

إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة

أ.د. غول فرحات

تنشط المؤسسات في عالم ميزته الأساسية التغيير، هذا التغيير يمس جوانب متعددة في بيئة المؤسسة، وهو ما يزيد من صعوبة المسابرة لهذه التغيرات ما لم تكن على اتصال دائم معها من خلال نظام معلومات فعال ونظام اتصال يسمح بنقل المعلومات بين مختلف الإدارات والموظفين في المؤسسة، ولكن مع ذلك تبقى المؤسسة عرضة لهزات مختلفة، قد تكون بمثابة مشاكل بسيطة داخلية أو خارجية تعيق السير العادي للمؤسسة، ولكن قد تصل إلى درجة الأزمة، التي تعيق بصفة جذرية أداء أنشطة المؤسسة بفعالية، بل قد تفقدها سمعتها وتجعلها في الحضيض، بل أكثر من ذلك قد تدفعها نحو الإفلاس والانسحاب من السوق.

للأزمة أسباب كثيرة قد تكون وراء حدوثها، كما تتميز بخصائص متنوعة، ولها تأثيرات كبيرة على المؤسسة داخليا وخارجيا، لهذا لا بد من البحث عن السبل الكفيلة بالتقليل من مخاطر الأزمة، بل العمل على منع حدوثها وإذا حدثت فلا بد من إيجاد السبل والسيناريوهات المناسبة للتعامل معها أثناء حدوثها، وبعد انتهائها أو التقليل من حدتها.

كما تجدر الإشارة إلى وجود مبادئ إدارية إسلامية، قد يكون لها الأثر البالغ على منع حدوث الأزمات وتفاديها إذا تم العمل الفعلي بهذه المبادئ الربانية، أو معالجتها بالطريقة المناسبة بعد حدوثها، دون الإخلال بمبادئ الشريعة الإسلامية.

في هذا الصدد فإن الإشكال الرئيسي المطروح في هذا المقال هو: ماهي النماذج أو الأساليب التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسة من أجل إدارة الأزمة بفعالية؟
لمعالجة هذه الإشكالية تم التطرق إلى العناصر التالية:

1. مفهوم الأزمة.

2. أسباب نشوء الأزمة.

3. خصائص الأزمة.

4. أنواع الأزمات.

5. مفهوم إدارة الأزمة.

6. الإحتياجات الإدارية للتعامل مع الأزمات.

7. النموذج المقترح لإدارة الأزمة في المؤسسة من خلال التوفيق بين مجموعة من النماذج النظرية.

8. مبادئ إدارية إسلامية لإدارة الأزمة في المؤسسة.

أولا : مفهوم الأزمة: تتعدد التعاريف التي تناولت مفهوم الأزمة، ومع ذلك سنحاول التركيز على

مجموعة من التعاريف، لنصل إلى استخلاص أهم العناصر التي تفسر مفهوم الأزمة .

التعريف 1: " تعبر الأزمة عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة)، تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية. " (1)

التعريف 2: " الأزمة هي تهديدا خطيرا أو غير متوقعا لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمؤسسات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار. " (2)

التعريف 3: " الأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تهدد مصير المؤسسة التي تتعرض لها، وتضع صعوبات كبيرة أمام صناع القرار في المؤسسة في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد، وعدم توافر الكم والنوع الكافي من البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة والمطلوبة للتعاطي مع الواقع الحالي في ظل وقوع الأزمة، وبسبب وقوع درجة عالية من الخلط بين الأسباب والنتائج، وحدوث تداعيات سريعة ومتلاحقة ناجمة عن تفاعلات عناصر المؤسسة في ظل الأزمة، وفقدان صناع القرار للقدرة الكافية على رؤية الحاضر والمستقبل والتنبؤ بالأحداث وانعكاساتها على أعمال المؤسسة. " (3)

التعريف 4: " الأزمة هي حالة خلل وتمزق تؤدي إلى تناقض وتغير مفاجئ إلى مستوى يصعب التوافق معه، وهذا الخلل يؤدي إلى إحداث تغيير مادي على كل المؤسسة ويهدد القيم الأساسية والافتراضات الرئيسية التي تقوم على أساسها المؤسسة ونظامها. " (4)

يمكن النظر إلى الأزمة على أنها كل وضع أو حالة يجتمل أن يؤدي فيها التغير في الأسباب إلى

تغير فجائي وحاد في النتائج، بمعنى أن الأزمة هي مجموعة تتابعات تراكمية تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حالة الانفجار وتنفجر الأزمة، ومن خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن أن نستخلص

الملاحظات التالية:

- تعتبر الأزمة موقفا استثنائيا غير عاديا، بمعنى توفر عنصر المفاجأة، حيث عادة ما تنفجر الأزمة في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة.
 - تمس الأزمة كامل المؤسسة في موقع المواجهة، وليس جهة معينة فقط دون الأخرى.
 - تمثل الأزمة تهديدا للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل.
 - ضيق ومحدودية الوقت المتاح أمام صناع القرار.
 - تستوجب الأزمة نظم إدارية تختلف عن إدارة العمل اليومي.
- ثانيا : أسباب نشوء الأزمة:** هناك مجموعة من الأسباب وراء حدوث الأزمات، ولقد تم تقسيمها وفقا لعدة أنواع، وسوف نعتمد على التقسيم التالي⁽⁵⁾:
- **سوء الفهم:** الذي قد يكون من جانب الإداري في المؤسسة أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة، ويكون ذلك بفعل نقص المعلومات، والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، وكل ذلك بفعل عدم وجود نظم للتغذية العكسية، وانعدام نظام فعال للمعلومات.
 - **سوء الإدراك:** يتعلق الأمر بمدى استيعاب المعلومات المحصل عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، واتخاذ قرارات خاطئة قد تزيد من حدوث اضطرابات في المؤسسة (الغيابات، التكاسل، عدم الولاء والانتماء...)، بمعنى عدم إدراك الإدارة العليا للمشكلات بصورة واضحة وكافية.
 - **سوء التقدير والتقييم:** يتعلق الأمر بالمغالاة والإفراط في الثقة بالنفس وفي القدرة الذاتية، فضلا عن سوء تقدير الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه واحتقاره وإظهاره بغير حقيقته، مما يزيد من مقاومة التغيير من قبل العاملين أو المشاكل مع النقابة.
 - **الإدارة العشوائية:** سيادة الجهل والانحراف والتسيب، يؤدي إلى انتشار التسيير الفوضوي، وهو ما لا يسمح للمؤسسة بالصمود أمام أي أزمة، فتسود النظرة القصيرة، البحث عن المصالح الذاتية، عدم التخطيط...، بمعنى عدم وجود أسلوب إداري واضح لإدارة الموارد بالمؤسسة.
 - **الرغبة في الإبتزاز:** بمعنى السيطرة على متخذ القرار في الإدارة وابتزازه من خلال التصرفات الخاطئة التي يقوم بها والتي يعلمها بعض الأفراد في المؤسسة، وإجباره على القيام بتصرفات

أكبر منها وأكثر ضرراً، ويكون ذلك باكتشاف تصرفاته الخاطئة، مع استغلال أخطائه لإجباره على الاستمرار في الخطأ.

■ **اليأس:** يعتبر أحد الأزمات النفسية والسلوكية، تسبب الإحباط وفقدان الرغبة في العمل والتطوير والتنمية والتحسين...، بحيث يصبح العمل روتيني يومي، فتتفاقم الأزمة لتصبح " حالة اغتراب" بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، بفعل: ظروف العمل، انخفاض الأجور، لا مبالاة الإدارة بذلك...

■ **الإشاعات:** يتم إطلاق الإشاعات بشكل معين ويتم توظيفها بشكل معين، ويتم تسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة حدثت فعلاً، وملموسة من طرف فئة كبيرة من الأفراد، وبالتالي فإن إحاطتها بمالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة التي تتسرب عبر الشائعات، وإعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ وبيئة محيطة تم إعدادها بشكل معين، ومن خلال استغلال حدث معين، فتتحقق الأزمة، ومن بين الإشاعات: إشاعات تخفيض الحوافز، تقليل المكافآت، عدم وجود المرتبات...

■ **استعراض القوة:** عادة ما يتم من قبل المؤسسات الطموحة في حالة امتلاكها لنقاط قوة، من أجل قياس رد فعل الأقوياء من جهة، والضعفاء من جهة أخرى، وتدخل بعض العوامل غير المنتظرة قد تحدث الأزمة وتتفاقم (حركة الاندماجات بين المؤسسات).

■ **الأخطاء البشرية:** قد يكون العنصر البشري هو السبب الرئيسي للأزمة من خلال الأخطاء الفادحة التي يرتكبها في أداء الأعمال الموكلة إليه، وهذا بفعل عدم وجود موارد بشرية مؤهلة كافية، وغير المدربة.

■ **تعارض الأهداف:** قد يكون بين متخذي القرار والمنفذين، وهو ما يؤدي إلى فقدان الثقة بين الطرفين.

■ **تعارض المصالح:** في حالة وجود تعارض المصالح بشكل شديد، تبرز الدوافع لحدوث الأزمة.

يمكن إضافة العديد من العوامل الخارجية التي يمكن أن تساهم في حدوث الأزمة⁽⁶⁾:

■ العناصر السياسية،

■ العناصر القانونية،

- العناصر الاقتصادية والمالية،
- العناصر الاجتماعية،
- العناصر الطبيعية، والتي تتمثل في توقعات المستفيدين، عناصر التنافسية (تراجع قوة الزبائن)، تقادم التكنولوجيا، نقص الموارد الطبيعية.

ثالثا : خصائص الأزمة: تتصف الأزمة بمجموعة من الخصائص، نذكر أهمها فيما يلي⁽⁷⁾:

- **نقص المعلومات:** وجود نقص في البيانات والمعلومات اللازمة في أثناء وقوع الأزمة، بما ينعكس في عدم وضوح الرؤية لدى صناعات القرار، ومنه عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة للقرار.
- **المفاجأة:** الأزمة تؤدي إلى إحداث مفاجأة كبيرة وعنيفة عند وقوعها، وتجذب انتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (مديرين، عاملين، موردين، زبائن، مجتمع...) .
- **التعقيد والتداخل:** تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات، ودرجة عالية من التشابك والتناقض بين أصحاب المصالح، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في طبيعة العلاقات.
- **حالة الذعر:** وجود حالة من الرعب والخوف في المؤسسة، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للمؤسسة، بفعل وجود احتمالات وتوقعات سلبية كثيرة قد تعصف بها مستقبلا، مثل تأثر سمعتها سلبيا، فقدان العديد من المديرين الماهرين، زيادة حدة الصراع بين أطراف متعددة في المؤسسة.
- **غياب الحل الجذري السريع:** محدودية المدة الزمنية للأزمة، وبامتدادها قد لا تصبح أزمة، بل تصبح محطة لزوال المؤسسة واندثارها.
- **الشعور بالحيرة والضعف:** وذلك بفعل عدم قدرة صناعات القرار على التعاطي مع الأزمة والتعامل معها، وعدم تأكدهم من جدوى ما يبذلونه من جهود في مواجهة هذه الأزمة، ومنه فإن بعض صناعات القرار قد يلجؤون إلى الكذب والتضليل من أجل التغطية على عجزهم وفشلهم في مواجهة الأزمة.
- **فقدان السيطرة:** بفعل انعدام حالة عدم التوازن لدى صناعات القرار بفعل وقوع الأزمة، فإنهم قد يصبحون تحت سيطرة الآخرين من المتخصصين ومن غير المتخصصين.

■ **القوى الضاغطة (أصحاب المصالح):** ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود إلى تفاقمها، وهم أصحاب المشاكل أو المصالح أو المعطلة أو المؤجلة، مما يقود إلى دعم شدة الأزمة، وتزداد المطالبات بضرورة إحداث تغييرات إدارية جوهرية في المؤسسة، كما تتعرض مصالح المؤسسة في ظل الأزمة إلى التهديد وإلى ضغوط كبيرة من جانب أطراف متعددة (أصحاب المصالح).

■ **ظهور سلوكات سلبية:** تؤدي الأزمة إلى ظهور سلوكيات مرضية في غاية الخطورة، من تفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية، التوتر، عدم الانتماء، اللامبالاة، الإضراب...

رابعاً : أنواع الأزمات: تتعدد التقسيمات الخاصة بالأزمات، وارتأيت إلى اختيار التقسيم التالي:

1- **الأزمات وفقاً لدرجة شدتها:** تقسم الأزمات على النحو التالي:

■ **الأزمات الخفيفة (الأزمات ذات التأثير الهامشي):** هي أزمات تتميز بتأثير محدود على البيئة الداخلية والخارجية (أزمات عابرة)، حيث يسهل إدارتها والتعامل معها وعلاجها بسرعة، بعد معرفة أسبابها الحقيقية، ويجدث لظروف لحظية وآنية، مثلاً: أزمة انقطاع سلعة ما ثم إيجاد بديل لها بصورة سريعة.

■ **الأزمات العنيفة:** هي أزمات بالغة الشدة، تؤثر بقوة في كل مكونات المؤسسة، لها تأثيرات جوهرية في هيكل المؤسسة، وتؤثر بصورة واضحة على وظائفها الأساسية، ويمكن أن تهدد بقاء المؤسسة أو جزء منها، كما يمكن للمؤسسة النجاح في إدارتها من خلال التركيز على إقفاها قوة دفعها الخاصة بها والعمل على تجزئتها وتفكيكها، والتعامل مع كل جزء بالاستراتيجيات والتكتيكات والسياسات والإجراءات التي تناسبه، ومن أمثلتها: أزمة انقطاع التيار الكهربائي وامتدادات الطاقة في أوقات ذروة الإنتاج، أزمة انقطاع امتدادات خطوط الإنتاج من المواد الخام، مما يؤدي إلى عدم الالتزام بالصفقات المبرمة مع الزبائن.

2- **الأزمات وفقاً لمعدل تكرارها:** تتمثل في الأنواع التالية:

■ **الأزمات الدورية:** هي أزمات تحدث عادة لأسباب خارجية، ومعظمها لأسباب اقتصادية، وبالأخص بسبب الدورات الاقتصادية (رواج، انكماش، ركود، انتعاش).

■ الأزمات غير الدورية: هي تلك الأزمات التي تحدث لأسباب عشوائية يصعب توقعها، مما يفرض على المؤسسة استعمال نظام فعال لتوقع الأزمات التي تقع عادة فجائية دون إنذارات واضحة، مثل الأزمات الناجمة عن الفضائح والرقابة المالية، الأزمات الناجمة عن الأحوال الجوية السيئة، الزلازل والبراكين.

3- الأزمات وفقا لموضوع الأزمة (وفقا للمحتوى): تتمثل في الأنواع التالية:

- الأزمات المادية الملموسة: تتعلق بالأزمات ذات الموضوع المادي الملموس، كأزمة النقص والزيادة في العمالة، أزمة السيولة وأزمة تراجع المبيعات والحصة السوقية.
- الأزمات المعنوية: تتعلق بالجانب غير الموضوعي (غير ملموس)، حيث يجري الإحساس بها من خلال الإدراك لمضامينها الأزمية، ومن أمثلتها: أزمة الولاء التنظيمي، أزمة الثقة وأزمة المصدقية...
- الأزمات المادية والمعنوية: تتضمن هذه الأزمات الجنبين معا، كأزمة السرقة من أموال المؤسسة، حيث تتضمن أزمة مادية تتمثل في سرقة الأموال، والمعنوية فتتمثل في تأثير سمعة المؤسسة.

4- أزمات الأعمال: يمكن للمؤسسات أن تتعرض لمجموعة من الأزمات من هذا النوع وهي:

- أزمة الصورة الذهنية العامة للمؤسسة. - أزمة التحول السوقي المفاجئ.
- أزمة فشل المنتجات. - أزمة استبدال المديرين في الإدارة العليا.
- أزمة علاقات العمل. - أزمة الأقسام والفروع الدولية للمؤسسة.
- أزمة النقدية. - أزمة تغيير النظم القانونية للعمل.
- أزمة الحوادث الصناعية.

خامسا : مفهوم إدارة الأزمة: لقد بدأ الاهتمام الواضح بالبحوث والدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات، في الستينات من القرن الـ20، وقد استخدم هذا المصطلح للدلالة على معان كثيرة، وعادة ما تتضمن التخطيط العام، وتزويد المؤسسة باستجابة نظامية منظمة ومرتبطة، تجعلها قادرة على الاستمرار في أعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات وكسب الأرباح وغيرها، ومن أهم التعاريف التي تناولت إدارة الأزمة، نذكر منها:

التعريف 1: " إدارة الأزمة هي منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والامكانيات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة " (9).

التعريف 2: " إدارة الأزمة هي عملية ديناميكية وعملية مستمرة، تتضمن أفعالا وتصرفات على درجة عالية من الفعالية، وتتضمن أفعالا وتصرفات مستجيبة، ويكون الهدف منها تحديد وتشخيص الأزمة، والتخطيط للأزمة، ومواجهتها ومعالجتها " (10).

التعريف 3: " إدارة الأزمات هي مدخل إداري متكامل يجري استخدامه للتعامل مع الأزمة باعتبارها تمثل وتجسد نقطة تحول جوهرية نحو التدهور، ويستطيع المديرون أن يقودوا نقطة التحول هذه في الاتجاه الإيجابي من خلال هذا المدخل، وتعزيزه بالمدخل الفرعي في إدارة الأزمات وهو مدخل تخطيط الأزمات " (11).

التعريف 4: " إدارة الأزمات هو فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المؤسسة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها " (12).

تجدر الإشارة إلى أن زيادة الاهتمام بإدارة الأزمات، يرجع إلى النتائج السلبية التي تنعكس على المؤسسة والأفراد داخليا وخارجيا، كما أن إدارة الأزمة يعزز من مبدأ المساءلة والمحاسبة، لأن الأزمة تكشف عن المقصرين والمتسببين في الخسائر البشرية والمالية والإدارية، وعليه نخلص إلى أن إدارة الأزمات تتميز بـ (13):

- إن إدراك الأزمات هي مسؤولية جماعية تنتمي إلى العمل الجماعي الذي تتداخل وتتمازج فيه أدوار ونشاطات أجهزة وكيانات متعددة.
- أن التكوين التنظيمي القائم على البنية الوظيفية بما فيه من تجزئة للاختصاصات والمسؤوليات وبما يكتنفه من محدودية وبطء من في الاتصالات لا يمكنه معالجة الأزمات.
- أن التنسيق التنظيمي لإدارة الأزمات ينبغي أن يبنى على منظومة تتفاعل فيها نشاطات جهود كل الكيانات والخبرات ذات العلاقة بإدارة الأزمة وأن يتسم بالمرونة والقدرة الذي يسمح له بالتكيف مع التغيرات التي تستجد مع الأزمات " .

نخلص إلى أن إدارة الأزمة تعمل على عدم حدوث الأزمات بإزالة مسبباتها، فضلا عن تصميم النموذج التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل آثارها.

سادسا : الإحتياجات الإدارية للتعامل مع الأزمات: يتطلب التعامل مع الأزمة وإدارتها استخدام أساليب متطورة تساهم في خلق الجو المناسب، حيث تكون هناك إحتياجات إدارية خاصة، بما يطلق عليه " الإدارة بالاستثناء "، حيث تصبح الأدوار الإدارية غير عادية، يشرف عليها فريق إدارة الأزمة، وتمثل أهم الإحتياجات الإدارية للتعامل مع الأزمات في العناصر التالية⁽¹⁴⁾:

1- **تبسيط الإجراءات:** تساعد الاجراءات البسيطة على إدارة الأزمة بنجاح، بفعل التدخل السريع والحاسم والسليم، وذلك من خلال اختصار الوقت وحيازة السلطة والأدوات والمعدات والقدرة على استخدامها بكفاءة، بما يسمح بالسيطرة على الأزمة ووقف تفاقمها، مع إزالة وامتصاص الضغط الذي سببته والتقليل من تأثيرها.

2- **اخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:** يجب أن تخضع عملية إدارة الأزمة والتعامل معها إلى المنهج الإداري السليم، ويقوم هذا المنهج على أربع وظائف أساسية هي:

- **التخطيط:** يتمثل في التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به، ومتى ومن الذي سيقوم به، فهو مرتبط بحقائق الأزمة، وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث، والإعداد للطوارئ، ورسم سيناريوهات وتحديد الإحتياجات المادية والبشرية الكفيلة بمعالجة الأزمة بفعالية.

- **التنظيم:** تحتاج المعالجة الفعالة للأزمة إلى نوع من التنظيم والتنسيق للجهود والعمل الجماعي، لذلك يهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة، والمهام المرتبطة بكل منهم، وماهي الأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة...، ومن هم المسؤولين، ومن هم المرؤوسين، والسلطة، كيف يتم الاتصال، والتنسيق، وبعبارة أخرى يتم رسم الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمة...

- **التوجيه:** يتضمن التوجيه السليم لإدارة الأزمة شرح طبيعة المهمة ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف والغرض من التدخل، والسلطة المفوضة، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بأفراد فريق الأزمة مع متخذي القرار الإداري، عبر الخرائط والصور لإظهار كيفية تقسيم

الأنشطة، وارتباطها بعضها البعض الآخر، كما يتضمن التوجيه استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين أو تعديله.

3- **المتابعة (الرقابة):** تتطلب الإدارة الفعالة للأزمة، القيام بأعمال رقابية عبر مختلف مراحل الأزمة، قبل، أثناء وبعد الأزمة، وذلك من أجل ضمان التقليل من المخاطر المحتملة، واكتشافها قبل تفاقمها، وذلك من خلال مؤشرات الإنذار، ومنه العمل على تصحيح الأخطاء قبل فوات الأوان.

3- **الوفرة والحضور الدائم والمستمر في مواقع الأزمة:** تحتاج إدارة الأزمات بفعالية إلى الاستعداد الكامل من حيث الحضور والوفرة الاحتياطية الكافية والمناسبة، مع الفهم الكامل والعميق والواسع لمختلف مكونات الأزمة، وذلك من خلال المعلومات التي يتحصل عليها، مما يسمح بإيقاف تصاعد الأزمة، وزيادة عزيمة وتعبئة الأفراد على مضاعفة الجهود في ذلك، مع التدخل الفوري إذا تطلب الأمر، فضلا عن عدم ترك الفرصة للمتربصين بالمؤسسة (صانعي الأزمة إن صح التعبير)، مع الإشارة إلى أن التواجد في مواقع الأزمة قد يكون تواجدا سرياً، وذلك لظروف تفرضها طبيعة الأزمة، أو تواجدا علنياً.

4- **تفويض السلطة:** تعتبر عملية تفويض السلطة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية للأزمات، لأن التعامل مع الأزمة يتطلب ذلك، مع السرعة في المعالجة واتخاذ القرارات الإدارية السليمة المتصرفة ب:

- المناسبة،
- إمكانية الإبلاغ،
- الوضوح،
- البساطة،
- إمكانية المتابعة،
- إمكانية التنفيذ،
- الإنسيابية،
- التزامن (التوقيت) .

تجدر الإشارة إلى أن عملية تفويض السلطة لا بد أن تكون مدروسة علمياً، بحيث أن الشخص أو الفريق الذي تفوض له السلطات لا بد أن يكون كفؤاً ومتخصصاً وقادراً على التصرف بعقلانية في مختلف الأوضاع التي قد تواجه المؤسسة في إدارة الأزمة، مع منحه حرية الحركة والتصرف.

5- فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر باستمرار: يساعد فتح قنوات الاتصال من الحصول على المعلومات المناسبة ومتابعتها بصفة مستمرة فيما يتعلق بأحداث الأزمة، ومنه إدارتها بفعالية، وهو ما يسمى " سياسة الباب المفتوح "، فضلا عن استعمال الاتصال الفعال في توجيه الجهود وتوحيدها.

سابعا: النموذج المقترح لإدارة الأزمة في المؤسسة من خلال التوفيق بين مجموعة من النماذج

النظرية: هناك مجموعة من النماذج التي تم وضعها من قبل مفكرين كاقترحات للتعاطي مع الأزمات وإدارتها بصفة ناجحة، ومن أهم هذه النماذج نذكر⁽¹⁵⁾:

- نموذج فنك (Fink).
- نموذج أنتوكو / نود (Nude/Antoko).
- نموذج ميار (Meyers).
- نموذج بايلي و مورفي (Murphy and Bayley).

من خلال هذه النماذج وغيرها سنقوم باقتراح نمودجا معيناً أراه كفيلاً بإنجاح عملية التعامل مع الأزمات والتصدي لها سواء قبل حدوثها ، أثناء حدوثها أو بعد حدوثها، ويتمثل هذا النموذج في الخطوات التالية:

- 1- عناصر إدارة الأزمة قبل حدوثها.
- 2- عناصر إدارة الأزمة أثناء حدوثها.
- 3- عناصر إدارة الأزمة بعد حدوثها.

1/ عناصر إدارة الأزمة قبل حدوثها (مرحلة ما قبل الأزمة): هناك مجموعة من الأدوات التي يمكن

أن تعتمد عليها المؤسسة من أجل الوقاية من حدوث الأزمة، التي تعتبر خلاصة لمجموعة من المشكلات المتفاقمة، وبالتالي فلا بد من الاستعداد لذلك من خلال العناصر التي يتم التركيز عليه، وهي:

- أ- التنبؤ بالأزمة: هناك أربع متغيرات أساسية للتنبؤ بالأزمة، والتي تتمثل في:
 - قيمة أثر الأزمة: تتمثل في توجيه الأسئلة لأطراف متعددة من النوع " ماذا لو"، وذلك بتوقع أسوأ العواقب التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، ومن خلال الإجابات على الأسئلة تبرز الحاجة لقياس وحساب قيمة أثر الأزمة، بمعنى قياس الخراب والدمار والآثار

السلبية التي ستنجم عن الأزمة في حالة عدم اتخاذ تصرف أو إجراء لمواجهة ومنع إدارة هذه الأزمة، ولعل أهم هذه الأسئلة:

- ما هو مستوى التغلغل الذي ستبلغه الأزمة في المؤسسة في حالة انتشارها؟
- إلى أي مدى يمكن أن تصل أخبار وتطورات الأزمة إلى علم جهات خارجية؟
- إلى أي مدى يمكن أن تتضارب وتتعارض الأزمة مع الأعمال العادية والجوهرية للمؤسسة؟
- إلى أي مدى يمكن أن تتأثر وتهتز سلبا الصورة الذهنية للمؤسسة ولإدارتها في ظل الأزمة المحتملة؟
- إلى أي مدى يمكن أن يلحق الدمار والخراب والأذى بالمستوى الأدنى من المؤسسة في ظل الأزمة؟

■ **عنصر الإحتمالية (تحليل النقاط الحرجة):** يتم التعبير عن احتمالية حصول الأزمة المفترضة بقيمة احتمالية من الصفر إلى المائة، بما يسمح بتحديد مستوى خطورة الأزمة المرتقبة، وعليه فإن تحليل احتمالية حدوث الأزمة، يعتمد على تحليل النقاط الحرجة، من خلال كشف الأسباب المحتملة للأزمة، والتي قد تكون بيئية أو تنظيمية أو نتيجة التفاعل بين كليهما.

■ **درجة التأثير:** يتعلق الأمر بتحديد الخطوات التي يمكن أن تستخدم بطريقة فعالة لتقليل تأثير الأزمة إلى أقل حد ممكن، ولكن ينبغي امتلاك المقاييس التي تمكن الإدارة من قياس درجة تأثير الأزمة (جوهرية، غير جوهرية)، ويكون ذلك ممكنا بحكم المعرفة والخبرة في التعامل مع الأزمات.

■ **تكلفة التدخل لإدارة الأزمة:** تقوم الإدارة بحساب تكلفة التدخل لتجنب الأزمة، من حيث التكاليف المادية والمالية، أو التكاليف النقدية المعنوية (الصورة الذهنية والسمعة).

■ **نظم التحذير والإنذار المبكر:** تتطلب الإدارة الفعالة للأزمة وجود نظم للتحذير والإنذار المبكر، وهي التي تزود المؤسسة بمراجعة دورية للأداء الإداري والمالي والتنظيمي على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الصناعة، ويتم قياس ذلك مقارنة مع الماضي ومع المؤسسات والصناعات الأخرى، كما تمكن نظم التحذير والإنذار المبكر المؤسسة بمؤشرات وتحذيرات

مبكرة عن احتمال وقوع الأزمة، وبالتالي العمل على تقدير موقف المؤسسة بصورة جيدة، رغم صعوبة منع حدوثها في العديد من الأحيان، ولكن على الأقل التقليل من حدتها، مع تحديد حجم التهديدات والفرص المرتبطة بوقوع الأزمة، بما ينعكس إيجاباً على قيمة المؤسسة ورسالتها وسياساتها، وربما العمل على تغييرها للتعامل مع الأزمة بفعالية.

ب- التخطيط للتعامل مع الأزمة: يعتبر الإعداد والتخطيط لمواجهة الأزمة من المفاتيح الأساسية لضمان بقاء واستمرار المؤسسة، ويكون ذلك من خلال خطط محدثة وعملية، والتي تعتمد على المعلومات التي تم تحصيلها في المرحلة السابقة، حيث تتيح للمسيرين فرصة التشاور والاتفاق على أسلوب التعامل مع الأزمة المرتقبة قبل وقوعها، حيث من المفترض أن تتضمن الخطة العناصر التالية:

- قائمة بأنواع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة (تدقيق حساسية الأزمة).
- إجراءات وتصرفات محددة للتصرف بموجبها مع مختلف أنواع الأزمات المفترضة.
- تشكيل فريق من الأفراد المسؤولين عن إدارة الأزمة (فريق إدارة الأزمة)، مهمته الأساسية وضع الخطط واتخاذ القرارات الحرجة، فضلاً عن تنفيذ الخطط والقرارات والإشراف على تنفيذها، مع تزويده بمختلف البيانات والمعلومات. ومن أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في الأفراد الذين يشكلون فريق الأزمة، الإبداع والابتكار، القدرة (القوة)، المعرفة، الرؤية الثاقبة.
- يجب أن تتضمن الخطة لقاءات بين عناصر من فريق إدارة الأزمة مع أفراد متخصصين في مجالات مختلفة (إدارة مالية، موارد بشرية، قانونيين...)، للإتفاق على كيفية معالجة الأزمة حسب نوعها.

يمكن القول بأن المؤسسة ومن أجل اكتشاف والاستعداد لمواجهة الأزمات، تعتمد على طرح سلة من الأسئلة للكشف المبكر عن الأزمة، وهي:

- هل تمتلك المؤسسة أدوات للتحذير المبكر من الأزمة ؟
- هل مسؤوليات التعاطي مع الأزمة واضحة ؟
- هل الإدارة مستعدة لكشف المفاجآت والمواقف الحرجة ؟
- هل الأنباء السيئة تنتقل بسهولة من الأسفل إلى الأعلى ؟
- هل تمتلك المؤسسة موارد بشرية ماهرة وموهوبة يتم استخدامها في التعاطي مع الأزمة ؟

- هل تم اختيار فريق لإدارة الأزمة؟
- هل يجري تدريب هذا الفريق؟
- هل تم تصميم المؤسسة على أساس تحقيق المرونة والانفتاح على البيئة الخارجية؟
- هل يجري تنظيم وتخصيص الموارد اللازمة لمواجهة الأزمة؟
- هل الدعم الخارجي متاح ومتوفر لمساعدة المؤسسة على التعاطي مع الأزمة في الأمد القصير؟
- هل التعليمات والتوجيهات والتخصيصات واضحة وهل يجري تعديلها وتنقيحها؟
- هل يحدث التغيير بسهولة في المؤسسة؟
- هل يملك أفراد المؤسسة الرغبة للتطوير والتحسين والنمو؟
- هل أفراد المؤسسة مؤهلين وقادرين على فهم وقبول أساليب جديدة في العمل؟

2/ عناصر إدارة الأزمة أثناء حدوثها: تلجأ العديد من المؤسسات إلى استخدام أسلوب محاكاة

الأزمة عن طريق عقد ورشات عمل لاختيار مدى قدرة الخطة الموضوعية على التعامل مع الأزمة بفعالية، ومدى كفاءة فريق إدارة الأزمة في التصرف عند حصول الأزمة الحقيقية، مع إمكانية الاستشارة بالخبراء والمستشارين من خارج المؤسسة، ويكون ذلك من خلال القيام بمجموعة من المهام، والمتمثلة في (16):

- أ- تكوين فريق إدارة الأزمة.
 - ب- تحديد الأزمة وطبيعتها بصورة سريعة.
 - ج- فصل وعزل الأزمة بصورة دقيقة سريعة.
 - د- إدارة هذه الأزمة بصورة سريعة.
 - و- إنشاء مركز لإدارة الأزمة.
 - هـ- التدخل في الأزمة لمعالجته.
- أ- تكوين فريق إدارة الأزمة: تلجأ المؤسسة في حالة بروز الأزمة إلى تشكيل فريق لإدارتها، وتتكون من مجموعة من الخبراء والمتخصصين وفقاً لنوع الأزمة، مع مراعاة تكامل التخصصات بين الأعضاء، وكفاية في العدد، وهناك شروط لا بد من مراعاتها عند تشكيل هذا الفريق، ومن أهمها:

- الولاء والانتماء للمؤسسة أو الكيان الإداري الذي يواجه الأزمة.
- المهارة والقدرة على التدخل الناجح في الأزمة.
- الهدوء والقدرة على التفكير الموضوعي والبعد عن الانفعال والتأثير العاطفي أمام أحداث الأزمة.

- الالتزام التام بتنفيذ كافة المسؤوليات المنوطة بهم أيا كانت المخاطر التي تكتنفها.
- الانتباه والوعي والحرص الشديد على القيام بتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- عادة ما يتكون فريق إدارة الأزمة في المؤسسة من التخصصات التالية:
- أخصائي قانوني. - أخصائي مالي. - أخصائي شؤون إدارية.
- أخصائي علاقات عامة. - أخصائي اتصالات. - ممثل عن الإدارة العليا.
- تتمثل الأدوار الموكلة لفريق إدارة الأزمات، التي تصبغ بمثابة وحدة تنظيمية، في مجموعة من المهام الإدارية، والتي نلخصها في العناصر التالية:
- التخطيط، من خلال تحديد ما يجب عمله، كيفية القيام به، متى، من يقوم به، فضلا عن التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية)...
- التنظيم والتنسيق والتوجيه للجهود المختلفة التي تبذل للتعامل مع الأزمة في مراحلها المختلفة.
- المتابعة والرقابة على مختلف الأنشطة التي تقوم بها فرقة إدارة الأزمة.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تعيين واختيار فريق التعامل مع الأزمة.
- العمل على تجنب المؤسسة ليلبيات الأزمة والاستفادة من إيجابياتها، ومنع تكرار حدوثها.
- بينما تتمثل أهم المهام التي يمكن القيام بها لحل الأزمة أو التقليل من حدتها فيما يلي:
- دراسة الأزمة وتشخيصها بشكل فوري.
- إعداد خطة عمل للتحرك لمواجهة الأزمة والتعامل معها.
- الحد من إمكانية تصاعد الأزمة.
- سرعة اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة أثناء تنفيذ الخطة الموضوعية.
- رفع التقارير أولا بأول للمدير المختص بإدارة الأزمات عن مدى تقدم العمل في التعامل مع الأزمة.

ب- تحديد الأزمة وطبيعتها بصورة سريعة: يتطلب من الإدارة كمرحلة أولى عند وقوع الأزمة، العمل على تحديد هذه الأزمة بسرعة ودقة، وعادة ما يكون ذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة، نلخصها فيما يلي:

- هل هناك فرصة وحظ في أن موقف الأزمة في حالة تركه على حاله سوف لن تشتد الأزمة أكثر؟
- هل هذه الأزمة ستتسبب في اهتمام غير مرغوب فيه من جانب أطراف خارجية؟
- هل هذه الأزمة ستتداخل وتتضارب مع الأعمال الاعتيادية للمؤسسة وتؤثر في بعض أو كل سلوكياتها؟
- هل هذه الأزمة ستجعل المؤسسة تبدو في صورة سيئة للبيئة الخارجية، وتفقد مصداقيتها؟
- كيف تؤثر هذه الأزمة على الإدارة الإشرافية والعاملين؟

ج- فصل وعزل الأزمة بصورة دقيقة وسريعة: في حالة ما إذا تمكنت الإدارة من تحديد الأزمة بدقة وسرعة، فإن ذلك سيمكنها من فصل وعزل هذه الأزمة بنجاح، مما يسمح بتحديد فريق إدارة الأزمة، الذي تصبح لديه فكرة واضحة بخصوص الأفعال والتصرفات الواجب اعتمادها تجاه الأزمة.

ج- إدارة الأزمة بصورة سريعة: النجاح في الخطوتين الأولى يجعل إدارة المؤسسة قادرة على إدارة الأزمة بأكثر فعالية، حيث تعمل على تحويل سوء الحظ والتهديدات والمخاطر إلى فرص يمكن الاستفادة منها في تعظيم قيمة المؤسسة، ومن أجل ذلك عدم السماح بتداخل الأزمة مع الأعمال الاعتيادية للمؤسسة، مع عدم السماح للأعمال الاعتيادية بالتداخل مع الحلول المقترحة للأزمة. وفي هذه المرحلة يتطلب الأمر وضع خطة الأزمة موضع التنفيذ، مع منح فريق إدارة الأزمة كل الصلاحيات للتعامل مع هذه الأزمة.

د- إنشاء مركز لإدارة الأزمة: إن وجود هذا المركز يساعد في أداء المهام المختلفة لفريق إدارة الأزمة وغيرها بصورة فعالة، وفي ذلك هناك مجموعة من الأسئلة ينبغي التركيز عليها عند إنشاء المركز، منها:

- أين سيؤدي فريق إدارة الأزمة مهامه وواجباته، وماهي التسهيلات اللازمة لعمل هذا الفريق؟

- أين سيكون مقر مركز إدارة الأزمة؟ (حسب المساحة المتوفرة وطاقة إدارة الأزمة).

و- التدخل في الأزمة لمعالجتها: تبدأ عملية التدخل لحل الأزمة ومعالجتها بالصورة الفعالة والكفؤة، من خلال تطبيق الخطط والسيناريوهات الموضوعة سابقا، والتي ينبثق عنها القيام بمجموعة من المهام، هي:

- **مهام أساسية**: تعمل على استيعاب الأزمة وامتصاصها، وأخرى تتعلق بالصدام مع بعض أو كل قوى الأزمة، مع مواجهة هذه القوى بأساليب ذكية، فضلا عن المهام المتعلقة باستنزاف الأزمة ومنعها من التصاعد والتفاقم، زيادة عن المهام المتعلقة بالوقاية من الأزمة والعمل على تحويل مسارها باتجاه آخر لا يؤدي إلى خسائر وأضرار كبيرة.

- **مهام ثانوية**: تتمثل أساسا في عمليات تهيئة المسارات المختلفة وتأمين الإمدادات اللازمة، وتوفير الدعم والحماية للأطراف التي تدير الأزمة وتواجهها.

- **مهام تكميلية**: تعتبر بمثابة مهام تكميلية وعلاجية، حيث تهتم بمعالجة الآثار السلبية الجانبية الناجمة عن وقوع الصدمات والمواجهات بين الأطراف المختلفة في ظل الأزمة.

ينبغي التركيز في معالجة الأزمة وإدارتها على تحقيق الأهداف التالية:

* علاج النتائج الحالية للأزمة، وإزالة جميع التأثيرات والتداعيات السلبية الناجمة عن الأزمة.

* تطوير وتحسين الأداء الوظيفي والأداء التشغيلي للمؤسسة، ليعود إلى ما كان عليه سابقا أو أحسن منه.

* العمل على إحداث تطوير فعال في المجالات الوظيفية المتعلقة بالتسويق والإنتاج وإدارة الموارد البشرية...

* تصميم نظام دفاعي ووقائي يحول دون وقوع هذه الأزمة مرة أخرى، مع تزويده بالأدوات اللازمة...

* التركيز على استخدام المناهج العلمية المناسبة في التعامل مع الأزمات.

* ربط تصاعد الأزمة وزيادة حدتها بوقوع أضرار وخسائر لمصالح قوى الأزمة.

3/ عناصر إدارة الأزمة فيما بعد الأزمة: السؤال الذي يطرح هو: ماذا بعد الأزمة؟، والأساس من وراء ذلك هو التعلم، والعمل على بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة

لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل⁽¹⁷⁾، فالأزمة تعقبها مراحل متتالية، لكل مرحلة خصائص ومهام، ويمكن إدارة مرحلة ما بعد الأزمة من خلال مجموعة من العناصر، هي⁽¹⁸⁾:

- **ضمان التخطيط الجيد للتعامل مع الأزمات**، وهذا يتطلب التركيز على ما يلي:
 - مراعاة كل الاحتمالات الممكنة.
 - إنشاء وتطوير الاتصالات اللازمة باستمرار.
 - **ضمان توفير الموارد البشرية الجيدة**، وهو ما يفرض على المؤسسة ما يلي:
 - البحث عن الخبرات والمعرفة- استخدام الموارد البشرية بصورة فعالة مع مراعاة الجانب الإنساني
 - تدريب العاملين واختبارهم وتقييمهم. - تنظيم العمل بصورة جيدة لتقليل ضغوط العمل.
 - **ضمان التفتيش الجيد**، وهو ما يتطلب التركيز على:
 - اختبار الخطط والأشخاص. - تقييم وتعديل الخطط. - الاحتفاظ بعقلية متفتحة.
 - **ضمان إدامة عملية المراقبة**، بالتركيز على:
 - الاحتفاظ بالسجلات.
 - المحافظة على مصداقية الخطة.
 - الإبداع والابتكار.
 - جدولة الجهود وقياس الإنجازات.
 - الإطلاع على كل جديد في المؤسسة.
 - الإجابة على الأفراد واستفساراتهم.
 - المحافظة على المبدأة في أنشطة العلاقات العامة. - النظر إلى المشكلة الحقيقية.
 - **بذل كل ما هو ممكن للعودة إلى الوضع الطبيعي**، من خلال التركيز على:
 - تقييم كل ما جرى من أحداث.
 - التوثيق الدقيق للمجريات.
 - استخدام أسلوب المكافآت.
 - تحليل ما تضمنته الأحداث من دلالات.
- نخلص إلى أن هذه المرحلة تعتمد على تحليل الموقف الحالي للمؤسسة، حيث هناك اتجاهات جديدة لا بد أن تعتمد عليها المؤسسة في ضوء آثار الأزمة على المؤسسة، ومنه تساعد التغذية العكسية على تحديد سياسات واستراتيجيات جديدة، مع تعديل رسالة المؤسسة وإعادة تمركزها من خلال إحداث بعض التغييرات.

تجدر الإشارة إلى أن النجاح في إدارة الأزمة والتعامل معها، لا يعني بأن الأزمة قد انتهت كلية، وهو ما يعني بأن معالجة ومواجهة ما وراء الأزمة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من المدخل الآتية⁽¹⁹⁾:

المدخل الأول: اعتماد مبدأ الوقاية والحيطه والحذر، ويكون ذلك من خلال وضع كل ما من شأنه أن يقود إلى عدم تكرار مثل هذه الأحداث في المستقبل.

المدخل الثاني: اعتماد مبدأ التطوير والتحسين المستمر للمؤسسة والعمل على النهوض بأدائها وأنشطتها بحيث تصبح المؤسسة بعد الأزمة أفضل مما كانت عليه أوضاعها وأحوالها قبل الأزمة.

المدخل الثالث: اعتماد مبدأ التفوق والحدائة وما بعد الحدائة، وهذا المبدأ يركز على ضرورة التوجه نحو صناعة وصياغة وضع جديد والعمل على إيجاد واقع جديد مختلف ومتفوق.

هناك من يرى بأن مراحل ما بعد الأزمة، يمكن أن تتضمن أربع مراحل رئيسية، هي (20):

1- مرحلة العلاج والإصلاح: تركز هذه المرحلة على معالجة وإزالة الآثار والانعكاسات السلبية التي خلفتها الأزمة، والتعويض عن الأضرار التي لحقت بأفراد المؤسسة بمستوياتها المختلفة، وتركز إدارة الأزمات في هذه المرحلة على طي صفحة الماضي وفتح صفحة جديدة والاتجاه إلى تنفيذ خطط المعالجة والإصلاح، مما يجبر فريق إدارة الأزمة على عدم التركيز على الشائعات والانتقادات غير المنطقية التي تثيرها قوى صنع الأزمة، من أجل تكوين فرقة معارضة للإدارة ومعرفة لمجهوداتها الإصلاحية الأولية بعد الأزمة، لذلك تعمل المؤسسة على بناء القدرات لضمان إسكات القوى المعارضة وحماية للمؤسسة من الأزمات المستقبلية، فضلا عن بناء عامل الثقة ولقدرة لفريق إدارة الأزمة والموظفين في المؤسسة، والمشاركة الجماعية في الإصلاح. من خلال ما سبق نخلص إلى أن عملية استعادة المؤسسة لإمكاناتها وسمعتها بنفس الشروط السابقة ولأحسن منها، لها بعدين أساسيين هما:

- تأكيد القدرة على التغلب على الأزمة ومواجهة القوى التي تسببت فيها وصنعتها وحرضت عليها.

- التأكيد على إمكانية مواجهة أي أزمة قادمة مستقبلا.

2- مرحلة التجديد: هي مرحلة الرهانات الكبرى، حيث تجمع بين استعادة القدرة على الاستمرار من جهة،

والرغبة في الانطلاق بدون حدود من جهة أخرى، ويكون ذلك من خلال التركيز على أساليب جديدة في التفكير، مع فهم أهمية التجديد، وذلك من خلال إحداث تغييرات بسيطة أو جوهرية في فلسفة المؤسسة وثقافتها، بمعنى اللجوء إلى الحداثة، والتركيز في ذلك على تقنيات الاتصال لترسيخ ذلك، مع توفير الأجواء المناسبة التي تكفل عملية اتصال فاعلة، مبنية على الحوار والمناقشة بين مختلف الأطراف في المؤسسة دون إقصاء، وهو الدور الذي يجب أن يلعبه رئيس فرقة إدارة الأزمة ومساعديه، كما يمكن في هذه المرحلة أن تلجأ المؤسسة إلى غربة الأفكار المقترحة التي تدعم عمليات التجديد والحداثة، والتي تساهم في تجاوز سلبيات الماضي.

3- مرحلة التطوير: تعتبر بمثابة مرحلة المغامرة والتحول الكبير في الاتجاه والمضمون، نظرا للواقع الجديد الذي فرضته الأزمة، وبالتالي عدم صلاحية النماذج السابقة، فتضطر المؤسسة للجوء إلى "مشروع التطوير"، يركز على العقلانية والقيم الجديدة في العمل، وذلك من خلال تطوير النظم السابقة أو استبدالها بنظم جديدة أكثر فعالية قادرة على منع حدوث الأزمات، مستقبلا، والتي تساهم في تحسين أداء المؤسسة بمختلف وظائفها، وتوفير بيئة عمل مناسبة، تسهل تأدية الأنشطة المختلفة ومنه الوصول إلى الأهداف المسطرة.

4- مرحلة الارتقاء والنمو السريع: يمكن القول بأن هذه المرحلة تعتبر خلاصة المراحل السابقة، حيث يتم فيها الحصاد وجني ثمار النجاح التي تم زرعها، وذلك بالتركيز على رسم وتحقيق الرؤى الإستراتيجية وفلسفة المؤسسة ورسالتها، حيث يتم البحث عن الأساليب والمداخل التي ترتقي بأداء المؤسسة من كل الجوانب، مع البحث عن الاستراتيجيات التي تحقق نموا سريعا لأعمال المؤسسة.

يمكن القول بأن هذه المرحلة تتميز بنوعين من الروافد المغذية:

- روافد مغذية داخلية من داخل المؤسسة، تحمل أمانيتها وطموحاتها التي تسعى الوصول إليها.
- روافد مغذية خارجية من خارج المؤسسة تتسع وتشمل البيئة الخارجية وما تمارسه من ضغط وحوافز التنافسية التي تحفز على الإنجازات الكبرى.

ثامنا: مبادئ إدارية إسلامية لإدارة الأزمة في المؤسسة: هناك مجموعة من المبادئ الإسلامية المتعلقة بالإدارة، يمكن أن تساهم في توجيه المؤسسة نحو المسار الصحيح في مختلف مراحل تطورها، وتعمل على

منع حدوث الأزمة أصلاً، أو معالجتها بطريقة سلسلة وشرعية أثناء وقوعها، وكيفية التعامل معها بعد وقوعها.

1- مدخل إلى الإدارة الإسلامية: تعتمد الإدارة الإسلامية على القيم الأخلاقية التي نص عليها القرآن والسنة النبوية، والتي تسمح بتوجيه المؤسسة توجيهاً رانياً في تسييرها وتعاملاتها مع مختلف الأطراف ذات المصلحة المشتركة، عوض الاكتفاء بالتركيز على اللوائح والقواعد الرسمية، فالإدارة الإسلامية تعتبر عقيدة لأن المبادئ والقواعد والقوانين المعتمد عليها، مستندة إلى القرآن والسنة النبوية الشريفة، وأن تلك الموهبة والقدرة على استخدام هذه المبادئ والقوانين تضع نصب أعينها، مخافة الله والحرص على اجتناب نواهيها، وإتباع أوامره، للوصول إلى النتائج التي ترضي الله ورسوله والمؤمنين، وهذه هي الإدارة الكفيلة بمنع حدوث الأزمات، والتغلب عليها بسرعة في حالة وقوعها. بعبارة أخرى فإن " أن العمل الإداري في الإسلام له مقوماته العقدية القائمة على العقيدة الإسلامية تضع لها قيوداً ومحددات، وترسم لها طريقاً يحكم سلوك القائد الإداري، والمؤسسة ككل، والأفراد العاملين فيها، سواء في علاقاتهم بعضهم ببعض، أو علاقاتهم مع المجتمع المحيط بهم، ومن ثم تصبح الإدارة الإسلامية ذات رسالة شاملة لكل العبادات والمعاملات والأخلاق في إطار متكامل يستحيل فصل جزء منها على الأجزاء الأخرى (²¹). ويمكن ترجمة ذلك في مختلف الوظائف الإدارية، كما سنبين ذلك.

2- الضوابط الأخلاقية والشرعية لاتخاذ القرارات في الإسلام: تعتبر عملية اتخاذ القرارات أساس إدارة الأزمة وجوهرها وقلبها النابض، لأنها تستخدم في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وبالنسبة للقرارات في الإدارة الإسلامية، لا بد أن لا تخالف نصوص القرآن والسنة، مصداقاً لقوله تعالى: ﴿وما كان لمؤمن ولا مؤمنة إذا قضى الله ورسوله أمراً أن يكون لهم الخيرة من أمرهم ومن يعص الله ورسوله فقد ضلّ ضلالاً مبيناً﴾ (36/ الأحزاب)، حيث يحرص الإداري المسلم في إدارة الأزمة على اتخاذ القرار الرشيد، والذي يمكن اعتباره: " هو القرار المبني على أساس من الحقائق والأساليب العلمية، وإحكام العقل والتفكير حياله، بما يجعله أفضل ما يحقق الغرض الذي اتخذ من أجله في وقت معين وفقاً لظروف معينة " (22)، مع الإشارة إلى أن الوصول إلى القرار الرشيد في العملية الإدارية يتطلب اتباع خطوات مدروسة، أهمها:

1- التفكير المنطقي، 2- البحث عن الحقائق،

3- الشورى في اتخاذ القرارات، 4- التوكل على الله.

أ- التفكير المنطقي: هو التفكير الدقيق والخالي من التناقضات، بمعنى تبادى اتخاذ القرارات التي تنهج سبيلا غير سبيل الله، وأن يوجه قصده إلى عبادة الله الواحد القهار، وذلك بما ينفعه في الدنيا والآخرة من جهة، وينفع مؤسسته بتوجيهها نحو الطريق الصحيح.

ب- البحث عن الحقائق: القرار الرشيد لا بد أن يخضع إلى وجود معطيات ومعلومات، يمكن اعتبارها بمثابة المادة الخام، حيث على الإداري المسلم العمل على جمع المعلومات الصحيحة والدقيقة، ومن مصادرها المتعددة والابتعاد عن الإشاعات التي لا تستند إلى الحقيقة، وذلك لقوله تعالى: ﴿وما يتبع أكثرهم إلا ظنا إن الظن لا يغني من الحق شيئا إن الله عليم بما يفعلون﴾ (36/ يونس)، بمعنى أن يكون القرآن هو المصدر الأساسي لاتخاذ القرارات، فضلا عن اللجوء إلى أهل الاختصاص والرأي والعلم والخبرة في ذلك، مصداقا لقوله تعالى: ﴿فسئلوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون﴾ (43/ النحل).

ج- الشورى في اتخاذ القرارات: بمعنى الأخذ برأي الآخرين ومشاورتهم عند اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة الأزمة، لقوله تعالى: ﴿وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين﴾ (159/ آل عمران).

د- التوكل على الله: الإداري المسلم لا بد أن يتوكل على الله في كل أعماله، وفي إدارته للأزمة، لأنه على يقين بأن الله فعال لما يريد، لقوله تعالى: ﴿إن ربك فعال لما يريد﴾ (107/ هود)، بمعنى أن الإداري المسلم رغم قيامه بالتخطيط وجمع المعلومات اللازمة لذلك، فيبقى الأساس أن هذه المخططات مربوطة بمشيئة الله تعالى، وبالتالي فإن عقيدة المسلم في هذا الشأن مرتبطة في الجمع بين الأخذ بالأسباب والتوكل على الله.

1- الضوابط الأخلاقية والشرعية للتخطيط في الإدارة الإسلامية: يجب التأكيد على

أن التخطيط بالنسبة للإداري المسلم يشمل التخطيط للدارين (الدنيا والآخرة)، ولعل أحسن مثال على ذلك قوله تعالى في سورة يوسف: ﴿قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلا مما تأكلون* ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلا مما تحصنون﴾ (47-48/ يوسف).

تشير هذه الآيات إلى أن البلاد ستحقق إنتاجا وفيرا خلال السنوات السبع القادمة، ليليهما بعد ذلك سنوات القحط، وبالتالي فلا بد من الاستعداد لمواجهة هذه الأزمة، من خلال مراعاة عدة جوانب فيما يتعلق بالتخطيط، من أجل أخذ الأسباب فيما يتعلق بوقوع الأزمات وكيفية إدارتها، أهمها وضع وتحديد:

- الأهداف، - السياسات - التنبؤ والميزانيات التقديرية - الإجراءات والبرامج الزمنية.
أ- أهداف التخطيط: وضع أهداف تتفق مع الشرع الإسلامي، حتى ينال رضا الله ورسوله، لأن في ديننا الحنيف الأعمال بالنيات، وبالتالي فرغم أن القصد دنوي فلا بد على الإداري المسلم أن يقصد من وراء هذا العمل إرضاء المولى والمصلحة العامة للمجتمع وأفراده، كما قال صلى الله عليه وسلم: "إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى، فمن كانت هجرته إلى الله ورسوله فهجرته إلى الله ورسوله ومن كانت هجرته لدنيا يصيبها أو امرأة يتزوجها فهجرته إلى ما هاجر إليه" (صحيح مسلم / كتاب الجهاد، باب النية في الأعمال، حديث رقم 1080).

الأساس في تحديد الأهداف هو قوله تعالى: ﴿قل إن صلاتي ونسكي ومحياي ومماتي لله رب العالمين﴾ (162/ الأنعام)، كما أن المؤسسة من وراء تحديدها للأهداف، لا بد أن تسعى إلى تحقيق المقاصد الكبرى للشريعة الإسلامية، والمتمثلة في: حفظ الدين، حفظ النفس، حفظ العقل، حفظ النسل وحفظ المال.

ب- السياسات في العملية التخطيطية: هي مجموعة القواعد والقوانين التي توضع من قبل الجهات العليا في المؤسسة، تعمل دور المرشد والموجه لكافة الأفراد والتي يجب أن تكون مطابقة لم ينص عليه القرآن الكريم والسنة النبوية و الإجماع والقياس، مصداقا لقوله تعالى: ﴿إن هذا القرآن يهدي للتي هي أقوم﴾ (9/الإسراء).

ج- التنبؤ والميزانيات التقديرية في الإدارة الإسلامية: إن استغلال المعلومات في التنبؤ يتوقف على حنكة ومهارة الإداري في تحليله للحقائق المتوفرة لديه، وقدرته على استنتاج العلاقات المتواجدة بين العناصر المختلفة والربط بينها، ولعل أحسن مثال على ذلك قصة سيدنا يوسف عليه السلام، التي بين من خلالها أهمية التنبؤ بالمستقبل من أجل إعداد العدة وأخذ كل الاحتياطات اللازمة والكفيلة بمواجهة المستقبل، كما تم إيضاحه سابقا عند الحديث عن التخطيط، ومصدقا لقوله تعالى: ﴿ قال تزرعون سبع

سنين دأبا فما حصدم فذروه في سنبله إلا قليلا مما تأكلون* ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لمن إلا قليلا مما تحنون ﴿47-48/يوسف﴾.

د- الإجراءات والبرامج الزمنية في الإدارة الإسلامية: ينص الإسلام وفي جميع نواحي الحياة، من خلال القرآن والسنة، إلى العديد من الإجراءات التي يجب أن يهتدي إليها الإداري أو العامل المسلم في حياته العملية، وقد تم توضيحها في بعض الحالات بالأفعال (سنة فعلية)، ومن بينها:

- القدوة الحسنة،
- توخي التبسيط والابتعاد عن التعقيد والتعسير في الإجراءات، من أجل ضمان حسن أدائها،
- إجراءات تحقيق الإتقان في العمل، بما يسمح بتحسين منتجات المؤسسة، وهو ما يحث عليها الإسلام.
- إجراءات خاصة بالتعاون والتآزر والعمل كالجسد الواحد...

يكتسي عنصر الزمن أهمية بالغة في حياة الإداري المسلم، حيث لا بد أن يراعي في التخطيط تفادي ضياع الوقت والجهود والأموال، لهذا نجد العديد من السور القرآنية سميت بأوقات معينة (الفجر، الليل، الضحى، العصر)، وعليه فلا بد على الإداري المسلم السهر على أداء كل عمل مبرمج في وقته المحدد.

4-التنظيم وفقا للضوابط الإسلامية: التنظيم كوظيفة من وظائف الإداري المسلم، لا بد أن يرتبط بالمبادئ والقيم الأخلاقية الإسلامية بين المسؤول ومروؤسيه من جهة، وبين العمال بعضهم البعض والتي من أهمها(23):

- مبدأ الهادفية: حيث يهدف التنظيم إلى تحقيق مصلحة الفرد الدينية والدنيوية.
- مبدأ العدل والمساواة: مصداقا لقوله تعالى: ﴿ وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ﴾ (58/النساء).
- مبدأ الشورى والتناصح: مصداقا لقوله عز وجل: ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ﴾ (159/آل عمران)
- مبدأ التوازن والمرونة: حيث يسمح هذا المبدأ للمؤسسة بالتأقلم السريع مع بيئتها، ولكن شريطة أن تكون هذه المرونة ليست مخالفة لشرع الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم.

● **مبدأ القوة والأمانة:** إن الإداري المسلم لا بد أن يتميز بقوة العلم وأمانة وخشية من الله، تجعله عادلا في إسناد المهام والمسؤوليات (أي لمن يستحق)، دون تحيز ومحاباة للبعض على البعض الآخر.

لقد اهتم الإسلام بتحديد المسؤوليات والواجبات المنوطة بكل فرد، وضرورة الالتزام بها، وضرب لنا أروع الأمثلة في تحديد المسؤولية، من أعلى مستويات الدولة إلى أدناها، لقوله صلى الله عليه وسلم: "ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته فالإمام الذي على الناس راع وهو مسؤول عن رعيته والرجل راع على أهل بيته وهو مسؤول عن رعيته والمرأة راعية على أهل بيت زوجها وولده وهي مسؤولة عنهم وعبد الرجل راع على مال سيده وهو مسؤول عنه ألا فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" (صحيح البخاري، المجلد الرابع، جزء 8، كتاب الأحكام رقم 2).

من هذا المنطلق يتوجب على الإداري المسلم عند توزيعه للمهام على مرؤوسيه أن يراعي قدرة واستطاعة كل فرد وخبرته وكفاءته، ومن ثم مساءلته ومحاسبته، كدليل على اقتزان السلطة بالمسؤولية، حتى يتمكن من تحقيق مصالح المؤسسة والمجتمع، شريطة أن تكون التوجيهات والأوامر ليست مخالفة للشرع، وذلك لقوله تعالى: ﴿يا أيها الذين ءامنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم﴾ (59/النساء)، مصداقا لقوله صلى الله عليه وسلم: "السمع والطاعة حق ما لم يؤمر بالمعصية فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة" (صحيح البخاري، رقم 8). وكما قال أبو بكر الصديق رضي الله عنه لما أصبح خليفة للمؤمنين: (أطيعوني ما أطعت الله فيكم، فإن عصيته فلا طاعة لي عليكم) (24)، فالسلطة هي أمانة في رقية الإداري المسلم.

فالسلطة بذلك تعتبر أمانة في رقية الإداري المسلم، ولا تعني الطاعة العمياء بل الطاعة المبصرة، ولا تكون من أجل الجاه والمال والنفوذ، بل لتحقيق مصالح المؤسسة ومنه المجتمع ككل.

2- **التوجيه وفقا للضوابط الإسلامية:** لقد اشتمل القرآن والسنة على العديد من

النصوص الدالة على كيفية

توجيه وإرشاد العاملين في المؤسسة من قبل الإداري المسلم، ومن أهم هذه النصوص والصفات (25):
***التعاون مع المرؤوسين وعدم الاستبداد بالرأي:** التشاور مع المرؤوسين، يرفع من معنوياتهم ويزيد من تحفيزهم. ***تحديد الأجر العادل للمرؤوسين:** يجب منحهم الأجر العادل الذي يوفر لهم الحياة الكريمة المستقرة .

* حسن الظن بالمرؤوسين والاعتماد على الحقائق والتبين، دون النظر إلى الإشاعات، وذلك مصداقا لقوله تعالى: ﴿يا أيها الذين ءامنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوما بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين﴾ (6/ الحجرات).

* الرحمة والرفق بالمرؤوسين عند المقدرة وحسن معاملتهم: " من لا يرحم الناس لا يرحمه الله عز وجل " (مسند الإمام أحمد (40/3)، وقوله أيضا: " تبسمك في وجه أخيك لك صدقة " (سنن الترمذي باب البر 36).

* مكافأة المرؤوس عندما يحسن عمله: "من صنع فيكم معروفا فكافئوه " (سنن الترمذي باب البر 58).

* العدل بين المرؤوسين: بمعنى عدم المحاباة، لقوله تعالى: ﴿وإذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى﴾ (152/ الأنعام).

* إشاعة جو الأخوة بين المرؤوسين: مصداقا لقوله تعالى: ﴿إنما المؤمنون إخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون﴾ (10/ الحجرات).

* الصلح بين المرؤوسين: مصداقا لقوله تعالى: ﴿فاتقوا الله وأصلحوا ذات بينكم﴾ (1/ الأنفال).

* التسامح: لقوله تعالى: ﴿ولا تستوي الحسنة ولا السيئة ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم﴾ (34/ فصلت).

* الصدق مع المرؤوسين وعدم الغش: ﴿يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين﴾ (119/ التوبة).

* حسن الخلق: يزيد من الاحترام والتجاوب للمرؤوسين، لقوله تعالى: ﴿وإنك لعلى خلق عظيم﴾ (4/ القلم).

* أن يكون قدوة حسنة: بمعنى أن تطبيق التعليمات والأوامر تبدأ من الإداري المسؤول، مصداقا لقوله تعالى: ﴿يا أيها الذين ءامنوا لم تقولون ما لا تفعلون* كبر مقتا عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون﴾ (2-3/ الصف).

* النصح: يتوجب على الإداري المسلم أن يكون نصوحا لمرؤوسيه كلما تطلب الأمر ذلك، للتقليل من الأخطاء المحتملة، ويزيد من حالتهم المعنوية، لأن ديننا مبني على النصيحة، لقوله صلى الله عليه وسلم: " الدين النصيحة قلنا لمن يا رسول الله قال لله ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم " .

***عدم الأنانية:** بمعنى عدم السعي وراء تحقيق مكاسب شخصية من وراء اقتراحاته وتوجيهاته لمؤوسيه، بل خدمة المصلحة العامة لمؤسسته، وأن يجب النجاح لجميع العمال، ويعمل على تحقيق أغراضهم هم كذلك، وذلك مصداقا لقوله صلى الله عليه وسلم: "والذي نفسي بيده لا يؤمن عبد حتى يحب لجاره أو قال لأخيه ما يجب لنفسه" (مختصر صحيح مسلم، حديث رقم 24، ص14).

***الكفاءة والعلم والحكمة والذكاء:** يتحتم على الإداري المسلم أن يكون كفؤا و أهلا للمسؤولية الملقاة على عاتقه، لأن ذلك يزيد من ثقة المرؤوسين فيه وتعاونهم معه ، واتباع أوامره، والمولى عز وجل يقول: ﴿ قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون ﴾ (9/الزمر).

نخلص إلى أن التوجيه بالنسبة للإداري المسلم، لا بد أن يكون وفقا للقيم الإسلامية، مبنية على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، لأن حتى الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في عملية التوجيه لا بد أن يكون بطريقة سليمة تغذيها الصدق والأمانة والإخلاص والعدل والحلم والأدب...

3- الرقابة وفقا للمبادئ الإدارية الإسلامية: لقد اشتمل الإسلام على العديد من

التوجيهات القرآنية والنبوية فيما يتعلق بالرقابة على الأعمال، وذلك من حيث شرعية الأهداف وطريقة الوصول إلى تحقيقها، لأن الغاية لا تبرر الوسيلة، ومن أهم ما يمكن الإشارة إليه فيما يتعلق بالرقابة في الإسلام (26):

● الإداري المسلم لا بد أن ينظر إلى العمل الذي يقوم به على أنه أمانة لا بد من تأديتها امتثالا لقوله تعالى: ﴿ إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها ﴾ (58/ النساء)، وبالتالي لا بد من مراعاة هذه الأمانة التي كلف بأدائها لأصحابها، سواء أآتمن عليه المؤمنون من الله، أو من الناس لأصحابها.

● على الإداري المسلم أن يدرك بأن الله يراقب كافة أعمال الناس، فيراقب نفسه، مصداقا لقوله تعالى: ﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون﴾ (105/التوبة). كما أن الرسول صلى الله عليه وسلم يدعو إلى يقظة الضمير أثناء العمل لأنه عبادة في حد ذاتها، وفقا للحديث النبوي: "الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك" (صحيح مسلم/ الحديث رقم 8).

تمر عملية الرقابة بمراحل مختلفة، هي (27):

- تحديد معايير الأداء، - قياس أو تقييم الأداء، - تصحيح الانحرافات، - إثابة المجد ومعاقبة المقصر.

*تحديد معايير الأداء: تعتمد الإدارة الإسلامية على تحديد المعايير والضوابط الرقابية المتعلقة بالأعمال والسلوكيات البشرية، يقول أحد المفكرين الإداريين: " يدعو الإسلام إلى التزام الفكر والسلوك السوي القويم الذي لا يعرف إفراطاً أو تفريطاً، ولا انحرفاً أو تطرفاً، مما يقتضي تنظيم وتقنين النشاطات البشرية وفق ضوابط معينة ومعايير محددة معلومة يلتزمها الأفراد وتجري مساءلتهم على مقتضاها، ولدى يتطلب وضع ضوابط ومعايير إنجاز، توازن الأعمال ويقوم العاملون على أساسها بموجب تقارير نشاط، وهو ما تستند إليه الرقابة والمتابعة وفق أحدث أصولها العلمية وأساليبها الفنية" (28).

*قياس الأداء: يقول عز وجل: ﴿ ونضع الموازين القسط ليوم القيامة فلا تظلم نفس شيئاً وإن كان مثقال حبة من خردل أتينا بها وكفى بنا حاسبين ﴾ (47/الأنبياء). فالإنسان يتم قياس أداءه ويسأل عن أداء عمله، ويكافأ على ذلك، وحزاه من جنس العمل، لقوله تعالى: ﴿ وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون ﴾ (105/التوبة)، فالمسلم يحرس على أداء عمله خير الأداء، لأنه سيلقى الله وسيرى هذا العمل، وسيزنه ليحكم عليه ويقيمه.

*تصحيح الانحرافات: اهتم الفكر الإداري الإسلامي بتصحيح الانحرافات والأخطاء وفقاً للحدود التي نص عليها القرآن والسنة النبوية الشريفة، وذلك وفقاً لمبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، مصداقاً لقوله تعالى: ﴿ ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون ﴾ (104/آل عمران).

*التعرف على المجد لإثابته وعلى المقصر لمساءلته: من خلال معرفة نتائج التقييم والقياس، يمكن مكافأة الأفراد على قدر عملهم، حيث لا بد من التفريق بين المجتهد والمقصر، لقوله تعالى: ﴿ إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً ﴾ (30/الكهف).

نخلص إلى أن الدين الإسلامي مبني على إثابة الإداري المسلم ومكافأته، ليزيد من التفاني والإخلاص في العمل وحسن الأداء، وفي نفس الوقت يجب أن تكون العقوبة على قدر الخطأ، فلا يعاقب الذي أخطأ عقاباً أكبر من خطئه، فيظلم، ويكون ذلك سبباً في يأسه وعدم مبالاة لشعوره بالظلم أو عدم العدل (29).

تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من القيم والمبادئ الإسلامية التي يجب أن تتم على أساسها العملية الرقابية في المؤسسة، من أجل تفاعلي الأزمات وحسن التعامل معها، ومن أهمها (30):

- الاستشعار بمراقبة الله،
- الإخلاص في العمل،
- الرفق بالعاملين،
- الأمانة،
- مكافحة الرشوة،
- إعطاء القدوة الحسنة من المسؤولين.

الخاتمة:

لقد عالجنا من خلال هذه المقالة، موضوع مهم، يتمثل في إدارة الأزمات في المؤسسات، وذلك من حيث المفاهيم من جهة، ومن جهة أخرى الطرق والأساليب المختلفة التي تساهم في التغلب على الأزمات والتقليل من آثارها، بل أكثر من ذلك، إيجاد السبل الكفيلة بمنع حدوثها أصلاً، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

1. الأزمة هي مجموعة تتابعات تراكمية تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حالة الانفجار الفجائي، وتشكل بذلك تهديدا للمؤسسة.
2. تتعد الأسباب المؤدية لحدوث الأزمات في المؤسسات، ما بين أسباب خارجية وداخلية، ولعل أهم هذه الأسباب يتمثل في سوء الفهم والإدراك والتقدير، مع وجود إدارة عشوائية وتعارض

- للأهداف والمصالح بين الأطراف المختلفة ذات المصلحة، زيادة عن الأخطاء البشرية بفعل نقص التكوين، مع عدم إهمال التأثيرات الناجمة عن البيئة الخارجية.
3. تتميز الأزمة بمحائص مختلفة، انطلاقاً من نقص المعلومات، المفاجأة، التعقيد والتداخل، مع وجود حالة ذعر وفقدان السيطرة بفعل انعدام الحلول السريعة، دون أن ننسى الضغوطات التي تظهر من قبل أصحاب المصالح الضيقة، ومنه بروز سلوكيات سلبية في المؤسسة.
4. هناك العديد من التقسيمات الخاصة بأنواع الأزمات التي تمس المؤسسات، فمنها الأزمات ذات التأثير القوي، وأخرى ذات تأثير خفيف، كما توجد أزمات دورية وأخرى غير دورية، فضلاً عن وجود أزمات مادية (ملموسة)، وأخرى معنوية (غير ملموسة).
5. تتمثل إدارة الأزمة في منهجية التعامل مع الأزمة، حيث تتضمن أفعالاً وتصرفات على درجة عالية من الفعالية، لتشخيص الأزمة، التخطيط لها، لمواجهتها ومعالجتها، من أجل التحول نحو الاتجاه الإيجابي.
6. هناك العديد من الاحتياجات الإدارية للتعامل مع الأزمة التي تلحق بالمؤسسة، بداية من تبسيط الإجراءات، اتباع المنهجية العلمية، مع حتمية التواجد في موقع الحدث بصفة دائمة، فضلاً عن تفويض السلطات وفتح قنوات اتصال مع مختلف الأطراف الفاعلة.
7. من خلال العديد من النماذج النظرية لإدارة الأزمات، تم إقتراح نموذج لإدارة الأزمة في المؤسسة، في ثلاثة مراحل أساسية: عناصر إدارة الأزمة قبل حدوثها، عناصر إدارة الأزمة أثناء حدوثها وعناصر إدارة الأزمة بعد حدوثها.
8. تساهم المبادئ الإدارية الإسلامية في إدارة الأزمة في المؤسسة، من خلال اعتمادها على مبادئ مستنقاة من الكتاب والسنة، وتراعي الحفاظ على المقاصد الكبرى للشريعة، كما تراعي أخلاقيات العمل الإداري في مختلف عناصره (التخطيط بوضع أهداف واقعية وليست من المحرمات، اتخاذ القرارات غير المخالفة للشرع، التنظيم الجيد، احترام المواعيد، التوكل على الله، تحمل المسؤوليات، زيادة عن التناصح والتسامح والصدق في المعاملات، مع التركيز على إتقان وإخلاص العمل، الذي بغياهما تكثر الأزمات، دون أن نهمل عاملاً رئيساً لإدارة الأزمة وهو الشعور بالرقابة الإلهية، مما يدفع بالفرد إلى مراقبة نفسه في كل الأعمال التي يقوم بها.

❖ الهوامش والمراجع:

- 1) محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي، مجهول سنة الطبع، ص53.
- 2) سامي "محمد هشام" حريز، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، دار البداية، ط1، 2007، عمان، الأردن، ص15.
- 3) يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2009، عمان، الأردن،
- 4) نفس المرجع، ص24.
- 5) محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص27-40 يوسف أحمد أبو فارة، ص86-88.
- 6) يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص86.
- 7) محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة، ط1، 2008، عمان، الأردن، ص20-21، سامي "محمد هشام" حريز، مرجع سبق ذكره، ص34-35.
- 8) يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص103-112.
- 9) محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية، 2007، الاسكندرية، مصر، ص28.
- 10) يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص60.
- 11) نفس المرجع، ص60.
- 12) سامي "محمد هشام" حريز، مرجع سبق ذكره، ص16.
- 13) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص28.
- 14) محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص134.
- 15) يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص145-130 بتصرف.
- 16) نفس المرجع، ص204-205، محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص64، محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص115، سامي محمد هشام حريز، مرجع سبق ذكره، ص47-48.
- 17) محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص53.
- 18) أحمد يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص216-217.
- 19) نفس المرجع، ص239.
- 20) نفس المرجع، ص240-242.
- 21) محسن أحمد الخضيرى، الإدارة في الإسلام، وقائع ندوة معهد البحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، السعودية، 1990، ص145.
- 22) جميل جودت أبو العينين، أصول الإدارة من القرآن والسنة، دار مكتبة الهلال، بيروت، لبنان، 2002، ص73.

- 23) شويح محمد ، تحليل منهجية إدارة الأعمال من خلال المنهج الإسلامي، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2013، ص113-114.
- 24) أحمد شابي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، 1991، ص78، شويح محمد، مرجع سابق، ص197.
- 25) جميل جودت أبو العينين، مرجع سبق ذكره، ص232-249.
- 26) نفس المرجع، ص257-262.
- 27) نفس المرجع، ص271-288.
- 28) حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990، ص160.
- 29) جميل جودت أبو العينين، مرجع سبق ذكره، ص288.
- 30) شويح محمد، مرجع سبق ذكره، ص242-243.