

## **الأزمة المفهوم والأسباب**

### **CRISIS, CONCEPT & CAUSES**

#### **اولا... مفهوم الأزمة.** CRISIS CONCEPT

##### **1. التعريف بالأزمة.. CRISIS DEFINITION**

هذا، بعض الخلط غير المقصود للتعریف بالأزمة والمشكلة الكارثية مما أدى إلى سوء التخطيط لواجهة الأزمات نتيجة للتهوين من الأمر أو عدم إعطائه العناية الكافية أو الضرورية.

ويالرغم من شيوخ استخدام مصطلح الأزمة في المجالات الإدارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية، إلا أن التعريف العلمي للأزمة ما زال بعيداً عن فهم وأدراك الكثيرون.

وتعريف البعض الأزمة على أنها تهدىء تهديداً خطيراً متولعاً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تهدىء عملية اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى توقف الأحداث في المنطقة واقتصراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن.

فيiri بعض الباحثين في هذا المجال أنها موقف ينبع عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات، ويتشكلن قدرًا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمقاومة، ويبيّنوا استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة.

ويرى البعض الآخر أن الأزمة نتيجة نهائية لترككم معاً  
التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المجتمعات الرئيسية  
وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه  
فالازمة هي توقيت حاسم في حياة المستهدفين بها سوار كبرى  
أقراراً أو جماعات أو منظمة: فتفقد الأساليب والمعايير الحدود  
قدرتها على العمل بالشكل المتعارف عليه من قبل. ويقول  
الآخرين إلى اختلاط الأساليب بالنتائج مما يفقد الفرد أو صدر رأي  
القدرة على السيطرة على الأمور.

وتختلف الأزمة عن الأشكال الأخرى القريبة منها مثل الـ  
والكوارث في أنها تؤدي إلى إصابة المجتمعات أو الأعداء الرئيسيين  
في قيمة واتجاهاته وللمنظمة في أهدافها ووسائلها وللمجتمع في  
وقياداته... وهكذا.

من خلال استعراض التعاريف السابقة لفهوم الأزمات  
تعنى اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالتحول  
للمنظمة وبهدد بقائها. وغالباً ما تزامن الأزمة مع عصر الما  
يتطلب مهارة عالية.

## 2. المشكلة.. PROBLEM ..

تمثل حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض  
التي تعوق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها. وتظهر هذه  
عندما نعجز في الحصول على النتائج المتوقعة من اعتماد  
الخلفية.

وال المشكلة هي السبب لحالة غير مرغوب فيها، وبالتالي يمكن أن ت العمل بمثابة تمهد للأزمة إذا اتخذت مساراً حاداً ومعذلاً يصعب حساب أو توقع نتائجه بصورة دقيقة، واحتاج التعامل معها إلى سرعة كبيرة في اتخاذ القرارات والإجراءات.

وهذا ما يفرق المشكلة عن الأزمة، حيث تحتاج المشكلة إلى التفكير والجهد المنظم للتعامل معها والقضاء عليها، بجانب أن القدرة على تحمل الظروف التي تنتج عن المشكلة أو الأزمة مختلفة حيث إن الفرد أو النقطة يمكن أن يتعامل مع المشكلة في فترات طويلة تعود إلى أيام عديدة، أما الأزمة فلا يمكن أن تحمل تفاعلاتها وتتأثر بها المختلفة مدة طويلة حيث إن دورة حياة الأزمة سريعة للغاية ابتداء من مرحلة الاحتكاك والاشتعال والصدام وحتى مرحلة تغيير الأهداف ونيل الامر الواقع.

وحيادة الفرد أو الكيان التنظيمي أو الاجتماعي مجموعة من الأنشطة المتتالية التي تهدف إلى تحقيق مستوى من الاتزان والاستقرار التكيف مع البيئة المحيطة به، وعندما يجد الفرد أن هناك صعوبة في تحقيق الأداء المطلوب منه في خصوص ما يحمله من قيم واتجاهات نظرًا عدم انسجامها في متطلبات البيئة المحيطة به، تنشأ لديه حالة من الخوف الفردي التي يمكن أن يغذيها للتكيف مع البيئة أو الكيان الموجود فيه، وكذلك تسعى البيئة التنظيمية أو الاجتماعية المحيطة إلى إعادة رأسنة عناصرها وعواملها المكونة لها لمساعدة الأفراد على التكيف بها وعدم الهروب منها.

وبوكل ذلك أن المشكلات ليست سلبية تماماً، ولكنها  
أدوات الميزة الدافعة للابتكار والتطوير، ومواجهتها  
مشدّعة بتطور قدرة الفرد أو المنشأة، والممارسة الناجحة في  
ال المشكلات تصبح أساساً لنجاح

وهذا لا يعني تشجيع للهجر المشكلات بطريقة عشوائية  
بل إن مواجهة أي مشكلة يتبعنا أن نستفيد منه في بعدها، شرط  
وسيستفاد، والمنشأة التي تتعلم من أخطائها ومن الخبرات الخاصة  
المشكلات سيكون لديها القدرة على تصحيح الأخطاء، بقصر  
وقت الإغراق.

وبساطة نستطيع القول إن وجود المشكلة يعني أن هناك  
رسائل غير صحيحة مستخدمة وأن هناك طرقاً سليمة يجب اتباعها  
والجسم النهائي لاي مشكلة يعتمد على طبيعة المشكلة ود  
نالمشكلة البسيطة تتطلب مجهودات أقل بينما المشكلة الأكثر ص  
تحتاج إلى جدول أعمال مختلف تماماً.

ومن الضروري الا ندع المشكلات التي تقابلنا تسيطر  
يجب علينا أن تكون اكبر من المواقف التي تقابلها لأننا بحاجة  
إلى التغيير، ونحن لا نستطيع التغيير إلا إذا بدأنا اليوم

### 3. الكارثة ... *DISASTER*

هناك خلط كبير بين الكارثة والازمة نظراً للالتصاق  
الشديدين بين الكلمتين.

المشكلة التي تبقى دون حسم فترة طويلة تتحول إلى كارثة،  
والكارث هي غالباً المسيبة للأزمات

**الكارثة** هي الحالة التي حدثت فعلاً وادت إلى تدمير وخشان في الموارد البشرية والمادية أو كليهما. واسباب الكوارث دائمًا مباشرة ويمكن حصرها خلال فترة زمنية محددة.

ومصادر الكوارث يمكن حصرها في:

- \* اسباب طبيعية..... الزلازل - البراكين - الانهيارات - الفيضانات
  - الاعاصير - الحروائق الطبيعية - هجوم الجراد
  - \* اسباب بشرية..... الصراعات الإدارية - سوء الإدارة - تراكم المشكلات.
  - \* اسباب صناعية..... وهي التي تنتج من المعدات والأجهزة والتقنيات المختلفة.

ويتبين من ذلك أن الكارثة ليست هي الأزمة، ولكن الأزمة هي حدث نتائج الكوارث

والشكلة تتحمل الكثير من المرونة في التعامل معها، أما الكارثة  
فهي تمثل المرونة بالنسبة لها الوجه الآخر للتعدد، والتعدد لا يحسم  
أمور وهذا ما لا تتحمله ظروف الكارثة.

وفي الكارثة لا تستطيع أن تغير الماضي: لذلك فلا بد أن نتصرف حذراً، والواجب المقدس في الكوارث هو السعي باقصى طاقة لتوفير حروف التي تجعلنا ننجذب أكثير الأهداف المتاحة أمامنا ويجب أن نشعارنا.

والكارثة كما أن لها آثارها السلبية في خلق العديد من الأرواح والذنوب لها بعض العوامل الإيجابية، وبصفة خاصة الكوارث التي أثرت الشاعر القومية تجاه التعاون والتضييق والمشاركة.

وفي كثير من الأحيان ينتهي عن الكوارث مجموعة أزمات التحدي لها، وفي نفس الوقت تفتح مجموعة مطردة من الأزمات تتبع الفرضية للقائمين على القيادة وصلفهم على باستئثارها في تحقيق بعض الأهداف، كان يصعب تحضيرهم للظروف الطبيعية أو العادلة وهو ما نطلق عليه الإدراة بالازمات.

#### ٤. الصراع والنزاع... *CONFLICT & DISPUTE*

يركز مفهوم الصراع على العلاقة الاجتماعية بين الأفراد، حيث يظهر النزاع.

\* الاعتقاد في وجود النزاع سواء كان حقيقياً أو وهمياً حيث التعارف في هذه الحالة بالإدراك ويُلعب دوراً أساسياً في النزاع.

\* يؤدي وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو المصالح والنزاع بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات الاجتماعية المختلفة مثل آثار المرض على جسم الإنسان، الحل الوحيد هو شفاء جسم المنظمة من النزاعات.

وظهور النزاعات واستمرارها يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والخلل والتخييب في نظم المعلومات والاتصالات وانشغال الأفراد المشاركين في مجتمع النزاع عن إنجاز مهامهم وأزياد الضغط النفسي والقلق والكبت وتدني الشعور بالثقة، وبالتالي التصور الشديد في مجال الاداء.

ويجد البعض في الفراغات بعض الجوانب الإيجابية التي يعمل على استغلالها مع اعترافه وإدراكه للجوانب السلبية، وذلك مثل الحث على التغيير وتلبية القرارات والأداء، وتشجيع الابتكار والإبداع وتنمية موارد البشرية والمادية ووضع نظام قوي للوقاية من النتائج المدمرة

ولكن بصفة عامة نستطيع القول إن التزاع مع أنه يمثل عائقاً يهدى  
عن الكيانات المختلفة إلا أنه يفجر اليات النمو والتطور، ويصبح الهدف  
منذ مواجهة النزاعات ليس هو القضاء، عليها بل استغلال تناقضها، فهي  
حرك الأمور بما يسمى للكيان التنظيمي أو الاجتماعي ببلوغ توازن  
خليل من السابق ويتوجه لها القوى. أما العمل على قتل النزاع أو القضاء،  
إيه نهائياً إذا كان ذلك ممكناً الحدوث فإنه سوف يؤدي أيضاً إلى تشنّي  
هذا، بل والقضاء، على هذا الكيان

ومن الممكن للقيادات الإدارية أو صانعي القرارات أن يلجأوا  
وسيلة لعلاج النزاعات بين الأفراد إلى تحديد هدف يخفيه إيقاع  
مبع الأطراف في الأداء، بحيث لا يمكن تجاهله لكونه يفترض عجز أي  
هدف عن القيام ب مهمته منفردًا لتحقيق الهدف.

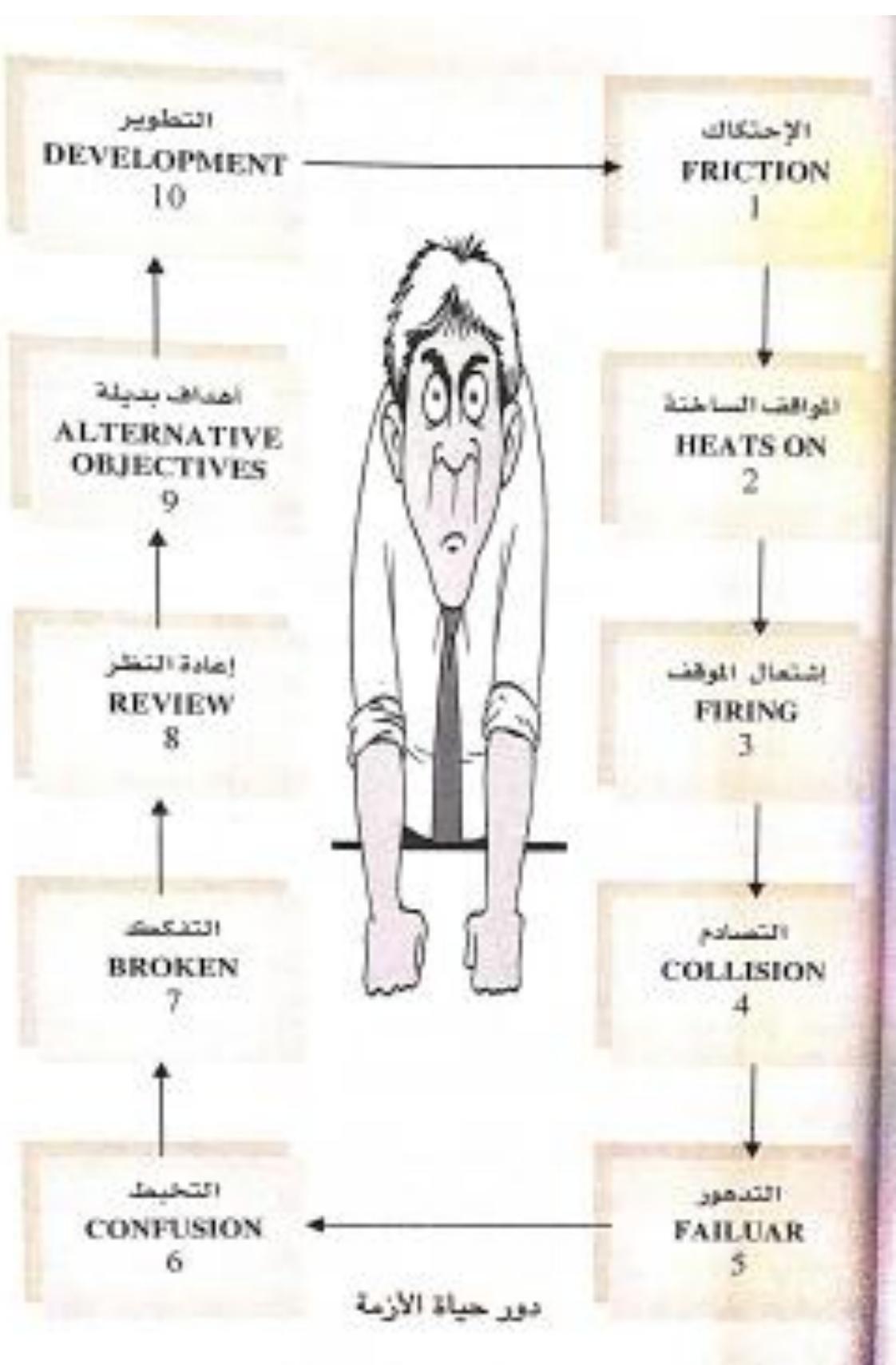
وهناك أربعة أسباب للنزاعات التي تنشأ داخل  
والمؤسسات المختلفة:

- نزاع ناشئ من تضارب القرارات في المستويات الإدارية
- النزاع الوظيفي بين الأقسام أو القيادات الإدارية نظير اختصاصاتهم ومسؤولياتهم
- النزاع بين فريق الاستشاريين والخبراء من ناحية وفريق  
ناحية أخرى.
- التعارض بين المعايير والقواعد الشكلية (الجوانب القانونية  
الشكلية (المطلوبة والمعتادة).

وإذا كان هناك فريق من الإداريين التقليديين يعتبرون  
حتى المشاغبين ومحناع المتابعين، فإن القيادات الإدارية الحديثة  
يلان النزاع شيء خاص لا ينفصل عن طبيعة المنظمة، وهو لم يـ<sup>٢٣</sup>  
غير ذاته فهو يمثل جانب المعارض في التنظم الديمقراطي التيـ<sup>٢٤</sup>  
يسعى استثمارها فقد يتعرض تلك المنظمات إلى كوارث، وإنـ  
ازمات كما سبق أن أوضحنا.

ويبدو أن الشكل الأكثر تناسيًا لحل النزاعات هو الذيـ<sup>٢٥</sup>  
أجل تحقيق التسوية، والتسوية في التفاوض تعنى ضرورة الـ<sup>٢٦</sup>  
مكسب للطرفين (TWO MUST WIN).

ويمثل التفاوض الحل المقوسط للبدائل الأربع الأخرى  
لواجهة النزاع أو الخراع كما يوضحه الرسم التالي



### ثالثاً... التفاعلات الداخلية في الأزمة

#### على ا... INTERACTIONS

ما هي العمليات الداخلية التي تحدث في المراحل الأولى والمتقدمة للأزمة؟ وما هي العوامل الأساسية والمساعدة على لشتمل 2. وحدوث التصادم أو الانهيار؟ كيف يمكن تحديد أسباب غير الصباب الكثيف أمام صانع القرارثناء الأزمة؟ وما هي العوامل الناتجة تؤدي إلى شعور الجهد والتفكك الذي يصيب وحدة العمل بـ والمخلمات؟ وكيف تتجه الأمور إلى الهدوء والاتفاق ثم التطور؟ بدءاً من الإجابة عن الأسئلة السابقة يعني القيام بـ التشريح جسم راجراء التحليلات الدقيقة لـ راحلها المختلفة.

عليك

التعلم

#### 1. الاحتكاك.. FRICTION

عندما تظهر الأصوات أو الروائح أو تتغير درجة الحرارة قبل تحدث بعض الاختلافات غير المحبوبة والمترقبة فهذا يعني أن المقاومة ظهرت في طريق الحركة المعتادة.

إن الاحتكاك يعني تعارض الآراء، واختلاف الأمزجة، وينتزع بعض النتائج غير المأودة أو المتوقعة، ومن الطبيعي أن الاحتكاك الذي يولد حرارة مثلاً تقوم بهك يديك مع بعضها لتشعر بالدقة.

والمدير الذي يستشعر رائحة الدخان يكتشف الاحتكاك، وعند يعرف مصدره واتجاه الدخان ي يستطيع أن يتفاعل معه بما يملك، خبرات وقدرات وأمكانات، ويمنع انتشار الدخان إلى الدرجة التي تتدلى ظهور المواقف الساخنة. ويمثل الشعور بالقلق مؤشرًا ذاتيًّا داعمًا

على أن هناك شيئاً صعباً قادم، وذلك على مستوى الفرد والمنطقة والمجتمع.

## 2. المواقف الساخنة... *HOT SPOTS*

تظهر المواقف الساخنة بعدما يستمر الاحتكاك وتراكم الآثار الناتجة عن هذا الاحتكاك، ونتيجة لهذا التراكم يتضخم التأثير مما يؤدي إلى ارتفاع درجة حرارة الموقف أو الظروف المحيطة. غالباً ما يؤدي هذا التغير في البيئة المحيطة إلى تغيير سلوك الأفراد المشاركون بدرجات متفاوتة حسب درجة اقترابهم من الموقف.

وإذا كنت هذا الشخص الذي يستشعر المواقف الساخنة فيتعين عليك أن تكون على مقربة من نقاط الاختلاف والتوارض، فالناس مع التطور يكون لديهم الكثير من نقاط الاختلاف والتوارض أكثر من ذي قبل. وأكثر نقطة تجتمع حولها الضغوط هي النقطة الأكثر سخونة وكشخص تهمك مسألة القيادة يجب أن تكون هنورة في ذلك عن المواقف الساخنة، ولكنك تفعل هذا يمكنك أن تخيل قطرات العرق وهي تتكون فوق حاجيك.

إن علامات النجاح والمشقة هي قدرتك على أن تبدو بارداً في المواقف الساخنة، وهذه الثقة والنجاح تعطي مزيلاً للعرق الذي يتضيب في المواقف العصبية.

## 3. اشتعال الموقف.. *ESCALATION OF SITUATION*

عندما تشتد سخونة الموقف دون اتخاذ إجراءات محددة، فإن زيادة السخونة سوف تؤدي إلى الاشتعال. وبعثى السبب الرئيسي في اشتعال

الوقف من تجاهل المديرين أو المسؤولين أو الجماعات إلى غدر  
تحت وقدي لسخونة الوقف، وعدم الاهتمام برائحة الدخان و/or  
التزايد مهمًا كانت مشكلة في بدايتها بحدى إلى تزايد الحرارة  
الشuttle المؤقت

ومولا، المديرون الذين يفاجئون بالشuttle الواقف حولهم إد  
تطور الاحتكاك والمواصفات الساخنة، يعتقدون على تكرار السلاسل  
النتاج والتراكمي دون أي تغيير يقلل من هذا الاحتكاك، ومن ثم  
مسخونة المؤقت. ويجب علينا حذف الأهمات التي لا تحظى بالاهتمام  
جنول أعمالنا وتنصيف إلى أعمالنا مهاماً جديدة تسهل العركة  
الاحتكاك وتخفض الحرارة قبل أن تصل إلى درجة الشuttle

وعندما يحدث الشuttle، وتكون أجهزة الإنذار المتأخرة جاهزة  
إشارات واضحة وكافية يمكننا السعي إلى شتم كل المصادر  
أو التي يمكن أن تغذي هذا الشuttle قبل استخدام أجهزة الإنذار  
التي تستطيع أن تطفئ النار في بدايتها.

ولزياد الشuttle المؤقت يعني تهيئة الظروف لحدوث صدام  
الانفراط أو للتضادات التي يعمل الشuttle على تعميقها نحو التباين

#### ٤. التصادم... CONFLICT

عندما يزيد المؤقت الشuttle تدخل الأزمة مرحلة جديدة، حيث  
يصعب على الانفراط المختلفة تحمل التغيرات الحادة وبصفة خاصة  
ارتفاع الحرارة والتزايد في درجة الحرارة مما يفقدها القدرة على  
المسيطرة على حركتها.

وينطلق كل طرف محاولاً تحطيم مصادر القوة التي يتعقّل بها  
الطرف الآخر إذا كانت الأزمة إدارية أو بين أطراف بشرية، أما إذا  
كانت الأزمة بين الإنسان والطبيعة أو عوامل صناعية أو تكنولوجية فإن  
التصادم سوف يكون بين المسؤولين أو المفسررين وبين سوء التصرّف  
والحركة الخامنة والمفاجئة والغيباب القائم للتوقع أو التنبؤ بامكانية  
حدوث ذلك

ونتائج التصادم غالباً ما تكون نوعاً من تحطيم القوى أو الثقل  
والتحمد وعدم القدرة على الحركة في الاتجاه الصحيح، وكلما كان  
الصدام شديداً ومرهقاً كانت صعوبة الحركة والتأثير في تداعيات  
الأمور أكثر ضعفاً.

ويمكن السيطرة على نتائج الصدام وتنقيل أثره إذا كان هناك  
توقع وتبؤ له، وبالتالي اتخاذ الإجراءات الوقائية الازمة التي يمكن أن  
تحقق من تأثير هذه الصدامات وتتيح فرصة للحركة السريعة لاتخاذ  
بعض الإجراءات المخطط لها لامتصاص الآثار والتخفيف من حدتها.  
وغير كثير من الأحيان يحاول البعض التهدى للازمة في مرحلة  
التصادم بأساليب وإجراءات غير مدروسة أو غير منقنة لا تساعد في  
منع حدوث الانفجار ويرى بأنها تولّد الاحداث في المظمة واضطراب  
العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن  
والتغلب على عامل المفاجأة.

والتعامل مع الصدمة لا يتطلب سوى استيعابها وامتصاص قوى  
التصادم في البداية، وذلك حتى تناح الفرصة بعد ذلك للوصول إلى

الاسباب الحقيقة التي ادت لهذا الحد adam. ويحتاج للامر  
الاعتماد على الطرق التقليدية التي سبق استخدامها  
الاسباب التي ساهمت في صياغة بداية الازمة، واستمرارها  
وطرق مبتكرة يمكن ان تحقق الهدف

وللتالي على ذلك عند حدوث قيستان عاشر على منطقة سكان  
التصادم بين شدة هذا التيار الثاني وما يقابلها من خطير لا  
بالإسراع باتخاذ القرار بإقامة بعض المسود في مناطق قرية  
قدوم التيار الثاني فيما يمثل خسائر اكبر، حيث يصعب تقييم  
وقت تحصير ويصعب مقاومة هذه المسود لشدة التيار القادم  
الحل المناسب هو بناء المسود او وضع الحواجز في منطقة بعد  
مع توقيع بعض الخسائر الإضافية بحيث يكون هناك الوقت الكافي  
لوضع الحواجز، وفي هذه الحالة يمكن التحكم في النقطة التربيعية  
ان يحدث فيها التصادم مع أقل خسائر ممكنة

## 5. التدهور... DETERIORATION

يتمثل التدهور في دورة الحياة الازمة الناتجة التي تتحقق  
الحدام بين القوى البشرية او التنظيمية المتعارضة او الم  
الناتجة من تأثير عنصر المفاجأة في الاحداث والكوارث الط  
والبيئية.

ويظهر هذا التدهور في صورة خسائر مادية وبشرية  
تقديرها إحصائياً، إلا أن هناك مظاهر أخرى لهذا التدهور أشد خطراً  
على تطور الازمة تتمثل في مدى تأثير كناعة القيادات والمسؤول

اتخاذ القرارات، وغالباً ما يؤدي الارتفاع المتالي في أرقام الخسائر إلى التوتر الشديد واتخاذ القرارات الانفعالية وردود الأفعال المسرعة للأحداث المتلاحقة.

ولا شك أن هناك عوامل داخلية وخارجية تساعد على زيادة تدهور الأمور مثل الازدحام، والتركيز على حصر الخسائر، وتلقي الاولئك من جهات عليا عديدة بعيدة عن مكان الأزمة، والتفكير في العواقب الشخصية التي يمكن أن تؤثر على مكانة القيادات المسئولة عن معالجة التدهور.

وفي تلك المرحلة يقترب الإحساس بالأزمة ولا يمكن إنكار وجودها أو الهروب من تناقضها أو تجاهلها، ويمثل ذلك ضغطاً مباشراً يقترب تدريجياً مع تعاظم الخسائر، ويمثل تأثير دخول أطراف أخرى جديدة مثل الإدارة العليا أو القيادة أو العائلات - سوا، كان نتيجة لامتداد أثرها إليهم أو خوفهم من تناقضها - عنصر ضغط إضافي على متندل القرار.

﴿والتعامل مع رحلة التدهور في دورة حياة الأزمة يتطلب استخدام بعض الأساليب المتعارف عليها في وقت تدهور الأمور عن طريق:

- منع دخول عناصر أخرى خارجية بصورة عشوائية تؤدي إلى زيادة التدهور.
- التركيز على التفاعل مع العوامل المسببة للتدهور حسب أولوية تأثيرها.
- عدم إضاعة الوقت في حصر الخسائر قبل التمكن من تجميد الأزمة عند مرحلة معينة.

## 6. التباين في القرارات ... DIVERGENCE OF DECISIONS

- يمثل القرار القطب السادس لإدارة الأزمات، وتمثل مجموعة القراءات التي يتم اتخاذها وقت الأزمة عملية منتقلة من الروح إلى الكيان.
- مبنية على:

ويجب أن يتم اتخاذ قرار بشأن وقف التدهور الناتج عن الأزمة، وذلك بمعنى أنها ترتكب الأمور تحديداً مصوّرها بدلاً من أن تتعبر بغيرها، ففي تسلسل الخطوات والبيئة الحيوية، وإدارة الأزمات تتضمن في المرويّة تتبعاً لغير التأثير واتخاذ القرارات. ويكون الاختيار ثالثاً على مراحل العدوى، لم يدل واحد من بين بدائيين أو أكثر هناك احتمال لحلوها أو رفعها، لم يدل واحد من بين بدائيين أو أكثر هناك احتمال لحلوها أو رفعها.

قرارات إدارة الأزمات لا تتعلق بالعوامل المادية المؤثرة أو غيرها بالأزمة فقط والتي يمكن تفاصيلها كثيرة والتعبير عنها بالأرقام، ولكنها ترتبط بالعوامل العنوية المتعلقة بالرموز والأشياء، غير الملموسة والبعيدة عنها مثل العلاقات الشخصية والاجتماعية والإنسانية.

وقد تختلف قرارات وقت الأزمات خاصية مختلفة عن القرارات في الطبيعة العاديّة، وتحقق قيادات كثيرة النجاح في صناعة القرارات في الطبيعة العاديّة، ولكن يصعب عليها القيام بذلك وقت الأزمات.

وأهم سمات اتخاذ القرارات وقت الأزمات:

- رؤية الأمور وسط حباب وغيار الأزمة.
- السرعة في التفكير وأخذ رأي الآخرين.
- ترتيب الأولويات.

• التوقيت المناسب.

• حساب تكلفة القرار والعادل منه.

• وصول القرار المستهدفين.

ويتمثل القرار المشكلة الأولى وقت الأزمة نظراً لعدم تعود صانع أو متعدد القرار على بيئة وظروف الأزمة وما تعلمه من خصوصياته عليه لا تسعه له بالتفكير بشكل طبيعي والاسفادة من خبرة ورأي الآخرين. ويشمل القرار بشخصية صانعه أو متعدد، ومن الطبيعي أن يجد الشخص نفسه ذات شخصية مختلفة وقت الأزمة، فقد يكون أكثر ازعاجاً وانفعالاً بحيث لا تناح له الفرصة للتعمس في الموضوع، بالإضافة إلى ما ينتابه من خوف وحذر شديدين يفقدانه القدرة على اختيار أحد الحلول الأقل خطراً والأكثر ملائمة.

وعندما يفشل المسؤول عن صناعة القرار وقت الأزمة فهو السيطرة على الأمور الازمة لصناعة القرار الصحيح سوف يجد نفسه مغضولاً في لحظات صعبة إلى اتخاذ قرارات إجبارية قد يكون منها بالتأكيد الاستسلام أو الانهيار أو الهروب... وهكذا.

وحتى لا نصل إلى مرحلة التقطيع في اتخاذ القرار يجب أن يكون هناك عدة أساسيات يجب مراعاتها:

- السعي للوصول إلى هدف محدد من خلال تحريف إيجابي التفهم والإدراك الجيد للأسلوب والوقت المناسب للتنفيذ.
- الاستخدام السريع لمهارة التحليل والتقييم والتفضيل.
- اختيار أفضل البدائل والإقدام على العمل بها.

## DISINTEGRATION 7. التفكك...

يتمثل التفكك أولى النتائج الخطيرة التي تغرسها الأزمات  
الشخص أو المنظمة أو المجتمع بمراحل الأزمة السابقة من ارتكاب  
الموقف وتصدامه وتدهوره وتختلط في اتخاذ القرارات إلى قبره،  
مادي مؤثر على الكيان يهدد المقومات الأساسية له إلى العودة  
 يحدث به خللاً في القدرة على الاستمرار أو الاداء بالشكل المعتاد

فالنظام أو الكيان تعود أن يعمل في ظل تناقض وتكامل  
من المقومات الأساسية والتكميلية في صورة منظومة تتحرك على  
بقواعد معينة، وعندما ينهار أحد المقومات فسوف تعلق المنظومة  
فقدان أحد عناصرها، مما يؤدي إلى حدوث تفكك في الكيان بعد  
يختفي عليه تماماً بالانهيار التام أو الاكتفاء بفقدان أحد القواعد  
والشخصية به في سبيل الحفاظ على بقية المقومات على أمل  
استئثارها في ظل منظومة جديدة بعد انتهاء الأزمة  
وتؤدي مرحلة التفكك في دورة حياة الأزمة إلى إحدى المنهجات

### التالية:

- تهديد شرعية الكيان أو مجتمع الأزمة.
  - رغبة أو انهيار الثقة.
  - التأثير في قيم واتجاهات وسلوك الآخرين.
- وأدارة مرحلة التفكك في دورة حياة الأزمة تتطلب العمل على  
الحفاظ على المقومات الأخرى للكيان الذي لم تحصل إليها آثار الأزمة

وإقامة الدعائم لتلك القومات التي لم تهدمها الأزمة بصورة مباشرة أو التي لم تنهض كلياً.

وفي هذه المرحلة يكون هناك في كثير من الأحيان مفاضلة بين توجيهه الجهد إلى حماية القومات الأخرى والحفاظ عليها أو مقاومة التصدع والتفكك الذي بدأ يصيب مجالات أو قوميات أخرى. وبصفة عامة نستطيع القول إن مهمة الإدارة المطلوبة في هذه المرحلة هي اتخاذ الإجراءات اللازمة لعدم الانهيار الكامل للكيان أو المتخلمة أو مجتمع الأزمة.

#### 8. إعادة النظر.... RECONSIDERATION

تترك الأزمة أثارها واضحة على المتاثرين من الأفراد والقيادات أو حتى الكيان أو المجتمع. ويؤدي ظهور الآثار بصورة واضحة إلى الإجبار على إعادة النظر في كل شيء في ظل الظروف الجديدة. ومن الطبيعي أن يتضمن إعادة النظر هذا ....

- الأهداف.
- الوسائل المستخدمة.
- الأولويات.
- المعايير المستخدمة في التقييم.

نظرًا لأنَّه كان من الصعب الحديث عن إعادة النظر في المراحل السابقة، وأنها تتم تحت ضغط الظروف الجديدة فإن هذه المرحلة تمثل نقطة تحول رئيسية حيث يتم فيها تقديم التنازلات وإعادة ترتيب الأمور بصورة تتناسب مع ما خلفته الأزمة ورائها من قوميات وموارد مادية وبشرية صالحة للاستخدام والاستفادة بها.

وأهانت النظر في دور حياة الأرمة تتطلب عدم الوقوع في المأزق الشديد الذي يطلب أن الأحداث هي التي تشكل الحياة وإن العينة أشد تحفظ بما هي التي جعلتنا على ما نحن عليه الآن.

أنتها ليست الأخذات وإنما قناعاتنا يمثلن ما تتطورى على سباب وكيف نترجمها إلى واقع. وتنطلق هذه المرحلة من النظر إلى الأزمة على أنها نبأة من تحطيم قناعاتنا بالتفكير الصادق وكيف يمثل ملحقة بدالية جديدة إلى إعادة العمل

ALTERNATIVE OPTIONS ... خیارات احتمالی بدینه ... ۹

ويصعب في هذه المرحلة تزيف الحقائق أو حلمسها لأنها قد أصبحت واضحة ومعروفة، غالباً ما تظهر المصاعب التي والإدارية بين المشاركين في إعادة النظر، ويشمل ذلك معاشرة المسؤولين عن تدهور الأمور ومحاولة تجاوز المحن بإعادة البناء جديدة، ومحاولة تضييق الفجوة بين الأهداف السابقة والآراء الجديدة وإعادة شخذ الهم لبداية جديدة.

وإعادة النظر في دورة حياة الأزمة تتطلب عدم الوقوع في الدارج الذي يظن أن الأحداث هي التي تشكل الحياة وأن بينما تحيط بنا هي التي جعلتنا على ما نحن عليه الآن إنها ليست الأحداث وإنما قناعتنا بشأن ما تتطوى عليه أسباب، وكيف تترجمها إلى الواقع. وتنطلق هذه المرحلة من النظر الأزمة على أنها تبدأ من تطوير قناعتنا بالتغيير الحادث وكيف يمثل نقطة بداية جديدة إلى إعادة العمل.

#### ٩. اختيار أهداف بديلة... ALTERNATIVE OPTIONS

الاتجاه الطبيعي لنا في المواقف الصعبة والأزمات هو المروء كل ما يسبب لنا القلاقل. وتحديد الهدف يجعلنا ننظر إلى ما نتحققه وتبعد عما نريد تجنبه، والفرق كبير بين الاتجاهين فالمجهود سلبي، أما تحقيق ما تزيد تحقيقه فهو عمل إيجابي، والاتجاه السليم تضعفنا، أما الأفكار الإيجابية فهي تدفعنا وتشجعنا بالخطى والرؤية الجديدة هي التي تدعو الآخرين بعد الأزمة إلى المثل فيها بما تنتهي المصلحة العليا للأفراد أو المنظمة أو المجتمع

وكما يقول تابليون: إن مساعدة من يعملون معك لأن يروا  
مستقبلهم بغير نهم من أهم عناصر القيادة المؤثرة.

إن أقضل ما يتم تقادمه هو أن تساعد الآخرين على رؤية ما هم  
صدد نعله ويستطيعون عمله. وقيادة طريق العمل يتخطى وبلا أهداف  
اضحة يضيع الميزات الأخرى. ولا يكفي أن يدفعك الشعور بعدم  
مرضاً عما هو موجود إذا لم يكن هناك طريق واضح المعالم لمستقبل  
تفضل من الواقع الحالي وما وصلت إليه الأمور بعد الأزمة. إن الطريق  
واضح والمحدد المعالم هو أقضل شيء بعد الهدف المحدد. فعلى الأقل  
ن خلال هذا الطريق تستطيع أنت والآخرون ومنظمتك أن تعرفوا إلى  
حي تسيدهن.

ومن الخطأ عند الوصول إلى مقدمة الطريق أن تمسير على نفس  
طريق السابق الذي أوصلك إلى حدوث الأزمة وتداعياتها وترفض  
بحث عن آفاق ودروب جديدة.

والاتجاه الطبيعي عند الناس هو تكرار السلوكيات غير المرجحة  
تي لا تدفع عملية الإنتاج بدلًا من أن يسلكوا طرقًا جديدة لم يعرفوها  
ن قبل قد تكون أكثر تفعلاً لهم. ونحن نشعر بالأمان عندما نكرر ما  
درفه مع أنه قد يكون شيئاً بغيضاً، لكننا نعرف كيف نتعامل معه،  
عندما نجد من يخطو بجرأة وجسارة نحو طريق لم يسلكه أحد من  
ن بهذا إما أن يكون شجاعاً أو خالاً.

وصناعة و اختيار الأهداف البديلة في نهاية دورة حياة الأزمة  
ذلك أن تكون أول الخطوات هي التخلص من مشكلات الحاضر

وأثار الماضي. وهل هذا يعني أننا لا نركز على الماضي السليم  
أن نبتعد عنه؟ والإجابة بالطبع لا، بل إنني أقترح أن نركز  
على المستقبل الذي يخلو من المشكلات التي تشوّه وتدهور الحاضر.  
عامة يجب أن نلتزّم بهذه العوائق التي تقيد خطانا عند

الآلام

والتخليط لاختيار الأهداف البديلة لمجرد تجنب الفشل قد  
من الأهداف التي نحن بصددها، فإذا لم تندفع من وقت إلى آخر  
إلى أعلى فلن تجید الطيران.

والأهداف المنجزة والقائم جديداً يساعدنا على الاتصال  
بالمستقبل، وعقارب الساعة تدور حولنا ولا نستطيع أن نقيّد الزمن  
كان المستقبل أثراً ولا يهرب منه فما هي الصورة التي رسّخناها  
بالمستقبل وماذا نفعل الآن؟

\* وضع تصور واضح للأهداف، حيث يجب أن نرى بوضوح  
عنوان القيام به، فالتصميم لا يفيد في مسألة الأهداف التي  
إنجازها وكلما كانت الرؤية أكثر وضوحاً كانت المجهودات  
تركتيراً وفعالية، وكلما كانت الرؤية مشوشة كانت المجهودات  
فعالية، وأعتقد أننا لا نريد أن نخسّي مجهوداتنا هباءً بعد  
عانياها في مراحل الأزمة السابقة.

\* وضع أهداف يمكن تحقيقها، عندما تجتمع الأهداف في  
ويندو كثيرة، من الطبيعي أن نشعر بالرهبة ولا تحب الآلة  
منها ولذلك لا بد أن تكون واقعية مثل ما هو الحال.

يتوفع بمحاجز أكثر مما نستطيع. ويجب أن يكون التركيز على تحقيق أهداف أهل إثارة ولكن أكثر تأكيداً حتى تقلل من فرصة بداية دورة حياة أزمات جديدة

• يجب أن تكون الأهداف، قابلة للقياس وواقعية وتنطوي على تحديات جدة تتجاوز آثار الأزمة السابقة.

## 10. التحويل ... IMPROVEMENT

عندما تعطينا الحياة الكثير من المأسى فانتظر منها الفرج فهولا،  
الذين يعكسون لنا حقيقة الواقع ليسوا إلا أناساً اعتصرتهم  
النكبات.

والأزمات لا تعطينا المأسى فقط ولكن تعطينا الثوة أيضاً بل  
واتجاهات جديدة أيضاً. وتجعلنا نعمل على مواجهتها بكل ما لدينا من  
إبداعات وابتكارات.

وكلمة أزمة باللغة الصينية مكونة من شكلين، الأول يعني الخطر  
والثاني يعني الفرصة. فالازمة مع الفرصة التي تأتي معها تلازمنا في  
حياتنا. ولذلك علينا أن نواجه الأزمات ونطور مواجهتها لزيادة من قوتنا  
وسعادتنا. وإذا أردنا أن نبني أحلاماً المستقبل علينا أن تكون أمناء  
مع واقعنا الحالي.

وعندما نحاول أن نتعلم التزحلق على الجليد سوف ننهض في كل  
مرة نقع فيها، فالسقوط شيء، واقعى لا نستطيع تجاهله أما الرفاهية

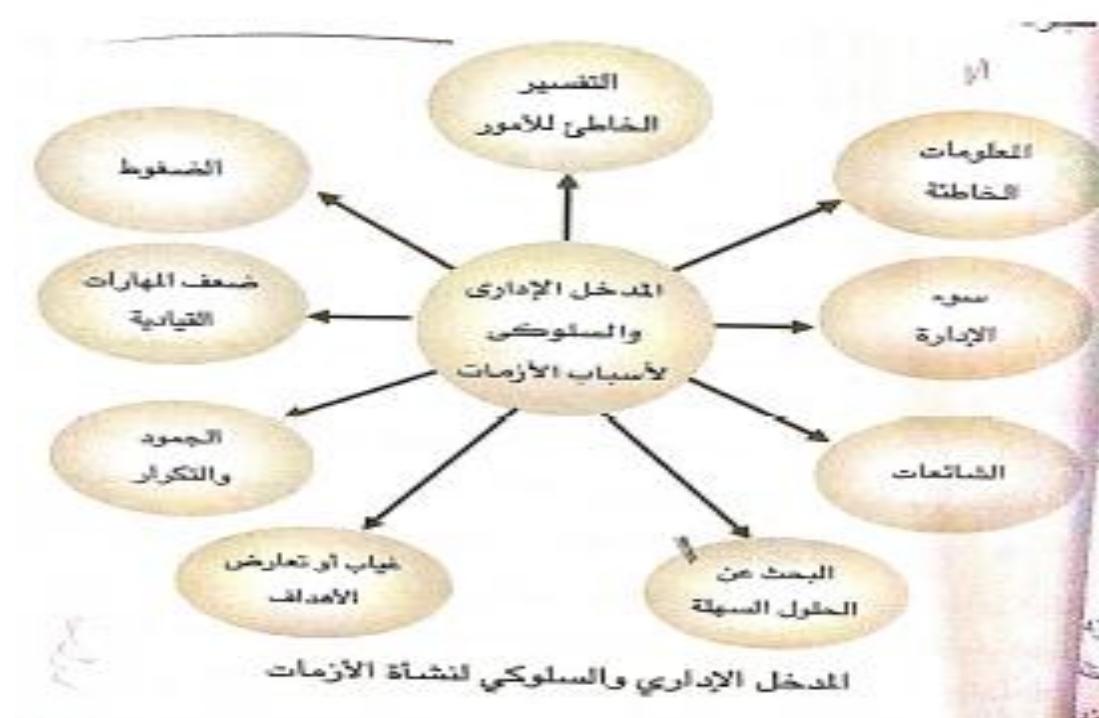
العقل

وكمما يقول أمير سون، عندما تبتلينا الطبيعة بالإزماء

ومرحلة التطوير في دورة حياة الأزمة هي مرحلة نهائية يسعى الأفراد والمجتمع إلى تجاوز آثار الأزمة وتطوير الإمكانات - والبشرية المتاحة وما أضافته الأزمة من خبرات من أجل تطوير

ولكن هذه هي الحياة فتحن لا تقدر شعاع الشمس إلا بعد الدامس، وعلى الرغم من أن العالم مليء بالمعاناة إلا أنه مليء بالتحول على هذه المعاناة.

وتبدأ مرحلة جديدة بعد التطوير من بداية ظهور أزمات وهكذا، ولا يبقى أمامنا إلا أن نتعلم كيف يمكننا أن نتاجز فـ إكمال الأزمة لدورتها في مرحلة مناسبة من عمرها ونموها وحتى ننجح في وقت تقدمها يجب أن نسعى للنجاح للتقليل من حجم وأثارها السيئة



## ثانياً... المدخل الاقتصادي للأزمات.

### IS5 ECONOMICAL APPROACH

ليس من السهل على الفرد أن يتصدر لتفصير الأزمات الاقتصادية حيث تتسع الفجوة بين الأراء المتعارضة إلى حد تناول هذه الآسماط.

ومع أنها عند دراسة المظاهر والأزمات الاقتصادية سوق مد إلى تحقيقات الواقع والكشف عن تطورها حتى تتوفر لدينا بعض التحليل، إلا أنها يجب في نفس الوقت عند دراسات الأزمات أن ندرب الدراسة المقدرة التجريبية.

وتعرف الأزمة الاقتصادية بأنها انقطاع في مسار النمو الاقتصادي انتفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من الاحتمالي.

#### أ. خصائص الأزمات الاقتصادية....

\* أزمات حتمية نتيجة إنتاج فائض القيمة وتحويله إلى رأس المال، وعن ذلك تعارض مهم بين استخراج وتحقيق هذه القيمة. فقط استخراج فائض القيمة هو المشروع، وتحقيق هذا الفائض للتبديل تحويله إلى ربح من بيع السلع - يتم لاحقاً في السوق

وإنتاج فائض القيمة ليس هناك حد لزيادته حيث يمر وسائل عديدة قبل التحدث أو زيادة الإنتاج، وفي المقابل زيادة فائض القيمة مرتبطة بالقدرة على التحرير أو التسويق

و هذا التناقض بين قانص الازمة و تحقيقه يجعل الازمات  
الاقتصادية حتمية الحدوث

- الازمة الاقتصادية لها بعد اجتماعي، فكل ازمة اقتصادية لها بعد اجتماعي فهي تشكل تحديداً في إعادة صياغة العلاقات الاجتماعية للإنتاج. وكما يتضح في المجتمعات الرأسمالية فالازمة هي تلك اللحظة التي لا يمكن فيها للتناقضات والصراعات الاجتماعية ان تجد الحل المناسب بدون حدوث أضرار لبعض الجماعات الاجتماعية.
- الازمات الاقتصادية مميزة للهيابكل، فالازمة تحدث فوضى في الأسواق حيث تسبب الاختناقات والإفلات والبطالة. وكل ذلك يمثل مظاهر وشوادر على الازمة. إلا ان هذه الازمات تؤدي بعد شرارة إلى إعادة تكوين بحيث تبقى بعد الازمة القوى الأكثر قدرة على البقاء والاستمرار.

2. الدورة الاقتصادية واثرها على ظهور الازمات.  
يخضع الاقتصاد الرأسمالي نتيجة لحركة القوى الاقتصادية وعوامل الإنتاج من مواد خام وقوى عاملة ورأسمال للتقلبات الاقتصادية تؤدي إلى ازمات متغيرة في الشدة والتاثير.  
وما زالت الازمة الاقتصادية التي حدثت على المستوى العالمي واستمرت مدة سنة (1929 - 1930) وذلك بسبب الكساد الكبير.  
وما نتج عنه من آثار اقتصادية واجتماعية مدمرة حيث تدهورت أحوال

الهشاشة وزادت معدل البطالة بشكل سريع بجانب ما صاحب ذلك  
زيادة الجريمة والفساد كما وصفها.  
والأزمة الاقتصادية ليست وليدة مرحلة الانكماش أو الركود  
الذرة الاقتصادية ولكنها تظهر أيضاً في مراحل الانتعاش أو الركود  
ويحدث ذلك نتيجة للخلل بين قوى الإنتاج

، الأزمات الاقتصادية هي مرحلة الانكماش .

### ONOMIC CRISIS IN SHRINKING TIMES

وتنتهي هذه الأزمات عن الأسباب التالية :

- ارتفاع تكاليف المكون الصناعي
- نتيجة زيادة الطلب عليه
- الارتفاع في الأسعار واتساع الفجوة بينها
- وبين معدل الزيادة في الأجور
- انخفاض الربحية عند المنتجين
- انخفاض الأجور والدخول وضعف القوى الشرائية
- ارتفاع حجم المخزون الصناعي نتيجة لضعف عمليات تحرير وتوسيع المنتج
- تدهور الوضع الاقتصادي لدى المنتجين نتيجة لزيادة المخزون وأثره على حركة رأس المال
- زيادة البطالة نتيجة للاستغاثة من بعض العاملين ووقف تعليم عمال جدد
- اضطراب أسواق المال وانخفاض أسعار الأسهم

بـ. الأزمات الاقتصادية الخاصة في مرحلة الرخاء  
*ECONOMIC CRISIS IN PROSPEROUS TIMES*

تُشير هذه المرحلة بالتجيّه إلى الاستثمار الكامل لجميع الإنتاج المتاحة والذي يؤدي إلى زيادة الطلب على هذه العوامل وإلى الاستعانته ببعض العوامل الخارجية المساعدة على ظهور الداخلي المتزايد. ونتيجة لهذه الزيادة المتنامية على عوامل تحدث مناقشة شديدة وصراع من أجل الحصول على نسبة منها. بجانب ما يدفع العديد من المنتجين الآخرين لدخول المنافسة مما يؤدي إلى ارتفاع أسعار عوامل الإنتاج وظهور أزمة شدّى توفر أو سهولة الحصول على:

- المواد الخام اللازمة للإنتاج.
- القيادات الإدارية والقوى العاملة الماهرة.
- رأس المال الكافي لزيادة الاستثمارات.

وتحاصل بهذه المرحلة أزمات متضمنة وتدهور القوى العاملة للنقد.

جـ. الأزمات الخاصة كمرحلة الركود..  
*ECONOMIC CRISIS IN STAGNATION*

وهي أسوأ مراحل الدورة الاقتصادية والأشد تأثيراً، حيث تضعف وتذهب عمليات الإنتاج وتزداد معدلاتها. وينتزع عن ذلك عدم استيعاب الأسواق للإنتاج مما يؤثر على حجم المخزون السمعي من المنتجات تامة الصنع وتعطل القوى المنتجة للخدمات. ونتيجة للاتجاه منخفض معدلات الإنتاج أو وقف الإنتاج يزداد المخزون من المواد الخام السابق توفيرها لعمليات الإنتاج.

ونظراً للدرجة بالغة السوء للأوضاع الاقتصادية وما يثيره ذلك من فلكل واضطرابات سياسية واجتماعية وتطور الجريمة واقتشار

الفساد قضي على الحكومات للتدخل من أجل العمل على إنعاش الاقتصاد  
الاقتصادية من خلال زيادة الإنفاق الحكومي لدعم القوة الشرطة  
للافراد.

ويؤدي دعم القوة الشرطية للمستهلكين إلى زيادة الطلب على  
السلع والخدمات مما يعني دفع الوحدات الإنتاجية إلى زيادة طاقتها  
في مجال السلع والخدمات. ويزيد الطلب على توظيف عوامل الإنتاج  
المعطلة مرة أخرى أو توظيف عوامل إنتاج جديدة مما يؤدي إلى حالة  
انتعاش في الأسواق.

#### ازمات الاقتصادية في مرحلة الانتعاش

#### ECONOMIC CRISIS IN FLOURISHMENT

في هذه المرحلة في أعقاب مرحلة الركود الاقتصادي وما  
preceded من ازمات أدت إلى اتجاه السياسات الحكومية إلى التدخل  
عن طريق زيادة دخول المستهلكين لتضييع الطلب على السلع  
والخدمات في الأسواق. ويؤدي ذلك إلى العمل على إعادة استثمار  
عوامل الإنتاج المعطلة في المرحلة السابقة حيث تحاول تلبية الطلب  
القاسى من المستهلكين. وتزداد الدخول نتيجة الزيادة المطردة في  
قدرات الإنتاجية وما يصاحبها من زيادة في الدخول (أفقياً) فـ  
ترتبط غربى عاملة (ورأسياً) عن طريق زيادة المرتبات والحوافز.

وعزز زيادة الدخول بزداد الطلب على السلع والخدمات مما يدفع  
النقد إلى زيادة توظيف عوامل الإنتاج لمواجهة زيادة الطلب وهكذا  
هنا يتم التوظيف الكامل لعوامل الإنتاج المتاحة لديهم



## استراتيجيات المواجهة والتعامل مع الأزمات

### أولاً... الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات.

#### CONVENTIONAL METHODS OF CRISIS CONFRONTATION HEADS-IN-THE-SAND

تختلف الأزمة من حيث نوعها وشدةتها وأسبابها، والهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف وذلك عن طريق:

- ركذ التدهور والخسائر
- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان (الازمبي)
- السيطرة على حركة الأزمة والخسا، عليها
- الاستناد من المؤسف الفاتح عن الأزمة في الإصلاح والتطوير
- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها، والتعامل مع الأزمة لتحقيق الأهداف السابقة يمكن عن طريق استخدام أكثر من أسلوب، ويتمثل أسلوب التعامل مع الأزمة أهم العوامل التالية في تطوير الأزمة والخسائر أو الخسا، عليها

## وأهم الأساليب في مواجهة الأزمات:

### ١. أسلوب الشهامة (الهروب) ..

ـ الأزمة بطبيعتها متغيرة وغير جامدة، لأنها تتفاجئ عن انتشار عوامل بشرية أو صناعية أو طبيعية. وهذا الاحتكاك يولد عاملين أو أكثر، ونظرًا لأن هذه العوامل متغيرة بطبيعة التغير، يشعرها بأن الأزمات الناتجة عنها تكون متغيرة أيضًا وتبدو سريعة التعقيد والصعوبة مما يؤدي إلى الغموض الشديد في الأزمات لدرجة قد يجعل الفرد حائرًا وعاجزًا عن التعامل بالشكل الصحيح.

ولا شك أن شعور الفرد أو الأفراد المتعاملين مع الأزمات والعجز في كثافة التعامل مع الأزمة يخلق نوعًا من التوتر الرهابي، وهذا التوتر عندما تكتسر الأزمة عن أنيابها ويزيد من التردد.

ولا يسع مجتمع الأزمة بأن يقف الأفراد يتفرجون عليها، بل إن الحركة غير الصحيحة الناتجة عن غموض الأزمة وعدم وضوحها لن تؤدي إلى علاجها بل إلى تدهور الموقف وامتداد التدهور لبقية الكيان الأزموي، وقد تطيل الأزمة بالنظام أو قياداته نفسها.

وكي يتخلص الفرد من القوتر النفسي الناتج عن وجود الأزمة جانب وما يفتح عن عجزه عن مواجهتها من جانب آخر، فإن بدء بعض الأساليب السلبية بطريقة لا شعورية للتخلص من هذه الأزمة لا يستطيع معايشتها لفترة طويلة أو ممتدة عن الذهاب إلى الهروب من الموقف كله حتى لا يذهب ذهراً، المشكلة

شكل الهروب من الأزمة حيث تأخذ صوراً مختلفة منها:  
ـ نفحة.. مثل ترك مجال الأزمة وتأثيرها تهائياً.  
ـ اشترى.. مثل عدم القدرة أو الفشل في المواجهة، استعداده لتحمل  
ـ المدورة.. عدم القدرة أو الفشل في المواجهة، استعداده لتحمل  
ـ العودة.. انتشار..  
ـ العودة غير المباشر.. وذلك عن طريق الإصابة الحقيقية ببعض  
ـ العروض الصحية التي تستدعي النقل بعيداً عن مجتمع الأزمة أو  
ـ إصابة المصطنعة التي تحقق نفس الغرض. والهروب غير المباشر  
ـ هو اصطناع الواقع الذي تظهر القائد المسؤول بعيداً عن الأحداث  
ـ لست الأزمة أو تعذر الاتصال به أو عدم علمه بها.

ال遁入 من المسئولية.. عن طريق إلقاء المسئولية على  
ـ التحصل من المسئولية. وتنحصر المواقف التي أدى إلى حدوث الأزمة بأسباب  
ـ الآخرين، وتمرير الواقع التي أدى إلى حدوث الأزمة بأسباب  
ـ سقطية تبدو سليمة في ظاهرها ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي  
ـ حيث يخدم أعداءً بعيدة عن مسؤولياته ولا ترتبط بقصوره أو عجزه.  
ـ وهو لا يعترف بعجزه أو قتله أمام الناس وحتى بيته وبين نفسه.  
ـ التركيز على جانب آخر.. حيث يعمل المسؤول على تحاشي الفشل  
ـ للتخلص في مواجهة الأزمة بالتركيز على جانب آخر من الموضوع وليس  
ـ لم صعيم الأزمة أو على جانب يستطيع أن يتحقق فيه بعض الفجاج  
ـ الإسقاط.. حيث يعمل المسؤول على تغطية تصوره في مواجهة الأزمة  
ـ بتركيز الآخرين، على عيوب الآخرين والقصور في أدائهم وغالباً ما  
ـ يركز على أنه قد حذرهم كثيراً من ذلك. ولا يقتصر هذا الإسقاط على  
ـ المؤسسات والكتلة قد يمتد إلى القيادات الأعلى أو إلى الحظ

## — 2. التفز فوق الأزمة .. LEAP - FROGGING CRISIS

ويتركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالظاهر بأنه قد تم السير على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك في التعامل معها، أو هناك أوجه تشابه فيها مع الخبرات القديمة ذلك إلى تناصي العوامل الجديدة والأكثر غموضاً وتحاول تأثيرها أو جرنياً كما لو كانت غير موجودة أصلًا. ويؤدي هذا الأسلوب إلى ترك النار تحت الرماد حيث قد يعتقد المسؤول نفسه والجهاز في مجتمع الأزمة أنه قد تم السيطرة عليها في حين أنها تستعد للمرارة أخرى ويكون تأثيرها أكثر قوة.

**لوب العلمي في مواجهة الأزمات.**

## **SCIENTIFIC METHODS OF CRISIS CONFRONTATION**

يمثل النهج العلمي في مواجهة الأزمات الأسلوب الأكثر حسماً يبتعد عنها وتوجيهها إلى مصلحة الكيان أو مجتمع الأزمة بمعناه الإيجابي الاجتهاديه أو الحماسية وحدها غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة لتعقدتها وتشابكها . ولم يعد هناك مطر من اتباع نابض العلمية والتفكير الابتكاري في مواجهة مع الأزمة وعدم رواها أو تدهور الأحداث.

**الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة..**

## **INITIAL STUDY OF CRISIS DIMENSIONS**

والهدف من الدراسة المبدئية هو:

- تحديد العوامل المشتركة في الأزمة.
- تحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل التوقف.
- تحديد الذي الذي وصل إليه الموقف.
- ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها.
- تحديد القوى المؤيدة والمعارضة.
- تحديد نقطة البداية للمواجهة.

وستوقف طريقة الدراسة المبدئية والوصول للنتائج السابقة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاخ . ففي الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية وكذلك الأزمات الناتجة عن الكوارث الصناعية في

بعض الأحيان لا يكون هناك متبوع من الوقت للذري في دراسة الأزمة ولكنها تستهلك بخس دقائق حتى بداية التنفيذ.

ولكن من المؤكد أن يتم إعطاء العدالة الكافية لتحديد أبعاد الأزمة من خلال الدراسة والتشاور مع المتخصصين المزاجدين في بذل اثنا، الأزمة، وعدم الاندفاع في المواجهة دون الوقوف على الأمر وتحديد نقطة البداية الصحيحة.

وهناك بعض الأزمات التي تتبع بعض الوقت للدراسة التي للأبعاد والمدى وتحديد نقطة البداية للمواجهة والعلاج وذلك من الأزمات الإدارية أو المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في بعض الأحيان.

ومن الجدير بالذكر أن مثل هذه الأزمات لا يمكن التسرع في مواجهتها نظراً لتعقدتها وتشابكها، وعدم سهولة الكشف عن العولى والمدى الذي وصلت إليه، وتحديد الأبعاد التي تعبّر بصورة صحيحة عن الموقف يعني أننا خططنا بالفعل الخطوة الأولى في المواجهة للأزمة.

## 2. الدراسة التحليلية للأزمة..

### ANALYTIC STUDY OF CRISIS

يصعب مواجهة الأزمة بشكل كلي وشامل لأنه في كثير من الأحيان يعتبر ذلك خارج نطاق الإمكانيات المتاحة، وتحليل الأزمة وتقسيمه إلى أجزاء، يتبع الآتي:

- \* التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب.

الذاته والبيئة من الأسباب  
المادي البشري ومدى تأثيره في ظهورها  
لذلك الطبيعي (العوامل الطبيعية)  
لذلك الصناعي أو التكنولوجي واسباب الحل الذي  
 يؤدي إلى حدوث الأزمة  
 يحدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ونسبة تأثير كل  
 منها على حدوث الاشتغال فهو الوقوف  
 في المراحل التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة  
 توليه طبيعة وتكليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وائر الوقت  
 على انتشارها  
 تحديد الإمكانيات المتاحة بصورة معاشرة والإمكانات التي  
 يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها  
 ونتائج التحليل السابقة للموقف تمثل فاعلية معلومات مهمة  
 املاً مع الأزمة ويتمثل ذلك سرعة تحويل هذه المعلومات إلى بيانات  
 يمكن استخراج المؤشرات من خلالها باستخدام العنوان المنشورة  
 للكترونية في حضور ما تفتحه الظروف والإمكانات  
 وقد استطاعت الحاسوبات الآلية وما حدث بها من ظهور أن تقدم  
 خدمات والشركات برامج يمكن استخدامها في إيقافات الأزمات من  
 ذلك تدريبها ببيانات الأزمات . ومع الالتساع بأن ذلك يتطلب من التحديد  
 لأثر عاطلي على صناعة القرارات إلا أنه غالباً لا يكون متاحاً أو  
 غير استخدامها بالكتابات المطلوبة أثنا ، الأزمات

### ٣. التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة.

تعتمد هذه المرحلة على الخطوات السابقة بالتحديد الاتساع والاسناد والامداد والعناصر، ويجب أن تنتهي مرحلة التخطيط يوم عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحظير الأهداف وتمثل الحلول المقترنة صوراً عقلية للأفكار التي تخدم الموقف الحالي نحو التحرك إلى الهدف المطلوب.

وتحدد خطة المواجهة التحرك في الاتجاهات التالية:

#### ١. الاستعداد للمواجهة.

وهي الخطة اللازم اتباعها في اللحظات التي تسبق المواجهة والتعامل مع الأزمة وتنطوي اتخاذ مجموعة قرارات وإجراءات.

\* تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية كل ما يحيط أو ذات صلة بمنطقة ومحال الأزمة وترتيب هذه الإجراءات طبقاً لما يساعد على تقليل الخسائر ووقف التدهور.

\* تحديد نوع المساعدات المطلوبة من جهات يمكن الاستعانة بها إخطاء التعليمات والتحذيرات الازمة للأفراد المشاركون في المواجهة الموجودةين في مجال الأزمة.

\* إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية المتاحة وتحديد المسئوليات التعامل مع المشاعر الإنسانية مثل الحماس والخوف والذعر في إتجاه عدم انتشار الأزمة.

\* تحديد نوع المعلومات وتوقعاتها مصدرها.

، ينظم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه، من الداخل  
ويمكّن مع الجهات والمنظمات خارج المجال الأزموي.

ـ التخطيط للتعامل مع الأزمة ..

ـ المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمة إلى

ـ تهور الموقف.

ـ الخسائر.

ـ السيطرة على الموقف.

ـ ترجيح الموقف إلى المسار الصحيح

ـ معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة.

ـ تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق

ـ استخدام أنظمة وقائية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات أو

ـ الأزمات المشابهة.

ـ تمثل النقاط السابقة حسب ترتيبها أهمية كبيرة في النجاح في  
ـ معالجة الأزمة. وتتمثل كل منها هدفاً مرحلياً لا يمكن الانتقال للهدف  
ـ التالي له إلا بعد تحقيق الهدف الذي يسبقه. ومن الطبيعي أن تختلف  
ـ الطبيعة والكيفية التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف الفرعية للمتالية  
ـ طبقاً لنوع وشدة الأزمة والإمكانات المتاحة. ومع أنه لا يمكن تحديد  
ـ أساليب محددة يمكن استخدامها في كل الحالات بصورة عامة إلا أنها  
ـ تستطيع أن تقدم عدة طرق يمكن الاستفادة بها في التعامل مع  
ـ الأزمات.

### **ثالثاً... استراتيجيات و تكتيكات المواجهة مع الأزمات.**

#### **STRATEGIES AND TACTICS OF CRISIS CONFRONTATION**

تتمثل استراتيجيات التعامل مع مجموعة المواجهات المختلفة التي يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمات، ويتوقف استخدامها على القدرات الشخصية والظروف الموضوعية والإمكانات المتاحة. ويمكن استخدام

ـ هذه الاستراتيجيات متوالاً فترقة المواجهة مع الأزمة حتى تحقيق بقى هذه المواجهة. ويمكن كذلك استخدام استراتيجيات معينة في مرحلة الأولى من دورة حياة الأزمة ثم تغيير هذه الاستراتيجيات قوياً بقيمة العمل. وغالباً ما يتم استبدال استراتيجية بأخرى عندما تفشل في مواجهة الأزمة إلا أن اختيار الاستراتيجية المناسبة يمثل أهمية كبيرة بسرعة وكفاءة التعامل مع الأزمة. ولا نستطيع أن نغافل بين هذه استراتيجيات بصورة مطلقة عند التعامل مع الأزمات أو حتى نفهم قيمة هذه تكرارها حيث أن ذلك يعتمد على الهدف المطلوب تحقيقه لدى تناسب الاستراتيجية معه.

##### **ـ ا. استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة.**

###### **VIOLENCE STRATEGY**

وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة:

- المواجهة مع الأزمة المجهولة حيث لا تتوفر المعلومات الكافية
- المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم
- المواجهة مع الأزمات التي تؤكد المعلومات أهمية استخدام العنف فيها
- الانشار السرطاني للأزمة في عدة اتجاهات التكتيك المستخدم في التعامل العنيف مع الأزمة.
- التدمير الداخلي للأزمة..
- تحطيم المؤسسات التي اعتمدت عليها الأزمة في ظهورها من الجوانب والأطراف.

- \* ضرب العقول المفكرة أو الوقود المشتعل للأزمة، وشل حركة الماء أعلاه، التعليمات أو وقف تنفيذية الأزمة بالوقود اللازم لاستقرارها.
- \* خلق صراع داخلي بين القوى الحصانة للأزمة عن طريق الاستقطاب.
- \* التدبير الخارجي للأزمة.
- \* المصادر الشديدة حول العناصر المسببة والمقدمة للأزمة من الخارج وتقطع مصادر الأمداد.
- \* تحميغ القوى المعارضية الخارجية ودفعها إلى داخل مجال الأزمة.
- \* نسال عناصر خارجية لتدمير المقومات والأعمدة الرئيسية للأزمة.
- \* استخدام التكنولوجيا الحديثة للتعامل عن بعد في التدمير مثل أجهزة التجسس والإنصافات.

## 2. استراتيجية وقف النمو ..

### GROWTH - STOPPING STRATEGY

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على قبول الآخر الوالد وبذل الجهد لمنع تدهوره، وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل مشاعر الغضب والثورة وتقليل درجة الحرارة المصاحبة للأزمة وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار وتمستخدم هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- \* المواجهة مع قوى ذات حجم كبير ومتسلعة.
- \* تضييق الرأي العام والجماهير.
- \* الإضرابات العمالية.

- التكتيك المستخدم هو استراتيجية وقف النمو.
- التعامل بذكاء، وحرص مع القوى المسببة للأزمة.
- الاهتمام والاستماع لقوى الأزمة.
- تلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات التكتيكية.
- تلبية بعض العوامل والتصحح والإرشاد لتخفيف حدة الأزمة حتى يمكن إدارة العوامل المسببة لها وتلافيها.
- تقديم العون والمساعدة لقوى المعارضة للتشاور والتكتير.
- تلبية الظروف للتفاوض المباشر.

#### *SEGMENTATION STRATEGY .. التجزئة..*

[استراتيجية التجزئة..]

تعتمد هذه الاستراتيجية على الدراسة والتحليل الكافي والدقيق لعوامل الكوتنة والقوى المؤثرة وال العلاقات الارتباطية بينها وبصفة خاصة في الأزمات الكبيرة والقوية والتي تشكل تهديداً كبيراً عندما تكون متجمعة في كتلة واحدة وتحولها إلى أزمات مسيرة ذات سطوة أقل قوة مما يسهل التعامل معها. وتركز هذه الاستراتيجية على:

- ضرب الروابط المجمعة للأزمة لتجزئتها.
- تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة.

التكتيك المستخدم هو استراتيجية تجزئة الأزمة...

• خلق نوع من التعارض فيصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحولات الأزمة.

- \* مساعدة بعض التهاليل المقصورة على الظهور والصراع على قيادة أحد الأجزاء.
- \* تقديم الإغراءات ضد استمرار التحاليل.

#### ٤. استراتيجية إجهاض الفكر المصانع للأزمة..

##### TRIGHT - ABORWARDING STRATEGY

يمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات غير تأثيراً شديداً على قوة الأزمة وشدة تأثيرها. وتركز هذه الاستراتيجية على القائل على هذا الفكر وإضعاف المبادئ أو الأسس يقوم عليها بحيث يتصرف عنه بعض القوى المؤيدة وإضعاف الضغط الذي للظهور ونحو الأزمة.

التكثيك المستخدم في استراتيجية الإجهاض..

- \* التشكيك في العناصر المكونة للفكر.
- \* الاقتراب من بعض المفاسد المرتبطة بشكل ضعيف بالتحالف معها.
- \* التضامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلص منه واحتضان الانقسام.

#### ٥. استراتيجية دفع الأزمة للأمام..

##### DISIS - FORWARDING STRATEGY

وتحتفظ إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم. وتحصل هذه الاستراتيجية عند تكثيل وتضامن قوى غير متشابهة ومتناوبة في أجل صناعة الأزمة.

والمهني المستخدم في استدراك الأزمة دفع الأزمة  
 • الذهاب بعدم القدرة على المقاومة  
 • تسويف معلومات خطيرة عن التهاراتحدث نتيجة لعدم القدرة  
 • عدم تحذيرات تكتيكية الكف عن معرفة الحساد عند مناقشة  
 عملية الاستفادة بها

#### ٤- استدراكية تغيير المسار...

##### CHANGE-OF-ROUTE STRATEGY

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها. وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لا تصر مسافة ممكنة ثم تغير مسارها الطبيعي وتحديدها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة. بل يمكن الاستفادة بها في تحقيق بعض النتائج الطيبة التي يمكن أن تعود بضرر الخسائر التي أفرزتها الأزمة. مثل خلق نوع من التهدئه والبراءة والإدانة لدى الأفراد لتعويض الخسائر وتحقيق نتائج أفضل من النتائج التي كانوا يحققوها قبل بداية الأزمة.

التكثيك المستخدم في استدراكية تغيير مسار الأزمة

- الانحناء - العاصفة
- السير في نفس اتجاه العاصفة.
- محاولة إبطاء سرعة العاصفة
- العرج بالأزمة الناتجة إلى مسارات فرعية
- تحذير الأزمة لخارج المجال الأرضي.

يلات إدارة الأزمات

- إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة.
- استئمار نتائج الأزمة بتشكيلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

## قيادة الأزمات

### LEADER & CRISIS

١٠. القائد والأزمة.

- هل تحتاج الأزمة إلى مدير أم إلى قائد؟ إن هناك أوجه اختلاف  
بين القيدين. وينتفق المدير والقائد في أن كلاًّ منهما يعمل على:  
• تحديد المطلوب منه؟  
• ما الذي يجب عمله؟  
• خلق المناخ التنظيمي المناسب.  
• متابعة وتقييم الاراء، طبقاً للأسس والقواعد الموجودة.

والخلاف بين القائد والمدير هو الذي يرفض الإجابة على سؤال  
هل تحتاج الأزمة إلى مدير أم إلى قائد؟ فالإدارة تعتقد على التخطيط  
والأداء بالفترات الزمنية المحددة والاتجاه إلى تقليل عنصر المفاجأة  
أقصى درجة.

ونفس القيادة على التكامل والتوجيه والالتزام والدفع والتحفيز  
من طريق خلق جو من المواجهات المستمرة التي تساعده على تفجير  
الذات الكامنة.

بالرغم من الخلاف بين القيادة والإدارة فإنهما يكملان بعضهما.  
المجود بإدارة فقط يؤدي إلى الجمود حيث يكون تجنب المفاجأة

والاهتمام بالتفاصيل الدقيقة أكثر من الصورة الكلية مع تجنب المخاطرة والإهتمام بالشخص والتوانج والتشربيات مع التغيرات . وعندما يتوفّر الجانب القيادي فقط يكون التركيز على الصورة الشاملة وعدم الاهتمام بالتفاصيل، ويكون التركيز أيضًا على تغيير الطائف دون التقيد بقواعد التقييم والرقابة التقليدية وكذلك عدم الالتفاف بالميزانيات ومدى توفر أو ملائمة الإمكانيات.

ولا شك أن الأزمات لا تحتاج إلى القيود والجمود والالتزام بمحضات الظروف العادية والتي ربما كانت سبباً في إفراز الأزمة ولكنها تحتاج إلى التحرير من القيود التي تعيق الحركة والسائل المتمثلة في النظم الجامدة والانطلاق إلى الأمام في اتجاه السيطرة على تطور الأزمة.

وقيادة الأزمة تعني تغيير علاقات جديدة لم تستخدم أركان يصعب تغييرها في خلل البيئة التنظيمية والأساليب السابقة وبذلك تكون مهام قيادة الأزمة:

\* اختيار الاتجاه بالمشاركة مع الآخرين

\* تحفيز ودفع الناس للمشاركة

\* حشد الطاقات الكامنة لادة، أعمال غير روتينية

والقادة أثناء الأزمة يقاولون الكثيرون الموقف الصعب أو المعاذنة ولا يحصل معها تكرار السلوك غير المنتج، وتكمّن المشكلة في أن القادة يفكرون بصورة عفوية في طريق التكرار لاته الطريق المألوف الذي

يُشعر الرائدة فيه وإن كان لا يحقق النتائج المرجوة، ومن غير  
ذلك أن يعود البعض الأزمه وعيونه على المرأة الخلفية فقط ولا يعطي  
ذلك الطريق أمامه.

علاقة القائد بالأزمة هي علاقة تناقضية وليس علاقة تضر  
بمربيه، لأن هذا الاتجاه يعني عدم تحرك القائد بعد حسم كل مشكل  
بصاره، بينما المواجهة مع الأزمة حتى لو كانت هذه المشكلة لا تشكل  
شيئاً كبيرة عند تجاوزها ومثل هؤلاء القادة يلعنون وسط الطريق حيث  
يقدرون جزءاً من وقتهم وجهاتهم في انتظار حل المشكلة نهايتها فالأزمة  
لا تبعي للقائد الوقوف في محطات سحرية كي يحل فيها مشكلاته، وإنما  
كأن هناك إصرار منه على انتظار هذه اللحظة السحرية فإن قد أصبه  
خطر أمراض القيادة وهي العجز والتصالب.

وتحاج القائد في التعامل مع الأزمة يبدأ من محو المشكلات  
لتربية والتغذية للتعامل مع المشكلات المستقبلية، والإنسان على قدر  
مشكلاته التي تستوننه، والقادة الذين كانوا أكبر من المشكلات التي  
استوفقت الآخرين مساهموا في تقدم العالم.

والقائد يرغم كل الخطباء من جميع الاتجاهات - وهو يشعر  
بالعزلة المتزايدة والمشهادة عليه - أن يبدو هادئاً ويلتذر في كثافة  
عدم الاستسلام للضيقوط أو الهرب منها.

تشمل فداحة الخسائر وحياة الناس التي يتعرض لها خطر اختيار  
للسيئة للقائد، وتؤدي في غالب الأحوال إلى استقرار مهارات وقدرات

قيادة لا تظهر في الأوقات العادمة، ويحتاج القائد وقت المواجهة إلى مهارات الابتكار والرونة في الاستفادة من مشاركة الآخرين بالرأي والمشورة.

واعم ما يجب أن يقوم به القائد وقت الأزمات هو إلا يطلب من الناس أن يتذمروا بالأشياء، لم يتدربوا عليها أو لم يكتسبوا خبرة في ممارستها من قبل، ولكن يجب أن يطلب منهم القيام بالأشياء، التي تدرّبوا عليها وليس القيام بالأشياء الجديدة لهم غير معتادين عليها.

- الظروف الصعبة التي يمكن أن تواجه القائد عند التعامل مع الأزمة:
- وسائل الاتصال غير المتوفرة أو الضعيفة.
- العزلة في مكان تقييد حركته.
- التعرض للإصابة أو الإيذاء.

وقبول القائد للأضطلاع بدوره ليس المقصود به الظروف الطبيعية والعادمة، ولكن تمنّت مسؤوليته إلى قيادة الأزمات. ومن الأخطاء الشائعة التي يقع فيها القادة هو تجاهلهم لإمكانية حدوث الأزمة، بل وعدم الاستعداد السلوكي والذاتي لها، وعندما تواجهه الأزمة لا يجد رحيناً لديه سواه، كان ذاتياً أو حسنعاً مع الآخرين لمواجهة الأزمات.

فلا تتوقع من مرؤوسك أن يستجيبوا لك دون أن تأخذ في اعتبارك حاجاتهم وكل ما سوف تبذله من تفهم لظروفهم ومواضيعهم سوف يعود إليك في لحظات الأزمة

### **ثانية... التغيير مصدر أزمات القيادة.**

#### **CHANGE AS A CAUSE OF LEADERSHIP CRISIS**

التغيير يعني بداية توقع ظهور المواقف الصعبة والازمات. وعندما يكتنف مخطط قائد يخلق أزمات أكثر صعوبة وتعقيداً. ولا خيار سام القائد في مواجهة الأزمات الناتجة من التغيير فلا شيء ثابت يستمر في نفس الوقت إلا التغيير نفسه. والتغيير يعني الانتقال من تسلية إلى الحديث ومن المألوف والمعتاد إلى الجديد. ولا يستطيع القائد تحديد هوية التغيير بدقة ووضوح. وأهم الأزمات التي تواجه القائد عند إدارته للتغيير هي:

\* تصور... الأفراد على قبول الأفكار الجديدة من الآخرين حيث يعتقدون أن ذلك يعني الاعتراف بعدم كفاءتهم الشخصية.

\* التكkel... ضد الأفكار الجديدة للاعتقاد أنها سوف تأتي بخبراء ومهارات جديدة لن يستطيعوا التعامل معها.

\* المقاومة... المشروعة وغير المشروعة لأي تغيير متوقع في المسارات التي يحصل عليها الأفراد سابقاً ويهدى التغيير بتقلصها حتى لم تكون ليست حقاً لهم.

\* الخوف... من أن التغيير سوف يولد تغييرًا آخرًا ويمثل ذلك مستقبلاً مجبولاً بصفة عامة وسيئاً لغير الأكفاء.

\* استخدام عنصر المفاجأة في التغيير دون أن تمرر الأفكار الجديدة بين الأفراد ليتأشروا، وحتى إذا كانت الفكرة الجديدة ما بين صالحه ومتينه ولكنها مفاجئة فإنها تخلق جواً من التشكيك. وفي مثل هذا المقام اللذ يمشي على المشكك فإنه حتى الأعضا، والمساعدين سوف يصبحون أكثر حذرًا وترددًا. هناك مؤشران في أي منظمة يوحيان أن التغيير شيء محظوظ: رفض القادة تقويض سلطاتهم وعدم التعلم ورفض الاستفادة من الآخرين.

### **ثالثاً... القيادات البديلة في الأزمات.**

#### **CRISIS ALTERNATIVE LEADERSHIPS**

تفرض استراتيجيات الإعداد للتعامل مع الأزمات إعداد القيادات البديلة لقيادة الموقف الازمسي عند حدوث أي تغيرات تمنع القائد الأساسي من قادية عمله.

وتحظى الخيارات السابقة في إدارة الأزمات أن السبب الرئيسي في ارتفاع الخسائر غير الكثير من الأزمات الحسغيرة أو الكبيرة لكن عن

لأنهية الشخصية القيادية الأولى نتيجة عجزها النفسي أو البدني أو  
القصد نتيجة الإجهاد الشديد الذي ينتج عنه سوء التصرف  
ويع ان الواكل التنظيمية لا تخلي دائعاً من النواب والمساعدين إلا  
إهم يعيشون داخل صناديق الهيكل فقط ولا يستطيعون الخروج منها  
كثيراً لهم معظمون عن العمل طالما أن القائد يعمل ويتحمل  
المسؤوليات. ويمثل ذلك المنهج أزمة مستقلة تنمو وتشابك مع عاصر  
سو، الإدارة الأخرى لتكون أكبر الأزمات الإدارية.

وعندما لا تستطيع هذه القيادات الاحتياطية ممارسة دورها  
وتتحمل مسؤولية القيادة في ظروف الطبيعية فمن الطبيعي أن يعملوا  
إلى اللشل إذا اضطرتهم الظروف إلى قيادة الأزمات بشكل اضطراري.  
ويمثل تنشيط دور القيادات البديلة أو الصيف الثاني رصباً  
مهما عند مواجهة الأزمات حيث يتبع ذلك الفرصة للقيادة الرئيسية في  
استئثار كفالة القيادات البديلة في التفاعل مع الأجزاء المختلفة  
للأزمة.

وغالباً ما تحمل القيادات البديلة مؤهلات وخبرات مختلفة يصعب  
تلاؤها في فرد واحد، وهذا يعني أهمية استئثار المكار وخبرات هذه  
القيادات في السيطرة على الأزمة بصورة سريعة من خلال التفاهمات  
الطبقة والشخصية التي يتميزون بها.

وتعطى القيادات البديلة الفرصة للقيادة الأساسية للتفرغ للأمور  
والخباريات الاستراتيجية المتعلقة بقيادة الأزمة وعدم الغرق في الفرعيات

والتضليل الدقيق على حساب الدور الأكثر أهمية وهو متابعة الخبراء  
للو اتجاه الهدف وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك.

#### رابعاً... فريق قيادة الأزمات.

#### CRISIS LEADERSHIP TEAM

ظهرت الحاجة إلى تكوين وحدة أو فريق متخصص لمواجهة  
الأزمات لتدريب قيادات هذا الفريق على طبيعة العمل الذي سوف تقوم  
به. ومن الخطأ أن يعتقد البعض أن المحسود بهذا الفريق هو القيام  
بنفيذ بعض الإجراءات التي تقرّرها الأزمة. طول الوقت، ولكن على أن  
يرافق الأوضاع عن قرب ويقوم بتحليل الظروف والإمكانات المتاحة  
واقتراب الترب الحلو إلى الممكن وليس أقربها إلى المستحيل.

فالقيادات الرئيسية غالباً ما تكون مفعمة بدرجة عالية في إدارة  
الأزمة ولا تساعدهم ظروفهم أو وقتهم على توليد وابتكار الابتكار  
المناسبة لواجهة الظروف الجديدة التي تفرضها الأزمة. وهي بدون شك  
تكون غريبة عليهم ومحاجة لخبراتهم.

ويتحدى فريق إدارة الأزمات بما تتوفر لديه من إمكانات التفكير  
والابتكار لإقرارات الأزمة الجديدة والمتغيرة في كل مرة. ويمثل ذلك  
نقطة انطلاق في التعامل مع الأزمات واتاحة الفرصة ليس للسيطرة  
عليها فقط بل واستثمارها لصالح الكيان المفلتو الأزمة.

ويعمل فريق إدارة الأزمة من خلال التعاون الوثيق مع القيادة  
العليا والقائد الميداني أو المباشر للأزمة، حيث يقوم باستقبال البيانات

ياءً التي يسعى للحصول عليها أو التي تأتي إليه طواعية  
ويقدم النصح والإرشاد إلى المستهدفين من خلال القائد.  
لذا بتقديم المشورة في كل ما يطلب منه منقوى المشاركة في  
اقتراحات اللازمة لذلك.

يخلط بين فريق إدارة الأزمة والفرق التنفيذية المكلفة  
بإدارة الأزمة نفسها، ففريق إدارة الأزمات هو كيان مستقر  
وأصل البيانات المختلفة ويعتبر فهو كثير من الأحيان جزءاً من  
كل التنظيمي وقد يختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة  
إلى حسب طبيعة الأزمة والمكونات المشتركة فيها ويعتمد في تشكيله  
على أعضاء الفريق الثابت.

الشروط العامة لاختيار فريق إدارة الأزمات:

- التخصصات المختلفة والمكملة لبعضها.
- القدرة على التحليل والاستنتاج والتخيل.
- خبط الانفعالات والتفكير العلمي.
- اللدنة على الانتباه والوعي والحرص.
- السرعة في اتخاذ القرارات.
- التفازل والطموح وقوّة الإرادة.

يمثل فريق قيادة الأزمة داخل جسم الأزمة العقل الذي يعطي  
الأوامر والتعليمات فهو تعاون وثيق مع القيادة التي تمثل قلب الأزمة.  
لأن العلاقة بين القلب والعقل في الأزمة هي مصدر القوة في تحقيق  
نجاح لغير المواجهة واستمرار الحياة للكيان الذي هددته الأزمة.

## خامساً... التدريب على قيادة الأزمات.

### CRISIS LEADERSHIP TRAM

يحتاج التدريب على قيادة الأزمات إلى العمل على إكسير المستهدفين المهارات والاتجاهات الأساسية اللازمة، ويعالج هذا التدريب نواحي التصور الشخصي بما يؤهل المستهدفين للعمل بفاعلية عند قيادة الأزمة.

ويعتمد تدريب القيادات في هذا المجال على استخدام أساليب المحاكاة بحيث تناول الفرصة لأن يمارسوا بصورة قريبة من الواقع وقرينة من ظروف الأزمة كيفية مواجهتها بحيث يتم وضعهم في الأماكن والموائع الفعلية التي يتوقع أن يكونوا فيها أثنا، إدارتهم للأزمة.

ويجب مراعاة الآتي عند تدريب القيادة:

1. إدارة القائد للأزمة تعني أن ذلك قد يتطلب منه أن يمكث وقتاً طويلاً في ظروف من الإجهاد والتوتر، ومن أهم ما يميز تدريب القائد على مواجهة الأزمات هو تعریضه إلى حجم مماثل للتوتر والإجهاد المتوقع.
2. أهم ما يواجه القائد في الأزمة هو مسؤولية الحصول على المعلومات ويجب أن يتدرّب على كيفية العمل في ظل نقص المعلومات.
3. تنوع عمليات تدريب الفرد حسب تخصصه وحسب المجالات التي يمكن أن يشارك فيها أثنا، قيادة الأزمة.

حروف الأزمات

بيان الأزمات

ـ دور القيادات التي تناسب صفاتها الجسمية والعقلية التعامل  
ـ الأزمات، ويكون لديها الاستعداد والرغبة في اكتساب المهارات  
ـ الجاهات المسؤولية للعمل  
ـ تأديب على العمليات المختلفة العقلية والميدانية التي قد تفرضها  
ـ دراسة الخبرات والتجارب الناتجة من أزمات سابقة والاستفادة

ـ تطوير وتحديث المستمر للمعلومات والمهارات المستخدمة في  
ـ مجال الأزمات

ـ ...الادارة بالأزمات.

## MANAGEMENT BY CRISIS

تتم الادارة بالأزمات على متناعة الأزمة بصورة حقيقة او  
ـ بصورة متعلقة. ويمكن ان يتم ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة ثم  
ـ شارها او استثمار الفرص التي يمكن ان تفتح عن ازمة حقيقة  
ـ لتتحقق بعض الاهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف  
ـ الحالية.

ـ الهدف من استخدام اسلوب الادارة بالأزمات هو:

ـ ا رسمية للتمويل والاخفاء، المشاكل الرئيسية الموجودة بالفعل، حيث  
ـ ان الأزمة وتاثيرها تجعل الأفراد يفهمون في التفكير فيها  
ـ والتعامل معها وتحلفي الأزمة على المشاكل السابقة.

2. تصريف المنتجات أو السلع أو بعض الأشياء عن طريق الفعل اختلافات وهمية تزيد من إقبال الناس عليها وتغريها.
  3. السعي إلى اليعنة والسيطرة على بعض الواقع أو المناطق تحت دعوى الحماية أو الخوف من اعتداء الآخرين.
  4. السعي إلى تحويل الأشخاص أو الجماعات أو الكيانات إلى موقف دفاعي بدلاً من الموقف الهجومي الذي كانت تعتمد عليه من قبل.
  5. لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين للقضية أو فئة يصعب الاهتمام بها في الظروف العادية.
  6. الخروج من أزمات مزمنة.
  7. صناعة المؤامرات.
  8. منع الطرف الآخر من الاستمرار في تحقيق نجاحاته.
- وتقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات وتفزيتها وتصعيدها واستقطاب عوامل مؤيدة لها وإجبار الكيان المستهدف على الخضوع لتأثيرها.

ولذلك فإن الإدارة بالأزمات ليست عملية استرategية ولكنها عملية وقائية هامشية تنتهي بسرعة.

ومع أن الأزمات المفتعلة تحتاج إلى ضجيج شديد إلا أن معالجتها تتبع بسرعة، ومع كلية استخدام هذا الأسلوب يصاب الكيان بالضعف وسيطرة القائد بشكل ديكاتوري على الأمور.

وفي ظل التطورات الحديثة وأزيداد السمعي وثورة الاتصال والعلومات لم يعد هذا الأسلوب ناجحاً أو مؤثراً ولم يعد يستخدم إلا في الكيانات التي يملك فيها القائد نفوذاً تاماً.

