



جامعة الفلوجة / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة العامة
المرحلة الرابعة
مادة التطوير الإداري

محاضرة إدارة الازمات

مدرس المادة: أ.م.د. ياسر لطيف

الفصل السادس إدارة الأزمات

مقدمة

لا شك أن الأزمة تحدث في كل زمان ومكان ، حدثت في الأزمنة القديمة وتحدث في العصر الحديث تقع في الدول المتقدمة وتقع في الدول المتخلفة والنظامية على حد سواء وتحدث في القطاع العام وكذلك في القطاع الخاص وكذلك في المنشآت الصناعية وأيضاً في المنشآت الخدمية والأزمة حالة قد تحدث اليوم تحدث غدا وبعد غد وهكذا وعلى الرغم من أن حدوث الأزمات قديمة قدم التاريخ إلا ان وعي متخذي القرار الإداري بأهمية إدارتها لم تتبلور بعد الا في السنوات الأخيرة. حيث كان لتسارع الأزمات بتنوعها بشكل ملحوظ و اشتداد التحولات الفجائية الحادة في المواقف والاتجاهات باضطراب وتلاشي حدود البعد الزماني والمكاني أدى كل ذلك وبشده للإحساس بعالمية الأزمة مهما كانت محلقتها وعليه فإن الإدارة العلمية المتقدمة للأزمات هي تعبير أصيل لعمليات التغيير والإبداع وعمليات الإصلاح والتطوير الإداري و يعني الإبداع والتطور والارتقاء في الوسائل المادية وما حققته الدول المتقدمة في مجالات الزراعة والصناعة والمواصلات والاتصالات لم يحل دون نشوء الأزمة في الإدارة العلمية للأزمات إذا هي ضرورة حتمية و مسؤولية وطنية لمواجهة أوضاع الجمود والتحجر ومظاهر التخلف المادي والقيمي والمواقف السلبية و اللامبالاة لأن هذه الظواهر هي المنافع الخاصة التي تنشأ والتفاعل في الأزمات ونظرا لخطورة وأهمية موضوع الأزمات وإدارتها ومعالجتها في الفكر الإداري العلمي المتقدم وبغية إلحاق الدول النامية بركب العالم المتطور لابد من أن يتخذ القادة الإداريون في هذه الدول قراراتهم بعيدا عن العشوائية والارتجالية وانفعالات اللحظة الجزئية وردم الفجوة بين دولهم والدول المتقدمة واللاحق بهم وإن نجاح أي مؤسسة أو مجتمع في مواجهة الأزمات التي يتعرض لها هو في حقيقة الأمر نتيجة مباشرة لنتائج امتزاج المعارف العلمية بشكل يحقق التكامل بين جودة تربية وبناء الإنسان القوي الواعي متعدد المهارات من جانب والتقاء فروع العلم والمعرفة من جانب آخر . إن الإصلاح التعليمي ضروري وحتمي وكجزء من مجتمع دائم التغيير فمن غير الممكن أن يبقى التعليم بعيدا عن التحولات الجارية. والابتكارات في كل مجال - الاقتصادي او الاجتماعي او الثقافي أو الفني - تجبر المؤسسة التعليمية على التكيف مع الوضع الجديد وعلى النظم أيضا مواجهة التغييرات في المجتمع والتي تمنعها من الوصول الى أغراضها .

مفهوم الأزمة : أولا الازمة في اللغة

الأزمة هي الشدة والقحط والمأزم و الضيق وكل طريق ضيق ومازم فأزم و اشتد قحطه والعصر عليه اشتد وتأزم القوم أصابهم أزمة والأصل بكلمة الأزمة هو لاتيني وهي بدورها من الأصل إغريقي وتعني نقطة الانتقال للأحسن أو إلى الأسوأ من مرض حاد والأزمة هي نقطة انعطاف وقت الخطر أو صعوبة والقلق حول المستقبل والأصل في أدبيات اللغة من كلمة أزمة جاء في عالم الطب ويعني في الإغريقية واللاتينية القديمة الوصول إلى نقطة الانتقال في حدث مفاجئ والأزمة بذلك تعني أن الموقف يقتصر على حالة التأهب والتغيير وخروج عن حالة الاستقرار وهي مع ذلك تتيح الفرصة على إطلاق القدرات الإبداعية الكامنة وإيجاد الحلول البناءة ومن ما تقدم أن الأزمة هي عملية تحول لأنها حالة غير طبيعية يمر بها الفرد أو منظمة أو مجتمع وهي حالة من الإدراك والاضطراب أو ضيق أو شدة وهي نقطة التحول قد تكون للأحسن او للأسوأ

ثانيا الأزمة في أدبيات العلوم الاجتماعية

تعرف الأزمة على أنها توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات والأعراف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن و تكوين عادات جديدة أكثر ملائمة و يعرفها **سميث** بأنها الحدث الذي يعرض كل منظمة للخطر أما **بلنغز** يرى بأنها الموقف الذي يتضمن احتمال خسارة ذات قيمة عالية للمنظمة متزامنا مع ضرورة الاستجابة خلال وقت قصير وهو بذلك يشكل خاص مدركات ضغط الزمن خلال الأزمة

ثالثا الأزمة في أدبيات السياسة

وهنا تعرف الأزمة على أنها حالة او مشكلة تشكل خطرا على النظام السياسي مما يستدعي اتخاذ قرارات لمواجهة هذه الحالة والأزمة هي الحالة والمشكلة لا تأخذ النظام السياسي و تستدعي اتخاذ قرارات لمواجهة التحدي الذي تمثله الذي يؤدي إلى وجود موقف يستوجب استخدام القوة العسكرية في المواجهة او التوصل إلى حل بيانات الأطراف

رابعا الأزمة من الناحية الاقتصادية

في هذا الجانب تعني الأزمة الاضطراب الذي يطرأ على التوازن الاقتصادي ومن الممكن أن ينشأ اختلال التوازن بين الإنتاج والاستهلاك ويضر بالنمو الاقتصادي للبلد

خامسا الأزمة من الناحية السايكولوجية النفسية

هنا تحدث الأزمة عندما يواجه الفرد تغيير في مواقف حياتي يحتوي على مشكلة لا يمكن حلها باستراتيجيات التعامل الاعتيادية اليومية التي يؤدي ذلك إلى تمزق التوازن العاطفي للفرد وإذا لم ينجح ذلك الفرد في إعادة التوازن خلال فترة قصيرة فإن استمرار حالة عدم التوازن هذه ستؤدي إلى ما يسمى بالأزمة

سادسا المفهوم الدولي للأزمة

هنا تكون سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوب مفاجئ لموقف معين ينطوي على تهديد مباشر للقيم والمصالح الجوهرية للدولة مثل تهديد المصالح القومية والأمن القومي والصراعات الإقليمية والأزمات الاقتصادية الدولية كأزمة الديون والركود الاقتصاد وغيرها من الأزمات التي تؤثر على استقرار الدولة

سابعا المفهوم الإداري للأزمة

هناك مجموعة من المفاهيم الإدارية للأزمة نذكر منها أن الأزمة الإدارية هي الوضع الذي يواجهه الفرد أو المجموعة أو المنظمة ولا يستطيعون التعامل معه باعتماد الطرق الطبيعية الروتينية والذي يأتي عن طريق الضغط الناتج عن التغيير المفاجئ ، أو هي مشكلة غير متوقعة تؤدي إلى كارثة أن لم يجري حلها بصورة سريعة ، أو هي موقف او حدث يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية وحادة في النتائج وهي حدث أو تراكم وتزايد لمجموعة من أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه وهي من الناحية العملية انقطاع عن العمل كليا أو جزئيا لمدة تطول أو تقصر لسبب معين ، او ممكن أن يكون حدث يصعب توقعه و يترتب عليها خسائر مادية معنوية مما ينجم عنه الكثير من المشكلات فإن حسن إدارته يتوقف على مهارات الإدارة وكيفية مواجهة الأزمة ، من تلك المفاهيم نستنتج ونلاحظ أن بعضها ينسجم مع ما جاء في القرآن الكريم (فإن مع العسر يسرا) وكذلك قوله تعالى (احسب الناس أي يتركوا أي يقولوا أمنا وهم لا يفتنون) لذلك فإن القرآن الكريم تحدث عن أزمات واجهت الرسل والأنبياء واجهت الامم

فإن مفهوم الأزمة ضمن السياق الإداري يعني تتابع أحداث سريعة يهدد أهداف المنظمة أو كيانها مصحوبا في حالات عدم التأكد وهي حالة معينة تواجه متخذي القرار الإداري بأن يدركوا من خلالها أن هناك خطر داهم يهدد كيان المنظمة وأهدافها وعليه فإن **الأزمة الإدارية** هي حالة ينجم عنها موقف حرج يؤثر على سير عمليات المنظمة ويهدد بقائها وتشكل تلك الحالة لحظات حرجة أو عصبية تواجه متخذ القرار رأت وخاصة إذا كانت مصاحبة بحالات عدم التأكد والحالات المزج بين النتائج والأسباب وفي بعض الأحيان نقص في المعلومات التي تحيط به تلك الأزمة

اذ تعددت المفاهيم المختلفة للأزمة والمعنى واحد والتي يمكن من خلال خصائصها أن نتعرف عليها.

فيرى البعض أن الأزمة : عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام . الأزمة نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقاء المنظمة أو النظام نفسه . وبعضهم يعرفها بانها عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين هما :

أ/ التهديد : حيث يشعر الأطراف المشاركون في الأزمة بأنهم لن يستطيعوا الحصول أو المحافظة على القيم والموارد أو الأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة لهم . ويتعلق بالتهديد كل من حجم وقيمة الخسارة المحتملة علاوة على احتمال تحققها فكلما ازدادت قيمة الخسارة وازدادت احتمالات تحققها ازداد التهديد .

ب/ ضغط الوقت : إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق واتخاذ تصرف قبل بدء حدوث أو تصعيد الخسائر ويتأثر إدراك المدير للوقت المتاح للتعامل مع الأزمة بعوامل مثل :تعقد المشكلة ، مستوى الاجتهاد ، والضغط النفسي ، اذا كلما زاد تعقد المشكلة زاد إحساس المدير بالضغط النفسي وزاد شعوره بضغط الوقت وكلما قل ذلك من درجة استجابته للأزمة .

الفرق بين المفاهيم التالية : المشكلة والأزمة والكارثة . وهي على النحو التالي :

المشكلة : تعرف المشكلة بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى الى تحقيقه ، وتعتبر عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ . مما يساعد للتوصل الى أفضل حل من بين عدة حلول ممكنة والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيق الصلة فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة ولكن لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها .
الأزمة : هي حدث مفاجئ غير متوقع مما يؤدي الى صعوبة التعامل معه ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل وطرق لإدارة الموقف بشكل يقلل أثاره ونتائجه السلبية وأيضا هي حالة مؤقتة من الاضطراب واختلال التنظيم تتميز بقصور الفرد في مواجهتها باستخدام طرق حل المشكلات .

الكارثة : وهي احد المفاهيم التصاقا بالأزمات هي حالة مدمرة حدثت فعلا ، ونجم عنها ضرر سواء في الماديات أو غير الماديات أو هما معا ، والكوارث هي أسباب الأزمات ولكن لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها والكارثة قد تكون لها أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها .

ثامنا مفهوم إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات

ازدهر مصطلح إدارة الأزمات في الوقت الإدارة العامة إذ نشأ هذا المصطلح في الأصل من الإدارة العامة والإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والبراكين والفيضانات والأوبئة وغيرها وعندما استخدم للترويج بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لحل المشاكل والأزمات الطارئة ظهرت قوة المهام الخاصة أو الإدارة بالاستثناء أو الإدارة بالأهداف والنتائج أو إدارة المشروعات وفكرة غرفة العمليات لإدارة المشاكل الحادة المتفجرة ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب الإدارة الأزمومية ثارَ تساؤل حول إمكانية تحويله إلى نمط متكامل يسمى إدارة الأزمات ووضع له قواعد وأسس نظامية ليصبح نمط إداريا محدد الخصائص له إمكانيات وآليات مميزة في مواجهة الأزمات المتعددة و المتعاقبة إلا أن بعض متخذي القرارات يخلط عن عمد أو غير عمد بين مفهوم الإدارة إدارة الأزمة وبين أساليب الإدارة بالأزمات بل يحاول البعض منهم جاهدا أن يتخذ من الإدارة طرق لتكريس الأزمة وتدمير الكيان الإداري الذي يشرف عليه وتعرف إدارة الأزمات بأنها كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها ونستنتج من ذلك أن إدارة الأزمات هي تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط التعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها وأجرا التحضيرات اللازمة لها أو هي منهج منطقي في التعامل مع الأزمات الحقيقية بطريقة تجعل المؤسسة تعمل بشكل منتظم في كل الظروف غير الاعتيادية وإن إدارة الأزمة ليست حلاً سريعاً فقط وإنما تتطلب التعرف على الأزمة و دراستها ووضع وسائل وأساليب تمكن المنظمة من تجنبها أو التعامل معها بأسلوب فعال في حال حدوثه فإن إدارة الأزمات التزام طويل الأجل يكمل التخطيط الاستراتيجي في المنظمة فهما يعززان وجودها لأن كليهما يتعامل مع إدارة التغيير

أما مفهوم الإدارة بالأزمات فهو يختلف عن إدارة الأزمات حيث يقوم مفهوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات و إيجادها من العدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري ويطلق عليها البعض بأنها علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين والأزمة المصنوعة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية من حيث الأعداد المبكر و تهيئة المسرح الازمومي وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها و إيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير وللأزمة المصنوعة إيقاع سريع ماما تدفق الأحداث المتلاحقة تتابع وتراكم الإفرزات والنتائج

تاسعا خصائص الأزمات الإدارية و مواصفاتها : هناك مجموعة من الخصائص والمواصفات والمميزات التي تتميز بها الأزمات الإدارية ويمكن أجمالها في التالي :

- 1- المفاجأة العنيفة والشديدة لدرجة أنها تكون قادرة على شد انتباه جميع الأفراد والمنظمات والمتعاملين معها
- 2- التشابك وتداخل في عناصرها و عواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها
- 3- تتخذ القرارات في الغالب في جو يسوده عدم توفر قاعدة معلومات تساعد في وضوح الرؤية لدعم اتخاذ القرار مما يشكل خوفا وتحديدا وقبل من المجهول وبالتالي يؤدي الأمر إلى انهيار الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة مما يؤدي إلى انهيار سمعة تلك المنظمة
- 4- يصاحب الحدث الأزمومي أمراضا سلوكية غير مستحبة كالقلق والتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة التي تؤدي إلى تخريب الموجودات والممتلكات للجهاز الإداري

- ٥- جود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية تشكل في مجملها ضغط ازموي على الجهاز الإداري المعنى وقد تكون تلك الضغوط الاقتصادية والسياسية وغيرها
- ٦- ظهور قوى معارضة وأخرى مؤيدة وعاده ما تكون تلك القوى من أصحاب المصالح والحقوق المؤجلة الأمر الذي يزيد من الموقف شدة وتأزماً
- ٧- تتطلب مواجهة الأزمة قرارات مصيرية لمواجهة التي تشكل نتائج تغير في المستقبل الأطراف المعنية كما تتطلب وسائل وطرق غير عادية لمواجهة حالات عدم التأكد
- ٨- كل أزمة تقريبا تحمل في طياتها مقومات نجاحها وكذلك أسباب فشلها هناك حقيقة يجب أن لا تغيب عن البال هي أن لا وجود لازمتين متشابهتين نهائياً
- ٩- الأزمة نقطة تحول في أحداث متعاقبة أصبحت تهدد الأهداف الرئيسية للجهاز الإداري المعنى
- ١٠- الأزمة نقطة التحول ليس بالضرورة أن تتصف بأنها سيئة أو أن جميعها سلبي ولكنها قد تصبح حافزاً على التقدم والتطور والمشاركة بفعالية وعمق على رغم ما تحمله من درجات المخاطرة عدم التأكد

عاشرا دورة حياة الأزمة

- يؤشر إن للأزمات دورة حياة وموت حالها في ذلك حال الكائن الحي الذي يمر في مرحلة الميلاد والنمو والنضج والموت فإن الأزمة يمكن أن لا تصل إلى مرحلة النمو والنضج إذا تدخلت الإدارة في الوقت المناسب والواقع أن الأزمة قد لا تحدث للمرة في الإدارة يمكن أن تجنب الأزمات قبل أن تولد فيمكن أن نميز فترتين أحدهما فترة الإجهاض وتضم مرحلة ما قبل الأزمة وإجهاض الأزمة والفترة الثانية فترة الأزمة ولا يمكن للفترة الثانية أن تبدأ من الناحية النظرية الا إذا فشلت الإدارة في إجهاض الأزمة ويمكن أن نميز أربع مراحل في دورة حياة الأزمة
- ١- مرحلة ما قبل الأزمة وهي مرحلة تحسب ومحاولة للوقاية من وقوع الأزمة
- ٢- مرحلة تفاقم الأزمة وفيها تتفاقم الأزمة وتزداد خاصة إذا ما كانت البيئة الإدارية تتصف بضعف الاتصالات وبطئ اتخاذ القرارات والتواكل واللامبالاة في العمل
- ٣- مرحلة إدارة الأزمة وهنا تبذل جهود حثيثة التغلب على الأزمة وذلك باستخدام مختلف الأدوات العلمية وحشد كافة الجهود المادية والبشرية لتجاوز الأزمة
- ٤- مرحلة ما بعد الأزمة وهي مرحلة تقويمية لكفاءة الإدارة في مواجهة الأزمة ويمكن الاستفادة منها في تحديث خطة الطوارئ لمواجهة الأزمات وقياس أثر الأزمة على بيئة المنظمة الداخلية و أثرها على علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية

انواع الأزمات والمراحل التي تمر بها الأزمة وإدارتها

أولا انواع الأزمات: هناك مجموعة متعددة ومتنوعة من الأزمات كلاً حسب اتجاهات الإدارة العليا واستجاباتها لها وكما يلي:

- ١- **الأزمة الزاحفة** يصاحب هذه الأزمة تهديد يتحسها الأفراد العاملون بموقع الأزمة وغالبا ما تنجم عن عدم وجود قواسم مشتركة بين الأفراد المعنيين في الأزمة وإدارتها ويمكن أن تكون الإدارة غير مكترثة بالأمر مما يؤدي إلى تفاقم وتعاضم الأزمة و زحفها إلى أبعد مكان حدوثها

٢- **الأزمة الروتينية** تحدث هذه الأزمة بصورة عادية او روتينية و تتكرر بشكل دوري كالأزمات الناتجة عن تعديلات القوانين والأنظمة وكذلك التهديدات والخسائر الدورية التي تحدث نتيجة لتخفيضات الموازنة السنوية والتعديلات

٣- **الأزمة المفاجئة** وهذا النوع تعده معظم المنظمات أزمة فعلية والأزمة هنا تحدث بشكل مفاجئ غير محسوب يجعل المنظمة كلها في خطر لعدم وجود خطة طوارئ و تحدث خارج التوقعات وبذلك تحتاج القيادة إلى وقت للاستجابة وكل ما كان وقت الاستجابة اقصر كانت المعالجة أجدى وأقل كلفة ويتطلب الأمر هنا تكاتف وتعاون بين القيادة و افراد المنظمة والسماح لهم بتشكيل مجموعات وفرق عمل من الأفراد المنسجمين مع بعض لحماية المنظمة وتصنف الأزمات على مستوى المنظمات إلى نوعين هما :

أ- **أزمات خارجية** وهي تلك الأزمات التي تتعرض لها المنظمة ولا تجد مفر منها الا أن تدخل في صراع مع أطراف تهدف بالأضرار بمستقبل المنظمة مثال على ذلك دعوى قضائية ضد المنظمة او مقاطعة منتجاتها او حملات إعلانية مضادة او منافسة غير متوقعة

ب- **أزمات داخلية** و تنتقل بسرعة تأثيرات الأزمات الخارجية إلى داخل المنظمة فتعصف بكيانها وتثير أزمات من نوع آخر لم يكن لها وجود سابقا أو كانت الكامنة مسيطر عليها فتظهر بسبب انشغال الإدارة في مواجهة الأزمات الخارجية

ثانيا المراحل التي تمر بها الأزمة

تتعدد المراحل التي تمر بها الأزمة نتيجة لتطوراتها نوعياً على مدى فترة زمنية معينة وتختلف هذه المراحل باختلاف وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين في تصنيفهم لها :

١- **مرحلة الإنذار المبكر** وهي مرحلة تحذيرية للاستشعار بالأزمة وتتمثل في الإشارات التحذيرية الأولى التي تنذر في حدوث أزمة وإذا لم يتم إدراجها فإن راح التزم تأتي سريعا وقد يكون الإنذار مباشرة يمكن إدراكه وقد يكون العكس

٢- **مرحلة التأزم** وأطلق عليها مرحلة الأزمة الحادة فهي تبدأ عندما ينتهي الإنذار المبكر و توصف بالأزمة ويتكلم الناس عن وجودها وهي نقطة اللاعودة وقد تكون إقصر المراحل ويصبح الوضع فيها معقد نتيجة الوصول الأزمة إلى ذروتها

٣- **مرحلة الأزمة المزمنة** (الإدمان) وتسمى هذه المرحلة بمرحلة التنظيف او الإدمان وتتم فيها الصحوه ويتم التعرف على أسباب الأزمة وتقدير الضرر وتحديد المسؤولية و تحليل نقاط القوة وضعف وتضميد الجراح وقد تستمر إلى فترة طويلة نسبيا

٤- **مرحلة حل الأزمة** وهي مرحلة إدارة الأزمة ويتم فيها السيطرة على الأزمة وحساب الطريقة المباشرة لحل الأزمة والتفكير بالطرق التي يمكن أن تسرع من هذه المرحلة فتحل الأزمة مرة واحدة أن الوضع المثالي هذه المرحلة هي أن تأتي المرحلة الأولى ولكن قد تفلت زمام الامور من يد المدير وتنزلق الأحداث وتصل إلى مرحلة الأزمة الحادة

وهناك من يقول أن الحدث الأزموي يمر بالمراحل التالية

١- **مرحلة الصدمة** وهي ذلك الموقف الذي يتكون نتيجة الغموض لأمر ما يترتب عليه إرباك والشعور وعدم تصديق لما حدث

٢- **مرحلة التراجع** وهنا تبدأ بوادر الاضطراب أو الحيرة بالظهور بشكل متزايد مما يؤدي إلى ظهور حالات الإرباك والفوضى والضعف والعجز وتدني الأداء

٣- **مرحلة الاعتراف** وفي هذه المرحلة تبدأ عملية إدراك واسعة ومراجعة للأزمة والعمل على تحليلها من عدة جوانب

مرحلة الاعتراف وفي هذه المرحلة تبدأ عملية إدراك واسعة ومراجعة للأزمة والعمل على تحليلها من عدة جوانب
٤- **مرحلة التأقلم** وهنا يستخدم إستراتيجية معينة بالإضافة إلى استخدام الموارد البشرية في المنظمة في التعامل
والتخفيف من آثار الأزمة

ثالثاً مراحل إدارة الأزمات

تمر إدارة الأزمات في مجموعة معينة من المراحل يمكن تلخيصها في الآتي

١- **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار** وفي هذه المرحلة يتم اكتشاف إشارات الخطر بوقوع الأزمة وتظهر تلك الإشارات
مبكراً لأنه عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات للإنذار المبكر أو أعراض احتمال وقوع
الأزمة

٢- **مرحلة الاستعداد والوقاية** في هذه المرحلة تستخدم مجموعة أساليب للوقاية من اكتشاف الخطأ وتشمل الوقاية
اكتشاف نقاط القوة وضعف من أجل معالجتها لذا يجب أن يتوفر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من
الأزمات وهذا يؤكد على أهمية إشارات الإنذار المبكر لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء تتنبأ أو تنذر باحتمال
وقوعه والهدف من الوقاية هو اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة

٣- **مرحلة الاحتواء الأضرار والحد منها** في المرحلة الثالثة في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل تحد من
الأضرار ومنعها من انتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة و التوقف في هذه المرحلة في إدارة
الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع

٤- **مرحلة استعادة النشاط** تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة و مجربة للأزمات واختبرت فعلاً، قصيرة
طويلة الأجل الذي ترتكب المنظمات المستهدفة في الأزمات خطأ جسيم بالتركيز على العمليات الداخلية و يتجاهل تأثير
الأزمة على أطراف خارجية او تهتم بذلك في وقت واحد

٥- **مرحلة التعلم** هي مرحلة تعلم مستمر وأعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي والتعلم يعد أمراً حيويًا غير انه
مؤلم للغاية حيث كثير ذكريات مؤلمه خلفتها الأزمة و استخلاص الدروس المستفادة من كارثة وأزمة يتوقف على
توافر حس مرهف للإنسان لذلك فإن الطريقة المثلى للتعامل مع الأزمة بطبيعة الحال إعداد العدة لها في الاستعداد
الأساسي لها

أساليب حل الأزمات والتعامل معها

هناك نوعين من الطرق والأساليب التي تتخذ لحل الأزمات
وهي الطريقة التقليدية في التعامل مع الأزمات
ويتميز هذا النوع من الطرق بطابع خاص يستمد من خصوصية الموقف الذي يواجه متخذ القرار في إدارة الأزمة وهي
كالتالي

أولاً : الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمات

١- إنكار الأزمة

هنا يتم تعنيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها وظهور صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير
الأزمة والسيطرة عليها وتستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلسل ترفض الاعتراف بالأزمة

٢- **كبت الأزمة** وهي طريقة لتأجيل ظهور الأزمة وتتعامل مباشرة مع الأزمة بهدف تدميرها ، أيضا عن طريق استخدام الضعف الشديد لإخمادها و تدمير عناصرها الأولية بشكل عام ، كما حدث في الصين عام ١٩٨٩ عندما تدخلت القوات المسلحة لفض الأزمة الطلابية

٣- **إخماد الأزمة** وهي طريقة تعتمد على لغة العنف تقوم على الصدمة العلني مع قوى التيار الأزموي وتصفيته بعنف بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية وخاصة عندما يتاح عندما يتأزم الموقف ويشكل خطرا بإلغاء وتهديد للكيان الإداري إلى أن هذه الطريقة لا تتناسب مع عصرنا الحالي

٤- **تشكيل لجنة لبحث الأزمة** تستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن القوة الحقيقية التي صنعت الأزمة وتهدف تشكيل اللجنة إلى جانبيين **الجانب الأول** معرفة من هم الذين أدوا إلى وجود الأزمة ومن ثم تتعامل معهم بإحدى طرق التعامل المعروفة اما **جانب الثاني** تمييع الموقف وإفقاد الأزمة قوة الدفع الخاصة بها

٥- **بخس الأزمة** وفقا هذه الطريقة تقوم على تقليل من شأن الأزمة تأثيرها ونتائجها ولكن يتعين الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلا ولكنه حادث غير هام وقليل الشأن وسيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة

٦- **تنفيس الأزمة** ويطلق عليه أيضا طريقة تنفيس البركان الذي ينظر إلى الأزمة على أنها بركان على وشك الانفجار هنا يرجع المدير إلى تنفيس الضغوط داخل هذا البركان أو تفجيرها من الداخل للتنفيس من حالة الغليان والغضب دون انفجارها .

٧- **طريقة تفريغ الأزمة** وفي هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديله متعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ولها ثلاث مراحل **مرحلة الصدام** ويطلق عليها البعض مرحلة المواجهة العنيفة الحادث مع القوة الدافعة لنشوء الأزمة والمتولدة من الضغط الأزموي و**مرحلة وضع البدائل** وفقها يتم وضع مجموعة من البدائل و الأهداف من قبل مدير الأزمة لكل اتجاه او فرقة انبثقت عن الصدام ويصبح مدير الأزمة كلاعب البليارد الماهر

مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع او بديل أي مرحلة استقطاب وامتصاص وإذابة وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل اتجاه وفرع مرحلة التفاوض من خلال رؤية عمل علمية شاملة

٨- **عزل قوى الأزمة** وفقا هذه الطريقة هنا يقوم مدير الأزمات برصيد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعز لها عن مسار الأزمة وأنا مؤيديها وذلك من أجل من انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها

ثانيا الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات

وهذه الطرق تستخدمها الكيانات الإدارية التي أصبحت أكثر من مناسبة لروح العصر و متوافقة معه وهي :

١- **طريقة فرق العمل** وهي أكثر الطرق شيوعا واستخدام للتعامل مع الأزمات في وقتنا الحالي اذ يتم تكوين فريق عمل للتعامل مع الأزمة وهذه الفرق اما تكون مؤقتة يتم تشكيلها من عدد من الخبراء المختصين في مجال الأزمات ومدربين تدريباً خاصاً للتعامل مع الأزمات التي يقوم هذا الفريق على الفور بتشخيص الأزمة وأعداد الخطة لحلها وتنفيذها ومتابعتها او تكون فرق عمل دائما من الكوادر المختصة والمدرّب الذين يتم اختبارهم بدقة و عناية وأيضا لديهم خبرات خاصة استعدادات التعامل مع الأزمات التي يقوم هذا الفريق على الفور بتشخيص الأزمة وأعداد الخطة لحلها وتنفيذها ومتابعتها او تكون فرق عمل دائما من الكوادر المختصة والمدرّب الذين يتم اختبارهم بدقة و عناية وأيضا لديهم خبرات خاصة استعدادات التعامل مع الأزمات

- ٢- **طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات** وفقا لهذه الطريقة فإنها تستند على نظرية (الخطر وحد الإدمان) التي تستدعي المعرفة الأصولية بمناطق و مواطن الضعف في الكيان الإداري الذي يتعرض للأزمات فيتم تكوين وتنشئة الاحتياطي التعبوي الوقائي يمكن استخدامه إذا ما حدثت هذه الأزمة أو إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزاً إضافية وقائياً لمواجهة الأزمة
- ٣- **طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات** تعتبر هذه الطريقة من أشد الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة في الأفراد أو يكون محورها عنصر بشري بحيث يصار إلى المشاركة الديمقراطية بين الرئيس المرؤوسين الذين يساهمون في آرائهم واقتراحاتهم لحل الأزمة وتعتبر هذه الطريقة ناجحة في المجتمعات الديمقراطية التي يتمتع فيها الفرد بحرية السلوك الاقتصادي والسياسي الاجتماعي
- ٤- **طريقة احتواء الأزمة** وفقاً لهذه الطريقة يتم حصر الأزمة في نطاق محدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها وفي الوقت ذاته امتصاص الضغط المولد لها ومن ثم إفقادها قوتها التدميرية ويتم ذلك من خلال إبداء التفاهم و الإنصات الذكي لقيادات الأزمة وتوحيد مطالبهم و رغباتهم
- ٥- **طريقة تصعيد الأزمة** تستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمات التي يواجهها متخذ القرار غير واضحة المعالم وبصفه خاصة عندما يكون هناك كتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيحاول مدير تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل
- ٦- **طريقة تفرغ الأزمة من مضمونها** تعتبر هذه الطريقة من أنجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات وأن كل أزمة تقوم على مضمون معين قد يكون سياسي ،اجتماعي ، ديني ، اقتصادي ، ثقافي وغيرها ، مهمة المدير هنا محاولة تفرغ الأزمة من مضمونها وإفقادها لهويتها
- ٧- **طريقة تقنين الأزمات** وهي أفضل الطرق للتعامل مع الأزمات الشديدة والخطرة أنت تقوم على دراسة كافة جوانب اللازمة لمعرفة القوى المشكل لتحالفات الأزمة وتحديد إطارات المصالح المتعارضة والمنافع المحتملة التي يمكن أن يكتفي بها كل من أعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضرب هذه التحالفات ومن ثم ضرب وحدة هذه التحالفات
- ٨- **طريقة تدمير الأزمة ذاتياً تفجيرها من الداخل** وهذه من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات و التي يلجأ إليها المدير او متخذ القرار عندما يواجه أزمة مستعصية ذات ضغط عنيف يمثل خطراً يهدد الكيان الإداري ويطلق على هذه الطريقة طريقة المواجهة العنيفة او الصدام المباشر
- ٩- **طريقة الوفرة الوهمية** وهي أحد الأساليب النفسية التي يلجأ إليها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة والسريعة المتلاحقة الأحداث و التي تنذر في خطر عاصف مدمر للكيان الإداري الذي تجتاحه الأزمة خاصة في ضل وجود عامل نفسي مصاحب لها يعمل على إيجاد حالة فزع شديدة تعري عوامل الأزمة و تجذب إليها قوى جديدة
- ١٠- **احتواء وتحويل مسار الأزمة** تستخدم هذه الطريقة مع الأزمات باللغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدي او التعامل مع القوى الدفع المولد الى ضغوطها و هنا يتم فقط تحويل مسار الأزمة إلى مسارات مدينة أخرى حيث تصبح الأزمة كالإعصار الذي لا يمكن وقفه

مدرس المادة
م. ياسر لطيف