**رابعاً- إدارة الأزمة:**

المفهوم : يختلف مفهوم الأزمة عن المفاهيم الأخرى، لذا يجب إلقاء الضوء على هذه المفاهيم لكي يسهل علينا التمييز بينها وبين المصطلحات الأخرى، ومن ثم التعرف على مفهوم الأزمة على الوجه الصحيح، وذلك فيما يلي:

 **الحادث**: يعبر الحادث عن شيء (أمر) فجائي غير متوقع، ثم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه. ولا يكون له صفة الاستمرار أو الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته، ولا تستمر خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار.

 **الواقعة:** هي شيء حدث وانقضى أمره، وهي خلل في مكوّن، أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر، ومثل ذلك حدوث خلل في أحد الصمامات أو المولدات في مفاعل نووي لم يترتب عليه حدوث تهديد لنظام المفاعل بأكمله، خاصة وقد تم إصلاح العطل.

  **مفهوم الصراع**: حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل الرمزي للنظام للخلل أو الاضطراب، ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام.

  **مفهو الصدمة**: تعني الصدمة شعوراً فجائياً حاداً نتيجة تحقق حادث غير متوقع الحدوث، أو مطلوب إحداثه أو سلم بحدوثه.. وهو شعور مركب بين الغضب والذهول والخوف.

* **مفهوم الأزمة:** فإنها تعبر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية.

 وعلى هذا فإن الأزمة إنما تعبر عن لحظة حرجة وخطيرة تتسم بالحسم تواجه الكيان الإداري فتحدد مصيره. وتمثل في الوقت ذاته صعوبة حادة أمام متخذي القرار تضعه في مأزق الاختيار بين ما يمكن أن يتخذه من قرارات في ظل الشعور السائد بعدم التأكد، وقصور المعارف، واختلاط الأمور بعضها مع البعض الآخر بحيث تتداعى أمامه الأحداث، ويلوح أمامه المجهول لما يمكن أن تؤول إليه أمور الأزمة فيما بعد وما تتمخض عنه النتائج. **على أن الأزمة بهذا المفهوم تأخذ بُعدين أساسين هما:**

 بُعد الرعب والذعر الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية، الأمر الذي تختل وحدته بالكامل.

 بُعد الزمن: وهو الوقت المحدود المتاح أمام مدير الأزمات لاتخاذ قرار سريع حازم وصائب لا يتضمن أي خطأ لأنه لا يكون هناك وقت أو مجال للتأخير أو لإصلاح الخطأ لنشوء أزمات جديدة أشد وأصعب من الأولى قد تقضي على الكيان الإداري ذاته.

 فالأزمة بهذا المفهوم عبارة عن حلقات متتابعة، وأحداث تراكمية تتغذى اللاحقة من السابقة. وعلى هذا فإنه وطبقاً لهذا المفهوم وانطلاقاً من البعد الأول وهو تهديد الكيان الإداري بأكمله والتأثير فيه يعتبر أمراً حيوياً، فإن أي حدث لا يحمل في طياته مفهوم الأزمة إذا انحصر أثره في جزء محدد بذاته من الكيان حيث أن ذلك يعدّ واقعة. وعلى الوجه الآخر إذا كان الأثر يحدث خللاً في الكيان الإداري بحيث يشل حركته ويجعله عاجزاً عن القيام بدوره كالحالة قبل الأزمة- وغالباً ما يتجاوزه إلى حد بعيد- فإن ذلك هو الأزمة بعينها، فأزمة قطار الصعيد في مصر، الذي أطلقت عليه العامة "قطار الغلابة"، نسبة إلى أن عرباته كانت من الدرجة الثالثة التي اعتاد محدودوا الدخل على ركوبه، أثرت على صناعة عربات السكك الحديدية في مصر، وهددت الكيان الإداري المسؤول، بل أسقطت كلمته وحجبته عن الأضواء نظراً لوفاة آلاف الأشخاص تفحماً بفعل النيران، وأن الأثر تعدى الأشخاص كأفراد، بل شمل أسر بكاملها كانوا يستعدون لقضاء عيد الأضحى لدى ذويهم، وهذه الأزمة قد تركت انطباعاً وتساؤلات لدى شعب مصر بأكمله حول مدى أمان السفر بالقطارات مقارنة بالوسائل الأخرى وأثبت اهتمام الكيان الإداري المسؤول وخّلف مشكلات كثيرة منها كيفية التعرف على الضحايا وهم مشوهين فاقدي المعالم، وكيفية استخراج شهادات وفاة لهم وكيفية تدوين بياناتهم، ومدى التيقن من أن الأقرباء الغائبين كانوا ضمن الضحايا، بجانب استفسارات أخرى كبيرة، ودفع بوسائل الإعلام المحلية والعربية أن تلقي باللوم على الكيان الإداري كله لإهماله وتحميل المسؤولين للحكومة المصرية بأكملها.

 ولك أن ترى كيف استنزفت هذه الأزمة الموارد المالية والمادية التي كانت مخصصة لخدمات أخرى تحولت إلى هذه الأزمة. وللأزمة بهذا المنطق خصائص أساسية هي:

* المفاجأة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام من جانب جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها.
* التعقد والتشابك، والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.
* تقصي المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها، أو في تحمل الكيان الإداري لها.
* سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة والتي يتضمن جانب منها ما يلي:
* انهيار الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة وانهيار مصالحه ومكاسبه وحقوقه معها.
* انهيار سمعة شعبية متخذ القرار داخل الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة.
* اشتداد جهة المواجهة واتساعها ليشمل الصراع الأزموي عناصر ذات مصالح أخرى لم تكن تجرؤ على كشف الحقيقة نواياها قبل حدوث الأزمة.
* الدخول في دائرة من المجاهيل التي يصعب التنبؤ بما يمكن أن تسفر عنه .
1. **خصائص الأزمة:**

 للأزمة مجموعة خصائص يتعين توافرها في "الموقف الأزموي" الذي يواجهه في الكيان الإداري وأهم هذه الخصائص هي:

* نقطة تحول جوهري في تطور الأحداث الجارية أو قطع في جسد الصراع عند نقطة معينة تخالف ما سبقها من الوضع القائم.
* موقف يتطلب عملاً عاجلاً يستدعي التدخل الفوري لمنع تدهور الأمور.
* ضغوط نفسية، أو مادية أو اجتماعية أو إنسانية تتولد عن قوى ضاغطة على الكيان الإداري أو متخذ القرار.
* أن تقع فجأة دون توقع، أو يكون قد تم توقعه قبل وقوعه بفترة قصيرة جداً بما لا يسمح مباشرة باتخاذ القرار المناسب لمواجهته إثر حدوثه.
* أن تمثل هذه الضغوط الأزموية تهديداً مباشراً وأساسياً لمصالح الكيان الإداري واستمراريته.
* إنها تسبب في بداية حدوثها صدمة ودرجة عالية من التوتر، مما يضعف إمكانات الفعل لمواجهتها.
* قد يصل الأمر إلى حد فقد متخذ القرار الإداري ثقته في نفسه، وتصعيد حالة الشك والخوف لديه، ويصبح كل تصرف من جانبه موضع شك ويعرض مصالح الكيان الإداري ومصالحه هو أيضاً للخطر.
* تعرض متخذ القرار للاستهواء، وعدم القدرة على الرؤية أمام حالة انعدام التوازن ونجاح تفاعل قوى الأزمة على تجاوز خططه.
* تساعد الأزمة على ظهور أعراض سلوكية مرضية خطيرة في جانبها السلبي مثل القلق والتوتر وفقدان العلاقات الاجتماعية، وشيوع اللامبالاة وعدم الانتماء. أما في جانبها الإيجابي فقد يؤدي إلى شيوع التخريب والتدمير وإتلاف للموجودات المادية المتواجدة في الكيان الإداري .
* قلة المعلومات الصحيحة المتاحة وبالذات في الدول المتخلفة حيث لا توجد برامج مكافحة الأزمات: مثل المنع والتحذير وإدارة الأزمات.
1. **مراحل نشوء الأزمة:**

 تعد دورة نشوء الأزمة كدورة حياة الكائنات الحية، تبدأ ببوادر تنبئ بأن هناك شيئاً ما غير عادي سيحدث، ثم تتتابع حلقات النمو حلقة بعد الأخرى مكملة لها في تواصل.. إلى أن تصل إلى أقصى مدى، ثم تخبو وتتلاشى. وكظاهرة اجتماعية تمر بمراحل أساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها، وظهورها، ثم مواجهتها وبدء التعامل معها.

 ويرى بعض الكتاب والمفكرين أن للأزمة أربعة مراحل هي (مرحلة التحذير أو الإنذار، مرحلة نشوء الأزمة، مرحلة الانفجار، مرحلة الانحسار). ويرى آخرون أن مراحل نشوء الأزمة هي مرحلة بداية (بؤرة) الأزمة، إيجاد المناخ المحابي، وتوافره، استخدام العوامل المساعدة، عدم إحساس وتغاضي عن بوادر قوى الأزمة، سيادة مظاهر التوتر والقلق، حدوث العامل المرتقب، انفجار الأزمـة. فبينما ذهب رأي آخر إلى أن الأزمة تمر بخمس مراحل هي: مرحلة ميلاد الأزمة، مرحلة نمور الأزمة، مرحلة نضج الأزمة، مرحلة انحسار الأزمة، مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة. ومهما اختلفت الآراء ووجهات النظر بين مسميات هذه المرحلة، فإن المضمون واحد. ويمكن التعرف على مراحل نشوء الأزمة، وذلك كما يلي:

* **مرحلة بؤرة الأزمة:** تتشكل بؤرة الأزمة عادة من مصدرين الأول عوامل ذاتية تنبع من الأزمة ذاتها والثاني عوامل من البيئة المحيطة بها، بعد هذا التشكل والتفاعل يّولد ضغوطاً متتالية على الكيان الإداري المعني، تزداد هذه الضغوط حدة مع تصاعد قوى الأزمة، حيث يحدث خلل واضطراب في توازن الكيان الإداري ويتأثر أداؤه، وتتضح مواطن الضعف ومكامن الخلل في الكيان ككل.
* **المناخ المحابي:** يقصد بالمناخ المحابي الظروف المهيأة والعوامل الإيجابية داخل الكيان الإداري التي تشجع على استفحال الضغط الأزموي. ومن هذه الظروف سيادة حالات اللامبالاة، ضعف ولاء، فساد، تعارض مصالح بين العاملين، جهل وتجهيل ديكتاتورية فاسدة، اغتراب، اكتئاب .
* **إستخدام العوامل المساعدة:** وأهمها التنظيمات غير الرسمية المؤثرة في الكيان الإداري، وسياسات الأبواب المغلقة . بعزل متخذ القرار عن الواقع التنفيذي والتقرب إليه بتقارير كاذبة مزيفة. ومن هنا تكون بذور الأزمة قد انتشرت داخل الكيان الإداري، تكتسب قوة دافعة وروافد جديدة، ثم تمضي في هجومها في حراسة من القوى التي عزلت متخذ القرار عن واقع الممارسة الفعلية، وتستمر هذه القوى في تقوية نزواته وشطحاته وغرائزه
* **عدم الإكتراث (إستهتار) قوى ببوادر الأزمة:** وفي هذه المرحلة تبدو مظاهر "التعبئة" و"الحشد الأزموي" لكن يرفض متخذ القرار مجرد التنبه لها، ويكذب ما يصله عن نشأتها لإحساسه أن كل شيء تحت السيطرة.
* **سيادة مظاهر التوتر والقلق:** بعد أن تكون الأزمة قد عبأت كافة العوامل وأصحاب المصالح داخل الكيان الإداري وبعد وصول حالة الاختلال أقصى مدى، يفشل متخذ القرار في استعادة التوازن فيزداد التوتر والقلق، عندئذ تتحول قوى الأزمة من وضع الترقب إلى وضع الفعل.
* **حدوث العامل المرتقب:** وهو بداية اشتعال فتيل الأزمة، وربما يشتعل الفتيل دون انفجار العبوة ذاتها، وربما يشتعل مولداً انفجار للأزمة بشدة.
* **انفجار الأزمة:** تنفجر الأزمة بشدة مولدة طاقة ضخمة يصعب تحديد أبعادها بفعل الصدمة الهائلة التي أحدثتها، وتسود حالة من عدم التوازن، وعدم وضوح للرؤية، وتنهار معنويات متخذ القرار ويفقد القدرة على السيطرة نتيجة للقرارات العشوائية واستهوائه من جانب مستشاريه عديمي الخبرة، فتطيح الأزمة بالجميع، وتتكشف اتجاهات الأطراف المنتفعة وينتج عن انفجار الأزمة الأثار التالية:
* شلل استراتيجية الإدارة وخططها الموضوعة مسبقاً في الظروف العادية أو فقدانها لمعناها تماماً أو مؤقتاً تأثراً بحجم الأزمة وتأثيرها.
* من الطبيعي أن تتلقى الإدارة معلومات غزيرة عن الأزمة، وقد تؤدي كثرة المعلومات إلى عدم قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات صحيحة وحاسمة، وذلك كفايتها لاتخاذ القرار الصحيح في الوقت السليم.
* تواجه الإدارة توتراً واضطراباً وتنتشر الشائعات والمبالغات، مما يشكل مزيداً من الضغط، وقد يؤدي ذلك إلى تضارب قرارات الإدارة وتعارضها.
1. **نظرية الأزمة وإدارتها :** نظرية الأزمة: ظهرت نظرية الأزمة Crisis Theory تقريباً في منتصف الستينات من خلال الدراسات التي قدمتها جامعة هارفارد عن ماهية الأزمة وكيفية مواجهتها، ثم ظهرت أدبياتها في جامعات ودول أخرى بعد ذلك. ورغم الجهود التي بذلت حول هذا المفهوم إلا أنها لم تصل بعد إلى مفهوم النظرية، حيث أن الدراسات ما زالت تجري حولها، لذلك يطلق البعض عليها نموذج الأزمة، مدخل الأزمة شأنها شأن ما يسمى بنظرية العولمة، التي تتناولها الدراسات العربية الآن بشيء من التمحيص والدراسة.ونظرية الأزمة كمفهوم وكمدخل إداري يفيد في دراسة المواقف والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة التي عادة ما تصاحبها ضغوط قوية إما متمثلة في قوة دفع نابعة من الموقف أو الحدث ذاته أو من عوامل مساعدة ناتجة عن البيئة المحيطة، تساعد على توجيه صناع القرار إلى أسلوب التعامل مع الأزمة وأطرافها وتداعياتها في الأوقات الصعبة والحرجة. وتذهب إلى أبعد من ذلك بكثير فهي تسبق حدوث الأزمة إلى مراحل التنبؤ بها بما يشبه الاستشعار عن بُعد، لضمان عملية الإنذار المبكر بوقوعها لتخفيف الضرر الناشيء عنها بأقل الخسائر الممكنة وفي وقت قصير.
 إذن يمكننا القول بأن نظرية الأزمة عبارة عن مجموعة من المعارف التي تدور حولها الضغوط الشديدة التي يعاني منها الفرد والجماعة أو الإدارة أو المجتمع في المواقف والأحداث السريعة والفجائية وغير المتوقعة.
2. **إدارة الأزمات:** تعد إدارة الأزمات أسلوب إداري حديث نسبياً نشأ في مجال الإدارة العامة حيث مارسته الدولة والمنشآت العامة لمواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة. ومارسته المنظمات الخاصة كأسلوب للإدارة في مواجهة الأحداث والمتغيرات غير المتوقعة والمتلاحقة لإنجاز مهام عاجلة. وفي هذا الصدد يذكر الخضيري أن مصطلح إدارة الأزمات يشير إلى كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. ولما كانت الأزمة حالة طارئة أو حدث مفاجئ يخرج عن نطاق التحكم أو السيطرة يؤدي إلى الإخلال بوتيرة العمل المعتادة بالمنظمة، أو توقفها، ويمثل تهديداً خطيراً ومباشراً بحاضرها ومستقبلها، يتطلب تحركاً فورياً وسريعاً يحول دون تفاقم هذه الحالة وإضعاف امكانياتها وحصرها في الحجم الذي وصلت إليه وسلب قوة دفعها. وعلى هذا فإن إدارة الأزمات وفق هذا عبارة عن نظام يستخدم للتعامل مع هذه الحالات أو الأحداث أو الأزمات إن صح التعبير من أجل تجنب حدوثها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن التنبؤ بحدوثها والهدف من ذلك التحكم في النتائج والتخفيف أو الحد من آثارها المدمرة. ويتكفل هذا النظام (إدارة الأزمات) باستخدام أساليب وطرق ونظم إدارية خاصة تبذل المنظمة في سبيل ابتكارها أقل التكاليف الاقتصادية الممكنة لكي تمكنها في العمل بشكل مادي في ظل ظروف غير اعتيادية.
ويضمن نظام إدارة الأزمات وفق هذا المنطلق خطة للاستجابة للأزمة، مع وجود جهاز إنذار مبكر، واستخدام الخبرات من كل أنحاء المنظمة دون أن يؤثر هذا على سير الأعمال اليومية فيها.
وإذا كانت المنظمات الإدارية تواجه ضغوط وتحديات مستمرة من القوى الداخلية والخارجية المؤثرة على استقرارها وربحيتها، في ظل سيادة مفاهيم ونظم جديدة مثل النظام العالمي الذي يتميز بحركته السريعة التي تفرز متغيرات وتحولات، وتصاعد قوى التغيير وتبدل الأوضاع بسرعة متناهية، مما يتطلب من المنظمات الإدارية كبيرة كانت أم صغيرة، عامة كانت أم خاصة، أو حتى على مستوى الدول اتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهة هذه التحديات، ووضع الآثار والمتغيرات تحت السيطرة وتوجيه سلوكها لمنفعة المنظمة، وليس إلى إحداث الضرر بها.

 **ومن هنا تأتي الأزمات الإدارية أشد عمقاً وأقوى تأثيراً على سياسات المنظمات وتنفيذ الخطط والبرامج، خصوصاً في ظل إدارة تتبع الأساليب الإرتجالية والعشوائية.**

 هذا على مستوى المنظمات، ولكن الأمر يختلف إذا استهدفت الأزمة إقليماً قومياً، أو على مستوى جزء منه، فالأزمة على مستوى الدولة تصيب الكيان على المستوى الكلي، ومثل هذا النوع من الأزمات تكون شاملة عامة في أسبابها ونتائجها التي أفرزتها، وتداخلاتها وأبعادها المختلفة ومتطلبات التصدي لها وعلاجها، حيث تصيب الكيان والأداء الاقتصادي، والنظام السياسي والأمني الداخلي أو الخارجي، وكذلك النظام السياسي والاجتماعي وسيادة الدولة .

وقد حدّد بعض الكتّاب في مجال إدارة الأزمات إلى أن النجاح في عملية إدارة الأزمة يتطلب توفر مجموعة من العوامل أهمها:

* إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكّن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها، وإيجاد الحلول لها بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة في كافة أنحاء المنطقة، بالإضافة إلى تقويم الالتزام بأهداف المنظمة من خلال العمل على تحقيق هذه الأهداف أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغيرات التي تحيط بالأزمات( .
* تتطلب إدارة الأزمات تبني نظام المصفوفة التنظيمية، وبموجب هذا النظام يكون لمدير الأزمة وحدة إدارية تستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية الأخرى عن طريق تخصيصهم أو إعارتهم من إداراتهم. وعندما تنتهي الأزمة يعودون إلى إداراتهم الأصلية. ويعد هذا النظام ملائماً لأن الأزمات المختلفة قد تكون سببها عوامل في أكثر من وحدة تنظيمية بالمنظمة وبأطراف أخرى داخلية وخارجية دولية مساعدة حتى تم تجنب الأزمة وتفكيك عناصرها الداعمة وحصر أضرارها في أضيق نطاق ممكن.
* العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً مهماً من التخطيط الاستراتيجي وعنصراً رئيسياً من الخطط العامة للمنظمة؛ لأن الأزمات تهدد تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبقاء المنظمة.
* ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل في مجال إدارة الأزمات وتدريب الموظفين حول كيفية البحث عن إشارات الإنذار، وتعقبها وتحليلها، واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات.
* التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر في المنظمات من أجل الوقاية من الأزمات، ورفع حالات الطوارئ والاستعداد للتعامل مع الأزمات التي لا يمكن تجنبها في حال وقوعها.
* إستخدام نظم الخبرة الآلية بالتصدي للأزمات في الإدارة المعاصرة، حيث يوجد بالحاسب الآلي برامج مثل "الخبير" وذلك لاشتمال هذه البرامج على حقائق مستخلصة من الخبرة العملية التطبيقية من مجموعة كبيرة من الأزمات، يدخل الخبير أو المستشار المعلومات الأولية عن الأزمة المراد البحث حولها ويطلب من البرنامج إمداده بالحلول المقترحة للمشاكل التي تواجهه بالإضافة إلى قدرة هذه البرامج على توفير البيانات الفورية والمستمرة.
* ضرورة إعداد فريق مدرب لإدارة الأزمات للعمل خ\بحيث يتم استغلال الأزمة وتحويلها إلى فرصة إيجابية لصالح المنظمة.
* العمل على إيجاد جهة مركزية مزودة بالأساليب والتجهيزات الحديثة للمعلومات لمنع الازدواجية والتضارب والتشتيت توفر المعلومات بسرعة في أثناء مواجهة الأزمة، حيث يتسم الظرف الأزموي بالاضطراب وعدم التركيز.