الأستعداد ومواجهة الأزمات الأنسانية

لا يخفى على المتابع لسير الأحداث وخاصة السياسية منها ما للازمات بكل انواعها من دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على صعيد الهدم او البناء، وقراءة متأنية لدور الازمة بشكل عام يفضي بنا الى تلمس خيط يقودنا الى حقيقة مفادها ان المجتمعات التي اعتمد الهرم القيادي فيها على فرق خاصة وكفوءة في التعامل مع الازمات كانت اصلب عودا واكثر على المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت اسلوبا مغايرا تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة سلفا مع بؤر الصراع والتوتر ما ادى بالتالي الى ضعفها وتفككها فالازمات ظاهرة ترافق سائر الامم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار.

ولو امعنا النظر في ثنايا الاحداث التاريخية الكبرى لوجدنا ان الازمة على مر العصور تتوسط المراحل المهمة في حياة الشعوب، فبين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة ازمة تحرك الاذهان وتشعل الصراع وتحفز الابداع وتطرق فضاءات بكر تمهد السبيل الى مرحلة جديدة، غالبا ما تستبطن بوادر ازمة اخرى وتغييرا مقبلا آخر، وكان لنمو واتساع المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الازمات الى حد اصبح تاريخ القرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من ازمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول

المؤقتة، ومن هنا فقد نشأت افكار جدية من اجل دراسة وتحليل الازمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الازمة اللاحقة ان تعذر تعطيلها.

وهنا لا بد من الأشاره الى أهم مفاهيم وتعاريف الازمة :-

الأزمة لغوياً : هي الشدة والقحط .

أما الأزمة الإدارية هي مشكلة طارئة قد تؤدي الى كارثة في حال تأخر حلها وهي كل موقف أو حدث يؤدي الى تغييرات في النواتج المتوقعة وتنتج من تراكم مجموعة أحداث غير متوقعة تؤثر في نظام المؤسسة أو في جزء منه يتبعها تأثر الكيان العام للمؤسسة أو جزء منه .

أما الازمة بشكلها العام كل موقف أو حدث يؤدي الى أحداث تغييرات أيجابية وجادة في النتائج وهي حدث أو تراكم لمجموعة من أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه .

وهنالك تعاريف عديدة أوردها الباحثون والمختصون في تعريف الأزمة منها

- هي أي تهديد خطر مفاجئ _و أحياناً نادرة غير مفاجئ_ لأهداف و قيم و معتقدات و ممتلكات الأفراد أو المنظمات أو الدول و الذي يُحد من عملية اتخاذ القرار و يؤدي إلى توقف سير الأحداث و اضطراب العادات و

فقد التوازن العام للمؤسسة و يتطلب التدخل الفوري و استخدام أساليب إدارية مبتكرة و سريعة.

- كذلك الأزمة تعني اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للدولة وتهدد بقائها وغالباً ما تتزامن الازمة مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية لأدارتها والتصدي لها .

- هي خلل يؤثر مادياً على النظام كله كما أنه يهدد الأفتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام .

- وايضاً هي حادث أو طارئ أو كارثة مفاجأة قد تتسبب بخسائر فادحة بالاموال أو الأرواح أو كليهما اذا لم تتم معالجتها بالصورة الصحيحة والسرعة المطلوبة .

نلاحظ بأن بين كافة هذه التعاريف عناصر مشتركة وهي :

١. وجود خلل وتوتر في العلاقات

٢. الحاجة الى اتخاذ قرار

٣. عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالاحداث القادمة

٤. نقطة تحول الى الأفضل أو الأسوأ .

الاسباب المؤدية الى نشوء الازمات

١. اولا: الاسباب الانسانية وتشمل:

٢. سوء التقدير والاحترام.

٣. حب السيطرة والمركزية الشديدة.

٤. تعارض الاهداف والمصالح.

ثانيا: الاسباب الادارية و تشمل:

١. سياسات مالية مثل ارتفاع التكاليف وضعف قدرة الرقابة.

٢. عدم التخطيط الفعال.

٣. اتخاذ القرارات بشكل عشوائي.

٤. عدم وجود انظمة حوافز ناجحة.

٥. عدم توفر الوصف الوظيفي الجيد للمهام والواجبات.

وعلى اية حال فان الازمة هي حالة انتقال من مرحلة الى اخرى يصاحبها نقص شديد في المعلومات وحالة من عدم التأكد، وهي مفتاح التطور والتغيير نحو الافضل او التقهقر والهلاك.

وعليه فلابد من تنصيب برنامج او اكثر، يتم تشغيله في ظروف الطوارئ، اذا ما اراد القائمون على الواقع السياسي والاداري تفادي مصير التقهقر والهلاك على اقل تقدير، وبرنامج من هذا القبيل هو عبارة عن منهج يمثل تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها واجراء التحضيرات اللازمة لها قبل وقوعها. وهو بمعنى اكثر دقة اشبه

بمحاولة تجميع المعلومات اللازمة عن مسببات الازمة ومن ثم تحليلها واتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وفاعل.

سمات الازمة

١. **المفاجأة** : وتعني أن الازمات تحدث بدون سابق أنذار ، أو قرعاً للأجراس بل بشكل مفاجئ .

٢. **نقص المعلومات** : وتعني عدم توفر معلومات عن المتسبب بهذه الازمة ، ويعود السبب الى النقص في المعلومات خصوصاً اذا كانت تحدث لأول مرة .

٣. **تصاعد الاحداث** : عند حدوث الازمات تتوالي الاحداث لتضييق الخناق على أصحاب القرار.

٤. **فقدان السيطرة** : جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة وتوقعات أصحاب القرار فتفقدهم السيطرة والتحكم بزمام الأمور .

٥. **حالة الذعر**: تسبب الازمة حالة من الذعر فيعمد صاحب القرار الى إقالة كل من لة علاقة بوقوع الازمة أو يلجأ الى التشاجر مع معاونية .

٦. **غياب الحل الجذري السريع** : الأزمات لا تعطي مهلة أو فرصة لصاحب القرار حتى يصل الى حل متأن بل بسرعة لا بد من الأختيار بين عدد محدود من الحلول واختيار أقلها ضرراً .

خصائص الازمة

١. تمثل الأزمة نقطة تحول جوهري ينطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة؛

٢. تتطلب قرارات مصيرية لمواجهتها أو لحسمها؛

٣. تسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لانطوائها على عنصر المفاجآت؛

٤. تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسه للمنظمة؛

٥. تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل، وقد يفقد أحد أطراف الأزمة أو بعضهم السيطرة على مجرياتها؛

٦. تتطلب الأزمة معالجة خاصة، وإمكانيات ضخمة.

الفرق بين الأزمة والمفاهيم المشابة :

يلاحظ أن مصطلح " أزمة" يستعمل كثيرا من طرف الباحثين ووسائل الإعلام في غير موضعه، كما يتم الخلط عادة بينه وبين مصطلحات مشابهة، حيث هناك تعريفات لأهم المصطلحات التي قد تخلط مع مفهوم الأزمة .

الحادث(Accident)

الحادث هو حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة وتنتهى هذه الحالة فور انقضاء الحادث، بمعنى أنها لا تتسم بالاستمرارية. ولا يكون للحادث امتدادات وتتباعات جوهرية، وتختفى آثاره مع اختفاء نتائج وتداعيات الحدث. لذلك، فإن الأزمة قد تكون ناجمة عن حادث، وتكون

أحد نتائجه، لكنها مع ذلك ليست الحادث نفسه. مثلا يمكننا الحديث عن حادث سير بطريقة معزولة تنقضي بانقضاء الحادث، أو يمكن الحديث عن أزمة حوادث السير كظاهرة عامة تتسم بالاستمرارية والامتداد.

المشكلة(Problem)

هي حالة من التوتر وعدم الرضا، الناجمين عن بعض الصعوبات، التي تعوق تحقيق الأهداف. وتتضح معالم المشكلة في حالة عدم تحقيق النتائج المطلوبة؛ ولذلك، تكون هي السبب الأساسي لحدوث حالة غير مرغوب فيها؛ بل تصبح تمهيداً لأزمة إذا اتخذت مسارا معقدا، يصعب من خلاله توقّع النتائج بدقة. والأزمات في حقيقة الأمر هى مشكلات جوهرية وقوية وحادة يتم الشعور تجاهها بالانفعال والضغط الكبير، واستمرار هذه المشكلات يهدد بقاء المنظمة ويقضى على أهدافها ورسالتها ورؤيتها. أي أن العلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون هى سبب الأزمة ولكنها ليست هى الأزمة في حد ذاتها.

الصدمة(Shock)

وهي شعور مفاجئ حاد، ناتج عن حادث غير متوقّع؛ وهو يجمع بين الغضب والذهول والخوف .لذلك، يمكن القول بأن الصدمة هى أحد الأعراض الأساسية الناجمة عن وقوع الأزمة، وهى تحدث عندما تنفجر الأزمة بصورة فجائية سريعة دون إنذار أو تمهيد. ويتطلب التعامل

معها استيعاب تأثيرها، في أقل وقت ممكن حتى يمكن الوصول إلى جوهر ما نجم عنها؛ ما يخالف التعامل مع الأزمة، والذي يتركز في مواجهة جوهرها. أيضا، فإن الإحساس بالصدمة يكون احساسا سريعاً وطارئا يختفى ويزول بسرعة.

الكارثة(Disaster)

الكارثة تعني الغم. يقال فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد. وبعض العلماء عرفها بأنها حدث يسبب دماراً واسعا ومعاناة عميقة، وهي سوء حظ عظيم. كذلك، فإن الكارثة هي من أحد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضرر في الأرواح أو الماديات أو كليهما. وعرفها البعض بأنها حدث مروع يصيب قطاعا من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء على مختلف المستويات. وتتعدد أسباب الكوارث، فتكون طبيعية مثل: الزلازل والبراكين والحرائق الطبيعية؛ أو تكون بشرية مثل الصراعات الإدارية، أو تعدد المشكلات وتراكمها في كيان تنظيمي؛ وقد تكون صناعية ناتجة عن استخدام معدات تكنولوجية وأجهزة صناعية متخلفة. وتتطلب مواجهة الكارثة معونات على مستوى الدولة وربما تتطلب معونات دولية، وقد

تكون الكارثة سبباً رئيسيا في إحداث الأزمات. وعموما يمكن أن نلخص أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي:

- الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات؛
- في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالبا ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.

الصراع(Conflict)

ينشأ الصراع بسبب تعارض الأهداف والمصالح، سواء بين الأشخاص، وبين الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة، ويعد مفهوم الصراع أكثر المفاهيم قرباً لمفهوم الأزمة فكثير من الأزمات يكون جوهرها صراع بين طرفين في المنظمة، أو بين المنظمة كطرف، وطرف خارج هذه المنظمة، وتنجم الأزمات عن التعارض والتناقض بين هذين الطرفين، لكن الفرق الجوهرى بين الصراع والأزمة أن الصراع لا يكون بنفس تأثير ونفس شدة الأزمة، من جانب آخر يكون الصراع أكثر وضوحاً من حيث اهدافه واتجاهاته وأبعاده وأطرافه، بينما تكون هذه العناصر غير محددة وغير معروفة بوضوح في الأزمة، ويتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة في المنظمة، فهناك صراعات تتبدل وتتغير بين أطراف مختلفة وبين

مستويات متعددة، بينما تبدأ الأزمة وتنتهى بسرعة وتترك وتخلف وراءها مجموعة من النتائج.

الخلاف(Dispute)

وهو يدل على وجود حالة من التضاد والتعارض والمعارضة، وحالة من عدم التطابق في الشكل أو في المضمون. والخلاف يكون في أوقات كثيرة أحد الأسباب الرئيسية للأزمة، أو وجها من وجوه التعبير عنها أو باعثا على نشوئها واستمرارها، ولكنه ليس الأزمة في حد ذاتها.

١. المشكلة : تعرف المشكلة بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى الى تحقيقه ، وتعبر عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ .مما يساعد للتوصل الى أفضل حل من بين عدة حلول ممكنة والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيق الصلة فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة ولكن لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها .

٢-الأزمة : هي حدث مفاجئ غير متوقع مما يؤدي الى صعوبة التعامل معه ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل وطرق لادارة الموقف بشكل يقلل آثارة ونتائجه السلبية وايضا هي حالة مؤقتة من الاضطراب واختلال التنظيم تتميز بقصور الفرد في مواجهتها باستخدام طرق حل المشكلات .

٣-الكارثة : وهي أحد المفاهيم التصاقا بالأزمات هي حالة مدمرة حدثت فعلا ، ونجم عنها ضرر سواء في الماديات أو غير الماديات أو هما معا ،

والكوارث هي اسباب الأزمات ولكن لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها والكارثة قد تكون لها أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها

مراحل إدارة الأزمات:

١. **اكتشاف إشارات الإنذار**: أي تشخيص المؤشرات و الأعراض التي تُنبئ بوقوع أزمة ما.

٢. **الاستعداد و الوقاية**: أي إعداد الخطط مسبقاً للتصدي لأي أزمة متوقعة بهدف منع حدوثها أو إقلال آثارها.

٣. **احتواء الأضرار**: أي تنفيذ خطط مرحلة الاستعداد و الوقاية و منع تفاقم الأزمة.

٤. **استعادة النشاط**: أي الإجراءات المتبعة من قبل الجهاز الإداري بهدف استعادة التوازن و القدرة على متابعة سير العمل بالشكل الطبيعي.

٥. **التعلم**: أي صياغة و بلورة ضوابط منع تكرار الأزمة لتأمين مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل.

كما أنه هناك فرق بين الإدارة السبّاقة المُبادرة التي تعتمد على التخطيط المسبق قبل حدوث الأزمة؛ و الإدارة التي تنتظر وقوع الأزمة ثم تبدأ بالتعامل معها بمنطق رد الفعل كما هو الحال في الإدارات العربية.

متطلبات إدارة الأزمات:

- **التخطيط:**

يعتبر التخطيط متطلب أساسي في إدارة الأزمات. و يؤثر غياب التخطيط على الأزمات بشكل كبير يجعلها تتأزم بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط و من ثّم لا تنتهي الأزمات بالطريقة التي نريدها. و بذلك يصبح التدريب على التخطيط لحل الأزمات من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة.

استراتيجيات حل الأزمات:

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول يتم بالطرق التقليدية، و الثاني يتم بالطرق غير التقليدية:

الطرق التقليدية:

- إنكار الأزمة: و يتم ذلك من خلال التعتيم الإعلامي و إنكار حدوث الأزمة و إظهار صلابة الموقف. و تستخدم الأنظمة الدكتاتورية هذه الطريقة في حل الأزمات.
- كبت الأزمة: و بمعنى أوضح تأجيل الإعلان عن وجود الأزمة.
- إخماد الأزمة: لا تعبر هذه الطريقة عن المشاعر و القيم الإنسانية حيث تلجأ إلى أقصى وسائل العنف و الصدام العلني العنيف مع مسببات الأزمة.
- بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة و الإظهار تفاهة تأثيرها و نتائجها. حيث يتم الاعتراف بوجود الأزمة مع التأكيد على عدم أهميتها.

• تنفيس الأزمة: أي تنفيس ضغوطات الأزمة و تخفيف الغضب و منع حدوث الانفجار.

• تفريغ الأزمة: أي إيجاد مسارات متعددة بديلة تستوعب مسببات الأزمة و تقلل من خطورتها. و يتم ذلك من خلال ثلاث مراحل:

أ. الصدام: المواجهة العنيفة مع مسببات و دوافع الأزمة لتحديد قوة الأزمة و مدى تماسك قوى الأزمة.

ب. البدائل: وضع مجموعة من الأهداف البديلة لاتجاهات وفرق الصدام.

ج. التفاوض: استقطاب و امتصاص مسببات الأزمة و التفاوض على أساليب حل الأزمة و تحديد طرق الإجبار على التفاوض.

• عزل قوى الأزمة: من خلال تحديد القوى المسببة للأزمة و عزلها عن مسار الأزمة و عن مؤيديها بهدف منع انتشار الأزمة و توسعها مما يؤدي إلى سهولة حلها و القضاء عليها.

الطرق غير التقليدية:

وهي طرق حديثة عصرية فعالة في إدارة الأزمات يمكن تلخيصها فيما يلي:-

- طريقة فرق العمل: تكوين فريق عمل من أكثر من خبير و متخصص في عدة مجالات، حيث تقوم الكوادر المتخصصة لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ بتقدير عوامل الأزمة و تحديد طرائق إدارتها بشكل ملائم.

- طريقة الموارد الاحتياطية: حيث يتم عمل دراسة مسبقة لمواطن الضعف و مسببات الأزمات المتوقعة فيتم تجميع موارد احتياطية وقائية يمكن استخدامها في الأزمات. و تستخدم هذه الطريقة غالباً في المؤسسات الصناعية في حالات العجز أو حدوث أزمة في المواد الخام و نقص السيولة أو إضراب العمال و امتناعهم عن العمل.

- طريقة المشاركة الديمقراطية: أكثر الطرق فاعلية عندما تتعلق الأزمة بالأفراد.

- طريقة الاحتواء: محاصرة الأزمة ضمن مدى محدود مثل الأزمات العمالية حيث يتم استخدام هذه الطريقة لحل أزمات العمال و الموظفين.

- طريقة تصعيد الأزمة: تستخدم هذه الطريقة لفك تكتل الأزمة و تقليل ضغطها.

- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: أي إفقاد الأزمة لهويتها و مضمونها مما يؤدي إلى تفتيت قوة الضغط للقوى الأزموية و تتم غالباً من خلال:

أ. التحالفات المؤقتة.

ب. الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

ج. تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي.

• طريقة تفتيت الأزمات: و تلائم هذه الطريقة الأزمات الشديدة و الخطرة. و تتم من خلال تحديد إطار المصالح المتضاربة و المنافع المحتملة للقوى الدافعة للأزمة ثم تدميرها من خلال الزعامات المفتعلة التي غالباً ما تكون لها مكاسب متعارضة مع استمرار الأزمة فتتحول الأزمة الكبرى إلى عدة أزمات مفتتة.

• طريقة المواجهة العنيفة: أصعب الطرق للتعامل مع الأزمات حيث أن الصدام المباشر يستخدم في حالة عدم توفر المعلومات و لهذا تعتبر أخطر الطرق لحل الأزمات و تستخدم في حالة عدم وجود البديل من خلال:

أ. ضرب الجوانب الضعيفة للأزمة بشدة.

ب. استقطاب بعض عناصر التحريض للأزمة.

ج. تصفية العناصر القائدة للأزمة.

د. إيجاد قادة جدد أكثر تفهما.

• طريقة الوفرة الوهمية: طريقة للتغطية على الأزمة مثلاً في حال انعدام المواد التموينية أو السيولة حيث يتم توفير هذه المواد للسيطرة على الأزمة بشكل مؤقت.

- احتواء الأزمة و تحويل مسارها: تليق هذه الطريقة بالأزمات بالغة العنف التي لا يمكن إيقاف نموها حيث يتم احتواء الأزمة من خلال الرضوخ لها و القبول بها ثم التغلب عليها لاحقاً من خلال معالجة نتائجها و تقليل أخطارها.

وفي النهاية لابد من تأكيد أنه أصبح من الضروري بل من الملح إعداد برامج متقدمة للإعداد السليم والتعامل الناجح مع الأزمات والكوارث، تركز علي التدريب العملي المستمر لصقل مهارات الكوادر البشرية وتنمية أدائها ورفع مستوي الإستعداد، وضرورة التعاون بين القطاعات المختلفة بالدولة للحد من مخاطر الأزمات والكوارث.