

## إدارة الأزمات - واقع وتحديات

"مع نماذج عملية من الواقع القديم والمعاصر"

أ. إبراهيم عبد القادر على

كلية الاقتصاد والتجارة/ جامعة المرقب

alimoftah.kh1973 @ gmail.com

**Abstract**

This research paper deals with crises administration subject between reality and contemporary challenges, A crisis is created by its society and is a result of the circumstances that originate and develop inside it and react with its facts and conditions mutually, Also its basically governed by the prevailing thought and culture in society, The more thought is progressive and matching the variables occurring in the environment, The more society ability to exceed its crises as the severity of the crisis will not be a sufficient reason for destroying and collapsing of societies especially for the societies that are willing to overcome and face crises, This will not achieved but through aware and capable administration rising from the society's values and ideals, Crisis has become an essential part of life texture and a developed stage of the conflict as well as one of manifestations starting from the psychological inside an individual.

The researcher has tried through this paper to investigate the reasons for originating crises and their formation and development factors also.

The last part of the paper dealt with defining tracks, The changes occur through their different stages and how to deal with them, After that some practical aspects of crises will follow, The paper will be concluded by some results and recommendations.

#### مقدمة:

الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبحت تمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة، بدء من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية، ويعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والالتزان، والقدرة على التفكير الإبداعي و الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة، ومن ثم يجب ألا ينصب الاهتمام على قضايا النجاح والنمو والتوسع فقط، بل لا بدّ أن يشمل الاهتمام احتمالات الفشل والخسائر وتطوير القدرات لمواجهة الأزمات المحتملة، والخطوات الواجب اتخاذها لعلاج وتفادي هذه الأزمات في مراحلها الأولى، وعلى الرغم من أهمية أساليب منع حدوث الأزمات فإنها عادة ما يتم إغفالها، لأنها تتعلق بالدرجة الأولى بطبيعة الأسلوب الإداري المتبع والثقافة التنظيمية السائدة واللازمة لمواجهة الأزمة وإدارتها، وقد تفتقد هذه الأساليب المتبعة والثقافات السائدة داخل التنظيم للفاعلية في إدارة الأزمات ومواجهتها مواجهة علمية ومنظمة، مما يؤدي إلى إهدار الموارد والطاقات وعدم كفاءة التنفيذ وضعف نتائجه.

وسنحاول في هذه الورقة تسليط الضوء على مفهوم الأزمات وعناصرها وأنواعها في الفصل الأول من هذه الورقة، لننتقل بعد ذلك في الفصل الثاني ونعرج على طريقة مواجهة الأزمة وإدارتها والتعامل معها، متناولين أهم الاستراتيجيات التي تعتمد في ذلك، نختم كل ذلك بالنظر لبعض الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الأزمة في فصل هذه الورقة الثالث، نتبعها ببعض التوصيات والمقترحات لمعد الورقة.

سائلين الله تعالى التوفيق في القول والسداد في الرأي

## الفصل الأول: الأزمة

### المبحث الأول: مفهوم الأزمة

إن عالم الأزمات عالم حي ومتفاعل، عالم له أطواره وله خصائصه وأسبابه، وتتأثر به الدولة أو الحكومة ويتأثر به أصغر كائن موجود في المجتمع البشري، وقد تنوعت الدراسات في مجال إدارة الأزمات وتعددت اهتماماتها، فتناول بعضها إدارة الأزمات بشكل عام، وثمة دراسات أخرى تناولت موضوع التخطيط والاستعداد لمواجهةها، ودراسات أخرى اهتمت بعملية اتخاذ القرارات أثناء حدوثها، وأخرى تخصصت بأسلوب توفير المعلومات وعملية الاتصالات إبان الأزمة، ومن ثم تعددت مفاهيمها وركز بعضها على موقف الأزمة أو نتائجها الإيجابية أو السلبية، وفي هذا الإطار كان الاهتمام بالإجراءات الوقائية أو الاستجابة المطلوبة تجاه الأزمة، وتم تحديد مفهوم الأزمة من وجهة نظر علماء الإدارة بأنه حالة أو موقف يتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف الجوهرية للمنظمة، كما يتسم أيضا بضغط الوقت أو الضغط الزمني، ولذلك فإن الوقت المتاح لمتخذ القرار قبل وقوع الأضرار المحتملة وتفاقمها يكون محدوداً جداً، ويتأثر أساساً بقدراته وخصائصه ومستوى الضغط الذي يشعر به. (النيل، 2012، ص 17)

### تعريف الأزمة:

تأسيساً على ما تقدم يمكن تعريف الأزمة بأنها: "حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل داخل المنظمة أو هبوطه إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة". (سعيد، 2009، ص 31)

ولا شك أن هناك الكثير من المفاهيم الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة ونذكر منها على سبيل المثال:

**1- الكارثة:** عرفت الكارثة بأنها: "حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى إرباك وخلل وعجز في التنظيمات وفي سرعة الإعداد للمواجهة".

وتختلف الأزمة عن الكارثة من عدة جوانب نذكر منها:

إدارة الأزمات - واقع وتحديات "مع نماذج عملية من الواقع القديم والمعاصر"

---

أ- للأزمات مؤيدون داخلياً وخارجياً، أما الكوارث فغالباً لا يكون لها مؤيدون.

ب- في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل الأزمات في بداية الأزمة، أما في الكارثة فإن الجهود تتركز بعد وقوع الكارثة.

2- الصراع والنزاع: وهو يعبر عن "تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً".

3- الحادث: ويعرف بأنه: "شيء مفاجئ عنيف يتم بسرعة وينقضي ويبقى أثره، وقد ينجم عنه أزمة لكنها لا تمثله بل تكون أحد نتائجه". (شومان، 2012، ص15)

#### خصائص الأزمة:

لكي يمكن التعامل مع الموقف الخطير الذي يواجه الكيان الإداري على أنه يشكل أزمة، فلا بد أن يتوافر فيه مجموعة من الخصائص نذكر أهمها فيما يلي:

1- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.

2- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة، ويصعب فيها التحكم في الأحداث.

3- تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.

4- تتميز بضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة، مع عدم وجود احتمال للخطأ نتيجة لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.

5- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.

6- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.

7- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة واتساع جبهة المواجهة.

8- سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير. (سعيد، 2009، ص 33)

### المبحث الثاني: أسباب نشوء الأزمة

تنشأ الأزمات نتيجة للعديد من الأسباب نذكر منها:

- 1- **سوء الفهم:** وينشأ سوء الفهم عادة نتيجة لأحد أمرين (المعلومات المبتورة والناقصة، أو نتيجة التسرع في إصدار القرارات و الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها)، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.
- 2- **سوء الإدراك:** الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها.
- 3- **سوء التقدير والتقييم:** يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية، وينشأ سوء التقدير من خلال جانبين أساسيين (المغالاة والإفراط في الثقة، أو سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه).
- 4 - **الإدارة العشوائية:** ويطلق عليها مجازاً إدارة ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، ويعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطراً لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكانياته وقدراته.
- 5 - **الرغبة في الابتزاز:** تقوم جماعات الضغط و جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب، وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية داخل الكيان الإداري (المنظمة).
- 6 - **اليأس:** ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد "الأزمات النفسية والسلوكية" والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار .
- 7 - **الإشاعات:** وتعد من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين وتم توظيفها بشكل معين.

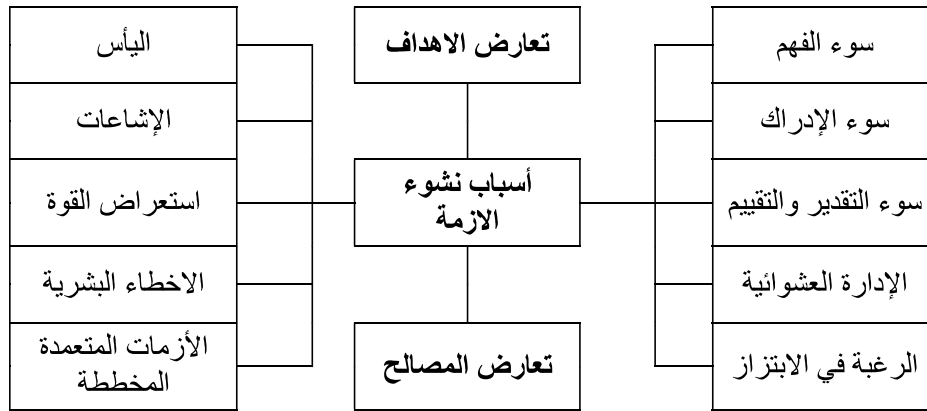
إدارة الأزمات - واقع وتحديات "مع نماذج عملية من الواقع القديم والمعاصر"

**8 - 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 لثلاثين معاً.

**9 - الأخطاء البشرية:** وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواءً في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين أو اختفاء الدافعية لديهم للعمل، وتراخي المشرفين وإهمال الرؤساء وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب.

**10- تعارض المصالح الأهداف:** عندما تتعارض الأهداف والمصالح 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. (صلواتي، 2013، 44-45)

ويبين الشكل التالي أسباب نشوء الأزمات:



شكل (1): أسباب نشوء الأزمات (عبوي، 2010، ص41)

### المبحث الثالث: مراحل تطور الأزمة

تمر 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 آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية. وتتم الأزمة بخمس مراحل رئيسية تمثل تطور الأزمة وتوسعها، وهي كما يلي:

**1- مرحلة الميلاد:** وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم، وقلق لوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي ستصل إليه، والأزمة غالباً لا تنتشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم، ومن هنا يكون لإدراك متخذ القرار وخبرته ونفاذ بصيرته، العامل الاساسي في نجاح التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل معها في بدايتها هو محاولة "تنفيس الأزمة" وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تصل إلى درجة الصدام العنيف، وتكون عملية "تنفيس الأزمة" في محورها العام بخلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، أو بمعرفة أين تكمن عوامل الأزمة والتعامل معها بالعلاج للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأته.

**2 - مرحلة النمو والانتساع:** وتنتشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى (مرحلة الميلاد) في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتساع من خلال نوعين من المحفزات هما (مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد، ومغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والانتساع، وفي هذه المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، كما يجب على متخذ القرار التدخل المباشر من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية

لها وذلك من خلال تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، أو تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها.

**3 - مرحلة النضج:** تعد 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، 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 أو بالمنظمة.

**4 - مرحلة الانحسار والتقلص:** تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي أفقدها جزءاً هاماً من قوتها، على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، وعندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه تصبح الأزمات في هذه الحالة كأموج البحر موجة تندفع وراء موجة.

**5 - 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. (العالي، 2010، ص.ص 78-79)

#### المبحث الرابع: أنواع الأزمات

للأزمات أنواع وأشكال متعددة نذكر أهمها فيما يلي:

##### 1 - الأزمات المادية والمعنوية:

أ- الأزمات المادية: وهي أزمات ذات طابع اقتصادي ومادي وكمي وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة.

ب- الأزمات المعنوية: وهي أزمات ذات طابع نفسي وشخصي وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة بل يمكن الشعور بها.

##### 2 - الأزمات البسيطة والحادة:



أ- الأزمات البسيطة: وهي الأزمات خفيفة الأثر، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع.  
 ب- الأزمات الحادة: وهي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانها.

### 3- أزمات جزئية وعامة:

أ- الأزمات الجزئية: وهي أزمات تطول جزءاً من كيان المنظمة أو النظام وليس كله، ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام.  
 ب- الأزمات العامة: وهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان ( سواءً كان شركة أو منظمة أو دولة )، وهي تؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه ومنتجاته.

### 4- الأزمات الوحيدة و المتكررة:

أ- الأزمات الوحيدة: وهي أزمات فجائية، غير دورية وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإرادة هي التي تؤدي إليها. ب- الأزمات المتكررة: وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها وتحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها. (الظاهر، 2010، ص.ص 20-21)

كما قام علماء آخرون بتقسيم الأزمات إلى عدة أنواع تبعا لطبيعة الأزمة، وهي كمايلي:

1- أزمات اجتماعية: وتعرف بأنها خلل وعدم توازن في عناصر النظام الاجتماعي في ظل حالات من التوتر والقلق والشعور بالعجز لدى الأفراد على القدرة على إقامة علاقات إنسانية واجتماعية بسبب ظهور معايير أخلاقية مغايرة لثقافة المجتمع.

2- الأزمات الإدارية: نوع من التوتر والحيرة لدى المسؤولين داخل المنظمة، نتيجة لوجود موقف أو مشكلة تواجه المنظمة داخليا أو خارجيا، مما يؤثر على الجوانب الإدارية وأداء العاملين وكيان المنظمة وإستراتيجية بقاءها وعلاقتها بالجمهور.

3- الأزمة الاقتصادية: وهي تلك المتعلقة بالتأثير على الاقتصاد والحركة الاقتصادية للدولة والكيان، مما يجعل الدولة قاصرة على تسيير النشاط الاقتصادي داخليا، وعاجزة عن مسايرة

إدارة الأزمات - واقع وتحديات "مع نماذج عملية من الواقع القديم والمعاصر"

الحركة الاقتصادية لدى الدول المؤثرة بها والمتعاملة معها، ولعل أهم مظاهرها الكساد والركود الاقتصادي وضعف معدلات النمو وانخفاض وارتفاع المستوى العام للأسعار.

4- الأزمة المالية: وهي تلك المتعلقة بقدرة المنظمة المالية على مواصلة نشاطها والقيام بمهامها، مما ينعكس سلباً أو إيجاباً على علاقتها بالجمهور والعملاء، وكذلك على مستوى التأثير على العاملين والنواحي المالية المتعلقة بهم.

5- الأزمة السياسية: وهي المتعلقة بمظاهر الصراع والنزاع بين الدول والحكومات، وترتبط بعنصر التهديد للمصالح الدولية والأمن الوطني للدول.

6- الأزمة العسكرية: وتنتج عن صراع مسلح تستخدم فيه القوة المسلحة مع دول أخرى أو التهديد باستخدامها، مما يخلق نوعاً من التوتر والأخطار التي تهدد المصالح الوطنية. (شومان، 2012، ص.ص 23-24).

### الفصل الثاني: إدارة الأزمة

#### المبحث الأول: مفهوم إدارة الأزمة

يشير مفهوم إدارة الأزمة إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن وتعظيم الإيجابيات، ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة عملية إدارية متميزة لمواجهة حدث مفاجئ يحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور". (الظاهر، 2010، ص 16)

#### أولاً: تعريف إدارة الأزمة:

عرفت إدارة الأزمة بأنها "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة، التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها". (ضرار، 2011، ص 19)

كما تعني إدارة الأزمة "التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط وإجراء التحضيرات للحالات التي يمكن تجنبها". (شومان، 2012، ص 32)

وعرف علماء آخرون إدارة الأزمات بأنها: " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك ". (سعيد، 2009، ص26)

### ثانياً: مقومات إدارة الأزمة:

إن التعامل مع الموقف 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، ويمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات فيما يلي:

**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، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث ومعالجته.

**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، وذلك اعتماداً على المنهج الإداري على وظائف الإدارة (التخطيط- التنظيم- التوجيه- المتابعة).

**3 - تقدير الموقف:** لا بد أن يشمل تقدير الموقف تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق للقوى الصانعة للأزمة والمساعدة لها والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لإدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.

**4 - 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.

**5 - تفويض السلطة:** يعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، حيث ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء

## إدارة الأزمات - واقع وتحديات "مع نماذج عملية من الواقع القديم والمعاصر"

في إدارة الأزمات أو في نطاق فريق المهام، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناطق به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.

**6 - 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.

**7 - 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 المخصصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة.

**8 - 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 وهما (التواجد السري في موقع الأحداث، أو تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات).

**9 - 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.

**10 - 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، تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة. (الظاهر، 2010، ص.ص 43-44)

## المبحث الثاني: مراحل إدارة الأزمة وأساليب مواجهتها

## أولاً: مراحل إدارة الأزمة:

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية وهذه المراحل هي:

**1 - اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** 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 أن تقع الأزمة.

**2 - الاستعداد والوقاية:** يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، فمن الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تنذر باحتمال وقوعه.

**3 - احتواء الأضرار:** و تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في على طبيعة الحادث الذي وقع.

**4 - استعادة النشاط:** تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبارات فعلية (قصيرة وطويلة الأجل)، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط لمحاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت.

**5 - التعلم:** المرحلة الأخيرة هي التعلم وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، والتعلم يعد أمراً حيوياً بالرغم من أنه مؤلم للغاية، ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع. (عوكل، 2013، ص19)

## ثانياً: أساليب مواجهة الأزمات:

على الرغم من تعدد أشكال الأزمات إلا أن الهدف من مواجهتها يتمثل في الحد من التدهور، والاستفادة من الموقف المستجد في الإصلاح ويكون ذلك بعدة أساليب أهمها:

**1- الأساليب التقليدية:** وتتميز الأساليب التقليدية بطابعها الخاص، المستمد من خصوصية الأزمة. وتتعدد لتشمل الآتي:

إدارة الأزمات - واقع وتحديات "مع نماذج عملية من الواقع القديم والمعاصر"

- أ- إنكار الأزمة وعدم إعلانها: وهذا الأسلوب تستخدمه غالباً الإدارات المتسلطة التي ترفض الاعتراف بوجود الخلل وتسعى إلى عدم إعلانه منكرة حدوث الأزمة، ومن خلال إصرارها على ذلك يمكنها السيطرة على الموقف.
- ب- تأجيل ظهور الأزمة: تمثل هذه الطريقة نوعاً من التعامل المباشر مع الأزمة، يهدف إلى تدميرها من خلال عنف التعامل والمواجهة سواء مع إفرازاتها أو أسبابها.
- ج- تكوين لجان لدراسة الأزمة: يُعتمد هذا الأسلوب حينما تُفقد المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة، ويكون الهدف منها هو تحديد الفاعلين الأساسيين في نشوءها والمحركين لها وإفقادها قوى دفعها.
- د- التقليل من شأن الأزمة: بعد الاعتراف بوجود الأزمة يُعمد إلى الاستخفاف بها، والاستهانة بتأثيرها ونتائجها لكي يمكن للكيان الإداري استعادة توازنه.
- هـ- السماح بظهور الضغوط الداخلية للأزمة: كبت الضغوط الداخلية للأزمة يزيد من قوتها وأثارها السلبية وقد يؤدي انفجارها المدمر، ولذلك يُبادر إلى معالجتها من خلال معرفة قوى الضغط الداخلية والسماح لها بالظهور ومن ثم القضاء عليها.
- و- عزل القوى الفاعلة في الأزمة: يمهد لذلك بإرسال أشخاص سراً إلى نطاق عمل الأزمة، لتحديد القوى التي سببتها وعزلها عن مركز الأزمة وعن مؤيديها.
- ز- إخماد الأزمة: من خلال مصادمة قواها مصادمة عنيفة والقضاء عليها، ويُلبأ إلى ذلك حينما يشد خطر الأزمة المباشر ويهدد استمرارها بتدمير الكيان الإداري.

## 2- الأساليب غير التقليدية:

- توافق الأساليب غير التقليدية طبيعة التطورات التي شهدتها الكيانات الإدارية، ولاسيما نوع الأزمات التي تواجهها وشكلها وطبيعتها. وتتمثل تلك الأساليب في الآتي:
- أ- الفريق المتكامل: وهو أكثر الأساليب استخداماً، اقتضاه تشعب عوامل الأزمة وتداخلها، ويكون بإشراك متخصصين في المجالات المختلفة لمواجهتها مواجهة علمية، وأصبح فريق

مواجهة الأزمة يضم الخبراء والمتخصصين بالموضوعات المتعلقة بالأزمة، لدراستها وتحليلها وإعداد خطة العمل التي تكفل تحقيق النجاح.

ب- ادّخار الاحتياطات: تعتمد إليه الكيانات الإنتاجية الصناعية، التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج، وبذلك يمكنها مواجهة أزمة النقص في المواد الخام.

ج- المشاركة الديمقراطية: هذا الأسلوب شديد الأثر عندما تتعلق الأزمة بالعنف البشري، وعادة ما يُستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية، حيث يُعلن مدى الأزمة وخطورها وأساليب مواجهتها، ويتم تحديدها واجبات أبناء المجتمع ومسئولياتهم.

د- احتواء الأزمة: وقوامه حصار الأزمة في نطاق محدود واستيعاب الضغط المولد لها، وإفقادها قوتها التدميرية، وغالباً ما يتبع هذا الأسلوب في الأزمات العمالية.

هـ- تفرغ الأزمة من مضمونها: وهو من أنجح الأساليب غير التقليدية، حيث يتم تحديد المضمون الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي ومحاولة تفرغ الأزمة منه، إما بالتحالف المؤقت مع القوى المسببة لها أو بالاعتراف بالأزمة ثم إنكارها.

و- تفتيت الأزمة: وهو من أفضل الأساليب للتعامل مع الأزمات الضخمة وشديدة القوة التي تنذر بأخطار عديدة، ويعتمد على المعرفة الكاملة بالقوى كافة المسببة للأزمة، و تحديد مصالحها المتعارضة ومنافعها المحتملة، ثم التأثير في وحدة تلك التحالفات وتحويل الأزمة الأساسية إلى أزمات محدودة الحجم مما يفقدتها ضغطها.

ز- تدمير الأزمة ذاتياً من الداخل: وهو من أصعب الأساليب غير التقليدية. ويستخدم في الأزمات ذات الضغط العنيف والمدمر، والتي يُفتقر فيها إلى المعلومات فيتعامل معها بعنف، ويسعى إلى التأثير في مكامن الضعف فيها، واستقطاب بعض القوى ذات التأثير المباشر في قوى الدفع في الأزمة بهدف التأثير في استقرارها وإفقادها التماسك، وإيجاد حالة من الصراع الداخلي بينها ما يؤدي لتدميرها. (ضرار، 2011، ص.ص 55-56)

### الفصل الثالث: بعض الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات

سيتم التطرق في هذا الفصل لبعض الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات، حيث تم تقسيمها إلى جزأين رئيسيين كمايلي:

• أولاً: دراسات تناولت إدارة الأزمات بشكل عام وهي:

1- دراسة الخفاجي: (الخفاجي، 2012)

حملت هذه الدراسة عنوان (أسباب نشوء الأزمات) واستهدفت عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي، وركزت بشكل أساسي على توضيح مفهوم الأزمات وبعض المصطلحات الأخرى المرتبطة بهذا المفهوم، انتقلت بعد ذلك لتحديد أهم المراحل التي تمر بها الأزمات عند تكونها، معرجة على طرق وأساليب واستراتيجيات مواجهتها، خاتمة كل ذلك بدراسة استطلاعية على عينة من أعضاء (مجلس النواب العراقي)، حول وجهة نظرهم حول سبل مواجهة الأزمات وطرق التعامل معها، وطرق اتخاذ القرارات المتبعة داخل مجلس النواب في حالة الظروف الطارئة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج لعل أهمها:

أ- عدم وضوح الرؤية الكاملة لدى القيادة السياسية لمستقبل الأزمة وظهورها محلياً وعالمياً.

ب- عدم استخدام الأسلوب العلمي المنهجي في إدارة أغلب الأزمات داخل الدولة.

ج- تلجأ معظم الجهات السياسية للمواجهة وإهمال دراسة الأزمة ومكوناتها، ومحاولة انكار وجودها في اغلب الأحيان.

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها تم اقتراح بعض المقترحات، تذكر منها مايلي:

أ- عدم إنكار وجود الأزمة والتعامل معها بواقعية، وتغليب مصلحة المجتمع على المصالح الفردية.

ب- إجراء عمليات تثقيف للجمهور والتعامل مع الأزمات بذكاء واضح من أجل تقليل وتحجيم أثارها السلبية.



## 2- دراسة العبيدي: (العبيدي، 2012):

عنونت هذه الدراسة بعنوان (إدارة الأزمات واتخاذ القرارات) وهي ورقة عمل مقدمة لمجلة (جامعة بابل)، وتناولت هذه الورقة إدارة الأزمات باعتبار أن الحاجة أصبحت ملحة لقرارات فعالة، تعمل على النهوض بالمنظمات من نكبات الصراع ومحاولة البقاء والاستمرار، وتطرقت هذه الورقة للعديد من المواضيع المتعلقة بالأزمات وكيفية إدارتها، مقترحة مجموعة من التوصيات تتعلق بطريقة التعامل مع الأزمات وطبيعة القرارات اللازمة لمواجهة الأزمات وإدارتها بالطريقة السليمة، وكانت أهم توصيات هذه الورقة كما يلي:

- أ- ضرورة الاهتمام بتوفير نظام معلومات ذو كفاءة عالية لاتخاذ قرارات فعالة وتعديل العمليات وفقا للموقف أو الأزمات التي تواجهها المنظمة.
- ب- ضرورة تمتع المنظمة بالمرونة في اتخاذ القرارات لمعالجة الأزمات وإدارتها، وخلق آلية تلقائية تقوم على الاستجابة السريعة للأحداث والمفاجآت.

## • ثانيا: دراسات تناولت أزمات حدثت في الواقع المعاصر وهي:

## 1- دراسة صالح: (صالح، 2010)

حملت هذه الدراسة عنوان (الأزمة المالية العالمية) وهي ورقة بحثية قدمت لإحدى الدوريات التي تصدر (بجامعة بسكرة بالجزائر)، وتناولت هذه الورقة الأزمة المالية العالمية (أزمة الرهن العقاري) التي عصفت باقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء بداية من العام 2007م، وامتدت آثارها إلى يومنا هذا، وتطرقت هذه الورقة للمفاهيم المتعلقة بالأزمة وأسبابها ومظاهرها وآثارها على اقتصاديات الدول، والتي لعل أهمها أزمة السيولة النقدية التي أدت لانهايار العديد من المصارف وإعلان إفلاسها، وانتهاء بتدني أسعار الأسهم والسندات وانخفاض مؤشرات البورصة وانهايار العديد منها، انتقل الباحث بعد ذلك إلى مراحل هذه الأزمة خاتما ذلك بالتعرض لآثار هذه الأزمة على الاقتصاديات العربية بشكل عام والاقتصاد الجزائري بشكل خاص، حيث تطرق في بند النتائج التي توصل إليها إلى أن آثار هذه الأزمة شملت الدول العربية كافة على مختلف توجهاتها الاقتصادية، وقام بتقسيم هذه الدول إلى ثلاث مجموعات رئيسية كما يلي:

المجموعة الأولى: وتضم الدول العربية ذات الانفتاح الاقتصادي المالي العالي على الدول المتقدمة وتشمل (دول الخليج)، وكان أثر الأزمة واضح للعيان في انخفاض سعر النفط بالدرجة الأولى، مما أثر سلباً على الموازنات العامة للسنوات التالية وعلى معدلات النمو الاقتصادي لهذه الدول وعلى نشاط البورصات بشكل مباشر.

المجموعة الثانية: وتضم الدول الأقل انفتاحاً على اقتصاديات الدول المتقدمة ومنها (مصر والأردن وتونس)، والتي كان تأثيرها بالأزمة أقل من المجموعة الأولى، باستثناء البورصات حيث كان الأثر في ذات مستوى تأثير البورصات في المجموعة الأولى.

المجموعة الثالثة: وهي الدول الأقل انفتاحاً على العالم من المجموعتين السابقتين، حيث كان أثر الأزمة المالية العالمية بسيط إن لم نقل معدوم، كون هذه الدول غير مرتبطة بشكل مباشر بالتعامل المالي والاقتصادي مع معظم الدول الكبرى، وتتبع نظام الاقتصاد المنغلق أو المعزول، وتضم هذه المجموعة دول (الجزائر وليبيا والسودان وموريتانيا).

## 2- دراسة قصية: (قصبة، 2010)

حملت هذه الدراسة عنوان ( أسباب حدوث الأزمة المالية العالمية والحلول المقترحة) وهي ورقة عمل مقدمة لمجلة دراسات التي تصدرها (جامعة دمشق)، وتناولت هذه الورقة البحثية أزمة الرهن العقاري المشهورة ومانتج عنها من أثار طالت معظم اقتصاديات العالم، وبدأت هذه الورقة بتشخيص أسباب هذه الأزمة، تم انتقلت للفعاليات والأساليب التي اتخذتها بعض الدول لمواجهة هذه الأزمة والحد من أثارها السلبية مقترحة في نهاية الورقة بعض الحلول الممكنة لازمة الرهن العقاري نجمل بعضها فيمايلي:

أ- منع تداول سندات الرهن العقاري ليتم حصر نطاق أي أزمة مستقبلية بين المقرض والمقترض فقط ولا يمتد أثرها ليشمل الدولة كافة.

ب- تأميم المؤسسات المالية والشركات المتعثرة أو ترك الخيار لها لإعلان إفلاسها.

ج- إيجاد برامج مشاركة تمويل الراهنين من قبل المؤسسات المالية بعد تقييم سنداتها للرهن العقاري.

د- إيقاف عمليات حجز الرهن العقاري، وزيادة حالات نزع الملكية العقارية لأنها تؤدي للقضاء على المسبب الاساسى لهذه الأزمة.

### التوصيات

تبدو كافة الحلول المطروحة للخروج من الأزمات التي تعترى أي نظام حلوياً منطقياً، ومن المتوقع أن تؤدي في النهاية إلى معالجتها، إلا أن هذا العلاج لن يكون علاجاً وقائياً وجذرياً وإنما علاجاً إسعافياً، قد لا يضمن عدم تكرار مثل هذه الأزمات مستقبلاً، وينطبق ذلك على جميع عمليات الإصلاح التقليدية مهما اتسمت بالدقة والموضوعية، وقد يرجع السبب في ذلك لوجود خلل كبير في الدعائم الأساسية لمعظم الأنظمة، والحل الجذري لإصلاحها هو محاولة استبدال هذه الدعائم بأخرى أكثر قوة واستقراراً والبناء فوقها من جديد، وإلا سيبقى عرضة للأزمات بمختلف أنواعها مع كل ما يترتب عليها من تبعات.

وبالرغم من ذلك لا بد لنا في ختام هذه الورقة من اقتراح مجموعة من التوصيات كمايلي:

**أولاً: توصيات خاصة بالتعامل مع الازمات المالية: وهي كما يلي:**

- 1- إيجاد سبل للتنسيق والتعاون بين المؤسسات المالية على المستوى الدولي والمحلى.
- 2- تشجيع المؤسسات المالية وتحفيزها على رفع مستوى أدائها، والإشراف على نشاطها.
- 3- عدم السماح ببيع الديون وتداولها ونقل الخطر المصاحب لها وما يلحق به من تبعات، والتخلي عن الربا في جميع المعاملات المالية واعتباره عملية غير شرعية.
- 4- منع المصارف من خلق النقود من العدم وضخ الأموال اللازمة لدعمها، ومنع عمليات المضاربة بالعملة وبيع الديون واشترط التقابض في كافة المعاملات.

**ثانياً: توصيات عامة بالتعامل مع الأزمات وإدارتها، وهي كما يلي:**

- 1- إعداد فرق للازمات والاهتمام بتدريب وتأهيل أعضائها، بما يكفل الرفع من قدراتهم في التعامل السليم والاستجابة السريعة لكافة المتغيرات في البيئة المحيطة.
- 2- استخدام الأسلوب والمنهج العلمي السليم في التعامل مع الأزمات وإدارتها، وتحديد أسباب نشوءها بدقة للوصول لافضل السبل لمواجهتها.

إدارة الأزمات - واقع وتحديات "مع نماذج عملية من الواقع القديم والمعاصر"

- 3- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستعانة بوسائل الإعلام الموثوقة لمواجهة الأزمات والتقليل من أثارها، والتعامل مع المعلومات بشكل دقيق ومدروس.
- 4- تحقيق مستوى عال من التنسيق في الاتصالات الأفقية والرأسية داخل النظام، لرفع درجة الاستعداد ولمواجهة الطوارئ.

### قائمة المراجع

#### أولاً: الكتب:

- 1- الظاهر، نعيم إبراهيم (2010)، إدارة الأزمات، (أريد: دار عالم الكتب الحديثة).
- 2- العالي، طاهر إدريس (2010) الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل، (عمان: دار وائل للنشر).
- 3- سعيد، السيد طاهر (2009) استراتيجيات مواجهة الأزمات، (القاهرة: دارالعلوم للنشر).
- 4- ضرار، عامر عبد الباسط (2011) إدارة الأزمات (القاهرة: دار الكلمة للنشر).
- 5- عبوي، زيد منير (2010) إدارة الأزمات ( عمان: دار كنوز المعرفة).
- 6- عوكل، هشام على (2013) إدارة الأزمات بأسلوب علمي حديث (بغداد: مركز الرافدين للدراسات).

#### ثانياً: الدوريات:

- 7- الخفاجي، كرار (مجلة جامعة الكوفة، العدد 2، المجلد 8، 2012) أسباب نشوء الأزمات- دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجلس النواب (جامعة الكوفة).
- 8- العبيدي، أمل (مجلة بابل، العدد 11، المجلد 9، 2012) إدارة الأزمات واتخاذ القرارات (جامعة بابل).
- 9- النيل، الطيب محمد (مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 3، 2012) العولمة وآثارها الاقتصادية (جامعة البليدة).
- 10- شومان، محمد (مجلة أحياء الإدارة العربية، العدد 23، 2012) الأزمات وأنواعها- تحديات وطموحات (المنظمة العربية للتنمية الإدارية)
- 11- صالح، مفتاح (مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 8، 2010) الأزمة المالية العالمية (جامعة بسكرة).

12- قصبه، نبال (مجلة دراسات، العدد22، المجلد2، 2010) أسباب حدوث الأزمة المالية العالمية ( جامعة دمشق).

ثالثاً:رسائل الماجستير:

13- صلواتي، هشام سفيان (2013)، تأهيل المؤسسات الصغيرة والكبيرة لمواجهةالازمات- مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء، (كلية الاقتصاد جامعة البليدة: رسالة ماجستير غير منشورة).