

العنوان:	استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث : بين العلمية والتقليدية
المصدر:	المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية
الناشر:	جامعة المجمععة - معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية
المؤلف الرئيسي:	نافع، سعيد عبده
المجلد/العدد:	ع10
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2017
الشهر:	يناير
الصفحات:	5 - 55
رقم MD:	836983
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	إدارة الكوارث
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/836983

استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث

(بين العلمية والتقليدية)

أ. د. سعيد عبده نافع

المستشار الأكاديمي لمعهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية،

رئيس جامعة دمنهور ونائب رئيس جامعة الاسكندرية (الأسبق)

خبير التخطيط الاستراتيجي

مقدمة

تمثل الأزمة انهيئاً للهياكل المألوفة التي تمنح النظام القائم شرعيته، وتهدد القيم الجوهرية التي يرتكز عليها، كونها موقفاً غير اعتيادياً وغير متوقفاً شديداً الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء. والأزمة لا تشمل التهديد فقط إنما الفرصة للتغيير كذلك. مما يجعلها مفهوماً معقداً وغنياً وجدلياً ذو متلازمة لفظية وطرفين متضادين ينبغي التوفيق بينهما وهذا ما ذهب إليه (Morin، 1976). ولتحديد نوع الأزمة هناك معيارين هما: قابلية التنبؤ بالأزمة وإمكانية التأثير فيها وفق تصنيف (Gundel، 2005) للأزمات في أنموذجة مصفوفة الأزمة ذات الأنواع الأربعة من الأزمات وهي: (الأزمات التقليدية والأزمات غير المتوقعة والأزمات العنيفة والأزمات الأساسية). (ايثار عبد الهادي: 2011، ص: 48).

لقد أصبح العصر الذي نعيش فيه مليئاً بالأزمات لم يعد السؤال المطروح: هل ستأتي الأزمة أم لا؟ بل أصبح السؤال ماذا تفعل المنظمة عندما تأتي الأزمة؟ إلا أنه يلاحظ أن كثيراً من القيادات لا تعترف بهذه الحقيقة فهم يعتقدون أن منظماتهم محصنة ضد الأزمات ولا يمكن للأزمة مهما كانت أن تمس المنظمة بسوء، أو أن تفاجئها في الوقت الذي تكون فيه الأزمة بالفعل في داخل نسيجها وهيكلها، كما أن كثيراً من القيادات ليس لديهم مفهوم إدارة الأزمات مما قد يسبب ضرراً بالغاً لمنظماتهم. ومع التطور العلمي أصبح واضحاً أن التعامل والمواجهة هما أقصر الطرق التي تضمن للإنسان البقاء بل والحفاظ على ثرواته ومسببات رفاهيته، وبالتالي استعمل فكرة وعقله ومن ثم نشأت قضية التخطيط العلمي كأحد العناصر اللازمة للتطور والتنمية لمواجهة الكوارث وتجنب آثارها التدميرية، ولم يعد مقبولاً أن يكون الحدث المسبب للكارثة مفاجئاً في توقيتته وعنفه، مدمراً الأخضر واليابس يصحبه ضحايا وتشريد للإنسان. وتقف الأجهزة المسؤولة عن المواجهة مشلولة أو يتسم رد الفعل بالعشوائية والارتباك وسوء التقدير وبلا فاعلية لعدم وجود خطة علمية



مسبقة تعمل على التنظيم والتنسيق لمواجهة الحدث باستخدام الأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة. (عبدالله الدغيثر: ب.ت)

المصطلحات:

نظراً للتقارب الشديد بين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم الأخرى التي تشترك في سمة واحدة جميعاً هي الحاجة إلى المواجهة والتدخل والإدارة، سواء كانت مشكلة فهي تحتاج إلى إدارة المشكلات Problem Management، أو كانت كارثة فهي تحتاج إلى إدارة الكوارث Disaster Management، أو كانت تهديد أو خطر Risk فهي تحتاج إلى إدارة المخاطر Risk Management، أو كانت ضغوط Stress فهي تحتاج إلى إدارة الضغوط Stress Management.

وحول المعاني الموجزة لكل منها نشير إلى كل منها على النحو التالي:-

أ- الكارثة: Disaster

تعرف الكارثة بأنها حادث شاذ وغير عادي أو سلسلة من الأحداث الفجائية القاهرة أو المغرقة، وينتج عنها حالة مؤقتة من عدم التوازن النفسي تؤدي بعد ذلك إلى حالة اللاهتياج والاضطراب الانفعالي، بمعنى أنها تمثل لحظة من لحظات الأزمة التي يبدأ فيها انفجار الأزمة وكلاهما تطور عن عدم مواجهة مشكلة ما أو نتيجة للإخفاق في إدارة المشاكل. 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 شرعيته، وتهدد القيم الجوهرية التي يرتكز عليها، وكذلك وظيفة الأنظمة التي تديم الحياة، مما يحتم التعامل الطارئ معها تحت ظروف من عدم التأكد العميق. بينما تنطوي الكارثة على فقدان الحياة والمعاناة والضرر الكبير والطويل الأمد للممتلكات والبنى التحتية، أنها الأزمة ذات النهاية التعيسة (It's a Crisis With a Bad Ending). (ايثار عبد الهادي : 2011، ص 50)

ب - النكبة (المأساة) : Catastrophe

هي أحداث مفاجئة تسبب دماراً ومعاناة كبيرة، ينتج عنها فقدان كامل للثقة بالنفس، وللشعور بالطمأنينة الانفعالية، واحترام الذات، كما تمثل فشل في الوصول إلى شروط مع البيئة لدرجة تسفر عن الاتهام والإحساس بمشاعر عدم الكفاية. وتعرف النكبة على أنها الحدث الذي يمتلك الاحتمالية الأوطى للتحقق، ولكن متى ما يحدث فإنه سيخلف أذى "مفاجئاً وكبيراً" جداً، ويبدو وكأنه منفصل عن كل الأحداث السابقة له (Boin & McConnell, 2007:51-52)، 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 يصف مستوى تهديد الأحداث وحجم نتائجها المحتملة (إيثار عبد الهادي: 2011، ص:50).

ج- الصراع والنزاع: Conflict And Dispute

وهو يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً والانتهاز بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم.

د- المشكلة: Problem

وتتمثل مرحلة من مراحل الأزمة، ولكنها لا تمثل الأزمة بجميع جوانبها. وهي في الغالب المرحلة الممهدة للأزمة أو ما يسمى بمرحلة ما قبل الأزمة.

هـ- الحادث: Accident

شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تتمثل فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه".

و- التهديد: Threat

وتتمثل مرحلة من مراحل الأزمة، هي مرحلة الإنذار المبكر لما قد يحدث مستقبلاً من مشكلات إذا لم يتم التصدي لها تتحول إلى ضغوط ضارة وتقود إلى حدوث الأزمة بالفعل.

ز- الضغط: Stress

يمثل الضغط الحمل الذي يقع على كاهل الفرد وما يتبعه من استجابات من جانبه ليتكيف أو يتوافق مع التغير الذي يواجهه، كما يمثل الضغط نوعاً من الانزعاج أو الألم أو الشعور



بالاضطراب ويمكن أن يتطور إلى أزمة إذا افتقد الفرد لأساليب مواجهته أو السيطرة عليه، أي أنها قد تكون مقدمة طبيعية تعجل من الوصول إلى الأزمة.

ح-الأزمة:Crisis

"حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد".

ك- إدارة الأزمة: Crisis Management

تلك العملية التي تشمل الإعداد والتخطيط والتقدير المنتظم لما يتوقع أن يحدث أو قد لا يحدث من مشكلات أو أزمات من خلال فريق عمل مدرب تدريباً جيداً.

تعريف الأزمة:

أن الأزمة هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي إلى كارثة إن لم يجر حلها بصورة سريعة. وكل موقف أو حدث يؤدي إلى أحداث تغيرات ايجابية وجادة في النتائج وهي حدث أو تراكم لمجموعة من الأحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه وهي من الناحية العملية انقطاع عن العمل كلياً أو جزئياً لمدة تطول أو تقصر لسبب معين يتبعها تأثر الكيان وتحوله.

الأزمة اذن عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام. وهي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه، فهي عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين هما،

أ/ التهديد: حيث يشعر الأطراف فيها بأنهم لن يستطيعوا الحصول أو المحافظة على القيم والموارد أو الأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة لهم.

ب/ ضغط الوقت: إدراك الأطراف المشاركة فيها لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق واتخاذ تصرف قبل بدء حدوث أو تصعيد الخسائر ويتأثر إدراك المدير للوقت المتاح للتعامل مع الأزمة بعوامل مثل: تعقد المشكلة، مستوى الاجتهاد، والضغط النفسي، وكلما زاد تعقد المشكلة زاد الإحساس بالضغط النفسي وزاد شعوره بضغط الوقت وقل ذلك من درجة استجابته للأزمة. ويعرفها الأسمرى بأنها " كل موقف مفاجئ يؤدي إلى إحداث خلل يؤثر في النظام كله أو جزء منه

ويهدد الكيانات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام من الناحية العملية، ويؤدي إلى أوضاع غير مستقرة ويحدث نتائج غير مرغوب فيها إلى الحد الذي تختل معه وحدته بالكامل. (عبد العزيز الأسمرى: ٢٠١٢، ص ٢٤)

إن الأزمة حالة يواجهها متخذ القرار تتلاحق فيها الأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع المستقر لطبيعة الأشياء مقترن باعتبارات وجدانية ترتبط بالإحساس بالخطر والتوتر وضيق الوقت اللازم لمعالجة هذا الموقف الطارئ ومن ثم اكتسبت الأزمة خواصها التي تشكل من منظور متخذ القرار معايير نموذجية تعرف بمثلث الأزمة والذي يتكون من المفاجأة حيث يفاجئ متخذ القرار بوقوع الأزمة، وضيق الوقت حيث يقيد الوقت المتاح للتصرف واتخاذ القرار، والتهديد الذي يهدد الأهداف التي تحتل أولوية بالغة لمتخذ القرار.

شروط حدوث الأزمة:

يتطلب وجود الأزمة وحدوثها توافر شرطين أساسيين هما أن يتعرض النظام للتأثير الشديد إلى الحد الذي تختل معه وحداته بالكامل، وأن تصبح الافتراضات والمسلمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة موضعاً للتحدي لدرجة أن يظهر لهم بطلان هذه الافتراضات، بمعنى أن الأزمة في جوهرها تعتبر تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء كيان المنظمة واستمرارها. (عبد العزيز الأسمرى: 2015، ص 4)

سمات الأزمات:

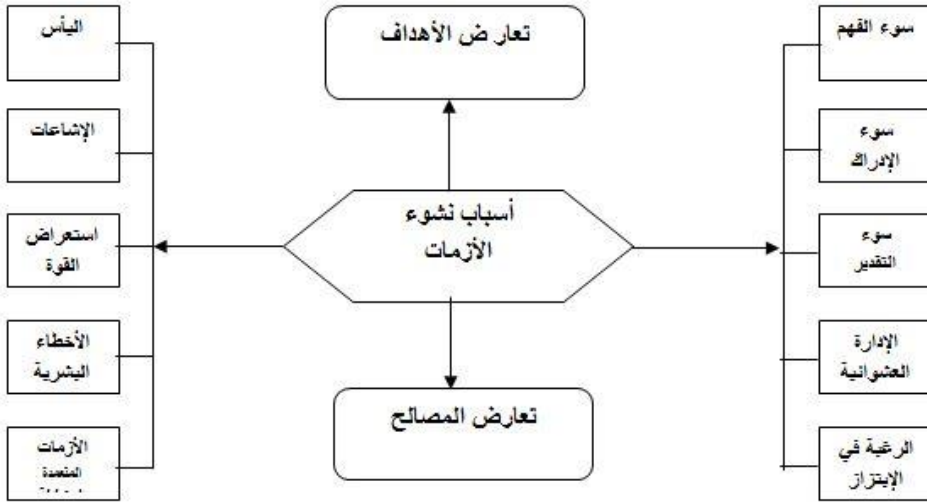
1. المفاجأة العنيفة والمعقدة لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم، وتحدث بدون سابق إنذار، أو قرع للأجراس بل بشكل مفاجئ. وتعد نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
2. السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها، مما يولد ضغطاً كبيراً فيما يتصل بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة، وعواقب وخيمة تصل إلى حد التدمير.
3. نقص المعلومات: وتعني عدم توفر معلومات عن المتسبب بهذه الأزمة، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات، خصوصاً إذا كانت تحدث لأول مرة. حالة من عدم التأكد نتيجة نقص المعلومات، وقلة المعرفة، ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة، مما يولد تشويشاً وغموضاً عالياً وصعوبة بالغة في اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل.



4. تصاعد الأحداث: عند حدوث الأزمات تتوالى الأحداث لتضييق الخناق على أصحاب القرار وخاصة عند التشابك بين الأسباب والنتائج وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة، مما يزيد من تعقيد الموقف الأزموي.
5. فقدان السيطرة: جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة وتوقعات أصحاب القرار فتفقدهم السيطرة والتحكم بزمام الأمور. و درجة عالية من الشك في القرارات المطروحة، مما يصعب معها التحكم في الأحداث.
6. حالة الذعر: تسبب الأزمة حالة من الذعر وسيادة حالة من التوتر والقلق والتشكك والإرباك و الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير والخوف من فقدان السيطرة. فيعتمد صاحب القرار إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه. (ويكيبيديا الموسوعة الحرة: 2016م)
7. غياب الحل الجذري السريع: الأزمات لا تعطي مهلة أو فرصة لصاحب القرار حتى يصل إلى حل متأن، بل لا بد من الاختيار بسرعة بين عدد محدود من الحلول واختيار أقلها ضرراً. مما يبرر أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع. (ويكيبيديا الموسوعة الحرة: 2016م)
8. نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معا". (ايتار عبد الهادي: 2011، ص 50)
9. التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.
10. امتداد خطر الأزمة من الحاضر إلى المستقبل وزيادة حدة الخطر واحتمالات ما قد يؤدي إليه مستقبلاً.
11. حيوية عنصر الزمن خاصة وأن الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة يكون محدوداً وعنصراً ضاغطاً في أسلوب مواجهتها والتعامل معها.
12. الحاجة الماسة للتدخل السريع الصائب الذي لا يحتمل أي خطأ قد يؤدي لنشوء أزمة جديدة أشد وأصعب.
13. الأزمة وإن كانت تعبر عن فشل نتيجة لخلل مفاجئ في معالجة الأمر، إلا أنها تكشف عن تراكم مجموعة التأثيرات السابقة التي لم يتم تقديرها جيداً والتعامل معها كخطر محتمل يوشك الوقوع.

14. وجود تركيبة من القوي التي تضغط على المنظمة أو الإنسان، وقد تكون هذه القوي جسدية أو نفسية أو اجتماعية مما تشكل تهديداً لها ولأهدافها الأساسية.

أسباب الأزمات:



المصدر: (أحمد ماهر:2006، ص 23)

- تساهم المعرفة بأسباب الأزمة في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع، ولكل أزمة أسباب تنتج عنها أهمها: (أحمد ماهر:2006، ص ص 23-28)
- أ- سوء الفهم: خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة نتيجة قلتها أو تداخلها.
- ب- سوء التقدير: أما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها، نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.
- ت- سوء الإدارة: بسبب العشوائية أو الاستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.
- ث- تعارض المصالح والأهداف: لاختلاف شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.
- ج- الأخطاء البشرية: ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها، لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو انخفاض الدافعية.



- و- الشائعات: استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة، بسبب انعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخبط المسؤولين.
- ز- اليأس: الإحباط أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات والذي يعزى إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية.
- ح- الرغبة في الابتزاز: تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال أخطائه من أجل صنع أزمة، وكنتيجة لغياب الدافع الديني والأخلاقي.
- ط- انعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف أو الاستبداد أو عدم كفاءة الإدارة.
- ك- الأزمات المتعددة: وتفتعل للتمويه على أزمات أكبر.

أنواع الأزمات :

تتباين أسس تصنيفات الأزمات من حيث مراحل دورة حياة الأزمة، أو معدل تكرار الحدوث (ذات طابع دوري متكرر، وطابع فجائي عشوائي)، وعمق الأزمة (عميقة جوهريّة وهيكلية التأثير، وغير عميقة وهامشية التأثير)، أو شدة الأزمة (عنيفة جامحة، وهادئة ضعيفة)، أو الشمول والتأثير (شاملة لجميع أجزاء المنظمة، وأخرى تصيب جزءاً أو أجزاءً محددة من المنظمة)، أو محور الأزمة (مادية، معنوية، أو الاثنين معاً)، أو مستوى الأزمة (على مستوى الدولة، وعلى مستوى المنظمة) (محسن الخضيرى، 1993:71-72). وقد تبوب الأزمة على أنها داخلية أو خارجية، أو حسب طبيعتها الاقتصادية، أو إدارية... الخ. أو أزمات طبيعية، وأخرى من صنع الانسان واستخدامه للتقنية (ايثار عبد الهادي:2011، ص:54).

إن فهم الأزمة - أي أزمة - وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة، وذلك على النحو التالي:

1 - من حيث طبيعة الحدوث:

- أزمة بفعل الإنسان.

- أزمة طبيعية.

2 - من حيث المستهدف بالاعتداء:

- اعتداء على شخصيات.

- اعتداء على ممتلكات.

3 - من حيث الهدف:

- إرهاب الطرف الآخر.. كتفجير الطائرات دوت تحديد مطالب.
- الابتزاز كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

4- من حيث مسرح الجريمة:

- أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب مختطف طائرة، الهبوط في مطار ما للتزود بالوقود.
- أزمة حدد فيها مسبقاً مسرح الحادث الذي وقعت فيه.

5 - من حيث المصدر:

- أزمة مصدره كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما لاعتبارات معينة لها أهميتها في بلد آخر.
- أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواءا كانت سياسية أو غيرها.

6 - من حيث العمق:

- أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير.
- أزمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير.

7 - من حيث التكرار:

- أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث.
- أزمة فجائية عشوائية وغير متكررة.

8- من حيث المدة:

- أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.
- أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة.

9 - من حيث الآثار:

- أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مادية.
- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.



- أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.

10 - من حيث القصد:

- أزمات عمديه تحببها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.
- أزمات غير عمديه، وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير.
- أزمات قضاء وقدر، لا حيلة للإنسان فيها.

11 - من حيث مستوى المعالجة:

- أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة، أو منشأة بعينها، وتتطلب معالجة محلية.
- أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة، وتتطلب تنسيقاً إقليمياً لمواجهتها.
- أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية، وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية.

12 - من حيث المظهر:

- الأزمة الزاحفة.
- الأزمة العنيفة الفجائية.
- الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة.
- الأزمة الضمنية أو المستترة.

تعتمد التصنيفات السابقة الذكر على أساس واحد في التصنيف، فيما تتوجه البحوث الحديثة الى استخدام أكثر من معيار في تصنيف الأزمات، وقد قدم (Gundel , 2005) أنموذجه الذي عبر عنه بمصفوفه الأزمة-Crisis Matrix، مصنفاً الأزمات الى أربعة أنواع باعتماد معيارين لتحديد نوع الأزمة هما :

قابلية التنبؤ بالأزمة Predictability :

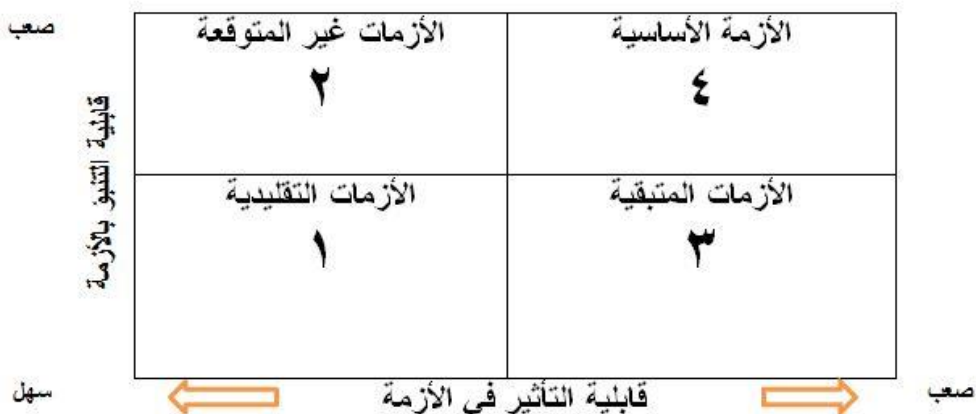
اذ تكون الأزمة قابلة للتنبؤ عندما يكون كل من المكان والزمان واسلوب حدوثها معروفاً، ولا يتم تجاهل احتمالية الحدوث. ولأن الكوارث الطبيعية على سبيل المثال قابلة للتنبؤ بشكل عام، فإن الحاجة الى معيار ثان للتصنيف يكون مهماً ويتمثل بإمكانيات التأثير.

امكانيات التأثير في الأزمة Influence Possibilities :

أذ يمكن التأثير في الأزمة عندما تكون الاستجابات لمواجهتها أو تقليل أضرارها معروفة وممكنة التنفيذ، وذلك عبر مواجهه اسباب الأزمة.

نموذج جندل (مصفوفة الازمة):- (Gundel Crisis Matrix)

(ايثار عبد الهادي: 2011م، ص ص: 54-55)



Source : Gundel , Stephan (2005). " Towards New Typology of Crisis ". Journal of Contingencies & Crisis Management. Vol.(13) , No.(3) :p112.

تساهم مصفوفة الأزمة في تحديد أنواع مختلفة من الأزمات ومستوى تكرارها وتهيئة الاجراءات المضادة والمحددة بأزمة معينة، مما يجهز متخذ القرار بمجموعة من الوسائل المساعدة، وفي الآتي استعراضا للمجالات الأربعة للأزمة التي تظهر في المصفوفة:

1- الأزمات التقليدية Conventional Crises :

وتقع في المربع الاول من المصفوفة، وتكون قابلة للتنبؤ، وامكانية التأثير فيها معروفة ومحددة. ويحدث هذا النوع من الأزمات بسبب استخدام الأنظمة التكنولوجية الخطرة وربما تلك المركبة بصورة خاطئة، مثل أزمات انفجارات المصانع الكيماوية، فيما من النادر أن يتم تصنيف الكوارث الطبيعية أو الاجتماعية على أنها تقليدية. وتكون احتمالية حدوث هذه الأزمات وتكاليف الوقاية منها والخسائر المحتملة والأضرار المصاحبة، وفقدان الحياة والعواقب السياسية الناجمة عن الأزمات التقليدية، وإن كانت كبيرة أحياناً، جميعها تكون معروفة وسهلة التوقع والمعالجة، ويمكن إدارتها وقيادة التأثير فيها من المنظمة والمجتمع، ذلك أن التدابير المضادة تكون محددة ومختبرة،



كذلك إمكانية 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 الملاك المؤهل والتجهيزات الكفؤة، إضافة الى التدريب والتنظيم الفاعل عند تنفيذ الأنشطة والاجراءات الوثيقة الصلة بالأزمات التقليدية.

2- 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 إلا أنها حساسة للتأثير فيها. يحدث هذا النوع بسبب استخدام الأنظمة التكنولوجية ذات الخصائص الشاذة أو بسبب الأنظمة الطبيعية وتنطوي على تهديد كبير بالخطر إلا أنه يمكن التأثير فيها. وعلى الرغم من صعوبة إجراء وتنفيذ التدابير الوقائية بسبب عدم القابلية على التنبؤ بحدوث الأزمة إلا أنه يمكن تقليل مخاطر الحدوث المتكرر عن طريق الاستعداد الجيد من خلال تحسين تبادل المعلومات عن الأسباب قبل حدوث الأزمة، واعداد مدراء الطوارئ وتشكيل وتدريب فرق عمل متجانسة ودائمة لمعالجة المهمات الصعبة وغير المتوقعة

بشكل فاعل، مع أهمية منح اللامركزية في اتخاذ القرار لتأمين التدخل السريع عند حدوث الأزمات غير المتوقعة.

3- الأزمات العنيفة Intractable Crises:

وهي أزمات يمكن توقع حدوثها إلا أنه من النادر التأثير فيها لكونها أزمات عنيدة وغير مرنة، إذ يصعب السيطرة عليها وتوجيهها، كالانفجارات التي تحصل في المفاعلات النووية، والهزات الأرضية، وحوادث الازدحام والتدافع في الملاعب والمناسبات. وتتخطى المخاطرة والأضرار المصاحبة لها حدود ما تسببه الأزمات غير المتوقعة كما يصعب تجاوزها على الرغم من أن الخطر الناجم عنها يكون معروفاً ومن السهل تحديده في الزمان والمجال والنوع. ذلك ان الاستعداد والاستجابة والتدخل لعلاجها يكون صعباً أو أشبه بالمستحيل لصعوبة التأثير فيها. وينحصر التعامل والسيطرة على هذا النوع من الأزمات في إيجاد إجراءات غير تقليدية وغير معروفة، تعتمد على دراسة وتفحص مستمرين للنظام المستخدم والتركيز على التوقع بهذه الأزمات وبسبب صعوبة مواجهة هذه

الأزمات. ولا بد من جهد مشترك على الصعيد الخارجي ولاسيما بالنسبة للدول والمنظمات التي تواجه مخاطر الأزمات العنيفة.

4- الأزمات الأساسية Fundamental Crises:

وتمثل صنف الأزمات الأكثر خطورة وهي نادرة الحدوث ومجهولة كونها تجمع غياب القدرة على التنبؤ وإمكانيات التأثير المقيدة، مما يزيدها باحتمالية تدميرية هائلة كالهجمات الإرهابية. وتظهر بشكل سريع ومفاجئ إلا 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 إلى الأزمات الأساسية، وخاصة الزمان والمكان، واحتمالية الحدوث، والاجراءات المضادة المناسبة، لذا من الصعب منع أو تحييد هذا النوع من الأزمات. وتبقى الإجراءات الأكثر أهمية التي تتبعها الجهات التنفيذية للتعامل مع الأزمات الأساسية هي:- الاعداد المنظم والتنظيم الأمني الفعال في التعامل مع درجة عالية من عدم التأكد، وتشكيل المجموعات الخبيرة. وقد تشمل الإجراءات المضادة أثراً قانونية غير مرغوب بها تؤثر في حرية المواطنين.

دورة حياة الأزمة:

تباين النماذج التي تناولت مراحل تطور الأزمة، أو مراحل دورة حياتها وذلك وفق التصنيفات التالية:

التصنيف الاول : مراحل تطور الازمة

هناك خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة هي: (محسن الخضيرى: 1993، ص ص: 72-75)

1 – مرحلة الميلاد:

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه.

2 – مرحلة النمو والانتعاش:

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى – الميلاد – في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش، وفي تلك المرحلة يتعاضم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف



جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواءً لأن خطرها أمتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم.

3 - مرحلة النضج:

تُعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته، وبخاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطائه حسنات، وينتج عن ذلك ما يلي:

- تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنقها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها.
- قد تكون الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار والمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه.
- أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء، وهي، تفتتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.

4 - مرحلة الانحسار والتقلص:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها. على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأموج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

5 - مرحلة الاختفاء:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات.

التصنيف الثاني : مراحل ادراك الأزمة

1. مرحلة ما قبل إدراك الأزمة:



حيث تحدث تغيرات تؤثر سلبياً على أهداف المؤسسة ولكنها قد لا تبدو ظاهرة أو ملحوظة بالنسبة للإدارة.

2. رحلة إدراك الأزمة:

حيث تسترعي ظواهر الأزمة انتباه متخذي القرارات بحيث يقتنعوا بوجود الأزمة ويسلموا بوجودها.

3. مرحلة مواجهة الأزمة:

وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة بإعادة تقييم للظروف المحيطة بحيث تقوم بتحديد الأسباب الأساسية للأزمة وعواقبها المباشرة بصورة محددة وواضحة. وفي هذه المرحلة تظهر قدرة الإدارة وكفاءتها وفعاليتها في التعامل مع الأسباب التي أدت لحدوث الأزمة ومن ثم القيام بالإجراءات اللازمة لمواجهتها والخروج بالمؤسسة من تلك الأزمة.

4. -مرحلة إعادة التقييم والتعلم من خبرات الأزمة مستقبلاً:

وهي المرحلة التي تأتي بافتراض نجاح الإدارة في مواجهة الأزمة والتغلب عليها. وفيها يفترض أن تقوم الإدارة بإعادة تقييم للظروف المختلفة بغرض تحسين مقدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

التصنيف الثالث : مراحل الأزمة عند أرنولد Arnold

تم تحديدها بأربعة مراحل في أنموذج أرنولد وهي : (Arnold,1980)

- 1- مرحلة الصدمة
- 2- ومرحلة إنكار الأزمة
- 3- ومرحلة الاعتراف بالأزمة
- 4- ومرحلة التكيف

التصنيف الرابع : أنموذج سلاتير Slatter

تتمثل المراحل التي طرحها أنموذج (Slatter,) في : (فرح الحداد، 1994:29-32).

- 1- مرحلة إنكار الأزمة
- 2- مرحلة إخفاء الأزمة
- 3- مرحلة تحليل الأزمة
- 4- مرحلة الانهيار التنظيمي



التصنيف الخامس: مراحل الأزمات في الأدبيات الحديثة:

في حين تميل الأدبيات الحديثة إلى ثلاثة مراحل هي: (إصدارات بميك 37: 2004 م، ص ص 90-101)
وستتناول هذه المراحل تفصيلاً من حيث طبيعتها واهدافها على النحو التالي:

أولاً: مرحلة ما قبل الأزمة – Pre-crisis:

طبيعتها: تمثل 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:

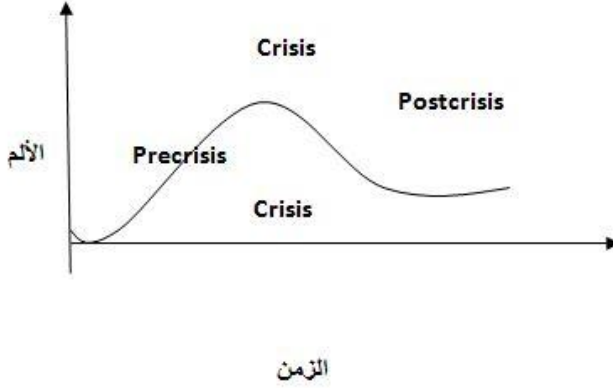
1) مرحلة انعدام الأداء: إذ يعكس تكرار الأعمال غير متقنة الأداء إشارة تحذير للإدارة.

2) مرحلة الإنكار: وهي الفترة الأطول في هذه المرحلة وتمتاز بتراكم المشكلات التي تم التعرف عليها دون الاعتراف بها أو بخطورتها.

3) مرحلة الخوف والغضب: إذ يسيطر شعور الخوف والغضب، وتبادل الاتهامات فتنشأ الصراعات التي تفجر الأزمة.

تكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقة وممزقة داخلياً، إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطر، ذلك أن تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفاً لاسيما وأن الألم يسلك مساراً يمكن التنبؤ به وتخفيفه والحيلولة 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): منحى الألم:



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

أهدافها:

- تحقيق درجة استجابة سريعة وعالية للأزمات بهدف درء أخطارها قبل وقوعها.
 - وضع آلية لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر.
 - منع التهديد من خلال الوقاية.
 - تحليل أنواع الأزمات وتصنيفها.
 - وضع تصور عام لكيفية مواجهة الأزمات وفق الموارد والإمكانيات المتاحة.
 - إعداد سيناريوهات لأفضل وأساء احتمال لوقوع الأزمات.
- وفي هذه المرحلة تقوم بعض المنظمات بتخصيص الوقت والمعدات والقوى العاملة من أجل الاستعداد للأزمة وذلك من خلال عدد من المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة:
- إنشاء وحدة لإدارة الأزمات.
 - إنشاء فرق المهمات الخاصة
 - التدريب
 - التطوع ومشاركة القطاع الخاص

- التوعية والإعلام
- التعاون الإقليمي والدولي
- إعداد سيناريوهات الأزمات

ثانياً: مرحلة حدوث الأزمة-Crisis:

وهي مرحلة اللاعودة للوضع السابق، تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث إذ تحدث فيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة وكذلك 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 نفعاً هنا دور المديرين والمخططين الاستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادة المتفردة.

أهدافها:

- التحكم واتخاذ القرارات الحاسمة
- تنظيم الجهود
- التنسيق بين مختلف الجهات ذات العلاقة
- تطبيق السيناريوهات الملائمة
- آليات التعامل مع الأزمة

وفيما يلي بعض الجوانب التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء هذه المرحلة:

أ-تنفيذ خطط الأزمات:

وهنا يجب على وحدة إدارة الأزمات وضع الخطط المجهزة سلفاً موضع التنفيذ والاستفادة من السيناريوهات التي تم إعدادها واختبارها في المرحلة السابقة ما قبل الأزمة، مع ملاحظة أن بعض السيناريوهات قد يحتاج إلى تعديل تحتمه طبيعة الأزمة وتطوراتها المفاجئة، وهنا لا بد أن تتوفر في إدارة الأزمة المرونة والكفاءة، وضبط النفس، والموضوعية، والدقة.

ب-قيادة مركز الأحداث:

أو إنشاء فرق عمليات مصغرة قريبة من الحدث لمعايشة ومعرفة الأمور على حقيقتها بحيث تقوم برفع تقاريرها إلى إدارة الأزمات، وتتلقى بالتالي التوجيهات حيال ما يلزم اتخاذه.

ج- المعلومات والاتصالات:

وحتى تنجح إدارة الأزمات في أعمالها لا بد لها من تملك المعلومات الحقيقية وفي الوقت المناسب.

د- التعامل مع الإعلام:

يجب على إدارة الأزمة التعامل مع الإعلام لما له من دور بارز ومؤثر في تفاعلات الأزمة، لذا يقترح أن يتم تخصيص " متحدث رسمي " على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة يقوم بالإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة.

هـ - أهمية الوقت:

الوقت يعتبر حاسماً في مواجهة الأزمات بكافة أنواعها، لذا يجب على إدارة الأزمة كسب الوقت، واختيار الوقت المناسب للتحرك، وأن لا يفرض التوقيت من قبل الخصم، لذا يجب على إدارة الأزمة محاولة كسب الوقت لما له من تأثير على سير المواجهة واستغلاله طولاً أو قصراً بالشكل الذي يخدم ظروف المواجهة.

و- ضبط وتنظيم التدخلات:

يحدث في الغالب أثناء مواجهة الأزمات أن تتعدد التدخلات من قبل المسؤولين والإدارات المعنية حيث يدلي كل بدلوه في اتخاذ القرار، لذا ينبغي توزيع الأعمال والمسئوليات والصلاحيات بين لجان إدارة الأزمة باختلاف مستوياتها - عليا، وسطى، فرق العمل التنفيذية - لذلك يقترح أن يرأس إدارة الأزمة أحد المسؤولين من ذوي المراتب العليا، من أجل أن تذوب كافة التدخلات.

ز- سرية المعلومات:

يجب على إدارة الأزمة أن تحافظ على سرية العمليات والاتصالات لان التفريط في ذلك يؤدي إلى تدمير لكافة الخطط، ولكن يجب الأخذ في الاعتبار أن الإفراط في السرية يؤدي إلى حجب المعلومة، لذلك يجب على إدارة الأزمة تحديد درجات السرية وتصنيف المعلومات تبعاً لذلك ووفق معايير أمنية سليمة.



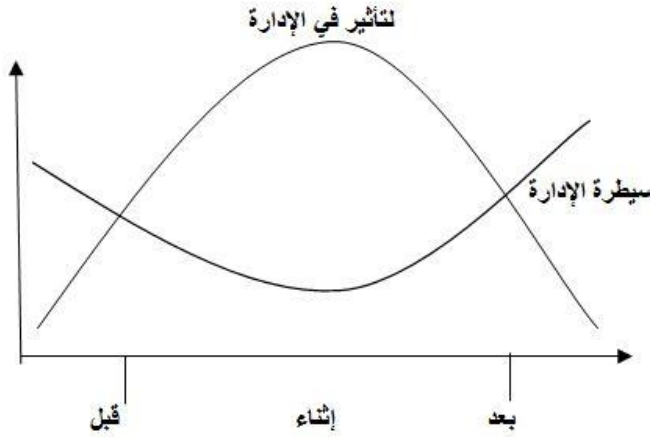
ح - المصالح وضرورات الأمن:

في الأزمات ذات الطابع الأمني يجب على إدارة الأزمة مراعاة مصالح المواطنين، و ملاحظة الشعور العام لهم، ومحاولة التوفيق بين ضرورات الأمن ومصالح المواطنين

ثالثاً: مرحلة ما بعد حدوث الأزمة Post Crisis:

تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة وعدم التأكد 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 الأمل ببطء إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم (2): ديناميكية الأزمة :



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

أهدافها:

- توفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.
- توثيق كل ما يتعلق بالأزمة.
- عقد الاجتماعات مع فريق العمل.
- تقييم طريقة التعامل مع الأزمة.

وإدارة الأزمة لا تتوقف بمجرد الانتهاء من الأزمة وإخمادها، وإنما تمتد إلى مرحلة ما بعد الأزمة، وهي المرحلة التي يتم خلالها علاج الآثار الناتجة عن الأزمة، وإعادة البناء لما تم تدميره، وإعادة ترتيب الأوضاع، بالإضافة إلى وضع ضوابط لعدم تكرار ما حدث، والاستفادة من دروس الأزمات لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً، من خلال المحاور التالية:

أ - البناء وإصلاح الأضرار

ب - التقييم والدروس المستفادة

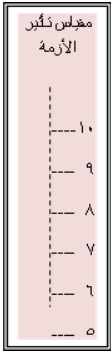
ج - إجراء الدراسات والأبحاث

د- وضع الضوابط لعدم التكرار

الطرق العلمية لقياس الأزمات والكوارث:

1- مقياس شدة تأثير الأزمة : Crisis Impact Value

وهو عبارة عن مقياس تقرير ذاتي يعبر عن قيمة شدة تأثير الأزمة المحتملة، وكيف يمكن أن تمثل تهديداً للفرد أو الجماعة، وذلك عن طريق منح درجة لكل نقطة تتراوح ما بين صفر (أقل درجة تأثير)، وعشرة (أعلى درجة تأثير) لاحتمال حدوث ، يأتي نتيجة لأزمة محتملة، ويمثل المتوسط قيمة شدة تأثير الأزمة المحتملة.



شكل يوضح بارومتر قياس الأزمة Crisis Barometer

2- بارومتر قياس شدة الأزمة أو الكارثة واحتمال حدوثها:

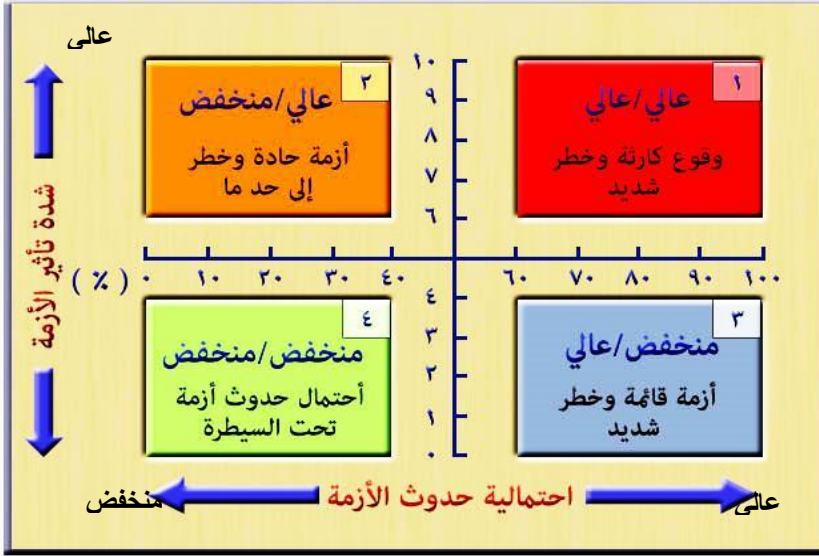
يعد مقياس بارومتر الأزمة من أهم الأدوات المساعدة في تحديد درجة تأثير موقف الأزمة، وهو يمثل مصفوفة تخطيط بياني للأزمة حيث تمثل الأزمة وتُصنف بناء على محورين متعامدين:

- يعبر المحور الرأسي عن قيمة شدة تأثير الأزمة
- أما البعد الثاني فهو البعد الأفقي فيمثل مقياس احتمال حدوث الأزمة والذي يبدأ تدريجه من النسبة (صفر%)، ويعبر عن مستوى انعدام تأثير الأزمة)، ويستمر تدرجه حتى النسبة (100% التي تعبر عن مستوى الحد الأقصى لتأثير الأزمة وعنده تتوقع بدرجة كبيرة أسوأ سيناريو سلبي ممكن) لكي يُعدّ الفرد لمواجهة أسوأ الاحتمالات مما يعطي إمكانية أعلى في القدرة على تناول أيّ مشكلة بسهولة.



وبالتالي يفرز بارومتر الأزمة أربع مناطق هي كما يلي:

يعتمد تقييم حالة الأزمة على معلومات كيفية وكمية دقيقة عن تقدير احتمال حدوث الأزمة، وقيمة شدة الأزمة كما يلي:

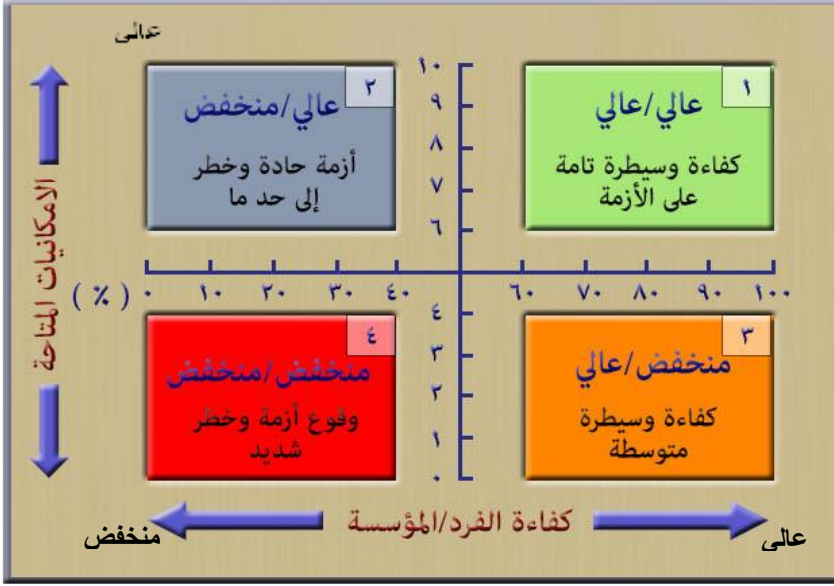


بارومتر قياس شدة الأزمة واحتمال حدوثها

ومن خلال التحديد الدقيق والأمين لبارومتر أزمة ما من حيث الشدة والتأثير يمكن تجنب الأزمات المحتملة الكثيرة. كما يمكن السيطرة على الأزمة بسرعة أكثر وفعاليتها.

3- بارومتر قياس كفاءة الفرد والمؤسسة في مواجهة الأزمات والكوارث:

ونظراً للحاجة الماسة لقياس كفاءة الفرد والمؤسسة فإنه يمكن تقييمها من خلال الحصول على بروفيل الكفاءة في مواجهة الأزمات والكوارث بالتعرف على التقدير الكمي للإمكانيات المتاحة كمحور رأسي، وكفاءة الأفراد كمحور أفقي كما يلي:



بارومتر قياس كفاءة الفرد والمؤسسة في مواجهة الأزمات

إدارة الأزمات والكوارث:

كيف تدار الأزمات أو الكارثة؟

قبل تناول كيفية إدارة الأزمات نتساءل: ما مفهوم إدارة الأزمة أو الكارثة؟

إن مفهوم إدارة الأزمات والكوارث من المفاهيم المستحدثة والتي أصبح لها دور فاعل ورئيس في مواجهة المشكلات بكافة أنواعها واتجاهاتها، وقد ارتقى هذا المفهوم حتى صار علماً تتنافس الهيئات والمؤسسات العالمية والمحلية في أن توظفه لمواجهة الأزمات والكوارث بأسلوب علمي دقيق، يقوم بصفة أساسية على تجميع المعلومات والاستفادة منها بالطريقة المثلى التي تضع أمام متخذي القرار الاحتمالات المستقبلية المتوقعة والبدائل المتاحة مع ترتيبها وتقديم المبررات لاتخاذ القرار المبني على أسس علمية تواكب حركة الأحداث المعاصرة. (عبدالله الدغيث: ب.ت)

وهناك مفهومان لإدارة الأزمات والكوارث، الأول: يدور حول معنى "الاستعدادات والجهود المبذولة لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة". وهو منظور سلبي يعني أن الجهود والاستعدادات يتم توجيهها بعد حدوث الأزمات بالفعل وليس قبلها، والثاني: يؤكد على أن إدارة



الأزمات تعني تلك العملية التي تشمل الإعداد والتخطيط والتقدير المنتظم لما يتوقع أن يحدث أو قد لا يحدث من مشكلات أو أزمات من خلال فريق عمل مدرب تدريباً جيداً لهذا الغرض يسمى فريق إدارة الأزمة يعمل على وضع السيناريوهات والتصورات المختلفة لمواجهة كافة احتمالات الموقف ولا تترك أي أحداث لعنصر الصدفة بغية إدارة الأزمة قبل حدوثها عن طريق الكشف عن إشارات الإنذار المبكر، وكذلك إدارة الأزمة أثناء وبعد حدوثها.

إدارة الأزمات فهي: (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).

وهنا ظهر نوعين من الأزمات من منظور ادارتها وهو ما يطلق عليه الأزمة المدارة في مقابل الأزمة غير المدارة.

أ- الأزمة غير المدارة:

هي أزمة تبدأ بعدم أداء مزم *Nonperformance*، وإن كان غير ملحوظ، ويكون إيقاعها بطيئاً، وتقود كل أزمة إلى أزمة أخرى، ثم يتسارع الإيقاع، وتنفجر الأزمة بصورة تؤدي إلى فشل جميع أساليب المواجهة مع الموقف ذي الأبعاد المدمرة نتيجة الإهمال المزمّن لعلاج المشكلات العميقة الجذور.

ب- الأزمة المدارة:

تأخذ الأزمة المدارة منحى آخر من حيث تسلسل الأحداث على يد فريق عمل إدارة الأزمات حيث:

- يبدأ برصد دلائل وعلامات الإنذار المبكر والاستعداد السريع لحصر الضرر في أضيق حدود
- والتبكير بالتدخل في الأزمة للقضاء على المشكلة أو الحد منها قدر الإمكان وذلك من خلال وضع الخطط اللازمة لإدارة الأزمة في كل مراحلها.

إدارة الأزمات أم الإدارة بالأزمات؟

هناك ثمة فرق بين هذين المصطلحين يمكن توضيحه عبر التعريف بهما، وذلك كما يلي:
فإدارة الأزمات *Crisis Management* بعبارة يسيرة هي: معالجة الأزمة على نحو يمكن من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المنشودة والنتائج الجيدة.

أما الإدارة بالأزمات Management by Crisis فمصطلح يشير إلى: "افتعال أزمة من أجل تحقيق هدف معين".

ومن هذين التعريفين ندرك أنه في "الأزمات المفتعلة" يستخدم مفتعل الأزمة "الإدارة بالأزمات" في حين أن الطرف الآخر يلجأ إلى "إدارة الأزمات"، وهذا لا يعني أن جميع الأزمات مفتعلة من قبل أحد أطراف الأزمة؛ بل قد تكون الأزمة حدثت من جراء عوامل خارجة عن سيطرة ونطاق طرفي الأزمة، ومن ثم يلجأ كلاهما إلى "إدارة الأزمات".

وهنا يلزم التفريق بين مصطلحي إدارة الأزمات Crisis Management والإدارة بالأزمات Management by Crisis.

فإدارة الأزمات هي السعي نحو التخطيط الهادف لمنع وقوع الأزمة أو احتواء الأضرار الناجمة عنها إذا ما وقعت، والتعلم والاستفادة من خبراتها وأحداثها وذلك من خلال سلسلة من النشاطات التي تقود إلى الإدارة الوقائية أو الاحتوائية للأزمات أو علاجية.

أما الإدارة بالأزمات: فهي الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من العدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغطي على المشكلة القائمة، وهكذا يظل الكيان الإداري المهترئ يتعرض لأزمة تلو أزمة، وتتعاقب عليه الأزمات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل. أو يهدي الله إليه من يأخذ بيده إلى بر النجاة.

ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين. والأزمة المصنوعة المخلفة، لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، وحتى تؤتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر، وتهيئة المسرح الأزموي، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير. ومن ثم وللتعامل مع الأزمات المفتعلة أو المصنوعة يتعين أن تحصل على إجابات سريعة وواقية عن الأسئلة التالية:

- كيف ظهرت الأزمة وتطورت أحداثها؟
- من هم الأطراف الصانعة للأزمة سواء العلنيون أو الذين يعملون في الخفاء؟
- لماذا تم صنع الأزمة في الوقت الراهن؟
- ما الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه قوى صنع الأزمة؟
- ما المدى الذي لا يتعين أن تتجاوزه قوى الضغط الأزموي؟



- وما هي المحاذير الموضوعة لكل منها؟ والحدود المتفق عليها بينها

استراتيجيات مواجهة الأزمات والكوارث (بين العلمية والتقليدية):
الهدف من مواجهة الأزمات والكوارث:

- وقف التدهور والخسائر
- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي.
- السيطرة على حركة الأزمة أو الكارثة والقضاء عليها.
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة أو الكارثة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات وكوارث مشابهة لها.

المناهج والأساليب التقليدية والعلمية لمواجهة الأزمات والكوارث:

إن الحديث عن استخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات التي نواجهها في مجتمعنا، أصبح أكثر ضرورة، ليس فقط لما يحققه من نتائج إيجابية في التعامل مع الأزمات والكوارث ولكن أيضاً لأن البديل غير العلمي نتائجه قد تكون مخيفة ومدمرة بشكل كبير. ومن هنا يرى البعض أن هذه الإدارة العلمية هي إدارة ذات أبعاد تصادمية حتمية ضد الجمود والتحجر وضد التخلف المادي والقيمي وضد السلبية واللامبالاة باعتبارها المناخ الذي تنشأ فيه الأزمات والكوارث وتتفاعل، وأن سيطرة عوامل الجهل وتخلف المعرفة والخوف من اتخاذ القرارات هي أكثر البواعث والأسباب الدافعة إلى وجودها وهي المسبب الرئيس في معظم الأزمات والكوارث التي تواجهها (عبدالله الدغيثر: ب.ت).

أولاً: المنهج التقليدي لمواجهة الأزمات والكوارث:

يضم هذا المنهج ثمان طرق سبق تجربتها واستخدامها يجمع بينها تعاملها الظاهري مع الأزمة أو الكارثة دون التركيز على مواجهتها مباشرة ولكنها لا تقدم علاجاً ناجحاً متكاملماً بقدر ما تقدم معالجة وقتية لمظاهرها بهدف امتصاص الضغوط المرتبطة بها ومن أساليبه:

1. أسلوب النعامة (الهروب): وهو الهروب من الموقف كله حتى لا يستمر تعرضه لتلك المشكلة ومن أشكال الهروب:

- الهروب المباشر: والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في المواجهة واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.
- الهروب الغير مباشر: وهو اصطناع المواقف التي تظهر القائد المسؤول بعيدا من الأحداث أثناء وقت الأزمة أو الكارثة أو تعذر الاتصال به أو عدم علمه بها.
- التنصل من المسؤولية: عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة أو الكارثة بأسباب منطقية تبدوا سليمة في ظاهرها ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي.
- التركيز على جانب آخر: حيث يعمل المسؤول على تحاشي الفشل المتوقع في مواجهة الأزمة بالتركيز على جانب آخر من الموضوع وليس في صميم الأزمة أو الكارثة.
- الإسقاط: حيث يعمل المسؤول على تغطية تصوره في مواجهه الأزمة أو الكارثة بتركيز الأضواء على عيوب الآخرين والقصور في أدائهم.

2. القفز فوق الأزمة :

ويتركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة في التعامل معها. ويؤدي هذا الأسلوب غالبا إلى ترك النار تحت الرماد حيث يعتقد المسؤول نفسه والمحيطون به في مجتمع الأزمة أنه تم السيطرة عليها.

3. إنكار الأزمة

وهي أبسط الطرق التقليدية، وتشير إلى رفض الاعتراف بوجود خلل أو أزمة. حيث تتم ممارسة تعميم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري. وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك. (ويكيبيديا الموسوعة الحرة: 2016م).

4. إخماد الأزمة

وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلي العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية. وتشير إلى صدام علي وصریح مع قوى الأزمة، ولا يتم اللجوء لهذه الإستراتيجية إلا عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد التهديد الخطير والمباشر للكيان الإداري.



5. كبت الأزمة

يطلق على هذه الاستراتيجية (طريقة تأجيل ظهور الأزمة) وتتم من خلال التحرك السريع والعنيف والسري ضد قوى الأزمة بهدف القضاء على العناصر الأساسية المحركة للأزمة وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

6. تنفيس الأزمة

وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار. وتشير إلى تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار.

7. عزل الأزمة

تشير إلى قيام المسؤول بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي، فالأزمة لا تنشأ من ذاتها ولكن بالطبع تنشأ نتيجة وجود قوى معينة عملت على إحداث الأزمة. فيقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي يسهل التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها

8. بخس الأزمة

أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة. فمحور هذه الإستراتيجية هو التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها.

9. تفرع الأزمة

حسب هذه الطريقة يتم ايجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفرع على ثلاث مراحل:

- أ- مرحلة الصدام: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي انشأتها.
- ب- مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البليارد.

ت- مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل: أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية لمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من اصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض. (ويكيبيديا الموسوعة الحرة: 2016م)

فهي مواجهة حادة مع محركي الأزمة ومؤيديها بغرض التعرف على مدى صعوبة المحركين والمؤيدين، ولا تخرج الاحتمالات عما يلي:

- قوى الأزمة صلبة وقادرة على الاستمرار في الصراع.
- قوى الأزمة مستعدة للتراجع والتفاوض.
- قوى الأزمة في صراع بسبب اختلافها الحضاري والثقافي والعقائدي.

10. تشكيل اللجان

يتم تشكيل لجنة تدرس الأزمة على وعد بالحل، وعادة ما تأخذ اللجنة فترة مناسبة من الزمن وقد تشكل لهذا الهدف عدة لجان تجتمع وتؤجل اجتماعاتها وتستكمل بعض الاجتماعات في جلسات أخرى حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها.

ثانياً: المناهج والأساليب العلمية لمواجهة الأزمات والكوارث:

يمثل هذا المنهج العلمي في مواجهة الأزمات والكوارث الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة عليها وتوجيهها وهو منهج أكثر فاعلية من الطرق التقليدية، وفاعليته أكبر في معالجة الأزمات والكوارث، ويتضمن:

(1)- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة أو الكارثة:

الهدف من الدراسة المبدئية:

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



(2)- الدراسة التحليلية للأزمة أو الكارثة:

الهدف من الدراسة التحليلية:

- التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب.
- التأكد واليقين من الأسباب.
- دور المكون البشرى ومدى تأثيره في ظهورها.
- دور المكون الطبيعي (العوامل الطبيعية).
- دور المكون الصناعي أو التكنولوجي وأسباب الخلل.
- عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة أو الكارثة.
- المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة أو الكارثة.
- توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة أو الكارثة وأثر الوقت على انتشارها.
- تحديد الإمكانيات المتاحة بصورة مباشرة والإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.

(3) التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة أو الكارثة:

الاستعداد للمواجهة: هي خطة اللازم إتباعها في اللحظات التي تسبق المواجهة والتعامل مع الأزمة أو الكارثة وتتطلب مجموعة قرارات وإجراءات بينما التخطيط للتعامل مع الأزمة وضع أهداف خطة المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمة أو الكارثة وذلك من خلال الاستراتيجيات التالية:

أ- الاستعداد للمواجهة:

- تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها
- إعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة
- إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية.
- التعامل مع المشاعر الإنسانية مثل الحماس والخوف والذعر في اتجاه عدم انتشار الأزمة.
- تحديد نوع المعلومات وتوقيتات صدورها.
- تنظيم عمليات الاتصال.

ب- التخطيط للتعامل مع الأزمة أو الكارثة:

- وقف تدهور الموقف.
- تقليل الخسائر.
- السيطرة على الموقف.
- توجيه الموقف إلى المسار الصحيح.
- معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة.
- تطور الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق.
- استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات أو الأزمات المشابهة.

أهداف عملية التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث: (عبد الغفار الدويك: 2008، ص ص 6-7)

تهدف عملية التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث المحتملة إلى تحقيق ما يلي :

- 1- تجنب المفاجأة المصاحبة للأزمة أو الكارثة وذلك عن طريق:
المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكرة وضمان توصيلها لمتخذي القرار في الوقت المناسب حيث أن:
الوقت المناسب = زمن تداول المعلومة + زمن تحليل ودراسة المعلومة + وقت اتخاذ القرار +
الوقت اللازم لاتخاذ إجراء مضاد.
- 2- وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة وتقييمها ووضع أولويات لها حسب أهميتها ومدى تهديدها للمنظمة.
- 3- حسن استغلال الوقت المتاح لمواجهة الأزمة أو الكارثة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار التصرف بمحاولة المنع أو الاستعداد للأزمة، فلاشك أن وجود دراسات مسبقة للأزمات والكوارث يقلل من الوقت اللازم لإدارتها لتوافر البدائل المتاحة والتي تم تقييمها مسبقاً. مما يسهل على متخذ القرار عملية اختيار بديل من البدائل.
- 4- محاولة القضاء على قدر كبير من العشوائية والتخبط وانفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات أو الكوارث.
- 5- الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة أو الكارثة.
- 6- القدرة على التعامل مع الأزمة أو الكارثة "بالمبادرة وليست "برد الفعل".



ثالثاً: استراتيجيات وتكتيكات المواجهة مع الأزمات والكوارث:

(عبد العزيز الاسمرى:2015، ص ص 26- 28)

1- استراتيجيات العنف في التعامل مع الأزمة أو الكارثة (تدمير الأزمة أو الكارثة)

وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات والكوارث ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكنم خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة
- تصفية العناصر القائدة للأزمة
- ايجاد قادة جدد أكثر تفهما. (ويكيبيديا الموسوعة الحرة: 2016م)
- تستخدم هذه الإستراتيجية حينما ترى المنظمة أن هناك خطر مدمر يهدد بقاءها، يطلق عليها أيضاً (طريقة المواجهة العنيفة) وكذلك (طريقة الصدام المباشر).
- وتستخدم هذه الاستراتيجيات في الحالات التالية:
- المواجهة مع أزمة مجهولة حيث لا تتوفر المعلومات الكافية.
- المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم.
- المواجهة مع الأزمات التي تؤكد المعلومات أهمية استخدام العنف فيها.
- الانتشار السرطاني للأزمة في عدة اتجاهات.

التكتيك المستخدم في التعامل العنيف مع الأزمات والكوارث:

- التدمير الداخلي للأزمة أو الكارثة.
- تحطيم المقومات التي اعتمدت عليها الأزمة أو الكارثة في ظهورها من الجوانب والأطراف.
- ضرب العقول المفكرة أو الوقود المشعل للأزمة، وشل حركتها في إعطاء التعليمات أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها.
- خلق صراع داخلي بين القوى الصانعة للأزمة عن طريق الاستقطاب.

- التدمير الخارجي للأزمة.
- الحصار الشديد حول العناصر المسببة والمغذية للأزمة من الخارج وقطع مصادر الإمداد.
- تجميع القوى المعارضة الخارجية ودفعها إلى داخل مجال الأزمة.
- تسلل عناصر خارجية لتدمير المقومات والأعمدة الرئيسية للأزمة.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة للتعامل عن بعد في التدمير مثل أجهزة التجسس والإنصات.
- ضرب مؤيدي الأزمة بشدة.
- إيجاد قادة بدلاء معتدلين
- استهداف محركي الأزمة.
- استقطاب بعض من قوى الأزمة المؤثرة.

2- استراتيجية فرق العمل:

من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل. وهذه الطرق إما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ. (ويكيبيديا الموسوعة الحرة: 2016م)

3- استراتيجية المشاركة الديمقراطية:

وهي أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصراً بشرياً. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي. وتوضح للجميع الخطوات التي اتخذت في سبيل التعامل مع الأزمة، ويقدم المشارك الرأي والمشورة والنصح والإرشاد والتأييد والدعم ويتحمل جانب من المسؤولية.

4- استراتيجية الاحتياطي التعبوي:

تقوم هذه الإستراتيجية على نظرية (حافة الخطر وحد الأمان)، وتستخدم هذه الطريقة في الكيانات الإدارية الإنتاجية، وتعمل الإدارة على تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا



ما حدثت أزمة. حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

ومن الأساليب التعبوية لمواجهة الأزمات والكوارث: (عبد العزيز الأسمرى: 2015م، ص ص 8-9)

أ: مركز عمليات ولجان دراسة الأزمة وأبعادها:

أي أزمة مهما كان مستواها أو نوعها لا بد أن تواجه من خلال غرفة عمليات يتم تهيئتها لمواجهة الأزمة وأوقات الطوارئ، وتحتوي على لجان لدراسة الأزمة تتضمن العديد من الخبراء والمختصين في مجالات مختلفة (طلبة، ٢٠٠٥). يقومون بحساب كل بعد من أبعاد الأزمة وتحديد التصرف المطلوب حياله، وهذه الطريقة إما أن تكون طرق مؤقتة أو طرقاً دائمة لمواجهة الأزمات بتكوين احتياطي تعبوي وقائي لمواجهة.

ب - تفرغ الأزمة من المضمون وضربها من الداخل:

وهي من أنجح الطرق المستخدمة في درء ومواجهة الأزمة في تفرغها من مضمونها فتفقد قوة

الضغط لدى القوى المسببة للأزمة ويتم ذلك من خلال:

1. إيجاد قادة تكنوقراط لمواجهة الأزمة بحرفية.
2. الاعتراف الضمني بوجود أزمة ثم إنكارها.
3. تصعيد ضغوط الأزمة، ومن ثم توجيهها بعيداً عن الهدف الأصلي الذي نشأت من أجله الأزمة.
4. استغلال مناطق الضعف في الأزمة واختراقها للوصول إلى عمق الأزمة بغرض إضعاف قوتها وتفتيتها.
5. استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة لإضعافها أو القضاء عليها أو التخفيف من حدتها.
6. القضاء على العوامل الرئيسية المؤثرة في الأزمة سواء كانت عوامل بشرية أو مادية أو معنوية.

ت: تغيير مسار الأزمة:

كثيراً ما يكون سبب استفحال الأزمة هو محاولة إخمادها، ومتخذ القرار الاستراتيجي يجب عليه تخفيف الضغوط داخلها للحيلولة دون استمرارها وانفجارها. ويتم ذلك من خلال ثلاث مراحل:

- 1- مرحلة المواجهة : بمواجهة الأزمة بقوة لمعرفة مدى قوتها وتأثيرها وتماسك القوى التي أنشأتها.
- 2- مرحلة وضع البدائل : يتم خلالها تحديد أهداف بديلة لكل اتجاه فرعي من اتجاهات الأزمة ليسهل التعامل مع كل منها على حده.
- 3- مرحلة التفاوض : ويتم فيها التفاعل المباشر والمتبادل بين قوى الأزمة وقوة مواجهة الأزمة لإنهائها.

5- استراتيجية الوفرة الوهمية:

وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتاً. أسلوب نفسي يلجأ إليه متخذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة والسريعة، ويلجأ متخذ القرار إلى استخدام هذه الإستراتيجية لخلق انطباع لدى الجماهير بأن الوضع مطمئن وأن كل شيء متوفر ولا داعي للقلق.

6- استراتيجية تصعيد الأزمة

تستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة ويسمح متخذ القرار بنمو وتصاعد الأزمة بشرط أن تكون تحت التحكم والسيطرة والمتابعة والمراقبة، بهدف فك التكتل و تقليل ضغط الأزمة.

7- استراتيجية تفتيت الأزمة (التجزئة):

تعتمد هذه الاستراتيجية على الدراسة والتحليل الكافي والدقيق للعوامل المكونة والقوى المؤثرة والعلاقات الارتباطية بينها وبصفة خاصة في الأزمات الكبيرة والقوية والتي تشكل تهديداً كبيراً عندما تكون مجتمعة في كتلة واحدة وتحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل قوة، أي تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات الأصغر حجماً مما يسهل التعامل معها.



ويركز تكتيك هذه الاستراتيجية على :

- ضرب الروابط المجمعمة للأزمة لتجزئتها.
- تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة.
- التكتيك المستخدم في استراتيجية تجزئة الأزمة
- خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة.
- مساعدة بعض القيادات المغمورة على الظهور والصراع على قيادة أحد الأجزاء.
- تقديم الإغراءات ضد استمرار التحالفات.

8- استراتيجية تفرغ الأزمة:

وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً وغيرها، وإن فقدت الأزمة مضمونها يعني إنتهت، ومهمة متخذ القرار هي افقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأرموية، ومن أهم الطرق المستخدمة في تفرغ الأزمات من مضمونها ما يلي :

- التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة.
- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
- تزعم وقيادة الضغط الأرموي ثم تغييره.

9- استراتيجية تحويل مسار الأزمة (تغيير المسار)

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها ولا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة واستيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة افرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من اخطارها.

التكتيك المستخدم في استراتيجية تعبر مسار الأزمة:

- الانحناء للعاصفة.
- السير في نفس اتجاه العاصفة.
- العرج بالأزمة الناتجة إلى مسارات فرعية.
- إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة.

- استثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

10- استراتيجية احتواء الأزمة

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات، وتعتمد هذه الاستراتيجية على التفاهم مع محركي الأزمة ومناقشتهم والتفاوض معهم بشكل يستغرق الوقت، وتتم عملية احتواء الأزمة بالمراحل التالية:

- إبداء التفهم والإنصات لقيادات الأزمة والاجتماع بهم.
- مطالبتهم بتوحيد رغباتهم وحصرها في أهم الأمور.
- مطالبتهم بتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار والتفاوض.
- التفاوض مع اللجنة والوصول إلى حلول وسط يرضى بها الجميع.

11- استراتيجية وقف النمو:

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره، وتستخدم هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- المواجهة مع قوى ذات حجم كبير ومتشعبة.
- قضايا الرأي العام والجماهير.
- الإضرابات العمالية.
- والتكتيك المستخدم في استراتيجية وقف النمو هو:
- التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للأزمة.
- الاهتمام والاستماع لقوى الأزمة.
- تلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات التكتيكية.
- التوجيه والنصح والإرشاد لتخفيف حدة الأزمة حتى يمكن دراسة العوامل المسببة لها وتلافيها.
- تقديم العون والمساعدة للقوى المعارضة للتشاور والتفكير.
- تهيئة الظروف للتفاوض المباشر.



12- استراتيجيات إجهاض الفكر الصانع للأزمة.

وتركز هذه الاستراتيجيات على التأثير على هذا الفكر وإضعاف المبادئ والأسس التي يقوم عليها بحيث ينصرف عنه بعض القوى المؤيدة وإضعاف الضغط الدافع لظهور ونمو الأزمة.

والتكتيك المستخدم في استراتيجيات الإجهاض:

- التشكيك في العناصر المكونة للفكر.
- الاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف بالفكر والتحالف معها.
- التضامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.

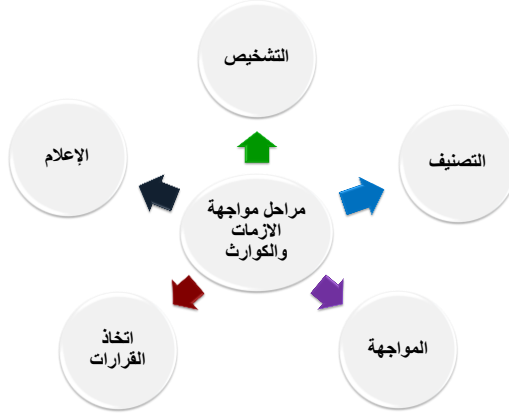
13- استراتيجيات دفع الأزمة للأمام:

وتهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم وتصلح هذه الإستراتيجية عند تتكثل وتتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة.

والتكتيك المستخدم في استراتيجيات دفع الأزمة هي:

- التظاهر بعدم القدرة على المقاومة.
- تسريب معلومات خاطئة عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة.
- تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدراً للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة بها.

مراحل التعامل ومواجهة الأزمات والكوارث:



47

أولاً: مرحلة تشخيص الأزمة او الكارثة

يعتمد أساس التشخيص السليم على المعرفة والممارسة والخبرة والإدراك و وفرة المعلومات والبيانات، ومهمة التشخيص الدقيق هي معرفة أسباب وبواعث نشر الأزمة و كيفية معالجتها وما تحتاجه عملية إدارة الأزمات والكوارث من معلومات واتصالات وأدوات مساندة.

مناهج التشخيص:

1. المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص الأزمات والكوارث: ويهتم بتحديد مظاهر و ملامح الأزمة أو الكارثة عامة والنتائج التي أفرزتها.
2. المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات والكوارث: إن أي أزمة لا تنشأ فجأة ولكنها تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة او الكارثة تاريخياً و يجب معرفة كاملة بالماضي التاريخي وكيفية تطورها.
3. منهج النظم في تشخيص الأزمات والكوارث: الأزمات والكوارث عبارة عن نظام متكامل يحتوي على أربعة عناصر:
 - أ- المدخلات:
 - ب- نظام التشغيل الخاص بالأزمة أو الكارثة (العمليات)
 - ت- مخرجات الأزمة أو الكارثة



ث- التغذية الراجعة أو الكارثة

4. المنهج البيئي لتشخيص الأزمات والكوارث:

إن أي أزمة أو كارثة هي وليدة البيئة التي نشأت منها وفيها وتفاعلت معها وإنها نتاج البيئة التي تكونت فيها وأحاطت بها مؤثرة فيها ومتأثرة بها.

5. منهج دراسة الحالة لتشخيص الأزمات والكوارث:

دراسة كل أزمة أو كارثة على حدة باعتبارها حالة مستقلة لها طبيعة شديدة الخصوصية، ورغم تشابه بعض الأزمات أو الكوارث إلا أنه لا يمكن أبداً أن تتماثل تماماً.

6. منهج الدراسات المقارنة لتشخيص الأزمات والكوارث:

دراسة الأزمات والكوارث التي تمت في الماضي ومقارنتها بالتي نواجهها في الحاضر ثم المقارنة لإيجاد أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف ومن ثم يتم تجربة استخدام العلاج فيما اتفق ونجح في الماضي واستحداث علاج فيما اختلف في الحاضر.

7. منهج الدراسات المتكاملة لتشخيص الأزمات:

وهو استخدام جميع المناهج السابقة، فهو يصف ويشخص ويتبعها تاريخياً ويدرسها في ضوء الدراسات المقارنة التي تمت في الماضي وفي البلاد الأخرى وفوق كل هذا يضيف إليها دراسة الأزمة كنظام.

(2)- أساليب بحوث العمليات في مواجهة الأزمات والكوارث: (عبد العزيز الأسمرى: 2015م، ص7)

أ- أسلوب بيرت: (أسلوب تحليل الشبكات)

ويقوم كل فرد في فريق درء ومواجهة الأزمة أو الكارثة بعمل محدد ويعتمد نجاح الفريق على نجاح جميع أفرادهم ونجاح قائد الفريق في توزيع الأدوار ووضع الأولويات.

ب- استخدام نظرية المباريات:

هي نموذج رياضي كمي يرتبط بالصراع الأزموي الذي يقوم به طرفين يحاول كل طرف كسب المعركة كما لو كان الصراع يتم في الحقيقة ومن خلال توقع شكل المباراة التي ستتم مستقبلاً بين عناصر الأزمة الفاعلة لها والمقاومة أيضاً مع سيادة مناخ عدم التأكد.

ت- أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار:

وهو تصور مستقبلي للأزمة أو الكارثة المتوقعة وتصور لأحداثها وتبعات الأحداث ونوع وحجم التصرفات التي ستحدث أثناء عملية المواجهة بين الأطراف المختلفة من خلال فريقين الأول يمثل الفريق الصانع للأزمة أو الكارثة والثاني يمثل الفريق المقاوم للأزمة أو الكارثة.

ثانياً- مرحلة تصنيف الأزمة أو الكارثة

يتم تصنيف الأزمة أو الكارثة وفق العوامل التالية:

1. نوع ومضمون الأزمة أو الكارثة:

فهناك أزمة تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي الخ، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية، أو أزمة سياسية، أو أزمة اجتماعية، أو أزمة إعلامية، أو أزمة اقتصادية، وفي داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية، وهكذا.

2. حجم الأزمة أو الكارثة:

فهناك أزمة أو كارثة صغيرة وهناك أزمة أو كارثة متوسطة و أزمة كبيرة، ويعتمد معيار الحجم على معايير مادية كالخسائر والإضرار الناجمة عنها.

3. النطاق الجغرافي للأزمة أو الكارثة:

- الأزمات أو الكوارث المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن أو المحافظات البعيدة كانهيار جسر أو حادث قطار.
- الأزمات القومية التي تؤثر في المجتمع كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري من عدو خارجي.
- الأزمات أو الكوارث الدولية كأزمة كوسوفو، أو أزمة الانحباس الحراري أو أزمة الحاسب ونظم المعلومات مع الألفية الثالثة.

4. المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة أو الكارثة

- الأزمة الانفجارية السريعة: وتحدث عادة فجأة وبسرعة، كما تختفي أيضا بسرعة.
- الأزمة البطيئة الطويلة: تتطور هذه الأزمة بالتدرج، وتظهر على السطح رغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها، لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه



الإشارات والتعامل معها، ولا تختفي هذه الأزمة سريعاً، بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام.

5. طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة أو الكارثة:

هناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات، ومجموعة متعلقة بالأعطال والفسل، وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة، والخسائر الفادحة، وتهديدات نفسية، والأمراض المهنية.

ثالثاً: مرحلة مواجهة الأزمة أو الكارثة

المبادئ الأساسية : (عبد العزيز الأسمرى: 2015، ص 10)

1. القدرة على المناورة والمفاوضة تحت ضغط أحداث الأزمة.
2. معالجة الطرق والبدائل المتاحة في شبه نظام ثابت نسبياً.
3. وجود تصور لحركة الأحداث وتدعيمه بالنموذج المؤيد لهذا التوقع.
4. وجود تميم هيكلي لاتصالات الأزمة أو الكارثة ووسط الأحداث.

أهداف خطة مواجهة الأزمات والكوارث:

1. تجنب المفاجأة المصاحبة للأزمة أو الكارثة.
2. وضع قائمة بالتهديدات المحتملة وتقييمها ووضع أولويات لها.
3. حسن استغلال الوقت المتاح لمواجهة الأزمة أو الكارثة.
4. القضاء على العشوائية والتخبط وانفعال اللحظة الذي يصاحب الأزمات أو الكوارث.
5. الاستغلال الكفؤ للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة أو الكارثة.
6. القدرة على التعامل مع الأزمة أو الكارثة بالمبادرة وليس برد الفعل.

الأسس التي تقوم عليها خطة المواجهة:

1. تشكيل فريق محدد متخصص يناط به عمليات درء ومواجهة الأزمة أو الكارثة.
2. إنشاء مركز إدارة العمليات.
3. تحديد مهام مركز درء ومواجهة الأزمة أو الكارثة.
4. التنبؤ بالأزمات أو الكوارث على أساس علمي مستعيناً بالجهات المختصة.
5. وضع الخطط اللازمة لمواجهة كل أزمة أو كارثة على حدة.
6. تقسيم الأزمات والكوارث في مجموعات متشابهة.

7. التنسيق بين الأجهزة والجهات التي يمكن أن تتعاون في هذا المجال.

عوامل النجاح في مواجهة الأزمات أو الكوارث:

- إدراك أهمية الوقت.
- إنشاء قاعدة معلومات.
- توافر نظم إنذار مبكر.
- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات والكوارث.
- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة.
- نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية.

المهارات الأساسية في مواجهة الأزمات والكوارث:

- خلق آلية تلقائية تقوم على الاستجابة السريعة والمرنة للأحداث
- نزع فتيل الأزمة أو الكارثة.
- تنمية بدائل عديدة لمواجهة الأزمة أو الكارثة.
- القدرة على اختيار البديل الأمثل للمواجهة دون الايقاع بردود الافعال
- التلويح بالقوة أو الضغط مع التلويح بالمكافأة واتخاذ القرار
- الوصول الى كافة المعلومات ذات الصلة
- اليقظة والحذر
- التبادل السريع للمعلومات
- التحضيرات الزمنية الأزمة لإيجاد طرق الحل
- مراعاة تلاؤم وتواءم الخطط.

رابعاً: مرحلة اتخاذ القرارات

تتطلب القرارات الأزومية عدة امور هامة منها:

1. كفاءة القرارات الأزومية.
2. الفاعلية في القرار.
3. سرعة اتخاذ القرار الصائب.



ويتطلب ذلك نوعين من القرارات:

القرار التكتيكي:

وهو يأتي كرد فعل لمقابلة موقف حالته معروفة ويكون متطلباته ظاهرة.

القرار الاستراتيجي:

وهو يتعلق بمحاولة التعرف على وضع لم يُنشأ بعد وعلى كيفية حلّه عن طريق موارد وإمكانات غير مضمونة.

خامساً: مرحلة الإعلام

يُعد الاعلام هو خط التماس الأول مع الأزمات والكوارث، ذلك لما تمثله من تأثير في الرأي العام، مما يؤهله للتعامل مع الأزمات منذ مراحلها المبكرة، لذا يعتبر الاعلام أحد مكونات استراتيجية مواجهه الأزمات، فضلا عن دوره في أن يكون الرأي العام على دراية بأبعاد الأزمة، مما يستوجب نقص الدقة و إمداد الرأي العام بالحقائق التفصيلية، والقدرة على التعامل بموضوعية وعدم الانفصال، ومدى كفاءة الاعلام في نشر الحقائق بالسرعة اللازمة، ومراعاة الدقة في تحرير التصريحات لخلق مناخ يخدم إدارة الأزمة بنجاح، وتسهم بفاعلية في التخفيف من حدة الأزمات والكوارث من خلال نشر الحقائق ومنع انتشار الاشاعات المغرضة التي تؤدي الى تفاقم الوضع.

نحو استراتيجية لإدارة الأزمات والكوارث:

يتضمن التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات والكوارث ثلاث استراتيجيات هي:
(فيحان السهلي: 2011م، ص 46)

1. استراتيجية الوقاية.
2. استراتيجية المواجهة.
3. استراتيجية استعادة السيطرة.

وسوف نلقي مزيداً من الضوء على هذه الاستراتيجيات على النحو التالي:

أولاً: استراتيجية الوقاية من الأزمات والكوارث:

وتسمى باستراتيجية الاستعداد والتهيؤ لمواجهة الأزمات والكوارث المحتملة من خلال مسح البيئة واجراء البحوث واستخدام المعلومات وتطوير نظم الاتصالات ووضع سيناريوهات مسبقة للحيلولة دون تضاعف الآثار السلبية لها. (صالح العصيمي: 1993م، ص 136)

وتركز هذه الاستراتيجية على أمرين هما:

1. تحليل النقاط الحرجة، بمعنى تشخيص وتحديد احتمالية وقوع الأزمات والكوارث من خلال كشف الأسباب التي تؤدي إلى وقوعهما.
2. نظم التحذير والانداز المبكر (يوسف أبو فاره: 2009 م، ص 231) ويتفرع من هذه الاستراتيجية استراتيجيتين فرعيتين هما: (فيحان السهلي: 2011م، ص 48-

(50)

1. استراتيجية الاستعداد المسبق للتلطيف والتخفيف من حدة الأزمات والكوارث وتسمى إلى:

- احتواء أو تخفيف هذه الأزمة أو الكارثة.
- توفير الحماية للناس وممتلكاتهم.
- الحد من العيش في المناطق المعرضة لأخطار الأزمات والكوارث. (فهيد الشمري: 2002 م، ص 25-26)

2. استراتيجية الاستعداد للتهيؤ والمعايشة الفعلية للأزمات والكوارث:

- وتهدف هذه الاستراتيجية إلى اتخاذ الاحتياطات اللازمة، والتدابير الوقائية لمواجهة الأزمات والكوارث عند وقوعها: (فيحان السهلي: 2011 م، ص ص 49-50) وتسمى إلى:
- تحقيق قدر مطلوب من التهيؤ والمعايشة الفعلية للأدوار المطلوبة من الأفراد والمجموعات.
 - اختبار كفاءة وفعالية خطة مواجهة الأزمات والكوارث للتعرف على مواطن الضعف وتجاوزها، وتحديد مواطن القوة لدعمها وتأهيلها.
 - تسهيل عملية اتخاذ القرار في أثناء عمليات المواجهة. (فهيد الشمري: 2002 م، ص ص 27-32).

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

1. إنشاء وحدة لإدارة الأزمات والكوارث للتصدي لها عند احتمال حدوثها تخطيطاً وتنفيذاً ومعالجة.
2. إنشاء فرق مهمات خاصة للتدخل السريع في مواجهتها.
3. توعية أفراد المجتمع بخطورتها والعوامل المسببة لها والتدابير الوقائية لمواجهتها.



4. وضع خطة متكاملة الأبعاد لمواجهتها في ضوء تحليلها تحليلاً علمياً ووضع خطط بديلة تشتمل على كافة الاحتمالات.
5. تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لمواجهتها.
6. تأمين شبكات اتصالات فعالة لتفعيل دور عمليات التنسيق والتوجيه.
7. تدريب الأفراد على كيفية تنفيذ أدوارهم بفعالية عند وقوع الأزمات والكوارث.
8. فتح قنوات التعاون مع القطاع الخاص للمشاركة الفعالة في إدارة مواجهة الأزمات والكوارث.
9. مدّ جسور التعاون مع المؤسسات الإقليمية والدولية لتبادل المعلومات وإحباط المخططات الإرهابية والعدائية كافة في مهدها وتطويق آثارها.
10. تحديد الجهات المشاركة في رسم خطة مواجهة الأزمات والكوارث ومسؤوليات ودور كل جهة في عملية التنفيذ.
11. إعداد سيناريوهات واضحة وشاملة لإدارة الأزمات والكوارث. (احمد الشعلان: 2002م، ص 161-172)

ثانياً : استراتيجية مواجهة الأزمات والكوارث :-

يطلق على هذه الاستراتيجية مسمى "استراتيجية الاستجابة" التي تعتبر بمثابة فترة زمنية حرجة تظهر فيها حاجات ومطالب جديدة بسبب الموقف الجديد الذي يتطلب توفير خدمات بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية. (عبدالعزیز الحلوان: 2000 م، ص 21)

وتبدأ بمجرد وقوع الأزمة أو الكارثة، وتتسم بوقوع إصابات عديدة وخسائر مادية وبشرية واضطراب الحياة العامة (صالح العصيمي: 1953 م، ص 136)

وتتضمن هذه الاستراتيجية الاستراتيجيات الفرعية التالية: (فيحان السهلي: 2011م، ص 51-53)

1. استراتيجية تقييم الأزمات والكوارث واكتشاف مناطق الضرر.
 2. استراتيجية التدخل بناء على نوعية الأزمة أو الكارثة وخصائصها.
 3. استراتيجية تنظيم عمليات الانقاذ والاسعاف.
 4. استراتيجية تسيير العمليات وذلك من خلال:
- إطلاق الخطة المقررة وتحديد القيادة المسؤولة عن تنفيذها.

- تعيين قيادات المواقع وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات.
 - قيادة وتنسيق العمليات لمختلف الجهات المشاركة بتنفيذ الخطة.
 - الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة (محلية وطنية واقليمية ودولية).
 - اتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على الروح المعنوية.
 - استخدام الحملات الاعلامية للحد من الظواهر المصاحبة كالقلق والرعب والاثارة
- (صالح العصيمي: 1993م ص 139-141).

ويتوقف نجاح هذه المرحلة على:

- الاستعدادات والتغييرات.
- المعلومات الدقيقة والمتكاملة.
- تحديد الأولويات بطريقة صحيحة.
- وجد مركز للتوجيه والتحكم.
- التعامل الصحيح مع وسائل الاعلام (فهيد الشمري : 2002 م، ص 32-34)

ثالثاً: استراتيجية استعادة السيطرة على الأزمات والكوارث:-

تسمى استراتيجية " إعادة التوازن" أو استراتيجية "إزالة آثار الأزمة أو الكارثة" والعودة إلى وضع الاستقرار الطبيعي، وتنفذ في جو بعيداً عن التوتر. (فهيد الشمري : 2002م، ص 35).

أهم الأنشطة التي تتضمنها هذه الاستراتيجية:

(فيحان السهلي : 2011 م ص ص 55-56)

- وضع خطة توضح الهدف المطلوب تحقيقه في عملية إعادة التعمير والإسكان والتأهيل في المناطق المتضررة.
- تحديد سلطات واختصاصات " مركز التحكم" في عمليات التخطيط والنفذ وتقييم الانجازات على مراحل متدرجة حسب الأولويات.
- تكوين فرق عمل متخصصة لتنفيذ ذلك.
- تدريب أعضاء فرق العمل المشاركة.
- ايجاد قنوات اتصال فعالة لتوزيع المعلومات بين فرق العمل المختلفة وتوجيهها حسب مقتضيات الأمور وأولوياتها.



- تقويم مرحلة مواجهة الأزمات والكوارث بغرض اتخاذ التدابير التي تحد من الآثار السلبية للعمليات الارهابية في المستقبل.(عبدالعزیز الحلواني : 2000 م، ص 24)
- اجراء الدراسات والبحوث للاستفادة منها في وضع خطط الوقاية والمواجهة.
- وضع الضوابط والمعايير اللازمة لضمان إدارة الأزمات والكوارث بأسلوب يمنع تكرار السلبيات ويدعم الايجابيات (احمد الشعلان : 2002 م، ص 188)

المراجع والمصادر:

1. احمد ماهر: إدارة الأزمات، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006 م.
2. احمد ماهر: ادارة الأزمات والكوارث، القاهرة، دار المعارف، 1994م.
3. السيد سعيد، استراتيجية ادارة الأزمات والكوارث، دور العلاقات العامة، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2006 م.
4. إيثار عبدالهادي محمد : استراتيجية ادارة الأزمات : تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الاسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد – المجلد 17 العدد 64 كانون الأول 2011 م.
5. إصدارات بيميك 37: ادارة الأزمات :التخطيط لما قد يحدث، تعريب علاء أحمد صلاح، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004 م
6. إصدارات بيميك : ادارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث، القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2002 م.
7. رجب عبدالحميد : استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث، دراسة نظرية وتطبيقية، القاهرة، دار ابو المجد للطباعة، 2008م.
8. سعد بن محمد بن عبدالعزيز الحلوان، دور لجان الدفاع المدني الفورية في مراحل ادارة الكارثة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2000م.
9. سعيد عبده نافع: التفكير الاستراتيجي :صناعة مستقبل المنظمات والمؤسسات: الرياض، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، العدد التاسع، يونية، 2016م.
10. سعيد عبده نافع: نحو رؤية استراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للجامعات الخليجية: الرياض، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، العدد الثامن، يناير، 2016م.
11. عبدالسلام أبو قحف : الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الاسكندرية، دار الجامعات الجديدة للنشر، 2002م
12. عبدالسلام أبو قحف: إدارة الأزمات، القاهرة، مطبعة الشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1999م.
13. عبدالعزیز بن سعيد الأسمری : المهارات الاستراتيجية للأزمات في ضوء الفكر الإداري المعاصر ط (2)، الاسكندرية، المجموعة الدولية للاستشارات والخدمات التعليمية، 2012م.



14. عبدالعزيز بن سعيد الأسمرى: القيادة الاستراتيجية ودورها في درء ومواجهة الأزمات، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2015م.
15. عبدالعزيز بن سلطان الضويحي: التخطيط الاعلامي ودوره في مواجهة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004 م.
16. عبدالغفار الدويك، بحث ادارة الطوارئ في مصر، القاهرة، مركز دراسات الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، 2008 م.
17. عبدالوهاب المصلح: التخطيط الاستراتيجي للأزمات، مجلة "نبض الحياة"، ع (2) الدوحة، مركز حمد الدولي للتدريب، 2004 م.
18. عز الدين حشلوف: التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، المؤتمر الدولي الثالث: تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، جامعة البلقاء التطبيقية، المملكة الأردنية، 2014م
19. علي بن محمد بن علي الفهيد: دور ادارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، 1999م.
20. علي بن هلهول الرويلي : الأزمات تعريفها - أبعادها - أسبابها، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي وزارة الخارجية -جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 4/30 - 4/5/2011م.
21. فرح لفته عامر الحداد: إدارة الأزمات في المنظمات العراقية: دراسة ميدانية لعينة في شركات وزارة الاسكان والتعمير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بعباد، م.
22. فهد احمد الشعلان: إدارة الأزمات، الأسس، المراحل، الآليات، ط2، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002م.
23. فهد عايض الشمري: المدخل الابداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض، شركة مطابع نجد التجارية، 2002م.
24. فيحان فهد غازي السهلي: متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2011 م
25. محسن أحمد الخضيرى، ادارة الأزمات : منهج اقتصادي اداري كل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة، مكتبة مدبولي، 1993 م.

26. محمد بن صالح العصيمي، الدفاع المدني في الحرب والسلام، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1993م.
27. محمود جادالله: إدارة الأزمات، عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2008 م.
28. محمود رشاد الحملاوي: التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1991 م.
29. يوسف احمد أبوفارة: إدارة الأزمات مدخل متكامل، عمان، اثراء للنشر والتوزيع 2009م.

المراجع الأجنبية:

30. Augustine, Norman, **Managing The Crisis You Tried To Prevent**. Harvard Business Review. Nov.-Dec. (1995).
31. Boin, Arjen & McConnell, Allan, "**Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management & The Need for Resilience**". Journal of Contingencies & Crisis Management. Vol. (15),No. (1)(2007).
32. Gundel, Stephan, "**Towards A New Typology of Crisis**". Journal of Contingencies & Crisis Management. Vol. (13), No. (3): (2005).
33. **Lalondem Carole**, "In Search of Anchetypes in Crisis Management." **Journal of Contingencies & Crisis Management**. Vol. (12), No.(2) (2004).
34. Tritz, Trina Wolosek , **Crisis Management Strategy** Utilized By The United States Department Of Defense Following The Terrorist Attack On America; A case Study". Department Of Communication Studies, (2001).

