

فعالية إدارة النزوات هدخل لتحقيق الهيزة التنافسية

أ.حفيان عبد الوهاب

المركز الجامعي لتاهنغست

المانخص

تهتم الورقة البحثية بالإطار المفاهيمي للأزمة متجاوزا الرؤية التي تركز على جانبها السلبي باعتبارها طارئا يدمر أو يؤثر في المنظمة ككل، إلى وجهة النظر الاستراتيجية، بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ، مركزا على أهم خصائص الأزمة التي تختلف فيها عن النكبة والكارثة، إضافة إلى مراحلها المتعددة ذات المستويات المختلفة من الاضطرابات التي تنتج عن تأثيراتها في المنظمة وإدارتها مما يستوجب إجراءات متنوعة، وقد تناولت الورقة التصنيفات التقليدية للأزمة ذات الأساس الواحد بالإضافة إلى التصنيفات الحديثة التي اعتمدت أكثر من معيار. ولأنّ الأزمة الرئيسية ينتج عنها عدة أزمات مرافقة ينبغي إدارتها جميعاً في وقت واحد من خلال مداخل استراتيجية وطرق متعددة، فقد تطرق البحث إلى أهمها فالنظرة والتحليل الاستراتيجي يعتبر صمام أمان لمعالجة الأزمات التي تحرم التنظيم من مواكبة السوق التنافسي الذي يعتبر أهم ركيزة تستهدفه الأزمة في التنظيم سواء كانت الأزمة إعلامية تتعلق بالاتصالات خلال ترتبط بالجانب المعلوماتي، أو أزمة سسيولوجية ترتبط بالجانب الإنساني أو أي نوع آخر من الأزمات. كما تتطرق الورقة البحثية إلى طرق تطوير استراتيجية لإدارة الأزمات تعتمد على التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية وتحليل أركان التنظيم

Abstract:

the research paper deal with conceptual framework of the crisis, surpassing the focusing on the negative side as emergency destroy or affect. the organization as a whole, to a strategic point of view, being a defining moment and a turning point for the better or worse, focusing on the most important characteristics of the crisis, which differ by about calamity and disaster, Add to the stages of multiple different levels of disorders that result of this effects in the organization and management, which requires various actions. has addressed the paper classifications traditional crisis -based one in addition to the categories of modern adopted more than standard . because of the crisis the main result in several crises escort should be managed all at one time through the entrances of strategy and multiple ways, it has touched search to the most important vision and strategic Analysis is a safety valve to deal with crises, which prohibits the organization to keep pace with the competitive market , which is the most important pillar of achievement for the crisis in the organization , whether the crisis media relating to communications through the associated side informational, or socio

crisis linked to the humanitarian aspect or any other type of crisis. research paper also addresses ways to develop a strategy to manage the crisis depends on the strategic analysis of the competitive environment and the analysis of the pillars of the organization

مدخل مفاهيمي لدراسة الأزمة.

X

يعدّ مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية.

بل إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية.

وعالم الأزمات عالم حي ومتفاعل، عالم له أطواره، وله خصائصه، وأسبابه، تتأثر به الدولة أو الحكومة فيتأثر به أصغر كائن موجود في المجتمع البشري.

ولما للأزمات ومواجهتها من أهمية كبيرة تتطلب المواجهة... جاءت الورقة البحثية لتتطرق إلى محاولة مقارنة مفهوم الأزمة، ومراحل تطورها، وأسباب نشوئها، وأنواعها، والعناصر الاستراتيجية لفعاليتها إدارتها كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

1/1- مفهوم الأزمة: لا يختلف اثنان في أنّ الأزمات جزء رئيس في واقع الحياة البشرية والمؤسسية، وهذا يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الإيجابية.

وحيث إنّ بعض الباحثين من عرف الأزمة بالمفهوم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي حيث أشار إلى ذلك بقوله: يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية: "توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات بما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة".⁽¹⁾

أمّا الأزمة من الناحية السياسية: "حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواءً كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصادياً، أو ثقافياً".⁽²⁾ وسوف تتقصى الورقة البحثية المعاني اللغوية والاصطلاحية اللازمة ومن ثمّ مفاهيمها وذلك على النحو التالي:

الأزمة لغةً: تعني الشدة والقحط، والأزمة هو المضيّق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزوم.⁽³⁾

ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لتقرر (To decide).⁽⁴⁾

أمّا الأزمة اصطلاحاً: فهي "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة".⁽⁵⁾

ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنّها: "ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير".⁽⁶⁾، كما يعرفها فليبس بأنّها: "حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة".⁽⁷⁾، ويعرف رضا رضوان الأزمة بأنّها: "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تتدخل أو تغييراً فورياً".⁽⁸⁾

كما أنّ الأزمة تعني: "نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة".⁽⁹⁾

أمّا وزير خارجية الولايات المتحدة الأسبق هنري كيسنجر فاعتبر الأزمة بأنها: "عرضاً Symptom لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة على الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة مجلها قبل تفاقم عواقبها".⁽¹⁰⁾ مما سبقت معالجته من تعريفات للأزمة في أدبيات الإدارة يتضح وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح الأزمة وتتمثل في:

- وجود خلل وتوتر في العلاقات.
- الحاجة إلى اتخاذ قرار.
- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.
- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.
- الوقت يمثل قيمة حاسمة.

ولذا؛ يمكن تعريف الأزمة - وبناء على ما تقدم - بأنها: "حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد".

ولا شك أنّ هناك الكثير من المفاهيم الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة ونذكر منها على سبيل المثال الكارثة والصاع والنزاع والتي لسنا في صدد التطرق إليها في هذه الورقة:

2/1- خصائص الأزمة: وحتى يمكن التعامل مع الموقف الخطير الذي يواجه الكيان الإداري على أنّه يشكل أزمة فلا بد أن يتوافر فيه مجموعة من الخصائص، حيث يرى بعض العلماء أنّ الأزمات تتسم بالخصائص الآتية: في رأي لويس كمفورت L. Komfort فإنّ هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي:

- عامل الشك أو عدم التأكد: Uncertainty.
- عامل التفاعل: Interaction.
- عامل التشابك والتعقيد: Complexity.⁽¹¹⁾

أمّا عن مراحل تطور الأزمة فيمكن حصره من خلال القراءات فيما يلي:

3/1- مراحل تطور الأزمة: تمرّ الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري.

فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من أثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية، ويرى الخضيرى أنّ هناك خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة هي:

1/3/1 - مرحلة الميلاد: وفي هذه المرحلة 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.

والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

ومن هنا يكون 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 ثمّ 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، ويجوؤها إلى شيء ثانوي لا قيمة 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.⁽¹²⁾

2/3/1- مرحلة النمو والانتعاش: وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى - الميلاد- في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش من خلال نوعين من المحفزات هما:

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
 - مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والانتعاش.
- وفي تلك المرحلة يتعاضد الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواءً لأنّ خطرها امتد إليهم أو خوفاً 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:
- تجييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواءً باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.
 - تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.⁽¹³⁾

3/3/1- مرحلة النضج: تعدّ 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، ومحاشية 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، تتفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.⁽¹⁴⁾

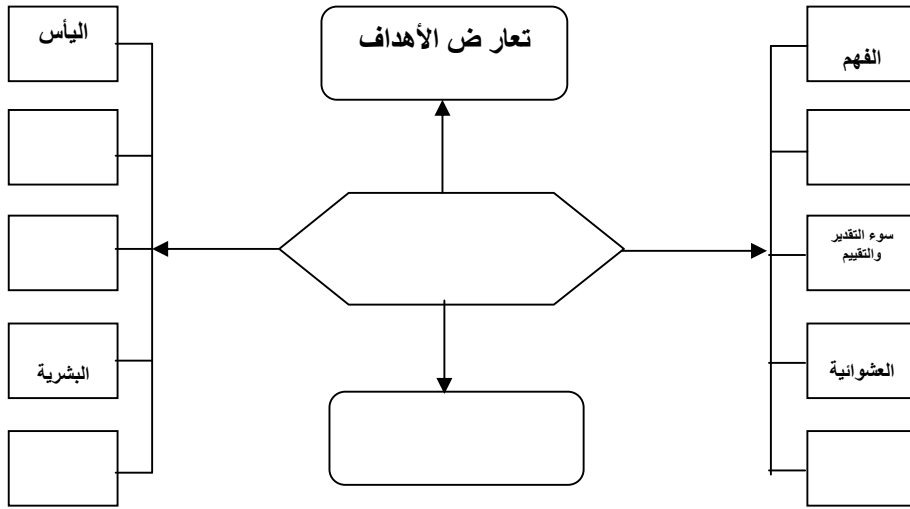
4/3/1- مرحلة الانحسار والتقلص: تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها...على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

5/3/1 - 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 سيبقى 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.⁽¹⁵⁾

4/1- أسباب نشوء الأزمة: لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية، ووسطى، ونهاية تعززها...ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستجدات، ومن ثم فإن حدوث المقدمات، ليس إلا شواهد قمة جبل جليد، تخفي تحتها قاعدة ضخمة من الجليد ومن المتواليات والتتابعات.

وأياً ما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل التالي:

شكل (1) أسباب نشوء الأزمات



المصدر: الخضيرى، محسن أحمد: إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، 2002م، ص(66).

يمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي:

1/4/1- سوء الفهم: وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما:

- المعلومات المبتورة.
- التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للurge في استعجال النتائج.

من الأمثلة على سوء الفهم قصة أحد الصحابة الذي أرسله الرسول صلى الله عليه وسلم لجمع الزكاة من إحدى القبائل - وكان من عادة أهل هذه القبيلة أن يخرجوا لاستقبال ضيوفهم وهم يحملون كامل أسلحتهم وسيوفهم مشرعة في أيديهم يلوحون بها تحية للضيف - فلما رآهم هذا الصحابي، وكان بينه وبينهم في الجاهلية ثار وعداوة، ظن أنهم خارجون لمحاربتهم، فما كان منه إلا أن عاد أدراجه وجالاً و خائفاً، مخبراً رسول الله صلى الله عليه وسلم بأنهم منعوا عنه الزكاة، وأنهم خرجوا لمحاربتهم وكادوا يقتلونه لولا أنه هرب منهم...وكانت أزمة...استعد الرسول صلى الله عليه وسلم خلالها لمحاربة هذه القبيلة، لولا أن أدركه أهلها ليخبروه بالحقيقة وانتهت الأزمة..والتي أورد الله فيها قرآناً "يا أيها الذين

آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين".⁽¹⁶⁾

2/4/1- سوء الإدراك: الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.

ومشكلة أخرى بالنسبة للمعلومات هي محاولة تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية، أو ما يعرف باسم منطق الميول النفسية Psycho Logic فيقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته، ومن ثم يسعى لاختلاق المبررات للمعلومات التي تجد هوى في نفسه، كما يتفنن في إيجاد الذرائع لاستبعاد المعلومات التي تتناقض مع مفاهيمه الأساسية، ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات مشوباً بنظرة شخصية ضيقة.⁽¹⁷⁾

3/4/1 - سوء التقدير والتقييم: يعدّ سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية.

وينشأ سوء التقدير الأزموي من خلال جانبين أساسيين هما:

- المغالاة والإفراط في الثقة سواءً في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

وتعدّ حرب أكتوبر 1973م أحد الأمثلة القوية على هذا السبب/خاصة عندما توافرت لدى كل من الولايات المتحدة وإسرائيل المعلومات الكاملة عن الحشود المصرية والسورية العسكرية، ولكنها تحتم وهم وغطرسة القوة وخداع النفس العنصري الإسرائيلي، وأسطورة الجيش الذي لا يقهر،

اطمأنت إلى أنّ المصريين والسوريين لن يقدموا على شيء ذي أهمية، ومن ثم كان الهجوم المصري السوري المشترك مذهلاً وصادماً. 4/4/1 الإدارة العشوائية: ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية:

- عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.
 - عدم الاحترام للهيكل التنظيمي.
 - عدم التوافق مع روح العصر.
 - سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.
 - قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.
 - عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.
- ويعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطراً لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكانياته وقدراته، ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقر إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شئونها وتطبق أنماطاً إدارية عشوائية شديدة التدمير والخراب.⁽¹⁸⁾

5/4/1- الرغبة في الإبتزاز: تقوم جماعات الضغط، وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.⁽¹⁹⁾

6/4/1- اليأس: ويعدّ من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد "الأزمات" النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار.

ومع ذلك ينظر إلى اليأس على أنّه أحد أسباب نشوء الأزمات، بما أنّ اليأس يسبب الإحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستسلام للرتابة، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري

الذي يعمل من خلاله، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة "انفصام" وانفصال بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة "الكيان الإداري" الذي يعمل فيه.⁽²⁰⁾

7/4/1-الإشاعات: من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين...، وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تنفجر الأزمة.⁽²¹⁾

8/4/1-استعراض القوة: وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضاً مصطلح "ممارسة القوة" واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للثنتين معاً.

ويبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.⁽²²⁾

9/4/1 - الأخطاء البشرية: وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب. ومن الأمثلة على الأزمات الناجمة عن الأخطاء البشرية، حادثة تشرنوبيل، وحوادث اصطدام الطائرات في الجو.⁽²³⁾

10/4/1 - الأزمات المخططة: حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها.⁽²⁴⁾

11/4/1-تعارض الأهداف: عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصاً إذا جمعهم

عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر.⁽²⁵⁾

12/4/1-تعارض المصالح: يعدّ تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كلّ طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.⁽²⁶⁾

ويمكن أن تحصر الورقة البحثية أنّ أسباب حدوث الأزمات متعددة، ومتجددة مع تجدد سبل الحياة، وعلى الباحث المدقق والإداري الناجح والخبير الممارس أن يكشف هذه الأسباب وأن يجدد جوانبها وأبعادها ويشخصها تشخيصاً جيداً حتى يتمكن من التعامل معها وإدارة الأزمة بنجاح. لقد سعت الورقة البحثية لدراسة أنواع الأزمات من خلال إدراج أهم التصنيفات و المستويات التي يمكن من خلالها تحديد الأزمة وهي كما يلي.

1/5/1 - من حيث طبيعة الحدوث.

2/5/1- من حيث الهدف.

3/5/1 - من حيث المصدر.

4/5/1 - من حيث العمق.

5/5/1 - من حيث التكرار.

6/5/1 - من حيث المدة.

7/5/1 - من حيث الآثار.

8/5/1 - من حيث القصد.

التحليل الاستراتيجي لإدارة الأزمة: إنّ التعامل مع الأزمات يعد أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث إنّهُ يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة.⁽²⁷⁾

وفي هذا البحث سيقوم الباحث بتوضيح مفهوم إدارة الأزمة مع الإشارة إلى أزمة الصواريخ الروسية في كوبا، ومقومات إدارة الأزمة، ومراحلها، ووسائل تحسين قدرة المجتمع أو الكيان الإداري في إدارة الأزمات.

وستتطرق الورقة البحثية أيضاً عن معوقات عمل إدارة الأزمات مما يحول دون كفاءتها وفعاليتها، وستقوم بتوضيح نموذج لإدارة الأزمة في المراحل المختلفة لإدارة الأزمة كما تطرق إلى أركان التحليل الاستراتيجي الفعال للموقف الازموي.

1/2 - مفهوم إدارة الأزمة: مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

ويرجع أحد الباحثين أصول "إدارة الأزمة" إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة).⁽²⁸⁾

فإدارة الأزمات هي "نشاط هادف 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 للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".⁽²⁹⁾

أمّا عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنّها: "فنّ القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك"، وقال أيضاً بأنّها: "التخطيط لما قد لا يحدث".⁽³⁰⁾

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي:

- عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.
- استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات.
- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوءة والمدرّبة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.
- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.
- تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.⁽³¹⁾

2/2- مقومات إدارة الأزمة: يقول الخضيرى بأنّ التعامل مع الموقف الأزموى 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 Management By Exception حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل Task Force لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة.⁽³²⁾

ويمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال أدبيات الدراسة التي تطرقت لتلك المقومات فيما يلي:

2/2/1- 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 الأزموى ومعالجته.⁽³³⁾

2/2/2 - 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: أ- التخطيط. ب- التنظيم. ج- التوجيه. د - المتابعة.⁽³⁴⁾

2/2/3 - تقدير الموقف الأزموى: لابد أن يشمل تقدير الموقف الأزموى 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 باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.⁽³⁵⁾

4/2/2 - تحديد الأولويات: بناء على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تمّ تحديدها وفق معايير معينة.⁽³⁶⁾

5/2/2 - 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 الأزمومية، 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.⁽³⁷⁾

6/2/2 - التواجد المستمر في مواقع الأحداث: لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإنّ التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما:

- التواجد السري في موقع الأحداث.
- تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.⁽³⁸⁾

7/2/2- 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، لذ يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة.⁽³⁹⁾

تعرف إدارة الأزمة إدارياً بأنها عملية هذه العملية تقتضي مرحلية في الإدارة وتلخص الورقة المراحل في التالي

3/2 – مراحل إدارة الأزمة: Crisis Management Phases تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

1/3/2 – اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: Signal Detection عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر: أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تحريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

وقد لوحظ أنّ المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات Crisis Prone على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تتنبأ بقرّب وقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات Crisis Prepared مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أنّ المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة، وشعارهم: "No news, good news" (40)

2/3/2 – الاستعداد والوقاية: Prepatation / Prevention يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إنّ الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط

الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهييار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمات لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.⁽⁴¹⁾

3/3/2- احتواء الأضرار والحد منها: Containment / Damage Limitation من سوء الحظ، بل إنّه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإنّ المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلاً، كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نفعل شيئاً لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص.

ويعدّ تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل، وكذلك تعريض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات.⁽⁴²⁾

4/3/2- استعادة النشاط: Recovery تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الإستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمات، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة

جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

5/3/2-التعلم: Learning المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمراً حيويًا، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع.

إنّ استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير، والتعلم لا يعنى تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو إدعاء بطولات كاذبة.⁽⁴³⁾

5/2- معوقات عمل إدارة الأزمات: رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أنّ هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة ذاته...منها:

- إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.
- إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
- نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.

- حجم منشآتنا كفييل بممايتنا من الأزمات.
 - قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.⁽⁴⁴⁾
 - 6/2- نموذج إدارة الأزمة: قلنا سابقاً إنّ الهدف الأساسي من إدارة الأزمة هو منع حدوثها إن أمكن أو التقليل من أثارها إلى الحدود الدنيا. ولتحسين قدرة الإدارة في التعامل مع الأزمة في كل مرحلة من مراحلها كان لابد من وجود عدد من المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة. 1/6/2- مرحلة ما قبل الأزمة (اكتشاف الإشارات + الاستعداد والوقاية): وفي هذه المرحلة تقوم بعض المنظمات بتخصيص الوقت والمعدات والقوى العاملة من أجل الاستعداد للأزمة وذلك من خلال عدد من المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة:
 - إنشاء وحدة لإدارة الأزمات: وهذه الوحدة مهمتها التصدي للأزمات المختلفة، ويجب أن تعطى لها الصلاحيات الكافية للقيام بمهامها ومسؤولياتها، وأن يتم تنظيمها بشكل جيد "نظام المصفوفة"، وهو أحد الأساليب الفاعلة لتصميم الهيكل التنظيمي ويتكون من وحدة دائمة يمكن تعزيزها بجراء من الأقسام الوظيفية المختلفة، وتتميز بالمرونة وسرعة التكيف مع تغيير الظروف، وبمجرد تحديد وتعريف الأزمة ودرجة التهديد المصاحبة لها يمكن لمدير الأزمة أن يختار مع جميع الأقسام الوظيفية أفضل الأفراد ذوي القدرة والمهارة اللازمة للتعامل مع الأزمة.
 - إنشاء فرق المهمات الخاصة: للتعامل مع كل أزمة حسب خصوصيتها وذلك للتدخل السريع عند الحاجة على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة.⁽⁴⁵⁾
 - التدريب: يجب القيام بعقد دورات تدريبية متخصصة لكافة العاملين في إدارة الأزمات على أن يتم التركيز فيها على دورهم في إدارة الأزمة.
- التطوع ومشاركة القطاع الخاص:

- يجب على إدارة الأزمة فتح القنوات مع القطاع الخاص للاستفادة من إمكانياتهم وقت الأزمات.
- التوعية والإعلام: لا بد أن يتم إعلام وتوعية المواطنين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، وهذا يؤدي إلى المساعدة بدرجة كبيرة في مواجهة الأزمة، وهذا يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعية في هذا الإطار قبل وأثناء وبعد الأزمة.
- التعاون الإقليمي والدولي: مد جسور التعاون سواءً مع المؤسسات الإقليمية أو الدولية وذلك لتبادل المعلومات حول كيفية التعامل مع الأزمات ومدى إمكانية الحصول على مساعدات من هذه الجهات.
- إعداد سيناريوهات الأزمة: يعتبر إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمة وتحديد الإجراءات اللازمة للإتباع لمواجهة التطور من الأمور الهامة والأساسية لنجاح خطة الأزمة، والسيناريو هو عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة عن طريق الخيال واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري، ويتيح وجود سيناريوهات للأزمة تسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء المجابهة، كما يفترض إعداد استراتيجيات في ضوء أفضل وأسوأ سيناريو وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من هذه السيناريوهات.⁽⁴⁶⁾
- 2/6/2- مرحلة التعامل مع الأزمة: وهذه المرحلة تعد الاختبار الحقيقي للخطط المعدة سلفاً وللتجهيزات المرتبة مبكراً وللتدريب الذي سبق قبل حدوث الأزمة، ولا ننسى هنا أنّ الأزمات ليست واحدة فلكل أزمة تكتيك معين لإدارتها والتعامل مع أحداثها إلا أن هذا الاختلاف لا يمنع من وجود قواسم مشتركة بين هذه الأزمات.
- وفيما يلي بعض الجوانب التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء هذه المرحلة:
 - تنفيذ خطط الأزمات: وهنا يجب على وحدة إدارة الأزمات وضع الخطط المعدة سلفاً موضع التنفيذ والاستفادة من السيناريوهات التي تمّ إعدادها واختبارها في المرحلة السابقة ما قبل الأزمة، مع

- ملاحظة أنّ بعض السيناريوهات قد يحتاج إلى تعديل تحتّمه طبيعة الأزمة وتطوراتها المفاجئة، وهنا لا بد أن تتوفر في إدارة الأزمة المرونة والكفاءة، وضبط النفس، والموضوعية، والدقة.
- قيادة مركز الأحداث: أو إنشاء فرق عمليات مصغرة قريبة من الحدث لمعايشة ومعرفة الأمور على حقيقتها بحيث تقوم برفع تقاريرها إلى إدارة الأزمات... وتتلقى بالتالي التوجيهات حيال ما يلزم اتّخاذها.
 - المعلومات والاتصالات: وحتى تنجح إدارة الأزمات في أعمالها لا بد لها من تملك المعلومات الحقيقية وفي الوقت المناسب.
 - التعامل مع الإعلام: يجب على إدارة الأزمة التعامل مع الإعلام لما له من دور بارز ومؤثر في تفاعلات الأزمة، لذا يقترح أن يتم تخصيص "متحدث رسمي" على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة يقوم بالإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة، على أن يتم إعداد هذا التصريح من قبل فريق (إعلامي، سياسي، أممي) مختص لمراعاة كافة أصدائه وانعكاساته المحتملة.
 - أهمية الوقت: الوقت يعتبر حاسماً في مواجهة الأزمات بكافة أنواعها، لذا يجب على إدارة الأزمة كسب الوقت، واختيار الوقت المناسب للتحرك، وأن لا يفرض التوقيت من قبل الخصم، لذا يجب على إدارة الأزمة محاولة كسب الوقت لما له من تأثير على سير المواجهة واستغلاله طويلاً أو قصراً بالشكل الذي يخدم ظروف المواجهة.
 - ضبط وتنظيم التداخلات: يحدث في الغالب أثناء مواجهة الأزمات أن تتعدد التداخلات من قبل المسؤولين والإدارات المعنية حيث يدلي كل بدلوه في اتّخاذ القرار، لذا ينبغي توزيع الأعمال والمسئوليات والصلاحيات بين لجان إدارة الأزمة باختلاف مستوياتها - عليا، وسطي، فرق العمل التنفيذية - لذلك يقترح أن يرأس إدارة الأزمة

أحد المسؤولين من ذوي المراتب العليا، من أجل أن تذوب كافة التدخلات.

- سرية المعلومات: يجب على إدارة الأزمة أن تحافظ على سرية العمليات والاتصالات لأنّ التفريط في ذلك يؤدي إلى تدمير لكافة الخطط، ولكن يجب الأخذ في الاعتبار أن الإفراط في السرية يؤدي إلى حجب المعلومة، لذلك يجب على إدارة الأزمة تحديد درجات السرية وتصنيف المعلومات تبعاً لذلك ووفق معايير أمنية سليمة.
 - المصالح... وضرورات الأمن: في الأزمات ذات الطابع الأمني يجب على إدارة الأزمة مراعاة مصالح المواطنين، وملاحظة الشعور العام لهم، ومحاولة التوفيق بين ضرورات الأمن ومصالح المواطنين⁽⁴⁷⁾
- فعالية إدارة الازمات ومدى قدرتها في بناء الوحدة والتحليل الاستراتيجي لتنافسية للمنظمة.

الطريقة الأولى: إنّ التوحد الاستراتيجي يشير ويعبر عن درجة مشاركة المتعاملين مع المنظمة سواء كانوا داخلها (عمال) أو خارجها (موردين، عملاء، أصحاب أسهم) في مجموعة التوجهات والافتراضات والحلول الأساسية التي تحكم حلّ الأزمات وتقوية فعالية وكفاءة أداء المنظمة فإنّ تلك القيم يجب أن تكون متبناة من قبل العاملين والإدارة والموردين والملاك وغيرهم من الأطراف المتعاملة مع المنظمة وذات الصلة الوثيقة بها.

ويعدّ خلق الالتزام Commitment - الذي يعرف بأنّه اهتمام غير ملموس وتميز لأهداف المنظمة وقيمها والميل إلى البقاء فيها- لدى العاملين نحو خدمة العملاء الذي يعدّ أحد أهم المداخل لتحقيق الميزة التنافسية وأحد المهام الرئيسية للطقم المشرف على إدارة الأزمة، من خلال إعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية⁽⁴⁸⁾ التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب والحفز والاتصالات وتقييم الأداء Assessment، هنا تبرز قضية تعارض مصالح الأطراف ذات الصلة بالمنظمة حيث يؤدي ذلك التعارض إلى صعوبة تحقيق التوحد الاستراتيجي داخل

التنظيمات، فعلى سبيل المثال إن استجابة الإدارة لطلبات المستثمرين فيما يتعلق بالحصول على عائد سريع ربما يتعارض مع بعض القرارات المتعلقة بالموارد البشرية ومصحة المنظمة في الأجل الطويل.

فالأهداف الاستراتيجية لإدارة الأزمة داخل عملية تتابعه بهدف تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية مع عمليات المنظمة وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية للمشاريع التنظيمية.

الطريقة الثانية: إن الإستراتيجية ترتبط بتحديد رسالة المنظمة وأهدافها في إطار البيئة التنظيمية التي تنشط فيها المنظمة وإمكانياتها كما أن الإستراتيجية تتعامل مع المستقبل وتحاول التنبؤ لما يلي:

- ما هي الفرص المتاحة أمام المنظمة في المستقبل؟
- ما هي التهديدات التي تواجهها المنظمة بين المنافسين، المنظومات القانونية، التغير التكنولوجي، التغير في مفاضلة بين العملاء؟
- ما هي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟
- ما هي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها⁽⁴⁹⁾؟

إنّ العملية التنافسية هي محور الإستراتيجية إذ لا يمكن الحديث عن إستراتيجية من دون وجود منافس، كما يجب التأكيد على أن المنظمة التي تمتلك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقد إلى مثل هذه الرؤية، ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإنّ ذلك يلزم الإدارة بمشاركة أفراد التنظيم على كافة المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية في تحديد الأهداف.

إنّ التطبيق الناجح للإستراتيجية يتطلب تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للحلول الازموية وإستراتيجية المنظمة، حيث يتطلب تطوير إستراتيجية إدارة الأزمات نوعاً من التفكير في المستقبل واتخاذ قرارات متكاملة وإجراءات رسمية ووضع برامج لمختلف الأنشطة التنظيمية.

ومن ناحية أخرى يتضمن التخطيط لإدارة الأزمات عددا من الأدوات التي تعدّ ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة.

إن تحليل عناصر الإستراتيجية، أي نقاط القوة والضعف، المخاطر والتهديدات أو ما يعرف بـ: S. W. O. T Analysis⁽⁵⁰⁾ له دور مهم في تحديد مدى قدرة المنظمة التنافسية وعلى استفادتها من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات ووضع الإستراتيجية المناسبة لاستغلالها، ويتضمن التحليل الفعال لنقاط القوة والضعف الداخلية لمعظم أنشطة التنظيم الذي يعد أحد المجالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

إنّ علاقة التحليل الاستراتيجي لبيئة المنافسة والتي تتأثر شديد التأثير بالأزمة بالتخطيط الفعال لإدارة الأزمات لا يمكن أن تكون كفؤة وفعالية إلا إذا تم تفعيل وتبني نمط قيادة متفتحة مشجعة على الابتكار والإبداع للمساهمة في إيجاد الحلول.
الهوامش والمراجع المعتمدة

- (1) عليوة، السيد: "إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2002م، ص13.
- (2) عليوة، السيد، 2002م، المرجع السابق، ص13.
- (3) الرازي، محمد بن أبي بكر: "مختار الصحاح"، بيروت، دار الكتاب العربي، 1967، ص15.
- (4) جبر، محمد صدام: "المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات"، تونس، المجلة العربية للمعلومات، 1998، ص66.
- (5) الشعلان، 2002، ص26.
- (6) Random.h.(1969). Random House Dictionary Of English Language, New York, Random House, P.491.
- (7) Norman Phelps: "Setting Up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol.6. No.4 , 1986 , P. 6.
- (8) رضوان، رضا عبد الحكيم: "الأمن والحياة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1419هـ، ص44.
- (9) حواش، جمال الدين محمد: "إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث (38)، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998، ص4.

- (10) الضحيان عبد الرحمن إبراهيم: "إدارة الأزمات والمفاوضات"، المدينة المنورة، دار المآثر، 2001م، ص ص (29-30)
- (11) الشعلان، فهد أحمد، 2002م، مرجع سابق، ص 56.
- (12) الخضيرى، محسن أحمد: "إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2، 2003م، ص ص (72-74).
- (13) الخضيرى، محسن أحمد، 2003م، المرجع السابق ص 74.
- (14) الخضيرى، محسن أحمد، 2003م، المرجع السابق ص ص (74-75).
- (15) الخضيرى، محسن أحمد، 2003م، المرجع السابق ص 75.
- (16) الخضيرى، محسن أحمد، 2002م، المرجع السابق، ص ص (67-68).
- (17) العماري، عباس رشدي: "إدارة الأزمات في عالم متغير"، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ط1، 1993، ص22.
- (18) الخضيرى، محسن أحمد، 2002م، مرجع سابق، ص ص (73-76).
- (19) الخضيرى، محسن أحمد، 2002م، المرجع السابق، ص ص (76-79).
- (20) الخضيرى، محسن أحمد، 2002م، المرجع السابق، ص ص (79-82).
- (21) الخضيرى، محسن أحمد، 2002م، المرجع السابق، ص ص (82-84).
- (22) الخضيرى، محسن أحمد، 2002م، المرجع السابق، ص ص (85-86).
- (23) الخضيرى، محسن أحمد، 2002م، المرجع السابق، ص ص (86-88).
- (24) الخضيرى، محسن أحمد، 2002م، المرجع السابق، ص ص (88-89).
- (25) الشعلان، فهد أحمد، 2002م، مرجع سابق، ص 49.
- (26) الخضيرى محسن أحمد 2002م، مرجع سابق، ص ص (92-94).
- (27) أحمد، إبراهيم أحمد: "إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002م، ص 35.
- (28) عليوة السيد: "صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة"، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1997، ص251.
- (29) أحمد، إبراهيم أحمد، 2002م، مرجع سابق، ص ص (32-33).
- (30) توفيق عبد الرحمن: "إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (ميك)، 2004م، ص18.
- (31) عبد الرحمن عبد الرحمن محمد: "إدارة الأزمات"، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1994، ص ص (5-6)
- (32) الخضيرى، 2002م، مرجع سابق، ص ص (242-243).
- (33) الخضيرى، 2002م، المرجع السابق، ص (243).
- (34) الخضيرى، 2002م، المرجع السابق، ص ص (243-246)
- (35) أبو شامة عباس: "إدارة الأزمة في المجال الأمني"، الإمارات، شرطة الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، م4، ع3، 1995م، ص300.

- (36) أبو شامة، 1995، المرجع السابق، ص 301.
- (37) الخضيرى، 2002، مرجع سابق، ص ص (247-250).
- (38) الخضيرى، 2002، مرجع سابق، ص ص (250-251).
- (39) الشعلان، 2002، المرجع السابق، ص (180).
- (40) الحملاوي، محمد رشاد: "إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1995، ص 62.
- (41) الحملاوي، محمد رشاد، 1995، المرجع السابق، ص ص (62-63).
- (42) الحملاوي محمد رشاد، 1995، المرجع السابق، ص ص (63-64).
- (43) الحملاوي، محمد رشاد، 1995، المرجع السابق، ص ص (64-65).
- (44) عباس صلاح: "إدارة الأزمات في المنشآت التجارية"، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004م، ص ص (52-53).
- (45) كردم عبد الله متعب: " اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص ص (54-56).
- (46) كردم عبد الله متعب، 2005، المرجع السابق، ص ص (56-57).
- (47) كردم عبد الله متعب، 2005، المرجع السابق، ص ص (57-60).
- (48) اشوك شاندا شلبا كوبرا، (ترجمة) عبد الحكم الخزامي استراتيجية الموارد البشرية، القاهرة: دار الفجر الإسلامي، ط01، 2002، ص36.
- (49) عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: دار الكتب الجامعية، 1992، ص68.
- (50) عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، ط1، 2006، ص82.