8 : إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات (صناعة الأزمات):

الأزمات هي فعل أو رد فعل إنساني؛ فعل يهدف إلى توقف، أو انقطاع نشاط من الأنشطة، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع، بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره، وهو ما يعرف " بالإدارة بالأزمات "، ومن قبيل ذلك سعي العاملين في مشروع اقتصادي ما إلى الإضراب عن العمل، من أجل زيادة أجورهم، أو المشاركة بنسبة في الأرباح، أو تكوين نقابة خاصة بهم، أو خفض ساعات العمل أو الحصول على غير ذلك من م ا زيا عينية وتسهيلات، أو محاولة رب العمل من جانبه طرد بعض المحرضين على الإضراب، بهدف تحقيق الانضباط .

وقد تفلح محاولة أي من هذين الفريقين) العمال أو أرباب الأعمال(، وهنا يقال إن تسبب أيهما في خلق " الأزمة " قد أفلح في تحقيق ما أراده ، ونجحت محاولته للإدارة بالأزمات وقد تفشل مثل هذه المحاولة، فيجد مدبر الأزمة نفسه وقد أصبح في مأزق حقيقي .

كما أنه على الرغم من أن النتيجة المفترضة نظرياً لتقاطع هذين الأسلوبين، أو للتفاعل القائم بينهما،هو أن يحقق أحدهما قد ا رً من المكاسب يعادل ما يتكبده الطرف الآخر من خسائر، أو ما يعرف "بالمباراة إلا أن الواقع العملي لا يحتمل دائما مكسبا كلياً ذات الحصيلة الصفرية.

مقابل خسارة تامة، وإنما يحقق كل من الطرفين قدرا من المكاسب والخسائر المزدوجة .وفي المثال الذي سقناه آنفاً، فإن نجاح صاحب العمل في فصل العمال المضربين قد يؤدي إلى نقص في الإنتاج، أو إلى تك ا رر الإضطرابات من جانب باقي العمال تعاطفا مع زملائهم المفصولين، مما يهدد بتوقف نشاط المشروع الاقتصادي، كما أن نجاح العمال المضربين في الحصول على زيادة في أجورهم قد يدفع صاحب العمل إلى التنكيل ببعض متزعمي الإضراب، أو تشديد الإجراءات الموقعة على من يخطئ منهم ، وهناك بعض الأزمات التي قد تسفر عن فائدة مشتركة للطرفين، ولا يزال المثال السابق الرائد في التمثيل لهذا النوع منالأزمات، وذلك في حالة ما إذا ترتب

على هذا الإضراب نجاح العمال في الحصول على زيادة في أجورهم، في مقابل العمل ساعات إضافية لزيادة إنتاجية المشروع [1].

يقوم مفهوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمة و إيجادها من عدم كوسيلة للتغطية و التمويه على المشاكل الموجودة فعلا باعتبار أن نسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر تغطي في تأثيرها على المشكلة الأصلية ، و قد تهدف عملية خلق الأزمة تحقيق فائدة غير مشروعة مثل قيام تجار سلعة ما بخلق أزمة وهمية بتخزين كميات كبيرة منها و عدم عرضها بالسوق و إدعاء عدم توافرها مما يؤدي لزيادة الطلب و قلة العرض و هو ما يترتب عليه ارتفاع الأسعار لصالحهم و هو ما يعرف بصناعة الأزمة [2].

ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات **علم صناعة الأزمة** للتحكم والسيطرة على الآخرين. والأزمة المصنوعة المخلقة، لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، وحتى تؤتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر، وتهيئة المسرح الأزموي ، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير .

أما على المستوى السياسي فقد تقوم دولة بخلق مشكلة ما على الحدود مع إحدى جا ا رتها و ذلك لإحداث أزمة تهدف من و ا رئها إلى ترسيم الحدود أو الحصول على مكاسب معينة [3].

ويمكن تعريف الإدارة بالأزمات " : **بأنها فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره**

ويتم خلق الأزمة و افتعالها من خلال عدة م ا رحل هي:

- 1مرحلة الإعداد و ذلك بتهيئة المسرح لخلق الأزمة و افتعالها.

---

[1] محمد الشافعي : **استراتجة ادارة الازمات** و الكوارث ، الطبعة الأولى ،ص . 43 . القاهرة ، مركز . 2000 م

[2] حمود يوسف : **دراسات في العلاقات العامة المعاصرة** ، الطبعة الاولى ،ص . 65 .القاهرة ، بدون ناشر ،2002

[3] منى صلاح الدين : **إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء** ، الطبعة الاولى ، القاهرة ،ص . 99 . دار البيان للنشر،1998

– 2مرحلة تجسيد الأزمة و هي مرحلة يتم فيها التعبئة الفاعلة الأحداث للضغط بالأزمة من خلال:

– امتداد أسي بزيادة فاعلية إحداث الأزمة.

– امتداد أفقي من خلال كسب المزيد من الحلفاء لعناصر صنع الأزمة.

– التحرك الدائرة المتراكم باستخدام كافة الوسائل و الأدوات لتفعيل الأزمة ثم التخفيف في مرحلة تالية و التصعيد مرة أخرى و هكذا.

– 3مرحلة السيطرة على الموقف وحسمه من جانب العناصر الصانعة للأزمة بهدف تحقيق مصالحها.

– 4تهدئة الأوضاع : حيث يتم تخفيف ضغط الأزمة و إعادة الأوضاع إلى طبيعتها و الإستجابة لبعض المطالب الهاشمية للطلب الآخر.

– 5جني المكاسب المترتبة على خلق الأزمة [4].

و يتطلب الأمر لنجاح الإدارة بالأزمات عدة شروط منها:

وجود تفاوت كبير في موازن القوى لصالح مدير الأزمة مما يضطر المستهدف به إلى التسليم بمطالبه تجنبا لصراع يعرف الأخير نتائجه مسبقا ، وفي حالة عدم وجود فارق جوهري بين قوة الطرفين فإن على مدير الأزمة أو مفتعلها أن يضع الطرف المستهدف بها بقدرته على تكبيد خسائر فادحة في حالة عدم إذعانه و أن لمن الخطورة بمكان أن يكتشف الأخير أن الأول ليس جادا في تهديده أو ليست لديه القوة الكافية لتنفيذه حينئذ يقع مدير الأزمة ضحية لها كذلك يظل الهدف النهائي للإدارة بالأزمات هو عدم تصعيد الأزمة إلى الحد الذي يحولها إلى صراع وهي الحالة التي يقدر فيها المستهدف بالأزمة أنه مطالب بالتضحية بمصلحة جوهرية أو أساسية من مصالحه و أيضا أن الإدارة بالأزمات لا تعني بالضرورة قدرة مدبر هذا الفعل على السيطرة حول تطورات الأزمة ، إذ أن الأزمة قد

---

[4] هلال الغني عبد محمد :" **الأزمات إدارة مهارات** "، مركز تطوير الأداء والتنمية،الطبعة الرابعة . ص، 22 القاهرة، 2004

تنحو في تطور متقدم إلى التمرد على هذه السيطرة و الإفلات من تحت قبضته و اكتساب قوة دفع ذاتية خاصة قد تعمل لغير صالح مدبرها .