

الفصل التاسع

إدارة الأزمات والمواقف الطارئة

- ◇ مقدمة
- ◇ مفاهيم أساسية مرتبطة بالأزمة
- ◇ مفهوم الأزمة
- ◇ الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات
- ◇ أنواع الأزمات
- ◇ أطراف الأزمة
- ◇ خصائص الأزمة
- ◇ تصنيفات الأزمة
- ◇ أسباب الأزمة
- ◇ مراحل نشأة الأزمة
- ◇ أساليب إدارة الأزمات
- ◇

الفصل التاسع

إدارة الأزمات والمواقف الطارئة

مقدمة :

تعد الأزمة حقيقة من حقائق الحياة الثابتة وهي درجة من درجات الصراع داخل أية مؤسسة أو دولة وذلك لأن الإنسان يتعرض للعديد من المشكلات والأزمات المختلفة، سواء كانت هذه الأزمات متعلقة بحياة الفرد الخاصة، ومدى علاقته مع الآخرين، أو بالمجتمع الذي ينتمي إليه على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي، وقد تطلبت هذه الأزمات تدخل القيادات الفردية أو الجماعية منذ القدم لمحاولة معالجتها من خلال وضع البدائل المناسبة، واتخاذ القرار بالبدائل الأفضل وفقاً للمعلومات والإمكانيات المتاحة في ذلك الزمان والمكان لصالح من يدير الأزمة، وكانت تسمى حينئذٍ باسم حسن الإدارة أو الدبلوماسية .

وفي القرن التاسع عشر بدأ استخدام إدارة الأزمات للدلالة على ظهور مشاكل وخاصة في المجال السياسي سواء في الداخل أو الخارج ، وبانتهاء الحرب العالمية الثانية دخل العالم مرحلة جديدة من الصراع ، وسميت هذه المرحلة مرحلة الأزمات بين القوتين العظمتين ، وقد تطلب ذلك إنشاء إدارة جديدة سميت إدارة الأزمات والمواقف الطارئة .

مفاهيم اساسية مرتبطة بالأزمة

توجد العديد من المفاهيم المرتبطة بالأزمة من أهمها :

١ - الكارثة **Disaster**: وتعني الحالة التي حدثت فعلاً، وأدت إلى خسائر في الموارد البشرية والمادية أو كليهما، وهي إما كوارث طبيعة ليس للإنسان دخلاً

بها مثل الزلازل أو البراكين أو الفيضانات أو كوارث بشرية، بسبب إهمال الإنسان مثل الحرائق والتلوث البيئي وتعتبر الأزمة إحدى نتائج الكارثة. وتعد الكارثة من أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات ، حيث أن الكارثة قد تكون سبباً لأزمات ولكنها بالطبع لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها ، فالكارثة إذن تشير الى نكبة مفاجأة ، وهي حالة مدمرة حدثت فعلاً ونتج عنها ضرر مادي أو بشري أو غير ذلك .

٢- القوة القاهرة **Major**: تشترك مع الأزمة في أن كليهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار، ولكن يختلفان في أن القوة القاهرة هي الظروف التي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها، أما الأزمة فهي موقف حاد فجائي، وعلى الإدارة أن تتعامل معه بالوسائل المختلفة للتغلب عليه .

٣- الصدمة **Chock**: وتعتبر الصدمة شعوراً فجائياً حاداً، نتيجة وقوع حادث غير متوقع الحدوث، ومن هنا تكون الصدمة إحدى نتائج الأزمات التي تولدت عن انفجار في شكل فجائي سريع.

٤- المشكلة **Problem**: تعتبر الأزمة إحدى الظواهر الناتجة عن المشكلة التي يمكن التعامل معها في فترات طويلة، ولكن الأزمة لا يمكن الحد من تفاعلاتها، ويستمر تأثيرها لمدة طويلة ، فالمشكلة إذن تمثل مرحلة من مراحل الأزمة وهي عقبة أو عائق أو صعوبة تقف أمام الفرد وتحول دون تحقيقه لاهدافه ويبذل جهده لحل المشكلة .

٥- الصراع **Conflict**: يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات ناتجة عن صراع بالغ الحدة والشدة بين الطرفين، ويستمر لفترة طويلة كما هو الحال في الأزمة، ولكن يختلفان في أن الأزمة

تنتهي بمعالجة أسبابها ونتائجها ، فالصراع إذن يشير الى التعارض في المصالح والاهداف بين طرفين أو أكثر مما يستلزم التفاوض .

٦- **الخلافا Dispute**: يعبر عن المعارضة واختلاف المصالح بين الأطراف المتنازعة، وهو ما يكون أحد مظاهر الأزمة، فالاختلاف لا يمثل أزمة في حد ذاته، ولكنه يعبر عنها ويجعلها تستمر.

٧- **الحادث Accident**: ويعبر عن حالة فجائية غير متوقعة تمت بشكل سريع وانقضى أثرها فوراً، ولا يكون لها صفة الامتداد في حين أن الأزمة قد تنتج عن الحادث، ولكنها لا تعبر عنه ككل بل هي إحدى نتائجه .

٨- **التهديد** : يمثل مرحلة ما قبل الأزمة وهو بدليه أو انذار بالخطر الممكن حدوثه .

٩- **الأزمة**: تعددت مفاهيم الأزمة ومنها :

- نقطة تحول غير عادية، أو حدث مفاجئ في حياة المنظمة يفقدها التوازن، ثم تظهر قدرة الإدارة على مواجهة التحديات الناجمة عنه مادياً ومعنوياً وإخمادها قبل أن تتحول إلى مشكلة تفرز أحداثاً مماثلة على مدار الوقت تهدد حياة المنظمة بسبب سوء الصحة التنظيمية.
- موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار، في أحد الكيانات الإدارية تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب والنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية.
- مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمي تستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك المشكلة.

▪ نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ، وتؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه.

▪ لحظة حادة مفزعة شديدة الألم ومحيرة، في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج مما يهد الكيان الإداري.

▪ مجموعة من المهارات المتعلقة بموقف أو مشكلة، يتعرض لها الفرد أو الجماعة فجأة وبسرعة وتهدد مصالحه، وتتطلب تدخلاً سريعاً لمواجهة التحدي، الذي تمثله تلك المشكلة بأسلوب ابتكاري منظم، وأخذ الاحتياطات الملائمة لتفادي حدوثها حالياً أو مستقبلاً، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

مما سبق يمكن القول أن الأزمة crisis تمثل :

- نقطة التحول في أوضاع مستقرة .
- أحداث فجائية غير متوقعة وعنصر المفاجأة أهم ما يميزها .
- أحداث خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله .
- حدث كبير لا يمكن التنبؤ به ويحتمل أن يكون له نتائج سلبية .
- موقف خارج السيطرة .
- تحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل و تهديد للمصالح ويؤثر على النظام العام للمجتمع ومواجهة هذا الموقف تتطلب اتخاذ قرار سريع ومحدد .
- نقطة التحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر والقلق ، وتقود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة ، وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها .

- موقف طارئ أو حالة مفاجئة يواجهها متخذ القرار في إحدى الكيانات الإدارية مشروع أو مؤسسة أو دولة و ذلك لأن الأحداث تتلاحق وتتشابك ويفقد متخذ القرار القدرة على السيطرة
- الأزمة تمثل تهديدا صريحا ومباشراً للمؤسسة والعاملين بها .
- الأزمة تسبب في بدايتها درجة عالية من التوتر والضغط النفسي وعدم القدرة على التفكير والعمل المؤثر السريع وخاصة في حالة نقص المعلومات والإمكانات

١٠- المهارة: هي أداء يتعلمه الفرد ويؤديه بسهولة ودقة سواء كان هذا الأداء جسمياً أو عقلياً بناء على اجتيازه فترة تدريبية معينة، وذلك لمواجهة مواقف الحياة ومشكلاتها، مع مراعاة توفير للوقت والجهد والتكاليف، لما تم أدائه بنجاح.

الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

هناك فرق واضح بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، حيث أن إدارة الأزمات تعتبر إدارة علمية تعتمد على التخطيط والتنظيم لوقف تصاعد الأزمة، في حين أن الإدارة بالأزمات على عكس ذلك تماماً، فهي عبارة عن افتعال الأحداث والعمل على تصاعدها وجنب مؤيديها، وهو أسلوب يلجأ إليه الخصم إذا ما اعتقد أن له مصلحة في تغيير الوضع الراهن لهذه العلاقة لصالحه، وبالتالي تعتبر الإدارة بالأزمات أداة تستخدم للتنويه على مشكلة موجودة بالفعل من خلال بناء مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغلب على المشكلة القائمة، وتسعى إلى تحويل الطرف الآخر إلى موقف دفاعي بدلاً من الموقف الهجومي .

ومما سبق يتضح أن هناك فرقاً واضحاً بين من يدير الأزمة، ومن يكون أزمة ليس لها وجود، وينعكس ذلك على المنهجية المستخدمة في كل منهما، ففري

أنه يتم التعامل مع الأزمة في حالة إدارة الأزمات، في ضوء خبرات تتمثل في القدرة على الاستعداد والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات ، بينما يتم التعامل مع الأزمة في حالة الإدارة بالأزمات، وفي ضوء الافتعال والتمويه، وتكوين مجموعة من الضغوط التي تؤثر على الأفراد المقصودين بالأزمة إلى أن تسبب لهم عدم توازن، وقد اتسع ظهور الإدارة بالأزمات منذ الحرب العالمية الثانية في كثير من العلاقات الدولية، وخاصة في الدول الكبرى، لإحكام سيطرتها على دول العالم الثالث.

فالفرق إذن هو :

• أن إدارة الأزمات يقصد بها كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها أو هي الأسلوب المتبع لإنجاز مهمة عاجلة أو حل مأزق طارئ .

• أما الإدارة بالأزمات فتقوم على افتعال الأزمات وإيجادها لوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة بالفعل وكذلك خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل إلى تكريس الأزمة ، مع بذل الجهود للبحث عن سبل التغلب عليها .

مما لا شك فيه أن إدارة الأزمات علم وفن ، ولكن من الناحية التطبيقية فهي فن أكثر منها علم ، لأنها تتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة ، وإن كانت المعرفة تصقلها وتعمقها .

— إن فالأزمة نعمة لأنها :

- تظهر جوانب القصور والضعف في المؤسسة .
- تسهم في القيام بعمليات التغيير للأفضل .
- تغيير مسار المؤسسة لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة .

– والأزمة إذن نقمة لأنها :

- تعوق الكيان الإداري عن تحقيق أهدافه .
- تسبب التوتر العصبي الشديد لمتخذ القرار .
- تسبب في شيوع الكراهية والعداوة والانتقام .

أنواع الأزمات :

تتقسم الأزمات التي تواجه أي مجتمع إلي نوعين رئيسيين :

- الأزمات الداخلية : التي تكون موجهة ضد الأمن والسلامة العامة وتتسم بغلبة الطابع العدائي مثل أعمال العنف الداخلي وقد تتخذ صورة الكوارث الطبيعية العامة .
- الأزمات الخارجية : وهي التي تنشأ نتيجة لإحتدام صراع طويل وممتد بين دولتين أو أكثر وقد تحتمل اللجوء للقوة العسكرية وقد لا تحتمل .

أطراف الأزمة

- ١- صانعو القرار : وهم الذين يقومون بإعداد وتجميع البيانات والمعلومات للوصول بالقرار المطلوب إتخاذه " جماعات الضغط على متخذ القرار " .
- ٢- متخذ القرار: هو الشخص الذي بيده سلطة إتخاذ القرار وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة وهو المسؤول عن سلامة القرار وصلاحيته .
- ٣- منفذو القرار: هم المسؤولون التنفيذيون المكلفين بالاجراءات التنفيذية المطلوبة .
- ٤- المستفيدون : هم الذين طبق عليهم القرار وهم الأغلبية التي تحيط بالكيان الإداري وتشكل له البيئة والمناخ وإطار الحركة الذي يتأثر ويؤثر في كافة مايتخذ من قرارات .

" والأطراف السابقة هي التي تحدد بسلوكها ما إذا كانت هناك أزمة أم لا "

خصائص الأزمة :

رغم اختلاف تعريفات الباحثين والمحللين لمفاهيم الأزمة إلا أن معظمهم يتفقون على أن الأزمة هي حدث يتسم بالعديد من الخصائص يتمثل أهمها في عنصر المفاجئة والتعقيد والتشابك ونقص المعلومات والتهديد وماتسببه الزمة من قلق وتوتر وإضطراب وإحباط ، ويمكن ذكر أهم هذه الخصائص فيما يلي :

(١) **التهديد**: وهو الإجراءات والأفعال التي تصدر من أفراد أو نظام معين سواء بالإشارة أو بالقول أو الفعل، مع احتمال استخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب، ومن هنا تبدأ الأزمة وتنقسم إلى:

أ- **التهديد السياسي**: وهو عبارة عن أفعال ناتجة عن تفاعل العلاقات بين الدول المختلفة، وقد تأخذ صورة تهديد بالأقوال أو التصريحات.

ب- **التهديد العسكري**: وهو ما يتمثل في التهديد باستخدام القوة، وقد يتمثل أيضاً في زيادة حجم التسليح أو دخول سلاح نووي لإحدى الدول المعادية.

ج- **التهديد الاقتصادي**: ويتمثل في فرض قيود على استيراد بعض السلع المهمة أو فرض قيود على تصدير سلع معينة تهدد الدخل القومي.

د- **التهديد الثقافي**: ويتمثل في غزو البلاد فكرياً عن طريق الإرساليات أو البعثات أو الأفلام ومحاولة التوسع في زيادة الاغتراب الثقافي.

هـ- **التهديد الاجتماعي**: ويتمثل فيما يحدث نتيجة زيادة التناقضات العرقية أو الدينية، مما يتسبب في حدوث أزمات في النهاية.

مصادر التهديد وتنقسم إلى:

(أ) التهديد الداخلي: وهو التهديد الذي يصدر من فرد أو جماعة أو تنظيم داخل الدولة نفسها، لفرض شروط معينة أو لتحقيق مطالب محددة.
(ب) لتهديد الخارجي: وهو التهديد الذي يصدر من خارج الدولة، لتحقيق مطالب محددة ويستغل وسائل الضغط كافة على الدولة المراد تهديدها.

(٢) المفاجأة: وتعني سرعة اختيار المكان والزمان المناسبين لتفجير الأزمة، وعلى الطرف الذي يستخدمه أن يخطط لاستثمار النتائج كافة المترتبة على سرعة التنفيذ لما خطط من قبل ، وتنقسم إلى نوعين:
(أ) المفاجأة في المكان: وتعني المفاجأة في اختيار المكان المناسب لتفجير الأزمة، بحيث لا يستطيع المقصود بحدوث الأزمة اتخاذ القرار المناسب لمعالجتها بل يصاب بأضرار جسيمة.

(ب) المفاجأة في الزمان: وهو اختيار التوقيت المناسب الذي تنشأ فيه الأزمة، بحيث يكون في وقت لا يتوقعه الطرف الآخر الذي يشكل ضغطاً معيناً إلى أن يحقق الطرف الأول غرضه من الأزمة .

(٣) ضيق الوقت: وينقسم إلى:

(أ) حدث مفاجئ لا يتيح وقتاً كافياً للرد عليه أو الاستجابة له بصورة سريعة لما يمثله من تهديد للمصالح، ويدرك صناع القرار أن الوقت المتاح لاتخاذ القرار لا بد أن يكون سريعاً قبل أن تتطور الأزمة.

(ب) حدث مفاجئ لا يتيح الوقت الملائم لاتخاذ القرار المناسب للأزمة، قد يكون قصيراً لدى بعض صناع القرار ولكنه غير كاف عند غيرهم، كما أن هناك علاقة تتناسب طردياً بين مستوى تعقد الأزمة وتشابكها ومدى الوقت المطلوب لمعالجتها.

تصنيفات الأزمات :

تتعدد أنواع الأزمات في العصر الحالي وتتطلب إعداد الفرد، الذي لديه القدرة على صنع واتخاذ القرار المناسب، للحد من تصاعدها بأسلوب علمي وموضوعي، ويمكن تصنيفها كما يلي:

١- حسب المستفيد من الأزمة:

- (١) أزمات عالمية: وهي الأزمات التي تؤثر على البيئة الخارجية، ليس فقط على دولة ما أو مجموعة من الدول؛ بل يمتد تأثيرها ليشمل جميع الدول في العالم، مثل الحروب وتلوث البيئة، وتسرب الإشعاعات وغيرها.
- (٢) أزمات إقليمية: وتحدث هذه الأزمات في منطقة معينة لها خصائص متقاربة ومشاركة تجمعها مثل اللغة أو الدين أو العرق مثل الوطن العربي أو قارة إفريقيا وغيرها، فهي تصيب تكتل دون آخر.
- (٣) أزمات محلية: وتتركز هذه الأزمات على إصابة مجتمع معين داخل حدود الدولة، وتمس كيانه الداخلي وتهدد أمنه القومي مثل الأزمات في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الخاصة بهذا المجتمع أو حدوث كارثة مثل الزلازل والبراكين التي قد تصيب المجتمع فجأة.
- (٤) أزمات أسرية: تقع هذه الأزمات على نطاق أسرة أو جماعة معينة مثل وفاة الأب أو تدهم المسكن أو التعرض لحادث.
- (٥) أزمات فردية: وتصيب أحد الأفراد ويتعرض لها يوميًا والتي قد تكلفه خسائر مادية أو معنوية، نتيجة لمواجهة أزمات مصيرية مثل الطلاق أو الزواج أو المرض أو مشكلات العمل.

٢- حسب المحتوى ويشمل:

- (١) المحتوى المعنوي: ويدور حول ذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة، وما أصابهم من أضرار معنوية غير ملموسة لمشاعرهم وأحاسيسهم وقيمهم، وهذه الأزمة غير ملموسة ويتم التعامل معها من خلال إدراكها الضمني ومحاولة معالجتها.
- (٢) المحتوى المادي: ويتمثل في الخسائر المادية التي تعود على المتضرر من الأزمة سواء في الأشخاص أو الأموال وهذه الأزمات تعتبر ملموسة، ويمكن التحقق منها ودراستها والتعامل معها، ويقاس مدى نجاح الفرد في إدارة الأزمة بقدرته على السيطرة عليها.
- (٣) المحتوى بين المادية والمعنوية: بمعنى أن الخسائر الناتجة عن الأزمة تحمل أسبابها خسائر مادية ومعنوية للكيان المتأثر بالأزمة، مثل الأزمات الدولية كأزمة الرهائن أو الإرهاب، فلكل منها جانب مادي ناتج عن الأزمة ، وجانب معنوي في المحيطين بها.

٣- حسب مراحل التكوين وتشمل:

- (١) الأزمة في مرحلة الميلاد: وتبدأ الأزمة نشأتها لأول مرة في شكل شعور بالقلق تجاه إنذار بخطر غير محدد المعالم أو الحجم أو الاتجاه الذي سيصل إليه نتيجة لغياب كثير من المعلومات حول أسبابها والمجالات التي ستخضع لها وحجم هذا الانفجار.
- (٢) الأزمة في مراحل النمو والانتعاش: تنمو الأزمة عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورتها في مرحلة الميلاد، ويساعدها في ذلك نقص المعلومات، وكذلك محفزات خارجية تفاعلت معها مثل الإهمال وعدم الخبرة لمتخذ القرار.

(٣) الأزمة في مرحلة النضج: وتحدث عندما يكون صانعو القرار ومتخذوه على درجة كبيرة من الجهل والتكبر والاستبداد، ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع وتتصاعد الأزمة إلى أن تصل لأقصى قوتها وعنفوانها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام.

(٤) الأزمة في مرحلة الانحسار والتقلص: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تنفتت بعد تحقيقها لهدف التصادم العنيف، ويؤدي ذلك إلى أن تفقد الأزمة جزءاً منها، بعد تحقيقها واستجابة متخذ القرار للضغط الذي ولدت به الأزمة، ومن ثم تبدأ الأزمة في مرحلة الانحسار.

(٥) الأزمة في مرحلة الاختفاء: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها، ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ، ويتم التحدث عنها كحدث تاريخي قد انتهى.

٤- من حيث الأثر:

(١) أزمات شديدة الأثر وعنيفة: وهي تلك الأزمات التي يصعب التعامل معها، وتهز كيان المجتمع على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي، ولا سبيل للتصدي لها إلا بإيقاف قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة وفتيتها إلى أجزاء، ويتم معالجة كل جزء منها على حدة.

(٢) أزمات خفيفة الأثر وهادئة : ويكون تأثير هذه الأزمات على الرأي العام المحيط بالأزمة خفيفاً ، ومن ثم يسهل التعامل معها إيجابياً مثل الأزمات التخريبية من قبل الأعداء بمجرد الوصول إلى أسبابها ومصارحة الرأي العام تنتهي الأزمة.

٥- من حيث تكرار الأزمة:

(١) أزمات دورية متكررة: ويمكن الاستفادة منها في التعامل مع الأزمة، وإمكانية توقع حدوثها داخل المجتمع بشكل متكرر، وإن كان مدى وحجم وشدة لتساع الأزمة، لا يمكن توقعه والتنبؤ به بشكل كامل وبتيقن مثل أزمات الثورات والبطالة.

(٢) أزمات غير دورية: وتكون هذه الأزمات عشوائية الحدوث لا يرتبط حدوثها بأسبابها الدورية المتكررة، بل تكون مفاجئة بدون مقدمات مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية، أو حوادث الاغتيالات السياسية.

٦- من حيث مقدار عمق الأزمة :

(١) أزمات سطحية: وهي أزمات تنتهي بسرعة ولا تشكل خطورة شديدة، وهي أزمة بدون أساس مثل الأزمات التي تحدث نتيجة شائعة من المشاتعات الكاذبة.

(٢) أزمات عميقة متغلظة: وهي أخطر أنواع الأزمات لثراً لارتباطها بينين المجتمع الذي حدث به الأزمة، وبالتالي بقدر عمق الأزمة وطول الفترة التي استغرقتها، ويتم معالجتها والتعامل في وقت أطول مثل أزمة الاستعمار.

أسباب الأزمة :

تعتبر الأزمة عن فشل اداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل معين أو عدم خبرة ولكل أزمة مقدمات تدل عليها أو شواهد تشير إلى حدوثها وهناك أسباب مختلفة لنشوء الأزمة يمكن يلورتها فيما يلي :

- (١) سوء الفهم: يعتبر هذا العامل سببًا لكثير من الأزمات، نتيجة للمعلومات المبتورة، والحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها ، وينشأ بسبب نقص المعلومات والتسرع في اتخاذ القرارات .
- (٢) سوء الإدارة: فإذا كان هذا الإدراك غير سليم أو مشوش، نتيجة خطأ في إرسال المعلومات أو استقبالتها فإنه يولد الأزمة.
- (٣) سوء التقدير : ينشأ بسبب الإفراط في الثقة بالنفس، وسوء تقدير قوة الطرف الآخر، والتقليل من شأنه، ويؤدي هذا إلى تداخل في الرؤية وينتج عنه سلامة الإتجاه الذى سلكه القائد .
- (٤) الإدارة العشوائية: وتنشأ من عدم الاهتمام بالتخطيط والهيكل التنظيمي، وعدم الاهتمام بالبيانات والمعلومات والمتابعة الجيدة ، وتتسم هذه الإدارة بالجهل ، وتشجيع الإنحراف والإعتماد على التوجيهات الشخصية للرؤساء وافتقاد الرؤية المستقبلية
- (٥) اليأس: ويحدث ذلك بسبب إيمان الفرد بعدم قدرته على إدارة الأزمة لزيادة حجم الضغط عليه ، ويعد اليأس فى حد ذاته إحدى الأزمات النفسية والسلوكية التى تشكل خطرا على متخذ القرار ، والنتيجة التى يسببها هذا الباعث هى الإحباط
- (٦) الإشاعات: وتحتوى هذه الإشاعات على مجموعة من الأهداف تؤدي إلى تصاعد الأزمة وتوليد أزمات أخرى ، وتعد الإشاعات من أهم مصادر الأزمات حيث يتم اطلاق إشاعة بشكل معين ويتم توظيفها من خلال استخدام حقائق قد حدثت فعلا ولملوسة .
- (٧) تعارض المصالح: وينتج عن اختلاف المصالح بين الأطراف المشاركة في إدارة الأزمات إلى تصاعد الأزمة ، ويعد تعارض المصالح من أهم

الأسباب فى حدوث الأزمات على المستوى الدولى أو المحلى حيث أن لكل دولة أو فرد مصالح ، فإذا حدث تعارض فى المصالح بشكل شديد يبرز الدافع للأزمة نتيجة لإختلاف مصالح كل جهة عن الأخرى.

(٨) الأخطاء العشوائية : وهى أحد الأسباب لنشوء الأزمات سواء كانت فى

الماضى أو الحاضر أو المستقبل ، وقد تسبب حدوث أزمات نتيجة الإهمال

(٩) الأزمات المخططة : ويطلق عليها الإختناقات للمخططة حيث تعمل بعض

القوى المنافسة للكيان أو المؤسسة على تتبع مسارات هذا الكيان الإدارى وهو ما يعرف الإدارة بالأزمات .

(١٠) تعارض الأهداف : حيث يحدث إختلافات فى الرؤيا والطموحات

والأهداف بين متخذ القرار ومنفذ القرار فى الكيان الإدارى .

(إن الأسباب الحقيقية لنشوء الأزمات تنور حول عدم القدرة على التنبؤ

والمعرفة المسبقة، وعدم توافر مخططات سابقة للتعامل مع هذه الأزمات)

إعتبرات يجب مراعاتها عند نشوء الأزمة :

١- إعتبرات خارجة عن إرادة الإنسان مثل الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والبراكين .

٢- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتعامل مع الأزمة والتي لو توافرت لكان من الممكن التخفيف من حدة الأزمة أو تلاشيها من اللحظة الأولى .

٣- إهمال الإنذارات والإشارات التى تسبق وقوع الأزمة سواء بقصد أو عن غير قصد نتيجة لقلة الخبرة .

٤- تعارض المصالح والأهداف ينتج عنها أزمات لاحقة مثل :

- تنفيذ القرارات قهرا ومايصاحب ذلك من أزمات •
 - عدم معرفة الأفراد إلى أى إتجاه هم سائرون •
 - إشتغال الجميع دون جدوى وبلا هدف •
- ٥- عدم المواجهة وعدم الصراحة يؤدي للعديد من المشكلات والأزمات
- ٦- عدم الثقة وعدم المساندة يؤدي لظهور أزمات عارضة منها :
- سيادة الأنانية
 - التفكير فى النفس فقط خاصة فى أصعب اللحظات
 - عدم الإعتراف بالخطأ
 - ضعف معدل الثقة بين الأفراد
 - عدم صحوة العاملين أو الانتباه للإشارات والإنذارات
- ٧- عدم ملائمة القيادة للمهام المكلفين بها، ويؤدي ذلك لظهور العديد من المشكلات منها :
- وجود الكثير من المديرين غير الأمناء مع أنفسهم
 - إتسام بعض المديرين بالضعف وعدم القدرة على تحمل المسؤولية
 - عدم إهتمام المديرين بالحالات النفسية للعاملين والعلاقات الإنسانية
 - سوء إستخدام القدرات والطاقات البشرية لتى تعمل معها •

مراحل نشأة الأزمة :

تمثل الأزمة نقطة تحول تؤثر على الفرد والمجتمع داخل البيئة وقت حدوثها، وينتج عنها محاولة متخذي القرار، السيطرة على الأزمة لإيقاف حالة التوتر السائدة، ولأزمة كظاهرة اجتماعية مثل باقى الظواهر تمر بمراحل وخطوات متعددة يمكن إيجازها فى خمس مراحل هى :

١ - مرحلة ميلاد الأزمة : وتسمى بمرحلة ما قبل الأزمة، وتكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة الفرد أو الجماعة على استكشاف بوادر حدوث الأزمة، وتعتبر كل الاحتمالات التي قد تتجم عن وقوع هذه الأزمة بالفعل، ومحاولة إيقافها ومعالجتها منذ البداية ، فهي إذن مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة

٢ - مرحلة نمو الأزمة : وتظهر هذه المرحلة عندما يفشل صانع القرار في توقع حدوثها، وتتوقف كفاءة صانع القرار في هذه المرحلة على مدى مواجهة الأزمة في اتخاذ الإجراءات اللازمة في ضوء المعلومات لديه، وتحديد الأهداف ووضع البدائل واختيار إحداثها بدقة.

٣ - مرحلة نضج الأزمة : إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجمامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تنسم به خطط المواجهة من تصور أو إخفاق ، أو عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة .

٤ - مراحل انحسار الأزمة : تضعف في هذه المراحل العوامل المسببة للأزمة، ويتميز بتوافر درجات عالية من الكفاءة والتخطيط تجاه سبل التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن، وهي بمثابة مرحلة تقويمية للتعامل مع المسببات الجيدة للأزمات، التي قد تنشأ مستقبلياً.

٥ - مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة : فكل أزمة مهما بلغت قوتها أو ظلت لفترة زمنية أن تنتهي حتى ولو مؤقتاً حيث تفقد الأزمة قوى الدفع المولدة لها أو عناصرها .

في جميع مراحل الأزمة يجب أن يكون (القائد) صانع القرار ملماً بلأليات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة حتى لا يقع فريسة لمسألة التشخيص .

كيفية التعامل مع الأزمات :

يعد التعامل مع الأزمات أحد المحركات الرئيسية التي تظهر مدى كفاءة الإدارة في المواقف الصعبة وهي التي تحدد بشكل كبير مدى قدرة الفرد على تحليل الأزمة واتخاذ القرار لمواجهة الأزمة، ومن ثم فإن التعامل مع الأزمات بسلسلة متكاملة ومتراصة من الخطوات المتتابعة، على النحو التالي:

(١) تقدير مواقف الأزمة: يقصد به تحديد جملة الأداءات التي قامت بها قوى صنع الأزمة شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات، وما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود أفعال وتحليل لمضمون العلاقات وأسباب نشوء الأزمة وتطورها.

(٢) تحليل الأزمة: مر الإنسان في تاريخه الطويل بالعديد من الأزمات الناتجة عن تفاعله مع المجتمع الذي يعيش فيه، وعندما كان عليه أن يواجه تلك الأزمات، كان لابد له من الاقتراب منها، ودراستها تحليليًا بقصد فهم طبيعتها، حيث أنها تساعد الفرد على تحليل الموقف، وتحديد مكوناته وإدراك العلاقة بين كل منها، وإعادة تنظيمها بهدف اكتشاف الأطراف التي شاركت في تشكيل الأزمة والأهداف الحقيقية التي يسعون إلى تحقيقها، وحجم الأضرار المترتبة على الأزمة ومن خلال هذه المرحلة، يتم التوصل إلى معلومات جديدة عند صنع الأزمة. ومن هنا يتم تحليل الأزمة إلى تكوينات، وعناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها على وجه شامل.

(٣) التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة: هذه المرحلة تمثل رسم السيناريو ووضع

الخطط والبرامج لمواجهة هذه الأزمة على النحو التالي:

- تحديد الأماكن الأكثر أمناً كقاعدة لمواجهة الأزمة.

- تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام الحالي.

- تحديد خطة امتصاص الضغوط للأزمة الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب.

- توزيع الأدوار على فريق إدارة الأزمة وتكليفه بمهمة التدخل لمعالجتها.

- التأكد من استيعاب كل فرد للخطة العامة للسيطرة على الأزمة.

- حشد كل ما يحتاجه الفريق من استعدادات للتعامل مع الأزمة.

- تحديد التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة.

(٤) التدخل لمعالجة الأزمة: وهي المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة

بالسيناريوهات البديلة لإدارة الأزمات وتوزيع الأدوار على فريق المهام،

ويكون متخذ القرار مستعداً للسيطرة على الأزمة وفقاً لفترة زمنية معينة من

خلال مجموعة من الخطوات يجب مراعاتها، عند التصدي لإدارة الأزمة

وهي :

- محدودية الأهداف : ينبغي أن يدرك من يدير الأزمة ، سواء فرد أو جماعة

أنه ليس في الإمكان، تحقيق كل الأهداف مرة واحدة، فبلورة هدف واضح

ومحدد يساعد على إدارة الأزمة، وعلى متخذ القرار ألا يكون متسماً

بالانتهازية، وذلك حتى لا يصعد الأزمة إلى الأسوأ أو يتنازل أكثر مما

ينبغي عن الهدف المطلوب تحقيقه.

- الحرص على عدم إحراج الخصم: يجب أن يدرك من يقوم بإدارة الأزمة

ضرورة النظر إلى الخصم، باعتباره شريكاً في إدارتها بمعنى ألا يعتقد أحد

أطراف الأزمة عند محاولة معالجتها أنه سوف يحقق الانتصار الكامل على

حساب الخسارة الكاملة للأطراف الأخرى، بل لابد من توقع ربود أفعال

الخصم، وكذلك ألا يعتقد أحد أطراف الأزمة أنه سيتكلف خسائر كبيرة حتى

لا يلجأ إلى التنازلات منذ البداية.

- التصعيد التدريجي للمواجهة أو الاختيارات المرنة: ينبغي التدرج في استخدام البدائل لإفساح المجال أمام صانعي ومتخذي قرار إدارة الأزمة في تحديد مزايا وعيوب كل بديل، وفقاً للبيانات والمعلومات والإمكانات المتاحة الخاصة بالأزمة وبناء عليه يتم اختيار أفضل البدائل .
- إتاحة الوقت الضروري للخصم للتدبر: يترتب على ضغط عامل الوقت عدم تركيز الخصم في اختيار البديل المناسب سواء كان ذلك نتيجة لضيق الوقت نفسه، أو بسبب الضغوط النفسية المترتبة على الشعور بالأزمة مما يحد من قدرة الخصم على إدراك أكثر البدائل المتاحة ملاءمة، ولذلك لا بد من إعطاء الخصم مدة كافية أثناء عملية اختيار البديل.
- توسيع نطاق المشاورات: ينبغي توسيع نطاق المشاورات بين صانعي ومتخذي القرار فيما يخص إدارة الأزمة وتسجيل ردود الأفعال سواء على المستوى المحلي، أو القومي أو العالمي وذلك لإتاحة مجال أوسع لعرض الحلول والبدائل المبتكرة للمشاكل المترتبة على جدول الأزمة، ومن المفيد تعدد الرؤى في محاولة حل الأزمة بشكل شامل.
- توسيع قاعدة الدعم اللازم للقرار: فاعلية القرار المتخذ لعلاج الأزمة يتوقف إلى حد كبير على مدى ما يتمتع به من تأييد الدول على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي لمن يتخذ القرار.
- تعزيز نظام الاتصالات: تتطلب مواجهة الأزمة تعاوناً مشتركاً إيجابياً بين من تتعلق الأزمة بمصائره بصورة جدية لوقف انفجار الأزمة، فلا بد من تعاون جميع وسائل الاتصال والإعلام بصورة جيدة مع صانعي القرار ومتخذيها والأجهزة التنفيذية، لكسب تأييد الرأي العام على كل المستويات المحلية أو القومية أو العالمية.

أساليب إدارة الأزمات :

توجد عد أساليب لإدارة الأزمات من أهمها :

١- أسلوب التساوم الإكراهي (الضاغط) :

وهو مجموعة من التصريحات والأفعال تقوم بها الدولة بهدف إظهار الحزم تجاه الطرف الآخر من خلال التهديد باستخدام القوة ويجب عند اتباع هذا الأسلوب توفير قدر من المرونة على مستوى التصريحات وأن يكون استخدامه في حدود محسوبة وإلا امتد أثره عكسياً على الطرف الآخر.

٢- أسلوب التساوم التوفيقى :

وهو مجموعة من التصريحات أو الأفعال التي تسعى إلى التقيق بين مصالح الأطراف في الأزمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف الوصول إلى معالجة سليمة لجميع الأطراف ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية :

أ - إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانات الدولة .

ب - عند حدوث تغييرات داخلية وخارجية تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمراً غير مرغوب فيه .

ج - عندما تفشل الدولة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة .

٣-أسلوب التساوم الإقناعى :

إن الإقتصار على أسلوب إستخدام واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة حيث إن استخدام الأسلوب الإكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعننت مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة ، كما أن اتباع أسلوب التساوم التوفيقى وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي تصلح إلى حد

الإضرار بمصالح الدولة ، ولذا يجب على القيادة التي تتعامل مع إدارة الأزمة الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق وهو ما يعرف بالتساوم الإقناعي .

فريق إدارة الأزمات

- يتأثر النجاح في إدارة الأزمات على توافر فريق عمل متكامل يستطيع القيام بكافة خطوات ومراحل إدارة الأزمة بكفاءة ، ويتكون الفريق من :
- ١- متخصص في الإتصالات : لنقل المعلومات قبل وأثناء وبعد الأزمة .
 - ٢- أخصائي قانوني : للمساعدة في تحديد مصادر التمويل اللازمة عند حدوث الأزمة .
 - ٣- أخصائي في الشؤون الإدارية : للتعامل مع الأجهزة والمنظمات الأخرى وصياغة التقارير اللازمة .
 - ٤- خبراء فنيون .
 - ٥- ممثل عن الإدارة العليا لسرعة إتخاذ القرار .