

**تمهيد:**

نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في أحضان الإدارة العامة، وذلك للإشارة إلى دور الدولة واهتمام الحكومات في مواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة، ولكن سرعان ما نما هذا المفهوم في مجالات العلاقات الدولية، للإشارة إلى أسلوب السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادة، وقد اتسع مفهوم إدارة الأزمات، وعاد مرة أخرى ليزدهر في أحضان علم الإدارة كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة، لانجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئ.

لذلك تعتبر إدارة الأزمات أمر مهم سواء على مستوى المنظمات الكبيرة أو على مستوى الدول فقد أثبتت العديد من الدراسات في العددي من الدول أن العائد من إنشاء إدارة كهذه يفوق بكثير تكاليفها، ويمكن أن تمكن من تجنب بعض الأزمات قبل حدوثها إذا ما تم توقعها مسبقاً، وتمت معالجة أسبابها الحقيقية بالفعالية المطلوبة.

**أولاً: إدارة الأزمة: التعريف والمميزات****1-تعريف إدارة الأزمة:**

لقد ارتبط مصطلح إدارة الأزمات، ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة، فإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة، التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.<sup>1</sup>

أما **عليوة السيد** فيعرفها بأنها: "تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها"، كما يعرف أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمات بأنها: "فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي، للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة، وإخراج المنظمات من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها".<sup>2</sup>

أما **Kreps** فيعرفها على أنها: "استخدام العلاقات العامة للتقليل من الأضرار التي تتعرض لها المؤسسة في مواقف الأزمات والتي تؤثر على صورة المؤسسة وسمعتها لدى الجمهور".<sup>3</sup>

من خلال استعراض المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات يمكن القول بأنها عملية تنطوي على عملية تحديد وتنبؤ المخاطر المحتملة ثم إعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر لمجابهتها وتقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعية.

**2- مميزات إدارة الأزمات:**

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تحديد أهم العناصر التي تتميز بها إدارة الأزمات:

- علم يهتم بالتنبؤ والتوقعات المستقبلية وعمل السيناريوهات للتصدي لما قد يحدث.

<sup>1</sup> عبد الوهاب، عبد الفتاح الأولوسي، متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 26، 2019، ص 589.

<sup>2</sup> فيصل سعد متعب المطيري، المرجع السابق، ص 33

<sup>3</sup> سليمة عزري، المرجع السابق، ص 14.

-تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الكفؤة والمدرّبة تدريبا خاصا في مواجهة الأزمات .

-تتطلب إدارة الأزمات استخدام أسلوب علمي في التعامل معها واتخاذ القرارات اللازمة لذلك.

-تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

**ثانيا-متطلبات وأساليب إدارة الأزمات:**

### 1-متطلبات إدارة الأزمات:

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

-**سجل الأزمات:** أشار **الحملوي محمد رشاد** إلى أنه: "لابد من وجود سجل للأزمات، توثق فيه المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة".

-**فريق إدارة الأزمات:** أن تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلا لأعلى سلطة، لان الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف، وتعتبر طريقة فريق العمل من أكثر الطرق شيوعا واستخداما للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من مختص وخبير فني في مجالات مختلفة<sup>4</sup>.

- **وسائل علمية للتعامل مع الأزمة:** إن استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسناريو، والذي يمثل مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية.

- **تفويض السلطة:** يساهم تفويض السلطة في اتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وبدون الانتظار، لحين حضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه، وخاصة إذا ما كانت الأزمة قد حدثت في أماكن متفرقة ومتباعدة عديدة.

- **فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:** تتطلب إدارة الأزمة إلى وفرة المعلومات، ومتابعة آنية لتداعيات الأزمة، وكل ما يرتبط بها من سلوكيات، ومن ثم وجب فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف<sup>5</sup>.

### 2-أساليب إدارة الأزمة:

إن الهدف من مواجهة الأزمة هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف وذلك عن طريق التدهور والخسائر، والسيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها، ودراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها، وحدثت أزمات مشابهة لها. ومن أهم الأساليب المستخدمة في التعامل مع الأزمات: نذكر ما يلي:

#### أ- الأساليب التقليدية:

-**إنكار الأزمة:** يقوم هذا الأسلوب على الإنكار التام للأزمة، وعدم الاعتراف بوجودها، وظهار صلابة الموقف و أن الأحوال على ما يرام، وذلك لمواجهة الأزمة والسيطرة عليها،

<sup>4</sup> محمد رشاد الحملوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، ط2، القاهرة:مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، 2003، ص 317.

<sup>5</sup> نصير خلفه، المرجع السابق، ص ص 47، 48.

وتستخدم هذه الطريقة في ظل الإدارة الديكتاتورية، التي لا تؤمن بمبدأ الشراكة مع الآخرين في صنع القرارات .

**كبت الأزمات:** يستخدم فيها القوة والعنف لتدمير العناصر الأولية للأزمة بشكل عام وعدم الاستجابة لأية ضغوط، حتى لا تتصاعد الأزمة وتظهر للعديد من الأفراد، وهي إستراتيجية تشير إلى أن المنظمة لا هي مستبدة ولا متسلطة، حيث أن الإدارة تقوم بالممارسات الإدارية وغير الإدارية، التي يمكن من خلالها القضاء على أسباب الأزمة ونتائجها.<sup>6</sup>

**-أسلوب تنفيس الأزمة:** وفكرة هذا الأسلوب تهدف إلى فتح ثغرات مختلفة على جدار الأزمة وتنفيس حالة الغضب والغليان والتوتر المصاحبة لإحداث الأزمة، وإيجاد قضايا جزئية تستوعب جانبا هاما من هذا الضغط وتستنزف جهد أصحابها مما يؤدي إلى ضعف القوة الرئيسية.

### ب-الأساليب الحديثة:

وهي الطرق المناسبة التي تواكب تطورات الكيانات الإدارية، خاصة الأزمات التي تواجهها وشكلها وطبيعتها، وجوهر كل أسلوب هو تكوين "فريق الأزمات"، لإدارة أزمة تواجهها المنظمات، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

**-أسلوب المشاركة الديمقراطية:** يعتمد هذا الأسلوب في المنظمات التي تتصف إدارتها باعتماد النمط الديمقراطي في القيادة، وهذا الأسلوب من الأساليب الفاعلة وقوية التأثير في أطراف الأزمة، ويجري استخدامه بنجاح عندما تكون الأزمة ذات علاقة جوهرية بالأفراد. وتتطلب المشاركة الديمقراطية قيام الإدارة بالإفصاح لأصحاب المصالح عن الأزمة وعن مستوى خطورتها وأسبابها المتوقعة وانعكاساتها الممكنة والوسائل والسبل التي يمكن استخدامها في مواجهة هذه الأزمة.

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

-التحالفات المؤقتة

-الاعتراف الجزئي بالأزمة.

-توجيه الضغط الأزمومي بعيدا عن الهدف الأصلي.

**-أسلوب تفتيت الأزمة:**

وهي من أفضل الطرق للتعامل مع الأزمات ذات الضخامة والشدة، ويتم تفتيت الأزمة في حال النجاح في الوصول إلى معرفة تفصيلية ودقيقة بكافة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة، كما يتطلب الأمر تحديد المطامع التي تسعى إلى تحقيقها قيادات الأزمة وتحديد مجالات وأفاق الاختلاف والتعارض بين قوى الأزمة، والعمل على الاستجابة الجزئية والمرحلية لبعض المطامع وصولا إلى أهداف المنظمة والتغلب على هذه الأزمة وأزماتها الفرعية الصغيرة.

**ثالثا: مراحل إدارة الأزمات:**

<sup>6</sup> عبد الوهاب، عبد الفتاح الألووسي، المرجع السابق، ص 590.

تعد عملية إدارة الأزمة بمثابة المقياس الحقيقي الذي من خلاله يمكن القيادات الإدارية من القدرة والتحكم بإدارتها للظروف الطارئة والاستثنائية التي يمكن أن تواجهها، وعموما تمر إدارة الأزمات حسب بعض الباحثين بالمراحل الآتية:

**مرحلة الإنذار المبكر:** تتمثل مرحلة اكتشاف الخطر بوقوع الأزمة وتظهر تلك الإشارات مبكرا، وتشتمل سلوكية وإشارات التنظيم ويؤدي عدم الانتباه لهذه الإشارات من قبل الإدارة إلى الاحتمال المؤكد جدا بوقوع الأزمة.

**مرحلة الاستعداد والوقاية:** وهي مجموعة أساليب وقائية مطلوب اتخاذها في مرحلة اكتشاف الخطر وتشتمل الوقاية اكتشاف نقاط الضعف والقوة من أجل اتخاذ اللازم بصددتها.

**مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:** تتلخص هذه المرحلة في اعداد 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.

**مرحلة استعادة النشاط:** وتشتمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة ومجربة اختيرت فعلا اما قصيرة الأجل وتتضمن استعادة النشاط من عدة جوانب ، منها محاولة استعادة المعنويات المفقودة وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيئا من الحماس الزائد، إذ تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد.<sup>7</sup>

**مرحلة التعلم:** يعد التعلم أمرا حيويا، فهو يمكن من استخلاص الدروس والعبر من تلك الأزمة أو من أزمات مشابهة لها والتي يمكن للمنظمة الوقوع فيها.

#### رابعا: معوقات إدارة الأزمات

رغم الجهد المتوقع من قبل إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارة، وتعرقل عملية إدارة الأزمة عن طريق تحقيق أهدافها، وتصنف إلى أربعة أصناف هي:

**1- المعوقات الإنسانية:** وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ومنها:

- تزايد الإيمان بعدم حدوث الأزمة، فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط اللازمة.

- القصور في فهم مكان الخطر سواء من قبل الموظف أو مدير المنظمة، وبالتالي تتأزم دون الالتفات إليها.

- الاعتقاد من بعض الأشخاص، بأن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية.

- التعامل مع كافة الأزمات بنفس الطريقة رغم تباينها.

**2- المعوقات التنظيمية:** وتتعلق بالجوانب التنظيمية ومنها:

- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.

- ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الأزمة.

- ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.

- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات.

#### 3- المعوقات المتعلقة بالاتصال:

<sup>7</sup> محمد أحمد الطيب هيكل، المرجع السابق، ص 82.

- صعوبة في عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج لمنظمة.
- محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للآزمات.
- عدم اضطلاع الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة.