

الفصل الثامن أساليب التعامل مع إدارة الأزمات

الوصايا العشرة للتعامل مع الأزمة^(١):

وهي تمثل الدستور الإداري الذي يتعين على متخذ قرار أن يعيه جيداً عند التعامل مع أي أزمة تواجهه، وأن لا يتناسى أو يتجاهل إحدى هذه الوصايا شديدة الأهمية والخطورة، وهذه الوصايا العشر هي:

١. توخي الهدف.
٢. الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة.
٣. المباغثة.
٤. الحشد.
٥. التعاون.
٦. الاقتصاد في استخدام القوة.
٧. التفوق في السيطرة على الأحداث.
٨. الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات.
٩. المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث.
١٠. استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ممكناً.

القواعد السبع لإدارة الأزمات:^(٢)

١. احذر الكذب واحذر نشر كل الحقائق أمام كل الناس: لا تنس أنه خلال الأزمة يكون الناس على استعداد تام لتصديق الأسوأ، فأبي محاولة للكذب ستبدو واضحة للعيان. احذر أيضاً أن تقع في مصيدة الإدلاء بكل الحقائق، بل أقصر هذا على مجموعة معينة من أولي الثقة.

(١) محسن احمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص ٩٨

(٢) محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص ٧٨

٢. لا تضع نفسك محل المتهم الذي يطلب البراءة، وإلا سيطالب الناس برأسك. الأجدر أن تعرض بشجاعة قدرتك على إنقاذ الموقف والوعد بتصحيح الأخطاء مع اتخاذ خطوات فعلية لذلك.

٣. كن مركزياً في صناعة القرار وتنفيذه، على أن يكون الرأي شورى بين أكبر عدد ممكن من ذوى العقل الراجح.

٤. تعزيز العلاقات وقنوات الاتصال مع الخصوم ومع المساندين وتوسيع دائرة المساندة.

٥. إدارة الأزمات هي إدارة لسمعة الشركة أو الدولة واسمها في المقام الأول.

٦. التوقع والمبادرة وعدم التهاون في إطفاء جميع الحرائق المشتعلة حتى الصغيرة منها.

٧. تبني منهج المبادرة لا منهج رد الفعل في التعامل مع الأزمة
الإدارة بالأزمات. هي فعل أو رد فعل إنساني يهدف إلى التوقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مديره. وهي تمثل ظاهرة افتعال أزمة عرضية للتمويه وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الضغوط التي تؤثر على الأفراد وتسبب لهم حالة من عدم التوازن هامة وقتية.

الفرق بين الإدارة بالأزمات وإدارة الأزمات. الفرق قائم وكبير بين كل منهما فإدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتدادها للتغلب على الأزمة وأيضاً في هذا الامتداد في حين أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري.^(١)

(١) محسن احمد الخضير، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣

ويشير آخرون أن مصطلح إدارة الأزمات يشير إلى (طريقة السيطرة على الأزمة أما مصطلح الإدارة بالأزمات فيشير إلى السيطرة على موقف ما بافتعال الأزمات) ^(١). فالإدارة بالأزمات هي (فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مديرة) ^(٢) والواقع أن هذا الأسلوب يقابله أسلوب آخر من قبل الطرف المقابل وهو إدارة الأزمات، إذ أن هذا الوقت المتأزم الذي خلقه الطرف الأول يستدعي قيام الخصم بتكثيف جميع إمكانياته وتسخير كامل قواه للخروج من هذه الأزمة بمكاسب أو بأقل الخسائر) ^(٣)

شروط نجاح الإدارة بالأزمات. ^(٤)

أ. وجود تفاوت كبير في ميزان القوى لصالح مدبري الأزمة مما يضطر المستهدف بها إلى التسليم بمطالبة تجنباً للصراع.
ب. في كل الأحوال يظل الهدف النهائي للإدارة بالأزمات عدم تحويلها إلى صراع سافر.
ج. إن الإدارة بالأزمات لا تعني بالضرورة قدرة مدبر الأزمة بالسيطرة على التطورات ففي كثير من الأحيان يغلق زمام السيطرة من مفتعل الأزمة أهداف الإدارة بالأزمات. ^(٥)

أ. تفتيت الانتباه إلى قضايا سطحية.
ب. السعي نحو السيطرة على بعض المواقف.
ج. وسيلة لتمويه وإخفاء المشاكل.
د. التحول من موقف الهجوم إلى الدفاع.

(١) احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ٢١

(٢) عباس رشدي العماري، مرجع سبق ذكره، ص ١٩

(٣) فهد احمد الشعلان، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢

(٤) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره

(٥) المرجع السابق

أساليب واستراتيجيات التعامل مع الأزمات.

إن التعامل مع الأزمات يحتاج من متخذ القرار إلى رسم وإعداد سيناريوهات بديلة متعددة المواقف، وهي عملية ليست سهلة خاصة عند إعداد سيناريو للتعامل مع أزمة لم تحدث بعد ولا يعلم إلا الله مداها أو مكانها أو عناصرها، ومن ثم فالسيناريو ما هو إلا أحد طرق الحماية والوقاية من الأزمة، وكلما نجح مدير الأزمات في جعل المجتمع لصالحه كلما كانت قدرته مرتفعة في معالجة الأزمة التي يواجهها وإدارتها بالشكل الذي يجنب الكيان الإداري أية خسائر محتملة وفي نفس الوقت الاستفادة من إيجابيات الأزمة في زيادة تلاحم أفراد المجتمع، ورفع مستوى مساعدتهم له في احتواء الأزمة وتعدد أساليب التعامل مع الأزمات، ويحدد اختيار أي منها، وفقاً للإمكانيات المتوافرة والمتاحة، والتحديد الدقيق لمسارات الأزمة والتحول التي قد تطرأ عليها والنجاح في التعامل معها مشروط بالاختيار السليم لإستراتيجية المواجهة ومنهجها، والذي يجب أن يحقق القدرة على التكامل بين مختلف المجالات: السياسية والاقتصادية والإدارية، ويوفر مناخ التفاهم والمشاركة الفعالة لجميع المستويات والاختصاصات الوظيفية في الكيان الإداري أو المؤسسة أو الدولة. أما أساليب التعامل مع الأزمات فيمكن تقسيمها إلى الأقسام التالية:

أ. أساليب التعامل مع الأزمات. هناك عدة أساليب للتعامل مع الأزمات

أهمها^(١)

(١) الأسلوب القهري. ويقصد به استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه، ويتضمن هذا الأسلوب عدم الرضوخ لمطالب الخصم مهما كان حجم التهديد لذا فهو يعتمد على قدرة الأجهزة الأمنية على تحمل الخسائر وإيقاع العقاب الرادع على الخصم.

(٢) الأسلوب التساومي. ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمة والأصل أن المفاوضة والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه.

(١) فهد احمد الشعلان، مرجع سبق ذكره، ص، ٦٥

(٣) الأسلوب التنازلي. ويعني الرضوخ إلى مطالب الخصم في سبيل إنهاء الأزمة وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك.

ب. استراتيجيات وأساليب التعامل مع الأزمات. هناك عدد من الاستراتيجيات والطرق والأساليب التي تدخل ضمن مفهوم التعامل مع الأزمات، ومن هذه الأساليب والطرق والإستراتيجيات ما يلي:

أولاً: الطرق والأساليب التقليدية^(١)

هنالك عدة أساليب وطرق جرت العادة استخدامها وهي طرق متعارف عليها ومن أهمها الآتي: انظر الشكل:

الشكل رقم (٥/٢) الطرق والأساليب التقليدية



(١) إنكار الأزمة. وهي أبسط الطرق التقليدية حيث يعلن المسئول أو متخذي القرار بأنه لا يوجد أزمات ويرفض الاعتراف بوجود الخلل،

(١) محمد إبراهيم الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص، ١١٠

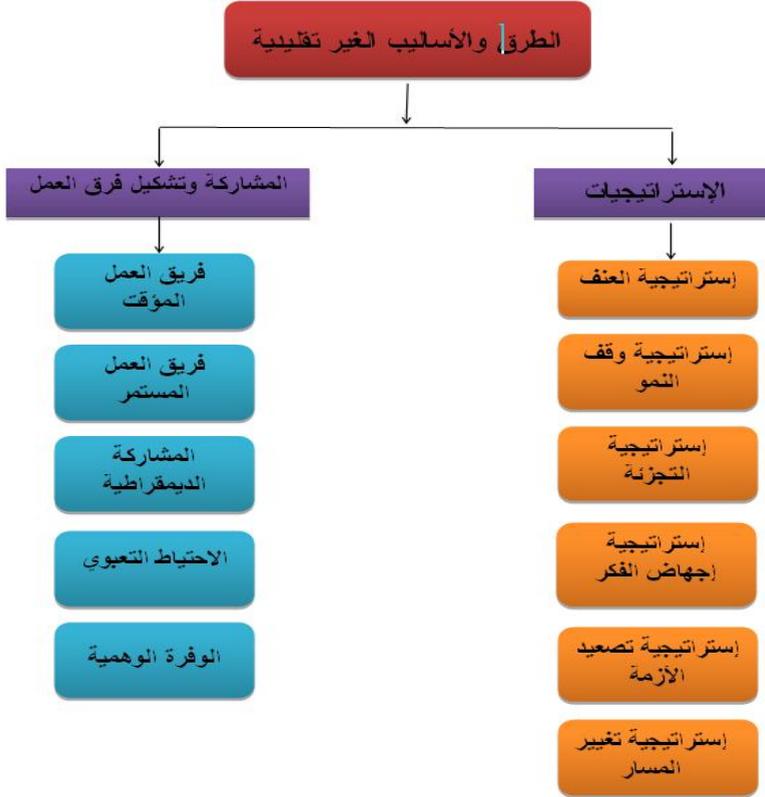
منكرا حدوث الأزمة ومن خلال الإصرار على ذلك يمكن السيطرة على الموقف.

- (٢) تأجيل ظهور الأزمة. تمثل نوعا من التعامل المباشر للأزمة بهدف تدميرها ومن خلال عنف التعامل والمواجهة، سواء مع إفرازاتها أو أسبابها
- (٣) بخس الأزمة. محور هذه الطريقة هو التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعين أولا الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلا ولكنه حدث غير هام وتستخدم هذه الطريقة عدة أدوات شديدة التأثير والفاعلية تؤدي جميعها إلى القضاء على قوى صنع الأزمة بطرق مختلفة
- (٤) تنفيس الأزمة. يطلق عليها تنفيس البركان وينظر إلى الأزمة على أنها بركان على وشك الانفجار ولهذا فإنه يتعين لتنفيس الأزمة إجراء فتحات جانبية حول فوهة الأزمة تكون بمثابة تنفيس للضغوط الداخلية.
- (٥) تفرغ الأزمة. لاشك أن تعدد مسارات الأزمة يحد من خطرها ولذلك يمكن أن تنفخ إلى ثلاث مراحل أساسية أولها مواجهة عنيفة للقوى الدافعة للأزمة وتحديد المدى تماسكها أما المرحلة الثانية فتحدد خلالها أهداف بديلة لكل اتجاه فرعي من اتجاهات الأزمة ليسهل التعامل مع كل منها على حده وفي المرحلة الثالثة تبدأ عملية استقطاب كل تلك الاتجاهات ومفاوضتها في إطار رؤية شاملة.
- (٦) عزل القوى الفاعلة في الأزمة. تنشأ نتيجة وجود قوى معينة عملت على إحداث الأزمة وتضعيد الضغط الازموي حتى يأتي تأثيره في إحداث خلل أو عدم توازن في الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة ويكون عزل الأزمة عن طريق إرسال أشخاص سرا إلى نطاق عمل الأزمة لتحديد القوى التي سببتها وعزلها عن مركز الأزمة وعن مؤيديها.
- (٧) إخماد الأزمة. وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يضعها التيار الازموي وبدون مراعاة لأي مشاعر أو قيم، وعادة لا يتم اللجوء إلى هذه الطريقة إلا عندما تكون الأزمة وصلت حد التهديد الخطير المباشر للكيان الإداري وان استمرارها كفيل بانتهيار بنية الكيان الإداري.

ثانياً: الطرق والأساليب الغير تقليدية^(١)

نظراً لصعوبة التعامل مع الأزمات وللخروج منها بأفضل السبل تم استحداث طرق وأساليب غير تقليدية للتعامل مع هذه الأزمات ومن أهمها ما يلي: انظر الشكل:

الشكل رقم (٦/٢) الطرق والأساليب غير التقليدية



(١) الاستراتيجيات. وهي تتراوح بين العنف ووقف النمو والتصعيد وعلى

النحو الآتي:

(أ) إستراتيجية العنف. يتم استخدام هذه الإستراتيجية في الأحوال

التالية:

(١) فهد احمد الشعلان، إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص ٦٦

(١) المواجهة مع الأزمة المجهولة.

(٢) المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم.

(٣) الانتشار السريع للأزمة في عدة اتجاهات.

(ب) إستراتيجية وقف النمو. وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ قبول

الأمر الواقع، وبذل الجهد لمنع التدهور وضمان عدم الوصول إلي درجة

الانفجار وتستخدم هذه الإستراتيجية في الأحوال التالية:

(١) المواجهة مع قوى ذات حجم ضخم ومتشعب.

(٢) قضايا الرأي العام والجماهير.

(٣) الإضرابات العمالية.

(ج) إستراتيجية التجزئة. وتقوم هذه الإستراتيجية على محاولة التحليل

الدقيق والشامل للأزمات ذات الكتلة الكبيرة وتحويلها إلي أجزاء أو

أزمات صغيرة يسهل التعامل معها، وتركز هذه الإستراتيجية على التالي:

(١) ضرب الروابط المجمعَة للأزمات لتجزئتها.

(٢) تحويل العناصر المتحدة إلي عناصر متعارضة.

(د) إستراتيجية إجهاض الفكر. بما أن الفكر يقف وراء الأزمة في

صورة قيم واتجاهات معينة يمثل تأثيراً على شدة الأزمة، وهذه

الإستراتيجية تقوم على إجهاض هذا الفكر والتأثير عليه لكي يفقد

أهميته

(هـ) إستراتيجية تصعيد الأزمة. وتهدف إلي الإسراع بدفع القوى

المشاركة في صناعة الأزمة إلي مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم

وتسرع بوجود الصراع بينهم.

(و) إستراتيجية تغيير المسار. تهدف هذه الإستراتيجية إلي التعامل مع

الأزمات الجارفة التي يصعب الوقوف أمامها، وتركز على محاولة ركوب

عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة، ثم تغيير مسارها

وتحويلها إلي مسارات بعيدة عن اتجاهات الأزمة.

(ز) إستراتيجية احتواء الأزمة. ويعتمد على محاصرة، وغالباً ما يتبع

هذا الأسلوب في الأزمات العمالية، ويتم الاحتواء على عدة مراحل إبداء

التفهم والإنصات الذكي لقيادات الأزمة. ومطالبتهم بتوحيد رغباتهم وتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار والتفاوض مع اللجنة والتوصل إلى حلول وسط ترضي الجميع.

(٢) المشاركة وتشكيل فرق العمل^(١)

(أ) فريق العمل المؤقت. يتم تشكيلة بهدف التعامل مع أزمة محددة بذاتها

(ب) فريق العمل المستمر. يتم تشكيل فريق عمل دائم للتعامل مع الأزمات من خلال أشخاص مختارين بعناية ودقة ومن مختلف التخصصات.

(ج) المشاركة الديمقراطية. يتعين الإفصاح عن الأزمة في حالة اللجوء إلى هذه الطريقة موضحاً مدى خطورة الأزمة ومداهما وعن الخطوات التي اتخذت في سبيل التعامل مع تلك الأزمة وطلب المشاركة الفعالة لإنجاح الخطة لمواجهة تلك الأزمة.

(د) الاحتياط التعبوي. تقوم هذه الطريقة على تحديد المناطق الضعيفة التي يمكن لعوامل الأزمات اختراقها ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزا إضافيا لمواجهة تلك الأزمة

(هـ) الوفرة الوهمية. وهي احد الأسباب النفسية التي يلجأ إليها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات بخلق انطباع لدى الجماهير بان هنالك وفرة حقيقية في السلع أو الأموال التي يتدافعون عليها الناس وان لا مبرر لذلك التدافع.

الأسلوب العلمي للتعامل مع الأزمات. الأسلوب العلمي هو الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة ويمر بعدة خطوات متكاملة ومترابطة وتتمثل في الآتي:^(٢)

(١) عبد الله سليمان العمار، إدارة الأزمات والكوارث في عصر تقنية ونظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٤ بتصرف

(٢) محسن الخضيري، إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي، مرجع سبق ذكره، ص، ٢٦١

١. تقدير الموقف الأزموي. في ظل الضغط والتوتر الشديد الذي يسيطر على جو الأزمة، فإن مدير الأزمة أو الجهات التي تتعامل مع الأزمة بحاجة إلى تقدير سليم يحدد أبعاد وجوانب الموقف الأزموي. بمعنى آخر خلال تقدير الموقف الأزموي يجب تحديد تصرفات القائمين بالأزمة، وإيضاح العوامل المشتركة والمؤثرة في الموقف حسب درجة خطورتها، ففي بعض الأحيان لا يكون هناك تقدير سليم للموقف، أو للملابسات الأزمة، والأطراف الداخلة فيها، ومن شأن عدم التقدير السليم للموقف الأزموي أن يفقد الكثير من الفرص التي يمكن من خلالها حل الأزمة أو التخفيف من حدتها.

٢. تحليل الموقف الأزموي. يستهدف تحليل الأزمة استنتاج المصالح الكامنة فيها، أي تلك المصالح الخاصة بالذين قاموا بإحداث الأزمة، وصولاً إلي مكوناتها، ومن ثم البحث عن العوامل المساعدة على إيجاد الأزمة، ومدى تأثير كل منها وتأثيره فيها، ثم تحليل أسباب التوتر القائم، وتحليل نقاط القوة والضعف في الأزمة، والوقوف على طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة وأعباء استمرارها، ومدى تأثيرها، فإذا تم تحليل الموقف الأزموي بالصورة الصحيحة من حيث المعلومات، وتأثيرات الموقف، وكافة الملابسات الأخرى، فإن هذا من شأنه الإحاطة بكافة خيوط الأزمة والإمساك والتحكم بها انظر الشكل رقم (٧ / ٢)

٣. التخطيط العلمي والمتكامل للتعامل مع الأزمة. وهذه المرحلة هي مرحلة رسم السيناريوهات، ووضع الخطط والبرامج، وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها. ويتيح التحليل الكامل للبيانات المحصلة كافة إعداد الخطط والبرامج والقوى، اللازمة لمواجهة الأزمة، وتتطلب خطة مواجهة عدة إجراءات لتوفير الحماية اللازمة لكل مجالات الأزمة.

٤. التدخل لمعالجة الأزمة. يتم التدخل لمعالجة الأزمة بعد أن تم الإعداد الجيد، وإجراء الحسابات الدقيقة عن كل شيء متعلق بالأزمة، وتتضمن معالجة الأزمة مهام أساسية وأخرى ثانوية وتكميلية. تتمثل الأولى في

المواجهة السريعة، والاستيعاب، وتحويل مسار القوى الصانعة للأزمة. بينما تتمثل المهام الثانوية في عمليات تهيئة المسارات، وتقديم التأييد المطلوب إلى الفريق المكلف بالمواجهة، سواء كان تأييداً علنياً مؤثراً أو خفياً، ووفقاً لما تمليه الحالة وتقتضيه المعالجة. أما المهام التكميلية، فتتمثل في إزالة الآثار الناتجة من عملية المواجهة، ومحاولة إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة. إن التعامل مع الأزمات لا شك أنه يتطلب بصيرة استرشادية، وقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وبما يتلاءم مع طبيعة الموقف، والظروف والإمكانات والأدوات، والوقت المسموح به والمحدد للتعامل مع الأزمة لوقف تناميها، وذلك تتحدد لعملية التعامل مع الأزمات أهداف يتعين الوصول إليها، ويجب أن توضع هذه الأهداف نصب أعين كافة الأجهزة الحكومية التي لها الدور الكبير والمميز في التعامل مع الأزمات نظراً لامتلاك الدولة القوة والإمكانات التي تستطيع احتواء الأزمة والتخفيف من حدتها.

التجهيزات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمات^(١)

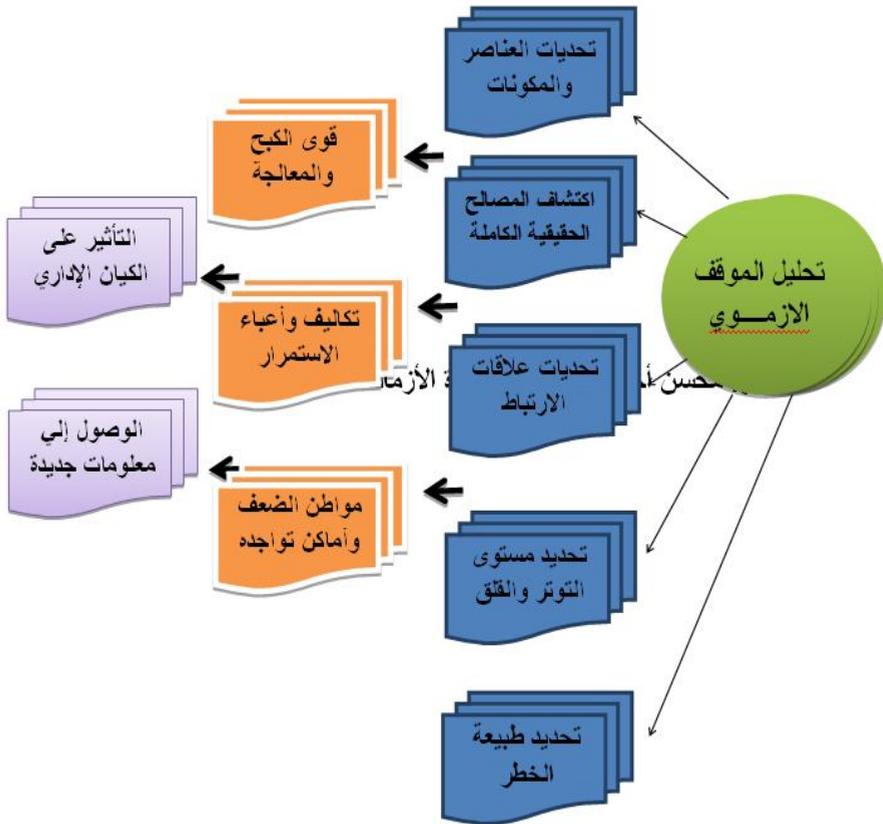
يحتاج التعامل مع الأزمات إلى توفير تجهيزات مختلفة حتى يمكن النجاح في إدارة الأزمة وبالشكل الذي يحقق الأهداف المطلوبة ولعل أهم هذه التجهيزات الآتي:

١. غرفة عمليات إدارة الأزمات. وتقوم الدول الكبرى بتجهيزها بالكمبيوتر ووسائل الاتصال والمراقبة والتصنت والتشويش والتشفير ومؤمنه ضد أي حريق، وأحياناً توضع على سيارات متحركة لتكون قريبة من موقع الأحداث أو طائفة في حالة الدول المتقدمة.
٢. الإعلام. وهو أشد خطورة وفاعلية وأداءً لصنع الأحداث والتأثير على مجرياتها وعلى اتجاهاتها، وذلك لما يتوفر للإعلام من قدرات هائلة تساعد على الانتقال السريع واجتياز الحدود وتخطي العوائق.

(١) محمود جاد الله، إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص، ٦٧

٣. أدوات التأثير. وذلك لوقف تصاعد الأزمة أو التعامل معها والقضاء عليها، ومن أهم هذه الأدوات الاجتماعات الشخصية، وعقد المؤتمرات والمحاضرات واستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية

٤. أدوات الامتصاص. وهو استيعاب الأزمة، ومن أدوات الاعتراف بها واللجوء لحل وسط خاصة في مسائل التعويض المادي المناسب، أو إعادة الحقوق لصحابها وكذلك التحكم والاحتكام إلى أطراف خارجية محايدة أو تغيير القيادات الفاسدة التي شوهت النظام



الشكل رقم (٢ / ٧) جوانب وأبعاد عملية تحليل الموقف الازموي
المصدر: محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات