

## الفصل الأول

### إدارة الأزمات

#### مفهوم إدارة الأزمات:



#### ما هي الأزمة؟

أورد جبر تعريفاً جيداً للأزمة أنها "تعني تهديداً خطراً متوقعاً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار. تعريفاً آخر للأزمة أوردته منى شريف بأنها موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويتضمن قدرًا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة. أيضاً عرفها عليه بأنها توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن. من خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم الأزمة نجد أنها تعني اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة ويهدد بقائها وغالباً ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها.



### سمات الأزمة:

أورد جبر عدة سمات للأزمة منها:

1. الإدراك بأنها نقطة تحول.
2. تتطلب قرارات سريعة.
3. تهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها.
4. فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث.
5. تتميز بضغط عامل الوقت والشعور بالضبابية والاضطراب مما يولد القلق.

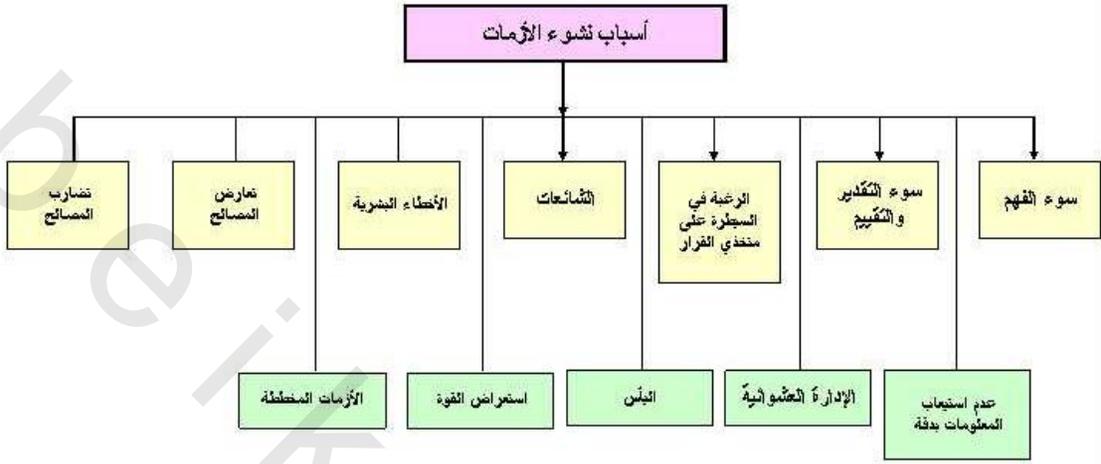
إنها أسلوب لتجنب الطوارئ والتخطيط لما لا يمكن تجنبه وكيفية التعامل مع تلك الطوارئ عند حدوثها حتى يمكن تلطيف نتائجها المدمرة.

وهي نشاط هادف يقوم به المجتمع لتفهم طبيعة المخاطر الماثلة لكي يحدد ماينبغي عمله إزاءها واتخاذ وتنفيذ التدابير للتحكم في مواجهة الأزمات وتخفيف حدة وآثار ما يترتب عليها حيث إن النشاط الهادف يتصل بوظيفتين مهمتين هما: - ( الإدراك - التحكم )

### الإدراك:

ينبغي على استيفاء المعلومات لتحديد حجم النشاط أو الخطر واستكشاف البدائل للمواجهة وتقييم الموقف ( عند نهاية الأزمة، لتحديد قدر النجاح الذي تحقق التحكم فيتصل بتقييم التدابير

الهادفة وتنفيذها لدرء حدة الخطر أو تخفيفها وما يترتب على ذلك من آثار.



تُعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يُصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة.

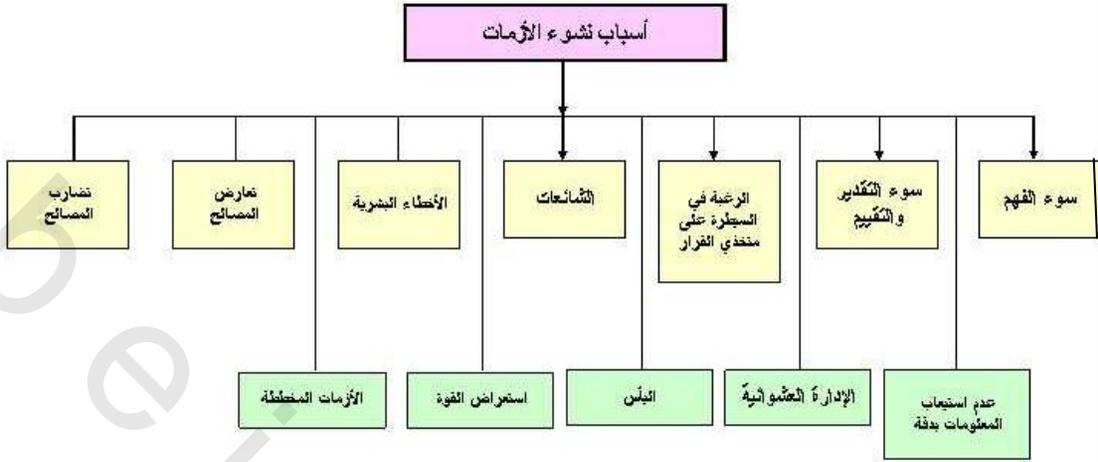
كما أن الأزمة تعبر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية من "دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة" تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية؛ إذ تعتبر الأزمة تحدياً وصراعاً بين متخذ القرار وبين القوى الصانعة للأزمة مرافقة لقلق أو قوى ضاغطة وتهديد أمن الكيان الإداري.

## مفهوم إدارة الأزمات

تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، وإن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد وهو "كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها" وإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته ولكنه متفق في معناه فيعرف الباحث البريطاني (ويليامز) إدارة الأزمات "بأنها سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها".

في حين يرى الخبير الإداري د. ماجد شذود أن إدارة الأزمات يجب أن تنطلق من إدارة الأزمة القائمة ذاتها وتتحرك في إطار الاستراتيجية العامة للدولة، وهذا يتطلب تحديد الأهداف الرئيسية والانتقائية للدولة خلال الأزمة والتحليل الاستراتيجي المستمر للأزمة وتطوراتها والعوامل المؤثرة فيها، ووضع البدائل والاحتمالات المختلفة وتحديد مسارها المستقبلي من خلال التنبؤ والاختيار الاستراتيجي للفرص السانحة وتحاشي أمر المخاطر التي تحملها الأزمة أو التقليل منها حيث يتطلب ذلك معلومات وافرة ومعطيات مناسبة وإدارة رشيدة.

## عوامل نشوب الأزمة:

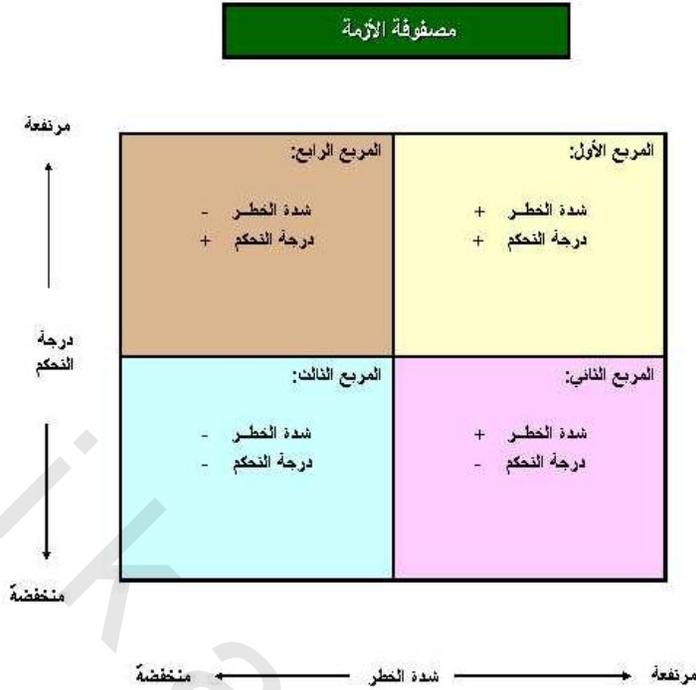


كما أن لكل شيء سبباً فإن هناك عوامل تتسبب في وجود الأزمة؛ فهي لا تنشأ مجزأة، وليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة.

## وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمة فمنها:

سوء الفهم والإدراك أو سوء التقدير والتقييم أو الرغبة في الابتزاز واستعراض القوة وتعارض المصالح، كما أن الأزمات تنشب من أجل الموارد كالمياه والغذاء والمراعي والصراع من أجل التوسع السكاني، وأزمات الانفجار السكاني، وأزمات النظام الرأسمالي والصراع الأيديولوجي والاجتماعي، والصراع على الأسواق ومصادر المواد الأولية، والصراع السياسي على السلطة بين الأحزاب المختلفة كذلك الصراع على الهيبة والنفوذ بالإضافة إلى الأسباب الاجتماعية والاقتصادية للصراع.

## خصائص الأزمة :-



لا يخلو شيء من صفات وخصائص تميّزه عن غيره ولعل من أهم خصائص الأزمة الأساسية هي:

1. المفاجأة العنيفة عند انفجارها.
  2. واستقطابها للاهتمام والتعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها.
  3. كذلك نقص المعلومات.
  4. وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار.
  5. وسيادة حالة من الخوف تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة.
  6. وهي مخاطر تضم انهيار الكيان الإداري، وانهيار سمعة وكرامة متخذ القرار داخل الكيان الإداري.
  7. والدخول في دائرة المجاهيل المستقبلية التي يصعب حسابها .
- ولذلك يرى الباحثون أنه بفعل المفاجأة وضيق الوقت والشعور

بالخطر الداهم والتوتر المرافق لاتخاذ القرار يكون تعريف قرار الأزمة بأنه قرار عادي في ظروف استثنائية، تؤثر سلباً عما ينبغي توفره في الظروف العادية من بيانات وتحليل هادئ وصياغة بدائل متأنية لاختيار البديل الأفضل منها حيث تتطلب مهارات إدارة الأزمة القيادة واتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية والمادية إلى جانب مهارات الاتصال ومهارات التفكير الإبداعي.

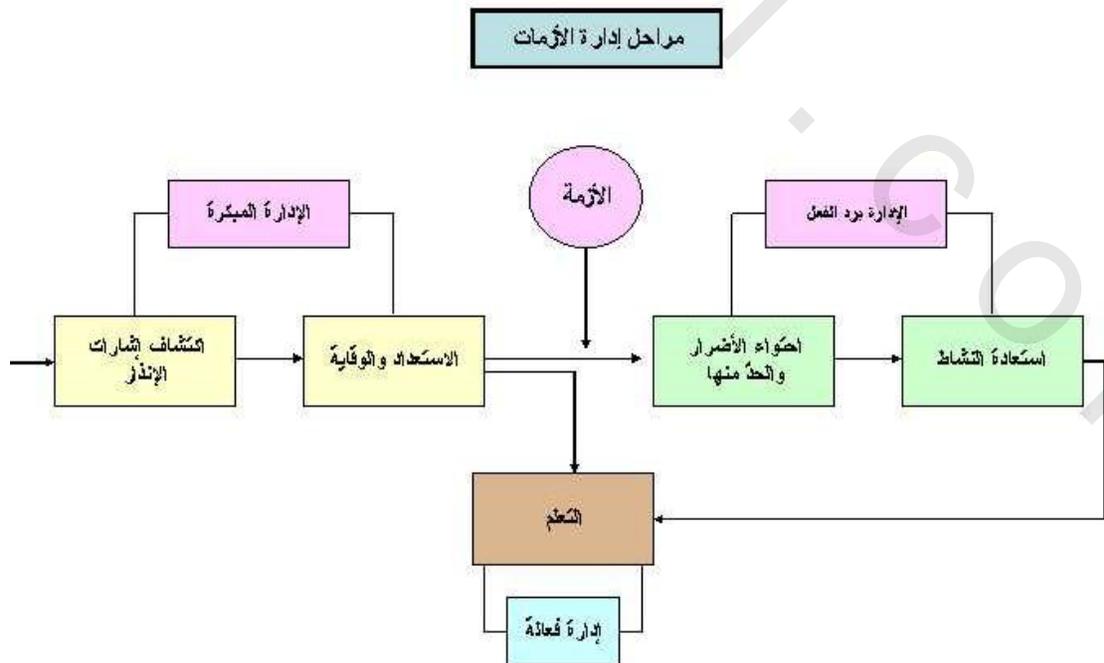
### وصايا للتعامل مع الأزمة:

يحتاج التعامل مع الأزمات لوصايا لا بد أن تُراعى، ولهذا يقدم الباحثون وصايا عشر للتعامل مع الأزمة، وهي:

1. توخي الهدف وتحديده في معالجة الأزمة.
2. والاحتفاظ بحرية الحركة
3. عنصر المبادأة والمباغثة
4. الحشد
5. التعاون
6. كذلك الاقتصاد في استخدام القوة والتفوق في السيطرة على الأحداث.
7. والتأمين للأرواح والممتلكات
8. المعلومات والمواجهة السريعة
9. التعرّض السريع للأحداث
10. استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ممكناً.

ويعتمد المنهج المتكامل للتعامل مع الأزمات على عدة مراحل كمرحلة الاختراق لجدار الأزمة.

1. ومرحلة التمرکز وإقامة قاعدة للتعامل مع عوامل الأزمة بعد اختراقها.
2. ومرحلة توسيع قاعدة التعامل.
3. ومد جسور ومجسات الاختبار.
4. ومرحلة الانتشار السريع لتدمير عناصر الأزمة، وشل حركتها.
5. مرحلة التحكم والسيطرة على موقع الأزمة.
6. مرحلة التوجيه لقوى الفعل الإداري الصانعة للأزمة في مجالات أخرى.



ويشير الباحثون إلى الطرق غير التقليدية كطريقة تفريغ الأزمة من مضمونها، وطريقة تفتيت الأزمات، وطريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل، وطريقة الوفرة الوهمية، وطريقة احتواء وتحويل مسار الأزمة، كذلك طريقة فرق العمل والاحتياط التعبوي للتعامل مع الأزمة، وطريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة وطريقة احتواء الأزمة أو تصعيدها.

هذا وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق، وعدم ترك بعض الأمور للصدفة، أو تجاهل بعض العناصر حيث يلعب إعلام الأزمة دوراً مزدوجاً إخبارياً وتوجيهياً في هذا المجال.

### تجهيزات لإدارة الأزمات: -

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

#### 1. غرفة عمليات إدارة الأزمات:

وتقوم الدول الكبرى بتجهيزها بالكمبيوتر ووسائل الاتصال والمراقبة والتصنت والتشويش والتشفير ومؤمنة ضد أي حريق، وأحياناً توضع على سيارات متحركة لتكون قريبة من موقع الأحداث أو طائرة في حالة الدول المتقدمة.

## 2. 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.

## 3- أدوات التأثير:

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

## 4 - أدوات الامتصاص:

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

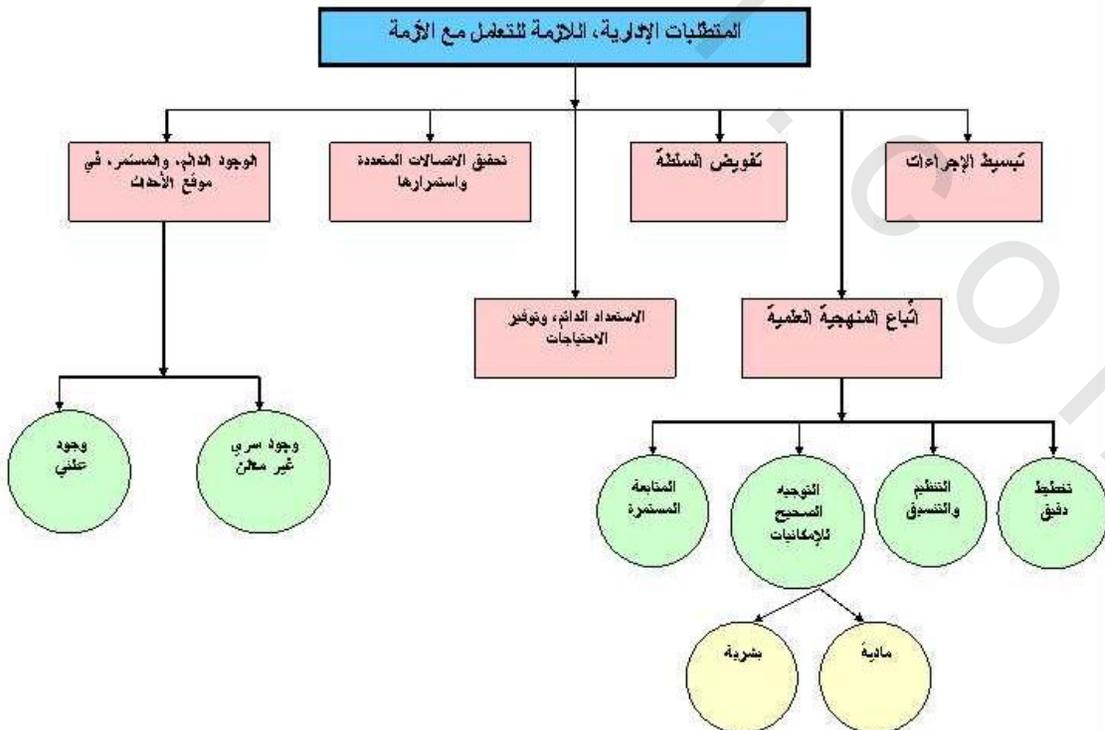
## 5 - احتياجات إدارية:

بالإضافة إلى ما تحتاج إليه إدارة الأزمات من تجهيزات تساعد في حل الأزمة فإن هناك إجراءات إدارية تساعد في التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات، ولعل أهمها تبسيط الإجراءات، وهو ما يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث ومعالجته بسرعة وبشكل سليم.

كما تحتاج إلى إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: من

تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة؛ فهي إدارة ذات طابع خاص لديها كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة، وعلى الجميع أن ينصاع إليها وينفذ أوامرها، وإلا وُجّه إليه أقصى العقوبات ودرجات العنف.

بجانب هذا تحتاج للتواجد المستمر في موقع الأحداث: حتى يكون متخذ القرار على بيئة كاملة بتطورات الأحداث سواء كان هذا التواجد سرياً أو على حسب طبيعة الأزمة وظروفها . كما توجد مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها عند إدارة أزمة دولية كتمديد الأهداف والحرص على عدم إحراج الخصم والتصعيد التدريجي للردع أو الخيارات المرنة وإتاحة الوقت الضروري للخصم للتدبر وتوسيع نطاق المشاورات وإحكام قبضة القيادة السياسية على القرار، وتوسيع قاعدة الدعم اللازم للقرار، وتحسين قرار الأزمة ضد المؤثرات الداخلية وتعزيز نظام الاتصالات.



## الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات :-

### فإدارة الأزمات:

تعنى كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات والأساليب البحثية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

أما الإدارة بالأزمات: تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه المنظمة.

### تعريف الأزمة :-

إن الأزمة هو حدث أو موقف مفاجئ يؤدي إلى تغير في البيئة الداخلية والخارجية للدولة ينشأ عنه تهديد لقيم أو أهداف أو مصالح أو أمن الدولة الخارجي أو الشرعية الدستورية ويتطلب سرعة التدخل والمواجهة للتحكم في تأثيراتها المختلفة المنتظرة المتوقعة.

### الأزمة حالة طارئة تتميز بثلاث عناصر هي:

- 1 -تهديد القيم أو الأهداف والمصالح القومية
- 2 -المفاجأة في التوقيت
- 3 -قصر الوقت المتيسر لاتخاذ القرار

### خصائص الأزمة:

#### التهديد :-

هو الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد من أجل الاستجابة لمطلب أو شروط محددة.

### أنواع التهديدات هي:

تهديد سياسي - تهديد عسكري - تهديد اقتصادي - تهديد ثقافي - تهديد اجتماعي

#### تهديد سياسي:

هو أفعال بعض الدول تجاه بعضها وذلك في شكل أقوال وتصريحات

#### تهديد عسكري:

و استخدام القوة أو التلويح باستخدامها.

#### تهديد اقتصادي:

هو فرض قيود على استيراد أو بعض السلع الهامة أو على التصدير لتهديد الدخل القومي للدولة.

#### تهديد ثقافي:

هو غزو البلاد فكريا عن طريق الإرساليات أو البعثات الأجنبية أو الأفلام والمسلسلات

#### تهديد اجتماعي:

هو التناقضات في المعتقدات الدينية للأفراد داخل الدولة

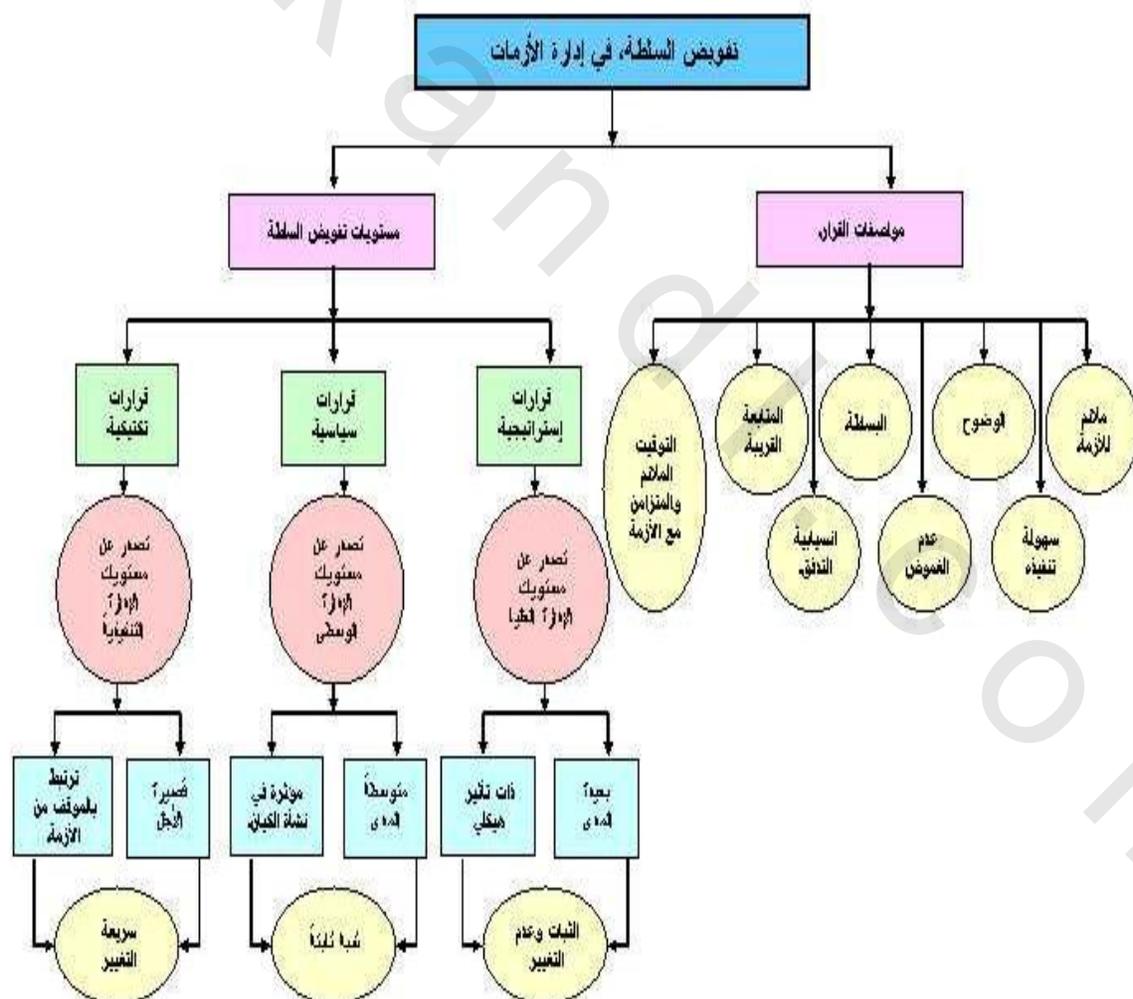
أدوات التهديد هي: (الأفراد - الجماعات - الدول)

## تصنيف الأزمات:

( أزمات خارجية - أزمات إقليمية - أزمات دولية - أزمات داخلية )

## نوع الأزمات:

أزمة سياسية - أزمة اقتصادية - أزمة عسكرية - أزمة اجتماعية



## الأزمات والضغط:

نواجه في حياتنا الخاصة والعامة العديد من الأزمات والضغط ولا تكمن المشكلة في حدوثها بل تكمن في ردود أفعالنا تجاهها وكيفية تعاملنا وإدارتنا لهذه الطوارئ وسوف نعلمك أساليب قوية تجعلك أكثر ثباتاً واتزاناً أمام الأزمات والضغط، إن حياتنا اليوم معقدة ولا تخلو مما يسمى بالإجهاد والذي أصبح أمراً طبيعياً في ظل حياتنا المعاصرة، ما هو هذا الإجهاد وما أثره السلبي علينا، والإجهاد هو المعاناة الداخلية التي نشعر بها كرد فعل موقف ما يصعب علينا معالجته لا شك أن الإجهاد بمثابة محك أو اختبار لمدى قدرتنا على مواجهة الطوارئ فإذا تم معالجة الأزمات باتزان وثقة نفس أدت إلى الشعور بالراحة والاطمئنان أما إذا حدث العكس فإن الإجهاد غالباً يؤدي إلى الإحباط والقلق مما يضعف اللياقة الذهنية وتصاب بالإرهاق البدني والعصبي.

الإجهاد يعنى أموراً كثيرة تختلف وجهات نظر الناس في تعريف الإجهاد فمنهم من يربطه بالجانب النفسي من مشاعر وأحاسيس ومنهم من يربطه بالجانب الصحي كأعراض المرض وغيرها. ما ذكر يمثل العارض وهو الإجهاد والذي له عدة مسببات فمنه ما يتعلق بالمشاعر كالقلق ومنه ما يتعلق بالكوارث كوفاة عزيز ومنه ما يتعلق بأسلوب الحياة كالوقت ومنه ما يتعلق بالأعراض الجسدية كالصداع وعند المعالجة نعالج المرض ( المسببات ) لا العرض ( الإجهاد ).

**حافظ على توازن حياتك:**

لكى تساهم فى خفض الإجهاد عليك يتطلب منك وضع موازنة لأسلوب حياتك من العمل والعلاقات والرياضة والتغذية مما يحسن لياقتك الذهنية.

**مراحل الإجهاد:**

للإجهاد ثلاث مراحل تبدأ بالتجديد: -

وهو الشعور بخطورة موقف ما يليها مرحلة المقارنة الذاتية منك لهذا الموقف يليها مرحلة الإرهاق وتظهر عندما يستمر هذا الموقف بالضغط عليك دون القدرة على علاجه عند ذلك تؤدى هذه التراكمات لحدوث الإجهاد.

**تأثير الإجهاد على أنظمة الجسد:**

تم اكتشاف ان الإجهاد المستمر له آثار سلبية تدريجية مدمرة على الدورة الدموية والعضلات والمفاصل بل يعجل بظهور علامة الشيخوخة

**الإجهاد فى مكان العمل: -**

هذا النوع من الإجهاد سائد فى أوساط العمل والعاملين بل لا يمكن أن يتوقع عمل دون جهد يبذل لإنجازه وعلينا أن نفرق بين الإجهاد الإيجابي يسعى لتحقيق الإنجاز من العمل والإجهاد السلبي الذى يؤدى إلى الشعور بالإحباط والاكتئاب.

الإحباط أحد أخطار العمل: -

الإحباط هو ظروف الإجهاد التى استمرت طويلاً والإحباط هو النتيجة المنطقية للتعرض للإجهاد المستمر الذى يؤدي إلى البؤس والمرارة.

## تعلم السيطرة على الإجهاد

### أساليب التكيف مع الإجهاد: -

تغيير المواقف والمفاهيم الذاتية: قد يكون من الصعب التحكم فى المواقف والمؤثرات الخارجية ولكننا نستطيع أن نغير موقفنا ومفاهيمنا تجاه هذه المؤثرات .

تغيير طريقة التفاعل مع مناخ العمل: تعتمد هذه الطريقة على العمل بذكاء أكبر وجهد أكبر مما يخفض من نسبة الإجهاد

### تغيير القدرة الجسدية على التكيف:

إذا الجسد القوى المتوازن فى لياقته وغذائه وراحته يتكيف مع أي إجهاد

### تغيير مناخ العمل:

إن تغيير مناخ العمل قد يكون عاملاً قوياً مع الإجهاد على المدى القصير.

### عبر عن مشاعرك وسيطر على الإجهاد:

يؤدى كبت المشاعر فى أغلب الأحوال إلى الإجهاد ومن ثم الانفجار فى أي وقت وربما يكون الوقت غير مناسب لذا عبر عن

مشاعرك ونفس عن الضغط النفسي (الإجهاد) بطريقة لائقة ولبقة سواء فى المحيط الوظيفي أو العائلي.

**افهم نفسك وعلاقتك مع الآخرين:**

**الاعتراف بأنك إنسان متميز:**

ينشأ شعور لدى البعض أن فرد غير مقبول فى وضعه الراهن مما يؤدي به إلى احتكار الذات ويبقى هذا الهم يسيطر عليه يفقده شخصيته لذا يجب تقبل النفس على وضعها الحالي واكتشاف طاقتها وإمكاناتها ومعالجة عيوبها وعندما يضع الفرد ذلك سوف يكون متميزاً.

**الاحتياجات الإنسانية:**

مما يزيد علاقتك بالآخرين هو تفهم احتياجاتهم الأساسية أن توفر هذه الاحتياجات للآخرين يشعرون بالاستقرار النفسي وبأنهم محل اهتمام وتقدير للجميع.

**الأنماط السلبية فى العلاقات الإنسانية:**

قد يكون التفاعل مع الآخرين ينتج عنه شعور إيجابي أو شعور سلبي لذا يجب أن يكون لدينا قدرة على بناء علاقات حميمة وهناك عدد من الأنماط السلبية عند تكوين العلاقات وهى:

وضع الناس فى قوالب تصنيفية وربما تكون سلبية نتجت عن تسرعك دون التفكير وعدم النظر فى الجوانب الأخرى.

أسلوب التصادم يؤدي إلى توتر العلاقات وتصلب الرأي وزرع الخلافات مما يجعل الآخرين ينفرون منك.

أسلوب السلامة الزائدة عن الحد المقبول مع كثرة التبسم وانعدام الرأي يجعل الآخرين يزهدون فيك وآراءك بل ربما يفقدون الثقة فيك لذا قبل الخوض فى أى علاقات يجب تفهم نفسك وشخصيتك أولاً ثم تتحمل مسئولية الخلافات والمشاكل الشخصية ومن ثم توجيه المسار إلى الحلول والعلاقات الإيجابية.

#### فهم اللياقة الذهنية: -

اللياقة الذهنية والمشاعر:

ترتبط اللياقة الذهنية بكيفية التحكم فى المشاعر ورضاك عن حياتك الخارجية والعامه وهذا التحكم يعرف بالتكيف العاطفي الذي يسهم فى الحفاظ على التوازن فى حياتك تتعامل جميعاً مع المشاعر والأحاسيس بشكل إيجابي أو سلبي وقد يتسبب كبت المشاعر إلى مشاكل عضوية أو نتائج عكسية إذن علينا أن نتفهم هذه المشاعر ونتعلم كيفية التعبير عنها بشكل ملائم.

#### الحفاظ على اللياقة الذهنية جيدة: -

عشرة خطوات للحفاظ على لياقتك الذهنية:

1. أدرك احتياجاتك وتصالح مع نفسك فلا تجبرها على التصرف خلاف طبيعتها.

2. أظهر احتياجاتك برفع قدر نفسك وإثبات ذاتك دون انتقاص حقوق الآخرين.

3. اعكس احترامك لذاتك باستخدام إمكانياتك وقدراتك ومرحك وانقل ذلك للآخرين.

4. اعمل على تحسين وتطوير مهاراتك ومعلوماتك وصحتك ورفع روحك المعنوية.

5. تجنب إصدار الأحكام السلبية على نفسك والآخرين وابحث عن القدرات المتميزة.

6. ركز على الأداء الجيد بإعطاء نفسك فرصة للنجاح واجعل من فشلك درس وخبرة.

7. فكر بطريقة إيجابية وذلك بالتركيز على الصفات الإيجابية.

8. خذ قسطاً من الاستراحة فى الوقت المناسب يعينك على لياقتك الذهنية.

9. ركز على احتياجات الآخرين وأشعرهم باهتمامك بهم واكتشف طرقاً لخدمة الآخرين.

10. اطلب المساعدة عندما تحتاج لذلك من أصحاب الخبرة أو من المقربين لك.

و أضاف عليه سمة عنصر المفاجأة بها ونقص المعلومات والتعقد والتشابك في الأمور أثناء حدوثها.

**إدارة الأزمات:** أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين".

أما عليه فعرفها بأنها "تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات". وعرفها أبو قحف بقوله " إنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقائها في السوق". وعرفتها منى شريف بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالأزمات المحتملة وإعداد الموارد للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً. من خلال استعراض المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات نرى أنها تتطوي على عملية تحديد وتنبؤ المخاطر المحتملة ثم إعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر لمجابهتها وتقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعية. المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات: أورد الأعرجي في دراسته إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية):

دراسة مسحية في بيئة مصرفية للمراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات وهي:

1. اكتشاف إشارات الإنذار وتعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تتبئ بوقوع أزمة ما.

2. الاستعداد والوقاية وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها.

3. احتواء الأضرار وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.

4. استعادة النشاط وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل.

5. التعلم وهو المرحلة الأخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل. من خلال الشكل السابق يتبين لنا الفرق الشاسع ما بين الإدارة السبّاقة المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات للتعامل معها بمنطق رد الفعل كحال الإدارات العربية. فغياب عنصري اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية يكاد يكون المسيطر على واقع المنظمات كما سوف يتضح لاحقاً من خلال الدراسات المتخصصة.

## متطلبات إدارة الأزمات

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

### سجل الأزمات Crisis Portfolio

يقول الحملوي أنه لا بد من وجود سجل للأزمات crisis portfolio توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة.

### فريق إدارة الأزمات team

تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون كما يقول الحملوي تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف. هذا وتعتبر طريقة فرق العمل كما أوضح الوكيل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة. والجدير بالذكر أنه في دراسة لجبر بعنوان إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني أوضح جبر "إن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها وعليه نرى معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في

عملية اتخاذ القرارات. كما أن الشركات اليابانية تفضل دائماً استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات ويطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها. لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات.

#### التخطيط كمتطلب أساسي:

تبني التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات. يقول الحملوي أفعالنا ما هي إلا رد فعل وشتان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأنه أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط ويستطرد الحملوي قائلاً إن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن. من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها. أيضاً يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة وفي ذلك أوضحت دراسة جبر التجربة اليابانية في هذا الشأن. أشار جبر في دراسته إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني إلى كيفية معالجة الأزمات وفق

نظام كانبان KANBAN الياباني. يوضح جبر ذلك بقوله "إن المفهوم الجوهري لنظام كانبان يقوم على أساس تحفيز الأزمة Stimulate the crisis وخلقها لكي يبقى الإداريون والعمال دائماً في حالة التأهب جاهزين لعمل ما بوسعهم سواء أكانت هناك أزمة حقيقية أم لا، أي أنهم مستعدون على قدم وساق مفعمين بالنشاط والحيوية لمواجهة الاحتمالات غير المرغوبة. فقد تدرب المدراء على تخيل أسوأ أنواع الاحتمالات مثل تذبذب المبيعات، وانقطاع التجهيز بالمواد الأولية، إضراب العمال والحرائق". ويستطرد جبر قائلاً " وهذا النوع من الأزمات قد يرتبط أو لا يرتبط بتهديد حقيقي، حيث يُلاحظ أن رد الفعل المتولد عن تحفيز الأزمة ما هو إلا رد فعل إيجابي ونادراً ما يؤدي إلى مخاوف تؤثر على الإنتاج أو تقلل الرغبة في العمل لدى العاملين".

أيضاً في دراسة لدقاسمة والأعرجي إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمّان الكبرى كشفت الدراسة عن "وجود خلل في نظام إدارة الأزمات في أمانة عمّان الكبرى، حيث وُجد هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات وكانت توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية (احتواء الأضرار واستعادة النشاط) منها في المراحل الوقائية والتخطيطية (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)، مما يعني أن جهود إدارة الأزمات في أمانة عمّان الكبرى هي جهود علاجية ورد فعل في معظم الأحيان لما يحدث من أزمات مختلفة وبدرجة أكبر من كونها جهوداً وقائية واستعدادية لما يمكن حدوثه من الأزمات". وعزى

دقاسة والأعرجي وجود هذا الخلل في هذه المنظمة ومعظم المنظمات العربية إلى الثقافة السائدة بأن إدارة الأزمات هي مجابهة الأزمة عند حدوثها وليس الاستعداد لها قبل حدوثها وبالتالي اندفاع الجميع للحل أثناء الأزمة على طريقة "نظام الفرعات" بحسب تعبير الباحثان. بعد استعراض ما تقدم نجد الاستنتاج الذي توصلنا له دقاسة والأعرجي بخصوص غياب التخطيط والوقائية يجسد الواقع المقلق لدى معظم منظمات العالم العربي فلا وجود للفكر التنبؤي كما في الشركات اليابانية الذي يصيغ منظومة وقائية معتمداً على الابتكار والحلول الجذرية ومستخدماً الطرق العلمية كالسيناريو والمحاكاة ويكون هدفه تجاوز الأزمة أو التقليل من أخطارها على أقل تقدير.

### وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو:

استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو. فالسيناريو كما عرّفه حواش هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية. من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية السيناريو وكما أتضح لنا من دراسة جبر استخدام الشركات اليابانية للسيناريو من خلال تدريب موظفيها على تخيل أسوأ المواقف وهو ما يُعرف بأسوأ سيناريو. worst case scenario المحاكاة virtual reality وهي تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل

العوامل المؤثرة في المشكلة وما هو تأثير تلك العوامل مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلد هذا النموذج حركة النظام الحقيقي. فيما يتعلق بأهمية عنصر المحاكاة كمتطلب أساسي فعال في إدارة الأزمات سوف يتضح لنا لاحقاً مدى فعاليته في التجربة الماليزية مع كوارث الحج وأثره في التقليل في عدد وفيات الحجاج الماليزيين.

### نظام اتصالات داخلي وخارجي:

أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر. ورد في مقال بعنوان مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم المعلومات الآتي " والجدير بالذكر أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة السابقة، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة". تعقيباً على المقال نرى أنه في الوقت الذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظم المعلومات الجغرافية في التقليل من كوارث السيول عن طريق تنبئها بأحوال الطقس وبالتالي تفادي الكوارث الطبيعية لدى المنظمات وعن وجود مراكز التنبؤ والإنذار التابعة للمنظمات ووجود نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الواسع

النطاق الذي يسمح لجميع المنظمات بتبادل البيانات والمعلومات من الأرصاد الجوية والذي يضمن التأهب ونشر التوقعات والإنذارات في توقيت مناسب لتفادي الأزمات، في هذا الوقت نفسه تطالعنا صحيفة الوطن في عددها (2019) يوم 10 أبريل 2006 عن وفاة خمسة من المواطنين وعمال في شركة أسمنت تهامة من جراء السيول التي اجتاحت المنطقة وأدت إلى قطع التيار الكهربائي وشبكات الاتصال الهاتفية سواء الثابت أو الجوال وتعطيل أجهزة الصرافة الآلية وانهايار العديد من الطرق وسقوط عدد من أعمدة الكهرباء واجتراف مزارع وأغنام في عدد من القرى والمحافظات. هذه السيول سنوية ولا وجود لعنصر المفاجأة بها إلا إننا لا نحرك ساكناً إلا عند حدوث الأزمة مما يعني غياب تطبيق التخطيط العلمي وغياب إخضاع الأزمة للمنهجية العلمية تماماً. أضف إلى ذلك التجربة اليابانية في النجاح والتغلب على أقسى أنواع الكوارث الطبيعية وهي الزلازل تثبت فعالية وأهمية إدارة الأزمات والكوارث. فاليابان تتغلب على الزلازل ونحن نعاني من سيول خطورتها ليست أخطر من الزلازل وبالتالي تعزيز الفجوة العلمية بيننا وبين الدول المتقدمة فلا مكان للتخطيط العلمي لإدارة الأزمات والكوارث في العالم العربي ولا مجال لإخضاع الأزمات للمنهجية العلمية أيضاً. أيضاً تطالعنا الصحف بعد كل فترة عن وفاة موظفين في شركة أرامكو بسبب تسرب غازات سامة مما يدل على غياب تبني إدارة الأزمات كخيار استراتيجي.



## التنبؤ الوقائي

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها. في دراسة للأعرجي بعنوان إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية ثبت صحة فرضية هذه الدراسة القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة. ففي هذه الدراسة أثبت الأعرجي التناسب الطردي بين الحل الوقائي للأزمات والقدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عال. أيضاً كانت من توصيات الدراسة الحاجة لبلورة وتنفيذ برامج توعوية وقائية وعلاجية وتدريب للعاملين في المصارف في مجال إدارة الأزمات على هذه البرامج. مثال ذلك مشكلة الجراد الأخيرة وأثره التدميري إنما يعكس تفادي الفكر التنبؤي تماماً لدى المتعاملين والمتخصصين في المجال الزراعي ولو تطور الأمر بنفس الفكر المتعامل معه فسوف يصبح أزمة موسمية مثل أزمة رمي جمرات الحج. أيضاً أشارا دقاسمة والأعرجي في دراستهما إدارة الأزمات:

دراسة ميدانية مدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى إلى أن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

1. إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.

2. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.

3. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.

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

5. التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

والجدير بالذكر أن الدراسات الثلاث المستشهد بها في هذه الورقة اشتركت في توصية وهي ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.

### أساليب حل الأزمات والتعامل معها:

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

## الطرق التقليدية

وأهم هذه الطرق:

### إنكار الأزمة:

حيث تتم ممارسة تعميم اعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري. وأفضل مثال لها أنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.

### كبت الأزمة:

وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

إخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

### بخس الأزمة:

أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

**تنفيس الأزمة:**

وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

**تفريغ الأزمة:**

وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته. ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

**أ. مرحلة الصدام:**

أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.

**ب. مرحلة وضع البدائل:**

وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البليارد.

**ج. مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل:**

أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض.

**عزل قوى الأزمة:**

يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

**الطرق غير التقليدية:**

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الطرق ما يلي، -

**طريقة فرق العمل:**

وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

وهذه الطرق إما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

**طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:**

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

#### طريقة الاحتواء:

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

#### طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:

وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزمومية ومن طرقها الشائعة هي:

## التحالفات المؤقتة.

الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

ترزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

### طريقة تفتيت الأزمات:

وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

### طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:

وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

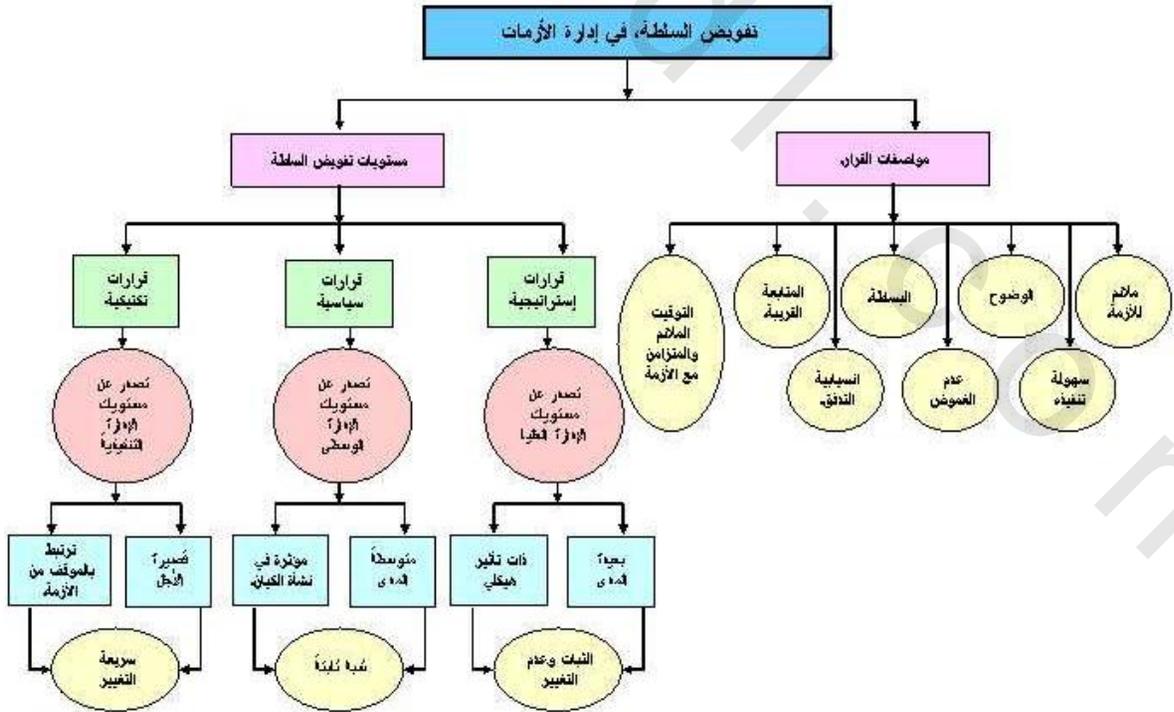
- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة
- تصفية العناصر القائدة للأزمة

• إيجاد قادة جدد أكثر تفهماً

طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتاً.

### احتواء وتحويل مسار الأزمة:

وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.



## المسببات الخارجية:

أما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:

أ - أسلوب الخيارات الضاغطة: مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.

ب - الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.

ج - الخيارات التسييقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين، أي التفاوض مع استخدام القوة. ختاماً فإن ما قدمناه يمكن أن يصلح دليلاً يسلط الضوء إلى حد ما على مفاصل الأزمة بخاصة الإدارية أو السياسية منها، الأمر الذي يؤدي إذا ما تم التعاطي مع أبرز مفرداته ايجابياً من قبل صناع القرار إلى وضع تصور أولي لحل الأزمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والآخر، سيما وأن سلسلة الأزمات في البلاد يبدو أنها مرشحة للتوسع من حيث المدى والنوع مع الأخذ بنظر الاعتبار، ملفات لم تزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل أو الاستفحال.

## إدارة أزمات المكتبات ومراكز المعلومات:

لم ولن تكن المكتبات ومراكز المعلومات في يوم ما بمنأى ومعزل عن احتمالية وقوع كوارث أو أزمات بها. فالمكتبات على

اختلاف أنواعها ومراكز المعلومات شأنها شأن أي منظمة أو مؤسسة في المجتمع معرضة لحدوث أزمة أو كارثة ولكن يبقى السؤال هل المكتبات ومراكز المعلومات على استعداد لمواجهة احتمالية تعرضها لأزمات أو كوارث. تقول صادق "إن تحديد الاستراتيجيات الوقائية من الكوارث أو الأزمات هو مماثل تماماً لما يتم في المكتبة من تحديد مسبق لسياسة التزويد للمقتنيات، أو سياسة خدمات المعلومات التي سوف تقدمها للمستفيدين. فإن كل هذه السياسات تعتبر ناقصة، إذا لم تلحق بها سياسة خاصة بالكوارث والأزمات وخطة مفصلة للتعامل معها، وإجراءات تنفيذية واضحة وتستطرد صادق "لا تتوقف الاستراتيجيات الوقائية على الأفراد البيانات والنسخ الاحتياطية البديلة، مع تأمين خاص بالمقتنيات. والاستراتيجية الحقيقية لوقاية المكتبة من الكوارث والأزمات يجب أن تشمل رؤية واضحة للتأمين على جميع مكونات المكتبة، من خلال عقد تأميني شامل، يحقق تعويضاً مناسباً للخسائر، التي يمكن أن تقع على المكتبة في حال وقوع كارثة ما". وفي دراسة للسريحي والقبلان بعنوان أمن المكتبات السعودية: دراسة مسحية توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفاً في البنية الأمنية لدى المكتبات المشاركة وذلك عبر غياب السياسات المكتوبة والممارسات المهنية المتخصصة في مجال أمن مرافق المعلومات. فقد تبين غياب السياسات والخطط المكتوبة لدى كثير من المكتبات ومراكز المعلومات التسع وعشرين التي شاركت في الدراسة، حيث أوضحت ست مكتبات فقط أن لديها سياسات أمنية معتمدة، في حين تعتمد المكتبات ومراكز المعلومات التي ليس لديها سياسات وخطط أمنية على عدد من الأساليب عندما تواجه مشكلات أمنية منها الاتصال

بالجهات ذات العلاقة بحسب موضوع المشكلة التي تواجهها أو تترك التصرف لإدارة المكتبة لحل المشكلة في حينها، بجانب بعض الممارسات والإجراءات المتعارف عليها بين العاملين ولكنها غير مكتوبة. كما كشفت الدراسة عن تدني مستوى كفاءة الإجراءات الأمنية في المكتبات ومراكز المعلومات المشاركة في الدراسة من وجهة نظر العاملين بها، حيث أفادت نسبة تصل إلى (72.4%) بعدم رضاها عن كفاءة الإجراءات الأمنية التي تتخذها هذه المرافق. كما تبين أن أبرز المشكلات والمعوقات الأمنية التي يعاني منها مجتمع الدراسة بحسب رأي العاملين هي التخريب المتعمد لمقتنيات المكتبة ومجموعاتها من قبل الرواد، وتعرض المقتنيات للسرقة، وجود تسربات مياه تؤدي إلى تعرض مقتنيات المكتبة للتلف، ووجود قوارض وحشرات تسببت في تلف مقتنيات المكتبة وأجهزتها، بجانب مشاكل التسليك الكهربائي. وأعاد المشاركون في الدراسة أسباب تلك المشكلات الأمنية إلى قلة عدد الموظفين المخصصين للمهام الأمنية، ونقص التجهيزات والوسائل الأمنية الآلية، وضعف المخصصات المالية، وضعف الاختبارات الدورية لإجراءات الأمن والسلامة في المكتبة، وقلة وعي المستفيدين من المكتبة وعدم التزامهم بالتعليمات، مع صعوبة التغيير في المكتبة والتوسع في بعض مرافقها لتلبية حاجة المستفيدين. وقد أوصت الدراسة بضرورة الحرص على اتباع سياسات أمن مكتوبة ومدروسة تتلاءم مع طبيعة العمل في المكتبة واحتياجاتها الخاصة، والسعي لتخصيص ميزانيات كافية للمتابعة الدورية للمكتبات وصيانتها وإعطاء موضوع الأمن والسلامة في المكتبات أهمية خاصة. تعقيباً على الدراسة يتبين لنا مدى أهمية وضع الخطط

الأمنية التي تحصر جميع الأزمات والمشكلات الأمنية التي من الممكن أن تتعرض لها المكاتب ومراكز المعلومات فالنسبة التي أشارت لها الدراسة 72.4% والتي تعبر عن عدم رضا العاملين هي نسبة كبيرة ويتطلب الأمر إعادة نظر. أيضاً يتبين لنا غياب السياسات الأمنية في مجال مرافق المعلومات مما يدل على غياب أهم عنصر ومتطلب في مجال إدارة الأزمات وهو التخطيط التنبؤي الذي يتيح تدريب العاملين في هذه المرافق على أفضل الطرق العلمية لمجابهة الأزمات المحتملة. فهذه المكاتب ومراكز المعلومات تكون في خانة رد الفعل التقليدي ولا وجود للفكر المبادر المخطط للأزمات قبل حدوثها. يقول محمد صدام في دراسة بعنوان الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين أن الإدارة العربية "هي منظمات تحاول تجنب المخاطر أو محاولة منعها فهي عبارة عن إدارة مهمتها منع وقوع المخاطر risk avoider وليس على الاستعداد والتهيؤ وامتلاك روح المبادرة والمجازفة لمجابهتها risk taker أي إدارة المحافظة على المكاسب وتجنب المخاطر".



## إدارة الأزمات

### الأسباب والحلول

لا يخفى على المتابع لسير الأحداث بخاصة السياسية منها ما للأزمات بكل أنواعها من دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على صعيد الهدم أو البناء، وقراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام يفضي بنا إلى تلمس خيط يقودنا إلى حقيقة مفادها أن المجتمعات التي اعتمد الهرم القيادي فيها على فرق خاصة وكفاءة في التعامل مع الأزمات كانت أصعب عودة وأكثر على المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوبا مغايرا تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة سلفا مع بؤر الصراع والتوتر ما أدى بالتالي إلى ضعفها وتفككها فالأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار.

ولو أمعنا النظر في ثنايا الأحداث التاريخية الكبرى لوجدنا أن الأزمة على مر العصور تتوسط المراحل المهمة في حياة الشعوب، فبين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز الإبداع وتطرق فضاءات بكر تمهد السبيل إلى مرحلة جديدة، غالبا ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغييرا مقبلا آخر، وكان لنمو واتساع المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية

والاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات إلى حد أصبح تاريخ القرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من أزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة، ومن هنا فقد نشأت أفكار جديّة من أجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيّلها.

ويرى شيرمهورن (schermehorn) أن الأزمة الإداريّة إنّما هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي إلى كارثة إن لم يجر حلها بصورة سريعة.

وعرفها (اللوزي) بأنها كل موقف أو حدث يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية وجادة في النتائج وهي حدث أو تراكم لمجموعة من، أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه وهي من الناحية العملية انقطاع عن العمل كلياً أو جزئياً لمدة تطول أو تقصر لسبب معين يتبعها تأثر الكيان وتحوله.

### الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات:

أولاً: الأسباب الإنسانية وتشمل:

- 1 - سوء التقدير والاحترام.
- 2 - حب السيطرة والمركزية الشديدة.
- 3 - تعارض الأهداف والمصالح.

ثانياً: الأسباب الإداريّة وتشمل:

- 1 - سياسات مالية مثل ارتفاع التكاليف وضعف قدرة الرقابة.

- 2 - عدم التخطيط الفعال.
  - 3 - اتخاذ القرارات بشكل عشوائي.
  - 4 - عدم وجود أنظمة حوافز ناجحة.
  - 5 - عدم توفر الوصف الوظيفي الجيد للمهام والواجبات.
- وعلى أية حال فإن الأزمة هي حالة انتقال من مرحلة إلى أخرى يصاحبها نقص شديد في المعلومات وحالة من عدم التأكد، وهي مفتاح التطور والتغيير نحو الأفضل أو التقهقر والهلاك.
- وعليه فلا بد من تنصيب برنامج أو أكثر، يتم تشغيله في ظروف الطوارئ، إذا ما أراد القائمون على الواقع السياسي والإداري تفادي مصير التقهقر والهلاك على أقل تقدير، وبرنامج من هذا القبيل هو عبارة عن منهج يمثل تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات اللازمة لها قبل وقوعها. وهو بمعنى أكثر دقة أشبه بمحاولة تجميع المعلومات اللازمة عن مسببات الأزمة ومن ثم تحليلها واتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وفعال.

#### خصائص الأزمات الإدارية ومواطنها:

1. المفاجئة العنيفة والشديدة لدرجة أنها تكون قادرة على شد الانتباه لجميع الأفراد والمنظمات.
2. التشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها.

3. عدم التأكد وعدم توفر المعلومات مما يسبب الأخطاء في اتخاذ القرارات وبالتالي تفاقم وتدهور الأوضاع.
4. غالبا ما يصاحبها أمراضا سلوكية غير مستحبة كالقلق والتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة.
5. وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية تشكل في مجموعها ضغطا أزمونيا على الجهاز الإداري.
6. ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (أصحاب المصالح) ما يفاقم، من شدة الأزمة.

### مراحل الأزمة وإدارتها:

تقسم مراحل الأزمة ومن ثم إدارتها إلى:

#### 1 - مرحلة الصدمة:

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

#### 2 - مرحلة التراجع:

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

#### 3 - مرحلة الاعتراف:

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

#### 4 - مرحلة التأقلم:

حيث يتم استخدام استراتيجيات معينة بالإضافة إلى استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة للتعامل والتخفيف من آثار الأزمة. وما لم يتم التعامل بذكاء وحذر في هذه المرحلة فإن الأمور سوف تتجه بخط بياني نحو الكارثة. وقد أطلقت على هذه المرحلة تسميات أخرى من أبرزها، مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة اكتشاف إشارات الخطر، وهي بهذا المعنى أولى خطوات إدارة الأزمة تليها مجموعة أساليب وقائية وسيناريوهات معينة تتابع إحداث الأزمة وتحدد لكل فرد في فريق الأزمة دوره بمنتهى الوضوح. وتهيئ وسائل عمل تحد من الأضرار وتمنعها من الانتشار.

وإلى هنا نكون قد وصلنا إلى المرحلة التالية من مراحل إدارة الأزمة ألا وهي مرحلة استعادة النشاط وتشتمل على إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل سبق وأن تم اختبارها بنجاح على أزمات مشابهة وعادة ما تكتنف هذه المرحلة، روح الحماس تقود إلى تماسك الجماعة وتكاتفها، في مواجهة الخطر.

