المحاضرة الاولى : المفاهيم الاساسية لادارة الازمات

تنشط المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطها او احجامها في ظل بيئة ديناميكية تمتاز بالتعقد و التغير الدائم ، تضم تلك البيئة مجموعة من العوامل والمتغيرات التي يصعب السيطرة عليها او التنبؤ بها وهدا ما يتسبب بالعديد من الأزمات المتوقعة أو ال التي مفاجئة تجعل متخذي القرار أو مسؤولي المؤسسة أمام تحدي كبير لتجاوزها، والتقليل من آثارها السبية التي قد تؤدي بالمؤسسة إلى اعطائها فرصة جديدة عرقلة مسارها واستمراريتها، وتهديد سمعتها وصورتها، أو العكس نهوضها بقوة وا للتطوير والتغيير.

فالأزمة تعتبر مصدر قلق في المؤسسات لصعوبة السيطرة عليها من قبل الرؤساء والمرؤوسين ّ لأنها تتميز بقلة وشح المعلومات وكثرة الشائعات التي تتناقل بصورة تلقائية، ومن هنا تبرز حاجة المؤسسات إلى تطوير قدراتها الإدارية في محال إدارة الأزمة من خلال أساليب علمية وعملية ممنهجة لمجابهة الأزمات المحتملة والمتكررة، فإدارة الأزمات أصبحت علم وفن قائم بذاته يقوم على أسس وركائز علمية إدارية أصبحت تتطلب خلية تحتويها، مكونة من فريق من الخبراء والمختصين في هذا المجال لتسييرها والتكيف مع المتغيرات التي تحصل أثناء معالجتها يتكون من خبراء ومديرين ومختصين متدربين ومؤهلين للحالات الحرجة التي تقع فيها المؤسسة، يقوم هذا الفريق على الاستعداد الدائم لحدوث تغيير مفاجئ، أو عن طريق إجراء دراسات علمية استباقية متمثلة في التخطيط المسبق، وضع سيناريوهات للأزمة، وضع أساليب واستراتيجيات واتخاذ قرارات بطريقة علمية .وهنا يمكن التدخل بسرعة وقوة عالية فتظهر قوة المؤسسة بتجاوزها السريع للأزمة دون أخذ وقت ّن كيفية تمكن المؤسسة من السيطرة على الازمة ومجابهاتها وجهد وبأقل الخسائر. فإدارة الازمة هنا تبى ومن هنا تبرز حاجة المؤسسات الجزائرية لإدارة لتسيير أزماتها والخروج بحلول مرضية.

اولا. مفهوم ادارة الازمات

1. **الادارة:** عملية التخطيط والتنفيذ والتنظيم والتوجيه والرقابة للوصول إلى الهدف المنشود أو موضوع ومع الأفراد بأقل الطرق والأساليب وأقلها تكاليفا. اما فايول فيقول "أن معنى أن تدير هو أن تنشأ وتخطط، وتنظم وتقدم الأوامر، وتنسق وتراقب وهنا يفسر فايول وظائف الإدارة التنبؤ، التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، والرقابة على أنها تعني الإدارة."
2. **الازمة:** فيم يلي بعض من التعاريف التي اسندت لمفهوم الازمة

- ✓ الازمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة، يترتب عليها تطورات غير متوقعة، نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية، وغالبا ما تكون بفعل الإنسان.
- ✓ لأزمة بمعناها العام أو بمجرد هي تلك النقطة الحرجة أو اللحظة الحاسمة التي يتحدد عنها مصير تطورها، إما إلى الأفضل ما إلى الأسوأ، الحياة أو الموت، الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما أو و انفجارها، فهي في كل حالة أوامر مهما كان موضوعه وجاله لا يستطيع صاحبه أو أطرافه وضع حد لاشتداده وتطوره إلى الاسوء.
- ✓ هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.
- ✓ هي موقف محدد يهدد مصالح المنشأة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي.

و يختلط مفهوم الأزمة بغيره من المفاهيم المرتبطة به، ومرد ذلك يعود إلى تداخل بعض المفاهيم مع مفهوم الأزمة نظرا للتقارب الشديد، حيث تشترك جميعها في صفة أساسية وهي الحاجة إلى المواجهة والى الإدارة، ويؤدي الخلط بين المقصود بالأزمة والمفاهيم الاخرى إلى .سوء التخطيط لمواجهات الأزمات نتيجة للتهوين من الأمر أو عدم إعطائه العناية الكاملة أو اللازمة.

أ. لحادث: خلل يؤثر ماديا على النظام بأكمله غير أنه لا يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وهو في ذلك يختلف عن الأزمة، والتي تمثل تحديا صريحا للافتراضات والمسلمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة لدرجة أنها قد كتبت بطلان تلك الافتراضات مما يدفع المسؤولين إلى البحث عن أساليب دفاعية تجاه هذه الافتراضات .الكارثة: هي التغيير المفاجئ ذو الأثر التدميري، والذي ينتج عنه تغييرات ونتائج تتعلق بعملية [التوازن .والكارثة هي تلك المشكلة التي تبقى دون حسم لفترة طويلة، غير أنها محددة زمنيا ومكانيا، والكارثة في مجملها تعد سببا للأزمة .

ب. المشكلة: تمثل قيد قد يؤدي إلى مصاعب واثار سلبية تتطلب حلا في غضون فترة زمنية، ولكنه ليس بالضرورة عاجلا، غير أنها تحتاج إلى جهد كبير ومنظم بصدد التعامل معها. والمشكلة بمثابة تمهيد للأزمة إذ اتخذت مسارا حادا معقدا يصعب توقع نتائجه بصورة دقيقة ويحتاج التعامل معها إلى سرعة كبيرة في اتخاذ القرارات و الإجراءات .وتختلف المشكلة عن الأزمة في أن معالجة المشكلات يحتاج إلى التفكير، والجهد المنظم للتعامل معها وذلك على خلاف ما تحتاج إليه الأزمات، كما أن المنظمات والأفراد يمكنهم التعامل مع المشكلات لفترات طويلة، أما الأزمة فلا يمكن تحمل تفاعلاتها وتأثيراتها المختلفة لمدة طويلة من الزمن

ت. الصراع: هو نتيجة لتكالب الناس على الموارد المادية المحدودة والفرص المعنوية المعدودة. وهو عائق [يهدد الكيانات المختلفة حيث يصيبها بالخلل أو الاضطراب وغالبا ما يكون الصراع معروف أبعاده 1وأطرافه واتجاهاته. الهدف من مواجهة الصراع ليس القضاء عليه بل استغلال نتائجه لبلوغ توازن أفضل.

3. ادارة الازمات:

✓ هي سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك لنشوب حروب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها.

✓ هي أيضا عملية تهدف إلى التنبؤ بها قبل حدوثها، وبالتالي محولة منعها من الحدوث .هي عمل الاحتياطات الممكنة للتقليل من اثارها الضارة في حال عدم التمكن من منعها.

✓ هي أيضا السعي إلى التعامل مع مكوناتها السلبية والإيجابية، وهذه العملية كأي عملية إدارية تتضمن ثلاثة مراحل أساسية وهي التخطيط والسيطرة والتقييم .كما تعرف أيضا بأنها: عملية إدارية خاصة من شأنها انتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات، من [خلال مجموعة من الإداريين المنتخبين مسبقا والمدربين تدريبا خاصا، والذين يستخدمون مهاراتهم 2بالإضافة إلى إجر اءات خاصة، من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

ثانيا. ابعاد الازمات

1. البعد السياسي: يرجع علماء السياسية الأزمة إلى بعض الظواهر مثل: فشل القيادة السياسية، أو عدم صلاحية النظام السياسي، أو عدم قدرة الأحزاب السياسية على إدارة الصراعات الإجتماعية، أو الفشل في تطوير نظام سياسي دولي عادل
2. البعد الإقتصادي : وفيه يحدد علماء الإقتصاد مفهوم الأزمة من خلال معايير مثل: التضخم، البطالة، الركود الإقتصادي عجز الميزانية، والكساد...
3. البعد التاريخي : يرى علماء التاريخ الأزمات كنتيجة لتراكم عوامل عدم الإنسجام بين عناصر المجتمع، وأن الأزمة نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخيا.
4. البعد النفسي :يرى علماء النفس الأزمة بمثابة إنهيار لكيان الأفراد أو شعورهم بإنعدام أهميتهم، ويرجعون ذلك إلى دوافع غريزية، أو تأثير قوي إجتماعية غير واعية، ويهتم هذا البعد بدراسة سلوك الأفراد، اتجاهاتهم وردود أفعالهم تجاه الأزمة.

5. البعد الثقافي والقيمي: يرى الباحثون أنه إذا كانت الأزمة تؤدي إلى إرتباك المجتمع أو المؤسسة، فإنها تؤثر بقوة على نسق القيم السائدة في المجتمع أو المؤسسة، وبالتالي فإن معظم الأزمات تنطوي على بعد ثقافي، قيمي، ومن الواجب أثناء إدارة الأزمة والتخطيط و دراك الجوانب الثقافية القيمية المرتبطة بالأزمة والتعامل معها.
6. البعد الاجتماعي: يرجع علماء الإجتماع الأزمات إلى عدم المساواة الإجتماعية، ونقص الحوافز والدوافع، تحدي السلطة وفشل نظام الرقابة والتحكم، كما يهتم هذا البعد برصد التأثير الإجتماعي للأزمة وخاصة خلال الأزمات التي تحدث خارج نطاق الإرادة الإنسانية مثل: الزلازل، البراكين، الفياضانات، كذلك الأزمات الإجتماعية التي يتسبب فيها الإنسان
7. البعد الاعلامي: يتمثل البعد الإعلامي في عمليات الإتصال السابقة أو المتزامنة مع الأزمة أو الكارثة والثابت أن الأزمات الكبرى ذات الطبيعة المجتمعية العامة تحتاج بالضرورة إلى ممارسة أنشطة وبرامج الإعلام والإتصال الجماهيري، كما أن هذه الأزمات تفرض على وسائل الإعلام المحلية أو الدولية متابعة أخبارها 1 .بالكلمة والصورة، ومثل هذه الممارسة تدخل في نطاق البعد الإعلامي
8. البعد الزمني: ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة والمدى الحالي الذي مازالت قائمة من خلاله وتوقعات استمرارها مستقبلا، لأن هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في القضاء على الجذور التاريخية وا ِ جراءات مواجهتها مستقبل
9. البعد الموضوعي: ويعني معرفة موضوع الأزمة ووقوعها، وهل هي إجتماعية أو سياسية أو إقتصادية، أو خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع، كذلك يجب تحليل موضوع الأزمة.
10. البعد التاثيري : بمعنى معرفة أثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة، فإذا كانت الأزمة تأخذ شكل أزمة إرتفاع الأسعار فلابد من تحديد أثارها على المجتمع بصفة عامة وعلى الأمن بصفة خاصة، بوضع الإجراءات الوقائية المناسبة لمواجهة الأثار الأمنية السلبية لتلك الأزمة.
11. البعد المكاني: ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التي كانت ولازالت تعاني منها حاليا ويساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة، فإذا كان الهدف من الخطة هو القضاء على الجماعات المتطرفة في منطقة ما، فإنه من المهم تحديد مناطق ظهور تلك الجماعات.
12. البعد البشري: ويتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد الذين تشملهم الأزمة ونوعياتهم.
13. البعد المؤسسي: ويتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد والتي ستشارك في إتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية للأزمة.