

الفصل التاسع

الأزمة الإدارية والحلول الإستراتيجية المتاحة

يتم الإهتمام هنا بالإطار المفاهيمي للأزمة متجاوزاً وجهة النظر التقليدية التي تصفها كحدث يدمر أو يؤثر في المنظمة ككل ، إلى وجهة النظر الإستراتيجية ، بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ ، متناولاً خصائص الأزمة التي تختلف فيها عن النكبة والكارثة، إضافة إلى مراحلها المتعددة ذات المستويات المختلفة من الألم التي تنتج في تأثيرات متباينة في المنظمة وأدائها مما يستوجب إجراءات متنوعة. وقد تجاوز البحث الحالي التصنيفات التقليدية للأزمة ذات الأساس الواحد مستنداً إلى التصنيفات الحديثة التي اعتمدت أكثر من معيار.

ولأن الأزمة الرئيسة ينتج عنها عدة أزمات مرافقة ينبغي إدارتها جميعاً في وقت واحد ، فقد تطرق البحث إلى أهمها وهي الأزمة الإعلامية التي تتعلق بالاتصالات خلال الأزمة وترتبط بالجانب المعلوماتي ، والأزمة السيكلوجية التي ترتبط بالجانب الإنساني ويمكن التعامل معها من خلال إدارة الضحية.

كما توجه البحث الحالي صوب تطوير إستراتيجية لإدارة الأزمات على وفق المنظور الإسلامي واستناداً إلى أنموذج (Augustine, 1995). تمثل الأزمة أنهياراً للهياكل المألوفة التي تمنح النظام السياسي والاجتماعي القائم شرعيته، وتهدد القيم الجوهرية التي يرتكز عليها، كونها موقفاً غير اعتيادياً وغير متوقفاً شديداً الخطورة والسرعة ذو إحداث متلاحقة، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء. والأزمة لا تشمل التهديد فقط إنما الفرصة للتغيير كذلك .

مما يجعلها مفهوماً "معقداً" و"غنياً" و"جدلياً" ذو متلازمة لفظية وطرفين متضادين ينبغي التوفيق بينهما وهذا ما ذهب إليه (Morin,1976) وأعتمدته البحث الحالي .

وقد أستخدمت البحث إلى معياريين لتحديد نوع الأزمة هما: قابلية التنبؤ بالأزمة وإمكانية التأثير فيها وعلى وفق تصنيف (Gundel , 2005) للأزمات في أنموذجه مصفوفة الأزمة ذات الأنواع الأربعة من الأزمات وهي: (الأزمات التقليدية والأزمات غير المتوقعة والأزمات العنيفة والأزمات الأساسية) .

متناولاً "كيفية إدارة الأزمة بنجاح بجانبها الإعلامي والسيكولوجي بأن تكون الاستجابة صحيحة وسريعة واستثنائية منذ البداية في التعامل مع الإعلام والجمهور الرئيس (أصحاب المصالح) وكذلك الضحايا لاستعادة الثقة وإعادة بناء العلاقات وترسيخ مصداقية المنظمة ، مما يقلل من حجم الضرر الذي يمكن أن يصيب سمعة المنظمة ويخفف ضغط الإعلام ومستوى التغطية الإعلامية اللازمة ويقلل من قوة الخصوم عند تحمل المسؤولية في تحديد الأضرار والتعويضات وفق معايير مهنية وأخلاقية تعكس توقعات المجتمع .

ومن أجل نجاح الأزمة لا بد من تحلي فريق إدارة الأزمة وقيادته بخصائص متفردة في مقدماتها التفكير الإبداعي بوضع سيناريوهات لحل الأزمة وإجادة فن الحوار والحماس والالتزام ، كذلك لا بد من توفر مقاييس عالية للأخلاقيات الشخصية والرغبة في مساعدة الآخرين، والشجاعة والأسس تعداد للمجازفة مع الواقعية والحنكة ، إلى جانب الصبر والثبات

بعد الاستعانة والتوكل على الله سبحانه وتعالى ، إضافة إلى خصائص أخرى أستعرضها البحث محاولاً " تقديم إستراتيجية لإدارة الأزمات وفق المنهج الإسلامي ، ومختتماً ببعض الاستنتاجات والتوصيات ذات الأهمية العملية .

1. منهجية البحث :

المشكلة :

يحاول البحث الإجابة عن التساؤل الآتي:

" كيفية وضع إستراتيجية فاعلة لإدارة الأزمة بأبعادها المختلفة. "

الأهداف :

- تأطير مفاهيمي للأزمة يجمع الفرصة والتهديد وبكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ .
- تقديم إستراتيجية الاستجابة للأزمة وأدائها إعلامياً وسايكولوجياً ، مع وضع أهم مرتكزات إستراتيجية إدارة الأزمة مستنبطة من القواعد الإسلامية.
- تحديد متطلبات مرونة المجتمع للتعامل مع الأزمات.

الأهمية :

- تظهر أهمية البحث من خلال تأكيده على الحقائق الآتية في إدارة الأزمة : تتأثر الإدارة وتؤثر خلال مراحل الأزمة المختلفة ، الأمر الذي يستدعي سلوكاً "مناسباً" قبل وأثناء وبعد الأزمات .
- الاهتمام بالجانب المعلوماتي والبعد الإنساني للأزمة وباستجابة صحيحة وسريعة واستثنائية منذ البداية.

- أهمية إعادة الاعتبار وبسرعة لسمعة المنظمة ومصادقيتها واستعادة الثقة، لا سيما بعد حدوث أزمات تخلف ضحايا ، من أجل تقليل الشعور السلبي وإعادة الإحساس بالسيطرة لدى الضحايا.
 - أهمية تنظيم العلاقة بين المنظمة ووسائل الإعلام التي تكون حرجة أثناء الأزمة من أجل تخفيض الحاجة إلى تغطية إعلامية واسعة.
 - أن يكون سلوك وموقف المنظمة بواعز أخلاقي يعزز توقعات الضحايا والمجتمع.
 - أن تبنى إستراتيجية إدارة الأزمة وفق المنهج الإسلامي.
- الفرضية :**

"تؤثر إستراتيجية الاستجابة للأزمة إعلاميا وسيكولوجيا" في تخفيض مستوى تأثيراتها على المنظمة وأدائها".

2. مفهوم الأزمة وخصائصها :

تعد الأزمة (Crisis) مفهوما قديما اصطلاحا واستخداما وتعني في اللغة العربية: الشدة والقط ، وأزم عن الشيء أي أمسك عنه ، والأزمة الحمية ، والمأزم هو المضيق (الرازي ، 1979 : 15) ، فيما يقصد بها في اللغة الإنكليزية تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ (البلبكي ، 1980 : 105) .

يرتبط مصطلح الأزمة تاريخيا بالطب لكونها لحظة تحول مصيرية بين الحياة والموت تحمل تغييرا "جوهريا" ومفاجئا" وتستدعي قرارا "حاسما" يؤثر في مجرى الأحداث ، ويكون عنصر الوقت أساسيا" في فاعلية القرار.

لذا تسبب الأمراض التي تؤثر في القلب أزمة قلبية ، في حين لا يطلق مصطلح أزمة على أمراض اشد خطورة.

والأزمة سياسيا" وعسكريا" هي اللحظة الفاصلة والدرجة بين السلم والحرب عند تأزم العلاقات بين الدول.

إذ تنشأ الأزمة في ظل حالة من التوتر وضعف الثقة وعدم الاستقرار، وتتراكم وتستمد أسبابها من صراعات الماضي التي تتسحب إلى نزاعات في الحاضر وزرعا" لبذور الانتقام في المستقبل بعد أن تتحل وتستبدل بعد انتهاء الأزمة، التحالفات القديمة بأخرى جديدة قائمة على كيفية التعامل قبل وإثناء الأزمة .

والأزمة إداريا" هي " موقف يواجه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية ، تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج" (الخصيري ، 1993:53) . وتغذي بعضها الآخر" أنها موقف غير اعتيادي جدا" يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها "(Falkheimer&Heide,2006:181).

وهكذا تمثل الأزمة موقفا" غير اعتياديا" وغير متوقعا" شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء. وتمثل محنة ووقتا" عصيبا" لصعوبة اتخاذ قرار غير مألوف في ظل حالة من غياب المعلومات وعدم التأكد والمستقبل الغامض. إلا أن الأزمة لا تشمل التهديد (Threat) فقط إنما الفرصة (Opportunity) للتغيير كذلك .

مما يجعلها مفهوماً "معقداً" و"غنياً" و"جدلياً" ذو متلازمة لفظية وطرفين متضادين ينبغي التوفيق بينهما وهذا ما ذهب إليه (Morin,1976) ، في وصفه للأزمة اعتماداً على المفهوم الجدلي الذي يجمع الفرصة والتهديد . إذ توصف الأزمة في نفس الوقت - جدول رقم (1) - بتأثيرات سلبية (التشويش، وعدم التنظيم، والصراع ، والإرباك ، والإجهاد المفرط الذي يقود إلى تصرفات طائشة)، وتأثيرات ايجابية (تعبئة وتماسك ، وتعاون، وتكيف إلى البيئة ، والتعلم بالتجربة) . وهكذا تحول مفهوم الأزمة من وجهة النظر التقليدية التي تصفها كحدث يدمر أو يؤثر في المنظمة ككل ، إلى وجهة النظر الإستراتيجية ، بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ -A decisive moment, a turning point for better or worse-(Diermeier 2004:2).

الجدول رقم (1)

الأزمة طبقاً "إلى الأوجه الايجابية والسلبية

الأوجه الايجابية (فرصة)	الأوجه السلبية (تهديد)	مستوى الأزمة
البحث عن فرص ، تجديد النسيج الاجتماعي. تكييف أفعال جديدة وأكثر كفاءة .	تشويش ، فوضى . قصور ذاتي، شلل، مصدر للإرباك. صراع ، تنافس.	- على مستوى خطة المنظمة الإستراتيجية : - على مستوى الخطة التشغيلية :
تعاون، تحالفات ، انتلافات. ضغط خلاق ، البحث عن حلول واضحة. وقاية ، تماسك. التجريب (البراكماتية).	شد مفرط يؤدي إلى سلسلة من السلوكيات العنيفة والطائشة . تصرفات روتينية مألوفة. مدخل متسارع باتجاه قواعد معيارية.	- على مستوى الخطة المتصلة بالنظام العلاقاتي: - على مستوى الخطة السلوكية : -على مستوى خطة القيم: - على مستوى خطة التعلم :

Source: Lalonde, Carole (2004). "In Search of Archetypes in Crisis Management ." Journal of Contingencies & Crisis Management . Vol. (12) , No .(2) :7.

وتختلف الأزمة عن الكارثة (Disaster) بكونها تنشأ منها كما قد تسببها .

وفي الوقت الذي ينظر فيه إلى الطوارئ (Emergencies) بأنها أحداث غير متوقعة ومحدودة تحدث بشكل نظامي لذا يمكن التنبؤ بها وكذلك التدريب عليها.

فيما تكون الأزمة ذات طبيعة وحجم مختلفين ، إذ تمثل انهياراً للهياكل المألوفة التي تمنح النظام السياسي والاجتماعي القائم شرعيته، وتهدد القيم الجوهرية التي يركز عليها ، وكذلك وظيفة الأنظمة التي تديم الحياة ، مما يحتم التعامل الطارئ معها تحت ظروف من عدم التأكد العميق. بينما تتطوي الكارثة على فقدان الحياة والمعاناة والضرر الكبير والطويل الأمد للممتلكات والبنى التحتية ، أنها الأزمة ذات النهاية التعيسة (It's a Crisis With a Bad Ending).

في حين يتأثر الفرق بين الكارثة والنكبة (Catastrophe) بالميول الثقافية، فالكارثة في بلد قد تدرك على أنها نكبة في آخر. ومع ذلك توضع النكبة في النهاية الأبعد على مقياس يصف مستوى تهديد الأحداث وحجم نتائجها المحتملة .

تعرف النكبة على أنها الحدث الذي يمتلك الاحتمالية الأوطى للتحقق، ولكن متى ما يحدث فإنه سيخلف أذى "مفاجئاً" وكبيراً "جداً"، ويبدو وكأنه منفصل عن دفع الأحداث السابقة له (Boin & McConnell, 2007:51-52).

تمتاز الأزمة بعدة خصائص أهمها كل من الآتي :

- المفاجأة العنيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة، لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم.

- السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها ، مما يولد ضغطاً كبيراً فيما يتصل بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة ، وعواقب وخيمة تصل إلى حد التدمير.
- أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع.
- التشابك بين الأسباب والنتائج وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة ، مما يزيد من تعقيد الموقف الأزموى .
- حالة من عدم التأكد نتيجة نقص المعلومات ، وقلة المعرفة ، ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة ، مما يولد تشويشاً وغموضاً عالياً وصعوبة بالغة في اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل.
- سيادة حالة من التوتر والقلق والتشكك والإرباك والخوف من فقدان السيطرة.
- نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معا" .

3. أسباب الأزمات.

- تساهم المعرفة بأسباب الأزمة في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع، ولكل أزمة أسباب تنتج عنها أهمها:
- (ماهر، 2006: 23-28)
- سوء الفهم : خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة نتيجة قلتها أو تداخلها.
 - سوء التقدير : أما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها ، نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.
 - سوء الإدارة: بسبب العشوائية أو الاستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.

- **تعارض المصالح والأهداف:** لاختلاف شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.
 - **الأخطاء البشرية :** ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها ، لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو انخفاض الدافعية .
 - **الشائعات :** استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة ، بسبب انعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخطيط المسؤولين.
 - **اليأس :** الإحباط أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات والذي يعزى إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية .
 - **الرغبة في الابتزاز :** تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال أخطاءه من أجل صنع أزمة ، وكنتيجة لغياب الوازع الديني والأخلاقي .
 - **انعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف أو الاستبداد أو عدم كفاءة الإدارة .**
 - **الأزمات المتعددة :** وتفتعل للتمويه على أزمات أكبر .
- وترتبط الأسباب المستعرضة أنفاً بخصائص الإدارة، فيما يمكن أن تعزى الأزمة كذلك إلى خصائص تتصل بالمنظمة وبيئتها الداخلية، أو إلى عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة. فيما يعزى المنهج الإسلامي أسباب الأزمات إلى كل من الآتي:

أ - البعد السلبي للأزمة:

وتعكس عوامل ذاتية تمثل ذنوبا" ومعاصي بعضها خفي ، قد يرتبط بعلاقة الإنسان مع ذاته أو مع الغير أو مع الخالق (عز وجل) والتي تكون سببا أساسيا" للأزمات التي تحيط بالإنسان ، وقد أشارت إليها آيات قرآنية وأحاديث شريفة لا حصر لها ، ومنها:

- يقول الله تعالى: ﴿أَوَلَمَّْا أَصَبْتَكُمْ مُصِيبَةً قَدْ أَصَبْتُمْ مِثْلَهَا قُلْتُمْ أَنَّى هَذَا قُلْ هُوَ مِنْ عِنْدِ أَنْفُسِكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ﴾ [سورة آل عمران:165]، وقال سبحانه: ﴿مَا أَصَابَكَ مِنْ حَسَنَةٍ فَمِنَ اللَّهِ وَمَا أَصَابَكَ مِنْ سَيِّئَةٍ فَمِنْ نَفْسِكَ وَأَرْسَلْنَاكَ لِلنَّاسِ رَسُولًا وَكَفَى بِاللَّهِ شَهِيدًا﴾ [سورة النساء:79]

- الفساد بشتى أنواعه ، يقول تعالى ﴿إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا أَنْ يُقَتَّلُوا أَوْ يُصَلَّبُوا أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ مِّنْ خَلْفٍ أَوْ يُنْفَوْا مِنَ الْأَرْضِ ذَلِكَ لَهُمْ جِزَاؤُ فِي الدُّنْيَا وَلَهُمْ فِي الْآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ﴾ [سورة المائدة:33] ، وقوله تعالى ﴿ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ﴾ [سورة الروم:41]

- الكفر بأنعم الله ، قال تعالى : ﴿وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ آمِنَةً مُّطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا مِّنْ كُلِّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنْعُمِ اللَّهِ فَأَذَاقَهَا اللَّهُ لِبَاسَ الْجُوعِ وَالْخَوْفِ بِمَا كَانُوا يَصْنَعُونَ﴾ [سورة النحل:112] .

- الظلم ويمثل السبب المباشر لانهيئات الكيانات الاجتماعية سواء كانت منظمات أم مجتمعات وهي من السنن الربانية ، إذ يقول الخالق سبحانه وتعالى: ﴿وَكَمْ قَصَمْنَا مِنْ قَرْيَةٍ كَانَتْ ظَالِمَةً...﴾ [سورة الأنبياء:11]

- ﴿وَكَذَلِكَ أَخْذُ رَبِّكَ إِذَا أَخَذَ الْقُرَىٰ وَهِيَ ظَالِمَةٌ إِنَّ أَخْذَهُ أَلِيمٌ شَدِيدٌ﴾
[سورة هود: 102] . (هود: 102) ﴿فَكَأَيِّن مِّن قَرْيَةٍ أَهْلَكْنَاهَا وَهِيَ ظَالِمَةٌ...﴾ [سورة الحج: 45]

- ﴿...هَلْ يَهْلِكُ إِلَّا الْقَوْمُ الظَّالِمُونَ﴾ [سورة الأنعام: 47]
- ﴿وَمَا كُنَّا مُهْلِكِي الْقُرَىٰ إِلَّا وَأَهْلُهَا ظَالِمُونَ﴾ [سورة القصص: 59] .
ويمثل الإهلاك هنا بالحوادث التي لا تهلك الديار، إذ يؤدي إلى هلاك المجتمع بالحوادث والفتن وتعجيل العقوبة، وقد أخبرنا الرسول الكريم (ﷺ) أن (الله سبحانه وتعالى) قد حرم الظلم على نفسه في الحديث الشريف "يا عبادي إني حرمت الظلم على نفسي، وجعلته بينكم محرماً فلا تظالموا." لذلك كان الفناء والزوال مصيراً "محتوماً" لكل من يستبدل السنن الاجتماعية الطبيعية في العدل والأنصاف التي تضمن البقاء والنمو بالظلم والتجاوز والإفساد، كما أن أهلاك القرى في الآيات الكريمة المتقدمة يعزى أسبابها إلى فساد وظلم النظام الكلي وليس الفرد فقط.

ب- البعد الايجابي للأزمة :

ويتمثل باختبار وأبتلاء المؤمن بالأزمات والمحن المحصنة ، ويقول جل من قال : ﴿أَحَسِبَ النَّاسُ أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ﴾ [سورة العنكبوت: 3] ، وفي قوله تعالى: ﴿أَمْ حَسِبْتُمْ أَنْ تُدْخَلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَأْتِكُمْ مَثَلُ الَّذِينَ خَلَوْا مِنْ قَبْلِكُمْ مَسَّتْهُمُ الْبَأْسَاءُ وَالضَّرَاءُ وَزُلْزَلُوا حَتَّى يَقُولَ الرَّسُولُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا مَعَهُ مَتَى نَصْرُ اللَّهِ أَلاَ إِنَّ نَصْرَ اللَّهِ قَرِيبٌ﴾ [سورة البقرة: 214] ، وقوله تعالى ﴿كُلُّ نَفْسٍ ذَائِقَةُ الْمَوْتِ وَنَبْلُوكُم بِالشَّرِّ وَالْخَيْرِ فِتْنَةً وَإِلَيْنَا تُرْجَعُونَ﴾ [سورة الأنبياء: 35] . وهكذا تنبئ

الرسل بالأزمة والشدة ثم تكون لها النصر والعاقبة مع تعاضل الأجر والثواب.

4. مراحل الأزمة :

تتباين النماذج التي تناولت مراحل تطور الأزمة، إذ ركز بعضها على مراحل دورة حياتها الخمس (مرحلة الميلاد، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة الانحسار، ومرحلة الاختفاء).

(الخضيرى ، 1993:72-75) . أو تحديدها بأربعة مراحل في أنموذج (Arnold,1980) وهي كل من (مرحلة الصدمة ، ومرحلة إنكار الأزمة ، ومرحلة الاعتراف بالأزمة ، ومرحلة التكيف) ، أو المراحل التي طرحها أنموذج (Slatter,1984) ممثلة بكل من (مرحلة إنكار الأزمة ، ومرحلة إخفاء الأزمة ، ومرحلة تحليل الأزمة ، ومرحلة الانهيار التنظيمي).

(حداد، 1994:29-32) . في حين تميل الأدبيات الحديثة إلى ثلاثة مراحل وكما يأتي، الشكل (1): (إصدارات بميك 37 ، 2004: 90-101) .

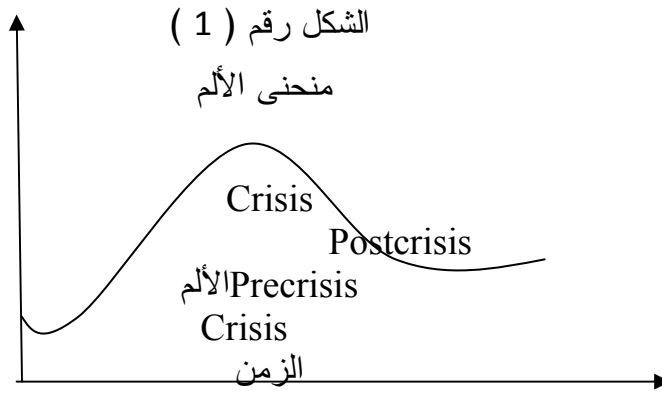
أ- **مرحلة ما قبل الأزمة - Precrisis** : وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة ، وتشير إلى بدايتها وبداية الألم الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة ، والتي تظهر فيها ثلاث مراحل ضمنية وهي :
أولاً- مرحلة انعدام الأداء: إذ يعكس تكرار الأعمال غير متقنة الأداء إشارة تحذير للإدارة.

ثانياً- مرحلة الإنكار: وهي الفترة الأطول في هذه المرحلة وتمتاز بتراكم المشكلات التي تم التعرف عليها دون الاعتراف بها أو بخطورتها.

ثالثاً- مرحلة الخوف والغضب : إذ يسيطر شعور الخوف والغضب ، وتبادل الاتهامات فتنشأ الصراعات التي تفجر الأزمة .

تكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقة وممزقة داخليا" ، إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطر ، ذلك أن تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفا" لاسيما وأن الألم يسلك مساراً يمكن التنبؤ به وتخفيفه والحيلولة دون تحول الضرر إلى أزمة كاملة الأبعاد، الشكل رقم (2) .

ويفيد الرصد والتدخل السريع والمناسب في هذه المرحلة واتخاذ التدابير الوقائية ما أمكن ذلك.



المصدر : إصدارات بميك37 (2004). أدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث .تعريب : علاء أحمد صلاح ، مركز الخبرات المعنية بالأدارة ،القاهرة :94.

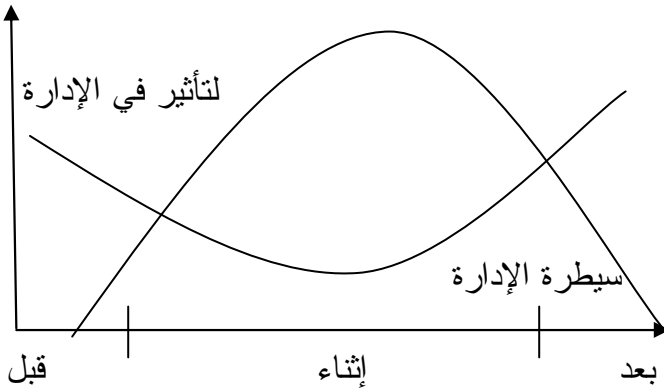
ب- مرحلة الأزمة-Crisis- : وهي مرحلة اللاعودة للوضع السابق ، تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث .

إذ تحدث فيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة كذلك مستوى الألم إلى أعلى نقطة ، وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان تخلق

حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الانهيار . ويصاحب ذلك ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية. ولن يجدي نفعا" هنا دور المديرين والمخططين الاستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادة المتفردة .

ت- **مرحلة ما بعد الأزمة - PostCrisis** - : تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل . ولا بد من فريق لإدارة الأزمة لإيجاد الحلول واتخاذ إجراء فاعل . أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج ومع انتهاء الأزمة يهبط الأمل ببطء إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته.

الشكل رقم (2) ديناميكية الأزمة



Source: Diermeier , Daniel (2004) . "Strategic Crisis Management
<http://transportation.northwestern.edu/docs/0000/CrisisMgmt.pdf>:14.

5. أنواع الأزمات :

تتباين أسس تصنيفات الأزمات من حيث مراحل دورة حياة الأزمة، أو معدل تكرار الحدوث (ذات طابع دوري متكرر، وطابع فجائي عشوائي)، وعمق الأزمة (عميقة جوهريّة وهيكلية التأثير ، وغير عميقة وهامشية التأثير)، أو شدة الأزمة (عنيفة جامحة ،وهادئة ضعيفة)، أو الشمول والتأثير (شاملة لجميع إجزاء المنظمة ، وأخرى تصيب جزء" أو أجزاء" محددة من المنظمة)، أو محور الأزمة (مادية، معنوية ، أو الاثنين معاً) ، أو مستوى الأزمة (على مستوى الدولة ، على مستوى المنظمة (الخضيري ، 1993:71-72) .

وقد تبوب الأزمة على أنها داخلية أو خارجية ، أو حسب طبيعتها اقتصادية، أو إدارية الخ .أو أزمات طبيعية ، وأخرى من صنع الإنسان واستخدامه للتقانه .

تعتمد التصنيفات السابقة الذكر أساس واحد في التصنيف ، فيما تتوجه البحوث الحديثة إلى إستخدام أكثر من معيار في تصنيف الأزمات ، وقد قدم (Gundel , 2005) أنموذجه الذي عبر عنه بمصفوفة الأزمة Crisis Matrix- ، الشكل (3) .

مصنفاً الأزمات إلى أربعة أنواع باعتماد معيارين لتحديد نوع الأزمة هما :

• **قابلية التنبؤ - Predictability - بالأزمة :** إذ تكون الأزمة قابلة للتنبؤ عندما يكون كل من المكان والزمان وإسلوب حدوثها معروفاً ، ولا يتم تجاهل احتمالية الحدوث . ولأن الكوارث الطبيعية على سبيل المثال

قابلة للتنبؤ بشكل عام، فإن الحاجة إلى معيار ثانٍ للتصنيف يكون مهماً
ويتمثل بإمكانيات التأثير .

• **إمكانيات التأثير – Influence Possibilities – في الأزمة:** إذ يمكن
التأثير في الأزمة عندما تكون الاستجابات لمواجهتها أو تقليل أضرارها
معروفة وممكنة التنفيذ ، وذلك عبر مواجهه أسباب الأزمة .
تساهم مصفوفة الأزمة في تحديد أنواع مختلفة من الأزمات ومستوى
تكرارها وتهيئة الإجراءات المضادة والمحددة بأزمة معينة ، مما يجهز متخذ
القرار بمجموعة من الوسائل المساعدة ، وفي الآتي أستعرضاً للمجالات
الأربعة للأزمة التي تظهر في المصفوفة :

أ- **الأزمات التقليدية – Conventional Crises –** : وتقع في المربع
الأول من المصفوفة، وتكون قابلة للتنبؤ ، وإمكانية التأثير فيها معروفة
ومحددة . ويحدث هذا النوع من الأزمات بسبب استخدام الأنظمة
التكنولوجية الخطرة وربما تلك المركبة بصورة خاطئة ، مثل أزمات
انفجارات المصانع الكيماوية ، فيما من النادر أن يتم تصنيف الكوارث
الطبيعية أو الاجتماعية على أنها تقليدية. وتكون احتمالية حدوث هذه
الأزمات وتكاليف الوقاية منها والخسائر المحتملة والأضرار المصاحبة،
وفقدان الحياة والعواقب السياسية الناجمة عن الأزمات التقليدية ، وإن
كانت كبيرة أحياناً، جميعها تكون معروفة وسهلة التوقع والمعالجة،
ويمكن أدارتها وقيادة التأثير فيها من المنظمة والمجتمع ، ذلك أن
التدابير المضادة تكون محددة ومختبرة ، كذلك إمكانية التدخل والتنفيذ
سريعة بسبب تكرار حدوث مثل هذه الأزمات والخبرة المتراكمة في
مواجهتها.

وعلى الرغم من عدم تشابه الأزمات التقليدية فإنه يمكن منع وقوعها عن طريق تنفيذ نظام متكامل للجودة وإدارة الأزمة مع تهيئة الملاك المؤهل والتجهيزات الكفوءة ، إضافة إلى التدريب والتنظيم الفاعل عند تنفيذ الأنشطة والإجراءات الوثيقة الصلة بالأزمات التقليدية .

ب- **الأزمات غير المتوقعة – Unexpected Crises** - : وتقع في المربع الثاني من المصفوفة وهي الأزمات نادرة الحدوث التي لا يمكن التنبؤ بها مقارنة بالأزمات التقليدية كحوادث الحرائق إلا أنها حساسة للتأثير فيها . يحدث هذا النوع بسبب استخدام الأنظمة التكنولوجية ذات الخصائص الشاذة أو بسبب الأنظمة الطبيعية وتتطوي على تهديد كبير بالخطر إلا أنه يمكن

الشكل رقم (3)
(مصفوفة الأزمة)

قابلية التنبؤ بالأزمة	ع	الأزمات غير المتوقعة -2-	الأزمة الأساسية -4-
	س	الأزمات التقليدية -1-	الأزمات العنيفة -3-
		سهل	صعب

قابلية التأثير في الأزمة

Source : Gundel , Stephan (2005) . " Towards New Typology of Crisis " . Journal of Contingencies &Crisis Management . Vol .(13) , No .(3) :112.

التأثير فيها .

وعلى الرغم من صعوبة إجراء وتنفيذ التدابير الوقائية بسبب عدم القابلية على التنبؤ بحدوث الأزمة إلا انه يمكن تقليل مخاطر الحدوث المتكرر عن طريق الاستعداد الجيد من خلال تحسين تبادل المعلومات عن الأسباب قبل حدوث الأزمة ، وإعداد مدراء الطوارئ وتشكيل وتدريب فرق عمل متجانسة ودائمة لمعالجة المهمات الصعبة وغير المتوقعة بشكل فاعل، مع أهمية منح اللامركزية في اتخاذ القرار لتأمين التدخل السريع عند حدوث الأزمات غير المتوقعة.

ت-الأزمات الغريبة - CrisesIntractable - : وهي أزمات يمكن توقع

حدوثها إلا انه من النادر التأثير فيها لكونها أزمات عنيدة وغير مرنة، إذ يصعب السيطرة عليها وتوجيهها ، كالانفجارات التي تحصل في المفاعلات النووية ، والهزات الأرضية ، وحوادث الازدحامات والتدافع في الملاعب والمناسبات. وتتخطى المخاطرة والأضرار المصاحبة لها حدود ما تسببه الأزمات غير المتوقعة كما يصعب تجاوزها على الرغم من أن الخطر الناجم عنها يكون معروفا ومن السهل تحديده في الزمان والمجال والنوع .

ذلك أن الاستعداد والاستجابة والتدخل لعلاجها يكون صعبا" أو أشبه بالمستحيل لصعوبة التأثير فيها . وينحصر التعامل والسيطرة على هذا النوع من الأزمات في إيجاد إجراءات غير تقليدية وغير معروفة، تعتمد على دراسة وتفحص مستمرين للنظام المستخدم والتركيز على التوقع بهذه الأزمات وبسبب صعوبة مواجهة هذه الأزمات .

ولابد من جهد مشترك على الصعيد الخارجي ولاسيما بالنسبة للدول والمنظمات التي تواجه مخاطر الأزمات العنيفة .

ث- **الأزمات الأساسية - Fundamental**:- وتمثل صنف الأزمات الأكثر خطورة وهي نادرة الحدوث ومجهولة كونها تجمع غياب القدرة على التنبؤ وامكانيات التأثير المقيدة، مما يزودها بإحتمالية تدميرية هائلة كالهجمات الإرهابية . وتظهر بشكل سريع ومفاجيء إلا أنها تستمر لفترات طويلة . وتمتاز بسرعة التغير وضعف الخبرة وهذا هو التحدي الذي يكاد يكون من الصعب التغلب عليه . ويكون الاستعداد والاستجابة لمثل هذه الأزمات غير معروفة وغير كفوءة ، بسبب استحالة تقدير المؤشرات الضرورية للتخضير إلى الأزمات الأساسية ، وخاصة الزمان والمكان ، واحتمالية الحدوث ، والإجراءات المضادة المناسبة، لذا من الصعب منع أو تحييد هذا النوع من الأزمات .

وتبقى الإجراءات الأكثر أهمية التي تتبعها الجهات التنفيذية للتعامل مع الأزمات الأساسية هي:- الأعداد المنظمي والتنظيم الأمني الفعال في التعامل مع درجة عالية من عدم التأكد ، وتشكيل المجموعات الخبيرة . وقد تشمل الإجراءات المضادة أثاراً "قانونية غير مرغوب بها تؤثر في حرية المواطنين.

6. أبعاد الأزمة.

يمكن النظر لكل أزمة من زوايا عدة مادية ، ومعنوية ، وإعلامية، وسياسية... الخ تشكل جوانبها وأبعادها المتعددة . وغالباً ما يترافق مع الأزمة ثلاث جوانب أو أزمات مترابطة مع بعضها وهي الأزمة

الإعلامية(Media Crisis) وتتعلق بكيفية تقديم المعلومات عن الموقف ، والأزمة المحلية (Local Crisis) وترتبط بتقديم التعويضات للضحايا المتضررين أو ما يدعى بالأزمة السيكولوجية (Psychological Crisis)، والأزمة الفنية (Technical Crisis) وتتعلق بتأمين موقع الحادث وإيجاد الحل الفني . وتتربط هذه الأزمات الثلاثة مع بعضها بشكل وثيق، ذلك أن إيجاد حل للأزمة الفنية يعتمد بشكل كبير على الإدارة الناجحة للأزميتين الإعلامية والمحلية (Szpirglas et al., 2005: 9-11).

وسيتم تناول كيفية التعامل مع الأزمات المصاحبة في فقرة إستراتيجية إدارة الأزمة.

7. إستراتيجية إدارة الأزمة.

ينبغي أولاً "معرفة مفهوم إدارة الأزمة وصناعتها قبل التطرق إلى إستراتيجيتها .

ففي الوقت الذي تمثل فيه صناعة الأزمات أو الإدارة بالأزمات علم وفن السيطرة على الآخرين من خلال أحداث الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف صناع الأزمة بهدف الإخضاع والابتزاز بعد خلق فوضى منظمة متحكم فيها ، لذا تدعى أحياناً "بفن صناعة المؤامرات ، يساعد على ذلك وجود مناخ من القلق والتوتر والشك . فأن إدارة الأزمة هي علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف مشروعة من خلال إدارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها (الخضيري ، 1993: 25,23,17). ويقدم الجدول رقم (2) أمكانية التعامل مع مراحل

صناعة الأزمة من خلال إدارة الأزمة وفي ضوء الصراع بين هاتين الإدارتين.

ترتكز عناصر إدارة الأزمة الناجحة على كل من الآتي :

(Trtiz ,2001:86)

- الاستجابة الفورية والسريعة إلى الأزمة .
- دقق متواصل وصريح من المعلومات .
- رسائل صادقة تلك التي تكون متسقة المحتوى .
- عرض الشفقة ، أي التعامل الإنساني مع الضحايا .
- تركيز المتحدث الرسمي المدرب بشخص واحد وتحديد وظيفته .

فيما يضع (Lukaszewski,1999:19) خمسة عناصر أساسية

في إدارة الأزمة وهي كما يأتي:

- يعد التفويض المسبق للمديرين المعنيين ذو أهمية كبيرة في اتخاذ قرار بتطوير إستراتيجية لإدارة الأزمة تتقدم على الوقت ، ومن ثم سرعة التنفيذ .
- الفعل الحاسم ، إذ تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة وت خلف مشاكل عدة مما يستدعي أن تكون الاستجابة فاعلة وذات تراكمات حاسمة وإيجابية بما يقلص حجم الأزمة أو يخفف تأثيراتها المصاحبة.
- السلوك المناسب للإدارة قبل وأثناء وبعد الأزمات لإعادة الاعتبار وبسرعة لسمعة المنظمة ، وذلك بالعمل الفوري والحذر ، والقول المختصر والمهم والذي يستحق أن يسمع ويكرر، إذ لا توجد أسرار في مواقف الأزمات .

- الجانب الإنساني في الأقوال والأفعال ، إذ يتسم سلوك بعض المديرين بالبرود والتعجرف بعد حدوث أزمات تخلف ضحايا ، مما يشكل مصدراً للغضب والإحباط وللمقاضاة القانونية وللتغطية الإعلامية الرديئة ، "قل أسف وأعتذر بشكل مستمر، وساعد الضحايا" .
- التعامل المباشر والشخصي مع الضحايا وأولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر ومنهم العاملين والزبائن الأمر الذي يقلل قوة الخصوم ، وضغط الأعلام ، إذ يقدم عدم التهرب من المسؤولية الحل والفرصة لإعادة الاعتبار لسمعة المنظمة ، ويعزز الانتماء إليها .
- وقد أختصر (Coombs,1998) عناصر إستراتيجية الاستجابة للأزمة أو إدارة الأزمة بعنصرين هما:- تقديم المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالأزمة إلى المنتفعين ، إلى جانب الشفقة مع الضحايا . (84 : 2001 , Trtiz)
- ويمكن إعادة صياغة عناصر إدارة الأزمة كما يأتي : -
- الأزمة الإعلامية و تتعلق بالاتصالات خلال الأزمة و ترتبط بالجانب المعلوماتي .
- الأزمة السيكلوجية التي تتصل بالبعد الإنساني للأزمة لاسيما وأن السلوك يتقدم على الاتصال .
- ولأن الأزمة دالة للسرعة ، ينبغي أن تكون الاستجابة فنياً وإعلامياً وسيكولوجياً صحيحة وسريعة واستثنائية منذ البداية . وذلك من أجل السيطرة على غضب الضحايا وتقليل الشعور السلبي وتخفيض الحاجة إلى تغطية إعلامية واسعة ، ومن ثم تخفيض حدتي الأزميتين الإعلامية والسيكلوجية . وسيتم تناول هذه العناصر بإيجاز .

الجدول رقم (2)

مراحل صناعة الأزمة إزاء مراحل أدارتها

المراحل	صناعة الأزمة	أدارة الأزمة
الأولى	الأعداد لميلاد الأزمة : تهيئة المسرح والمناخ لافتحال ونمو الأزمة ، وتشويه الحقائق ، وكسب المؤيدين .	تجنب الأزمة : السرية والحذر ، والسرعة في التعامل مع الموقف ، وتقليل المخاطر .
الثانية	أنماء وتصعيد الأزمة : تعبئة فاعلة، وحشد القوى المعادية، وزيادة الضغط الأزموي ، وتوسيع نطاق المواجهة .	الأعداد لإدارة الأزمة : الاستعداد لمواجهة الظروف التي لا يمكن فيها منع وقوع الأزمة بوضع خطط تفصيلية للطوارئ ، واتصالات متقدمة، وشبكة علاقات ، وفرق مدربة .
الثالثة	المواجهة الحادة والعنيفة : اختيار توقيت ومكان ومجال غير مناسب لتحطيم الخصم .	الاعتراف بوجود أزمة : الارتكاز على الثقة والتفاهم الصريح في التعامل مع الزبائن ، ولابد من مستشارين من داخل وخارج المنظمة .
الرابعة	السيطرة على الخصم واستبدال أهدافه وربطه بعلاقات تبعية .	احتواء الأزمة : وذلك باتخاذ قرارات صعبة وسريعة لتصحيح الموقف بسرعة. وتغذو المصادقية أهم من الموقف القانوني السليم ، نتيجة قلة المعلومات ، لذا أعلن بوضوح جميع الحقائق التي تعرفها.

المراحل	صناعة الأزمة	أدارة الأزمة
الخامسة	استيعاب قوى الرفض وإتاحة الفرصة للقوى المؤيدة للسيطرة، مع القيام بحملة إعلامية مخططة .	تسوية الأزمة : لن تنتظر الأزمة، وتغذو السرعة في هذه المرحلة في غاية الأهمية وذلك بتغيير المسار وإتباع استراتيجيات جديدة فاعلة لاستعادة صورة المنظمة وزبائنها.
السادسة	ابتزاز الخصم : جني المكاسب وإجبار الخصم على الامتناع عن تهديد مصالح الطرف الآخر وإقناعه بالعمل لصالحه .	الاستفادة من الأزمة : توفر الأزمات قدرا " هائلا" من الخبرات التي تترك أثرا " عميقا" في المنظمة، تستوضح مستوى القيادة فيها وأهميتها . وتتلخص الخبرة في "كن صادقا" وقل الحق وبسرعة" .

المصدر: استنادا" إلى :

1- الخضيرى ، محسن أحمد (1993) . إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية . مكتبة مدبولي ، القاهرة :1722-.

2-Augustine,Norman (1995). Managing The Crisis You Tried To Prevent. Harvard Business Review. Nov.-Des.: 149-158.

أدارة الأزمة السايكولوجية :

وتنشأ من التأثيرات السيكولوجية الناجمة عن الأزمات والكوارث والعنف وما تخلفه من تدمير للممتلكات والبنى التحتية وفقدان العائلة.

ويقترح تكوين مجموعات خاصة عالية الكفاءة للتدخل السريع (45-75 دقيقة من بدء الأزمة)، وتصمم هذه المجموعات للتخفيف من حدة وآثار ونتائج الأزمات ، ويمكن أن تستمر عدة أيام لاسيما عند الحاجة إلى المتابعة ، وذلك باعتماد أنموذجاً يتكون من أربعة مراحل وكما يأتي :-
(Everly , Jr.2000: 54-56)

المرحلة الأولى :- تجميع الضحايا في مجموعات كبيرة (10-300 فرد) الذين تعرضوا إلى أزمة مشتركة من أجل إعادة تأسيس الإحساس بالجماعة ، كضرورة أساسية في إعادة البناء واستعادة النشاط - Recovery .

المرحلة الثانية:- استخدام المصادر الأكثر ملائمة ومصداقية وذات سلطة، لتوضيح الحقائق المتعلقة بالأزمة ، وبدون اختراق للسرية ، وأن يستلم الضحايا المعلومات الواقعية عن الأزمة للتغلب على الشائعات الهدامة والقلق المتوقع ، وإعادة الإحساس بالسيطرة لدى الضحايا. ويساعد اختيار المتحدث المحترم العالي المصداقية في تعزيز فاعلية الرسالة المدركة ، وفي زيادة الاطمئنان للإجراءات المتخذة والدعم المقدم .

المرحلة الثالثة :- توفير أخصائيين ذوو مصداقية في العناية الصحية، لمناقشة معظم ردود الأفعال العامة، ومنها الإشارات المشتركة والعلامات العارضة للأسى والغضب ، والإجهاد والشعور بالذنب والمسؤولية بين الناجيين عن الذين تم فقدهم.

المرحلة الرابعة :- مناقشة استراتيجيات العناية بالذات- Self-Care - والتعامل الشخصي ، والتي تكون ذات قيمة كبيرة في تخفيف حدة ردود

الأفعال للأزمة ، كذلك مناقشة استراتيجيات إدارة الإجهاد -Stress Management- على أن تكون عملية وبسيطة ، وتقديم الموارد اللازمة من المجتمع والمنظمة لتسهيل عملية استعادة النشاط .

وقد استخدمت مثل هذه النماذج لعدة سنوات ، من أجل حماية المورد البشري الأكثر قيمة للمنظمة والمجتمع . وتتوجه البحوث صوب معيارية هذه الطرائق لتكون ذات معوليه في التنفيذ.

أدارة الأزمة الإعلامية :

يترافق مع الأزمة نقص وتشويه وتشويش في المعلومات وفي نقلها نتيجة لغياب المعلومات الموثوقة بشأن الأزمة ، لاسيما وأن أزمات المنظمة هي سبق صحفي أفضل من انجازاتها ، لذا فإن العلاقة بين المنظمة ووسائل الأعلام تكون حرجة أثناء الأزمة، ويمكن التغلب على الأزمة الإعلامية كما يأتي :

- **قول الحقيقة :** أهمية تقديم المعلومات المتوافرة بصدق وصراحة وفوراً لتخفيف موجة الذعر وتخفيض حجم التفسيرات الخاطئة للحادث عندما تكون المنظمة بطيئة الاستجابة ، أو تلجأ إلى التعميم الإعلامي ، مما يؤدي إلى فقدان الثقة وانتشار الشائعات وارتفاع مستوى عدم التأكد ، وتستمر تغذية دورة الشائعات كلما أستمّر غياب المعلومات الدقيقة، وعندها يكون من الصعب نجاح الاتصالات .
- عقد اللقاءات العامة والاجتماعات ، والاتصال بوسائل الأعلام وتقديم وتقييم الحقائق الواقعية التي لا مجال لأنكارها .

- إرسال رسائل صادقة بدفق متواصل ومتماسك ومتسق من المعلومات الدقيقة والواضحة إلى الجمهور الرئيسي لإعطاء صورة إلى المنتفعين بأن المنظمة ستتمكن من مواجهة الأزمة.
- تعيين متحدث رسمي متدرب .
- إتاحة الفرصة للإعلام وأصحاب المصالح والضحايا للاتصال بالمنظمة عبر الهاتف والبريد الإلكتروني والتعامل مع أسئلتهم واستفساراتهم بإيجابية لإعادة بناء الثقة .

كما يمكن وضع سبعة أبعاد لإدارة الاتصالات في الأزمة ولإدارة الأزمة بشكل عام : (Lukaszewski,1999:1-18)

1. **العمليات - Operations** :- ويرتكز على استعادة الثقة وإعادة بناء العلاقات مع الضحايا ، وتخفيض مستوى التغطية الإعلامية للحدث حينما يكون سلوك وموقف المنظمة يتماشى مع توقعات المجتمع، يشمل هذا البعد سبعة أبعاد فرعية هي :الصراحة ، والتفسي، والتصريح، والندم ، والاستشارة ، والالتزام ، والتعويض .
2. **إدارة الضحية - Victim Management** - : يتصل هذا البعد بمعرفة توقعات الضحايا والتعامل معها بإيجابية ، وإلا ستكون ادعاءات الضحايا تستحق الاهتمام عند مناشدتهم وسائل الأعلام .
3. **الثقة والمصداقية - Trust & Credibility** - : اذ ينبغي اعتماد سلوكيات لبناء الثقة وتقليل الخوف وترسيخ المصداقية التي تستند الى السلوك السابق للمنظمة والذي يستخدم في التنبؤ بسلوك المنظمة المستقبلي .

ومن أهم السلوكيات التي تظهر المصادقية :

- تهيأ للتحدث بشكل علني.
- توفير معلومات متقدمة.
- أصغي جيداً وتكلم بلغة واضحة.
- اشرح المشكلات والتغيرات بسرعة وبرهن أنك سمعت الآخرين وغير خطئك.
- دوام على الإتصال وتعاون مع الأعلام ، واعترف بأن الضحايا والعاملين هم الذين يمتلكون الأسبقية الأعلى.
- المشاركة الطوعية للضحايا في عملية اتخاذ القرار .

4. السلوك - Behavior - : ويتضمن إعداد خطط جيدة تنفذ مباشرة

بعد الأزمة ، تستهدف التقليل من أنماط السلوك السلبي الذي يحدث في الأزمات والذي يعيق إعادة بناء وحماية السمعة والثقة والمصادقية ، كالتكبر والعجرفة والتهرب من تحمل المسؤولية ، وعدم الإتصال بالجمهور والضحايا ، وتخفيض مستوى حاجات الضحية .

5. التوقع المهني - Professional Expectation - : ويقصد به

مقارنة سلوكيات وأفعال مهني العلاقات العامة في المنظمة ، مع معايير مهنية وأخلاقية توضع استناداً إلى الصناعة التي تتواجد فيها المنظمة تعكس توقعات المجتمع ، وتكون قاعدة أساسية لتحديد الأضرار والتعويضات.

6. البعد الأخلاقي - Ethical - : يقيم الضحايا أداء المنظمة أخلاقياً ، إذ

من المتوقع أن تعمل المنظمات بوازع أخلاقي يعزز توقعات الضحايا

والمجتمع ويحجب عن الأسئلة المباشرة والصعبة علناً وفوراً بما ينسجم مع تلك التوقعات .

7. الدروس المستخلصة - Lessons-Learned - : لا يمكن تجنب

أغلب الأزمات ، لذا فإن تنفيذ الاستجابة للأزمة وكيفية معالجتها تمثل دروساً للتعلم من الأخطاء والفشل والنجاح كذلك، من أجل التنبؤ أو تخفيض احتمالية حدوث مواقف مشابهة . ولأن الذاكرة المنظمية قصيرة الأمد فإن المنظمة يمكن أن تتعلم من تذكر أخطائها ، كما يمثل التحدث علناً عن الأخطاء والدروس المستخلصة خطوة أساسية صوب الحصول على مسامحة الجمهور المعني.

وتعتمد الاستجابة الفاعلة التي تعقب الأزمة مباشرة في الساعات أو الأيام الأولى على مرونة وسرعة استجابة المواطنين ، والجهات التنفيذية ، والقيادة المسؤولة . وتعد القدرة السريعة على استعادة النشاط خاصية أساسية للنظام السليم تركز على الصحة الاجتماعية (Societal Health) ممثلة بالموارد والتجربة والجودة المنظمية وفي الأتي استراتيجيات تعزيز المرونة الاجتماعية (Societal Resilience) Boin (& McConnell, 2007:55):

- تحديد وتدريب أفراد يمثلون المستجيبون الأوائل لأجل تولي المبادرة بطريقة مستقلة وفاعلة في الظروف الصعبة عند انهيار الهياكل القيادية ، وأن تركز قراراتهم على قيم جوهرية .

- تطوير خطة مستمرة تساعد المنظمات على إنشاء مراكز عمليات في موقع خارجي مدعم بتقانة المعلومات، مع التشجيع على الاستجابة الأولية في ظل تغطية إعلامية ايجابية .
 - العمل مع الهيئات المحلية وبمشاركة الحكومة ومنظمات الأعمال والمواطنين والأعلام بما يسهل استجابة الجماعة أو المجتمع العفوية للأزمة .
 - التخطيط والتدريب المستمر والشمولي على سيناريوهات ذات حلول ممكنة وبمشاركة الشركاء المحتملين في منطقة محتملة .
 - العمل مع القطاع العام والخاص على إصلاح الأضرار .
 - التدريب على ومحاكاة خطط الطوارئ للمنظمات الخاصة والعامة وبشكل نظامي لتعزيز الفهم والثقة المتبدلة ، ويمكن أن تنفذ داخليا" أو بالاستعانة بمنظمات خارجية .
 - تدريب قادة المنظمات والقادة السياسيين على السلوك المرن أوقات الأزمات . ينبغي تضمين أي إستراتيجية المنهج الإسلامي للرسول الأعظم (ﷺ) في إدارة الأزمات .
 - كما يشترط في إدارة الأزمة من وجهه نظر الشريعة الإسلامية
- عدة أمور منها : (البلداوي، 2000: 1-2)**
- أن يكون مرجع إدارة الأزمة نابع من كتاب الله وسنة رسوله (ﷺ)
 - الاستعانة والتوكل على الله سبحانه وتعالى والثقة به والثقة النفس .
 - الابتكار والإبداع بما يثير الحماس والدافعية.
 - اختيار بديل حل الأزمة بما يحقق مصلحة البلد والفريق .

- الصبر والثبات والتفاؤل.
- التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنة التي لم يبتعد عنها الرسول (ﷺ) وقت الأزمات.
- الشجاعة لأعضاء وقائد فريق إدارة الأزمة .
- التجانس والتعاون بين الأفراد داخل فريق الأزمة.

8. القيادة في الأزمة :

ينبغي أن يكون مدير فريق إدارة الأزمات قائداً يتحلى بالصفات

الآتية: (البلداوي ،2006: 1-2)

- الثقافة السياسية والعسكرية والأمنية.
- الخبرة في الإدارة .
- الذكاء وسرعة البديهة.
- القدرة في التأثير في الأفراد .
- التفكير الإبداعي بوضع سيناريوهات وفرضيات لحل الأزمة .
- القدرة على حل المشكلات الطارئة الناتجة من الأزمة والسيطرة عليها .
- أخذ مشاورة وخبرات الآخرين والاستفادة من النقاط المهمة .
- قدرة الاتصال بالآخرين وتكوين علاقات ايجابية للتأثير في الخصم .
- أجادة فن الحوار وامتلاك القدرة على الإقناع ولاسيما مع صانعي الأزمة
- الرغبة والحماس في العمل .

ويمكن استخدام قائمة الصفات الآتية التي تمثل أداة لتقويم فاعلية الفرد كقائد، على مقياس من عشره درجات (1-10) إذ يقوم القائد بتقويم نفسه أولاً ، ثم يتم تقويمه كقائد من المرؤوسين وستمثل العلامات الحقيقية، تلك

التي يؤشرها من يقودهم وليس التي سجلها لنفسه ، إذ أننا فاعلون بقدر إدراك العاملين لنا (كوكس ، وهوفر ، 1993:139-140).

الصفات القيادية الدرجة .

1. مقاييس عالية للأخلاقيات الشخصية
2. مستوى مرتفع من النشاط
3. جيد في أنجاز الأولويات
4. شجاع (مستعد للمجازفة)
5. العمل الجاد بتفان والتزام
6. مبدع وغير تقليدي
7. محدد لأهدافه
8. الحماس الملهم المعدي
9. واقعي ومحنك
10. الرغبة في مساعدة الآخرين على النمو والنجاح .

علامة القيادة الكلية.

هذا من جهة ومن جهة أخرى أهمية تجنب القائد لأمراض أو باثولوجيات -Pathologies- القيادة والتي تشمل ,oin & McConnell (2007:55):

- لالتصاق بالخطأ .
- انتظار جميع الحقائق والأرقام قبل صنع القرارات الحاسمة .
- التصرف كما لو أن هيكل السيطرة والقيادة لازال قائما" .
- انتظار المساعدة الخارجية .

- نشر الشائعات غير الصحيحة .
- البدء بلعبة اللوم .
- توبيخ العامة .
- معاملة الأعلام كعدو .

الاستنتاجات .

- تمثل الأزمة لحظة تحول مصيرية فاصلة بين الموت والحياة ، وبين الحرب والسلم ، وبين الفشل والنجاح.
- يستدعي التعامل مع الأزمة تجاوز الطرائق المعتادة في الحل إلى أخرى مبدعة .
- تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة .
- يؤثر نمط السلوك السلبي للمديرين بعد حدوث الأزمات التي تخلف ضحايا ، في مستوى الاستياء العام ومن ثم حجم التغطية الإعلامية اللازمة ، كما يعيق إعادة بناء الثقة والمصداقية.
- يترافق مع الأزمة الأساسية عدة أزمات إعلامية و سيكولوجية وفنية.
- العلاقة بين المنظمة ووسائل الأعلام تكون حرجة أثناء الأزمة ، إذ تحدث الأزمة في مناخ من اللا التأكد مما يؤدي إلى فقدان الثقة وانتشار الشائعات .
- يختلف النموذج الإسلامي في إدارة الأزمة بمنطلقاته الفكرية ومركزاته القيمية وجوانبه الروحية .

التوصيات :

- وضع كل من (Boin & McConnell, 2007:55-56) جملة مهام ينبغي أن يتعلمها ويؤديها القائد قبل حدوث الأزمة أو الكارثة، تصلح لأن تكون توصيات مهمة ومنها :
- توفير خبراء الأزمة قبل وقت سابق من أجل بناء علاقات الثقة المطلوبة واتخاذ القرار الحاسم.
 - تحديد الشركاء من المنظمات أو الدول القادرة على المساعدة ، أذ قد يتعطل عمل المنظمات الرسمية أثناء الأزمة .
 - التدريب على التقييم المعلوماتي والموقف بشكل مناسب وفوري وكيفية التعامل مع الشائعات، وتقييم الواقع والموارد المتاحة .
 - دعم وتسهيل نشوء روابط أو حلقات تنسيق غير رسمية تلتقي فيها التدفقات المعلوماتية ولا سيما تلك التي يطورها المواطنون وخدمات الطوارئ .
 - حشد المساعدة الخارجية وتنسيق جهودها إلى منطقة الأزمة أو الكارثة ، سواء كانت مقدمة من الجيش أو منظمات اجتماعية أو خارجية أو دول ، وأن لم تتلائم أعمالهم مع هياكل السيطرة والقيادة المتبعة .
 - أهمية تعلم القادة كيفية العمل مع الأعلام بل إدارة الأعلام (MediaManage) . إذ تحطم الأزمة مفهوم وتوقعات الأفراد عن كيف يعمل العالم ، لذا ينبغي أن يوضح القادة إلى أين يتجه المجتمع، مع تقديم الإطار الذي يرسخ تفكير وأفعال الأفراد على أرض الواقع .

- العمل على إعادة البناء واستعادة النشاط الطويل الأمد باختيار الشركاء الكفؤين وموازنة شروط السرعة والخبرة .

إضافة إلى توصيات أخرى ومنها :

- تدريب القادة وإكسابهم المهارات الخاصة بإدارة الأزمة وخصائص السلوك الإنساني المناسب المبني على قيم جوهرية لإعادة بناء الثقة وبسرعة .
- توفير مستلزمات الصحة الاجتماعية وفي مقدمتها الموارد ، والتدريب على سيناريوهات الأزمة ومحاكاة الخطط الموضوعة عند انهيار الهياكل القيادية بما يضمن مرونة وسرعة استجابة المواطنين والجهات الحكومية.
- إنشاء مراكز عمليات متقدمة مهيأة لأن تأخذ زمام المبادرة في مثل هذه الحالات .
- العمل مع الأعلام وأصحاب المصالح والجمهور المعني من خلال اتصال فاعل ، واختيار كفوء لمتحدث رسمي مدرب جيدا" وعالي المصداقية لإرسال رسائل موثوقة متجانسة وصريحة ومستمرة وواقعية وفورا" ، للتغلب على الشائعات والقلق المتوقع ، وإعادة الإحساس بالسيطرة لدى الضحايا.
- تحدث الأزمات بسرعة لذا ينبغي أن تكون الاستجابة فنيا" وإعلاميا" وسلوكيا" فورية وسريعة .
- عدم التهرب من المسؤولية وذلك بالتعامل المباشر مع الضحايا ووضع قاعدة أساسية لتحديد الأضرار والتعويضات تتسجم مع توقعات المجتمع.

- المشاركة مع المنظمات المحلية والحكومية وجميع قطاعات المجتمع من أجل تقليل حجم الأضرار واستعادة النشاط.
- المراجعة الموضوعية للأزمات الماضية والتعلم من الأخطاء ، ومن الأزمات المشابهة أين ما تحدث من أجل الأعداد السليم لخطط كفاءة مستقبلية .
- أهمية استنباط الحلول من المنظور الإسلامي والقواعد التي يرتكز عليها في إدارة الأزمات، بعد تشخيص الأسباب لتلك الأزمات استناداً إلى المنهج الإسلامي .