

أسلوب الإدارة بالأزمات (صناعة الأزمات)
Style Management by crises (Industry crises)

طارق بوحفاني، مخبر التطبيقات النفسية في الوسط العقابي،

جامعة باتنة 1، tabouh@hotmail.fr

فضيلة زدام*، مخبر التطبيقات النفسية في الوسط العقابي،

جامعة باتنة 1، fadhila.zedam2017@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/04/04

تاريخ الاستلام: 2021/01/10

ملخص:

رغم أن مصطلح الإدارة بالازمات هو مصطلح قل ماتم تداوله و خاصة في الأبحاث العلمية إلا انه عمليا يتم تطبيقه منذ القدم في العديد من السياسات الإدارية المتعلقة بالمؤسسات و حتى في سياسات الحكومات و إقتصاديتها. تعد هذه الدراسة إسهاما نظريا يهدف إلى إعطاء مفهوم أعمق لأسلوب الإدارة بالازمات من خلال إبراز النقاط الواجب توافرها لإمكانية صناعة الأزمة و الوصول بها إلى تحقيق الاهداف المسطرة. تمكنت الدراسة في الأخير من وضع هيكل عام لأسلوب الإدارة بالازمات يتضمن أهم الأساسيات التي يبنى عليها الموضوع ، بالإضافة الى هذا قدمت بعض الأمثلة العملية التي تم فيها تطبيق أسلوب الإدارة بالازمات و صناعة الأزمة.

الكلمات المفتاحية: إدارة، الأزمات، إدارة الأزمات، الإدارة بالأزمات، صناعة الأزمات.

* المؤلف المراسل

Abstract:

Although the term crisis management is a term that is less traded especially in scientific research, it is practically applied since ancient times in many administrative policies related to institutions and even in government policies and economics. The present study is a theoretical contribution that aims at giving a deeper understanding of crisis management concept by highlighting the points that need to be met for the possibility of creating a crisis and reaching it to achieve the intended goals. The findings of this study helped us develop a general structure of the method of crisis management that includes the most important basics on which the topic is built, In addition, some practical examples have been provided where the management method has been applied in crisis and crisis industry.

Keywords: Management; Crisis; Crisis Management; Management by crises; Crisis Industry.

مقدمة:

الأزمة تعني حالة طارئة أو حدث يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة ويضعف الجانب التنافسي لها مما يتطلب سرعة المواجهة. (6، 1996، Norman).

وتتميز بثلاث عناصر هي: التهديد للقيم والأهداف والمصالح القومية، المفاجأة في التوقيت، قصر الوقت المتيسر لإتخاذ القرارات. (مهنا، 2004، 243). الأزمة مصطلح ملازم لأي كيان إداري مهما بلغت قوته فالمحيط يفرض العديد من التغيرات والتحديات التي لا بد للمؤسسات التفاعل معها لضمان إستقرارها وإستمراريتها، وكذا لا بد لها من دراسة الأزمات المحتملة من خلال وضع خطط تساعد على الخروج من الأزمة بأقل الخسائر، ومن أهم النقاط التي لا بد لها أن تكون ضمن هذه الخطط هي التنبؤ بالأزمة قبل حدوثها ورسم حلول لها لأنه من سمات الأزمة كما سبق القول أنها مفاجأة ولا تعطي وقتاً كافياً لتسييرها، وهذا التخطيط المسبق يدخل ضمن أسلوب إدارة الأزمات.

إدارة الأزمات هي مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام والاستجابة للمدى الواسع من حالات الطوارئ genciesEmer وحالات الكوارث Disasters، فهي نظام يزود المنظمة باستجابة نظامية Systematic response منظمة ومرتبطة لحالات الأزمات، وهذه الاستجابة تجعل المنظمة قادرة على الاستمرار في أعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات و المنتجات و كسب الأرباح وغيرها في نفس الوقت الذي تكون فيه الأزمة تدار بنجاح. (ابو فارة، 2009، 59).

فإدارة الأزمات هي نظام يستخدم في التعامل مع الأزمات من أجل تجنب وقوعها و التخطيط للحالات التي يصعب تجنبها بهدف التحكم في النتائج والحد من الآثار السلبية. (john and robert , 1983 , 37).

وعلى عكس ما ماتعنيه إدارة الأزمات فإن الإدارة بالأزمات تعني صناعة الأزمات وهي فن السيطرة على الآخرين و إستغلالهم في تحقيق اهداف صانع الأزمة، على ان يكون هذا الأسلوب يستوي في مجموعة من الشروط، من اهمها التخطيط و الإعداد المبكر و تهيئة المسرح الأزموي، وتقسيم الأدوار على الأفراد المنفذين، وتحديد الزمان والمكان المناسبين لبث الأزمة وجمع مؤيديها لها وإقناعهم بشرعيتها، كل هذه المواصفات وغيرها تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التي صنعت لأجلها الأزمة.

وتقوم الإدارة بالأزمات على إفعال الأزمات و إيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة، و يطلق عليها البعض الأزمة للتحكم و السيطرة على الآخرين و يمكن ان يتم ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة ثم استثمارها و إستكمال الفرص التي يمكن ان تنتج عن أزمة حقيقية لتحقيق بعض الأهداف التي يصعب تحقيقها في الظروف العادية. (السكرانة ، 2015 ، 39).

يستخدم الكثير من المديرين في منظمات الأعمال أسلوب الإدارة بالأزمات Management by crises من اجل تحقيق اهدافهم و من اجل فرض وتكريس مصالحهم، وإملاء هذه المصالح على الأطراف الأخرى ودفع هذه الأطراف إلى الإستجابة لهذه المصالح و الأهداف بصورة مباشرة او غير مباشرة. (ابو فارة ، 93).

تتمحور إشكالية البحث حول إلى أي مدى يمكن اعتبار أسلوب الإدارة بالأزمات على أنه أسلوب يستند إلى خطوات علمية وقابل للتطبيق على أرض الواقع ؟

تنبثق من هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- 1 - ما مفهوم أسلوب الإدارة بالأزمات؟
- 2 - ماهي أسباب استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات؟
- 3 - ماهي المراحل التي تمر بها عملية صناعة الأزمة؟

تهدف الدراسة إلى :

- 1 - تبيان الفرق بين أسلوب إدارة الأزمات و أسلوب الإدارة بالأزمات.
- 2 - التعرف على مدى فعالية أسلوب الإدارة بالأزمات و قدرته على تحقيق أهداف التي وضعها لأجلها.

1- مفهوم الأزمة:

أطلق الصينيون القدماء على كلمة الأزمة اسم (Wei-Ji) وهي كلمة مكونة من مقطعين: المقطع الأول هو خطر والثاني فرصة، ويقصد بذلك أن الأزمة خطر يهدد المنظمة وفرصة لا بد من اغتنامها للتجديد والتطوير (حمدات، 2007، 47).

الأزمة هي نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغير حاسم في سير العمل، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو نتائج غير مرغوب فيها. (Fink, 1986, 15).

الأزمة هي الوقت الذي يكون الوضع خطراً أو ربما اللحظة التي يمكن لوضع ما أن يتغير من الأحسن إلى الأسوأ أو العكس (Oxford, 2002, 179).

2- مفهوم الإدارة بالأزمات:

الإدارة بالأزمات هي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط لصالح مدبره. (الشعلان، 2002، 22).

ويطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الازمة للتحكم والسيطرة على الآخرين، والازمة المصنوعة لها مواصفات تجعلها تبدو حقيقية حتى توتي ثمارها، واهم مواصفاتها هي الاعداد المبكر وتهيئة المسرح الأزموي وتوزيع الأدوار على قوى صنع الازمة واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها وإيجا المبرر والذريعة لهذا التفجير. (الخضيري، 2002، 11).

الإدارة بالأزمات هي عملية توليد الازمات وافتعالها لأغراض دولية او إقليمية او داخلية بهدف إبعاد الأنظار عن المشكلات الحقيقية وتوجيه الانتباه الى قضايا أخرى، وتمارس لغرض إخفاء الحقيقة او جني المكاسب من وراء توليد هذه الازمات او تغطية فشل المديرين الإداري والمالي، فضلا عن تحقيق السيطرة على المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق حاجات ورغبات طرف ما. إن الازمة لها قوى صنع تقوم بصياغتها واعدادها ومن ثم بثها ونشرها في الأمم والشعوب والمنظمات، وهذه القوى الصانعة والداعمة والمسببة للازمة تحاول ان تجعل الازمات أكثر قوة وشدة ورعبا وتعقيدا وفي ظل شحة وندرة المعلومات، تصبح عملية إدارة ومواجهة الازمة تتطلب الكثير من الوقت والجهد وربما خسائر مادية ومعنوية كبيرة تكون بداية لأزمة حقيقية. (الحريري، 2012، 103).

تعريف الباحثة لأسلوب الإدارة بالأزمات:

الإدارة بالأزمات او بمعنى آخر صناعة و إفتعال الأزمات، يستخدم هذا الأسلوب في المنظمة لغرضين الأول بهدف صرف إنتباه الأفراد بالمنظمة عن الأزمات الأساسية التي لم تتمكن المؤسسة من إيجاد حلول لها و تهدد مكانة المسؤولين فيها، وتوجيه انتباههم إلى ازمات مفتعلة جانبية أخرى، والغرض الثاني لهذا الأسلوب هو تحقيق أهداف الطرف الصانع للأزمة من خلال إفتعال أزمة تهدد إستقرار الطرف المستهدف من خلال ابتزازه وتوجيه سلوكه نحو الخضوع لمطالب صانع الأزمة.

3. الفرق بين إدارة الآزمات و الإدارة بالآزمات:

الجدول 1 : الفرق بين إدارة الآزمات و الإدارة بالآزمات.

إدارة الآزمات	الإدارة بالآزمات
التحكم في الآزمة والقضاء عليها.	افتعال آزمة وتنميتها لتوجيه السلوك الإنساني نحو هدف محدد.
هي عملية مخطط لها وفق طرق علمية تسعى الى التنبؤ بالآزمات والتحكم بها وحصر سلبياتها قدر الإمكان وكذا التعلم منها.	هي عملية مخطط لها تعمل على بث الآزمة في المنظمة المستهدفة من خلال دراسة نقاط القوة والضعف فيها ثم تحديد نوع الآزمة المراد صناعتها ثم بثها وتنميتها وأخيرا السيطرة على المنظمة المستهدفة.
التغلب على الآزمة وإعادة التوازن للمنظمة.	السعي الى جعل الآزمة تبدو أكثر ضررا ومحاولة التحكم في المنظمة المستهدفة.
الخروج من الآزمة بأقل التكاليف والاضرار.	السعي الى الاستفادة من الاضرار الملحقة بالمنظمة المستهدفة.

المصدر: إعداد الباحثة بناء على قراءات في الموضوع.

4. خصائص الآزمة المصنوعة (الافتعلة):

- ان استخدام أسلوب الإدارة بالآزمات يؤدي الى ظهور ما يسمى بالآزمة المصنوعة ، وهذه الآزمة تتميز بمجموعة من الصفات والخصائص ، أهمها :
- ❖ توزيع الأدوار على القوى المشاركة في صنع هذه الآزمة.
 - * الاعداد المبكر لهذه الآزمة.
 - * تهيئة البيئة التنظيمية للآزمة المصنوعة.
 - * تقديم المبررات الكافية التي تعزز الآزمة المصنوعة.
 - * الاختيار الدقيق لموعد تفجير الآزمة المصنوعة.
 - * التصعيد في توتير الأجواء الى حين تحقيق الهدف من صنع الآزمة.
 - والآزمات المصنوعة قد تكون:
 - * مزدوجة التأثير (مركبة).
 - * محدودة التأثير لا يترتب عن صنعها تأثيرات ممتدة.

وكذلك قد تكون الازمة المصنوعة:

* ذات احداث متسارعة.

* ذات احداث محدودة غير سريعة. (أبو فارة , 94 - 95).

5- الهدف من استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات:

من الطبيعي ان يكون لكل سلوك غاية ، ولا بد ان يكون للطرف المفتعل

للأزمة أهدافا يسعى لتحقيقها يمكن حصرها فيما يلي:

* وسيلة للتمويه واخفاء المشاكل الأساسية الموجودة بالفعل حيث ان الازمة

وتأثيرها تجعل الافراد ينهمكون في التفكير فيها والتعامل معها.

* تصريف المنتجات او السلع او بعض الأشياء عن طريق افتعال اختناقات وهمية

تزيد من اقبال الناس عليها وتخزينها.

* السعي الى الهيمنة على بعض المواقع تحت دعوى الحماية او الخوف من

اعتداء الآخرين.

* السعي الى تحويل الأشخاص والجماعات او الكيانات الى موقف دفاعي بدلا

من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل.

* لفت نظر الراي العام او المستهدفين لقضية او فئة يصعب الاهتمام بها في

الظروف العادية.

* الخروج من ازمات مزمنة.

* منع الطرف المستهدف من الاستمرار في تحقيق نجاحاته. (هلال ، 1996 ،

153).

6- مراحل صنع الازمة:

لابد من صناعة الازمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأزمات ، ولصناعتها يستوجب

تطبيق مجموعة من المراحل هي كالآتي:

1/6- مرحلة الاعداد لميلاد الازمة:

ويطلق عليها البعض مرحلة التمهيد للازمة ، نظرا لأنها تقوم على تهيئة

المسرح الأزموي لافتعال الازمة ، وإيجاد وزرع بذورها في الكيان الإداري ،

واحاطتها بالمناخ والبيئة التي تكفل نموها وتساعدنا ، واهم الخطوات

التففيذية التي تتم في هذه المرحلة هي:

* استخدام الضغوط الاتصالية على الكيان الإداري وحلفائه لإفقاذه توازنه، ودفعه رويدا رويدا الى حافة الهاوية، من خلال حسابات الأفعال وردود الفعل القائمة على دراسة متأنية لسيكولوجية متخذ القرار في الكيان الإداري المزمع إحداث أزمة فيه.

* تشويه حقيقة القائمين على الكيان الإداري وإطلاق الشائعات المبنية على حقائق جزئية، والأكاذيب المدعمة للإشاعات، وتصويرهم على أنهم فاقدو الأهلية والرشاد، وأنهم خطر على الأمن والاستقرار، أو أنهم خطرون على المجتمع الدولي والشعوب.

* كسب المؤيدين لأي تدخل عنيف ضد الكيان الإداري، سواء من خلال الاعلام المكثف المصاغة والمعدة رسائله بشكل ممتاز، أو من خلال شبكة المصالح والارتباطات، أو من خلال تسريب المعلومات المغلوطة أو الحقيقية أو جميعها. (الجديلي، 2006، 83-84).

هذه المراحل الثلاثة المذكورة أعلاه حسب نظر الباحثة تصلح ان تكون في الشق الثاني من مرحلة الإعداد للأزمة، فكسب المؤيدين وتشويه صورة الطرف المستهدف بالازمة -هي إجراءات سابقة لأوانها - تستوجب تعميم خطة صناعة الأزمة على أكبر عدد من الأفراد وهذا ماقد يؤدي إلى كشف مخطط صناعة الأزمة من الطرف المستهدف، فمن المستحسن ان تكون البداية بتحديد الهدف من إفتعال الأزمة تحديدا دقيقا ثم البدء بجمع معلومات كافية عن الطرف المستهدف بالازمة، فيما يخص نشاط عمله، نقاط قوته، كفاءاته، وبالتحديد عناصر خلية إدارة الأزمة لأن المواجهة ستكون بالدرجة الأولى مع هذه الخلية لذا من الضروري تحديد مستوى قدراتها وإمكاناتها وحتى الإطلاع على كيفية

تعاملها مع الأزمات السابقة، فالتقدير الصحيح للخصم يعتبر من بين عوامل نجاح الخطة المرسومة.

ايضا لابد من تحديد المجال الذي ستصنع فيه الأزمة والذي من الضروري ان يكون مجالا حساسا بالنسبة للطرف المستهدف لضمان إضعافه إلى أكبر قدر ممكن وكذا تحديد وقت التنفيذ ومدة الإنتهاء من التطبيق.

على صناع الأزمة ان يدرجو في مخططاتهم ايضا احتمالات لبعض الإخفاقات و الصعوبات و وضع حلول افتراضية لتجنب ظهور اي إنعكاسات تعود بالضرر عللا صناع الأزمة، فأن تصنع أزمة و تبثها لايغني هذا ان تكون فقط في وضع الهجوم فأى ثغرة غير محسوب لها يمكن ان تضع صانع الأزمة في مرمى الهدف بدل الطرف المستهدف.

6/2- مرحلة تصعيد الأزمة وتنميتها (مرحلة التعبئة):

في هذه المرحلة يجري التركيز على حشد وتجميع كل الأطراف وكل القوى المعادية للطرف المستهدف في المنظمة، ويجري التركيز على التصعيد العنيف للأزمة، وايصال هذه الأزمة الى درجة عالية، وإيقاع الطرف المستهدف في شباكها عبر وضع مجموعة من التكتيكات المتكاملة التي تعمل في كل الاتجاهات والابعاد، وأهم هذه التكتيكات:

6/2/1- تكتيك التصعيد الأفقي:

يطبق تكتيك التصعيد الأفقي ويمارس من خلال الاعتماد على مصادر خارجية، ويتم اختيار المصادر المتنوعة القادرة على إحداث التشييت في جهود وأعمال الطرف الآخر (المستهدف للأزمة المصنوعة) وعند استخدام هذا التكتيك فإنه يجري التركيز على حشد وكسب المزيد من الأنصار لموقف صانعي الأزمة، ويتم استغلالهم وتسخيرهم في زيادة الضغوط على الطرف المستهدف، والتوجيه نحو توسيع مجالات المواجهة مع هذا الطرف وجره نحو حالة استنزاف مستمرة ودفعه نحو التقهقر.

6/2/2- تكتيك التصعيد العمودي (الرأسي):

يركز هذا التكتيك على ايجاد وتوفير كمية كبيرة من الضغوط المتتابة من خلال توليدها من مصدر واحد فقط (وليس من عدة مصادر كما هو الحال في تكتيك التصاعد الأفقي)، وهذا المصدر الأزموي يجب ان يتم اختياره بدقة وعناية كبيرة، بحيث يكون قادر على توليد التأثيرات الأزموية المتتابة بدرجة كافية من العنف والقوة بما يكفل تحقيق زعزعة الطرف المستهدف وعدم قدرة هذا الطرف على مواجهة هذه الضغوط بحيث يتمكن هذا المصدر (بما يولده من ضغوط متتابة) من إيقاع الطرف المستهدف في شباك الأزمة

المصنوعة، ويركز هذا التكتيك على حشد قوى صنع الآزمة والقوى المناصرة والمؤيدة لها للتواجد المكثف والمستمر في أماكن توليد الآزمة لزيادة التوتر ورفع وتيرة الآزمة المصنوعة. (أبو فارة , 96 - 97).

3/2/6- تكتيك التصعيد الدائري المتراكم:

وهذا النوع من التكتيكات ذات الطبيعة الخاصة التي تستخدم في صناعة الآزمات بشكل فعال لزيادة الضغط الأزموي، وإرباك الطرف الآخر إرباكاً شديداً، حيث يتم التصعيد للآزمة باستخدام كافة الأدوات والوسائل، والتخفيف مرحلياً، والتصعيد بشكل كامل، حيث يتم التصعيد بشكل متكامل ومتنامي لفترة يعقبها مرحلة تجميد، ثم يتم التصعيد مرة أخرى وهكذا.

وتستخدم هذه الطريقة في الآزمات الدولية ذات الطبيعة الخاصة، التي من خلالها يتم إرهاب وإرباك الكيان الإداري المستهدف نيله بالآزمة، وإضعافه وإفقاده الثقة بقيادته، وفوق كل هذا أحداث حالة من التفسخ واليأس والإحباط بشكل يدفع أفراد هذا الكيان إلى أعمال طائشة هوجاء وتدفع بالقوى المعارضة الكامنة تحت السطح إلى الظهور العلني والتحرك بشكل سريع ومؤثر لاستثمار الخلل في هذا الكيان، ومن ثم زيادة هذا الخلل وتوسيع نطاقه وإجبار الخصم على التقهقر والتسليم بالمطالب والاستجابة لها بشكل عام.

إن عملية التصعيد وإنهاء الآزمة يجب أن تدرس بعناية، وفي ضوء الحساب الختامي المتوقع لها، خاصة في إطار احتمالات قيام الخصم بتصعيد مماثل ومتقابل في هذه العملية.

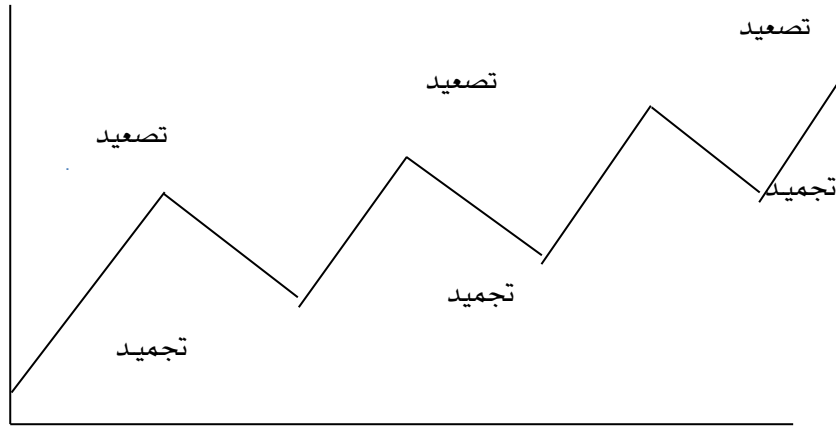
وفي هذه المرحلة يتم استخدام أدوات مادية ذات تأثير مباشر لتصعيد الآزمة، من خلال:

* قطع المساعدات وفرض الحصار الاقتصادي على الكيان الإداري، سواء كانت دولية أو مؤسسة أو شركة، وإشعار كافة المستهدفين بأهمية التخلص من الأفراد الذين يعارضون سياسة صانع الآزمة.

* استخدام المستندات والوثائق الحقيقية أو ذات التزوير المتقن لتأكيد صدق الشائعات السابق إطلاقها في المرحلة الأولى، وتسريب البعض منها الى وسائل الاعلام الواسعة الانتشار.

* افتعال الاحداث وتميئها وتصعيدها بشكل كبير لإيجاد المبرر للتدخل العنيف ضد الكيان الإداري، او ضد قيادة هذا الكيان. (الخضيري، 2003، 19-20).

الشكل 1 : طريقة التصعيد الدائري المتراكم .



المصدر: الخضيري محسن أحمد، 2003، 19.

من بين أهم السمات التي تتميز بها الأزمة هي الفجائية، التكتيك التصعيدي المتراكم يلغي هذه السمة في البعض من مراحله من خلال فترة التخفيف و التجميد التي يمنحها صناع الأزمة للطرف المستهدف و التي تؤدي إلى تضائل شدة الأزمة المصنوعة، فهذه الفترة من التجميد تساعد إلى حد ما الطرف المستهدف على الكشف و التنبؤ بسلوكيات صناع الأزمة و منحهم فرصة التصدي و إعادة التوازن قبل التصعيد مرة أخرى .

3/6- مرحلة المواجهة العنيفة والصدام:

يقصد بالصدام هنا بين المنظمة او الكيان المصدر للأزمة والمنظمة او الكيان المستهدف بالأزمة ويتوقف نجاح المواجهة والصدام على ما يلي:

- * حسن اختيار التوقيت غير المناسب للخصم المراد استهدافه، وفي ذات الوقت يكون هذا التوقيت مناسباً لمصدر الأزمة.
- * حسن اختيار المكان غير المناسب للخصم وفي نفس الوقت مناسب لمصدر الأزمة لتوجيه السيناريو المطلوب.
- * حسن اختيار المجال أو النشاط غير المناسب للخصم، اقتصادياً واجتماعياً أو عسكرياً، وفي ذات الوقت مناسب لمصدر الأزمة لإدارة الأزمة.
- ❖ اصطناع حادث معين من طرف مصدر الأزمة ليكون بداية للإدارة بالأزمات . (هيكل، 2006، 31-33).

4/6- مرحلة السيطرة على الطرف المستهدف:

إذا نجح صناع الأزمة في إيصال عملية صناعة الأزمة الى هذه المرحلة يكونون قد حققوا نجاحاً كبيراً، حيث ان الطرف المستهدف يكون قد فقد قوته وتوازنه في المنظمة واصبح غير قادر على إدارة الاعمال المنظمة وتسيير امورها، وصار لا يوجد لديه رؤية مستقبلية واضحة لأوضاع المنظمة، واصبح غير قادر على تحقيق أهداف المنظمة.

وفي ضوء ذلك، فان الطرف المستهدف يستسلم ويقر بالهزيمة، ويتخلى عن أهدافه، ويتم استبدال هذه الأهداف بأهداف جديدة تتوافق مع اهداف صناع الأزمة، وترتبط بمصالحهم. (أبو فارة، 98-99).

5.6- مرحلة تهدئة الأوضاع:

وهي المرحلة التي يتم فيها تخفيف الضغط الأزموي، وإعادة الأوضاع الى حالتها الطبيعية، واستخدام أساليب التعايش الطبيعي، والتخفيف من حدة التوتر القائم على الضغط الأزموي، والاستجابة الهامشية لبعض مطالب الطرف الثاني، والتي تكون بمثابة امتصاص لقوى الرفض والاستشارة الداخلية لديه وفي نفس الوقت إعطاء الفرصة كاملة للقوى المؤيدة للسيطرة عليه.

واحكام عملية توجيهه، وفي الوقت ذاته استخدام الحكمة الكاملة في امتصاص كل الغضب الجماهيري، والاستعانة بقيادة الرأي والفكر المعتدلين والموالين لها، وفي اطار حملة إعلامية مخططة ومدروسة جيداً، يتم إعادة الأمور

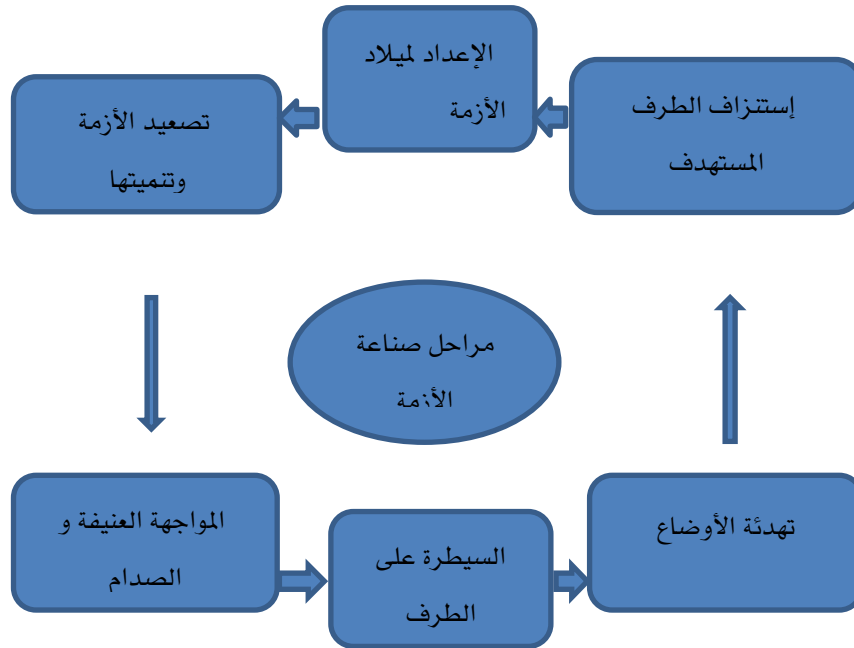
الى حالتها الطبيعية، بعد ان تم تكييفها بالشكل المناسب لمصالحنا ورغباتنا واهدافنا البعيدة المدى. (الجديلي، 88 -89).

6/6- مرحلة إستنزاف الطرف المستهدف (مرحلة جني المكاسب):

في هذه المرحلة يسعى صناع الازمة الى تعظيم مكاسبهم من صناعة هذه الازمة، ويعملون على تحقيق ذلك بصورة أخلاقية تظهر ان ما يطلبونه هو لمصلحة المنظمة وللصالح العام، بينما يكون ذلك تكريسا لمصالح هذا الطرف على حساب الأطراف الأخرى في المنظمة.

ويتم تعظيم مصالح صناع الازمة من خلال أساليب ووسائل متعددة منها:
* اجبار الطرف المستهدف على اتخاذ قرارات تصب في مصالح واهداف صناع الازمة.

* اجبار الطرف المستهدف على الامتناع على اتخاذ القرارات التي تهدد مصالح واهداف صناع الازمة. (أبو فارة , 99).
الشكل 2 : مراحل صناعة الأزمات.



المصدر: إعداد الباحثة، بناء على ما طرح سابقا في مراحل صناعة الأزمة.

إفتعال الازمات و تطبيقها و النجاح فيها ليس بالأمر الهين، فاللجوء الى هذا الأسلوب يعني ان الطرف المقصود بالأزمة له تأثير و مكانة كبيرين في الوسط سواء كانت مؤسسات او حتى دول، و بالتالي من البديهي ان تكون مدركة لجميع خصومها و منافسيها الذين من الممكن ان تكون لهم مخططات ضدها، فمرحلة الإعداد لميلاد الأزمة صناع الأزمة تقابلها لدى الطرف المستهدف بالأزمة مرحلة التنبؤ بالأزمات و التخطيط لإدارتها قبل حدوثها، فقبل وقوع الأزمة تعمل المؤسسة المستهدفة على رصد كافة عوامل الإنذار المبكر والمؤشرات والوقائع التي تدل على احتمالية وقوع أزمة في المستقبل وتقوم بوضع حلول افتراضية لها مع تدريب كافة اعضائها من عمال وإداريين ورؤساء على كيفية التعامل معها في الواقع لحصر شدتها وامتصاص أثارها.

ورد ضمن مرحلة السيطرة على الطرف المستهدف أن الطرف المستهدف بالأزمة يكون في هذه المرحلة غير قادر على إدارة أعمال المنظمة و تسيير امورها، يجدر بصناع الأزمة الإنتباه إلى اسلوب التسيير اللامركزي و المرن في المؤسسة المستهدفة، فتواجد هذا الأسلوب قد يربك كافة مخططات صناع الأزمة و بالتالي قد يصعب من مهمتها، حيث ان اسلوب التسيير اللامركزي و المرن يعتمد على عملية تفويض السلطة و اللبونة في مختلف القوانين والإجراءات الخاصة بالمؤسسة لتسهيل التعاملات في الأوضاع الحرجة، فحدوث ازمة في هذا النوع من التنظيمات لا يعني التركيز فقط عليها وإهمال باقي المهام الحيوية في المؤسسة. بل يتم وفق هذا الأسلوب تقسيم الأدوار بشكل دقيق ومدرّوس بين كافة أعضاء التنظيم بما يكفل سير باقي وظائف المؤسسة بشكل عادي.

7- قواعد الإدارة بالأزمات:

يرتكز أسلوب الإدارة بالأزمات على القواعد التالية:

- * دراسة معمقة عن الكيان الخصم من كافة الجوانب، من خلال جمع المعلومات عنه داخليا وخارجيا.
- * زرع عناصر موالية تتولى مواقع حساسة في كيان الخصم واجهزته الإدارية.
- * اختيار الوقت المناسب لافتنال الازمة وبشكل يحقق الهدف المرسوم.

* خلق المصلحة المشتركة مع الخصم بحيث لا يمكن له الاستغناء عنها.
* خلق علاقة التبعية والاختضاع والسيطرة على الخصم لضمان الولاء لمصدر
الازمة.

عادة ما يستخدم مصدر الازمة إدعاءات علنية ومبررات امام الآخرين تحت
مسمى:

* الحفاظ على الامن.

* الحفاظ على الاستقرار.

* الشرعية.

* الحفاظ على السلام.

* الدفاع عن النفس والمصالح.

* محاربة الخطر. (هيكل 33- 34)

بالنسبة للنقطة المشار فيها بضرورة خلق مصلحة مشتركة بين صانع الازمة و
الطرف المستهدف، هنا يجب التنويه انه في حال وجود مصلحة بين الطرفين
فالأكد ان اي ضرر يصيب المؤسسة المستهدفة سيعود ايضا على صانع الازمة
بقدر معين من الضرر.

افتعال الازمة بشكل سريع ومؤثر، وجني مكاسبها وتحقيق الهدف منها،
ثم عقد لقاء امتصاص مع متخذ القرار في الكيان الإداري الذي حدثت فيه
الازمة، وذلك بهدفين:

* هدف خفي، وهو التحقق من النتائج التي افترضتها الازمة المفتعلة، و التحقق من
استقرار علاقة التبعية مع الكيان الإداري، وعدم تأثرها بالازمة.

❖ هدف علني، وهو امتصاص الانفعال وتجديد الروابط وتنقية العلاقات، وفتح
صفحة جديدة ونسيان ما مضى. (الجديلي، 90).

لقد جاء في بعض التعريفات ان الإدارة بالأزمات هي عملية تتم بشكل
عشوائي دون تخطيط مسبق، ومن خلال ما تم طرحه في هاذين العنصرين
وحسب منظور الباحثة فان عملية الإدارة بالأزمات هي عملية مركبة مبنية على
قواعد وخطوات لا بد من اتباعها لضمان نجاح العملية، فصناعة الازمات هي

فن يتطلب التخطيط المسبق الجيد والدقيق والقدر العالي من الدهاء للسيطرة على الطرف المستهدف.

8- تحديات و معوقات تطبيق أسلوب الإدارة بالأزمات :

❖ إنتشار ثورة الإتصالات و المعلومات في العالم ووقوف الشعوب على حقيقة الأهداف و الأزمات.

❖ زيادة وعي الشعوب لإرتفاع مستوى المعيشة بها ووقوفها على ما يحاك ضدها من أزمات مدبرة.

❖ عدم مناسبة أسلوب الإدارة بالأزمات مع روح العصر الحديث و تطور الشعوب.

❖ إنتشار حرية الرأي و الرأي الآخر و فضح أساليب الإدارة بالأزمات.(هيكل , 34)

9 - امثلة عن تطبيق أسلوب الإدارة بالأزمات:

كمثال على هذا أسلوب الإدارة بالأزمات ، سعي العاملين في مشروع اقتصادي ما الى الاضراب عن العمل ، من اجل زيادة اجورهم او المشاركة بنسبة في الارباح ، او تكوين نقابة خاصة بهم ، او خفض ساعات العمل او الحصول على غير ذلك من المزايا والتسهيلات ، او محاولة رب العمل من جانبه طرد بعض المحرضين على الاضراب بهدف تحقيق الانضباط.

وقد تفلح محاولة أي من هاذين الفريقين (العامل او ارباب العمل) ، وهنا يقال ان تسبب أي منهما في خلق الأزمة قد افلح في تحقيق مراده ، ونجحت محاولته للإدارة بالأزمات ، وقد تفشل مثل هذه المحاولة ، فيجد مدبر الازمة نفسه قد اصبح في مازق حقيقي وتمثل محاولاته للخروج من هذه الازمة باقل الخسائر الممكنة إدارة الازمة.

فاذا فشل الاضراب مثلاً في تحقيق أهدافه ، ونجحت جهود المحرضين عليه في اقناع صاحب العمل بمجازاتهم بخصم بضعة أيام من اجورهم بدلا من فصلهم ، فان ذلك في حد ذاته يمثل انجاز لهم في تحجيم خسائرهم ، او نجاحا في ادارتهم الازمة.

بيد انه وان كان المثال السابق يمثل نموذجا خاصا بالجمع بين الإدارة بالأزمات وإدارة الازمات من قبل طرف واحد من طرف الازمة، فان الحياة العلمية لا تفرض الربط بين هذين الاسلوبين من قبل جانب واحد، والمثال الأكثر شيوعا هو قيام احد اطراف الازمة باستخدام الادارة بالأزمات يقابله لجوء الطرف الآخر الى اسلوب إدارة الازمات، وعلى الرغم من ان النتيجة المفترضة لتقاطع هاذين الاسلوبين هو ان يحقق احدهما قدرا من المكاسب يعادل ما يتكبده الطرف الآخر من خسائر او ما يعرف بالمباراة ذات الحصيلة الصفرية Zéro-Sum-game، الا ان الواقع العملي لا يحتمل دائما مكسبا كليا مقابل خسارة تامة، وانما يحقق كل من الطرفين قدرا من المكاسب والخسائر المزدوجة.

وفي المثال السابق، فان نجاح صاحب العمل في فصل العمال المضربين قد يؤدي الى نقص في الإنتاج، او الى تكرار الإضرابات من جانب باقي العمال تعاطفا مع زملائهم المفضولين، مما يهدف بتوقف نشاط المشروع، كما ان نجاح العمال المضربين في الحصول على زيادة في اجورهم قد يدفع صاحب العمل الى التكتيل ببعض متزعمي الاضراب، او تشديد الجزاءات على من يخطئ منهم. (العامري، 1993، 19-20).

وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على خلق ازمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي الى تكريس الازمة، او الى سلوك معين بشأنها.

وخير مثال على ذلك ما يعتمد اليه بعض التجار من أصحاب الموقع الاحتكاري من خلق أزمات في بعض السلع من خلال تخزين هذه السلع وعدم عرضها بالسوق لتعطيش المستهلك لها، وإشاعة ان هناك ازمة شديدة في انتاج هذه السلع، مما يدفع المستهلكين الى البحث عنها بأكثر من احتياجاتهم، وهنا يقوم هذا التاجر بعرضها سرا لتحقيق أرباح طائلة ومثل هذا الأسلوب في الحقيقة يكون مدمرا للتاجر وللمنتج لهذه السلع، حيث يعتمد المستهلك الى البحث عن بديل متوفر، وقد يكون افضل، كما يدفع هذا الوضع بين المنتجين الجدد الى الدخول في ميدان انتاج هذه السلعة وتقديمها بشروط افضل للمستهلكين.

وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ استراتيجياتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة على العالم Globalisation، ولتأكيد قوتها وفرض إرادتها وبسط النفوذ وبشكل لا يفقدها اصدقاءها ولتحييد اعدائها ولتدمير مصالحهم، وفي الوقت ذاته لتقوية تحالفاتها القديمة، بل ولتحقيق أهدافها الخفية طويلة المدى التي لا تستطيع الإعلان عنها أو حتى مجرد التتويه اليها.

وهو ما استخدمه "أدولف هتلر" عند اشعال الحرب العالمية الثانية، وقد استخدم هتلر أسلوب الإدارة بالأزمات ببراعة ودهاء شديدين، دون اعتبار لأي قيم أو مثل لإيجاد المبرر وكسب التأييد الشعبي لغزو بولندا، حيث بدأت الحرب في سبتمبر عام 1939 باجتياح القوات الألمانية حدود بولندا.

لقد تم افتعال الازمة ببراعة وحكمة، كان محورها تصوير الغزو الألماني على انه مجرد دفاع عن النفس ومحاولة تأديب بولندا التي خانت المعاهدات وعلاقات حسن الجوار، وفي الوقت ذاته الوصول بالموقف العالمي الى ازمة حافة الحرب،

وقد بدأت صناعة الازمة في الليلة السابقة لقيام الحرب حيث اخذت قوات العاصفة الألمانية النازية 12 سجيناً بولندياً من معسكر اعتقال بالقرب من برلين والبستهم ملابس الجيش البولندي، ثم القت عليهم الرصاص وألقت بجثثهم في غابة على الحدود الألمانية البولندية، مع إضافة بعض المؤثرات لتصوير الموقف على انه عملية عسكرية قذرة قامت بها بولندا ضد المانيا ليتم عرضهم على مراسلي الصحافة الأجنبية وتصويره على انه بداية غزو بولندا لألمانيا، وان الحرس الألماني استطاع احباط المحاولة وقضى على عدد كبير من الغزاة.

وفي الوقت نفسه قامت قوات العاصفة الألمانية بمهاجمة محطة إذاعية ألمانية على الحدود البولندية الألمانية وهي ترتدي ملابس الجيش البولندي، وتصطحب سجيناً بولندياً آخر، ثم قامت القوات بإطلاق الرصاص في كافة الاتجاهات، وقد قتل العديد من العاملين الالمان بالمحطة واجبار السجن البولندي على إذاعة

بيان بقيام القوات البولندية بغزو ألمانيا ثم هربوا تاركين السجن البولندي جثة هامدة.

وبعد إتمام صنع الموقف الأزموي بنجاح قام "هتلر" في الساعة العاشرة من اليوم التالي بإلقاء كلمة قصيرة قال "لأول مرة يجرؤ الجنود البولنديون النظاميون على مهاجمة وطننا فقمنا منذ الساعة السادسة إلا ربعا صباحا بالرد على النيران، ومنذ الآن فصاعدا سنرد بالقنابل على القنابل"، وهكذا بدأت الحرب العالمية الثانية بأزمة مفتعلة. (الخضيري، 11-14).

ويستخدم متخذ القرار أسلوب الإدارة بالأزمات بحيث انه كثيرا ما يواجه في ادارته أزمات مختلفة ويجد نفسه محاطا بوقائع واحداث تبدو له خطيرة ومقلقة، ولا يستطيع تفسيرها ومعرفة عواملها الباعثة لها، وتراكماتها الذاتية، واتجاهاتها ونتائجها ومن ثم يزداد امامه سمك جدار عدم التأكد وفي غياب منهج علمي ورؤية تحليلية متعمقة، يلجأ متخذ القرار الى الارتجال واستخدام سياسة رد الفعل إزاء الحدث فيؤدي الى نشوء أزمات جديدة، قد تكون اشد خطرا وعمقا على الكيان الإداري، ونتيجة لسياسة الفعل ورد الفعل واستمرار التهميش للقضايا والمواقف وتغييب المستقبل، والاعتماد على أسلوب الإدارة يوما بيوم ان استفحلت الازمات، واستخدمت الأزمات كوسيلة لتغطية بعضها على البعض، ومن ثم اعتمد أسلوب الإدارة بالأزمات كأسلوب للإدارة، لتخفي به المؤسسات مشاكلها وعجزها عن تحقيق أهدافها.

ويستخدم رجال الاعمال أسلوب الإدارة بالأزمات لفرض مصالحهم، واملاء ارادتهم على الحكومات، وجعلها تستجيب لمصالحهم بطريقة غير مباشرة، ومن اهم الأمثلة على ذلك، ان احد رجال الاعمال في الخليج تقدم الى مركز البحوث والإدارة بطلب دراسة جدوى لإنشاء حي سكني متكامل بعيدا عن المدينة، وأشار عليه المركز ان يبدأ بإنشاء الطريق وتوصيل المياه والكهرباء الى الموقع ولكن رجل الاعمال رفض هذا الشرط المقدم له من المركز، وقام ببناء الحي السكني ثم قام بنشر شكوى على جميع الصحف ضد المركز بتهمة التقصير في انشاء الطريق والمرافق الضرورية للحي السكني، فقامت الصحف بشن حملة هجومية ضد الحكومة لاستكمال المشروع، هنا استطاع

رجل الاعمال ان يحقق هدفه من خلال أسلوب الإدارة بالأزمات. (الخضيري , 21 - 25).

خاتمة:

إنطلاقاً مما سبق يمكن القول ان أسلوب الإدارة بالأزمات اصبح أكثر الأساليب إتباعاً في التسيير خاصة على المستوى الإقتصادي و السياسي الدولي، فالعالم الآن يشهد حرباً إقتصادية يسعى كل طرف منها إلى الهيمنة، و حتى على الصعيد الداخلي فإن المؤسسات المواكبة للتغيرات الحاصلة في المحيط تلجأ إلى أسلوب الإدارة بالأزمات إما لمرقلة أهداف المؤسسات المنافسة لها أو حتى أو حتى إستغلال هذا الأسلوب في خدمة مصالحها دون الإضرار بأي طرف، كأن تلجأ مؤسسة إلى صنع أزمة في حال رفض عمالها لعملية التغيير في بعض جوانب المؤسسة و الذي لا بد منه لإستمرارها و بقائها في في صدارة المنافس، فهنا يمكن للمؤسسة ان تفتعل أزمة تستطيع من خلالها إقناع العاملين بضرورة التغيير للتغلب عليها.

من هنا يمكن الإجابة على إشكالية الدراسة و القول بأن أسلوب الإدارة بالأزمات (صناعة الأزمات) هو أسلوب يملك المبررات الكافية لإعتباره أسلوباً علمياً، فتطبيقه يستند إلى إتباع مراحل محددة و منظمة لضمان نجاحه، فأسلوب الإدارة بالأزمات له القدرة على تحقيق نتائج قل ما يتم تحقيقها في أساليب الإدارة الأخرى.

فلذ لك أصبح من الضروري الإطلاع و المعرفة الجيدة لهذا الأسلوب حتى و إن لم تكن المؤسسة تنوي تطبيقه فهي بحاجة إليه لتتمكن من الكشف عن خطط الأطراف المنافسة و بالتالي تسهل عليها عملية المواجهة و التصدي لها، فالإطلاع الجيد على هذا الأسلوب و الخوض فيه يمكننا ايضاً من إستغلاله لخدمة الصالح العام دون خلق نزاعات أو خسارة أي طرف. عكس ما هو ماعمول به بكثرة في الوقت الراهن حيث يتم إستغلال هذا الأسلوب لبسط النفوذ و خدمة المصالح الخاصة لاغير .

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو فارة، احمد يوسف. (2009). إدارة الازمات مدخل متكامل(ط1). الأردن : إثراء للنشر والتوزيع.
- الجديلي، ربحي عبد القادر. (2006). واقع استخدام أساليب إدارة الازمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية.
- الحري، محمد بن سرور. (2012). إدارة الازمات واستراتيجية القضاء على الازمات الاقتصادية والمالية والإدارية . الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع .
- الخضير، محسن احمد. (2002). علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف (ط2). القاهرة: مجموعة النيل العربية .
- السكرانة، بلال خلف. (2015). إدارة الأزمات (ط1) . عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- الشعلان، فهد احمد. (2002). إدارة الازمات الأسس المراحل والآليات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العامري، عباس رشدي. (1993). إدارة الازمات في عالم متغير(ط1). القاهرة: مركز الازمات للترجمة والنشر.
- حمدات، محمد حسن. (2007). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مهنا، محمد. (2004) . إدارة الأزمات قراءة في المنهج . الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
- هلال، محمد. (1996). مهارة إدارة الازمات بين الوقاية منها والسيطرة عليها(ط2). القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية.
- هيكل، محمد. (2006). مهارات إدارة الازمات والكوارث والمواقف الصعبة. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Norman, Phelps.(1996). Setting up a crisis recovery plan jornal of business strategy vol 6, no 4.
- Fink, Steven.(1986). Crisis management vol 7,no 1. American management, new york association.
- Oscford.(2002).8 edit . grat Britain : oscford university press
- Little, John . and Robert, R. (1983). Crisis management manager a team approach. American management, new york association.