

جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة.



أستاذ المقياس خالد تلعيش.

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية.

محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.



محاضرات في إدارة الأزمات الإدارية.

من إعداد الدكتور خالد تلعيش.



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

قسم العلوم السياسية.

الموسم الدراسي: 2014 - 2015م.

المحاضرة الأولى، بعنوان:

الإطار المفاهيمي والفكري للأزمة الإدارية.

للتطرق إلى مفهوم الأزمة والتعرف على مفهوم هذا المصطلح بدقة لا بد أن نتعرف على مفهوم الأزمة من الجانب اللغوي والنفسي ثم نتطرق إليه اصطلاحاً لمحاولة فك الغموض وتوضيح مفهوم الأزمة بدقة. ولذلك سوف نتطرق إلى ما يلي:

1_الأزمة لغوياً: إن الأصول الأولى لإستخدام كلمة أزمة يعود إلى علم الطب الإغريقي القديم⁽¹⁾، ولقد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة على حدوث نقطة تحول مهمة، ويترب على هذه النقطة إما شفاء المريض أو موته. والأزمة تعني الشدة والقحط والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم⁽²⁾، أما الأزمة في معاجم اللغة الإنجليزية نجد قاموس "وابستر" Webster عرف الأزمة على أنها زمن حاسم، أو زمن خطر عظيم ستقرر نتائجه ما إذا كان ستتبعه عواقب سيئة كالأزمة المالية أو الأزمة الاقتصادية⁽¹⁾. ونجد في اللغة اليونانية الأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها⁽³⁾، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة⁽⁴⁾. أما معجم "لسان العرب" فعرف الأزمة بأنها: الأزم: شدة العض بالفم كله، وقيل بالأنياب والأنياب هي الاوازم، وقبل أن يعرض ثم يكرر عليه ولا يرسله، وقيل هو أن يقبض عليه بغية، أزمة، وأزم عليه، أزما، وأزوما، فهو أزم وأزوم، وأزمت يد الرجل أزمها أزما، وهي أشد العض⁽⁵⁾.

2_ المفهوم النفسي للأزمة: إن المفهوم النفسي للأزمة يوحي بوجود اضطرابات تواجه الأفراد، فيحصل (ينتج عنها) إحباط لأهدافهم، ويتعرضون فيها لإرباك كبير في مجالات حياتهم، وفي أساليب التكيف مع الضغوط، فيسيطر بذلك عليهم مشاعر الخوف والصدمة، أما وقت الأزمة فإنه يكون ضيق ومحدود.

(1) يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، ط1، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 21.

(2) محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، بيروت: دار الكتاب العربي، 1967، ص 15.

(3) Gove, ph & othesr, Webster Third New International Dictionary, (Massachusetts: Merriam Webster Inc, 1981), p583.

(4) عبد الله سليمان العمار، إدارة الأزمات والكوارث في عصر تقنية ونظم المعلومات، الرياض: (ب.د.ن)، 2002 م، ص 17.

(5) محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات، ط 01، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003م، ص 115.

(6) محمد بن مكرم ابن منظور أبو الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 16.



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

إن تعرض المنظمة والفرد لموقف ضاغط يؤدي إلى إحداث خلل في نمط التعاملات للمنظمة والفرد على حد سواء، وتكون فيه قواهم في حدها الأدنى وذلك لفترة زمنية معينة، مما يعرضها لعدم التوازن، وهذه الحالة تتميز بصورة أساسية بعدم قدرة الفرد أو المنظمة على مواجهة موقف محدد بالاعتماد على الأساليب والأدوات المعتادة.

3_ الأزمة إصطلاحاً: لقد تم استخدام مصطلح الأزمة في بحوث ودراسات الإدارة العامة، ولقد كان لهذه البحوث والدراسات الدور البارز في التنظير والتأصيل لعلم جديد هو علم إدارة الأزمات مما أسهم في بعثه بصورة جدية وبزوغه للحياة، فعرف منعرجات حاسمة في تطور هذا العلم. إلا انه رغم تعدد الباحثين في حقل إدارة الأزمات إلا انه لم يتم تقديم تعريف واحد ومتفق عليه، ومقبول على نطاق واسع لمفهوم الأزمة. إن مصطلح الأزمة يتمتع بدرجة عالية من الموضوعية، ويشق مصطلح الأزمة من طبيعة الفرد والمنظمة والبيئة الموجود فيها هؤلاء الفاعلين. إن المتمعن في تعريفات التي قدمت لمصطلح الأزمة يلاحظ تعددها، فقد اختلفت في بعض الجوانب واتفقت في بعض الجوانب الأخرى، ولقد حاول الكثير من الباحثين تصنيف المفاهيم التي وضعت للأزمة نذكر منها، تصنيف (منى صلاح الدين شريف - 1998-) حيث قسمت المفاهيم التي وضعت للأزمة على أربع مجموعات هي⁽¹⁾:

1. تعريفات ركزت على موقف الأزمة وما يتضمنه من تهديد وخطر.

2. تعريفات ركزت على نتائج الأزمة وجوانبها السلبية .

3. تعريفات ركزت على الاستجابة المطلوبة لمواجهة الأزمة .

4. تعريفات ركزت على الجاني الايجابي والسليبي للأزمة .

ولقد أضاف محمد شومان 1999م، تصنيف خامس مضاف إلى تصنيفات منى صلاح الدين شريف 1998م، وهذا التصنيف ركز على الإدراك والوعي بوجود أزمة⁽²⁾.

ورغم هذا التصنيف لمفهوم الأزمة إلا انه اغفل تعريفات عديدة وهامة وضعت للأزمة، فلقد اغفل هذا التصنيف على سبيل المثال الجانب الإعلامي للأزمة والذي يراه (مايكل بلاند - 1998-)، أنه من أكثر

(1) منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، ط1، القاهرة : دار البيان، 1998م، ص 43 .

(2) عبد المجيد علي قدري ، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، ط1، القاهرة: دار الجامعة الجديدة ، 2008م، ص 65 .



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

الجوانب المؤثرة في الأزمة ولذا ارتأينا تقديم جل التعريفات التي وضعت لمصطلح الأزمة، وفيما يلي سوف نعرض جهود الباحثين المختلفة:

لقد عرفها الدكتور السيد عليوة بأن "الأزمة من الناحية الاجتماعية توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة، واضطرابات العادات والعرف، مما يستلزم لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة"⁽¹⁾.

أما الأزمة من الناحية السياسية فتعني حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي تستدعي اتخاذ القرار لمواجهة التحدي الذي تمثله (إداري، سياسي، نظامي-اجتماعي-اقتصادي - ثقافي) ، لكن الاستجابة الروتينية تكون غير كافية، فتتحول المشكلة إلى أزمة تتطلب تجديداً حكومية ومؤسسية، إذا كانت النخبة لا تريد التضحية بمراكزها وإذا المجتمع يريد البقاء.

وأيضا عرفها 'هلال محمد عبد الغني 1996' بأن: "الأزمة نتيجة نهائية لتراكم كم من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ، يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام ، وتشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقاء النظام أو المنظمة"⁽²⁾.

ويعرف 'Michael Bland' الأزمة على أنها حادث خطير يؤثر على امن الإنسان أو البيئة أو سمعة المؤسسة، ويؤدي إلى سير العمل بشكل معاكس لما هو مقرر له⁽³⁾، ومن المؤكد أنه يسبب خلل وارتباك شديد في النظام المؤسسي، مما قد يؤدي إلى حتمية تحطم المنظمة إذا لم تحسن التعامل مع الأزمة.

ويعرفها محسن الخضيرى بأنها تعبر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في احد الكيانات الإدارية (دولة- مؤسسة - مشروع - أسرة)، تتلاحق فيها الأحداث وتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية.

وبناءً على ما تم التطرق إليه من مفاهيم سابقة للأزمة حاولنا تقديم مفهوم للأزمة يشخص ويلم أهم خصائصها فالأزمة تتجلى وتنبع بصورة فجائية محدثة حالة من الفوضى والتخبط وعدم التوازن تُهدد القيم

⁽¹⁾ عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط03، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2004م، ص 13.

⁽²⁾ محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات إدارة الأزمات : الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها ، ط 02، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية ، 1996م، ص 09.

⁽³⁾ Michael Bland, **Communicating Out of a Crisis** , (London: Macmillan Press, 1st ed1998), p



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

والمصالح الإستراتيجية للمنظمة، تنتج رد فعل من طرف القيادة بالمنظمة تستخدم فيه جميع الإمكانيات
والوسائل للخروج بأخف الأضرار واستثمارها بما يخدم المصلحة العليا للتنظيم.



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

المحاضرة الثانية، بعنوان:

الأزمات الإدارية: خصائصها وعلاقتها التبادلية.

أ. الخصائص الأساسية المميزة للأزمة.

- تتسم الأزمة بعدة خصائص يتعين توافرها في الموقف الأزموبي الذي يتعرض له متخذ القرار في الكيان الإداري حتى نستطيع بذلك إطلاق هذا المصطلح على الحالة الناتجة والتشجع الذي يقع، لذا فإن استخلاص الخصائص نستمد ونستخرجه من خلال ما تم التطرق إليه من المفاهيم المتعددة للأزمة، وهي كما يلي:
- 1- إن وجود مجموعة من القوى الضاغطة والمسيطر على الكيان يسمح لها بإملاء إرادتها على متخذ القرار⁽¹⁾، وتختلف الضغوط حسب شكل المواجهة، وحسب الأهداف المراد تحقيقها .
 - 2- الأزمة نقطة تحول جوهريّة، تنطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة.
 - 3- تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للكيان الإداري، وسمعة وكرامة قيادة التنظيم، وإجبارها على التعامل مع الموقف بجدية وتعقل، لإعادة التوازن للمنظمة.
 - 4- شعور القيادة في الكيان الإداري بالحيرة البالغة والعجز، وعدم القدرة على التعامل معها.
 - 5- أمام حالة انعدام التوازن والفوضى ، وفقدان القدرة على الرؤية تصبح القيادة عرضة للإستواء بعد فشل محاولاتها في السيطرة على الأزمة، ويصبح من السهل على قوى الأزمة إختراقها.
 - 6- إن تمكن قوى الأزمة في اختراق الكيان الإداري، يؤدي إلى ظهور قوى مؤيدة لها.
 - 7- إن استمرارية الأزمة تؤدي إلى ظهور أعراض سلوكية مرضية خطيرة مثل القلق والتوتر، وفقدان العلاقات الإجتماعية، وبذلك تصبح سمعة اللامبالاة وعدم الإلتناء هي الصفة السائدة في التنظيم أثناء وقوع الأزمات وتصبح القيادة غير قادرة على إستعادة التوازن خلال هذه الفترة بذات لسيطرة على الحالة. فلا بد من التنويه بأنه خلال الأزمة يتم تشكيل فريق لقيادة الأزمة مشكلا من إطارات تلم بالخبرة المكتسبة ومن منطلق مكانتها وموقعها في التنظيم، تعمل على إستعادة التوازن بشكل أو بآخر.
- إن عملية التحكم في الأزمة قد تختلف بناء على متطلبات عدة من بين أهمها الخصائص التي تمتلكها القيادة داخل التنظيم الإداري ومدى فاعليتها، فالقدرة على التحكم في مجريات إدارة الأزمة، وممارستها

(1) محمود معن عبا صرة ، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، ط08، عمان: دار الحامد، 2008م، ص77.



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

بأسلوب وفكر إبداعي يساهم بلا شك في بلورة صورة جديدة للتنظيم الإداري تتضح بمرور فترة زمنية معينة من إنتهاء الأزمة الإدارية.

ب. الأزمات وعلاقتها التبادلية.

على الرغم من أن الأزمات قد بدأت مع بداية الخليقة، إلا أن إدارة الأزمات لم تتبلور علمًا، مفاهيمه وأصوله، إلا في النصف الثاني من القرن العشرين ميلادي، ولقد مرت دراسة الأزمات بمرحلتين، إنتهت أولاهما بعد الحرب العالمية الثانية، وتكرزت دراستها في السرد التاريخي للأحداث، وإستخلاص دروسها المستفادة، أما المرحلة الثانية فقد بدأت في ستينيات القرن العشرين ميلادي، وتطورت فيها الدراسات حتى شملت المناهج وأدوات التحليل العلمي والإقتراب التدريجي، والانتماء إلى العلوم السياسية، إذ ارتبط مفهوم الأزمة بالعديد من المفاهيم الأخرى التي نوضحها في الآتي:

1 _ المشكلة: هي حالة من عدم الرضا أو التوتر تنشأ عن إدراك وجود بعض الصعوبات التي تعترض تحقيق الأهداف، وتعتبر المشكلة عن حدث له شواهد وأدلة تندر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ⁽¹⁾، يجعل من السهولة إمكانية التوصل لأفضل حل بشأنها، فالعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة، قد تكون المشكلة هي سبب الأزمة ولكنها لا تكون أزمة بحد ذاتها، فكل أزمة في حد ذاتها مشكلة صانع القرار⁽²⁾، ولكن بالطبع ليست كل مشكلة أزمة، فالمشكلة يمكن أن تصبح تمهيدا لحدوث الأزمة إذا اتخذت مسارا معقدا يصعب من خلاله توقع النتائج بدقة .

2_ الكارثة: يقول الباحث عبد الوهاب كامل "يخلط البعض بين الكارثة والأزمة فرغم كون كل منهما موقف مفاجئ، إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنهما من خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على مصلحة الدولة"⁽³⁾... ، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية، فمفهوم الكارثة تغير منذ السنوات الأخيرة عن المفهوم السابق نتيجة لحدوث العديد من الكوارث الطبيعية والصناعية تضمنت فيضانات خطيرة في الكثير من البلدان راح ضحيتها العديد من الأرواح، فالكارثة حدث مفاجئ غالبا ما يكون بفعل الطبيعة يهدد المصالح القومية للدولة وتخل بالتوازن الطبيعي للأمر وتشارك في

(1) سليم بطرس جلدة، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، ط1، عمان : دار الذاكرة للنشر والتوزيع، 2010م، ص 21.

(2) محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، 1996م، مرجع سبق ذكره، ص 62 .

(3) عبد الوهاب كامل، إدارة الأزمات المدرسية: المدخل البيكولوجي المعلوماتي، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية، (د.س.ن)، ص 08.



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

مواجهتها كافة أجهزة الدولة المختلفة، وكذلك تُعرف الكارثة بأنها اضطراب مأساوي مفاجئ في حياة مجتمع ما، وتقع الكارثة بإنذارات بسيطة أو بدون إنذار (بشكل مفاجئ)، ويمكن أن تتسبب في إحداث وفيات أو إلحاق إصابات خطيرة إضافة إلى إحداث خسائر مادية، ومن بين آثارها تشريد عدد من أفراد هذا المجتمع، والكارثة تفوق قدرة وإمكانات أجهزة الطوارئ المختصة، ومن أبرز الأمثلة على ذلك ما يحدث في الدول الغربية المتطورة من كوارث مختلفة دون القدرة على مواجهتها رغم ما تمتلكه من وسائل علمية متطورة، فالكارثة ليست في حد ذاتها أزمة، وإنما قد تنجم الأزمة من وقوع الكارثة على اختلاف نوع الكارثة، فحينما يكشف حدوث الكارثة عن وجود بعض الأزمات.

وعليه فإن بعض الكوارث تنتج أو تبرز لنا أزمات، إذ تكون بعض الأزمات في حالة جمود أو بسبب

تجاهل أو عدم المصادقية في المتابعة والإشراف تحت ما يسمى سياسة غض الطرف.

3_ الصراع: يعتبر الصراع إحدى الظواهر الطبيعية الموجودة في حياتنا سواء أفرادا أو مؤسسات وهو أمر حتمي، لأن الثبات والاستقرار بصورة مستمرة يكون من الأمور المستحيلة، فالتغيير مستمر ودائم في كل شيء، وهذا ما يفسر وجود الصراع في التنظيمات، كظاهرة طبيعية.

إن الصراع هو أكثر المفاهيم قربا للضرورة، فكثير من الأزمات يكون جوهرها صراع بين طرفين سواء داخل التنظيم الإداري أو صراع الكيان الإداري، مع أطراف خارجية لها علاقة غير مباشرة به، وتنجم الأزمات عن التعارض والتناقض بين هذين الطرفين، لكن بالإمعان نجد الفرق بين الصراع والأزمة، إن الصراع لا يكون بنفس التأثير ونفس الحدة وشدّة الأزمة، ومن جانب آخر يكون الصراع أكثر وضوحا من حيث أهدافه، واتجاهاته وأبعاده وأطرافه⁽¹⁾، بينما في الحقيقة تكون هذه العناصر غير محددة وغير واضحة المعالم في الأزمة، ويتسم الصراع أيضا بطبيعة شبه دائمة في المنظمات، فهناك صراعات تتبدل وتتغير بين أطراف مختلفة وبين مستويات متعددة .

4 _ الخلاف: الأزمة تمثل وضعا أكثر تعقيدا وشمولا وعمقا من الخلاف المحدد حول مسألة معينة، وثمة احتمال أن يتحول الخلاف إلى أزمة، خاصة إذا لم تتم عملية حصره وتطويقه.

(1) يوسف أحمد أبو فارة ، مرجع سبق ذكره ، ص537.



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

المحاضرة الثالثة، بعنوان:

أسباب بروز الأزمات الإدارية.

تعتبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري للقيادة المسؤولة عن صنع واتخاذ القرار العقلاني وذلك نتيجة حدوث خلل معين، فالأزمات ليست وليدة ذاتها، بل هي نتيجة لمجموعة من الأسباب والعوامل المؤدية إلى نشوئها، ويمكن تناول أهم الأسباب الأزمات وهي ما يلي:

1. سوء الفهم: إن سوء الفهم يمثل أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمات، والواقع الذي يشهده العالم الإسلامي بعد أحداث 11 سبتمبر 2001 لدليل على ذلك، فالولايات المتحدة الأمريكية بعد الهجمات الإرهابية، ونظرا لسوء فهمها أعلنت حربا على العالم الإسلامي وكل ما يرمز إلى الإسلام، الذي اعتبرته متهما رئيسيا فيما حدث لها، وأن الإسلام يعتبر في نظرها إرهاب، ولكن بعد وضوح الأمر وتجليه لها تبين لها براءة الإسلام والمسلمين من الإرهاب، وأنه يعتبر من بين الأديان المتسامحة.

وبالرجوع أيضا إلى التاريخ وبالضبط في عهد صحابة رسول الله صلى الله عليه وسلم ، أن أحد صحابة رسول الله (ص)، ذهب لجمع أموال الزكاة من إحدى القبائل العربية، وكان من عادة هذه القبيلة عند استقبال ضيوفهم التلويح بسيوفهم، فلما رآهم هذا الصحابي وكان بينه وبينهم تأثر في الجاهلية، ضنا منه أنهم خارجون لقتله، فما كان منه إلا أن فرّ هاربا، مخبرا بذلك رسول الله (ص)، بأنهم منعوا عنه الزكاة وخرجوا لقتاله...، فكانت بذلك أزمة بسبب سوء فهمه، فاستعد رسول الله (ص) خلالها لمحاربة هذه القبيلة لولا أن أدركه كبار هذه القبيلة وشرحوا له حقيقة الأمر وحقيقة العرف الذي يتبعونه وانتهت بذلك الأزمة.

فرغم شدة الأزمات وعنفتها إلا أن حلها يكون سهلا بمجرد تبين الحقيقة وعلى القيادة أن تتأكد أولا من أن الأزمة التي تواجهها غير ناجمة عن سوء فهم سواء من جانبه، أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة، فالتسرع في القرار من طرف القيادة دون توفر كم من المعلومات الدقيقة والواضحة يؤدي حتما إلى ضعف القرار وفشل في حل الأزمة.

إن سوء الفهم عادة ما ينشأ من خلال :

✓ . ضعف المعلومات أو خطأها:

✓ . سوء الإدراك.



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

2 _ الإدارة العشوائية: هي ليست إدارة بل تركز وتقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والتسيب، وتحول الكيان الإداري إلى هدف سهل يتم اختراقه دون عنان، ويرجع ذلك في الأساس إلى ضعف المهارات القيادية وغياب النظرة العلمية. إن من بين أهم الصفات التي تتصف بها القيادة في الإدارة العشوائية ما يلي:

- ✓ _ عدم اعتراف القيادة بالتخطيط وإدراك أهميته.
- ✓ _ عدم احترامها لمبادئ التنظيم والقيم السامية للمجتمع.
- ✓ _ قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات، وعدم وجود التنسيق.
- ✓ _ عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية.

3 _ الإشاعات: إن الإشاعة هي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل حتى إن هناك بعض الأزمات يكون سببها الوحيد الإشاعة، بحيث يتم توظيفها بشكل جيد يسمح في استثمارها في خلق جو مكهرب يستفيد منه فئة ذات مصلحة معينة تنتهي الأزمة بتحقيق تلك المصلحة، فالإشاعة سلاح رهيب يحطم الإدارة.

4_ السيطرة على القيادة: يتم العمل على إبتزاز وإيقاع القيادة المسؤولة تحت ضغط سواء أكان نفسي أو مادي وإستغلال بذلك تصرفاته الخاطئة التي اقترفها وبقيت سرا لإجباره على القيام بتصرفات أكثر ضرراً، وتصبح بذلك هي نفسها مصدراً للتهديد والإبتزاز، ويعد هذا الباعث جزءاً أساسياً من آليات صناعة الأزمة التي تستخدمها الكيانات العملاقة في تدمير الكيانات الصغرى لإجبارها على التخلي على عقيدتها التنموية، لتتحول إلى تابع هامشي.

5 _ التغيير والتطوير التنظيمي: إن التغيير والتطوير التنظيمي سواء أكان جذري شامل أو تغيير جزئي يكون في بعض الأحيان سبباً من أسباب الأزمات، ولقد عرفه " ريتشارد بكارو (Richard. B) التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية⁽¹⁾، وأي تغيير أو تطوير لا بد وان يواجه عقبات رفض وقبول من الفاعلين فتؤدي إلى خلق أزمة للكيان الإداري.

(1) عبد الباري درة ، (منهجية العمل الاستشاري في حركة تنمية المنظمة) ، بحث غير منشور ، عمان (الأردن)، ديسمبر 1985 م، ص 50 .



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

- 6_ اليأس والإحباط:** إن اليأس والإحباط من أخطر مسببات الأزمات التي تدفع الشخص اليأس إلى القيام بتصرفات غير عقلانية، ويعد اليأس في حد ذاته أزمة نفسية وسلوكية تشكل خطرا حادا على القيادة، إذ تجبثهم وتفقدهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم وتسلمهم إلى حالة روتينية.
- 7_ الرغبة في الابتزاز:** تُعد الرغبة في الابتزاز أحد الممارسات التي تقوم بها جماعات الضغط وأصحاب المصالح وأعضاء التنظيمات غير الرسمية، التي تنتشر في الشركات والمنظمات الإدارية لتكون السلطة الخفية المسيطرة على الكيان الإداري لتمارس عمليات الابتزاز لتحقيق المصلحة الضيقة.
- 8_ الأخطاء البشرية:** في حقيقة الأمر أن العديد من الأزمات يكون سببها الإهمال والتسيب وعدم الإحساس بالمسؤولية، وعد القدرة على إدارة المشروع بكفاءة، نتيجة لإنتشار المحسوبية ومجاملة الرؤساء والتغاضي عن الجودة.
- 9_ تعارض الأهداف:** إن تعارض الأهداف بين أطراف مختلفة تحت كيان واحد يسير لتحقيق هدف واحد، حتما هذا الاختلاف يقود إلى أزمة، فاختلاف الرؤى والطموحات والأهداف بين منفعدي القرار في الكيان الإداري وبين متخذي القرار، وكذا صانعي القرار، وبين المستفيدين منه، والفاعلين الجدد الذين أفرزتهم سياسة القطاع، يؤدي إلى تحبط في القرار مما يجعل تحقيق الأهداف العليا للكيان الإداري صعبة التحقيق .



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

المحاضرة الرابعة، بعنوان:

متطلبات وأسس إدارة الأزمات الإدارية.

في هذا المحاضرة نحاول إبراز مسار الأزمة وأهم المراحل التي يمكن أن تصل إليها وكيفية تعامل القيادة معها، كما أننا تطرقنا إلى أهم متطلبات إدارة الأزمة والتي يجب توفيرها من طرف القيادة للتحكم في الأزمة والتعامل معها بشكل علمي دقيق من خلاله يتم القضاء على الأزمة والاستثمار فيها على المدى الطويل.

أ. دورة حياة الأزمة وأبعادها:

أولاً_ دورة حياة الأزمة: في الواقع أن الأزمة تشبه باقي الظواهر، تُمرُّ بمراحل وخطوات معينة وبذلك لها دورة حياة مثل أي كائن حي، وبإطلاعنا وتفحصنا الدقيق لهذه التقسيمات تبين لنا أن الاختلاف بين وجهات النظر تختلف في المسميات بينما مكونات مراحل تكوينها فانه لا خلاف في المضمون وفي المراحل الأساسية التي تمر بها، ونحدد المراحل الأساسية التي تمر بها الأزمة :

أولاً_ مرحلة ميلاد الأزمة: ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر ⁽¹⁾، حيث تلوح في الأفق بوادر تنذر بأخطار غير معروفة الأبعاد يكتنفها الغموض ومردده الأساسي غياب المعلومات الكافية عن الأزمة المرتقبة. ومن العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد هو قوة وخبرة وحسن إدراك القيادة في المنظمة على التنبؤ بالأخطار التي تحدد بالكيان المسؤولة عنه، واتخاذ قرارات عقلانية حاسمة تسمح بإفقاد الأزمة مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون ترك أي آثار سلبية. ومن أهم الخطوات التي تسمح بمحاصرة الأزمة أو كما يصطلح عليه بعملية التنفيس للأزمة ما يلي ⁽²⁾:

✓ _ خلق محور اهتمام جديد يغطي الاهتمام بالأزمة، ويجوؤها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.

✓ _ معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح بالقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ

الأزمة.

✓ _ امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة، وتشبيب جهودها في نواحي أخرى.

✓ _ زيادة الإحساس بالراحة والتفاوض وبالأمم بالمستقبل.

(1) فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002م، ص 21.

(2) محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات، ط1، 2003م، مرجع سبق ذكره، ص ص 145، 146.



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية

قسم العلوم السياسية.

لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

ثانياً_ الأزمة في مرحلة النمو والانتعاش : بدون شك عندما لا تتنبه القيادة في المنظمة إلى الأزمة في مرحلة الميلاد حتماً ستتصبح الأزمة في مرحلة النمو والانتعاش وتتصبح بذلك تشكل مصدر خطر أكبر بالمقارنة بالمرحلة السابقة لها ، وتتصبح الأزمة تتغذى من خلال بعض العوامل المساعدة لتحفيزها وزيادة نموها واتساعها ، ومن بين هذه العوامل عاملين بارزين هما:

✓ _ عوامل ذات صلة وثيقة بنشأة وتكوين الأزمة.

✓ _ عوامل خارجية أسهمت في بروزها الأزمة فأصبحت بذلك في عملية تفاعلية لزيادة نمو الأزمة وإبرازها وتحقيق أكبر المكاسب .

في هذه المرحلة بالذات لا يستطيع متخذ القرار إنكار الأزمة أو تجاهلها، نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد يوماً بعد يوم فضلاً عن تفاعل العديد من الفاعلين الجدد الذين أنتجتهم سياسة القطاع⁽¹⁾، وبرزت الأزمة يسمح لهم باستثمارها لتحقيق أهدافهم الخاصة.

ويصبح متخذ القرار مجبراً على التدخل لمواجهة الأزمة والتعاطي معها من خلال⁽²⁾:

✓ _ العمل على عزل العوامل الخارجية الداعمة للأزمة من خلال تقييد هذه العوامل أو استقطابها أو إيجاد حالة من تعارض المصالح بين هذه العوامل من جهة، وتنامي الأزمة من جهة أخرى .

✓ _ تجميد نمو الأزمة وإيقاف هذا النمو عند هذا المستوى الذي وصلت إليه، وعدم إتاحة الفرصة لتنامي الأزمة من خلال التأثير على العوامل التي تنمي الأزمة .

✓ _ التركيز على علاج الأزمة من خلال تصحيح حالات الاختلال وأوجه القصور التي أدت إلى نشأتها وتجميع عناصر الفساد التي قامت بها.

ثالثاً_ الأزمة في مرحلة النضج : إن وصول الأزمة في المنظمة إلى هذه المرحلة يعني فشل متخذ القرار في التغلب عليها في المراحل السابقة من دورة حياة الأزمة، وهو ما يعني أن متخذ القرار يتسم بسمات الجهل والاستبداد بالرأي والانغلاق على الذات، أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، وبجاشية من المستشارين الفاسدين ذوي المصالح الخاصة، ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع وتعمل على تغذية الأزمة بالمحفزات

(1) حسن زغدار ، مرجع سبق ذكره ، أبريل 2009م.

(2) يوسف أحمد أبو فارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 37 .



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

التي تساهم في استثمارها بشكل يضمن تحقيق أهداف المصلحة الخاصة. وفي هذه الحالة يمكن أن تطيح الأزمة بمتخذي القرار*، وبذلك تؤدي إلى إحداث تغييرات هيكلية جوهرية في تصميم المنظمة، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بسماته التركيبية وإبداعه بتحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي تندثر الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر...، ومن ثم فإنه في مرحلة النضج وانفجار الأزمة لا يكون أمام متخذي القرار إلا احد السبلين الأساسيين⁽¹⁾:

✓ **الأساس الأول** : الاستسلام للأزمة وما أفرزته من نتائج والاعتراف بها والاستجابة الكاملة لمطالب قوى منع الأزمة .

✓ **الأساس الثاني** : ركوب الموجة الأزمومية بذكاء وإبداع والمغالاة في المطالبة بمطالب قوى صنع الأزمة إلى حين انحصارها .

رابعاً_ الأزمة في مرحلة الانحسار والتقلص: تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءاً هاماً من قوة الدفع لها ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي⁽²⁾، وهناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه، وينبغي على القيادة أن يكون لها بعد نظر في مرحلة انحسار الأزمة وضرورة متابعة الموقف من كافة الجوانب المتعلقة به حتى لا يسمح بالدعم والتحفيز من طرف قوى صانعة الأزمة، وبالتالي عزلها بشكل يضمن انحسار الأزمة وتقليصها مما يسمح بضمان التحكم في زمام الأمور.

خامساً_ الأزمة في مرحلة الاختفاء والتلاشي: تدخل الأزمة في هذه المرحلة عندما تفتقد بصورة كاملة إلى القوى المحركة والمحفزة لها، فتتلاشى بذلك قوتها ومظهرها وتصبح حدث تاريخي مضي و فقط.

إن انحسار الأزمة الذي يؤدي حتماً إلى تقلص واختفاء وتلاشي مسببات الأزمة يجعل من القيادة التي على رأس المنظمة تدخل مرحلة البناء أو إعادة البناء وفقاً لمعايير تضمن السلامة للكيان وتجعل من المنظمة تتكيف وتتفاعل مع الرهانات التي يمكن أن تعترض سبيل تطورها.

الأبعاد الرئيسية للأزمة: تتميز الأزمة بأبعاد رئيسية تتمثل في الآتي⁽³⁾:

* إن دول العالم الثالث تعاني مؤسساتها من الأزمات بشكل شبه دائم، مما أفرز ثقافة جديدة لا تسمح بالتغيير مهما كان نوع وقوة الأزمات، إلا في حالة الانقلاب بالقوة فان التغيير يصبح ضرورة ملحة .

(1) محسن أحمد الحضيرى، إدارة الأزمات، ط1، 2003م، مرجع سبق ذكره، ص 147 .

(2) يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 33 .

(3) محمد الرهوان، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، القاهرة: دار أبو حامد الجد للطباعة، 2004م، ص ص 99 - 103.



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

- ✓ _ **البعد الزمني:** ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة والمدى الحالي الذي مازلت قائمة خلاله وتوقعات استمرارها مستقبلا، ولأن هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في القضاء على الجذور التاريخية للأزمة وإجراءات مواجهتها حاليا ومستقبلا.
- ✓ _ **البعد الموضوعي:** ويعني معرفة موضوع الأزمة ونوعها، هل هي اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية؟، أم خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع، كذلك يجب تحليل موضوع الأزمة.
- ✓ _ **البعد التأثري:** بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة، فإذا كانت الأزمة تأخذ شكل أزمة ارتفاع أسعار فلابد من تحديد آثارها على المجتمع بصفة عامة وعلى الأمن بصفة خاصة، بوضع الإجراءات الأفقية المناسبة لمواجهة الآثار الأمنية السلبية لتلك الأزمة.
- ✓ _ **البعد المكاني:** ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التي كانت أو لازالت تعاني منها حاليا، ويساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة، فإذا كان الهدف من الخطة هو القضاء الجماعات المتطرفة في منطقة ما، فانه من المهم تحديد مناطق ظهور ونشوء تلك الجماعات.
- ✓ _ **البعد البشري:** ويتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد التي تشملهم الأزمة ونوعياتهم.
- ✓ _ **البعد المؤسسي:** ويتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد التي ستشارك في اتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية اللازمة .
- ✓ _ **البعد البيئي:** ويقصد به التعرف على الظروف المحيطة للأزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة التي تسببت في نشوئها واستمرارها حاليا ومستقبليا.



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

المحاضرة الخامسة، بعنوان:

مفهوم إدارة الأزمات الإدارية.

يأتي مُصطلح إدارة الأزمات (Management by Crisis) في سياق المصطلحات الحديثة التي طرأت على وسائل التعامل الداخلي والدولي، وقد ظل هذا المصطلح مقيدا بموجب المفاهيم التقليدية التي حكمت العلاقات على اختلافها وتباين مستوياتها، حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، وتطورت بعد ذلك وبشكل ملحوظ بسبب الارتباط الوثيق مع الشؤون المختلفة الأخرى، ثم تمكنت من الحصول على إهتمامات عالية جداً من قبل المجتمع الدولي وأساليب تعامله . تهتم إدارة الأزمة الإدارية بالتغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، فتعمل على تجنب السلبيات الناتجة عنها ومحاولة قدر الإمكان الإستفادة من الايجابيات .

فمن خلال المفاهيم المقدمة سابقا للأزمة الإدارية والتي إستخلصنا منها أهم خصائص الأزمة التي بينت مدى الخطر الذي يواجه الكيان الإداري وصانع القرار يؤكد مدى الأهمية التي تقتضيها إدارة الأزمة للخروج بالكيان الإداري بأقل الأضرار، ولما لا الاستفادة من تبعاتها مستقبلا. في الحقيقة هناك العديد من التعاريف التي وردت في الأدب النظري نورد منها ما يلي: عرفها الباحثة "محسن الخضيرى" بأنها: "إدارة الأزمة الإدارية هي كيفية التغلب عليها بالأدوات الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها، وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتدادها للتغلب على الأزمة"⁽¹⁾. وعرف الباحث 'أبو قحف' إدارة الأزمة الإدارية على أنها: "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة ورجحيتها أو بقائها في السوق"⁽²⁾.

وعرفها الباحثة 'حسن البزاز' إدارة الأزمة الإدارية بأنها: "مجموعة الأساليب والأطر والمؤسسات التي تعمل على اتخاذ القرارات السريعة و العقلانية لمواجهة طوارئ معينة، فعلم إدارة الأزمة هو علم التوازنات"⁽³⁾.

ويمكننا تقديم تعريف لإدارة الأزمة على أنها عملية تفاعلية للحد من الآثار السلبية المتوقعة باستخدام جميع الوسائل المتاحة للسيطرة على الأزمة الإدارية، والعمل على التحكم فيها بصنع واتخاذ قرارات تضمن عودتها بالنفع على الكيان المستهدف. فمن خلال هذه التعاريف السابقة، يمكن تحديد الهدف من مواجهة الأزمات الإدارية، بأنه السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة، إلى إدارة الأزمة الإدارية:

- وفق التدهور والسيطرة على حركة الأزمة الإدارية والقضاء عليها .
- الإستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة الإدارية في الإصلاح والتطوير.

(1) محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات ، ط1، 2003م، مرجع سبق ذكره ، ص 34.

(2) عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 م، ص 352.

(3) حسن البزاز ، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، ط01، بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2001م، ص 24 .



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة الإدارية، والعمل على اتخاذ قرارات تجنب وفي نفس الوقت تردع تكرارها، أو أزمات مشابهة لها.

وكذلك يمكن القول على ضوء المفاهيم السابقة للأزمة الإدارية ، أن إدارة الأزمة الإدارية عملية إراديه مقصودة تهدف إلى التعرف على الأسباب والمسببات وتزيج النقاب عن كافة الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها .

بطبيعة الحال بما أننا تكلمنا عن إدارة الأزمة الإدارية لابد وأن نتطرق إلى الإدارة بالأزمات فالإدارة بالأزمة هي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة ويعمل على زعزعة الاستقرار بمدف إحداث التغيير في ذلك النشاط لصالح مُدبره، يتم استثماره أو استكمال الفرص التي يمكن أن تنتج أزمة حقيقية لتحقيق بعض الأهداف التي يصعب تحقيقها في ظل الظروف العادية. ونذكر بذلك أن الأزمات الإدارية المتعلقة تستلزم رد فعل لها بما يُسمى إدارة الأزمات، وهذا لا يعني أن جميع الأزمات مُتعلقة من قبل أطراف الأزمة، بل قد تكون الأزمة حدثت من جراء عوامل أخرى خارجة عن سيطرة ونطاق طرئي الأزمة ومن ثم يلجأ كلاهما إلى إدارة الأزمات.

ب. متطلبات إدارة الأزمات الإدارية: لقد أورد الباحثون في إدارة الأزمات الإدارية عدة متطلبات ضرورية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة الأزمات الإدارية يجب توفرها، وهي كما يلي :

1_ سجل الأزمات الإدارية Crisis Portfolio: فلا بد من وجود سجل للأزمات الإدارية داخل كل منظمة يتم تدين وتوثيق كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة أو الإخلال بأهدافها، ويكون بمثابة ذاكرة حقيقية للمنظمة يستخدم من طرف القيادة التي ترأسها كأداة يتم الرجوع إليها عندما تقتضي الحاجة. إن وضع سجل للأزمات يكون بمثابة ذاكرة هو أحد المتطلبات الضرورية التي تقتضيها التحديات والرهانات، فالتغيير والإصلاح في هذا العصر أصبح سمة من سمات الإدارة وبصفة خاصة تغيير القيادات العليا التي على رأسها واستبدالها بقيادات جديدة، يجعل من السجل الخاص بالأزمات يكتسي أهمية لدى هذه القيادات وذلك بمنحها معلومات عن المنظمة ومحيطها مما يجعل القيادة الجديدة تتفاعل بشكل مناسب وفي ظرف زمني قصيرة وهنا تصبح هذه القيادة تطبق الإدارة بالوقت نظرا للأهمية التي يقتضيها العامل الزمني في تحقيق الأهداف.

2_ فريق إدارة الأزمات الإدارية: إن تكوين فريق لإدارة الأزمات الإدارية يكون تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف⁽¹⁾، وتعتبر فرق العمل من بين أهم الطرق التي تستخدم عند التعرض إلى الأزمات لان إدارة الأزمات هي إدارة جماعية القرار، تقوم على رؤية فكرية متكاملة لفريق مهام متكامل للتعامل معها. إن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها، وذلك ما نراه في معظم الشركات اليابانية التي تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات ، كما أن الشركات اليابانية تفضل دائماً استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات و يطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة

(1) محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 34 .



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

اليابانية والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها ، لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات.

3_ التخطيط كمتطلب ضروري: التخطيط مطلب ضروري مهم في عملية إدارة الأزمات ، فالتخطيط هو اختيار حاضر لسلوك مستقبلي من مجموعة التصرفات والأنشطة البديلة ينطلق من بيئة حضارية واجتماعية.

إن التدريب على التخطيط للأزمات الإدارية يُعد من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة الإدارية أو على الأقل التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها فهو بذلك يساهم في تحقيق رقابة فعالة، أيضاً يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة .

4_ وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة و السيناريو : إن التعامل مع الأزمات يتطلب استخدام وسائل علمية مثل المحاكاة و السيناريو. فالسيناريو هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية، من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية السيناريو وذلك من خلال تدريب الموظفين بالمنظمات على تخيل أسوأ المواقف وهو ما يُعرف بأسوأ سيناريو . **worst case scenario** المحاكاة **virtual reality** وهي تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة وما هو تأثير تلك العوامل مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلد هذا النموذج حركة النظام الحقيقي.

5_ نظام اتصالات داخلي و خارجي : لا بد من توافر نظام تقني جيد للاتصالات سواء أكان الاتصال داخلي أم خارجي، فالاتصالات الداخلية تلعب دورا كبيرا في عملية جمع وتحليل المعلومات وتوصيلها، وكذلك لضمان تأييد البيئة الداخلية وتعاونها في مواجهة الأزمة، كما تفيدي في عملية نقل القرارات للمستويات المختلفة في التنظيم، أما الاتصالات الخارجية فلها تأثير كبير أيضا في نجاح المنظمة في التعامل مع الأزمات وكسب تأييد جماعات المصالح والرأي العام.

6_ قيادة مؤثرة وفعالة : لا بد من توفر قيادة سوية غير الإنفعالية حيث أنها لا تتأثر كثيرا بالضغط النفسية التي تفرزها الأزمة والتي يتوافر لها ثقافة تنظيمية ملائمة وثقافة عامة، وقدرة على التخيل الخصب لتصور أكبر قدر ممكن من بدائل التصرف في مواجهة الأزمة واختيار أنسبها.

7_ التنبؤ الوقائي : يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار و تدريب العاملين عليها. إن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

✓ إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يُمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع

الكفاءات المختصة.



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

-
- ✓ العمل على جعل التخطيط للازمات جزءا هاما من التخطيط الاستراتيجي.
 - ✓ ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

المحاضرة السادسة، بعنوان:

الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات.

الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تطغى على المشكلة القائمة، وهكذا يظل الكيان الإداري المهترئ يتعرض لأزمة تلو أزمة، وتتعاقب عليه الأزمات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل. أو يهدي الله إليه من يأخذ بيده إلى بر النجاة. ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات **علم صناعة الأزمة** للتحكم والسيطرة على الآخرين. والأزمة المصنوعة المخلفة، لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، وحتى تؤتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر، وتهيئة المسرح الأزمووي، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير.¹

وللأزمة المصنوعة إيقاع سريع متدفق الأحداث، ومتلاحق التابع، ومتراكم الإفرازات والنائج، وكل منها تصب في سبيل تحقيق الهدف المراد الوصول إليه، فلكل أزمة مصنوعة هدف يتعين أن تصل إليه، وبدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الأزمووي، أو يخف التأثير العنيف الصاحب لإفرازات الأزمة، وكذا لن تهدأ قوى صنع الأزمة أو تتراجع حتى تحقيق هذا الهدف. ومن ثم وللتعامل مع الأزمات المفتعلة أو المصنوعة يتعين أن تحصل على إجابات سريعة ووافية عن الأسئلة التالية:

- كيف ظهرت الأزمة وتطورت أحداثها؟
- من هم الأطراف الصانعة للأزمة سواء العلنيون أو الذين يعملون في الخفاء؟
- لماذا تم صنع الأزمة في الوقت الراهن؟
- ما الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه قوى صنع الأزمة؟
- ما المدى الذي لا يتعين أن تتجاوزه قوى الضغط الأزمووي؟ وما هي المحاذير الموضوعية لكل منها؟ والحدود المتفق عليها بينها؟²

¹ الخضيرى، محسن أحمد، 2003م، مرجع سابق، ص (11).

² المرجع نفسه، ص ص (11-12).



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة، أو إلى سلوك معين بشأها.

وخير مثال على ذلك ما يعمد إليه بعض التجار من أصحاب الموقع الاحتكاري من خلق أزمات في بعض السلع من خلال تخزين هذه السلع وعدم عرضها بالسوق لتعطيش المستهلك لها، وإشاعة أن هناك أزمة شديدة في إنتاج هذه السلع، مما يدفع المستهلكين إلى البحث عنها بأكثر من احتياجاتهم، وهنا يقوم هذا التاجر بعرضها سرا لتحقيق أرباح طائلة.

و مثل هذا الأسلوب في الحقيقة يكون مدمراً للتاجر وللمنتج لهذه السلع، حيث يعمد المستهلك إلى البحث عن بديل متوفر، وقد يكون أفضل، كما يدفع هذا الوضع بعض المنتجين الجدد إلى الدخول إلى ميدان إنتاج هذه السلعة وتقديمها بشروط أفضل للمستهلكين... وهكذا. وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ إستراتيجيتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة على العالم **Globalization**، ولتأكيد قوتها، وفرض إرادتها وبسط النفوذ وبشكل لا يفقدها أصدقائها ولتحييد أعدائها وتدمير مصالحهم، وفي الوقت ذاته لتقوية تحالفاتها القديمة. بل ولتحقيق أهدافها الخفية طويلة المدى التي لا تستطيع الإعلان عنها أو حتى مجرد التنويه عنها، وهو ما استخدمه **أدولف هتلر** عند اشتعال الحرب العالمية الثانية، تلك الحرب المدمرة التي كلفت البشرية 50 مليون إنسان قتلى حرب، فضلاً عن تكاليفها المادية الباهظة، وقد استخدم هتلر الإدارة بالأزمات ببراعة ودهاء شديدين، دون اعتبار لأي قيم أو مثل، لإيجاد المبرر، ولكسب التأييد الشعبي لغزو بولندا، وتحييد دول العالم أمام هذا الغزو، حيث بدأت الحرب من سبتمبر عام 1939 باجتياح القوات الألمانية حدود بولندا. ولكن قبل الاجتياح تم افتعال أزمة ببراعة وحنكة، محورها تصوير الغزو الألماني على انه مجرد دفاع عن النفس ومرحلة تأديب لبولندا التي خانت المعاهدات وعلاقات حسن الجوار، وفي الوقت ذاته الوصول بالموقف العالمي إلى أزمة حافة الحرب.

وقد بدأت صناعة الأزمة في الليلة السابقة لقيام الحرب، حيث أخذت قوات العاصفة الألمانية النازية 12 سجيناً بولندياً من معسكر اعتقال بالقرب من برلين، وألبستهم ملابس الجيش البولندي، ثم أطلقت عليهم الرصاص وألقت بجثثهم في غابة على الحدود الألمانية البولندية، مع إضافة بعض المؤثرات لتصوير الموقف على أنه عملية قدرة عسكرية قامت بها بولندا ضد ألمانيا، ليتم عرضهم على مراسلي الصحافة الأجنبية، وتصويره على انه بداية غزو بولندي لألمانيا، وأن الحرس الألماني استطاع إحباط المحاولة وقضى على عدد كبير من



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

الغزاة، وفي الوقت نفسه قامت قوات العاصفة بمهاجمة محطة إذاعية ألمانية على الحدود البولندية الألمانية وهي ترتدي ملابس الجيش البولندي، وتصطحب سجيناً بولندياً آخر، ثم قامت القوات بإطلاق الرصاص في كافة الاتجاهات، وقتل عدد من العاملين الألمان بالمحطة، وإجبار السجن البولندي على إذاعة بيان بقيام القوات البولندية بغزو ألمانيا، ثم هربوا تاركين الأسير البولندي جثة هامدة بعد أن أطلقوا عليه الرصاص، وأحد العاملين الألمان بمحطة الإذاعة مصاباً إصابة بسيطة ومغمى عليه من هول الصدمة، ليحكي عما شاهده من قيام الجيش النظامي البولندي بمهاجمة المحطة وقتل من فيها من الألمان أمام ممثلي الصحافة العالمية، وأمام جهات التحقيق الألمانية.

وبعد إتمام صنع الموقف الأزموي بنجاح، قام هتلر في الساعة العاشرة من صباح اليوم التالي، أول سبتمبر، مرتدياً

" المعطف المقدس"، بزيارة الرايخستاخ "البرلمان الألماني" وإلقاء كلمة قصيرة، قال فيها:

" لأول مرة يجزء الجنود البولنديون النظاميون على مهاجمة وطننا، فقمنا منذ الساعة السادسة إلا رباعاً صباحاً بالرد على النيران. ومنذ الآن فصاعداً سنرد بالقنابل على القنابل".
وهكذا بدأت الحرب العالمية الثانية بأزمة مدبرة مفتعلة.³

وصناعة الأزمة هي في حقيقتها عملية جراحية جذرية في الكيان الإداري الذي صنعت فيه، ويهدف تأكيد وضمان استمرار المصالح الحيوية القائمة، وتدعيم قوى الاستقرار والتوازن المتواجدة، أو إيجاد قوى استقرار وتوازن جديدة. ومن ثم فقد تؤدي عملية صناعة الأزمة على المستوى الدولي إلى ابتلاع دول، وتفتيت إمبراطوريات، وتفكيك تحالفات وإقامة أحلاف جديدة، وضم أجزاء لدول أخرى، وإعادة رسم الخرائط السياسية، وإعادة ترتيب الأوضاع والقوى، وذلك كله من خلال عملية صنع الأزمة.⁴

فعملية الإدارة بالأزمات أسلوب تتبعه المنظمات والشركات والدول والحكومات والعصابات، ويتسع مداه ويستخدمه الأفراد أيضاً، وهو أسلوب أدى إلى إسقاط حكومات، وإشعال حروب، وحصد آلاف من أرواح البشر، وتدمير آلاف الملايين من الدولارات.

³ الخضيرى، محسن أحمد، 2003م، المرجع السابق، ص ص (12- 14).

⁴ المرجع نفسه، ص ص (14- 17).



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

المحاضرة السابعة، بعنوان:

أسس إدارة الأزمات الإدارية.

يمكن حصر أهم الأسس التي تقوم عليها إدارة الأزمات في الآتي:

- 1_ إن التعامل مع أطراف الأزمة أثناء إدارتها لا يتم بصورة جذرية، أي مراعاة الوسطية في التعامل، بحيث يتيح حرية الحركة ويهدف للسيطرة على الموقف، وبقدر المستطاع تفادي انفلات عناصر الأزمة أو أحداها ما قد يهدد بتفاقم الخطر وتعاضم الخسائر إلى مستوى يستحيل معه العلاج .
- 2_ إن الهدف من إدارة الأزمة هو الوصول لأفضل النتائج وأقل الخسائر ، وبالتالي فإن إستحالة الخسائر أمر وارد، وهذا الأساس مبني على إعتبار أن الأزمة قد وقعت بالفعل، ومن ثم فإن خسائرها قد ظهرت ويستحيل إعادة الأمر إلى نصابه مرة أخرى، وينبغي على ذلك تقليل حجم الخسائر وتحجيم انتشارها وهو الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه إدارة الأزمات .
- 3_ لا يوجد مجال للخصومة أو العداوة مع أطراف الأزمة مهما كانت هويتهم ومهما كانت دوافعهم وسلوكياتهم وأيا كانت مطالبهم، فالمصلحة العامة هي التي تحكم العلاقة بين فريق إدارة الأزمة وعناصرها الأخرى.
- 4_ إن عنصر الوقت فعال وهام وحيوي عند إدارة الأزمة ويجب أن يتم التعامل مع هذا العنصر بحسب طبيعة الأزمة وما ينجم عنها من خسائر.
- 5_ يجب التمييز بين الإقدام والشجاعة والتهور والاندفاع عند مراحل المواجهة المختلفة لان الفرق بينها بسيط أما نتائج كلا منها فهي جسيمة في مخاطرها .
- 6_ إن النظام السياسي والاجتماعي للدولة يحدد وجه إدارة الأزمة ، ويوجهها نحو إتجاهها الصحيح لفهم كثير من الحقائق وبالتالي إن أهم عناصر إدارة الأزمة يجب أن يكونوا من داخل الدولة وليسو أجانبا عنها حتى يكون إدراكهم للواقع الاجتماعي والسياسي متفاعلاً معه الأحداث وليس بعيداً عنها. إن معالجة الأزمات أو التعامل معها والتي اصطلح على تسميتها بإدارة الأزمات التي تقوم على أسس تمثل الإطار المنهجي الذي ينبغي أن تسير فيه، فإدارة الأزمات لا تتعلق فحسب بإدارة ما بعد الأزمة، ولكنها تشمل مرحلة ما قبل الأزمة نظرا لضرورتها ودرجة أهميتها في تحليل الأزمة .



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

أولاً_ مرحلة ما قبل الأزمة: تكون سبابة في ترتيبها لمرحلة نشوء الأزمة وبذلك تعتبر أرضية تمهيدية يتم وفقها تصميم شكل الأزمة وتحديد اتجاهاتها ومدى خطورتها، وبناءً على تحليلها والتمعن فيها يتم التنبؤ بالأزمة .

إن ظهور وتشكل الأزمة يكون نتيجة حلال داخل المنظمة، فالأزمة يمكن أن يكون مصدرها تراكمات لمشكلات عديدة ومتشعبة يساهم بمرور الوقت في تعميم الجو في المنظمة وتحدث انفصاماً حقيقياً تختلف حدة خطورته، لتصل في النهاية إلى تشكيل نواة حقيقية للأزمة تظهر في الوجود بالمنظمة. وفي هذه المرحلة لا بد من الاستعانة بأدوات لإمكان مواجهة الأزمة حال حدوثها وأهم هذه الأدوات تتمثل في بناء قاعدة صلبة لتوفير المعلومات والبيانات عن الأزمة، والتخطيط اللازم، ووضع الحلول البديلة لها وتشكيل فريق لإدارة الأزمة وتحديد إختصاصها بدقة. ولقد حاولنا الإسهاب في هذه الأدوات وإبراز دورها في مرحلة ما قبل نشوء الأزمة وهي كالآتي :

أ_ دور المعلومات والبيانات في مرحلة ما قبل الأزمة: للمعلومات دور أساسي في إدارة الأزمات فهي تعتبر منطلقاً يتخذه صانع القرار لإتخاذ إجراءات تكفل تشييب الأزمة.

ب_ التخطيط للأزمة ووضع الخطط البديلة: يمثل التخطيط أهم عناصر الإدارة فإذا كانت هي البناء لأي تنمية أو حضارة أو تقدم أو ازدهار في أي بلد فإن التخطيط بحق يعتبر أساس هذا البناء⁽²⁾، فهو يرسم المستقبل الذي يأتي ويعين على التنبؤ بالأحداث المستقبلية، وتظهر أهميته وتتجلى أيضاً عند حدوث الأزمات فيتم الاستعانة به لتوقع مسار الأزمة وكيفية الاستعداد لها للتغلب عليها.

ج_ تشكيل لجان إدارة الأزمة مع تحديد اختصاصاته ا: إن تشكيل لجان إدارة الأزمة يكتسي أهمية قصوى نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه هذه اللجان وانعكاسها على سير الموقف الأزموي.

ثانياً_ مرحلة التعامل مع الأزمة (إدارة الأزمة): تعد هذه المرحلة المحور الأساسي والمهم لإدارة الأزمة رغم أن كل المراحل التي تمر بها الأزمة بالغة الأهمية إلا أنها تختلف بدرجات متفاوتة فمرحلة إدارة الأزمة تعتبر مرحلة مؤثرة جدا على إثرها يتم الحكم على مدى نجاح أو فشل نظام إدارة الأزمة، ويتم التعامل معها في الإطار النظري والتنظيمي لإدارة الأزمات وفي ضوء أهداف خطة الأزمات. فعلى الرغم من اختلاف طبيعة الأزمات

(2) محمود معن عباصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ط01، عمان: دار الحامد، 2008م، ص 43.



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

وتباين الأساليب العملية اللازمة للتعامل مع نوعية من أنواع الأزمات إلا انه ثم قاسم مشترك فيما بينها على المستوى النظري والمنهجي يتمثل في وجود عدد من المراحل المتتالية والمترابطة التي تمر بها تلك العملية وهي كما يلي :

✓ _ وضع سيناريوهات، ويجري خلال هذه المرحلة حصر الاحتمالات المختلفة اللازمة مع تحديد كيفية مواجهتها والتعامل معها .

✓ _ تحديد الأبعاد المختلفة للأزمة الإدارية وتأتي تلك المرحلة عقب وقوع الأزمة ويتم العمل خلالها على تكييف الأزمة الإدارية وتقدير حجم التهديدات والمخاطر من خلال توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات الصحيحة والدقيقة .

✓ _ تحديد الإمكانيات للأزمة الإدارية لمواجهة التهديدات الناجمة عن الأزمة طبقاً لنوعية الأزمة.

✓ _ تنفيذ الخطط الموضوعة سلفاً مع إدخال بعض التعديلات اللازمة المكتسبة من الاحتكاك المباشر بالأزمة .

✓ _ تقوم بحرب إدارة الأزمة الإدارية بما يفيد في اتخاذ المزيد من التدابير التي يمكن أن تحول دون تفاقم الأزمات مستقبلاً أو على الأقل تخفيف مخاطرها .

وعلى هذا المنطلق يتم العمل على وضع خطة لإدارة الأزمة الهدف منها تحقيق وضمان درجة عالية من الاستجابة السريعة بهدف السيطرة على الموقف واتخاذ قرارات مناسبة لتقليل الأضرار إن حدثت وإعادة التوازن إلى المنظمة .

ثالثاً_ مرحلة ما بعد الأزمة الإدارية: تمثل هذه المرحلة المحصلة النهائية للسيطرة على الأزمة، وفي تلك المرحلة يحدث نوع من المعالجة لآثار الأزمة وتداعياتها، كما تشمل أيضاً على العملية التقييمية اللازمة، ومرحل التعامل معها وذلك بهدف الاستفادة قدر الإمكان من تلك الدروس ومعالجتها في الأحداث التي قد تليها. وهناك عناصر متعددة لتقييم الأزمة والتي يعتبر من أهمها حسن توقع الأزمة بصورة جيدة ودقة التخطيط لمواجهتها وتقدير الخسائر المتوقعة في بداية الأزمة، واختيار الأسلوب المناسب مع طبيعة الأزمة ومداهها ، والجوانب التكتيكية لفريق إدارة الأزمة ومهارات أدائهم للخطة بالكفاءة المطلوبة وقدراتهم على تحقيق اقل معدل من الخسائر، والقدرة على تهدئة الرأي العام والمتضررين واستيعاب الأزمة بصورة لم تنعكس بسلبياتها على الوضع الاجتماعي داخل الدولة.



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

المحاضرة الثامنة، بعنوان:

المنهج التنظيمي في إدارة الأزمات الإدارية.

سنحاول في هذه المحاضرة العمل على تبيان أهمية التنظيم، خاصة عند حدوث الأزمات نظراً لدوره الفعال والهام في تشييب الأزمة واستثمار الطاقات نحو تحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة ملزمة باستخدام آلية منظمة تسمح لها بفهم أكبر للأزمة مما يساعدها في مواجهتها بفعالية دون الإخلال بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وحاولنا أيضاً إبراز أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها القيادة في مواجهتها للأزمات، وما مدى فعالية كل إستراتيجية في مواجهتها للمواقف الصعبة والتي تستلزم صنع واتخاذ قرارات هامة، ثم تطرقنا إلى أهم الأهداف المرجوة من إدارة الأزمات.

أ. **الأنموذج الشبكي لتنظيم إدارة الأزمات الإدارية:** يعتبر التنظيم من أهم الوظائف الإدارية اللازمة للقيام بأدوار حيوية وهامة في حياة الأفراد والمنظمات، وهو يلازم عملية التخطيط ويعادله في الأهمية، فبينما يتكفل التخطيط بالأعمال التي تقود إلى تحقيق الأهداف فإن التنظيم يتكفل بإعداد الجهاز اللازم لانجاز الأعمال وتوزيع الواجبات بين العاملين بما يحقق التنسيق بين جهودهم لتحقيق الأهداف المرجوة. والتنظيم في اللغة هو بمعنى: ألف وجمع الشيء أي أقامه، والنظام أيضا بمعنى الطريق. يقال مزال على نظام واحد، ونظام الأمر قوامه. أما التنظيم في الاصطلاح فقد عرفه زكي هاشم بأنه: "الإطار الذي في حدوده ترتب وتنسق الجهود الجماعية لتحقيق هدف مشترك بدون احتكاك أو تنافر أو تصادم بينهما، وتوفير البيئة المناسبة لكي يعمل أفراد القوى العاملة كفريق متكامل بما يكفل سير العمل على وجه مرضٍ وتلاقي معوقات الإنجاز. ويرى عامر الكبيسي بأن التنظيم هو نشاط أو مجموعة أنشطة يمارسها أعضاء المنظمات كل من موقعه⁽¹⁾.

1_ مفهوم التنظيم الشبكي: من خلال استعراض الأدبيات التي تطرق لها الباحثون حول التنظيم الذي

يتناسب لإدارة الأزمة يرى معظمهم أن التنظيم الشبكي هو أفضل أسلوب لتنظيم إدارة الأزمة، وقد تم استخدام هذا الأسلوب في ستينيات القرن العشرين ميلادي في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك لإدارة صناعة غزو الفضاء، ويمثل في شكله المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرئيسي ة والأفقية ويؤسس على محور رئيسي وهو التزاوج أو الجمع بين نموذج التنظيم الوظيفي التقليدي ونموذج التنظيم على أساس الخدمة عن

(1) عامر الكبيسي، التنظيم الإداري بين التقليد والمعاصرة: الفكر التنظيمي، الدوحة: دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، 1998م، ص 26.



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

نسق تنظيمي واحد، ويستند على توافر السلطات التنفيذية التي تمارس من القمة إلى القاعدة والسلطات الفنية التي تمارس اختصاصاتها بشكل أفقي.

لقد أصبحت عملية التنظيم تتم وفق أساس جغرافي أو وفق الجمهور المستفيد من نشاط أو خدمة معينة، أو وفق هدف الوظيفة وتخصصها، أو وفق الناحية المهنية، وهناك من المنظمات الحديثة من تجمع بين أكثر من نوع واحد من أنواع التنظيم في الوقت نفسه ويطلق عليه التنظيم المختلط، فالتنظيم الشبكي هو من الأنواع الحديثة من التنظيم الذي يجمع بين التنظيم على أساس المهنة والتنظيم على أساس الغرض الرئيسي لتحقيق أكبر قدر من الاستفادة من الفنيين والمتخصصين من خلال تكوين فرق العمل، ويعتمد التنظيم الشبكي على تعدد نظم السلطة والتي تتميز بتوافر كل المقومات المطلوبة والمساعدة على تحقيق الأهداف. ويرى 'علي ماهر' أن فعالية النظام الشبكي في إدارة الأزمة يتوقف على الفهم المتبادل بين إدارة فريق العمل والوعي الاجتماعي والثقافي والاقتصادي لمجتمع الأزمة والنظام الدقيق للمعلومات (1).

2_ المستلزمات الأساسية لضمان نجاح التنظيم الشبكي:

- ✓ _ يجب أن يكون هناك حد أدنى من الفهم للغة إدارة فرق العمل .
- ✓ _ يجب أن يكون هناك حد أدنى من الوعي الاجتماعي والثقافي والاقتصادي لمجتمع الكارثة (2).
- ✓ _ توفير الموارد المشتركة للبرامج الشبكية ووضع الموازنة المستقلة عن الموازنة الاعتيادية .
- ✓ _ توفير الطاقة العالية لتوليد المعلومات ومعالجتها بدقة وفاعلية بين الأقسام والشعب الشبكية .
- ✓ _ وعي الفنيين والإداريين وقناعتهم بجدوى التنظيم الشبكي واستعدادهم لتنفيذه بكفاءة وفعالية .
- ✓ _ وجود الحاجة الماسة للتنظيم الهرمي وللتنظيم الوظيفي والتنظيم الجغرافي على أكثر من مستوى (3).

3_ مزايا التنظيم الشبكي:

- ✓ _ إدارة مختلف الأزمات في كافة مراحلها في نظام واحد يحقق التكامل وتوحيد جهود كل المستويات الحكومية.

(1) جمال الدين علي ماهر ، التخطيط الأمني لإدارة عمليات مواجهة الكوارث ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الشرطي الثاني لتطوير العلوم الأمنية ، دبي : القيادة العامة للشرطة ، 1994م، ص25 .

(2) أحمد فهد الشعلان ، القيادات وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية تحليلية عن اتجاهات القيادات الأمنية لدول مجلس التعاون لدل الخليج العربية نحو أساليب التعامل مع الأزمات وواقع التطبيق، مرجع سبق ذكره ، ص ص 40 ، 41 .

(3) عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

- ✓ _ يحقق القدرة على التكيف السريع تبعا لتغير الظروف المختلفة للضرورة
- ✓ _ يحقق القدرة على وضع الأنشطة التي تمثل دورة واحدة في إدارة تنظيمية واحدة ، وبذلك يمنع الإزدواج .
- ✓ _ يحقق سهولة تبادل المعلومات وسرعة الاتصال مما يساعد في عملية سرعة اتخاذ القرارات.
- ✓ _ يحقق توجيه الكافة الأنشطة نحو انجاز الأهداف خلال فترة زمنية محدودة وبأكبر كفاءة.
- ✓ _ يؤمن الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة مع التشغيل الجيد لكافة الأجهزة والمعدات.
- ✓ _ تحقيق درجة عالية من الفاعلية بتأمين مشاركة كل المستويات الحكومية في وضع وإقرار وتنفيذ وتقييم السياسات المتصلة بالأزمات .
- ✓ _ الحد من الاحتمالات والاجتهادات المتناقضة التي قد تبرز كرد فعل لفجائية الأزمة من العديد من المؤسسات في مختلف المستويات .

4_ سلبيات التنظيم الشبكي:

- ✓ _ عدم الوضوح في عملية تقويم الأداء نظرا لوجود أكثر من رئيس إلا أن المنظمات قد لجأت إلى تخصيص مسؤولية التقويم للمدير الوظيفي على أن يكون لمدير المشروع رأي في هذه العملية .
- ✓ _ صراع القوى أثناء العمل تبعا لطبيعة البشر، ولكن إدراك الشخصيات الرئيسية في محاور السلطة أن الاستحواذ على السلطة يعني القضاء على فعالية الأداء في المنظمة قد يساعد في تقليل ذلك الصراع .
- ✓ _ الإفراط في استخدام الجماعات إذ أن قرارات الجماعة تأخذ وقتا طويلا بالرغم من مزاياها، وهنا لا بد أن يكون واضحا أنه ليس من الضروري أن تتخذ كل القرارات بواسطة الجماعات، فبعض القرارات لا تتيح لها الفرصة من الوقت لاتخاذها بحكم طبيعتها⁽¹⁾.
- ✓ _ تعذر مبدأ تطبيق وحدة الأمر، ومبدأ تطابق الصلاحية والمسؤولية، وكذلك مبدأ نطاق الإشراف العمودي⁽²⁾.

(1) عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 108 ، 109 .

(2) المرجع نفسه، ص 24 .



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

بالإضافة إلى ذكرناه من مزايا فان التنظيم الشبكي يحقق التوازن بين كل من عنصر الوقت والدقة والتكلفة
كما أن التنظيم الشبكي يعتبر من أفضل الأساليب الإدارية التي من الممكن أن تتم من خلاله إدارة الأزمة .



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

المحاضرة التاسعة، بعنوان:

إستراتيجيات مواجهة الأزمات الإدارية.

قبل التعرف على إستراتيجيات مواجهة الأزمات يجب معرفة أن الهدف من مواجهة الأزمات هو إدارة الموقف الأزموي من خلال استخدام الإمكانيات البشرية والمادية من خلال ما يلي:

أ - وقف التدهور والخسائر.

ب - تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان .

ج - السيطرة على حركة الأزمة ووقف نمو ثم القضاء عليها .

د - الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير .

هـ- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات الوقائية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها .

ويمكن استخدام إستراتيجية أو أكثر في المواجهة مع الأزمة خلال مراحلها، كما أن تحديد الإستراتيجية

الواجب استخدامها يختلف باختلاف الهدف المحدد، وان كان لنفس الأزمة عند تكرارها، وتنحصر

استراتيجيات مواجهة الأزمات بصفة عامة على ثلاثة أساليب هي:

1_ الأسلوب القهري: استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه من خلال عدم الرضوخ

لمطالبه، مهما كان حجم التهديدات وإستعداد الأجهزة لتحمل الخسائر وإيقاع العقاب الرادع على الخصم.

2_ أسلوب المساومة: يعتمد على الدخول في مفاوضات لحل الأزمة من خلال الرضوخ لبعض المطالب

والتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه وإنهاء حالة النزاع، وغالبا ما تفشل

المفاوضات إذا كان اقل ما يطلبه طرف معين أكثر من الحد الأدنى الذي لا يستطيع الطرف الآخر التنازل عنه

3_ الأسلوب التنازلي: الرضوخ لمطالب الخصم لإنهاء الأزمة وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك.

وبصفة عامة هناك العديد من الاستراتيجيات التي تناسب طبيعة الأزمات نذكر من بين أهمها ما يلي:

أ_ إستراتيجية العنف: تستخدم بغرض تدمير الأزمة داخليا وخارجيا عندما تكون المواجهة مع :

1_ الأزمات المجهولة .

2_ الأزمات المتعلقة بالقيم والمبادئ .

3_ الانتشار السريع للأزمة في عدة اتجاهات .



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

إن التكتيك المستخدم في التعامل العنيف مع الأزمة يشمل التدمير الداخلي للأزمة، وتخطيم المقومات التي اعتمدت عليها الأزمة في ظهورها من الجوانب والأطراف، ومحاولة خلق صراع داخلي بين القوى الصانعة للأزمة وذلك عن طريق الاستقطاب، إضافة إلى ذلك يتم العمل على التدمير الخارجي للأزمة وذلك التحكم في العناصر المسببة للأزمة من الخارج .

ب_ إستراتيجية وقف النمو: تتركز هذه الإستراتيجية على مبدأ قبول الأمر الواقع والعمل على إيقاف تدهور الأوضاع ووصول الأزمة لنقطة الانفجار من خلال التعامل بذكاء مع مديري الأزمة والاستماع لهم وتقديم بعض التنازلات التكتيكية، وتهيئة الظروف للتفاوض المباشر، وتستخدم في:

- 1_ المواجهة مع قوة ذات حجم ضخم ومتشعب .
- 2_ قضايا الرأي العام والجمهير .
- 3_ الإضرابات العمالية .

ج_ إستراتيجية التجزئة: تركز على تحليل الأزمة إلى عناصرها وتفصيلها الصغيرة لتيسير التعامل مع هذه العوامل والمسببات من خلال العمل على جلب نوع من التعارض بين مصالح الأطراف المتحالفة المكونة للأزمة، مع دعم القيادات المغمورة، وتقديم إجراءات والتركيز على:

أ_ ضرب الروابط الميجمة للأزمة وتجزئتها.

ب_ تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة.

إن التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية يتمثل في خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء المكونة لتحالفات الأزمة والعمل على إنتاج قيادات جديدة مؤثرة لإسقاط التحالفات.

د_ إستراتيجية إجهاد الفكر الصانع للأزمة: تركز على إجهاد الفكر الذي يقف خلف الأزمة

ويغذيها لكي يفقد أهميته من خلال التشكيك في عناصر الأزمة، وأهداف مفتحليها، بحيث تنصرف عنه

بعض القوى المؤيدة، وإضعاف الضغط الذي يؤدي إلى ظهور ونمو الأزمة ⁽¹⁾. إن التكتيك المستخدم لهذه الإستراتيجية يتمثل في محاولة التشكيك في العناصر المكونة للفكر والإقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل

(1) سليم بطرس جلدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 94 .



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

ضعيف بالفكر والتحالف معها والتضامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام، وهي من بين أهم وأبرز الإستراتيجيات المستخدمة من طرف القوى الكبرى في العالم. **هـ_ إستراتيجية تصعيد الأزمة:** تقوم على أساس دفع القوة المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم، وتزرع الشقاق بينهم وتستخدم هذه الإستراتيجية عند تكتل قوة غير متجانسة في صناعة الأزمة، لذلك يتم التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتقديم تنازلات تكتيكية تكون مصدرا لصراع مديري الأزمة.

و_ إستراتيجية تغيير المسار: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصى مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة، ويمكن الاستفادة منها في تحقيق بعض النتائج المفيدة التي يمكن أن تعوض بعض الخسائر التي أفرزتها الأزمة، مثل خلق نوع من التحدي والمبادأة والإقدام لدى الأفراد لتعويض الخسائر، وتحقيق نتائج أفضل من النتائج التي كانوا يحققونها قبل بداية الأزمة⁽¹⁾. إن التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية يتمثل بمبدأ الانحناء للعاصفة أو السير في نفس اتجاه العاصفة، ومحاولة الإبطاء من سرعتها والاتجاه بالأزمة الناتجة إلى مسارات فرعية بحيث يتم تصدير الأزمة لخارج مجال الأزمة، وإحكام السيطرة على اتجاه الأزمة ومن ثم استثمار نتائجها بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة. **ب. أهداف إدارة الأزمات الإدارية:** إنطلاقاً مما سبق نستخلص أهم الأهداف الأساسية التي تكمن من وراء إدارة الأزمات، ويمكن حصرها فيما يلي:

1. وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها.
2. تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة.
3. وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية وأساليب التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية المنع والمواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة.

(1) عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 95.



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

4. حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار لمنع المواجهة.
 5. محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وانفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات.
 6. الإستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.
- القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل والمحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع.
7. حسن معاملة الضحايا وعائلاتهم ورفع الروح المعنوية للمتضررين.
 8. استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلا.
 9. اقتناص الفرص التي قد تطرحها الأزمة.
- لقد حاولنا في هذا المحاضرة الإمام بمفهوم الأزمة من كل الجوانب، وتقدم أبرز وأهم المفاهيم المقدمة له من طرف مجموعة من الباحثين محاولة منا استنباط لأهم الخصائص التي تميز الأزمة عن غيرها من المصطلحات التي يمكن أن تتقاطع معها، إضافة إلى ذلك بينا أهم الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى بروز الأزمات ولعل هذه الأسباب عديدة ومتعددة، إلى أن أغلب هذه الأسباب تنبع من الكيانات الإدارية نظرا لغياب أو قصور السياسات التي تحميها.
- إن بروز الأزمة يحتم على الكيانات الإدارية وقياداتها ردة فعل لحماية ما يمكن حمايته، خاصة إذا كانت آثار الأزمة وخيمة على الكيان الإداري مهددة بذلك أهدافه الإستراتيجية، فتكون القيادة أمام خيار إدارة الأزمة التي تتطلب عدة أسس لنجاحها وتكون عبر مراحل، إلا أن العديد من الباحثين المتخصصين في هذا المجال أجمعوا على تقسيم هذه المراحل إلى ثلاث أقسام، المرحلة التي تسبق الأزمة، ثم تليها مرحلة أوج الأزمة وتصادفها كما يمكن القول استفحالها، ثم تليها مرحلة تلاشي الأزمة. إن كل مرحلة من هاته المراحل تتطلب توفير عدة معطيات وتنظيم معين، وتستخدم فيها إستراتيجية معينة أو شبكة من الاستراتيجيات التي تحاول القيادة من ورائها تشييب الأزمة ومحاولة القضاء عليها كلياً بما يكفل استثمارها داخل الكيان الإداري لتحقيق أهدافه الإستراتيجية بفاعلية.



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

المحاضرة العاشرة، بعنوان:

العلاقات العامة وإدارة الأزمات الإدارية.

نشأت العلاقات العامة في الأساس وتطورت خلال الأزمات، إذ أنه أثناء الاضطرابات والإضرابات والمشاكل الاجتماعية يصبح الإعلام صعباً، لذا يجدر بالمؤسسة أن تشرح وتتواصل مع الجمهور. في هذا الوقت المكتظ بوسائل الإعلام قد يتاح لمسؤول ما أن يعرف بوجود اضطرابات في مؤسسته من خلال وسائل الإعلام وفي هذه الأجواء تتراد المداخلات التي تعقد الوضع وتتداخل العوامل مما يجعل عمل مسؤول العلاقات العامة حساساً تجاه الجمهور الخارجي، إما لجهة الجمهور الداخلي فإن الوضع لا يحسد عليه.

إن اضطراب الجمهور من شأنه أن يضعف الثقة بالمؤسسة ويخلق جواً من عدم الاستقرار في مواجهة الفوضى العامة والمتطلبات المتناقضة للوضع. وإرضاءً للجمهور يتوجب على المؤسسة أن تكون قادرة على القيام بردة فعل إيجابية، ردة الفعل الإيجابية هذه لا يمكن أن تكون ناجحة إلا إذا كانت معدة مسبقاً وتطبيقها مدروساً.

من هنا فإنه على مسؤول العلاقات العامة أن يجيد إدارة الأزمات، لأن الإدارة الجيدة للأزمة قد تؤدي إلى إعطاء صورة جيدة للمؤسسة فيما بعد، من خلال استغلال ما يحصل. إن إدارة الأزمة هي بمعنى آخر : معرفة تحديد المشكلة أو الأزمات الممكنة الحصول واستنباط الحلول الملائمة لها مع المحافظة على الهدوء خلال العاصفة. لذا فمن أجل إدارة أفضل للأزمة، من الضروري معرفة ما يجب فعله "قبل" و "خلال" و "بعد" الأزمة. قبل الأزمة :

إن أية مؤسسة هي معرضة لمواجهة أزمة يوماً ما وهذا ما ينتج عادة عن تسريب للمعلومات، وعرض شراء معاد، وسرقة، وخطأ في صناعة السلعة، ومؤامرة لإفلاس المؤسسة، والابتزاز، والخطف، والكوارث الطبيعية، والفيضانات، والتلوث البيئي، والحرائق، أو حادث مفتعل أو غير مفتعل ... الخ. إذن فالأزمة يمكن أن تحصل في أية لحظة أكانت متوقعة أم غير متوقعة كما إن التحضير لمواجهةها ممكناً.

يجب دراسة الميادين التي يمكن معالجتها في المؤسسة والتحرك بشكل وقائي لاختصار مخاطر الأخطاء الممكنة، كما يمكن تحديد الحوادث الممكنة الحصول ووضع الخطط والحلول الممكنة لها عند حصولها.



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

لابد من إعداد لائحة بالجمهور المعني بالمؤسسة ونشاطاتها الذي يكون له دور خلال الأزمات : وسائل الإعلام، الموظفين، النقابات، السلطات المحلية، مجموعات المستهلكين، السكان المجاورون للمؤسسة ... الخ. حيث إن توجيه رسائل إعلامية لكل فئة من هذه الفئات من أجل كسب تعاونهم يبدو ضرورياً، والصحافيون هم أهم الشركاء نظراً لقدرة تأثيرهم على الرأي العام، لذا يجب إقامة علاقة طيبة معهم تقوم على الثقة المتبادلة وإعطائهم معلومات محددة وتنظيم لقاءات دورية معهم. يلعب الموظفون دوراً هاماً في الرأي العام لذلك يجب عدم إهمالهم، فالتشاور معهم مفيد جداً لجهة معرفة وتحديد دور كل واحد منهم خلال الأزمات. على كل حال فإن الإعلام خلال الأزمات يشكل القاعدة الذهبية للتعاطي معها. خلال الأزمة :

عند حصول الأزمة يجب أن نتحرك فوراً لإدارتها، السرعة في ردة الفعل غالباً ما تكون مفيدة، وليس التسرع، من أجل ذلك فإن الخطوة الأولى تكمن في تشكيل "خلية أزمة" تكون بمثابة مصدر المعلومات. تضم هذه الخلية إضافة إلى المدراء مسؤول العلاقات العامة، الملحق الإعلامي، ممثل عن الموظفين ومهندس تقني موثوق به في حال كانت الأزمة تقنية. تأخذ خلية الأزمة بعين الاعتبار الخطوات التالية :

- افتراض كل الاحتمالات والإعداد لمواجهةها.
- إعداد لائحة بكل الكوارث المحتملة وإعداد خطة لمواجهة كل سيناريو على حده، على أن تتضمن هذه الخطة كيفية إعلام العاملين والرسميين المعنيين بالمشكلة، كذلك وسائل الإعلام والجمهور.
- عقد اجتماع لكل المسؤولين ومناقشة المشكلة ودور كل مسؤول والمسؤوليات المناطة به (التخطيط بعمق يرفع من حظوظ النتائج الإيجابية).

بعد تشكيل خلية الأزمة، يتم تعيين ناطق رسمي وغالباً ما يكون الملحق الإعلامي ذاته، يداوم هذا الناطق في كل مكان الأزمة، ثم يجهز لإصدار بيان محضر من قبل خلية الأزمة وبلغة الملحق الإعلامي لاستثمار علاقات الثقة التي تم نسجها سابقاً مع الصحفيين. بعد إصدار البيان تبدأ عملية إعطاء المواعيد للزيارات والشركاء لتوضيح الأمور شرط أن لا نبوح بكل شيء لأن السكون غالباً ما يكون من الفضائل خلال



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

الأزمات، المهم هو طمأننتهم وإفهامهم الوضع، وكلما كان الخطاب واضحاً معهم كلما سهلت عملية الإقناع (علماً بأن الجمهور يتطلب دائماً إجابات واضحة ومحددة).

وضع المخططات موضع التنفيذ :

مهما تكن درجة ومستوى التخطيط لمواجهة الأزمة عالية، فإن التوتر سوف يرتفع خلال التنفيذ. لذلك فإنه من المهم اختيار المسؤولين الذين يجيدون المحافظة على هدوئهم والتحكم بالوضع، وكل فرد من أفراد خلية الأزمة يجب أن يكون لديه نسخة من مخطط مواجهة الأزمة الذي يحدد الأدوار والمسؤوليات والتصرفات المطلوب القيام بها وذلك وفقاً للنصائح التالية :

- عند بداية الأزمة يجب تجميع المعلومات ومعرفة مدى تجاوب وسائل الإعلام مع موضوع الأزمة.
- تحليل الصحافة يومياً.
- عدم التأخر في درة الفعل.
- للتغلب على الأزمة علينا طرح السؤال : ماذا سيحدث ؟
- يجب توقع أسوأ النتائج والأكثر تشاؤماً.
- يجب إعداد مكان لإدارة الأزمة يحتوي على هاتف، فاكس، تلفزيون، كمبيوتر، انترنت.
- يجب وضع لائحة بالمهمات مع الأسماء وتواريخها.
- يجب استشارة أشخاص سبق وعاشوا أزمات مشابهة.
- يجب إنشاء هيئة خارجية لنقل المعلومات مؤلفة من الشركاء والحلفاء وحتى المنافسين المعرضين في أي وقت لهذه الأزمات.
- يجب الاهتمام بالتعاونين مع المؤسسة، من أجل إنشاء هيئة دعم معنوية.
- يجب إعداد ميزان لنقاط القوة ونقاط الضعف خلال الأزمة للاستفادة منه لاحقاً.
- السكوت خلال الأزمة يمكن أن يفسح في المجال أمام الشائعات والخوف، كما أن المبالغة في التطمين من شأنه إرباك الجمهور خصوصاً عن التكذيب.
- يجب عدم إصدار التعليقات قبل تكليف أحدى بصفة ناطق رسمي.
- يجب عدم إعطاء المعلومات غير المؤكدة؟



محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الإدارية
لطلبة السنة الثالثة، رسم السياسات العامة.

قسم العلوم السياسية.

- يجب الإجابة على الأسئلة كافة، كما يجب تسجيل الأسئلة التي لا يمكن الرد عليها وتجميع المعلومات عنها للرد عليها لاحقاً.
 - يجب على الناطق الرسمي أن يتعامل مع كل الأسئلة بجدية دون استثناء ودون تكبير.
- إدارة الإعلام :

تعتبر حماية السمعة من الأولويات وذلك بواسطة إعلام الجمهور عن الإجراءات المتخذة لإصلاح الوضع والقضاء على الأخطاء الحاصلة مع تضمين هذه الإجراءات الإثباتات الحسية على إصلاح الأخطاء والاعتذار عنها. فالكوارث تفرض نفسها على وسائل الإعلام وهذا يمكن أن يضع أية مؤسسة تحت الأضواء ولكن لأسباب سيئة، لذلك فإنه من الضروري معرفة كيفية إدارة العلاقة مع وسائل الإعلام إذا نريد إيصال الرسالة بشكل جيد وإعطاء الصورة السليمة عن المؤسسة، كما أنه يجب تحضير لائحة بالأشخاص الغير مرغوب ظهورهم على وسائل الإعلام، مع إعلام فريق خلية الأزمة مسبقاً بهذا الأمر، لأنه من الصعب أحياناً مواجهة بعض الصحفيين العدوانيين ومن الأفضل إعداد ناطق إعلامي لهذه الغاية.

إن إعداد لائحة بالأسئلة الغير متوقعة والصعبة وتحضير إجابة ملائمة لها يعتبر من ضروريات التحضير لمواجهة الأزمة في أي وقت.

الاهتمام بالموظفين :

إن نجاح عملية الإعلام باتجاه الجمهور الداخلي للمؤسسة من شأنه النجاح في السيطرة على الأزمة، لأن التوعية والمسؤولية في الأزمات يرشدها الموظفون عن كيفية التصرف في الخارج ولأن الموظفين هم الجمهور المعني مباشرة بالأزمة. لذلك يجب إعلامهم بانتظام بطبيعة الأزمة وأسبابها. إذ أن غياب المعلومات يفتح الباب على مصراعيه أمام الشائعات التي تسري بسهولة وتعكر المناخ، لهذه الغاية يمكن اللجوء إلى الإنترنت، والمذكرات الداخلية والاجتماعات.

إن تأثير الأزمة على الموظفين يترك أثراً حتى بعد انتهاء الأزمة، كالصدمات النفسية أو الانزعاج. وهنا يمكن اقتراح فرص للراحة والمساعدة النفسية لإزالة الرواسب الناتجة عن الأزمة.