

الفصل التاسع

# إستراتيجية التعامل مع الأزمات



تُعدُّ الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية قديمة قَدَمِ التاريخِ الإنساني، وهي جزءٌ من نسيج أي مجتمع إنساني، بل إنها أصبحت إحدى السمات المميزة للحياة المعاصرة، على نحوٍ دفعَ بعضَ الناسِ إلى أن يُطلقَ على العصر الحالي «عصر الأزمات». وفي هذا الإطار، أضحت مصطلح الأزمة Crisis من المصطلحات الشائعة الاستخدام، ليس على مستوى العلاقات الدولية فحسب، وإنما على مستوى الوحدات التنظيمية الأقل بمختلف مستوياتها.

وأدى تسارعُ ظهور الأزمات وتعدُّدها إلى اتجاه علماء الإدارة إلى الاهتمام بوضع أسس ومبادئ لإدارة الأزمات، حتى أصبحت اتجاهًا متميزًا في علم الإدارة، كما تزايد إدراك موضوع «إدارة الأزمات»، بوصفها رؤية تحمل في طياتها ملامح التفاعل والتكامل مع متطلبات الحياة المعاصرة، بما فيها متطلبات التكيف لتحقيق الأهداف.

وتُعدُّ إدارة الأزمات منهجًا إداريًا للتعامل مع ظروف الأزمات والاستعداد والتخطيط لمواجهةها، وهو أسلوبٌ إداري يعتمدُ -بالدرجة الأولى- على القدرة التنبؤية لتوقع الأزمات، ووضع سيناريوهات لها من خلال فحص مواطن الضعف في التنظيم الإداري وتشخيصها، ووضعها تحت الرقابة الدقيقة تحسبًا لانفجارها.

وجاءت نشأة علم إدارة الأزمات وسيطًا بين علمي الاجتماع والنفوس وغيرهما من العلوم الاجتماعية، ما أدى إلى تطوره تبعًا للتطور النظري المهم، الذي حققته تلك العلوم؛ ما حقق نقلة مماثلة في علم إدارة الأزمات، بحيث أضحت إدارة الأزمات علمًا مستقلًا له مفاهيمه ونظرياته وأدبياته الخاصة.

كما أن علم إدارة الأزمات يعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنُّب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات، ورصد حركة القوة واتجاهاتها، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها على جميع المستويات.

### أولاً: مفهوم الأزمة وشروط حدوثها:

إن الأزمة مشكلة قد تكون غير متوقعة، وقد تؤدي إلى كارثة إن لم يتم التعامل معها سريعاً، وهي خللٌ يؤثر في النظام بأكمله، ويُهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها؛ وهي نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر في المقومات الرئيسية للنظام، وتشكل تهديداً صريحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه؛ وهي موقف يتسم بصفتين أساسيتين، هما:

- ◀ التهديد: حيث يشعر الأطراف فيها بأنهم لن يستطيعوا الحصول، أو المحافظة على القيم والموارد، أو تحقيق الأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة إليهم.
- ◀ ضغط الوقت: إدراك الأطراف المشاركة فيها مقدار الوقت المتاح لجمع المعلومات، واتخاذ الإجراءات اللازمة قبل بدء حدوث أو ارتفاع الخسائر. ويتأثر إدراك المدير الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة بعوامل، مثل: تعقد المشكلة، مستوى التعب والإجهاد، الضغط النفسي، وكلما زاد تعقد المشكلة زاد الإحساس بالضغط النفسي، وزاد الشعور بضغط الوقت، وقلَّ ذلك من درجة الاستجابة الصحيحة.

إن الأزمة حالة يواجهها مُتخذ القرار، تتتابع فيها الأحداث غير المتوقعة، وتدل على تهديد واضح للوضع المستقر لطبيعة الأشياء، مُقترنة باعتبارات الإحساس بالخطر والتوتر، وضيق الوقت اللازم لمعالجة هذا الموقف الطارئ. وقد اكتسبت الأزمة خواصها، التي تشكل -من منظور متخذ القرار- معايير نموذجية، تُعرف بمثلث الأزمة، الذي يتكون من المفاجأة؛ حيث يُفاجأ مُتخذ القرار بوقوع الأزمة، وضيق الوقت المتاح للتصرف واتخاذ القرار، والتهديد المُتمثل في عدم القدرة على تحقيق الأهداف التي تحتل أولوية بالغة لمتخذ القرار.

### □ شروط حدوث الأزمة:

يتطلب وجود الأزمة وحدوثها توافر شرطين أساسيين، هما: أن يتعرض النظام للتأثير الشديد إلى الحد الذي تختل معه وحداته بالكامل، وأن تُصبح الافتراضات والمُسلمات التي يُؤمن بها أعضاء المنظمة أو النظام موضعاً للتساؤل، لدرجة أن يظهر لهم الشك هذه الافتراضات؛ بمعنى أن الأزمة في جوهرها تُعدّ تهديداً مباشراً وصریحاً لبقاء كيان المنظمة واستمرارها.

وُخُلُصة القول: إن الأزمة هي نتائج مجموعة تراكمية، تُغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حافة الانفجار، وتتفجر الأزمة.

### ومن مفردات الأزمة:

- ◀ نقطة تحوُّل.
- ◀ لحظات حاسمة - حرجة - مصيرية.
- ◀ مواقف تهدد صناعة القرار.
- ◀ خَلَلٌ يُوثر في المنظومة بكاملها.
- ◀ فترة انتقالية على مسار الفرد أو المؤسسة أو الدولة.

### ثانياً: سمات الأزمة:

- ◀ وبناءً على ما سبق في مفهوم الأزمة، يمكن طرح أبرز سمات الأزمة، وهي:
- ◀ المفاجأة العنيفة والمعقدة لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم، وتحدث دون سابق إنذار، وتُعد نقطة تحوُّل تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل ورد الفعل المتزايد، لمواجهة الظروف الطارئة.
- ◀ السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها، ما يُولد ضغطاً شديداً فيما يتصل بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة.

- ◀ نقص المعلومات: ويؤدي النقص في المعلومات إلى حالة من عدم اليقين، مع ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة، ما ينشأ عنه غموض عالٍ وصعوبة في اتخاذ القرار.
- ◀ تصاعد الأحداث: عند حدوث الأزمات تتوالى الأحداث، ما يجعل متخذ القرار في حيرة.
- ◀ فقدان السيطرة: جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة أصحاب القرار وتوقعاتهم، فتفقدهم السيطرة والتحكم في زمام الأمور، وتجعلهم في شك من الآراء المطروحة، ما يصعب معها التحكم في الأحداث.
- ◀ حالة الذعر: تُسبب الأزمة حالة من الذعر والتوتر والقلق، قد تصل إلى تقييد التفكير، والخوف من فقدان السيطرة، فيعتمد صاحب القرار إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه.
- ◀ غياب الحل الجذري السريع: الأزمات لا تعطي مهلة أو فرصة لصاحب القرار، بل لا بد من الاختيار بسرعة بين عدد محدود من الحلول، واختيار أقلها ضرراً.
- ◀ امتداد خطر الأزمة من الحاضر إلى المستقبل، وزيادة حدة التهديد واحتمالات ما قد يؤدي إليه مستقبلاً.
- ◀ أهمية عنصر الزمن، خاصة أن الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة يكون محدوداً، وعنصرًا ضاغطاً في أسلوب مواجهتها والتعامل معها.
- ◀ الحاجة الماسة للتدخل السريع، الذي لا يحتمل أي خطأ، ما يؤدي إلى نشوب أزمة جديدة أشد وأصعب.
- ◀ الأزمة، وإن قد تُعبر عن فشل في معالجة الأمور، وتكشف عن تراكم مجموعة التأثيرات السابقة، التي لم يتم تقديرها جيداً، والتعامل معها بوصفها خطراً محتملاً.
- ◀ وجود تأثيرات قد تضغط على الكيان أو الإنسان، وقد تكون هذه القوى اجتماعية أو اقتصادية أو إدارية، ما يشكل تهديداً له ولأهدافه الأساسية.

توضح سمات الأزمة ضخامة التحديات، التي تستوجب من إدارة الأزمات أن تواجهها وتتعامل معها، فهي تتطلب التخطيط، والإعداد للتعامل مع أحداث يصعب، أو يتعذر أحياناً التنبؤ بأبعادها بدقة، ما يتطلب وجود وسائل وأنظمة فاعلة؛ لامتصاص الآثار الناجمة عن تأثير الأزمة وتخفيفها.

### ثالثاً: أسباب الأزمات:

كما أن لكل شيء سبباً، فإن هناك عوامل تُسبب الأزمة، وهي كثيرة، منها التخلف والجهل والفقر والبطالة، والأمراض والفتن الطائفية والعرقية، وشُحُّ الموارد والكوارث الطبيعية والصناعية، وكذلك النزاع المسلح وعدم الاستقرار الإقليمي والدولي، ولذا يُمكن أن تُصنّف أسباب نشوء الأزمات على النحو التالي:

#### ⊙ أسباب كارثية:

- طبيعية، كالزلازل والبراكين والفيضانات، والتصحر وشُحُّ المياه، وكل الكوارث التي لها علاقة بالبيئة.
- صناعية، كالتسرب الإشعاعي وتسربُ الغازات السامة.
- بشرية، كالحروب والصراعات المسلحة.

#### ⊙ أسباب اجتماعية:

- الظلم الاجتماعي والتفرقة.
- التوترات الطائفية والعرقية والأمنية.
- التخلف والجهل.
- الانفجار السكاني.

#### ⊙ أسباب اقتصادية:

- الفقر.
- البطالة.

- انخفاض مستوى دخل الفرد.
- غلاء المعيشة.
- عدم توزيع الثروة بعدالة.
- عدم استقرار السوق وتذبذب الاقتصاد.

#### ⊙ أسباب سياسية:

- الصراع السياسي على السلطة.
- الصراع بين مراكز القوى والنفوذ.
- التوترات الحدودية.
- الصراعات المسلحة.
- المتغيرات الإقليمية والدولية.

#### ⊙ أسباب فنية:

- سوء الإدارة.
- سوء الفهم.
- سوء التقدير والتقييم.
- تعارض المصالح والأهداف.
- الأخطاء البشرية.
- عدم استيعاب المعلومات المتوافرة.
- الشائعات وانتشارها.

#### رابعاً: تطوُّر الأزمة وآثارها وأسلوب مواجهتها:

تمرُّ الأزمة بمراحل وخطوات معينة، وتكون لها دورة حياة مثل أي كائن، وهذه الدورة تُمثِّل أهمية قصوى في متابعتها، والإحاطة بها من جانب مُتخذ القرار الإداري، فكلما كان مُتخذ القرار سريعَ التنبه إلى بداية ظهور الأزمة، كان أقدرَ على علاجها والتعامل معها بصورة جيدة.

وهناك خمسُ مراحل تمر بها الأزمات في دورة حياتها، وهي على النحو التالي:

#### □ مرحلة ميلاد الأزمة:

تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور أول مرة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها، وينذر غريب غير مُحدد المعالم، ويرجع هذا إلى غياب كثير من المعلومات حول أسبابها، أو بحالتها التي ستكون عليها.

ويُطلق على تلك المرحلة مرحلة التحذير، أو الإنذار المبكر للأزمة، ويكون إدراك مُتخذ القرار وخبرته ومتابعته هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محورُ هذا التعامل هو (تنفيس الأزمة) وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة، وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي:

◁ إيجاد محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي.

◁ معرفة أين تكمن عوامل الأزمة والتعامل معها في وقت مبكر.

◁ امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة.

#### □ مرحلة نمو الأزمة:

تنمو الأزمة عندما لا يتنبه مُتخذ القرار إلى خطورتها في مرحلة الميلاد، نتيجة تغذيتها بالمحفزات الذاتية والخارجية، التي استقطبتها وتفاعلت معها، وفي تلك المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة، ويشعر بها الجميع، ولا يستطيع مُتخذ القرار أن يُنكر وجودها أو يتجاهلها، وفي هذه المرحلة أيضًا يجب على مُتخذ القرار التدخل لإفقاد الأزمة روافدها المحفزة لها على النحو التالي:

◁ تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة لها.

◁ تجميد نموها بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه.

◁ معالجتها بتصحيح الاختلالات وأوجه القصور التي أدت إليها.

### □ مرحلة نضج الأزمة:

تصل مرحلة نضج الأزمة عندما يكون مُتخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الإنكار أو الجهل، ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع، وتُغذي الأزمة النامية بقوى تدميرية، وتصل الأزمة بذلك إلى أقصى قوتها، وتصبح السيطرة عليها صعبة، ولا مفر من الصدام العنيف معها، وفي هذه الحالة لا يكون أمام مُتخذ القرار إلا أحد طريقتين:

◀ الاستسلام للأزمة والاعتراف بها.

◀ ركوب الموجة والانضمام إلى رافعي شعارات الأزمة، والمغالاة في المطالبة بمطالب قوى صنَّع الأزمة لحين انحسارها.

### □ مرحلة الانحسار والتقلص:

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة بعد تحقيقها هدف التصادم، الذي يؤدي إلى أن تفقد جزءاً من قوة دفعها، ومن ثم تبدأ في الاختفاء تدريجياً.

ولذلك يجب أن يكون لدى القيادة بُعد النظر في مرحلة انحسار الأزمة، وضرورة متابعة الموقف من جميع جوانبه؛ خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الروح، وتكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

### □ مرحلة الاختفاء والتلاشي:

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها، أو لعناصرها، ومن ثم تتلاشى مظاهرها، وينتهي الاهتمام بها.

ويكون الانحسار دافعاً للكيان الذي حدثت فيه الأزمة؛ لإعادة البناء وعلاج هذه الآثار والنتائج، واستعادة فاعلية الكيان وأدائه، وإكسابه مناعة وخبرة.

ولكل أزمة مهما تبلغ قوتها، أو تظل فترة زمنية انتهاء حتى لو مؤقتاً، ومراحل نشوء الأزمة على هذا النحو (خمسة مراحل)، تتطلب من صانع القرار ومُتخذها أن يكون

مُلمًا بأدوات التعامل مع الأزمات بحسب مُقتضيات كل مرحلة وظروفها؛ حتى لا يقع فريسة لمسألة التشخيص الخاطئ، وأخيرًا التعلم المستمر، وإعادة التقويم لتحسين ما تم إنجازه.

من هنا، نرى أن الأزمة تمر في دورة نشأتها واكمالها بعدة مراحل أساسية، توضح تطورها منذ بدايتها بوصفها حدثًا عارضًا، وحتى مواجهتها وبدء التعامل معها، ولكن مهما يكن الاختلاف في وجهات النظر بين الباحثين والكتّاب فيما يتعلق بمراحل حياة الأزمة، فإنه اختلاف في المسميات وليس اختلافًا في المضمون، ومن ثمّ يمكن استخدام دورة حياة الأزمة بالتكهن بالنتائج المتوقعة لكل مرحلة من المراحل، والاستفادة من ذلك بالتدخل في الوقت المناسب للتعامل معها بكفاءة.

#### □ آثار الأزمة:

تترك الأزمة آثارًا، إما سلبية وإما إيجابية، بحسب طبيعة التعامل مع الأزمات وكيفية إدارتها، وتتلخص الآثار الإيجابية فيما يلي:

◀ إن الضغوط التي تصاحب الأزمات تدفع الإدارة إلى البحث عن حلول لمواجهتها، ويشكل بعضها مبادرات يمكن البناء عليها لوضع سياسات جديدة للخروج من الأزمات.

◀ تُمثّل الأزمة تحديًا للسلوك الاعتيادي، فإذا نجحت الإدارة في مواجهتها، فإن هذا يُساعد على الإبداع لديها؛ لابتكارها أساليب وإجراءات وسلوكيات جديدة غير مألوفة.

◀ توفر الأزمة قدرًا كبيرًا من الخبرات التي تترك أثرًا عميقًا في المؤسسة.

◀ كما تتيح الأزمة الفرصة لظهور الأبطال من صانعي القرارات ومُتخذيها، كما تحول بعض الأفراد عن الأعمال التقليدية إلى اقتحام أعمال جديدة، وتؤدي أيضًا إلى اكتشاف عيوب بعض النظم والإجراءات وأساليب العمل غير المنسق.

### الآثار السلبية: تتلخص الآثار السلبية للأزمة في الآتي:

- ◀ عدم مواجهة الأزمة، البطء في الحركة، تهوين الأزمة.
- ◀ قد يعزز مناخ الأزمة أفكارًا وسلوكيات ضارة؛ إذ يندفع بعض الناس أو الإدارة إلى سلوك طرق غير مشروعة للالتفاف على مسببات الأزمة الحقيقية.
- ◀ قد تؤدي كثرة المعلومات غير الموثوقة والمتضاربة الواردة إلى الإدارة إلى ضعف القدرة على اتخاذ قرارات صحيحة وحاسمة؛ وذلك لأن كثرة المعلومات عن اللازم، تُعادل في تأثيرها السلبى قلة المعلومات وعدم كفايتها، لاتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.

#### □ أساليب مواجهة الأزمة:

يختلف أسلوب التعامل مع الأزمة باختلاف المواقف والسياسة والإمكانات، وكذلك ظروف الأزمة؛ لذا هناك ثلاثة أساليب عامة للتعامل مع الأزمات، هي:

#### □ الأسلوب القهري:

يُقصد به استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه، ويتضمن هذا الأسلوب عدم الرضوخ لمطالب الخصم، مهما يكن حجم التهديد، لذا فهو يعتمد على قدرة الأجهزة الأمنية على تحمّل الخسائر، وإيقاع العقاب الرادع على الخصم.

#### □ الأسلوب التساومي:

يعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساسًا لحل الأزمة، والأصل أن المفاوضات والمساومة، هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف، مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه. وتفشل المفاوضات إذا كان أقل ما يطلبه طرف معين هو أكثر من الحد الأدنى، الذي لا يستطيع الطرف الآخر أن يتنازل عنه.

#### □ الأسلوب التنازلي:

يعني الرضوخ إلى مطالب الخصم لإنهاء الأزمة، وتحمل جميع الخسائر المترتبة على ذلك، والحقيقة أن هذه الأساليب الثلاثة قد تختلط في بعض الأزمات، فتبدأ

الأجهزة الرسمية في التفاوض مع مدبري الأزمة لكسب الوقت، ثم تلجأ إلى حسم الموضوع عن طريق استخدام القوة.

### خامساً: تصنيف الأزمات:

تتعدد الأزمات، وتُصنّف بتعدد المعايير المستخدمة في أنواع الأزمات، وعلى هذا الأساس يُمكن تصنيفها وفق المعايير التالية:

#### ⊙ المضمون والمجال منها:

- أزمة سياسية.
- أزمة اقتصادية.
- أزمة اجتماعية.
- أزمة بيئية.

#### ⊙ النطاق الجغرافي للأزمة:

- أزمة محلية.
- أزمة وطنية.
- أزمة إقليمية.
- أزمة دولية.

#### ⊙ من حيث المعيار الزمني:

- أزمة مفاجئة.
- أزمة بطيئة.
- أزمة طويلة الأجل.

#### ⊙ الأزمة من حيث الحجم:

- أزمة صغيرة.
- أزمة محدودة.
- أزمة متوسطة.
- أزمة كبيرة.

⊙ الأزمة من حيث المستوى المحلي:

- مستوى الدولة.
- مستوى المنظمة أو المنشأة.
- مستوى الفرد.

⊙ الأزمة من حيث الوضع العام:

- الوضع الطبيعي.
- الوضع غير الطبيعي.

⊙ الأزمة من حيث العمق:

- أزمات سطحية غير عميقة وهامشية التأثير.
- أزمات عميقة وجوهرية ومؤثرة.

⊙ الأزمة من حيث الشدة:

- أزمة شديدة للغاية تهدد الكيان.
- أزمة متوسطة الشدة تؤدي إلى احتمال التدهور.
- أزمة خفيفة يتوافر لها الوقت المتاح والبدائل المختلفة لعلاجها.
- أزمة خفيفة جداً تحت السيطرة ومحدودة.

⊙ الأزمة من حيث النشاط (القطاع):

- عام (قطاع الدولة).
- خاص (القطاع التجاري الخاص).
- مجتمعية وعائلية.

⊙ الأزمة من حيث النظم والهيكلية:

- مُعقدة.
- بسيطة.

⊙ الأزمة من حيث السبب:

- طبيعية.
- صناعية.
- بشرية.

### ⊙ الأزمة من حيث أداؤها (سلوك الأزمة):

- زاحفة.
- فجائية.
- صريحة علنية.
- ضمنية.
- مستترة.

### وهناك أيضاً ما يُعرف بالأزمة الدائمة Continuous Risk Crisis:

وهي تلك الأزمة التي تحتاج إلى إرادة، تمنع بكل الطرق الممكنة وقوع كارثة دولية، وقد تؤدي في حالة وقوعها إلى نتائج مدمرة، ومن المفترض أن تعمل الدول معاً على عدم اتساعها؛ لأن اتساع تلك الأزمة يمكن أن يؤدي إلى الكارثة، وربما لا يكون حلها ممكناً، أو قد يستغرق الوصول إلى الحل عقوداً من الزمن، ومن تلك الأزمات ما هو عالمي مثل: اتساع ثقب الأوزون، ارتفاع درجة الحرارة ما يُعرف بـ (أزمة تغيير المناخ)، ومنها ما هو إقليمي، مثل: التصحر في العالم العربي، التلوث البيئي.... إلخ.

### وأيضاً الأزمة الوقائية Temporary Risk Crisis:

وهي الأزمة التي تنتج عقب كارثة مفاجئة مثل الزلازل، السيول، بقع الزيت الكبرى في البحار والمحيطات، وقد تكون إقليمية مثلما حدث إثر الإشعاع النووي الخاطئ من مفاعل تشيرنوبيل عام ١٩٨٦م، أو ما حدث من جراء قيام الجيش العراقي بحرق آبار البترول الكويتية في فبراير ١٩٩١م قبل نهاية حرب الخليج الثانية؛ حيث نال التلوث من الهواء وماء الخليج خاصة في الأجواء الكويتية والسعودية، أو ما حدث في ٧ دول بشرق آسيا في خريف ١٩٩٧م من حرائق في الغابات، ما أدى إلى ارتفاع نسبة تلوث الهواء في تلك الدول.

ورغم أن الكارثة في حالة الأزمات الوقائية تسبق الأزمة، إلا أنه ربما لا تحدث أزمة بعد الكارثة، وذلك عندما تكون الإدارة سليمة قبل حدوث الكارثة (في إطار عملية الوقاية والاستعداد)، يمكنها أن تتصرف بكفاءة بعد حدوث الكارثة، بحيث تكون الخسائر الناتجة في نطاق ضيق، كما أن حدوث سيل أو زلزال في منطقة غير أهلة بالسكان لا يُعد كارثة،

ويجب هنا القول: إنه في حالة تحوُّل أزمة ما إلى كارثة، فإن إدارة الأزمة البيئية، إما أن تكون غير موجودة أصلاً، وإما أن تكون فاشلة.

أما إدارة الأزمة الدولية الدائمة التي تتعلق بالأوزون أو تغيير المناخ، فيجب أن تُمنَع بكل الطرق الممكنة؛ لأن الكارثة في حالة الأزمة الدائمة ستدمر البشرية كافة، وبمعنى آخر يختلف توقيت إدارة الأزمة البيئية الدولية الدائمة عن إدارة الأزمة البيئية الوقئية، هذا شيء طبيعي في ظل اختلاف طبيعة كلتا الأزمَتَيْن.

### سادساً: إدارة الأزمات:

#### □ أهمية دراسة إدارة الأزمات:

لقد أصبحت الأزمات واقع حياة، وأحد متطلبات عصر الصناعة والتقنية والعولمة وإفرازاته، والسمة العامة لعصرنا الحالي هي ظاهرة المؤسسات؛ حيث تركز النظم السياسية المعاصرة على أهمية المحافظة على سيادة الدولة، وضمان هويتها وأمنها الوطني، وفي الوقت نفسه تُسهم الخطط والسياسات التنموية في التخطيط والتطوير الإداري والتقني، من أجل الاستمرار في النمو وتحقيق الرفاهية، وهذه المرتكزات تسيّر جنباً إلى جنب مع التوجهات المستقبلية واستقراء الأزمات المتوقعة، وما تفرزه من تحديات سياسية وإدارية، ويهدف علم إدارة الأزمات إلى الحد منها، والتعامل معها بكفاءة عندما تحدث، وهو أمرٌ يستلزم أولاً وأخيراً قوة إرادة ودراية ومعرفة.

فالتعامل مع الأزمات يكون إما بالتدخل السريع الحاسم فور حدوث الأزمة أو العلم بها، وبذلك يُمكن حصر الأزمة، والتغلب عليها، والسيطرة على إفرازاتها، والاستفادة منها، وإما بترك الأمور تسيّر على ما هي عليه، وترك الأزمة تحل نفسها، وفي هذه الحالة قد تتفاقم الأمور وتخرج عن السيطرة، خاصة عندما يكون الموضوع متعلقاً بنزاع دولي، ربما يتطور إلى حرب دولية، أو قد تنتهي الأزمة وتتضاءل، وهذا ما يضيء عليها عدداً من الأشكال والأنماط والمراحل في دورة حياتها.

إن علم إدارة الأزمات يهدف إلى تقليل تأثير الأزمات في حياة البشر، ويهدف إلى التعرف على القوى الصانعة للأزمة، 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 في التعامل مع الأزمات، وكل أزمة تضيف إلى هذا العالم مزيداً من المعرفة في طريقة التعامل مع الأزمات، حتى أصبح علم إدارة الأزمات علماً متجدداً ومتطوراً؛ حيث يتم تطوير نظرياته وإجراءاته وتشكيلها باستمرار.

إن إدارة الأزمات تتطلب أن يتوافر لها عنصران، هما: الرغبة والقدرة، فهما الأساس الذي تُبنى عليه ركائز التعامل مع الأزمة، فيصبح التعامل مع الأزمة غير ممكن إذا غاب أحدهما، فالرغبة قد يسهل إيجادها؛ لأنها ربما تُسبب مكاسب للمتأثرين بالأزمة، أما القدرة فإنها تحتاج إلى أن تكون في أعلى درجات القوة والاستعداد في أشد حالات الضعف.

وفي هذا الصدد، ينبغي التمييز بين مفهومي إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، فإدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها.

في حين أن الإدارة بالأزمات تقوم على إيجاد أزمة وهمية، يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي بتكريس الأزمة، أو بسلوك معين بشأنها، وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات أسلوباً لتنفيذ إستراتيجيتها الكبرى، في الهيمنة والسيطرة على العالم.

#### □ نشأة مفهوم إدارة الأزمات وتطوره

تعد إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة، وتحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية. وقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في أحضان الإدارة العامة، وذلك للإشارة إلى دور الدولة واهتمامات الحكومات في مواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة، ولكن سرعان ما نما هذا المفهوم في مجال العلاقات الدولية؛ للإشارة إلى أسلوب السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحاددة.

وقد اتسع مفهوم إدارة الأزمات، وعاد مرة أخرى ليزدهر في أحضان علم الإدارة بوصفه أسلوباً جديداً تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة؛ لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئ.

#### □ تعريف إدارة الأزمات:

تعريف إدارة الأزمات يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة بالأسلوب الإداري العلمي، من أجل تلافي السلبيات ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: «عملية إدارية متميزة؛ لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج إلى تصرفات حاسمة وسريعة تتفق مع تطورات الأزمة، ومن ثم يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في الأحداث، والتأثير فيها وتوجيهها التوجيه الصحيح.

فإدارة الأزمات «نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان الأزمة المتوقعة واتجاهاتها، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة، أو تغيير مسارها بما يخدم المصلحة».

وبناءً على ما سبق، يمكن تحديد عناصر إدارة الأزمة فيما يلي:

- ◀ عملية إدارية خاصة، تتمثل في مجموعة من الإجراءات، التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية اليومية.
- ◀ تُدار الأزمة بواسطة مجموعة من الكفاءات الإدارية المدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.
- ◀ تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.
- ◀ تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

#### □ المنهج المتكامل لإدارة الأزمات

- ◀ بناء قدرات وتوفير متطلبات التعامل مع الأزمة:
- البيئة التشريعية: كتحديد التشريعات والقوانين اللازمة للتعامل مع جميع أنواع الأزمات وتحديد المسؤوليات، ومصادر الأدوات، والميزانية اللازمة بحسب الخطط والحاجات الضرورية.

- فريق الأزمة: يتم تكوينه وفقاً لخصائص الأزمة، وقد يطلب منه الاستمرار بعدها، ويكون قابلاً بحسب الأزمة إلى الزيادة والتجديد، وهو فريق لمهمة وظيفية محددة، للتعامل مع أزمة محددة بعينها، بحيثُ تسند إليه مسؤولية إنهاء تلك الأزمة، مع ضرورة التمييز بينه وبين تكوين إدارة الأزمات نفسها، التي هي إدارة داخل المؤسسة الحكومية، لها صفة الدوام والاستمرار، بوصفها جزءاً من البناء التنظيمي، أما اختيار أعضاء الفريق فيجب أن يمتاز بالمهارة والقدرة على التدخل الناجح في الأزمة، والوعي والحرص على تنفيذ المهام الموكلة إليه. أما خصائص قائد الفريق فتتضمن خصائص شخصية، وأن يكون مؤهلاً، والثبات وقوة الإرادة والخبرة الإدارية، والقدرة على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب، فضلاً عن الخصائص الموضوعية المكتسبة، مثل: القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، وصياغة ووضع التدابير اللازمة للتعامل مع الأزمات، والحد الأدنى من الدورات التدريبية المتخصصة.
- المدى الزمني للتعامل مع الأزمة: يؤثر المدى الزمني المتاح للتعامل مع الأزمة كثيراً في الوسائل والأدوات التي يتعين استخدامها، وكلما كان الوقت المتاح محدداً كان عامل السرعة في التعامل مطلوباً بشدة، فالسرعة تساعد على استيعاب الموقف والتعامل معه.
- الموارد المتاحة للكيان الإداري: يتوقف حسن إدارة الأزمة على قدرة الكيان الإداري على حشد الموارد وتعبئتها، التي تحتاجها عملية مواجهة وإدارة الأزمة، بحيثُ يوضع في الحسبان قدرة الكيان الإداري على وضع القنوات والمسارات التنظيمية السليمة، التي توجه حركة الموارد في الوقت والمكان المناسبين لإدارة الأزمة.
- غرفة إدارة عمليات الأزمة: وتكون مؤمنة بشكل كامل، بحيثُ يصعب اختراقها مادياً أو معنوياً من جانب القوى الصانعة للأزمة، ومجهزة بوسائل الاتصال الفاعلة، وتكفل للفريق الرؤية الشاملة والموضوعية للأحداث من

جميع الزوايا والاتجاهات، وتقييمها بسرعة وفعالية، إضافة إلى توافر أكثر من سيناريو جاهز للاستخدام، وللتحرك الفاعل مع الأزمة في جميع مراحلها.

- الأساليب والأدوات الكمية للتعامل مع الأزمة: تحتاج إدارة الأزمات إلى استخدام عدد من الأدوات الكمية لتقييم أخطار القرارات المتخذة، والتصرفات وردود الأفعال المحتملة، ومدى نجاح احتياطات الأمن وأساليب الوقاية أمام انفجار الأزمة. وتساعد الأساليب الكمية أيضاً على تقليل الخسائر قدر الإمكان، ومن هذه الأدوات الكمية: الإحصائيات، الأرقام القياسية، بحوث العمليات، حساب النتائج.

- رسم سيناريوهات التعامل مع الأزمة: أصبحت السيناريوهات الأصلية والبدلية أحد الأسس الرئيسية، التي تعتمد عليها عملية التعامل مع الأزمات؛ حيث إن بناء السيناريو يحدد حجم العمل المطلوب القيام به، ويتم توزيع الأدوار والمهام والواجبات لكل العناصر المشاركة في المواجهة، ويقوم راسم السيناريو بتحديد وتوصيف كل مهمة، ومتطلبات كل منها؛ لتحقيق التواصل والتسلسل والتتابع، ويتم بناء السيناريو على المحددات التالية:

« العوامل الحاكمة لصياغة سيناريو الأزمات، وهي عوامل متداخلة من: تحليل البيئة المحيطة، تحليل الموقف العام، تحليل الإمكانيات، تحليل الخصم، تحليل المهمة.

« الجوانب الأساسية لرسم سيناريو الأزمات؛ حيث تظهر من خلال شكل التدخل، سواء بالمعالجة المباشرة أو غير المباشرة، ويكون على شكل بدائل يُختار منها البديل المناسب.

« عوامل نجاح تنفيذ السيناريو، ويتم ذلك من خلال القدرة على إعادة تركيب وترتيب المهام، التي يحتويها سيناريو التعامل مع الأزمات، ومعالجة الازدواج والتعدد في المهمة الواحدة، والتنسيق، وتكوين الأجزاء والعناصر والعوامل الفاعلة جميعها، مع الشرح الكامل لكل مراحل السيناريو.

- إدارة مجتمع الأزمة: تحتاج إدارة الأزمة إلى تأييد المجتمع ومساندته، ومن ثم كلما كان المجتمع معارضاً لقوى الأزمة، كان من السهل التعامل معها،

أما إذا كان مؤيداً ومسانداً لقوى الأزمة، كان من الصعب التعامل معها، فالأزمة وعواملها ومسبباتها ذات تأثير متفاوت، قد يكون طاعياً شديداً، وقد يكون محدوداً ضعيفاً، بحسب درجة تماسك المجتمع وإحساسه وتأثره بالأزمة، شاملاً ذلك طبقات المجتمع، وفئاته، وعناصره، وأفراده، وهيئاته، وعاداته وتقاليده، والنسيج الاجتماعي.

#### □ منظومة الوقاية من الأزمات:

تتطلب وجود جهاز استشعار الأزمات؛ ليُمكّن من التعامل مع الأزمات المحتملة بعد الاستعداد المحكم لحدوثها؛ إذ إن الوقاية أقل تكلفة من العلاج، ويأتي العمل في هذه المنظومة ضمن ما يلي:

- متابعة الأداء التشغيلي: بمتابعة أداء الكيان الإداري، والوقوف على كل ما يؤثر فيه، بتحليل البيئتين الخارجية والداخلية؛ أي عملية رصد كل متغير وتتبعه وتحليله ودراسته، وقياس اتجاهه، وتحديد مدى خطورته، مع المحافظة على كفاءته العملية، وكوادره البشرية، والتمسك بالثوابت من المبادئ والقيم والعادات والسلوكيات الحاكمة والمتحكمة في أفراد مجتمع الأزمة، والحفاظ على وحدته وتماسكه.
- التدخل السريع والفضوري: سواء المباشر بالواجهة أو غير المباشر بالاحتواء والامتصاص؛ وذلك لإفقاد القوى المسببة للأزمة قوتها وخطورتها، قبل أن تستفحل ويزيد خطرهما، والتركيز على المتغيرات التي جاءت بها عوارض الأزمة، وتوازنات القوى، واعتبارات المصالح.
- استخدام أساليب المحاكاة وتصورات الواقع الافتراضي: تستخدم لاكتشاف نقاط الضعف والتقصير، ومواطن الخلل قبل حدوث الأزمة، ومن ثم عدم السماح بحدوث اختلال يُسبب العجز، وبذلك تُصمّم نُظُم حماية ووقاية تكفل المرونة والسرعة وحرية الحركة، ومن ثمّ امتلاك السبق بالتعامل مع الأزمات، بل التفوق عليها.

### □ مراحل المنهج المتكامل وخطواته:

يقوم على التوصيف الشامل والمتكامل لكل ما يحيط بجميع عواملها ومتغيراتها وثوابتها، وتقديم جميع البيانات والمعلومات والمعارف إلى متخذي القرار للعمل على تشخيص الأزمة، ومنها العمل على وصف الدواء، ومن هنا يكون القرارُ رشيداً، وتتضمن الخطوات التالية:

### ○ مرحلة اختراق جدار الأزمة:

بسبب الغموض وعدم معرفة الأزمة، لا بد من العمل على اختراق هذا الجدار لمعرفة مضمونه؛ إذ لا يمكن فهم الأزمة إلا من خلال فهم مكوناتها وعناصرها وخصائص عناصرها، والأسباب والدوافع وراء حركتها، والقوى التي تُسيّرُها، ويتم ذلك بالبحث عن موضوع الأزمة وعناصرها ونشأتها وتطورها والعوامل المؤثرة فيها، وعلاقاتها، وكل ما يتعلق بها من جزئيات، وبذلك تتبلور مجموعة من المعلومات الخاصة بالأزمة، ليصل إلى تشخيص واقعي لها، ثم مرحلة التقييم؛ حيث تتمثل نقاط الضعف لدى المنتفعين من الأزمة، ومنطقة تضارب المصالح لدى العناصر المشاركة من نشوء الأزمة.

### ○ مرحلة التمركز:

مرحلة إقامة قاعدة للتعامل مع عوامل الأزمة بعد اختراقها؛ حيث يتم بناء أساس التمركز بعد الوصول إلى قلب الأزمة، وإيقاف تيارها المتصاعد، وكسر حواجز المجهول عنه وتحويله إلى معلوم. ويتم التمركز الناجح باستقطاب بعض العناصر العاملة لدى الطرف الآخر، وتجنيدِها لمصلحة مُديري الأزمة، والحصول على المعلومات التي تريدها إدارة الأزمة، وجعلها أيضاً بمنزلة مراكز تجميع معلومات.

### ○ مرحلة التوسيع:

مرحلة كسب مزيد من المؤيدين لإدارة الأزمة، وتحويلها إلى قوة مناصرة، ومن ثمّ تقليل فرص المصادمة أو المواجهة لمديري الأزمة، وذلك بإيجاد مراكز جديدة للتمركز للسيطرة عليها تماماً.

### ⊙ مرحلة الانتشار:

مرحلة الانتقال إلى الإمساك بزمام المبادرة والاتجاه بالأحداث بدلاً من الانصياع لها، وهي مرحلة الاستخدام المكثف والفعال للإعلام.

### ⊙ مرحلة التحكم والسيطرة:

حيث يتم التحكم والسيطرة على عوامل الكم والكيف والزمن والتكلفة والجهد، سواء فيما يتصل بالأزمة أو بأسلوب التعامل معها، أو بالعمليات الخاصة بإدارة الأزمة، بحيث يُجبر الطرف الآخر على أن يصبح في موقف الضعيف.

### ⊙ مرحلة التوجيه:

تُعد من أخطر المراحل؛ حيث تتم فيها السيطرة الكاملة أو شبه الكاملة على قوى صُنْع الأزمة، وتحويل الأزمة وإفرازاتها إلى إيجابيات.

### □ مراحل ما بعد الأزمة:

بعد أن تتم معالجة الأزمة، يصبح التوجه إلى معرفة الوضع بعد الانتهاء من الأزمة، إذ يمكن تصوُّره ضمن اتجاهات الفكر للحماية والاحتراز؛ أي ذلك الفكر الذي يعمل على عدم حدوث مثل هذه الأزمة مرة أخرى، وعدم السماح لها بالتجدد أو التكرار، وفكر التحسين والتطوير والارتقاء؛ حيث يتم الارتقاء بالعمل والأداء والنشاط؛ ليصبح العمل أفضل مما كان عليه قبل حدوث الأزمة، وصُنْع وضع جديد، وإيجاد واقع متفوق، وواقع متحكم ومسيطر؛ إذ يُمكن أن يكون ضمن المراحل التالية:

### ⊙ مرحلة العلاج والإصلاح:

في هذه المرحلة، يتم تأكيد القدرة على التغلب على الأزمة، ومواجهة القوى التي تسببت فيها، وسلب هذه القوى زهو الانتصار والمكسب، وتحطيم إرادة صُنْع الأزمات عندها، وبعدها يبدأ تأكيد القدرة على مواجهة أي أزمة مقبلة، وإشعار الطرف الآخر بفشله لصنع أي أزمة لاحقة.

### ⊙ مرحلة التجديد:

تجمع هذه المرحلة بين استعادة القدرة على الاستمرار، والرغبة في الانطلاق نحو مستقبل جديد؛ حيث تبنى هذه المرحلة على فكر جديد، وتبني نظريات ومناهج شاملة؛ لإيجاد منظومة قيم ثقافية جديدة، قائمة على أسلوب التحاور والنقاش والتعاون، ويبدأ الطرح لتوفير عدد من الأفكار المبتكرة، ضمن رؤى مستقبلية، ليصبح التجديد ودعوة التعاون هو المتنافس الوحيد لمجتمع الأزمة.

### ⊙ مرحلة التطوير:

مرحلة التحول في الاتجاهات والمضمون، لتتكون نماذج مطورة حديثة قادرة على المردود المستهدف، وتحسين الأداء، وتوفير مناخ صحي لحسن التفاعل والتعاون.

### ⊙ مرحلة الارتقاء والإضافة والتنمية والنمو السريع:

مرحلة جني الثمار، ويصبح فيها الطرفان طرفاً واحداً، وتحكم سلوكه قواعد وقوانين محددة؛ حيث يكون الأداء على درجة كبيرة من الكفاءة والفاعلية، واستجابة تفاعلية للطلبات المتصاعدة نحو الارتقاء والنمو.

### سابعاً: عوامل النجاح في إدارة الأزمة:

مواجهة الأزمة منذ نشأتها مروراً بمرحلة الحد من خطرها، حتى التغلب عليها، تتطلب الالتزام بعدة مبادئ أساسية تُعد بداية النجاح، وهي كالاتي:

- ١- تحديد الأهداف.
- ٢- جمع المعلومات.
- ٣- سرعة الحركة والمبادأة.
- ٤- حشد القوى وتنظيمها.
- ٥- التعاون والمشاركة مع كل القوى الفاعلة.
- ٦- السيطرة المستمرة على الأحداث.
- ٧- الاقتصاد في استخدام القوة.

ومما سبق، تكون بداية النجاح في إدارة الأزمة بالتخطيط الجيد لها، مراعاة تحديد الأهداف، التأكد من فهم المحيطين بالأزمة أبعادها المختلفة، التنسيق مع الجهات الأخرى التي تتعلق بالأزمة، مراعاة الدقة عند اتخاذ القرارات المختلفة، بعد ذلك تأتي مرحلة مهمة، وهي إعداد سيناريوهات وتصورات متعددة لمواجهة الأزمة وحلها، وذلك بعرض ما يمكن أن يحدث من تطورات باستخدام ما يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة وردود الفعل الممكنة، وتخيّل النتائج التي تترتب عليها، وهناك أيضاً مجموعة العوامل الحاكمة؛ لرسم سيناريو الأزمة وأخذها في الحسبان، وهي: البيئة المحيطة بالأزمة، الموقف العام، الإمكانيات المطلوبة.

### ثامناً : مستويات إدارة الأزمة :

تتعدد مستويات إدارة الأزمات وفقاً لحجم الأزمة وأبعادها، وينبع هذا التعدد -بطبيعة الحال- من اختلاف المستويات التي تتعامل مع الأزمة.

#### ⊙ المستوى الأعلى لإدارة الأزمة:

وهو المستوى الذي يتولى وضع الإستراتيجية العامة للدولة، وتحديد سياساتها الحالية والمستقبلية، ومن ثمّ فإن نوع الأزمات التي يتعاملون معها هي تلك التي تُمثّل خطراً دولياً أو كارثة تهدد المصالح الوطنية، أو حروباً قد تنشأ بين دولتين أو أكثر. وتُعد إدارة الأزمة -هنا- في أعلى مستوى لها، ويكون التعامل مع الأزمات من هذا النوع بقدر كبير من الحيطة والحذر؛ لما له من مردودات سلبية، قد تنعكس على مصالح البلاد وسلامتها.

#### ⊙ المستوى الوطني لإدارة الأزمة:

وهو المستوى الذي يتعامل مع الأحداث التي تُهدد الأمن الوطني، أو تلك التي قد تصيب البناء الاجتماعي للدولة بخلل يُهدد أمنه، ويُهدد سلامته. ومصادر الخطر التي يتعامل معها هذا المستوى قد تكون داخلية في الدولة نفسها، أو خارجية تهدف إلى زعزعة النظام الأمني، وتهدف إلى تقويض دعائمه، ولا اختلاف في التعامل مع الأزمة إذا كان الخطر داخلياً أو

خارجياً، فالعبرة بالنتيجة، ويتولى دور القيادة في هذا المستوى قيادات ورؤساء الأجهزة المعنية بالأزمة، مثل الوزراء أو من ينوب عنهم، أو رؤساء الأجهزة ذات العلاقة.

### ◎ المستوى المحلي لإدارة الأزمة:

وهو أقل مستويات الأزمة خطورة؛ لأن نطاقه المكاني ينحصر في إحدى مناطق الدولة، أو إحدى منشآتها العامة أو الخاصة، وقد يرتفع منحى الأزمة في هذا المستوى ليصل إلى خطرٍ يُهدد الأمن الوطني والصحة العامة في الدولة بأسرها.

### تاسعاً: التخطيط وإدارة الأزمات:

يُعد التخطيط من أهم الخطوات في مجال إدارة الأزمات، فالتخطيط يعني التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى ومن الذي سيقوم به. ومن هنا؛ فإن التخطيط يكون عادة مرتبطاً بالمعلومات وبحقائق الأزمة، وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها؛ حيث يتم رسم برنامج أو سيناريو متكامل للأزمات، وذلك لاتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تتعامل مع منبع مسببات الأزمات، والحد من أثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية. ويُعد التخطيط الركيزة الأساسية لأي إدارة فاعلة للأزمات، بصرف النظر عن نوعيتها، ويهدف التخطيط إلى الإسهام الفاعل في منع حدوث الأزمات، والاستعداد للتعامل معها في حال حدوثها.

وتبرز أهمية التخطيط للأزمات فيما يلي:

- ◀ يعمل على زيادة فاعلية إدارة الأزمات في تقليل وقوعها أو منعها.
- ◀ ضمان الاستعداد المسبق للتعامل الفوري بكفاءة عالية.
- ◀ يسهم في التركيز على المشكلة الرئيسة قبل أن تصل إلى ذروتها.
- ◀ يعمل على تحديد إجراءات التعامل مع الأزمة، وتوفير الوقت والجهد والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة.
- ◀ المحافظة على منهجية التعامل مع الأزمة، بمنع الإجراءات العشوائية (الارتجالية).

كما تساعد عملية التخطيط على تحقيق ما يلي:

- ◀ إعداد وثيقة مكتوبة توضح إمكانات إدارة مواجهة الأزمات وقدراتها.
- ◀ تحقيق التفاهم والتعاون بين الأفراد والجهات، التي تشارك في عملية التخطيط وإدارة الأزمات.
- ◀ بيان أساليب تنسيق المعلومات واتخاذ القرارات تحت ضغوط الوقت والظروف الطارئة.

### ⊙ أسس عملية التخطيط لإدارة الأزمات:

يُعد التخطيط لإدارة الأزمات عملية منظمة ومستمرة، تخضع لضوابط مقننة تتم مبكراً قبل التوقيت المنتظر لحدوث الأزمة المحتملة، وتعتمد عملية التخطيط على أسس فيما يلي أبرزها:

- ◀ التنبؤ بالأزمات المحتملة والظروف البيئية المحيطة بها، وتقييم الأخطار والتهديدات الناجمة عنها، ووضع الأولويات تبعاً لنوع وشدة أخطار كل أزمة محتملة الحدوث.
- ◀ إعادة تقييم الأخطار باستمرار وفقاً للمعلومات، التي تُستجد وتؤثر في سير إدارة الأزمة.
- ◀ وضع تصور لخطة مواجهة الأزمات، يوضح بها مسؤوليات إدارة الأزمات، مع تحديد الوحدات الفرعية المشاركة في المواجهة عند حدوث الأزمة، والإمكانات المتاحة والمطلوب توفيرها، من وسائل إنذار ونظام اتصالات، واحتياجات مادية وبشرية أخرى.
- ◀ تحديد الجهات الخارجية التي سيتم الاتصال بها، سواء لإبلاغها أو للاستعانة بها بحسب موقف كل أزمة، مع التنسيق المسبق مع كل منها.
- ◀ وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة، وتدريب فريق الأزمات على التدريب على تنفيذها؛ لتحسين الأداء واكتساب الخبرة استعداداً للمواجهة.
- ◀ تعيين مسؤول عن فريق الأزمات يتولى عملية النشر الإعلامي، ويُعد المتحدث الرسمي، وفي حالة وقوع أي أزمة يكون مسؤولاً عن الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة، وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والمتعلقة بالموقف.

### عاشراً: الاتصالات وإدارة الأزمة:

تُعد عملية الاتصال من المهارات التي يجب أن يتقنها العاملون في مجال إدارة الأزمات، ولا تقتصر أهمية الاتصال في أثناء الأزمة، بل أيضاً في جميع مراحلها، وتحتاج عملية الاتصال في أثناء إدارة الأزمات إلى كمٍّ مناسب من المعلومات الملائمة لتداعيات أحداث الأزمة، لذلك يتعين توفير نظام اتصال يتميز بسياسة الباب المفتوح؛ لأنها أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة، مع استخدام وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية، ويجب أن يكون نظام الاتصال انسيابياً ودقيقاً وسريعاً، ويسمح بتدفق المعلومات بين المستويات كافةً.

وتتعدد وسائل الاتصال وتتنوع بين استخدام اللغة السليمة في الإقناع والأساليب الجذابة والمثيرة، وتختلف مضامينه بين الموضوعية أحياناً، والمبالغة وإطلاق التهم أحياناً أخرى، وتكمن أهمية استخدام وسائل الاتصال في اختيار الملائم منها والاعتماد على عدد من الأنواع منها أحياناً:

#### اتصال الأخطار:

ويُقصد به «العمليات التفاعلية التي تتم مع عامة الناس الداخلية والخارجية قبل وقوع الأزمة بوقت طويل»، وتعني إعلام الجماهير المعنية وتثقيفها.

#### اتصال الأزمة:

عملية قائمة على خُطط موضوعية مسبقاً للتعامل مع ظروف الأزمة؛ حيث تشتمل على أنشطة فنية لتوفير الاتصالات اللازمة، لإدارة الأزمة في أثناء وقوعها، وتستطيع هذه الخطط رفع القدرة بدرجة عالية في عملية تقديم المعلومات المطلوبة للجماهير في أثناء وقوع الأزمة بسرعة ودقة، ما ينعكس إيجابياً على سمعة وصورة التعامل مع الأزمة.

ويتصف الاتصال الفاعل بعددٍ من الخصائص، هي:

◀ **الدقة:** بالابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة أو قاصرة أو غير كافية أو

مبهمة أو مبالغاً فيها.

- ◀ **الوضوح:** في الرؤية والسياسات، مع تجنب سوء الفهم والالتباس والغموض.
- ◀ **الإيجاز:** فالاتصالات الإدارية الجيدة ينبغي أن تكون مختصرة؛ كي تُنجز الكثير بكلمات قليلة، والإيجاز لا يعني بالضرورة كتابة جُمَل قصيرة أو حذف تفاصيل ضرورية، بل يعني جعل كل كلمة من الكلمات هادفة وذات مغزى.
- ◀ **النشاط:** باعتماد أسلوب يُبنى على الدقة والوضوح والضبط والإيجاز، والكلمات والجمل مما لا يعطي مجالاً لسوء الفهم.

#### ⊙ عناصر الاتصال:

يتطلب الاتصال الفاعل الاستثمار الجيد لوسائل الاتصال المختلفة، وفيما يلي هذه العناصر:

- ◀ **المُرسل:** إن إنجاح عملية الاتصال يظل متوقفاً على مهارة صاحب الرسالة، وكيفية تقديمها، ومدى تمكنه من فن الاتصال، والقدرة على التأثير والإقناع والتفاوض، مع اعتماد المشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم الاستئثار بها.
- ◀ **الوسيلة:** هي الأسلوب الذي يختاره المرسل لتقديم رسالته وفقاً لموضوع الرسالة والجهة المرسل إليها وطبيعتها، وقد تكون الوسيلة هي الاتصال المباشر أو عبر استخدام سُبُل وسيطة في هذا الشأن، وقد أحدثت تطوُّر تقنيات الاتصال ثورة كبيرة في منظومة الاتصال بصورة أضفت مزيداً من الفاعلية والدقة على هذه المنظومة.
- ◀ **المستقبل:** (المرسل إليه): وهو الجهة أو الشخص أو الأشخاص المستهدفون بمضامين هذه الرسالة، ويُفترض تفاعلهم معها.
- ◀ **الرسالة:** هي التي تشير إلى المضمون المراد إيصاله، وينبغي أن تكون واضحة لغةً وأهدافاً، واختيار الوقت المناسب لتقديمها، مع الحرص على طرحها في قالب جيد، وبأسلوب مؤثر ومبسط وواضح.

وبناءً على ما سبق، فيتطلب التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية وفق أسلوب للاتصال

يتضمن:

- تحديد الأشخاص الذين سيتم الاتصال بهم في موقف الأزمة.
- تحديد الهدف من الاتصال، بحيث تكون للاتصال في أثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة.
- أن تكون الرسالة واضحة وملائمة لطبيعة الأزمة، ومصوغة بوضوح في ضوء الهدف.

ويؤدي الاتصال في موقف الأزمة مهام عديدة، وتتمثل أبرزها فيما يلي:

- نشر أهداف إدارة الأزمة.
- إبلاغ الأوامر المتعلقة بالأزمة لأعضاء الفريق، وإصدار التوجيهات والإرشادات المتعلقة بها.
- إيصال الكم والنوع المناسبين من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

ويمكن تقسيم العملية الاتصالية إلى اتصال داخلي وآخر خارجي، وإذا كان الاتصال الداخلي يعتمد على أهمية كبرى من حيث مهامه المرتبطة بمد جسور التواصل والتفاعل بين فريق الأزمة نفسه، والانفتاح على مقترحاته وأفكاره في مواجهة الأزمة المطروحة، وإيجاد جو من التواصل والانسجام بين مختلف الإدارات والمصالح المعنية بالأزمة، بصورة دائمة ومنتظمة في اتجاه ضمان إدارة أفضل للأزمة، فإن الاتصال الخارجي يسمح بتوفير المعلومات بشأن الأزمة القائمة، علاوة على توجيه الرسائل واستقبالها، وتوير الرأي العام بمستجدات الأزمة وملاساتها وتطوراتها؛ لتلطيف الأجواء واحتواء حالة التوتر وتوجيه الرأي العام، أو لتهيئة المواطن لتقبل تداعيات الأزمة أو القرارات الناتجة عنها.

#### © العوامل المؤثرة سلباً في عملية الاتصال:

- غياب وحدة إدارية متخصصة في مجال الاتصال.
- غياب منهج علمي فاعل للاتصال.

- عدم اعتماد إستراتيجية أو خطة اتصالية محددة وواضحة المعالم.
  - ضعف استثمارات تقنيات الاتصال الحديثة.
  - وجود تضارب أو التباس وغموض على مستوى الرسائل الموجهة.
  - وجود نقص على مستوى الكفاءات البشرية المدربة والمؤهلة في مجال الاتصال وتقنياته المتطورة، وعدم السعي إلى تطوير كفاءة فريق إدارة الأزمات.
  - غياب التنسيق الكافي واللازم بين أعضاء الفريق، أو بينهم وبين مدير الأزمة.
  - دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة:
  - تزايد عدد الأزمات في الفترة الأخيرة، وما يصاحبه من تزايد سخط الجماهير.
  - التأثير العميق والمدمر للأزمات في المؤسسات، وما يعنيه ذلك من عواقب على السمعة والصورة الذهنية.
  - تحظى الأزمات بتغطية واسعة في وسائل الإعلام؛ بوصفها من الأخبار السلبية التي تحقق الانتشار لوسائل الإعلام، وتلبى حاجة الناس من المعرفة وحُب الاستطلاع.
  - لا يقف المردود السلبي لتأثير الأزمة عند حد الكيان بعينه، بل قد يتجاوز إلى التأثير في كيانات أخرى أو في البيئة بأكملها.
- إن اتصال الأزمة في المؤسسات لا يتحدد، ولا يجب أن يتحدد في نقل المعلومات عن عدد الضحايا والجرحى، وأسباب الحادث أو خطابات الاعتذار والتأسف من طرف المسؤولين، وذلك عندما تصل الأزمة إلى مرحلة إعلامية حادة، فقد بينت البحوث والدراسات أن اتصال الأزمة عملية تحضير قبل وصول أو وقوع الأزمة وتتواصل بعد نهايتها، وهذا قبل تحضير الإجراءات والوسائل المستعملة في أثناء الأزمة، وعمل تقييم لتحسين مخطط اتصال الأزمة.

وإن توافر المعلومات إلى جانب وجود تقنيات متطورة للاتصال، لا يشكل بالضرورة ضماناً لمنع حدوث الأزمات، أو عاملاً حاسماً في الحد من تفاقمها في حال حدوثها، ما لم يتم توظيف هذه المعلومات والتقنيات واستثمارها بصورة جيدة وبناءة من قِبَل طاقمٍ مُتمكّنٍ ومُدرّبٍ.

وفي هذا السياق، يتطلب احتواء الأزمات تطوير القدرات والإمكانات البشرية من خلال التدريب، وتنظيم الدورات التأهيلية، التي تساعد مدير الأزمة وفريقه على التعامل بحنكة مع مثل هذه الحالات، فضلاً عن أهمية كفاءة نُظُم الاتصال وفعاليتها، فهي التي يعتمد عليها صانع القرار في تدفُّق المعلومات إليه، وفي بلورة التصورات والخطط اللازمة لمواجهة أي أزمات محتملة.

### أهمية التدريب لتنمية مهارات إدارة الأزمات

التدريب هو تلك العملية المستمرة التي تهدف إلى تعديل السلوك، وصقل وتنمية المعارف والخبرات والمهارات؛ لتنمية قدرات الأفراد على القيام بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بأعلى قدر من الكفاءة والجودة، وبأقل وقت وجهد، أو بما يحقق تقليص الفجوة بين كل من الأداء الفعلي للفرد أو الجماعة والأداء المستهدف.

ويحتاج التدريب على قيادة الأزمات وإدارتها إلى العمل على إكساب المُستهدفين المهارات والاتجاهات الأساسية اللازمة، ويُعالج التدريب نواحي القصور الشخصي، بما يُؤهل المُستهدفين للعمل بفاعلية عند قيادة الأزمة. ويعتمد تدريب القيادات في هذا المجال على استخدام أساليب المُحاكاة، وعند تدريب قيادات الأزمة يجب مُراعاة الآتي:

- إدارة القائد للأزمة، تعني أن ذلك قد يتطلب منه أن يمكث وقتاً طويلاً في ظروف الإجهاد والتوتر، وأهم ما يُميز تدريب القائد هو تعريضه لحجم مماثل للتوتر والإجهاد المتوقع.
- أهم ما يواجه القائد في الأزمة هو صعوبة الحصول على المعلومات، ويجب أن يتدرب على كيفية العمل في ظلّ نقص المعلومات.

- تنوع عمليات تدريب الفريق كلٌ بحسب تخصصه، وحسب المجالات التي يُمكن أن يُشارك فيها في أثناء قيادة الأزمة.
- اختيار القيادات التي تتناسب صحتها الجسمانية والعقلية للتعامل مع الأزمات، ويكون لديها الاستعداد والرغبة في اكتساب المهارات والاتجاهات الضرورية للعمل.
- التدريب على العمليات المختلفة العقلية والبدنية التي قد تفرضها ظروف الأزمة.
- دراسة الخبرات الناتجة عن أزمات سابقة والاستفادة منها.
- التطوير والتحديث المستمر للمعلومات والمهارات المستخدمة في مجال الأزمات.

وتدريب أفراد فريق إدارة الأزمات يتم من خلال مجموعة أساليب متطورة، تستخدم في العملية التدريبية، من أهمها:

- المحاضرات العلمية والعملية.
- دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة خصيصاً لذلك.
- تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأحداث.
- ورش العمل ومختبرات الإنجاز والأداء.
- عصف الأفكار وترتيبها.

ويُستعان في العملية التدريبية بالوسائل السمعية والبصرية الحديثة والمتقدمة، التي يتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في إدارة الأزمات، والتعامل مع المواقف العصيبة إلى أعضاء الفريق الذين تم اختيارهم.

### دور الإعلام في أثناء مراحل الأزمة

نظراً لتعدد الأزمات وتنوعها وتصاعد حدتها، تبرز أهمية الدور الذي تقوم به وسائل الإعلام في إدارة الأزمات، سواء من حيث دورها في أحداثها، أو الإسهام في

تفاقمها أو حلها، فالأجهزة الإعلامية تسيطر على المعلومات، وتعمل على تحديد ما يصل إلى الجمهور من أخبار وكيفية تفسيرها له، ومن خلال تناول الإعلام أو عدم تناوله قضايا يمكن أن تؤثر في السياسات العامة التي تُتَّخَذ، وكيفية تنفيذها، والأحداث التي تتم تغطيتها، والطريقة التي يقدمون بها الموضوع، والتي يمكن أن تحدد أو تُظهر الأحداث، وتشكل اتجاهات الرأي العام؛ لذا لا بد من وضع الأسس عند تصميم خطة إعلامية للأزمات، هذا من ناحية.

ومن ناحية ثانية، نجد أن الإعلام يُمثّل بؤرة اهتمام الرأي العام عند حدوث الأزمات، كما يمكن للإعلام أن يؤدي دوراً مهماً وحيوياً في التوعية بالأزمات المحتملة. ويتمثل دور الإعلام الرئيس في التأكيد على مصلحة المواطن، وتبصيره لكل ما يمكن أن يضره، وإيجاد إحساس بالمسؤولية الجماعية، وتأكيد روح التكامل والتعاون بين المواطنين.

ومن ناحية ثالثة، أن التهديدات والأخطار المرتبطة بالأزمة ترفع من درجة التوتر واللاعقلانية عند الجمهور، ومن ثم يكون أكثر عرضة للاستهواء والوقوع تحت تأثير الشائعات، فمن الضروري تكرار الرسائل التحذيرية، وكلما زادت المصادر التي يسمع منها الفرد رسالة التحذير والدفاع، زاد الاعتقاد في مصداقيتها؛ ولذلك فإن استخدام مصادر و قنوات إعلامية متعددة يزيد من احتمال وصول التحذير أو المعلومة بالنظر إلى فئات مختلفة من الجمهور، كما أنه يؤدي إلى التغلب على حالات التشتت المعتاد التي تتتاب بعض فئات الجمهور.

لا بد أن يتم إعلام المواطنين وتوعيتهم بالدور المطلوب منهم، والقيام به عند وقوع الأزمة، وهذا يؤدي إلى المساعدة بدرجة كبيرة على مواجهة الأزمة، ومن ثم يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في أثناء مراحل الأزمة، وذلك من خلال الآتي:

#### © مرحلة ما قبل انفجار الأزمة: ويتم تنفيذ الإجراءات التالية:

- إشباع رغبة الجمهور للمعلومات.
- اتباع تغطية إعلامية (تحليلية)، وتفسيرية، ونقدية.

- تناول الأبعاد المختلفة للأزمة.
- تحليل أسباب الأزمة.
- إلقاء الضوء على الأطراف المختلفة للأزمة.
- توحيد مصطلحات الأزمة الاجتماعية والاقتصادية والجغرافية وغيرها، عن طريق وسائل الإعلام، وأن تُعمم هذه المصطلحات في رسائلها المختلفة.

⊙ مرحلة الأزمة: ويجب الحرص على الأمور الآتية:

- المواكبة الدائمة والدقيقة للتغير الحاصل في ميدان الأزمة، ومعرفة مواقف الأطراف المختلفة المعنية.
- المتابعة الدائمة والمستمرة للإعلام الخصم، وتحليل مضمونه وأساليبه، وتحديد أشكال وطرق الرد عليه، وتحصين الرأي العام من أخطاره، مع ضرورة مصداقية الإعلام الموجه إلى الخصم والموجه إلى الداخل.
- الحرص على إنتاج خطاب إعلامي للأطراف الخارجية يُناسب موقف هذه الأطراف من الأزمة.
- ضرورة إعداد الرأي العام لتقبُّل نتائج الأزمة.

⊙ مرحلة ما بعد الأزمة: وفيها يتم إنجاز المهام التالية:

- عدم التوقف فجأة عن الاهتمام بالأزمة، وعدم ترك الجمهور في فراغ، مع التدرج في تخفيف التغطية الإعلامية للأزمة.
- ضرورة التركيز في هذه المرحلة على استخلاص العبر والدروس المستفادة من الأزمة، بالاعتماد على الخبراء والمتخصصين وقادة الرأي في تقديم رؤية متممقة للأزمة والدروس المستفادة منها.
- ضرورة إجراء عملية تقييم شاملة، عن مدى واقعية وسائل الإعلام المختلفة، وتجاوب الجمهور معها، ومجابهة الإعلام المضاد.

### مظاهر وأوجه الخلل في المعالجة الإعلامية للأزمات والكوارث:

- لأزمة الإعلام مظاهر عدة تُعدّ قرائن قاطعة وشهادات إدانة للممارسات الإعلامية، التي يغلب عليها حرب الكلمات، بينما يُفترض أنها مُمارسة مسؤولة تُسهم في حل المشكلات لا تعقيدها، وإنهائها لا استمرارها وتراكمها، ومن أهم هذه الظواهر:
- التطفيف الإعلامي: الذي يشير إلى تجزيئية معيبة في نقل الحقائق، وانتقائية مشبوهة للقضايا والموضوعات والمواقف والنتائج بحسب المصلحة.
- إعلام المبالغة والتحويل: وهو جزء من نظام إعلامي يُعتم على خطوط المبالغة والكذب، وفيه تظهر المبالغات والتناقض قبل المشكلة أو الأزمة وفي أثنائها وبعدهما.
- الحجر الإعلامي والتعتيم على الآراء المخالفة: وذلك في سياق احتكار المعلومات لصالح جهات محددة.
- التبعية الإعلامية: سواء بالنسبة للسلطة، أو للنظام الإعلامي الدولي وفق علاقات القوى والسيطرة على مصادر المعلومات.
- عيوب التشخيص الإعلامي: الذي يتعامل مع الأشخاص والقيادات على حساب القضايا الأساسية.

### مُعوقات إدارة الأزمات

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات، فإن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات، بل تواجه فكر إدارة الأزمة نفسه، وفيما يلي أبرز هذه المعوقات:

#### ⊙ المعوقات الإنسانية:

- وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة السائدة، ومن هذه المعوقات:
- الإيمانُ بعبارة أن «هذا لن يحصل لنا»، فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة؛ لأنهم يستبعدون إمكان حدوث تلك الأزمة.

- القصورُ في تشخيص مكامن الخطر سواء من قِبَل العاملين أو مديره، ومن ثَمَّ فإن الأزمة تتعقد من دون الالتفات إليها.
- الاعتمادُ الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة: «لا يمكن أن أكون مسؤولاً عن هذا بمفردي».
- الاعتقادُ من بعض الأشخاص بأن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية، وأنها ليست جزءاً أساسياً من عملهم.
- التعامل مع جميع الأزمات رغم تباينها بالمنهج نفسه.

#### ⊙ المعوقات التنظيمية:

- وتتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية، ومنها:
- عدمُ وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية عن الأزمات.
  - اختلافُ الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.
  - ضعفُ سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.
  - عدمُ كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات.

#### ⊙ المعوقات المتعلقة بالمعلومات:

- تعرُّض المعلومات للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها وتداولها.
- صعوبةُ تشخيص دقة المعلومات، وضمانُ صحتها في ظروف الأزمات.

#### ⊙ المعوقات المتعلقة بالاتصال:

- صعوبةُ عملية نقل المعلومات وتداولها.
- محدودية استخدام أجهزة اتصال حديثة للتصدي للأزمات.
- عدم اضطلاع الأفراد ذوي التأثير على تطورات الأحداث، ما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة.

إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع الاحتمالات لما قد يحدث، وهو ما يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تعمل بتفاؤل مبالغ فيه، أو أن إدارة

الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر، ولا بد أن نتفاعل بالمستقبل، أو أن نقول إننا حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة، فلماذا نتوقع الأسوأ.

### نموذج لإدارة أزمة (تدافع الحجيج)

يقول المولى سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى فِي مُحْكَمِ التَّنْزِيلِ: ﴿وَأَذِّنْ فِي النَّاسِ بِالْحَجِّ يَأْتُوكَ رِجَالًا وَعَلَى كُلِّ ضَامِرٍ يَأْتِينَ مِنْ كُلِّ فَجٍّ عَمِيقٍ﴾ [الحج: ٢٧].

ولذا فمن الطبيعي أن تبرز التظاهرة البشرية لتدافع الحجيج لأداء مناسك الحج والشعائر المقدسة، في أشد صورها، في ضوء زيادة تعداد المسلمين في العالم على المليار ونصف المليار مسلم، وكلهم منتهى آمالهم أن تطأ أقدامهم أطهر البقاع لأداء الركن الخامس من الإسلام لمن استطاع إليه سبيلاً.

لذا أضحت تدافع الحشود البشرية قدرًا، لا تملك سلطات التنظيم في المملكة العربية السعودية سوى اتباع مناهج الفكر الإداري وبحوثه الحديثة لإدارة شؤون الحج، لهذا الحدث المتكرر سنويًا.

فالحشود البشرية في أثناء أداء الشعائر تتدافع بفوضى واضطراب وتزاحم شديد، ما يتسبب في بعض الإصابات، بل الاختناقات بين الحجيج، وما حادثة التدافع بالجمرات التي حدثت عام ٢٠٠٦م، التي خلفت أكثر من ٣٦٣ شهيدًا، وكانت أكثر الأسباب التي أدت إلى ذلك هي الحشود وتدافعها الشديد غير المنظم، ما يتسبب في فقد الأكسجين وحدوث اختناقات بين الحجيج، إضافة إلى الإجهاد الشديد وحرارة الطقس.

وخلال العقود القليلة الماضية، صدرت تقارير تناولت الأضرار الجسيمة الناشئة عن تدافع الحشود البشرية، وذلك في البيئات المهيأة لاستقبال المئات، بل الآلاف من الأشخاص وأحيانًا ملايين البشر، كما هو شأن حجيج المسلمين في الأرض المقدسة.

وقد تحرك المجتمع العلمي المعاصر، وتصدى بأساليب تقنية وإدارية وفنية من أجل الأزمات الناشئة عن تدافع الحشود؛ حيث يلقي العشرات والمئات مصرعهم بأسباب

الفوضى والاضطراب والتزاحم، وهذا ما دلت عليه أزمات عدة، مثل ما حدث في الاستادات الرياضية العالمية، والنموذجين الشهيرين: «كارثة أستاذ هيلزبورج» و«حادثة أستاذ بورسعيد في مصر»، كذلك تدافع حشود الحفل الموسيقي في روكسكيلد في الدنمارك، ونماذج مروعة أخرى حدثت في بقاع شتى من العالم في الهند والفلبين وغيرهما من دول العالم.

وجاء في تحليل لخبراء الطب حول الإصابات التي تسببها الحشود وتدافعها، هي الاختناقات التي تنتج عن نقص الأكسجين الذي يعقب التزاحم؛ حيث يتسبب التدافع في الضغط على بطون الضحايا والأقفاص الصدرية، ما يؤدي إلى شل حركة الرئتين، وأن الاختناقات الناتجة عن نقص الأكسجين تحدث بسبب تكدس الناس بعضهم فوق بعض، رأسياً أو أفقياً، بحيث يتدافعون، ويضغط بعضهم على بعض بقوة كبيرة.

وبتدخل السلطات المختصة، وخبراء إدارة الأزمات، تم تنفيذ ابتكارات عدة، مثل تصميم جديد متعدد الطوابق لجسر الجمرات، بحيث يتم توحيد الحجاج الموجودين في أماكن مختلفة إلى مستويات منفصلة بعضها عن بعض، وبذلك أمكن تحقيق فصل ما بين الجماهير المتدافعة، وكذلك منع التداخلات بين الحجاج، ووضع الحد الأدنى للازدحام والتكدس عند الدرجة الدنيا، لتفادي الكوارث والأزمات الناتجة عنها، وذلك في إطار تطوير الأنظمة الأمنية بهدف الإدارة الرشيدة الفاعلة للحشود البشرية في أثناء الحج.

وفي السياق نفسه، أثبتت أيضاً إحدى الدراسات عن أزمة الحج أن توعية الحجاج من بلادهم تعد أحد الحلول الإستراتيجية للقضاء على أزمة الزحام عند رمي الجمرات، وأوضحت الدراسة أن الحجاج الماليزيين أصيب منهم خلال عام ٢٠٠٦ حاج (واحد) فقط في أثناء رمي الجمرات، وهذا يعني أن حجاج ماليزيا من أكثر الحجاج تجنباً لمواقع وأوقات الزحام؛ نتيجة لبرامج التوعية والتدريب العملي التي يتلقونها في بلادهم، قبل وقت كافٍ من وصولهم لأداء الحج.

وأشارت الدراسة إلى أنه من خلال دراسة وتحليل محتويات برامج التوعية والتدريب في ماليزيا، اتضح أن هذه البرامج تشتمل على محاضرات وندوات نظرية عن

أنظمة وتعليمات الحج، متضمنة تدريب الحجاج على أداء مناسك الحج باستخدام أنظمة محاكاة مماثلة تماماً للمواقع التي يمر بها الحاج منذ وصوله لأداء فريضة الحج، حتى عودته إلى بلده، ويتم عمل اختبار للحجاج بعد تدريبهم؛ للوقوف على مدى الاستفادة من تلك البرامج.

وقد أسهمت هذه البرامج التوعوية إسهاماً فاعلاً في جعل الحجاج الماليزيين أقل عرضة لأي أخطار في أثناء وقوع أزمات، ومن ثمَّ يتضح مدى أهميتهما في تطبيق إدارة الأزمات في الحج.

