

قسم المكتبات والمعلومات

جامعة جنوب الوادي

كلية الآداب

مقرر

إدارة المخاطر والأزمات

في المؤسسات المعلوماتية :

الأسس والتطبيقات

الفرقة الرابعة - قسم المكتبات والمعلومات



د . أمين شعبان البقلي

قسم المكتبات والمعلومات

كلية الآداب بقنا

العام الجامعي

٢٠٢٤ / ٢٠٢٣

## بيانات اساسية

الكلية : الآداب

الفرقة : الرابعة

المادة : إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات المعلوماتية :

الأسس والتطبيقات

التخصص : المكتبات والمعلومات

عدد الصفحات : ٣٠٠ صفحة

القسم التابع له المقرر : المكتبات والمعلومات

د . أمين شعبان البقلي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ  
الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صدق الله العظيم

# الباب الأول

الإطار النظري للدراسة

## الفهرس

المقدمة..... 11

### الفصل الأول

#### الأسس النظرية العامة لعلم إدارة الأزمات

- المبحث الأول: مفهوم الأزمة وتعريفها وخصائصها..... 19  
المبحث الثاني: أسباب نشوء الأزمات وأنواعها..... 28  
المبحث الثالث: إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات..... 37  
المبحث الرابع: مناهج تشخيص الأزمة..... 41

### الفصل الثاني

#### احتياجات التعامل مع الأزمات

- المبحث الأول: مبادئ التعامل مع الأزمات..... 50  
المبحث الثاني: السمات المشتركة للأزمات..... 55  
المبحث الثالث: تطور الأزمات وأسلوب مواجهتها..... 59  
المبحث الرابع: أبعاد الأزمة ومراحلها..... 64

### الفصل الثالث

#### التعامل مع الأزمات

- المبحث الأول: خطوات التعامل مع الأزمة..... 72  
المبحث الثاني: المنهج المتكامل في التعامل مع الأزمات..... 80  
المبحث الثالث: المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات..... 89  
المبحث الرابع: الأساليب والأدوات الكمية للتعامل مع الأزمات..... 96

## الفصل الرابع إدارة الأزمة الأمنية

106	المبحث الأول: المبادئ والمراحل
115	المبحث الثاني: التنظيم والتخطيط
124	المبحث الثالث: الفلسفة والمواجهة
127	المبحث الرابع: السمات والخصائص

## المقدمة

لله الحمد على ما أنعم، وله الشكر على ما أسدى، والصلاة والسلام على نبيه العربي الكريم، وعلى جميع رسله وأنبيائه الطاهرين. وبعد

تفتقر المكتبات العربية إلى مؤلفات تبحث في أحد أهم مواضيع الإدارة الحديثة ألا وهو "إدارة الأزمة"، ولا شك أن نجاح المؤسسات والمجتمعات يعتمد بصفة أساسية على قدرتها على مواكبة التطورات العلمية والعملية، التي تفرض عليها تحدياً خطيراً بإثبات قدرتها على ملاحقة العصر، والقيام بالواجبات الملقاة على عاتقها في عالم متغير سريع الإيقاع، تحمل أيامه دائماً كل جديد وحديث في كافة مجالات الحياة، وثورة دائمة ومتجددة في العلم والمعرفة، تعبّر عن نفسها بالمستحدثات في الاتصال والانتقال والصناعة والانتاج والخدمات.

فالإنسان المعاصر يعيش حياة صعبة ومتشابكة ومعقدة وذلك نظراً للتشابك والتعقيد الذي يشهده عالم اليوم في مختلف المجالات، هذا التشابك يجعل من الطبيعي نشوء أزمات تطرأ على الحياة اليومية سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسات أو المجتمع المحلي أو المجتمع الدولي. وتعتبر هذه الأزمات تحدياً للإنسان الذي يكون بالأساس محور الأزمة فهو بالضرورة يكون سبباً في نشوء الأزمة وتصاعدها والتعامل معها ومعالجتها. فهذه الأزمات تتفاوت في طبيعتها وتشعبها وخطورتها ومدى تأثيرها على حياة الإنسان.

كما أن الأزمات تنشأ عادة وتتطور على نحو دوري، وعندما يعاني الإنسان من أزمة ما، فإنه لا تتاح له أبداً إمكانية التعامل مع أزمة واحدة فقط في المرة الواحدة؛ فالأزمات لا تأتي فرادى. وحيث إن الأزمات لا تخضع لنظام ترتيب فإن دورة الأزمة تجعل من الصعب معرفة النقطة التي تنتهي عندها أزمة ما ومتى تبدأ أزمة أخرى. إن مواجهة الأزمات وطرق التعامل معها وإدارتها بحكمة في أسرع وقت لم يعد

يعتمد فحسب على الاستعدادات المنصوص عليها في اللوائح والقوانين المتعلقة بالطوارئ مثلاً، ولكنها استراتيجيات إدارية دقيقة واضحة، وتتضمن كيفية التنبؤ المبكر بالأزمات لحماية كيان المنشأة والعاملين فيها، بنفس الأهمية التي تحدد بها كيفية إدارة هذه الأزمات حال وقوعها، للخروج منها بأقل قدر من الخسائر المادية والمعنوية.

وتوجد هناك ثلاث فئات من العوامل يمكن أن تعوق قدرة المؤسسة عن اكتشاف اشارات الانذار التي تنبئ بوقوع الأزمة وهي:

- حجب المعلومات المهمة عن الأفراد الذين يحتاجون إليها، ونتيجة لذلك لا يتم التعرف على نقاط الضعف كما لا تبلغ إشارات الإنذار إليهم.
- وجود صورة خاطئة أو معتقدات غير صحيحة في ذهن أفراد المنشأة بشأن مناعتها ضد الأزمات أو قدرتها على كشف إشارات الإنذار.
- تفتقر بعض المؤسسات الى المقدرة على الاستجابة بطريقة مناسبة لخطر معين..

فالتنبؤ الدقيق بالمشكلات يتطلب الواقعية في كيفية تناولها، والاهتمام بالتخطيط لتقييم تأثير الأزمة المحتملة والمعرفة المسبقة لما يمكن أن تؤدي إليه سلباً أو إيجاباً والمحاولة الجادة لمواجهة المشكلة بالتفكير فيها بعمق.

والمتابع لأحوال هذا الزمان يخلص إلى نتيجة مفادها أن الأزمة أصبحت ظاهرة ملازمة مألوفة لجميع ظروف المجتمعات والشعوب، وعلى مختلف المستويات، حتى أصبحت صفة غالبية بدلاً من أن تكون مجرد حالة استثنائية. فالأزمات هي التي تكشف معادن القادة ومقدرتهم الإستثنائية في إدارة المؤسسات المختلفة، ففي المؤسسة التقليدية يتركز عمل المدير بشكل أساسي على تسيير الأمور الإدارية والأعمال اليومية للمؤسسة. فبالتالي يكون عمل المدير مقصوراً على تنفيذ التعليمات. أما المدير القائد فينظر إليه على أنه القائد والمثل الأعلى. ويعنى بوضع الرؤية الإستشرافية (Vision) كقائد لمؤسسته ووضع الأهداف والتخطيط لبلوغها والعمل بروح الفريق الواحد لذا يجب على القائد أن يتقن المهارات الإدارية المختلفة.

ومن خلال تشريفي بالعمل في جهاز الأمن العام مضافاً إليها عملية الدراسة والتأليف والبحث العلمي لجمع وتأليف محتويات هذا الكتاب المتواضع تبقى إدارة الأزمات العلم المبهر الذي يصعب التعامل معه وتخطيطه والتنبؤ به؛ لأن هذا العلم الجديد في التسمية، القديم في النشأة، يحير جميع من تعامل معه من قادة ومدراء وحتى الأشخاص العاديين في أعمالهم اليومية. وقد تناولتُ موضوع إدارة الأزمات من خلال اثني عشر فصلاً حاولت فيها تقديم صورة دقيقة شاملة عن الأزمات من حيث مفهومها وأنواعها ومناهج تشخيصها، ومعرفة العوامل والأسباب التي تؤدي إلى نشوب هذه الأزمات وخصائصها وسماتها.

كما وضحت الطرق العلمية لإدابة الأزمة، والأساليب الناجعة لمواجهتها، ودور ومواصفات فرق الأزمة، كما عرضت دور الإعلام في الأزمات وتطرقنت إلى مبادئ ومجالات واستراتيجيات مفاوضات الرهائن، وما يتصل بها أمور مهمة في عملية التفاوض التي تعد مهارة بحد ذاتها.

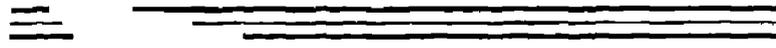
ولأن الحدث أو فعل الأزمة بما يحمله من خطر أو تهديد يمس الإنسان - هذا المخلوق الذي يفكر ويشعر ويتكيف ويتفاعل مع البيئة المحيطة متأثراً أو مؤثراً في مكوناتها المختلفة - كان لا بد من التعرض للجوانب النفسية والاجتماعية التي تصاحب وتعقب الأزمات والكوارث. ولأن إدارة الأزمات تحتاج إلى تأييد المجتمع، أفردت بالكتاب فصلاً خاصاً بإدارة مجتمع الأزمة، تبعه فصل عن إدارة الأزمة الدولية وختمت الكتاب ببعض الأزمات والكوارث التي مرت بالعالم بكافة دوله في العصر الحديث وعبر التاريخ، وذلك إثراءً لموضوع الأزمات من حيث إبراز العلاقة بين النظرية والتطبيق مما يفيد الدارسين والمتدربين.

وأخيراً أتوجه إلى الله سبحانه وتعالى بالحمد والشكر والامتنان على أن مكنتني من إنجاز هذا العمل المتواضع، آملاً أن يكون علماً نافعاً. قال تعالى ﴿ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾ صدق الله العظيم .

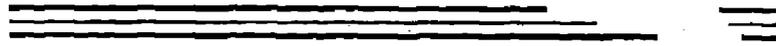


## الفصل الأول

# الأسس النظرية العامة لعلم إدارة الأزمات



- المبحث الأول: مفهوم الأزمة وتعريفها وخصائصها.
- المبحث الثاني: أسباب نشوء الأزمات وأنواعها.
- المبحث الثالث: إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات.
- المبحث الرابع: مناهج تشخيص الأزمة.





## الفصل الأول

### الأسس النظرية العامة لعلم إدارة الأزمات

موضوع الأزمات، موضوع قديم وجديد في آن واحد، فبدايته هي بداية الخليقة قال تعالى: ﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ﴾<sup>(1)</sup>، أي في تعب وشدة يكابد مصائب الدنيا وشدائد الآخرة. فمنذ فجر التاريخ والإنسان يعيش في سلسلة لا متناهية من الأزمات والكوارث، ومع التطور وكثرة المستحدثات التكنولوجية مازال الإنسان مأزوماً ومازلنا نعيش في عالم من الأزمات. فلقد تعاظم مفهوم الأزمة اليوم في حدود القرية الالكترونية التي نعيشها، بحيث لم يعد هناك أي كيان إداري بمنأى عن تأثيرات الأحداث داخل هذا العالم، فأي أزمة تحدث فيه تشكل بتأثيراتها المختلفة عوامل ضغط وتأثير على كافة الكيانات الإدارية الأخرى، مع اختلاف في درجة الشدة والقوة من دولة إلى أخرى.

وعلى الرغم من أهمية علم إدارة الأزمات والكوارث إلا أن الباحثين لم ينتبهوا إلى أهميته إلا في العصر الحديث نتيجة تعدد الأزمات وارتفاع الأصوات المنادية باتخاذ الإجراءات السريعة الفورية لمواجهة الآثار المدمرة للأحداث المفاجئة. ومما أضعف الاهتمام بهذا العلم لكونه يتعلق بظاهرة افتراضية لا يدرون متى وأين ستحدث؟ وعدم القدرة على التنبؤ بحجمها وأبعادها التدميرية. يؤكد ذلك كلاري B.B.Clary بقوله: "لقد بات من المقبول سياسياً المجازفة بتبني الافتراض التفاضلي بأن الكارثة سوف لن تحدث في المستقبل المنظور.. تقادياً لوضع اعتمادات مالية للإعداد والتحضير لتلافي أخطارها. لهذا ظلت البرامج المتصلة بدرء الكوارث ذات أسبقية متدنية عند السياسيين خصوصاً أعضاء الأجهزة التشريعية الذين يميلون إلى تخصيص الإمكانيات المتاحة لحل المشكلات المجتمعية الآتية الأكثر إلحاحاً"<sup>(2)</sup>، ولعل هذه المجازفة باعتماد الافتراض التفاضلي بأن الكارثة بعيدة عن الحدوث في المستقبل القريب

يفسر قلة التشريعات المتعلقة بالكوارث في الظروف العادية، وتكاثرها في الفترة التي تعقب الكارثة مباشرة، حيث تصبح الأخطار الناتجة عنها قضايا اجتماعية ملحة تتصدر أولويات السياسة العامة.

أما في العصر الحديث فلم يصبح غريباً ولا باعثاً على الدهشة أن تصطبغ توجهات الأمم في حركتها فلسفة جديدة صار لها شيوعها بحيث تتحسب المجهول قدر تحسبها للمعلوم، وتتحسب الطارئ والعرض قدر تحسبها للمستقر والثابت. "إن معظم المجتمعات إن لم يكن جميعها قاطبة ودون استثناء يؤسس خططه وسياساته على المتغيرات والمؤشرات المستقرة والقليل منها فقط هو ما يسمح في خططه وسياساته بقدر من التعامل مع المتغيرات العارضة شبه المجهولة. وقد ثبت بما لا يدع مجالاً للشك أن المجتمعات التي تفسح في تعاملها مكاناً للمجهول وهي مجتمعات قليلة في عددها هي التي تكتسب السيادة والتفوق على معظم المجتمعات التي ليس في سياستها مكان إلا للمعلوم والواضح".<sup>(3)</sup>

فعلم إدارة الأزمات، وهو علم إدارة توازنات القوى، ورصد حركتها واتجاهاتها، وهو علم مؤسس على مجموعة من الأسس والمبادئ والمفاهيم مما جعله علماً مختلفاً في أساليبه وتطبيقاته عن العلوم الإدارية الأخرى. ويهدف إلى التحكم في الأحداث المفاجئة والتعامل معها ومواجهة آثارها. كما أنه علم يقوم على الدراسة والبحث والتجارب المستعارة واستخدام المعلومات كأساس للقرار الصائب.

وسنعرض في إطار هذا الفصل عدة مفاهيم أساسية تتحدد فيما يلي:

المبحث الأول: مفهوم الأزمة وتعريفها وخصائصها.

المبحث الثاني: أسباب نشوء الأزمات وأنواعها.

المبحث الثالث: إدارة الأزمة و الإدارة بالأزمات.

المبحث الرابع: مناهج تشخيص الأزمة.

## المبحث الأول

### مفهوم الأزمة وتعريفها وخصائصها

على الرغم من تعدد المؤلفات حول الحوادث التاريخية للأزمات المختلفة التي صادفت البشرية خلال القرون الماضية إلا أن الإسهام النظري العلمي من أجل تأسيس نظرية متكاملة لعلم إدارة الأزمات ما زال محدوداً حتى اليوم، فتفسير الأزمات ويبحث جوانبها أمر شاق صعب، وتكمن الصعوبة في شمولية طبيعتها واتساع نطاق استعمالها لتشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية في كافة مجالات التعامل وعلى تعدد مستوياته.. حتى يكاد يكون من المتعذر، إن لم يكن من المستحيل، إيجاد مصطلح يضارع مصطلح "الأزمة" في ثراء إمكاناته واتساع مجالات استخدامه بدءاً من الحديث مثلاً عن "أزمة الثقة" التي قد تنشأ بين اثنين وتهدد استمرار صداقتهما، وانتهاءً بأزمة العلاقات القطبية التي قد تطرأ على العلاقات بين القوى العظمى وتهدد مصير العالم بكافة دوله.<sup>(4)</sup>

فالأزمة الحديثة في عالمنا المعاصر غامضة وإن وضحت في أسبابها وجوانبها ومناخها المحيط، فلا يزال مكونها الرئيس الغموض الذي يكتنف هذه الجوانب، ولا تزال محاولات كشف أسرار هذا الغموض مستمرة، ومن ثم فإنه قد يكون من المفيد تحديد المفهوم والمقصود بالأزمة.

#### أولاً: مفهوم الأزمة

تعتبر الأزمة عن موقف وحالة وعملية وقضية يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة)، تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، وتختلط الأمور وتتعمق ويفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية عند اصطدامه بها للوهلة الأولى وعند محاولته السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية.

فالأزمة هي لحظة حرجية وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مُشكلةً بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، فأى قرار يتخذ في ظل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، وقلة البيانات والمعلومات واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منهما بشكل متلاحق، ليزيد من درجة المجهول عن تطورات الأزمة في ظل مجهول متصاعد عن احتمالات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة، وفي الأمة ذاتها.<sup>(5)</sup>

ولقد برعت اللغة الصينية في نحت مصطلح الأزمة إذ ينطقونه (Wet-ji) وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على "الخطر" أما الأخرى فهي تدل على "الفرصة" التي يمكن استثمارها. وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة. ولا شك أن هذا التوجه الإيجابي يهيئ لإدارة الأزمة التفاعل الحي والمبدع مع التحدي الكبير الذي تواجهه بالقدر الذي يحكمها من تحويل الخطر إلى فرصة يمكن استثمارها وتحويل إحباطات المحنة إلى مناخ يحفز فعاليات الجهود الإبداعية.<sup>(6)</sup>

والواقع أن مصطلح "إدارة الأزمات" قد نشأ في الأصل في أحشاء إدارة الدولة بشكل رئيس وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة والطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحروب الشاملة... إلخ. لكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية الحادة. ثم سرعان ما عاد اصطلاح "إدارة الأزمات" مرة أخرى ليزدهر في أحضان إدارة الدولة. وكان ذلك حين استخدم للتلويح بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز ما يسمى بقوة المهام الخاصة (Taskforce)، أو غرفة العمليات (Operation Center) لإدارة المشاكل الحادة وهو بذلك كان بمثابة "إدارة أزمومية" أي أحد فروع الإدارة كالإدارة بالأهداف وغيرها.<sup>(7)</sup>

## ثانياً: تعريف الأزمة

الواقع أن هناك تعريفات عديدة لكلمة "الأزمة" لغوياً وكذلك اصطلاحاً مما جعلها تستخدم في كافة المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية والأمنية وغيرها كما يشيع استخدامها بين كافة الفئات، وفيما يلي نستعرض بعضاً منها:

### 1. الأزمة لغوياً:

- قاموس مختار الصحاح: عرفت الأزمة على أنها الشدة والقحط و"أزم" عن الشيء أمسك عنه، وفي الحديث أن عمر رضي الله عنه سأل الحارث بن كلدة الدواء فقال: "الأزم" يعني الحمية وكان طبيب العرب و"المأزم" المضيق، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع الحرب أيضاً مأزم، ومنه سمي الموضع الذي بين المشعرويين عرفة مأزمين.<sup>(8)</sup>
- قاموس المصباح المنير: وردت الأزمة أيضاً بمعنى الشدة والقحط ويقال: أزم علينا الدهر، أي اشتدَّ وقلَّ خيرُه، كذلك يقال: أزمّت عليهم السنة اشتد قحطها وتأزم أي أصابته أزمة.
- القواميس العربية المتخصصة في السياسة أو الاجتماع أو الاقتصاد: فتعرف الأزمة بأنها: "نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال" ويمكن القول إنها "وضع أو فترة حرجة وخطرة وهي حالة علمية تطورية يحدث فيها انقسام توازن يعلن الانتقال الحتمي تقريباً إلى حالة أخرى".<sup>(9)</sup>
- قاموس أكسفورد: هي نقطة تحول في المرض، أو في تطور الحياة، أو في تطور التاريخ... إلخ، وتفسر نقطة التحول بأنها قد تتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل ووجوب اتخاذ قرار محدد.<sup>(10)</sup>
- قاموس بنت روبرت: يطلق لفظ الأزمة من الناحية الطبية على الحالة المرضية التي تتميز بالتغير المفاجئ والحاسم إما إلى الأحسن أو إلى الأسوأ.<sup>(11)</sup>
- قاموس هيريتج (Heritage): فيعرفها بأنها:

1. حالة خطيرة وحاسمة أو نقطة تحول.

2. أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية أو العالمية والتي يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم.
3. تغيير فجائي في مرض مزمن إما للتحسن أو للتدهور.<sup>(12)</sup>

## 2. الأزمة اصطلاحاً:

بالرغم من تعدد تعريفات الأزمة من قبل العديد من الكتاب والباحثين وذلك بتعدد خلفياتهم ومشاربهم والزواوية التي ينظرون منها إلى كلمة الأزمة، إلا أن هناك تشابهاً كبيراً بين هذه التعريفات حول مدلول الأزمة وما يعنيه هذا المصطلح. ونورد فيما يلي بعضاً من هذه التعاريف:

- " الأزمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان".<sup>(13)</sup>
- الأزمة بمعناها العام والمجرد هي " تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها، إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ، الحياة أو الموت، الحرب أو السلم، لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها، فهي كل حالة أو أمر مهما كان موضوعه ومجاله لا يستطيع صاحبه أو أطرافه وضع حد لاشتداده وتطوره إلى الأسوأ".<sup>(14)</sup>
- الأزمة هي عبارة عن "خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها هذا النظام".<sup>(15)</sup>
- الأزمة هي "حدث مفاجئ يهدد المصلحة القومية، وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات، ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة".<sup>(16)</sup>
- كما تعرف على أنها "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة".<sup>(17)</sup>

- الأزمة الدولية هي: موقف ينشأ من احتدام لصراع شامل طويل وممتد بين دولتين أو أكثر وقد يتغللها لجوء الأطراف إلى استخدام القوة العسكرية كما ينتهي هذا الموقف إلى إفراز نتائج مهمة تؤثر في النظام الدولي الفرعي القائم. (18)

ويلاحظ من استعراض هذه التعريفات أن هناك عناصر مشتركة بينها تشكل ملامح الأزمات وهي:

- أ - وجود خلل وتوتر في العلاقات.
- ب - الحاجة إلى اتخاذ قرار.
- ج - عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.
- د - نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.

#### تعريف المشكلة والفرق بينها وبين الأزمة:

يرى الدكتور عبد الوهاب محمد كامل في كتابه (إدارة الأزمات المدرسية) أن المشكلة تعرف بأنها عائقاً أو مانعاً يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وبعبارة أخرى فإن المشكلة عبارة عن تعارض في النتائج أو نقص في الأدلة، وتؤدي المشكلة إلى حالة انعدام التوازن مما يؤدي إلى إعاقة عملية التفكير، فالعلاقة بين المشكلة والتفكير علاقة ذات اتجاه أحادي تبدأ بالمشكلة وتنتهي بالتفكير، والعلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها. (19)

وعليه يمكن القول: بأن المشكلة أخف حدة من الأزمة، ويمكن حلها بأيسر الطرق وأسهلها، ولا تتطلب جهوداً كبيرة من أجل حلها، وقد يؤدي حلها إلى تجنب وقوع الأزمة، فهي كالشرارة إن تم إطفائها تم إطفاء النار، وإن تم إهمالها اشتعلت النار وحلت الكارثة، وحل المشكلة يجب أن يكون نهائياً ونافذ المفعول ومستمراً حتى لا تتحول تلك المشكلة إلى أزمة.

## تعريف الكارثة والفرق بينها وبين الأزمة:

يخلط البعض بين الكارثة والأزمة، فرغم اتفقاها في كون كل منهما موقفاً مفاجئاً إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على مصالح الدولة، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية، والكارثة ليست في حد ذاتها أزمة وإنما قد تنجم الأزمة من حدوث كارثة طبيعية كالبراكين والزلازل والأعاصير وذلك حينما يكشف حدوث الكارثة عن وجود بعض الأزمات التي كانت قائمة بالفعل في المجتمع قبل وقوع الكارثة إلا أنها كانت في حالة سكون ساعد عليها انتشار ظواهر الفساد الإداري.

وعليه فإن بعض الكوارث تبرز لنا الأزمات، إذ تكون بعض الأزمات في الظل إما بسبب تجاهل أو تهاون أو عدم المصداقية في المتابعة والإشراف تحت ما يسمى بسياسة (غض الطرف)، ولعل ما حدث في إحدى مدارس البنات في إحدى الدول العربية قبل سنوات من حريق أدى إلى وفاة وإصابة المئات من الطالبات يعتبر كارثة، والأزمة التي ظهرت من وراء هذه الكارثة هي أزمة المباني المستأجرة وأزمة توافر وسائل الأمن والسلامة في تلك المباني.<sup>(20)</sup>

## ثالثاً: خصائص الأزمة

هناك عدة خصائص للأزمة - بشكل عام - يمكن أن تتواجد في أي أزمة تظهر على الملأ، وأهم هذه الخصائص ما يلي:

1. التعقيد والتشابك والتداخل: في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها وهناك ضبابية في الأطراف والمسببات لا تجلي إلا بعد مرور الوقت لكن عند وقوع الأزمة تكون الأمور في غاية التعقيد والتشابك ويصعب تمييزها.<sup>(21)</sup>
2. المفاجأة: في حدوثها واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد، حتى ولو كانت متوقعة فمن الممكن:

- المفاجأة في المكان: وتعني مفاجأة من حيث لا يحتسب، فعلى المستوى السياسي قد يكون اتخاذ القرار بقطع العلاقات مع دولة ما يحقق مصالح معينة في مكان آخر وحدوث أشياء غير متوقعة.
  - لم يتم توقع حدوث الأمر إطلاقاً من حيث المبدأ، وهذا دليل على سوء التخطيط أو عدمه.
  - لم يتم توقع حجم آثاره: أي حدوث أزمة متوقعة لكن آثار هذه الأزمة أكبر بكثير مما تمّ التنبؤ به، والاستعداد له ليس بمستوى هذا الحدث الذي أفرز آثاراً كبيرة.
  - لم يتم توقع توقيتها " المفاجأة في الزمان": وهو عامل الوقت الذي لم يتوقع وبحيث يشكل التوقيت ضغطاً كبيراً عليه أو جرى في وقت مخالف لتوقعه على نحو يؤثر على إجراءات العمل.
  - لم يتم تجهيز الاستعدادات لمواجهة: إما للأسباب السابقة أو لأسباب تتعلق بعدم الجاهزية لضعف التخطيط والتنبؤ المسبق.
3. وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري، وامتداد القرار فيه لإملاء إرادتها سواء في شكل ضغوط نفسية، أو مادية، أو اجتماعية، أو إنسانية.<sup>(22)</sup>
  4. أن مصدر الخطر أو الأزمة يشكل تهديداً أساسياً لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أدائه الوظيفي، ولأهدافه، ولأمنه واستقراره، ويمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابهة.<sup>(23)</sup>
  5. أن مواجهتها تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة واستخدام وسائل غير عادية، بل والاستعانة بقوى خارجية أحياناً من أجل المساعدة في حل الأزمة.<sup>(24)</sup>
  6. أنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانيات العقل السريع والمؤثر لمجابهتها بسبب قلة الخبرة.<sup>(25)</sup>

7. أن تصاعدها المفاجئ يؤدي بمتخذ القرار إلى الحيرة البالغة والعجز، في مجابهة الأحداث المتسارعة؛ نظراً لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عالٍ، وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها أو عدم دقتها. (26)
8. أن مجابهة الأزمة تعد واجباً مصيرياً على كل كيانات الدولة لكونها تمثل تهديداً لحياة الإنسان وممتلكاته ومقومات بيئته. (27)
9. كثيراً ما يؤدي نجاح قوى الأزمة في اجتياح دفاعات الكيان الإداري، إلى ظهور قوى مؤيدة لها وروافد جديدة مدعمة لها، لم تكن تظهر من قبل، متمثلة في أصحاب المشكلات التي عولجت في الماضي معالجة جزئية، أو أصحاب المصالح المعطلة، والحقوق المؤجلة، ويؤدي ظهورهم ودعمهم لقوى الأزمة إلى تعقد الموقف الأزموي واشتداده.
10. ضيق الوقت أو سوء إدارة الوقت: إن الحاجة إلى قرارات سريعة لمواجهة الحدث المفاجئ يتطلب حسن الإدارة لعامل الوقت.
11. التهديد المصاحب للأزمة: قد يكون الخطر الناتج عن الأزمة أو الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد أو نظام معين سواء بالإشارة أو القول أو الفعل من أجل الدفع إلى الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب. (28)

#### أنواع التهديدات: (29)

1. تهديد سياسي: هو عبارة عن أفعال أو ردود أفعال تجاه الدول الأخرى، وهذا قد يأخذ صور صراع في شكل تهديد بالأقوال أو التصريحات التي يلوح بها المسؤولين.
2. تهديد عسكري: وهو ما يمثل بالتهديد باستخدام القوة أو التلويح باستخدامها، وقد يمثل أيضاً بزيادة حجم التسلح.

3. تهديد اقتصادي؛ ويتمثل في فرض عقوبات أو قيود على استيراد السلع المهمة أو فرض قيود على تصدير سلع معينة تؤثر على الدخل القومي.
  4. تهديد ثقافي؛ ويتمثل في غزو البلاد فكرياً عن طريق الإرساليات أو البعثات والمعاهد والمدارس الأجنبية.
  5. تهديد اجتماعي؛ يتمثل في ازدياد الفجوة بين طبقات المجتمع الواحد وزيادة الفوارق بين الطبقات في المجتمع نتيجة سوء توزيع الدخل القومي أو الاحتياجات الأساسية، وزيادة التناقضات العرقية أو الدينية أو الأيديولوجية.
  6. الكوارث الطبيعية "تهديد بيئي": وتتمثل في الزلازل والبراكين والسيول والأعاصير والفيضانات وهذه التهديدات المختلفة تهدد النظام وتتطلب اتخاذ القرار العاجل طبقاً لنوعها وظروفها في سلطة اتخاذ القرار.
- من يقوم بالتهديد: (30)

1. الأفراد: يستخدم الأفراد التهديد بالتصريحات أو باستخدام السلاح.
2. الجماعات: تستخدم الجماعات التهديد بالتصريحات أو الأعمال العدائية بالسلاح أو بتوزيع المنشورات أو التظاهر طبقاً للهدف المختار.
3. الدول: قد تقوم الدولة بتهديد دولة أخرى كوسيلة للرد باستخدام أدوات سياسية أو عسكرية أو اقتصادية أو أيديولوجية طبقاً للهدف المختار.

#### أسلوب التهديد:

قد يكون التهديد باستخدام القوة أو التصريحات أو بأداء عمل معين ضد الطرف الآخر، وقد يكون هذا العمل سلبياً أو إيجابياً ويهدف في النهاية إلى تحقيق الغرض.

## المبحث الثاني

### أسباب نشوء الأزمات وأنواعها

#### أولاً: أسباب الأزمات

تتنوع الأسباب المنشأة للأزمات بتنوع الأزمات نفسها؛ فهناك مسببات داخلية وأخرى خارجية، ذاتية وموضوعية، شخصية وعامة، تخطيطية وتنفيذية.. إلخ<sup>(31)</sup>، ومن أبرز هذه الأسباب:

#### 1. سوء الفهم:

يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات وفي مثل هذه الأزمات يكون الحل سهلاً بمجرد إيضاح الحقيقة، وعلى متخذ القرار أن يتأكد أولاً من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة.

وسوء الفهم يشير إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:<sup>(32)</sup>

- قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة.
- المعلومات سريعة ومتلاحقة ومتغيرة لا يمكن الإلمام بها.
- عدم القدرة على جمع المعلومات.
- تداخل وتشويش في المعلومات وتضاريفها.
- عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة.
- الخداع البصري في استقبال المعلومات.
- ضعف الحواس كالسمع والبصر عند استقبال المعلومات.
- سوء الحالة الصحية لمستقبل المعلومات.

ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة، وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج وروية.

## 2. سوء الإدراك:

يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسة، والذي عن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتصرف تجاهه شكلاً ومضموناً، ويتم المعالجة في إطارها الجزئي وفي محيطها الكلي.

فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم، أو نجم عن تداخل في الرؤية، والتشويش، سواء المتعمد أو الطبيعي، فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري، بل يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري (المنظمة، الدولة، المشروع) وبين القرارات التي يتخذها هذا القائد الإداري، ومن هنا إذا تراكمت نتائج التصرفات السابقة بشكل معين، في حين كان متخذ القرار يدرك أنها تأخذ شكلاً آخر، فإنه يوجد ضغط مولد لانفجار الأزمة.

## 3. سوء التقدير والتقديم:

وهو أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة المجالات العسكرية، حيث يكون أحد أطراف المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر، وسوء التقدير الأزموي ينشأ فعلاً من خلال ما يلي:

- المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة في النفس: وهي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.
- المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة، والشك في قيمة هذه المعلومات.
- عدم تحليل المعلومات الواردة عن الأزمة.
- التأثر بشعارات وهمية كـ (نحن الأقوى، نحن الأفضل...).

ومن ثم تكون النتيجة الاستهانة بالطرف الآخر، في الوقت الذي يستفعل فيه ويشدد خطره، وفي إطار غياب المعرفة الكاملة عنه، أو ما يستأمره الطرف الأول من رفض وتغييب أي معلومة إيجابية عن الطرف الثاني، يحدث التخاذل والاسترخاء الأمني، وتتسع ثغرات الأمن الذاتي، والتي يستغلها الطرف الثاني.<sup>(33)</sup>

#### 4. الإدارة العشوائية:

وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب وباعث للأزمات، ولكن أيضاً وبدرجة أشد خطورة كمدمر للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدراته، ومن أمثلته سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات، وعدم وجود التنسيق، وإشاعة الصراع الداخلي بين الأفراد والكيان الإداري، وبالتالي إحداث علاقة انفصام بين مصالح الإدارة وبين مصالح العاملين في الكيان الإداري.

وبالإضافة إلى عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية. ولعل هذا يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث، التي تفتقد إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها وتطبيق أنماط من الإدارة العشوائية التي تقود إلى الأزمات والكوارث.<sup>(34)</sup>

#### 5. الرغبة في الابتزاز:

تقوم جماعات الضغط، وجماعات المصالح باستخدام هذا الأسلوب لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفاعلة إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف، وإخضاعه لسلسلة متوالية ومتصاعدة ومتلاحقة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.

ولعل الأزمات السياسية التي نشاهدها في عالمنا المعاصر، تشكل جانباً مهماً من بواعث الرغبة في الابتزاز، أو التي نجمت عنها فعلاً، سواء على المستوى المحلي الإقليمي، أو على المستوى الدولي.<sup>(35)</sup>

## 6. اليأس:

هو أزمة نفسية سلوكية تشكل خطراً على الإدارة والدولة، فهو كسب للأزمة مما يؤدي إلى الإحباط وعدم الرغبة في اتخاذ القرار والتطوير والتنمية والتحسين، ومثال ذلك: إحباط الأزمات العمالية (ظروف العمل الصعب و انخفاض الأجور).<sup>(36)</sup>

## 7. الإشاعات:

وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل إن كثيراً من الأزمات ما يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً، ولمموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد، وإحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة، وإعلانها في توقيت خاص، وفي إطار مناخ وبيئة محيطة تم إعدادها لاستغلالها في تقجير الأزمة.

ومن الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الإشاعات ما يلي:<sup>(37)</sup>

- انعدام الحقائق لدى الناس ووجود تخبط لدى المسؤولين.
- وجود أطماع لدى الغير والذين يروجون للإشاعات.
- إهمال الأزمة.
- سوء الإدارة وعدم مواجهة الأزمة.
- وجود توتر جماهيري.

## 8. استعراض القوة:

وهذا المسبب النشط يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما أنه يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة، وترغب في قياس رد فعلها، أو اختبارها واختبار مدى تأثيرها على الكيانات الأصغر، وعلى مدى رد فعل الكيان الأكبر حجماً، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث، ودون حساب للنتائج أو للعواقب،

وتتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، وتتفاقم مع تتابعات الأحداث وتراكم النتائج.<sup>(38)</sup>

### 9. الأخطاء البشرية:

وهي أحد الأسباب لنشوء الأزمات سواء في الماضي، أو في الحاضر أو في المستقبل فحدث انفجار مكوك الفضاء "تشالنجر" وما نتج عنه من أزمة عنيفة في "الثقة" في بعض الهيئات المشرفة على برامجها، وما أحدثته الأزمة من صدمة في كيان المجتمع الأمريكي، كان باعثه الأساسي خطأً بشرياً يعود إلى سيادة مناخ عمل غير مناسب، ومن الأخطاء البشرية كارثة مصنع المبيدات في بوهبال الهندية عام 1984.

### 10. الأزمات المخططة:

ويطلق عليها أيضاً الاختراقات الأزموية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا تتبع يتبين لها عمليات التشغيل، ومراحل الإنتاج والتوزيع، واحتياجات وظروف كل مرحلة من هذه المراحل ومن ثم يمكن إحداث أزمة مخططة.

### 11. 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.

### 12. 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 توازيها ، فإن الأزمة لا تحدث ، فقط عندما تتعارض المصالح وتتصادم وتتفجر الأزمة.

## ثانياً: أنواع الأزمات

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف، إلا أنه يمكن تصنيفها وفقاً لعدة أسس أهمها الأسس الآتية:

### 1. من حيث التكرار:

- أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث، مثل: (أزمات المياه في الصيف، الأزمات الاقتصادية، الثقة في الحكومات).
- أزمات فجائية عشوائية وغير متكررة<sup>(39)</sup>، مثل: (الأمطار، الأعاصير، الفيضانات).

### 2. من حيث العمق:

- أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير، لا تشكل خطورة وتحدث طفرة بشكل فجائي وتنتهي بسرعة مثل: (الإشاعات)، فهي أزمة بلا جذور، تحدث وتختفي دون آثار.
- أزمة عميقة متغلغلة جوهرية هيكلية التأثير، وهي خطيرة ذات طبيعة شديدة القسوة تعتمد على مدى تغلغلها في الكيان الذي تحدث به، وقد تعصف بالكيان الإداري إن لم يتم علاجها بالشكل الصحيح أو عند تركها دون علاج.

### 3. من حيث المظهر:<sup>(40)</sup>

- الأزمة الزاحفة: وهي أزمة تنمو ببطء، ولكنه محسوس، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها، مثل: (أزمة الديون الخارجية).

- الأزمة العنيفة الفجائية: وهي أزمة تحدث فجأة، بشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجير المدوي، وخير مثال على ذلك: (أزمات الرهائن، أزمة مفاعل تشيرنوبل، أزمة مكوك الفضاء تشالنجر).
- الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة: وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها والمحيطون بها منذ نشأتها، بل وتستمر هذه العلانية بشكل كبير، مثل: (الأزمات التمييزية). والأزمة الصريحة هي أكثر أنواع الأزمات انتشاراً، ومسلكها الطبيعي هو الإعلان عنها، وتستقطب إليها مجموعات متنوعة من المهتمين، ومن ثم تُطرح التصورات المختلفة لعلاجها.
- الأزمة الضمنية أو المستترة: وهي أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة، في كل شيء: أي أسبابها، وعناصرها، وأطرافها والعوامل التي ساعدت على تفاقمها، وإن كانت في الحقيقة محسوسة النتائج ولملموسة بشكل كبير. وأهم مثال على هذا النوع من الأزمات: (أزمة الثقة في الجهاز المصرفي، وما يترتب عليها من انصراف المودعين والعملاء).

#### 4. من حيث المدة:

- أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.
- أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة تصل أحياناً إلى سنوات.

#### 5. من حيث الآثار:

- أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مادية.
- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.

6. من حيث المستهدف بالاعتداء:

- اعتداء على شخصيات.
- اعتداء على ممتلكات.

7. من حيث الهدف:

- إرهاب الطرف الآخر، كتفجير الطائرات دون تحديد مطالب.
- الابتزاز، كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

8. من حيث مسرح الأزمة:

- أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب مختطف طائرة الهبوط في مطار ما للتزويد بالوقود (أزمة ترانزيت).
- أزمة حدد فيها مسبقاً مسرح الحادث الذي وقعت فيه.

9. من حيث المصدر:

- أزمة مصدره ، كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما لاعتبارات معينة لها أهميتها في بلد آخر.
  - أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواء كانت هذه الجذور سياسية أو غيرها.
- (41)

10. من حيث القصد:

- أزمات عمدية تحببها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.
- أزمات غير عمدية، وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير ، مثل بعض الكوارث الصناعية.
- أزمات قضاء وقدر لا حيلة للإنسان فيها أمثال الكوارث الطبيعية كالزلازل والأعاصير، وأمواج البحر العاتية.

11. من حيث مستوى المعالجة:

- أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة أو منشأة بعينها داخل الدولة وتتطلب معالجة محلية.
- أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة وتتطلب تنسيقاً إقليمياً لمواجهتها.
- أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية لمعالجتها.

12. من حيث طبيعة الحدوث:

- درجت معظم الدراسات على تقسيم الأزمات حسب طبيعة الحدوث إلى قسمين رئيسيين هما:

أ. أزمة بفعل الإنسان:

وهي تلك الأزمات الناشئة عن فعل إنساني مثل:

- التهديد بالغزو العسكري.
- عمليات الإرهاب كخطف الطائرات والسفن واحتجاز الرهائن والتفجيرات.
- الاضطرابات العامة والفتن المختلفة.
- حوادث تلوث البيئة مثل تسرب الإشعاع أو المواد الكيميائية أو الصناعية إلى الهواء والأرض والماء.
- الإهمال الذي ينتج عنه انهيار السدود أو انقطاع الكهرباء والماء في المدن الكبرى.
- الحرائق الكبيرة.
- حوادث الطائرات والقاطرات وغرق السفن الضخمة .. إلخ.

ب. أزمة طبيعية:

وهي الأزمة التي لا دخل للنشاط الإنساني بحدوثها مثل:

- الزلازل والبراكين والأعاصير.
- الفيضانات وما شابه ذلك.
- الجفاف ونضوب الموارد المائية .. إلخ. (42)

## المبحث الثالث

### إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات

لعلنا نجد في بعض الأحيان خلطاً مقصوداً أو غير مقصود بين مفهوم إدارة الأزمات، وبين أساليب الإدارة بالأزمات، مما يؤدي إلى تدمير الكيان الإداري الذي يشرف عليه، وذلك بتسخير القرارات الإدارية للإبقاء على مناخ صنع الأزمات مناخ القلق والغضب والتوتر والخوف والهلع والرعب وعدم القدرة على الرؤية والتخطيط والعشوائية الارتجالية، بل والمساهمة بفاعلية في ازدياد الضغط المولد للأزمة، واستخدام الأزمات المفتعلة كستار من الدخان لإخفاء الفشل الإداري، أو لاستمرار عمليات النهب المنظم لمقدرات الكيانات الإدارية التي يشرفون عليها.

وهو ما يجعلنا نعرض الفرق بين الإدارة العلمية للأزمات، وبين أساليب الإدارة بالأزمات، التي قد تستخدم العلم، ولكنها بعيدة كل البعد عن أخلاقياته ومبادئه.

#### الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات:

الفرق قائم وكبير بين كل منهما:

#### 1. إدارة الأزمة:

- تقليدياً يمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة".
- أما حديثاً فإن إدارة الأزمة يتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه. فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني: "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة، وربحياتها أو بقاءها في السوق."<sup>(43)</sup>

ويرى البعض أن إدارة الأزمة لها مفهوم أو معنى مزدوج (Dual meaning):<sup>(44)</sup>  
 الأول: يعني أن إدارة الأزمة هي: إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، مثل عمليات الإخلاء أثناء الحرائق، وإغلاق المحلات، أو سحب المنتجات من السوق.  
 الثاني: فيشير إلى أن إدارة الأزمة تعني: القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد الأزمة. وهذا المفهوم يحمل في طياته ضرورة وجود برنامج أو نظام أو خطة تم تصميمها لهذا الغرض.

كما تعرف إدارة الأزمة بأنها "عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقلين مسبقاً والمدربين تدريباً خاصاً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى".<sup>(45)</sup>

## 2. 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 تغطي الأزمة الجديدة المفتعلة على المشكلة القائمة.

ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين، وهو فن مستحدث يهدف إلى السيطرة على الآخرين، وإخضاعهم وابتزازهم، فضلاً عن تحريك الثوابت الراسخة فيما يتصل بالقواعد المستقرة من خلال خلخلة الوضع الراهن، والأسس المتعارف عليها فمن خلال صناعة الأزمة تجنى المكاسب وتتحقق الأهداف.<sup>(46)</sup>

وهي عملية تحتاج أيضاً إلى إحكام السيطرة حتى لا تفلت الأوضاع وتقلب، وإن كانت كثيراً ما تحدث نتيجة سوء التقدير والإصرار على الخطأ والتمادي فيه، والأزمة

المصنوعة المخلقة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، وحتى تؤتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي:

- الإعداد المبكر.
- تهيئة المسرح الأزموي.
- توزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة.
- اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها.
- إيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير.

ومن ثم للتعامل مع الأزمات المفتعلة أو المصنوعة يتعين أن نحصل على إجابات سريعة وواقية عن الأسئلة التالية:

1. كيف ظهرت الأزمة وتطورت أحداثها؟ وما هو موقع بؤرة الأزمة الذي بدأت منه؟ وما هي بواورها ومؤشراتها التي صاحبت هذا النشوء؟ وما هي العلامات المبكرة التي ظهرت وكذلك الجو والمناخ المساعد الذي أحاط بها؟
2. من هم الأطراف صانعو الأزمة سواء كانوا معلومين أو يعملون في الخفاء؟ ومن الذي قدم المساعدة لهم سواء عن عمد أو عن عدم معرفة؟ ومن هم الضالعون في مخطط صناعة الأزمة؟ وما هو موقعهم الإداري وسلطاتهم التي يمكن استخدامها لعرقلة أي علاج للأزمة؟ أو لزيادة وتصعيد تيار صناعة الأزمة؟

3. لماذا تم صنع الأزمة في الوقت الراهن؟ وما هي الحكمة أو الهدف الحقيقي من وراء افتعال هذه الأزمة؟ وما الذي يرغب صانع الأزمة في إخفائه من وراء افتعال هذه الأزمة؟ وما الذي يرغب في الحصول عليه من مكاسب ومغانم نتيجة لذلك؟

4. ما هو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه قوى صنع الأزمة؟ وتحديد ما هو الهدف الظاهر، وما هو الهدف أو الأهداف الخفية؟ وما هي النوايا المبيتة من قيامهم

بصنع هذه الأزمة؟ وتحديد ماهية الأزمات الأخرى المتتالية التي سيلجأون إليها

إذا ما فشل مخططهم في الوصول إلى ذلك؟

5. ما هو المدى الذي لا يتمين أن تتجاوزه قوى الضغط الأزموي؟ وما هي المحاذير

الموضوعة لكل منها؟ والحدود المتفق عليها بينها؟

وبمعنى آخر عدم السماح لأي ما من شأنه أن يجعل قوى صنع الأزمة تفقد

السيطرة على تيار الأزمة، ويحول هذا التيار إلى تيار جامع كاسح ماحق يبتلع كل

شيء، ويهدد كل شيء ومن ثم تحديد من القوى العاقلة في هذا الجنون العارم؟)))

إن هذا كله يؤكد أن مجتمع الأزمة يعيش على أطراف أصابعه، يلتقط أنفاسه

المتلاحقة بصعوبة، يعيش على فوهة بركان، وفوق نصل السكين.. في قمة الإثارة،

وتحت ضغوط هائلة وتوتر متصاعد.

وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى

الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة، أو إلى سلوك معين بشأنها.

## المبحث الرابع مناهج تشخيص الأزمة

يعد التشخيص السليم للأزمات هو مفتاح التعامل معها، ودون هذا التشخيص السليم يكون التعامل مع الأزمات ارتجالاً، وأساس التشخيص السليم هو المعرفة والممارسة والخبرة والإدراك، وفوق كل هذا وفرة المعلومات والبيانات أمام متخذ القرار أو من تولى مهمة تشخيص الأزمة.

ويستخدم في تشخيص الأزمات عدة مناهج أساسية نذكر منها: (47)

### أولاً: المنهج التاريخي

وينطلق هذا المنهج من فكرة أن الأزمة ليست وليدة الساعة وإنما إفراز مجموعة عوامل تفاعلت ونشأت في الماضي. لذلك فإن التعامل مع أي أزمة لا بد وأن يأخذ في الاعتبار الجانب التاريخي لتطورها.

### ثانياً: منهج النظم

وينطلق هذا المنهج من فكرة 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 على: مدخلات (Input) - عمليات (Process) - مخرجات (Output) تغذية مرتدة (Feed back).

### ثالثاً: المنهج الوصفي

يقوم هذا المنهج على فكرة تشخيص الأزمة وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها، وما هي عليه الآن، من حيث: مظهرها، وملامحها، ونتائجها. ويقوم هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها مع وصف لماهيتها والأطراف الفاعلة فيها ومستقبل تطورها.

### رابعاً: المنهج البيئي

1. ووفقاً 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 واستفعالها.

### خامساً: منهج دراسة الحالة

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 تماثلاً كاملاً. فاختلاف الزمان والمكان وموضع الأزمة كاف بأن يجعل من كل أزمة حالة فريدة.

### سادساً: المنهج المقارن

وتقوم فكرة هذا المنهج على دراسة الأزمات التي حدثت في السابق وتقارنها موضوعياً بالأزمات الناشئة حاضراً، ومن خلال المقارنة يتبين أوجه الاتفاق والاختلاف ومن ثم يتم تجربة استخدام العلاج الناجح في السابق واستحداث علاج لما اختلف في الحاضر.

### سابعاً: المنهج التكاملي

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

## مراجع الفصل الأول

- (1) سورة البلد الآية (4).
- (2) حسن أبشر الطيب، إدارة الكوارث، مجلة الإدارة العامة، معهد الادارة العامة الرياض - العدد 65، 1990.
- (3) شرف الدين حسين، وعلوي أمجد علي ومحبي الدين حسين، إدارة الأزمات الأمنية بين النظرية والتطبيق تقرير حول المؤتمر الرابع، إدارة الأزمات الأمنية، مايو 1993، مجلة الأمن والقانون، كلية شرطة دبي، العدد (1)، يناير 1994م.
- (4) عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة 1993.
- (5) د. محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة 2003.
- (6) عبدالله سعد الأحمدى، المنظمة الموقفية في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية بالرياض 1993.
- (7) أحمد عامر، مقدمة في إدارة الأزمات 1989، الناشر (دون).
- (8) محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت - لبنان، 1967.
- (9) فهد سعود اليحيا، الإعداد النفسي قبل حدوث أزمة متوقعة وأثنائها والعلاج النفسي للمتضررين من الأزمات، محاضره في دورة إدارة الأزمة، معهد التدريب، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 1996.
- (10) جمال الدين حواش، رسالة دكتوراه، أكاديمية ناصر العسكرية العليا، القاهرة، 1994.

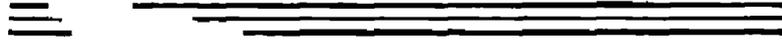
- (11) N. Augustine, Managing the crisis you tried to prevent, Harvard business Review November – December, 1995.
- (12) The American Heritage Dictionary. Houghton Mifflin Company. Boston . U.S.A 1985.
- (13) ماهر جمال الدين علي. التخطيط الأمني لإدارة عمليات مواجهة الكوارث. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الشرطي الثاني لتطوير العلوم الأمنية. القيادة العامة لشرطة دبي. إبريل 1994.
- (14) عبد الرحمن الضحيان. إدارة الأزمات والمفاوضات في المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية. دار الأثر. المدينة المنورة. 1421هـ.
- (15) محمد رشاد الحملاوي ومنى صلاح الدين شريف. إدارة الأزمات في الصناعة المصرية. المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث. جامعة عين شمس. القاهرة 1997.
- (16) Lioyd W. Singer and Jan Reber, " A Crisis Management System" Security Management, N. Y. US, September 1987.
- (17) فهد أحمد الشعلان. إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات. الوطنية للتوزيع. الرياض. 2003.
- (18) مصطفى علوي. مجلة الفكر الاستراتيجي العربي. العدد 19. معهد الإنماء العربي. بيروت. 1987.
- (19) كامل عبد الوهاب. إدارة الأزمات المدرسية المدخل السيكلوجي المعلوماتي. مكتبة النهضة المصرية. القاهرة. 2004.
- (20) د. محمود جاد الله. إدارة الأزمات. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. 2010.
- (21) Fink, S. (1994), Crisis Management: Planning For The Inevitable, 2<sup>nd</sup>. Ed, New York: Amacom.
- (22) د. ماهر أمين المخامرة. المهارات الإدارية في إدارة الأزمات. عمان. 2010.

- (23) Darbek, T. (1990), Emergency Management: Strategies For maintaining Organizational Integrity, New York, Springer.
- (24) Daft, Richard L., Management (N.Y: The Dryden Press,2000).
- (25) نجوى عبدالله الطيبلاوي. ثقافة المنظمة والمواجهة الفعالة للأزمة. المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث. جامعة عين شمس. القاهرة (1997).
- (26) الطاهر فلوس الرفاعي. الأساليب العلمية في إدارة الأزمات الأمنية. بحث مقدم إلى المؤتمر التاسع عشر لقادة الشرطة والأمن العرب. الأمانة العامة لمجلس وزراء الداخلية العرب تونس (1995).
- (27) عثمان عثمان. مواجهة الأزمات. مصر العربية للنشر والتوزيع. القاهرة (1995).
- (28) منيف نايف بدران. التصور المستقبلي لإدارة الأزمات على المستوى الوطني للمملكة العربية السعودية. بحث إجازة كلية الدفاع الوطني. أكاديمية ناصر العسكرية العليا. القاهرة. 2000.
- (29) د. ماهر أمين المخامرة. المهارات الإدارية في إدارة الأزمات. عمان. 2010.
- (30) ماجد شذود. إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات. جامعة دمشق. 1996.
- (31) محسن أحمد الخضيرى. إدارة الأزمات. مكتبة مدبولي. القاهرة. الطبعة الثانية (دت).
- (32) د. أحمد ماهر. إدارة الأزمات. الدار الجامعية. الاسكندرية. (2006).
- (33) ماجد سلام الهدمي. جاسم محمد. "مبادئ إدارة الأزمات، الاستراتيجية والحلول. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان. 2008.
- (34) عبدالله السنفي، منصور العريقي. الإدارة. مركز الأمين للنشر والتوزيع. صنعاء. 2006.
- (35) د. أحمد ماهر. إدارة الأزمات. الدار الجامعية. الاسكندرية. (2006).

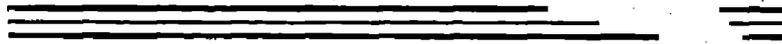
- (36) فوزي محمد طليل. نحو نهضة أمة، كيف نفكر استراتيجياً؟. الهرم: مركز الإعلام العربي. مصر. 1997.
- (37) نفس المرجع السابق.
- (38) جريجوري كيشل، باتيشي كيشل. كيف تبدأ مشروعاً وتديره وتحافظ عليه. مكتبة جرير. الطبعة الثالثة. الرياض. 2007.
- (39) زهير نعيم الصباغ. دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات. المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث. جامعة عين شمس. القاهرة، 25-26 أكتوبر 1997.
- (40) محمد عبدالغني هلال. مهارات إدارة الأزمات. مركز تطوير الأداء والتنمية. القاهرة. الطبعة الثانية (د. ت).
- (41) شرف الدين حسين، وعلوي أمجد علي ومحبي الدين حسين. إدارة الأزمات الأمنية بين النظرية والتطبيق تقرير حول المؤتمر الرابع. إدارة الأزمات الأمنية. مايو 1993. مجلة الأمن والقانون كلية شرطة دبي. العدد (1). يناير 1994.
- (42) أحمد جلال عز الدين. إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض 1990.
- (43) عبد السلام أبو قحف. الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية. 2002.
- (44) Gottschalk, Stories On managing image under siego, Detroit: Gale res. Inc. (1988).
- (45) Liloyd W. Singer and Jan Reber, "A Crisis Management System" Security Management, N. Y. US, Septemper 1987.
- (46) يوسف شابسوغ. استراتيجية إدارة الأزمات الأمنية، مركز بحوث الشارقة. 2005.
- (47) د. محسن أحمد الخضيرى. إدارة الأزمات. مجموعة النيل العربية. القاهرة 2003.

## الفصل الثاني

### احتياجات التعامل مع الأزمات



- المبحث الأول: مبادئ التعامل مع الأزمات.
- المبحث الثاني: السمات المشتركة للأزمات.
- المبحث الثالث: تطور الأزمات وأسلوب مواجهتها.
- المبحث الرابع: أبعاد الأزمة ومراحلها.





## الفصل الثاني

### احتياجات التعامل مع الأزمات

إن عملية مواجهة الأزمات تحتاج إلى إدارة علمية واعية، وإلى إدارة صلبة لديها القدرة على الاستجابة وعلى التحدي، ولديها في ذات الوقت قدرة على التصدي السريع والحاسم لقوى صنع الأزمة مثلما ينبغي أن يكون لديها إرادة قوية في عدم الخضوع للقوى والتأثيرات التي تفرزها الأزمة ومواجهة الخطر الناجم عنها.<sup>(1)</sup>

وعلى الرغم من أن علم إدارة الأزمات أصبح من العلوم الإدارية الراسخة، إلا أن التطور الذي يتم فيه لا يزال يتم على قدم وساق، وهو تطور يفرض دائماً البحث عن الجديد ليس فقط لملاقاة التغيير والمستجد في الأزمات، ولكن لمقابلة احتياجات الطوارئ ومتطلبات الوقاية من الأزمات.

وحيث يرتبط التعامل مع الأزمات بتحديد الاختيارات والمسارات التي يتعين على متخذ القرار أن يسلكها ويتعامل بها مع الأزمة، والتي وفقاً لها تتحد طرق التعامل مع الحدث الأزموي لذا لا بد أن يعي جيداً مجموعة من المبادئ حتى ينجح في تحقيق هدف التغلب على الأزمة التي يواجهها. حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مبادئ التعامل مع الأزمات.

المبحث الثاني: السمات المشتركة للأزمات.

المبحث الثالث: تطور الأزمات وأسلوب مواجهتها.

المبحث الرابع: أبعاد الأزمة ومراحلها.

## المبحث الأول

### مبادئ التعامل مع الأزمات

التعامل مع الأزمات فن ومهارة، مثلما يحتاج في ذات الوقت إلى وعي إدراكي شامل، ليس فقط بحاضر الأزمة وملاحمها وما يحدث فيها، ولكن أيضاً بما هو وراء الستار الذي لا تظهر ملامحه واضحة جليئة، ومن هنا فإن معرفة فنون المواجهة، ونظريات التعامل، ومجالات وأهداف إدارة الأزمات، وتحديد مدى خطورة الأزمة، وكيف ومتى سيتم القضاء عليها، مثل هذه الأمور جميعاً تحتاج إلى استلهاام وإلهام، وإلى احترام وتقدير وتطبيق واستخدام جيد لكيفية التعامل مع الأزمات.

وفيما يلي عرض لهذه المبادئ بشيء من الإيجاز التي تمثل الدستور الإداري الذي يتعين على كل متخذ قرار أن يعيها جيداً عند التعامل مع أي أزمة تواجهه، وأن لا يتناسى أو يتجاهل أيأ منها:

#### أولاً: توخي الهدف

هناك دائماً هدفان متعارضان في إدارة الأزمات، وكل منهما مضاد للآخر وهما:

■ الهدف الأول: هدف قوى صنع الأزمة الذين يسعون إلى تحقيقه.

■ الهدف الثاني: هدف مدير الأزمات الذي يعمل على تحقيقه.

وكلا الهدفين في واقع الأمر يحتاج إلى الآخر في تعارضه وتضاده وغموضه ومن

ثم يتعين دائماً على مدير الأزمة أن يتوخى الهدف. حيث كثيراً ما يكون الهدف غامضاً

أمام متخذ القرار، خاصة وأن ضغط الأزمة واشتدادها يجعلان بعض متخذي القرار

عاجزين عن التحرك في الاتجاه المطلوب.<sup>(2)</sup>

## ثانياً: الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة

يحتاج مدير الأزمات الناجح إلى الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة حتى يستطيع التعامل بنجاح مع الأزمات، خاصة وأن قوى صنع الأزمة كثيراً ما تمارس عمليات صنع الأزمة في إطار معرفتها أن هناك قيوداً حاكمة ومتحكمة في رد فعل مدير الأزمات، ومن ثم فإن تمتع مدير الأزمات بحرية الحركة يساعده على معالجة الأزمات بصورة سريعة وناجحة.<sup>(3)</sup>

## ثالثاً: المباغثة

تؤمن المباغثة ولفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة. ذلك أنه إذا ما تم تأمين المباغثة فإنها فوراً تحدث نوعاً من الذهول لدى القوة الصانعة للأزمة، تجعلها لا تستطيع التفكير أو التصرف بشكل عقلائي، وتحت تأثير صدمة المباغثة يمكن التعامل معها والقضاء عليها، أو شل حركتها وتعجزها إلى فترة مناسبة من الزمن.<sup>(4)</sup>

## رابعاً: الحشد

يقصد بالحشد جمع القوة المناط بها معالجة الأزمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة، والقضاء على الأزمة وأسبابها وعناصرها، والقوة تتضمن عناصر متعددة بعضها يرتبط بالمكان الذي حدثت فيه الأزمة، والذي سيتم مواجهتها فيه، وبعضها يرتبط بالزمان والمرحلة التي حدثت فيها الأزمة، وبعضها الآخر يرتبط بما يمكن لمدير الأزمات حشده وتعبئته مادياً ومعنوياً من أجل مقاومة الأزمة عليها. ومن هنا فإن القوة هي نتاج تفاعل ما بين المكان والزمان الذي حدثت فيه الأزمة من جهة، وبين ما يمكن إيجاده وحشده من الموارد والإمكانات والتقنيات والخبرات البشرية القادرة والراغبة في معالجة الأزمة من جهة أخرى.<sup>(5)</sup>

### خامساً: التعاون

يحتاج مدير الأزمات إلى تعاون الجميع معه وتكاتفهم وتلاحمهم لمعالجة الأزمة التي يواجهها، خاصة عندما يكون هناك حاجة ودور لكل منهم يؤديه سواء لوقف تصاعد الأزمة، أو لحرمان تيار الأزمة من تلقي مصادر دعم روافد معينة أو من قوى جديدة.

فالكيان الإداري وحده لا يكون قادراً على التعامل مع الأزمة التي تعترضه، والتي جاءت له فجأة، وأحدثت لديه حجم خسائر غير محدود، وفي الوقت ذاته هناك ضغط مكثف لعودة الكيان الإداري للانتظام في تأدية وظيفته بشكل مناسب، ومن هنا فإن على متخذ القرار أن يعمل بسرعة على دفع كافة قدراته وإمكانياته إلى ميدان الأزمة والوقوف بنفسه في ميدانها، وفي ذات الوقت عليه أن يطلب معاونة كل الأطراف التي تسانده للتغلب على الأزمة.<sup>(6)</sup>

### سادساً: الاقتصاد في استخدام القوة

الاقتصاد في استخدام القوة تحذير أكثر منه مبدأ، حيث إن استخدام كامل القوة ضد الأزمة أو صانعيها يتعين أن يخضع لحساب دقيق، فالإسراف في استخدام القوة يكون مدمراً ليس فقط لصانعيها، بل أيضاً للكيان الإداري ذاته سواء من حيث التكلفة التي أنفقت، أو أيضاً من حيث الأمان، ورد الفعل الانعكاسي، وكذا احتمالات عملية الارتداد المخادع.

فالخداع والغدر والخيانة أمور معتادة في الأزمات التي تحدث وتؤدي إلى تحول الأطراف وظهورها بمظهرها الحقيقي.<sup>(7)</sup>

### سابعاً: التفوق في السيطرة على الأحداث

يعد التلاحق السريع والتتابع المتوالي والمتنامي تصاعدياً لأحداث الأزمة من أكثر الأمور إزعاجاً وخطورة على الكيان الإداري، حيث كلما تصاعدت حدة الأزمة

وأحداثها، كلما كانت الأزمة قادرة على استقطاب رواقد جديدة لقوتها وأنصار جدد، ومؤيدين لها، ومهتمين بها، وهم جميعاً يشكلون جبهة معارضة لمتخذ القرار في الكيان الإداري، وفي الوقت ذاته أداة ضغط أزموي جديد قد يكون من الصعب التغلب عليه أو التعامل معه بنجاح.

ومن هنا فإن معالجة الأزمات تتطلب أن يكون هناك تفوق في السيطرة على الأحداث الأزموية فإدارة الأزمات تحتاج إلى تفوق دائم في السيطرة على الأحداث الأزموية وطريقها إلى ذلك ممارسة عمليات: الاحتواء، والامتصاص، والاستيعاب، والتحكم والسيطرة، والتوجيه للحوادث وقوى الفعل المختلفة.<sup>(8)</sup>

### ثامناً: الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات

يتعلق الأمن أساساً بمحاربة "الخوف". فبداية أي هزيمة هي "الخوف"، ومن ثم إذا نجحنا في "تأمين" أنفسنا من "الخوف" فقد رفضنا "الهزيمة"، بل وصنعنا إرادة "الانتصار". ومن هنا يستمد هذا المبدأ أهميته.

فالأمن له الأولوية المطلقة في عملية إدارة الأزمات، ووجود نظام لتأمين عدم اختراق الخصم لنا، وحجب أي معلومات عنه، بل وعزله داخلياً وخارجياً، وصنع حالة اغتراب لديه تكون بداية علاج ونهاية الأزمة. ومن ناحية أخرى فإن التأمين المادي للأرواح والممتلكات واحتياجات المنشآت يشكل ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، خاصة تلك التي يكون لها بعض الجوانب التدميرية، أو التي اتخذت مظاهر تخريبية، وهو ما يحتاج إلى قوة فاعلة شاملة ومتكاملة لتحقيق هذا التأمين.<sup>(9)</sup>

### تاسعاً: المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث

عندما تتدلع أزمة من الأزمات يصاحبها تيارات من الحوادث والأحداث المتصاعدة والمتتالية، ومن ثم يجد متخذ القرار ذاته غارقاً في بحر متلاطم الأمواج وعاصفة

شديدة، وهذه الأوضاع قد أفرزت قيماً وفكراً جديداً، وفي إطار اعتبارات البقاء، وحتمية التوافق مع المتغيرات وآليات التفاعل في موازين القوى داخل وخارج الكيانات الإدارية، وما تؤدي إليه من تحول الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة إلى ساحات وميدان صراع عنيف، كل هذا وغيره يستدعي من متخذ القرار المواجهة السريعة للأزمات، والتعرض السريع لإحداثياتها.

فالعُدو الأول الذي يجب مواجهته هو البطء والتخاذل والتجاهل للأزمة، أيأ كان محورها أو طبيعتها، فكل أزمة ما هي إلا جرثومة خبيثة، إذا لم يقض عليها في الوقت المناسب عانت في الجسد فساداً وتدميراً، إلى أن تقضي على الكيان الإداري الذي اجتاحتها. (10)

### عاشراً : استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً

يحتاج التعامل مع الأزمات إلى وعي إدراكي شامل ومتكامل بأساليب الالتفاف والمناورة والخداع والتمويه، وهي أساليب تفقد العدو والخصم والطرف الآخر توازنه، وتفقده قدرته على مواصلة عملية صنع الأزمات، بل عادة ما تجعله يتفكك وينهار بتأثير المفاجأة والصدمة. (11)

## المبحث الثاني السمات المشتركة للأزمات

تتسم الأزمات بشكل عام ببعض الملامح المشتركة التي تحدد مدى إمكانية قبولها كأزمة، أو هي مجرد حادث عادي لا يرقى إلى أدنى مرتبة من تصنيف الأزمات. وفي رأي (لويس كمفورت) L.Comfort فإن هناك ثلاث سمات للكوارث تلعب دوراً في إعاقة جهود المعالجة تخطيطاً وتنفيذاً وهي: عامل الشك أو عدم التأكد (Uncertainty) وعامل التفاعل (Interaction) وعامل التشابك والتعقيد (Complexity).<sup>(12)</sup> وفي الواقع إن الأزمات تتصف بعدة خصائص لعل من أبرزها<sup>(13)</sup>:

### أولاً: أنها حدث مفاجئ

قد يكون متوقعاً (إذا كانت الأزمة نتيجة محتملة لمشكلة معروفة، مثل مشكلات الجفاف التي قد تؤدي إلى مجاعة، أو مشكلة نضب الموارد التي قد تؤدي إلى أزمة اقتصادية أو إذا كانت الأزمة يمكن التنبؤ بها نتيجة الخبرات السابقة مثل توقع الكوارث أو الزلازل الطبيعية في أوقات معينة)، وقد تكون غير متوقعة مثل العمليات الإرهابية كخطف طائرة أو خطف شخصية مهمة، أو حدوث كارثة طبيعية دون مقدمات أو كوارث مماثلة في الماضي.

### ثانياً: أنها تهدد مصلحة قومية

أي أن تكون الأزمة على درجة عالية من الخطورة، بحيث يكون لنتائجها انعكاسات على مصالح الدولة العليا، وتغيير نتيجة لها الأوضاع الراهنة في المستقبل (تحول سياسة الدولة، تغير أنماط العلاقات السياسية والاجتماعية فيها، خسائر بشرية أو مادية لا يمكن تعويضها .. وغير ذلك).

### ثالثاً: أن مواجهتها تتم في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات

فالحادث المفاجئ لا يتيح وقتاً كافياً للرد عليه والاستجابة له كما هو الحال في الظروف العادية، ونظراً لأن الحادث يمثل تهديداً لمصالح قومية، فإن اتخاذ القرار حياله يجب أن يكون سريعاً للغاية، وفي نفس الوقت فإن الحادث المفاجئ لا يكون الاستعداد كافياً لمواجهته، ومن ثم فإن تلك المواجهة تتم في ظروف قلة الإمكانيات التي هي كافية فقط للتعامل مع الظروف العادية.

### رابعاً: أنها عملية إدارية خاصة

فهي ليست من الروتين المعتاد، وليست ممارسة عادية للاختصاصات الوظيفية والسلطات المخولة في الظروف العادية، وإنما هي مجموعة من الإجراءات الاستثنائية، والتي تتجاوز الاختصاص العادي أو الخط الوظيفي والتي توضع لها قواعد خاصة لممارستها.

### خامساً: من شأنها إنتاج استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات

والمقصود بالاستجابة الاستراتيجية هو رد الفعل المؤسس على سياسة عليا للدولة، والذي يكون من أهدافه مواجهة التهديد المائل والذي يشكل خطورة على المصالح القومية، فالعملية الإدارية الخاصة بالأزمات يجب أن تكون معدة مسبقاً لتغطي عدداً كبيراً من الاحتمالات في فترات زمنية ممتدة، ومن ثم فهي استجابات استراتيجية وليست تكتيكية أو خاصة باحتمال واحد في ظرف زمني محدد.

### سادساً: أنها تدار بواسطة مجموعة من الإداريين المختارين

وهذه المجموعة هي المجموعة إدارة الأزمة (Crisis management team) وهم من رجال الإدارة المدربين تدريباً خاصاً على مواجهة الأزمات، ويتم ذلك التدريب من خلال برامج تعليمية تتعلق بالأزمات وظروفها، وعناصرها، وأنواعها، وأبعادها، كما يستخدم

أيضاً برامج السيناريو (Scenarios) التي تحاكي الواقع ، ويجري التدريب عليها كما لو أنها كانت أزمات حقيقية.

### سابعاً: أن المجموعة تستخدم المهارة والإجراءات الخاصة

وتستخدم مجموعة إدارة الأزمة المهارة الشخصية المستمدة من التدريب والكفاءة الذاتية بالإضافة الى مجموعات الخطط والإجراءات المعدة مسبقاً لمواجهة مثل تلك الأزمات. وهذه الخطط لا تماثل بالطبع الإجراءات العادية والمعتادة.

### ثامناً: تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى

والهدف من ابتكار أسلوب إدارة الأزمة والتدريب عليه وتنفيذه هو تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن، إذ أن الأزمة لو تركت وشأنها لأحدثت خسائر ضخمة لا يمكن تحملها أو تعويضها، ولا شك أن الفوائد التي تنتج عن إستجابة المنظمة للأزمات في مقابل التصرفات المؤقتة في مواجهة الحدث، لا يمكن حصرها.

بالإضافة لهذه الخصائص هناك خصائص أخرى نذكر منها: (14)

1. أن مصدر الخطر أو الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متعاقبة ومتسارعة.
2. أنها تسبب في بداية حدوثها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانات الفعل لمواجهتها.
3. أن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في الحلول المطروحة لمواجهة الأحداث المتسارعة نظراً للضغط النفسي ولندرة المعلومات أو نقصها.
4. بما أن الأزمة تمثل تهديدات لحياة الإنسان وممتلكاته فإن مجابتهتها تمثل واجباً مصيرياً.
5. أن مواجهة الأزمة تستلزم خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم أو نشاطات تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجبرية المترتبة على التغيرات المفاجئة.

6. أن مواجهتها تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفاعلة التي تهيئ التنسيق والفهم الموحد بين جميع الأطراف المشتركة ذات العلاقة.

وبصفة عامة فإن العلماء الباحثين في مجال إدارة الأزمات يرون أن الأزمات عموماً تتسم بالآتي: (15)

- المفاجأة: مما يحدث أثراً من وقع الصدمة.
- التهديد: تعتبر الأزمة تهديداً مباشراً للقيم والحاجات.
- السرعة: تتولد عنها سلسلة من المواقف المتجددة والحادة.
- الغموض: إذ إن عوامل المفاجأة والتهديد والسرعة لا تسمح بإدراك كنه الأزمة والعوامل المتشابكة في المواقف المتلاحقة.

## المبحث الثالث

### تطور الأزمات وأسلوب مواجهتها

#### أولاً: تطور الأزمة

إن مراحل تطور الأزمة تختلف باختلاف طبيعة الأزمة أو الكارثة. وبصفة عامة فإن هناك أزمات وكوارث فجائية لا تمر بمراحل معلومة وبالتالي يصعب التنبؤ بحدوثها، إلا أن هناك أزمات أصبح من الممكن رصد مؤشراتنا منذ البداية ومتابعتها أولاً بأول.

والواقع إن معرفة مراحل تطور الأزمة يساعد كثيراً في معالجتها في الوقت المناسب، إذ إن لكل مرحلة سمات معينة يفترض أن تؤخذ في الاعتبار عند المواجهة، ومن الممكن تحديد مراحل تطور الأزمات بصفة عامة في الآتي: (16)

#### 1. مرحلة الميلاد:

وتبدأ الأزمة الوليدة في هذه المرحلة في الظهور لأول مرة على شكل "إحساس" مبهم بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر باقتراب وقوع خطر مجهول المعالم والاتجاه والحجم.

إن الأزمة لا تنشأ في الغالب من فراغ، وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم تتم معالجتها بالشكل الملائم، ومن هنا يأتي دور متخذ القرار في (تنفيس الأزمة) وإفقادها مرتكزات النمو ثم تجميدها أو القضاء عليها وهي وليدة دون أدنى خسائر مادية أو بشرية وقبل وصولها إلى مرحلة الصدام.

#### 2. مرحلة النمو والاتساع:

كنتيجة للمرحلة الأولى.. وعدم معالجتها في الوقت المناسب.. فإن الأزمة تنمو وتدخل في الاتساع، حيث يغذيها محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة.. وكذا محفزات استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها.

### 3. مرحلة النضج:

وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة، ويندر أن تصل الأزمة إلى هذه المرحلة إلا إذا قوبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار في مراحلها الأولى ومتى ما وصلت الأزمة إلى هذه المرحلة فإن الصدام أمر لا مفر منه.

### 4. مرحلة الانحسار والتقلص:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءاً مهماً من القوة.. وهناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.

### 5. مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويغيب الحديث عنها إلا عندما يذكرها التاريخ. ولا يغيب عن البال ضرورة الاستفادة من دروس الأزمة وتلافي ما قد يكون حدث من سلبيات مستقبلاً.

## ثانياً: أساليب المواجهة

أسلوب التعامل مع الأزمة يختلف باختلاف المواقف واختلاف السياسة والإمكانات. وكذلك ظروف الأزمة، لذا فهناك ثلاثة أساليب عامة للتعامل مع الأزمات وهي:

### 1. الأسلوب القهري:

ويقصد به استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه ويتضمن هذا الأسلوب عدم الرضوخ لمطالب الخصم مهما كان حجم التهديد، لذا فهو يعتمد على قدرة الأجهزة الأمنية على تحمل الخسائر وإيقاع العقاب الرادع على الخصم.

## 2. الأسلوب التساومي:

ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمة والأصل أن المفاوضات والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه. وتفشل المفاوضات إذا كان أقل ما يطلبه طرف معين هو أكثر من الحد الأدنى الذي لا يستطيع الطرف الآخر أن يتنازل عنه.

## 3. الأسلوب التنازلي:

ويعني الرضوخ إلى مطالب الخصم في سبيل إنهاء الأزمة وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك<sup>(17)</sup> والحقيقة أن هذه الأساليب الثلاثة قد تختلط في بعض الأزمات، فتبدأ الأجهزة الرسمية في التفاوض مع مدبري العملية لكسب الوقت، ثم تلجأ فجأة إلى حسم الموضوع عن طريق استخدام القوة. ومما يجدر الإشارة إليه أن التجارب السابقة قد أثبتت جدوى عدم التنازل لمطالب الإرهابيين ومدبري الأزمات، إذ إن الرضوخ لمطالبهم مدعاة لانتشار العمليات الإرهابية في العالم بشكل تصعب السيطرة عليه.

## ثالثاً: استراتيجيات المواجهة

ومن جانب آخر، فهناك عدد من الاستراتيجيات قد تتناسب وبعض الأزمات وهذا لا يعني تفضيل أحدهما على الأخرى وإنما إيجاد بدائل تتلاءم مع الطبيعة المتنوعة للأزمات.<sup>(18)</sup>

### 1. استراتيجية العنف (Violence Strategy):

يتم استخدام هذه الاستراتيجية في الأحوال التالية:

- المواجهة مع الأزمة المجهولة.
  - المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم.
  - الانتشار السريع للأزمة في عدة اتجاهات.
- والتكتيك المستخدم هو التدمير الداخلي والخارجي للأزمة.

## 2. استراتيجية وقف النمو (Growth Stopping Strategy):

وتقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع التدهور وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار، وتستخدم هذه الاستراتيجية في الأحوال التالية:

- مواجهة مع قوى ذات حجم ضخم ومتشعب.
- قضايا الرأي العام والجماهير.
- الإضرابات العمالية.

والتكتيك المستخدم هو التعامل بذكاء مع مدبري الأزمة والاستماع لهم وتقديم بعض التنازلات التكتيكية مع تهيئة الظروف للتفاوض المباشر.

## 3. استراتيجية التجزئة (Segmentation Strategy):

وتقوم هذه الاستراتيجية على محاولة التحليل الدقيق والشامل للأزمات ذات الكتلة الكبيرة وتحويلها إلى أجزاء أو أزمات صغيرة يسهل التعامل معها وتركز هذه الاستراتيجية على:

- ضرب الروابط المجمعمة للأزمات لتجزئتها.
- تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة.

والتكتيك المستخدم هو خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء المكونة لتحالف الأزمة، مع دعم القيادات المغمورة، وتقديم إغراءات.

## 4. استراتيجية إجهاض الفكر (Thought Abrwarding Strategy):

حيث إن الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة يمثل تأثيراً على شدة الأزمة، فإن هذه الاستراتيجية تقوم على إجهاض هذا الفكر والتأثير عليه لكي يفقد أهميته وبالتالي التأثير عليه.

والتكتيك المستخدم هو التشكيك في عناصر الأزمة والتحالف مع بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف مع ذلك الفكر.

5. استراتيجية تصعيد الأزمة (Crisis Forwarding Strategy):

وتهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم. وتصلح هذه الاستراتيجية عن تكتل قوى غير متجانسة من أجل صناعة الأزمة.

والتكتيك المستخدم هو التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتقديم تنازلات تكتيكية تكون مصدراً للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة منها.

6. استراتيجية تغيير المسار (Change of Route Strategy):

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة التي يصعب الوقوف أمامها. وتركز على محاولة ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاهات الأزمة.

## المبحث الرابع

### أبعاد الأزمة ومراحلها

#### أولاً: أبعاد الأزمة

- عند تحليل الأزمة ومحاولة معرفة أبعادها يمكن الاستعانة ببعض العناصر مثل: (19)
1. مصدر الأزمة وأسبابها: وهل هي مشكلات سابقة تطورت إلى حد الأزمة، أم هي تهديد خارجي، أم عوامل طبيعية، أم موقف طارئ داخلي ؟
  2. ثقل الأزمة: ويقاس بمدى تهديدها للمصالح الحيوية أو القيم الأساسية للدولة.
  3. تعقد الأزمة: ويقاس بمدى ما هو متاح من خيارات في مواجهتها.
  4. كثافة الأزمة: ويقاس بمعدل الأحداث في فترة زمنية محددة، فكلما تلاحقت الأحداث في فترة زمنية وجيزة كلما كانت الأزمة أكثر كثافة.
  5. المدى الزمني للأزمة: وهي الوقت الذي تستغرقه (قصيرة، متوسطة، ممتدة).
  6. نطاق الأزمة: وهو الإطار المكاني الذي تشملته الأزمة (أزمة داخلية بحتة، أزمة داخلية ممتدة للخارج، أزمة خارجية).

#### ثانياً: مراحل الأزمة

هناك ثلاث مراحل أساسية للتعامل مع الأزمة: (20)

##### 1- مرحلة ما قبل الأزمة:

وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج عنها الأزمة، لأن الأزمة عادة لا تنشأ من فراغ وإنما يسبقها عادة مشكلة لا تعالج علاجاً مناسباً، فالمجاعة مثلاً تسبقها مشكلة زراعية أو اقتصادية تؤدي إليها، والحرب يسبقها صراع فشلت الدولة في احتوائه، والعملية

الإرهابية يسبقها تهديد إرهابي، ولذلك فإن مرحلة ما قبل الأزمة تتطلب عددًا كبيرًا من الإجراءات والاستعدادات التي تساهم في مواجهة الأزمة، ومن بين تلك الاستعدادات إجراءات الحماية والتأمين والمعلومات ووضع الخطط، والخطط البديلة وتشكيل لجان إدارة الأزمة على كل المستويات.

## 2 - مرحلة التعامل مع الأزمة:

وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة، حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة، كما يستخدم مهاراته المكتسبة من التدريب والاستعداد لمواجهة الأزمة، فهي بالتالي مرحلة التطبيق العملي للتدابير المعدة مسبقاً للتعامل مع الأزمة.

## 3 - مرحلة ما بعد الأزمة:

وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناجمة عن حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار هو جزء مهم من عملية إدارة الأزمة، لأن الهدف الرئيس من أسلوب إدارة الأزمة هو تقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن، ويتم الجزء الرئيس من الجهود الموجهة لذلك في مرحلة التعامل مع الأزمة، إلا أنه لا بد أن تتخلف عن الأزمة بعض الآثار بصورة أو بأخرى، كما أن التعامل مع الأزمة تنتج عنه دروس مستفادة مما ينتج عنها من السلبيات أو الإيجابيات ومن ثم فإنه يتم في هذه المرحلة علاج آثار الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها.

ومن الملاحظ أن هذه المراحل الثلاث ليست بينها حدود فاصلة بشكل قاطع بل تتداخل هذه المراحل وتتشابك بدرجة كبيرة، فعلى سبيل المثال تستخدم الإجراءات المعدة قبل حدوث الأزمة، ويتم أثناء التعامل مع الأزمة الإعداد لتلافي الآثار الناجمة عنها والتمهيد لذلك، وهذا التمهيد ضروري وأساسي لنجاح المرحلة اللاحقة لحدوث الأزمة.

## مراجع الفصل الثاني

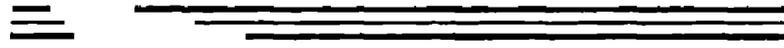
- (1) ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد. مبادئ إدارة الأزمات، الاستراتيجية والحلول. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان. 2008.
- (2) د. ماهر أمين المخامرة. المهارات الإدارية في إدارة الأزمات. عمان. 2010.
- (3) شرف الدين حسين، وعلوي أمجد علي ومحبي الدين حسين. إدارة الأزمات الأمنية بين النظرية والتطبيق تقرير حول المؤتمر الرابع. إدارة الأزمات الأمنية. مايو 1993. مجلة الأمن والقانون. كلية شرطة دبي. العدد (1). يناير 1994م.
- (4) Rogester, M and Larlin, J. (1997). Risk Issues and Crisis Management, London: Kogan Page.
- (5) فهد أحمد الشعلان. إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات. الوطنية للتوزيع. الرياض. 2003.
- (6) نفس المرجع السابق.
- (7) أحمد عامر. مقدمة في إدارة الأزمات 1989. الناشر (بدون).
- (8) د. محسن أحمد الخضيرى. إدارة الأزمات. مجموعة النيل العربية. القاهرة. 2003.
- (9) عبد السلام أبو قحف. الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. دار الجامعة الجديدة. الاسكندرية. 2002.
- (10) عز الدين الرازم. التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات. دار الخوجا للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 1995.
- (11) Pauchant, T. And Mitroff, I. (1996), Transforming the Crisis Prone Organization, Sanfranciso, Jossey Bass.

- (12) Louise K.Komfort, Designing Policy for Actionx. In Louinse K.Komfort "eds" Managing Disaster. Duke University Press Durham 1988 .
- (13) أحمد جلال عز الدين. ادارة الأزمة في الحدث الإرهابي. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض. 1990.
- (14) حسن أبشر الطيب. إدارة الكوارث. مجلة الإدارة العامة. معهد الادارة العامة. الرياض. العدد (65)، 1990.
- (15) محمد سمير فرح. سيكولوجية إدارة الأزمات: فريق إدارة الأزمة. المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمة والكوارث. جامعة عين شمس. القاهرة 25-26 أكتوبر 1997.
- (16) محمد شرف الزهراني. التفاوض كوسيلة لإنهاء الأزمة في الحدث الإرهابي. رسالة ماجستير. معهد الدراسات العليا. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض. 1414هـ.
- (17) أحمد جلال عز الدين. إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض. 1990.
- (18) محمد عبدالغني هلال. مهارات إدارة الأزمات. مركز تطوير الأداء والتنمية. القاهرة. الطبعة الثانية (د.ت).
- (19) أحمد جلال عز الدين. إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض. 1990.
- (20) د. محمود جاد الله. إدارة الأزمات. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. 2010.



# الفصل الثالث

## التعامل مع الأزمات



- المبحث الأول: خطوات التعامل مع الأزمة.
- المبحث الثاني: المنهج المتكامل في التعامل مع الأزمات.
- المبحث الثالث: المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات.
- المبحث الرابع: الأساليب والأدوات الكمية للتعامل مع الأزمات.





## الفصل الثالث

### التعامل مع الأزمات

أصبحت الأزمات واقع حياة، ومقوماً من مقومات الوجود، وأساساً ارتكازياً من متطلبات عصر العولة، ومع تنامي الخبرة وازدياد المعرفة بطرق إدارة الأزمات، إلا أنه لازال للاعتبارات والمهارات الشخصية لمدير الأزمة الجانب الكبير في قرار وبدائل التعامل معها، ومن ثم فلازال البعض يعطي للموهبة والمهارة الشخصية دوراً رئيساً وأساسياً في إدارة الأزمات.

فالتعامل مع الأزمات هو أحد الاختبارات الرئيسة التي تظهر مدى كفاءة الإدارة، فالمواقف الصعبة هي التي تحدد بشكل كبير مدى علم، ومعرفة، وخبرة المديرين، وتحدد قدرتهم على مواجهة الأحداث الصعبة، ومن ثم فإن الرؤية الصحيحة، والقدرة على التحليل السريع الصائب، والشجاعة والقدرة على اتخاذ القرار، وفوق كل هذا الشجاعة على الاعتراف بالأخطاء وعدم التنصل من المسؤولية، كل هذا وغيره لا يتم الحكم عليه إلا من خلال الأزمة.

ويهدف التعامل مع الأزمة إلى قهر الأزمة وإملاء الإدارة على صانعيها، وهو أمر يستلزم أولاً وأخيراً قوة إرادة وجلد وصبر في إدارة الأزمات.

وسنعرض في إطار هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: خطوات التعامل مع الأزمة.

المبحث الثاني: المنهج المتكامل في التعامل مع الأزمات.

المبحث الثالث: المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات.

المبحث الرابع: الأساليب والأدوات الكمية للتعامل مع الأزمات.

## المبحث الأول

### خطوات التعامل مع الأزمة

إن الهدف الأساسي من التعامل مع الأزمات هو العمل على زيادة فاعلية عملية مواجهة الأزمة، وتقليل الآثار السلبية لها على المجتمع، وبالتالي يجب أن ينظر إلى التعامل مع الأزمة على أنه عملية مستمرة لا تتوقف، وذلك لحدوث العديد من المتغيرات في الظروف التي وضعت فيها تلك الخطط، وإذا أردنا أن نطرح مفهوماً محدداً لمعنى التعامل مع الأزمة فيمكن القول بأنه عملية استقراء مستمرة للأحداث الممكنة، والتي يمكن أن تؤدي إلى وقوع تهديدات وكوارث في المستقبل، والآثار التي يمكن أن تترتب على ذلك، وتحديد كيفية التغلب على تلك المشكلات من خلال التدريب على مواجهتها وتوفير الموارد البشرية والتنظيمية اللازمة لذلك.<sup>(1)</sup>

وبالتالي فالتعامل العلمي مع الأزمات ومواجهتها وإدارتها إدارة علمية رشيدة يمر بسلسلة متكاملة ومجموعة مترابطة من الخطوات المنهجية المتتابعة وعلى النحو التالي:

#### أولاً: تقدير الموقف

في ظل الضغط والتوتر الشديد الذي يسيطر على مناخ الأزمة وخلال تصاعد المجاهيل متعددة الأنواع والجوانب، عن الأزمة وصانعيها وعن الأهداف الخفية التي تحرك كلاً منهم، يحتاج مدير الأزمة إلى تقدير سليم يحدد أبعاد وجوانب الموقف الأزموي، ويقصد بذلك: تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة وقوى مواجهتها، شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود أفعال وآراء ومواقف محيطة مؤثرة أو متأثرة بها.

ويشمل تقدير الموقف تحليلاً لمضمون العلاقات ومكونات القوة للطرفين ومصادر الوصول إلى النتائج الحالية، وأسباب نشوء الموقف الراهن، وروافد تطوره،

وعلاقات المصالح والصراع والتوافق والتكامل التي ارتبطت به أو بعدت عنه. ومن هنا يشمل تقدير الموقف الأزموي عدة أبعاد أساسية وضرورية هي:<sup>(2)</sup>

### 1. تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة

ويهدف هذا البعد إلى التعرف على هذه القوى لمعرفة حجمها وعددها بل ومن هي فعلاً القوى الخفية التي تنهض وراء إحداث وصنع الأزمة، وليس فقط القوى الظاهرة ولكن أيضاً المستترة منها، وعادة ما يتم الاستفادة من المعلومات والبيانات التي تم توفيرها عن هذه القوى والتي تم أيضاً تحديثها وإضافة ما تم الحصول عليه من ميدان الأزمة إليها.

### 2. تحديد وتوقع ورصد لعناصر القوة التي تركز عليها القوى الصانعة للأزمة:

وتشمل هذه العناصر ما تملكه القوى الصانعة للأزمة من ضغط أو قوى ضاغطة، وما تملكه من مصالح تؤثر على مواقف الآخرين، وعلى أحوالهم، سواء لدى الجانب المؤيد لهم، أو المعارض، وما ينشأ عنها من تصرفات يتم رصدها، سواء اتخذت شكل تعايش مع الأزمة أو مجابهة تصادمية معها، وفي الوقت ذاته فإن عمليات الرصد المبكر لكافة إحدائيات وتطورات الموقف الأزموي وتتبعه في اتجاهه التصاعدي وقياس معدلات هذا التصاعد وتحديد أي الجهات تكمن وراء زيادة الضغط الأزموي، ومن ثم تحديد شبكة المصالح التي تجمع هذه القوى.

### 3. تحديد من هي القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة:

حيث إن قوى صنع الأزمة لا تستطيع بمفردها أن تخلق الضغط الأزموي أو تفجر أزمة فاعلة، بل إنها دائماً تحتاج إلى قوى مؤيدة لها وروافد تدفع بتيار متدفق من الدعم والتأييد والمساندة، ومن هنا يتم تحديد التحالفات التي تساند قوى صنع الأزمة، وهل

هي تحالفات هشة أم قوية؟ والمصالح التي تربطها هل هي دائمة مستمرة أم هي وقتية مرحلية؟ ومن خلال هذا التحديد يتم معرفة مناطق الضعف التي من خلالها يتم اختراق جدار قوى صنع الأزمة، وتحديد التوقيتات المناسبة لإتمام هذا الاختراق.

#### 4. تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة:

إن النتائج كما هي دالة للأسباب فإنها أيضاً تدل عليها، وبمعنى آخر فإن النتيجة هي نتائج مجموعة أسباب تفاعلت وأحدثت أثرها وأفرزت هذه النتيجة ومن ثم فإنه يمكن من خلال دراسة النتائج الوصول إلى الأسباب، وعلى هذا فإن ما تضرره الأزمة من نتائج يمكن أن تدل على أسبابها، وهو أمر مهم لمعالجة أي أزمة. فتحديد الأسباب هو البداية الحقيقية لمعالجتها، والوصول إلى هذه الأسباب يقود أيضاً إلى كيف حدث التفاعل بينها وأدى إلى صنع الأزمة، وفي واقع الأمر فإن تقدير الموقف الأزموي هو البداية الحقيقية للبدء في التفكير في معالجة الأزمات، ومن هنا فإن تحديد ورصد وتتبع قوى الأزمة يحتاج إلى توافر وتوفير العديد من البيانات والمعلومات.

إن هذا كله وإن كان يحتل المرتبة الأولى عند تقدير موقف الأزمة وما يتضمنه من تحديد مواقف الأطراف، فإنه أيضاً يشكل بصورة أو بأخرى النظام العام لتحديد كافة القوى المرتبطة بالأزمة، وفي الوقت نفسه تحديد احتمالات مواقف هذه القوى، وما يمكن أن تتجه إليه حاضراً أو مستقبلاً. وبالوصول إلى هذه الأبعاد تتضح لمدير الأزمة السمات الرئيسة للموقف الأزموي، ومن هنا ينتقل إلى تحليل هذا الموقف.

#### ثانياً: تحليل الموقف الأزموي

بعد تقدير الموقف الأزموي وتحديده تحديداً دقيقاً، يقوم مدير الأزمة بمساعدة معاونيه بتحليل الموقف الأزموي وعناصره المختلفة ومكوناته، بهدف اكتشاف

المصالح الحقيقية الكافية وراء صنع الأزمة، والأهداف الحقيقية غير المعلنة التي سيعود لتحقيقها، ويتم التحليل بهدف الاستدلال وصولاً إلى يقين، عن طريق التمييز الواضح بين عناصر الموقف الأزموي، لتوضيح عناصر الأزمة ومما تتركب، وتقسيمها إلى أكبر عدد ممكن من الأجزاء ليتسنى لنا إدراكها بأقصى وضوح ممكن، ومن هنا يتم تحليل الموقف الأزموي المركب إلى أجزائه البسيطة، ثم إعادة تركيبه بشكل منتظم، بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف الأزموي وكيفية معالجته، ومن هنا يتم تحليل الموقف الأزموي إلى ما يتركب منه من عناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها على وجه سليم.

وفي هذه المرحلة يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقف الأزموي، ويعتمد هذا بالطبع على الاختيار الدقيق والصحيح لأدوات القياس والتحليل والتي أهمها: (3)

1. تحليل علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات والثوابت الخاصة بعوامل وعناصر الموقف الأزموي والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة، ومدى تأثير كل منها وتأثيرها أيضاً على صنع الأزمة وعلى تشكيل الموقف الأزموي ووصوله إلى ما وصل إليه من حجم وضغط وتأثير.
2. تحليل أسباب التوتر على أساس المعلومات التي تم الحصول عليها والوصول إلى العوامل التي دعمته، وأيضاً تحديد مستويات التوتر التي بلغت الأزمة، ومراحل الاستقرار والتعادل التي استطاعت قوى كبح الأزمة الوصول إليها أو تحقيقها وباستخدام عوامل معينة.
3. تحليل مواطن القوى لدى كل من الطرفين الصانع للأزمة، وكذا الطرف الكابح لها، ومواطن الضعف أيضاً لدى الطرفين، وبالشكل الذي يظهر كيفية الاستفادة من كل منهما.

4. تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة، وتكاليف وأعباء استمرارها ومدى

تأثير كل ذلك على الكيان الإداري الذي نشأت به الأزمة.

وبعد هذا كله يتم تحويل ما توصلنا إليه من تحليلات إلى عناصر كمية ورمزية تزود بها الحاسبات الإلكترونية، وفي إطار النماذج والبرامج المصممة يتم تشغيل هذه البيانات وتحديد إجماليات وأجزاء كل نموذج منها حتى يتم استخراج المؤشرات والنتائج والحلول الكلية والجزئية والبدائل المختلفة التي يتعين الاختيار من بينها، الأمر الذي يقلل من احتمالات الخطأ والتحيز غير الموضوعي عند القيام بعملية التخطيط لمواجهة الأزمة.

### ثالثاً: التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة

وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم هذا بأكمله، يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمة بوضعه الحالي مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه أولاً بأول، حيث يكون هناك مسرح وعلى هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة ومن جانب مقاومي الأزمة، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع ومناطق الغليان، باعتبارها جميعاً مناطق ساخنة.

ومن خلال هذه الرؤية العلمية الشاملة المحيطة بأبعاد المسرح الأزموي وزوايا

الرؤية المتعددة للأطراف المتعلقة بالأزمة يتم رسم خريطة التحرك وعلى النحو التالي:

1. تحديد الأماكن الأكثر أمناً والمحصنة تماماً لاتخاذها كمناطق ارتكاز وقواعد للانطلاق.

2. تحديد الأماكن الآمنة لتكون بمثابة سياج آمن للقواعد الخاصة بالانطلاق فضلاً عن حاجز امتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقف، فضلاً عن

- مناطق إنذار وتصفية وتحطيم وصد الأمواج الأزموية، أو مناطق تفريغ وتهدة للضغوط الأزموية وامتصاص جيد لها.
3. تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام، وأي رموز النظام أو رموز القيادة في الكيان الإداري يمكن التضحية به وإعداده لهذه التضحية وتوجيه السخط له والتخطيط والتمهيد لدخول رمز جديد له شعبية ترتاح إليه قوى صنع الأزمة، أو رمز قادر على تهدئة الأوضاع.
4. تحديد خطة امتصاص الضغوط الأزموية الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحلياً مع قوى صنع الأزمة.
5. توزيع الأدوار على قوى إدارة الأزمة.
6. التأكد من استيعاب كل فرد لدوره المرسوم له في إطار المهمة الموكولة إليه وطبقاً للخطة العامة الموضوعة.
7. حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل الأزموي، وتزويد فريق المهام باحتياجاته من الأدوات والمعدات التي يتطلبها ويحتاجها الموقف الأزموي.
8. تحديد ساعة الصفر أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة بشكل فعال وحاسم.

وأياً ما كانت العملية التخطيطية فإنه نتيجة للضغط الأزموي وما تتسم به العملية الأزموية من عدم توافر الوقت الكافي للتخطيط يلجأ متخذ القرار إلى مجموعة السيناريوهات الجاهزة التي أعدت من قبل لمواجهة المواقف الأزموية الصعبة واستخدامها أو إجراء تعديل طفيف عليها لتكون صالحة للاستخدام الفعلي.<sup>(4)</sup>

#### رابعاً: التدخل لمعالجة الأزمة

يتم التدخل لمعالجة الأزمة بعد أن تم الإعداد الجيد لكل شيء وإجراء الحسابات الدقيقة عن كل شيء، حيث من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة والدراية

بالسيناريوهات البديلة والسيناريو المعتمد والمجاز للتدخل في الأزمة وإستناد المهام وتوزيع الأدوار على فريق المهام الأزموية يكون متخذ القرار الإداري في إدارة الأزمات قد حدد كل شيء ووضع لكل عنصر احتمالاته وحسب اتجاهاته ثم اتخذ القرار.

وتتم المعالجة الأزموية على أنها مجموعة مهام أساسية ومهام ثانوية ومهام تكميلية تجميلية. وفي هذا النطاق فإن التدخل العلمي للتعامل مع الأزمات لا يذهب بعيداً عن الأهداف العلمية الموضوعية خاصة وأن الهدف الدائم الثابت والراجع هو المحافظة على سلامة الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة وحمائته من التصدع والانهييار، وبمعنى آخر، أن لا تكون المعالجة الأزموية سبباً في حدوث شرخ أو خلل عنيف يؤدي إلى انهيار الكيان الإداري أو تصدعه.

وعلى الرغم من أن هذه الأهداف تختلف من أزمة إلى أخرى وأنها تتحدد في ضوء الحالة التي يواجهها مدير الأزمات والظروف المحيطة بالأزمة ونجاح مدير الأزمة في تحقيق الأهداف المرحلية السابقة واتضاح أبعاد الموقف الأزموي واعتبار قدرة الكيان الإداري وقابليته على الاحتمال والامتصاص وتلاشي المخاطر التي كانت تهدد بدمار الكيان الإداري، كل ذلك وغيره يدفع إلى السطح بمجموعة من الأهداف النهائية لمدير الأزمة منها: (5)

1. معالجة آثار الأزمة الحالية ومحو السلبيات التي نجمت عنها والوصول بالأداء التشغيلي للكيان الإداري إلى المستويات التي كان عليها قبل حدوث الأزمة على الأقل، واستعادته حيويته وفاعليته الكاملة وكأن الأزمة لم تحدث.
2. تطوير وتممية الأداء التشغيلي للكيان الإداري والارتقاء به إلى مستويات تشغيل وأداء أفضل مما كان عليه الحال قبل الأزمة، خاصة مع إحداث تغيير وتطوير في تكنولوجيا الإنتاج والتسويق والتمويل والكوادر البشرية.

3. وضع نظام وقائي مناعي يمنع حدوث هذه الأزمة مرة أخرى أو غيرها من الأزمات المشابهة وبالتالي إكساب الكيان الإداري المناعة والوقاية والحماية اللازمة ضد مخاطر حدوث هذه الأزمات مرة أخرى ومنع ما من مصلحته إشعال هذه الأزمة من جديد من خلال استخدام المناهج العلمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحفيز والمتابعة والرقابة.

## المبحث الثاني

### المنهج المتكامل في التعامل مع الأزمات

على الرغم من استخدام الطرق التقليدية وغير التقليدية لعلاج الأزمات أو التعامل معها، فإنها لا تمثل في ذاتها منهجاً متكاملًا للتعامل مع الأزمات كمضمون فكري، وكأبعاد تفاضلية تبادلية، وكناتج ذات تأثير متشابك، وكمراحل كل منها يدفع للوصول إلى الأخرى.

وبالتالي فلا بد من إيجاد منهج يقوم على توصيف شامل وعام ومتكامل للأزمة يحيط بكافة عواملها وثوابتها ومتغيراتها، ومن ثم يقدم كافة البيانات والمعلومات والمعارف إلى متخذ القرار لتمكينه من تشخيص الأزمة تشخيصاً صحيحاً ودقيقاً، ومن ثم الوصول إلى تذكرة الدواء، ومن هنا يكون القرار الإداري رشيداً.<sup>(6)</sup>

#### مراحل وخطوات المنهج المتكامل:

تبعاً لهذا المنهج يمر التعامل مع الأزمة بمجموعة مراحل حيث يتعين تحقيق مجموعة من الأهداف الجزئية والمرحلية في كل خطوة من خطواته، واستخدام نتائج كل خطوة كمدخلات للخطوة التي تليها، حتى نصل في النهاية إلى تحقيق الهدف العام النهائي وهو التغلب على الأزمة وتوجيهها لصالحنا، وهذا المنهج يقوم على عدة مراحل منطقية للأزمة هي:<sup>(7)</sup>

1. مرحلة الاختراق لجدار الأزمة.
2. مرحلة التمرکز وإقامة قاعدة للتعامل مع عوامل الأزمة بعد اختراقها.
3. مرحلة توسيع قاعدة التعامل ومد جسور ومجسات الاختبار لأرض جديدة يتم التوسع فيها، واكتساب أرض جديدة.

4. مرحلة الانتشار السريع لتدمير عناصر الأزمة وشل حركتها ودفعها بعيداً عن أماكن السيطرة.

5. مرحلة التحكم والسيطرة على موقع الأزمة.

6. مرحلة التوجيه لقوى الفعل الإرادي الصانعة للأزمة إلى المجالات الأخرى. وفيما يلي عرض لكل هذه المراحل بشيء من الإيجاز:

### أولاً: مرحلة الاختراق

تمثل الأزمة في ذاتها كياناً منلقاً تحيطه جدران سميكة من الغموض وعدم المعرفة، ومن ثم فإن أي قرار قد يتخذ بشأنها سوف يحمل نسبة مرتفعة من عدم التأكد، ومن ثم تكون احتمالات نجاحه محدودة.

ومن هنا يتعين أن يتم اختراق هذه الجدران للنفاذ وراءها لمعرفة كنه ومضمون الأزمة، ومن ثم التعامل مع أسبابها والتغلب عليها، حيث لا يمكن فهم الأزمة إلا من خلال فهم مكوناتها وعناصرها، وخصائص هذه العناصر، والأسباب والدوافع التي تحكم حركتها، والقوى التي تسيروها وتولد الضغط داخلها.

حيث يتعين أن يتم الاختراق بشكل سريع، وبشكل كامل متخطياً كل العقبات، وفي إطار تحقيق عناصر المفاجأة والنفاذية والتغطية والخداع والتمكن. ومن هنا فإن في مرحلة الاختراق تتم مجموعة من العمليات الإدارية شديدة الأهمية هي: <sup>(8)</sup>

#### أ- عملية البحث:

حيث يتم في هذه العملية بحث موضوع الأزمة، وعناصرها، ونشأتها، وتطورها، والعوامل المؤثرة في إيجاد الأزمة، ونموها، وكذلك المحددات المؤثرة على مسارات واتجاهات هذه الأزمة، وآليات الأزمة وأدائها، والارتباطات والعلاقات الخاصة بها، وهو أمر يحتاج إلى وعي إدراكي شامل، فعلى سبيل المثال في الأزمات الاقتصادية التي تواجه المشروعات، يتم دراسة محددات عملية الاختراق.

ومن خلال عملية البحث تتبلور المعلومات والبيانات والمعارف الخاصة بالأزمة، ومن ثم يصل متخذ القرار إلى تشخيص واقعي للأزمة، وتصور شامل لأبعادها، ومن ثم تنتقل إلى العملية الثانية للاختراق وهي:

ب- التقييم:

وتعني مرحلة التقييم، قيام متخذ القرار، أو فريق إدارة الأزمات بالحكم على التصور الشامل للأزمة، وعلى جزئياتها ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية، وتحديد دقيق لمن يعمل معنا، ومن يعمل ضدنا، ومن يسير في إطار التيار الجارف للأزمة يغذيها، ومن يسير فيها رغم عنه، ولديه الاستعداد للتحويل إلى مسارات بديلة.

وتتم عملية الاختراق من أضعف جزء في بنية أو جدار الأزمة، وهذا الجزء يمثل في الحقيقة المكان الذي نعلم عنه كل شيء، ومن ثم نستطيع اختراقه والتغلب عليه، والنفاذ منه إلى ما نجهله، أو للوصول منه إلى كافة الحقائق وتحديد المجهول من أسباب الأزمة والقوى الكامنة وراءها والتعامل معها والتغلب عليها. ويستعان في عملية الاختراق للأزمة بأسلوبين هما: <sup>(9)</sup>

الأسلوب الأول: إعادة قراءة الأزمة من جديد

وهو أسلوب قوي في اكتشاف كامل الأزمة، أي كل ما تم في مسارها، واكتشاف كل شيء فيها، بل الوصول إلى مناطق النفوذ الخفية، ومناطق الضعف المتوازية أيضاً.. فقراءة الأزمة والتوقف عند بعض الحوادث أو كل الأحداث يساعد على تحليل كل شيء فيها.

وليس معنى إعادة قراءة الأزمة هي إعادة قراءة ما نشر عنها في الصحف والمجلات فحسب، ولكن في حقيقة الأمر إعادة قراءة الأزمة بشكل تفصيلي وثيق للوصول إلى إدراك شامل للنواحي الآتية:

■ قنوات التوصيل والاتصال (Communication).

▪ العوامل المسببة للأزمة (Cause).

▪ العوامل المساعدة (Supporting).

▪ العوامل المناخية والظروف المحيطة (Conditioning).

فالقراءة الجيدة للأزمة، قراءة فعالة ودقيقة، خاصة أنها تتم من جانب محترفين

لديهم الخبرة والعلم والدراية والقدرة على ذلك.

الأسلوب الثاني: إعادة تتبع أحداث الأزمة

الأزمة مجموعة من الأحداث المتتالية، ومجموعة من الحوادث المؤثرة، وأيضاً

حالة من الاستجابات ومن التفاعلات التي ولدت العديد من القوى الصاعدة، ومن القوى

المؤثرة، ويقوم هذا الأسلوب على استرجاع الأحداث التاريخية للأزمة خلال مراحل

نشوتها المختلفة، لتشخيص كل مرحلة من مراحل نشوتها المختلفة، لتشخيص كل

مرحلة من المراحل ومعرفة وتحديد كل من:

- الأسباب الباعثة على نشوء الأزمة.

- العوامل المحيطة أو البيئة التي ساعدت على نمو الأزمة.

- الأطراف المؤيدة لصنع الأزمة والمستفيدة من استمرارها أو من تفجيرها.

- الأطراف والقوى المعارضة التي أضررت من صنع الأزمة، وتضار من استمرارها.

- القوى والعناصر المحايدة.

وتتم عملية الاختراق، ومن خلال تتبع ما قام به كل طرف، لمعرفة إذا ما قام

بدوره عن اقتناع، أم أنه منساق مع تيار معين، أم أنه مجبر على الاتجاه في هذا التيار

دون إرادة منه، أو عن عدم معرفة أو بإغراء معين، ومن ثم إذا ما أمكن التوصل إلى

أحد عناصر صنع الأزمة أو الأطراف المؤيدة لها كان رغم إرادته، أو عن طريق عدم

معرفة، أو لإغراء معين، فإنه من السهل اختراق قوى صنع الأزمة بمعالجة هذه الأسباب

بسهولة.

ومن ثم يتم الاختراق لجدار الأزمة، وكسر حاجز عدم المعرفة، وزيادة حجم المعرفة والمعلومات التي تقلل دائرة عدم التأكد، ومن ثم يمكن القيام بالخطوة التالية.

### ثانياً: التمرکز

إذا ما تمت عملية الاختراق لجدار الأزمة بنجاح، فإن الخطوة التالية هي بناء رأس جسر متمركز داخل كيان الأزمة ذاتها حتى يمكن العبور عليه إلى لب الأزمة وجوهرها، ومن هنا يحتاج الأمر إلى بناء قاعدة ارتكازية داخل الطرف الصانع للأزمة، وغالباً ما يتم بناء هذه القاعدة الارتكازية في مناطق الاختراق ويكون التمرکز فاعلاً عندما تملك قوى مكافحة الأزمة، أو قوى إدارة الأزمة وفريق المهام مكاناً جيداً للتمرکز فيه.

حيث يتضح لنا ضرورة الحصول على رأس جسر من أجل كسر حواجز المجهول في الأزمة، وتستخدم في ذلك أيضاً ما يطلق عليه اصطلاحاً مجموعة من الأدوات أهمها الأدوات الآتية:

▪ أدوات جذب الانتباه إلى مجالات محددة بعينها.

▪ أدوات اختبار النوايا ومعرفة الاتجاهات.

▪ أدوات إغراء أو تهديد تحويل المواقف وتغيير الاتجاه.

ومن هنا يتم بناء قاعدة الارتكاز، وأساس التمرکز بعد الوصول إلى قلب الأزمة، وإيقاف تيارها المتصاعد وكسر حواجز المجهول عنه، وتحويله إلى معلوم، ويتم التمرکز الناجح أيضاً من خلال استقطاب بعض العناصر العاملة لدى الطرف الآخر، وتجنيد لها لصالحنا، والحصول على المعلومات التي نرغبها منها، وجعلها أيضاً بمثابة مراكز تجميع معلومات، ومجسات ألفام وبالونات اختبار، ومناطق نفاذ جديدة تمهيداً للدخول في المرحلة التالية.

أما إذا نظرنا على مستوى الدول الكبرى، فإنها تقوم باختراق الدول الصغرى من خلال العديد من أساليب الاختراق، ذات الفاعلية الكبرى.<sup>(10)</sup>

### ثالثاً: التوسيع

وهي مرحلة كسب مزيد من المؤيدين لوجهة نظرنا، وتحويلهم إلى قوة مناصرة، وفاعلة ليس فقط في تأييدنا، ولكن أيضاً في مناهضة ومقاومة الطرف الآخر ومناصريه، ويتم التوسيع من خلال تتبع قوى الأزمة الصانعة لها والمؤيدة لها والمهتمة بها والتوافق المرحلي معها، ثم جذبها إلى نطاقنا أو تصفيتنا، وبالتالي تقليل قوى الرفض المواجهة لنا، وكسب مزيد من المؤيدين إلى صفوفنا، ومن ثم الانتقال تدريجياً إلى أماكن جديدة، وتوسيع قاعدة تواجدها وانتشارنا شيئاً فشيئاً ويتم التوسيع أساساً عن طريق:

- 1 - إيجاد مراكز جديدة للتمركز مسيطر عليها تماماً من جانبنا وتحمل اسمنا بشكل علني كامل وصريح.
- 2 - إيجاد مراكز مشتركة مع أطراف أخرى تحمل أسماء مشتركة، ويمكن أيضاً التأثير فيه ولكن بشكل نسبي.<sup>(11)</sup>

### رابعاً: مرحلة الانتشار

وهي مرحلة الانتقال إلى الإمساك بزمام المبادرة والحركة، والاتجاه بالأحداث، بدلاً من الانصياع للأحداث، وهي مرحلة الاستخدام المكثف والفعال للإعلام، وابتكار السمات والأوتار والرسائل الإعلامية ذات الرنين والمضمون، والتي تجد لدى بعض القوى الصانعة للأزمة هوى واستهواء، واستخدام جانب منها في تأكيد هذا الانتشار، حيث يمكن تقسيم الكيان الإداري إلى ثلاثة أنواع من القوى وأصحاب المصالح هي:

- أ- قوى محافظة متزمتة.
- ب- قوى راديكالية ثورية.
- ج- قوى معتدلة أو وسطى.

ويستلزم التعامل مع هذه القوى "إعداد الصرح" الذي تتداعى فيه الأحداث وتتوالى، ومن خلال إفرازات الحدث وتأثيراته المتباينة يتم استقطاب القوى الراديكالية الصانعة للمستقبل، والقوى المعتدلة أو الوسطى للحاضر، وتحييد القوى المشبهة بالماضي. وعادة ما يتم الانتشار بطرق مختلفة يتوقف اختيار أي منها على نوع الأزمة ومجال نشاطها..

ومن هنا يتم الانتشار بشكل متسارع، وبخطى واثبة في كافة الاتجاهات، ووضع قواعد ومناطق ارتكاز جديدة، بحيث تنتقل مراكز السيطرة، ومناطق الاختبار، إلى إطار جديد.

والانتشار في إدارة الأزمات يكون عادة في شكل دوائر أكثر منه في شكل خطوط اتجاهية مستقيمة، نظراً لما يمكن التأثير فيه أكثر في إطار هذه الدائرة.<sup>(12)</sup>

#### خامساً: مرحلة التحكم والسيطرة

وفي هذه المرحلة يتم التحكم والسيطرة على عوامل الكم، والكيف، والزمن، والتكلفة، والجهد سواء فيما يتصل بالأزمة أو بأساليب التعامل معها بالعمليات الخاصة بإدارة الأزمة ككل، وليس فقط فيما يتصل بالطرف الآخر، وهذا التحكم يتولد أساساً من قدرتنا على إقناع الطرف الآخر، أو على إخضاعه، أو على إجباره على أن يصبح كماً سلبياً لا قيمة له، وبمعنى آخر أن يتحول من قوى فاعلة، إلى كيان مفعول به، ومن محرك دائم الحركة، إلى أداة يستعان بها فقط عند الحاجة.

وعملية الإقناع، أو الإخضاع، أو الإيجار لا تتم بسهولة، ولكنها دائماً تتم بإيجاد المصلحة، أو العادة، أو الاحتياجات التي يتطلبها الطرف الآخر، وفي الوقت ذاته لا يستطيع أن يحصل عليها إلا من خلالنا، ومن ثم ربطه بالكامل بتبعية مسيطرة يصعب عليه الفكك منها ولا يكون أمامه سوى الرضوخ والامتثال.<sup>(13)</sup>

## سادساً: مرحلة التوجيه

وهي أخطر المراحل على الإطلاق، وفي الوقت ذاته قمة النجاح الذي حققه مدير الأزمة عند إدارته لها، والتي بموجبها سيطر على كامل أفراد قوى الأزمة، وليس فقط تلك القوى الصانعة لها، ولكن أيضاً من يقف وراءها من القوى المؤيدة لها، والمتعاطفة معها. وأصبحت جميعها مادة طرية بين يديه يستطيع تشكيلها وتوجيهها كيفما يشاء، وتتم عملية التوجيه بذكاء ودهاء كبيرين.

ويلاحظ أن إدارة عملية التوجيه تتم من قاعدة السيطرة الكاملة والتحكم شبه الكامل في قوى صنع الأزمة، وعلى هذا يتم توجيه الأزمة بثلاث طرق هي:<sup>(14)</sup>

- أ- تصدير الأزمة إلى الخارج: أي تصديرها إلى كيانات إدارية أخرى، وحتى ينجح هذا التصدير لا بد من الحصول على علاقة أو رابطة مع هذه الكيانات الأخرى تقوم بوسيلة الجسر الذي يمكن نقل الأزمة عن طريقه، وإيجاد المصالح التي تكفل نقل الأزمة إليه بذكاء.
- ب- ركوب الموجة الأزمومية والانحراف بها: وبمعنى امتطاء قمة الأزمة، وقيادتها لفترة ثم الانحراف بها وبمن يعملون على تنفيذها، ويطلق عليها البعض طريقة التكيف المرحلي، والموافقة المرحلية، ويصبح مدير الأزمة فارساً ماهراً عليه أن يروض حصاناً جامحاً شديداً المراس ومن ثم فإنه يمتطي صهوة هذا الحصان الجامح مرسلأ له العنان حتى تهك قواه، ويستنزف طاقته وهنا فقط يستطيع الفارس أن يلوي عنق الحصان، ويوجهه إلى حيث يرغب. ومن ثم فإن هذه الطريقة تحتاج إلى إرادة الصبر، وقوة الانتظار ودقة التوقيت الذي يتم فيه توجيه القوى الصانعة للأزمة.
- ج- تحويل الأزمة وإفرازاتها إلى إيجابيات: أي تحويل الجوانب السلبية إلى عمليات إيجابية تزيد من تماسك الكيان الإداري (أزمة الطاقة)، وحفز

طاقاته الإبداعية لدى العلماء والخبراء والمبدعين وقيام كل منهم باختراع وابتداع جهاز يخفض استهلاك الطاقة للمشاركة والتغلب على مخاطرها، ويطلق على هذه الطريقة، طريقة ديمقراطية المشاركة، حيث يكون القائد الإداري على وعي كامل بحقيقة الأزمة التي يواجهها، وإدراك كامل أن معالجة الأزمة بمفرده، أمر صعب إن لم يكن مستحيلاً، خاصة وأن هذه المعالجة تحتاج إلى توضيحات ليست فقط من جانبه، ولكن أيضاً من جانب أفراد الكيان الإداري الآخرين، وأن هذه التوضيحات الغالية لا بد أن تتم بموافقتهم ومن جانبهم أيضاً، وليست عن طريق الإجبار أو الفصب، ومن ثم يتجه القائد الإداري إلى مخاطبة أفراد الكيان الإداري لتحقيق الآتي:

- إعلامهم بحقيقة الأزمة دون مبالغة أو تهويل، أو تهوين.
  - طلب تكوين لجان للمشاركة بالرأي حول طرق التعامل وعلاج الأزمة ونتائجها وإفرازاتها.
  - طلب تكوين لجان للمشاركة بالرأي حول طرق التعامل مع الأزمات وإيجاد الحلول المناسبة.
  - إعداد خطة متكاملة من الآراء القابلة للتطبيق، وتنفيذها بالمشاركة مع اللجان والأفراد الذين وافقوا عليها.
- وعادة ما يتم التوجيه من خلال قوى ذكية وفعالة، وإن كانت هذه القوى والأساليب تختلف من مستوى معين إلى مستوى آخر.

## المبحث الثالث

### المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات

يتطلب التعامل مع الموقف الأزموي، وإدارة الأزمة استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل، ومن هذه الأساليب:<sup>(15)</sup>

#### أولاً: تبسيط الإجراءات وتسهيلها

لا يعقل أبداً أن تخضع المعالجة أو التعامل مع الأزمات لنفس الإجراءات المنصوص عليها في معالجة المشاكل المختلفة، فالأزمة لا تنتظر أحداً أو تتوقف لحين استكمال إجراء إداري معين، بل إن خطرها يزداد وخسائرها تمتد كلما كان هناك تجاهل لعنصر الزمن، بل إن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة.

فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة وتهدد حياة الكيان الإداري، وتحتاج إلى التدخل السريع والحاسم والسليم أيضاً، ومن هنا وبشكل سليم، ومن ثم فإن تبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموي، ومعالجته بسرعة، والأدوات والمعدات والقدرة على استخدامها تساعد على حسن وسرعة السيطرة على الأحداث الأزموية ووقف تصاعدها ومنع تفاقمها، وإزالة وامتصاص الضغط الأزموي وإفقاذه تأثيره، ومن ثم خطورته على الكيان الإداري.

#### ثانياً: 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 والتي نعرض لها بالإيجاز فيما يلي:<sup>(16)</sup>

### 1- 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 مرتبطاً بحقائق الأزمة، وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث، والإعداد للطوارئ، ورسم سيناريو بتتابعات 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.

### 2- التنظيم:

لضمان التدخل الكفء في الأزمات، لا بد من توافر نوع من التناسق والتسويق 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 علاقات فعالة بين العمل، والأشخاص وأماكن المواجهة والتعرض والتنفيذ، وبالشكل الذي يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الأحداث.

### 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 اجتماع 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:

أ - أن يكون الأمر معقولاً وقابلًا للتنفيذ.

ب - يجب أن يكون الأمر واضحاً لا غموض فيه.

ج - يجب أن يكون الأمر كاملاً مبيناً العمل المطلوب تأديته سواء من الناحية الكمية، أو من الناحية النوعية الكيفية، ومكان القيام به، والوقت الذي يجب أن يتم فيه، وبمعنى آخر تشخيص وتوصيف كامل للمهمة المسندة لفريق مواجهة الأزمة.

د - 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- المراقبة:

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 الأسباب كامنة، مثل النار تحت الرماد تنتظر لتشتعل مرة أخرى.<sup>17</sup>

#### ثالثاً: الوفرة والحضور الدائم

لا يمكن معالجة أي أزمة أو التعامل معها من خلال عجز أو قصور سواء عن الحركة لمواجهة قوى صنع الأزمة ووقف تصاعدها، أو عن مقاومتها، أو عن التعامل معها والتصدي لها.

فالأزمة تحتاج إلى الاستعداد وإلى الوفرة الاحتياطية الكافية والمناسبة للتدخل لمقاومة أي قصور أو عجز. كما أنها تحتاج إلى الفهم الكامل، والفهم الكامل لا ينشأ عن تغييب متخذ القرار أو عن الغياب بعيد عن الأزمة أو عن مواقع أحداثها، أو عن عدم معرفة من القائمين بها، ويتطلب الأمر الحضور الدائم والتواجد في موقع أو مواقع الأحداث أمر كفيل بإيقاف تصاعد الأزمة، فضلاً عن أن الحضور في مواقع الأحداث يتيح معرفة ما يحدث أولاً بأول، ومن ثم التدخل الفوري بالشكل الكمي الذي يتطلبه ويحتاجه الموقف.<sup>(17)</sup>

كما أن التواجد في مواقع الأحداث وإحساس الطرف الآخر الصانع للأزمة، وكذلك القوى المؤيدة له بهذا التواجد أمر له نتائج نفسية الملموسة، المؤثرة في حركة وردود فعل ليس فقط صانع الأزمة، ولكن أيضاً على حلفائه ومناصره ومؤيديه، وعلى القوى المحايدة التي يحاول جذبها إلى أتون الأزمة لتأييده ودعمه. حيث يؤدي إحساس هذه القوى بتواجدنا الدائم وحضورنا المستمر، وإحاطتنا الفورية بما يحدث، ومعرفة ما يقومون به، يجعل المعتدلين من هذه القوى يترددون في تأييد الخصم الصانع للأزمة، خوفاً على ضياع مصالحهم الحالية أو المستقبلية معاً.

كما أن وجود وفترة احتياطية تعبوية مناسبة، تساعد على سرعة التصدي للأحداث، ووقف تدهور الموقف الأزموي، ومنع القوى المعادية من انتهاز الحادث الأزموي كوسيلة مناسبة لتدمير الكيان الإداري، أو إهدار الثقة فيه.

### رابعاً: تفويض السلطة

تفويض السلطة هو من أهم المتطلبات الإدارية في إدارة الأزمات، حيث يتيح لفريق مواجهة الأزمة ولقائده حرية الحركة والتصرف، وفقاً لما يمليه عليه الموقف الأزموي الذي يواجهه، خاصة وأن تفويض السلطة يعطى في شكل تفويض عام أو تصريح عام بالتصرف، وبالتالي يكون أفضل للمواجهة الأزموية، حيث إن قصور المعلومات أمر وارد، وعدم معرفة النتائج المحتملة للمواجهة، أو توقعها بشكل كبير أمر طبيعي في التعامل مع الأزمات شديدة التعقيد، أو ذات الطابع الحاد.<sup>(18)</sup>

### خامساً: فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر

تحتاج إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف، وكثيراً ما تستخدم سياسة الباب المفتوح، كأداة للحصول على المعلومات والإبقاء على سلامة قنوات الاتصال.

وفي حقيقة الأمر فإن سياسة الباب المفتوح تعد من أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمات أو استفحالها، وفي الوقت ذاته تحقيق الاتصال الفعال الذي يوجه الجهود ويوحدها بشكل منظم لتحقيق الأهداف الموضوعية، خاصة وأن الظروف التي يواجهها متخذ القرار عند إدارته للأزمة متغيرة.<sup>(19)</sup>

## سادساً: التواجد المستمر في مواقع الأحداث

لا يمكن معالجة أزمة ونحن غريباء، أو لا نعيش أحداثها، أو هناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، ويساعد التواجد المستمر في مواقع الأحداث على توفير المعلومات الضرورية اللازمة لمتخذ القرار حتى يكون على بينة كاملة بتطورات الأحداث والتواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد شكلين أو أسلوبين أساسيين هما:

### الأسلوب الأول: التواجد السري في مواقع الأحداث

حيث إنه قد تفرض طبيعة الأزمة واختلاف ظروفها، وعدم وفرة المعلومات عنها، وتضخم تأثيرها وتداعي أحداثها، وتصاعد اتجاهات العداء السافر والمعلن عدم حضور متخذي القرار في الكيان الإداري، أو ظهورهم العلني في مواقع الأحداث، خاصة إذا ما كان الغضب الجماهيري تتصل أسبابه بأشخاصهم. ومن هنا يتم زرع عدد من العناصر الذكية والماهرة، والفاعلة، التي تتصف بالثقة، والقدرة على التوجيه الذاتي، ووضعهم في أتون القوى الصانعة للأزمة، وذلك لتحقيق هدفين أساسيين هما: (20)

- الهدف الأول: تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات، حيث يساعد تواجد العناصر المزروعة على الوصول إلى كم مناسب من البيانات شديدة الأهمية لإدارة الأزمة.
- الهدف الثاني: القيام ببعض التصرفات أو التحركات أو السلوكيات المطلوبة، حيث تستطيع هذه العناصر المزروعة التغلغل والانتشار بين قوى صنع الأزمة، بل والوصول إلى مواقع اتخاذ القرار أو موقع التحكم في مسارات القرارات، أو في تنفيذها، أو متابعتها أو توجيهها. وبالتالي فإنها

تستطيع التدخل في العملية التنفيذية أو العملية الإدارية الخاصة بقوى صنع الأزمة.

### الأسلوب الثاني: التواجد العلني في مواقع الأحداث

وهو أسلوب الصدام والمواجهة العنيفة. خاصة أن كثيراً ما تكون الأزمة المتفجرة ذات طبيعة تدميرية، وأن عدم مواجهتها بسرعة، والصدام معها، قد يؤدي إلى انفلات زمام الأمور، وإلى دخول قوى غير معلومة، وإلى نتائج وإفرازات غير محسوبة، وغير مأمونة أيضاً، وقد تؤدي إلى تدمير الكيان الإداري. ومن هنا يكون للتواجد العلني ثلاثة محاور:

- المحور الأول: تأكيد الصدام العنيف مع قوى صنع الأزمة، والمنفذين لها والمؤيدين لهم، وأن هذا الصدام ستكون خسائره بالغة الجسام، وأن تكاليف صنع الأزمة ستكون وخيمة على هؤلاء الصانعين، وأنه لا مجال للتهاون معهم.

- المحور الثاني: التدمير للمصالح، والمنافع، والممتلكات، والعلاقات الحالية مع القوى الصانعة للأزمة، والوصول بهم إلى أعلى درجات الخسائر والضرر الذي يفوق كل حساباتهم وتوقعاتهم، بل وتجاوز كل الحدود معهم.

- المحور الثالث: إلحاق أقصى الخسائر بالطرف الصانع للأزمة والمؤيدين له، وبشكل باهظ التكلفة بالنسبة له، وللآخرين، وأن من يؤيده أو يسانده علناً أو سراً سوف يدفع الثمن غالياً.

ومن خلال هذه المحاور الثلاثة يتم إخماد الأزمة، وإن كان يجب القول إن عملية الإخماد ليست العلاج النهائي للأزمة، ولكنها عملية معالجة مرحلية، خاصة أن المعالجة العنيفة للأزمة لا تنهيها، وإنما فقط تخمدتها لفترة من الزمن، تطول أو تقصر، ولكنها ستشتعل من جديد.

## المبحث الرابع

### الأساليب والأدوات الكمية للتعامل مع الأزمات

نتيجة لثورة المعرفة وكثافة المتغيرات وتسارع الأحداث وتنوع الحركة والتغير السريع والتبدل في المواقف الذي يتسم به واقعنا الحاضر الذي نعيشه، أصبح من الصعب الاعتماد على الأدوات الوصفية أو غير الكمية وحدها في التعامل مع الأزمات، بل استلزم الأمر استخدام العديد من الأدوات الكمية المركبة والمعقدة، والتي تحتاج إلى استخدام العديد من الأدوات الكمية المركبة والمعقدة، والتي تحتاج بدورها أيضاً إلى استخدام خبرة الحاسوب في حساباتها وللتعامل معها.

فالأزمة ما هي إلا صراع بين إرادتين تتنافسان بشدة وقوة، ترغب إحدهما في تدمير الأخرى، وكل قرار تتخذه يحتمل مخاطر ضخمة في ظل سيادة حالة شديدة من عدم التأكد، ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى استخدام العديد من الأدوات الكمية لتقييم مخاطر القرارات المتخذة والتصرفات وردود الأفعال المحتملة ومدى نجاح احتياطات الأمن وأساليب الامتصاص أمام انفجار الأزمة واشتداد الضغط الأزموي، وتساعد الأساليب الكمية أيضاً في عمليات تقليل الخسائر قدر الإمكان، ومن خلال استغلال المعلومات والتفاعل معها لابتكار الحلول والطرق المناسبة للتعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الحرجة التي يواجهها فريق المهام الأزموية، خاصة عندما تمتزج الآمال بالمخاوف وسط مواقف بالغة الحرج والإثارة.<sup>(21)</sup>

ولعل من أهم الأدوات الكمية التي انتشر استخدامها في مجال التعامل مع

الأزمات ما يلي:

## أولاً: الأرقام القياسية

تعد الأرقام القياسية أحد أهم الأساليب الكمية التي تعمل على توضيح التطورات المختلفة التي يمكن التعبير عنها كمياً أو رقمياً خاصة فيما يتصل بإحداثيات الأزمة أو بإحداثيات عوامل نشوئها أو صنعها خاصة عندما يكون اختيار سنة الأساس لتكوين الرقم القياسي سليماً، وعندما يكون توزيع الأوزان النسبية مناسباً.

ولما كانت الأزمة ظاهرة ديناميكية حركية فإنها تحتاج إلى أدوات قياسية خاصة لقياس التغير النسبي والمطلق في أحجامها وفي مكونات هذا الحجم، وتقوم الأرقام القياسية بهذا الدور خير قيام مما يساعد مدير الأزمات على وضع الخطط والبرامج المختلفة في ضوء الإمكانيات المتاحة لمعالجة الأزمة والتغلب على ما أفرزته من نتائج. (22)

## ثانياً: بحوث العمليات

تتضمن بحوث العمليات عدداً كبيراً من الأساليب الكمية التي يتم استخدامها في إدارة الأزمات، خاصة وأن هذه الأساليب تتجه إلى معالجة مخاطر عدم التأكد وتحديد أهم أدوات التدخل في الأزمة والتوقيت المناسب لهذا التدخل، وأهم هذه الأساليب: (23)

### 1- أسلوب بيرت:

ويطلق عليه أيضاً أسلوب التغلب على المسار الحرج، وهو من أهم الأساليب التخطيطية في إدارة الأزمات، خاصة فيما يتصل بالبرنامج التنفيذي للتعامل مع الأزمة ومن خلال وضع برنامج زمني وإجراءات وقواعد ومسارات محددة توزع على فريق المهام

الأزموية توضح لكل فرد من أفراد الفريق الدور المتعين القيام به وتشرح لهم أهمية أن يتم تنفيذ مهمته بدقة كاملة سواء في التوقيت المحدد أو في النتائج المطلوبة.

## 2- استخدام نظرية المباريات:

يتضمن أسلوب نظرية المباريات نموذجاً رياضياً كمياً يرتبط بالصراع الأزمووي الذي يقوم بين طرفين كل منهما يحاول أن يكسب المعركة أو أن يقهر الآخر وينتصر عليه ومن خلال توقع شكل المباراة التي ستتم مستقبلاً بين عناصر الأزمة الفاعلة لها والمقاومة أيضاً ، مع سيادة مناخ من عدم التأكد ، وهي تعتمد على الذكاء والذكاء المضاد.

## 3- شجرة القرارات:

كثيراً ما يواجه مدير الأزمات بوجود أكثر من احتمال لتصرف قوى صنع الأزمة ، بل وأكثر من قرار بديل يمكن اتخاذه لمواجهة كل احتمال ويترتب على تعدد البدائل والاحتمالات واختلاف التقديرات ضرورة وجود تصور عام تتبثق منه القرارات الأساسية والفرعية والأولية والثانوية وفقاً لكل موقف أو لكل احتمال وتقديراته المتعددة.

ومن هنا يستخدم أسلوب شجرة القرارات في إدارة الأزمات نظراً لأن هذا الأسلوب يمكن مدير الأزمة من اتخاذ أكثر من قرار بالنسبة للموقف الأزمووي الذي يواجهه في إطار الأزمة الواحدة ، ويستعان بالرسوم والأشكال البيانية في رسم شجرة القرارات ، وتحديد المسارات البديلة والمسارات الفرعية وخط الاتجاه الأساسي والعام ، والمراحل المتتابعة لكل قرار في ضوء الاحتمالات المختلفة والمتوقعة الحدوث في ظل سيادة مناخ من عدم التأكد أمام مدير الأزمة.

ومن ثم فإن شجرة القرارات تساعد مدير الأزمات على رسم سيناريو معالجة الأزمة والإعداد له مستقبلاً، وبالشكل الذي يتناسب مع كل موقف، بحيث يكون جاهزاً ومستعداً لمواجهة أي احتمال يحدث أثناء المواجهة الأزموية.

#### 4. أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار:

ويقوم هذا الأسلوب على تصور مستقبلي للأزمة المتوقعة وتصور لأحداثها وتتابعات هذه الأحداث وقياس توقعات ونوع وحجم التصرفات التي ستحدث أثناء عملية المواجهة بين الأطراف المختلفة، وتقسيم فريق المهام الأزموية إلى قسمين:

▪ الأول: يقوم بانتحال خصائص وصفات القوى الصانعة للأزمة وفي الوقت ذاته يتصرف التصرفات التي يرى أنها ستتم من جانبهم سواء كانت هذه التصرفات أفعالاً أو ردود أفعال.

▪ الثاني: يقوم بمهمة التعامل مع قوى صنع الأزمة وفقاً لما يمليه الموقف الأزموي، وتتم هذه العملية أساساً دون رسم سيناريو تفصيلي للأزمة المتوقعة، بل يترك لكل فريق حرية التحرك والتصرف ومن خلال متابعة هذه التصرفات وردود الأفعال الخاصة بكل فريق، ومقدار النجاح لكل منهم في دوره، يمكن رسم السيناريوهات البديلة للتعامل مع الأزمة.

## مراجع الفصل الثالث

- (1) محمد جمعة العتيبي. إدارة الأزمات ودور الأجهزة المختلفة لدولة الإمارات العربية المتحدة في حلها على المستوى القومي. رسالة دكتوراه. أكاديمية ناصر العسكرية العليا. القاهرة. 1999.
- (2) ماجد سلام الهدمي. جاسم محمد. مبادئ إدارة الأزمات، الاستراتيجية والحلول. دار زهران للنشر والتوزيع. عمّان. 2008.
- (3) د. أحمد ماهر. إدارة الأزمات. الدار الجامعية. الاسكندرية. 2006.
- (4) د. ماهر أمين المخامرة. المهارات الإدارية في إدارة الأزمات. عمّان. 2010.
- (5) Michael Blan, Communication out of crisis, 1st ed. (London: Macmilland Press Ltd., 1998).
- (6) د. محسن أحمد الخضيرى. إدارة الأزمات. مجموعة النيل العربية. القاهرة 2003.
- (7) يوسف شابسوغ. استراتيجية إدارة الأمانة. مركز بحوث الشارقة. 2005.
- (8) جمال حواش. محاضرات في إدارة الأزمات والتفاوض. الجزء الأول. غير منشور. أكاديمية ناصر العسكرية. كلية الدفاع الوطني. 1998.
- (9) زهير نعيم الصباح. دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات. المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث. جامعة عين شمس. القاهرة، 25 - 26 أكتوبر 1997.
- (10) د. محسن أحمد الخضيرى. إدارة الأزمات. مجموعة النيل العربية. القاهرة. 2003.
- (11) نفس المرجع السابق.

- (12) الطاهر فلوس الرفاعي. الأساليب العلمية في إدارة الأزمات الأمنية. بحث مقدم إلى المؤتمر التاسع عشر لقادة الشرطة والأمن العرب. الأمانة العامة لمجلس وزراء الداخلية العرب. تونس. 1995.
- (13) عثمان عثمان. مواجهة الأزمات. مصر العربية للنشر والتوزيع. القاهرة 1995.
- (14) إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث. العدد (37). سلسلة إصدارات بيميك . القاهرة. مركز الخبرات المنهية للإدارة. 2002.
- (15) حسن ابشر الطيب. إدارة الكوارث. مجلة الإدارة العامة. معهد الإدارة العامة. الرياض. العدد (65)، 1990.
- (16) مؤيد سعيد السالم. أساسيات الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر. عمان. 2005.
- (17) محمد الشافعي. إدارة الأزمات. مركز المحروسة للبحوث والتعريب والنشر. الطبعة الأولى. 1999.
- (18) عبد السلام أبو قحف. الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. دار الجامعة الجديدة. الاسكندرية. 2002.
- (19) نفس المرجع السابق.
- (20) محمود جاد الله. إدارة الأزمات. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2010.
- (21) عز الدين الرازم. التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات. دار الخوجا للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. 1995.
- (22) Davis, Keith, Human Behaviour at work, 4<sup>th</sup> ed. (New York, Macgraw-Hill Book Co., 1972).
- (23) A. D. Chandler. Jr., Strategy and Structure, Cambridge: MITT press, 1962.



# الفصل الرابع

## إدارة الأزمات الأمنية

- المبحث الأول: المبادئ والمراحل.
- المبحث الثاني: التنظيم والتخطيط.
- المبحث الثالث: الفلسفة والمواجهة.
- المبحث الرابع: السمات والخصائص.



## الفصل الرابع

### إدارة الأزمة الأمنية

إدارة الأزمات الأمنية وظيفية أساسية مناصرة بالدولة ممثلة بأجهزة الأمن الداخلي فيها، فأجهزة الشرطة في أي مجتمع يجب أن تكون مؤهلة لمواجهة الأزمات والتعامل مع الأحداث المفاجئة السريعة والحوادث الخطيرة.<sup>(1)</sup>

فهي تعد من منظمات الأزمات ذات المستوى المهني والمؤسسي، التي تقوم على نظام القيادة الهرمية، والتدريب المنظم، والاتصالات الفعالة، التي إن صممت بشكل مناسب تمكنت من توفير عناصر حيوية للوقاية والاستعداد، ثم المواجهة والحسم، وبالتالي العودة إلى الحالة الطبيعية للمجتمع.

وتفرض إدارة الأزمة على الشرطة مطالب غير عادية بحكم ضخامة الأزمة، ودرجة التعاون المطلوب بين الأجهزة المختلفة لكي تحل الأزمة بشكل ناجح، ويترتب على ذلك وجود خطة محددة ومحكمة لمواجهة الأزمات المحتملة، تعدها قوات الشرطة بشكل خاص تحقق العديد من الأهداف، لعل من أهمها طمأنة الشعب وثقته في جهاز الشرطة وبالتالي فإن الحكومة قادرة على إدارة الحوادث الطارئة والحالات الاستثنائية بطريقة فعالة.

إن الفهم الصحيح لفنون إدارة الأزمات والكوارث وإعداد وتدريب رجال الأمن وتحسين قدراتهم على إدارتها وحسن مواجهتها من حيث التنبؤ والاستعداد وإعداد الخطط والتدريب على سيناريوهات المواجهة، والعودة إلى الحالة الطبيعية، هو علم وفن إدارة الأزمات والكوارث.<sup>(2)</sup>

ونتناول في هذا الفصل المباحث التالية ذات العلاقة بإدارة الأزمة الأمنية:

المبحث الأول: المبادئ والمراحل.

المبحث الثاني: التنظيم والتخطيط.

المبحث الثالث: الفلسفة والمواجهة.

المبحث الرابع: السمات والخصائص.

## المبحث الأول

### المبادئ والمراحل

الأزمة هي أي حدث يهدد بدرجة كبيرة الطريقة التي ترعى بها الدولة مواطنيها. والأزمة تتطوي عادة على مصاعب أو مخاطر حادة تحتاج إلى قرارات وردود من مديري الأزمة والمسؤولين بالدولة، وحساسية أو خطورة هذه القرارات أنها تكون مطلوبة عادة في فترة وجيزة من الزمن، وفي كثير من الأحيان في ظل قدر محدود من المعلومات.

ويُفرق البعض بين (الحدث الأمني) و(الأزمة الأمنية) محددين الأول بأنه الخطوة الأولى المؤدية إلى أزمة أمنية في غالب الأمر. ويحددون الحدث الأمني بأنه "كل واقعة أو فعل أو أمر يؤدي التخطيط له أو تنفيذه إلى تهديد حالة الأمن العام للمجتمع أو الإخلال به في أي من مجالاته المختلفة بشكل يؤدي إلى المساس في النهاية بالنظام العام، ومن ثم يتطلب ضرورة مواجهته لحماية ذلك النظام بمبدلواته المختلفة".<sup>(3)</sup>

والحدث الأمني بهذا المعنى هو جوهر الوظيفة الأمنية التي قامت من أجله في المجتمع، وتعمل من خلال وظيفتيها (الضبط الإداري، والضبط القضائي)، التقليديتين، على مواجهة وحماية المجتمع منه. ولكن الوظيفة الأمنية في العصر الحديث تخطت هذا الدور التقليدي، ومن ثم قد تصاعد الحدث الأمني نتيجة تطور الفكر الإجرامي (باستخدام معطيات العصر التكنولوجي والمعلومات)، أو نتيجة لتشابك وتعقد الحياة بصفة عامة، ويصبح من الضروري بأن تكون أجهزة الأمن على قدر من الكفاءة، ومستوى من الأداء يمكنها من احتواء هذا الحدث المتأزم.

ومن ثم يمكن أن نتفق مع هذا الاتجاه، الذي يفرق بين الحدث الأمني، والأزمة الأمنية، ويضع لها هذا التعريف الذي يحددها بأنها " تلك الحالة التي يستفحل فيها الحدث الأمني، وتتصاعد فيه الأعمال المكونة له إلى مستوى التأزم الذي تتشابك فيه الأمور، ويتعقد فيه الوضع إلى الحد الذي يتطلب معه ضرورة تكاتف جهود العديد من

الجهات الأمنية وغير الأمنية لإمكان مواجهته بحكمة وخبرة وقدرة على احتواء ما يترتب عليه من أضرار، والحيلولة دون استفحالها، وذلك بأمل الوصول إلى تحقيق الهدف المنشود والمتمثل: في أقل قدر من الخسائر بأقل جهد وتكلفة ممكنة، وضبط الجناة للاستفادة منهم في إمكان التعرف على الأبعاد الحقيقية لتلك الأزمة منعاً لتكررها ودرءاً لانتشارها".<sup>(4)</sup>

ويمكن أن نقدم تعريفاً مختصراً للأزمة الأمنية ومحدداً، بأنها "حالة تتصاعد فيها الأحداث فجأة، إلى الحد الذي يتطلب تكافل الجهود الأمنية وغير الأمنية لإمكان احتوائها بحكمة، ووقف تداعياتها بسرعة، وإعادة الأمور إلى طبيعتها بأقل قدر من الخسائر، والعمل على منع تكرارها".

وعلى ضوء هذا التعريف فإدارة الأزمات الأمنية، هي إدارة للأزمة من نوع خاص تحتاج إلى بناء نظم وهياكل خاصة لإدارتها، على الرغم من أن أجهزة الشرطة - في جميع أنحاء العالم - هي أجهزة أزموية بطبيعتها، على أن يوضع في الاعتبار مجموعة من الحقائق المهمة حول الأزمة الأمنية ومن أهمها:<sup>(5)</sup>

## أولاً: الأزمة الأمنية

### 1- تعدد أطراف الأزمة:

كثير من الأزمات ومعظم الحوادث الإرهابية، أصبحت متعددة الجنسية في طبيعتها، ويمكن أن تتصاعد إلى المستوى الأول المتعدد، أو استحوذ ويفعل وسائل الإعلام على اهتمام دولي متعدد.

### 2- تعقدها وتشابكها:

1. التعامل مع الأزمة أو أي حادث طارئ مهمة مركبة جداً فعندما نتعامل مع حادث ما في الواقع فإننا نتعامل مع مصالح واهتمامات وضغوط عدد متنوع من الأفراد والمنظمات.

### 3- تداعيات الأزمة وآثارها:

فالمواجهة الفاعلة للأزمة ليست قاصرة على حدث معين أو سلسلة الأحداث التي تتضمنها، إذ يمكن لحادث أو حالة طارئة أن تتطور إلى أزمة وأن يكون لتلك الأزمة أثر بعيد المدى مع الحالة الاقتصادية للدولة أو موقف اجتماعي وما إلى ذلك من العواقب، ومن ثم فإن مديري الأزمة يتعاملون (بحسب خاص) مع الأثر بعيد المدى للحوادث أو الحالات الطارئة.

### 4- التصور الأسوأ:

الإدارة الفعالة للأزمة هي التنبؤ بالوضعية الأسوأ التي يمكن أن يؤول إليها الحدث أو الموقف الطارئ، والتعامل بردود فعل متنوعة وأساليب تكتيكية للأحداث الطارئة، مما يحتم على مديري الأزمة أن يضعوا في الاعتبار الأثر الأشمل المحتمل لهذه الأحداث.

والخلاصة: إن الإدارة الفعالة للأزمة تشتمل على أكثر من مجرد الاهتمام بدقائق الحادث وإنما تعنى بالصورة الأكبر، فدور فرق ونظم إدارة الأزمات هو توقع الآثار بعيدة المدى لحادث طارئ، وإن لم يفعلوا ذلك فمن المتصور أو المرجح أن يتحول الحادث الطارئ إلى أزمة مطولة أو مزمنة.

### ثانياً: مبادئ الإدارة الفعالة للأزمات

الإدارة الفعالة للأزمة هي سلوك احترافي من مديري الأزمات، يتكون من تراكم خليط من المفاهيم الإدارية النظرية والخبرة العملية التي تطبق تلقائياً (قبل وأثناء وبعد) أي نوع من الحوادث الطارئة، بحيث يكون الهدف النهائي هو منع وقوع هذه الحوادث الطارئة، أو على الأقل تحجيم آثارها وتقليصها إلى أقل حد ممكن.<sup>(6)</sup>

وفيما يلي بعض المبادئ المتفق عليها والتي تحكم إدارة الأزمة:

#### 1- مواجهة الحقيقة:

يشير علماء الاجتماع وعلماء النفس إلى اصطلاح (عملية الإنكار) التي يلجأ إليها كثير من المسؤولين ويعنون به تلك الحالة التي ينكر فيها هؤلاء المسؤولين وجود

مشكلة ما، أو ينسبونها إلى الآخرين، وهو وضع سيء يمثل صورة من صور الهروب من مواجهة المشكلات، ومن ثم أصبح لزاماً على جميع المسؤولين أن يتعلموا كيفية التفكير باستمرار وانتظام في كل موقف يمكن أن يصبح مشكلة، وكلما أسرع المسؤولون في إدراك أي حدث طارئ والتعامل معه بإيجابية قبل أن يستفحل، أمكنهم الاستفادة من أساليب إدارة الأزمة من أجل منع وقوع الحوادث الطارئة والتعامل معها والعودة إلى الحالة الطبيعية.

## 2- التخطيط المسبق:

إن الإدارة الفعالة للأزمات هي التخطيط المسبق لمواجهتها ولا يكفي مجرد التخطيط أو التبرؤ الجيد بأسوأ الفروض، ولكن يجب أن يلازم ذلك التدريب على سيناريوهات متعددة لمواجهة الحادث أو الأزمة والتسويق بين جميع فرق الإدارة والمواجهة بشكل منتظم ومستمر إلى حد حفظ كل فرد لدوره وتأديته بتلقائية عند حدوثه فعلاً.<sup>(7)</sup>

## 3- إدراك الخطر واقتناص الفرص:

كثيراً ما تولد من رحم الأزمات العديد من الفرص، فعلى سبيل المثال في أعقاب فيضان أو سيل، قد يدرك المدير الفعال للأزمة أنه من الواجب مطالبة الدولة ببناء مساكن جديدة أفضل من المساكن القديمة، ومن ثم تكون النتيجة أن الناس الذين فقدوا منازلهم لن يحصلوا على مساكن فحسب، بل سيحصلون على مساكن أفضل.

## 4- المرونة والاستجابة:

على الرغم من التخطيط الجيد والاستعداد الكامل لمواجهة الحوادث والأزمات المحتملة فإنه من المستحيل أن نحيط بكل المخاطر ونقاط الضعف فعندما تتطور الأزمة، يتعرف المسؤولون من جديد على معطيات جديدة، ومن ثم يوجهون الأفراد والفرق المؤهلة للمواجهة للتعامل معها وفقاً للظروف الجديدة وبمقدر المرونة والاستجابة

السريعة والتحول إلى مواجهة الأزمة في شكلها الجديد بقدر نجاح مديري الأزمة على احتوائها ووقف تداعياتها.

#### 5- احتواء الضرر:

أي السيطرة على المخاطر، وهو الهدف النهائي والضروري من إدارة الأزمة فبمدا تحدث الأزمة تتجه القوة المحركة للمسؤولين في اتجاه تقليل أثر الحادث الطارئ، وحماية حياة البشر والممتلكات وضمان استمرارية النظام، فإذا فجر إرهابي قنبلة في مكان ما، يعمل مديرو الأزمة على الحد من وقوع مزيد من الأضرار، بإطفاء الحريق أو إبعاد الناس عن مركز الحدث، وسوف يركزون على احتواء الضرر النفسي وهذا هو دور العلاقات العامة من خلال سرعة التعامل مع الحادث الطارئ والاهتمام الشخصي بالضحايا وأسرههم، وبالجملة "التعامل مع الآثار السلبية للحادث وتخفيف آثاره واتخاذ الإجراءات الوقائية لاستعادة السيطرة على الأحداث والعودة إلى الحالة الطبيعية".

#### 6- حل الأزمة:

بمجرد احتواء الأضرار، يكون الهدف التالي هو حل الأزمة بشكل ناجح وتتعدد درجات النجاح وفقاً لنوع وطبيعة الحادث الطارئ، ولكن الحل الفعال دائماً ينطوي على الخروج من الحادث الطارئ إلى الموقف الطبيعي فيما قبل الحادث، أو في وضع أفضل، ففي مثال الحادث الإرهابي، يكون الحل الناجح هو إلقاء القبض على الإرهابيين وتحسين إجراءات الأمن.<sup>(8)</sup>

#### 7- تجنب التكرار:

السؤال المهم الذي يثور بعد حل الأزمة هو ماذا نفعل لمنع تكرار هذا الحادث الطارئ؟ وعادة ما يتم ذلك من خلال تقييم جهود المواجهة واتخاذ الإجراءات اللازمة

لتحسين نقاط الضعف، ووضع نظم أكثر فعالية للإنذار المبكر، أو تحسين تدريب المديرين أو العاملين، وبالجمله لمنع تكرار الحادث.

### 8. العودة إلى الحالة الطبيعية:

بمجرد انتهاء الحادث الطارئ واحتواء أضراره، تصبح عملية العودة إلى الحالة الطبيعية، وممارسة الأنشطة الحكومية العادية اليومية، والعمل العادي للمؤسسات التي تأثرت بالحادث الطارئ هي أهداف المسؤولين.

ومن الناحية المثالية يستطيع مديرو الأزمة الذين يتسمون بالفعالية أن يعيدوا العمليات الطبيعية إلى نصابها، وأن ينفذوا برامج تجعل المنظمات المتضررة أقل تعرضاً للحوادث الطارئة في المستقبل.

وباختصار لا بد أن يكون مديرو الأزمة مستعدين لرعاية "الأمر المعلقة" عندما ينتهي الحادث نفسه وينفض فريق الأزمة.

### ثالثاً: مراحل الأزمة

يتصور كثير من المسؤولين في المنظمات "مراحل الأزمة" وكأنها الفاصل بين وقت وقوع حادث كبير، ووقت ظهور صحيفة في صباح أحد الأيام وعنوانها الرئيس "انتهت الأزمة". والواقع أن ذلك خطأ، فقد تبدأ الأزمة قبل أن يدركها المسؤولون بوقت طويل.

وهناك من الأزمات ما يبدأ كبيراً ثم ما يلبث أن يصغر شيئاً فشيئاً لعدة اعتبارات مباشرة أو غير مباشرة، في حين أن هناك أزمات تبدأ صغيرة الحجم والتأثير ولكنها ما تلبث أن تتضخم وتتوسع أشبه بكرة الثلج التي تكبر مع الوقت والتدحرج ولكن النوع الأخطر من الأزمات هو ذلك الذي لا يشعر به المسؤولون رغم وجوده وتفاعله البطيء ولكن ما يظهر منه يكون خادعاً.

وفي جميع الأحوال اتفق الباحثون على أن الأزمة أو الكارثة أشبه بالكائن الحي لها ميلاد وحياة وموت وأكدوا على أهمية أن يكون القادة والمسؤولون على دراية بمراحل الأزمة حتى يمكن لهم التعامل معها، بل تجاوزوا ذلك إلى التوصية بقاعدة ذهبية في إدارة الأزمات هي "تعلم كيف تؤثر في الأزمة" فعلى القادة والمسؤولون ليس مجرد التعامل مع الأزمة فقط بل التأثير فيها أيضاً ويعرف هذا المنحنى باصطلاح "الفلسفة الوقائية".

فمدير الأزمة الذي يتحلى بهذه الفلسفة عليه أن ينفذ دائماً عمليات محددة لتقييم المخاطر ونقاط الضعف قبل وقوع الأزمة، وعليه أيضاً أن يدرس بدائل وعواقب الإجراءات المختلفة، ويتخذ من الخطوات ما يمكنه أن يحقق أقصى قدر من السيطرة على الأحداث المحتملة.<sup>(9)</sup>

ولأغراض التدريب اجتهد الباحثون في تقسيم الأزمة إلى عدة مراحل لتحديد النموذج الأمثل: للتعامل مع الأزمات وفق منظور متعدد الأبعاد يحقق الإعداد الجيد، والمواجهة الفاعلة لها. ويوجد من يقسم مراحل الأزمة إلى ست مراحل هي:

- تجنب الأزمة.
- الإعداد لإدارة الأزمة.
- الاعتراف بوجود الأزمة.
- احتواء الأزمة.
- حل الأزمة.
- الاستفادة من الأزمة.<sup>(10)</sup>

وهناك من يرى أنها خمس مراحل هي:

- اكتشاف إشارات الإنذار.
- الاستعداد والوقاية.

▪ احتواء الفرد.

▪ التعلم. (11)

▪ استعادة النشاط.

بينما يقسمها البعض إلى ما يلي:

▪ بيئة ما قبل الأزمة.

▪ دور الإنذار.

▪ سلسلة الحوادث.

▪ الانتقال.

▪ ما بعد الأزمة.

وهناك تقسيم رباعي، أي يقصر مراحل الأزمة إلى أربع مراحل هي:

▪ التلطيف.

▪ الاستعداد.

▪ الاستجابة.

▪ استعادة النشاط والبناء. (12)

ويحددها باحث آخر في أربع أيضاً ، مع اختلاف بسيط في الألفاظ:

▪ تلطيف أو تخفيف حدة الكارثة.

▪ الاستعداد والتحصير.

▪ المجابهة.

▪ إعادة التوازن. (13)

كما قسمها باحث آخر إلى أربع مراحل أيضاً مستعيراً المصطلحات الطبية حيث

اعتبر الأزمة كالمريض وهذه المراحل هي:

▪ ظهور أعراض الأزمة.

▪ وقوع الخطورة الفعلية للأزمة.

▪ التصعيد في خطورة الأزمة.

▪ الخروج من الأزمة. (14)

ويتجه باحث آخر إلى دمج مراحل الأزمة في ثلاث نقاط وهي:

▪ التلطيف والتحصير.

▪ المواجهة.

▪ إعادة الأوضاع. (15)

وتعليقاً على ما سبق من تقسيمات لمراحل الأزمة يشار إلى أن هذه التقسيمات تستهدف تقديم نموذج للتدريب على التعامل مع الأزمات، ومن جهة أخرى فإنها تقوم على تخيل أن الأزمة أشبه بالكائن الحي (مولد - حياة - موت) ويجتهد كل تقسيم في توضيح كيفية التعامل مع كل مرحلة من المراحل، وننبه إلى أن ذلك قد يكون مفيداً لإدراك واستيعاب كيفية إدارة الأزمات والكوارث، ولكنه يظل محض اجتهاد أكاديمي لا يمكن أن نحصر فيه أنفسنا كقيادة أو مسؤولين عن إدارة الأزمات، بمعنى ضرورة أن نكتسب مهارات التفاعل مع الأزمات وكيفية التأثير فيها.

## المبحث الثاني التنظيم والتخطيط

لم يعد مقبولاً في هذا العصر، أن تدار الأزمات بعشوائية، أو بسياسة رد الفعل والاجتهاد، وأول خطوة في المواجهة العلمية للأزمات الأمنية وغيرها هي: التنظيم والتخطيط، مع الأخذ بالاعتبار المتطلبات التالية: (16)

### أولاً: متطلبات التنظيم والتخطيط

#### 1- مراعاة البعد السياسي:

ففي إدارة لأزمة - وخاصة الأمنية - دائماً ما تحرك الأهداف السياسية القرارات العملية على كل مستوى من مستويات الدولة. ولا بد أن يدرك مديرو الأزمة تلك الأهداف السياسية، والأثر الناتج من التعامل مع الأزمة عليهم، وأن يكون نهجهم في التعامل مع الأزمة مدعماً دائماً لتلك الأهداف وبشكل قانوني، حتى ولو كانت مسارات العمل تبدو وكأنها غير تقليدية أو خارج نطاق الرد التقليدي.

#### 2- تنسيق الجهود:

لا بد أن يدمج مديرو الأزمة الأمنية جهودهم مع أجهزة الحكومة الأخرى؛ على مزيد من النجاح في مواجهة الأزمة حتى ولو تطلب الأمر أن يعمل مديرو الأزمة الأمنية تحت إشراف رؤساء مدنيين أو أن يستخدموا موارد الأجهزة المدنية.

#### 3- القدرة على التكيف:

وهي مهارة لازمة للتغيير والاستعداد للتغيير من أجل استيعاب المواقف المختلفة، والقدرة على التكيف هي أكثر من مجرد التأقلم أو المرونة، وكلاهما يتضمنان استخدام نفس الأساليب أو التنظيمات في كثير من المواقف.

#### 4- الشرعية:

هي القبول بحق الحكومة في الحكم، أو بحق أحد أجهزتها في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

#### 5- المثابرة:

وهي السعي بإصرار وصبر ودأب من أجل تحقيق أهداف إدارة الأزمة مهما طال الأمد.

### ثانياً: التنظيم لإدارة الأزمة

هناك عدة مبادئ تحكم الأجهزة الحكومية عند التعامل مع الأزمة وهي: (17)

- تحقيق الأمن: وتشمل كل الأنشطة التي تهدف إلى حماية السكان من آثار الأزمة وتوفير بيئة ملائمة للتنمية المستدامة في المجتمع.

- السيطرة: ويقصد بها منع الانتشار الضار لآثار الأزمة في المجتمع أو التقليل منها.

- التعبئة (حشد الموارد): بتوفير القوة البشرية والموارد المادية بشكل سلس للتعامل مع الأزمات والكوارث.

- الاستخدام الملائم للقوة: ففي بعض الحالات تكون أفضل طريقة لمواجهة أزمة أمنية هو استخدام القوة الحاسمة، وفي أحيان أخرى يكون من الضروري التحرك بحذر وتأجيل التفاعل بالقوة إلى أطول فترة ممكنة، وفي كلتا الحالتين يكون استخدام القوة بحكمة هو المنهاج الأساسي في التعامل مع الأزمات.

ويقوم التنظيم الأمثل للتعامل مع الأزمات على أسلوب التنظيم الهرمي، وذلك

وفقاً لما يلي: (18)

- إدارة الأزمة على مستوى مجلس الوزراء: ويضم ممثلاً لكل وزارة، ويكون مسؤولاً عن عرض ومتابعة تنفيذ خطة وزارته في مواجهة الأزمات المحتملة.

- إدارة الأزمة على مستوى كل وزارة؛ حيث تحدد كل وزارة إدارة وفريقاً لإدارة الأزمات والكوارث.

- إدارة الأزمة على مستوى أفرع الوزارة؛ تقسم كل وزارة اختصاصاتها نوعياً أو جغرافياً، وتحدد لكل قسم إدارة وفريقاً لإدارة الأزمة.

- قوة التفاعل مع الأزمات: فني حالات الأزمات التي تتطلب السيطرة على الأحداث لا بد من إنجاز مهام معينة من جانب هذه القوة؛ لتحقيق الهدف النهائي الذي يتمثل في استعادة القانون والنظام. ولكي يتحقق ذلك لا بد أن تترك مساحة للسيطرة على الموقف ولا بد أن تقوم قوات السيطرة بمهام معينة حتى تهيئ البيئة المادية والنفسية التي ستسمح لقوات الشرطة لتنفيذ القانون والمحافظة على النظام.

وتتضمن مهام قوة المواجهة الأزمومية عزل المنطقة وتأمين المناطق الملتهبة، والسيطرة على التجمعات والسيطرة على المنطقة وتحديد التهديدات المحتملة، كما تشمل المهمة جمع المعلومات وتسجيلها وإبلاغها والقبض على المخالفين والمحافظة على استمرار الاتصالات السلكية واللاسلكية والمحافظة على القوات وإعلام الجمهور.

### ثالثاً: التخطيط لإدارة الأزمات

كما ذكرنا سابقاً فإن التعامل مع الأزمات يجب أن يتم بصورة علمية، وتتضمن هذه الجملة ما سنوضحه هنا بشكل واضح، وهو أن التخطيط السليم عنصر حيوي لأية محاولة من جانب الدولة (أجهزة الأمن في الأزمات الأمنية للتعامل مع أي نوع من أنواع الأزمات أو الكوارث).

ولا يعني ذلك أن مجرد وضع الخطة يضمن السيطرة على الأزمات والكوارث، ولكن بلا شك أنه دون خطة محكمة ودقيقة سوف يحكم على عمليات إدارة الأزمة

ومواجهتها بأنها غير كافية في أحسن الأحوال، وسوف يؤدي إلى تصاعد الأزمة في أسوأ الأحوال.

وخطط الأزمة لها أهداف كثيرة، من أهمها: (19)

- أنها توفر لمديري الأزمات وفرق المواجهة الأساس القانوني والإداري للتصرف واتخاذ القرارات.
- أنها توفر الخطوات والمراحل الواجب القيام بها لمواجهة الأزمات عند حدوثها بصورة منظمة وعقلانية.
- أنها تساعد مديري الأزمة على التغلب على آثار الأزمة بوقف تداعياتها، والحد من عواقبها.

وليس من المهم إذا ما كانت خطط مواجهة الأزمات تعد لمواجهة زلازل أو سيول أو حرائق أو عمليات شغب أو تسرب كيميائي أو بترولي، أو عملية إرهابية أو أي نوع آخر من الأزمات والكوارث، فالخطيط هو التخطيط كأداة توفر للمسؤولين عملية منتظمة تساعد على منع وقوع الحوادث الطبيعية. فالخطيط عملية ضرورية للإدارة الفعالة للأزمات - بصفة عامة - والأزمات الأمنية بصفة خاصة. وتحكم عملية التخطيط الفعالة للأزمة عدة عناصر هي: (20)

#### 1- تحليل المخاطر ونقاط الضعف:

إذ تساعد هذه الخطوة في تحديد نوع الأزمة التي تواجه المنظمة، وبالتالي تساعد القائمين بالتخطيط على تحديد نوع وحجم المواجهة الواجبة. ونؤكد هنا إلى أن عملية تحليل المخاطر ونقاط الضعف عملية يجب أن تكون مستمرة ودائمة لمواجهة ما يستجد من أزمات.

#### 2- تحديد أهداف الخطة:

يتم تحديد أهداف الخطة في ضوء السياسة العامة للدولة بشأن مواجهة الأزمات، كما يناقش المسؤولون خلال هذه الخطوة كافة أساليب وتكتيكات عملية إدارة

الأزمة يوماً بيوم، والمفتاح لذلك هو الانتقال من العام إلى الخاص، أي بتحديد الغايات الكبرى والمصالح الحيوية، ثم الولوج إلى التفصيلات لتحديد الأهداف وصياغة استراتيجية المواجهة، وإعداد سيناريو للعمليات التي ستدعم هذه الاستراتيجية.

### 3- التنسيق والتعاون:

عملية التخطيط ستكون عديمة الجدوى ما لم يشترك فيها أفراد أو مؤسسات أو أجهزة متنوعة، فالعمل كفريق واحد عنصر ضروري للعملية، وبالنسبة لمعظم خطط الأزمات الأمنية، لا سيما خطط مكافحة الأزمات الكبرى كالإرهاب مثلاً، يجب أن تشارك المجموعات التالية في تخطيطها:

- 1 - كبار المسؤولين في أجهزة الدولة (القوات المسلحة، القضاء، الخارجية، الإعلام... إلخ).
- 2 - قادة أجهزة الشرطة المختلفة.
- 3 - أصحاب المصالح من رؤساء المؤسسات ذات الدرجة العالية من المخاطر.
- 4 - خبراء لديهم مهارات وخلفيات متخصصة وذات صلة.
- 5 - خبراء الإعلام والعلاقات العامة.

وليس معنى ذلك أن كل هؤلاء الأفراد لا بد أن يشتركوا في كل خطة من خطط الأزمات الأمنية، أو يعيشون تفصيلاتها، ولكن من المستحيل عمل التخطيط القائم على أساس التعاون والتنسيق، دون تحديد مسؤوليات الجهات المختلفة كذلك فإن الشرطة وقادتها - مهما كانت خبراتهم ومواردهم - لن تكون عملية التخطيط لمواجهة الأزمات الأمنية الكبرى مثمرة، ما لم تحدد الأدوار والمسؤوليات لكافة الجهات بشكل واضح ومحدد.

ومشاركة القطاع الخاص حيوية لعملية التخطيط لإدارة الأزمات الأمنية، إذ يجب أن يدرك التجار ورجال الأعمال أن أفرادهم ومنشأتهم، وليس منشآت الحكومة

فقط عرضة لنيران الأزمة ومخاطرها، ويجب أن تشمل بعض جلسات التخطيط دعوة لممثلي كل قطاع من القطاعات التجارية والصناعية الرئيسية فموارد هذا القطاع موارد قيمة بالنسبة لعمليات التخطيط لإدارة الأزمة، حيث يمكن أن تساعد في تمويل برامج تدريب وتأهيل أفراد فرق المواجهة.<sup>(21)</sup>

#### 4- ضمان استمرارية مرافق الدولة:

يجب أن يكون الهدف الأساسي لخطة مواجهة الأزمات الأمنية، أن يواكب عمليات المواجهة والحسم تأكيد بأن مرافق الدولة مستقرة، وبأنها مسيطرة على الموقف.

فالشرطة وهي تؤدي واجبها في مواجهة كافة صور الجريمة والقتال التي تهدد مصالح المجتمع، تمنح الدولة الفرصة لإثبات استقرارها وقدرتها على السيطرة على الموقف، والإعداد الجيد لسيناريوهات إدارة الأزمات الأمنية هو أفضل وسيلة لكي تضع مجموعة التخطيط هذا الهدف في اعتبارها.

ومن المهم أيضاً أثناء التخطيط وصياغة السيناريوهات تحديد أدوار المسؤولين في الحكومة والمؤسسات الاجتماعية، ومديري الشركات ورجال الإعلام بشكل واضح، فمن المهم أن يعلم هؤلاء نظام تسلسل مراحل مواجهة الأزمة ودور كل منهم فيها، كما يجب أن يتقرر في الخطة ما إذا كان سيتم إحاطة كل مسؤول بخطة إدارة الأزمة أم سيقصر الأمر على عدد معين من المسؤولين. ويقدم كل مسؤول - خاصة مديرو الخدمات الصحية والاجتماعية - خطط عمل أجهزته أثناء إدارة الأزمة، وتشارك هذه المؤسسات في التدريب على سيناريوهات المواجهة.

#### 5- حصر الموارد:

تحتاج إدارة الأزمة الأمنية إلى مجموعة متنوعة من الموارد والمعلومات وعمليات التخطيط يجب أن تشمل على حصر الموارد المتاحة للاستخدام أثناء الأزمات، مثل:<sup>(22)</sup>

قوائم تشمل عدد ونوعية المستشفيات المتاحة، وتقييم حالة الطرق والطرق السريعة والبديلة في جميع أنحاء البلاد، وخرائط متصلة للمنشآت الحيوية والمهمة، وقدرات الاتصالات السلكية واللاسلكية، ويجب أن يشمل الحصر الأمور الصغيرة، مثل: أرقام الهواتف والاتفاقيات الدولية ذات الصلة والقوانين واللوائح القائمة، والرسوم الهندسية للمباني العامة والعقارات وغيرها من البيانات الواجب أن تكون في متناول فرق إدارة مواجهة الأزمات الأمنية.

مما سبق، لا تعتبر كل الموارد مهمة أثناء إدارة الأزمة الأمنية، فعلى مسؤولي التخطيط مراعاة الدقة بقدر الإمكان عند حصر نوعية الموارد المطلوبة، مع مراعاة تقييم مدى ونوعية هذه الموارد، لكي يطلب الدعم المناسب في حالة قصور بعضها، مع وضع اهتمام خاص بالموارد الضرورية الأولى لمواجهة الأزمات.

#### 6- الإعلام والعلاقات العامة:

الاتصال الفعال بالجمهور ضرورة في حالة وقوع الأزمة فلكي ييث فريق إدارة الأزمة إحساساً بالهدوء والسيطرة، ولكي يطمئن الجمهور، فإنه من الضروري التخطيط لتحديد نوع المعلومات التي ستوزع على الجمهور لإعداده لحالة الطوارئ، ونوع المعلومات التي ستبث لزرع الثقة فيه. ويجب أن يتم تحديد من الذي سيتولى مهمة (المتحدث الرسمي) الذي سيتعامل مع رجال الإعلام أثناء الأزمة، والتأكد من كفاءتهم وأن يحصلوا على التدريب الكافي للتعامل مع وسائل الإعلام قبل وقوع الأزمة ووجود نظام فعال للإعلام والمعلومات مستعد للمساعدة على عمليات الإخلاء وإجراءات الطوارئ الأخرى أثناء الأزمات والكوارث.

وباختصار يدور التخطيط في هذه المرحلة المتعلقة بالإعلام حول نوع المعلومات التي ستعلن، ومن الذي سيتولى إعلانها، ونوع الوسائل التي ستستخدم في الاتصال بالجمهور.<sup>(23)</sup>

## 7- الخطة المكتوبة:

إحدى أهم ثمار عملية التخطيط إعداد وثيقة مادية مكتوبة تعكس قدرات المواجهة ودور كل فرد للسيطرة على الأزمة وحسمها . وهذا المنتج الأخير، هو الخطة وللأسف التي تسيطر على المخططين أحياناً فكرة متسلطة عن شكل ونظام الخطة، حيث يأخذ شكل وتصميم الخطة من جهد المخططين ما يطفى على مضمون الخطة، وينبغي ألا يحدث ذلك، فالهدف النهائي ليس إعداد وثيقة مادية جميلة الشكل والإخراج، وإنما الأهم هو تحديد قدرات المواجهة الحقيقية، ودور كل فرد وجهة فيها، ففي نهاية الأمر سيكون تطبيق الخطة، وليس شكلها هو المحك الرئيس.

من البنود التي يجب أن تشملها الخطة: (24)

- أهداف الخطة.
- المواقف أو المخاطر التي صممت الخطة للتعامل معها.
- البدائل المختلفة لعمليات المواجهة.
- دور فريق إدارة الأزمة (القيادة والسيطرة).
- دور فرق المواجهة والتفاعل المباشر.
- الموارد المتاحة، والعمليات اللوجيستية (الإمداد والتموين).
- متطلبات التدريب.
- صلاحيات تطوير الخطة.

ويشار هنا إلى أن البنود السابقة وردت على سبيل المثال، وأنها قابلة للتعديل والزيادة أو النقصان بحسب ظروف كل أزمة ورؤية مسؤولي التخطيط، كما يشار إلى أنه من الضروري أن يلحق بهذه الخطة الأساسية سلسلة من خطط أصغر، وأكثر

تحديداً، وأحياناً يطلق على هذه الخطط الفرعية اسم (الملاحق) والهدف منها تناول المسائل أو الموضوعات والوظائف المحددة في الخطة الأساسية.

على أنه ينبغي أن تكون صيغة وشكل الملاحق مناسباً ولكنه لا يكرر تصميم الخطة الأساسية وأهدافها. فالخطة الأساسية تحتوي على المعلومات المتصلة بالخطة، بينما الملاحق تحتوي على معلومات حول المسؤوليات والمهام والإجراءات المتصلة بموضوع الملحق.<sup>(25)</sup> وباختصار فإن الملاحق تركز على العمليات والإجراءات، ومن أمثلة الملاحق الواجب إعدادها:

- ملحق الاتصالات: ويشمل القواعد المتعلقة بتوجيه تحذيرات للجمهور، وتوجيه عمليات الطوارئ والسيطرة وتقديم خدمات الطوارئ والتوجيه للجمهور.
- ملحق عمليات الإخلاء: ويشمل تحديد الخطوات والجهات المسؤولة عن الأفراد عندما تقع الأزمة أو الكارثة التي تشكل خطراً أو تهديداً لسلامة وحياة المواطنين.
- ملحق إدارة الموارد: ويشمل القواعد التي تحكم عمليات توسيع الإمدادات التموينية والمالية... إلخ.
- ملحق الخدمات الطبية والصحية: ويشمل القواعد التي تتعلق بالرعاية الطبية الطارئة، والنقل والمواصلات والمراكز الطبية والمستشفيات، وعموماً فإن شكل وصياغة الخطة متروك لمسؤولي التخطيط لكن أي خطة يجب أن تجيب على ثلاثة أسئلة بالصيغة (نعم):
- هل ستعمل الخطة بكفاءة؟
- هل هي مفهومة؟
- هل توفر أساساً كافياً وحدوداً كافية لعمليات صنع القرار؟

## المبحث الثالث

### الفلسفة والمواجهة

السياسة القومية لأي دولة، هي السياسة الملزمة لكل الموظفين الرسميين بالدولة، ولكل مواطنيها. هذه السياسة توضع على المستوى القومي بمعرفة رئيس الدولة أو الحكومة وتساير النظام الدستوري السائد. ويسهم الجهاز الأمني في هذه السياسة القومية عن طريق الوزارة المسؤولة عنه (وزارة الداخلية) وسياسة الوزارة يجب أن تتوافق مع هذه السياسة القومية. (26)

#### فلسفة إدارة الأزمات الأمنية:

لمواجهة الأزمات تلتزم أجهزة الحكومة بأطر وركائز السياسة القومية للدولة ومع ذلك لا تخرج المحاور الرئيسية لسياسة مواجهة الأزمات الأمنية في أي دولة عن البنود الأربعة التالية:

- 1 - المحافظة على شرعية الحكومة.
- 2 - حماية حياة البشر.
- 3 - السيطرة على الأزمة.
- 4 - ردع أي أزمة مستقبلية.

وعلى الرغم من إمكانية الاختلاف حول ترتيب أولويات هذه البنود، إلا أنه مهما كانت الأولويات فإن هذه الوظائف الأربع متشابكة ومتزامنة، فإما أن تحافظ الحكومة على شرعيتها في زمن الأزمة أو لا تحافظ عليها، فدون تحقيق هذا الهدف تكون باقي الأهداف الأخرى عديمة الجدوى.

فإذا تمت (السيطرة على الأزمة) مثلاً، ولكن على حساب عدد كبير من (حياة البشر) فإن (شرعية الحكومة) سوف تكون موضع تساؤل. وحتى إذا حافظت الحكومة على شرعيتها وسيطرت على الأزمة بطريقة لا تعرض حياة الأفراد للخطر، فإن السياسة نفسها يمكن أن تكون فاشلة، إذا لم تفعل أي شيء لردع مثل هذه الأزمات في المستقبل.

ولكون الجهاز الأمني في أي مجتمع، هو جهاز أزموي، بسبب مسؤولياته في حفظ أمن واستقرار المجتمع، تتطلب كل مواجهة لحادث طارئ أو أزمة من أي نوع ما رداً مضموناً ومحايداً ومقبولاً من الجمهور، هذا الرد (إدارة الأزمة بكفاءة)، هو نتيجة لقيام الجهاز الأمني بتقييم المشاكل المحتملة بطريقة سليمة، والتخطيط الكفء لمواجهتها، كما أنه يأتي نتيجة الفهم الواضح من جانب واضعي السياسة (مخططي الأزمة) للعواقب السياسية والاجتماعية والقانونية للإجراء الذي تتخذه الحكومة.<sup>(27)</sup>

ويرجع نجاح إدارة الأزمة الأمنية أيضاً إلى حسن اختيار الأفراد المناسبين لفرق إدارة ومواجهة الأزمة، وتجهيزهم وتدريبهم جيداً في تخصصاتهم، كما يرجع النجاح أيضاً إلى استعداد قيادات الحكومة لتفويض السلطة والمسؤولية في أقل مستوى ممكن وحتى يتمكن القائد في مسرح الأزمة من اتخاذ قرارات مصيرية في ثوان معدودات.<sup>(28)</sup>

### التعامل مع الأزمة (المواجهة) :

واحد من أساسيات إدارة الأزمة أن يكون فريق المواجهة (فريق التعامل الأزموي) مزوداً بأفضل العناصر البشرية، ومجهزاً بأفضل المعدات والأسلحة ومدرباً جيداً. يضاف إلى ذلك وجود وضوح في خطوط الاتصال والمسؤولية والسلطة بين أعضاء الفريق.

والتدريب على سيناريوهات الأزمة (التدريب المسبق) يسمح لمدير فريق المواجهة بتوقع مراحل تطور الأزمة على أساس الخبرة والتجربة السابقة. وبالرغم من أن التدريب على سيناريوهات الأزمة يقلل إلى درجة كبيرة من فرص تكرار الخطأ، ويعد الفريق بشكل أفضل للمواجهة دائماً، إلا أن كل أزمة تحمل الجديد والمفاجآت في طياتها وغالباً ما تختلف عن سوابقها، ومن ثم فإن التدريب مطلوب واستمراريته مهمة.<sup>(29)</sup>

## المبحث الرابع السمات والخصائص

تتسم الأزمة الأمنية بمجموعة خصائص فريدة ذات طبيعة خاصة تميزها بعض الشيء عن غيرها من الأزمات المختلفة التي تمر بها مختلف الدول، ولعل من أهم سماتها ما يلي: (30)

### 1- التشابك والتداخل:

تتصف الأزمة الأمنية بتداخل أحداثها وتشابكها إلى درجة تجاوز حدودها التي انطلقت منها زماناً ومكاناً، بل وطبيعتها. فمثلاً تبدأ الأزمة الأمنية باضطراب بسيط، ولكنها سرعان ما تنتشر إلى فئات أخرى في المجتمع، أو قد يحدث عمل إرهابي معين، يتطور إلى هروب الجناة وارتكابهم لسلسلة من الجرائم وترويع المواطنين. بل وأكثر من ذلك قد يعمدون إلى ارتكاب جرائم خطف واغتصاب وسرقات وحجز رهائن؛ لتغطية عملية هروبهم وتشتيت جهود السلطات الأمنية والجمهور في ملاحقتهم.

### 2- الاستفحال:

يمكن القول بأن سمة الاستفحال تعتبر من أخطر سمات الأزمة الأمنية التي تميزها عن غيرها. فالأزمة قد تبدأ بسيطة، ولكن لظروف المواجهة الأمنية، أو لظروف التنفيذ الإجرامي تتصاعد الأزمة وتستفحل، مما يستلزم مضاعفة سبل المواجهة وإعادة وضع الخطط الأمنية لمقابلة هذا الاستفحال الذي لم يكن محسوباً.

### 3- التجاوز والتعدي:

وتعتبر هذه السمة مكملة لتلك السابقة بشكل يوضح حقيقة كل من السمتين، وطبيعة العلاقة التي تربط بين كل منهما. ويقصد بالتجاوز والتعدي اتساع دائرة الأزمة من حيث طبيعة أحداثها أو من حيث نطاق أهدافها أو من حيث المعرضين

لأخطارها، مما يضطر الدولة لحماية لكيانها وصيانة للنظام العام من فرض حلول استثنائية كتطبيق قانون الطوارئ في البلاد.

#### 4- صعوبة السيطرة:

تتسم الأزمة الأمنية بصعوبة مجابقتها من قبل السلطة الأمنية، وذلك لتشابكها وانتشارها واستفحالها أحياناً. والحقيقة أن عدم قدرة الأجهزة الأمنية على التعامل الموفق مع الأزمة، يساعد على تفاقمها بل وتكرارها في مواقع أخرى.

#### 5- عدم وضوح الهدف:

تتسم الأزمات الأمنية في كثير من الأحيان بعدم وضوح الهدف الذي يسعى إليه الجناة. حتى وإن أعلنوا أهدافاً معينة فهي غير حقيقية وإنما هي فقط لاستمالة الرأي العام والمؤيدين بينما يظل الهدف الحقيقي مستتراً.

ويمكن القول بأن عدم وضوح الهدف يقصد منه عدم الإفصاح عن تفاصيل ذلك الهدف بشكل يدل على مراحل إتمامه وشخصية المستفيدين منه وعلاقة الخطوة التي تحدث بغيرها من الخطوات السابقة واللاحقة.

#### 6- التسويف والمماطلة:

يقوم مدبرو الأزمة بالتسويف والمماطلة أثناء مفاوضاتهم مع الجهات الأمنية المسؤولة، وذلك بقصد كسب بعض الوقت الذي يساعدهم في تنظيم صفوفهم للمرحلة التالية. وبالتالي وإن كان الوقت مهماً حتى للأجهزة الأمنية.. فإن على الأخيرة اختيار التوقيت المناسب للمواجهة، وألا يُفرض عليهم من قبل الجناة.

#### 7- التدمير والتخريب:

ينهج مدبرو الأزمات الأمنية إلى التدمير والتخريب لمرافق وأجهزة الدولة بغية إحداث هزات وتصدع في جدار الأجهزة الأمنية وبالتالي تعرية هذه الأجهزة أمام الرأي العام. ويهدفون أيضاً من ذلك إلى إعطاء شعور بأن هناك سخطاً عاماً في المجتمع

استطاع أن يحقق كل هذه العمليات دون سيطرة تذكر من قبل رجال الأمن.. ويعلمون أنفسهم بأن ذلك خلاف الواقع وإنما القصد هو التضليل وكسب تأييد شعبي.

#### 8- سرعة الانتشار:

نتيجة للثورة التي يعيشها العالم الآن في مجال النقل والاتصال والإعلام، فإن ذلك قد ساعد على سرعة انتشار الأزمات الأمنية وأخبارها. فما يحدث في مجتمع ما سرعان ما يعلم عنه العالم بأسره وفي لحظات. ويلجأ مدبرو الأزمات إلى الاستفادة من هذه الإمكانيات في نشر مخططاتهم الإجرامية ويطولاتهم الزائفة.

#### 9- خطورة التبعات:

لعل من أخطر ما تتصف به الأزمة الأمنية هو جسامتها ما يمكن أن يترتب عليها من تبعات تمس المصالح الجوهرية في المجتمع. وهي إما رد فعل إيجابي يؤدي توجيهات الأزمة، وإما رد فعل سلبي يتمثل في حالتي الخوف والرعب التي تتاب المجتمع فتعيق حركته اليومية.

#### 10- تعدي القصد:

تتصف الأزمة الأمنية بقصدتها المتعدي غير المحدد.. ويهم المخططين لها تحقيق أهدافهم بغض النظر عن الضحايا الأبرياء الذين لا ذنب لهم.<sup>(31)</sup>

## مراجع الفصل الرابع

- (1) د. ماهر أمين المخامرة. المهارات الإدارية في إدارة الأزمات. عمّان. 2010.
- (2) اللواء الدكتور حمدي شعبان. الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. القاهرة. 2005.
- (3) عمر حسن عدس و أحمد ضياء الدين خليل. إدارة الأزمة الأمنية: دراسة تطبيقية لإدارة الأزمة في مواجهة الكوارث والإرهاب. أكاديمية الشرطة. كلية الشرطة . مطابع أكاديمية الشرطة. القاهرة. 1996.
- (4) أحمد ضياء الدين خليل. إدارة الأزمة الأمنية. مجلة الأمن العام. العدد (126).
- (5) ماجد سلام الهدمي. جاسم محمد. مبادئ إدارة الأزمات، الاستراتيجية والحلول. دار زهران للنشر والتوزيع. عمّان. 2008.
- (6) محمد الشافعي. إدارة الأزمات. مركز المحروسة للبحوث والتعريب والنشر. الطبعة الأولى. 1999.
- (7) عباس رشدي العماري. إدارة الأزمات في عالم متغيّر. مركز الأهرام للترجمة والنشر. القاهرة. 1993.
- (8) فهد أحمد الشعلان. إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات. الوطنية للتوزيع. الرياض. 2003.
- (9) Higan, Abdul Rahman. Crisis and Risk Management. A Paper Presented to International Institute of Administrative Science. XXII International Conference of Administrative Science. Vienna July 1992.
- (10) Norman R. Augustine, Managing the Crisis you tried to prevent, Harvard Business Review, Nov-Dec 1995.

- (11) محمد رشاد الحملاوي. التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر. مكتبة عين شمس. القاهرة. 1995.
- (12) Louise K. Comfort, Designing Policy for Action, Duke University press Durham 1988.
- (13) حسن أبشر الطيب. إدارة الكوارث. مجلة الإدارة العامة. معهد الإدارة العامة. الرياض. العدد(65). 1990.
- (14) خبرات نشرة دورية، إصدارات بميك، العدد الثاني يونيو 1997.
- (15) د. محسن أحمد الخضيرى. إدارة الأزمات. مجموعة النيل العربية. القاهرة 2003.
- (16) لواء دكتور حمدي شعبان. الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. القاهرة. 2005.
- (17) نفس المرجع السابق.
- (18) يوسف شابسوغ. استراتيجيات إدارة الأمانة. مركز بحوث الشارقة. 2005.
- (19) ماهر جمال الدين علي. التخطيط الأمني لإدارة عمليات مواجهة الكوارث. ورقة مقدمة الى المؤتمر الشرطي الثاني لتطوير العلوم الأمنية. القيادة العامة لشرطة دبي. إبريل 1994.
- (20) عز الدين الرازم. التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات. دار الخوجا للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. 1995.
- (21) ماجد شذود. إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات. جامعة دمشق. 1996.
- (22) اللواء الدكتور حمدي شعبان. الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. القاهرة. 2005.
- (23) E. MoCcobay, Effect of Mass Media, In Martin L. Haffman, & Lois Wladis (eds) Review of Child Development Research Resal Sage Foundation, 1994.

- (24) Mitchell. Michael W., Crisis Management: Handling Public Relations in Disaster. Professional Safety. 1987.
- (25) علي بن فايز الجحني، نظرة على الإعلام الأمني. مجلة الأمن - وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية. المجلد الأول. العدد الثامن.
- (26) زكي محمود هاشم. الجوانب السلوكية في الإدارة. الطبعة الثانية الكويت. وكالة المطبوعات.
- (27) نفس المرجع السابق.
- (28) إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث. العدد (37). سلسلة إصدارات بيمك . القاهرة. مركز الخبرات المنهية للإدارة. 2002.
- (29) محمد عبدالغني هلال. مهارات إدارة الأزمات. مركز تطوير الأداء والتنمية. القاهرة. الطبعة الثانية (د.ت).
- (30) عمر حسن عدس و أحمد ضياء الدين خليل. إدارة الأزمة الأمنية: دراسة تطبيقية لإدارة الأزمة الأمنية في مواجهة الكوارث الطبيعية والإرهاب. مطبعة كلية الشرطة. أكاديمية الشرطة. القاهرة. 1994.
- (31) Davis, Keith, Human Behaviour at work, 4th ed. (New York, Macgraw-Hill Book Co., 1972).

# الباب الثاني

نماذج تطبيقية

لإدارة المخاطر والأزمات

في المكتبات ومؤسسات المعلومات

# الفصل الأول

إدارة المخاطر



# ادارة المخاطر والازمات

# الاتفاقيات



الحضور والانصراف  
في الوقت المحدد



التفاعل مع المجموعة



تنفيذ جميع التمارين



تقبل قرارات المدرب



الحب بين المجموعات



الابتسامة طوال الوقت



تقبل جميع  
الآراء بصدر رحب



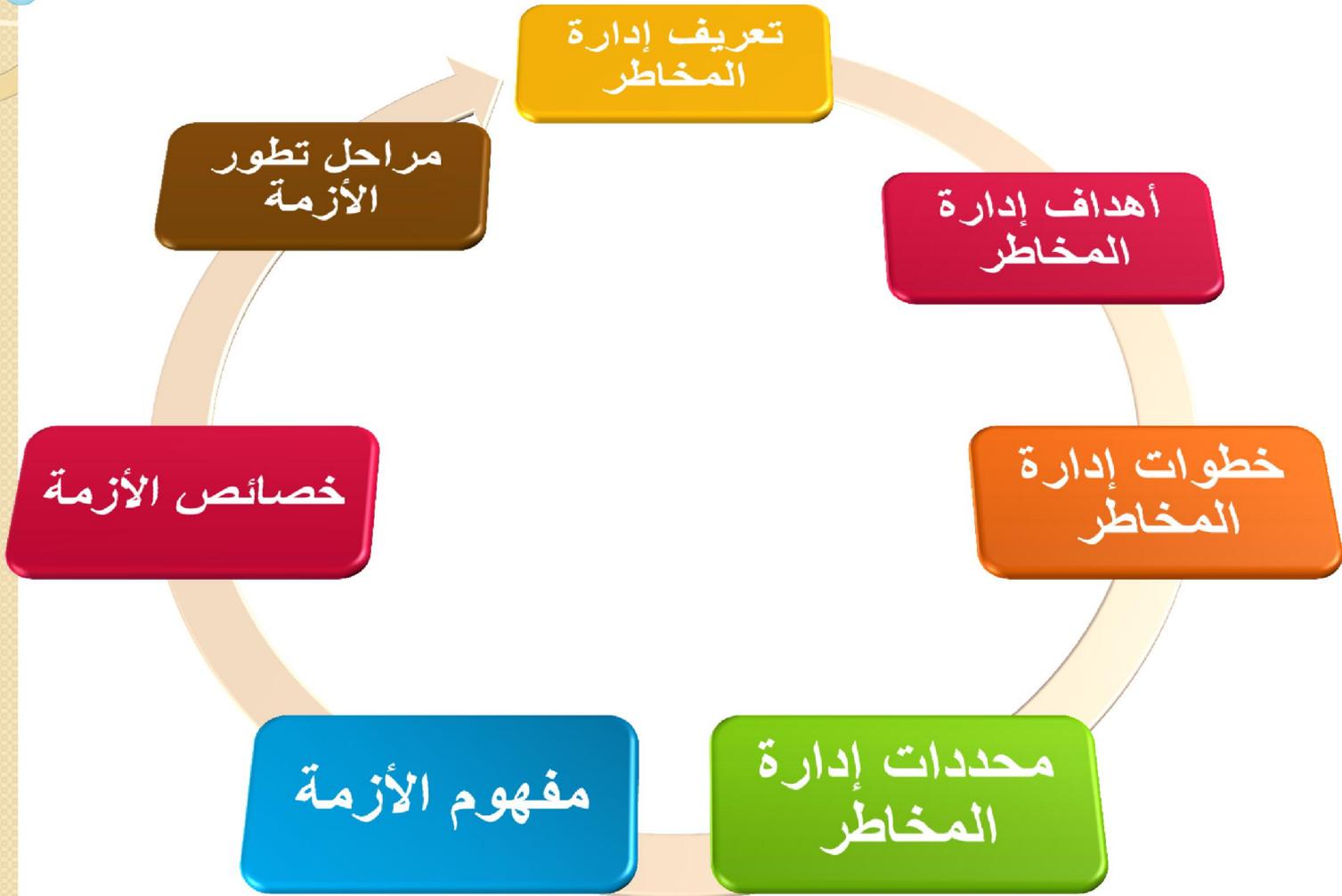
المحمول مغلق

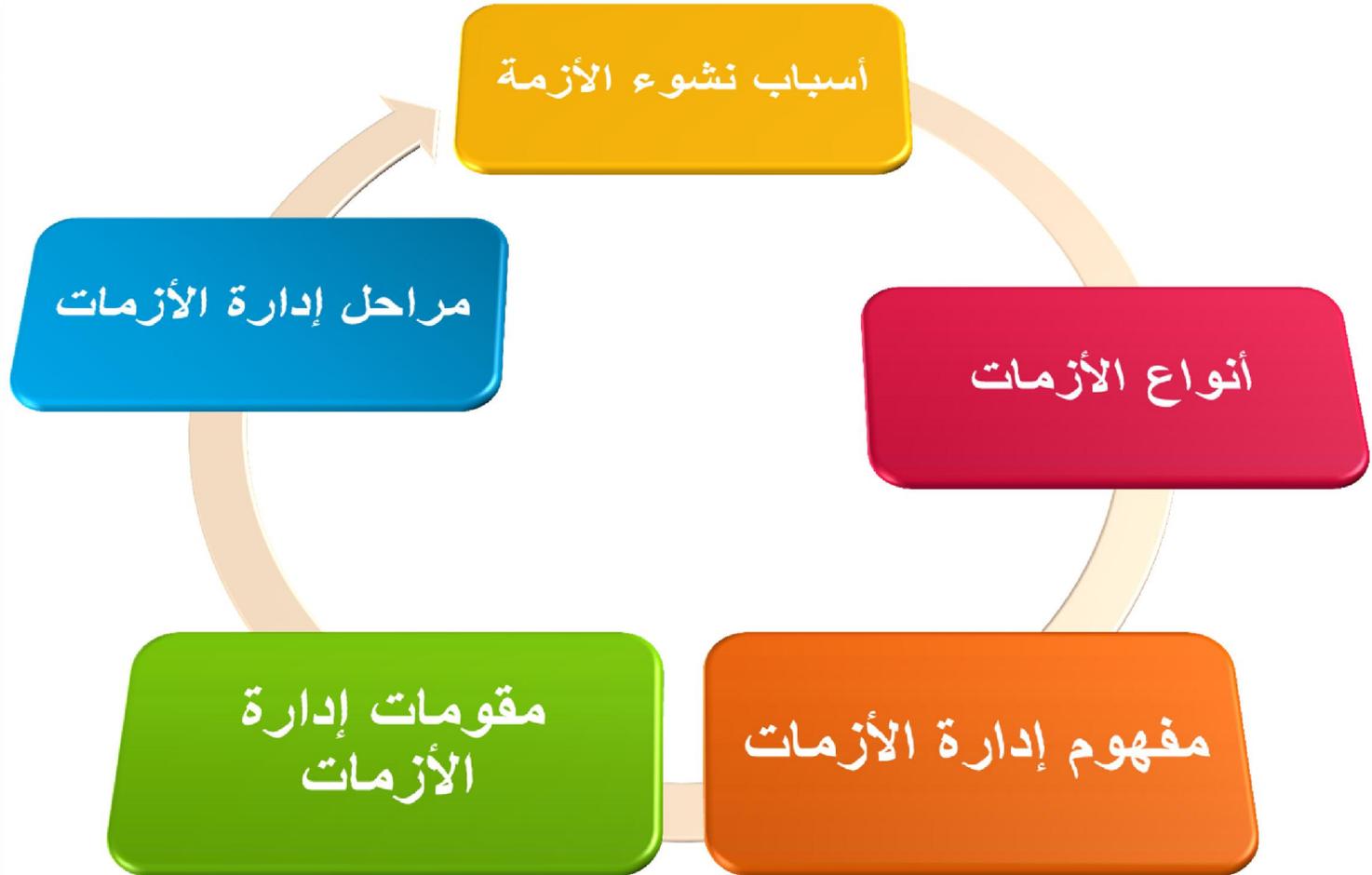


المحافظة على الانضباط



حسن الظن  
والثقة المتبادلة







# الهدف العام للبرنامج التدريبي

صمم هذا البرنامج التدريبي خصيصاً للمدراء والمشرفين الإداريين ونتوقع بنهاية هذا البرنامج التدريبي أن المشاركون قد حققوا النتائج الآتية ( بمشيئة الله )

تهدف الدورة إلى إبراز الإطار النظري والفني لمفهوم "الأزمة" وتبيان أهم مسبباتها المباشرة والغير مباشرة، وتحليل وعرض لأهم أشكالها الإدارية من مقاومة التغيير والهدم الإداري وسرية المعلومات وحجبها في ظروف الأزمات وغيرها، وكيفية مواجهة الإدارة المؤسسية بصنع قرارات الأزمة العقلانية، والأهم من ذلك كيفية الوقاية وعلاج الأزمات قبل وقوعها

# الأهداف التفصيلية للبرنامج التدريبي

بنهاية هذا البرنامج التدريبي نتوقع أن المشاركون قد حققوا  
النتائج الآتية (بمشيئة الله )

- ✓ تنمية المفاهيم الإدارية لدى المدراء والمشرفين وتزويدهم بأساليب الإدارة الحديثة فى مواجهة الازمات .
- ✓ تنمية المهارات والخبرات لدى المدراء والمشرفين الإداريين والتأكيد على الوعي .
- ✓ الكامل بمسئولياتهم عن تطوير نظم العمل .
- ✓ المشاركة الفعالة والتفكير العلمي والابتكاري لحل المشكلات التي تعترض سير العمل بالوحدات الإدارية .
- ✓ كيفية الحفاظ على أسلوب سليم وصحيح للازمات.

ادارة المخاطر

## مقدمة



إن إدارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية ( مثال :الكوارث الطبيعية أو الحرائق ,الحوادث ,الموت والدعاوى القضائية) ومن جهة أخرى فإن إدارة المخاطر المالية تركز على تلك المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات المقايضة المالية

## تعريف المخاطر



يمكن تعريف المخاطر بأنها مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه

يمكن أن تنتج المخاطر التي تواجه أي منظمة وأنشطتها من عوامل خارجية وداخلية. ويمكن تقسيمها أكثر إلى أنواع من الأخطار مثل إستراتيجية ، مالية ، تشغيلية ، بيئية ، أمنية ، سلامة ... الخ

## تعريف إدارة المخاطر



هي الإجراءات التي تتبعها المنظمات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة

إدارة المخاطر تساعد علي فهم الجوانب الإيجابية والسلبية  
المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر علي المنظمة



أنشطة إدارة المخاطر يجب أن تكون مستمرة ودائمة التطور  
وترتبط بإستراتيجية المنظمة وكيفية تطبيق تلك الإستراتيجية



بشكل عام إدارة المخاطر هي عملية قياس وتقييم للمخاطر  
و تطوير إستراتيجيات لإدارتها



إدارة المخاطر غير الملموسة تعرف نوع جديد من المخاطر  
وهي تلك التي تكون احتمالية حدوثها ١٠٠%



# أهداف إدارة المخاطر

## أهداف إدارة المخاطر



يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر في الوصول إلى إطار مقترح لهيئة إدارة المخاطرة في قيامها بإدارة المخاطرة ، من خلال عمليات فحص وتحديد وتحليل وتقييم المخاطر من جانب ، و دعم وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر بشكل عام من جانب آخر

تقييم الوضع الراهن لإستراتيجيات مواجهة المخاطر



تقييم إمكانات الكيانات وأساليبها وخططها



التخطيط الفعال لمواجهة المخاطر ذات الدرجة العالية المرتفعة



إنشاء إدارة تختص بإدارة المخاطر ، لدراسة المخاطر والوقوف على القدرات المؤسسية



مراجعته ومراقبة الأساليب المتبعة في تحليل وتقييم المخاطر



مراجعته ومراقبة استراتيجيات التدخل في عمليات الاستجابة للمخاطر



مراقبة المخاطر الحالية والتي تمت دراستها ، ومتابعة مراحل تطورها



توضيح أثر المتغيرات على تطوير دور هيئة إدارة المخاطرة



المساعدة على تحقيق الإستراتيجية الخاصة بتخطيط الأعمال وإدارة المخاطرة



تعزيز التركيز على المراجعة والمراقبة الداخلية وتقييم الاحتياجات



التعرف على المخاطر المستحدثة والمحتملة وتضمينها للخطط  
والاستراتيجيات الخاصة بإدارة المخاطرة



حل المشاكل في وقت مبكر مما يجعل تكلفة التعامل مع المخاطر أقل



حل المشاكل في وقت مبكر مما يجعل تكلفة التعامل مع المخاطر أقل



إعداد خطط طوارئ حيث ان ذلك ضروريا للمؤسسات والكيانات بصفة عامة



تجنب عدم الوفاء بالمواعيد المحددة ، وتحسين القدرة على التنبؤ



تقليل التكاليف الناجمة عن الأحداث المدمرة ومنع التجاوزات في الميزانية



تهدف إلى توجيه إدارة الكيانات والمنظومات



بالإضافة إلى إعادة صياغة علاقة المخاطر بالتطور العلمي والتكنولوجي



إن إحدى لخطوات الأولى على الطريق هي بذل جهد جماعي عام متسق  
ومنسق في مجال إدارة المخاطر



تفعيل دور القرار الرشيد الذي ينطوي على ما هو أكثر من مجرد  
إعادة تنظيم القطاعات الإدارية والهيكل الإداري



تحديد أولويات التوسع والتطوير في النسق الإداري بما يكفل توفير  
هيئة مستقلة لإدارة المخاطر



رسم سياسة وإستراتيجية عامة لإدارة المخاطر



رسم السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تحسين الأداء  
وتنفيذ الخطة من جهة



# خطوات إدارة المخاطر

# خطوات إدارة المخاطر

- ✓ التعرف على المخاطر وتحديدها.
- ✓ تحليل المخاطر.
- ✓ وصف المخاطر.
- ✓ تقدير المخاطر.
- ✓ تقييم المخاطر.
- ✓ إعداد تقارير المخاطر والاتصالات.
- ✓ معالجة المخاطر.
- ✓ مراقبة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.

## التعرف على المخاطر

التحديد المعتمد على الأهداف



التحديد المعتمد على السيناريو



التحديد المعتمد على التصنيف



مراجعة المخاطر الشائعة



## تحديد المخاطر

التعرف على المخاطر ذات الأهمية



يمكن أن يبدأ التعرف إلى المخاطر من مصدر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها



عندما تعرف المشكلة أو مصدرها فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك التي قد تقود إلى مشكلة يمكن البحث فيها



## تحليل المخاطر

تحديد تعرض المنظمة لعدم التأكد يتطلب معرفة جوهرية بالمنظمة والسوق



يتطلب الفهم السليم لأهداف المنظمة الإستراتيجية والتشغيلية



يشمل ذلك العوامل الحيوية لضمان نجاح المنظمة والفرص  
والتحديات المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف



## وصف المخاطر

يهدف وصف المخاطر إلى عرض الأخطار التي تم تعريفها  
بأسلوب منهجي (مثلا باستخدام جدول)



إعطاء الأولوية للأخطار الرئيسية والتي تحتاج إلى التحليل بطريقة أكثر تفصيلا



يمكن تصنيف الأخطار التي تم تعريفها والمصاحبة للأنشطة  
ولاتخاذ القرارات إلى إستراتيجية



من الضروري دمج إدارة المخاطر ضمن مرحلة التصور للمشروعات



## تقدير المخاطر

يمكن تقدير المخاطر بأسلوب كمي أو شبه كمي أو نوعي



قد تكون الاحتمالات مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة



يمكن استخدام نتائج عملية تحليل المخاطر لأعداد وصف لخصائص المخاطر



تعريف المسؤولية يساعد على التعرف على ملكية المخاطر



## تقييم المخاطر

عندما يتم الانتهاء من عملية تحليل المخاطر، فإنه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير الأخطار ومقاييس المخاطر



مقياس المخاطر قد يتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة، والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية



يستخدم تقييم المخاطر لاتخاذ قرارات تجاه الأخطار ذات الأهمية للمنظمة



## إعداد تقارير المخاطر والاتصالات

تنقسم الى ثلاث اشياء

التقرير الداخلي

التقرير الخارجي

اعداد التقارير

## التقرير الداخلي

تحتاج مستويات مختلفة داخل المنظمة إلى معلومات متنوعة عن عملية إدارة المخاطر

الإدارة العليا

وحدات العمل

الأفراد

## الإدارة العليا

المعرفة بأهم الأخطار التي تواجه المنظمة



توفير مستويات مناسبة من الوعي داخل المنظمة



معرفة كيفية قيام المنظمة بإدارة الأزمات



إدراك أهمية ثقة أصحاب المصلحة في المنظمة



## وحدات العمل

التعرف على الأخطار التي تدرج ضمن منطقة مسؤولياتهم وتأثيراتها



إعداد مؤشرات الأداء التي تسمح لهم بمراقبة الأنشطة الرئيسية والمالية



تصميم نظم للتبليغ عن الانحرافات في الموازنات والتنبؤات بطريقة منتظمة



التبليغ المنظم والسريع إلى الإدارة العليا عن أي أخطار جديدة



## الأفراد

إدراك مسؤولياتهم عن الأخطار الفردية



إدراك كيفية المساهمة في التطوير المستمر لأدوات إدارة المخاطر



إدراك أن إدارة المخاطر والوعي بالمخاطر هما الجزء الأساسي في ثقافة المنظمة



التبليغ المنظم والسريع للإدارة العليا عن الأخطار الجديدة



## إعداد تقارير المخاطر والاتصالات

يجب على معد التقارير الرسمية أن يتناول

أساليب الرقابة، خاصة المسؤوليات الإدارية لأدارة المخاطر



الإجراءات المستخدمة في تعريف الأخطار وكيفية التعامل معها



تطبيق نظم الرقابة الأولية بغرض أداره الأخطار الهامة



تطبيق نظم المتابعة والمراجعة



## معالجة المخاطر

يجب أن يقدم أي نظام لمعالجة المخاطر (كحد أدنى) ما يلي

التشغيل الفعال والكفاء للمنظمة



الرقابة الداخلية الفعالة



اتباع القوانين والتشريعات



## طرق التعامل مع المخاطر

التقليص

التجنب

النقل

الاستسلام

القبول  
(الاحتجاز)

## نقل الاخطار

وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية.  
التأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود

## تجنب الاخطار

وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما



مثال على ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب  
تحمل المسؤولية القانونية



إن التجنب يبدو حلاً لجميع المخاطر ولكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى  
الحرمان من الفوائد والأرباح التي كان من الممكن الحصول  
عليها من النشاط الذي تم تجنبه



## تقليل الاخطار

تشمل طرق للتقليل من حدة الخسائر الناتجة  
ومثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات للتقليل من  
المخاطر وذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي



## قبول الاخطار

وتعني قبول الخسائر عند حدوثها

إن هذه الطريقة تعتبر إستراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر

## الاستسلام للاخطار

يجب حساب العامل النفسي لدى الجهة المخاطرة وإقناعها بالتوجه إلى  
المصلحة الدائمة لا السريعة

## مراقبة و مراجعة عمليات إدارة المخاطر

يجب على أي عمليات للرقابة والمراجعة أن تحدد فيما إذا كانت

الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط له



الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها  
بغرض فحص الأخطار كانت ملائمة



التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول إلى قرارات أفضل  
وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة الأخطار مستقبلا



# محددات إدارة المخاطر

إذا تم تقييم المخاطر أو ترتيبها حسب الأولوية بشكل غير مناسب فإن ذلك قد يؤدي إلى تضييع الوقت في التعامل مع المخاطر



تمضية وقت طويل في تقييم وإدارة مخاطر غير محتملة يؤدي إلى تشتيت المصادر التي كان من الممكن أن تستغل بشكل مربح أكثر



إعطاء عمليات إدارة المخاطر أولوية عالية جدا يؤدي إلى إعاقة عمل المنظمة في إكمال مشاريعها أو حتى المباشرة فيها



من المهم أيضا الأخذ بعين الاعتبار حسن التمييز بين الخطورة والشك



# الفصل الثاني

إدارة الأزمات

ادارة الازمات



مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية

يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية

توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، وتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة

## أما الأزمة من الناحية السياسية

حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواءً كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصادياً، أو ثقافياً

## أما الأزمة من الناحية الاقتصادية

انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو  
الفعلي أقل من النمو الاحتمالي

## أما الأزمة اصطلاحاً

حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة

## ملاحح الأزملة

تتمثل فى

وجود خلل وتوتر فى العلاقات



الحاجة إلى اتخاذ قرار



عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة



نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ



# خصائص الأزمة

## ملاحح الأزمه

فإن هناك ثلاث خصائص للأزمه تؤدي إلى إعاقه التعامل معها ومعالجتها وهي

عامل الشك أو عدم التأكد



عامل التفاعل



عامل التشابك والتعقيد



## خصائص الأزمات

نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة



تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة



يصعب فيها التحكم في الأحداث



تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات



## خصائص الأزمات

ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة



التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري



المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة



التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة



# مراحل تطور الأزمة

# مراحل تطور الأزمة

✓ مرحلة الميلاد

✓ مرحلة النمو والانتعاش

✓ مرحلة التضخم

✓ مرحلة الانحسار والتقلص

✓ مرحلة الاختفاء

## مرحلة الميلاد

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه

## مرحلة النمو والانتساع

وفي تلك المرحلة يتعاضم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواءً لأن خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم

## مرحلة النضج

تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطاءه حسنة.. وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنقها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها

## مرحلة الانحسار والتقلص

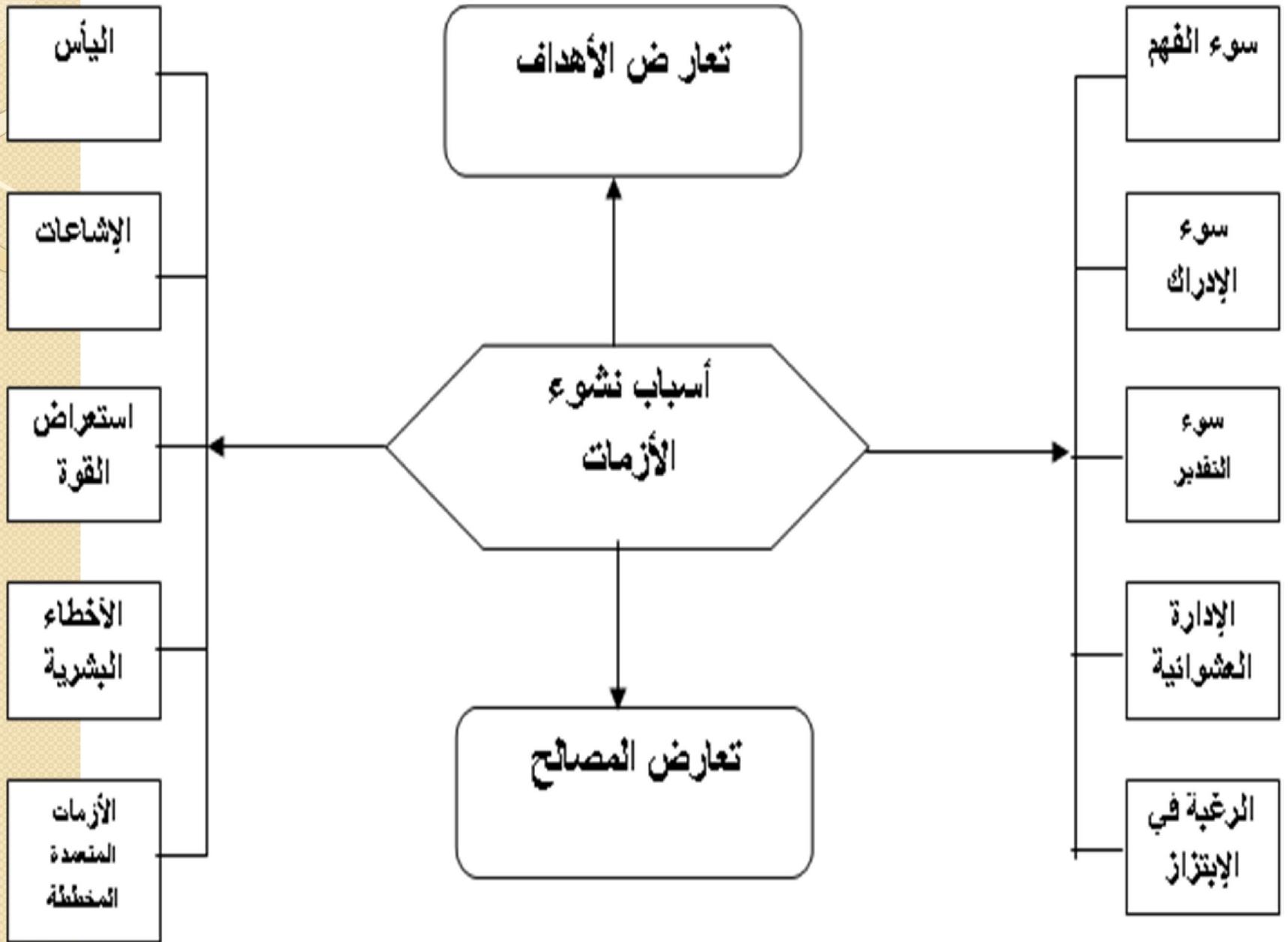
- ✓ تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها .
- ✓ على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة

## مرحلة الاختفاء

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات

# أسباب نشوء الأزمة

- ✓ سوء الفهم
- ✓ سوء الإدراك
- ✓ سوء التقدير والتقييم
- ✓ الإدارة العشوائية
- ✓ الرغبة في الإبتزاز
- ✓ اليأس
- ✓ الإشاعات
- ✓ استعراض القوة
- ✓ الأخطاء البشرية
- ✓ الأزمات المخططة
- ✓ تعارض الأهداف
- ✓ تعارض المصالح



## سوء الفهم

وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما

المعلومات المبتورة



التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها،  
سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة  
في استعجال النتائج



## سوء الإدراك

الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها



ومشكلة أخرى بالنسبة للمعلومات هي محاولة تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية، أو ما يعرف باسم منطق الميول النفسية فيقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته



## سوء التقدير والتقييم

وينشأ سوء التقدير الأزموبي من خلال جانبين أساسيين هما

المغالاة والإفراط في الثقة سواءً في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه



سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه



## الإدارة العشوائية

ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية

عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط



عدم الاحترام للهيكـل التنظيمي



سيطرة النظرة الأحادية السوداوية



قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق



## الرغبة في الإبتزاز

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، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم

## 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 فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تتفجر الأزمة

## استعراض القوة

وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضاً مصطلح " ممارسة القوة " واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للاثين معاً

## الأخطاء البشرية

وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواءً في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء ، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب

## الأزمات المخططة

حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها

## تعارض الأهداف

عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر

## تعارض المصالح

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

# أنواع الأزمات

# أنواع الأزمات

- ✓ من حيث طبيعة الحدوث
- ✓ من حيث المستهدف بالاعتداء
- ✓ من حيث الهدف
- ✓ من حيث مسرح الجريمة
- ✓ من حيث المصدر
- ✓ من حيث العمق
- ✓ من حيث التكرار
- ✓ من حيث المدة
- ✓ من حيث الآثار
- ✓ من حيث القصد
- ✓ من حيث مستوى المعالجة
- ✓ من حيث المظهر
- ✓ الأزمات المادية، أو المعنوية
- ✓ الأزمات البسيطة، أو الحادة
- ✓ أزمات جزئية، أو عامة
- ✓ أزمات وحيدة، أو متكررة

## من حيث طبيعة الحدوث

أزمة بفعل الإنسان



أزمة طبيعية



## من حيث المستهدف بالاعتداء

إقتداء على شخصيات



اعتداء على ممتلكات



## من حيث الهدف

إرهاب الطرف الآخر.. كتفجير الطائرات دون تحديد مطالب



الابتزاز .. كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة



## من حيث مسرح الجريمة

أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب  
مختطف طائرة، الهبوط في مطار ما للتزود بالوقود



أزمة حدد فيها مسبقاً مسرح الحادث الذي وقعت فيه



## من حيث المصدر

أزمة مصدرة كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما  
لا اعتبارات معينة لها أهميتها في بلد آخر



أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواءً كانت سياسية أو غيرها



## من حيث العمق

أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير



أزمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير



## من حيث التكرار

أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث



أزمة فجائية عشوائية وغير متكررة



## من حيث المدة

أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة



أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة



## من حيث الآثار

أزمات ذات آثار وخسائر بشرية



أزمات ذات آثار وخسائر مادية



أزمات ذات آثار وخسائر معنوية



أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة



## من حيث القصد

أزمات عمدية تحببها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة



أزمات غير عمدية، وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير



أزمات قضاء وقدر، لا حيلة للإنسان فيها



## من حيث مستوى المعالجة

أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة، أو منشأة بعينها، وتتطلب معالجة محلية



أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة، وتتطلب تنسيقاً إقليمياً لمواجهتها



أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية، وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية



## من حيث المظهر

الأزمة الزاحفة



الأزمة العنيفة الفجائية



الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة



الأزمة الضمنية أو المستترة



## الأزمات المادية، أو المعنوية

### الأزمات المادية

هي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة



### الأزمات المعنوية

هي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها



## الأزمات البسيطة، أو الحادة

### الأزمات البسيطة

هي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع



### الأزمات الحادة

هي الأزمات التي تتسم بالشدّة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانه



## أزمات جزئية، أو عامة

### أزمات جزئية

هي أزمات تطول جزءاً من كيان المنظمة أو النظام، وليس كله، ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام



### أزمات عامة

هي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان ( سواءً كان شركة أو منظمة أو دولة )، وهو يؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه، ومنتجاته



## أزمات وحيدة، أو متكررة

### الأزمات الوحيدة

هي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإدارة هي التي تؤدي إليها



### الأزمات المتكررة

هي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها



# مفهوم إدارة الأزمات

## مفهوم إدارة الأزمات



نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمات المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمات المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة

## عناصر ادارة الازمة

عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية



استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات



تهدف إدارة الأزمات إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى



تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار



# مقومات إدارة الأزمات

# مقومات إدارة الأزمات

- ✓ تبسيط الإجراءات وتسهيلها
- ✓ إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية
- ✓ تقدير الموقف الأزموي
- ✓ تحديد الأولويات
- ✓ تفويض السلطة
- ✓ فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر
- ✓ الوفرة الاحتياطية الكافية
- ✓ التواجد المستمر في مواقع الأحداث
- ✓ إنشاء فرق مهمات خاصة
- ✓ توعية المواطنين
- ✓ الخطة الإعلامية في الأزمة

## تبسيط الإجراءات وتسهيلها

لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة

## 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 قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي:

المتابعة

التوجيه

التنظيم

التخطيط

## تقدير الموقف الأزموي

لابد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسئولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها

## تحديد الأولويات

بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمنة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة

## تفويض السلطة

يعد تفويض السلطة " قلب " العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزمومية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها

## فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر

تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف

## الوفرة الاحتياطية الكافية

الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة

## التواجد المستمر في مواقع الأحداث

ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية

التواجد السري في موقع الأحداث



تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات



## إنشاء فرق مهمات خاصة

وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعال حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال

## توعية المواطنين

في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار

## الخطة الإعلامية في الأزمة

تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة

# مراحل إدارة الأزمة

# مراحل إدارة الأزمة

✓ اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

✓ الاستعداد والوقاية

✓ احتواء الأضرار والحد منها

✓ استعادة النشاط

✓ التعلم

## اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر: أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة

## الاستعداد والوقاية

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع

## احتواء الأضرار والحد منها

من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع

## استعادة النشاط

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج ( جاهزة واختبرت بالفعل ) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الإستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة

## التعلم

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة

# الفصل الثالث

وسائل تحسين قدرة المكتبات  
أو الكيان الإداري في إدارة الأزمات

# وسائل تحسين قدرة المجتمع أو الكيان الإداري في إدارة الأزمات

✓ مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

✓ مرحلة الاستعداد والوقاية

✓ مرحلة احتواء الأضرار والحد منها

✓ مرحلة استعادة النشاط

✓ مرحلة التعلم

## مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

ضرورة إنشاء أساليب لاكتشاف إشارات الإنذار للأزمات المحتملة



مكافأة مكتشفي ومبلغي الإنذار



وصف الوظائف الرسمية المستخدمة في النظام



إنشاء مركز لتلقي إشارات الإنذار



## مرحلة الاستعداد والوقاية

فحص روتيني وصيانة لكل المعدات



تحليل العوامل البشرية الخاصة بالمعدات ذات الخطورة



التحكم في التحميل لمنع الزيادة



إدارة النظام ومنع الإسراف



## مرحلة احتواء الأضرار والحد منها

الحصول على المعلومات اللازمة



تحديث القدرات في مجال الاحتواء



إختبار قدرات الاحتواء



تنفيذ أسلوب الاحتواء



## مرحلة استعادة النشاط

تحديد الأطراف المعنية الهامة لمرحلة استعادة النشاط



تدبير الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط بعد الأزمة واستعادة الثقة



تحديد أولويات للاحتياجات الأساسية.



تحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستئناف النشاط



## مرحلة التعلم

ضرورة مراجعة الأزمات السابقة



مراجعة أسلوب إدارة الأزمات بدون إلقاء اللوم على أحد



التعلم للأزمات الأخرى المحتملة



عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية



# معوقات عمل إدارة الأزمات

إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر



حجم منشأتنا كفيلا بحمايتنا من الأزمات



قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات



لابد أن نتفاعل بالمستقبل



النشاط نجح فيه عديد من المنشآت قبلنا



نحن نمشي على خطا مؤسسات ناجحة عديدة



موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار



الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق



حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ؟



لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر



الأزمة قدر لا يمكن رده... ألسنا مؤمنين بالله؟!



هل يكفي شراء عديد من وثائق التأمين لتغطية كل أزمة متوقعة؟



# مرحلة ما قبل الأزمة

- ✓ إنشاء وحدة لإدارة الأزمات
- ✓ إنشاء فرق المهمات الخاصة
- ✓ التدريب
- ✓ التطوع ومشاركة القطاع الخاص
- ✓ التوعية والإعلام
- ✓ التعاون الإقليمي والدولي
- ✓ إعداد سيناريوهات الأزمة

## إنشاء وحدة لإدارة الأزمات

وهذه الوحدة مهمتها التصدي للأزمات المختلفة، ويجب أن تعطى لها الصلاحيات الكافية للقيام بمهامها ومسؤولياتها، وأن يتم تنظيمها بشكل جيد " نظام المصفوفة "، وهو احد الأساليب الفاعلة لتصميم الهيكل التنظيمي ويتكون من وحدة دائمة يمكن تعزيزها بخبراء من الأقسام الوظيفية المختلفة

## إنشاء فرق المهمات الخاصة

للتعامل مع كل أزمة حسب خصوصيتها وذلك للتدخل السريع عند الحاجة على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة

## التدريب

يجب القيام بعقد دورات تدريبية متخصصة لكافة العاملين في إدارة الأزمات على أن يتم التركيز فيها على دورهم في إدارة الأزمات

## التطوع ومشاركة القطاع الخاص

يجب على إدارة الأزمة فتح القنوات مع القطاع الخاص للاستفادة من  
إمكانياتهم وقت الأزمات

## التوعية والإعلام

لا بد أن يتم إعلام وتوعية المواطنين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، وهذا يؤدي إلى المساعدة بدرجة كبيرة في مواجهة الأزمة، وهذا يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعية في هذا الإطار قبل وأثناء وبعد الأزمة

## التعاون الإقليمي والدولي

مد جسور التعاون سواءً مع المؤسسات الإقليمية أو الدولية وذلك لتبادل المعلومات حول كيفية التعامل مع الأزمات ومدى إمكانية الحصول على مساعدات من هذه الجهات

## إعداد سيناريوهات الأزمات

يعتبر إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمات وتحديد الإجراءات اللازمة الإلتباع لمواجهة التطور من الأمور الهامة والأساسية لنجاح خطة الأزمات، والسيناريو هو عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة عن طريق الخيال واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري

مرحلة التعامل مع الأزمة

# مرحلة التعامل مع الأزمة

- ✓ تنفيذ خطط الأزمات
- ✓ قيادة مركز الأحداث
- ✓ المعلومات والاتصالات
- ✓ التعامل مع الإعلام
- ✓ أهمية الوقت
- ✓ ضبط وتنظيم التداخلات
- ✓ سرية المعلومات
- ✓ المصالح .. وضرورات الأمن

## تنفيذ خطط الأزمات

هنا يجب على وحدة إدارة الأزمات وضع الخطط المجهزة سلفاً موضع التنفيذ والاستفادة من السيناريوهات التي تم إعدادها واختبارها في المرحلة السابقة ما قبل الأزمة

## قيادة مركز الأحداث

إنشاء فرق عمليات مصغرة قريبة من الحدث لمعايشة ومعرفة الأمور على حقيقتها بحيث تقوم برفع تقاريرها إلى إدارة الأزمات ... وتتلقى بالتالي التوجيهات حيال ما يلزم اتخاذه

## المعلومات والاتصالات

وحتى تتجح إدارة الأزمات في أعمالها لابد لها من تملك المعلومات الحقيقية وفي الوقت المناسب

## التعامل مع الإعلام

يجب على إدارة الأزمة التعامل مع الإعلام لما له من دور بارز ومؤثر في تفاعلات الأزمة، لذا يقترح أن يتم تخصيص " متحدث رسمي " على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة يقوم بالإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة

## أهمية الوقت

الوقت يعتبر حاسماً في مواجهة الأزمات بكافة أنواعها، لذا يجب على إدارة الأزمة كسب الوقت، واختيار الوقت المناسب للتحرك، وأن لا يفرض التوقيت من قبل الخصم

## ضبط وتنظيم التداخلات

يحدث في الغالب أثناء مواجهة الأزمات أن تتعدد التداخلات من قبل المسؤولين والإدارات المعنية حيث يدلي كل بدلوه في اتخاذ القرار، لذا ينبغي توزيع الأعمال والمسئوليات والصلاحيات بين لجان إدارة الأزمة باختلاف مستوياتها - عليا، وسطى، فرق العمل التنفيذية - لذلك يقترح أن يرأس إدارة الأزمة أحد المسؤولين من ذوي المراتب العليا

## سرية المعلومات

يجب على إدارة الأزمة أن تحافظ على سرية العمليات والاتصالات لان التفريط في ذلك يؤدي إلى تدمير لكافة الخطط، ولكن يجب الأخذ في الاعتبار أن الإفراط في السرية يؤدي إلى حجب المعلومة، لذلك يجب على إدارة الأزمة تحديد درجات السرية وتصنيف المعلومات تبعاً لذلك ووفق معايير أمنية سليمة

## المصالح .. وضرورات الأمن

في الأزمات ذات الطابع الأمني يجب على إدارة الأزمة مراعاة مصالح المواطنين، وملاحظة الشعور العام لهم، ومحاولة التوفيق بين ضرورات الأمن ومصالح المواطنين

مرحلة ما بعد الأزمة  
( استعادة النشاط + التعلم )

# مرحلة ما بعد الأزمة

✓ البناء وإصلاح الأضرار

✓ التقييم والدروس المستفادة

✓ إجراء الدراسات والأبحاث

✓ وضع الضوابط لعدم التكرار

## البناء وإصلاح الأضرار

وهي مهمة بالغة الصعوبة وقد تحتاج إلى أشهر بل إلى مدد زمنية قد تطول وفقاً لحجم الضرر والإمكانات المادية والبشرية وإصلاح الأضرار قد لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يشمل أيضاً النواحي المعنوية التي كسرت لدى الرأي العام

## التقييم والدروس المستفادة

تكمّن البراعة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة حيث تعتبر فرصة مناسبة لإعادة تقييم الخطط والإستراتيجيات وتحديد المسارات والوقوف على مواطن الخلل في الأداء وكوامن القصور والتقصير ..  
مما يتيح فرصة للتغيير والتطور

## إجراء الدراسات والأبحاث

نتيجة لوقوع الأزمة ينتج عن ذلك تراكم كم كبير من المعلومات والتي  
تعد كنزاً ثميناً للباحثين والمهتمين بحيث تعينهم في إعداد الدراسات  
والأبحاث ذات العلاقة بالأزمة

## وضع الضوابط لعدم التكرار

يعتبر تكرار الأزمة من أقسى ما تمر به المنظمات والأجهزة الأمنية نظراً لعدم الاستفادة من الأخطاء السابقة وعدم وضع الضوابط لعدم تكرارها، لذا ينبغي أن تأخذ إدارة الأزمة ذلك في الاعتبار، وان لا تكتفي بإخماد الأزمة، وإنما بدراسة أسبابها

# الفصل الرابع

نماذج من إدارة الأزمات  
والممارسات العملية في المكتبات  
ومؤسسات المعلومات

الأزمة الاقتصادية في مصر  
في عصر يوسف عليه السلام

# نماذج من إدارة الأزمات في الممارسة العملية

✓ الإنذار

✓ الاستعداد

✓ الاحتواء

✓ استعادة النشاط

✓ التعلم

## الإنداز

بدأ التنبؤ بالأزمة من رؤيا رآها ملك مصر ولم يجد أعوان الملك من يفسرها إلا يوسف الصديق عندما تذكر ساقى الملك يوسف في السجن (يوسف أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عَجَافٍ وَسَبْعِ سُنْبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ)

الاستعداد

التحديد الكمي



بناء المخازن



## الاحتواء

لما أجدبت الأرض في السنوات العجاف ذهب المصريون إلى المخازن  
ليشتروا القمح الذي خزن بقيادة يوسف عليه السلام في السنوات  
الخضر، كل فرد له نصيب محدد، حتى يكفي أهل مصر ومن جاورها  
من البلاد

## استعادة النشاط

وفي السنة الخامسة عشر نزل المطر كم تتبأ يوسف عليه السلام: (فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ) ، و عاد المصريون إلى الزراعة ثم جني المحاصيل والقيام ببعض الصناعات كعصر الزيوت والعنب والزهور بعد أن كانت الصناعات قد توقفت أثناء الأزمة في السنوات العجاف

## التعلم

أدركوا أهمية التوحيد



آمنوا بالرسول



تكونت لديهم خبرة في معالجة الأزمات



تعلموا أن للدورة الزراعية وجهان: رواج وجذب



## التعلم

حددوا الأهداف قبل القيام بالأعمال.



خططوا للأعمال قبل تنفيذها



لاحظوا ودرسوا الظواهر ودونها



تعاونوا وتكافلوا في الأزمة



# غزوة الخندق

# غزوة الخندق

✓ الإنذار

✓ الاستعداد

✓ الاحتواء

✓ استعادة النشاط

✓ التعلم

## الإنداز

تحالفت قريش مع غطفان وبني سليم وبني أسد وفزارة وأشجع وبني  
مرة، فكانوا عشرة آلاف، وقائدهم جميعاً أبو سفيان بن حرب، وكان  
على كل قبيلة قائدها

## الاستعداد

كان أمام الرسول صلى الله عليه وسلم بديلين:  
إما قتالهم وجهاً لوجه.  
وإما مصالحتهم ولو على حساب ثلث ثمار المدينة.

## الاحتواء

شاور الرسول صلى الله عليه وسلم أصحابه في أسلوب الحرب.  
أشار سليمان الفارسي بحفر خندق حول المدينة لمنع العدو من  
اختراقها والاستيلاء عليها، كما يفعل الفرس في حماية مدنهم

## استعادة النشاط

رجع المسلمون إلى المدينة وعادوا إلى نشاطهم من الزرع والرعي والإعداد للمعارك القادمة التي سينتقلون فيها إلى الهجوم وليس الدفاع فقد علموا أن المدينة أصبحت في أمان

## التعلم

تعلم المسلمون أسلوباً جديداً في القتال



صبروا وصابروا حتى تحقق الهدف



على المسلم إعداد ما يمكنه والنصر من عند الله



ابتكروا بعد ذلك في الحروب حتى يفاجئوا العدو فيربكوه فينتصروا عليه



## التعلم

أعدوا الفرق ووزعوا عليها المهمات المتكاملة



العمل الجماعي يحقق الأهداف بفعالية



حددوا الأهداف لكل عمل



وضعوا الخطط والسيناريوهات



## التعلم

تشااوروا في كل أمورهم ليعصم رأي الجماعة خطأ الفرد



كانوا دائمي الرجوع إلى قائد الأزمة إذا استعصي عليهم شيء



استخدموا الموارد المادية المتاحة الاستخدام الأمثل



وجهوا الموارد البشرية التوجيه الصحيح



# ثمانية خطوات لحل المشكلات التي تواجهك

# ثمانية خطوات لحل المشكلات التي تواجهك

- ✓ الخطوة الأولى: "حدد المشكلة"
- ✓ الخطوة الثانية: "حدد طبيعة الحل المطلوب"
- ✓ الخطوة الثالثة: "اقترح بعض الحلول الممكنة"
- ✓ الخطوة الرابعة: "قم بتحليل الحلول المقترحة"
- ✓ الخطوة الخامسة: "اختر الحل الأمثل"
- ✓ الخطوة السادسة: "ضع خطة لتنفيذ الحل"
- ✓ الخطوة السابعة: "وثق كل المعلومات"
- ✓ الخطوة الثامنة: "اعقد اجتماعا مع مديرك"

## الخطوة الأولى: "حدد المشكلة"

عليك توضيح الخلل الحاصل والتعرف إلى الأسباب التي أدت إليه،  
وعليك الاستمرار بالبحث حتى تصل إلى جذر المشكلة

## الخطوة الثانية: "حدد طبيعة الحل المطلوب"

حدد الأهداف التي يجب عليك تحقيقها عبر الحل الذي ستتوصل إليه،  
وقد تتطلب منك التزاما بميزانية محدودة أو بجدول زمني معين

## الخطوة الثالثة: "اقترح بعض الحلول الممكنة"

اجر عصفاً ذهنياً لإيجاد كل الحلول الممكنة لمشكلتك، وذلك اعتماداً على مدى تعقيدها، وقد يكون من المهم بحث هذه الحلول مع الأطراف المعنية بالموضوع مباشرة

## الخطوة الرابعة: "قم بتحليل الحلول المقترحة"

قم بذلك بناء على طبيعة اهدافك، وحدد أي الحلول تناسب ميزانيتك ومواردك وجدولك الزمني، ولا بأس بوضع جدول لإدراج الحلول جميعها، ثم مقارنتها ببعضها بعضا

## الخطوة الخامسة: "اختر الحل الأمثل"

بناء على تقييمك، اختر الحل الأمثل وبرر اختيارك

## الخطوة السادسة: "ضع خطة لتنفيذ الحل"

حدد كيفية تطبيق الحل الذي توصلت إليه، وكيف ستتم متابعته للتأكد من نجاحه، وهنا عليك تحديد الموظفين المسؤولين عن تطبيق الحل وموعد البدء بهذه العملية وخطوات تطبيقها، واذكر التكلفة والجدول الزمني التقديري إن أمكن أيضا

## الخطوة السابعة: "وثق كل المعلومات"

احتفظ بشرح مختصر عن المعلومات التي توصلت إليها عبر كل خطوة من الخطوات السابقة، فتدوين هذه المعلومات والخطوات يجعلك تعيد التفكير فيها مجددا للتأكد من فعاليتها

## الخطوة الثامنة: "اعقد اجتماعا مع مديرِك"

معظم المديرين لا يملكون متسعا من الوقت، لذا قدم لمديرِك نبذة سريعة عن المشكلة وحلها، لتسهيل قراءتها عليه عندما تجتمعان