

إستراتيجية إدارة الأزمات: تأثير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي

أ. د. إيهار عبد الهادي محمد
كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد
قسم الادارة الصناعية

المستخلص

يهم البحث بالاطار المفاهيمي للأزمة متباوزاً" وجهة النظر التقليدية التي تصفها كحدث يدمر أو يؤثر في المنظمة ككل ، إلى وجهة النظر الإستراتيجية ، بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ ، متناولاً" خصائص الأزمة التي تختلف فيها عن النكبة والكارثة، إضافة إلى مراحلها المتعددة ذات المستويات المختلفة من الألم التي تنتج في تأثيرات متباينة في المنظمة وأدارتها مما يستوجب إجراءات متنوعة. وقد تجاوز البحث الحالي التصنيفات التقليدية للأزمة ذات الأساس الواحد مستنداً إلى التصنيفات الحديثة التي اعتمدت أكثر من معيار. ولأن الأزمة الرئيسية ينتج عنها عدة أزمات مرافقة ينبغي إدارتها جميعاً في وقت واحد ، فقد تطرق البحث إلى أهمها وهي الأزمة الإعلامية التي تتعلق بالاتصالات خلال الأزمة وترتبط بالجانب المعلوماتي ، والأزمة السيكولوجية التي ترتبط بالجانب الإنساني ويمكن التعامل معها من خلال إدارة الضحية. كما توجه البحث الحالي صوب تطوير إستراتيجية لإدارة الأزمات على وفق المنظور الإسلامي واستناداً إلى أنموذج (Augustine, 1995).

Abstract:

The research concern about the conceptual framework of crisis in the strategic view has become to mean opportunity to change not threat only. The research explains the multi stages of crisis & its characteristics that are difference from catastrophe and disaster. We rely on two criteria of classification of crisis (predictability & influence possibilities). Also there are sub crises with the main crisis; the important one is the Maida Crisis which is related with the informational dimension & the Psychological Crisis which is related with the Human dimension or the victim management. The current research aimed to develop crises management strategy according to Islamic perspective based on model of (Augustine, 1995).



1. المقدمة

تمثل الأزمة أنهياراً للهيكل المألفة التي تمنح النظام السياسي والاجتماعي القائم شرعيته، وتهدم القيم الجوهرية التي يرتكز عليها، كونها موقفاً "غير اعيادياً" وغير متوقعاً" شديد الخطورة والسرعة ذو إحداث متلازمة، يهدى قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء. والأزمة لا تشمل التهديد فقط إنما الفرصة للتغيير كذلك . مما يجعلها مفهوماً "معقداً" وغنياً "وجدياً" ذو متلازمة لفظية وطرفين متضادين ينبغي التوفيق بينهما وهذا ما ذهب إليه (Morin,1976) وأعتمد البحث الحالي . وقد أستند البحث إلى معياريين لتحديد نوع الأزمة هما: قابلية التأثير بالأزمة وإمكانية التأثير فيها وعلى وفق تصنيف (Gundel 2005) للآزمات في أنموذجه مصفوفة الأزمة ذات الأنواع الأربع من الآزمات وهي: (الآزمات التقليدية والأزمات غير المتوقعة والأزمات العنفية والأزمات الأساسية). متناولاً "كيفية إدارة الأزمة بنجاح بجانبها الأعلامي والسيكولوجي بأن تكون الاستجابة صحيحة وسريعة واستثنائية منذ البداية في التعامل مع الأعلام والجمهور الرئيس (أصحاب المصالح) وكذلك الضحايا لاستعادة الثقة وإعادة بناء العلاقات وترسيخ مصداقية المنظمة ، مما يقلل من حجم الضرر الذي يمكن أن يصيب سمعة المنظمة ويفضي ضغط الأعلام ومستوى التغطية الإعلامية اللازمة ويفعل من قوة الخصوم عند تحمل المسؤولية في تحديد الأضرار والتعميقات وفق معايير مهنية وأخلاقية تعكس توقعات المجتمع . ومن أجل نجاح الأزمة لا بد من تحلي فريق إدارة الأزمة وقيادته بخصائص متفردة في مقدمتها التفكير الإبداعي بوضع سيناريوهات لحل الأزمة وإجاده في الحوار والحماس والالتزام ، كذلك لا بد من توفر مقاييس عالية للأخلاقيات الشخصية والرغبة في مساعدة الآخرين، والشجاعة والأسئلة للمجازفة مع الواقعية والحنكة ، إلى جانب الصبر والثبات بعد الاستعانة والتوكّل على الله سبحانه وتعالى ، إضافة إلى خصائص أخرى أستعرضها البحث محاولاً" تقديم إستراتيجية لإدارة الأزمات وفق المنهج الإسلامي ، وختتماً" ببعض الاستنتاجات والتوصيات ذات الأهمية العملية .

2. منهجية البحث :

- المشكلة :

يحاول البحث الإجابة عن التساؤل الآتي:

"كيفية وضع إستراتيجية فاعلة لإدارة الأزمة بأبعادها المختلفة. "

- الأهداف :

- تأثير مفاهيمي للأزمة يجمع الفرصة والتهديد وبكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ
- تقديم إستراتيجية الاستجابة للأزمة وأداراتها إعلامياً وسايكولوجياً ، مع وضع أهم مركبات إستراتيجية إدارة الأزمة مستنبطه من القواعد الإسلامية.
- تحديد متطلبات مرنة المجتمع للتعامل مع الأزمات.

- الأهمية :

تظهر أهمية البحث من خلال تأكيده على الحقائق الآتية في إدارة الأزمة :

- تتأثر الإدارة وتؤثر خلال مراحل الأزمة المختلفة ، الأمر الذي يستدعي سلوكاً مناسباً" قبل وأثناء وبعد الأزمات .
- الاهتمام بالجانب المعلوماتي والبعد الإنساني للأزمة وباستجابة صحيحة وسريعة واستثنائية منذ البداية.
- أهمية إعادة الاعتبار وبسرعة لسمعة المنظمة ومصداقيتها واستعادة الثقة ، لا سيما بعد حدوث أزمات تخلف ضحايا ، من أجل تقليل الشعور السلبي وإعادة الإحساس بالسيطرة لدى الضحايا.
- أهمية تنظيم العلاقة بين المنظمة ووسائل الأعلام التي تكون حرجاً أثناء الأزمة من أجل تخفيض الحاجة إلى تغطية إعلامية واسعة.
- أن يكون سلوك و موقف المنظمة بواعز أخلاقي يعزز توقعات الضحايا والمجتمع.
- أن تبني إستراتيجية إدارة الأزمة وفق المنهج الإسلامي.

- الفرضية :

" تؤثر إستراتيجية الاستجابة للأزمة إعلامياً وسايكولوجياً" في تخفيض مستوى تأثيراتها على المنظمة وأداراتها".

3. مفهوم الأزمة وخصائصها :

تعد الأزمة (Crisis) مفهوماً قدماً "اصطلاحاً" واستخداماً "لغة عربية" الشدة والقطف، وألزم عن الشئ أي أمسك عنه، والأزمة الحمية، والمأزم هو المضيق (الرازي، 1979: 15)، فيما يقصد بها في اللغة الإنكليزية تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ (البعليكي، 1980: 105).

يرتبط مصطلح الأزمة تاريخياً بالطلب لكونها لحظة تحول مصرية بين الحياة والموت تحمل تغييراً جوهرياً ومفاجئاً وتستدعي قراراً حاسماً يوثر في مجرى الأحداث ، ويكون عنصر الوقت أساسياً في فاعلية القرار. لذا تسبب الأمراض التي تؤثر في القلب أزمة قلبية ، في حين لا يطق مصطلح أزمة على أمراض أشد خطورة.

والازمة سياسياً" و"عسكرياً" هي اللحظة الفاصلة والحرجة بين السلم والحرب عند تأزم العلاقات بين الدول. إذ تنشأ الأزمة في ظل حالة من التوتر وضعف الثقة وعدم الاستقرار ، وترافق وتستمد أسبابها من صراعات الماضي التي تتسحب إلى نزاعات في الحاضر وزرعاً لبذور الانتقام في المستقبل بعد أن تتحل و تستبدل بعد انتهاء الأزمة، التحالفات القوية يأخذ حديقة قياسية على، كيفية التعامل قبل واثناء الأزمة .

والازمة ادارياً" هي "موقف يواجه متذبذب القرارات يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية ، تتلاحم في الأحداث وتشابك الأسباب بالنتائج" (الخضيري ، 1993 : 53) . وتغدو بعضها

الآخر" أنها موقف غير اعتيادي جداً يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها .(Falkheimer&Heide,2006:181)

وهكذا تمثل الأزمة موقفاً "غير اعتياديًا" وغير متوقعاً" شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلازمة، تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء. وتمثل مهنة ووقة "عصبياً" لصعوبة اتخاذ قرار غير مألف في ظل حالة من غياب المعلومات وعدم التأكيد والمستقبل الغامض. إلا أن الأزمة لا تشمل التهديد (Threat) فقط إنما الفرصة (Opportunity) للتغيير كذلك. مما يجعلها مفهوماً "معدناً" وغنياً "وجديلاً" ذو متلازمة لفظية وطرفين متضادين ينبعي التوفيق بينهما وهذا ماذهب إليه (Morin,1976) ، في وصفه للأزمة اعتماداً على المفهوم الجدلية الذي يجمع الفرصة والتهديد. إذ توصف الأزمة في نفس الوقت - جدول رقم (1)- بتأثيرات سلبية (التشويش، وعدم التنظيم، والصراع، والإرباك ، والإجهاد المفرط الذي يقود إلى تصرفات طائشة)، وتأثيرات إيجابية (تعينة وتماسك ، وتعاون، وتكيف إلى البيئة ، والتعلم بالتجربة). وهكذا تحول مفهوم الأزمة من وجهة النظر التقليدية التي تصفها كحدث يدمر أو يؤثر في المنظمة ككل ، إلى وجهة النظر الإستراتيجية ، بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ -A decisive moment, a turning point for

better or worse-(Diermeier 2004:2).

- يتجه المنظور الإسلامي بقوه نحو البعد الایجابي للأزمة عاداً إياها منحة ربانية وفرصة للإصلاح وتنمية النفس، وقد أخبرنا (الله سبحانه وتعالى) عبر آيات خالدة في القرآن الكريم وأحاديث الرسول الأعظم (ص):

- "وَعَسَى أَن تَكْرُهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَعَسَى أَن تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌ لَكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ " (البقرة: 216). وهذا ترابط الرؤية الإسلامية النتائج النهائية للازمة بالنفع الذي يعود على الإنسان وفق ضوابط وشروط معروفة .

- "ونبلوكم بالشر والخير فتنة وإلينا ترجعون" (الأنياء:53)، أي الأخبار بالمصائب وبالنعم فلننظر من بشك ومن يكفر، ومن يصر ومن ينقط

عَجَباً لِأَمْرِ الْمُؤْمِنِ إِنْ أَمْرَهُ كُلُّهُ لِهِ خَيْرٌ، وَلَيْسَ ذَلِكَ لِأَحَدٍ إِلَّا لِلْمُؤْمِنِ، إِنْ أَصَابَتْهُ سَرَّاءٌ شَكَرٌ فَكَانَ خَيْرًا
لَهُ، وَإِنْ أَصَابَتْهُ ضَرَّاءٌ صَبَرٌ فَكَانَ خَيْرًا لَهُ" حَدِيثٌ شَرِيفٌ . ذَلِكَ أَنَّ الْمُؤْمِنَ يَوْجِرُ عَلَى إِسْتِرْجَاعِهِ وَحْمَدَهُ
وَصَبَرَهُ عَلَى الْمُصَابِ .



الجدول رقم (1)
الأزمة طبقاً إلى الأوجه الإيجابية والسلبية

الأوجه الإيجابية (فرصة)	الأوجه السلبية (تهديد)	مستوى الأزمة
<p>البحث عن فرص ، تجديد النسيج الاجتماعي. تكيف أفعال جديدة وأكثر كفاءة . تعاون، تحالفات ، انتلافات. ضغط خلاق ، البحث عن حلول واقحة. وقاية ، تماسك. التجريب (البراكماتية).</p>	<p>تشويش ، فوضى . قصور ذاتي، شلل، مصدر للإرباك. صراع ، تنافس. شد مفرط يؤدي إلى سلسلة من السلوكيات العنفية والطائشة . تصرفات روتينية مأثوفة. مدخل متسرع باتجاه قواعد معيارية.</p>	<p>- على مستوى خطة المنظمة الإستراتيجية : - على مستوى الخطة التشغيلية : - على مستوى الخطة المتصلة بالنظام العلائقي: - على مستوى الخطة السلوكية : - على مستوى خطة القيم : - على مستوى خطة التعلم :</p>

Source: Lalonde, Carole (2004)."In Search of Archetypes in Crisis Management ." Journal of Contingencies & Crisis Management . Vol. (12) , No .(2) :7.

وتختلف الأزمة عن الكارثة (Disaster) بكونها تنشأ منها كما قد تسببها . وفي الوقت الذي ينظر فيه إلى الطوارئ (Emergencies) بأنها أحداث غير متوقعة ومحدودة تحدث بشكل نظامي لذا يمكن التنبؤ بها وكذلك التدريب عليها. فيما تكون الأزمة ذات طبيعة وحجم مختلفين ، إذ تمثل انهياراً "للهياكل المألوفة التي تمنح النظام السياسي والاجتماعي القائم شرعية" ، وتهدم القيم الجوهرية التي يرتكز عليها ، وكذلك وظيفة الأنظمة التي تديم الحياة ، مما يحتم التعامل الطارئ معها تحت ظروف من عدم التأكيد العميق . بينما تتطوّر الكارثة على فقدان الحياة والمعاناة والضرر الكبير والطويل الأمد للممتلكات والبني التحتية ، أنها الأزمة ذات النهاية التالية (It's a Crisis With a Bad Ending). في حين يتأثر الفرق بين الكارثة والنكبة (Catastrophe) بالميول الثقافية، فالكارثة في بلد قد تدرك على أنها نكبة في آخر. ومع ذلك توضع النكبة في النهاية الأبعد على مقياس يصنف مستوى تهديد الأحداث وحجم نتائجها المحتملة .

تعرف النكبة على أنها الحدث الذي يمتلك الأحتمالية الأوطنى للتحقق ، ولكن متى ما يحدث فإنه سيختلف أدى "مفاجأة" وكثيراً "جداً" ، ويبدو وكأنه منفصل عن دفق الأحداث السابقة له .

(Boin & McConnell, 2007:51-52)

تمتاز الأزمة بعدة خصائص أهمها كل من الآتي :

- المفاجأة العنفية والمعقدة عند حدوث الأزمة، لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم.
- السرعة في تتبع الأحداث ونتائجها ، مما يولد ضغطاً "كبيراً" فيما يتصل بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة ، وعواقب وخيمة تصل إلى حد التدمير.
- أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع.
- التشابك بين الأسباب والنتائج وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة ، مما يزيد من تعقيد الموقف الأزموي .
- حالة من عدم التأكيد نتيجة نقص المعلومات ، وقلة المعرفة ، ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة ، مما يولد تشويشاً "وغموضاً" عالياً" وصعوبة بالغة في اتخاذ القرار و اختيار البديل الأفضل.
- سيادة حالة من التوتر والقلق والشك والإرباك والخوف من فقدان السيطرة.
- نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معاً" .

4. أسباب الأزمات

- تساهم المعرفة بأسباب الأزمة في تحقيق استجابة صحيحة تجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع، ولكن أزمة أسباب تنتج عنها أهمها: (ماهر، 2006: 23-28)
- سوء الفهم : خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوفرة عن الأزمة نتيجة قلتها أو تداخلها.
 - سوء التقدير : أما بالشك في المعلومات أو أعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها ، نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.
 - سوء الإدارة: بسبب العشوائية أو الاستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.
 - تعارض المصالح والأهداف: لاختلاف شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.
 - الأخطاء البشرية : ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها ، لغيب التدريب أو قلة الخبرة أو انخفاض الدافعية .
 - الشائعات : استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة ، بسبب انعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخطي المسؤولين.
 - اليأس : الإحباط أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات والذي يعزى إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية .
 - الرغبة في الابتزاز : تعريض متذمرين لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال أخطاءه من أجل صنع أزمة ، و كنتيجة لغيب الواقع الديني والأخلاقي .
 - انعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف أو الاستبداد أو عدم كفاءة الإدارة .
 - الأزمات المتعددة : وتفتعل للتغويه على أزمات أكبر .
- وترتبط الأسباب المستعرضة أعلاه" بخصائص الإدارة، فيما يمكن أن تعزى الأزمة كذلك إلى خصائص تتصل بالمنظمة وببيتها الداخلية، أو إلى عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة. فيما يعزى المنهج الإسلامي أسباب الأزمات إلى كل من الآتي:
- **البعد السلبي للأزمة:** وتعكس عوامل ذاتية تمثل ذنوباً ومعاصي بعضها خفي ، قد يرتبط بعلاقة الإنسان مع ذاته أو مع الغير أو مع الخالق (عز وجل) والتي تكون سبباً أساسياً للأزمات التي تحيط بالإنسان ، وقد أشارت إليها آيات قرآنية وأحاديث شريفة لا حصر لها ، ومنها:
 - يقول الله تعالى: "أَوْلَمَا أَصَابَتُمْ مُصِيبَةً قَدْ أَصَبْتُمْ مُثْلِيَّاً فَلَمْ أَتِ هَذَا قُلْ هُوَ مِنْ عِنْدِ أَنفُسِكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَوِيرٌ " (آل عمران: 165) ، وقال سبحانه: " مَا أَصَابَكُمْ مِنْ حَسَنَةٍ فَمِنَ اللَّهِ وَمَا أَصَابَكُمْ مِنْ سَيِّئَةٍ فَمِنْ نَفْسِكُمْ " (النّساء: 79).
 - الفساد بشتى أنواعه ، يقول تعالى " إِنَّمَا جَزَاءَ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا أَنْ يُقْتَلُوا أَوْ يُصْلَبُوا أَوْ تُنْقَطَعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ مِنْ الْأَرْضِ أَوْ يُنْفَوْا مِنَ الْأَرْضِ ذَلِكَ لَهُمْ خَرْيٌ فِي الدُّنْيَا وَلَهُمْ فِي الْآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ " (سورة المائدة: 33) ، وقوله تعالى " ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيذِيقُهُمْ بَعْضُ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ " (الرّوم: 41).
 - الكفر بائتمان الله ، قال تعالى : " وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ آمِنَةً مُطْمَنَةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَعِدًا مَنْ كُلَّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنَّمَعَ اللَّهَ فَدَأَقَهَا اللَّهُ بِيَاسِ الْجُوعِ وَالْحُقُوفِ بِمَا كَانُوا يَصْنَعُونَ " (النحل: 112).
 - الظلم ويشمل السبب المباشر لانهيارات الكيانات الاجتماعية سواء كانت منظمات أم مجتمعات وهي من السنن الربانية ، إذ يقول الخالق سبحانه وتعالى :
 - " وَكُمْ قَصْمَنَا مِنْ قَرْيَةٍ كَانَتْ ظَالِمَةً ". (الأنبياء: 11)
 - " وَكَذَلِكَ أَخْذَ رَبَّكَ إِذَا أَخْذَ الْقُرْبَى وَهِيَ ظَالِمَةٌ إِنَّ أَخْذَهُ اللَّهُمْ شَدِيدٌ " . (هود: 102)
 - " فَكَيْنَ مَنْ قَرْيَةٍ أَهْلَكَنَا هَا وَهِيَ ظَالِمَةٌ " . (الحج: 45)
 - " هَلْ يَهْلِكُ إِلَّا الْقَوْمُ الظَّالِمُونَ " . (الأنعام: 47)
 - " وَمَا كَنَا مَهْلِكِي الْقَرْى إِلَّا وَأَهْلَهَا ظَالِمُونَ " . (القصص: 59)

ويمثل الإهلاك هنا بالحوادث التي لا تهلك الديار، إذ يؤدي إلى هلاك المجتمع بالحوادث والفتنة وتعجيل العقوبة، وقد أخبرنا الرسول الكريم (ص) أن (الله سبحانه وتعالى) قد حرم الظلم على نفسه في الحديث الشريف "يا عبادي إني حرمت الظلم على نفسي، وجعلته بينكم محرما فلا تظالموا."

لذلك كان الفناء والزوال مصيراً "محتمماً" لكل من يستبدل السنن الاجتماعية الطبيعية في العدل والأنصاف التي تضمن البقاء والنمو بالظلم والتجاوز والإفساد، كما أن أهلاك القرى في الآيات الكريمة المتقدمة يعزى أسبابها إلى فساد وظلم النظام الكلي وليس الفرد فقط.

- البعد الإيجابي للأزمة :

ويتمثل باختبار وأيّللة المؤمن بالأزمات والمحنة الممحضة ، ويقول جل من قال : " أحسب الناس أن يتركوا أن يقولوا آمنا وهم لا يفتنون (2) ولقد فتنا الذين من قبلهم فليعلمن الله الذين صدقوا ولعلمن الكاذبين " (العنكبوت : 2 - 3) ، وفي قوله تعالى: " أَمْ حسِبْتُمْ أَنْ تَدْخُلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَا يَأْتُكُمْ مِّنْ قَبْلِكُمْ مَسْتَهُمُ الْبَأْسَاءُ وَالضَّرَاءُ وَلَزَلُوا حَتَّىٰ يَقُولُ الرَّسُولُ وَالَّذِينَ آمَنُوا مَعَهُ مَتَىٰ نَصَرَ اللَّهُ إِلَّا إِنَّ نَصَرَ اللَّهُ قَرِيبٌ (البقرة : 214) ، وقوله تعالى " وَتَبَلُّوكُمْ بِالشَّرِّ وَالْخَيْرِ فِتْنَةٌ وَإِلَيْنَا تُرْجَعُونَ " (الاتباء: 35) . وهكذا تبني الرسل بالأزمة والشدة ثم تكون لها النصر والعقاب مع تعاظم الأجر والثواب.

5. مراحل الأزمة :

تتبّاع النماذج التي تناولت مراحل تطور الأزمة، إذ ركز بعضها على مراحل دورة حياتها الخمس (مرحلة الميلاد، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة الانحسار، ومرحلة الاختفاء). (الخضيري ، 1993: 72-75) . أو تحديدها بأربعة مراحل في أنموذج (Arnold,1980) وهي كل من (مرحلة الصدمة ، ومرحلة إنكار الأزمة ، ومرحلة الاعتراف بالأزمة ، ومرحلة التكيف) ، أو المراحل التي طرحتها أنموذج (Slatter,1984) ممثّلة بكل من (مرحلة إنكار الأزمة ، ومرحلة إخفاء الأزمة ، ومرحلة تحل الأزمة ، ومرحلة الاتهام التنظيمي). (حداد ، 1994: 29-32) . في حين تميل الأدبيات الحديثة إلى ثلاثة مراحل وكما يأتي، الشكل (1) : (اصدارات بيميك 37 ، 2004: 90-101) .

أ- مرحلة ما قبل الأزمة - Precrisis: وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة، وتشير إلى بدايتها وبداية الألم الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة ، والتي تظهر فيها ثلاث مراحل ضمنية وهي :

أولا- مرحلة انعدام الأداء: إذ يعكس تكرار الأعمال غير منقحة الأداء أشارات تحذير للإدارة. ثانيا- مرحلة الإنكار: وهي الفترة الأطول في هذه المرحلة وتمتاز بترافق المشكلات التي تم التعرف عليها دون الاعتراف بها أو بخطورتها.

ثالثا- مرحلة الخوف والغضب : إذ يسيطر شعور الخوف والغضب ، وتبادل الاتهامات فتتشا الصراعات التي تفجر الأزمة .

تكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقة وممزقة داخلياً" ، إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطأ ، ذلك أن تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفاً" لاسيما وأن الألم يسلك مساراً" يمكن التنبؤ به وتخفيه والحلولة دون تحول الضرر إلى أزمة كاملة الأبعاد، الشكل رقم (2) . ويفيد الرصد والتدخل السريع والمناسب في هذه المرحلة واتخاذ التدابير الوقائية ما أمكن ذلك.



الشكل رقم (1)
منحنى الألم

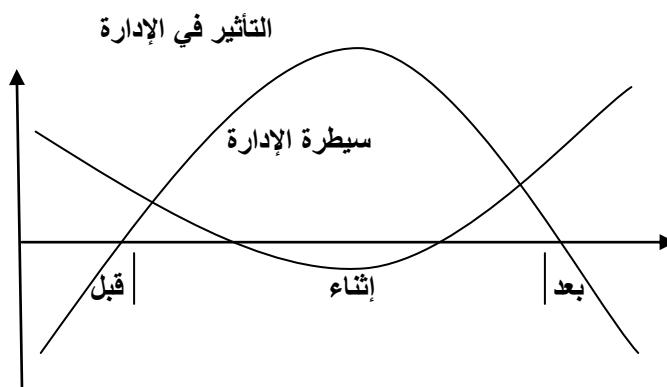


المصدر : إصدارات بميك 37 (2004). إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث . تعریب : علاء أحمد صلاح ، مركز الخبرات المعنية بـالأدارة ، القاهرة : 94.

ب- مرحلة الأزمة-Crisis : وهي مرحلة اللاعودة للوضع السابق ، تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث . إذ تحدث فيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة كذلك مستوى الألم إلى أعلى نقطة ، وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الانهيار . ويصاحب ذلك ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية . ولن يجدي نفعا" هنا دور المديرين والمخططين الاستراتيجيين بل تظهر الحاجة لقيادة متفردة .

ج- مرحلة ما بعد الأزمة – PostCrisis : تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المداراة بالصدمة وعدم التأكيد وفقدان الأمل . ولا بد من فريق لإدارة الأزمة لإيجاد الحلول واتخاذ إجراء فاعل . أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج ومع انتهاء الأزمة يهبط الألم ببطء إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته .

الشكل رقم (2)
ديناميكية الأزمة



Source: Diermeier , Daniel (2004) . "Strategic Crisis Management
<http://transportation.northwestern.edu/docs/0000/CrisisMgmt.pdf>:14.

6. أنواع الأزمات :

تبين اسس تصنيفات الأزمات من حيث مراحل دورة حياة الأزمة ، او معدل تكرار الحدوث (ذات طابع دوري متكرر، وطابع فجائي عشوائي) ، وعمق الأزمة (عميقه جوهريه وهكيلية التأثير ، وغير عميقه وهامشية التأثير)، او شدة الأزمة (عنيفة جامحة، وهادئة ضعيفة)، او الشمول والتاثير (شاملة لجميع اجراء المنظمة ، واخرى تصبب جزء او اجزاء " محددة من المنظمة)، او محور الأزمة (مادية، معنوية ، او الاثنتين معاً) ، او مستوى الأزمة (على مستوى الدولة ، وعلى مستوى المنظمة) (الخضيري ، 1993:71-72) . وقد تبوب الأزمة على انها داخلية او خارجية ، او حسب طبيعتها اقتصادية، او ادارية الخ او ازمات طبيعية ، واخرى من صنع الانسان واستخدامه للتقانة .

Predictability - قابلية التنبؤ : اذا تكون الأزمة قابلة للتنبؤ عندما يكون كل من المكان والزمان واسلوب حدوثها معروفاً ، ولا يتم تجاهل احتمالية الحدوث . ولأن الكوارث الطبيعية على سبيل المثال قابلة للتنبؤ بشكل عام، فأن الحاجة الى معيار ثان للتصنيف يكون مهما" ويتمثل بأمكانيات التأثير .

- **Influence Possibilities** - في الأزمة: أذ يمكن التأثير في الأزمة عندما تكون الاستجابات لمواجتها او تقليل أضرارها معروفة وممكنة التنفيذ، وذلك عبر مواجتها اسباب الأزمة . تساهم مصروفه الأزمة في تحديد انواع مختلفة من الأزمات ومستوى تكرارها وتهيئة الاجراءات المضادة والمحددة بأزمة معينة ، مما يجهز متى تتخذ القرار بمجموعة من الوسائل المساعدة ، وفي الآتي أستعراضًا "للمجالات الأربع للأزمة التي تظهر في المصروفه :

أ- الأزمات التقليدية – Conventional Crises : وتقع في المربع الاول من المصفوفة، وتكون قابلة للتبني، وامكانية التاثير فيها معروفة ومحددة . ويحدث هذا النوع من الأزمات بسبب استخدام الانظمة التكنولوجية الخطرة وربما تلك المركبة بصورة خاطئة ، مثل ازمات انفجارات المصانع الكيماوية ، فيما من النادر أن يتم تصنيف الكوارث الطبيعية أو الاجتماعية على أنها تقليدية . وتكون احتمالية حدوث هذه الأزمات وتكليف الوقاية منها والخسائر المحتملة والاضرار المصاحبة، وفقدان الحياة والعواقب السياسية الناجمة عن الأزمات التقليدية ، وان كانت كبيرة أحياناً ، جمبعها تكون معروفة وسهلة التوقع والمعالجة، ويمكن ادارتها وقيادة التاثير فيها من المنظمة والمجتمع ، ذلك أن التدابير المضادة تكون محددة ومحترة ، كذلك امكانية التدخل والتنفيذ سريعة بسبب تكرار حدوث مثل هذه الأزمات والخبرة المتراكمة في مواجهتها.

وعلى الرغم من عدم تشابه الأزمات التقليدية فإنه يمكن منع وقوعها عن طريق تنفيذ نظام متكامل للجودة وإدارة الأزمة مع تهيئة المالك المؤهل والتجهيزات الكفؤة ، اضافة الى التدريب والتنظيم الفاعل عند تنفيذ الاعمال والإجراءات الوثيقة الصلة بالازمات التقليدية .

بـ- الأزمات غير المتوقعة - Unexpected Crises : وتقع في المربع الثاني من المصفوفة وهي الأزمات نادرة الحدوث التي لا يمكن التنبؤ بها مقارنة بالأزمات التقليدية كحوادث الحرائق الا انها حساسة للتأثير فيها . يحدث هذا النوع بسبب استخدام الانظمة التكنولوجية ذات الخصائص الشاذة او بسبب الانظمة الطبيعية وتنتطوي على تهديد كبير بالخطر الا انه يمكن



الشكل رقم (3)
(مصفوفة الأزمة)

الأزمات غير المتوقعة -2-	الأزمة الأساسية -4-
الأزمات التقليدية -1-	الأزمات العنيفة -3-

صعب قابلية التأثير في الأزمة سهل

Source : Gundel , Stephan (2005) . " Towards New Typology of Crisis " . Journal of Contingencies & Crisis Management . Vol .(13) , No .(3) :112.

التأثير فيها . وعلى الرغم من صعوبة اجراء وتنفيذ التدابير الوقائية بسبب عدم القابلية على التنبؤ بحدوث الأزمة الا انه يمكن تقليل مخاطر الحدوث المتكرر عن طريق الاستعداد الجيد من خلال تحسين تبادل المعلومات عن الأسباب قبل حدوث الأزمة ، واعداد دراء الطوارئ وتشكيل وتدريب فرق عمل متGANة ودائمة لمعالجة المهام الصعبة وغير المتوقعة بشكل فاعل ، مع أهمية منح الامرکزية في اتخاذ القرار لتأمين التدخل السريع عند حدوث الأزمات غير المتوقعة .

ج- الأزمات العنيفة - Intractable Crises - : وهي أزمات يمكن توقع حدوثها الا انه من النادر التأثير فيها لكونها أزمات عنيدة وغير مرنة ، اذ يصعب السيطرة عليها وتوجيهها ، كالانفجارات التي تحصل في المفاعلات النووية ، والهزات الأرضية ، وحوادث الازدحامات والتدافع في الملاعب والمناسبات . وتتخطى المخاطرة والاضرار المصاحبة لها حدود ما تسببه الأزمات غير المتوقعة كما يصعب تجاوزها على الرغم من ان الخطر الناجم عنها يكون معروفا ومن السهل تحديده في الزمان والمكان والنوع . ذلك ان الاستعداد والاستجابة والتدخل لعلاجها يكون صعبا" او أشبه بالمستحيل لصعوبة التأثير فيها . وينحصر التعامل والسيطرة على هذا النوع من الأزمات في ايجاد اجراءات غير تقليدية وغير معروفة ، تعتمد على دراسة وتفحص مستمر للنظام المستخدم والتركيز على التوقع بهذه الأزمات ويسبب صعوبة مواجهة هذه الأزمات . ولابد من جهد مشترك على الصعيد الخارجي ولاسيما بالنسبة للدول والمنظمات التي تواجه مخاطر الأزمات العنيفة .

د- الأزمات الأساسية - Fundamental Crises : وتمثل صنف الأزمات الأكثر خطورة وهي نادرة الحدوث ومجهولة كونها تجمع غياب القدرة على التنبؤ وامكانيات التأثير المقيدة ، مما يزودها بأحتمالية تدميرية هائلة كالهجمات الإرهابية . وظهر بشكل سريع ومفاجئ الا أنها تستمر لفترات طويلة . وتمتاز بسرعة التغير وضعف الخبرة وهذا هو التحدي الذي يكاد يكون من الصعب التغلب عليه . ويكون الاستعداد والاستجابة لمثل هذه الأزمات غير معروفة وغير كفؤة ، بسبب استحالة تقدير المؤشرات الضرورية للتحضير الى الأزمات الأساسية ، وخاصة الزمان والمكان ، واحتمالية الحدوث ، والأجراءات المضادة المناسبة ، لذا من الصعب منع أو تحديد هذا النوع من الأزمات . وتبقى الأجراءات الأكثر اهمية التي تتبعها الجهات التنفيذية للتعامل مع الأزمات الأساسية هي:- الأعداد المنظمي والتنظيمي الأمني الفعال في التعامل مع درجة عالية من التأكيد ، وتشكيل المجموعات الخبيرة . وقد تشمل الأجراءات المضادة أثارا" قانونية غير مرغوب بها تؤثر في حرية المواطنين .

7. أبعاد الأزمة

يمكن النظر لكل أزمة من زوايا عدة مادية ، ومعنوية ، واعلامية ، وسياسية ... الخ تشكل جوانبها وأبعادها المتعددة . وغالباً ما يترافق مع الأزمة ثالث جانب أو أزمات متراقبة مع بعضها وهي الأزمة الإعلامية (Media Crisis) وتعلق بكيفية تقديم المعلومات عن الموقف ، والأزمة المحلية (Local Crisis) وترتبط بتقديم التعويضات للضحايا المتضررين أو ما يدعى بالأزمة السايكولوجية (Psychological Crisis) ، والأزمة الفنية (Technical Crisis) وتعلق بتأمين موقع الحادث وايجاد الحل الفني . وترتبط هذه الأزمات الثلاثة مع بعضها بشكل وثيق، ذلك أن ايجاد حل للأزمة الفنية يعتمد بشكل كبير على الأدارة الناجحة للأزمتين الإعلامية والمحلي (Szpirglas et al, 2005: 9-11). وسيتم تناول كيفية التعامل مع الأزمات المصاحبة في فقرة إستراتيجية إدارة الأزمة.

8. إستراتيجية إدارة الأزمة

ينبغي أولاً" معرفة مفهوم إدارة الأزمة وصناعتها قبل التطرق إلى إستراتيجيتها . ففي الوقت الذي تمثل فيه صناعة الأزمات أو الأدارة بالازمات علم وفن السيطرة على الآخرين من خلال أحداث الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف صناع الأزمة بهدف الأخضاع والابتزاز بعد خلق فوضى منظمة متحكم فيها ، لذا تدعى أحياناً" بفن صناعة المؤامرات ، يساعد على ذلك وجود مناخ من القلق والتوتر والشك . فإن إدارة الأزمة هي علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف مشروعة من خلال إدارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومسارها وأتجاهاتها (الخضيري ، 1993: 17, 23, 25). و يقدم الجدول رقم (2) إمكانية التعامل مع مراحل صناعة الأزمة من خلال إدارة الأزمة وفي ضوء الصراع بين هاتين الأدارتين.

ترتजع عناصر إدارة الأزمة الناجحة على كل من الآتي : (Trtiz, 2001:86)

- الأستجابة الفورية والسرعة إلى الأزمة .
- دفق متواصل وصريح من المعلومات .
- رسائل صادقة تلك التي تكون متسقة المحتوى .
- عرض الشفقة ، أي التعامل الإنساني مع الضحايا .
- ترکيز المتحدث الرسمي المتدرب بشخص واحد وتحديد وظيفته .
- فيما يضع (Lukaszewski, 1999:19) خمسة عناصر أساسية في إدارة الأزمة وهي كما يأتي: بعد التفويض المسبق للمديرين المعينين ذو أهمية كبيرة في اتخاذ قرار بتطوير استراتيجية لإدارة الأزمة تتقدم على الوقت ، ومن ثم سرعة التنفيذ .
- الفعل الحاسم ، أذ تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة وتختلف مشاكل عدة مما يستدعي أن تكون الاستجابة فاعلة وذات تراكمات حاسمة واجبالية بما يقلص حجم الأزمة أو يخفف تأثيراتها المصاحبة .
- السلوك المناسب للأدارة قبل وأثناء وبعد الأزمات لاعادة الاعتبار وبسرعة لسمعة المنظمة ، وذلك بالعمل الفوري والحدن ، والقول المختصر والمهم والذي يستحق أن يسمع ويكرر، أذ لا توجد أسرار في مواقف الأزمات .
- الجانب الإنساني في الأقوال والأفعال ، أذ يتسم سلوك بعض المديرين بالبرود والتجرف بعد حدوث أزمات تختلف ضحايا ، مما يشكل مصدراً لغضب والأحبط وللمقاضاة القانونية وللتغطية الإعلامية الرديئة ، "قل أسف وأعتذر بشكل مستمر، وساعد الضحايا" .
- التعامل المباشر والشخصي مع الضحايا وأولئك الذين يتاثرون بشكل مباشر ومنهم العاملين والزيانين الأمر الذي يقلل قوة الخصوم ، وضغط الأعلام ، أذ يقدم عدم التهرب من المسؤولية الحل والفرصة لاعادة الاعتبار لسمعة المنظمة ، ويعزز الاتنماء اليها .
- وقد اختصر (Coombs, 1998) عناصر استراتيجية الاستجابة للأزمة أو إدارة الأزمة بعنصرتين هما:- تقديم المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالأزمة إلى المتعفين ، إلى جانب الشفقة مع الضحايا .
- (Trtiz , 2001 : 84) ويمكن إعادة صياغة عناصر إدارة الأزمة كما يأتي :-
- الأزمة الإعلامية و تتعلق بالأتصالات خلال الأزمة و ترتبط بالجانب المعلوماتي .
- الأزمة السايكولوجية التي تتصل بالبعد الإنساني للأزمة لاسيمماً وسايكولوجياً صحيحة وسريعة واستثنائية منذ البداية . وذلك من أجل السيطرة على غضب الضحايا وتقليل الشعور السلبي وتخفيض الحاجة إلى تغطية إعلامية واسعة ، ومن ثم تخفيض حدتي الأزمتين الإعلامية والسايكولوجية . وسيتم تناول هذه العناصر بأيجاز .

الجدول رقم (2)
مراحل صناعة الأزمة أراء مراحل أدارتها

الراحل	صناعة الأزمة	ادارة الأزمة
الراحل الاولى	تجنب الأزمة: تهيئة المسرح والمناخ لاقتحال	الأعداد لمياد الأزمة: السرية والحدن والسرعة في التعامل مع



الثانية	ونمو الأزمة ، وتشويه الحقائق ، وكسب المؤيدين .
الثالثة	أنتقام وتصعيد الأزمة : تعين فاعلة ، وحشد القوى المعادية ، وزيادة الضغط الازمسي ، وتوسيع نطاق المواجهة .
الرابعة	المواجهة الحادة والعنيفة : اختيار توقيت ومكان ومجال غير مناسب لتحطيم الخصم .
الخامسة	السيطرة على الخصم وأستبدال أهدافه وربطه بعلاقات تبعية .
السادسة	استبعاد قوى الرفض وأتحدة الفرصة لقوى المؤيدة للسيطرة، مع القيام بحملة إعلامية مخططة .

المصدر: أستناداً إلى :

1- الخضيري ، محسن أحمد (1993) . إدارة الأزمات : منهج اقتصادي اداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية . مكتبة مدبولي ، القاهرة: 17-22.

2-Augustine,Norman (1995). Managing The Crisis You Tried To Prevent. Harvard Business Review. Nov.-Des.: 149-158.

- إدارة الأزمة السايكولوجية :

وتنشأ من التأثيرات السايكولوجية الناجمة عن الأزمات والكوارث والعنف وما تخلفه من تدمير للممتلكات والبني التحتية وفقدان العائلة . ويقترح تكوين مجموعات خاصة عالية الكفاءة للتدخل السريع (75-45 دقيقة من بدء الأزمة)، وتضم هذه المجموعات للتخفيف من حدة وأثار ونتائج الأزمات ، ويمكن أن تستمر عدة أيام لاسيما عند الحاجة إلى المتابعة ، وذلك باعتماد أنموذجاً يتكون من أربعة مراحل وكما يأتي :- Everly (Jr.2000: 54-56)

أ- المرحلة الأولى :- تجميع الضحايا في مجموعات كبيرة (300-10 فرد) الذين تعرضوا إلى أزمة مشتركة من أجل إعادة تأسيس الأحساس بالجامعة ، كضرورة أساسية في إعادة البناء واستعادة النشاط - Recovery .

ب- المرحلة الثانية:- استخدام المصادر الأكثر ملائمة ومصداقية وذات سلطة، لتوضيح الحقائق المتعلقة بالأزمة ، وبدون اختراق للسرية ، وأن يستلم الضحايا المعلومات الواقعية عن الأزمة للتغلب على الشائعات الهدامة والقلق المتوقع ، وأعادة الأحساس بالسيطرة لدى الضحايا. ويساعد اختيار المتحدث المحترم العالي المصداقية في تعزيز فاعلية الرسالة المدركة ، وفي زيادة الأطمئنان للأجراءات المتخذة والدعم المقدم .

ج- المرحلة الثالثة :- توفير أخصائيين ذوي مصداقية في العناية الصحية ، لمناقشة معظم ردود الأفعال العامة، ومنها الأشارات المشتركة والعلامات العارضة للأسى والغضب ، والأجهاد والشعور بالذنب والمسؤولية بين الناجين عن الذين تم فقدتهم.

د- المرحلة الرابعة :- مناقشة استراتيجيات العناية بالذات- Self-Care - والتعامل الشخصي ، والتي تكون ذات قيمة كبيرة في تخفيف حدة ردود الأفعال للأزمة ، كذلك مناقشة استراتيجيات إدارة الأجهاد - Stress Management- على أن تكون عملية وبسيطة ، وتقديم الموارد الضرورية لادارة الأزمة من المجتمع والمنظمة لتسهيل عملية استعادة النشاط .

وقد استخدمت مثل هذه النماذج لعدة سنوات ، من أجل حماية المورد البشري الأكثر قيمة للمنظمة والمجتمع . وتوجه البحث صوب معيارية هذه الطرائق لتكون ذات مغولة في التنفيذ .

- إدارة الأزمة الإعلامية :

يتافق مع الأزمة نقص وتشويه وتشويش في المعلومات وفي نقلها نتيجة لغياب المعلومات الموثوقة بشأن الأزمة ، لاسيما وأن أزمات المنظمة هي سبق صحفي أفضل من أجزاها ، لذا فإن العلاقة بين المنظمة ووسائل الإعلام تكون حرجاً أثناء الأزمة ، ويمكن التغلب على الأزمة الإعلامية كما يأتي :

قول الحقيقة : أهمية تقديم المعلومات المتفوقة بصدق وصراحة وفورة لتخفيض موجة الذعر وتخفيف حجم التفسيرات الخطأة للحدث عندما تكون المنظمة بطينة الاستجابة ، أو تجأ إلى التعميم الإعلامي ، مما يؤدي إلى فقدان الثقة وأنتشار الشائعات وأرتفاع مستوى عدم التأكيد ، وتستمر تغذية دورة الشائعات كلما استمر غياب المعلومات الدقيقة ، وعندها يكون من الصعب نجاح الاتصالات .

عقد اللقاءات العامة والمجتمعات ، والاتصال بوسائل الإعلام وتقديم وتقييم الحقائق الواقعية التي لامجال لأنكارها .

أرسال رسائل صادقة بدفق متواصل ومتسلسلاً ومتناهياً من المعلومات الدقيقة الواضحة إلى الجمهور الرئيسي لاعطاء صورة إلى المنتفعين بأن المنظمة ستتمكن من مواجهة الأزمة .

تعيين متحدث رسمي مترب .

أناة الفرصة للإعلام وأصحاب المصالح والضحايا للاتصال بالمنظمة عبر الهاتف والبريد الإلكتروني والتعامل مع أسئلتهم وأسئلتهم بأيجابية ل إعادة بناء الثقة .

كما يمكن وضع سبعة أبعاد لإدارة الاتصالات في الأزمة ولادارة الأزمة بشكل عام

(Lukaszewski,1999:1-18):

أ- العمليات- Operations :- ويرتكز على استعادة الثقة وأعادة بناء العلاقات مع الضحايا ، وتخفيف مستوى التغطية الإعلامية للحدث حينما يكون سلوك و موقف المنظمة يتماشى مع توقعات المجتمع ، يشمل هذا البعد سبعة أبعاد فرعية هي: الصراحة ، والتفسير ، والتصرير ، والتدم ، والاستشارة ، والالتزام ، والتعويض .

ب- ادارة الضحية - Victim Management : يتصل هذا البعد بمعرفة توقعات الضحايا والتعامل معها بأيجابية ، ولا ستكون ادعاءات الضحايا تستحق الاهتمام عند مناشدتهم وسائل الإعلام .

ج- الثقة والمصداقية - Trust & Credibility : اذ ينبغي اعتماد سلوكيات لبناء الثقة وتقليل الخوف وترسيخ المصداقية التي تستند إلى السلوك السابق للمنظمة والذي يستخدم في التنبؤ بسلوك المنظمة المستقبلي .

ومن اهم السلوكيات التي تظهر المصداقية :

- تهألاً للتتحدث بشكل علني .

- توفير معلومات متقدمة .

- اصفي جيداً وتكلم بلغة واضحة .

- اشرح المشكلات والتغيرات بسرعة وبرهن أنك سمعت الآخرين وغير خطلك .

- دوام على الاتصال وتعاون مع الإعلام ، واعترف بأن الضحايا والعاملين هم الذين يمتلكون الأسبقية الأعلى .

- المشاركة الطوعية للضحايا في عملية اتخاذ القرار .

د - السلوك- Behavior : ويتضمن اعداد خطط جيدة تنفذ مباشرة بعد الأزمة ، تستهدف التقليل من أنماط السلوك السلبي الذي يحدث في الأزمات والذي يعيق إعادة بناء وحماية السمعة والثقة والمصداقية ، كالتكبر والغرفة والتهرب من تحمل المسؤولية ، وعدم الاتصال بالجمهور والضحايا ، وتخفيف مستوى حاجات الضحية .

هـ التوقع المهني-Professional Expectation : ويقصد به مقارنة سلوكيات وأفعال مهني العلاقات العامة في المنظمة ، مع معايير مهنية وأخلاقية توضع استناداً إلى الصناعة التي تتواجد فيها المنظمة تعكس توقعات المجتمع ، وتكون قاعدة أساسية لتحديد الأضرار والتعويضات.

وـ البعد الأخلاقي- Ethical - يقيم الضحايا أداء المنظمة أخلاقياً ، أذ من المتوقع أن تعمل المنظمات بوازع أخلاقي يعزز توقعات الضحايا والمجتمع ويجب عن الأسئلة المباشرة والصعبة علناً وفوراً بما ينسجم مع تلك التوقعات .

زـ الدروس المستخلصة- Lessons-Learned - : لا يمكن تجنب أغلب الأزمات ، لذا فإن تنفيذ الاستجابة للأزمة وكيفية معالجتها تمثل دروساً للتعلم من الأخطاء والفشل والنجاح كذلك ، من أجل التنبأ أو تحفيض احتمالية حدوث مواقف مشابهة . ولأن الذاكرة المنظمية قصيرة الأمد فإن المنظمة يمكن أن تتعلم من تذكر أخطائها ، كما يمثل التحدث علناً " عن الأخطاء والدروس المستخلصة خطوة أساسية صوب الحصول على مسامحة الجمهور المعنى .

وتعتمد الاستجابة الفاعلة التي تعقب الأزمة مباشرة في الساعات أو الأيام الأولى على مرونة وسرعة استجابة المواطنين ، والجهات التنفيذية ، والقيادة المسؤولة . وتعتبر القدرة السريعة على استعادة النشاط خاصية أساسية للنظام السليم ترتكز على الصحة الاجتماعية (Societal Health) ممثلة بـ الموارد والتجربة والجودة المنظمية وفي الأتى استراتيجيات تعزيز المرونة الاجتماعية (Boin & Societal Resilience) (McConnell, 2007:55) :

- تحديد وتدريب أفراد يمثلون المستجيبون الأوائل لأجل تولي المبادرة بطريقة مستقلة وفاعلة في الظروف الصعبة عند انهيار الهياكل القيادية ، وأن ترتكز قراراتهم على قيم جوهرية .
- تطوير خطة مستمرة تساعد المنظمات على إنشاء مراكز عمليات في موقع خارجي مدعم بـ تقانة المعلومات ، مع التشجيع على الاستجابة الأولية في ظل تعطية أعلامية إيجابية .
- العمل مع الهيئات المحلية وبمشاركة الحكومة ومنظمات الأعمال والمواطنين والأعلام بما يسهل استجابة الجماعة أو المجتمع الغافوية للأزمة .
- التخطيط والتدريب المستمر والشامل على سيناريوهات ذات حلول ممكنة وبمشاركة الشركاء المحتللين في منطقة محتملة .
- العمل مع القطاع العام والخاص على أصلاح الأضرار .
- التدريب على ومحاكاة خطط الطوارئ للمنظمات الخاصة وال العامة وبشكل نظامي لتعزيز الفهم والثقة المتبدلة ، ويمكن أن تتفذ داخلياً" أو بالاستعانة بـ منظمات خارجية .
- تدريب قادة المنظمات والمقداد السياسيين على السلوك المرن أوـ قات الأزمات .

وينبغي تضمين أي استراتيجية المنهج الإسلامي للرسول الأعظم (ص) في إدارة الأزمات ، ويمكن تحديد أهم ملامح استراتيجية إدارة الأزمات في المنظور الإسلامي وباستعارة أنموذج (Augustine 1995) في كل من الأتى:

- تجنب الأزمة : وذلك بالعمل الصالح ، ومنه الصلاة والصبر ، يقول تعالى : " يا أيها الذين آمنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين (153) ولا تقولوا لمن يقتل في سبيل الله أموات بل أحياه ولكن لا تشعرون (154) ولنبلغونكم بشيء من الخوف والجوع ونقص من الأموال والأنفس والثمرات وبشر الصابرين (155) الذين إذا أصابتهم مصيبة قالوا إنا لله وإنا إليه راجعون (156) أولئك عليهم صلوات من ربهم ورحمة وأولئك هم المهتون [القرآن: 153-157] . وقد خلد (الله تعالى) حال أمة أمنت ، فأستبدل هلاكها برحمة منه ، "فَلَوْلَا كَانَتْ قَرْيَةً أَمَّنَتْ فَنَفَعَهَا إِلَّا قَوْمٌ يُؤْنَسُ لَمَّا آمَنُوا كَشَفْنَا عَنْهُمْ عَذَابَ الْغُرْزِيِّ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَمَنَّا فَنَمَّا فِي الْحَيَاةِ الْمُهَاجِرِيِّ (يونس: 98) .
- الأعداد لأدارة الأزمة : المراقبة الدقيقة للأمور المحيطة والإعداد الجيد بـ حذر وسرية ، قال تعالى " وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم " (الأفال : 60) . وأهمية الاستعانة بالمؤمنين ، قال تعالى " يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا الكافرين أولياء من دون المؤمنين أتريدون أن تجعلوا الله عليكم سلطاناً مبيناً " (النساء: 144) .
- أضافة إلى وحدة الصف " إن الله يحب الذين يقاتلون في سبيله صفاً كأئمـ بنـيـانـ مـرـصـوصـ " (الـصـفـ : 4) .

- الاعتراف بوجود أزمة : وأن سبب الأزمة يعود إلى الفرد ذاته أو الكيان الاجتماعي الذي ينتمي إليه ، وفي ذلك يقول الخالق سبحانه وتعالى " ذلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُنْ مُّغِيرًا بِعَمَّا أَعْمَلَهُمْ عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يَعِرِّفُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ " (الأفال: 53) ، قوله عز من قال "فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ " (الزلزلة: 7-8) . مع التأكيد على استمرار العمل الأيجابي الصالح أثناء الأزمة عند توفر الامكانية ، للثقة اللا متناهية بقدرة و خيرة الله عز وجل ، وفي هذا يقول رسولنا الكريم في حديث شريف " إن قامت الساعة و بيد أحدكم فسيلة فإن أستطاع أن لا يقوم حتى يغرسها فليفعل " .

- احتواء الأزمة : ينبغي التعرف على ماهية الأزمة و تحديد معالتها ، و تشخيص أسبابها بدقة والعوامل المحيطة بها والمغذية لاستمرارها ، من أجل تحديد فهم عميق و متكامل عن الأزمة . و تبرز هنا ضرورة الشورى لتحديد الخيارات المتاحة و اختيار أنسابها بعد توحيد الرأي ، يقول تعالى " وشاورهم في الأمر فإذا عزتم فتوكل على الله " (آل عمران : 159) ، والصبر و التعاون بين الأفراد داخل المنظمة للعمل على حل الأزمات ، وقد قال تعالى : " وتعاونوا على البر والتقوى ولاتعاونوا على الإثم والعدوان " (المائدة : 2) . أذ يمثل التعاون قاعدة اجتماعية أساسية لحفظ أنظمة مجموعات الكائنات الحية المختلفة .

- تسوية الأزمة : و تبدأ بالاستعanaة بعد (الله عز وجل) بالقائد القوي الأمين ، يقول تعالى " إن خير من استأجرت القوي الأمين " (القصص : 26) . و نصرة الحق في قوله تعالى "ولينصرن الله من ينصره إن الله لقوى عزيز " (الحج : 40) ، والتوكيل على (الله سبحانه وتعالى) ، " فإذا عزتم فتوكل على الله إن الله يحب المتكلين " (آل عمران: 159) ، ثم الثبات و ذكر الله كثيراً . " فإن مع العسر يسرا (5) إن مع العسر يسرا " (الشرح : 6-5) . عليه لابد من الأمل مقولنا" بالعز و العمل مع استنهاض الهم .

- الاستفادة من الأزمة : تمثل التجارب المتراتكة دروساً غنية لعدم الوقوع في نفس الأخطاء ، و يشدد النبي الكريم (ص) على أهمية أن (لا يلدغ المؤمن من جرح مرتين) ، وأن لا يمر بذات الأزمة أكثر من مرة ، و يبقى الاستغفار حصن الأمان الأساسي لتجنب الأزمات مستقبلاً" بقوله تعالى " وما كان الله ليغبهم وانت فيهم (32) وما كان الله ليغبهم وهم يستغفرون" (الأفال: 33-32) ، وقول رسول الله (ص) " من أكثر من الاستغفار جعل الله له من كل هم مخرجاً ومن كل ضيقاً مخرجاً " . مع أهمية الحذر والمراقبة المستمرة للخصوص .

كما يشترط في إدارة الأزمة من وجهه نظر الشريعة الإسلامية عدة أمور منها : (البلداوي ، 2000: 1-2)

- أن يكون مرجع إدارة الأزمة نابع من كتاب الله وسنته رسوله (ص) .

- الاستعanaة والتوكيل على الله سبحانه وتعالى والثقة به والثقة النفس .

- الابتكار والابداع بما يثير الحماس والدافعية .

- اختيار بديل حل الأزمة بما يحقق مصلحة البلد والفريق .

- الصبر والثبات والتفاؤل .

- التمسك بالقيم والمثل الأخلاق والسلوكيات الحسنة التي لم يبتعد عنها الرسول (ص) وقت الأزمات .

- الشجاعة لأعضاء وقائد فريق إدارة الأزمة .

- التجانس والتعاون بين الأفراد داخل فريق الأزمة .

9. القيادة في الأزمة :

ينبغي أن يكون مدير فريق إدارة الأزمات قائدًا يتحلى بالصفات الآتية : (البلداوي ، 2006: 1-2)

- الثقافة السياسية والعسكرية والأمنية .

- الخبرة في الإدارة .

- الذكاء وسرعة البديهة .

- القدرة في التأثير في الأفراد .

- التفكير الابداعي بوضع سيناريوهات وفرضيات لحل الأزمة .

- القدرة على حل المشكلات الطارئة الناتجة من الأزمة والسيطرة عليها .

- أخذ مشاوره وخبرات الآخرين والاستفادة من النقاط المهمة .

- قدرة الاتصال بالآخرين وتكوين علاقات ايجابية للتأثير في الخصم .

- أجاده في الحوار وأمتلاك القدرة على الاتفاف ولاسيما مع صانعي الأزمة .

- الرغبة والحماس في العمل .

ويمكن استخدام قائمة الصفات الآتية التي تمثل أداة لتقويم فاعلية الفرد كقائد ، على مقياس من عشره درجات (10-1) أذ يقوم القائد بتنمية نفسه أولاً ، ثم يتم تقويمه كقائد من المروءسين وستمثل العلامات الحقيقة ، تلك التي يوشرها من يقودهم وليس التي سجلها لنفسه ، أذ أننا فاعلون بقدر ادراك



الع _____ املين لـ _____
(كوكس ، وهوفر ، 1993:139-140).

الدرجة	الصفات القيادية
—	1- مقاييس عالية للاخلاقيات الشخصية
—	2- مستوى مرتفع من النشاط
—	3- جيد في أنجاز الأولويات
—	4- شجاع (مستعد للمجازفة)
—	5- العمل الجاد بتفان والتزام
—	6- مبدع وغير تقليدي
—	7- محدد لأهدافه
—	8- الحماس الملهم المعدى
—	9- واقعي ومحنك
—	10- الرغبة في مساعدة الآخرين على النمو والنجاح
—	علامة القيادة الكلية

هذا من جهة ومن جهة أخرى أهمية تجنب القائد لأمراض أو باثولوجيات - Pathologies - القيادة والتي تشمل (Boin & McConnell, 2007:55) :

- الالتصاق بالخطة .
- انتظار جميع الحقائق والأرقام قبل صنع القرارات الحاسمة .
- التصرف كما لو أن هيكل السيطرة والقيادة لازال قائماً .
- انتظار المساعدة الخارجية .
- نشر الشائعات غير الصحيحة .
- البدء بلعبة اللوم .
- توبيخ العامة .
- معاملة الأعلام كعدو .

الأستنتاجات

- تمثل الأزمة لحظة تحول مصيرية فاصلة بين الموت والحياة ، وبين الحرب والسلم ، وبين الفشل والنجاح.
- يستدعي التعامل مع الأزمة تجاوز الطائق المعتادة في الحل إلى أخرى مبدعة .
- تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة .
- يؤثر نمط السلوك السلبي للمديرين بعد حدوث الأزمات التي تخلف ضحايا ، في مستوى الأستياء العام ومن ثم حجم النفعية الإعلامية اللازمة ، كما يعيق إعادة بناء الثقة والمصداقية.
- يترافق مع الأزمة الأساسية عدة أزمات إعلامية وسايكلولوجية وفنية.
- العلاقة بين المنظمة ووسائل الإعلام تكون حرجية أثناء الأزمة ، إذ تحدث الأزمة في مناخ من اللا تأكيد مما يؤدي إلى فقدان الثقة وأنصار الشائعات .
- يختلف الأنماذج الإسلامي في إدارة الأزمة بمنطلقاته الفكرية ومرتكزاته القيمية وجوانبه الروحية .

التصويمات :

- وضع كل من (Boin & McConnell, 2007:55-56) جملة مهام ينبغي أن يتعلّمها ويعدها القائد قبل حدوث الأزمة أو الكارثة ، تصلح لأن تكون تصويمات مهمة ومنها :
- توفير خبراء الأزمة قبل وقت سابق من أجل بناء علاقات الثقة المطلوبة وأتخاذ القرار الحاسم.
- تحديد الشركاء من المنظمات أو الدول القادرة على المساعدة ، إذ قد يتغطّل عمل المنظمات الرسمية أثناء الأزمة .
- التدريب على التقييم المعلوماتي والموقفي بشكل مناسب وفوري وكيفية التعامل مع الشائعات ، وتقدير الواقع والموارد المتاحة .
- دعم وتسهيل نشوء روابط أو حلقات تنسيق غير رسمية تلتقي فيها التدفقات المعلوماتية ولا سيما تلك التي يطورها المواطنون وخدمات الطوارئ .
- حشد المساعدة الخارجية وتنسيق جهودها إلى منطقة الأزمة أو الكارثة ، سواء كانت مقدمة من الجيش أو منظمات اجتماعية أو خارجية أو دول ، وأن لم تلتزم أعمالهم مع هياكل السيطرة والقيادة المتبعة .
- أهمية تعلم القادة كيفية العمل مع الإعلام بل إدارة الإعلام (Manage Media) . إذ تحطم الأزمة مفهوم وتوقعات الأفراد عن كيف يعمل العالم ، لذا ينبغي أن يوضح القادة إلى أين يتجه المجتمع ، مع تقديم الأطرار الذي يرسخ تفكير وأفعال الأفراد على أرض الواقع .
- العمل على إعادة البناء وأستعادة النشاط الطويل الأمد بأختيار الشركاء الكفوئين وموازنة شروط السرعة والخبرة .
- أضافة إلى تصويمات أخرى ومنها :
- تدريب القادة وأكسابهم المهارات الخاصة بإدارة الأزمة وخصائص السلوك الإنساني المناسب المبني على قيم جوهرية ل إعادة بناء الثقة وبسرعة .
- توفير مستلزمات الصحة الاجتماعية وفي مقدمتها الموارد ، والتدريب على سيناريوهات الأزمة ومحاكاة الخطط الموضوعة عند أنهيار الهياكل القيدية بما يضمن مرونة وسرعة أستجابة المواطنين والجهات الحكومية .
- إنشاء مراكز عمليات متقدمة مهيبة لأن تأخذ زمام المبادرة في مثل هذه الحالات .
- العمل مع الأعلام وأصحاب المصالح والجمهور المعنى من خلال اتصال فاعل ، وأختيار كفوء لمتحدث رسمي مدرب جيداً وعالى المصداقية لأرسال رسائل موثوقة متجانسة وصرحية ومستمرة ووافية وفوراً ، للتلغب على الشائعات والقلق المتوقع ، وأعادة الأحساس بالسيطرة لدى الضحايا .
- تحدث الأزمات بسرعة لذا ينبغي أن تكون الأستجابة فنياً" وأعلامياً" وسلوكياً" فورية وسريعة .
- عدم التهرب من المسؤولية وذلك بالتعامل المباشر مع الضحايا ووضع قاعدة اساسية لتحديد الأضرار والتعويضات تنسجم مع توقعات المجتمع .
- المشاركة مع المنظمات المحلية والحكومية وجميع قطاعات المجتمع من أجل تقليل حجم الأضرار وأستعادة النشاط .
- المراجعة الموضوعية للأزمات الماضية والتعلم من الأخطاء ، ومن الأزمات المشابهة أين ما تحدث من أجل الأعداد السليم لخطط كفؤة مستقبلية .
- أهمية استباط الحلول من المنظور الإسلامي والقواعد التي يرتكز عليها في إدارة الأزمات، بعد تشخيص الأسباب لتلك الأزمات استناداً إلى المنهج الإسلامي .

المصادر

العربية :-

الأختية :-

- 9-Augustine,Norman (1995). Managing The Crisis You Tried To Prevent. Harvard Business Review. Nov.-Des.: 147-158.

10- Boin , Arjen &McConnell , Allan (2007) ."Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns :The Limits of Crisis Management &the Need for Resilience ." Journal of Contingencies & Crisis Management .Vol.(15) , No . (1):50-59.

11- Diermeier , Daniel (2004) ."Strategic Crisis Management ".

<http://transportation.northwestern.edu/docs/0000/CrisisMgmt.pdf>

12- Everly, Jr. , George S. (2000) . Crisis Management Briefings (CMB) : Large Group Crisis Intervention in Response to Terrorism , Disasters , & Violence ."International Journal of Emergency Mental Health , 2(1) ,53-57 .

13- Falkheimer , Jesper & Heide , Mats (2006)."Multicultural Crisis Communication : To wards a Social Constructionist Perspective " . Journal of Contingencies &Crisis Management . Vol. (14),No.(4):180-189..

14/ Gundel , Stephan (2005) . " Towards A New Typology of Crisis " . Journal of Contingencies &Crisis Management . Vol .(13) , No .(3): 106-115 .

15- Lalonde , Carole (2004). "In Search of Archetypes in Crisis Management ." Journal of Contingencies & Crisis Management . Vol. (12) , No .(2):76-87.

16- Lukaszewski , James E . (1999) . "Seven Dimensions of Crisis Communication Management : A strategic Analysis And Planning Model". Ragan's Communications Journal, Jan. /Feb.

17- Szpirglas, Mathias , Acquier, Aurelien &Gand , Sebastien (2005) . "Understanding Organizational Crisis Management Process : An Analytical Framework Drawn From A case Study In A Public Company". Communication At Euram , Munich , Germany .

18- Tritz ,Trina Wolosek (2001). Crisis Management Strategy Utilized By The United States Department Of Defense Following The Terrorist Attack On America :A case Study " . Department Of Communication Studies:83-94.