطلع إليها العاملون، والمهم ألا تكون هذه المكافآت هي الهدف والغاية من سلوكيات التمكين، وإنما مجرد حسيلة أو نتيجة نهائية لها.

6. تدعيم الذات: أي زيادة شعور العاملين بقوة التأثير الذاتية لديهم من خلال الأدوار التي تعطى لهم؛ فالتمكين يجعلهم يحسون بأنهم موجودون، وأن لوجودهم تأثيرا في الأحداث.

دور التمكين في إدارة الأزمات:

تتصف الأزمات مهما كان نوعها بصفات أهمها: المفاجأة، وتصاعد الأحداث، ونقص المعلومات، وفقدان السيطرة، وغياب الحل السريع، وانتشار الذعر أحيانا. وهذا يعني - ببساطة - أن شخصا واحدا لا يمكن أن يكون قادرا على التصدي لأزمة تحمل هذه الصفات بمفرده، وهذا التصدي يستدعي تكاتف الجهود من قبل العاملين كافة، والعمل كفريق واحد وبأدوار محددة لكل عضو في هذا الفريق، ويكون هذا التحديد لتلك الأدوار قائما على درجة عالية من

التنسيق والتفاعل ما بين أعضاء الفريق، وخصوصا في بيئة غير مستقرة وسريعة الحركة كالتى يعيشها العالم في هذا العصر.

ومن هنا يعد التمكين مدخلا إداريا حديثا يساعد في توقع حدوث الأزمات من خلال الإنذار المبكر، والذي يتمثل بسحب سوداء تنذر أو تحمل في خباياها أزمة قد تكون جد خطيرة، ويساعد التمكين - أيضا - في التخطيط السليم لإدارة هذه الأزمة؛ كونه يعمل على توجيه تفكير العاملين إلى التفكير الإبداعي، كما يمكنهم من التصرف في المواقف الصعبة، وتحمل المسؤولية، وتقييم النتائج.

ويعد تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين إدارة الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفعالية؛ حيث يعمل على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ويمنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد كافة، وبيئة العمل المناسبة، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل، ومنحهم الثقة المطلقة.

ويمثل العاملون الأداة الفعالة بيد الإدارة في التصدي للأزمات التي تواجهها المنظمة، ولأجل أن يكونوا كذلك فلا بد أن يتمتعوا بالقدرات العالية والكفاءة المطلوبة للقيام بالتصرف المناسب الذي من شأنه استيعاب الأزمات وتجاوز آثارها، وعليه يكون من الضروري على الإدارة الارتقاء بكفاءة العاملين ومنحهم الصلاحيات الكافية والثقة العالية بقدراتهم حتى يكونوا عوناً لها في مواجهة مشكلاتها وأزماتها.

سادسا: كفاية تشكيل فريق مواجهة الأزمات:

فريق التعامل مع الأزمة هو فريق شكل لمهمة وظيفية محددة، والتعامل مع أزمة محددة بعينها، وتقع عليه مسؤولية إنهاء هذه الأزمة. وتعودت الكيانات الإدارية إلى استخدام نظام فريق إدارة الأزمات؛ نظرا لأن الأزمات الحديثة أصبحت تتطلب وجود أكثر من فرد متخصص وخبير في مجال معين لمعالجتها. ويختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة إلى أخرى، ويتم إعداده وتدريبه بطريقة مستمرة؛ ليكون جاهزا ومستعدا لمواجهة أية أزمة، فإذا ما حدثت يتم إخطاره، وإسناد المهمة وتكليفه بمعالجتها، وتحديد المدى الزمني والحقوق والسلطات، والإطار العام لحركته.

إن بناء فرق العمل الفعالة يعد من أساليب التنمية الإدارية وهو الاستثمار الأفضل للموارد البشرية؛ حيث إن العمل الجماعي يجعل الفرد أكثر رضا وانتماء للمؤسسة، ويؤدي إلى تكاتف جهود العاملين من أجل صالح العمل والفرد معا، ويساعد على تحقيق طموحاتهم وطموحات المنظمات التي يعملون بها، والهدف الرئيس من تشكيل الفريق هو تمكينهم من الإحساس بأن لهم دورا فعالا في منظماتهم، وإعطاؤهم القدرة على أن يكون لهم رد فعل إزاء متطلبات العمل، وأن يصبحوا جزءا نشيطا في المؤسسة، ومن ثم إدراكهم بأن العمل ليس مفروضا عليهم لكنه نشاط طوعي.

سمات قائد فريق الأزمات:

وتقع مسؤولية تشكيل فريق مواجهة الأزمات على قيادة المؤسسة وهناك خصائص يجب توفرها في قائد فريق الأزمات، منها: أن يكون مؤهلا على القيادة، الشجاعة، تنمية العلاقات مع أعضاء فريق الأزمة، القدرة على اتخاذ

القرار، القدرة على التخيل والتنبؤ، الثبات ورباطة الجأش أمام الأحداث، وثمة سمات أخرى تتعلق بالثقافة والتعليم، وكل ما يمكن إكسابه وصقل قدراته به عن طريق التدريب والتعليم وممارسة العمل، وأهمها ما يلي:

1- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها وتركيبها، والتعامل بموجبها بسرعة وحسم ومهارة واقتدار.

2- القدرة على صياغة التكتيكات اللازمة للتعامل مع الموقف الذي يواجهه، واستخدام الأفراد والأدوات والأجهزة المتاحة لديه وتوظيفها بذكاء، مع إجراء التعديلات على السيناريوهات والتصورات الجاهزة.

3- القدرة على شرح أفكاره، وتوصيل المعلومات، والتعامل بالإشارة والرموز، وبصورة سريعة ومن خلال " لغة اصطلاحية" متفق عليها مع أعضاء الفريق.

4- حد أدنى من التعليم والثقافة يتوافق مع طبيعة المهمة، وكذلك مع أعضاء الفريق المناط بهم تنفيذ المهمة.

5- حد أدنى من الدورات التدريبية التي اجتازها بنجاح، وأثبت خلالها قدرته بالسيطرة على المواقف الصعبة التي قد يواجه مثلها في معالجته الأزمة التي أسندت إليه مهمة التعامل معها.

سمات فريق الأزمات:

ومن الكفايات المهمة المطلوبة في القيادة قدرته على اختيار فريق الأزمات وإسناد المهام إليه، والتي ترتبط بنوع الأزمة التي يواجهها، ومهارته في اختيار فريق إدارة الأزمة الذين يتم اختيارهم من مستويات وتخصصات مختلفة، وخبرات متكاملة، ويتم تدريبهم على إدارة الأزمات.

وفريق الأزمات الجيد يجب أن تتوفر فيه مجموعة من السمات، وهي:

1. المهارة والقدرة على التدخل الناجح في الأزمة، والتي تتطلب حسن الإعداد الجسدي والعقلي والعاطفي الوجداني.
 2. رباطة الجأش وهدوء الأعصاب، وعدم القابلية للانفعال أو التأثر النفسي والعاطفي أمام تداعيات الأحداث.
 3. الطاعة الكاملة للأمر، وتقديس الواجب أيا كانت المخاطر التي قد تكتنفه، مع الشجاعة والإقدام عند التنفيذ.
 - 4- الدقة والوعي والحرص الشديد عند تنفيذ المهام وفقا للأولويات الموضوعية، وبالنتابع الزمني المحدد، وبالتوقيات المتفق عليها.
 5. الولاء التام والتضحية بالذات إن لزم الأمر والاستعداد لذلك، وخاصة في المهام ذات الطبيعة الوطنية.
 - 6- الانتماء للكيان الإداري، وبإيمان كامل، وتمسك عقائدي شديد لا يتزعزع أو يصاب بأي اضطراب أو شك.
 - 7- القدرة على اتخاذ قرارات سريعة في ظل نقص المعلومات وضيق الوقت.
 - 8- الاتزان الانفعالي والمرونة والعمل بروح الفريق والاحترام المتبادل.
 - 9- القدرة على التحليل والاستنتاج.
 10. التأقلم السريع لمواجهة التغييرات التي تحدث أثناء الأزمة.
- مهام فريق الأزمة:**

ولكي تحقق فرق الأزمات الهدف من انعقادها، يتعين على قائد فريق الأزمات تحديد أهداف تشكيل الفريق وتوضيحها لأعضاء فريق الأزمات، وتحديد الأدوار للأعضاء بدقة بالقدر الذي يزيل الإبهام والغموض، وإعطائهم

الصلاحيات، وتحديد منهجية العمل، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لأعضاء الفريق، والمراجعة الدورية لأعمال الفريق والتكامل بين أعضاء الفريق.

أما مهام فريق مواجهة الأزمات فتتمثل فيما يلي:

- 1- جمع المعلومات وتحليلها.
- 2- التنبؤ بالأزمات وفرضياتها المحتملة.
- 3- وضع الخطط المناسبة لمواجهة الأزمة.
- 4- حساب حجم الإمكانيات اللازمة والمتيسرة لتحقيق الخطط الموضوعية وتنفيذها.
- 5- إعداد البدائل المختلفة لمواجهة الأزمات وصياغتها.
- 6- تحديد الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمات.
- 7- التخطيط للأزمات المتوقعة، ومراجعة الخطط وإدخال تحسينات عليها.
- 8- تحديد أوجه القصور ونقاط الضعف في المنظمة وتقديرها.
- 9- العمل على الحد من إمكانية تصاعد الأزمة.
- 10- رفع التقارير أولاً بأول للمدير المختص بإدارة الأزمات، وعن مدى تقدم العمل في التعامل مع الأزمة.

ويساعد تشكيل فريق مواجهة الأزمات على نجاح التعامل مع الأزمات؛ لأنه يعود بفوائد عديدة منها: التعامل مع الأزمات بأفضل الأساليب، وأقلها من حيث الجهد والوقت والمال، ومنع حدوث الأزمات والحد من آثارها السلبية، واستثمارها كفرص للتعليم وتحسين الأوضاع، وزيادة فاعلية القرارات التي تتخذ في موقف الأزمة.

سابعاً: كفاية اتخاذ القرار:

والقرار عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم.

وتعرف عملية اتخاذ القرار بأنها: نشاط ذهني فكري يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب للمشكلة، على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار، في سبيل الوصول لاختيار القرار الأنسب والأفضل.

واتخاذ القرار عبارة عن عملية اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة. أما صناعة القرار: فهي عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها؛ لحل المشكلة موضوع البحث أو الدراسة.

أهمية عملية اتخاذ القرار:

يعد اتخاذ القرار لب العملية الإدارية، والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري، واتخاذ القرار، هو - بالدرجة الأولى - عملية عقلانية رشيدة، تتبلور في عمليات فرعية ثلاث، هي: البحث والمفاضلة أو المقارنة بين البدائل والاختيار. وتوضح أهمية عملية اتخاذ القرارات في الإدارة من خلال دورها، وارتباطها بجوانب العملية الإدارية المختلفة التالية:

- فالتخطيط يقوم على اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بوضع افتراضات حول الأحداث المستقبلية، وردود الأفعال والتي كلما كانت قريبة من الواقع كان التخطيط سليماً.

- والتنظيم ويقوم على اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بالهيكل التنظيمي، والإجراءات التنظيمية، وطبيعة العلاقة بين العاملين، وتقسيم العمل، مسؤولية العاملين، وتحديد القواعد التي تحكم سير العمل، ونقل عملية اتخاذ القرارات إلى جميع أجزاء التنظيم، سواء عموديا أو أفقيا، والعمل على تحقيق تنمية العاملين وتدريبهم.

- ويعتمد التوجيه على سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بكيفية إصدار الأوامر والتعليمات الواضحة والتامة بشأن ما يجب عمله، والإرشاد بأسلوب أداء العمل حسب الظروف القائمة، وكيفية الإشراف أثناء التنفيذ وذلك باستخدام كل وسائل التحفيز والتصحيح.

- أما الرقابة فتعتمد على سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بتحديد مجالات الرقابة ومعاييرها، والمعلومات المطلوبة لها والزمن اللازم لذلك والجهات التي تشرف عليها. كما إن تقييم العمل الإداري يتوقف على نوعية القرارات المتخذة والكفاءة التي تنفذ بها.

وتعد عملية اتخاذ القرار من اختصاص الإدارة العليا في المنظمة بصفتها صاحب السلطة العليا والمسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة، وتجري هذه العملية على النحو التالي:

1. استعراض الحلول البديلة المقدمة نتيجة عملية صنع القرار ودراساتها.
2. تقييم البدائل في ضوء خدمتها للهدف وتكلفتها وسرعة إنجازها له، ومن الأساليب المتبعة في تقييم الحلول البديلة ما يلي:
1. الخبرة: إن الخبرة التراكمية والممارسة العملية تساعدان الإدارة العليا في عملية المفاضلة بين هذه الحلول وفي حسن تقدير الموقف خاصة عند تكرار

- الموقف وتشابه الظروف والحالات، معتمدة على قدرتها وإمكاناتها وما قد تتمتع به من نظرة شاملة لاختيار الحل الأنسب للمنظمة.
2. التجربة: وهي عبارة عن إخضاع البديل أو البدائل للاختبار العملي؛ للتحقيق من نجاحه، ويعد هذا الأسلوب ملجأ أخيرا لتكلفته، كأن نقوم بتجربة سلعة في بعض المناطق قبل طرحها بشكل نهائي في الأسواق.
3. بحوث العمليات: ويعتمد هذا الأسلوب على التحليل والبحث العلمي للتعرف على المتغيرات الأساسية للبدائل والقيود الى تواجدها على شكل علاقات رياضية في ضوء سياسات المنظمة التي تعد مرشدا في مجال اتخاذ القرارات.
- ج. اختيار البديل المناسب وإصداره على شكل قرار.
- د. تعميم القرار على المعنيين به وشرحه وتفسيره وبيان أسباب صدور وأهدافه؛ لكي يتمكن المعنيون بهذا القرار من فهمه حسن تطبيقه ومن الاقتناع به؛ للالتزام به.
- هـ. متابعة تنفيذ القرار وإبلاغ الإدارة العليا بالنتائج وردود الفعل.
- و. تقييم القرار؛ لبيان مدى فعاليته في خدمة المشكلة التي اتخذ بشأنها، وهل هناك ضرورة لتعديله في ضوء التغذية العكسية حول تطبيق القرار أو أن هناك ضرورة لإلغائه وتغييره؛ فالتمسك بقرارات لا تجد لها قبولا في مجال التطبيق العملي أو لا تخدم الموضوع الذي صدرت بشأنه من المؤشرات التي تؤكد عدم أهلية إدارة المنظمة وتندر بانهيارها؛ إذ ليس من العيب أو الفشل تغيير قرار أو إلغائه بسبب ظروف طارئة، بل العيب في أن تتمسك بما لا فائدة فيه.

عناصر اتخاذ القرار:

أما عن عناصر اتخاذ القرار التي يجب دراستها، حتى يكون القرار المتخذ سليماً وصحيحاً، فهي:

1. الهدف: لابد من وجود هدف معين لاتخاذ القرار؛ كلما كان الهدف المراد تحقيقه واضحاً، كان القرار المتخذ سليماً.
2. الدافع: يتخذ القرار إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين.
3. التنبؤ: لابد من القدرة على توقع ما سيحدث في المستقبل في حال اتخاذ قرارات معينة.
4. البدائل: وجود بدائل وحلول متعددة أمام الإداري لحل مشكلة ما، فيقوم باختيار الأنسب في نظره لتحقيق هدفه.
5. القيود: يواجه متخذ القرار قيوداً عدة وهي درجة التأكد من المردود، درجة المخاطرة، الخبرة، مصادر التمويل، ومدة تنفيذ القرار؛ حتى يكون القرار صحيحاً وسليماً.

وثمة علاقة بين اتخاذ القرار وإدارة الأزمة؛ حيث يشير اتخاذ القرار إلى اختيار البديل المناسب من عدة بدائل، في ضوء بعض المعايير المحتملة وإمكانية تنفيذ القرار في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة، وضيق الوقت وسرعة الأحداث، وقبول العاملين وتجاوبهم، والبساطة والوضوح؛ ليتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه.

وتمثل عملية اتخاذ القرار جوهر العمل الإداري؛ فهي تعد القلب النابض للإدارة خصوصاً في وقت الأزمات والظروف الطارئة؛ حيث تحتاج إدارة

الأزمات إلى السرعة العاجلة في اتخاذ القرارات الدقيقة والمناسبة لموقف الأزمة، بحيث تكون هذه القرارات واضحة ويمكن تنفيذها في حدود الإمكانيات المتاحة. لذلك يجب على القائد كي يواجه الأزمات أول ما يحتاج إلى اتخاذ القرارات المناسبة بالمشاركة مع الأعضاء المعنيين في عملية صنع القرار، وتشجيع العمل الجماعي والتفكير الابتكاري، مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتقدير العمل المتميز والأفكار المبدعة، وإن من أهم أسباب نجاح اتخاذ القرارات في معظم المؤسسات هو وضع آلية لصنع القرار قبل اتخاذه عن طريق جمع المعلومات اللازمة، ودراسة ظروف صناعة القرار، ومشاركة الجهات ذات العلاقة، والمراجعة للقرارات السابقة قبل اتخاذ القرارات الجديدة، ووضع الآلية التنفيذية المناسبة لها، وتوحيد جهة إصدار القرارات؛ حتى لا يحدث تعارض فيما بينهما، وتحديد أنواعها من حيث كونها إستراتيجية أو تكتيكية أو تنفيذية.

ثامنا: كفاية إدارة الوقت:

ويرتبط مفهوم إدارة الوقت بمفهوم إدارة الأزمة؛ من حيث كون الزمن أو السرعة في التعامل مع الأزمة يعد جزءا رئيسا من المواجهة. ويشير مفهوم إدارة الوقت إلى استثمار الوقت بشكل فعال؛ لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعنية لذلك، ويشير - كذلك - إلى وضع أولويات لأهدافنا بحيث يمكننا تخصيص وقت أكبر للمهام المهمة، ووقت أقل للمهام البسيطة.

وقد تزايد اهتمام علماء الإدارة والباحثين بموضوع الوقت؛ نتيجة للتطورات التكنولوجية الحديثة، وارتفاع مستوى المعيشة، ونمو المدن الكبيرة، وتضخم الأجهزة الحكومية، وارتفاع معدلات الاستثمار في المشروعات والمؤسسات

المختلفة. وقد أحدثت هذه التطورات أثرا كبيرا في فعالية الإداري في استغلال وقته، ورفع مستوى مهاراته وإمكاناته في تنظيم أعماله؛ بحيث ينجزها بصورة سريعة، وبجهد أقل وإنتاجية أعلى.

ويمثل الوقت أحد العناصر الأساسية في الإدارة الحديثة؛ حيث يمثل أحد الموارد الأساسية (غير المادية) التي يمكن استثمارها لصالح تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدو أهمية عنصر الوقت في كونه موردا لا يمكن تعويضه، وبالتالي تصبح المهارة في إدارة الوقت وحسن استثماره مطلباً مهماً في الإدارة الحديثة ولدى المدير الكفاء.

ويرتبط الوقت ارتباطاً وثيقاً بوظائف الإدارة ويظهر ذلك من خلال عمليات الإدارة المختلفة:

- فالتخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمناً لبدايتها ونهايتها، وعلى العاملين إنجاز أعمالهم ضمن خطة زمنية محددة.
- والأهداف تتحدد بشكل هرمي، قاعدته الأهداف الإستراتيجية، تعلوها الأهداف السنوية ونصف السنوية، فالأهداف الشهرية والأسبوعية واليومية.
- وعمليات اتخاذ القرار تحتاج إلى فترة زمنية معينة، ولا شك أن اختلاف نوعية المشكلات والظروف التي يواجهها الإداري، فضلاً عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية، له تأثيره على الوقت المحدد في اتخاذ القرار.
- وتظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب.

وتعد مهارة إدارة الوقت من المهارات المهمة للقيادات الإدارية؛ حيث ترتبط هذه المهارة بمدى القدرة على مواجهة الأزمات؛ إن المواجهة الناجحة للأزمة ترتبط بعامل الوقت أو الزمن؛ فالاستعداد للأزمة والتخطيط لها، ومواجهتها... يعتمد على حسن إدارة الوقت.

ولتحسين قدرة القيادات على إدارة الوقت، فإن عليها ما يلي:

- الالتزام: ويشير إلى التخلص من العادات السيئة في إدارة الوقت، خاصة العادات المضیعة للوقت.

- التحليل: ويعني أن تتوفر لدى القيادات بيانات ومعلومات توضح طريق قضائه لوقت، وتوضیح المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها.

- التخطيط: قد يقول قائل لا أجد وقتا كافيا للتخطيط، ولكن الإدارة الفعالة تتطلب التخطيط في كل عملياتها؛ إن كل ساعة تقضى في التخطيط توفر ساعات طويلة عند التنفيذ.

- المتابعة وإعادة التحليل: إن نجاح الخطة يعتمد على معرفة النتائج والمشكلات أولا بأول؛ إن الخطة مهما تكن جيدة فإنها لن تنجح إن لم يتم التعرف على النتائج والمشكلات؛ بهدف تعديل الخطة وفقا لذلك.

وإدارة الوقت عملية مستمرة، ويمكن تجزئتها إلى عمليات فرعية أو إلى الخطوات التالية:

- التعرف على كيفية قضاء الوقت، واستخدام سجلات الوقت للحصول على معلومات دقيقة.

- تحليل سجلات الوقت؛ للتعرف على الأنشطة التي تأخذ وقتا كثيرا دون أن تسهم في تحقيق النتائج المتوقعة، قياسا مع ما أنفق عليها من وقت.

إدارة الوقت والأولويات:

تم تعيين مصفوفة إدارة الوقت من قبل (ستيفن ر. كوفي) وهي تستند إلى النظرية القائلة بأن وقتنا يقسم إلى مصفوفة رباعية، هذه الأرباع هي: عاجل ومهم، عاجلة وليست مهمة، ليست عاجلة ومهمة، ليست عاجلة وليست مهمة. كل هذه الأرباع لها خصائصها الخاصة ويجب التعامل معها بشكل مختلف، ولكنها طريقة سهلة لإدارة الوقت وتحسين الإنتاجية، ومواجهة الضغوط والتعامل مع الأزمات.

1. عاجل ومهم: البنود العاجلة والمهمة هي واجب التعامل معها على الفور، لا يجب أن يكون هناك سوء تخطيط، أما الربع الثاني فسيؤدي استخدامه إلى تقليل المهام الكثيرة إلى حد كبير. من الأمثلة الشائعة التي تتدرج في هذه الفئة هي حالات الطوارئ الأسرية أو المواعيد النهائية للعمل.

2. عاجل وليس مهما: عادة ما يأتي هذا النوع من المهام من أشخاص آخرين يطلبون المساعدة أو تكون مهام بسيطة جدا تستغرق وقتا أطول مما تستحق، كما إن هذه المهام لا تضيف أية قيمة على يومك ولكنها لا تزال تستغرق كثيرا من الوقت، لذا وللحد من هذه المهام يجب تعلم كيف نقول "لا" للناس وتفضل أولوياتك عليهم.

3. ليست عاجلة ومهمة: هذا النوع من المهام قد تأتي للاستعداد لمهمة ذات قيمة ولكن ليس في الوقت الحالي، مثل أن تذاكر لامتحانك الذي يبدأ بعد شهرين، أو أن تقوم بتجهيز أمر لبعد فترة من الزمن، هنا يجب تنظيم جدولك الزمني وتنسق هذه المهام مع المهام العاجلة.

4. ليست عاجلة وليست مهمة: وهي المهام التي لا يجب القيام بها؛ إذ تضيف قيمة قليلة ليومك، وغالبا ما تكون هذه المهام تافهة، وهي المساهم الأساسي للتسويق، وعادة ما تضيع هذه المهام الوقت أكثر من أي مهم أخرى.

إدارة الوقت ومعالجة الازمات:

تعد إدارة الوقت أو الزمن عاملا رئيسا في التعامل مع الأزمة، يقول (ليستر آر. بيتل) في كتابه: (إدارة الوقت المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت)، موجها خطابه للمديرين: بغض النظر عن مدى دقتك في تخطيط وقتك، فسوف تنشأ دائما أوضاع تتطلب انتباهك الفوري. ومثل هذه الأوضاع ستثقل على ميزانية وقتك وتشوش معظم أولوياتك العقلانية. ولهذا السبب، فكر بعناية قبل الموافقة على المتطلبات والتي لا يمكنها الانتظار، أو التصرف حيال أعمال دمغت بكلمة "عاجل". أو طلبات عنونت "بأسرع ما يمكن". ثمة نوعين عامين من الأزمتا تتطلب كل واحدة منها حلا مختلفا.

1. هل الأزمتا روتينية في عملك؟ هل تقضي كثيرا من وقتك في الرد على أمور طارئة وإخماد النيران؟ فإذا كان الأمر كذلك، فإن لديك أحد هذين الوضعين أو كليهما:

أ. اسلوب ادارتك غير فعال.

ب. الأزمتا تحدث بسبب الإدارة الضعيفة من جانب الآخرين. فإذا كان الخطأ عندك، فإنك تحتاج إلى البحث عن طريق لتحسين أساليب إدارتك. أما إذا كان الخطأ صادرا من جهة أخرى، فإن عليك أن تكافح بشكل عسير، وعلى الأغلب إن أفضل ما يمكنك فعله هو محاولة إيجاد نهج مشترك لتحسين تنسيق العمليات ما بين دائرتك والدوائر الأخرى التي تتعاون معها. وإذا كان مصدر

المشكلة رئيسك في العمل، فمن الممكن أن تحاول إظهار حجم الأزمة. فإن فشلت في ذلك، فأنت بحاجة لأن تضع نفسك في بيئة جديد؛ بأن تحصل على عمل أو وظيفة مختلفة؛ من أجل تحقيق استخدام أفضل للوقت وإنجازات أفضل.

2. هل الأزمات الناشئة تعد مهمة؟ تذكر الفرق ما بين مهم وملح. فأحيانا يكون للمهم، تأثير مباشر ومعروف على إنجاز الاهداف المركزية، وأحيانا يجب تنفيذ ما هو "ملح" مباشرة؛ لتجنب حدوث نتيجة غير مرغوبة. وقد أظهرت التجارب مرارا أن الأمور الملحة تميل لأن تكون غير مهمة نسبيا. وعموما، فإن القرارات أو البرامج ذات العواقب الحقيقية تتيح وقتا لإجراء دراسة شاملة، ورد فعل مبني على معلومات. ومضمون ذلك هو أن عليك رفض الطلبات الملحة غير المهمة، أو إحالتها إلى شخص آخر. وحين تقوم بعمل ممتاز يتعلق بأشياء مهمة، فإنك لن تنتقد بشدة لعدم قفزك للرد على أمور ملحة إلا إنها تافهة.

تاسعا: كفاية إدارة المعرفة:

تتطلب مواجهة التحديات المختلفة والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل، يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات. وتعد المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي؛ إذ تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات الإدارية. وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها؛ للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، وتشجيع الإبداع، وزيادة القدرة التنافسية، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات، وزيادة قيمتها، والارتقاء بأدائها.

ووفقا لوثيقة (الأيزو 30401) تعد ثقافة إدارة المعرفة عنصرا داعما للثقافة التنظيمية، والتي يتم فيها تشجيع سلوكيات البحث عن المعرفة ومشاركتها وتطويرها وتطبيقها داخل المنظمة، وتعرف إدارة المعرفة بأنها: عملية تحديد وهيكله والاحتفاظ ومشاركة معرفة وخبرات الموظفين داخل المنظمة، وتحدد نهجا شاملا لتحسين التعلم والفعالية من خلال تحسين استخدام المعرفة، وخلق قيمة للمنظمة.

وإدارة المعرفة هي هندسة البيئة الإنسانية وتنظيمها، والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها، من خلال اختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا نقل وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب؛ ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، والتعلم التنظيمي، والتخطيط الإستراتيجي.

كما تعرف إدارة المعرفة: بأنها الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما؛ من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول بين الأفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.

وتتضمن إدارة المعرفة إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية إبداع المعرفة ونقلها ومشاركتها، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، ويدعم في القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة، وتحفيز العاملين.

عناصر إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة أربعة عناصر وهي:

1. البيانات: وهي مجموعة من الحقائق الموسوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتثقيفها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.
2. المعلومات: وهي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية تأتي نتيجة البحث والتحري، ويتم تقديمها لغرض محدد؛ فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش؛ فالمعلومات هي بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد؛ وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، أو صورة، أو محادثة مع طرف آخر.
3. القدرات: وتشير إلى مقدرة الأفراد على تحويل البيانات إلى معلومات؛ فالمعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية، والقدرة على تحليل المعلومات وتفسيرها ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات، وإذا لم تتوفر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ يمكن القول: إن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.
4. الاتجاهات: بالإضافة للبيانات والمعلومات والقدرات، فالمعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات، وتمثل الاتجاهات أحد المحركات الرئيسة التي تدفع الأفراد للربحية

في التفكير والتحليل والتصرف، لذا تشكل الاتجاهات عنصرا أساسيا لإدارة المعرفة، وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع.

أهداف إدارة المعرفة:

هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي:

1. تحديد المعرفة وجمعها وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
2. بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة، وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
3. تسهيل عمليات تبادل المعرفة ومشاركتها بين جميع العاملين في التنظيم.
4. نقل المعرفة الكامنة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
5. تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات المنظمة وأنشطتها.
6. تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
7. الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها... فالهدف الرئيس لإدارة المعرفة هو تحسين كفاءة المنظمة وحفظ المعرفة داخلها.

مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:

هناك عديد من المبررات التي أدت إلى تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة؛ التي جاءت استجابة للتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسات، وهي:

- تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي؛ لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة، ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.
- تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد - بالضرورة - على قيمتها في لحظة توليدها.
- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة.

- اختلاف طبيعة المعرفة - كثيرا - عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير المعلومات ونقلها، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
 - اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.
 - التغيير الواسع في أذواق العملاء واتجاهاتهم، مما جعل الأنماط الإدارية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
 - تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والنكاه والتعلم.
 - خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة العاملين وتطويرهم وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.
 - مما سبق يتضح أهمية كفاية إدارة المعرفة في التخطيط، وتحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج، وحل المشكلات، وإدارة الأزمات التي تواجه المنظمة، وتحسين كفاءتها.
 - إن إدارة الأزمة تعني كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، والنجاح في مواجهة الأزمات يستند على مجموعة من الأسس، وفي مقدمتها المعرفة، والتي تشكل عنصرا مهما لنجاح الإجراءات المتخذة بجميع مراحل الأزمة، بدءا من التنبؤ بحدوثها، مروراً بالتخطيط وبناء السيناريوهات، وصولاً لتقديم البدائل، واتخاذ القرار وحل الأزمة بأنواعها المختلفة.
- عاشرا: كفاية الاتصال:

إن أغلبية الصعوبات التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر ناشئة عن مشكلات في الاتصال أو نتيجة اتصالات خطأ أو غير مناسبة، فبدون الاتصالات لا يوجد معنى للسياسات ولا اللوائح ولا الإجراءات الإدارية؛ لأن تفاصيل هذه الموضوعات لا بد أن تنتقل إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل تنفيذها والالتزام بمضمونها.

والاتصال هو وسيلة للتأثير؛ حيث يعتمد على مجموعة من العمليات العقلية الموجودة مثل - التقدير والحكم والتفسير والربط وإضافة المعلومات والاختصار - في عملية الاتصال، لذلك فإن الاتصال - من وجهة نظرهم - يعرف بأنه السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر.

كما يعرف الاتصال على أنه عملية نقل معلومات من طرف (مرسل) إلى طرف (مستقبل)، وقد تكون هذه المعلومات آراء أو أفكاراً أو مقترحات أو توجيهات أو أوامر أو غيرها بشرط أن يكون هناك تبادل في الفهم (الإدراك) بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل).

أما من المنظور السلوكي فإن الاتصال هو عملية معالجة المعلومات الاجتماعية، فالمرسل يبلور فكرة معينة من خلال معرفته وإدراكه وتحليله ويرسلها لشخص آخر، يقوم بدوره بتكوين معنى من الرسالة التي تسلمها، وبالتالي فإن الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات، وبواسطته يتم تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية.

أهمية الاتصالات:

تظهر أهمية الاتصالات كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب

التالية:

أهمية الاتصال بالنسبة للعاملين بالمنشأة:

تسعى الاتصالات الفعالة إلى تحقق عديد من المزايا والفوائد لجميع العاملين

بالمنظمة، من خلال:

1. تزويد العاملين بالخبرات والمعلومات التي يحتاجون إليها لكي يحسنوا القيام بأعمالهم.

2. تعريف العاملين بحقيقة ما يحدث داخل منشأتهم.

3. تعريف العاملين بحقيقة النشاط الذي تقوم به المنشأة، وأي تغيرات تطرأ

على هذا النشاط بالزيادة أو النقصان مع تفسير ذلك وشرحه لهم.

4. تعريف العاملين بمدى تقدمهم أولاً بأول، حيث تعد التقارير السنوية للعاملين

في آخر كل عام صورة من صور إخطار العاملين بمدى تقدمهم الذي تحقق،

كما يعد بمثابة تقييم لما تم إنجازه.

5. إشعار كل موظف بقيمة العمل الذي يقوم به، فقد لوحظ أن كثيراً من

العاملين يقومون بأعمال لا يعرفون قيمتها ولا يقدرّون أهميتها.

6. توصيل أفكار القيادة وتوجيهاتها وتعليماتها وأوامرها إلى العاملين بالنسبة

لمختلف المسائل والأمور المهمة التي تعترض العمل في المنشأة، والتعرف على

مواقفهم بشأنها.

7. تزويد العاملين بالأخبار ذات الطابع الاجتماعي؛ حتى يتمكنوا من القيام بالإعمال أو الواجبات المقبولة اجتماعياً، والتي تدعم الروابط الإنسانية، مما ينعكس أثره الجيد على العمل وعلى جو العلاقات الإنسانية في العمل.

أهمية الاتصال بالنسبة للقادة الإداريين:

الاتصال الفعال والجيد هو طريق القائد لاتخاذ القرارات المهمة السليمة القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، ومن أهم ما يحققه ما يلي:

1. تجعل القائد ملماً بحقيقة ما يجري داخل المنشأة بصورة صادقة دون تأخير؛ فالمعلومات قد تصل إلى القائد الإداري، لكن في وقت متأخر وبعد الوقت المناسب وبالتالي تفقد قيمتها.

2. تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة.

3. تحقيق التنسيق بين القادة الإداريين في المنشآت التي تمارس فيها الأعمال والأنشطة؛ حيث يختص كل قطاع أو أداره بنشاط معين، ويجب أن يكون هناك تنسيق تام بين هذه القطاعات أو الإدارات كافة، وهذا لا يتم إلا من خلال الاتصالات الفعالة.

أهمية الاتصال بين المنظمة والمستفيدين:

تساعد الاتصالات الفعالة المستفيدين في التعرف على حقيقة الجهود المبذولة داخل المنظمة؛ لتطوير الإنتاجية، وتحسين أداء الخدمات التي تقدمها لهم، وإمامهم ببعض الصعوبات والمشكلات التي تواجهها المنظمة في سبيل

تحقيق ذلك، والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم بالنسبة للخدمات التي تقدمها المنشأة؛ بهدف تطوير أداء الخدمة مستقبلاً.

عناصر الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من أربعة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي: (المرسل، والرسالة، والوسيلة، والمستقبل)، إضافة إلى تلك العناصر الأربعة عنصر آخر مهم هو (التغذية الراجعة)، وفيما يلي نتناول كل عنصر من تلك العناصر بشيء من الإيجاز:

1. المرسل: وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.
2. الرسالة: وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، ويتم - عادة - التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معاً.
3. الوسيلة: وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.
4. المستقبل: وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة، ويستقبلها من خلال أحد حواسه المختلفة أو كلها: (السمع والبصر والشم والذوق واللمس)، ثم يقوم بتفسير رموز يحاول إدراك معانيها.
5. التغذية العكسية (أو الاستجابة): وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحال يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة، و سرعة حدوث التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلاً في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في اللحظة نفسها، بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا

بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال؛ حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما إن ردود الفعل تبين التغيير بعملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنشأة.

ويقصد بالاتصال - في مجال الأزمات - تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق إدارة الأزمات وأعضاء الفريق، من خلال قنوات الاتصال لتوصيل الكم والنوع المناسب للمعلومات لاتخاذ القرار؛ للتغلب على الأزمة في الوقت المناسب. وتحتاج إدارة الأزمة إلى فتح قناة اتصال مع الطرف الآخر كأداة للحصول على المعلومات، وإلى المتابعة الفورية لأحداث الأزمة ونتائجها، ويجب التخطيط لما يتم نقله من معلومات إلى وسائل الإعلام.

كما تحتاج عملية الاتصال في أثناء إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات الملائمة والفورية لتداعيات أحداث الأزمة، لذلك يتعين توفير نظام اتصال يتميز باستخدام سياسة الباب المفتوح؛ والذي يعني إلغاء القيود بين أعضاء فريق إدارة الأزمات والهيئات المساندة وقائد الفريق؛ وذلك كونها أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمات، مع استخدام وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية، ويجب أن يكون نظام الاتصال في المؤسسة انسيابيا ودقيقا وسريعا، ويسمح بتدفق المعلومات بين المستويات المختلفة باستخدام التقنية الحديثة كالحاسب الآلي والإنترنت.

وتعد خطة اتصالات الأزمة جزءا من خطة الأمن والسلامة في برنامج القيادة من أجل المستقبل، حيث يقوم القائد بمشاركة فريق إدارة الطوارئ

والأزمات بوضع خطة أمن وحماية منذ بداية العام ويتم التدريب عليها، كما تحوي في أجندتها قائمة بأهم جهات الاتصال التي يمكن أن تحتاج إليها المؤسسة في حال تعرضها لأزمة.

وتمثل عملية الاتصال الوسيلة التي يتم بها تبادل المعلومات التي تتعلق بالظروف المحيطة، فالحاجة إلى إعطاء الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، والحصول على المعلومات من المستويات الدنيا إلى القيادة العليا يعطي أهمية قصوى لرفع كفاءة الأداء في حال إدارة الأزمات، ومن ثم فإن توفير وسائل الاتصال الواضحة والسريعة وغير التقليدية يعد من الضرورات؛ نظرا لضيق الوقت وحساسية الموقف ودقته في حال الأزمة.

إستراتيجية الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة:

تشير بعض الدراسات الإعلامية إلى أن الإستراتيجية الجيدة لأي اتصال فعال وناجح يجب أن تجيب عن التساؤلات الآتية: ما الغرض من الاتصال؟ وما أهدافه؟ وهل هي محددة بحيث تحدد العمل المراد القيام به أو السلوك المرجو تحقيقه؟ ومن الجمهور الأساسي المستهدف، وكيفية الوصول إليه؟ وهل ستأخذ الجمهور الثانوي بعين الاعتبار؟ وما العناصر الداعمة؟ الحقائق، وسائل الإيضاح، الثناء، الضمانات، المقارنات، عرض تجارب الآخرين. وما الاستجابة المرغوب فيها؟ أو ماذا تريد أن يقوم به الجمهور المستهدف؟ أو ماذا تريد أن يفكر به الجمهور المستهدف؟

ويجمع كثير من الباحثين على أن الإستراتيجيات الاتصالية الآتية من أكثر الإستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات وهي:

1. إستراتيجية التحفظ الكتمان: وهذه الإستراتيجية تقوم على رصد محاولات الأطراف الخارجية الحصول على معلومات، وهي إستراتيجية لا ينصح باستخدامها إلا في الأزمات المتعلقة بأمر شخصية أو أخلاقية معروضة أمام المحاكم.

2. إستراتيجية التريث وعدم التورط: وهنا ينصح خبراء الاتصال العلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة، وذلك بدارسة مستفيضة من حيث: أسباب الأزمة، وآثارها، ونتائجها، والإجراءات التي اتخذت، والمتابعة الإعلامية لها.

3. إستراتيجية الاستجابة والدفاع: وتقوم هذه الإستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومة حقيقية يقوم المتحدث الرسمي بأكثر طرق الاتصال ملائمة ولباقة، وتتعرف فيها المنظمة بالخطأ، وتعلن تبريراتها له واعتذارها عنه، ولذا يطلق عليها نظرية الاعتذار والتركيز.

4. إستراتيجية الدفاع الهجومي: وهي إستراتيجية تستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأي عام إيجابي مساند للمنظمة، من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير، وذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع وذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير، لذلك يطلق عليها إستراتيجية الصالح العام. ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن القائمين بالاتصال يستخدمون كل أشكال الاتصال ووسائله خاصة الجماهيرية، والقيام بمجموعة من الحملات الإعلانية، أيضا يتم الاستعانة بقيادة الرأي وجماعات الضغط للدفاع عن المنظمة. وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تقع أزمة على مستوى الدولة أو المجتمع ككل، حيث تقوم

الدول باستغلال الأزمة لخلق رأي عام إيجابي يساندها في موقفها وطريقة إدارتها للأزمة.

5. إستراتيجية الهجوم المضاد: وفيها تتصرف المنظمة إعلاميا بشكل هجومي، وقد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء، وتستخدم في حال تعرض المنظمة للنقد والالتهام بشكل قد يرقى إلى مستوى التشهير من جانب وسائل الإعلام دون استنادها على حقائق أو أدلة فعلية.

6. إستراتيجية المماثلة التسوية: يرى بعض الباحثين أن هذه الإستراتيجية تستخدم عندما تكون المنظمة مشتركة مع غيرها في إنتاج السلع والخدمات، وهنا يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام كل أشكال الإتصال ووسائله، وذلك عندما تواجه المنظمة أزمة تؤثر على سمعة منتجاتها، ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم إلقاء المسؤولية على الغير.

7. إستراتيجية الاعتراف الجنائي: حيث يتم الاعتراف بالأزمة دون الاعتراف بالأسباب التي أدت وقوعها.

8. إستراتيجية ملتقى الطرُق: ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالأزمة مع استخدام وسائل الإقناع المناسبة لها، على سبيل المثال نستضيف رجل دين يتحدث عن القضاء والقدر في وقوع الحادث ووفاء ضحايا، وكذا تستضيف رئيس المؤسسة وأكثر من متخصص من المهتمين بالأزمة.

9. إستراتيجية المشاركة والمسؤولية: وتعني هنا المشاركة والمسؤولية في وضع الخطة المناسبة لإدارة الأزمة.

10. إستراتيجية الاختفاء المؤقت وغير المؤقت: ومثال ذلك الإعلان والتركيز على وسائل اتصال جماهيرية.

11. الإستراتيجية القانونية: وتعتمد فيها المعالجة الإعلامية للأزمة على آراء وتوجيهات الشؤون القانونية بالمنظمة، والتي تتمثل في ذكر أقل قدر من المعلومات وإنكار الاتهامات الموجهة للمنظمة، وتحويل المسؤولية إلى جهة أخرى.

الحادي عشر: إدارة الصراع التنظيمي:

مفهوم الصراع التنظيمي:

إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع باللغة العربية بمعنى النزاع، أو الخصام، أو الجدل أو المشادة أو التنافر أو الخلاف، أو الشقاق، أما الكلمة الإنجليزية (conflict) فهي من أصل لاتيني وتعني العراك، أو الخصام أو الصدام، فالصراع يعني اشتقاقاً: التعارض بين المصالح والآراء، أو الخلاف. ويعرف ليكرث الصراع بأنه: "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة، وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم ولذا ينشأ الصراع".

أما الصراع التنظيمي فيعرف بأنه: "حالة من الاستياء أو عدم الرضا، يشعر بها الفرد أو الجماعة جراء تصادم المصالح أو الأهداف أو الحاجات أو القيم ... ويتم التعبير عن هذه الحالة في شكل: (شكاوي، تمرد، عزلة، وعدم تعاون، تهديد بترك العمل، تقصير في أداء الواجب، خلاف مع الزملاء...)، مما يستلزم اتخاذ إجراء معين: (مساومة، تسوية، تهدئة، تشكيل لجان التحقيق...) يتناسب مع كل حال على حدة.

كما يعرف الصراع التنظيمي بأنه: " العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين، أو يدرك أن الطرف الآخر يعوق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته". ويعرف بأنه: "عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلبا على طرف آخر، بشكل يؤثر - سلبا - على قدرة ذلك الطرف، بشكل يعوق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه. وهو وسيلة للتعبير عن التوتر والتأزم بمظاهر مختلفة من السلوك تشكل - مجموعها - مظاهر الصراع.

وينظر إلى الصراع التنظيمي باعتباره ردود أفعال يظهرها الفرد في عمله؛ لتعرضه لمجموعة من المثيرات البيئية أو الذاتية، ولا يكون قادرا على إحداث التكيف معها بما هو متوفر لديه من قدرات، وقد يكون نتيجة ذلك صراعا مع النفس بحيث يقتصر على الفرد لذاته، أو ينتقل هذا الصراع ليشمل أفرادا أو جماعات أخرى.

أسباب الصراع التنظيمي:

إن الصراع يتضمن وجود اهتمامات متعارضة، أو على الأقل تخيل وجود هذا النوع من التعارض، ولكن تعارض الاهتمامات وحده ليس ضروريا لوجود النزاع، كما إن وجوده ليس كافيا لوجود النزاع، فقد لا توجد المواجهة المباشرة أي الصراع حتى ولو كانت اهتمامات الأطراف متعارضة، كما إن الصراع قد يوجد مع عدم إدراك أي من الطرفين لوجود اهتمامات متعارضة بينهما، ومن الواضح أن هناك أسبابا عديدة للصراع. ومن الممكن تقسيم هذه الأسباب إلى مجموعتين أساسيتين هما: عوامل ترجع إلى هيكل المنظمة أو وظائفها، وترتبط المجموعة الثانية بالعلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة.

الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي:

1. تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقياتهم، الأمر الذي يثير المشاحنات وتعارض وجهات النظر أو تصادمها.
2. اختلاف الأهداف والمصالح أو تعارضها، فما يستهدفه الطرف (أ) من ترقية مثلا يمثل تهديدا أو خطرا للطرف (ب) الذي يرى خسارته في نجاح (أ) في شغل هذه الدرجة الأعلى.
3. الأنانية، حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الانحياز الكامل لمصالحه غير عابئ بمصالح الطرف الآخر، أو متعديا عليها.
4. الولع بالسلطة والسعي لموقع السلطة، وما تهيؤه من نفوذ رسمي، يسهل تحقيق المصالح الذاتية.
5. المنافسة الخشنة غير الشريفة، التي تقترن بالوشاية بالطرف الآخر لدى الرئيس، أو تشويه الحقائق، أو بث الشائعات ضد المنافس الآخر.
6. ضغوط الوقت والعمل، وما تسببه من توتر وعصبية، تمثل - بدورها - سببا مؤديا إلى الصراع أو مساعدا على تأجيجه.
7. تعارض مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت والتفكير.
8. التفسيرات الخاطئة لأسباب تصرفات الآخرين؛ فالفرد عادة ما يهتم بماذا يتصرف الآخرون هكذا.
9. عدم الثقة، فإذا تواجد الخوف أو عدم الثقة نشبت الخلافات والصراعات.
10. السمات الشخصية: فهناك بعض الأشخاص لديهم ميل طبيعي للصراعات.

11. تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين؛ إن أي تنظيم هو عبارة عن تجمع كبير لأفراد على درجات متفاوتة من التعليم، ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، وذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف، وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة.

12. عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة، مما ينعكس - حتماً - في عدم التعاون وإثارة المشكلات.

13. مشكلات الاتصال الإدارية: معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، فالإتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر، ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية.

الأسباب التنظيمية للصراع التنظيمي:

1. محدودية الموارد، مثل: مكافآت أو تجهيزات (مكتب / جهاز تكييف / سيارة...) أو فرص للتدريب أو الابتعاث للخارج.

2. محدودية فرص الترقى مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها.

3. تحيز الإدارة لبعض العاملين أو ضدهم على أساس الجنس أو الديانة أو المؤهل أو السن أو القرابة...

4. زيادة أو تزايد قدر مسؤولية الموظف أو المدير مع محدودية سلطته أو صلاحياته.

5. الرقابة المكثفة على الموظف من المستوى الإداري الأعلى.

6. غموض المسؤوليات أو عدم وضوحها.

7. اعتماد الإدارات والأقسام الداخلية (أو الجماعات) على بعضها بعضاً، في إنجاز بعض الأعمال أو المهام.

8. نظام المرتبات والتعويضات التنافسي.
9. رغبة الإدارات أو الأقسام في التميز عن غيرها من الإدارات والأقسام (أو الجماعات).
10. عدم الاتفاق على طرق العمل وإجراءاته، والتضارب بين توقعات العاملين لأدوارهم، وتوقعات الإدارة لتلك الأدوار.
11. جمود التنظيم إلى درجة لا تسمح باستيعاب المستجدات والتغيرات.
12. قلة تفويض السلطة.

خصائص الصراع التنظيمي:

يمكن إجمال خصائص الصراع التنظيمي فيما يلي:

1. ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حال من التكافؤ في هذه الأهداف.
2. يعد التوتر بعدا أساسيا في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها بعضا؛ لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
3. يمثل الصراع وضعا مؤقتا، برغم وجود كثير من الصراعات اللازمة.
4. ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
5. يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة طويلة فترة الصراع، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.

6. يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم بعضاً، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

مراحل الصراع التنظيمي:

تمر النزاعات في المنظمات - في الغالب - بعدة مراحل، ولكن الكتاب لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها، ومن بين النماذج الأكثر قبولاً وانتشاراً في هذا الصدد، النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي (Louis Pondy) والذي يقترح المراحل الآتية للصراع التنظيمي:

1. مرحلة الصراع الخفي Latent conflict: في هذه المرحلة يكون هنالك سبب أو مصدر للنزاع، ويحتمل أن يتطور إلى صراع، ولكن لم يحدث بعد، وإنما لا يزال مدفوناً أو خفياً.

2. مرحلة إدراك الصراع Perceived conflict: وهنا يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه، وقد يؤدي الخلاف إلى صراع.

3. مرحلة الشعور بالصراع Felt conflict: في هذه المرحلة يتولد شعور أو انفعال عاطفي أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع، يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف لدى العامة للمنظمة.

4. مرحلة الصراع المكشوف الظاهر Manifest conflict: وهنا يظهر الصراع إلى العلن ويطفو على السطح، ويصبح مكشوفاً، ويتم التعبير عنه سلوكياً، حيث يسعى كل طرف بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه، وعدم التعاون والتخريب، فلا يستطيع الأفراد العمل معاً، وهذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة.

5. مرحلة ما بعد تسوية الصراع Conflict Management Aftermath: تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف، فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلاً، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً، وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع.

أساليب إدارة الصراع وإستراتيجياته:

1. إستراتيجية استخدام القوة أو السلطة (الإخماد): تعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع، أو أن يصدر أحد طرفي الصراع أوامره للطرف الآخر، ولا تؤدي هذه الإستراتيجية إلى تحقيق أهداف أي من الطرفين، وتستخدم - عادة - في القضايا قليلة الأهمية.
2. إستراتيجية التلطيف: تعني قيام الإدارة بدعم الأطراف المتصارعة، ومؤازرتهم باستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من أجل المعاشة مع بعضهم بسلام.
3. إستراتيجية التجنب: تعني محاولة تحويل الاهتمام من الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله، أو استخدام الحواجز بين الأطراف المتصارعة.
4. إستراتيجية التسوية: وتعد وسيلة فاعلة للتفاعل مع الصراع، ويتم فيها التوصل إلى حل وسط يرضي الأطراف المتصارعة، وقد يحقق لكل منهما

مكاسب جزئية، وتعتمد هذه الاستراتيجية إذا كانت الأهداف مهمة جدا وتتطلب حولا سريعة.

5. إستراتيجية تدخل طرف ثالث: وتعني تدخل جهة ثالثة ليست هي طرفا في أصل النزاع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل بين الأطراف المتصارعة، ويمكن أن يكون الطرف الثالث مديرا أو أحد زملاء العمل القادرين على حل النزاعات ومن أصحاب السمعة الجيدة.

6. إستراتيجية الانضمام: تعني ضم الأطراف المتصارعة إلى مجموعة أو جماعة جديدة بالدمج، فتقوم الجهة الجديدة بتكييف تفاعل أطرافها.

7. إستراتيجية العملية الديمقراطية: تنفذ عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات والمؤتمرات؛ لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات أو التمثيل عنهم في اللجان وغير ذلك.

8. إستراتيجية تبادل الوظائف: تنفذ عن طريق تبادل الوظائف بإشغال كل طرف من الصراع لموقف الطرف الآخر المتصارع معه، حيث إن وجوده في الموقع الجديد يمكنه من فهم المهمات والمشكلات والاتجاهات، ويكون على اطلاع مباشر بمجريات الأمور، مما يجعله أكثر استيعابا للمشكلة، وبالإمكان إزالة بعض الظروف التي تسبب الصراع.

9. إستراتيجية التعاون: تسعى إلى عمل الجماعات بشكل متناغم من أجل بلوغ الأهداف، فيؤدي ذلك إلى زيادة موارد المنظمة، وتتطلب هذه الاستراتيجية قناعة الأفراد الذين يستخدمونها بأن الصراع مشكلة لا بد من حلها سويا بدلا من رؤيتها كمعركة لا بد من الفوز فيها، وتعتمد هذه الإستراتيجية عندما يستلزم حل المشكلات رؤية جديدة.

10. إستراتيجية المجابهة: وتتم من خلال طرح الحقائق بموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه في جو تسوده العواطف و /أو الضغوط أو محاولة التوصل إلى حل واقعي، وقد يمكن آنذاك التعاون في إيجاد الحل المشترك.

11. إستراتيجية توسيع الأهداف: تعني إضافة أهداف جديدة أو تنويع الأهداف الحالية؛ حيث سيتبعها تركيز الجماعات على هذه الأهداف بدلا من أهدافهم الشخصية، وبالتالي إزالة الظروف التي تؤدي إلى الصراع.

وهي إستراتيجيات تتشابه مع ما يتم في إدارة الأزمات؛ إذ إن الصراع التنظيمي قد يكون أحد مسببات الأزمة. وقد يستخدم المسؤول أكثر من إستراتيجية في إدارة الصراع على أن يتوافق ذلك مع شكل الصراع، وطبيعة الموقف، وقدرة المديرين على تنفيذ الإستراتيجية بنجاح، وهو ما يتم أيضا - في إدارة الأزمات.

الثاني عشر: كفاية تقييم الأداء المؤسسي:

تقييم الأداء Performance Evaluation وتأتي عملية التقييم في نهاية عملية إدارة الأداء، بحيث تستطيع الإدارة في نهاية السنة أو الخطة، الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء، ويوفر هذا النظام درجة من الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس، على الاعتراف بنتيجة التقييم النهائي، وبالتالي تقبل القرارات التالية لذلك.

إذ يمكن تعريفه على أنه: " الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها، ومدى تحكمها في تكاليفها، ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ". ويمثل الأداء النتائج النهائية التي أسفرت عنها مختلف أنشطة المنظمة من خلال

التوفيق بين مختلف مواردها خلال فترة زمنية محددة، تعكس مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.

ويعرف تقييم الأداء بأنه: "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها؛ لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم"، كما يعرف تقييم الأداء بأنه: "التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله، وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى".

أما الأداء المؤسسي فهو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. ويشمل الأداء المؤسسي الأبعاد الثلاثة التالية:

البعد الأولي: إدارة أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية: إن أداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس، يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة، تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج، بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت، وعلى مستوى مناسب من الجودة.

البعد الثاني: إدارة أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة: يقاس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير، إلا إن المقاييس التي تستخدم، (مقاييس فاعلية المؤسسة)، لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفاعلية، وتشمل كلا من مقاييس الفعالية الاقتصادية الداخلية والخارجية.

البعد الثالث: أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
فوائد تقييم الأداء :

ويمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء في النقاط الآتية:

1. يعد تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.
2. يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها، ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنظمة.
3. كما إنه يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإيجاد القرارات المهمة، سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية.
4. يعد من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.
5. كما يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.
6. الوقوف على الاحتياجات التدريبية الفعلية التي تساعد في وضع خطة تدريبية تعالج القصور في أداء العاملين.
7. الوقوف على الاتجاهات الحقيقية للعاملين نحو المنظمة التي يعملون بها، وكذلك التحديد الدقيق لما تملكه المنظمة من مهارات.
8. الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالترقي والنقل للعاملين.
9. تحقيق العدالة والرضا بين العاملين، نتيجة لمشاركتهم في المراحل المختلفة لإدارة الأداء، وتركيز الجهود على تصحيح أداؤهم، بدلا من الشكوى والتظلم من التقييم الخطأ لأداؤهم.

أسباب تبني مفهوم قياس الأداء المؤسسي:

1. تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها مما يجعلها أهدافا هلامية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.
 2. الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس، يمكن بالتالي من إعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي يتضمن الوصف المسؤوليات والالتزامات الوظيفية.
 3. يفعل دور وسعي الإدارة المتواصل في تحقيق رضاء المستفيد من الخدمة، وتجاوز توقعاته والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
 4. يمكن من اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.
 5. المساعدة في إعداد الميزانية ومراجعتها، إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
 6. يحدد وحدات قياس ممكنة، لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء في وحدات الجهاز الحكومي التي تقوم بمسؤولية أداء الخدمات.
- ### عناصر الأداء المؤسسي:

1. الإستراتيجية والأهداف: تهتم بالجهات التي ستوجه إليها الخدمة أو المنتج.
2. الهيكل التنظيمي: يركز على مستوى كفاءة الهيكل وفاعليته، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات.
3. المقياس: وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تفيد وتخدم كلا من الإستراتيجية والأهداف.

4. الإدارة: وتتمثل في الطريقة التي ستستخدم بتحديد المسارات، والاتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصحيح أو التصويب.

ويرتبط تقييم الأداء المؤسسي بعملية المتابعة، ويساعد في عملية التعلم - وهي المرحلة المهمة في إدارة الأزمات - وتشير إلى استخلاص الدروس من كارثة أو أزمة، والمشاركة بتبادل الخبرات والدروس المستفادة؛ للتحسين والتطوير. وتتضمن دروساً مهمة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة، وكذلك من الخبرات الأخرى لمؤسسة تمر بأزمات معينة يمكن للمؤسسة أن تمر بها، فتقييم الأداء المؤسسي يشير إلى قيام المؤسسات بمراجعة الدروس السابقة للتعلم من الأزمات التي حدثت.

الفصل الخامس

إدارة الأزمات: حالات عملية

تمهيد:

وجدت إدارة الأزمات في الممارسة منذ عصور موهلة في القدم، وكانت مظهرا من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهها الإنسان منذ أن جوبه بتحدى الطبيعة وغيره من البشر، ولم تكن تعرف وقتها - بطبيعة الحال - باسم إدارة الأزمات، وإنما تحت مسميات أخرى مثل: الحنكة الدبلوماسية، أو براعة القيادة، أو حسن الإدارة...، وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات، والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعيه، وتستفز قدراته على الابتكار.

وقد اهدت الجماعات الإنسانية في وقت مبكر من تاريخها إلى أسلوب آخر، غير أسلوب الصراع البدائي يمكنها أن تستمر في تطورها من خلاله، وإنه إذا كان مبدأ البقاء للأقوى قد ساد المراحل من نشأتها، بحيث كان بعضها يتوقف على فناء بعضها الآخر، في نزاعها على المراعي أو عيون الماء، فقد اكتشفت في مرحلة لاحقة أن اقتسام كسرة الخبز مع الآخرين أفضل من الصراع من أجل الاستئثار بها كلها، معرضة بذلك نفسها لخطر الفناء.

ويعرض هذا الفصل لعدة نماذج لأزمات، وكيف تم التعامل معها، ومنها: الأزمة الاقتصادية في مصر في عصر يوسف عليه السلام، صلح الحديبية، أزمة جائحة كورونا (جائحة كوفيد-19 في عام 2020)، أزمة التغيرات المناخية.

الأزمة الاقتصادية في مصر في عصر يوسف عليه السلام:

ويرجع اختيار هذه الأزمة؛ كونها نموذجا لإدارة الأزمة قبل حدوثها، وقد تم فيها اتباع خطوات عملية لمواجهة أزمة اقتصادية متوقعة بناء على رؤية الملك،

كذلك لتأثير تلك الأزمة على مصر وغيرها من الدول من الناحية الاقتصادية، وغيرها من الأبعاد الحياتية للناس، كما تعد إدارة هذه الأزمة نموذجاً للبعد الإيماني، أو التوحيد كعامل مهم في إدارة الأزمات.

يشير القرآن في سورة يوسف إلى حدوث أزمة اقتصادية في مصر بسبب المطر وانخفاض منسوب النيل، مما سبب تقليل المساحة المزروعة في مصر والتنبؤ بمجاعة مرتقبة، ولولا وحي الله تعالى إلى يوسف عليه السلام، وتوجيهه إلى كيفية احتوائها بالتخطيط والتنظيم وحسن توجيه الموارد البشرية والمادية، لحدثت مجاعة وهلك الناس، وقد تركز الحل في ترشيد الاستهلاك، والاستخدام الأمثل للموارد، وحسن التوزيع والتخزين؛ إذ لم يكن العقل البشري قد توصل بعد إلى إنشاء القناطر والسدود، فقد بناها المصريون بعدها.

الإنذار:

بدأ التنبؤ بالأزمة من رؤيا رآها ملك مصر، ولم يجد أعوان الملك من يفسرها إلا يوسف الصديق عندما تذكر ساقى الملك يوسف في السجن: "يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ". ففسرها يوسف عليه السلام بسنوات رخاء وسنوات جدب، ووضع لهم العلاج بأن يخزنوا المحصولات في سنوات الرخاء وهم السبع الأول؛ ليتمكنهم من توزيعه في السنوات الجذب، ثم نبأهم بأن السنة الخامسة عشر ستكون رخاءً، وهذا لم يأت في رؤيا الملك.

يقول الله تعالى: "قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ".

ومعنى ذلك أنه ينبغي للمصريين أن يجدوا، ويتقنوا العمل كعادتهم، وهذه شهادة لأهل مصر أنهم جادون ملتزمون مقدسون للعمل منذ الأزل، ويضاعفون العمل الجاد المستمر؛ حتى يكون المحصول كبيرا يكفى للاستهلاك الأدمي والتخزين، ثم يدعون القمح في السنابل؛ حتى لا يأكله السوس أو يتعفن، فلا يصلح للاستهلاك بعد ذلك، وذلك أن حنطة مصر ونواحيها لا تبقى أكثر من عامين إلا بحيلة إبقائها في السنابل فإذا بقيت فيها حفظت ويكون قصبها علفا للدواب، فلما فسر لهم يوسف عليه السلام الرؤيا طلبه الملك وولاه على خزائن الأرض؛ ليعالج الأزمة بما لديه من علم في إدارة الأزمات، واحتوائها ومعالجتها، والخروج منها دون حدوث مجاعة أو خسائر بشرية أو مادية.

الاستعداد: (التخطيط والتنظيم):

التحديد الكمي: كان الملك يأخذ عشر الأرض كضريبة على المحصول، (كان يأخذ من وجوه الجبايات لسنة واحدة بعد وضع ما يجب وضعه لحوادث الزمان، نظر للعاملين لتقوية حالهم من العين (الذهب)، ومن ذلك ما ينصرف في عمارة البلاد لحفر الخليج والإنفاق على الجسور، وسد الترغ وإصلاح المنشآت وسائر النفقات، وينفق على الرعية، ثم يسلم يوسف الباقي في بيت المال لنوائب الزمان، وكان يوسف يکنز ما يفضل من النفقات والمؤن لنوائب الدهر، وهو أول من وضع مقياسا للنيل بمنف، وكان يوسف يأكل خبز الشعير فقيل له: أتجوع وبيدك خزائن الأرض؟ فقال: أخاف أن أشبع فأنسى الجائعين، ثم أخذ يوسف خمس الناتج لتوفير القمح في السنوات العجاف؛ لأن الناتج كان كبيرا في السنوات الخضر. ويقول أحد الباحثين: (المدخل الكمي يساعد في وضع

الإستراتيجية والتخطيط للأزمة، وينبغي الاهتمام بالتفكير الإستراتيجي والاتصالات في أثنائها.

بناء المخازن: أمر يوسف ببناء مخازن كبيرة؛ حتى يمكنهم حفظ كمية كبيرة من سنابل القمح والشعير فيها، وقد خزن يوسف قمحا كرمل البحر كثير جدا، وفي تخزين القمح في سنابله فوائد كثيرة منها: طعام للإنسان، توفير الماء للشرب في عدم زراعة الأرض في السنوات العجاف، قشرها علف للحيوانات، قيام صناعة الطوب اللبن بخلط التبن مع الطين.

الاحتواء:

لما أجدبت الأرض في السنوات العجاف ذهب المصريون إلى المخازن ليشتروا القمح الذي خزن بقيادة يوسف عليه السلام في السنوات الخضر، كل فرد له نصيب محدد؛ حتى يكفي أهل مصر ومن جاورها من البلاد، وابتدأت سنون الجوع في جميع البلدان، أما جميع أرض مصر فكان فيها خبز، وفتح يوسف جميع ما فيه من طعام وباع للمصريين ما قدمتم لهن، ما يدل على أن ما استهلك إنما يتم بحساب وتقدير، وفيه دليل على مشروعية تدخل الدولة لتقييد الاستهلاك في أيام الشدائد؛ حفاظا على الموارد القليلة.

ويدل شراء إخوة يوسف للقمح على انتفاع جيران مصر بالمخزون: "وَجَاءَ إِخْوَةُ يُوسُفَ فَدَخَلُوا عَلَيْهِ فَعَرَفَهُمْ وَهُمْ لَهُ مُنْكَرُونَ، وَلَمَّا جَهَّزَهُمْ بِجَهَّازِهِمْ قَالَ ائْتُونِي بِأَخٍ لَكُمْ مِنْ أَبِيكُمْ أَلَا تَرَوْنَ أَنِّي أُوْفِي الْكَيْلَ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنْزِلِينَ".

وكان يوسف يقدر كيلا لكل فرد: "يَا أَبَانَا مَا نَبْغِي هَذِهِ بِضَاعَتُنَا رُدَّتْ إِلَيْنَا وَنَمِيرُ أَهْلَنَا وَنَحْفَظُ أَخَانَا وَنَزِدَادُ كَيْلٌ بَعِيرٌ ذَلِكَ كَيْلٌ يَسِيرٌ؛" أي إن كل فرد كان له قدر معين، ويستلزم ذلك إحصاء الأفراد وتدوين أسمائهم في الديوان،

وحضارة مصر تستوعب كل ذلك؛ فهم أول من دون المعلومات عن المعارك وأعمال الملوك والرعية والرحلات التجارية على الأحجار رسماً أو كتابة، كما ضبطوا الموازين والمكاييل: "أني أوفي الكيل".

استعادة النشاط (إعادة التوازن):

وتعد هذه المرحلة مرحلة ما بعد، الأزمة حيث ينطلق فيها الاقتصاد، ويزيد الدخل ويصدر الناتج. وفي السنة الخامسة عشر نزل المطر كما تتبأ يوسف عليه السلام: "فِيهِ يُعَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ"، وعاد المصريون إلى الزراعة، ثم جني المحاصيل، والقيام ببعض الصناعات كعصر الزيوت والعنب والزهور بعد أن كانت الصناعات قد توقفت في أثناء الأزمة في السنوات العجاف، وقد استمروا كما كانوا في بناء الحضارة.

التعلم:

أدركوا أهمية التوحيد، آمنوا بالرسول، كونت لديهم خبرة في معالجة الأزمات، تعلموا أن للدورة الزراعية وجهين: رواج وجذب، حددوا الأهداف قبل القيام بالأعمال خططوا للأعمال قبل تنفيذها، لاحظوا ودرسوا الظواهر ودونوها، وضعوا مقياساً للنيل، ولاحظوا وعرفوا من قياسه سنوات الفيضان من عدمه؛ للاستعداد لها، أدركوا أن قيادة الأزمة تحتاج إلى قائد له صفات محددة: كالعلم والحفظ والأمانة والصدق، تعاونوا وتكافلوا في الأزمة.

تعلموا التنظيم المكتبي وإدارة الدواوين، دونوا المعلومات على الحجارة وأوراق البردي، وضعوا الهياكل وقسموا الأعمال وحددوا السلطات والمسؤوليات، عرفوا العمل الجماعي وعمل الفريق، وضعوا نظاماً للري، قسموا الدولة إلى ولايات وعينوا القادة، تعلموا الطرق الجديدة في التخزين، راقبوا الأعمال، وضعوا نظام

الثواب والعقاب، بنوا أبنية ضخمة لتصلح للتخزين، ادخروا في السنوات الرواج للسنوات العجاف وأعادوا الاستثمار، ضبطوا المكاييل والموازين والنقود، تعلموا علم الحساب، وزعوا القمح بالعدل لكل فرد نصيب.

اهتموا بتوفير علف الحيوانات كما يوفر الطعام للبشر، اهتموا بالصناعات كتصنيع منتجات الألبان، غزلوا الصوف والكتان، عسروا الزيوت والفاكهة والزهور، بنوا الفنادق لاستقبال المسافرين، تعلموا إدارة الفنادق، توجهت أنظارهم لنهر النيل لعمل مشروعات عليه لحجز المياه، أعطتهم التجربة خبرة التصرف السريع في الأزمات، أثبتوا أهمية مصر بالنسبة لجيرانها فهي دائما مضيافة، تعلموا التخطيط طويل الأجل، وضعوا السياسات لدرء الأزمات، اعتنوا بزراعة الأرض؛ فهي أساس الاقتصاد، تيقنوا بأهمية العمل الجاد، توصلوا للهدف بفعالية ببذل أقصى الجهد، تعلموا أنه ينبغي التعاون والتكافل لدرء الأزمة، توصلوا إلى أهمية الاتصالات الفعالة في الأزمة، اهتموا إلى أهمية القيم التنظيمية والخلقية، علموا أهمية طاعة القادة الصالحين .

صلح الحديبية:

ويرجع اختيار هذا النموذج من الأزمات في السيرة النبوية؛ إلى الأثر المترتب على منع المسلمين من أداء العمرة من قبل المشركين، كما تعد نموذجا لإدارة الأزمة في حينها، وقد اتضح فيما بعد الرؤية المستقبلية للنبي صلى الله عليه وسلم؛ حين وافق على شروط المشركين، والتي اعترض عليها بعض الصحابة، كذلك ما ترتب على هذه الأزمة من جوانب التعلم والاستفادة للدولة الإسلامية الناشئة في المدينة.

الإنذار:

في السنة السادسة للهجرة ذهب الرسول (ﷺ) مع 1400 مسلم إلى مكة لأداء العمرة يحمل الرجل سلاح الراكب، علم المشركون في مكة بهم عندما اقترب المسلمون من حدود مكة المكرمة، فأرسلوا إليهم الرسل ليمنعهم من دخولها.

الخطبة:

شاور الرسول (ﷺ) الصحابة فيمن يذهب إلى مكة للتفاوض، فاختاروا عثمان بن عفان رضي الله عنه؛ لوجود عصبية له تمنعه فذهب إليها، وعندما تأخر عثمان رضي الله عنه كادت أن تحدث فتنة، عاد عثمان بن عفان دون أداء العمرة؛ لعدم موافقتهم دخول المسلمين، أرسل المشركون سهيل بن عمرو للتفاوض مع الرسول (ﷺ).

الاحتواء:

ثم عقد الصلح بين الرسول (ﷺ) وسهيل بن عمرو نائبا عن المشركين، وكانت شروط التفاوض والصلح:

1. ألا يعتمر المسلمون في هذا العام على أن يعودوا في العام المقبل وتخلي لهم ثلاثة أيام.
2. من يلجأ إلى المدينة مسلما يرجع إلى مكة.
3. من يرتد عن الإسلام ويذهب إلى مكة لا يرجع إلى المدينة.
3. أن تكون الهدنة بين المسلمين والمشركين عشر سنوات.
4. تحالفت قبيلة خزاعة مع المسلمين وقبيلة بكر مع المشركين.
5. كادت أن تحدث فتنة بين المسلمين؛ لعدم رضاهم الرجوع إلى المدينة.

كما إن سهيلا لم يرض بكتابة البسمة وكتب باسمك اللهم، كما لم يرض أن يكتب محمد رسول الله، وإنما كتب محمد بن عبد الله، ثار عمر - رضي الله عنه - وقال ألسنت رسول الله؟ ألسنا بالمسلمين؟ ألسنا على الحق؟ فلم نعطي الدنيا من ديننا؟ فرد عليه الصديق - رضي الله عنه - قائلا له: إلم غرزك يا عمر إنه رسول الله، كما ثار علي بن أبي طالب - رضي الله عنه - لعدم كتابة محمد رسول الله فقال له (ﷺ): "ستقف مثلها"، وقد حدث عند التحكيم حين كان خليفة للمسلمين.

- أمر الرسول (ﷺ) المسلمين أن يحلقوا ويقصروا ولكنهم لم يفعلوا.
- أشارت أم المؤمنين السيدة أم سلمة على الرسول (ﷺ) بالتقصير؛ حتى يكون قدوة للمسلمين، ثم حلق المسلمون وقصروا، وبذلك تم احتواء الأزمة.
- أسلم أبو بصير وذهب إلى المدينة، ولكن الرسول (ﷺ) أمره بالعودة كما في شروط الصلح فلم يرجع، وإنما اتخذ مرصدا قريبا من البحر، وذهب إليه جماعة من حديثي الإسلام، وتربصوا بقوافل قريش التجارية فاستغاث المشركون بالرسول (ﷺ)، ورضوا أن يرجع هؤلاء إلى المدينة؛ لأنهم أضروهم فرجعوا.

استعادة النشاط:

- عاد المسلمون في السنة السابعة من الهجرة لإداء العمرة ورأوا ذويهم.
- دعاهم الرسول (ﷺ) إلى الطعام، ولكنهم رفضوا مخافة تأثيره عليهم.
- طلب المشركون رحيل المسلمين بعد أدائهم العمرة فرجعوا.

التعلم:

- شرعية عقد المعاهدات مع المشركين.
- أهمية الشورى والمشاركة بالرأي قبل إصدار القرارات.

- أهمية الاتصال.
- أهمية الطاعة.
- ضرورة وجود القائد بين مرؤوسيه.
- أهمية التفاوض؛ وقد يتنازل القائد تنازلاً سورياً؛ لتحقيق هدف أبعد وأعلى لا يحسب حسابه الطرف الآخر.
- مهارة التفاوض جانب مهم من مهارات القيادة.
- تقديم بعض التنازلات الوقتية حتى تتجلى الأزمة.
- شرعية مشورة المرأة.
- أهمية القدوة الحسنة.
- إن للقائد نظرة مستقبلية قد لا يدركها المرؤوسون.
- أهمية السلم فقد أدى إلى زيادة عدد المسلمين، وإلى إعادة التنظيم وزيادة القوة.
- صلح الحديبية كان فتحاً للإسلام؛ فقد أعطى الفرصة لفتح مكة.
- ينبغي إسكات الفتنة والقضاء عليها سريعاً.
- أهمية الإقناع بين القائد والمرؤوسين.
- أهمية إظهار القوة أمام المشركين.
- يمكن تكوين تنظيمات غير رسمية لمناوشة المشركين.
- اعتراف المشركين بالمسلمين كقوة يمكن التفاوض معها.
- شرعية التحالف مع القبائل.
- إن العمرة فريضة يجب أداؤها.

أزمة جائحة كورونا (جائحة كوفيد-19 في عام 2020):

وسبب تناول هذه الأزمة يرجع لكونها الجائحة التي عطلت العالم؛ أغلقت

المدارس والجامعات أبوابها، ووسعت الفجوة بين الأغنياء والفقراء...

الإنداز: ظهر فيروس كورونا (COVID-19) في أواخر ديسمبر 2019

وهو فيروس غير معروف سابقا، وبدأ ظهوره في مدينة ووهان الصينية، ثم

تفشى المرض في عديد من المدن في الصين، وبحلول 11 فبراير 2020

أطلقت منظمة الصحة العالمية عليها رسميا اسم مرض فيروس كورونا

2019(COVID-19)، وفي غضون شهر انتشر الفيروس في جميع أنحاء

العالم، وتم رسميا إعلانه كجائحة عالمية في 11 مارس، وهو أول وباء عالمي

ينتشر منذ الحرب العالمية الثانية، وأدى انتشار هذا الوباء إلى نقص في

المعدات الطبية، وإرهاق المرافق الصحية في جميع دول العالم وحتى في البلدان

المتقدمة، مما أجبر الحكومات على اتخاذ قرارات صعبة بشأن الأشخاص الذين

يجب إنقاذهم، وتكدست الجثث، وأقيمت المشارح المؤقتة في الحدائق، وأصدرت

الأمم المتحدة في شهر مايو نداء عالميا قياسيا بقيمة 6.71 مليار دولار؛

للاستجابة لحالة الطوارئ الصحية، وكذلك للاحتياجات الجديدة التي يقودها

انعدام الأمن الغذائي، وفقدان الوظائف، وتعليق التطعيمات، والصراع الذي

حدث بسبب الجائحة التي تعد نقطة تحول لكيفية عمل النظام الصحي في

أرجاء العالم.

لا شك أن أزمة كورونا التي أضحت العنوان الرئيس والوحيد في وسائل

الإعلام المختلفة في دول العالم كافة من أقصاه إلى أقصاه تعد تحديا غير

مسبوق، الأمر الذي جعل دول العالم تعلن حالة الاستنفار القصوى لمواجهة هذا

التحدي؛ إذ لم يرتبط بقطاع ما، بل بمسار الحياة اليومية الاعتيادية؛ فعلى إثره توقفت حركة العالم، وأُصيب مختلف القطاعات الحيوية بالشلل التام.

وثمة خمسة عوامل يمكن أن تفسر لماذا كانت أزمة كورونا تحديا غير

مسبوق:

الأول: إنه مقارنة بالأزمات التي شهدتها العالم من قبل، والتي بلغت أقصاها خلال الحربين العالميتين الأولى والثانية، فإن دول العالم كانت تعرف من الأطراف المتحاربة، ومدى هاتين الحربين ومسارها، بينما في هذا الوباء فإن العالم بأسره يحارب عدوا مجهولا، يضرب بلا هوادة مناحي الحياة كافة، وأجبر أكثر من نصف سكان المعمورة على ملازمة منازلهم.

الثاني: إن دول العالم قد اعتادت على التعامل مع أزمات أمنية وسياسية واقتصادية وبيئية واجتماعية، ولم يكن في حسابها وقوع أزمة صحية تتجاوز متطلبات مواجهتها إمكانات الدول كافة بما فيها الدول المتقدمة، وبالتالي كان عنصر المفاجأة الذي يميز الأزمات والكوارث حاضرا وبقوة.

الثالث: اختلاف درجة اهتمام الدول بالقطاع الصحي عموما، صحيح إنه يتم إدراج موازنة لهذا القطاع ضمن الموازنات السنوية للدول، إلا إنه لم يكن في الحساب أن تكون هناك حالة طوارئ يصبح فيها هذا القطاع هو المتصدر للمشهد، ويتحمل كل الأعباء.

الرابع: اختلاف دول العالم فيما بينها بشأن الاهتمام بمسألة إدارة الأزمات عموماً، وفكرة الإجراءات الاحترازية، أو بالأحرى، عدم وجود سيناريوهات تم تصميمها مسبقاً للتعامل مع أزمات دولية من هذا النوع.

الخامس: ضعف الآليات الدولية للعمل الجماعي، صحيح إن هناك منظمات متخصصة، منها منظمة الصحة العالمية، ولكن ليست لها سلطة فوقية يمكن من خلالها إلزام الدول على انتهاج هذا المسار أو ذاك، خاصة تحري الشفافية في تقديم المعلومات حول هذا الوباء.

الاستعداد (التخطيط والتنظيم) أو التدخل: آليات دول العالم لإدارة أزمات كورونا:

أولاً: الآليات الأمنية:

برغم ارتباط الأزمة بالقطاع الصحي، إلا إنها تمس حياة الإنسان ووجوده، وترتبط بالمجتمع بأسره، وبالتالي تقع مهمة حماية المجتمع على عاتق قوات الأمن والقوات المسلحة، حتى لو تطلب ذلك التدخل لإنفاذ القانون بالقوة، واتضح ذلك من خلال إعلان حالة الطوارئ، واستتفار أجهزة الشرطة وحرس الحدود والمنافذ، وكذلك الأجهزة الطبية بالقوات المسلحة. وقد تبين أن عمل تلك الأجهزة كان محكوما بقوانين الطوارئ أو قوانين أخرى تسري في الأزمات والحروب، حيث سادت قناعة لدى الأجهزة الأمنية والعسكرية، مؤداها أن دولها في حالة حرب حقيقية، الأمر الذي كان له أثر ملموس في الفرض الإجمالي للإجراءات التي اتخذتها الحكومات. من ناحية أخرى، يتضح أن القوات المسلحة في عديد من دول العالم كان لها دور ملموس في إيصال المواد الغذائية إلى السكان في فترات حظر التجول، بل إن بعض الدول باشرت - فورا - بتقديم دورات تدريبية متخصصة لكيفية التعامل في مثل هذه الأزمات؛ لتأهيل أفراد القوات الأمنية والقوات المسلحة.

ثانياً: الآليات القانونية:

برغم أهمية الدول خلال الأزمات في تطبيق الإجراءات القانونية التي تراها لازمة للحفاظ على أمن المواطنين والمصلحة العامة، بما فيها قوانين الطوارئ، فقد تباينت الدول في تطبيق هذه الآلية، وبوجه عام، تراوحت عقوبات مخالفي قرارات فرض الحظر ما بين الغرامات المالية والحبس، ولعل السبب في ذلك يعود إلى الطبيعة المفاجئة للأزمة، والتي تطلبت مثل هذه الإجراءات، فضلاً عن أن المجتمعات في أنحاء العالم كافة لم تكن مهياً لمواجهة هذه الأزمة، إلا إن بعض الدول قد اضطرت لاستصدار تشريعات تتضمن تغليظ العقوبة على من ينتهك إجراءات فرض الحظر.

ثالثاً: الآليات الإعلامية:

يؤدي الإعلام دوراً مهماً في الأزمات، ولقد ازداد ذلك الدور أهمية في ظل تطور وسائل الاتصال الحديثة واختصارها للمسافات، ويلاحظ أن أداء وسائل الإعلام الغربية والعربية قد تطور مع تطور الأزمة ذاتها. ففي البداية اقتصر هذا الدور على نقل الأخبار، خاصة من الصين، التي كانت مركزاً لظهور الوباء، إلا إنه تبين أن هذه الوسائل قد خصصت جل نشاطها اليومي لتقديم أحدث التقارير التي تضمنت أرقاماً عن المصابين والمتوفين جراء هذا الوباء في دول العالم كافة، كما قدمت هذه الوسائل التحليلات العامة والعلمية عن كيفية التعرف على الإصابة بهذا الفيروس وطرق الوقاية منه؛ باعتباره أمراً علمياً مستجداً، تجب الإحاطة بمختلف جوانبه وعدم ترك الساحة أمام الإشاعات المفزعة، حيث تبين أن الخبر الرسمي كان هو المتصدر للمشهد اليومي في الدول كافة؛ ففي ظل أزمات كهذه، يبحث الناس عن ملاذ إعلامي آمن، يتمثل

في التصريحات الرسمية، بعيدا عن وسائل التواصل الاجتماعي التي تعج بالإشاعات.

وبوجه عام، يمكن القول إن وسائل الإعلام في دول العالم قد تميز أداؤها بعدة خصائص، منها: عدم الاكتفاء بنقل الخبر، وإنما التوعية والتثقيف للجمهور بشأن الوقاية من هذا الفيروس، حتى إنه تم تخصيص بعض الفقرات الإعلانية، التي تخللت نشرات الأخبار في بعض القنوات الإخبارية؛ لشرح أعراض ظهور الوباء. من ناحية ثانية، اتخذ الإعلام اتجاها مغايرا، بخلاف المعتاد خلال الأزمات؛ حيث كان - دائما - ما يوجه سهام النقد للأجهزة الحكومية خلالها، ولكن تبين وجود ما يشبه الوحدة بين الخطاب الحكومي الرسمي وخطاب وسائل الإعلام، فكان دور وسائل الإعلام هو إيضاح خطط الحكومات وشرحها من خلال برامج مختلفة، الأمر الذي أسهم - إلى حد كبير - في توعية المجتمعات بمخاطر هذا الوباء. من ناحية ثالثة، تبين حرص وسائل الإعلام المختلفة على استضافة من لهم صلة مباشرة بالموضوع، سواء من الناحية الطبية، أو من ناحية إدارة الأزمات، أو التداعيات الاقتصادية والسياسية.

رابعا: دور المجتمع المدني والعمل التطوعي:

خلال الأزمات والكوارث الشاملة التي تصيب قطاعات المجتمع، قد تفتقر أجهزة الدولة الرسمية القدرة على تلبية احتياجات المواطنين كافة، وهنا يبرز دور مؤسسات المجتمع المدني؛ من خلال تقديم المساعدات بجميع أشكالها؛ للتكامل مع الجهود الحكومية، وتؤدي دورا مهما، وذلك لسببين، الأول: درايتها بالأفراد المحتاجين إلى مساعدات عاجلة، والثاني: قدرتها على الوصول إلى

هؤلاء الأفراد في ظل ما تفرضه الحكومة من حالات لحظر التجول، من ناحية ثانية، فإن الجهود التطوعية مطلوبة، وقد اتضحت - بالفعل - خلال أزمة كورونا.

خامسا: الآليات الاقتصادية:

لا شك أن وباء كورونا كان تحديا هائلا للاقتصاد العالمي؛ نظرا لتأثيره الشامل على القطاعات الاقتصادية في وقت متزامن، وبعيدا عن الخوض في تفاصيل الأرقام - وهي عديدة - فإن التساؤل هو: "كيف أدارت دول العالم أزمة كورونا اقتصاديا؟"، وبداية تبين بدء الحكومات كافة بتقديم معونات مالية عاجلة للطبقات محدودة الدخل، والتعهد بدفع رواتب الموظفين لعدة أشهر، والأمثلة في هذا الشأن عديدة لا يتسع المجال للحديث عنها، ومع أهمية تلك الجهود، فإن المجتمع الدولي لا يزال يعول على الجهود الجماعية للتعامل مع تداعيات أزمة فيروس كورونا.

التعلم:

1. أكدت أزمة كورونا - بما لا يدع مجالا لأدنى شك - أن هناك حالة من الاعتماد المتبادل بين دول العالم، ومن ثم فإن مصير العالم يظل واحدا مهما تباينت المصالح والقيم، بما يعني حتمية تفعيل العمل المشترك الذي يعول عليه في مثل هذه الأزمات.

2. أعادت هذه الأزمة تسليط الضوء مجددا على دور المجتمع المدني والعمل التطوعي إبان الأزمات، وهو الذي يدعم دور الأجهزة الحكومية بشكل كبير.

3. اعتادت دول العالم على الحديث عن الإعلام والأزمات، خاصة الإعلام الأمني، إلا إن هذه الأزمة قد سلطت الضوء على الإعلام الطبي، وهو مجال جديد يتعين الاهتمام به خلال السنوات المقبلة.

4. حاجة الجيوش وقوات الأمن لصياغة برامج تدريبية؛ للتعامل مع أزمات شاملة من هذا النوع مستقبلاً.

5. من أبرز التحولات ما حدث للتعليم في زمن ما بعد كورونا، وقد بدأنا نتلمس بعضه، هو الاتجاه المتصاعد بقوة نحو استخدام التقنيات المتقدمة، وإنشاء مزيد من البوابات والمنصات، لمختلف مراحل التعليم، خاصة بعد أن أثبتت فاعليتها في وقت شدة الجائحة.

أزمة التغيرات المناخية:

بينما ندخل في العام الثالث لتفشي جائحة كوفيد-19، تصدرت مخاطر المناخ أبرز المخاوف العالمية بحسب تقرير المخاطر العالمية 2022، وكشف التقرير أنه وعلى الرغم من أن أبرز المخاطر على المدى الطويل كانت حول تغيرات المناخ، إلا إن أهم المخاوف العالمية الآنية تضمنت الانقسامات المجتمعية، وصعوبة كسب الرزق، وتراجع الصحة النفسية لدى الناس، كما توقع معظم الخبراء الاقتصاديين أن تكون حركة تعافي الاقتصاد العالمي متفاوتة وغير مستقرة خلال السنوات الثلاث المقبلة.

ويشجع التقرير في نسخته السابعة عشرة، القادة على التفكير على المدى البعيد، ووضع سياسات حكيمة لإدارة المخاطر، وإعداد جدول أعمال للسنوات القادمة، كما يركز أبحاثه حول أربعة مجالات للمخاطر الناشئة، هي: الأمن الإلكتروني، والتنافس في مجال اكتشاف الفضاء، وتغيرات المناخ المضطربة،

ومشكلات الهجرة؛ حيث يتطلب حل كل قضية من هذه القضايا تضافر الجهود العالمية للسيطرة عليها بنجاح.

وأضاف بيتر جيجر (كبير مسؤولي قسم المخاطر لدى مجموعة زيورخ للتأمين): "تبقى أزمة تغير المناخ التهديد الأبرز الذي يواجه البشرية على المدى الطويل؛ فقد يؤدي عدم اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة هذه الأزمة إلى تقليص الناتج المحلي العالمي الإجمالي بمقدار السدس، ولا تزال الالتزامات التي تم التعهد بها في مؤتمر المناخ 'كوب 26'، غير كافية لتحقيق الهدف في الإبقاء على ظاهرة الاحتباس الحراري عند 1,5 درجة مئوية، ومع ذلك، لما يفت الأوان بعد على الحكومات والشركات للتصرف حيال المخاطر التي تواجهها، وتبني عملية تحول مبتكرة وحازمة وشاملة تحمي الاقتصادات والأفراد".

مفهوم التغير المناخي:

يعرف التغير المناخي بأنه: التغير في المناخ بطريقة متفاوتة بحسب المناطق على الكرة الأرضية، منها تغير في معدل الحرارة في المناطق، وكذلك تغير في نمط الحرارة ما بين النهار والليل وخلال الفصول، كما إن هناك تغييرا في معدل الرطوبة والأمطار (تفاوت في الكمية وخلال الفصول)، وفي معدل قوة الأشعة الشمسية والغيوم والضغط الجوي والرياح، وفي نوعية العواصف ومعدل حدوثها خلال السنة.

الإذار:

تغير المناخ يهدد أمن الصحة العمومية:

من المتوقع أن ينطوي احترار الكرة الأرضية على تهديدات مباشرة للصحة، من خلال التسبب في عواصف وفيضانات ونوبات جفاف وحرائق أشد، تؤدي إلى تعطيل إمدادات المياه والغذاء والخدمات الطبية وغيرها من الخدمات، وسيؤدي ارتفاع درجات الحرارة إلى تغيير توزيع مختلف العدوى المحمولة بالناقل والمنقولة بالغذاء وذات الصلة بالمياه وإلى زيادة عبء هذه العدوى.

ويؤدي تدهور نوعية الهواء، وخصوصا من جراء تلوث الأوزون، إلى زيادة معدلات انتشار الربو وعدوى الجهاز التنفسي وعدد حالات الدخول إلى المستشفيات وأيام العمل والدراسة الضائعة، وستسبب تلبية الطلب المتزايد على الطاقة بزيادة استعمال الوقود الأحفوري في زيادة عدد حالات الإصابة بهذه الاعتلالات ذات الصلة بتلوث الهواء، وكذلك زيادة الوفيات المبكرة بجميع أسبابها وفي كل الأعمار، وستسبب زيادة تواتر موجات الحرارة وشدها في ازدياد معدلات الوفاة والإجهاد الحراري وضربات الحرارة، وتدل البيانات على حدوث ذلك بالفعل.

الآثار الواقعة على الصحة ستكون أشد كثيرا بين السكان سريعى التأثير:

إن من يتعرضون لأشد المخاطر على الصعيد العالمي صغار السن والمسنون والعجزة، كما إن البلدان المنخفضة الدخل والمناطق التي يتسع فيها انتشار نقص التغذية ويسوء فيها مستوى التعليم، وتضعف البنى التحتية، هي التي ستواجه أكبر الصعوبات في التكيف مع تغير المناخ والأخطار الصحية الناجمة عنه، وتتحدد سرعة التأثير - كذلك - بالعامل الجغرافي، وتزيد في

المناطق التي يرتفع فيها معدل توطن الأمراض الحساسة للمناخ، ويزيد فيها الإجهاد المائي وينخفض إنتاج الأغنية، ويرتفع عدد السكان المنعزلين. والسكان المعرضون لأشد المخاطر هم من يعيشون في الدول الجزرية الصغيرة النامية والمناطق الجبلية ومناطق الإجهاد المائي والمدن الكبرى والمناطق الساحلية في البلدان النامية (ولاسيما التجمعات الحضرية الكبيرة في مناطق الدلتا في آسيا)، وكذلك الفقراء والأشخاص الذين لا توفر لهم الحماية بالخدمات الصحية، ومن أهم الهواجس في هذا الصدد أن بعض البلدان الأفريقية تتحمل عبئا ثقيلًا من الأمراض الحساسة للمناخ وقدرتها على الاستجابة في مجال الصحة العمومية ضعيفة؛ وستلحق آثار تغير المناخ في التنمية الاجتماعية الاقتصادية أضرارًا جسيمة بصحة الناس وعافيتهم في هذه البلدان.

التغيرات المناخية وتأثيرها في النشاط السياحي:

التأثير الأول: وهو تأثير مباشر من خلال التأثير في طبيعة البرامج السياحية والأنشطة المختلفة، ومدى درجة أمان المقصد نفسه.

التأثير الثاني: ويعد تأثيرًا غير مباشر من خلال التأثير في البيئة الطبيعية التي تعد مصدرًا مهمًا من مصادر الجذب السياحي في المقصد، وذلك لحدوث تغيرات في الموارد المائية نقص التنوع الحيوي تدهور المناطق الساحلية وغيرها من الآثار، كما إنها تؤثر - بشكل غير مباشر - في النمو الاقتصادي والاستقرار السياسي لبعض الدول.

الاستعداد: (التخطيط والتنظيم):

من الفيضانات المدمرة، إلى حرائق الغابات في، أصبحت آثار حالة الطوارئ المناخية ملموسة في جميع أنحاء العالم، تدعو الأمم المتحدة إلى مزيد من الاستثمار الآن؛ لمساعدة الدول على التكيف مع بيئة غير مستقرة بشكل متزايد. على جميع الدول إجراء تخفيضات كبيرة في انبعاثات الوقود الأحفوري والانتقال إلى اقتصاد منخفض الكربون؛ لتكون لدينا أية فرصة لتحقيق هدف خفض درجات الحرارة العالمية إلى 1.5 درجة فوق مستويات ما قبل الصناعة. لا تزال هذه رسالة الأمم المتحدة، ولكن في ظل معاناة عديد من البلدان نتيجة زيادة الظواهر المناخية الشديدة المتكررة، والتي تهدد الأمن الغذائي والاستقرار العالمي، يجب اتخاذ تدابير عاجلة لمساعدة البلدان على التكيف مع كوكب عدائي بشكل متزايد.

فيما يلي خمس طرق مجربة ومختبرة يمكن للدول من خلالها أن تصبح أكثر مرونة في مواجهة تغير المناخ.

1. أنظمة الإنذار المبكر:

تظهر الأبحاث أن الإنذار قبل 24 ساعة من وقوع موجة حر أو عاصفة قادمة يمكن أن يقلل الضرر اللاحق بنسبة 30 في المائة؛ تعد أنظمة الإنذار المبكر التي توفر تنبؤات مناخية واحدة من أكثر تدابير التكيف فعالية من حيث التكلفة؛ حيث تحقق فوائد بقيمة حوالي تسع دولارات مقابل كل دولار يتم استثماره.

من خلال الإنذارات في الوقت المناسب، يمكن للناس اتخاذ إجراءات مبكرة عن طريق إغلاق الأبواب بأكياس الرمل لتوقع الفيضانات أو تخزين الموارد أو،

في بعض الحالات القصوى، إخلاء منازلهم. في بنغلاديش - على سبيل المثال - حتى مع اشتداد حدة تغير المناخ، انخفض عدد الوفيات الناجمة عن الأعاصير بمقدار 100 ضعف خلال الأربعين عاما الماضية، ويرجع ذلك - أساسا - إلى تحسين الإنذارات المبكرة.

لكن اليوم، لا يزال ثلث سكان العالم غير مشمولين - بشكل كاف - بأنظمة الإنذار المبكر. وبينما تركزت الجهود - بشكل أساسي - على العواصف والفيضانات والجفاف، فإن الأخطار الأخرى مثل موجات الحر وحرائق الغابات، سوف تحتاج إلى التكامل بشكل أفضل فيما تصبح أكثر شيوعا وشدة.

2. إصلاح النظم البيئية:

أثار عقد الأمم المتحدة إصلاح النظم الإيكولوجية الذي أطلقه برنامج الأمم المتحدة للبيئة وشركاؤه في عام 2021 حركة عالمية لاستعادة النظم البيئية في العالم، لن تقتصر جهود الاستعادة العالمية هذه على امتصاص الكربون فحسب، بل ستزيد - أيضا - من "خدمات النظام البيئي" للدفاع عن العالم من أكثر آثاره تدميرا.

في المدن، تعمل استعادة الغابات الحضرية على تبريد الهواء وتقليل موجات الحر؛ في يوم مشمس عادي، تقوم شجرة واحدة بعملية تبريد تعادل ما يقوم به مكيفان منزليان يعملان لمدة 24 ساعة، وعلى السواحل، توفر غابات المانغروف دفاعات طبيعية من هبوب العواصف عن طريق تقليل ارتفاع أمواج البحر وقوتها، علاوة على ذلك، فإن حماية غابات المانغروف أقل تكلفة ألف مرة لكل كيلومتر من بناء جدران البحر.

وفي المرتفعات العالية، تؤدي إعادة تخضير المنحدرات الجبلية إلى حماية المجتمعات من الانهيارات الأرضية والجلدية الناجمة عن تغير المناخ، على سبيل المثال، في جزيرة أنجوان في جزر القمر، أدت إزالة الغابات إلى تجفيف الأرض وتحويل الغابات إلى صحاري، ولكن بدأ الآن مشروع لزراعة 1.4 مليون شجرة على مدى أربع سنوات، بدعم من برنامج الأمم المتحدة للبيئة، من شأنه كبح تآكل التربة والاحتفاظ بالمياه والمغذيات بداخلها.

3. البنية التحتية المقاومة للمناخ:

تشير البنية التحتية المقاومة للمناخ إلى الأصول والأنظمة، مثل: الطرق والجسور وخطوط الطاقة التي يمكنها تحمل الصدمات من التأثيرات المناخية الشديدة، وتشكل البنية التحتية 88 في المائة من التكاليف المتوقعة للتكيف مع تغير المناخ، فقد وجد تقرير للبنك الدولي أن الاستثمارات في البنية التحتية المقاومة للمناخ في البلدان ذات الدخل المنخفض والمتوسط يمكن أن تنتج ما يقرب من 4.2 تريليون دولار من الفوائد الإجمالية؛ أي حوالي أربعة دولارات لكل دولار مستثمر، المنطق بسيط: تدفع أصول البنية التحتية الأكثر مرونة تكاليفها؛ لأن دورة حياتها ممتدة وخدماتها أكثر موثوقية.

وتشمل أدوات تشجيع الاستثمارات في البنية التحتية المقاومة للمناخ المعايير التنظيمية، مثل قوانين البناء، وأطر التخطيط المكاني مثل خرائط الضعف، وحملات إعلامية قوية؛ لضمان أن القطاع الخاص على دراية بمخاطر المناخ والتوقعات وأوجه عدم اليقين.

4. إمدادات المياه والأمن المائي:

قصة تغير المناخ هي - في الواقع - قصة عن المياه من نواح عديدة، سواء كانت الفيضانات، أو الجفاف، أو ارتفاع منسوب مياه البحر، أو حتى حرائق الغابات، بحلول عام 2030، من المتوقع أن يواجه شخص من كل شخصين نقصا حادا في المياه.

وسيكون الاستثمار في ري أكثر كفاءة أمرا بالغ الأهمية؛ حيث تمثل الزراعة 70 في المائة من جميع عمليات سحب المياه العذبة العالمية. في المراكز الحضرية، يمكن توفير ما يقرب من 100 إلى 120 مليار متر مكعب من المياه على مستوى العالم بحلول عام 2030 عن طريق تقليل التسربات، يتم تشجيع الحكومات على تطوير خطط شاملة لإدارة المياه، تعرف باسم الإدارة المتكاملة للموارد المائية، والتي تأخذ في الاعتبار دورة المياه بأكملها: من المصدر إلى التوزيع والمعالجة وإعادة الاستخدام والعودة إلى البيئة.

تظهر الأبحاث أن الاستثمارات في أنظمة حصاد مياه الأمطار يجب أن تكون مستدامة؛ لجعلها متاحة على نطاق أوسع، على سبيل المثال، في بلدة باغامويو التنزانية تسبب ارتفاع منسوب مياه البحر والجفاف الناجم عن انخفاض هطول الأمطار في جفاف الآبار وجعلها مالحة مع عدم وجود خيارات أخرى، كان على الأطفال من مدرسة كينغاني المحلية شرب المياه المالحة، مما أدى إلى عوارض، مثل: الصداع والقرحة وبالتالي انخفاض الحضور في المدرسة.

وبدعم من برنامج الأمم المتحدة للبيئة، بدأت الحكومة في بناء نظام لتجميع مياه الأمطار، يتضمن مزاريب على الأسطح وسلسلة من الخزانات الكبيرة

لتخزين المياه، وسرعان ما بدأت الأمراض في الانخفاض، وعاد الأطفال إلى المدرسة.

5. التخطيط طويل الأجل:

حلول التكيف مع المناخ تكون أكثر فعالية إذا تم دمجها في الإستراتيجيات والسياسات طويلة الأجل؛ وتعد خطط التكيف الوطنية آلية حوكمة حاسمة للبلدان للتخطيط للمستقبل، وتحديد أولويات احتياجات التكيف بشكل إستراتيجي، ويتمثل جزء رئيس من هذه الخطط في دراسة سيناريوهات المناخ لعقود في المستقبل ودمجها مع تقييمات الضعف لقطاعات مختلفة، يمكن أن يساعد هذا في تخطيط قرارات الحكومة وتوجيهها بشأن الاستثمار، وتغييرات الإطار التنظيمي والمالي وزيادة الوعي العام.

وحتى الآن، طورت حوالي 70 دولة خطة تكيف وطنية، إلا إن هذا العدد ينمو بسرعة، ويدعم برنامج الأمم المتحدة للبيئة - حالياً - 20 دولة عضوا في تطوير خططها، والتي يمكن استخدامها - أيضاً - لتحسين عناصر التكيف في "المساهمات المحددة وطنياً".

التعلم: ما الخطوات التي ينبغي اتخاذها للمضي قدماً؟

للمضي قدماً، تشمل لبنات البناء الأساسية للتصدي لتغير المناخ التخفيف من آثاره، والتكيف معه، والتعاون الدولي، وتعزيز آليات المساءلة عن التزامات حقوق الإنسان بشأن تغير المناخ، والمعالجة الناجعة لما يلحقه من أضرار بحقوق الإنسان.

وبموجب القانون الدولي لحقوق الإنسان، يجب على الدول أن تدرأ آثار تغير المناخ الضارة المتوقعة، ومن بينها آثاره على صحة الإنسان ورفاهه، ببذل مزيد

من الجهود للتصدي لهذا التغير، ويجب أن تقلل جهود التخفيف من انبعاثات غازات الدفيئة الناشئة عن الأنشطة البشرية، مثل حرق الوقود الأحفوري وإزالة الغابات؛ سعياً للحد من الاحترار العالمي إلى أقصى قدر مستطاع، ومن ثم تقليل آثاره السلبية الحالية والمستقبلية على حقوق الإنسان.

ويجب على الدول - أيضاً - أن تتخذ إجراءات للتكيف تحمي الأشخاص الذين يعيشون في أوضاع هشة، ويتعرضون لأشد مخاطر آثار تغير المناخ السلبية، مبدية حرصها على ألا يتخلف أحد عن الركب، ويتوخى في تدابير التكيف أن تقوم على المشاركة، وينبغي أن توفر لها الموارد الكافية، ويرتجى من هذه التدابير أن تقلل قابلية التأثر، وتبني قدرة السكان والمجتمعات المحلية الأكثر تضرراً بتغير المناخ على الصمود في وجهه، بوسائل من بينها: إدارة المياه والغابات والموارد الطبيعية والزراعة ومصائد الأسماك وموجات العواصف والفيضانات وأنماط هطول الأمطار المتغيرة إدارة فعالة.

ويعد التعاون الدولي القائم على مبادئ الإنصاف والمسؤوليات المشتركة - وإن كانت متباينة - عاملاً جوهرياً للتصدي لأثر تغير المناخ على حقوق الإنسان، فدعمه - من ثم - واجب، وتمثل الجهود الجماعية للتصدي لتغير المناخ وآثاره على حقوق الإنسان السبيل الوحيد لمعالجة أزمة المناخ العالمية بفعالية، وإنصافاً، ويشكل التعاون في مجالات من قبيل نقل التكنولوجيا وتمويل الحمل المناخي التزاماً قانونياً يتعلق ببقاء الإنسان، ويجب أن تتاح للمتضررين من تغير المناخ سبل انتصاف مجدية تشمل الآليات القضائية وسواها من آليات الانتصاف، ويجب أن تكون الدول مسؤولة أمام أصحاب الحقوق عما تسهم به

في تغيير المناخ، بما في ذلك إخفاؤها في تنظيم انبعاثات الأعمال التجارية الخاضعة لولايتها تنظيمًا كافيًا.

ولن تحقق الإجراءات الوطنية وحدها أهداف اتفاق باريس، وهي لن تحمي حقوق الإنسان من آثار تغير المناخ الضارة؛ فالحاجة لا تزال قائمة لاتخاذ إجراءات دولية متعددة الأطراف على جميع المستويات، وتمثل الإجراءات التالي ذكرها عينة توضح نوع الإجراءات المناخية القائمة على حقوق الإنسان التي يؤمل أن تكون قادرة على إحداث التحول، وحماية الشعوب وكوكب الأرض من ويلات تغير المناخ في السنوات المقبلة.

1. الاعتراف بحق الإنسان في بيئة آمنة ونظيفة وصحية ومستدامة، تشمل مناخًا آمنًا ومستقرًا، وإعمال هذا الحق.

2. تعبئة أقصى قدر من الموارد المتاحة؛ لدرء آثار تغير المناخ المضرة بحقوق الإنسان، بوسائل من بينها التعاون الدولي، ووفقًا لمبادئ الإنصاف والمسؤوليات المشتركة وإن كانت متباينة.

3. حشد ما لا يقل عن 100 بليون دولار سنويًا؛ للتخفيف من آثار تغير المناخ والتكيف معه في البلدان النامية، وتشجيع أشكال التعاون الأخرى؛ (أي الأشكال التقنية والتكنولوجية).

4. مساءلة جميع الجهات الفاعلة عن مساهماتها في تغير المناخ، بما في ذلك الأعمال التجارية.

5. الحرص على أن تعود الإجراءات المتعلقة بتغير المناخ بالنفع على أشد المتضررين منه، وأن تتوافق مع التزامات حقوق الإنسان وخطة التنمية المستدامة لعام 2030 والقضاء على الفقر للجميع، فلا يتخلف أحد عن الركب.

6. وضع ضمانات اجتماعية وبيئية وتنفيذها بفعالية في سياق جميع الإجراءات المناخية.
7. تمكين المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان من المساهمة في تخطيط الالتزامات والقوانين والسياسات الوطنية المتعلقة بالمناخ وفي تنفيذها.
8. تهيئة بيئة آمنة وتمكينية للمدافعين عن حقوق الإنسان/ بمن فيهم النشطاء في مجال المناخ.
9. إتاحة الحصول على المعلومات، والتثقيف في مضمار تغير المناخ، وأسبابه، وآثاره.
10. إتاحة إمكانية اللجوء للقضاء للأفراد والمجتمعات المتضررة، وحصولهم على الانتصاف إن انتهكت حقوقهم.
11. ضمان مشاركة الجميع، بمن فيهم النساء والشباب والشعوب الأصلية، في اتخاذ القرارات المتصلة بالمناخ مشاركة فعلية ومجدية.
12. تعزيز قدرة الأفراد والمجتمعات على الصمود أمام تغير المناخ بالاستعانة بشبكات الأمان الاجتماعي والحصول على الخدمات الأساسية.
13. ضمان حصول الأشخاص الذين يعتمدون على الموارد الطبيعية في معيشتهم على المعلومات والموارد والتكنولوجيا اللازمة للتكيف مع تغير المناخ.
14. تعميم حقوق المرأة والمساواة بين الجنسين في جميع الإجراءات المناخية.
15. الاعتراف بحقوق الشعوب الأصلية، ولا سيما حقوقها في المعارف والأراضي والأقاليم والموارد التقليدية، وضمان تنفيذ جميع الإجراءات المناخية التي من شأنها أن تؤثر على الشعوب الأصلية بموافقتها الحرة المسبقة والمستنيرة.

16. تبادل الخبرات والمعارف والتكنولوجيا، وضمان تمتع جميع الناس بفوائد العلم وتطبيقه؛ بهدف التخفيف من آثار تغير المناخ والتكيف معه.
17. تنفيذ توصيات آليات الأمم المتحدة لحقوق الإنسان التي تقدم إرشادات بشأن الإجراءات المناخية القائمة على حقوق الإنسان.
18. إزالة الكربون من الاقتصادات العالمية والوطنية بالاستثمار في التعافي الأخضر من مرض الفيروس التاجي (كوفيد-19)، وانتقال القوى العاملة إلى سبل العيش المستدامة على نحو عادل.
19. إلغاء إعانات الوقود الأحفوري مقرونا باتخاذ التدابير المناسبة لحماية حقوق الأشخاص الذين يعانون من أوضاع هشّة، وقد يتأثرون - سلبا - بزيادة تكاليف الطاقة والوقود.
20. الحرص على عدم بناء محطات طاقة جديدة تعمل بالفحم، والكف عن تشغيل القديمة منها؛ تحسينا لجودة الهواء وصحة الإنسان، فضلا عن الحد من الانبعاثات.

خاتمة:

تشير إدارة الأزمة إلى التخطيط لمواجهة المخاطر والأزمات، باتباع الخطوات الإجرائية السريعة والحاسمة، التي تتخذها المنظمات والمؤسسات؛ لتفادي الوقوع في الأزمة؛ حيث تتعرض المنظمات المعاصرة إلى أزمات متوالية تهدد بقاءها واستمرارها؛ نتيجة التغيرات السريعة والمفاجئة في بيئة أعمالها، وهذه الأزمات تختلف في شدة تأثيرها ودرجة تكرار حدوثها... لذا ازداد اهتمام المفكرين الإداريين بالأزمات؛ لتلافيها أو الحد من خطورتها عند حدوثها بالفعل... ووضع إستراتيجيات إدارة الأزمة، والتي تختلف باختلاف نوع الأزمة، ويمكن استخدام أكثر من إستراتيجية في إدارة الأزمة الواحدة تبعاً لتطوراتها... وجميع الأزمات باختلاف أنواعها تخضع لمعايير عامة مشتركة من حيث الإعداد، لمواجهتها أو التخفيف من الآثار السلبية المصاحبة لها، والعمل على تحويل آثارها لصالح المنظمة.

ويتعاظم دور القيادة في إدارة الأزمات؛ فالقيادة لها دور مهم ومحوري في إدارة الأزمات داخل المؤسسة، خاصة إذا امتلكت تلك القيادة من الكفايات ما يؤهلها للوقوف في وجه الأزمة وما ينتج عنها من آثار، والقيادة في الأزمات إما أن تكون قادرة على أن تواجه التحديات وتدير الأزمات وتتجاوزها بفعالية وتقلل من تأثيرها، وتوقع المخاطر المحتملة، وإعداد خطط الطوارئ، والتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة، ومساعدة المؤسسة على التكيف مع الظروف المتغيرة، والحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة، ومواصلة العمليات على الرغم من الاضطرابات... أو أن تفقد طريقها وفعاليتها وتسير نحو الفشل.

والهدف من مواجهة الأزمات هو الحد من شدة تأثيرها، من خلال دراسة أسبابها وعواملها، وعلى القيادة أن تختار الإستراتيجية المناسبة لإدارة الأزمة ومواجهة الخطر المحتمل، الذي يمكن أن تحدثه الأزمة، ولا تستطيع القيادات ذلك إلا إذا كانت تمتلك من الكفايات الإدارية ما يمكنها من إدارة الأزمات، وهو ما تم الإشارة إليه في الكتاب...

المراجع:

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: مراجع عربية:

ابن منظور، محمد بن مكرم. (2000). لسان العرب، مج (12). بيروت: دار صادر.

أبو النصر، مدحت. (2013). قادة المستقبل (ط3). القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.

أبو قحف، عبد السلام. (2002). الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

أحمد، إبراهيم أحمد. (2002). إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج. القاهرة: دار الفكر العربي.

أفندي، عطية. (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الأمم المتحدة. (2022). أسئلة يتكرر طرحها بشأن حقوق الإنسان وتغير المناخ صحيفة الوقائع (38) جنيف: مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان.

بيتل، ليستر آر. (1999). إدارة الوقت المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت. ترجمة محمد نجار. عمان، الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.

جاد الله، محمود (2010): إدارة الأزمات. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- حجي، أحمد إسماعيل. (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- حسن، راوية (2014). القيادة (الماضي - الحاضر - المستقبل). الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حمائل، عبد عطا الله. (2012). القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة متطلبات العصر. رام الله، فلسطين: جامعة القدس المفتوحة.
- الحملاوي، محمد رشاد. (1995). إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية (ط2). القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الحملاوي، محمد رشاد. (1995). التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر. مكتبة عين شمس، القاهرة.
- الحملاوي، محمد رشاد. (٢٠٠١). إدارة الأزمات. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الحملاوي، محمد رشاد وشريف، منى صلاح الدين. (1997). إدارة الأزمات في الصناعة المصرية، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث. القاهرة: جامعة عين شمس.
- الخصيري، محسن. (2002). إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف (ط2). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- الخصيري، محسن. (2003). إدارة الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- الخصيري، محسن. (٢٠٠٣). إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية. القاهرة: مكتبة الكتب العربية.

- خليل، رشا أحمد محمد. (2019). التغيرات المناخية وتأثيرها في النشاط السياحي بالتطبيق على مدينة شرم الشيخ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (16)، (1)، جامعة قناة السويس: كلية السياحة والفنادق.
- خيرى، أسامة. (2014). القيادة الإستراتيجية. عمان، الأردن: دار الريبة للنشر والتوزيع.
- الدليمي، عبد الرزاق محمد. (2012). الإعلام وإدارة الأزمات. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- رافده، الحريري. (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (2010). القيادة. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- سالم، محمد صلاح. (2005). إدارة الأزمات والكوارث. القاهرة: عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية.
- سعاد، حرب قاسم. (2011). أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة: كلية التجارة.
- السعود، راتب. (٢٠١٢). القيادة التربوية: مفاهيم وأفاق. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال خلف. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- السكرانة، بلال خلف. (2010). دراسات إدارية معاصرة. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السكرانة، بلال. (2010). اتجاهات حديثة في التدريب. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السلمي، على. (2004). إدارة المعرفة. القاهرة: دار الغريب للنشر والتوزيع.
- سمارة، فوزي. (٢٠٠٧). الإدارة التربوية. عمان، الأردن: الطريق للنشر والتوزيع.
- الشعلان، فهد أحمد. (2003). إدارة الأزمات: (الأسس، المراحل، الآليات). الوطنية الرياض: للتوزيع.
- الشيخ، سوسن سالم. (2003). إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- شين، فيروز. (2017). القيادة الإدارية وتنمية المهارات. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر.
- الصيرفي، محمد. (2006): القيادة الإدارية والإبداعية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الضلاعين، علي فلاح، الشمايلة، ماهر عودة، اللحام، محمود عزت، كافي، مصطفى يوسف. (2014). الإعلام وإدارة الأزمات. عمان، الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.
- طاحون، أمل لطفي. (2012). القيادة التربوية الفاعلة. عمان، الأردن: أمواج للنشر والتوزيع.

- عبد الفتاح، إسماعيل. (2001). إدارة الصراعات والأزمات الدولية. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
- عبد المجيد، قذري علي. (2008). اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- عبد الوهاب، كامل. (2004). إدارة الأزمات المدرسية المدخل السيكلوجي المعلوماتي. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- العجمي، محمد حسنين. (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عشماوي، محمد عبد الوهاب حسن. (2008). دور الصحف في إدارة الأزمات. الإسكندرية: منشأة المعارف.
- عليوة، السيد. (٢٠٠١). إدارة الأزمات في المستشفيات. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- عليوة، السيد. (2003). إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
- عليوة، السيد. (2005). إدارة التغيير ومواجهة الأزمات. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
- القدومي، محمد؛ محمد، محمد هاني؛ عبوي، زيد. (2015). المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع.
- كافي، مصطفى يوسف. (2015). إدارة الصراع والأزمات التنظيمية. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- الكبيسي، صلاح الدين. (2005). **إدارة المعرفة**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- كوفي، ستيفن ر. (2007). **إدارة الأولويات: الأهم أولاً**. ترجمة السيد المتولي حسن. مكتبة جرير.
- ماهر، أحمد. (2006). **إدارة الأزمات**. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ماهر، أحمد. (2007). **إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية: المطبعة الجامعية.
- المساعدة، ماجد عبد المهدي. (٢٠١٢). **إدارة الأزمات: (المدخل - المفاهيم - العمليات)**. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- المسلم، سليمان ناصر. (2008). **السلوك الوظيفي**. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الملا، سلوى حامد. (2015). **دور القيادة في إدارة الأزمة، كتاب الأمة (166)**. الدوحة: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.
- منظمة الصحة العالمية. (2008). **تغير المناخ والصحة، جمعية الصحة العالمية الحادية والستون، مارس 2008**.
- مهنا، محمد نصر. (2004). **إدارة الأزمات، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر**.
- نجم، نجم عبود. (2005). **إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**. عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
- هاوس، بيتر ج. نورث. (٢٠١٨). **القيادة الإدارية النظرية والتطبيق**. ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، السعودية: معهد الإدارة العامة.

هلال، محمد عبد الغني. (2016). *الجودة في إدارة وتقييم الأداء*. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.
الهواري، سيد. (١٩٩٨). *الموجز في إدارة الأزمات*. القاهرة: مكتبة عين شمس.

ثالثاً: مراجع باللغة الإنجليزية:

Bundy, Jonathan. (2017) "Crises and Crisis Management Integration", Journal of Management, Arizona State University,
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206316680030>

Connell, Allan Mc & Drennan, Lynn. (2006). Mission Impossible? Planning and Preparing for Crisis. Journal of Contingencies and Crisis Management, vol (14), No. (2), Sept. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-5973.2006.00482.x>

Diermeier, Daniel. (2004). "Strategic Crisis Management"
<http://transportation.northwestern.edu/docs/0000/CrisisMgmt.pdf>

Lalonde, Carole. (2007). The Potential Contribution of the Field of Organizational Development to Crisis. Management Journal of Contingencies and Crisis Management Vol. (15),

No. (2), June.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-5973.2007.00508>

Webster. (1999). Ninth new dictionary, second edition, library due Liban, Beirut.

<https://archive.org/details/webstersninthne000merr>

world economic forum global risks report 2022

<https://www.weforum.org/publications/global-risks-report>

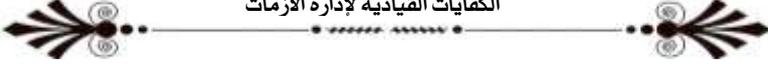
رابعاً: روابط إلكترونية:

<https://www.alarabiya.net/qafilah/2020/10/10>

موضوع. كوم: <https://mawdoo3.com>

<https://news.un.org/ar/story/2022/10/1114402>

أزمة كورونا: التداعيات والآليات التي انتهجتها الدول لإدارة الأزمة - صحيفة الأيام البحرينية (alayam.com).



“

دراسة علمية
الكفايات القيادية لإدارة الأزمات
أ.د. شريف محمد شريف
الطبعة الأولى
1445 هـ - 2024 م
دار ديوان العرب للنشر والتوزيع
مصر - بورسعيد

”



“

حقوق الطبع والنشر لهذا المصنف محفوظة للمؤلف،
ولا يجوز بأي صورة إعادة النشر الكلي أو الجزئي،
أو نسخه أو تصويره أو ترجمته أو الاقتباس منه،
أو تحويله رقمياً وإتاحته عبر شبكة الإنترنت،
إلا بإذن كتابي مسبق من المؤلف أو الناشر.

”