

ملخص:

في هذه الدراسة العلمية تتناول جزئية مهمة في مجال إدارة المرفق العمومي بشكل عام. إذ أن القيادة بشكل عام تواجه تحديات عميقة في التسيير، والتي تقف في أحيان كثيرة عائقاً أمام تطور مؤسسات مجتمع الدولة، فالقائد يتعلم من الأزمات الإدارية التي تُصادفه دون انكسار، فيعمل على تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر فيها. كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة. ولاشك أن هذا التوجه الإيجابي يُهيئ لإدارة الأزمة التفاعل الحي والمبدع مع التحدي الكبير الذي تواجهه، بما يسمَح باستثمار الأزمة وتحويلها إلى مُناخ يُحفز فعاليات الجهود الإبداعية وينميها. وهذا ما نبتغي الوصول إليه في مجتمعاتنا خاصة منها العربية والعمل على بناء قدرات في تسيير المرفق العمومي بما يخدم التنمية المستدامة ويتوافق مع التطورات التكنولوجية في عصرنا الحالي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة؛ الأزمة؛ إدارة الأزمة؛ البيروقراطية الجديدة، الجزائر

Abstract:

In this scientific study, we address an important part of the management of the public facility in general. Leadership in general faces profound challenges in governance, which often stand in the way of the development of state society institutions, as a leader learns from the administrative crises that are relentlessly prevented, transforming the crisis and its risks into opportunities to unlock the creative capacities in which it invests. as an opportunity to reformulate the circumstances and find the most appropriate solutions. This positive approach to crisis management is undoubtedly conducive to the lively and creative interaction with the great challenge it faces, allowing the crisis to be invested and turned into a competition that stimulates and develops creative efforts. This is what we want to reach in our societies, especially the Arab ones, and to build capacity in the management of the public facility in order to serve sustainable development and in line with the technological developments of our time.

Keywords: Management, Crisis, Crisis Management; New Bureaucracy request of

إدارة الأزمات في ضوء التحديات**البيروقراطية الجديدة**

*Crisis management mechanisms
in light of new bureaucratic
challenges*

د. خالد تلعيش

جامعة زيان عاشور الجلفة

khaledsf14@hotmail.com

✓ التعرف على ماهية الإدارة العامة، والأزمة وأهم مراحلها. ورصد و تحليل أهم آليات إدارة الأزمات في النظام البيروقراطي. ثم التعرف على خصائص وقدرات القيادات الإبداعية في النظام البيروقراطي.

✓ إبراز دور القيادات الإبداعية في مختلف المراحل: الدور الاستراتيجي والدور التكتيكي. ثم نتطرق إلى التعرض إلى أهم الصعوبات التي تعترض القائد دون تحقيقه النجاح أثناء الأزمات التي تعترضه.

إشكالية الدراسة: على الرغم من التطور العلمي الحاصل في مجال العلوم والتكنولوجيا إلا أن الأزمات بقيت تتزايد بانتظام وخاصة الأزمات السياسية والإدارية ومنها الناجمة عن الكوارث الطبيعية والبيئية المهددة للإنسان في كيانه، إن انعدام الكفاءة جعل الأزمات أكثر تعقيدا ونموا وتضاعدا حاداً شهدته مؤخرًا البشرية، فعدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب من بين أهم الأسباب التي وقفت حائلاً دون تحقيق وتيرة أسرع في تنمية المجتمعات على اختلاف أنواعها. لذا نطرح الإشكالية التالية: **كيف ساهم التنظيم البيروقراطي الجديد في الحد من الأزمات الإدارية داخل المجتمعات؟**. ولتفكيك هذه الإشكالية والإجابة عليها نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية؛ هي كالتالي:

- ما هو مفهوم القيادة الإدارية؟ وماذا نقصد بالإدارة العامة وإدارة الأزمات؟.
- كيف يتم إدارة الأزمات الإدارية؟ ما هي أهمية التنظيم البيروقراطي الجديد في التسيير الإداري؟.

فرضية للدراسة: تعتمد الدراسة على الفرضية العلمية التي تساعدنا في تحليل المشكلة البحثية بدقة:

كلما تم تفعيل دور النظام البيروقراطي من خلال استخدام كل الأدوات والإمكانات المتاحة، كلما تمكنت القيادات الإدارية من التغلب على الأزمات وإدارتها والاستثمار فيها.

وللإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية، فإننا نستعين بعدد من المناهج في هذه الدراسة

يعيش العالم حالياً زخماً كبيراً من الأزمات على اختلاف أنواعها وعلى حسب مستوياتها، ورغم التطورات العلمية الحاصلة في كل الميادين، إلا أن هذا لم يمنع من حدوثها، فالثورة المعلوماتية أحدثت حركية ونشاط غير اعتيادي للإنسان أفرز بدوره متغيرات جديدة أسهمت في تشكيل وصقل الإنسان في شتى الميادين الموجود فيها نحو رؤية جديدة، تعكس الوعي الذي أفرزته العولمة.

إن المجتمعات البشرية باختلاف أنواعها تعاني من وجود عوامل مولدة للأزمات مما يؤدي إلى خسائر في المنشآت والأفراد و... الخ، وهي بطبيعة الحال من صنع البشر بما يفسر أن التقدم العلمي للبشر يتناسب طردياً مع الأزمات، فتقدم الإنسان العلمي يدفعه إلى زيادة الأزمات سواء الطبيعية أو الصناعية أو التنظيمية أو... الخ، وفي نفس الوقت يزداد التقدم البشري في احتواء الأزمات عن طريق الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات.

دوافع اختيار الدراسة: إن فكرة اختياري للدراسة ترجع كونها تعدّ من الموضوعات الهامة على المستويين: العالمي والمحلي، لأن القرن الحادي والعشرين مليء بالتغيرات السريعة والمتلاحقة في شتى المجالات، والتي قد تتسبب في حدوث أزمات، الأمر الذي يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة وشاملة لمنع وقوع الأزمات وإدارتها بفاعلية وكفاءة، لأن القيادة السيئة للأزمات قد تتسبب في الانحدار بالموقف إلى ما هو أسوأ.

إضافة إلى كون الأزمات التي أصبحت جزءاً من حياتنا اليومية، فمفهوم الأزمة أصبح من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة، وأصبح بشكل أو بآخر يمس كل جوانب الحياة، ولما كانت لغة العصر هي لغة استقراء المستقبل بغية أن نلتهم منه قبل قدومه ما يعين على مواجهته بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.

أهداف الدراسة: من بين أبرز أهداف الدراسة

العلمية المقدمة ما يلي:

1. الإدارة العامة دراسة في الأهمية والدور: كانت

الإدارة العامة في الماضي عملية مرتبطة بالأشخاص، تختلف باختلاف مفاهيمهم ونزعاتهم، فهذا العلم حديث العهد وتعتبر الولايات المتحدة الأميركية مهد دراسته حيث نادى أحد أساتذة علم السياسة (وودرو ويسلون) عام 1887م بوجود قيام علم خاص اسمه (الإدارة العامة) يهتم بدراسة أفضل الطرق لقيام الحكومة بأعمالها وتحقيق أهداف سياستها العامة. إن الإدارة بمفهومها الحديث كانت قد نشأت لأول مرة في مجال إدارة المشاريع الخاصة وارتبطت باسمين بارزين هما:

الباحث الأميركي Fredric Taylor (1856-1916)

والفرنسي Henry Fayol (1841-1916)،

(1925). ويعتبر المفكر "فريدريك تايلور" أب الإدارة العملية الحديثة، ويعتبر مؤلفة ((مبادئ الإدارة العلمية)) الصادر عام 1911م النواة الأولى للثورة الإدارية الحديثة .

إن المفاهيم المختلفة التي أعطيت للإدارة العامة، تظهر لنا بوضوح أن الخلاف في مفهوم الإدارة العامة واقع من حيث الشكل في صياغة الألفاظ، أما من حيث الأساس فجميعها متقاربة وتكاد تكون متفقة. ومن الطبيعي أن كثرة وتنوع التعريفات المعطاة لمفهوم الإدارة العامة يقابلها جدل حاصل فيما إذا كانت الإدارة العامة علماً أم فناً أم علماً وفناً معاً. إن العلم هو مجموعة الأصول والمبادئ والقواعد التي يتوصل إليها الإنسان بالتجربة والبحث والاستقصاء والإحصائيات وغيرها من الطرق التي تؤدي إلى اكتشاف قواعد عامة لا تختلف قيمتها وصحتها من وقت إلى آخر ومن مكان إلى آخر كالعلوم الحسائية والكيميائية التي تبقى هي نفسها في الصين وأميركا وفي أي بلد آخر.

أما الفن، فهو استخدام المهارات والكفاءات والصفات والملكات البشرية الشخصية في تطبيق المبادئ والقواعد العلمية. فالعلم يتصف بالموضوعية، أما الفن فهو شخصي ولكنه يفترض الإحاطة المسبقة بالمبادئ العلمية. ونستطيع القول أن العلم معرفة إنسانية وأهم صفاته الدراسات

لتحقيق الهدف الأساسي والغاية منها. إذ يُعتبر المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث أثناء دراسته للمشكلة، بحيث تتضمن قواعد وخطوات الإجابة على أسئلة البحث واختيار فرضياته من أجل الوصول إلى اكتشاف الحقيقة والوقوف على نتائج دقيقة. ولهذا فإننا استعنا بمجموعة من المناهج هي كالتالي:

المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر طريقة

لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كماً عن طريق جمع المعلومات عن الأزمة وتصنيفها وتحليلها مع إخضاعها إلى الدراسة الدقيقة، ويتضح هذا في تحليلنا لبعض المفاهيم التي تحتاج إلى شرح في كل من الإدارة العامة، والأزمة، وإدارة الأزمة.

المنهج الشبكي الذي نستخدمه في وصف

التنظيمات الإدارية سواء الإدارية أو السياسية والتي نبحث في مضمون وظائفها وأدوارها المجتمعية، ما يجعلنا نستخلص علاقتها الجودة ومدى التزامها بتقديم الخدمة العمومية في الدولة. ومن خلال منهج الدراسة المتبع نستخلص العلاقة بين التنظيمات الإدارية باعتبارها تنظم بيروقراطي والقيادة وعملية ترشيد القرار في الدولة ومدى انعكاسها على قيمة المجتمع المحلي.

وللإجابة على ما سبق طرحه، نطرح تصور لخطة

الدراسة نجيب فيه على الإشكالية ونثبت مدى صحة الفرضية التي طرحتها. كما يلي:

1. الإدارة العامة: دراسة في الأهمية والدور.

2. مفهوم إدارة الأزمات

3. متطلبات إدارة الأزمات.

4. أسس إدارة الأزمات الإدارية

5. إستراتيجية المواجهة في إدارة الأزمات الإدارية

والسياسية.

6. التنظيم البيروقراطي الحديث آلية لإدارة المرفق

العام

وعرف الباحث إبراهيم أحمد بأنها: "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المكان المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة"⁵.

وعرفها المفكر 'حسن البزاز' إدارة الأزمة بأنها: "مجموعة الأساليب والأطر والمؤسسات التي تعمل على اتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة طوارئ معينة، فعلم إدارة الأزمة هو علم التوازنات"⁶.

وعرف الباحث 'إسماعيل عبد الفتاح' إدارة الأزمة بأنها: "محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها وتوجيهها وفقاً لمصلحة الدولة"⁷.

وعرف الباحث أحمد أحمد إدارة الأزمة على أنها: "على أنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للآزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين"⁸.

ويمكننا تقديم تعريف لإدارة الأزمة على أنها عملية تفاعلية للحد من الآثار السلبية المتوقعة باستخدام جميع الوسائل المتاحة للسيطرة على الأزمة، والعمل على التحكم فيها بصنع واتخاذ قرارات تضمن عودتها بالنفع على الكيان المستهدف.

فمن خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد الهدف من مواجهة الأزمات، بأنه السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة، إلى إدارة الأزمة :

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

الموضوعية والمعارف والأساليب المنظمة، بينما الفن خبرة إنسانية وأهم صفاته الأساسية المران والتطبيق. وعلى هذا الأساس نستطيع القول أن الإدارة العامة هي علم وفن معاً. فهي علم لجهة الدراسة والبحث والتنظيم، وفن لجهة النشاطات والمهارات الفعلية والإبداع¹.

2. مفهوم إدارة الأزمات: يأتي مصطلح إدارة الأزمات (Management by Crisis) في سياق المصطلحات الحديثة التي طرأت على وسائل التعامل الداخلي والدولي، وقد ظل هذا المصطلح مقيداً 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 اهتمامات عالية جداً من قبل المجتمع الدولي وأساليب تعامله².

تهتم إدارة الأزمة بالتغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، فتعمل على تجنب السلبيات الناتجة عنها ومحاولة قدر الإمكان الاستفادة من الإيجابيات .

فمن خلال المفاهيم المقدمة سابقاً للأزمة والتي استخلصنا 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 مستقبلاً .

في الحقيقة هناك العديد من التعاريف التي وردت في الأدب النظري نورد منها ما يلي:

عرفها المفكر 'محسن الخضيرى' بأنها: "إدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتدادها للتغلب على الأزمة"³.

وعرف المفكر 'أبو قحف' إدارة الأزمة على أنها: "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة ورجحيتها أو بقائها في السوق"⁴.

1. 3. سجل الأزمات Crisis Portfolio:

فلا بد من وجود سجل للأزمات 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. 3. فريق إدارة الأزمات:

لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف⁹، 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 معها¹⁰.

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 تفضّل دائماً استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات و يطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بـحلقات الجودة 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.

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

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

بطبيعة الحال بما أننا تكلمنا عن إدارة الأزمة لا بد وأن نتطرق إلى الإدارة بالأزمات. فالإدارة بالأزمة هي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة ويعمل على زعزعة الاستقرار بهدف 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.

كما ندرك بذلك أن الأزمات المفتعلة تستلزم رد فعل لها بما يُسمى إدارة الأزمات، وهذا لا يعني أن جميع الأزمات مُفتعلة من قبل أطراف الأزمة، بل قد تكون الأزمة حدثت من جراء عوامل أخرى خارجة عن سيطرة ونطاق طرفي الأزمة ومن ثم يلجأ كلاهما إلى إدارة الأزمات.

إن إدارة الأزمات تتمثل في قدرة قيادة المنظمة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على التفاعل معها وإدارتها بحكمة وعقلانية لتجنب أو تقليل الآثار السلبية وإعادة التوازن للنظام في أقل وقت ممكن وبدء نشاطه مرة أخرى، والأهم استخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة والاستفادة من الفرص التي تتيحها. وهناك بعض المنظمات لا تتقبل مفهوم إدارة الأزمات بسبب عدم قدرة الإدارة العليا على تقدير خطورة الموقف ووجود أخطاء بشرية تكون الإدارة غالباً مستعدة لإخفائها.

3. متطلبات إدارة الأزمات:

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

3. 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 واجتماعية¹¹.

إن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة 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 .

3. 4. وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة

والسيناريو: إن التعامل مع الأزمات يتطلب استخدام وسائل علمية مثل المحاكاة والسيناريو. فالسيناريو هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته¹² مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة¹³، 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 الحقيقي¹⁴.

3. 5. نظام اتصالات داخلي وخارجي: لابد 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 تفيد 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 بصفة عامة¹⁵.

3. 6. قيادة مؤثرة وفعالة: لابد من توفر قيادة سوية

غير الانفعالية حيث أنها لا تتأثر كثيرا بالضغوط 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 أنسبها¹⁶.

3. 7. التنبؤ الوقائي: يجب تبني التنبؤ الوقائي

كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الاندازي 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:¹⁷

- ✓ إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يُمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
- ✓ العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءا هاما من التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
- ✓ ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
- ✓ التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

4. أسس إدارة الأزمات: يمكن حصر أهم الأسس

التي تقوم عليها إدارة الأزمات في الآتي¹⁸:

أ. إن التعامل مع أطراف الأزمة أثناء إدارتها لا يتم بصورة جذرية، أي مراعاة الوسطية في التعامل، بحيث يتيح حرية

4. 1. مرحلة ما قبل الأزمة: تكون سباق 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 خلل 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.

في هذه المرحلة لابد 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 اختصاصها 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 يتخذ صانع القرار لاتخاذ إجراءات تكفل تشييب الأزمة، وتلعب المعلومات في المرحلة التي تسبق الأزمة عنصراً حيوياً في تخطيطها، فيتم تحديد الإطار العام للأزمة، وتوضيح لصانع القرار الصور التي يمكن أن تتخذها، ولا يمكن أن تتسم إدارة الأزمة بالفاعلية إلا إذا توفرت للقيادة المعلومات الصحيحة والدقيقة التي تعبر عن الواقع الأزموي. وتأني بعد مرحلة الحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة، إجراء عملية تصنيفها، وتبويبها ثم تحليل نتائجها في شكل أدوار يحدد فيها وظيفة كل عضو من أعضاء فريق الأزمة¹⁹.

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 البناء²⁰، فهو يرسم المستقبل الذي يأتي ويعين على التنبؤ بالأحداث المستقبلية، وتظهر أهميته وتتجلى أيضاً عند

الحركة ويهدف للسيطرة على الموقف، وبقدر المستطاع تفادي انفلات عناصر الأزمة أو أحداها ما قد يهدد بتفاقم الخطر وتعاضل الخسائر إلى مستوى يستحيل معه العلاج .

ب. إن الهدف من إدارة الأزمة هو الوصول لأفضل النتائج وأقل الخسائر ، وبالتالي فإن استحالة الخسائر أمر وارد، وهذا الأساس مبني على اعتبار 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 .

ج. لا يوجد مجال للخصومة أو العداوة مع أطراف الأزمة مهما كانت هويتهم ومهما كانت دوافعهم وسلوكياتهم وأياً كانت مطالبهم، فالمصلحة العامة هي التي تحكم العلاقة بين فريق إدارة الأزمة وعناصرها الأخرى.

د. إن عنصر الوقت فعال وهام وحيوي عند إدارة الأزمة ويجب أن يتم التعامل مع هذا العنصر بحسب طبيعة الأزمة وما ينجم عنها من خسائر.

هـ. يجب التمييز بين الإقدام والشجاعة والتهور والاندفاع عند مراحل المواجهة المختلفة لان الفرق بينها بسيط أما نتائج كلا منها فهي جسيمة في مخاطرها .

و. إن النظام السياسي والاجتماعي للدولة يحدد وجه إدارة الأزمة ، ويوجهها نحو اتجاهها الصحيح لفهم كثير من الحقائق وبالتالي إن أهم عناصر إدارة الأزمة يجب أن يكونوا من داخل الدولة وليسو أجانب عنها حتى يكون إدراكهم للواقع الاجتماعي والسياسي متفاعلاً معه الأحداث وليس بعيداً عنها .

إن معالجة الأزمات أو التعامل معها والتي اصطلاح 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 نظراً لضرورتها ودرجة أهميتها في تحليل الأزمة.

في الإطار النظري والتنظيمي لإدارة الأزمات وفي ضوء أهداف خطة الأزمات.

تنقسم الأزمات التي يمكن أن تواجه أي منظمة بشكل عام إلى نوعين رئيسيين أزمات داخلية وأزمات خارجية، فيما يخص الأزمات الداخلية فهي من أخطر الأزمات التي تواجه المنظمات، تلك التي تمس كيانها الداخلي وتهددها، وتؤدي بطريق غير مباشر إلى وجود ما يسمى بإستراتيجية الإسقاط من الداخل، وتحدث نتيجة سعي أطراف خارجية إلى تحقيق مصالحها عن طريق غير مباشرة عبر أدوات مؤثرة مستغلة الظروف القائمة .

كما ينقسم هذا النوع من الأزمات بدوره إلى نوعين، أزمات ذات طابع عدائي، مثل أعمال العنف أو الإرهاب أو التخريب، وأزمات ذات طابع غير عدائي مثل الكوارث الطبيعية التي تصيب البلد كالفيضانات والأعاصير والزلازل.

فيما يخص الأزمات الخارجية فتنتج عن سعي دولة ما إلى إحداث تغيير حاد ومفاجئ في الوضع الدولي الراهن، مما يشكل تهديدا للأمن القومي لدولة أخرى يمكن أن ينتج عنه ردود أفعال قد تؤدي إلى حدوث صراع المسلح.

فعلى الرغم من اختلاف طبيعة الأزمات وتباين الأساليب العملية اللازمة للتعامل مع نوعية من أنواع الأزمات إلا أنه ثم قاسم مشترك فيما بينها على المستوى النظري والمنهجي يتمثل في وجود عدد من المراحل المتتالية والمتراكبة 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 اللازمة وتأتي تلك المرحلة عقب وقوع الأزمة ويتم العمل خلالها على تكييف الأزمة وتقدير حجم التهديدات والمخاطر من خلال توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات الصحيحة والدقيقة .

✓ تحديد الإمكانيات اللازمة لمواجهة التهديدات الناجمة عن الأزمة طبقا لنوعية الأزمة.

حدوث الأزمات فيتم الاستعانة به لتوقع مسار الأزمة وكيفية الاستعداد لها للتغلب عليها.

إن التخطيط اللازم يكون باستخدام قاعدة البيانات والمعلومات التي أمكن الحصول عليها، وتطوير هذه البيانات لخدمة التوقعات المحتمل وقوعها، وذلك من خلال إعداد السيناريوهات ثم يتم التدريب عليها حتى يعتاد فريق الأزمة على مواجهتها عندما تحدث الأزمة .

وللتخطيط أهداف يسعى لتحقيقها وهي الوصول لأفضل النتائج بأقل تكلفة وفي أقل وقت وفقا للإمكانيات المتاحة، وهذه الأهداف هي ما تلزم إدارة الأزمات خاصة عنصر الوقت والإمكانيات المتاحة هي أنهما من العناصر الحيوية التي يلتزم بها علم إدارة الأزمات²¹.

ج. تشكيل لجان إدارة الأزمة مع تحديد اختصاصاتها: إن تشكيل لجان إدارة الأزمة يكتسي أهمية قصوى نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه هذه اللجان وانعكاساته على سير الموقف الأزموي .

إن تعدد اللجان واختلافها حسب دور كل لجنة وتخصصها لا يؤدي حتما إلى تداخل الأدوار والمهام المنوطة بها، فضلا عن التنسيق بينها لمواجهة الأزمة عبر كامل المراحل، وصولا إلى السيطرة على الموقف والتعامل معه ومواجهة آثاره²².

في هذا الإطار يرى البعض ضرورة وجود نظام وقائي ضد الأزمات قبل وقوعها وبحسب جميع حساباتها وعناصرها وأهدافها²³، ومن خلاله يتم تفعيل خاصية إعداد السيناريوهات المحتملة للتعامل مع الأزمة ويتم اختيار البديل الأفضل الذي يتماشى مع أهداف المنظمة من بين البدائل المطروحة على متخذ القرار ليتم بذلك اتخاذ القرار العقلاني المناسب .

4. 2. مرحلة التعامل مع الأزمة (إدارة الأزمة):

تعد هذه المرحلة المحور الأساسي والمهم لإدارة الأزمة رغم أن كل مراحل 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

المرأة التي تعكس وجه الحقيقة لتوضيحه بلا إضافات إيجابيات وسلبيات المرحلتين الأولى والثانية²⁵.

5. استراتيجيات مواجهة الأزمات: قبل التعرف

على استراتيجيات مواجهة الأزمات يجب معرفة أن الهدف من مواجهة الأزمات هو إدارة الموقف الأزمووي من خلال استخدام الإمكانيات البشرية والمادية من خلال ما يلي:

- ✓ وقف التدهور والخسائر.
- ✓ تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان.
- ✓ السيطرة على حركة الأزمة ووقف نمو ثم القضاء عليها.

✓ الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.

✓ 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، وإن كان لنفس الأزمة عند تكرارها، وتنحصر استراتيجيات مواجهة الأزمات بصفة عامة على ثلاثة أساليب هي:

5. 1. الأسلوب القهري: استخدام القوة لإجبار

الخصم على التراجع عن موقفه من خلال عدم الرضوخ لمطالبه، مهما كان حجم التهديدات واستعداد الأجهزة لتحمل الخسائر وإيقاع العقاب الرادع على الخصم.

5. 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.

5. 3. الأسلوب التنازلي: الرضوخ لمطالب الخصم

لإنهاء الأزمة وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك²⁶. وبصفة

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

✓ تقويم تجرب إدارة الأزمة بما يفيد في اتخاذ المزيد من التدابير التي يمكن أن تحول دون تفاقم الأزمات مستقبلا أو على الأقل تخفيف مخاطرها.

نجد على 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.

4. 3. مرحلة ما بعد الأزمة: تمثل هذه المرحلة

الحصلة النهائية للسيطرة على الأزمة، وفي تلك المرحلة يحدث نوع من المعالجة لآثار الأزمة وتداعياتها، كما تشمل أيضا على العملية التقويمية اللازمة، ومرحل التعامل معها وذلك بهدف الاستفادة قدر الإمكان من تلك الدروس ومعالجتها في الأحداث التي قد تليها²⁴.

كما هناك عناصر متعددة لتقويم 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 ومداها، 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.

لعل أهم هذه العناصر وأبرزها هو القرار الذي اتخذ لمواجهة الأزمة وإنهاء أحداثها ، باعتبارها المقياس الحقيقي للتأكد من صواب القيادة ونفاذ بصيرتها خلال التعامل مع الأزمة، أو أن التوفيق لم يحالفها فيما اتخذته من قرارات.

وبالرغم من أن هذه المرحلة في مفهومها تقويمية، إلا أنه من الأهمية بمكان لما يكون لها من ردود فعل حقيقية تظهر مدى دقة ونجاح المرحلتين السابقتين، وتعتبر هذه المرحلة بمثابة

د. إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة: تركز

على إجهاض الفكر الذي يقف خلف الأزمة ويغذيها لكي يفقد أهميته من خلال التشكيك في عناصر الأزمة، وأهداف مفتعلها، بحيث تنصرف عنه بعض القوى المؤيدة، وإضعاف الضغط الذي يؤدي إلى ظهور ونمو الأزمة²⁹.

إن التكتيك المستخدم لهذه الإستراتيجية يتمثل في محاولة التشكيك في العناصر المكونة للفكر والاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف بالفكر والتحالف معها والتضامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام، وهي من بين أهم وبرز الاستراتيجيات 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 تغير 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 الأزمة³⁰.

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.

عامة هناك العديد من الاستراتيجيات التي تناسب طبيعة الأزمات نذكر من بين أهمها ما يلي²⁷:

أ. إستراتيجية العنف: تستخدم بغرض تدمير الأزمة

داخليا وخارجيا عندما تكون المواجهة مع :

✓ الأزمات المجهولة .

✓ الأزمات المتعلقة بالقيم والمبادئ .

✓ الانتشار السريع للأزمة في عدة اتجاهات .

إن التكتيك المستخدم في التعامل العنيف مع الأزمة يشمل التدمير الداخلي للأزمة، وتحطيم 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:

✓ المواجهة مع قوة ذات حجم ضخم ومتشعب.

✓ قضايا الرأي العام والجماهير.

✓ 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 إغراءات والتركيز على²⁸:

✓ ضرب الروابط المجمعدة للأزمة وتجزئتها.

✓ 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.

6. التنظيم البيروقراطي الحديث آلية لإدارة المرفق العام:

شكلت المرحلة الجديدة في التحول نحو عصنة إدارة المرفق العام الذي نظم بشكل دقيق في تغيير ذهنيات الأفراد في سائر دول العالم وبصفة خاصة دول العالم المتقدم والدول السائرة في طريق النمو، محطة أساسية في تدبير السياسات المحلية والوطنية، والتي تعتبر مقارنة تديرية محضة تسعى إلى تحديث الدور البنيوي والوظيفي للمرفق العام وجعله أساس تحقيق التنمية.

كما يُعد تنظيم المرافق العام سواء على المستوى المحلي أو الوطني أساس مهم ترتكز عليه دولة الحق والقانون لإشباع حاجة جماعية لا يستطيع النشاط الفردي إشباعها على الوجه الأكمل، فهو يهدف لتحقيق صالح المجموع بغير استثناء ودون تمييز بسبب الأصل أو اللغة أو الدين أو الانتماء السياسي أو الجنس. ولهذا فمن الطبيعي أن يتساوى الجميع في الانتفاع من خدماته كل من يتوفر على الشروط القانونية التي يحددها المرفق العام وتطبيقاً لهذا المبدأ الذي أصبح قانوناً للضمير الإنساني تنص عليه إعلانات حقوق الإنسان العالمية، ومبدأ من المبادئ القانونية العامة التي يفرض الاجتهاد القضائي على الإدارة مراعاتها.

لذا نجد أن المرفق العام يتعرض عبر مختلف الأزمنة إلى العديد من الهزات بشكلها البسيط أو المتوسط وحتى العنيف. من مختلف الفواعل المنتجة من طرف القطاع لضرورة مصلحة أو غاية انتفاعية تملئها بعض الأطراف، وهذا ما يجعل صانعي القرار في مواكبة عملياتية وعلمية لمواكبة الإصلاحات وتطويره قصد الانتفاع منه إدارياً باعتباره أحد أهم الأدوات لترقية الفعل السياسي داخل التنظيم الإداري. وهذا ما نجده في عصرنا الحالي إذ تعمل مختلف الحكومات على ترقية أداء المرفق العمومي عبر تمكينه من استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الشأن المحلي وفق مقارنة ترتبط بالوقت³¹.

ولعلنا اليوم نجد صور تحديث المرفق العام بشكل جلي من خلال ارتباطه الوثيق بالمواطن في مختلف دول العالم المتقدم نظراً للخصوصيات الثقافية التي تميز هذه المجتمعات، كما

نجد أيضاً على مستوى الدول السائرة في طريق النمو والتحديث رغم العقبات التي تواجهها. ومن أبرز الأمثلة ما تعيشه الإدارة المحلية بالجزائر من حركية وسلوكيات رشيدة تعبر عن نوع المسار السياسي المنتهج في ترقية الحكامة المحلية وعقلنة التسيير وتوجيه مضامين التغيير لإضفاء أشكال جديدة تحاور العولمة وتستفيد من نظرتها لترقية المواطنة في الدولة.

إن كثيراً من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات حواجز على البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضياً بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية هذا الواقع الجديد كان حُلماً في الماضي، فقد وضع العالم أمام فكرة الهيمنة على جميع التفاصيل في كل مكان وفي الوقت نفسه دون بذل جهد يُذكر. من هنا بدأت تتأصل حزمة من الأفكار الجديدة التي أصبحت تمثل وعياً مغايراً للوعي القديم المحدود الذي طالما أقعد المجتمعات عن اللحاق بطموحاتها، ومن تلك الأفكار تحرر الأسواق والسلع والتجارة حول العالم وعبر الحدود، بل تحرر الأفكار نفسها وانتقالها؛ ما أتاح فرصة لالتقاء الآراء والثقافات والمقترحات، الأمر الذي استفادت منه الدول المتقدمة على النحو الأمثل..

لقد كانت التحولات الديمقراطية في الدول وما تبعها من متغيرات اجتماعية وتطلعات شعبية أحد العوامل الدافعة لكثير من الجهات الإدارية إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها مما دفع لتطبيق رؤية جديدة للقطاع العام بأبعاده كافة، وهو ما سمح بتحسين مستوى المشاركة الشعبية في القرار الحكومي، وترسيخ مبدأ الشفافية الذي أعطي المواطن حق الرقابة على الجهات الحكومية ومحاسبتها ومساءلتها؛ تحقيقاً لقيم العدالة في تلك المجتمعات، ما جعل من أسلوب الإدارة الإلكترونية فرصة مميزة للتغلب على الكثير من الأزمات.

خلاصة واستنتاج

لقد حاولت في هذه الدراسة الإلمام بمفهوم الأزمة من كل الجوانب، وتقديم أبرز وأهم المفاهيم المقدمة له من طرف

⁷ إسماعيل عبد الفتاح، إدارة الصراع والأزمات الدولية بالتطبيق على الصراع العربي الإسرائيلي، القاهرة : العربي للنشر والتوزيع، 2001م، ص 20.

⁸ عباس أبو شامة، ((إدارة الأزمة في المجال الأمني))، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، المجلد 04، العدد 03، 1995م، ص 298.

⁹ أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي، ط 01، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2002م، ص 36.

¹⁰ محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 34 .

11 محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 362 .
12 H. KUNREUTHER, M. USEEM, Learning from catastrophes: strategies for reaction and response, Pearson Prentice Hall, 2010, P. 23

13 منصور بلرنب، ((محاضرات في الوظيفة التخطيطية للإدارة))، السنة الأولى ماجستير، تخصص رسم السياسات العامة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، نوفمبر 2008 م .

14 جمال حواش، سيناريوهات الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2002م، ص 96.

15 منى صلاح الدين شريف، مرجع سبق ذكره، ص 117.

16 المرجع السابق، ص 117.

17 محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 36.

18 المرجع السابق، ص 44.

19 المرجع السابق، ص 46.

20 محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط 01، عمان: دار الحامد، 2008م، ص 43.

21 محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 47.

22 المرجع السابق، ص 48.

23 محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، ط 1، 2003م، مرجع سبق ذكره، ص 453.

24 أحمد جلال عز الدين، إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي، ط 01، الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1990م، ص 10.

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 وتضاعفها كما يمكن القول استفحالها، ثم تليها مرحلة تلاشي الأزمة. إن كل مرحلة من هذه 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.

التهميش:

¹ T. L. SELLNOW & R. R. ULMER & M. W. SEEGER, Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity, SAGE, 2010, P. 22.

² J. B. PATRIC, International crisis in a sub-nuclear context, these, University of Leicester, 1992, P. 77.

³ محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، ط 1، 2003م، ص 34.

⁴ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002م، ص 352.

⁵ أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 35 .

⁶ حسن البزاز، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، ط 01، بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2001م، ص 24 .

1/T. L. SELLNOW & R. R. ULMER & M. W. SEEGER, Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity, SAGE, 2010, P. 22.
2/J. B. PATRIC, International crisis in a sub-nuclear context, these, University of Leicester, 1992,P. 77.
3/H. KUNREUTHER, M. USEEM, Learning from catastrophes: strategies for reaction and response, Pearson Prentice Hall, 2010, P. 23
4/VARASCHIN (D.), Risques et prises de risques dans les sociétés industrielles, Peter Lang, New York, 2007, P. 148.

25 أحمد جلال عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 37 ، 38.
26 محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 126 ، 132.
27 سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 94.
28 VARASCHIN (D.), Risques et prises de risques dans les sociétés industrielles, Peter Lang, New York, 2007, P. 148.
29 سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 95.
30 المرجع السابق، ص 95.
31 BELOULOU (V.), Les téléprocédures un enjeu essentiel pour le citoyen et pour l'Etat, A.J.D.A., 2001, P. 624

المراجع المعتمد عليها:

أ. مراجع الدراسة باللغة العربية:

1. إسماعيل عبد الفتاح، إدارة الصراع والأزمات الدولية بالتطبيق على الصراع العربي الإسرائيلي، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 2001م.
 2. أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي، ط01، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2002م.
 3. أحمد جلال عز الدين، إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي، ط01، الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1990م.
 4. حسن البزاز، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، ط01، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2001م.
 5. جمال حواش، سيناريوهات الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2002م.
 6. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 م.
 7. عباس أبو شامه، ((إدارة الأزمة في المجال الأمني))، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، المجلد04، العدد03، 1995م.
 8. منصور بلرنب، ((محاضرات في الوظيفة التخطيطية للإدارة))، السنة الأولى ماجستير، تخصص رسم السياسات العامة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، نوفمبر 2008 م.
 9. محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط01، عمان: دار الحامد، 2008م.
- ب. مراجع باللغة الأجنبية: