

## إدارة الأزمات في المؤسسات الاجتماعية

إعداد:

رفيف أحمد عبد الرحمن اليعيش

باحثة دكتوراه في الخدمة الاجتماعية

سياسات الرعاية وإدارة المؤسسات الاجتماعية

جامعة الامام محمد بن سعود

مقدمة:

لقد أحدثت الثورة المعلوماتية والتكنولوجية في العصر الحديث إلى ظهور بعض المفاهيم الحديثة في شتى المجالات ولعل الإدارة بشكل عام ليست بمنأى عن العالم ولا عن التقنية. ونظراً لهذا للفيضان المعرفي والتقني فقد ظهرت بعض المفاهيم الحديثة في كل مجال من العلوم.. تلك المفاهيم تعتبر ملاذاً آمناً للباحثين الطامحين في تقديم كل ما يفيد مجالهم عن طريق البحث والاستقصاء والاطلاع على تجارب السابقين وتوثيق مجهوداتهم حتى يصبح الجديد علماً له قوانينه وأساليبه وأساسياته..

ولعل مصطلح إدارة الأزمات من المصطلحات الجديدة نسبياً لأننا في عصر الازمات سواء الأزمات بين الأفراد، أو الأزمات الأسرية، أو الأزمات الاجتماعية، أو التعليمية، أو السياسية لذا فإنه لا بد أن يكون لها فكر مكتوب يستفاد منه في حل هذه الأزمات. (التميمي، 2016م: 121)

ونظراً لما يشهده القرن الحادي والعشرون من انفجاراً معرفياً وثقافياً واقتصادياً ظهر معه الكثير من المفاهيم والتطبيقات الإدارية الجديدة التي أفرزتها التغيرات الجديدة المتلاحقة وقد أدى ذلك لحدوث الكثير من الأزمات والكوارث جعلت المهتمين بعلم الإدارة يتجهون لاستحداث نمط إداري جديد.. يسمى إدارة الأزمات والكوارث... (التويجري، 2018م: 368)

فإدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر وتعتبر إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها وإدارة الأزمات تمثل إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم فهي منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات أو الاستعداد لها والتخطيط لمواجهتها وتبنى بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية لتوقع الازمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها ومجالات وقوعها. . (التميمي، 2016م: 121)

❖ مفهوم الأزمات:

➤ تعريف الأزمة:

هي التأثير الذي يتحدى قوة وإرادة الفرد مما يجعله أو يضطره إلى تغيير سلوكه ليعيد التكيف مع نفسه أو مع بيئته أو الاثنين معاً. (السنبل، رمضان، 2021م:13)

وتعرف أيضاً بأنها تداع سريع للأحداث يؤدي إلى تنشيط عناصر عدم الاستقرار في النظام الدولية أو في نسقه الفرعية على نحو غير مألوف يزيد من احتمالات اللجوء إلى العنف. (التميمي، 2016م:121)

أو هي حالة من الصعوبة المفاجئة التي تعطل سير العمل وتعمل على إرباك الخطط والاستراتيجيات وطرق التنفيذ تؤدي إلى استنفار كامل وتام من أجل التخفيف من حدتها أو التخلص من آثارها السلبية.

➤ سمات الأزمة: (التويجري، 2018م:357)

- المفاجأة العنيفة والمعقدة لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم فتحدث دون سابق إنذار وتعد نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- السرعة في تتابع الاحداث ونتائجها، ما يولد ضغطاً شديداً فيما يتصل بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة.
- نقص المعلومات ويؤدي النقص في المعلومات إلى حالة من عدم اليقين مع ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة ما ينسأ عنه غموض عال وصعوبة في اتخاذ القرار.
- تصاعد الأحداث: عند حدوث الأزمات تتوالى الأحداث ما يجعل متخذ القرار في حيرة.
- فقدان السيطرة: جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة أصحاب القرار وتوقعاتهم فنفقدهم السيطرة والتحكم في زمام الأمور وتجعلهم حفي شك من الآراء المطروحة ما يصعب معها التحكم في الأحداث.

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- حالة الذعر: تسبب الأزمة حالة من الذعر والتوتر والقلق قد تصل إلى تقييد التفكير والخوف من فقدان السيطرة فيعمد صاحب القرار إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه.
  - غياب الحل الجذري السريع: الأزمات لا تعطي مهلة أو فرصة لصاحب القرار، بل لابد من الاختيار بسرعة بين عدد محدود من الحلول واختيار أقلها ضرراً
  - امتداد خطر الأزمة من الحاضر إلى المستقبل وزيادة حدة التهديد واحتمالات ما قد يؤدي إليه مستقبلاً.
  - أهمية عنصر الزمن خاصة أن الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة يكون محدوداً وعنصراً ضاعطاً في أسلوب مواجهتها.
  - الحاجة الماسة للتدخل السريع الذي لا يحتمل أي خطأ ما يؤدي إلى نشوب أزمة جديدة أشد وأصعب.
- خصائص الأزمة: (السنبل، رمضان، 2021م:14)
- إن مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتصارعة في حياة المؤسسة.
  - أن الأزمة تسبب في بدايتها صدمة وتوتر وضغط مما يضعف من إمكانية الفصل السريع والمؤثر لمواجهتها.
  - تتميز بتغيرات في العلاقات بين أعضاء المنظمة.
  - تعد موقفاً يتطلب من المشاركين درجة عالية من العمل والأداء.
  - الأزمة تهدد استقرار المؤسسة أو المنظمة أو الدولة ومقومات البيئة.
  - أن مواجهة الأزمة تتطلب أنماطاً تنظيمية غير مألوفة ونظماً وأنشطة مبتكرة تمكن من استيعاب الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة.
  - لمواجهة الأزمة يتطلب توافر درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة.

- ترفع الأزمة درجة التوتر بين الأعضاء
- التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة.
- ضغط الوقت وإدراك متخذ القرار أن الوقت المتاح لصنع القرار محدود. ومن خلال استعراض هذه الخصائص فإن القدرة الإدارية لمواجهة الأزمة يجب أن تكون على درجة عالية من الشجاعة والحلم والأناة والنظر الثاقب فيما يجب فعله حسب الأولويات بما يساهم في حل الأزمة والخروج من نفقها بأقل الخسائر وأحسن النتائج..
- والمساهمة قدر المستطاع في التخفيف من تأثير الأزمة على سير العمل وعلاقات العاملين لضمان عدم ظهور مشكلات قد تعقد حل تلك الأزمة.

➤ أسباب الأزمة: (التويجري، 2018م: 359)

كما أن لكل شيء سبباً، فإن هناك عوامل تسبب الأزمة وهي كثيرة وتصنف أسباب نشوء الأزمات على النحو التالي:

• أسباب كارثية:

- طبيعية، كالزلازل والبراكين والفيضانات والتصحر وشح المياه.
- صناعية، كالتسرب الإشعاعي وتسرب الغازات السامة.
- بشرية، كالحروب والصراعات المسلحة.

• أسباب اجتماعية:

- الظلم الاجتماعي والتفرقة.
- التوترات الطائفية والعرقية والأمنية.
- بشرية، كالحروب والصراعات المسلحة.
- الانفجار السكاني.

• أسباب اقتصادية:

- الفقر
- البطالة

- انخفاض مستوى دخل الفرد
- غلاء المعيشة
- عدم توزيع الثروة بعدالة.
- عدم استقرار السوق وتذبذب الاقتصاد.
- أسباب سياسية:
  - الصراع السياسي على السلطة
  - الصراع بين مراكز القوى والنفوذ
  - التوترات الحدودية
  - الصراعات المسلحة
  - المتغيرات الإقليمية والدولية
- أسباب فنية:
  - سوء الإدارة.
  - سوء الفهم.
  - سوء التقدير والتقييم.
  - تعارض المصالح والأهداف.
  - الأخطاء البشرية.
  - عدم استيعاب المعلومات المتوافرة.
  - الشائعات وانتشارها.
- تصنيفات الأزمة: ليس هناك أنواع متفق عليها للأزمات لهذا سنقوم بعرض لتصنيف محمد شريف وصفر حيث صنفا الأزمة إلى عدة مداخل منها: (التميمي، 2016م: 126)
- تصنيف الأزمة من حيث المستوى:
  - أزمة فردية: وهي التي يتأثر فرداً واحداً في المقام الأول.
  - أزمة مجتمعية: وهي التي يتأثر بها الغالبية العظمى من أفراد المجتمع.
- تصنيف الأزمة من حيث الطابع المميز لها:

- أزمات مادية: يظهر فيها بوضوح آثار مادية وخسائر ملموسة (كانهيار منزل).
- أزمات معنوية: وهي التي تتعرض لها الأفراد ولا يظهر فيها بوضوح أثر الخسائر المادية (كالأزمات النفسية والاجتماعية).
- تصنيف الأزمة من حيث التوقع:
  - أزمة متوقعة: وهي أزمة متوقع حدوثها طبقاً لمراحل التطور الطبيعي لحياة الإنسان.
  - أزمة مفاجئة: وهي التي يتعرض لها الأفراد دون سابق توقع.
  - تصنيف الأزمة من حيث نوع الأزمة:
    - أزمة نفسية: وتعني تعرض الإنسان للإصابة بالأمراض النفسية.
    - أزمة أسرية: وتعني ما يحدث داخل الأسرة الواحدة نتيجة الصراع الداخلي.
    - أزمة سياسية: وتحدث عادة عندما تتدهور العلاقات بين دولتين.
    - أزمة اقتصادية: وتحدث عادة عندما تتعرض الفرد أو الجماعة لحالة من الإفلاس المادي.
- مراحل تطور الأزمة: (التويجري، 2018م: 360)
  - تمر الأزمة بمراحل وخطوات معينة وتكون لها دورة حياة مثل أي كائن، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه إلى بداية ظهور الأزمة، كان أقدر على علاجها والتعامل معها بصورة جيدة. وهناك خمس مراحل تمر بها الأزمات في دورة حياتها، وهي على النحو التالي:
  - 1- مرحلة ميلاد الأزمة: تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور أول مرة بسلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبأ باحتمال وقوعها، ويرجع هذا إلى غياب كثير من المعلومات حول أسبابها، أو بحالتها التي ستكون عليها. ويطلق على تلك المرحلة وخبرته ومتابعته هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو (تنفيس الأزمة) وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها والقضاء عليها في هذه المرحلة وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي:
  - إيجاد محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة وبحولها إلى شيء ثانوي.

- معرفة أين تكمن عوامل الأزمة والتعامل معها في وقت مبكراً.
- امتصاص قوة الدفع الحركية للأزمة.
- 2- مرحلة نمو الأزمة:  
تنمو الأزمة عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورتها في مرحلة الميلاد، نتيجة تغذيتها بالمحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها وتفاعلت معها وفي تلك المرحلة يتعاضد الإحساس بالأزمة ويشعر بها الجميع ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها وفي هذه المرحلة يجب على متخذ القرار التدخل لإفقاد الأزمة روافدها المحفزة لها على النحو التالي:
  - تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة لها.
  - تجميد نموها بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه.
  - معالجتها بتصحيح الاختلالات وأوجه القصور التي أدت إليها.
- 3- مرحلة نضج الأزمة:  
تصل مرحلة نضج الأزمة عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الإنكار أو الجهل، ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع، وتغذي الأزمة النامية بقوى تدميرية، وتصل الأزمة بذلك إلى أقصى قوتها، وتصبح السيطرة عليها صعبة، ولا مفر من الصدام العنيف معها، وفي هذه الحالة لا يكون أمام متخذ القرار إلى أحد طريقين:
  - الاستسلام للأزمة والاعتراف بها.
  - ركوب الموجه والانضمام إلى رافعي شعارات الأزمة، والمغالاة في المطالبة بمطالب قوى صنع الأزمة لحين انحسارها.
- 4- مرحلة الانحسار والتقلص:  
تصل الأزمة إلى هذه المرحلة بعد تحقيقها هدف التصادم، الذي يؤدي إلى تفقد جزءاً من قوة دفعها، ومن ثم تبدأ في الاختفاء تدريجياً.



ولذلك يجب أن يكون لدى القيادة بعد النظر في مرحلة انحسار الأزمة وضرورة متابعة الموقف من جميع جوانبه، خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الروح، وتكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

#### 5- مرحلة الاختفاء والتلاشي:

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها ومن تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها.

ويكون الانحسار دافعاً للكيان الذي حدثت في الأزمة لإعادة البناء وعلاج هذه الآثار والنتائج واستعادة فاعلية الكيان، وأداءه، وإكسابه مناعة، وخبره.

ولكل أزمة مهما تبلغ قوتها أو تظل فترة زمنية انتهاء، حتى لو مؤقتاً، ومراحل نشوء الأزمة على هذا النحو (خمس مراحل)، وتتطلب من صانع القرار ومتخذه أن يكون ملماً بأدوات التعامل مع الازمات بحسب مقتضيات كل مرحلة وظروفها، حتى لا يقع فريسة لمسألة التشخيص الخاطئ، وأخيراً التعلم المستمر وإعادة التقويم لتحسين ما تم إنجازه.

من هنا نرى أن الأزمة تمر في دورة نشأتها واكتمالها بعدة مراحل أساسية توضح تطورها منذ بدايتها بوصفها حدثاً عارضاً، وحتى مواجهتها وبدء التعامل معها، ولكن مهما يكن الاختلاف في وجهات النظر بين الباحثين والكتاب فيما يتعلق بمراحل حياة الأزمة فإنه اختلاف في المسميات وليس اختلافاً في المضمون، ومن ثم يمكن استخدام دورة حياة الأزمة بالتكهن بالنتائج المتوقعة لكل مرحلة من المراحل، والاستفادة من ذلك بالتدخل في الوقت المناسب للتعامل معها بكفاءة.

#### ❖ مفهوم إدارة الأزمات:

➤ نشأة مفهوم إدارة الأزمات وتطوره: (المفيريح، 2014م: 115)

تعد إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة وتحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية وقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في أحضان الإدارة العامة وذلك للإشارة إلى دور الدولة واهتمامات الحكومات في مواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة، ولكن

سرعان ما نما هذا المفهوم في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحاددة.

وقد اتسع مفهوم إدارة الأزمات وعاد مرة أخرى ليزدهر في أحضان علم الإدارة بوصفه أسلوباً جديداً تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئ.

### ➤ تعريف إدارة الأزمات: (الشعلان: 2002م: 23)

يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة بالأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي السلبيات ما أمكن وتعظيم الإيجابيات.

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: عملية إدارية متميزة: لأنها تتعرض لحدث مفاجئ ولأنها تحتاج إلى تصرفات حاسمة وسريعة تتفق مع تطورات الأزمة ومن ثم تكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في الأحداث والتأثير فيها وتوجيهها التوجيه الصحيح.

فإدارة الأزمات "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن الأزمة المتوقعة واتجاهاتها وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة أو تغيير مسارها بما يخدم المصلحة.

وقد تم تعريف مفهوم إدارة الأزمات "بأنها تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات . "وهي اتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة وتوتر داخلي لحل مشكلات سببتها الأزمة نفسياً إما بفعل، أو تصدير جانب آخر، وإما بتراكم أثار وسلبيات البيروقراطية والإهمال مروراً بعواقب الأزمة أو خسائر الكوارث.

• أو هي فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها.

- أو هي عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة الشركة، وربحيتها أو بقاؤها في السوق.
  - أو هي القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.
  - أهمية دراسة إدارة الأزمات: (التويجري، 2018م:368)
- لقد أصبحت الأزمات واقع حياة ، وأحد متطلبات عصر الصناعة والتقنية والعولمة وإفرازاته ، والسمة العامة لعصرنا الحالي هي ظاهرة المؤسسات ، حيث تركز النظم السياسية المعاصرة على أهمية المحافظة على سيادة الدولة ، وضمان هويتها وأمنها الوطني وفي الوقت نفسه تسهم الخطط والسياسات التنموية في التخطيط والتطوير الإداري والتقني من أجل الاستمرار في النمو وتحقيق الرفاهية وهذه المرتكزات تسير جنباً إلى جنب مع التوجهات المستقبلية واستقراء الأزمات المتوقعة وما تفرزه من تحديات سياسية وإدارية ويهدف علم إدارة الأزمات إلى الحد منها والتعامل معها بكفاءة عندما تحدث وهو أمر يستلزم أولاً وأخيراً قوة إدارية ودرابية ومعرفة.
- فالتعامل مع الأزمات يكون إما بالتدخل السريع الحاسم فور حدوث الأزمة أو العلم بها، وبذلك يمكن حصر الأزمة والتغلب عليها والسيطرة على إفرازاتها والاستفادة منها وإما بترك الأمور تسير على ما هي عليه وترك الأزمة تحل نفسها. وفي هذه الحالة قد تتفاقم الأمور وتخرج عن السيطرة خاصة عندما يكون الموضوع متعلقاً بنزاع دولي ربما يتطور إلى حرب دولية أو قد تنتهي الأزمة وتتضاءل وهذا ما يضيف عليها عدداً من الأشكال والأنماط والمراحل في دورة حياتها.
- إن علم إدارة الأزمات يهدف إلى تقليل تأثير الأزمات في حياة البشر ويهدف إلى التعرف على القوى الصانعة للأزمة والمؤيدة لها وطريقة تحاشي وقوع الأزمة وتخفيف آثارها إذا ما وقعت والتعامل معها بعلمية والسعي للاستفادة من نتائجها.
- لقد أصبح المنهج العلمي هو الأسلوب الأمثل في التعامل مع الأزمات وكل أزمة تضيف إلى هذا العالم مزيداً من المعرفة في طريقة التعامل مع الأزمات حتى أصبح علم إدارة الأزمات علماً متجدداً ومتطوراً، حيث يتم تطوير نظرياته وإجراءاته وتشكيلها باستمرار.

إن إدارة الأزمات تتطلب أن يتوافر لها عنصران، هما: الرغبة والقدرة، فهما الأساس الذي تبنى عليه ركائز التعامل مع الأزمة فيصبح التعامل مع الأزمة غير ممكن إذا غاب أحدهما، فالرغبة قد يسهل إيجادها، لأنها ربما تسبب مكاسب للبعض أثناء الأزمة أما القدرة فإنها تحتاج إلى أن تكون في أعلى درجات القوة والاستعداد في أشد حالات الضعف.

وفي هذا الصدد ينبغي التمييز بين مفهومي إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات فإدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

في حين أن الإدارة بالأزمات تقوم على إيجاد أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي بتكريس الأزمة أو بسلوك معين بشأنها، وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات أسلوباً لتنفيذ استراتيجيتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة على العالم.

➤ المنهج المتكامل لإدارة الأزمات: (هيكل، 2007م: 87)

- أ- بناء قدرات وتوفير متطلبات التعامل مع الأزمة:
- البيئة التشريعية: كتحديد التشريعات والقوانين اللازمة للتعامل مع جميع أنواع الأزمات وتحديد المسؤوليات ومصادر الأدوات والميزانية اللازمة بحسب الخطط والحاجات الضرورية.
- فريق الأزمة: يتم تكوينه وفقاً لخصائص الأزمة وقد يطلب منه الاستمرار بعدها ويكون قابلاً بحسب الأزمة إلى الزيادة والتجديد وهو فريق لمهمة وظيفية محددة، للتعامل مع أزمة محددة بعينها بحيث تسند إليه مسؤولية إنهاء تلك الأزمة، مع ضرورة التمييز بينه وبين تكوين إدارة الأزمات نفسها التي هي إدارة داخل المؤسسات الحكومية، لها صفة الدوام والاستمرار بوصفها جزءاً من البناء التنظيمي، أما اختيار أعضاء الفريق فيجب أن يمتاز بالمهارة والقدرة على التدخل الناجح في الأزمة الوعي والحرص على تنفيذ المهام الموكلة إليه. أما خصائص قائد الفريق فتتضمن خصائص شخصية وأن يكون مؤهلاً والثبات وقوة الإرادة والخبرة الإدارية والقدرة على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب فضلاً عن الخصائص الموضوعية المكتسبة مثل: القدرة على جمع

المعلومات وتحليلها وصياغة ووضع التدابير اللازمة للتعامل مع الأزمات والحد الأدنى من الدورات التدريبية المتخصصة.

- المدى الزمني للتعامل مع الأزمة: يؤثر المدى الزمني المتاح للتعامل مع الأزمة كثيراً في الوسائل والأدوات التي يتعين استخدامها، وكلما كان الوقت المتاح محدداً كان عامل السرعة في التعامل مطلوباً بشدة فالسرعة تساعد على استيعاب الموقف والتعامل معه.

- الموارد المتاحة للكيان الإداري: يتوقف حسن إدارة الأزمة على قدرة الكيان الإداري على حشد الموارد وتعبئتها والتي تحتاجها عملية مواجهة وإدارة الأزمة بحيث يوضع في الحسبان قدرة الكيان الإداري على وضع القنوات والمسارات التنظيمية السليمة التي توجه حركة الموارد في الوقت والمكان المناسبين لإدارة الأزمة.

- غرفة إدارة عمليات الأزمة: وتكون مؤمنة بشكل كامل بحيث يصعب اختراقها مادياً ومعنوياً من جانب القوى الصانعة للأزمة ومجهزة بوسائل الاتصال الفاعلة وتكفل للفريق الرؤية الشاملة والموضوعية للأحداث من جميع الزوايا والاتجاهات وتقييمها بسرعة وفاعلية إضافة إلى توافر أكثر من سيناريو جاهز للاستخدام وللتحرك الفاعل مع الأزمة في جميع مراحلها.

- الأدوات الكمية للتعامل مع الأزمة: تحتاج إدارة الأزمات إلى استخدام عدد من الأدوات الكمية لتقييم أخطار القرارات المتخذة والتصرفات وردود الأفعال المحتملة ومدى نجاح احتياطات الأمن وأساليب الوقاية أمام انفجار الأزمة وتساعد الأساليب الكمية أيضاً على تقليل الخسائر قدر الإمكان ومن هذه الأدوات الكمية الإحصائيات، الأرقام القياسية بحوث العمليات وحساب النتائج.

- رسم سيناريوهات التعامل مع الأزمة: أصبحت السيناريوهات الأصلية والبدئية أحد الأسس الرئيسية التي تعتمد عليها عملية التعامل مع الأزمات حيث إن بناء السيناريو يحدد حجم العمل المطلوب القيام به ويتم توزيع الأدوار والمهام والواجبات لكل العناصر المشاركة في المواجهة ويقوم راسم السيناريو بتحديد وتوصيف كل مهمة ومتطلبات كل منها لتحقيق التواصل والتسلسل والتتابع، ويتم بناء السيناريو على المحددات التالية:

- العوامل الحاكمة لصياغة سيناريو الأزمات وهي عوامل متداخلة من: تحليل البيئة المحيطة، تحليل الموقف العام لتحليل الإمكانيات، تحليل الخصم، تحليل المهمة.
- الجوانب الأساسية لرسم سيناريو الأزمات: حيث تظهر من خلال شكل التدخل سواء بالمعالجة المباشرة أو غير المباشرة، ويكون على شكل بدائل يختار منها البديل المناسب.
- عوامل نجاح تنفيذ السيناريو: ويتم ذلك من خلال القدرة على إعادة تركيب وترتيب المهام التي يحتويها سيناريو التعامل مع الأزمات، ومعالجة الازدواج والتعدد في المهمة الواحدة والتنسيق وتكوين الأجزاء والعناصر والعوامل الفاعلة جميعها مع الشرح الكامل لكل مراحل السيناريو.
- ب- إدارة مجتمع الأزمة: تحتاج إدارة الأزمة إلى تأييد المجتمع ومساندته ومن ثم كلما كان المجتمع معارضاً لقوى الأزمة، كان من السهل التعامل معها. أما إذا كان مؤيداً ومسانداً لقوى الأزمة كان من الصعب التعامل معها، فالأزمة وعوامل ومسبباتها ذات تأثير متفاوت قد يكون طاغياً شديداً وقد يكون محدوداً ضعيفاً، بحسب درجة تماسك المجتمع وإحساسه وتأثره بالأزمة شاملاً ذلك طبقات المجتمع وفتاته وعناصره وأفراده وهيئاته، وعاداته وتقاليده، والنسيج الاجتماعي.

➤ عوامل النجاح في إدارة الأزمة: (الكريني، 2010م:65)

يتطلب نجاح الأزمة الالتزام بعدة مبادئ أساسية تعد بداية النجاح، وهي كالاتي:

- 1- تحديد الأهداف
- 2- جمع المعلومات
- 3- سرعة الحركة والمبادأة
- 4- حشد القوى وتنظيمها
- 5- التعاون والمشاركة مع كل القوى الفاعلة
- 6- السيطرة المستمرة على الأحداث
- 7- الاقتصاد في استخدام القوة.

➤ أساليب إدارة الأزمات:

تتعدد أساليب معالجة الأزمة، ويختلف أسلوب التعامل مع الأزمة باختلاف المواقف واختلاف السياسة والإمكانيات، وكذلك ظروف الأزمة فهناك ثلاث أساليب عامة للتعامل مع

الأزمات هم: أسلوب التفاوض الإكراهي، أسلوب التفاوض التوفيقى، أسلوب التفاوض الإقناعى . وقد يبدو من حيث الظاهر أن هذه الأساليب ليس بينهما ارتباط وكل منها يواجه ظروف أزمة بعينها، ولكن الواقع غير ذلك، فأساليب الأزمات بمثابة أدوات للتعامل مع الأزمات، كل بحسب ظروفها. ونتناول هذه الأساليب على الوجه الآتى:

1- أسلوب التفاوض الإكراهي (الضاغط): إذا أرادت الدولة أن تحقق كسبا ضد الخصم فإنها تلجأ إلى الضغط الإكراهي، ولكنها يجب أن تراعى ألا يقود هذا الضغط إلى حدوث كارثة تضر بمصالحها وهناك أسلوبين للضغط هما :

الأول باستخدام الأسلوب القوي: ويتم من خلال إما بالتهديد الواضح وهو الذي يحدد الحد الأقصى للمصادقية، ولكن يعيبه انعدام المرونة حيث يضع أمام المهدد التزاما بتنفيذ تهديده أو بالتهديد الناهض والذي يضمن حرية الحركة في اختيار البدائل، ولكنه يقلل من المصادقية .

الثاني: السلوك الفعلي: يعني عملية تصعيد فعلية للضغط على الخصم مثل القيام (بحصار بحري- تنفيذ عقوبات اقتصادية- توجيه أعمال شبه عسكرية - تنفيذ عمليات خاصة

2- أسلوب التفاوض التوفيقى: ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمة والأصل أن المفاوضة والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات الآتية:

- إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانية الدولة.
- عند حدوث تغيرات في المجال الداخلي والخارجي تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمراً غير مرغوباً.
- عندما تفشل الدولة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.

3- أسلوب التفاوض الإقناعى: إن الاقتصر على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة، حيث أن استخدام الأسلوب الإكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعننت مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة كما أن إتباع أسلوب التفاوض التوفيقى وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلى حد الإضرار بمصالح الدولة، ولذا يجب على القيادة

التي تتعامل مع إدارة الأزمة الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق وهو ما يعرف بالتفاوض الاقناعي.

➤ مستويات إدارة الأزمة: (لكريني، 2010م:67)

تتعدد مستويات إدارة الأزمة وفقاً لحجم الأزمة وأبعادها، وينبع هذا التعدد من اختلاف المستويات التي تتعامل معها الأزمة.

- المستوى الأعلى لإدارة الأزمة: وهو المستوى الذي يتولى وضع الاستراتيجية العامة للدولة وتحديد سياساتها الحالية والمستقبلية، ومن ثم فإن نوع الأزمات التي يتعاملون معها هي تلك التي تمثل خطراً دولياً أو كارثة تهدد المصالح الوطنية أو حرباً قد تنشأ بين دولتين أو أكثر.

وتعد هنا إدارة الأزمة في أعلى مستوى لها، ويكون التعامل مع الأزمات من هذا النوع بقدر كبير من الحيطة والحذر، لما له من مردودات سلبية قد تتعكس على مصالح البلاد وسلامتها.

- المستوى الوطني لإدارة الأزمة: وهو المستوى الذي يتعامل مع الأحداث التي تهدد الأمن الوطني أو تلك التي قد تصيب البناء الاجتماعي للدولة بحلل يهدد أمنه ويهدد سلامته، ومصادر الخطر التي يتعامل معها هذا المستوى قد تكون داخلية في الدولة نفسها أو خارجية تهدف إلى زعزعة النظام الأمني وتهدف إلى تقويض دعائمه ولا اختلاف في التعامل مع الأزمة إذا كان الخطر داخلياً أو خارجياً فالعبرة بالنتيجة ويتولى دور القيادة في هذا المستوى قيادات ورؤساء الأجهزة ذات العلاقة.

- المستوى المحلي لإدارة الأزمة:

وهو أقل مستويات الأزمة خطورة، لأن نطاقه المكاني ينحصر في إحدى مناطق الدولة أو إحدى منشئاتها العامة والخاصة، وقد يرتفع منحنى الأزمة في هذا المستوى ليصل إلى خطر يهدد الأمن الوطني والصحة العامة في الدولة بأسرها.

➤ أسباب نشوء الأزمات داخل المنظمات:

حينما تتعرض المنظمة لبعض المشاكل، فإنها يمكن أن تتوقف وتأخذ فرصتها في علاج هذه المشاكل ولكن حينما يستقل الأمر وتصبح هناك كوارث (أية خسائر) فادحة يمكنها أن تهدد بقاء المنظمة، فعلى المنظمة أن تسعى إلى دراسة حقيقية واستعداد جدي لمواجهة هذه



الأزمات، وتفاعس المديرين في هذا الأمر يشير إلى فشل إداري أو خلل في الأنظمة الإدارية، وعلى الجهاز الإداري أن يكون يقظاً في دراسة أي شواهد أو أسباب قد تنم عن وجود قاعدة ضخمة من المشاكل والكوارث المتتابة، لذا على المنظمة أن تبحث عن كافة الأعراض والمقدمات والأسباب التي يمكن أن تستدل منها على حجم لنتائج القادمة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة إن لم تواجه المشاكل والأزمات بكل موضوعية.

وفيما يلي عرض لكل منها بشيء من الإيجاز:

1- سوء الفهم: يمثل أهم أسباب نشوء الأزمات، فإن مثل هذه الأزمات رغم شدة عنفها يكون حلها سهلاً بمجرد تبين الحقيقة وعلى متخذ القرار الإداري أن يتأكد أولاً من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة. وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين أولهما المعلومات المبتورة وثانيهما التسرع في إصدار القرارات قبل تبين حقيقتها، 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 الرئيسية والذي عن طريق هذه يتخذ السلوك، فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم ونجم عن تداخل الرؤية سيكونان والتصرف تجاهه شكلاً ومضموناً سبباً لنشوء أزمات عنيفة الشدة للكيان الإداري أو المشروع أو الدولة ناجماً عن انفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة.

3- سوء التقدير والتقييم: يعتبر من أكثر أسباب نشوء الأزمات وخاصة في حالة الاصطدام العسكري الناشئ عن الإفراط في الثقة غير الواقعية واستمرار خداع الذات بالتفوق فضلاً عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه، ما يسفر عن سوء تقدير للموقف برمته وتزداد التوازنات اختلالاً إذا أستغل الطرف الآخر نظيره فعمد إلى حشد طاقاته والاستعداد الجيد للمواجهة التي يختار توقيتها الملائم ويحقق المفاجأة التي تفقد الطرف الأول توازنه فيختل تفكيره ويلجأ إلى أساليب عشوائية تتمخض بأزمة مدمرة يصاحبها ضغوط عنيفة تطيح بالكيان.

- 4- الإدارة العشوائية: هي الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقاً لما يمليه الموقف وتبعاً لرؤيته الشخصية ودون أي تخطيط وينشأ عن هذا النوع من الإدارة العديد من الأزمات العنيفة التي تهدد الكيان الإداري بأكمله.
- 5- الرغبة في الابتزاز: ويقوم هذا على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية واستغلال، مجموعة من التصرفات الخاطئة السرية التي قام بها في الماضي والتي لا يعلمها أحد من العاملين معه والتي أمكن معالجتها لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأً وأشد ضرراً، ولتصبح هذه التصرفات الجديدة مصدراً لتهديد وابتزاز جديد له وإجباره بالقيام بتصرفات تكون شديدة الخطأ والضرر.
- 6- تعارض الأهداف: وقد يحدث ذلك بين منفذي القرار ومتخذ القرار في الكيان الإداري، مما يخضع هذا الكيان للتأثيرات المتعارضة لرغبات كل طرف وتعرضه للانحياز (تعارض الأهداف بين صانع القرار ومتخذ القرار والمنفذ والمستفيد أو المستفيدين، واختلاف الرؤى بينهم قد يؤدي إلى نشوء أزمة).
- 7- اليأس: اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي يتعرض لها متخذ القرار، وإن كان يجب النظر إلى أن الأزمة التي يسببها هذا الباعث مع أنها أزمة إحباط ويأس حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل والتطوير وتتفاقم الأزمة لتصبح حالة اغتراب بين القرار والكيان الإداري الذي يعمل فيه. وفي الكيانات الإدارية أو المنشآت والمصالح تبلغ قمة الأزمة عندما تحدث حالة انفصام بين مصلحة العامل ومصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه وتأخذ الأزمة في هذه الحالة جانبيين هما:
- أ- جانب إيجابي بناء، تعبر به الأزمة عن نفسها صراحة وعلناً في حالات المظاهرات والقلقل والتوترات العمالية وحالات الاحتجاج .
- ب- جانب سلبي هام، وهو أشد خطورة من الجانب الإيجابي حيث يحدث نتيجة للقسوة والعنف المضاد من جانب الكيان الإداري ويلجأ العمال إلى الجانب السلبي للأزمة في شكل الحرائق العمدية والاختلاسات ويكون علاج هذا النوع من الأزمات بمعالجته بأساليب نفسية، بمعالجة اليأس، بإشاعة الأمل وتحويل هذه الطاقة إلى قوة دافعة ذات حيوية.

- 8- الشائعات: الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً ، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ وبيئة جيدة يؤدي إلى تفجير الأزمة أو تصاعدها وتوليد أزمات أخرى.
- 9- استعراض القوة: ويتم من جانب الكيانات الكبيرة للسيطرة على الكيانات الصغيرة أو اختبار وقياس ردود الفعل على بعض عناصر قوتها مع تراكم جملة عوامل تساهم في إحداث الأزمة، ومن أمثلة هذه الأزمات أزمة الصواريخ الكورية وأزمة لوكيربي وأزمة شركات توظيف الأموال.
- 10- الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل بل قد تكون عاملاً من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عديدة تكشف عن خلل في الكيان الإداري وكذلك (٢) اليأس والإحباط أمام شعور الأفراد بالاغتراب وقد القدرة على العمل والإنجاز والتطوير.
- 11- الأزمات المخططة: ويطلق عليها الاختناقات الأزمومية المخططة حيث تعمل بعض القوي المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع وظروف كل مرحلة من هذه المراحل من المدخلات المختلفة ومقدار اعتماد كل مرحلة على المرحلة السابقة لها أو اللاحقة عليه.
- 12- تعارض المصالح: حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على تأزيم المواقف سعياً وراء تعظيم المكاسب مما يؤدي إلى انفجار الأزمة وعدم القدرة على إيقاف تداعياتها.
- قواعد التدخل في الأزمات:
- الاختراق:
- وتعني هذه الخطوة أساساً بالدخول إلى الأزمة، وهي مرحلة صعبة لأن الموقف يحيط به كثير من الغموض والإشكاليات، ويمكن التحايل على ذلك من خلال دراسة مستفيضة للموقف. ويتم ذلك من خلال اعداد قراءة الأزمة واسترجاع الأوضاع التاريخية.

- التمرکز:

يشير الى تكوين قاعدة للمنظمة او متخذ القرار داخل الأزمة، وذلك لجمع المزيد من البيانات، وفهم أكبر لكل عناصر وقوى الأزمة.

- التوسيع:

يشير إلى البدء الفعلي في مقاومة الأزمة ويتم بعدة طرق أهمها: كسب مزيد من المؤيدين، ايجاد مراكز جديدة داخل الأزمة، تقليل قوى ومقاومة الطرف الأخر، ادخال اطراف جديدة في الموقف، معرفة الاسس والمبادئ التي تعتمد عليها الازمة , معرفة أسباب الأزمة لتقويضها.

- الانتشار:

تعني الانتشار بالتأثير واستخدام الإعلام للتعامل مع القوى المختلفة. فبعد بداية المقاومة في المرحلة الثالثة، يكون على متخذ القرار ان ينشر هذه المقاومة من خلال ضرب كافة القوى والعناصر المؤثرة في الأزمة.

- السيطرة:

تتسم هذه المرحلة بفرص العلاج واستخدامه في إنهاء الأزمة، ويتم السيطرة بعدة طرق منها: إقناع ذوي الفكر الخارج، امتثال المعارضين للحل المفروض، التفاوض بين الأطراف للوصول لحل، وفرة الموارد، استخدام محفزات، حصر الخسائر، توفير الاحتياجات.

- التوجيه:

بعد عملية العلاج تصبح مقاليد الأمور في يد متخذ القرار، وعليه أن لا ينهي الموقف فرما تحدث انتكاسة للموقف، وعلى متخذ القرار ان يستخدم الموقف لمصلحته لأنه هو من قام بالعلاج والسيطرة، ولأن طاقة الأزمة ما زالت موجودة فهي تحتاج ان الى توجيه لصالح المنظمة. وهناك ثلاث طرق لتوجيه الأزمة هي: تصدير الأزمة إلى الخارج، ركوب الموجة الى نهايتها، تحويل الطاقة السلبية الى ايجابية.

➤ التخطيط وإدارة الأزمات:

يعد التخطيط من أهم الخطوات في مجال إدارة الأزمات فالتخطيط يعني التخطيط المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومتى ومن الذي سيقوم به ومن هنا فإن التخطيط يكون عادة مرتبطاً

## مجلة الخدمة الاجتماعية

بالمعلومات وبحقائق الأزمة وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، لاتخاذ الإجراءات الوقائية لها والحد من آثارها السلبية وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية وبعد التخطيط الركيزة الأساسية لأي إدارة فاعلة للأزمات بصرف النظر عن نوعيتها. وتبرز أهمية التخطيط للأزمات فيما يلي:

- يعمل على زيادة فاعلية إدارة الأزمات في تقليل وقوعها أو منعها.
- ضمان الاستعداد المسبق للتعامل الفوري بكفاءة عالية.
- يسهم في التركيز على المشكلة الرئيسية قبل أن تصل لذروتها.
- يعمل على تحديد إجراءات التعامل مع الأزمة، وتوفير الوقت والجهد والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة.
- المحافظة على منهجية التعامل مع الأزمة بمنع الإجراءات العشوائية.
- كما تساعد عملية التخطيط على تحقيق ما يلي:
- إعداد وثيقة مكتوبة توضح إمكانات إدارة مواجهة الأزمات وقدرتها.
- تحقيق التفاهم والتعاون بين الأفراد والجهات التي تشارك في عملية التخطيط وإدارة الأزمات.
- بيان أساليب تنسيق المعلومات واتخاذ القرارات تحت الضغوط والظروف الطارئة.
- أسس عملية التخطيط لإدارة الأزمات:
- تعتمد عملية التخطيط على أسس فيما يلي أبرزها:
- التنبؤ بالأزمات المحتملة والظروف البيئية المحيطة بها وتقييم الأخطار والتهديدات الناجمة عنها ووضع الأولويات تبعاً لنوع وشدة أخطار كل أزمة محتملة الحدوث.
- إعادة تقييم الأخطار باستمرار وفقاً للمعلومات التي تستجد وتؤثر في سير إدارة الأزمة.
- وضع تصور لخطة مواجهة الأزمات يوضح بها مسؤوليات إدارة الأزمات مع تحديد الوحدات الفرعية المشاركة في المواجهة عند حدوث الأزمة والإمكانات المتاحة والمطلوب توفيرها من وسائل إنذار ونظام اتصالات واحتياجات مادية وبشرية أخرى.

- تحديد الجهات الخارجية التي سيتم الاتصال بها سواء لإبلاغها أو الاستعانة بها بحسب الموقف مع التنسيق المسبق مع كل منها.
- وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة وتدريب فريق الأزمات على التدريب على تنفيذها لتحسين الأداء واكتساب الخبرات استعداداً للمواجهة.
- تعيين مسؤول عن فريق الأزمات يتولى عملية النشر الإعلامي، ويعد المتحدث الرسمي في حالة وقوع أي أزمة يكون مسؤولاً عن الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والمتعلقة بالموقف.
- خطط مواجهة الكوارث والأزمات:
- إن وضع خطة لإدارة الأزمات يتطلب دراسة حثيثة تكون مستوفية جميع الاحتمالات الواردة بخصوص النتائج المترتبة على المخاطر المتوقعة، وتكون فعالة وقت استخدامها في حماية الأرواح والممتلكات للوصول الى اقل الخسائر ما أمكن، آخذة بعين الاعتبار المصادر المتوفرة والخبرات ذات الكفاءة العالية في المجتمع. تتضمن مراحل وضع الخطة 6 مراحل أساسية على النحو التالي:
- تحديد خطة العمل الخاصة بوضع خطة إدارة الأزمات:
- فيها يقوم مدير الأزمات بتحديد خطة عمل يمكن من خلالها تحديد الوقت اللازم لكل مرحلة من مراحل الخطة بالتشاور مع فريق إدارة الأزمات.
- تحديد الحاجة والغطاء القانوني لخطة إدارة الأزمات:
- من خلال التعاون بين مدير الأزمات والأقسام والدوائر الأخرى ضمن منطقة التقسيم الإداري لتسهيل عملية التنسيق. وهنا يقوم الحاكم الإداري بإصدار مرسوم يبين فيه الصلاحيات الموكلة إلى مدير الأزمات.
- تشكيل فريق إدارة الأزمات:
- يقوم المدير بطلب وجود ممثلين للمؤسسات الحكومية والهيئات غير الحكومية، بالإضافة الى ممثلين من القطاع الخاص للمشاركة ضمن فريق ادارة الازمات. ويكون هذا الفريق اكثر فاعلية عند تقسيمه الى عدة لجان منها: لجنة تحليل المخاطر , ولجنة التحليل والتدريب , ولجنة المعافاة والتلطيف , ولجنة الاتصال مع المجتمع , ولجنة تنفيذية.

- تحديد الاحتياجات والقدرات:

قبل البدء بكتابة الخطة لا بد من تحديد الاهداف المنوي تحقيقها وهي لحماية الأرواح والممتلكات، وفيها يجب معرفة الأماكن التي يمكن تعرضها للمخاطر الرئيسية والثانوية ومن ثم تحديد المنشآت السكنية والتجارية والصناعية التي تتضمنها هذه المناطق، وبعد ذلك يمكن تحديد الاحتياجات المطلوبة للتعامل مع المخاطر بالاعتماد على القدرات المتوفرة.

- كتابة خطة ادارة الأزمات:

يقوم مدير الأزمات بالتعاون مع اللجان المذكورة سابقا بكتابة خطة متضمنة العناصر، والمسؤوليات والموارد المتوفرة من اجل تطبيقها، في الغالب تترك كتابة الملحقات الخاصة لبعض المؤسسات التي تعنى بمهمة معينة وتوكلها لعناصرها.

- مراجعة خطة ادارة الازمات:

عند كتابة النسخة الأولية من الخطة ومراجعتها من قبل اللجان المشكلة، يقوم مدير الأزمات بعرضها على فئات أخرى من المجتمع ليتم مراجعتها وأخذ الملاحظات لتطويرها اذا لزم الأمر، ومن الضروري لمدير الأزمات عقد لقاءات مع فعاليات المجتمع بهدف مناقشة الخطة المقترحة بوجود اللجان التي قامت بوضعها ليتم أخذ الآراء حول فاعليتها وكيفية تطبيقها بالتعاون مع شرائح المجتمع المختلفة.

يقوم مدير الأزمات بتوزيع نسخ أولية من الخطط المقترحة للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية والهيئات التطوعية في المنطقة الادارية ويوكل اليها مراجعتها.

➤ الاتصالات وإدارة الأزمة:

تعد عملية الاتصال من المهارات التي يجب أن يتقنها العاملون في مجال إدارة الأزمات، ولا تقتصر أهمية الاتصال في أثناء الأزمة بل أيضاً في جميع مراحلها وتحتاج عملية الاتصال في أثناء إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات الملائمة لنداعيات أحداث الأزمة لذلك يتعين توفير اتصال يتميز بسياسة الباب المفتوح لأنها أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة، مع استخدام وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية ويجب أن يكون نظام الاتصال انسيابياً ودقيقاً وسريعاً، ويسمح بتدفق المعلومات بين المستويات كافة.

وتتعدد وسائل الاتصال وتتنوع بين استخدام اللغة السليمة في الاقناع والأساليب الجذابة والمثيرة وتختلف مضامينه بين الموضوعية أحياناً والمبالغة وإطلاق التهم أحياناً أخرى وتكمن أهمية استخدام وسائل الاتصال في اختيار الملائم منها والاعتماد على عدد من الأنواع منها أحياناً.

- اتصال الأخطار:

ويقصد بها "العمليات التفاعلية التي تتم مع عامة الناس الداخلية والخارجية قبل وقوع الأزمة بوقت طويل وتعني إعلام الجماهير المعنية وتنقيفها.

- اتصال الأزمة:

عملية قائمة على خطط موضوعية مسبقاً للتعامل مع ظروف الأزمة حيث تشتمل على أنشطة فنية لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة في أثناء وقوعها. وتستطيع هذه الخطط رفع القدرة بدرجة عالية في عملية تقديم المعلومات المطلوبة للجماهير في أثناء وقوع الأزمة بسرعة ودقة ما ينعكس إيجابياً على سمعة وصورة التعامل مع الأزمة. ويتصف الاتصال الفاعل بعدد من الخصائص، هي:

• الدقة: بالابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة، أو قاصرة، أو غير كافية، أو مبهمة، أو مبالغاً فيها.

• الوضوح: في الرؤية والسياسات مع تجنب سوء الفهم والالتباس والغموض.

• الإيجاز: فالاتصالات الإدارية الجيدة ينبغي أن تكون مختصرة كي تتجز الكثير بكلمات قليلة والإيجاز لا يعني بالضرورة كتابة جمل قصيرة أو حذف تفاصيل ضرورية، بل يعني جعل كل كلمة من الكلمات هادفة وذات مغزى.

وبناءً على ما سبق فإن التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية وفق أسلوب الاتصال يتضمن:

- تحديد الأشخاص الذين سيتم الاتصال بهم في موقف الأزمة.

- تحديد الهدف من الاتصال بحيث تكون للاتصال في أثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة.

- أن تكون الرسالة واضحة وملائمة لطبيعة الأزمة ومصوغة بوضوح في ضوء الهدف.



ويؤدي الاتصال في موقف الأزمة مهام عديدة وتتمثل أبرزها فيما يلي:

- نشر أهداف إدارة الأزمة.
  - إبلاغ الأوامر المتعلقة بالأزمة لأعضاء الفريق وإصدار التوجيهات والإرشادات المتعلقة بها.
  - إيصال الكم والنوع المناسبين من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.
  - أهمية التدريب لتنمية مهارات إدارة الأزمات: (هيكل، 2007م: 89)
- التدريب هو تلك العملية المستمرة التي تهدف إلى تعديل السلوك، وصقل وتنمية المعارف والخبرات والمهارات لتنمية قدرات الأفراد على القيام بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بأعلى قدر من الكفاءة والجودة وبأقل وقت وجهد أو بما يحقق تقليص الفجوة بين كل من الأداء الفعلي للفرد أو الجماعة والأداء المستهدف.
- ويحتاج التدريب على قيادة الأزمات وإدارتها إلى العمل على إكساب المستهدفين المهارات والاتجاهات الأساسية اللازمة ويعالج التدريب نواحي القصور الشخصي بما يؤهل المستهدفين للعمل بفاعلية عند قيادة الأزمة، ويعتمد تدريب القيادات في هذا المجال على استخدام أساليب المحاكاة وعند تدريب قيادات الأزمة يجب مراعاة الآتي:
- إدارة القائد للأزمة، تعني أن ذلك قد يتطلب منه أن يمكث وقتاً طويلاً في ظروف الإجهاد والتوتر وأهم ما يميز تدريب القائد هو تعريضه لحجم مماثل للتوتر والإجهاد المتوقع.
  - أهم ما يواجه القائد في الأزمة هو صعوبة الحصول على المعلومات فيجب أن يتدرب على كيفية العمل في ظل نقص المعلومات.
  - تنوع عمليات تدريب الفريق كل بحسب تخصصه وحسب المجالات التي يمكن أن يشارك فيها في أثناء قيادة الأزمة.
  - اختيار القيادات التي تتناسب صحتها الجسمانية والعقلية للتعامل مع الأزمات ويكون لديها الاستعداد والرغبة في اكتساب المهارات والاتجاهات الضرورية للعمل.
  - التدريب على العمليات المختلفة العقلية والبدنية التي قد تفرضها ظروف الأزمة.
  - دراسة الخبرات الناتجة عن أزمات سابقة والاستفادة منها.

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- التطوير والتحديث المستمر للمعلومات والمهارات المستخدمة في مجال الأزمات. وتدريب أفراد فريق إدارة الأزمات يتم من خلال مجموعة أساليب متطورة تستخدم في العملية التدريبية، من أهمها:
  - المحاضرات العلمية والعملية.
  - تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأحداث
  - ورش العمل ومختبرات الإنجاز والأداء
  - عصف الأفكار وترتيبها.
- ويستعان في العملية التدريبية بالوسائل السمعية والبصرية الحديثة والمتقدمة، التي يتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في إدارة الأزمات والتعامل مع المواقف العصبية إلى أعضاء الفريق الذين تم اختيارهم.
- معوقات إدارة الأزمات:
- رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات فإن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات، بل تواجه فكر إدارة الأزمة نفسها، وفيما يلي أبرز هذه المعوقات:
- المعوقات الإنسانية:
  - وهي معوقات تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة السائدة ومن هذه المعوقات:
  - الإيمان بعبارة أن هذا لن يحصل لنا فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكان حدوث تلك الأزمة.
  - القصور في تشخيص مكامن الخطر سواء من قبل العاملين أو المدير، ومن ثم فإن الأزمة تتعد من دون الالتفات إليها.
  - الاعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة: "لا يمكن أن أكون مسؤولاً عن هذا بمفردي".
  - التعامل مع جميع الأزمات رغم تباينها بالمنهج نفسه.
  - المعوقات التنظيمية:
  - وتتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية ومنها:

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية عن الأزمات.
- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.
- ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.
- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات.
- المعوقات المتعلقة بالمعلومات:
  - تعرض المعلومات للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها وتداولها.
  - صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان صحتها في ظروف الأزمات.
  - المعوقات المتعلقة بالاتصال:
    - صعوبة عملية نقل المعلومات وتداولها.
    - محدودية استخدام أجهزة اتصال حديثة للتصدي للأزمات.
    - عد اضطلاع الأفراد ذوي التأثير على تطورات الأحداث ما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة.

➤ وجهة نظر الباحثة فيما يخص الكوارث والأزمات:

وبناءً على ما سبق فترى الباحثة ضرورة إلمام الأخصائيين الاجتماعيين بكل تلك القواعد النظرية الخاصة بالأزمات وذلك لتبنيها والتدخل بها في جميع المستويات كما توصي بأن يتم تفعيل التدريب العملي والتطبيقي لطلاب البكالوريوس والماجستير في ميادين الأزمات وعلى جميع المستويات الميزو والميكرو والماكرو

## مجلة الخدمة الاجتماعية

### المراجع:

- لكريني، إدريس. 2010. إدارة الأزمات في عالم متغير. الأردن. الجامعة الأردنية.
- هيكل، محمد. 2006. مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة. القاهرة. الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- السنبل، هدى. رمضان، جيهان. 2021م. ممارسة الخدمة الاجتماعية مع الأفراد والأسر للتعامل مع الأزمات والكوارث. الرياض. مكتبة الرشد.
- التويجري، صالح. 2018م. الكوارث، والأزمات التخطيط، والاستعداد، والإدارة. الرياض. مكتبة العبيكان.
- التميمي، محمود. 2016م. إرشاد الأزمات. عمان. دبيونو لتعليم التفكير.

