

المحاضرات السادسة والسابعة والثامنة عشر ادارة الازمات

مقدمة

أصبح مفهوم الأزمة واحد من المفاهيم الهامة في مجتمعنا إذ تمس الأزمات كل نواحي الحياة. وقد أصبح مصطلحاً متداول على كل الأصعدة وفي مختلف المستويات. يعد مفهوم إدارة الأزمة أداء علمية تقوم على العلم والمعرفة بهدف حماية ووقاية الكيانات الإدارية وتطوير أدائها وضمان سلامة القوى المكونة لها. وذلك لتعظيم المكاسب وتقليل الخسائر وكيفية مواجهة الأزمات بتحديد استراتيجيات مناسبة فعالة للتعامل معها.

مفهوم الأزمة

تعريف الأزمة

الأزمة لغة : تعني الشدة والقحط ، وأزم عن الشيء أي أمسك عنه ، والأزمة الحمية ، والمأزم هو المضيق. (الرازي ، ١٩٦٧)

واشتق مصطلح الأزمة (Crisis) من الكلمة اليونانية (KIPVEW) التي تعنى كلمة لتقرر (To decide)

الأزمة اصطلاحاً

- تعرف بأنها (حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المنظمة ويؤدي إلى اضطراب سمعتها وموقفها المالي).
- وتعرف أيضاً بأنها (حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة).
- وعرفت كذلك بأنها (حدث يؤثر أو لديه احتمال التأثير على المنظمة بأكملها).
- كما عرفت بأنها (نوع من التمزق والتدهور الذي يؤثر فعلياً على نظام المنشأة ويهدد قواعدها الأساسية وشعورها بذاتها وكيانها).

ملامح الأزمة

مما سبق ذكره يمكن القول إن هناك مجموعة من الاعتبارات المشتركة التي تشكل ملامح الأزمة هي :

- ١- ظهور خلل وتوت رفي العلاقات.
- ٢- ظهور الحاجة إلى اتخاذ قرار لمواجهة ومجابهة موقف معين.
- ٣- عدم توفر القدرة على التنبؤ بما هو قادم من أحداث.
- ٤- وجود نقاط تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.
- ٥- القيمة الحاسمة والمهمة للوقت.

المفاهيم الشائعة لمصطلح الأزمة

توجد الكثير من المفاهيم الشائعة التي تطلق على الأزمة ، ولكنها تختلف عنها رغم تشابه بعض خصائصها معها مثل :

مفهوم الكارثة

- يعرفها قاموس أكسفورد بأنها (حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناة ، عميقة وهو سوء حظ عظيم).
- وتعرف أيضاً بأنها (هي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات ، وقد ينجم عنها أزمة ، ولكنها لتكون هي أزمة بحد ذاتها ، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو الارواح أو كليهما معا).
- مما سبق نجد إن الفرق بين مفهومي الأزمة والكارثة هو إن الأزمة أعم وأشمل من الكارثة ، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة ، المحلية والخارجية ، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.

مفهوم الصراع

- يعبر الصراع عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً والانتهاك بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم.
- ويركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وينشأ نتيجة وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة.

مفهوم المشكلة

- تعبر مفهوم المشكلة عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها ، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها ، وقد تؤدي إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة.

مفهوم الحادث

- (هو شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه).
- وتجد مفاهيم أخرى مثل الورطة - التهديد - المصيبة - الصدمة - الطارئ - الخلاف.

أسباب نشوء الأزمة

هناك العديد من العوامل التي تتسبب بنشوء الأزمات وهي تتمثل في الآتي :

- إن أسباب نشوء الأزمات تتمثل في سوء الفهم - سوء التقدير - سوء الإدارة - تعارض المصالح والأهداف - الأخطاء البشرية - الشائعات - اليأس - الرغبة في الابتزاز - انعدام الثقة في الآخرين.
- ونجد إن حدوث الأزمة نتيجة لعدم الترابط بين المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية.
- ويرى آخرون إن نشوء الأزمة يرجع إلى جملة من الأسباب مثل نقص المعلومات - الاستسلام - سوء التقدير والتقييم من قبل متخذي القرار - التسرع في اتخاذ القرارات - التردد في التعامل مع الأزمات وفق ما تقتضي به الحاجة - الإشاعات المغرضة - استعراض القوى من قبل الكيانات الكبيرة الحجم لتحجيم الكيانات الصغيرة - تعارض الأهداف في الرؤى والطموحات - تعارض المصالح على المستوى المحلي والدولي.

خصائص الأزمة

- للمواقف الخطيرة التي تواجهها الكيانات الإدارية والتي تشكل ما يعرف بالأزمة مجموعة من الخصائص التي يجب على هذه الكيانات معرفتها حتى تتمكن من التعامل معها. وتتمثل خصائص الأزمة في الآتي :
- ١- تكون حدث مفاجئ أو حدثاً متوقعاً.
 - ٢- تختلف فيما بينها ومن ثم تتطلب استجابات متباينة.
 - ٣- تتطلب تخطيط استراتيجي لتجنب تطوراتها غير المرغوب فيها في بيئة المنشأة.
 - ٤- تمثل تهديداً للمنشأة أو سمعتها.
 - ٥- المفاجأة العنيفة واستقطابها لكل الاهتمام من كل المتصلين بها.
 - ٦- التعقيد والتشابك والتناقض والتداخل وانعدام التوازن في عناصر الأزمة.
 - ٧- وجود نوع من الضبابية يمنع الرؤية بشكل واضح.
 - ٨- سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب بشكل واضح.
 - ٩- بروز موقف متشابك عالي السخونة تتضارب بموجبه العوامل المتعارضة.
 - ١٠- ظهور أعراض نفسية وسلوكية ومرضية خطيرة كالتوتر والاضطراب وفقدان الدافع عن العمل.
 - ١١- شيوع مظاهر العنف بأشكاله المختلفة.

مراحل نشوء وتطور الأزمة

تمر الأزمة كظاهرة اجتماعية بدورة حياة كغيرها من الظواهر الأخرى، وهذه الدورة لها أهمية قصوى عند محاولة متابعتها ومعرفة جوانبها لدى متخذي القرارات الإدارية. ونجد أنه كلما تميز متخذ القرار بسرعة التنبيه في معرفة الأزمة وبداية ظهورها كلما كانت لديه القدرة على معالجتها والتعامل معها ، والحد من أثارها ، وما ينتج من سلبيات لهذه الآثار.

أن هناك خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة هي

أولاً : مرحلة الميلاد

- وفيها تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق ، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه. ونجدها تنشأ نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الأمثل.
- ويكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته ، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد ، ويكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو ، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف.

وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي

- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة ، ويحولها إلى شيء ثانوي لقيمة له.
- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة.
- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى.

ثانياً : مرحلة النمو والانتساع

- وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى - الميلاد - في الوقت المناسب ، إذ تأخذ الأزمة في النمو والانتساع من خلال نوعين من المحفزات هما :
 - مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
 - مغذيات ومحفزات خارجية إستقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها ، وأضافت إليها قوة دفع جديدة ، وقدرة على النمو والانتساع.
- ويتعاضد في هذه المرحلة الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار إنكار وجودها أو تجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم ، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة لأن خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم.
- وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:
 - تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة ، سواء باستقطابها ، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استنفال الأزمة.
 - تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها ، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

ثالثاً : مرحلة النضج

- تعد هذه المرحلة من أخطر مراحل الأزمة ، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة ، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه ، وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطائه حسنات. وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها ، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها.
- وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة ، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه ، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء ، وهمي ، تنفنت الأزمة عنده ، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.

رابعاً : مرحلة الانحسار والتقلص

- وفيها تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها.
- ونجد أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى ، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر ، موجة تندفع وراء موجة.

خامساً : مرحلة الاختفاء

- وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها ، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات.
- والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف ، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقي على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها ، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

أنواع الأزمات

إن الأزمات لا تأتي على نسق أو وتيرة واحدة ولا نوع واحد بل تتعدد تصنيفاتها ، كما أنها لا تتفق من حيث حجمها أو مدى تأثيرها. ولا يوجد تحديد تصنيف موحد لها :

وصنفها (بالدوين، ١٩٧٣) وفقاً لصفاتها : إلى ستة أنواع تشمل الأزمات الشخصية ، الأزمات المفاجئة ، الأزمات الناشئة عن حدوث صدمة نتيجة حدث معين ، الأزمات المتعلقة بمستوى النضج كالصراع حول القيم الرئيسية في المجتمع ، الأزمات التي تؤدي إلى حدوث طوارئ طبية.

تصنف وفق مراحلها : إلى عشرة أنواع من حيث : مرحلة التكوين - تكرار الحدوث - العمق - الشدة - الشمول والتأثير - الموضوع أو المحور - الإحساس بها - سرعة الأزمة - مستوى الأزمة - المنطقة الجغرافية.

وصنفت الأزمة وفقاً لطبيعتها والمدى الزمني لها وتصنف على النحو التالي :

أ- الأزمات المفاجئة

وهي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع ، وتتطلب تلك الأزمات العمل في شكل جماعي قائم على التنبؤ بالأحداث غير المتوقعة لزمات محتملة الحدوث وفقاً لطبيعة كل منظمة ، وهو ما يحقق التخطيط الوقائي القائم على الإعداد المسبق لكيفية التعامل مع الأزمة حال حدوثها لتجنب البط في الاستجابة أو الارتباك أو التضارب في الاختصاصات في الأعمال الإدارية والاتصالية اللازمة لمواجهة الأزمة كالحرائق مثلاً.

ب- الأزمات ذات المقدمات المحسوسة

وهي الأزمات التي تسبقها إشارات تنذر بوقوعها ، وتعد مقدمة لزمة فعلية محتملة ، ومن أمثلة ذلك ارتفاع معدل شكاوى أولياء الأمور في المدارس.

ج- الأزمات المزمنة

وهي تلك الأزمات التي تستمر لعدة شهور أو سنوات ، على الرغم من بذل المنظمة الجهود لإيجاد حلول لها ، ومن أمثلة ذلك ما يعرف بأزمات المصادقية الناتجة بسبب الشائعات أو تلك التي وقعت بسبب ثبوت قصور أو خطأ.

إذا يمكن القول إن تحديد نوع الأزمة يمكن الفرد أو المنظمة من تقييم الموقف بشكل يمهد لوضع الخطط اللازمة لكيفية التعامل مع الأزمة.

مفهوم إدارة الأزمات

- نشأ مصطلح إدارة الأزمات من خلال علم الإدارة العامة وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة ، والظروف الطارئة كالزلازل والفيضانات الخ. وما لبس أن نما بصفته علماً ، لاسيما في مجال العلاقات العامة للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية المتوترة. وسرعان ما ازدهر في إطار علم الإدارة بكونه أسلوباً جديداً تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات لإنجاز مهام عاجلة وضرورية أو لحل المواقف الطارئة.

- لهذا أصبح موضوع إدارة الأزمات أسلوباً شائعاً وأمرأً واقعاً يفرض نفسه على صعيد الصراع الدولي في مجال السياسة الدولية وذلك نتيجة لتشابك العلاقات بين الدول وتعدد صور الصراع وتداخل المشكلات الاقتصادية والأيدلوجية وزيادة الاعتماد المتبادل بينها.

تعريف إدارة الأزمات

- عرفت إدارة الأزمات بتعريفات متعددة. فقد عرفت بأنها (نشاط يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة ، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة ، والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.
- وعرفت أيضاً بأنها (مجموعة وظائف أو عمليات للتعرف وللدراسة والتنبؤ لموضوع الأزمة) .
- وتعرف أيضاً بأنها (فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدرتك) .
- وعرفت كذلك بأنها (علم يبحث في إمكانية تحديد المخاطر وماهية التعرض لها وعمل استراتيجيات لمنعها أو التخفيف من أثارها لدرجة أكثر قبولاً) .

مقومات الأزمة

إن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة ، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل. ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة ، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية ، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة.

ويمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات فيما يلي :

١- تبسيط الإجراءات وتسهيلها

لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية ، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة ، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة ، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.

٢- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل ، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح ، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها ، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي :

- ١- التخطيط.
- ٢- التنظيم.
- ٣- التوجيه.
- ٤- المتابعة.

٣- تقدير الموقف الأزموي

لابد أن يشمل تقدير موقف الأزمة تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها ، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة ، والمساعدة لها ، والمؤثرة فيها ، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة ، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة ، والتنبؤ باحتمال تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.

٤- تحديد الأولويات

بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة ، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.

٥- تفويض السلطة

يعد تفويض السلطة قلب العملية الإدارية النابض ، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات ، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات ، أو في نطاق فريق المهام الأزمية ، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود ، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.

٦- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر

تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات ، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة ، وسلوكيات أطرافها ، ونتائج هذه السلوكيات ، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.

٧- الوفرة الاحتياطية الكافية

الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة ، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث ، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانات كبيرة يمكن توظيفها ، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة.

٨- التواجد المستمر في مواقع الأحداث

لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار ، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما :
١- التواجد السري في موقع الأحداث.
٢- تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

٩- إنشاء فرق مهمات خاصة

وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية ، حيث أنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها ، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة ، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال.

١٠- توعية المواطنين

في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة ، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة ، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار ، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها.

١١- الخطة الإعلامية في الأزمة

تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات ، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة.
ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات ، ولأنه عندما يهمل الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة ، لذا يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة.

مراحل إدارة الأزمة

إن إدارة الأزمة لها مراحل متعددة ومتسلسلة تتمثل في المراحل التالية :

١- مرحلة تحليل إشارات الإنذار

ويتم فيها جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إشارات تنذر باحتمال حدوث أزمة.

٢- مرحلة المنع أو الاستعداد والوقاية

ويتم فيها التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة ، الذي يربط بين تحليل المعلومات وأهداف خطة

العلاقات العامة وتتنحصر في هدفين هما :

أ- منع حدوث الأزمة من خلال تفعيل الخطة الوقائية.

ب- الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة من خلال الخطة الوقائية.

٣- مرحلة الحد من انتشار الأزمة

ويتم فيها تحويل الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة إلى خطة تكتيكية فنية تربط بين الاستراتيجية

والبرامج الاتصالية التنفيذية للحد من اتساع الأزمة.

٤- مرحلة استعادة النشاط

وفيها تستمر الجهود الاتصالية والإدارية للمنظمة لإعادة العمل إلى وضعه الطبيعي قبل وقوع الأزمة.

٥- مرحلة التعلم

ويتم فيها تقييم عملية إدارة الأزمة على مستويين هما :

أ- التقييم الاستراتيجي : وهو القيام بتقييم خطه إدارة الأزمة ككل.

ب- التقييم التكتيكي / الفني : وهو القيام بتقييم الأساليب والوسائل التنفيذية والاتصالية المستخدمة بعد وقوع الأزمة.

منظومة إدارة الأزمات

إن منظومة إدارة الأزمة تكمن في وجود جهاز استشعار الأزمات ، ليتمكن الكيان الإداري للتعامل مع الأزمات

المستقبلية والحاضرة بشكل هادئ وعامل ومسئول تحليلًا وتدقيقًا ، إذ أن الوقاية أقل تكلفة من العلاج ، وتحفظ

الكيان العام ، ويأتي العمل في هذه المنظومة ضمن ما يلي :

أولاً : مراحل وخطوات المنهج المتكامل قبل الأزمة

يقوم على التوصيف الشامل والمتكامل لكل ما يحيط بالأزمة بكافة عواملها ومتغيراتها وثوابتها ، وتقديم كافة

البيانات والمعلومات والمعارف إلى متخذي القرار للعمل على تشخيص الأزمة ، ومنها العمل على وصف

الدواء ، ومن هنا يكون القرار رشيداً ، ضمن الخطوات التالية :

١- متابعة الأداء التشغيلي للكيان الإداري

بمتابعة أداء الكيان الإداري ، والوقوف على كل ما يؤثر عليه ، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية المتعلقة

بالكيان ، أي عملية رصد وتتبع وتحليل ، ودارسة كل تغيير ، وقياس اتجاهه وتحديد مدى خطورته ، مع

التأكيد على المحافظة على هذا الكيان وعلى كفاءته العملية ، وكوادره البشرية ، والتمسك بالثوابت من

المبادئ والقيم والعادات والسلوكيات الحاكمة والمتحكمة في أفراد مجتمع الأزمة ، والحفاظ على وحدته

وتماسكه.

٢- التدخل السريع والفوري

سواء المباشر بالصدام ، أو غير المباشر بالاحتواء والامتصاص وذلك لإفقاد القوى المعادية والمسببة

للأزمة قوتها وخطورتها ، قبل أن تستفحل ويزيد خطرهما ، والتركيز على المتغيرات التي جاءت بها

عوارض الأزمة ، وتوازنات القوى ، واعتبارات المصالح.

٣- استخدام أساليب المحاكاة وتصورات الواقع الافتراضي

تستخدم من أجل اكتشاف نقاط الضعف والقصور ، ومواطن الخلل ، قبل حدوث أي منهما ، ومن ثم عدم السماح بحدوث اختلال يسبب العجز ، وبذلك تصمم نظم حماية ووقاية تكفل المرونة ، والسرعة ، وحرية الحركة ، وبالتالي امتلاك السبق بالتعامل مع الأزمات ، بل التفوق عليها.

ثانياً : مرحلة الاستجابة للأزمة

١- مرحلة الاختراق لجدار الأزمة

بسبب الغموض وعدم المعرفة بالأزمة ، لا بد من العمل على اختراق هذا الجدار لمعرفة مضمونه ، إذ لا يمكن فهم الأزمة إلا من خلال فهم مكوناتها وعناصرها وخصائص عناصرها ، والأسباب والموافق وراء حركتها ، والقوى التي تسيرها ، ويتم ذلك من خلال البحث عن موضوع الأزمة وعناصرها ونشأتها وتطورها والعوامل المؤثرة بها ، وعلاقاتها ، وكل ما يتعلق بها من جزئيات ، وبذلك تتبلور مجموعة من المعلومات والبيانات والمعارف الخاصة بالأزمة ليصل إلى تشخيص واقعي لها ، ثم مرحلة التقييم ، بإصدار الحكم على التصور الشامل للأزمة ، ثم يتم الاختراق من أضعف جزء في بنيان أو جدار الأزمة ، حيث تتمثل نقاط الضعف في مناطق عدم الاستقرار أو التشويش لدى المنتفعين من هذه الأزمة ، ومنطقة انفصال لدى العناصر المتكاثفة والمستفيدة من نشوء الأزمة ، ومنطقة عدم وضوح في تكريس المصالح وتوزيعها بين الأطراف المستفيدة من نشوء الأزمة.

٢- مرحلة التمرکز

وهي مرحلة إقامة قاعدة للتعامل مع عوامل الأزمة بعد اختراقها ، حيث يتم بناء قاعدة الارتكاز ، وأساس التمرکز بعد الوصول إلى قلب الأزمة ، وإيقاف تيارها المتصاعد وكسر حواجز المجهول عنه ، وتحويله إلى معلوم ، ويتم التمرکز الناجح من خلال استقطاب بعض العناصر العاملة لدى الطرف الآخر ، وتجنيدها لصالحنا ، والحصول على المعلومات التي نرغبها منها ، وجعلها أيضاً بمثابة مراكز لجميع معلومات ، ومناطق جديدة.

٣- مرحلة التوسيع

وهي مرحلة كسب مزيد من المؤيدين لوجهة نظرنا ، وتحويلها إلى قوة مناصرة ، وبالتالي تقليل قوى الرفض المواجهة لنا ، وتوسيع الانتشار ، وذلك بإيجاد مراكز جديدة للتمرکز مسيطر عليها تماماً ، أو بإيجاد مراكز مشتركة مع أطراف أخرى تحمل أسماء مشتركة.

٤- مرحلة الانتشار

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

٥- مرحلة التحكم والسيطرة

حيث يتم التحكم والسيطرة على عوامل الكم والكيف والزمن والتكلفة والجهد سواء فيما يتصل بالأزمة أو بأسلوب التعامل معها ، أو بالعمليات الخاصة بإدارة الأزمة ، بحيث يجبر الطرف الآخر إلى أن يصبح كماً سلبياً لا قيمة له.

٦- مرحلة التوجيه

تعتبر من أخطر المراحل ، حيث يتم فيها السيطرة الكاملة أو شبه الكاملة في قوى صنع الأزمة ، وتتم من خلال تصدير الأزمة إلى الخارج ، أو إلى كيانات أخرى ، وتحويل الأزمة وإفرازاتها إلى إيجابيات.

ثالثاً : مراحل ما بعد الأزمة

بعد أن تتم معالجة الأزمة ، يصبح التوجه لمعرفة ماهية الوضع بعد الانتهاء من الأزمة ، إذ يمكن تصوره ضمن اتجاهات الفكر بغرض الحماية والاحتراز ، أي ذلك الفكر الذي يعمل على عدم حدوث مثل هذه الأزمة مرة أخرى ، وعدم السماح لها بالتجدد أو التكرار ، وفكر التحسين والتطوير والارتقاء ، حيث يتم الارتقاء

بالعمل والأداء والنشاط ، ليصبح العمل أفضل مما كان عليه قبل حدوث الأزمة ، وفكر التفوق والحدثة وما بعد الحدثة ، القائم على صنع وضع جديد ، وإيجاد واقع متفوق ، وواقع متحكم ، وواقع مسيطر ، إذ يمكن أن يكون ضمن المراحل التالية :

١- مرحلة العلاج والإصلاح

في هذه المرحلة يتم تأكيد القدرة على التغلب على الأزمة ، ومواجهة القوى التي تسببت فيها ، وإفقاد هذه القوى زهو الانتصار ، وإفقادها أي مكاسب مادية ، وتحطيم إرادة ورغبة صنع الأزمات عندها ، وبعدها تبدأ تأكيد الإمكانية على مواجهة أي أزمة قادمة ، وإشعار الطرف الآخر بفشله لصنع أي أزمة لاحقة.

٢- مرحلة التجديد

تجمع هذه المرحلة ما بين استعادة القدرة على الاستمرار ، وما بين الرغبة في الانطلاق بغير حدود ، حيث تبنى هذه المرحلة على فكر جديد ، وتبني نظريات ومناهج سياسية واقتصادية واجتماعية وعسكرية شاملة ، لإيجاد منظومة قيمية ثقافية جديدة ، قائمة على أسلوب الحوار والنقاش والتعاون ، ويبدأ الطرح لتوفير عدد من الأفكار المبتكرة ، ضمن رؤى مستقبلية ، ليصبح التجديد هو المتنفس الوحيد لمجتمع الأزمة.

٣- مرحلة التطوير

مرحلة التحول في الاتجاه والمضمون وفي نوعية الحركة ، وفي نوعية النماذج السابقة ، لتتكون نماذج مطورة حديثة قادرة على تحقيق العائد والمردود المستهدف ، وتحسين الأداء وزيادة عنصر الحركة ، وتوفير مناخ صحي لازم لحسن التفاعل ، وفيها يحتاج إلى أعمال الفكر ، وتفعيل الرؤية ، وتحقيق طموحات قائمة على الضمير والوجدان.

٤- مرحلة الارتقاء والإضافة والتنمية والنمو السريع

وهي مرحلة جني الثمار ، ويصبح فيها الكيان الإداري نقطة جذب ، والكل يحركه قوى وقدرة ، وتحكم سلوكه قواعد وقوانين محددة ، وهي قوانين التفوق والامتياز ، حيث يكون الأداء على درجة كبيرة من الكفاءة والفعالية ، وذات إمكانيات توليدية ، واستجابة تفاعلية للطلبات المتصاعدة نحو الارتقاء ، والإضافة والتنمية والنمو.

استراتيجيات إدارة الأزمات

١- استراتيجية احتواء الأزمة

وتعتمد على حصر الأزمة في نطاق محدود وإن يتم تجميدها في مرحلة تمكن من استيعابها وإفقادها لقوتها. وذلك من خلال التعرف على مطالب القوى المسببة للأزمة.

٢- استراتيجية تفتيت الأزمة

وتعتمد على معرفة كل تفاصيل مسببات الأزمة بتحديد الإطارات المتعارضة والمنافع المحتملة منها ، ومن ثم تقسيم أثرها لأجزاء متعددة قابلة للحل وتصلح هذه الاستراتيجية للأزمات الضخمة والخطيرة.

٣- استراتيجية تحويل مسار الأزمة

تستخدم في التعامل مع الأزمات التي يصعب احتوائها. وتتم عن طريق خلق روح التحدي والمبادأة لدى الأفراد من أجل تعويض الخسائر وتحقيق أفضل النتائج.

٤- استراتيجية تفريغ الأزمة

تعتبر من أفضل الاستراتيجيات للتعامل مع الأزمات ، وبما أن الأزمة تدور حول مضمون معين فإنه يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة. وبالتالي فهي تقوم على التعرف على أسباب الأزمة ، وتقسيمها إلى أسباب مختلفة كالدينية والاقتصادية والسياسية الخ ، والحوار حتى الانتهاء من معرفة أسبابها.

٥- استراتيجية تصعيد الأزمة

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون الأزمات غير واضحة المعالم تثير عدد كبير من الاحتمالات المتعارضة والاتجاهات المتنوعة ، وخاصة عندما يكون هناك تكتل في مرحلة تكوين الأزمة ، والذي تحتم طبيعة المصالح والأهداف تكوينه. ولفك هذا التكوين يتم العمل على تصعيد الأزمة حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح وبالتالي يتفكك التكتل ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر.

٦- استراتيجية فرق العمل

تعد من أكثر الأساليب استخداما عندما تشعب الأزمة. وتتداخل نطاقات عمل الفريق من خلال إشراف عدد من المتخصصين في المجالات المختلفة ، لمواجهة مواجهة علمية ، حتى لأي تم إغفال أي نقطة من نقاط نشوؤها.

٧- استراتيجية تدمير الأزمة

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يرى أن هناك خطر على المنظمة يهدد بقاءها ، وتسمى بالتفجير الداخلي للأزمة. وتلجأ إليها المنظمة بغرض الاتي :
ضرب مؤيدي الأزمة - استقطاب بعض قوى الأزمة - استهداف القوى المحركة للأزمة بهدف إبعادهم عن قواعدهم وإيجاد قادة بدلا عنهم أكثر اعتدالاً.

٨- استراتيجية الاحتياطي

وهو أسلوب تلجأ إليه المنظمات الصناعية بغرض مواجهة النقص الذي يمكن أن تواجهه في الاحتياجات الداخلة في عملياتها الإنتاجية من المواد الخام.

معوقات نجاح إدارة الأزمات

أن إدارة الأزمات تواجه الكثير من الصعوبات التي تحول دون تحقيق أهدافها وعرقلة سير أنشطتها. والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع من المعوقات هي :

١- المعوقات الإنسانية

- وهي التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد العاملين بسبب ما يحملونه من قيم واتجاهات وما يتصفون به من سمات وقدرات ضمن بيئة العمل التي يعملون بها. وهي تتمثل في الاتي :
- عدم مراعاة البعد النفسي والاجتماعي للعاملين.
- القصور في معرفة مكامن الخطر المتعلق بالأزمة واتجاهاتها وأهدافها.
- عدم التحقق من دقة ومصادقية البيانات والمعلومات.
- عدم معرفة الفروق الفردية والثقافية للعاملين.
- قصور فهم العاملين لأدوارهم أثناء الأزمة وضعف اهتمامهم بما يبذله متخذي القرارات نحو إدارة الأزمة.
- افتقار فريق العمل بالأزمة إلى المؤهلات العلمية المناسبة.

٢- المعوقات التنظيمية

- وهي المعوقات التي تتعلق بالنواحي التنظيمية التي تخص واقع وسياسات التنظيم. وهي تتمثل في الاتي :
- عدم وجود اهتمام كافي من قبل الإدارة العليا بإدارة الأزمات.
- ضعف التنسيق بينها والمستويات الإدارية الأخرى ، وتحجيم دور القيادات الإدارية أثناء حدوث الأزمة.
- نزوع المنظمات إلى المركزية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة.
- ضعف وجود تحديد واضح لمهام ومسؤوليات مدير الأزمة.

٣- المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصالات

وهي المعوقات التي تتعلق بتوفير المعلومات وإيصالها بالسرعة المطلوبة بين المستويات الإدارية في المنظمة أثناء حدوث الأزمة. وهي تتمثل في الآتي :

- عدم توفر نظام اتصال فعال لإمداد العملاء بالمعلومات.
- عدم تدريب فريق إدارة الأزمات على مهارات الاتصال.
- ضعف القدرة في تشخيص دقة المعلومات ومصادرها في الظروف المتعلقة بالأزمات.
- المبالغة في عرض المعلومات أثناء الأزمة.
- احتكار المعلومات الخاصة بالتنبؤ بالأزمات في جهات معينة.
- محدودية استخدام الأنظمة الحديثة للاتصالات للتصدي للآزمات.

العوامل المؤثرة في نجاح إدارة الأزمات

إن إدارة الأزمات تحتاج إلى العوامل التالية من أجل نجاحها :

- ١- إنشاء قاعدة شاملة ومتكاملة من المعلومات والبيانات الخاصة بكل أنشطة المنظمة.
- ٢- إدراك أهمية الوقت.
- ٣- توفير نظام مبكر يتسم بالكفاءة والدقة على رصد المخاطر.
- ٤- الاستعداد الدائم على مواجهة الأزمات من خلال تطوير القدرات المختلفة وحشد وتعبئة الموارد المتاحة في المنظمة.
- ٥- وجود نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفعالية.
- ٦- معرفة وتحديد الآثار السلبية والإيجابية للآزمة على المنظمة بصفة خاصة ومجتمعها بصفة عامة.

اخوكم / البرهي