المحاضرة الخامسة: مبادىء التعامل مع الأزمات وأساليب مواجهتها

أولا: مبادئ التعامل مع الأزمات

مواجهة الازمة منذ نشأتها مرورا بمرحلة الحد من خطورتها وحتى التغلب عليها ، يتطلب الالتزام بعدة مبادئ أساسية تتمثل في:

1- **تحديد الهدف:** هناك دائما هدفان متعارضان وكل منهما مضاد للآخر وهما: هدف قوى صنع الأزمة الذين يسعون إلى تحقيقه، وهدف مدير الأزمات الذي يعمل على تحقيقه. وكلا الهدفين في واقع الأمر يحتاج إلى الآخر في تعارضه وتضاده وغموضه ومن ثم يتعين دائما على مدير الأزمة أن يتوخى الهدف، حيث كثيرا ما يكون الهدف غامضا أمام متخذ القرار، خاصة وأن ضغط الأزمة واشتدادها يجعلان بعض متخذي القرار عاجزين عن التحرك في الاتجاه المطلوب، ومن هنا فإن تحديد الهدف بدقة يستند على مهاجمة الأزمة في اللحظة المناسبة التي سيكون فيها الجدار الأزمة أكثر قابلية للإصابة، وإن شجاعة متخذ القرار تكمن في اتخاذ القرارات صائبة بعد دراسة متأنية وتقدير دقيق للموقف، وليس في المجازفة بقرارات عشوائية ينجم عنها خسائر جسيمة .

2- **الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة:** يحتاج مدير الأزمات الناجح إلى الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة حتى يستطيع التعامل بنجاح مع الأزمات، خاصة وأن قوى صنع الأزمة كثيرا ما تمارس عملها في إطار معرفتها أن هناك قيودا حاكمة ومتحكمة على رد فعل مدير الأزمات، وبالتالي فإن تمتع المدير بحرية الحركة يساعده على معالجة الأزمات بصورة سريعة وناجحة

3- **المباغتة:** تؤمن المباغتة ولفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة، ذلك أنه إذا ما تم تأمين المباغتة فإنها فورا تحدث نوعا من الذهول لدى القوة الصانعة للأزمة، تجعلها لا تستطيع التفكير أو التصرف بشكل عقلاني، وتحت تأثير صدمة المباغتة يمكن التعامل معها والقضاء عليها، أو شل حركتها وتعجيزها إلى فترة مناسبة من الزمن .

4- **الحشد:** يقصد بالحشد جمع القوة المناط بها معالجة الأزمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة، والمكان المناسب لتأمين عملية مواجهة الأزمة والقضاء عليها وعلى أسبابها وعناصرها.

5- **المشاركة والتعاون:** يحتاج مدير الأزمات إلى تعاون الجميع معه لمعالجة الأزمة، والتعاون يعد من أهم المبادئ الخاصة بمعالجة الأزمات، حيث يساعد على اتساع الرؤية وعلى شمولية التشخيص وعلى تكامل المعالجة، وكذا السرعة والدقة في اتخاذ القرارات خاصة إذا كان فريق العمل متنوع الخبرات والقدرات بشكل كبير.

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

7- **التفوق في السيطرة على الأحداث:** إن معالجة الأزمات تتطلب أن يكون هناك تفوق في السيطرة على الأحداث الأزموية، فإدارة الأزمات تحتاج إلى تفوق دائم في السيطرة على الأحداث، وطريقها إلى ذلك ممارسة عمليات الإحتواء والامتصاص والاستيعاب والتحكم والسيطرة والتوجيه للحوادث وقوى الفعل المختلفة،

8- **الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات:** يتعلق الأمن أساسا بمحاربة الخوف، فبداية أي هزيمة هي الخوف، وبالتالي فالنجاح في تأمين النفس من الخوف هو رفض الهزيمة وصنع إرادة الانتصار، ومنه يستمد هذا المبدأ أهميته، فالأمن له الأولوية المطلقة في عملية إدارة الأزمات ووجود نظام لتأمين عدم اختراق الخصم لنا، وحجب أي معلومات عنه بل وعزله داخليا وخارجيا، وصنع حالة اغتراب لديه تكون بداية علاج ونهاية الأزمة.

9- **المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث:** عندما تندلع أزمة من الأزمات يصاحبها تيارات من الحوادث والأحداث المتصاعدة والمتتالية، ومن ثم يجد متخذ القرار ذاته غارقا في بحر متلاطم الأمواج وعاصفة شديدة، وهذه الأوضاع قد أفرزت قيما وفكرا جديدا، وفي إطار اعتبارات البقاء، وحتمية التوافق مع المتغيرات وآليات التفاعل في موازين القوى داخل وخارج الكيانات الإدارية، وما تؤدي إليه من تحول الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة إلى ساحات وميدان صراع عنيف، كل هذا وغيره يستدعي من متخذ القرار المواجهة السريعة للأزمات، والتعرض السريع لإحداثياتها.

10- **استخدام الأساليب غير المباشرة** كلما كان ذلك ممكنا: يحتاج التعامل مع الأزمات إلى وعي إدراكي شامل ومتكامل بأساليب الالتفاف والمناورة والخداع والتمويه، وهي أساليب تفقد العدو والخصم والطرف الآخر توازنه، وتفقده قدرته على مواصلة عملية صنع الأزمات، بل عادة ما تجعله يتفكك وينهار بتأثير المفاجأة والصدمة .

ثانيا: أساليب مواجهة الأزمات

على الرغم من تعدد أنواع وأشكال الأزمات إلا أن الهدف من مواجهتها هو الحد من شدة تأثيرها من خلال دراسة أسبابها وعواملها، كما يترتب على مديري إدارة الأزمة أن يختاروا الإستراتيجية المناسبة لمواجهة الخطر المحتمل الذي ممكن أن تحدثه الأزمة

1- الأساليب التقليدية: هي مجموعة من الطرق التي سبق تجربتها واستخدامها من جانب جميع دول العالم عندما تتعرض لأزمة من الأزمات، ولهذه الطرق طابعها الخاص الذي يستمد خصوصيته من خصوصية الموقف الأزموي الذي يواجه متخذ القرار في إدارة الأزمات، وفيما يلي عرض لكل منها:

أ- **إنكار الأزمة:** وهي أبسط الطرق التقليدية، حيث يعلق المسؤول أو متخذ القرار الإداري أن لا توجد أي أزمات وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال، ويطلق على هذه الطريقة التعميم الإعلامي للأزمة، وتستخدم هذه الطريقة في ظل لإدارة دكتاتورية شديدة التسلط ترفض أي اعتراف بوجود خلل ما في الكيان الإداري الذي تشرف عليه.

ب- **كبت الأزمة:** وتتم هذه العملية من خلال إغلاق كافة المنافذ التي يمكن أن تنفذ من خلالها قوى صنع الأزمة وإفقادها قيادتها، ويطلق على هذه الطريقة تأجيل ظهور الأزمة عن طريق استخدام العنف الشديد لإخمادها وتدمير عناصرها الأولية بشكل عام.

ت- **تكوين لجان لدراسة الأزمة:** وتعد هذه الطريقة من أدوات الخداع في التعامل مع الأزمة وإدارتها، وتستخدم في حالة عدم توافر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت الأزمة مثل حالة الأزمات الاجتماعية، حيث يكون هدف اللجنة معرفة الأطراف والفاعلين المسؤولين عن ظهور الأزمة، ثم العمل على تمييع الموقف لإفقاد الأزمة قوة الدفع الخاصة بها، وتختلف لجنة بحث الأزمة بشكل جوهري في هذه الحالة عن فريق إدارة الأزمات، سواء فيما يتعلق بطريقة التشكيل أو فلسفة وآليات العمل أو الأهداف.

ث- **بخس الأزمة:** محور هذه الطريقة التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعين أولا لاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلا، ولكنه حدث غير هام، وتستخدم هذه الطريقة عدة أدوات وأساليب مناسبة للفضاء عليه، حتى يستعيد الكيان الإداري توازنه واتساقه، وأداء عناصره بشكل سليم.

ج- **تفريغ الأزمة:** بموجب هذه طريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة وتدفقاته ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ح- **إخماد الأزمة**: ويتم فيها استخدام العنف البالغ والتعامل الصريح عن طريق الصدام العلني مع كل القوة المؤثرة على الأزمة مع تصنيفها بدون مراعاة لأي أحاسيس أو مشاعر أو قيم، ويتم اللجوء لهذه الطريقة إذا ما وصلت لمرحلة التهديد الخطير والمباشر للكيان، وأنه في حالة استمرارها سينهار هذا الكيان ويجب المحافظة عليه حتى تتمكن من استمرارية .

خ- **تنفيس الأزمة**: وينظر إلى الأزمة علة أنها بركان على وشك الانفجار، وأن الأبخرة والغازات تتصاعد من فوهته ما هي إلا مقدمات، وأن الإبقاء على حالة الغليان أو الغضب سوف يؤدي إلى مزيد من القوة، وبالتالي إلى انفجار مروع، ولهذا فإنه يتعين تنفيس الأزمة ويتم ذلك عن طريق دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة ومعرفة علاقات أطرافها ببعضهم، وتحديد مصادر تصارع المصالح ومصادر تصارع الحقوق، ومن خلال الإحاطة بأبعاد هذا التصارع يمكن فتح ثغرات مختلفة في جدار وبنيان الأزمة وتنفيس حالة الغضب، وإيجاد قضايا جزئية تستوعب جانبا هاما من هذا الضغط فستنزف جهد أصحابها لتضعف القوة الدفع الرئيسية.

2- **الأساليب الغير التقليدية (الحديثة)**: تستخدم هذه الاساليب مناهج مختلفة تستند إلى تكتيكات وآليات مختلفة للتعامل مع الأزمة، ويتوقف استخدام أيًا منها على الظروف الموضوعية للأزمة والإمكانات المتاحة، والقدرات الشخصية والإدارية للقائمين على مواجهة الأزمة، وتتمثل في:

أ- **فرق العمل**: وهي أكثر الطرق شيوعا واستخداما للتعامل مع الأزمات في عصرنا الحاضر، حيث يتجه لتشعب العلاقات المحفزة للأزمة يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة لكي يتم حساب كل عامل وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معه، ومن ثم فإن طريقة فرق العمل هي طريقة تفاعلية استهدافي يقوم بها الخبراء والمتخصصون.

ب- **الاحتياطي التعبوي**: تستند هذه الطريقة على نظرية حافة الخطر وحد الأمان التي تستدعي المعرفة الأصولية بمناطق ومواطن الضعف في الكيان الإداري الذي يتعرض للأزمات، أو تحديد الأماكن التي يمكن لعوامل الأزمات اختراق جدار الكيان الإداري بها ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزا إضافيا وقائيا لمواجهة أي اختراق، وبالتالي تكوين خطط دفاع متتالية تمتص الضغط الأزموي وتقوم بتفريقه وإفقاد الأزمة شدتها، وفي الوقت ذاته إعادة توجيهه لصالح الكيان الإداري.

ت- **تغيير(تحويل) المسار**: وتستخدم في حالة الأزمات بالغة العنف والخسارة والتي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها، ويمكن تحويل مساره، والاستفادة من قوى الأزمة.

ث- **تجزئة الأزمة**: يعتمد هذا الأسلوب على الدراسة والتحليل الكافي والدقيق للعوامل المكونة والقوى المؤثرة والعلاقات الإرتباطية بينها، وبصفة خاصة في الأزمات الكبيرة التي تشكل تهديدا كبيرا عندما تكون مجتمعة في كتلة واحدة وتحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل قوة مما يسهل التعامل معها.

ج- **إستراتيجية احتواء الأزمة**: ويتم فيها حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المولدة لها في نفس الوقت لإفقادها قوتها