

منهجية التعامل مع الأزمات

من تشخيص الداء إلى وصف الدواء

معمّر قربة

سارة حدة بودربالة

أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

أستاذة محاضرة بكلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

جامعة الأغواط - الجزائر

جامعة الأغواط - الجزائر



ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد منهجية التعامل مع الأزمات، من تشخيص الأزمة إلى غاية توصيف سبل العلاج والوقاية منها. ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية، اهتم الأول بتقديم ماهية الأزمات من خلال تقديم مفهومها، سماتها وأسباب نشوئها. واهتم المحور الثاني بماهية إدارة الأزمات بعرض مفهومها وتقديم مراحلها. وخصص المحور الأخير من هذه الدراسة إلى استراتيجية التعامل مع الأزمات من خلال وصف مناهج تشخيص الأزمات، وكيفية التعامل معها عن طريق إخضاعها لمنهجية علمية سليمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن تشخيص ووصف علاج الأزمات يكون من خلال إرجاعها للركائز الأساسية أو المنهجية العلمية للعملية الإدارية التي تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

الكلمات المفتاحية: الأزمات، إدارة الأزمات، مناهج تشخيص الأزمة، التعامل مع الأزمة، المنهجية العلمية.

Abstract :

The purpose of this study is to determine a methodology to deal with the crisis, from the diagnosis of crises to prevention. For this, the study was divided into three main parts. The first deals with the concept of crises, its characteristics and causes, the second focuses on crisis management and its stages, and the last deals with the strategy of facing crises by companies and their leaders.

The study showed that in order to cope with crises and manage them well, one must perform the functions of management: planning, organization, direction and control.

Key Words: Crises, Crisis management, crisis diagnosis approaches, crisis management, confrontation strategy.

تمهيد:

يعتمد نجاح المؤسسات والمجتمعات بالدرجة الأولى على قدرتها على مواكبة التطورات العلمية والعلمية، التي تفرض عليها تحديات خطيرة بأن تبرهن على قدرتها في ملاحقة تطورات العصر، والقيام بواجباتها في هذا العالم المتغير.

يؤدي التعقيد والتشابك الذي يشهده عالم اليوم في مختلف المجالات، إلى نشوء أزمات سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات أو المجتمع المحلي، أو المجتمع الدولي. وتتفاوت هذه الأزمات في طبيعتها وخطورتها ومدى تأثيرها. كما أنها عادة ما تنشأ وتتطور على نحو دوري، ولا تأتي فرادى، ولا تخضع لنظام ترتيب مما يجعل من الصعب معرفة النقطة التي تنتهي عندها أزمة ما ومتى تبدأ أزمة أخرى.

إذن لا يختلف اثنان في أن الأزمات جزء رئيس في واقع الحياة البشرية والمؤسسية، وهو ما يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الإيجابية، وذلك من خلال الوقوف على معانيها.

إن التعامل مع الأزمات وإدارتها ما هي إلا النتيجة الحتمية لغياب التخطيط والسياسات والإستراتيجية الملائمة التي تعتمد على التحليل الجيد، الذي يكون قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمة، ومن العيوب التي تقع فيها المؤسسة أنها لا تتحرك إلا عند ظهور الأزمات أو المآزق في محيطها.

مشكلة الدراسة: لم تعد مواجهة الأزمات وطرق التعامل معها وإدارتها بحكمة وفي أسرع وقت يعتمد فحسب على الاستعدادات المنصوص عليها في اللوائح والقوانين المتعلقة بالطوارئ مثلاً، وإنما يتطلب إستراتيجيات إدارية دقيقة وواضحة، تتضمن تحديد منهجية التعامل مع الأزمات حال وقوعها، للخروج منها بأقل قدر ممكن من الخسائر المادية والمعنوية. وعلى هذا الأساس فإن إشكالية هذه الدراسة تتمحور حول السؤال التالي:

كيف يتم توظيف الأدوات الإدارية العلمية للتعامل مع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات؟

أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة في تقديم الطرح النظري لكيفية التعامل مع الأزمات بالنسبة للمنظمات التي تدور في دوامة الأزمات التي تخلقها الصراعات في ظل المنافسة في عالم الأعمال، وكيفية التوظيف المنهجي لأدوات الإدارة العلمية الرشيدة، والتي تقوم على البحث والحصول على المعرفة واستخدام المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب، من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة والبعد عن الارتجالية والعشوائية.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة لتحقيق جملة من النقاط أهمها ما يلي:

- إلقاء الضوء على مفهوم الأزمات، خصائصها وأسباب نشوئها؛
- إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها؛
- الوقوف على سبل مواجهة الأزمات وكيفية التعامل معها بالشكل الذي يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة ما أمكن من نتائجها الإيجابية.

خطة الدراسة: بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: ماهية الأزمات؛

- المحور الثاني: ماهية إدارة الأزمات؛

- المحور الثالث: استراتيجية التعامل مع الأزمات.

أولاً: ماهية الأزمات

تتجه معظم المنظمات المعاصرة في ظل سياسة البقاء والمنافسة إلى إدراك مفهوم الأزمة والتعامل معها سواء كان على مستوى صناعة الأزمة أو إدارتها، حيث تؤثر أزمات العمل على استمرارية المنظمات وتهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة مما يعرضها للانهيار والزوال. وسوف يهتم هذا المحور بتقديم ماهية الأزمات.

1.1. مفهوم الأزمات:

لقد أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في البيئة الديناميكية التي تشهد تغيرات متسارعة بشتى مجالات الحياة الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، إضافة إلى اشتداد المنافسة والتحديات التي تواجه تلك المنظمات.

1.1.1. مفهوم الأزمة لغة: تعد الأزمة مفهوما قديما اصطلاحا واستخداما وتعني في اللغة العربية: الشدة والقحط،

وأزم عن الشيء أي أمسك عنه، والأزمة الحمية، والمأزم هو المضيق، فيما يقصد بها في اللغة الإنكليزية تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ¹.

ويرتبط مصطلح الأزمة تاريخيا بالطب لكونها لحظة تحول مصيرية بين الحياة والموت تحمل تغييرا جوهريا ومفاجئا وتستدعي قرارا حاسما يؤثر في مجرى الأحداث، ويكون عنصر الوقت أساسيا في فاعلية القرار. لذا تسبب الأمراض التي تؤثر في القلب أزمة قلبية، في حين لا يطلق مصطلح أزمة على أمراض أشد خطورة.

2.1.1. الأزمة اصطلاحا: قد يصعب العثور على مدلول جامع ومانع لما يدل عليه مصطلح الأزمة، وذلك نظرا

للخلفيات المتنوعة التي ينتمي إليها المعنيون بالأزمة فكريا وممارسة.

ويرى العديد من الباحثين أن الأزمة حدث يكون له تأثير شديد على المنظمة ووظائفها وجماهيرها الأساسية، وإذا لم يتم التعامل مع هذا الحدث بطريقة صحيحة فإنه يهدد قواعد المنظمة الأساسية، ويحد من قدرتها على القيام بمهمتها، والحفاظ على شرعيتها وسمعتها²، وقد عرفت بأنها: "موقف محدد يهدد مصالح المؤسسة وصورها أمام الجماهير، مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي"³، كما عرفت على أنها: "حدث استثنائي أو مفاجئ قد يؤدي إلى فرص ونتائج مرغوب فيها نحو التقدم والنجاح، أو قد يقود المنظمة إلى نتائج تهدد حياتها"⁴، وعرفت كذلك بأنها: "موقف طارئ يحدث ارتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات المتعلقة بموقف الأزمة"⁵.

وبالتالي فإن الأزمة في لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة من أي قرار يتخذ في ظل دائرة مغلقة من عدم التأكد، وقصور المعرفة وتفاقم العضلات، وتداعي كل منها بشكل متلاحق ليزيد من درجة الجهول عن تطورات ما قد يحدث في المستقبل⁶.

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن الأزمة هي حالة غير متوقعة وغير معهودة يكتنفها عدم التأكد تؤدي إلى الخلل بالأعمال الاعتيادية للمنظمة وتهدد قدرتها على البقاء والاستمرار.

2.1. خصائص الأزمة: إن التعرف على أسباب الأزمة وكذا معرفة خصائصها يساهم في الإحاطة بها والعمل على

تخفيف آثارها أو منع وقوعها، حيث تمتاز الأزمة بعدة خصائص أهمها كل من الآتي⁷:

- المفاجأة العنيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة، لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم؛
- السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها، مما يولد ضغطاً كبيراً فيما يتصل بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة، وعواقب وخيمة تصل إلى حد التدمير؛
- أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع؛
- التشابك بين الأسباب والنتائج وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة، مما يزيد من تعقيد الموقف الأزموي؛
- حالة من عدم التأكد نتيجة نقص المعلومات، وقلة المعرفة، ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة، مما يولد تشويشاً وغموضاً عالياً وصعوبة بالغة في اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل؛
- سيادة حالة من التوتر والقلق والتشكيك والإرباك والخوف من فقدان السيطرة؛
- نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معا.

3.1. أسباب نشوء الأزمات: تعبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل إداري معين

أو ناتج معين أو ناتج عن عدم خبرة أو حداثة معرفة أو هذه الأسباب مجتمعة. ولا بد من وجود مقدمات لأي أزمة تقوم عليها أو شواهد تشير إلى حدوثها. وللأزمات العديد من الأسباب يمكن تلخيصها في النقاط التالية⁸:

- سوء الفهم: وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما: المعلومات المتبورة، والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.
- 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.

- سوء التقدير والتقييم: يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية.

- الإدارة العشوائية: ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية.

- الرغبة في الابتزاز: تقوم جماعات الضغط، وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري.

- 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.

- 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 إحاطتها بمالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين.

- استعراض القوة: ويستخدم هذا الأسلوب عادة من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية كما يصطلح عليه أيضاً ممارسة القوة واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للاثنتين معاً.
- الأخطاء البشرية: وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب.
- الأزمات المخططة: ويطلق عليها أيضاً الاختراقات الأزمومية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل، ومراحل الإنتاج والتوزيع، واحتياجات وظروف كل مرحلة من هذه المراحل ومن ثم يمكن إحداث أزمة مخططة.
- تعارض الأهداف: إن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا تتوافق مع منظور الطرف الآخر نتيجة لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة.
- تعارض المصالح: وهي أيضاً من أهم أسباب حدوث الأزمات سواء على النطاق الدولي، أو المحلي، أو حتى داخل الشركات ووحدات النشاط الاقتصادي صغيرة الحجم، حيث إن لكل دولة مصالحها، ولكل شركة مصالحها، ولكل فرد أيضاً مصالحه، فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد، برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة وفي حالة توافق أو تلاقي المصالح أو حتى توازنها، فإن الأزمة لا تحدث، فقط عندما تتعارض المصالح وتتصادم تتفجر الأزمة.

ثانياً: ماهية إدارة الأزمات

- تعتمد كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والتطور، بدرجة كبيرة على مواكبتها للمستجدات والتطورات العلمية واستيعابها للمتغيرات البيئية والتي تتصف بأنها متغيرات مستمرة وأحياناً حادة ومفاجئة، الأمر الذي يحدث للمنظمة أزمات كبيرة تشكل لها تحدياً واضحاً لذا يتطلب منها القدرة على التكيف مع تلك المتغيرات وامتصاص صدماتها لكي تضمن لنفسها البقاء والنمو، وهذا ما اصطلح عليه بإدارة الأزمة. ويهتم هذا المحور بتقديم مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها.
- 1.2. مفهوم إدارة الأزمات:** يعود التأصيل النظري لمفهوم إدارة الأزمات إلى ستينيات القرن العشرين، إلا أن الممارسة العملية أسبق وجوداً من محاولات التأصيل النظري تلك، فهذه المهارة تضرب جذورها في تربة التاريخ الإنساني، حيث أن إدارة الأزمات كانت أحد أساليب إدارة العلاقات الإنسانية على مستويات مختلفة منذ فجر التاريخ⁹.
- ويقصد بإدارة الأزمات من منظور العلاقات العامة القدرة على فهم وحشد وتنسيق وتوجيه كافة الأنشطة ومهارات العلاقات العامة من أجل خلق وإيجاد مناخ إيجابي يساعد على منع الأزمات أو الحد من آثارها السلبية والتي قد تتعرض لها المؤسسة أو المسؤولين أو العاملين بها¹⁰، ولقد عرفت بأنها: "الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال التخطيط وتنفيذ عدد من الإستراتيجيات التي يمكنها منع أو التقليل من الآثار السيئة على المنظمة"¹¹، كما يمكن تعريفها بأنها: "مفهوم شامل يعكس رؤية المؤسسة ككل في الإجراءات والأساليب التي تتخذها في التعامل مع الأزمات، بحيث يشارك فيها كافة التخصصات والأنظمة بالمؤسسة بما فيها إدارة العلاقات العامة وذلك قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمات، ويتم وضع الإجراءات التي تتخذها المؤسسات في المراحل الثلاث لتمثل في مجملها نواحي التخطيط والاستعداد للتعامل مع الأزمات في مراحلها الثلاث"¹².

2.2. مراحل إدارة الأزمة: يتفق الباحثون على أن هناك عدة مراحل تمر بها عملية إدارة الأزمات إلا أنهم يختلفون حول ماهية هذه المراحل. فقد قسم (Coombs, 2012, 17-19) مراحل إدارة الأزمة حسب الأساس الزمني إلى: مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الاستجابة للأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة. ويصنف (Fink, 1986, 20-25) هذه المراحل إلى أربع مراحل هي: مرحلة الإنذار، ومرحلة التأزم، والمرحلة المزمنة، ومرحلة الحل. كما قدم (Faulkner, 2001) نموذج بهذا الصدد يتكون من المراحل الآتية: مرحلة الإنذار، ومرحلة التأزم، ومرحلة الطوارئ، ومرحلة التوسط، ومرحلة الأمد الطويل، ومرحلة الحل. وقدم (Pearson and Mitroff, 1993) نموذجاً اعتمدته العديد من الدراسات فيما بعد، ويتألف هذا النموذج من خمس مراحل هي: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم¹³. ويمكن تفصيل هذه المراحل فيما يلي¹⁴:

1.2.2. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: حيث من الضروري وضع قائمة إرشادية، تصف الطرق والأساليب والاستراتيجيات، التي يمكن أن تترجم إلى أدوات فعلية، بحيث تعدل من سلوك القادة، وتدريبهم على مواجهة الأزمة، والسير الصحيح باتجاه التدابير الوقائية، التي تحول دون وقوعها، ونظراً لصعوبة الحصول على مؤشرات وبيانات دقيقة، فإن القادة مطالبون بالتنبؤ المبكر، في ضوء ما يشعرون به من إشارات تحذيرية، لجوانب الخطر، مع ضرورة البدء في اتخاذ التدابير الوقائية، والإجراءات العلاجية السريعة، ومن ثم منع حدوث الأزمة، أو على الأقل الحد من تداعياتها، وتقليل خسائرها إلى المستوى الأدنى.

2.2.2. مرحلة الاستعداد والوقاية: وهي تمثل الأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانيات والقدرات، وتدريب الأفراد، على كيفية التعامل مع الأزمة، ويجب أن يتوافر لدى الإدارة العليا للمؤسسة الاستعدادات والوسائل الكفيلة بالوقاية من الأزمة، وتستهدف هذه المرحلة، اكتشاف نقاط الضعف، ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها، والسعي من أجل منع الأزمة من الوقوع، وإدارتها على نحو جيد، وهذا يتطلب وضع مجموعة من الخطط البديلة، لمواجهة جميع الاحتمالات، وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث، على أن يختبر ذلك كله، بحيث يكون كل فرد على دراية تامة بمهامه.

3.2.2. مرحلة احتواء الأضرار والحد منها: وهي تعتمد إلى حد كبير على كفاءة وفاعلية ما تم إنجازه في المرحلة السابقة، وتتضمن مجموعة من العناصر، التي تعكس مدى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعية، وترجمة الاستعدادات، وإعداد التدابير المناسبة، للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة، ومنع انتشارها بفترة زمنية مناسبة عند حدوثها، فإذا لم يتم الإعداد الجيد لهذه التدابير، فإن الأزمة قد تخرج عن السيطرة، وتتفاقم بشكل حاد. فهدف هذه المرحلة، إيقاف سلسلة التداعيات الناتجة عن الأزمة، داخل المؤسسة.

4.2.2. مرحلة استعادة النشاط: وفيها يبرز مدى تكامل الأدوار، لأعضاء فريق إدارة الأزمة، من حيث القدرات الفنية والإدارية، لاستعادة الأصول التي فقدت أثناء الأزمة، سواء أكانت هذه الأصول مادية أو معنوية، والتخفيف من تداعيات الأزمة، على الأطراف المعنية، واستعادة مستويات النشاط.

5.2.2. مرحلة التعلم: وهي تتضمن دراسة وتقييم الأحداث التي وقعت، واستخلاص الدروس والعبر منها، سواء من تجربة المؤسسة ذاتها، أو من تجارب المؤسسات أخرى، مرت بأزمات مماثلة. فهذا من شأنه زيادة الخبرة، في إدارة الأزمة.

ثالثاً: استراتيجية التعامل مع الأزمة

يعد التشخيص السليم للأزمات هو مفتاح التعامل معها، وبدون هذا التشخيص السليم يصبح التعامل مع الأزمات ارتجالياً، وأساس التشخيص السليم هو وفرة المعلومات، المعرفة، الخبرة والممارسة. ومن هنا فإن مهمة التشخيص الدقيق لا تنصرف فقط إلى معرفة أسباب وبواعث نشوء الأزمة، والعوامل التي ساعدت عليها، ولكن بالضرورة إلى تحديد كيفية معالجتها، ومتى وأين تتم معالجة الأزمة، ومن يتولى أمر التعامل معها، وما تحتاجه عملية إدارة الأزمة من معلومات واتصالات وأدوات مساندة، وسيناريوهات أساسية وبديلة للتعامل مع الأحداث الأزمومية ووقف تصاعدها، واحتوائها وامتصاص الضغط الأزمومي المتولد عنها ... إلخ.

1.3.1. مناهج تشخيص الأزمات: تعد الأزمة بمثابة مرض فجائي أصاب إنساناً معيناً ويهدد حياته ويحتاج إلى:

- معالجة سريعة.
- معالجة حاسمة.
- شفاء المريض.

ولا يمكن تحقيق أي من هذه الأهداف دون تشخيص حالة المريض، ليس فقط لمعرفة ما هو المرض الذي أصابه، ولكن أيضاً لمعرفة مدى قدرة المريض على تحمل العلاج المقترح، والبدائل المناسبة للتعامل مع الحالة المرضية على أقصى درجة من السرعة، والدقة، والكفاءة وهي أمور كلها تمارس تحت ضغط الأزمة الرهيب.

ويستخدم في تشخيص الأزمات عدة مناهج أساسية وفيما يلي عرض لكل منها بإيجاز¹⁵:

1.1.3. المنهج الوصفي التحليلي: يقوم هذا المنهج على تحديد مظاهر الأزمة وملاحظاتها العامة والنتائج التي أفرزتها

وتأثيرها على الوضع العام في الدولة. وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها وجوانبها والمرحلة التي وصلت إليها والتداعيات التي قد تصل إليها.

2.1.3. المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات: يعمل هذا المنهج وفقاً لنظرية أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة

وليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخياً، ومن هنا فإن أي تعامل مع هذه الأزمة يجب أن يبنى أساساً على معرفة كاملة بالماضي التاريخي وكيفية تطورها، فالتعمق في تشخيص الأزمة، وردها إلى أصولها التاريخية الحقيقية هو المقدمة الضرورية لطرح المعالجة وأدوية العلاج.

3.1.3. منهج الدراسات المقارنة لتشخيص الأزمات: ويقوم هذا المنهج على دراسة الأزمات التي تمت في الماضي

ومقارنتها موضوعياً بالأزمات التي نواجهها في الحاضر، ومن خلال الدراسة المقارنة يتبين أوجه الاتفاق، وأوجه الاختلاف، ومن ثم يتم تجربة استخدام العلاج فيما اتفق ونجح في الماضي، واستحداث علاج فيما اختلف في الحاضر.

وأساس المقارنة وفقاً لهذا المنهج قد يكون أحد الأسس التالية:

- مقارنة زمانية تاريخية؛
- مقارنة مكانية جغرافية؛
- مقارنة نشاطية يتصل بالنشاط الذي حدثت به الأزمة؛
- مقارنة من حيث الحجم الذي بلغته الأزمة أو الشدة التي وصلت إليها.

4.1.3. منهج النظم: وينطلق هذا المنهج من وجود مجموعة من الأجهزة والأقسام تعمل مع بعضها في تناسق وتوافق وتؤدي مجموعة من العمليات تتناغم لتحقيق هدف محدد. ويتم النظر إلى الأزمة كنظام متكامل، ويحتوي النظام علة مدخلات، عمليات، مخرجات، وتغذية مرتدة¹⁶.

5.1.3. المنهج البيئي: ووفقا لهذا المنهج فإن أية أزمة هي نتاج بيئتها التي نشأت فيها وتفاعلت معها وأثرت بها. ويقوم هذا المنهج عند تشخيص الأزمة بتحليل القوى والعوامل البيئية ذات العلاقة بالأزمة واستفحالها.

6.1.3. منهج دراسة حالة: وهذا المنهج يقوم على فكرة دراسة كل أزمة على حدة وبشكل مستقل باعتبار أن الأزمة ذات طبيعة شديدة الخصوصية فرغم التشابه بين الأزمات إلا أنها لا يمكن أن تتماثل تماثلا كاملا. فاختلاف الزمان والمكان وموضع الأزمة كاف بأن يجعل من كل أزمة حالة فريدة.

7.1.3. المنهج التكاملي: ويستمد هذا المنهج فكرته من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة. فهو يشخص الحالة المعروضة ويتابعها تاريخيا ويقارن بين الأزمات ويدرس الأزمة كنظام وفي إطار هذه الرؤية تتم دراسة كافة العوامل والمتغيرات الكلية والجزئية الخاصة والعامة المباشرة وغير المباشرة التي تؤثر في الأزمة وتطورها. ويتم هذا بشكل كامل وتكاملي وشامل يتجاوز الإطار الأعم والأرحب للظاهرة الأزومية في علاقتها بالمنطقة والمناطق الأخرى ويتيح هذا المنهج تحقيق عدة أبعاد منها: العمق، الشمول والاتساق والتوازن¹⁷.

2.3. إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة يصعب عليه احتمال ضغطها. ويقوم المنهج الإداري العلمي على أربع وظائف أساسية هي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة وسوف يتم عرضها بإيجاز¹⁸.

1.2.3. التخطيط: يعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات، وهو ما يعني التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذي سيقوم به، ومن هنا فإن التخطيط يكون عادة مرتبطا بحقائق الأزمة، وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث، والإعداد للطوارئ، ورسم سيناريو بتبعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر فاعلية ممكنة.

ومن ثم فإن استخدام التخطيط كأداة منهجية للتعامل مع الأزمات يساعد على تحديد سبل هذا التعامل، والوقت والجهد، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة، بمنع الأنشطة الارتجالية والعشوائية، وتلك التي لا ضرورة لها أو لا نفع منها.

ويجب مراعاة مبادئ في غاية الأهمية عند إعداد الخطة منها¹⁹:

- مبدأ العلمية: ويعني ضرورة الاستناد إلى الأسس العلمية والاستعانة بالخبرات في مجال إدارة الأزمة. وقد تكون الخبرات من إنتاج البيئة المحلية وهي المفضلة ولا ضير في الاستعانة بالخبرات العلمية الخارجية إذا اقتضت الضرورة لإنجاح المهمة.

- مبدأ المركزية: في صياغة الأهداف التخطيطية، ويستحسن انتهاج مبدأ اللامركزية في عملية التنفيذ بقدر الإمكان.

- مبدأ المرونة: وهي ضرورة في مواجهة الخطة للظروف والمستجدات الطارئة.

- مبدأ المشاركة: ويعني المساهمة الجماعية لكافة المعنيين بالخطوة والعمل على التعاون الجماعي بروح الفريق الموحد سعياً للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

- مبدأ الاستمرارية: بمعنى أن التخطيط ليس آتياً وظرفياً أو حالة عارضة بل إن عملية التخطيط تتصف بالاستمرار والمواصلة الدائمة، فكلما انتهت فترة خطة زمنية تبتعتها أخرى وهكذا دواليك.

- مبدأ المراجعة والتقويم: للوقوف على النتائج والمحصلات النهائية والعمل على تصحيح الانحرافات وتعديل المسارات الخاطئة في كافة مراحل العمل.

2.2.3. التنظيم: لضمان التدخل الكفء في الأزمات، لا بد من توافر نوع من التناسق والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، خاصة عندما تحتاج الأزمة إلى جهد جماعي، خاصة وأن كثيراً ما يؤدي التعارض والتناقض والازدواجية إلى أزمات من نوع جديد. ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكولة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات، والمهام المرتبطة بكل منهم، وما هي الأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة، ومن الذي سيساعدهم، وأمام من سيكونون مسؤولين، والسبل المحددة للاتصال، وبالشكل الذي يضمن إقامة علاقة فعالة بين العمل والأشخاص وأماكن المواجهة والتعرض والتنفيذ، وبالشكل الذي يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الأحداث.

3.2.3. التوجيه: يتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات، شرح طبيعة المهمة، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف والغرض من التدخل، والسلطة المفوضة، والأساليب المتاحة أمامهم، ويتم ذلك عادة من خلال إجتماع مسبق بأفراد الفريق مع متخذ القرار الإداري، ومن خلال الخرائط والصور، والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة، ومدى ارتباطها ببعضها.

وتتضمن عملية التوجيه أيضاً استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين أو تعديله، ويجب أن يتصف الأمر بعدة خصائص هي:

- أن يكون الأمر معقولاً وقابلًا للتنفيذ؛
- يجب أن يكون الأمر واضحاً لا غموض فيه؛
- يجب أن يكون الأمر كاملاً مبيناً العمل المطلوب تأديته سواء من الناحية الكمية، أو من الناحية النوعية والكيفية، ومكان القيام به، والوقت الذي يجب أن يتم فيه، ومعنى آخر تشخيص وتوصيف كامل للمهمة المسندة لفريق مواجهة الأزمة؛
- يجب أن يكون الأمر بالمهمة مكتوباً ومعتمداً من السلطة المختصة، ومحدداً به كامل الصلاحيات وحدودها حتى لا يكون هناك تجاوزات، أو حتى لا يساء فهمها أو تتعرض للنسيان، وحتى يسهل الرجوع إليها إذا ما اقتضت الضرورة ذلك.

4.2.3. الرقابة: تعد نتائج التدخل في الأزمة وإدارتها نتائج ليست نهائية، وإنما هي مرحلية، ومن ثم فإن معالجة الأزمة ووقف تدهور الأمور، تصبح مرحلية ونتائجها مرحلية، وتظل هناك أسباب كامنة، مثل النار تحت الرماد تنتظر لتشتعل مرة أخرى.

خلاصة: (نتائج وتوصيات)

لقد استهدفت هذه الدراسة تحديد منهجية التعامل مع الأزمات من خلال محاولة تشخيص الداء بدراسة المفاهيم المتعلقة بالأزمات بصفة عامة وأهم سماتها وبواعث نشوئها، ثم وصف الدواء لعلاج هذه الأزمات أو حتى الوقاية منها، وذلك بدراسة مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها، وتم تدعيمها بعرض مختلف مناهج تشخيص الأزمات، وفي نقطة أخيرة ناقشت هذه الدراسة التعامل مع الأزمات الذي يجب أن يخضع للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم هذا المنهج على أربع وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

حيث يبدأ النجاح في إدارة الأزمة بالتخطيط الجيد لها ومراعاة تحديد الأهداف والتأكد من فهم الأفراد المحيطين بالأزمة لأبعادها المختلفة، وكذلك التنسيق مع الجهات الأخرى التي تتعلق بالأزمة، مراعاة الدقة عند اتخاذ القرارات المختلفة، إضافة إلى إعداد سيناريوهات وتصورات متعددة لمواجهة الأزمة.

وفي ختام هذه الدراسة، يتم التأكيد على ضرورة التعامل مع الأزمة بمنهجية علمية إدارية لضمان تحقيق العلاج الشافي للأزمة والوقاية منها، أي تفادي عواقبها وآثارها السلبية، والاستفادة من نتائجها الإيجابية.

المواشم والمراجع:

- 1- إيثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلد 17-عدد 64، ديسمبر 2011، ص 49.
- 2- راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، 2005، ص 56.
- 3- محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، دار زهران، عمان، 1999، ص 55.
- 4- إنعام محسن زويلف، نجاح نظم المعلومات الخاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات، مجلة دراسات، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، المجلد 42، العدد 1، 2015، ص 250.
- 5- علي عجوان ، كرىمان فريد ، إدارة العلاقة العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب 2005، ص 72.
- 6- حلمي شحادة يوسف، نحو منهجية علمية لإدارة الأزمة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 12، العدد 1، الرياض، 1998، ص 98.
- 7- إيثار عبد الهادي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 50.
- 8- محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات: منهج إقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدات الاقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2003، ص ص 51-66.
- 9- أحمد سعيد درباس، مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة: دراسة مسحية، مجلة العلوم والتقانة، المجلد 12، العدد 2، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2011، ص 37.
- 10- جمال الدين المرسي، إدارة الأزمات البيعية والتسويقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 59.
- 11- راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، مرجع سبق ذكره، ص 57.
- 12- السيد سعيد، إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة، القاهرة، دار العلوم، 2006، ص 65.

- 13- إنعام حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 251.
- 14- الحملاوي محمد رشاد، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1995، ص ص 62-65.
- 15- كمال حماد، إدارة الأزمات (الإدارة الأمريكية والإسرائيلية للأزمات نموذجا)، مجلة الدفاع الوطني، لبنان، بتاريخ 2006/07/01 متاح على الرابط: <http://www.lebarmy.gov.lb/ar/news/?12087#.Vhkux1dOLIU> (2015/09/25)
- 16- ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 41.
- 17- نفس المرجع، ص 42.
- 18- ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-92.
- 19- حلمي شحادة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 106-107.