

مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي : إدارة الأزمات في الوطن العربي: الواقع والتحديات

عنوان المداخلة : إدارة الأزمات ( مفاهيم أساسية )

من إعداد الأساتذة : أ.حاج قويدر عبد الهادي — أ.خيرجة حمزة، أ.بن مسعود  
محمد

إن مفهوم الأزمة يعتبر من المفاهيم الشائعة الاستعمال في كافة المجالات حتى في حياتنا اليومية و هي تمثل حدثا ينتج عنه العديد من التأثيرات السلبية و لهذا يعد التعامل معها أحد أهم المحاور التي تهتم بها مختلف الدول و ذلك من خلال تحليل و دراسة تطور الأزمة . و الأزمة لحظة حرجة و نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع جديدة تتسم بعدم الاستقرار، و تحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، مما يستلزم مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها. غير أن ذلك ليس بالأمر المتاح في كل الأوقات، فعادة أثناء الأزمة تكون الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة.

كما أن إدارة الأزمات و تحديد مستويات الأزمة و أسباب الأزمة بالإضافة إلى طرق مواجهة الأزمة تعد من المفاهيم الحديثة وقد اتسع هذا المفهوم كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة ولحل مآزق طارئة و تخطي الأزمات المختلفة .

#### الكلمات المفتاحية:

الأزمة، تطور الأزمة، أسباب الأزمة ،إدارة الأزمات، مستويات الأزمة، مواجهة الأزمة .

#### Résumé:

Le concept de crise est l'un des concepts couramment utilisés dans tous les domaines, même dans nos vies quotidiennes. Il représente un événement qui entraîne de nombreux effets négatifs et ceci est un accord avec les thèmes les plus importants d'intérêt pour les différents pays, et à travers l'analyse et l'étude de l'évolution de la crise. Crise moment critique et un tournant, ou une attitude soudaine conduit à de nouvelles conditions d'instabilité, produisant des résultats indésirables, dans un court laps de temps, nécessitant une grande compétence pour gérer et répondre. Cependant, ce ne sont pas disponibles en tout temps, généralement au cours de la crise, les parties concernées ne sont pas prêts, ou est incapable de confrontation

La gestion des crises et des niveaux de crise et de déterminer les causes de la crise ainsi que les moyens pour faire face à la crise est l'un des concepts modernes ont élargi ce concept comme une nouvelle méthode adoptée par les agences gouvernementales et les organismes publics pour effectuer des tâches urgentes et à résoudre les impasses d'urgence et de surmonter les différentes crises

#### Mots clés :

Crise, l'évolution de la crise, les causes de la crise, la gestion de crise, niveaux de crise, face à la crise

إن التغييرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية في ظل العولمة واتفاقيات الجات وافتتاح السوق والمنافسة الحادة سوف تترك آثارها الواضحة إقليمياً وعالمياً وهذا ما يدفع المنظمات إلى تطوير وتغيير رؤيتها وفلسفتها وسياساتها ونظمها وأساليبها تجاه إدارة الأزمات بما يتفق ومتطلبات العصر

و نتيجة لذلك أنشأ بما يسمى بإدارة الأزمات وهي علم من العلوم الإنسانية المعاصرة التي تدرس في المعاهد والجامعات في دول العالم والتي تؤخذ بنتائجها وتوصياتها لدى الحكومات والدول المتقدمة لتفادي الأزمات أو التقليل من آثارها.

على الرغم من أن حدوث الأزمات يمتد إلى العصور القديمة إلا أن وعى متخذى القرارات بأهمية إدارتها لم يظهر إلا في السنوات الأخيرة نظراً لتسارع الأزمات وتنوعها وتلاشى صدور البعد الزمني والمكاني بين مواقع الأحداث وبين متابعيها . و تحدث الأزمة نتيجة لتراكم مجموعة من التأثيرات التي تحدث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام ويشكل تهديد لبقاء المنظمة ويؤثر على القواعد والمعايير المتبعة ويؤدي إلى اختلاط الأسباب بالنتائج وبالتالي يفقد صانع القرار السيطرة على الموقف .

وفي هذه الورقة سنحاول التعرف على مختلف مفاهيم الأزمة و كذا كيفية إدارة الأزمة مع الإحاطة لمختلف المراحل التي تمر لها الأزمة و مختلف مستويات إدارة الأزمة و ذلك من خلال العناصر التالية :

**أولاً: ماهية الأزمة**

**ثانياً: تطور الأزمة و أساليب التعامل معها**

**ثالثاً : إدارة الأزمة و مستوياتها**

أولاً: ماهية الأزمة

## 1. مفهوم الأزمة

ترتبط ظاهرة الأزمة بالإحساس بالخطر والتوتر وأهمية عنصر الوقت اللازم لاتخاذ قرارات وإجراءات المواجهة فالأزمة موقف يحتاج إلى بذل الجهد للتعرف على متغيراته وتفسير ظواهره ومحاولة السيطرة على أحداثه وتجنب مخاطره ، والتعامل مع هذا الموقف يستلزم توافر رؤية متعمقه للأحداث السابقة لمعرفة أسباب الأزمة والظروف والتربة الخصبة التي أتاحت لها الوجود كما يستلزم ذهنًا متفتحاً لإدراك جميع الأبعاد المحيطة بالأزمة وأخيراً رؤية مستقبلية لتوقع ماسيحدث من تطورات .

و يرتبط مفهوم الأزمة ارتباطاً وثيقاً بالحقل العلمي الذي يكون مداراً للبحث بحيث لا يوجد اتفاق موحد على تعريف الأزمة حيث تعددت التعريفات بتعدد وجهات النظر ونواحي الاهتمام والتركيز . وفيما يلي نستعرض لبعض التعريفات الخاصة بمصطلح الأزمة:

الأزمة بالتعريف اللغوي : تعرف في المعجم الوسيط الشدة والقحط أما في المنجد فإن أصل الكلمة مشتق من زام، زؤوما أي مات سريعاً<sup>1</sup>.

أما الأزمة بمعناها العام والمجرد: هي تلك النقطة الحرجة، أو اللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل وإما للأسوأ، الحرب أو السلم<sup>2</sup>.

أما من الناحية الاجتماعية فهي تعرف على أنها خلل وعدم توازن في عناصر النظام الاجتماعي في ظل حالات من التوتر والقلق والشعور بالعجز لدى الأفراد وعدم القدرة على إقامة علاقات إنسانية واجتماعية وظهور قيم ومعايير أخلاقية مغايرة للثقافة السائدة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات :منهج إقتصادي اداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدات الاقتصادية، القاهرة، مكتبة مدولي 2003،ص 21

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 23

<sup>3</sup> موسوعة المجالي القومية المخصصة، مواجهة الأزمة الأخلاقية والسلوكية، المجلد 27، 2001، ص737-740

كما تعرف الأزمة بأنها " ظل انتقاليا يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير <sup>4</sup> ".

أما في مجال الإدارة يمكن تعريفها بأنها : شعور العاملين في المنظمة وإدراكهم أنهم غير قادرين على الحصول على الموارد المطلوبة ، وغير قادرين على إنجاز الأهداف المطلوبة ، وأن الوقت المتاح غير كاف لاتخاذ ما يلزم لتلافي الخسائر أو لمنع استمراريتها وتفاقمها.<sup>5</sup>

ويعرف قاموس وستر الأزمة بأنها نقطة تحول يحدث عنها تغير إلى الأفضل أو الأسوأ أو هي لحظة حاسمة أو وقت عسير . وكلمة أزمة باللغة العربية الدارجة تفهم عن حدث عسير يهدد كيان وجود الفرد أو المنظمة أو الدولة . وبالتالي لا تدل على تغيير نحو الأفضل . يقاس مفهومها في اللغة الانجليزية الذي يشير إلى تغير نحو الأسوأ أو الأفضل فيما يدل معناها في اللغة الصينية على الفرصة و الخطر <sup>6</sup> .

و مما لا شك فيه 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: الكارثة، الصراع والنزاع، المشكلة، الحادث.

## 2 . أسباب الأزمات

تختلف الأسباب المنشأة للأزمات بتنوع الأزمات نفسها فهناك أسباب داخلية وأخرى خارجية... ذاتية وموضوعية .. شخصية وعامة إلى آخر القائمة المليئة بالأسباب لذلك سوف نسلط الضوء على أهمها والتي تكرر حدوثها خلف العديد من الأزمات:

<sup>4</sup> محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، 2006 ، ص28  
<sup>5</sup> الاعرجي. عصام حسين ، إدارة الازمات بين ( الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية. مجلة الإدارة العامة المجلد (39) العدد (1). الرياض(1999م). . ص (170-171).  
<sup>6</sup> المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية . طبعة خاصة 1999 . ص15

أ- سوء الفهم وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما<sup>7</sup> :

- المعلومات المبتورة.

- التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها .

ب- 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<sup>8</sup>.

ت- سوء التقدير والتقييم

وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات خاصة المجالات العسكرية، حيث يكون أحد أطراف المعرفة الحربية ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر ، وسوء التقدير الأزموي ينشأ فعلاً من خلال جانبين أساسيين هما: . المغالاة والأفراط في الثقة في النفس . سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به.

ث- 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 للهيكـل التنظيمي.

<sup>7</sup> محسن احمد الخضيرى، مرجع سابق، ص51

<sup>8</sup> نفس المرجع، ص52

- عدم التوافق مع روح العصر .
- سيطرة النظرة الأحادية السوداوية<sup>9</sup> .

### ج- الرغبة في الابتزاز

وغالباً يقوم بها جماعات الضغط والمصالح لجنى المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري ووسيلتها إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف.

### ح- 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<sup>10</sup> .

### خ- 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<sup>11</sup> .

### د- الأخطاء البشرية

وهي أحد أسباب نشو الأزمات سواء في الماضي أو في الحاضر أو في المستقبل.

### ذ- الأزمات المخططة

وهي أن تقوم المنظمات المنافسة بدراسة سير عمل المنظمة المراد إحداث أزمة بها وذلك من خلال تتبع عمليات التشغيل ومراحل الانتاج والتوزيع وظروف كل مرحلة ومن ثم أحداث أزمة مخططة لها<sup>12</sup> .

<sup>9</sup> توفيق عبد الرحمان، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، 2002، ص78

<sup>10</sup> نفس المرجع ص 89

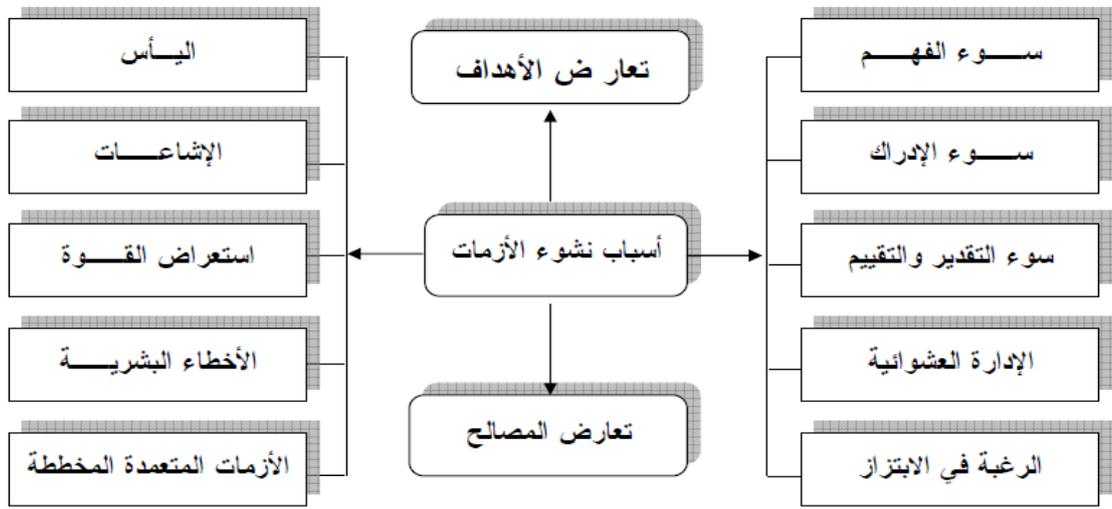
<sup>11</sup> محمد الصيرفي، إدارة الأزمات ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص54

## ر - تعارض الأهداف والمصالح

يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة<sup>13</sup>.

وعلى العموم يمكن توضيح أسباب الازمات في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: أسباب الازمات



المصدر: محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات مرجع سبق ذكره، ص66

### 3 . سمات الأزمات

لقد اختلفت التعاريف الدالة على معنى الأزمة بين العلماء والباحثين وذلك نظراً لما ينتمي إليه العالم أو الباحث من حقول ولكن مع هذا الاختلاف بين العلماء إلى أنهم اتفقوا على بعض السمات الأساسية للأزمة وهي كالتالي:

1- المفاجأة : فهي غير متوقع حدوثها وتتسم بالسرعة والغموض.

<sup>12</sup> جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة ، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة 2005، ص59

<sup>13</sup> محسن احمد الخضيري، مرجع سابق، ص 61

2- جسامة التهديد: والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل أحياناً إلى القضاء على كيان المنظمة .

3- مربكة: فهي تهدد الافتراضات الأساسية والرئيسية التي يقوم عليها النظام وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر وعدم يقين بالبدائل المتاحة خاصة في ظل نقص المعلومات.

4- ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة: فهي تقع وتتصاعد بشكل متسارع الأمر الذي قد يفقد أطراف المنظمة السيطرة على الموقف.

5- تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة: وتطورها وتعارض مصالحها مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> حريز. سامي محمد هشام، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية . دار البداية ناشرون وموزعون. عمان، 2007 ، ص9

## 1 . 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<sup>15</sup> . 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.

وقد اتفق كثير من العلماء على أن للأزمة مراحل ودورة حياة ، وأنها لا تحدث فجأة أو أنها تظهر بصورة غير متوقعة في مواجهة المنظمات المختلفة ، وكل هذا كلام يجب إعادة النظر ، فيه لأنه يمكن التنبؤ بالأزمة التنظيمية إذا ما توافرت شروط أو ظروف معينة<sup>16</sup>. ومن الممكن تحديد مراحل تطور الأزمات بصفة عامة في الآتي:

أ- **مرحلة الميلاد:** وتبدأ الأزمة بالظهور هنا عن طريق الإحساس بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر باقتراب وقوع خطر مجهول والأزمة لا تنشأ من فراغ وإنما نتيجة لمشكلة لم تتم معالجتها بالشكل الملائم . ومن هنا يأتي دور متخذ القرار في علاجها وهي وليدة دون أدنى خسائر مادية أو بشرية.

ب- **مرحلة النمو والانتعاش:** وتأتي نتيجة لعدم معالجة الأزمة أثناء مرحلة الميلاد وهنا تبدأ الأزمة في النمو والانتعاش وتأتي تغذيتها من داخل الأزمة وكذلك من خارجها عن طريق التفاعلات التي تجاوبت معها.

ج- **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 أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من

<sup>15</sup> عليوة السيد، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ، ص81- 82  
<sup>16</sup> نضال الحوامدة، إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة(المنظمة التعاونية الأردنية : دراسة وصفية تحليلية )، مجلة جامعة دمشق-المجلد التاسع عشر -العدد الأول، 2003، ص170

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 شيء وهمي، تتفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر<sup>17</sup>

د-مرحلة الانحسار والتقلص: وتبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزء مهماً من قوتها.

هـ-مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة بعد فقدانها بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها ويغيب الحديث عنها إلى عند الاستفادة من الدروس من تلك الأزمة.<sup>18</sup>

## 2 . أساليب التعامل مع الأزمة

لا شك أن أساليب التعامل مع الأزمات يختلف باختلاف طبيعة الأزمة وظروفها ولكن هناك عدد من الأساليب العامة للتعامل مع الأزمات وهي:

أ . الأسلوب القهري: ويقصد به استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه ويتضمن هذا الأسلوب عدم الرضوخ لمطالب الخصم.

ب . أسلوب وقف النمو: ويقصد بها القبول بالأمر الواقع وبذل الجهود لمنع التدهور وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار وغالباً ما تستخدم في مواجهه قوى ذات حجم ضخم ومتشعب وقضايا الرأي العام والإضرابات العمالية.

ج . أسلوب التساوم: ويقوم على مبدأ التفاوض كأساس لحل الازمة والأصل أن المفاوضات والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف من الجانبين .

<sup>17</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 83

<sup>18</sup> الزهراني. محمد شرف. التفاوض كوسيلة لإنهاء الأزمة في الحدث الإرهابي. رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض 1992 . ص 102-104.

د . أسلوب التجزئة: وهي عبارة عن تحويل الأزمات ذات الكتلة الكبيرة إلى أجزاء أو أزمات صغيرة وتتكون من خلال خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء المكونة للتحالف مع دعم القيادات المغمورة وتقديم إغراءات.

هـ أسلوب إجهاض الفكر: لا شك أن الفكر الذي يقف وراء الأزمة يمثل تأثيراً على شدة الأزمة ولذلك يسعى هذا الأسلوب إلى إجهاض هذا الفكر والتأثير عليه وذلك عن طريق التشكيك في عناصر الأزمة والتحالف مع بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف مع ذلك الفكر .

و . أسلوب تصعيد الأزمة: وتهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم ويأتي ذلك من خلال التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتقديم تنازلات تكتيكية تكون مصدراً للصراع بينهم.

ز- أسلوب التنازل : وهو أضعف الأساليب المستخدمة ويعني الرضوخ إلى مطالب الخصم في سبيل إنهاء الأزمة وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك<sup>19</sup>.

كما ان هنالك أساليب تقليدية و غير تقليدية لمواجهة الأزمات

### 1) الأساليب التقليدية

وهي تتعدد لتشمل الآتي:

- أ- إنكار الأزمة وعدم إعلامها وهي تستخدم للإدارات المتسلطة والتي تعتقد بأن إصرارها على الإنكار يمكنها من السيطرة على الموقف.
- ب- كبت الأزمة من خلال استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية للأزمة وعدم الاستجابة لأية ضغوط والتحرك منها يكون سريعاً و مباشراً.
- ت- التقليل من شأن الأزمة يتم فيها التقليل من تأثير الأزمة ومن نتائجها بعد الاعتراف بالأزمة كحدث فعلي ولكن غير مهم.

<sup>19</sup> الشعلان. فهد أحمد. إدارة الأزمات الأسس -المراحل-الآليات. الوطنية للتوزيع. الرياض. (2002م) ص(64-68).

- ث- تفرغ الأزمة أو تقسيمها ويتم فيها إخراج ما في نفوس مصادر قوى الأزمة من غليان شديد عن طريق عمل فتحات جانبية حول الأزمة تقوم بمثابة تخفيف الضغط من خلال دراسة الأزمة و دراسة قوى الضغط على الأزمة وكذلك تصارع المصالح ومعرفة أطراف العلاقات لقوى الضغط.
- ج- تميع الأزمة من خلال تشكيل لجان لبحث الأزمة ومعرفة من هم الذين أدوا إلى وجودها ومن ثم تأجيل هذه اللجان وتقسيم إلى فرعية حتى تتلاشى.
- ح- عزل قوى الأزمة حيث يتم معرفة قوى الأزمة المؤثرة في إحداثها ومن الذي يقوم بتصعيدها ليتم عزلها وهنا يجب معرفة القوى الصناعة والمؤيدة للأزمة والمهتمة بها .

## (2) الأساليب غير التقليدية<sup>20</sup>

### وتتمثل في الآتي:

- أ- الفريق المتكامل وهو الفريق الذي يضم كافة التحقيقات ذات العلاقة بالأزمة لتجنبها و دراستها وتحديد سبل التعامل معها وتحديد خطة العمل التي تكفل تحقيق النجاح.
- ب- إبخار الاحتياطات وهو يستخدم في الكيانات الإنتاجية الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج وبذلك يمكنها مواجهة أزمة النقص في المواد الخام.
- ت- المشاركة الديمقراطية هذا الأسلوب شديد التأثير عندما تتعلق الأزمة بالعنف البشري.
- ث- تقنيت الأزمة ويتم فيها تقنيت قوى الأزمة إلى اجزاء صغيرة ليسهل التعامل معها منفردة ويتم في ثلاث مراحل هي الاصطدام و إعطاء البدائل ومرحلة التفاوض مع كل فريق.
- ج- احتواء الأزمة ويتم فيها محاصرة الأزمة وحصرها في نطاق ضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المولدة لها في نفس الوقت لإفقادها قوتها.
- ح- تدمير الأزمة ذاتياً وهو من أصعب الأساليب غير التقليدية ويستخدم في الأزمات ذات الضغط العنيف والمدمر والتي يفترق فيها إلى المعلومات حيث يعتمد إلى التأثير في مكان الضعف فيها واستقطاب بعض القوى ذات التأثير المباشر في قوى الدفع في الأزمة بهدف التأثير في استقرارها وإفقادها التماسك وإيجاد حالة من الصراع الداخلي مما يؤدي إلى تدميرها.
- خ- إعلان الوفر الوهمية وهذا عامل نفسي يستخدم لمجابهة حالة الخوف والذعر خصوصاً في الأزمات التموينية والصحية.

<sup>20</sup> نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة الأزمات ، عالم الكتب الحديث ، أربد الأردن ، الطبعة الأولى 2009 ، ص 119 بتصرف.

د- تحويل مسار الأزمة ويستخدم هذا الأسلوب في الأزمة العنيفة التي لا يمكن إيقاف تصاعدها فيتعهد تحويل مسارها إلى مسارات أخرى بديلة يسهل احتوائها.

### 3 . مرحلة تحليل الأزمة<sup>21</sup>

ويتم في هذه المرحلة تحليل الأزمة وتجزئتها إلى أجزاء بسيطة ليسهل التعرف عليها والتوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الأزمة وكيفية معالجتها ويمكن تحليلها وفق أدوات القياس والتحليل المعروفة والتي من أهمها:

- 1) تحليل علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات الثابت الخاصة لعوامل حالة الأزمة وعناصرها والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة ومدى تأثر كل منها وتأثيرها على صنع الأزمة وعلى تشكيل حالة الأزمة.
- 2) تحليل أسباب التوتر على أساس المعلومات التي يتم الحصول عليها والوصول إلى العوامل التي دعمته وأيضاً تحديد مستويات التوتر التي بلغت الأزمة ومراحل الاستقرار والتعادل التي استطاعت قوى كبح الأزمة للوصول إليها.
- 3) تحليل مواطن القوة لكل طرف من الأطراف الصانعة للأزمة كذلك الطرف الكابح لها ومواطن الضعف لدى الطرفين.
- 4) تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة وتكاليف استمرارها ومدى تأثير كل ذلك على الكيان الذي نشأت به الأزمة.

<sup>21</sup> نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص65

## ثالثا : إدارة الأزمة و مستوياتها

### 1. تعريف إدارة الأزمة

إن 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، الفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة )<sup>22</sup>.

كما تعني " إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية<sup>23</sup>. و هي كذلك كيفية التغلب على الأزمة أو الكارثة بالوسائل العلمية والإدارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها<sup>24</sup>.

كما أنها عرفت على أنها تجميع الطاقات المتاحة داخلية وخارجية وتعبئتها وتوجيهها للخروج من مصيبة أو شدة تقع سواء كان للإنسان دخل في حدوثها أو لا دخل له فيها كالحوادث القدرية ويكون دور الإنسان في الأحداث القدرية التخفيف من آثارها وتجنب مناطقها إن أمكن<sup>25</sup>.

إن إدارة الأزمات هي منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي و الإدراك والإمكانيات المؤثرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة أو هي تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن أسباب الأزمة لتحديد تلك الأسباب وأضواء أبعادة في انتظار التوصل إلى حلول مناسبة لها<sup>26</sup>. وبطبيعة الحال تختلف عملية

<sup>22</sup> عليوة السيد، مرجع سابق، ص251

<sup>23</sup> أحمد، إبراهيم أحمد، إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002، ص42 - 43

<sup>24</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص131

<sup>25</sup> عامر عبد الباسط ضرار، إدارة الأزمات رؤية إسلامية، دار الكلمة للنشر والتوزيع المقررة، مصر 2000، الطبعة الأولى، ص42

<sup>26</sup> زيد منير عيوي - إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، 2007، ص20

إدارة الأزمة عن الإدارة بالأزمات، إذ أن الأخيرة هي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مدبره<sup>27</sup>.

## 2 . إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

إن إدارة الأزمات ومن خلال ما تم استعراضه من تعريفات سابقة هي كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. أما الإدارة بالأزمات فتعني نشاطاً تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة، وأنه لا توجد خطة واضحة المعالم تستطيع مواجهة المشكلات أو منعها قبل وقوعها، ولكن تترك الأمور والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمة، عندئذ فقط تتحرك الإدارة وتقوم بجهود غالباً ما تكون كثيفة وشاقة حتى تنتهي الأزمة، فتعود الإدارة إلى السكون وعدم الحركة مرة أخرى<sup>28</sup>.

وتقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات، وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة، لذلك يطلق عليها البعض علم "صناعة الأزمة" للتحكم والسيطرة في الآخرين، حيث إن لكل أزمة مصنوعة هدف يتعين الوصول إليه، وبدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الأزموي، أو يخف تأثير إفرزات الأزمة. و الهدف من استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات هو<sup>29</sup> :

أ - وسيلة للتمويه والإخفاء للمشاكل الرئيسة الموجودة بالفعل، حيث إن الأزمة وتأثيرها تجعل الأفراد ينهمكون في التفكير فيها والتعامل معها.

ب- تصريف المنتجات أو السلع أو بعض الأشياء عن طريق افتعال اختناقات وهمية تزيد من إقبال الناس عليها وتخزينها.

ت -السعي إلى الهيمنة على بعض المواقع أو المناطق تحت دعوى الحماية أو الخوف من اعتداء الآخرين.

ث - السعي إلى تحويل الأشخاص أو الجماعات أو الكيانات إلى موقف دفاعي بدلاً من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل.

ج- لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين لقضية أو فئة يصعب الاهتمام بها في الظروف العادية.

ح -الخروج من أزمات مزمنة.

<sup>27</sup> صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية 2007، ص103  
<sup>28</sup> هلال محمد، مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، الطبعة الثانية، مركز تطوير الأداء والتنمية. القاهرة 1996.  
<sup>29</sup> هلال محمد، نفس المرجع، ص153

خ -صناعة المؤامرات.

د -منع الطرف الآخر من الاستمرار في تحقيق نجاحاته.

### 3 . مستويات إدارة الأزمة<sup>30</sup>

تتعدد مستويات ادارة الأزمات وفقا لحجم الأزمة وأبعادها ، وينبع هذا التعدد بطبيعة الحال اختلاف المستويات التي تتعامل مع الازمة.

#### أ- المستوى الرئاسي لإدارة الأزمة:

وهو المستوى الذي يتولى وضع الاستراتيجية العامة للدولة ، وتحديد سياستها الحالية والمستقبلية ، وينبع هذا المستوى من رؤساء الدول ، ورؤساء الحكومات داخل الدول وبالتالي فإن نوع الأزمات التي يتعاملون معها هي تلك التي تمثل خطراً دولياً او كارثة تهدد المصالح القومية للدولة ، أو حروباً قد تنشأ بين دولتين او أكثر .

وتعتبر إدارة الازمة - هنا - في اعلى مستوى لها ، وتشتد حدتها ويكون التعامل مع أزمات هذا النوع بقدر كبير من الحيلة والحذر لما له من مردودات سلبية قد تنعكس على مصالح البلاد وسلامته.

#### ب- المستوى القومي لإدارة الأزمة:

وهو المستوى الذي يتعامل مع الأحداث التي تهدد الأمن القومي ، أو تلك التي قد تصيب الكيان الاجتماعي للدولة بخلل يهدد أمنه ، ويهدد سلامته ، ومصادر الخطر التي يتعامل معها هذا المستوى قد تكون داخلية من الدولة ذاتها، وقد تكون خارجية تهدف الى زعزعة النظام الأمني وتهدف الى تقويض دعائمه، ولا اختلاف في التعامل مع الأزمة بين ما إذا الخطر داخلياً أو خارجياً ، فالعبرة هناك بالنتيجة ، ويتولى دور القيادة في هذا المستوى قيادات ورؤساء الأجهزة المعنية بالأزمة مثل الوزراء او من ينوب عنهم.

#### ت- المستوى المحلي لإدارة الأزمة:

هو أقل مستويات الأزمة خطورة لان نطاقه المكاني ينحصر في احد اقاليم الدولة ، أو إحدى منشأتها العامة أو الخاصة ، وقد يرتفع منحنى الأزمة في هذا المستوى ليصل من الخطورة بمكان يهدد الامن القومي والصحة العامة في الدولة بأسره.

<sup>30</sup> جاد الله محمود ، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى . عمان ، دار أسامة، 2008 ، ص56

## استنتاجات و توصيات

تجابه المنظمات المعاصرة تغييرات بيئية متعددة سريعة ومفاجئة ولأسباب مختلفة، مما قد يتسبب في حدوث أنواع متعددة من الأزمات التي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها، وشدة تأثيرها، ودرجة تكرار حدوثها. و لقد استنتجنا من خلال هذه الورقة:

- أن ولكل أزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها ومظاهر تفرزها وخصائص تميزها، والتي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها.
- أن كل الأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها أو التخفيف من أثارها السلبية وزيادة فرص تحويل أثارها لصالح المؤسسة.
- أن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضًا، وحصاد ذلك النجاح الكامن هو جوهر إدارة الأزمة، وعدم التعامل مع إدارة الأزمة هو النزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيء إلى وضع أسوأ
- إن إدارة الأزمات تعد من المفاهيم الحديثة التي ما تنفك تحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية، ويرجع البعض ظهور المفهوم المذكور إلى اهتمام الدول والحكومات بتحديد السياسة أو الموقف الملائم الذي يجب إتباعه تجاه الظروف الطارئة والكوارث المفاجئة.
- إن التغييرات المفاجئة التي تطرأ على البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة دون توفر فرص لتجنبها تعتبر أزمة وعلى الأغلب إن التعامل الفاعل في إدارة الأزمة هو السبيل الوحيد للخروج من الأزمة أو التحاشي عن معظم أثارها السلبية على المنظمة .

كما حاولنا أن نقترح مجموعة من التوصيات:

- الاستفادة من تجارب وخطط وممارسات التعامل مع الأزمات في الدول الأجنبية والأجهزة الإدارية الأخرى، لزيادة كفاءة وفعالية التدابير الوقائية التي تمنع أو تحد من الاحتمالات المستقبلية .
- الاهتمام بإنشاء جهاز للاستكشاف المبكر " إنذار مبكر " للتعرف بالأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، حتى يمكننا التعامل مع الأزمات قبل استفحالها وإصلاح الانحرافات سريعًا حتى لا نقع فيها.
- ضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل منظمة، تتبع الإدارة العليا في قراراتها، وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات المحتملة .
- تطوير شبكة معلومات وقواعد بيانات خاصة بإدارة الأزمات وربطها بقواعد بيانات خارجية.

- التحديث المستمر لقواعد البيانات لتوفير آخر ما يستجد منها لتمكين المديرين من رصد كل التغيرات البيئية والتي من شأنها التأثير على المؤسسات الحكومية.
- تشجيع وتحفيز العاملين على استخدام تقنية ونظم المعلومات التي تساعد على التعامل مع الأزمات والكوارث بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال معالجة ما يواجههم من مشاكل تعيق حسن الأداء .
- زيادة الاهتمام بإعداد وتنظيم دورات وبرامج تدريبية متخصصة في مجال إدارة الأزمات للمديرين والعاملين، تتصف بالاستمرارية من أجل تنمية وتأصيل المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية لإدارة الأزمات.
- إعادة ثقة المواطن بالقيادات الإدارية والسياسية القادرة على إدارة اقتصاد الدولة بصورة خاصة وإدارة الاقتصاد العالمي بصورة عامة . من خلال إعادة تدريبهم وتنميتهم على قدرة التنبؤ ووضع التخطيط الاستراتيجي موضع التنفيذ في منظماتهم.

## قائمة المراجع

- 1- الاعرجي. عصام حسين ،إدارة الازمات بين ( الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية. مجلة الإدارة العامة المجلد (39) العدد (1). الرياض1999 .
- 2- أحمد، إبراهيم أحمد، إدارة الأزمات :الأسباب والعلاج،القاهرة، دار الفكر العربي،2002.
- 3- الزهراني. محمد شرف. التفاوض كوسيلة لإنهاء الأزمة في الحدث الإرهابي. رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض1992 .
- 4- الشعلان فهد أحمد. إدارة الأزمات الأسس -المراحل-الآليات. الوطنية للتوزيع. الرياض. 2002 .
- 5- توفيق عبد الرحمان،إدارة الأزمات :التخطيط لما قد لا يحدث، مركزا لخبرات المهية للإدارة ،القاهرة،2002.
- 6- جاد الله محمود ، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى . عمان ، دار أسامة ،2008 .
- 7- جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة ، ايتراك للنشر والتوزيع،القاهرة 2005.
- 8- حريز. سامي محمد هشام، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية . دار البداية ناشرون وموزعون. عمان، 2007 .
- 9- محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات :منهج إقتصادي اداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدات الاقتصادية، ، مكتبة مدولي ، القاهرة 2003.
- 10- محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية 2006 .
- 11- محمد الصيرفي، إدارة الأزمات ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع،الإسكندرية،2007.
- 12- عليوة السيد، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة
- 13- نضال الحوامدة، إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة(المنظمة التعاونية الأردنية : دراسة وصفية تحليلية )، مجلة جامعة دمشق-المجلد التاسع عشر -العدد الأول،2003.
- 14- نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة الأزمات ، عالم الكتب الحديث ، أربد الأردن ، الطبعة الأولى2009 .
- 15- عامر عبد الباسط ضرار،إدارة الأزمات رؤية إسلامية ، دار الكلمة للنشر والتوزيع المقررة ،الطبعة الأولى، مصر2000 .
- 16- زيد منير عبوي - إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة ، الطبعة الأولى ، 2007 .
- 17- صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية2007.
- 18- هلال محمد ، مهارات إدارة الازمات :الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، الطبعة الثانية، ، مركز تطوير الأداء والتنمية . القاهرة 1996.
- 19- موسوعة المجالي القومية المخصصة، مواجهة الأزمة الأخلاقية والسلوكية، المجلد 27 ، 2001 .
- 20- المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية . طبعة خاصة 1999 .