

نحو منهجية علمية لإدارة الأزمة

حلمي شحادة يوسف

أستاذ مشارك

قسم الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية

جامعة الملك سعود - الرياض - المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ١٤١٨/٢/٢٦هـ وقبل للنشر في ١٤١٨/٧/١٧هـ)

المستخلص: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم الأزمة وتحديد مراحل تطورها وطبيعتها أصنافها . وتركز على مناقشة العناصر الرئيسية للإستراتيجية التي يمكن أن تدار بها الأزمة ، ثم استنباط الدروس والعبر من أحداث الأزمة وكيفية الاستفادة منها عند تكرار الأزمة أو ما يماثلها في المستقبل .

وقدمت الدراسة تحليلاً موضوعياً للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والإدارية التي تشكل دوافع لحدوث أزمة متمثلة في حالة افتراض التوقف عن العمل من جانب منسوبي الهيئة الطبية في ثلاثة مستشفيات بمدينة الرياض .

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن معالجة الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمة هو الخيار الأنسب للتغلب على الأزمة واحتوائها .

تمهيد

إن حدوث الأزمات موغل في القدم ، و اكب تطور الجماعات البشرية عبر العصور التاريخية المتلاحقة ، و نادراً ما نجد مجتمعاً لم يعهد فيه وقوع أزمات معينة تمكن من إدارتها ببراعة وتجاوز مخاطرها . كما نجد مجتمعاً ما في فترة زمنية معينة ألت به أزمات فشل في التغلب عليها فأصابته بالشلل وعجز عن الاستمرار في أدائه للأعمال المناطة به . فالعفاة من الأزمات أو العجز عن مواجهتها يعتمد على قدرة الكيان الإداري في بلورة إدارة تتسم بالفعالية والكفاءة ، أو تفتقر إلى هذه الخصائص الإدارية في التعامل مع الأزمات المتعاقبة .

ومما لا شك فيه أن الأزمات تتطور وتتعدد في طبيعتها وعوامل نشوئها نتيجة للتطور والتقدم التكنولوجي الذي يساير الحضارة الإنسانية المعاصرة . ويترتب على هذا التطور الهائل في عالم الاتصالات والمستحدثات العلمية ازدياد تأثير الكيانات الإدارية بنتائج الأزمات التي تحدث خارج نطاق حدودها الذاتية مما أدى إلى زيادة تعاضم الشعور بعالمية الأزمات وحتمية تضافر الجهود المكثفة من قبل الأطراف المعنية وغيرها من الفرقاء للعمل سوياً في تذليل الصعاب التي تفرزها هذه الأزمات . لقد أصبح عالم اليوم متداخلاً في علاقاته الاقتصادية والسياسية والإدارية والاجتماعية ولا تستطيع كياناته الإدارية أن تعيش بمعزل أو منأى عن تأثيرات الأحداث داخل هذا العالم . ومن ثم فإن الأزمات تلقى بظلالها على جميع المجتمعات وإن تباينت في درجات تأثيرها وشدتها من مجتمع لآخر . إننا نعيش في عالم الأزمات على اختلاف أنواعها ولا يخلو وقت أو مجتمع معين دون أن يواجه أزمة من نوع ما ، وقلما نجد أزمة تحدث دون أن تخلف آثاراً معينة تمس عدة كيانات إدارية داخلية وخارجية .

وتتفاقم النتائج التي تخلفها الأزمات فيما تحدثه من تغييرات مهمة سواء في المجتمعات المتقدمة أو النامية . بل إن الأزمات التي تنتاب المجتمعات النامية تكون إفرازاتها أشد عمقا وأقوى تأثيراً نتيجة ضحالة المعرفة لدى متخذي القرارات الإدارية، في كيفية إرساء إدارة متميزة للتصدي للأزمات التي تعصف بين الحين والآخر بأركان هذه المجتمعات . إن صانعي القرار الإداري غالباً ما تنقصهم الخبرة ويفتقرون إلى إتباع المنهجية العلمية في اتخاذ القرار فيعمدون إلى إصدار قرارات تتسم بالعشوائية والارتجالية مما قد يؤدي إلى تهديد وجود الكيان الإداري الذي يشرفون ، عليه أو إلى إلحاق أضرار كبيرة في تركيبته لا تحمد عقبائها وقد تفضي إلى تدميره في النهاية .

مشكلة الدراسة وأهميتها

تتعايش المجتمعات البشرية منذ فترات وجودها المبكرة وخلال مراحل نموها وتطورها في عالم تحيط به الأزمات وتظهر فيه أزمة تلو الأخرى بين الحين والآخر دونما انقطاع أو توقف . وفي مثل هذه الظروف التي تعيش فيها الأزمات بين ظهرانينا ، وتستعصي الحلول المقترحة لحلها إلى حد نجد فيه أنه لا مناص من مواجهة الفشل وما يترتب عليه من تفاقم المشاكل المتعددة ، فمن هذه الحقيقة تنبع أهمية ملحة لدراسة الأزمات وخاصة في عصرنا الراهن ، الذي تتسم فيه مجتمعاتنا بالتعقيد والتطور السريع الذي لا يسمح بإعطاء مهلة للترتيب أو حتى الهدوء النسبي للتفكير بجديّة في تشخيص الأزمات وطرح الحلول الموضوعية لمعالجتها .

ففي هذا السباق مع عامل الوقت وتحت الضغوط القاهرة في مواقع صعبة ومتشابكة لا يجد متخذ القرار متنفسا لعلاج الأزمة إلا بخيارات محدودة غير مكتملة النضوج وغير مستوفية الحد الأدنى من المستلزمات الضرورية للعلاج مما يجبره على الرضوخ للأمر الواقع .

هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الأطر النظرية لموضوع دراسة الأزمات بداية من إدراك ما تعنيه مصطلحات الأزمة وما يتداخل معها من مفاهيم متقاربة ، ثم تحديد مراحل نمو الأزمات مع وضع تصنيفات متعددة لأنواعها .

وترمي هذه الدراسة في مرحلة تالية إلى ترسيم حدود المعالجة وبناء استراتيجيات للتعامل مع الأزمات في ميادين حدوثها . وهنا تسعى الدراسة إلى وضع تصور أولي لإدارة المجتمع الذي انتابته الأزمة في وقت معين ، ثم التركيز على كيفية الاستفادة من الدروس والنتائج التي خلقتها الأزمة . مما يكفل توفر الإمكانيات لترقيتها إن تكرر حدوثها ومعالجتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية .

وفي تطور مسيرة الانتقال من المواطن النظرية إلى المواقع العملية ستقدم الدراسة حالة افتراضية حول تصور التوقف الجزئي أو الكلي لمنسوبي الهيئة الطبية عن العمل في ثلاث مستشفيات هي مستشفى الملك فيصل التخصص ومستشفى الملك فهد ومستشفى قوات الأمن في مدينة (بالرياض) والكيفية التي يمكن أن تعالج بها الأزمة .

منهجية الدراسة

سيتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة آخذين بعين الاعتبار أن هذه المنهجية ستقدم لنا مسحا شاملا للجانب النظري فيما يتعلق بموضوع إدارة الأزمات . فسيتم تحليل موضوعي لمفهوم الأزمة ، ومراحل تطور الأزمة وتصنيف لأنواع الأزمات . ثم تحديد عناصر استراتيجية لمعالجة الأزمات وكيفية إدارة المجتمع الذي تحل به الأزمات ، وما هي الدروس المستفادة من حدوث الأزمة .

وسيكون منهج دراسة الحالة هو المعتمد في هذه الدراسة للأزمة التي سيتم التعامل معها من حيث إن لها خصوصية تميزها عن غيرها من الأزمات من ناحية الأبعاد المكانية والزمانية والبيئية .

وتنتهج دراسة الحالة الافتراضية (في الجانب الميداني) تصميم استمارة استبيان ثم استشارة أساتذة متخصصين في القسم للنظر في موضوعيتها العلمية ومن ثم إجراء تعديلات عليها وفق مرئياتهم . ويدور الاستبيان حول تصور حدوث توقف منسوبي الهيئة الطبية عن العمل في المستشفيات الثلاثة المذكورة في فترة زمنية معينة .

عينة الدراسة

جرت الدراسة على ثلاث مستشفيات تم اختيارها بطريقة عشوائية في مدينة الرياض ، وهي مستشفى الملك فيصل التخصصي ، مستشفى الملك فهد ومستشفى قوات الأمن . وتم توزيع الاستبيان بطريقة عشوائية على عدد من الموظفين في هذه المستشفيات الثلاثة . حيث وزع مائة استبيان كان نصيب كل من مستشفى الملك فيصل التخصصي ، ومستشفى الملك فهد خمسين استبيانا وزعت بالتساوي ، ووزع خمسون استبيانا على الموظفين في مستشفى قوات الأمن .

فرضيات الدراسة

تركز الدراسة هنا على اختبار فرضية رئيسية مفادها أن العوامل الإدارية سيكون لها الأثر الهام المؤدي إلى حدوث الأزمة ، ثم تعقبها في الأهمية كل من العوامل الاقتصادية والاجتماعية . وفي اختبار لاحق سيتم التحري بشأن مدى صحة فرضية استجابة متخذي القرار في إدارة المستشفى لمطالب المنسوين الداعية إلى تحسين ظروفهم المادية والاجتماعية والإدارية ، عوضا عن لجوء هذه الإدارة إلى حلول أخرى منها على سبيل المثال ، الاستعانة بالخدمات الطبية من المراكز الصحية المحلية والخارجية لحل الأزمة .

حدود الدراسة

سيجري تطبيق الدراسة ضمن حدود مكانية في المستشفيات الثلاثة التي تم تحديدها وفي فترة زمانية محددة تتناسب وفترة هذه الدراسة ، وضمن معلومات محددة تستقى من المستجوبين العاملين في المستشفيات ذاتها بناءً على إدراكهم المعرفي للأزمة الافتراضية ، وبما يوجد به تعاونهم في مجال الإجابة ضمن مسؤولياتهم وصلاحياتهم الإدارية .

خطة الدراسة

سيتم تحديد خطة الدراسة وفق مسارات معينة. ففي القسم الأول سيجري مناقشة وتحليل مسهب لأدبيات إدارة الأزمة من حيث مفهومها ، ومراحل تطورها ، وتصنيفاتها المتعددة .

أما القسم الثاني فسيحدد المرتكزات الإدارية الرئيسية التي توكل إليها مهام تشخيص وعلاج الأزمة . ثم كيفية التعامل مع مجتمع الأزمة ثم الاستفادة مما قد خلفته الأزمة من دروس وعبر في نطاق حدوثها .

وفي القسم الثالث سيجري تحليل المعلومات المستقاة من نموذج حالة دراسية افتراضية يجري تطبيقها ميدانياً. ويتمثل هذا بموجب استقصاء أزمة التوقف عن العمل لدى منسوبي الهيئة الطبية في كل من مستشفى الملك فيصل التخصصي ومستشفى الملك فهد ومستشفى قوى الأمن وما هي التطورات والحلول التي يراها المسؤولون المختصون لعلاج هذه الأزمة عند افتراض وقوعها . ثم تفرغ الدراسة لرصد النتائج والتوصيات ، يعقبها تدوين مراجع البحث والملاحق .

القسم الأول

الإطار النظري

أولاً : مفهوم الأزمة

يصعب أن نعثر على مدلول جامع ومانع لما يدل عليه مصطلح الأزمة . وتعدد تعريفات هذا المسمى تبعاً لاختلاف وجهات النظر والخلفيات المتنوعة التي ينتمي إليها المعنيون بالأزمة فكراً وممارسة . فقد وردت تعريفات عديدة حول هذا المصطلح الإداري ننتقي منها ما هو أقرب للموضوعية والشمولية . فقد عرفت الأزمة بأنها " الحدث أو الموقف الذي يشكل تهديداً للدولة سواء على أراضيها أو على مواطنيها ، كما قد يتطور الحدث بسرعة لخلق ظروف دبلوماسية واقتصادية وسياسية وعسكرية"^(١) .

وقد يفهم من مصطلح الأزمة هنا بأنه تعبير عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية ، كالدولة ، المؤسسة ، المشروع ، تتلاحق فيها الأحداث وتشابك معها الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية.

(١) علوش بن عبد الله أبو اثنين، التخطيط الأمني لإدارة الأزمة، رسالة ماجستير، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، ١٤١٦هـ، ص ٥٢ .

ويعمد البعض إلى تعريف الأزمة كخلل يهدد وجود النظام الإداري بكامله . فالأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله . كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام . "إن الأزمة من هذا المنظور هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية"^(٢) .

ونقترِب تدريجياً لنذكر أن الأزمة في لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلاًً بذلك صعوبة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة من أي قرار يتخذ في ظل دائرة مغلقة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، وتفاقم المعضلات، وتداعي كل منها بشكل متلاحق ليزيد من درجة الجهول عن تطورات ما قد يحدث في المستقبل .

ففي وجود مثل هذا الوضع تخرج الأمور عن مسارها الطبيعي بشكل مباغت لتعني حالة عدم التناسب الحركي التعجيزية في اتخاذ قرار أو مجموعة قرارات في جهاز إداري معين . وغالبا ما تظهر هذه الحالة بصيغة ضعف ضمانات تحقيق الهدف وحالة انكماش الوسيلة أو قصورها بالنسبة للقرار قيد التنفيذ . ولا يعد تعريف آخر عن صعوبة اتخاذ القرار في زمن الأزمة من حيث إن الأزمة "حدث أو مجموعة من الأحداث المفاجئة تواجه متخذ القرار وتشكل بذلك صراعاً بين إرادة وقوة متخذ القرار وبين قوة وإرادة منشىء ذلك التحدي مما يجعل متخذ القرار يواجه مشكلة اتخاذ القرار المناسب لتأمين سلامة ذلك الكيان الذي أصابته الأزمة"^(٣) .

ومما يجدر التنويه إليه أن مفهوم الأزمة غالباً ما نجد يتداخل بمعنى الكارثة . ومن الأجدى أن نتعرض لمصطلح الكارثة لنتحرى مدى وطبيعة العلاقة بين المدلولين . فيفهم من الكارثة بأنها حدث مفاجئ ، غالباً ما يكون بفعل الطبيعة يهدد المصالح القومية للبلاد ، ويخل بالتوازن الطبيعي للأمور، وتشارك في مواجهته كافة الأجهزة المعنية في الدولة . وقد يكون مفهوم الكارثة والأزمة متقاربين إلا أنهما ليس من الضروري أن يعبر كل منهما عن الآخر ، فالكارثة هي حالة تحدث فعلاً مدمراً وينجم عنها أضرار متنوع وتشكل الكوارث أسباباً للأزمات ، ولكنها لا تمثل بديلاً عنها بحد ذاتها .

(٢) محسن أحمد الحضيبي ، إدارة الأزمات ، القاهرة : مكتبة مدبولي ، ١٩٩٠ ، ص ٧٦ .

(٣) أحمد محمد عامر ، مقدمة في إدارة الأزمات ، بور سعيد : مكتبة الجلاء ، ١٩٨٩ ، ص ٥ .

وقد تعرف الكارثة بأنها " التغيير المفاجئ الحاد الأثر الذي يحدث بسبب تغيرات متصلة في القوى ويكون من نتائجها انهيار التوازن"^(٤) . وتأسيسا عليه يشير التحليل الدقيق لمجمل هذه التعريفات المتعددة إلى أن ترابطا ما يقرب بين مدلول كل من الأزمة والكارثة .

وعليه يمكن للباحث صياغة تعريف موضوعي بهذا الخصوص مفاده بأن الأزمة حدث مفاجئ يخرج الأمور عن مسارها الاعتيادي ويتولد عن هذه الظاهرة نتائج تمس جوهر وسلامة الكيان الإداري وتضع متخذ القرار في حالة متأزمة يصعب عليه تقرير نهج محدد للعمل على إعادة التوازن للأوضاع السائدة في ظل ظروف يتنابها شح المعلومات والغموض وتسارع الأحداث، وبالتالي تهدد وجود الكيان جزئياً أو كلياً حتى ينجلي الموقف وتستقر الأحوال وتعود إلى سابق عهدها .

ويتبين أننا في سياق هذه الظرفية أمام ظاهرة تتصف بخصائص وسمات معينة أهمها :

-يمثل مصدر الأزمة ركيزة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتسارعة يصعب السيطرة عليها أو التحكم في مسارها .

- تسبب الأزمة في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف قدرات الفعل المؤثر والسريع لمجابهتها .

- إن التصاعد المفاجئ للأزمة يؤدي إلى الشك في البدائل المطروحة لحلها في ظل ظرف متوتر وندرة في توفر المعلومات .

- تستوجب المجابهة خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة ومن ثم ضرورة إحداث استثناءات ومبتكرات جديدة لمواجهة التغيرات الفجائية .

- يشكل ضغط الأزمة تهديداً رئيسياً لمصالح الكيان الإداري ويشل قدرته على أدائه الوظيفي ويولد حالة انعدام التوازن التنظيمي .

- تستدعي مواجهة الأزمة حسن استخدام الطاقات البشرية والمادية والفنية المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في إطار من التنسيق والتعاون الجماعي المشترك بين كافة الأطراف ضمن منهجية عمل الفريق الموحد .

(٤) حسن أبشر الطيب ، إدارة الكوارث ، الإدارة العامة ، العدد ١٥ ، يناير ١٩٩٠م ، ص ٥٣ .

ثانياً : مراحل تطور الأزمة

تمر الأزمة كظاهرة اجتماعية معقدة بدورة حياة تطويرية يمكن أن نميز نموها بمراحل عدة^(٥) :

(١) مرحلة تفادي أو تجنب الأزمة *Avoiding the Crisis*

يتجلى في هذه المرحلة دور الإدارة العليا في منع أو تجنب وقوع الأزمة . ويعمل المدير كل ما في وسعه وبصورة مستمرة لتقليل احتمالات نزول الخطر إلى الحد الأدنى من احتمالية حدوثه .

ويبقى المدير الفعال يقظاً ليتأكد من أن التعليمات المتبعة في تحقيق نشاطات الكيان الإداري قابلة للتنفيذ . وبالرغم من هذا العمل الجاد والمضني فإنه لا يوجد ما يجزم فعلاً أن الأزمة قد لا تحدث ، فإنها قد تقع لا محالة مهما بلغت درجة كمال الحيلة والحذر وما يستلزم اتخاذه من تدابير للحيلولة دون وقوعها . ويمكن تحديد أهم أهداف هذه المرحلة في التالي :

- احتواء أو تخفيف حدة الأزمة أو الكارثة الطبيعية كبناء السدود أو الحواجز الصناعية مثلاً .

- توفير الحماية للمواطنين الذين يقطنون بيئات تتعرض للزلازل والفيضانات بالزامهم بتنفيذ مواصفات معينة في بناء المساكن وإتباع إجراءات خاصة في حالة حلول الكوارث .

- إتباع سياسة الإقناع للحد من العيش في المناطق التي تبتلي بالكوارث بين فترة وأخرى للتقليل من فرص تعرض السكان للفتن وممتلكاتهم للتدمير ، كما هو الحال في مقاطعات في شبه القارة الهندية والأمريكيتين والمناطق التي يجتاحها الجفاف في القارة الأفريقية . ومما لاشك فيه هنا أن جهود درء حدة الكوارث العامة يجب أن تحظى بالتخطيط البعيد المدى والدعم الفني والمادي المتكامل على المستوى المركزي للدولة ومساعدة الإدارات المحلية والإقليمية .

(٢) مرحلة التحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة *Preparing to Manage the Crisis*

إن الغاية من هذه المرحلة هي التهيؤ والاستعداد لكافة الاحتمالات والمتغيرات ، فإذا لم يكن بالاستطاعة تجنب الأزمة فيجب التخطيط لمواجهةها عند حلولها . فقد شرع نوح عليه السلام بوحى من الله ببناء سفينة قبل أن ينهمر مطر الطوفان ، وحفر الرسول ﷺ الخندق حول المدينة

R. Aqustine Norman, Managing the Crisis You Tried to Prevent, *Harvard Business Review*, December 1995, P. 149.

(٥)

المنورة قبيل غزوة الأحزاب . ويجب أن تتوفر في الخطة المتكاملة لمجابهة الأزمة ، عناصر متميزة منها :

- العمل الدؤوب لاستقراء الاحتمالات المتوقعة من التطورات والمستجدات الظرفية .
- إجراء المسح الشامل لتحديد الإمكانيات المادية والفنية المتاحة في كافة القطاعات للاستعانة بها متى دعت الضرورة .
- تعبئة الجمهور والفرق المتخصصة للقيام بالأدوار المناطة بهم قبل وأثناء الأزمة وبعد انحسارها .
- إعداد خطة إدارية متناسقة لحشد كافة الطاقات في جميع المستويات الإدارية لاتخاذ التدابير الوقائية بمشاركة الأجهزة الوظيفية المعنية لضمان سير الإجراءات الطارئة بيسر وسلاسة للرسو على شاطئ الأمان .

(٣) مرحلة إدراك الأزمة Recognizing the Crisis

غالباً ما يتم التركيز وتصرف الجهود على الجوانب الفنية من قبل أجهزة الكيان الإداري، ويتم تجاهل التصورات التي يصعب التكهن بها أو حتى إعطاؤها الأهمية من حيث إمكانية حدوثها من الناحية الفعلية . وعندما تحل الأزمة تصبح المسائل ذات الطبيعة الخيالية حقيقية واقعية، وتزداد الأمور سوءاً إذا لم تتوفر خطة محكمة لمواجهتها . وكما يعتقد أحد المعنيين بإدارة الأزمة نورمان أوجستين (N. Augustine) وإن سؤال المسؤولين عن منع وقوع الأزمات فيما إذا كانوا يتوقعون حدوث أزمة ما ، تشبه حالهم طلب الخس من الأرنب الذي يلتهمه ولا يقر بوجوده أصلاً .

(٤) مرحلة احتواء الأزمة ومجابهتها Containing and Confronting the Crisis

يستلزم في هذه المرحلة :

- توفر المعلومات الدقيقة والمتكاملة عن كافة حيثيات الأزمة ويستهدى من المعلومات الصحيحة استخلاص قرار سليم وسريع ومناسب بدلا من استصدار قرار غير ملائم بناء على معلومات مشوهة ومشوشة ومبتورة .

- وفي عملية المجابهة للأزمات يجب أن يتم تحديد الأولويات للمشكلات الرئيسية ثم الأقل أهمية إلى أن نصل إلى أدنى درجات الترتيب للمهام ، ونشرع فوراً في التصدي للقضايا المركزية التي تليها في الصعوبة وهكذا إلى نهاية سلم الأولويات .
- وفي ظروف ابتلاء مناطق بالكوارث الطبيعية مثلاً كالفيضانات ، الزلازل ، البراكين ، الأعاصير ، الجفاف وغيرها وما يتولد عنها من أزمات، يجب أن تُحدّد التعليمات الرسمية بوضوح . وعلى سكان تلك المناطق تنفيذها للحيلولة دون وقوع الفوضى والإرباك بينهم وإلا تعرقلت وتأخرت سبل النجاة وهلك الكثير نتيجة الملع والرعب الذي يخيم على جمهور المنطقة المنكوبة .
- التأكد باستمرار من سيطرة مركز التحكم والمراقبة على العمليات التنفيذية أولاً بأول واستلام التقارير الواردة من موقع الأزمة وتمحيصها وسرعة الاستجابة لها .
- العناية الفائقة بالمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة بين جميع الفرقاء في الأزمة . وإشراك الأنشطة غير الرسمية جنباً إلى جنب مع الأجهزة الرسمية لضمان تنفيذ القرارات بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية .
- وفيما يختص بالكيفية التي يتعامل بها إداريو الأزمات مع وسائل الاعلام المتنوعة فمن الأفضل أن يقدر هؤلاء بدقة التغيرات ويدلوا بتصاريح رسمية موزونة لا تحتمل التأويل والتفسير المتباين من جهات مغرضة . فقول شيء ما عن الأمر خير من تركه للآخرين ليقوموا بالاجتهاد وفق أهوائهم .

(٥) مرحلة الاستفادة من خبرات الأزمة Profiting from the Crisis

تنجلى في هذه المرحلة قدرة الكيان الإداري على إعادة ترتيب الأمور إلى سابق عهدها قبل وقوع الأزمة أو أفضل مما كانت عليه في البداية . ويستلزم تنفيذ هذه المرحلة وضع خطة عملية تهدف إلى إعادة الوضع في المنطقة إلى نصابه . وتنهض بهذه الخطة فرق متخصصة الأدوار ، تتفق فيما بينها على أولويات إعادة مرحلة التوازن ، وتحدد بموجبها الصلاحيات المناطة بالأجهزة التنظيمية المعنية بمعالجة الأزمة .

والحصول لهذه المرحلة ترتكز على مدى الاستفادة من العبر والدروس التي بلورتها الأزمة وضرورة مشاركة كافة الفعاليات على المستوى الإداري المركزي والمحلي لإعادة التوازن وسرعة الإنجاز لتسوية الأمور المتعلقة بأولئك الذين تأثروا بالأزمة دونما تريث ، لأن المشاكل قد لا تتحسن

مع مرور الزمن بل قد تؤول إلى الأسوأ بالرغم من أن الحظ قد يلطف أحيانا حدة النتائج السلبية للأزمات .

مراحل تطور الأزمة

يعمد المختصون بإدارة الأزمات إلى صياغة دورة خماسية لمراحل تطور الأزمة يمكن تحديدها^(٦) :

- مرحلة الميلاد والحضانة Stage of Birth : وفيها يتم بزوغ حالة تندر بأمر خطير وغريب . وإذا ما تم إدراكه كاملا يصبح التعامل مع الأزمة ميسورا وسهلا ، ويختبر فيها قدرة الكيان الإداري على امتصاص قوة الدفع المحركة لميلاد الأزمة وتخريفها أو تحويلها خارج مسارها التدميري بحيث يبقى مجتمع المنطقة في أمان ولا يمسه أدنى أذى .

- مرحلة النمو والتطور Stage of Growth : وهنا تتغذى الأزمة بمعطيات ذاتية ومحفزات خارجية تدفعها نحو الاتساع والقوة ويتفاقم خطرها . وفي هذه المرحلة يلجأ متخذ القرار إلى التدخل من أجل إفقاد الأزمة زخمها ، ويحاول كل جهده لتحديد وعزل العناصر الخارجية الداعمة للأزمة ، وكذلك تجميد نموها الذاتي وإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه ليسهل عليه مواجهتها في بواكير نمو تطورها .

- مرحلة النضوج Stage of Maturity : تصل هنا الأزمة إلى عنفوان قوتها وتصبح قوة تدميرية جبارة بفعل القوى المساندة لها وضعف العوامل المناهضة لتحجيمها أو التصدي لها إما نتيجة خلل وعجز فعلي ، أو تعالٍ وتجاهلٍ من قيادة الكيان الإداري لمواجهة الأزمة .

فتستشري الأزمة وتستفحل وتصبح عملية السيطرة عليها شبه مستحيلة ومن ثم قد تؤدي إلى الإطاحة بمتخذ القرار ما لم يستقطب الكيان الإداري عناصر غفيرة تكبح جماح الأزمة وتحد من درجة شدتها وتشتت دعائم قوتها .

- مرحلة التراخي والانكماش Stage of Relaxation : يتوقع في هذه المرحلة أن تؤدي عملية التصدي للأزمة أكلها فتتحسر الأزمة وتتقلص أو تتلاشى بفعل الصدام المنظم لمواجهتها ، فتفقد الأزمة القوى الدافعة لها وترتدع عناصر غلبانها إلى درجة الفتور ثم الاستسلام .

(٦) ماهر جمال الدين علي، التخطيط الأمني لإدارة عمليات مواجهة الكوارث، المؤتمر الشرطي الثاني، دبي، نيسان ١٩٩٤م، ص ١٦ .

ومن نافلة القول أن فقدان السيطرة على الأزمة ، أو تجنب التعامل معها ، قد يفاقم حالة عدم الاستقرار المؤدية إلى شلل الكيان الإداري وانهياره .

- مرحلة الفناء والاختفاء Stage of Disappearance : وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تلفظ أنفاسها الأخيرة وتفقد كامل قوة الدفع المولدة لها وتلاشى ويصبح الحديث عنها حدثا تاريخيا عابرا . ويتطلب من الكيان الإداري إعادة البناء لما خلفته الأزمة من آثار ونتائج واستعادة عافيته وفاعليته بعد اكتسابه المناعة وخبرة التعامل مع أسباب الأزمة التي ألت به .

ثالثاً : تصنيف الأزمات

يتباين مفهوم تصنيف الأزمات تبعاً للأسس التي تستخدم في التفرقة بين أنواع الأزمات وعملية تشخيصها^(٧) .

فهناك أزمات تحدث بصفة دورية ، ومثال ذلك الأزمات الاقتصادية التي تنتاب الأنظمة ذات الاقتصاد الرأسمالي الحر وما تفرزه من صعوبات على قوى العرض والطلب في توجيه النشاط الاقتصادي العام ، كما حدث في أزمة الكساد الكبير Great depression الذي مر به العالم في عام ١٩٣٠ م . وقد يتولد عن الأزمات الاقتصادية الدورية في مرحلة الركود ومرحلة الانتعاش أزمات منها ما يتعلق بالبطالة ، والتضخم ، وتراجع معدلات النمو ، والتوتر الاجتماعي ، والقتل والثورات ، زعزعة الثقة في الحكومات وعدم الولاء والانتماء الوطني .

أما الأزمات غير الدورية فتحدث بصفة عشوائية ويصعب توقعها . وهي شديدة التأثير ويمكن معالجتها بمعالجة النتائج التي تفرزها كالتعامل مع أزمة النقص في توفير المواد الغذائية كما يصدق في مجتمعاتنا العربية أحيانا أو أزمة الطاقة كما حدث في السبعينيات من هذا القرن .

وقد تصنف الأزمات من حيث طبيعة حدوثها إلى أزمات ناشئة عن فعل الإنسان والأمثلة عليها كثيرة كالتهديد بالغزو العسكري الذي تلوح به الدول ضد بعضها كما في الدول الأفريقية ، عمليات الإرهاب والخطف واحتجاز الرهائن كما حدث في دولة بيرو والتفجيرات وغيرها من هذا القبيل . وما أكثرها في عصرنا الحاضر .

(٧) محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سابق ، ص ٥٨ .

وقد تتولد الأزمات نتيجة حوادث تلوث البيئة خاصة في عصر الصناعة والتطور التكنولوجي الذي نعيشه مثلما حدث في أزمة المفاعل الذري في تشيرنوبل في الاتحاد السوفيتي سابقا عام ١٩٨٦ م ، وأزمة المفاعل الذري أيضا في جزيرة الثلاثة أميال في الولايات المتحدة . وتسرب الإشعاعات من المواد الكيميائية التي تطرحها الدول الصناعية وتحدث تلوثات في الهواء والماء والأرض وتلقي بظلالها القاتمة على تلوث البيئة وما يتبعها من مخاطر هجمة على حياة الإنسان على هذا الكوكب . أما الأزمات التي لا يدخل فيها النشاط الإنساني فتكون بفعل العوامل الطبيعية ومن الأمثلة الكثيرة عليها الزلازل ، السراكين ، الأعاصير ، الفيضانات ، الجفاف ، التصحر ، نضوب الموارد المائية وغيرها .

وأبرز مثال للكوارث الطبيعية يتمثل في حدوث الزلازل كما في اليابان وفي ولاية كاليفورنيا الأمريكية ، وبعض مناطق حوض البحر الأبيض المتوسط . وأما الأمثلة التي تلفت النظر في جانب كوارث الفيضانات والأعاصير فهي تلك التي تشهدها بعض الولايات الأمريكية في فلوريدا ، ونورث وساورث كارولينا ، وجزر الكاريبي . وكذلك ما نشاهده في مناطق حوض الأمازون في أمريكا الجنوبية . هذا ناهيك عما تخلفه الفيضانات من أزمات خانقة في جمهورية بنغلادش وبعض المناطق في الصين وجنوب شرق آسيا والتي تفتقر إلى الخبرة في مواجهتها وفي تحجيم ما تخلفه من نتائج مدمرة لاحقا .

وتصنف الأزمات من حيث شمولية مداها وعمق تأثيرها إلى أزمات كلية وأخرى جزئية . فالأزمات الكلية تصيب كيان الدولة ككل ويتأثر بها المجتمع عامة فهي ذات مستوى شامل في تطور الأسباب والنتائج ومنها الأزمات الاقتصادية ، السياسية ، الأمنية والسيادية ويتطلب علاجها بذل جهود جبارة من الدولة المنكوبة، ولا ضير في الاستعانة بقوى عون خارجية إذا أبدت استعداداً للمساعدة .

أما الأزمات ذات المستوى الجزئي فتحدث في تركيبة الوحدات الإنتاجية ويجب معالجتها خشية تفشي آثارها وتصبح أزمة قومية كلية . وقد تتفاقم عناصر الأزمة وتتفشى نتائجها لتشمل أقاليم ومجتمعات عديدة فتمسى بالأزمة الدولية كما في حالة اندلاع الحروب والتوترات السياسية وبعض الكوارث الطبيعية كأزمة تلوث البيئة في الماء والهواء واليابسة . وقد تتصف الأزمات بأنها

هامشية سطحية أو جوهرية حادة ، عنيفة أو هادئة ، محلية أو مستوردة ، معنوية أو مادية وما إلى ذلك من تصنيفات متنوعة^(٨) .

القسم الثاني

إدارة الأزمة : التشخيص والعلاج

أولاً : عناصر عملية استراتيجية معالجة الأزمة (P C L E)

يمكن أن نحدد عناصر الشبكة لإدارة الأزمة بإرجاعها إلى الركائز الأساسية للعملية الإدارية التي تتشكل في التخطيط Planning ، والاتصالات لتنفيذ الخطة For Communication implementation ، والقيادة Leadership ، والتقويم Evaluation . ويعتمد النجاح أو الإخفاق في إدارة الأزمة على مدى التنسيق والترابط بين الأجزاء المكونة لهذه الشبكة الإدارية وأدائها لمهامها بأرقى مستويات الكفاءة والفعالية .

التخطيط Planning

تعددت تعريفات التخطيط كما تبناها فقهاء الإدارة وغيرهم . ولسنا بصدد عرضها المتنوع والمطول ولكن يمكن أن نورد تعريفاً للتخطيط " بأنه أسلوب علمي وعملي يبين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها، ويرسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات والسياسات وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق إتباع سياسة مدروسة محددة الأهداف والنتائج^(٩) فالتخطيط هو استعداد لمواجهة المستقبل وفق تنبؤ الاحتمالات التي يمكن أن تحدث بدلاً من أن تترك الأمور لتسيرها الارتجالية والعشوائية . ويعتبر التخطيط عند علماء الإدارة أهم العناصر الرئيسية للعملية الإدارية فعليه . يعتمد نجاح أو فشل المهام الإدارية برمتها . ويجب مراعاة مبادئ في غاية الأهمية عند إعداد الخطة منها :

مبدأ العلمية : ويعني ضرورة الاستناد إلى الأسس العلمية والاستعانة بالخبرات في مجال إدارة الأزمة . وقد تكون الخبرات من إنتاج البيئة المحلية وهي المفضلة ولا ضير في الاستعانة بالخبرات العلمية الخارجية إذا اقتضت الضرورة لإنجاح المهمة .

(٨) ندوة إدارة الأزمات ، المركز العربي للتطوير الإداري ، عمان ، ٦-١٠ حزيران ١٩٩٢ ، ص ٥ .
(٩) ماهر جمال الدين علي ، التخطيط لإدارة الكارثة ، الفكر الشرطي ، العدد ٣ ، ١٩٩٣ ، ص ٩٥ .

مبدأ المركزية : في صياغة الأهداف التخطيطية ، ويستحسن انتهاج مبدأ اللامركزية في عملية التنفيذ بقدر الإمكان .

مبدأ المرونة : وهي ضرورة في مواجهة الخطة للظروف والمستجدات الطارئة .

مبدأ الواقعية : ويعني أن الخطة تأخذ بالحسبان الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة واقعياً عند الشروع بالتطبيق الفعلي .

مبدأ المشاركة : ويعني المساهمة الجماعية لكافة المعنيين بالخطة والعمل على التعاون الجماعي بروح الفريق الموحد سعياً للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة .

مبدأ الاستمرارية: بمعنى أن التخطيط ليس آنيا وظرفيا أو حالة عارضة بل إن عملية التخطيط تتصف بالاستمرار والمواصلة الدائبة، فكلما انتهت فترة خطة زمنية تبعثها أخرى وهكذا دواليك .

مبدأ المراجعة والتقييم : للوقوف على النتائج والحاصلات النهائية والعمل على تصحيح الانحرافات وتعديل المسارات الخاطئة في كافة مراحل العمل .

ولقد ظهرت فكرة التخطيط منذ تأسيس الدولة الإسلامية الأولى في المدينة المنورة على يد الرسول الكريم ﷺ ، فقد حدد الأهداف وأولوياتها والاحتياجات اللازمة لتحقيقها وفقاً للسياسات التي نزلت بها الشريعة الإسلامية ، وتم حصر الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة آنذاك للعمل على استكمالها من أجل تحقيق غايات الدولة الناشئة . فإدارة الدولة الإسلامية في زمن الرخاء والأزمات تتم بأسلوب علمي وموضوعي وفق تخطيط شامل لمجالات النشاطات الحياتية كافة عقائدياً واقتصادياً واجتماعياً وعسكرياً وإدارياً دونما تسبب أو توقف^(١٠) .

الاتصال Communication

تعتبر عملية الاتصالات بين أجزاء الكيان الإداري بمثابة الدورة الدموية للكائن الحي الذي لا يتصور ديمومة حياته بدون سريان هذه الدورة بين أعضائه . فتنساب عملية الاتصالات في قنوات الكيان الإداري ناقلة له المعرفة من مركز إلى مركز سعياً إلى تبادل المعلومات المشتركة لتحقيق الأهداف المبتغاة^(١١) .

(١٠) سعود بن محمد النمر وآخرون ، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية، ١٩٩٧م ، ص ١٣٠ .

(١١) محمد مبارك الشهراني، أثر المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمة، رسالة ماجستير، المعهد العالي للعلوم الأمنية والتدريب ، الرياض ، ١٤١٢هـ ، ص ٨٩ .

ويجب أن يوفر نظام الاتصال في الجهاز الإداري الدقة في المعلومات ، والسرعة في إيصالها في الأوقات الملائمة وإلى المواقع اللازمة ، وأن تناسب بسهولة دون أن تعترضها معوقات وإجراءات إدارية لا طائل منها ، وأن تتدفق تلك المعلومات وفق حاجة المستويات الإدارية المختلفة من استراتيجية وتنفيذية وتشغيلية .

وتتألف استراتيجية الاتصالات في إدارة الأزمة من مكونات عدة ، أهمها :

الجمهور : يجدر بمدير الأزمة أن يحدد نوعية وطبيعة الجمهور الذي سيخاطبه قبل وقوع الأزمة . وعليه أن يختار المتحدث المناسب للإدلاء بالمعلومات الضرورية التي يسعى الجمهور للتعرف عليها والوقوف على أبعادها .

الهدف : ينبغي على إدارة الأزمة أن ترسم الأهداف وتحددها بوضوح وفق تنوع طبيعة الأزمات وتشعب نتائجها^(١٢) .

محتوى الرسالة : يجب أن يراعى المعنيون بالأزمة ما يجب التحدث عنه وما يجب التستر عليه وفق الموقف والظروف المحيطة بالأزمة .

المصدر : يفضل أن توكل مهمة نقل محتويات الرسالة لمتخصص ذي علم ودراية ، ويبدو أن اختيار متحدث رسمي يتمتع بمصداقية عالية لدى كافة الأطراف يعتبر أمرا ضروريا لضمان الاستجابة لمتطلبات الأزمة .

ويتوفر العديد من أدوات الاتصال التي يمكن اللجوء إليها أثناء الأزمة ومنها البيانات الصحفية وهي خطابات مكتوبة مختصرة يزود بها رجال الصحافة والمراسلين لتوضيح أبعاد المشكلة وآخر المستجدات التي تكتنفها ، والمؤتمرات الصحفية التي يجري عقدها بين الحين والآخر لتزويد وسائل الاعلام المتنوعة بالمعلومات المتعلقة بالأزمة ضمن معطيات محددة توحى بها الظروف المحيطة بالأزمة واتجاهات مساراتها . ويتولى الإعداد لمثل هذه المؤتمرات الصحفية أشخاص لهم خبرة متميزة في التعامل مع الأجهزة الإعلامية خاصة أن المعلومات التي يدلون بها تنتشر في مختلف أنحاء العالم وعلى الهواء مباشرة ، ويترتب عليها شأن هام في كيفية التصدي للأزمة وإدارتها بنجاح^(١٣) .

(١٢) فهد الشعلان، إدارة الأزمة الأمنية، المركز العربي للدراسات الأمنية، الرياض، ١٤١٦هـ، ص ٢٥.

(١٣) محسن رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٢، ص ٣٧.

وتقدم الإدارة الإسلامية هنا مساهمة فعالة في نظام الاتصالات ونقل المعلومات بين أجزاء الشبكة الإدارية على مستوى المنظمات المختلفة . فمنهج الإسلام يتجلى في تقوية الثقة المتبادلة بين الأفراد في التنظيم ويعمل على رفع فعالية الاتصال ونقل المعلومات السليمة والصادقة عبر قنواتها الرسمية ليوصلها إلى كافة المعنيين بالقضايا الأزمية للعمل على اتخاذ قرارات موضوعية للخروج منها وفق ما تقره تعليمات الشريعة الإسلامية .

إن أسلوب التعامل مع الأزمة وردود الفعل المترتبة عليها يتأثر إلى حد لا يستهان به بالسمات الشخصية والسلوكية التي يتحلى بها قائد فريق المهام الأزمية . وعليه فإن درجة نجاح مهمة فريق الأزمة مرده إلى حسن اختيار قائده ، وهذه يجب أن تكون بديهية يعيها تماما الجهاز الإداري للأزمات عند انتقائه للقائد الذي يوحى للآخرين بوجوب احترامه وطاعته في تنفيذ التعليمات . ومن الخصائص التي يحسن توافرها في قائد فريق الأزمة ما هو صفات شخصية وأخرى موضوعية، وتضم :

- الشجاعة الفطرية والمكتسبة، وعدم الانفعال في المواقف الحرجة .
- التفاؤل في أن لديه القدرة بمعاونة الآخرين للعمل على تذليل الصعوبات التي تواجههم .
- المقدرة على تنمية روح التعاون للعمل كفريق موحد "Task Force" في مواجهة مخاطر الأزمة وتطورها والتكيف السريع للتطورات والمستجدات الظرفية .

حيازة الخبرة الإدارية والمؤهلات التدريبية لاتخاذ القرارات بصفة عقلانية وادراك وتحكم متكامل في مواجهة الأزمة^(١٤) .

ملكة التخيل والإلهام التي تعينه في بلورة رؤية واضحة ومستقبلية للأحداث وكيفية معالجتها بترو وحنكة وفق تخطيط سليم للوصول إلى الأهداف المنشودة . ويفترض أن يتحلى أعضاء فريق العمل بالطاعة والمهارة والتضحية والولاء للكيان الإداري . ولنا في رسول الله عليه الصلاة والسلام وخلفائه الراشدين والسلف الصالح من بعده قدوة حسنة في معالجة الأزمات الإدارية التي واجهتهم في سبيل نشر الدعوة الإسلامية عبر الفترات التاريخية المتعاقبة في العديد من القضايا في المناطق الإسلامية المتزامية الأطراف .

(١٤) عاصم محمد الأعرجي، اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، الإداري، العدد ٦٢، سبتمبر ١٩٩٥، ص ١٤ .

التقويم Evaluation

تجري عملية التقويم للنتائج والآثار المترتبة عن مخلفات الأزمة للتأكد من القدرة على الاستفادة من الدروس والعبر التي أفرزتها معطيات الأزمة أثناء المواجهة وبعد إعادة عملية التوازن للوضع العام . وتقتضي الضرورة متابعة العمل على تعديل الانحرافات التي تطرأ على المسارات التي تم وضعها لمعالجة الأزمة ومن ثم استخلاص سياسات وقرارات موضوعية للرجوع إليها مستقبلا في مواجهة هذه الأزمات ومثيلاتها. هذا ناهيك عن متابعة أولئك الأشخاص أو الأجهزة التي أبدت قصورا متعمدا أو غير متعمد لمعالجة الأزمة أثناء سريانها وتطبيق العقوبات القانونية بحقهم ، وفي ذات السياق تقدير المواقف الناجحة والسليمة التي أبدتها الجهات ذات اليد الطولي في مواجهة الأزمة بنجاح وعناية عند التزامها بتنفيذ قرارات استراتيجية ذات أهمية خاصة لحل الأزمة . إن عملية التقويم تهدينا إلى مواطن الزلل التي أعاقت عملية السيطرة على الأزمة واحتوائها ، ومن ثم العمل على اتخاذ كافة التدابير اللازمة لتقليل الاحتمالات المستقبلية مثلا لقابلية منطقة سكنية معينة للتعرض مرة أخرى لذات الخطر .

إن عملية التقويم تضع الأمور في نصابها الطبيعي لكافة المسؤولين عن إدارة الأزمة وتوحي لهم بضرورة وضع خطة مدروسة وشاملة تشارك فيها المؤسسات العامة والخاصة حاضرا ومستقبلا لإزالة آثار الأزمة . فالمشاركة الجماعية وتحمل كل جهة المسؤولية المناطة على عاتقها مسائل ذات أهمية ودلالة مميزة للاقتراب من الحل السليم للعمل على عدم استفحال الإفرازات السلبية لآثار الأزمة .

ويركز أحد المختصين بإدارة الأزمات على ضرورة إرساء معايير تخطيطية محددة ، وإعداد الكوادر العلمية والفنية في مجال الوقاية من خطر الأزمات والاهتمام بتدريبها بصفة مستمرة مع تزويدها بكافة الأجهزة والوسائل التي تسهل عملها للرصد والتهيؤ لمواجهة الأزمات قبل حلولها بكافة الطرق والإمكانيات المتاحة^(١٥) .

ولقد أرسى نظام الشريعة الإسلامية الركائز الأساسية لعملية الرقابة والمساءلة في الإدارة الإسلامية ابتداء من عهد الرسول عليه الصلاة والسلام والخلفاء الراشدين والسلف الصالح من بعدهم . فكان هؤلاء جميعا يراقبون تصرفات الجهاز الإداري للدولة ويرصدون بعناية أفعال

(١٥) عباس صالح أبو شامة، إدارة الأزمة في المجال الأمني، الفكر الشرطي، العدد ٢، ديسمبر ١٩٩٥، ص ٩٨.

وممارسات المنفذين وطرق معالجتهم للقضايا أثناء فترات الأزمات في أوقات الضيق والعسر الاقتصادي وخلال المواجهات القتالية مع الأطراف المناهضة للدعوة الإسلامية . وكانت الرقابة وتقويم أعمال عمال الولايات في عهد الرسول والخلفاء الراشدين من بعده رقابة ذاتية ورتاسية وجماعية . فالرقابة الذاتية تقوم على أساس خشية الموظف العام للمولى عز وجل في السر والعلن، وكان الرسول عليه السلام يحاسب عمال الولايات ويعزلهم إن أخفقوا في حل الأزمات في مناطقهم .

كما أن المجتمع كان يباشر رقابة على موظفي الإدارة الذين يتم تعيينهم من قبل الخليفة وكفى مثالا بإنشاء الخليفة عمر بن الخطاب لنظام الدواوين المختلفة لمباشرة مهام التقويم والرقابة على الولاة وأعمالهم في كافة النشاطات لأجهزة الدولة^(١٦) .

ثانيا : إدارة مجتمع الأزمة

تعتبر عملية إدارة مجتمع الأزمة الركن الأساسي في الكيفية التي يمكن أن توجه المسارات التي من شأنها تطبيق الأزمة وإيجاد الحلول الناجعة لها . فتتفشى الأزمة في المجتمع التي تنقصه لحمة الترابط والوحدة ، فكلما تكاثفت فئات المجتمع وتوحدت الجهود وتم تنسيقها كلما سهل الخروج من الأزمة . وعلى النقيض من ذلك فيصعب معالجة الأزمة في المجتمع الذي تكون فيه فئاته الاجتماعية منقسمة على نفسها وتعاني من هشاشة في التلاحم الوطني والتماسك الاجتماعي . وعليه كلما حقق مدير الأزمة نجاحا في إدارة المجتمع لصالحه كلما امتلك القدرة على معالجة الأزمة وإدارتها بالشكل الذي يجنب الكيان الإداري أضرارا متوقعة، وفي ذات الوقت يمكن الاستفادة من إيجابيات الأزمة في زيادة تلاحم أفراد المجتمع وتقوية أواصر ترابطه ورفع أدائهم وقدرتهم الإنتاجية^(١٧) .

وبما أن الأزمة ظاهرة اجتماعية وهي وليدة المجتمع الذي تنشأ فيه ، فالنتفاعل الذي يحدث بين الأزمة والمجتمع يحكمه في واقع الأمر الفكر السائد في ذلك المجتمع والمفاهيم القيمية التي تؤمن بها الطبقات الاجتماعية . فإدارة الأزمات تمثل إدارة للقيم والمثل والمعطيات الأخلاقية التي تشكل مسلمات يؤمن بها أفراد المجتمع ويدافعون عنها بكل قوة وتأييد حيث تشكل مسار حياتهم وتقوي أواصر علاقاتهم في مقاومة الأخطار التي يواجهونها^(١٨) .

(١٦) سعود بن محمد النمر وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٣١١ .

(١٧) Paul Hart, "Crisis Decision Making", *Administration and Society* , vol. 25, 1993, P. 25.

(١٨) رشدي عباس العمري، إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، ١٩٩٣، ص ٨٠.

ويمكن من خلال تشخيص أحداث الأزمة وتفاعلها أن تجري تصنيفا للقوى الاجتماعية التي تتعامل مع الأزمة عبر مسالك مجرياتها :

- القوى المتفائلة ويوصف أفرادها بأنهم ذوو تطلعات إيجابية يعون أبعاد الأزمة وشدتها ويعتقدون أن علاجها يمكن تحقيقه وفق جهد منظم ضمن خطة علمية ، ويستعدون لدعم تكاليفها وتقبل نتائجها .

- القوى المشائمة وهي على نقيض الفئة السالفة فتتصف بروح انهزامية وتنظر للأزمة بمنظار سلبي تري من خلاله أنه يستحيل الخروج منها . ومن ثم تستسلم للوضع القائم ولا تسعى لتغييره طالما أنه حقيقة واقعة لا قدرة للتغلب عليها .

- القوى اللامبالية وهي القوى التي تمثل الجزء الأكبر من المجتمع فلا تعير اهتماما أو انتباها لأحداث الأزمة ، ويقف أفرادها حيارى أمامها فلا يعدون مؤيدين أو معارضين ، ويتزكون الأزمة تتفاعل مع ذاتها لتجد مخرجا لها تحل فيه نفسها بنفسها .

وفي هذه الحالة يتسع المجال أمام مدير الأزمات فرصة لاستقطاب لهذه القوى لصالح حل الأزمة إيجابيا والتصدي بقوة وحزم لصانعيها .

تعاون المجتمع ومشاركته في معالجة الأزمة

إن لمشاركة المجتمع وتعاونه في حل الأزمة الأثر الفعال في تسهيل مخاطر الأزمة والتصدي لنتائجها وإفرازاتها . وهذا مما يقدم يد العون والمساعدة للأجهزة الإدارية المعنية بإدارة الأزمة فيخفف المحصلات السلبية والتكاليف الباهظة التي تتطلبها الأزمة ، بل ويقلل من حدة الصدمة وتفشي الإشاعات ورواجها دونما توفر مبررات فعلية لوجودها^(١٩) .

وتعتمد عملية المشاركة الفعالة من المجتمع للخروج من براثن الأزمة المستفحلة على عدة عوامل رئيسية منها :

- ١ - الطاقة المبذولة من قبل مدير الأزمة لتلبية تطلعات الجمهور .
- ٢ - استغلال نقاط الضعف في قوى الخصم .
- ٣ - حسن الاستفادة المستمرة من مواقع القوة المتوفرة عند الجماهير.

(١٩) أحمد محمد عامر، إدارة موقف الأزمة، بور سعيد: مكتبة الجلاء، ١٩٨٩م، ص ١٨٠.

٤ - ردم الفجوات التي قد تظهر وتعترض طريق تلبية المصلحة القومية وتكريس الانتماء الوطني . ولا يخفى في هذه الظروف الأزمومية ما لأجهزة الإعلام من دور فعال ونشط لإيجاد المناخ والوعي والقناعة اللازمة لتكاتف أفراد المجتمع في مواجهة الأزمة فيكون الإعلام بقنواته المتنوعة خازنا ومعبرا عن آمال وطموحات المجتمع ، وفي ذات الوقت موجهها أمينا لتطلعات القيادة العليا في المجتمع ، فيحدث تناسقا ذهنيا وعمليا بين الأفراد والقيادة نحو تحقيق الأهداف المنشودة بأيسر السبل وأقلها عناءً وتكلفة .

إن التعبئة الشاملة لأفراد المجتمع في مواجهة الأزمة يطرح على الأقل نصف الحل لها، وبتصميم برنامج فعال علمي ودقيق ضمن المؤشرات الإيجابية المتاحة وبإيمان القادة ومثابرتهم ينجح النصف الآخر لمعالجة الأزمة^(٢٠) . والأمثلة لا حصر لها عند التنويه بالمشاركة الجماهيرية في مواجهة الأزمات والتصدي لها كما يحدث في أوقات الكوارث الطبيعية من زلازل وفيضانات وأعاصير والتي تنتاب الكثير من المناطق في الولايات المتحدة واليابان وغيرها من بقاع العالم .

وتتجلى المشاركة المجتمعية في زمن الحروب والاضطرابات حيث يتعاون أفراد المجتمع مع قواته المسلحة في تلاحم ودعم متبادل لمعالجة الأزمة والانتصار فيها . وتاريخ الصراعات الدولية الحديثة يقدم الأدلة الكثيرة في هذا المجال ، هذا ناهيك عن الدور الذي يعبأ به أفراد المجتمع في التغلب على الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والعقائدية وغيرها ويخرج منها معافى ومستعد للتعامل مع جولات متنوعة من المشاكل الحياتية .

ثالثا : العبر المتوخاة بعد الأزمة

تبرز تساؤلات واستفسارات عديدة عقب انتهاء الأزمة ، تفرض هذه الأسئلة نفسها على الكيان الإداري وتبحث عن إجابات ليس من السهولة بمكان أن تلقى حلولاً فورية وقناعة شافية لدى طبقات المجتمع . وتمر فترة ما بعد الأزمة بمراحل متتابعة يجدر التركيز على استخلاص الدروس من كل مرحلة والوقوف مليا عندها للاستفادة منها والعمل على تنفيذها على ضوء التطورات والتغيرات المستقبلية . ويمكن إيجاز هذه المراحل :

E. Kea James and Shannon John, "The Crisis and Anticrisis Dynamic", *Public Administration Review*, (٢٠) vol. 52, July 1992, P. 60.

** مرحلة المعالجة والإصلاح : وتعد هذه المرحلة بالغة الأهمية والحساسية وفيها يتحرى مدير الأزمة كافة السبل والوسائل الكفيلة بإخراج المجتمع من ويلات الأزمة وما خلفته من نتائج سلبية وتدميرية. ويجبذ أن يتخطى المدير كافة العقبات التي من شأنها زيادة الهوة بين أفراد المجتمع نتيجة حدوث الأزمة والإسراع في لم الشعث والتغاضي عن المخلفات النفسية لآثار الأزمة ، ثم التأكيد على أن الكيان الإداري تماثل للشفاء ويمتلك القدرة على العطاء والتصدي للمشاكل كلما استجذت مستقبلا .

** مرحلة التحديث والتطوير : وفي هذه المرحلة ينصرف التفكير نحو توحيد الجهود للعمل بجد واجتهاد في إصلاح ما خلفته الأزمة وبناء واقع جديد معطاء يرمي إلى تحقيق مستقبل واعد ومثمر .

يتم في هذه المرحلة تجاوز الماضي ومواجهة الحاضر والتطلع إلى المستقبل نحو بناء حياة أفضل أكثر تقدما ورقيا باستخدام كافة الطاقات والإمكانات البشرية والمادية المتوفرة. فالأزمة يتمحض عنها واقع جديد يكرس الشكوك في المناهج التقليدية السائدة قبل حدوث الأزمة . ويستدعي الواقع الجديد دفعات لآليات قادرة على التطوير الكمي والنوعي ديناميكي يتيح الفرص للانطلاق والتطوير المستمر .

** مرحلة المكاسب التنموية : تستقر الأوضاع في هذه المرحلة ، ويشرع الكيان الإداري بجي ثمار ما تم استغلاله من طاقات في مرحلة التطوير . ويندفع الجميع نحو المنافسة والتضحية لتحقيق إنجازات أكثر فعالية وإنتاجية . ويتم ذلك بفعل تضافر روافد داخلية وخارجية ضمن معطيات وظروف جديدة .

إن عصر ما بعد الأزمة لا يعني على الإطلاق أننا أصبحنا في مأمن من وقوع الأزمات بل على النقيض من ذلك كله فإننا نعيش في عالم تكثر فيه الأزمات المتنوعة والعديدة وعلينا التعامل معها كحقيقة مسلم بها في حياتنا . وقد تكون الأزمة ذات تهديد فعلي للكيان الإداري إن أخفقت قيادته في حلها، أو تكون الأزمة عاملا لتوحيد قوى المجتمع ودافعا نحو عملية صنع واقع جديد يقود إلى تغيير وتطوير شامل ومتكامل لما فيه مصلحة المجتمع .

إن حياة البشر زاخرة بالمشاكل تظهر وتختفي بصورة مستمرة . إننا بحاجة لاسترجاع وقائع الأزمات المنصرمة وما أفرزته من نتائج وآثار بهدف الاستفادة من معطياتها في ظروف قد نواجه

فيها أزمات مماثلة لأحداث الماضي . فمن شواهد التاريخ نستلهم دروسا وعبر نهتدي بها حلولاً ناجحة للأزمات المعاصرة .

القسم الثالث

دراسة حالة افتراضية

توقف منسوبي الهيئة الطبية عن العمل في ثلاث من المستشفيات

تحليل ومناقشة النتائج

أجرى الباحث دراسة ميدانية الهدف منها الكشف عن طبيعة العوامل والأسباب التي من المحتمل أن تؤدي إلى حدوث أزمة متمثلة في توقف منسوبي الهيئة الطبية عن العمل في مستشفيات ثلاثة بمدينة الرياض، وهي مستشفى الملك فيصل التخصصي، مستشفى الملك فهد، ومستشفى قوات الأمن .

تم صياغة خمسة وثلاثين (٣٥) سؤالاً تتعلق بالعوامل المتنوعة التي تشكل الأسباب والدوافع لحدوث أزمة التوقف عن العمل عند منسوبي الهيئة الطبية في المستشفيات الثلاث . فاشتملت الأسئلة في الاستبيان من (١-١٢) على العوامل الاقتصادية ، والأسئلة من (١٣-٢٢) على العوامل الاجتماعية . وأما الأسئلة من (٢٣-٣٥) فقد تركزت على العوامل الإدارية . وعليه بلغ مجموع الأسئلة للعوامل مجتمعة خمسة وثلاثين سؤالاً . فكان عدد الأسئلة للعوامل الاقتصادية (١٢) وللعوامل الاجتماعية (١٠) أسئلة (١٣) سؤالاً للعوامل الإدارية على التوالي - (راجع الاستبيان في ملحق الدراسة) . واحتوى الجزء الأول من الاستبيان على ستة أسئلة للبيانات العامة للموظف تتعلق بالجنسية ، الحالة الاجتماعية ، العمر ، المؤهل العلمي ، المرتبة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة . وفيما يتعلق بالبدائل المتاحة لعلاج الأزمة فقد تم اقتراح سبعة بدائل ليتم من بينها اختيار بديل واحد كحل بمهد السبيل لمعالجة الأزمة بالسرعة والموضوعية الممكنة . وتم تحديد الإجابات للعوامل التي يحتمل أن تؤدي إلى نشوء الأزمة بمقياس ليكرت الخماسي :

(١) أوافق بشدة (٢) أوافق (٣) لا أدري (٤) لا أوافق (٥) لا أوافق بشدة

وقد تم توزيع (١٠٠) مائة استبيان على المستشفيات الثلاثة . وكان نصيب كل من مستشفى الملك فيصل التخصصي، ومستشفى الملك فهد خمسة وعشرين استمارة ، ووزعت خمسون استمارة لمستشفى قوات الأمن . وقد استرد من مستشفى الملك فيصل ثماني عشرة استمارة

بنسبة (٧٢٪). وتسع عشرة استمارة من مستشفى الملك فهد بنسبة (٧٦٪) وثمانين وأربعين استمارة من مستشفى قوات الأمن بنسبة (٩٦٪).

وقد استدل من تحليل نتائج الإجابات وفق نظام (SAS) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ثم الاحتمالية ومعاملات الارتباط للعوامل المؤدية إلى حدوث الأزمة، وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والإدارية في كل من المستشفيات الثلاثة.

ففي مستشفى الملك فيصل التخصصي دلت نتائج تحليل الإجابات للبيانات العامة على النحو

التالي :

البيانات العامة	النسب المئوية
- الجنسية	(٦٦,٧٪) سعودي ، (٣,٣٪) غير سعودي .
- الحالة الاجتماعية	(٧٠,٦٪) متزوج ، (٢٩,٤٪) غير متزوج .
- فئة العمر	(٥١٪) من الموظفين أعمارهم بين (٢٥-٣٠) سنة .
- المؤهل العلمي	(٦٤,٧٪) أقل من جامعي ، (٣٥,٣٪) جامعي .
- المرتبة الوظيفية	(٧٧٪) في المرتبة السابعة والثامنة .
- عدد سنوات الخبرة	(٥٣٪) من أربع إلى عشر سنوات .

فتشير النسب المئوية للموظفين إلى أن الغالبية من المواطنين ، ونسبة عالية متزوجين ، في العقد الثالث من العمر ، وذوي تأهيل علمي ، ومراتبهم الوظيفية دون العاشرة ، وسنوات الخبرة لديهم في المتوسط من أربعة إلى عشر سنوات . وقد نستنتج أن هذه الشريحة من الموظفين ستختار حلاً معتدلاً وموضوعياً (كالبديل الأول) للأزمة عند حدوثها فنتيجة لطابع الاستقرار الذي تتصف به سماتهم الوظيفية . وهذا ما أسفر عنه التحليل لاختيار بديل لحل الأزمة حيث كانت نسبة اختيار البديل الأول (٧٧,٨٪) والمتمثل في معالجة الأسباب التي أدت إلى ظهور الأزمة سواء كانت الدوافع اقتصادية ، اجتماعية أو إدارية . (راجع ملحق الدراسة)

وقد أظهر التحليل الإحصائي لإجابات الموظفين في هذا المستشفى أن النسب المئوية للعوامل

المؤدية لظهور الأزمة على النحو التالي :

(١) العوامل الاقتصادية ٣٥٪

(٢) العوامل الاجتماعية ٣٣٪

(٣) العوامل الإدارية ٣٢٪

وعليه تدل هذه النسب المئوية أن قوة تأثير العوامل متقاربة وإن كانت نسبة العوامل الاقتصادية أعلى بقليل من كل من العوامل الاجتماعية والعوامل الإدارية .

أما المتوسط الحسابي فقد رصد على النحو التالي :

(١) العوامل الاقتصادية ٢,٨٪

(٢) العوامل الاجتماعية ٢,٦٪

(٣) العوامل الإدارية ٢,٥٪

ومن ثم تبدو المتوسطات الحسابية للعوامل الثلاثة (اقتصادية ، اجتماعية ، وإدارية) متقاربة أيضا وأن كلا من هذه العوامل قد يكون سببا لظهور أزمة توقف منسوبي الهيئة الطبية عن العمل في المستشفى .

أما نتائج تحليل الإجابات للبيانات العامة في مستشفى الملك فهد فقد رصدت على النحو

التالي :

<u>البيانات العامة</u>	<u>النسب المئوية</u>
- الجنسية	(٦٣,٢٪) سعودي ، (٣٦,٨٪) غير سعودي .
- الحالة الاجتماعية	(٥٥,٦٪) متزوج ، (٤٤,٤٪) غير متزوج .
- فئة العمر	(٤٣,٨٪) من الموظفين أعمارهم بين (٢٥-٣٠) سنة .
- المؤهل العلمي	(٣٧,٥٪) أقل من جامعي ، (٦٢,٥٪) جامعي .
- المرتبة الوظيفية	لم تحدد الإجابات بدقة .
- عدد سنوات الخبرة	(٥٦,٤٪) من خمس إلى ثمان سنوات .

فتشير النسب المئوية في هذا المستشفى أن المواطنين يشكلون الأغلبية ، وأكثر من نصفهم من المتزوجين ، والنسبة الغالبة من الجامعيين ، وأكثر من خمسين بالمائة قد قضاوا من خمس إلى ثمان سنوات في الخدمة . ومن الأرجح أن تكون النسبة المئوية عالية بين الموظفين الذين يختارون البديل الأول لحل الأزمة الخاص بمعالجة أسباب ظهور الأزمة سواء بفعل عوامل اقتصادية ، اجتماعية ، أو

إدارية (راجع ملحق الدراسة) فكانت النسبة المئوية لاختيار البديل الأول (٢, ٨٤٪) من الموظفين في هذا المستشفى .

وأشار التحليل الإحصائي لإجابات موظفي المستشفى أن النسب المئوية للعوامل المؤدية لظهور الأزمة على النحو التالي :

(١) العوامل الاقتصادية	٣٢,٤٪
(٢) العوامل الاجتماعية	٣٥٪
(٣) العوامل الإدارية	٣٢,٦٪

وبناء عليه نستنتج أن العوامل الاجتماعية تعكس نسبة مئوية أعلى من النسب المئوية لكل من العوامل الاقتصادية والعوامل الإدارية . أما المتوسط الحسابي فأشار إلى ما يلي :

(١) العوامل الاقتصادية	٢,٦
(٢) العوامل الاجتماعية	٢,٨
(٣) العوامل الإدارية	٢,٦

ومن ثم تدل هذه المتوسطات الحسابية المقارنة على أن كلا من العوامل الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية، الإدارية) قد يكون سببا في نشوء الأزمة .

وأشارت نتائج تحليل إجابات البيانات العامة للموظفين في مستشفى الأمن على النحو الآتي :

البيانات العامة	النسب المئوية
- الجنسية	(٦٨,٨٪) سعودي ، (٣١,٢٪) غير سعودي .
- الحالة الاجتماعية	(٦٧,٤٪) متزوج ، (٣٢,٦٪) غير متزوج .
- فئة العمر	(٣٨,٣٪) من الموظفين أعمارهم بين (٢٥-٣٠) سنة .
- المؤهل العلمي	(٥٢,١٪) أقل من جامعي ، (٤٧,٩٪) جامعي .
- المرتبة الوظيفية	(٧٦٪) بين المرتبة الرابعة والثامنة .
- عدد سنوات الخبرة	(٧٠,٩٪) من أربع إلى عشر سنوات .

وتشير النسب المئوية هنا إلى أن غالبية الموظفين في هذا المستشفى من المواطنين ، ولكن نسبة التعليم الجامعي عندهم أقل من (٥٠٪) ، ومعظمهم في المراتب الوظيفية غير المتقدمة . وعليه من المتوقع أن تكون نسبة اختيارهم غير عالية وهي (٦,٣٩٪) للبدائل الأول لعلاج الأزمة والمتمثل بالتعامل مع العوامل التي أدت إلى ظهور الأزمة سواء كانت دوافعها اقتصادية ، اجتماعية أو إدارية (راجع ملحق الدراسة) . وأظهر التحليل الإحصائي لإجابات موظفي المستشفى أن النسب المئوية للعوامل المؤدية لنشوء الأزمة على النحو التالي :

(١) العوامل الاقتصادية	٣٢٪
(٢) العوامل الاجتماعية	٣٦٪
(٣) العوامل الإدارية	٣٢٪

وتأسيسا عليه نجد أن العوامل الاجتماعية تشكل نسبة مئوية تفوق كل من النسب المئوية للعوامل الاقتصادية والعوامل الإدارية التي تساوت عند نسبة ٣٢٪ لكل من تلك العوامل .

أما المتوسط الحسابي فأشار إلى ما يلي :

(١) العوامل الاقتصادية	٢,٢٤
(٢) العوامل الاجتماعية	٢,٥٥
(٣) العوامل الإدارية	٢,٣٤

ومن ثم فإن تقارب هذه المتوسطات الحسابية يشير إلى أن كلاً من العوامل الثلاثة (الاقتصادية ، الاجتماعية ، الإدارية) قد يكون سببا في ظهور الأزمة .

ومن تحليل هذه النتائج المستقاة من إجابات الموظفين في كل من المستشفيات الثلاثة على حدة يستدل على أن الإدارات في هذه المستشفيات تميل إلى الاستجابة لاتخاذ قرار يتناسب مع مطالب منسوبي الهيئات الطبية الداعية إلى تحسين ظروفهم المادية والاجتماعية والإدارية . وتؤيد هذه النتيجة صحة فرضية اختيار البديل الأول الذي يتضمن معالجة الأسباب المؤدية إلى ظهور الأزمة .

وقد أظهر تحليل نتائج الإجابات للاستبيانات الخمسة والثمانين المسترجعة من موظفي المستشفيات الثلاث ، وفق نظام (SAS) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ثم الاحتمالية ومعاملات الارتباط للعوامل الثلاثة (الاقتصادية والاجتماعية والإدارية) في المستشفيات الثلاث

مجتمعة تؤدي إلى حدوث الأزمة . فكشفت نظام التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لعوامل ظهور الأزمة يتمثل على النحو التالي :

(١) العوامل الاقتصادية	٢,٤٩
(٢) العوامل الاجتماعية	٢,٦١
(٣) العوامل الإدارية	٢,٤٤

وعليه فإن المتوسط الحسابي يشير إلى وجود اتفاق في الإجابات للموظفين حيث إن كلاً من العوامل الثلاثة في المستشفيات الثلاث قد يكون سبباً لظهور أزمة توقف منسوبي الهيئة الطبية عن العمل ، نظراً لأن المتوسطات الحسابية للإجابات تبدو متقاربة للعوامل الثلاثة في كل من مستشفى الملك فيصل التخصصي ومستشفى الملك فهد ، ومستشفى قوات الأمن . أما النسب المئوية لإجابات الموظفين فكانت على النحو التالي :

(١) العوامل الاقتصادية	٪٣٣
(٢) العوامل الاجتماعية	٪٣٥
(٣) العوامل الإدارية	٪٣٢

وتدل هذه النسب المئوية على أن قوة التأثير للعوامل الثلاثة أعلاه تتنافس إلى درجة التقارب، وإن كانت النسب المئوية لتأثير العوامل الاجتماعية أكثر بقليل بالمقارنة مع النسب المئوية لكل من العوامل الاقتصادية والإدارية التي تؤدي إلى نشوء الأزمة ..

وقد أظهرت الدراسة أن احتمالات تأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية والإدارية في المستشفيات الثلاث معا وعلاقتها بالبيانات العامة (الجنسية ، الحالة الاجتماعية ، العمر ، المؤهل الدراسي ، المرتبة الوظيفية ، سنوات الخبرة) كانت على النحو الآتي :

البيانات العامة			احتمال تأثير العوامل		
			الاقتصادية	الاجتماعية	الإدارية
- الجنسية : (٦٧ ٪) سعودي ، (٣٣ ٪) غير سعودي .					
٠,٩٥	٠,٠٧	٠,٦٠			
- الحالة الاجتماعية : (٦٥ ٪) متزوج ، (٣٥ ٪) غير متزوج .					
٠,٥٥	٠,٥١	٠,١٣			
- فئة العمر : (٤١ ٪) أعمارهم بين (٢٥-٣٠) سنة .					
٠,٥١	٠,٠٧	٠,٠١			
- المؤهل العلمي : (٥٢ ٪) أقل من جامعي ، (٤٨ ٪) جامعي .					
٠,٧٨	٠,٨٢	٠,٣٥			

- المرتبة الوظيفية : المرتبة من (٤-٨) بنسبة (٨٠٪) . ٠,١٢ ٠,٤٩ ٠,٠١
- سنوات الخبرة : (٤-١٠) سنوات بنسبة (٨١٪) . ٠,١٤ ٠,٠١ ٠,٠١

ومن ثم يبدو أن احتمال تأثير العوامل الاقتصادية وعلاقتها بالبيانات العامة المدونة أعلاه يبدو أكثر بالمقارنة مع كل من العوامل الاجتماعية والإدارية التي تؤدي إلى حدوث الأزمة . وفي الإجابة على اختيار بديل مقترح لحل الأزمة (من بين سبعة بدائل) كانت نسبة الإجابة بمعدل ٤٠٪ من المستجوبين في المستشفيات الثلاث يعتقدون بأن البديل (الأول) المناسب لحل الأزمة هو الذي يكمن في معالجة الأسباب التي أدت إلى ظهور الأزمة سواء كانت الدوافع اقتصادية ، اجتماعية أو إدارية . ويبدو أن هذا الخيار يمثل المعالجة المتزنة والموضوعية (احتواء الأزمة وتوجيه العمل مجدداً إلى مساره الطبيعي) .

وبناء عليه كانت خلاصة نتائج الدراسة للحالة الافتراضية "توقف منسوبي الهيئة الطبية عن العمل في المستشفيات قيد البحث قد أكدت أن تأثير العوامل الاقتصادية يتفوق على كل من تأثير العوامل الاجتماعية والعوامل الإدارية في التسبب في حدوث الأزمة . وترتب على هذه النتيجة أن الفرضية التي مفادها أن العوامل الإدارية قد تكون لها الأثر الأكبر في نشوء الأزمة لم تكن قد ثبت اختبار مصداقيتها في واقع الدراسة الميدانية على المستشفيات حيث إن تأثير العوامل الاقتصادية جاء في المقدمة وكان أكثر نفوذاً في تطور الأزمة وحدوثها .

وأما الاختبار للفرضية الثانية التي اعتمدت على الاعتقاد بأن الموظفين سيعمدون إلى الاستعانة بالخدمات الطبية من المراكز الصحية المحلية والخارجية لحل الأزمة لم يثبت عند إجراء التحليل والاختبار لحالة الدراسة الافتراضية . فقد دلت النتائج لإجابات الموظفين على أن الاتجاه يميل إلى تبني الاختيار المناسب لحل الأزمة ويتمثل في معالجة الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة سواء كانت الدوافع اقتصادية ، اجتماعية ، أو إدارية .

خلاصة وتوصيات

أسهمت الدراسة في تقديم تحليل مسهب تناول الإطار النظري فيما يتعلق بإدارة الأزمات من حيث مفاهيمها ، ومراحل تطورها وطبيعة أنواعها . وفي خطوة تالية حددت الدراسة الكيفية التي تعالج بها الأزمة برصد مرتكزات الإدارة الإستراتيجية الهادفة إلى السيطرة على الأزمة قبل حدوثها

ثم تعديل انحراف المسارات الناجمة عن نشوء الأزمة والاستفادة من الخبرات والعبر عقب حدوث الأزمة .

وترتيباً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد يكون من المفيد أن توصي الدراسة بضرورة التركيز على تشخيص ومعالجة الدوافع التي تؤدي إلى ظهور الأزمات قبل استفحالها كإجراء وقائي لمنع حدوثها بدلاً من الانتظار وعدم الاكتراث بتفهم مسببات وتعقيدات الأزمة .

وفي سياق التعامل مع الأزمة عند سريانها توصي الدراسة باختيار البدائل المناسبة والمتاحة للتطبيق ضمن الإمكانيات المتوفرة بشرياً ومادياً، وتفادي طرح الحلول غير الممكنة وذات التكلفة الباهظة بالقياس إلى ضآلة الفائدة من النتائج المترتبة عليها .

كما توصي الدراسة بإجراء المزيد من البحوث الميدانية لدراسة أزمات افتراضية لتوقف منسوبي الهيئة الطبية في مستشفيات أخرى في مدينة الرياض وخارجها وإجراء دراسة مقارنة فيما بينها . علاوة على أن دراسة الأزمات في مجالات وقطاعات متنوعة قد تكون ذات جدوى لتخطيط ذوي كفاءة وفعالية لمعالجة الأزمات قبيل حدوثها بل ومواجهتها عندما تنتاب مجتمعات في مناطق معينة .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- أبو اثنين، علوش بن عبدالله ، التخطيط الأمني لإدارة الأزمة، رسالة ماجستير، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض ١٤١٦هـ .
- أبو شامة، عباس صالح، إدارة الأزمة في المجال الأمني، الفكر الشرطي، العدد ٢ ، ديسمبر ١٩٩٥م.
- الأعرجي، عاصم محمد، اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، الإداري، العدد ٦٢، سبتمبر ١٩٩٥م .
- الحملاوي، محسن رشاد، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٩٢م.
- الخصيري، محسن أحمد، إدارة الأزمات، القاهرة : مكتبة مدبولي ١٩٩٠م.
- الشعلان، فهد، إدارة الأزمة الأمنية، المركز العربي للدراسات الأمنية (د.ت) .
- الشهراني، محمد مبارك، أثر المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمة، رسالة ماجستير، المعهد العالي للعلوم الأمنية والتدريب، الرياض، ١٤١٢هـ .
- الطيب، حسن أبشر، إدارة الكوارث، الإدارة العامة، العدد ١٥، يناير ١٩٩٩م.
- عامر، أحمد محمد، مقدمة في إدارة الأزمات، بور سعيد : مكتبة الجلاء، ١٩٨٩م .
- عامر، أحمد محمد، إدارة موقف الأزمة، بور سعيد : مكتبة الجلاء، ١٩٨٩م.

علي، ماهر جمال الدين، التخطيط الأمني لإدارة عمليات مواجهة الكوارث، المؤتمر الشرطي الثاني دبي، نيسان ١٩٩٤م.

علي، ماهر جمال الدين، التخطيط لإدارة الكارثة، الفكر الشرطي، العدد ٣، ١٩٩٣م.

العماري، رشدي عباس، إدارة الأزمات في عالم متغير القاهرة : مركز الأهرام للترجمة والنشر، ١٩٩٣م .

المركز العربي للتطوير الإداري عمان، ندوة إدارة الأزمات، (٦-١٠) حزيران ١٩٩٢م.

النمر، سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية، ١٩٩٤م .

ثانياً : المراجع الإنجليزية

Aqustine, Norman (1995) "Managing the Crisis you Tried to Prevent", *Harvard Business Review*, pp. 149-160

Hart, Paul (1993) "Crisis Decision-Making", *Administration and Society*, vol. 25, pp. 12-39.

Kee, James E. and Shannon, John (1992) "The Crisis and Anticrisis Dynamic", *Public Administration Review*, vol. 52, July, p. 60.

الملاحق

الجزء الأول :

بيانات عامة :

- (١) الجنسية **R** سعودي **R** غير سعودي
- (٢) الحالة الاجتماعية **R** متزوج **R** أعزب
- (٣) العمر (_____) سنة
- (٤) المؤهل العلمي **R** أقل من جامعي **R** جامعي
- (٥) المرتبة الوظيفية (_____) فضلاً حدد
- (٦) عدد سنوات الخبرة (_____)

الجزء الثاني :

تدور أسئلة هذا الجزء حول إدارة الأزمة . هناك حوالي (٣٥) عبارة أرجو أن تقرأها وتحدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك لكل من العبارات .

يرجى وضع إشارة (ü) تتفق وتصورك اعتبار العوامل المدونة أدناه دوافع محتملة تؤدي إلى ظهور أزمة تتمثل في التوقف الجزئي أو الكلي عن العمل من قبل منسوبي الهيئة الطبية .

وعلى ضوء هذه التصورات يرجى اختيار بديل من الخيارات المدرجة كحل يمهّد السبيل لمعالجة الأزمة بالسرعة والموضوعية المتاحة .

- (١) عدم تناسب الرواتب مع الجهد المبذول في العمل
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة
- (٢) ارتفاع تكاليف المعيشة دون مصاحبة ارتفاع في الرواتب
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة
- (٣) تخفيض الإدارة للرواتب المتفق عليها مسبقاً في عقد العمل
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة
- (٤) تخفيض نفقات الدولة ومنها الاعتمادات في القطاع الصحي
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة
- (٥) تقليص النفقات كإجراء اقتصادي تنفذه إدارة المستشفى
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة
- (٦) فرض ضرائب جديدة أو تصاعدية على الرواتب
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة
- (٧) ارتفاع مستوى الرواتب في البلد الأصلي للوافد دون أن يواكبه ارتفاع مماثل في البلد المضيف
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة
- (٨) طلب زيادة الرواتب نتيجة لوجود فرص أخرى أفضل للعمل
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة
- (٩) التأخير المتكرر في صرف الرواتب
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة
- (١٠) عدم صرف المستحقات الإضافية والبدلات والمكافآت التشجيعية
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة

(١١) زيادة الرواتب التي تدفعها المستشفيات الأخرى عن تلك التي يقدمها هذا المستشفى
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة

(١٢) زيادة الرواتب التي تدفعها المستشفيات في الدول المجاورة عن تلك التي يقدمها هذا المستشفى
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة

(١٣) اختلاف قيم وعادات وتقاليد العامل الوافد عن قيم وعادات وتقاليد المجتمع في البلد المضيف
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة

(١٤) صرامة القيود والضوابط الاجتماعية المفروضة على العامل الوافد

R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة

(١٥) عدم وجود مراكز لممارسة الطقوس والمعتقدات الدينية لمنسوبي الهيئة الطبية

R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة

(١٦) ظهور مشكلة أخلاقية نتيجة لتصرفات معينة عند المنسويين

R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة

(١٧) حدوث نزاع جماعي حول قضية ما يشعر فيها المنسويون بعدم الإنصاف

R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة

(١٨) ظهور حاجة ملحة في المجال الطبي تستدعي عودة المنسويين إلى مواطنهم الأصلية

R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة

(١٩) عدم ملاءمة المناخ الإقليمي لصحة بعض المنسويين مما يحدوهم إلى ترك العمل

R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة

(٢٠) صعوبة الاستمرار في العمل نظراً لظروف خاصة عند بعض المنسويين

R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة

- (٢١) حدوث أزمة سياسية مع بلد العامل الوافد
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة
- (٢٢) عدم توفر علاقات اجتماعية بين المنسويين أنفسهم سواء في العمل أو خارجه
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة
- (٢٣) إتباع الإدارة بعض الممارسات القائمة على التفرقة العنصرية
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة
- (٢٤) عدم تقييد المنسويين بقوانين البلد المضيف
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة
- (٢٥) عدم قدرة المنسويين على التعامل مع التقنية الحديثة المستخدمة
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة
- (٢٦) التعامل السلطوي للإدارة مع المنسويين
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة
- (٢٧) عدم إفساح المجال للمنسويين للمشاركة في صنع القرارات
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة
- (٢٨) الشعور بعدم الاستقرار الوظيفي في العمل
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة
- (٢٩) عدم الاستجابة لتقديم الخدمات وتحسين الظروف السكنية للمنسويين
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة
- (٣٠) لجوء الإدارة لحجب التمتع بالإجازات المستحقة للمنسويين نتيجة ضغط العمل
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة
- (٣١) كثرة العمل المطلوب القيام به
R أوافق بشدة ، **R** أوافق ، **R** لا أدري ، **R** لا أوافق ، **R** لا أوافق بشدة

(٣٢) عدم وجود الحرية والاستقلالية في أداء العمل

r أوافق بشدة ، **r** أوافق ، **r** لا أدري ، **r** لا أوافق ، **r** لا أوافق بشدة

(٣٣) تزايد الملل ونمو الرغبة في التغيير نتيجة قضاء مدة طويلة في العمل

r أوافق بشدة ، **r** أوافق ، **r** لا أدري ، **r** لا أوافق ، **r** لا أوافق بشدة

(٣٤) عدم التزام الإدارة بتقدير حقوق منسوبي الهيئة الطبية في التقاعد أو مكافأة نهاية الخدمة

r أوافق بشدة ، **r** أوافق ، **r** لا أدري ، **r** لا أوافق ، **r** لا أوافق بشدة

(٣٥) عدم وجود الفرص للتطور والتقدم الذاتي في مجال العمل

r أوافق بشدة ، **r** أوافق ، **r** لا أدري ، **r** لا أوافق ، **r** لا أوافق بشدة

يرجى وضع إشارة (u) على بديل معين لمعالجة الأزمة :

r معالجة الأسباب التي أدت على ظهور الأزمة سواء كانت الدوافع اقتصادية ، اجتماعية أو إرادية .

r تكليف المساعدين من غير المنسوين للقيام بالمهام الطبية الضرورية بصفة مؤقتة حتى يتسنى إيجاد حل للأزمة .

r الاستعانة بخدمات المستشفيات المحلية والجاورة في المنطقة ، سواء كانت مدينية أو ذات طابع أممي .

r نقل المرضى ذوي الحالات الطارئة للعلاج في المستشفيات الوطنية الأخرى أو إلى الخارج حسب ما تقتضيه الضرورة .

r الإسراع في استخدام خبرات طبية من دول أخرى مستعدة للمساعدة في حل الأزمة .

r حث الجمهور على بذل ما في وسعه لتقديم العون لتخفيف حدة الأزمة ثم العمل على توطيئ الهيئة الطبية لتفادي وقوع الأزمة في المستقبل .

r أو حدد اقتراحاً معيناً .

A Scientific Method Towards Crisis Management

HILMI SHAHADAH YOSUF

Associate Professor

Department of Public Administration

College of Administrative Sciences

King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia

ABSTRACT. This Study aims at identifying the theoretical framework of crisis management and the manner of treatment to a specific Case Study.

The study is composed of three sections. The first section analyses the related concepts of crisis, its various types, and the developmental stages of the crisis. The second section discusses the main elements of a proposed strategy that can contain the crisis prior to its rising. It defines the suitable management for the targeted society of the events and the gained experience from the related crisis.

The third section analyses a hypothetical case study that refers to a sudden cease of work on the part of the medical staff in three hospitals in Riyadh city, and finally the study suggests certain recommendations and solutions, in order to rid off the event, based on the outcomes of the mentioned crisis.