**الاساليب التقليدية لإدارة الازمة**

**أ.م.د. سمية عباس الربيعي**

**اولاً: الأساليب التقليدية لأدارة الأزمات**

إن الأساليب التقليدية لأدارة الأزمة هي مجموعة من الأساليب التي أستخدمتها المنظمات في أغلب دول العالم وهي اساليب ذات طابع خاص ينبع من خصوصية المواقف الازموية التي تتعرض لها المنظمات .

وهذه الاساليب التقليدية لاتنجح غالبا في تقديم العلاج الفاعل والكامل للأزمة بل بصورة مؤقتة وقد تخمد لمدة من الزمن ومن ثم تعود من جديد أكثر شدة وأعنف قوة .

* **نشأة الاساليب التقليدية:**

يعود اصل الاساليب التقليدية في ادارة الازمات الى الفكر الفلسفي الذي وضعه توماس هوبذ عام 1637 في كتاب اسماه "التنين" تم اصداره عام 1651 ، وهذا الفكر الفلسفي لتوماس هوبذ يحتوي افكاراً سيئة في الاستبداد والتسلط والتحكم في الاخرين ، وكان هكذا الفكر يركز على التخلص من المجتمعات غير المتحضرة (البدائية).

العوامل التي تعيق استخدام الاساليب التقليدية :

* الانتشار الواسع للوعي والمعرفة في ظل الفضائيات والانترنت.
* الانتشار الواسع للثقافة والعلوم .
* تعدد وتنوع الثقافات المحلية والعالمية.
* تعاظم دور جمعيات حقوق الانسان .
* زيادة دور التشريع والقضاء على المستوى المحلي وعلى المستوى الدولي والعالمي .
* نظرة افراد المنظمات واتجاهات المجتمع نحو استخدام هذه الاساليب .
* **ومن أهم الأساليب التقليدية المستخدمة في إدارة الأزمة :**

**أولا: أسلوب إنكار الأزمة**

هذا الأسلوب يقوم على الأنكار الكامل للأزمة وعدم الأعتراف بوجودها وتعلق إدارة المنظمة إن الأوضاع في المنظمة بخير وفي أحسن صورها وإنها حققت إنجازات كبيرة وتحولت من حالة الفشل إلى قمة النجاح والتفوق والريادة وإشراك العاملين في القرارات ، وترى الادارة ان كل من ينكر هذه الانجازات فأنه خائن وجاحد ومنكر للجميل ويعمل ضد الاهداف الاستراتيجية لاصحاب المصالح ...... ومما سبق ذكره هي مجرد أكاذيب لا أساس لها من الصحة .وخلاصة هذا الأسلوب هو إستخدام التعتيم الأعلامي لأنكار جميع أسباب ونتائج الأزمة وإنعكاساتها على المنظمة وعلى جميع أصحاب المصلحة وهو لاينجح في نهاية المطاف ولتحقيق النجاح المؤقت لهذا الاسلوب فان الادارة تستخدم أدوات متعددة :

* التعتيم الأعلامي
* إستخدام الدكتاتورية القهرية .
* السعي الى السيطرة الكاملة على كل مجريات الامور.
* الاستمرار في عدم الاعتراف بالازمة .
* تقديم الادعاءات والتبريرات بان الاوضاع في المنظمة في احسن حالاتها.
* محاولة عزل الكامل لكادر المنظمة عن مجريات الأزمة .
* مهاجمة الاطراف التي تشير الى وجود الازمة واتهامها بالتخريب وعدم الولاء التنظيمي.
* استخدام الدعاية في الترويج لمواقف ادارة المنظمة المنكرة للازمة.
* عدم السماح بتسريب أية أخبار عن المنظمة إلى الخارج ومعاقبة كل من يخالف عقوبة شديدة .

**ثانيا: أسلوب كبت الأزمة**

وهو أسلوب تأجيل ظهور الأزمة ويتعامل مع الأزمة بصورة مباشرة و بدرجة عالية من العنف من أجل القضاء عليها في مراحلها الأولى. وتسعى ادارة المنظمة الى التضييق على قوى الازمة واغلاق جميع المنافذ التي قد تنفذ من خلالها لتعظيم وتصعيد الازمة ، كما يجري التركيز على إضعاف قوى الأزمة من خلال التخلص من قادتها او اي قيادات جديدة قد تبرز . وعند استخدام هذا الاسلوب فانه لايكون هناك اية استجابة لمطالب قوى الازمة ، بل ان ادارة المنظمة تقوم بالممارسات الادارية وغير الادارية للقضاء على اسباب الازمة ونتائجها. وإن تأجيل ظهور الأزمة قد يأخذ أشكال جديدة قد تكون أشد خطورة

**ثالثا : أسلوب بخس الأزمة**

التركيز على التقليل من شأن الأزمة وأهميتها وأسبابها وتأثيراتها ونتائجها وإنكاساتها وذلك بأن تعترف إدارة المنظمة بالأزمة أولا ومن ثم توضح بأنه مجرد حدث عابر وغير مهم ويجري التعامل معه بالوسائل والادوات المناسبة (الترغيب والاغراء والاستقطاب من جهة والترهيب والخوف من جهة اخرى)، وانه سوف تعود المنظمة سريعا إلى توازنها وسابق عهدها قريبا . وهذا الاسلوب قد ينجح في التعامل المؤقت وليس في القضاء كلياً على الازمة.

**رابعا : أسلوب تنفيس الأزمة**

هناك بعض انواع الازمات قد يتأخر انفجارها وتنذر بانفجار مروع و قوياً جداً لذا تلجأ ادارة المنظمة الى هذا الاسلوب وهي إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب ودوافع الأزمة والعمل على إثارتها مما يؤدي إلى إشغال قوى الأزمة في هذه القضايا وإستزاف جانب من قوتها . وعندها تقل حدة الازمة واذا وقعت تكون بصورة ضعيفة يسهل السيطرة عليها.

**خامسا : أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة**

تلجأ اليه ادارة المنظمة عندما لاتتوفر لدى إدارة المنظمة البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن قوى الأزمة فيؤدي تشكيل هذه اللجنة (تتضمن اطراف متعدد من المنظمة) الى حصول إدارة المنظمة على البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بقوى الأزمة ومعرفة القوى الحقيقية التي تقف وراء الأزمة ومن عيوبها ضياع الوقت للتوصل إلى الأسباب الحقيقية للأزمة . وينبثق عنها لجان فرعية قد تصل الى دوافع واسباب االازمة وتكون بذلك قد نجحت ادارة المنظمة نجاحاً مؤقتاً وقد تعود وتتفجر الازمة من جديد.

**سادسا : أسلوب إخماد الأزمة**

تلجأ المنظات إلى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة وتهدد بقاء المنظمة ووجودها وتستخدم العنف والقوة بصورة شديدة تجاه قوى الأزمة . و لا تلتفت ادارة المنظمة للمشاعر والقيم الانسانية في التعامل مع الازمة وادارتها .

وهذا الاسلوب تلجأ الى استخدامه كثيراً الادارات التي تتبنى الخط الدكتاتوري في ادارة منظماتها.

**سابعا :أسلوب تفريع الأزمة**

يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم وتجزئة الأزمة إلى أزمات فرعية بعد وقوع الصدام الأول مع قوى الأزمة ككل والتعامل مع قوى الأزمة كمجموعة متفرقة ومتفرعة من القوى، ويتم وضع اهداف بديلة لكل طرف من قوى الازمة، والعمل على التفاوض مع هذا الطرف في ضوء الاهداف والمصالح الاكثر اهمية ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة محاور وهي :

* تحديد ماذا تريد كل مجموعة من مجموعات قوى الازمة .
* تحديد ماذا المنظمة من كل مجموعة من مجموعات قوى الازمة.
* تحديد ما يمكن ان تقدمه المنظمة لكل مجموعة من هذه المجموعات .
* تحديد الاثار المترتبة على تحقيق على تحقيق بعض مطالب مجموعات قوى الازمة .
* تحديد ما يجب ان تمارسه المنظمة من ضغوط و ماهي الادوات المناسبة .

**ثامنا : أسلوب عزل قوى الأزمة**

تحقيق عزل كلي أو شبه كلي لقوى الأزمة عن جوهر أحداث الأزمة ، من خلال إقامة عوائق وحواجز (إدارية أو مالية أو قانونية أو أقتصادية ) تحول دون هذه القوى

فأنه يجري تقسيم قوى الأزمة إلى :

* قوى صنع الأزمة
* القوى المؤيدة والمؤازرة للأزمة
* القوى المهتمة بالأزمة

**الأساليب غير التقليدية لأدارة الأزمة**

بسبب الأخفاقات والتراكمات السلبية والتطورات التكنولوجية والأدارية فقد تمخض الفكر الأداري المعاصر عن مجموعة من الأساليب غير التقليدية لأدارة الأزمات

**أولا : أسلوب الأحتياطي التعبوي**

يعتمد هذا الاسلوب على فلسفة نظرية "حافة الخطر وحد الامان" و تتطلب معرفة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد نقاط الضعف والقوة والتهديدات والفرص .

وليس من الضروري ان يكون حاجز صد الازمة ومواجهتها حاجزاً واحداً فقط، بل قد يكون هناك سلسلة من الحواجز الممتابعة التي تكفل عدم وصول قوى الازمة الى احداث تغييرات جوهرية في المنظمة ، ويمكن ان تحقق المنظمة الاحتياطي التعبوي في مجالات متعددة من خلال ( الأحتياطي التعبوي في أفراد الأدارة والأحتياطي التعبوي المالي والأحتياطي التعبوي في بدائل التكنولوجيا والأحتياطي التعبوي في المتخصصين وجودة حياة بيئة العمل وفي المواد الخام ).

**ثانيا : أسلوب المشاركة الديمقراطية**

هذا الأسلوب يعتمد في المنظمات التي تتصف ادارتها باعتماد النمط الديمقراطي في القيادة وهو من الاساليب الفاعلة و قوية التأثير في اطراف الازمة، ويجري استخدامها عندما تكون الازمة ذات علاقة جوهرية يدفع الأطراف ذات المصالح إلى تقديم الأشارات والنصائح لأدارة المنظمة والمساهمة الفعلية في تقديم الحلول وتنفيذها

**ثالثا : أسلوب أحتواء الأزمة**

ويركز على محاصرة وتطويق الأزمة والعمل على استيعاب وامتصاص كل الضغوط الناجمة عن الازمة من خلال فهم الاسباب التي وراء حدوثها والتعاطي معها بايجابية .

هذا الاسلوب يقوم بدفع اتجاه الازمة من السلبي الى الايجابي الذي يخدم اهداف المنظمة واهداف اصحاب المصالح ، ومراحل عملية الاحتواء هي :

1. الاستماع لقيادة قوى الازمة ، ومطالبتها بتقديم مطالبها من خلال القنوات الرسمية في المنظمة .
2. مطالبة قوى الازمة بتوحيد مطالبهم مع التوضيح لهم بان الاستجابة لجميع هذه المطالب هو امر مستحيل ، فالامر يتطلب تخفيض سقف المطالب وتوحيدها .
3. مطالبة قوى الازمة بتشكيل لجنة تمثل هذه القوى من اجل بدء التفاوض والحوار .
4. التفاوض والحوار مع اللجنة والتوصل الى حلول وسط بحيث يتم تحقيق جزءاً من مصالح الاطراف المتصارعة .

**رابعا : أسلوب تصعيد الأزمة**

بعض إدارة المنظمات تستخدم هذا الأسلوب بسبب وجود تكتل لعدد من القوى في مرحلة ولادة الأزمة ، ومن هنا فأن تصعيد الازمة يؤدي الى حدوث اختلافات وتناقضات في المصالح عند تخطي المرحلة الاولى للازمة ، وهذا يؤدي الى تخفيف الضغوط الناجمه عنها .

وهذا الاسلوب ينجح عندما تواجه المنظمة ازمة غير واضحة المعالم ، ومتعددة المصادر ومتنوعة الاتجاهات .

**خامساً:أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها**

الفكرة اساسية لهذا الاسلوب هي التعرف على المضمون الحقيقي للازمة ، والعمل بصورة ذكية على تفريغ الازمة من هذا المضمون ، بحيث لا يكون هناك اتفاق بين قوى الازمة على هذا المضمون ويحدث شقاق وخلاف بين هذه القوى قد يكون ادارياً او مالياً او اقتصادياً...الخ . وتتم عملية تفريغ الازمة بعدة اساليب هي :

* عقد تحالفات مؤقتة مع بعض قوى الازمة ( القوى الفاعلة ).
* تكليف اشخاص موالين لادارة المنظمة بقيادة تيار الازمة .
* ان تقوم قيادة تيار الازمة بالانحراف بالازمة نحو اتجاه اخر لا يحقق لهذه الازمة مضمونها ويفقدها قوتها وشدتها وعنفوانها ويبعدها عن الهدف الاساسي لها.
* يتطلب الامر احياناً قيام ادارة المنظمة بالاعتراف الجزئي والمؤقت بهذه الازمة وبعدها يتم انكارها و تفريغها .

**سادسا : أسلوب تفتيت الأزمة**

يستخدم مع الأزمات الضخمة الكبيرة التي تهدد المنظمة بأخطار كبيرة وشديدة ، لذلك فأن المنظمة تلجأ الى تجزئة الازمة وتفتيتها ، وهذا يتطلب ان تتوفر لدى المنظمة مهارات عالية في التعامل مع الازمات والتعاطي معها بذكاء وحكمة ، كذلك يتطلب معرفة كاملة ودقيقة وتفصيلية بجميع الاطراف التي تقف وراء الازمة وتدعمها و تحديد مطامعها والاستجابة الجزئيه والمرحلية لبعضا وصولاً الى اهداف ادارة المنظمة في التغلب على هذا الازمة وازماتها الفرعية الصغيرة.

**سابعا : أسلوب تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل ( أسلوب المواجهة العنيفة )**

تلجأ إدارة المنظمة لهذا الأسلوب عندما يكون هو الخيار الوحيد ولا تكون الخيارات الأخرى قادرة على مواجهة الأزمة ، وايضاً للتعامل مع الازمات ذات الطبيعة الخطيرة وذات الاثار المدمرة ، وعندما لا تتوفر بيانات عن الازمة ويتم التعامل معها كما ياتي :

* ضرب القوة المحورية للازمة من خلال ضرب الاطراف الضعيفة لاضعاف جوهرها.
* استقطاب وجذب بعض العناصر القوية من بين قوى الازمة وايجاد حالة من الصراع والتناقض بين هذه العناصر .
* عزل واقصاء قيادة قوى الازمة من خلال افقادها مصداقيتها ونزاهتها.
* زرع وتجنيد عناصر موالية لادارة المنظمة بين قوى الازمة ودعمها لتصل الى قيادة قوى الازمة

**ثامنا : أسلوب الوفرة الوهمية**

إستخدامه في ظل الأزمات العنيفة والسريعة والتي يصاحبها عوامل نفسية حادة على المجتمع المحيط بالأزمة واهم هذه الازمات هي التي تتعلق بالتراجع الحاد في مستويات السيولة المتوفرة في المنظمة ، وخلاصة هذا الاسلوب هو إيهام أصحاب المصالح المختلفين بأن المنظمة تمتلك وفرة إحتياطية من الموارد المالية ولاداعي للخوف والقلق وان ما تقوله المنظمة هو مجرد شائعات من اجل انقاذ المنظمة من تصاعد الازمة وتسعى في الوقت ذاته الى معالجة الازمة لضمان بقاء المنظمة في حالتها الطبيعية ، وان لم تنجح المنظمة فأن اثار الازمة ستكون خطيرة جداً.

**تاسعا : أسلوب ركوب الأزمة وتحويل مسارها**

تستخدمه إدارة المنظمات مع الأزمات القوية والعنيفة من ركوب الأزمة لحين بدء تراجعها وتلاشيها ، ويتطلب تنفيذ هذا الاسلوب استيعاب الادارة لنتائج الازمة والرضوخ مؤقتاً ونسبياً لهذه النتائج ، والاعتراف باسباب هذه الازمة والعمل بكل السبل من اجل التغلب على هذه الاسباب .

ويتطلبهذا الاسلوب استيعاب الادارة لنتائج الازمة والرضوخ مؤقتاً ونسبياً لهذه النتائج والعمل بكل السبل من اجل التغلب عليها ، ويتطلب هذا الاسلوب لجوء ادارة المنظمة الى استغلال حالة الازمة من اجل تحقيق السيطرة الكاملة على مجريات الامور ، إضافة الى اختراق صفوف قوى الازمة والتأثير في هذه القوى بصورة ايجابية لصالح المنظمة واقناع قوى الازمة بخطط ادارة المنظمة التي تهدف الى تطوير وتحسين في كل محاور ومجالات الاعمال .