

العنوان:	إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات
المصدر:	الإدارة المالية - مصر
المؤلف الرئيسي:	الخضيري، محسن أحمد محمود
المجلد/العدد:	مج 27, ع 4
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1998
الشهر:	ديسمبر
الصفحات:	21 - 32
رقم MD:	168834
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	ACI, EcoLink
مواضيع:	التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، القيادة الادارية، اتخاذ القرارات، المهارات الادارية، النظم الادارية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/168834

إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

بقلم الدكتور

محسن الخضيرى

خبير اقتصادى

مقدمة :

الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التى تواجه الكيان الإدارى، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة اكبر واشد تأثيراً بحيث تطفى على المشكلة القائمة، وهكذا يظل الكيان الإدارى المهترئ يتعرض لأزمة تلو أزمة وتتعاقب عليه الأزمات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل أو يهدى الله إليه من يأخذ بيده إلى بر النجاة.

وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكى والاقتصادى إلى تكريس الأزمة أو إلى سلوك معين بشأنها وخير مثال على ذلك ما يعتمد إليه بعض التجار من أصحاب الموقع الاحتكارى من خلق أزمات فى بعض السلع من خلال تخزين هذه السلع وعدم عرضها بالسوق لتعطيش المستهلك لها وإشاعة أن هناك أزمة شديدة فى إنتاج هذه السلع مما يدفع المستهلكين إلى البحث عنها وشراؤها بأكثر من احتياجاتهم، وهنا يقوم هذا التاجر بعرضها

يخلط بعض متخذى القرار الإدارى عن عمد أو عن عدم معرفة بين مفهوم إدارة الأزمات، وبين أساليب الإدارة بالأزمات بل يحاول البعض منهم جاهداً أن يتخذ من الإدارة طريقاً لتكريس الأزمة مدمراً الكيان الإدارى الذى يشرف عليه بل لقد وصل الأمر إلى تسخير القرارات الإدارية للإبقاء على مناخ صنع الأزمات، بل والمساهمة بفاعلية فى ازدياد الضغط المولد للأزمة واستخدام الأزمات المفتعلة كساتر دخان لإخفاء الفشل الإدارى، أو لاستمرار عمليات النهب المنظم لمقدرات الكيانات الإدارية التى يشرفون عليها. وهو ما يجعلنا نلقى الضوء على الفرق الرهيب بين الإدارة العلمية للأزمات وبين أساليب الإدارة بالأزمات، التى قد تستخدم العلم ولكنها بعيدة كل البعد عن أخلاقياته ومبادئه.

فإدارة الأزمة هى كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها فى حين أن

سراً لتحقيق أرباح طائلة.

ومثل هذا الأسلوب فى الحقيقة يكون مدمر للتاجر وللمنتج لهذه السلع حيث يعتمد المستهلك إلى البحث عن بديل متوفر قد يكون أفضل كما يدفع هذا الوضع بعض المنتجين الجدد إلى الدخول إلى ميدان إنتاج هذه السلعة وتقديمها بشروط أفضل للمستهلكين.. وهكذا.

وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ استراتيجياتها الكبرى فى الهيمنة والسيطرة على العالم globalization وبشكل لا يفقدها أصدقائها ولتحديد أعدائها وتدمير مصالحهم، وفى الوقت ذاته لتقوية تحالفاتها القديمة بل وتحقيق أهدافها الخفية طويلة المدى التى لا تستطيع الإعلان عنها أو حتى مجرد التنويه لها، وهو ما استخدمه «أدولف هتلر» عند إشعاله نيران الحرب العالمية الثانية تلك الحرب المدمرة التى كلفت البشرية ٥٠ مليون إنسان قتلى حرب، فضلاً عن تكاليفها المادية الباهظة. وقد استخدم هتلر

الإدارة بالأزمات ببراعة ودهاء شديدين دون اعتبار لأى قيم أو مثل لإيجاد المبرر ولكسب التأييد الشعبى لغزو بولندا وتحديد دول العالم أمام هذا الغزو حيث بدأت الحرب فجر الأول من سبتمبر عام ١٩٣٩ باجتياح القوات الألمانية حدود بولندا.

ولكن قبل هذا الاجتياح تم افتعال أزمة ببراعة وحنكة محورها تصوير الغزو الألمانى على أنه مجرد دفاع عن النفس ومرحلة تأديب لبولندا التى خانت المعاهدات وعلاقات حسن الجوار، وفى الوقت ذاته الوصول بالموقف العالمى إلى أزمة حافة الحرب(*).

وقد بدأت صناعة الأزمة فى الليلة السابقة لقيام الحرب حيث أخذت قوات العاصفة الألمانية النازية ١٢ سجيناً بولندياً من معسكر اعتقال بالقرب من برلين والبيستهم ملابس الجيش البولندى ثم أطلقت عليهم الرصاص وألقت بجثثهم فى غابة على الحدود الألمانية البولندية مع إضافة بعض المؤثرات لتصوير الموقف على أنه عملية قذرة عسكرية قامت بها بولندا ضد

(*) تعد أزمة حافة الحرب Edge of war من أخطر أنواع الأزمات الدولية إن لم تكن أخطرهما على الإطلاق والتى سيصل بها القائد الإدارى للدولة إلى حد نشوب الحرب الدولية وهى تقوم على :
— دراسة جيدة لموقف الأطراف الأخرى المعارضة ومعرفة كاملة بأنهم فى حالة ضعف أو قلق أو خوف أو عدم قدرة أو بلبلة أو تردد وأنهم لن يقوموا بعمل إيجابى ضدنا خاصة مع حالة انعدام التوازن الناجمة عن الاجتياح المفاجئ لأرضهم دون إنذار.
— إننا نملك فعلاً من القوة ما يجعل الأطراف الأخرى تفكر مرتين قبل القيام بعمل إيجابى ضدنا.
— إن لدينا سبباً قوياً أو يمكننا إيجاد كمبرر قوى لشن الحرب.

ألمانيا وليتم عرضهم على مراسلى الصحافة الأجنبية وتصويره على أنه بداية غزو بولندى لألمانيا وأن الحرس الألمانى استطاع إحباط المحاولة وقضى على عدد كبير من الغزاة، وفى الوقت نفسه قامت قوات العاصفة بمهاجمة محطة إذاعة المانية على الحدود البولندية الألمانية وهى ترتدى ملابس الجيش البولندى وتصطحب سجيناً بولندياً آخر. ثم قامت هذه القوات بإطلاق الرصاص فى كافة الاتجاهات وقتل عدد من العاملين الألمان بالمحطة وإجبار السجن البولندى على إذاعة بيان بقيام القوات البولندية بغزو ألمانيا ثم هربوا تاركين الأسير البولندى جثة هامدة بعد أن أطلقوا عليه الرصاص، وأحد العاملين الألمان بمحطة الإذاعة مصاباً إصابة بسيطة ومغمى عليه من هول الصدمة ليحكى عما شاهده من قيام الجيش النظامى البولندى بمهاجمة المحطة وقتل من فيها من الألمان أمام ممثلى الصحافة العالمية وأمام جهات التحقيق الألمانية.

وبعد إتمام صنع الموقف الأزموى بنجاح، قام هتلر فى الساعة العاشرة من صباح اليوم التالى - أول سبتمبر - مرتدياً «المعطف المقدس» بزيارة الريختاخ (البرلمان الألمانى) وإلقاء كلمة قصيرة قال فيها :

«أول مرة يجرؤ الجنود البولنديون

النظاميون على مهاجمة وطننا فقمنا منذ الساعة السادسة إلا ربعا صباحاً بالرد على النيران ومنذ الآن فصاعداً سنرد بالقنابل على القنابل».

وهكذا بدأت الحرب العالمية الثانية بأزمة مدبرة مفتعلة.

وخير مثال على ذلك تطبيقياً هو ما تستخدمه القوى الكبرى والولايات المتحدة الأمريكية فى علاقاتها الاقتصادية والسياسية بتحالفاتها الأصلية، وارتباطاتها الهشة فالاستراتيجية الأمريكية تقوم على جزر التواجد الآمنة وسط المحيط الملتهب واستخدام هذه الجزر كقواعد ارتكاز قوية مؤثرة بغرض السيطرة على المحيط، وفى الوقت ذاته للتمتع بحرية الحركة داخله، حيث يكون من الصعب السيطرة بالكامل على المحيط (سواء كان هذا المحيط دولاً أو مصالح حيوية) سيطرة شاملة اقتصادية وسياسية وعسكرية، ولكن يمكن فقط توجيهه أو فرض محددات وقيود على حركته واتجاهات هذه الحركة، وتستخدم الولايات المتحدة الإدارة بالأزمات كوسيلة أساسية لتحقيق هذه الاستراتيجية.

فعملية الإدارة بالأزمات أسلوب تتبعه المنظمات والشركات والدول والحكومات

والعصابات ويتسع مداه ويستخدمه الأفراد أيضاً وهو أسلوب أدى إلى إسقاط حكومات وإشعال حروب، وحصد آلاف من أرواح البشر وتدمير آلاف الملايين من الجنيهات.

فعملية الإدارة بالأزمات قد يكون لها طابع إيجابى مثل الأزمة الناجحة التى صنعتها نقابة تضامن فى بولندا بزعامة ليخ فاليا زعيم النقابة التى تأسست عام ١٩٨٠ لتترك أكبر الأثر على عقد الثمانينات، وتفتح بوابة الديمقراطية والإصلاح الاقتصادى والسياسى فى بولندا فى نهاية عقد الثمانينات.

كما أن لصناعة الأزمة جوانبها المدمرة مثل الأزمة التى نجمت عن الحرب الإيرانية العراقية التى نشبت فى شهر سبتمبر ١٩٨٠، ولتستمر ثمانية أعوام وشهراً لتؤثر بشدة على حركة النمو والتنمية ليس فى الدولتين فحسب، بل أيضاً فى باقى منطقة الشرق الأوسط والجزيرة العربية.

ولعل من الأزمات التى واجهها الأفراد، أزمة شاه إيران عندما خرج من بلاده حزيفاً مقهوراً بعد اندلاع الثورة الإيرانية ليجد كافة الأبواب موصدة فى وجهه فى كافة بقاع الأرض وأصبح عاجزاً عن أن يجد مكاناً يؤويه رغم أمواله وعلاقاته وصدقاته ومرضه حتى

استقبله الرئيس الراحل أنور السادات فى مصر ومنحه حق الإقامة فيها حتى توفى ودفن فى أراضيتها.

ولا تمتلك الدول الكبرى وحدها زمام عملية صنع الأزمات، بل تمتلكها أيضاً الدول الصغيرة، فأزمة الرهائن الأمريكيين الذين احتجزوا فى طهران عام ١٩٨١ وقضوا فى الأسر ٤٤٤ يوماً تشير إلى قدرة الدول الصغيرة على صنع الأزمات للدول الكبرى وليس العكس فقط كما تقوم الدول الصغرى أيضاً بافتعال الأزمات للدول الصغرى المماثلة لها أيضاً ولعل أزمة تدمير المفاعل النووى العراقى فى يونيو ١٩٨١ بمعرفة إسرائيل عن طريق إغارة جوية قطعت خلالها الطائرات الإسرائيلية أكثر من ألف كيلو متر دون أن تعترضها الدفاعات العربية والعراقية.

وقد تكون الأزمة المفتعلة مركبة، أو مزدوجة التأثير وقد تكون خفيفة لا تدل عليها إلا أزمة جديدة مترتبة عليها أو ناشئة عنها، كما قد تكون الأزمة الناشئة سريعة الأحداث سواء فى نشوؤها أو فى انتهائها لتصبح كما يطلق عليها البعض تعبير أو مصطلح «زوبعة فى فنانجان».

فعلى سبيل المثال نجد أن الأزمة الأفغانية

التي ترتبت على اجتياح جيوش الاتحاد السوفييتى لأراضى أفغانستان بناء على دعوة رسمية من حكومتها، أحدثت أزمة مركبة متعددة الأبعاد والتأثير حيث جذبت إلى بوتقة الصراع الأزموى كلفة القوى الكبرى سواء المؤيدة أو المعارضة للغزو، وبالتبعية كافة الدول الصغرى التى تدور فى فلك القوى الكبرى بنسبة أو بأخرى وفقاً لعلاقات القرب الجغرافى ومدى تعارض أو توافق المصالح.

كما قد تكون الأزمة المفتعلة مزدوجة التأثير ومضادة فى الاتجاهات إلى درجة التطرف، ولعل الأزمة التى سببها الرئيس الأرجنتينى عند إشعال حرب الفوكلاند^(١) نتيجة أخطاء جسيمة فى حساباته فى عام ١٩٨٢ ومحاولته الخروج من الأزمة الاقتصادية الطاحنة بافتعال أزمة خارجية يستعيد بها الجزر إلى سيطرة الأرجنتين واضعاً فى حساباته الخاطئة عدم قيام بريطانيا بأى أعمال عسكرية ضده. خاصة وأن الأرجنتين لديها معاهدات موقعة مع الولايات المتحدة لمساندتها عند تعرضها لأى عدوان خارجى وقد أدت هذه المغامرة غير المحسوبة جيداً إلى إندلاع حرب

الفوكلاند بين بريطانيا تؤيدها دول السوق الأوروبية علناً والولايات المتحدة الأمريكية سراً وبين الأرجنتين التى تضاعفت أزممتها بعد خسائرها المادية الجسيمة فى الحرب، وقد أدى هذا إلى تفاقم الأوضاع فى الأرجنتين بعد انتهاء الحرب باستعادة بريطانيا للجزر. وقد اندلعت فيما بعد المظاهرات والاضطرابات فى الأرجنتين، وتم تقديم الرئيس الأرجنتينى إلى المحاكمة بتهم عديدة من بينها إشعاله لحرب الفوكلاند وتحميل الاقتصاد الأرجنتينى المهق بأعباء حرب ليس لها مبرر. وبالتالي قد تؤدى عملية الإدارة بالآزمات إلى نتائج عكسية تماماً.

كما قد تكون الإدارة بالآزمات خفية غير معلنة تقوم على إيجاد أزمة متغلغلة التأثير، شديدة التدمير ولكن سرّاً وبشكل خفى، فعلى سبيل المثال نجحت عصابات المخدرات الدولية فى التغلغل فى غرب بريطانيا وأدت إلى إيجاد ١٠ ملايين مدمن مخدرات حتى عام ١٩٨٦، ولم تتضح هذه الأزمة السرية إلا بعد أن تفجرت أزمة ناجمة عنها ولكنها شديدة العنف أصابت المجتمع البريطانى المحافظ بالصدمة وهى أزمة انتهاك حرمان الأطفال بالاعتداء

(١) راجع فى هذا ولزيد من التفصيل عن الآزمات التى تخدنها القوى الصغرى للقوى الكبرى والعكس المرجع التالى :

شيل هاردن - الصغر خطر - دويلات فى عالم صغير - ترجمة عن الإنكليزية الدكتور وليد عبدالحى - دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر - دمشق - ١٩٨٩.

الجنسى أو العنف أو الضرب من قبل آبائهم وبعض ذوى القربى^(١).

كما قد تكون الأزمة المفتعلة عنيفة تشعر الإنسان بالصدمة والإزعاج الضخم فى لحظتها، لكنها لا تتعدى حجمها الصغير لتصبح كزوبعة فى فئجان وتنتهى بانتهاء أحداثها ليطويها النسيان مثل حوادث الاغتيالات ولعل من أمثلتها اغتيال الرئيس أنور السادات واغتيال الرئيس بشير الجميل فى لبنان ورئيسة وزراء الهند أنديرا غاندى فى الهند، ورئيس وزراء السويد أولف باله، ورئيس الحكومة اللبنانية رشيد كرامى الذى اغتيل فى لبنان فى طائرة تابعة للجيش كانت تقله من طرابلس إلى بيروت، واغتيال خليل الوزير (أبو جهاد) نائب القائد العام للقوات الفلسطينية فى عقر داره فى مدينة قرطاج فى تونس على يد عدد من رجال الكوماندوز الإسرائيلىين، ثم اغتيال الرئيس اللبنانى المنتخب رينيه معوض عقب انتخابه بأيام قلائل عقب اجتماعات الطائف لحل الأزمة اللبنانية.. ورغم الصدمة العنيفة التى تحدثها الأزمات الناجمة عن حوادث الاغتيال إلا أنها يتم احتوائها بسرعة وإن كانت تترك مرارة فى

النفس لا تمحو بسهولة، مثلها مثل الجرح الذى يصيب جلد الإنسان يتم تغطيته بسرعة من جانب جهاز المناعة الذى يتولى سد الفجوة التى قد تتسرب منها الميكروبات والجراثيم إلى الجسد، ثم بعد ذلك يتولى جهاز المناعة إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه تاركاً بعض الألم أو أثراً بسيطاً كعلامة تذكير وتحذير للإنسان ليكون أكثر حرصاً وحذراً فى المستقبل.

ويتم افتعال الأزمات عن طريق برنامج زمنى محدد الأهداف والمراحل التى يمكن توضيحها فيما يلى :

المرحلة الأولى : مرحلة الإعداد لميلاد الأزمة :

ويطلق عليها البعض مرحلة التمهيد للأزمة نظراً لأنها تقوم على تهيئة المسرح الأزموى لافتعال الأزمة، وإيجاد وزرع بذورها فى الكيان الإدارى وإحاطتها بالمناخ والبيئة التى تكفل نموها وتصاعدها وأهم الخطوات التنفيذية التى تتم فى هذه المرحلة ما يلى :

* استخدام الضغوط الاتصالية على الكيان الإدارى وحلفائه لإفقاده توازنه ودفعه رويداً رويداً إلى حافة الهاوية، ومن خلال

(١) راجع فى هذا : نجوى الطامى - جولة فى عقد الثمانينات - التسعينات - بوابة سلام القرن ٢١ - هنا لندن العدد ٤٩٥ - يناير ١٩٩٠، ص ٧.

حسابات الفعل وردود الفعل القائمة على دراسة متأنية لسيكولوجية متخذ القرار فى الكيان الإدارى المزمع إحداث الأزمة فيه.

* تشويه حقيقة القائمين على الكيان الإدارى وإطلاق الشائعات المبنية على حقائق جزئية، والأكاذيب المدعمة للشائعات وتصويرهم على أنهم فاقدى الأهلية والرشادة وأنهم خطر على الأمن والاستقرار أو أنهم مجرمون خطرين على المجتمع الدولى والشعوب.

* كسب المؤيدين لآى تدخل عنيف ضد الكيان الإدارى سواء من خلال الإعلام المكثف المصاغة والمعدة رسائله بشكل ممتاز أو من خلال شبكة المصالح والارتباطات أو من خلال تسريب المعلومات المغلوطة أو الحقيقية أو هى جميعاً.

المرحلة الثانية : مرحلة إنماء وتصعيد الأزمة :

ويطلق عليها البعض مرحلة التعبئة الفاعلة والمكثفة للضغط الأزموى، وحشد كل القوى المعادية للكيان الإدارى المستهدف نيله بالأزمات العنيفة. وفى هذه المرحلة يتم استخدام أدوات مادية ذات تأثير مباشر على تصعيد الأزمة من خلال :

* قطع المساعدات وفرض الحصار الاقتصادى على الكيان الإدارى، سواء كان دولة أو مؤسسة أو شركة أو حتى أسرة، وإحداث إرباك مالى ونقدى وعينى وإشعار كافة المستفيدين من هذه المساعدات بأهمية التخلص من الأفراد الذين يعارضون سياساتها أو من القيادة التى استنفذت الغرض منها.

* استخدام الوثائق والمستندات الحقيقية أو ذات التزوير المتقن لتأكيد صدق الشائعات السابق إطلاقها فى المرحلة الأولى وتسريب بعض منها إلى أجهزة الإعلام الدولية الواسعة الانتشار.

* افتعال الأحداث وتنميتها وتصعيدها بشكل كبير لإيجاد المبرر للتدخل العنيف ضد الكيان الإدارى أو ضد قيادة هذا الكيان.

المرحلة الثالثة : مرحلة المواجهة العنيفة والحادة :

وهى تلك المرحلة التصادمية بين الكيان المنشئ للأزمة والكيان المطلوب صنع الأزمة فيه أو له. ويشترط لنجاح هذه المرحلة ما يلى :

* اختيار التوقيت غير المناسب للكيان الخصم المراد تحطيمه أو استنزافه بالأزمات وعلى أن يمثل فى ذات اللحظة الوقت المناسب لنا لافتعال الأزمة.

* اختيار المكان غير المناسب للخصم
والذى فيه لا يستطيع السيطرة على الأحداث أو
على تداعياتها ويكون لنا فيه القدرة على توجيه
الأحداث والسيطرة عليها.

* اختيار المجال غير المناسب للخصم
لأحداث الأزمة فيه، سواء كان هذا المجال
اقتصادى أو سياسى أو اجتماعى أو ثقافى..
إلخ، والذى نملك فيه القدرة على تحريك قوى
الفعل وإدارة الأزمة.

ويشترط لنجاح التصادم حدوث حادث
معين يطلق عليه حادث (X) الذى يكون بداية
الشرارة وانطلاق اللهب ويفضل دائماً أن
يكون هذا الحادث طبيعياً عفوياً أو تلقائياً، فإذا
لم يتوافر هذا الحادث كان علينا أن نوفره
وبشكل يبدو تلقائياً عفوى.

**المرحلة الرابعة : مرحلة السيطرة على
الكيان الإدارى للخصم :**

وهى مرحلة الاستفادة من حالة انعدام
الوزن لدى الخصم وعدم قدرته على التحكم
على الأمور وتعرضه للاستهواء، ومن ثم من
خلال العناصر التى تم زرعها لديه والمحيط به
يمكن توجيهه بالشكل المطلوب. ومن ثم إفقاده
القدرة على الرؤية الذاتية، وفى الوقت نفسه
تخليه عن أهدافه الأصلية التى كان يتجه إليها
واستبدال هذه الأهداف بأهداف جديدة تتناسب

معنا، بل وربطه بعلاقات تبعية يصعب عليه
الفكك منها أو الخروج عنها ما لم يتحمل
تكاليف باهظة لا يقدر على دفع ثمنها.

**المرحلة الخامسة : مرحلة تهدئة
الأوضاع :**

وهى المرحلة التى يتم فيها تخفيض
الضغط الأزموى وإعادة الأوضاع إلى حالتها
الطبيعية واستخدام أساليب التعايش الطبيعى
والتخفيف من حدة التوتر القائم على الضغط
الأزموى والاستجابة الهامشية لبعض مطالب
الطرف الثانى، والتى تكون بمثابة امتصاص
لقوى الرفض والاستثارة الداخلية لديه، وفى
الوقت نفسه إعطاء الفرصة كاملة للقوى
المؤيدة لنا للسيطرة عليه وإحكام عملية
توجيهه، وفى الوقت ذاته استخدام الحكمة
الكاملة فى امتصاص كل غضب جماهيرى
والاستعانة بقيادة الرأى والفكر المعتدلين
والموالين لنا، وفى إطار حملة إعلامية مخططة
ومدروسة جيداً يتم إعادة الأمور إلى حالتها
الطبيعية بعد أن تم تكييفها بالشكل المناسب
لمصالحنا ورغباتنا وأهدافنا البعيدة المدى.

**المرحلة السادسة : مرحلة سلب
وابتزاز الطرف الآخر :**

ويطلق عليها البعض مرحلة جنى
المكاسب والغنائم والمغانم والتى يتم فيها حلب

الخصم كما تحلب البقرة الحلوب تماماً، وبالتالي يتم فى هذه المرحلة حصد نتائج الجهود المثمرة التى تمت فى المراحل السابقة ويتخذ جنى المكاسب عادة جانبين هما :

* جانب سلبي فى إجبار الطرف الآخر على الامتناع عن القيام بأى عمل من شأنه تهديد مصالحنا.

* جانب إيجابى فى إقناع الطرف الآخر على القيام بعمل معين من شأنه تقوية مصالحنا ومكاسبنا.

ومن هنا فإن الإدارة بالأزمات هى افتعال الأزمات الحادة وليس علاجها، وتقوم عملية افتعال الأزمة على عدة قواعد أساسية هى :

١ - خلق علاقة تبعية وانقياد وسيطرة على الكيان المزمع افتعال الأزمة فيه حتى يمكن جنى المكاسب المستهدفة من وراء افتعال الأزمة، وفى الوقت نفسه لضمان عدم إتساع رد الفعل إلى مدى وأبعاد غير مطلوبة.

٢ - زرع مجموعة عناصر موالية تتولى مواقع حساسة فى أجهزة الكيان الإدارى يمكنها فى الوقت المناسب إعاقه حركة هذا الكيان وتوجيه قادته وتقليل رد فعل وبشاعة افتعال الأزمة.

٣ - اختيار التوقيت المناسب الذى يكون افتعال الأزمة مؤثراً فيه، وقدرة العناصر الموالية على توجيه متخذ القرار وإفقاد التأثير الأزموى للأزمة مرتفعاً، ومن ثم القدرة على امتصاص التأثير الأزموى وإبتلاعه.

٤ - إيجاد المسار البديل فى شكل مصلحة جانبية يحرص الكيان الإدارى على الحصول عليها وفى سبيلها يمكن أن يتغاضى عن الأزمة التى تم افتعالها، أو يمكن للعناصر الموالية توجيه سلوكه بها.

٥ - افتعال الأزمة بشكل سريع ومؤثر، وجنى مكاسبها وتحقيق الهدف منها ثم عقد لقاء امتصاص مع متخذ القرار فى الكيان الإدارى الذى حدثت فيه الأزمة وذلك بهدفين هما :

أ (هدف خفى : وهو التحقق من النتائج التى أفرزتها الأزمة المفتعلة ومن استقرار علاقة التبعية مع الكيان الإدارى وعدم تأثرها بالأزمة.

ب) هدف علنى : وهو امتصاص الانفعال وتجديد الروابط وتنقية العلاقات وفتح صفحة جديدة ونسيان ما مضى وتستخدم فى ذلك مجموعة إدعاءات ومبررات من بينها :

— الشرعية — الحفاظ على الاستقرار.

— الاضطرار — الحفاظ على الأمن

— الحتمية — الحفاظ على السلام

— التنبيه للخطر — حماية النفس

والدفاع عنها وعن المصالح

وتستخدم إسرائيل الإدارة بالأزمات لحل العديد من المشاكل الأمنية التى تواجهها ولديها أجهزتها المتخصصة فى صنع الأزمات وافتعالها وجنى المكاسب الوفيرة والمتعددة منها. ولعل أقرب الأزمات الإسرائيلية وأحدثها ما قامت به إسرائيل من خطف الشيخ عبدالكريم أحد شيوخ الشيعة لتصنع من هذا الخطف أزمة ذكية من خلالها تتشعب أبعاد الأزمة حيث سترتب على هذا الخطف ما يلى :

* استفزاز واستنفار الطرف الآخر لقتل رهينة أمريكية ذات وزن مؤثر والتلويح بتتابع عمليات القتل من كافة الرعايا بما فيها الرعايا الأمريكيين إذا لم يفرج عن الشيخ عبدالكريم.

* تحت ضغط الإعلام الصهيونى وتصوير الأمر على أن الإدارة الأمريكية عاجزة ومشلولة وغير قادرة على حماية رعاياها وأنها فقدت احترامها وهيبته تندفع الولايات المتحدة الأمريكية إلى عمل عسكري طائش يوسع من دائرة العداء لأمريكا، وفى الوقت ذاته يقلل من

قدرة الطرف الآخر على أى مواجهة مع إسرائيل.

* تنقسم الأمة العربية ما بين معارض للغزو الأمريكى ومتصد له وبين متحفظ عليه وبين متفرج وبين من يشجب فى العلن ويؤيد ويبارك فى الخفاء ويزداد الضجيج الإعلامى، وتحت هذا الضجيج تتوه أخبار الانتفاضة الفلسطينية وتنزوى بل وتختفى أيضاً.

والحقيقة أن الإدارة بالأزمات هى أسلوب لم يعد يتناسب مع روح العصر ومع ازدياد الوعى وارتفاع مستويات المعيشة وكثافة وسهولة وانتشار ثورة الاتصالات وغزارة المعلومات فضلاً عن عدم توافر المناخ المناسب الذى يشجع استخدام أساليب الإدارة بالأزمات، حيث أن عمليات استخدامها لا تتم إلا فى كيانات دكتاتورية قمعية بوليسية يحتل فيها أصحاب النفوذ التقليدى والعناصر الموالية لها الأماكن الفعلية التى تحكم مسارات القرارات وغالباً ما تكون هذه الأماكن منتشرة فى مستويات الإدارة الوسطى والتنفيذية، وبعض المناطق فى الإدارات العليا فى المناصب الثانوية لها حيث تظل الواجهة والقيادات العلوية مجرد ستار جميل يخفى وراءه هذه العناصر التى تجيد التمويه واستغلال العلاقات والإتجار بالنفوذ.

أما إدارة الأزمات فهي إدارة للأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها وفي مسارها واتجاهاتها وهي إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب وهي إدارة تقوم على التخطيط والتوجيه والرقابة والبعد عن الارتجالية والعشوائية وانفعالات اللحظة.

وتعمل إدارة الأزمات من خلال هدف تلقائي وهو التعامل الفوري مع الأحداث المتباعدة لوقف تصاعدها Stopping it وإبقاء الحال على ما وصلت إليه الأزمة وحرمانها من أي روافد جديدة قد تكتسبها أثناء هذا التصاعد، في حين أن الإدارة بالأزمات تقوم على عكس ذلك من حيث افتعال للأحداث والعمل على تصاعدها وجذب روافد مؤيدة لها وإجبار الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة على الانصياع لتأثيرها.

ومن ثم فإن الإدارة بالأزمات هي إدارة وقتية ترتبط بالحدث الأزموي، وتنتهي بانتهاء هذا الحدث والذي لا يتعدى تأثيره تأثير الصفعة على وجه الكيان الإداري، أي يكون هامشي التأثير شديدة الضجة، يترك داخل الكيان الإداري مرارة الإهانة، ولكنه يتناسى مع الزمن. وتضيع معالاه مع ضجيج الأحداث

وغالباً ما يصاب الكيان الإداري سواء الذي يعتمد على أساليب الإدارة بالأزمات أو الذي يسمح لكيانات أخرى باستخدام هذه الأساليب ضده ويصاب بالتشويش والارتجالية الرجعية المبنية على الاستهواء، وبمعنى آخر يصاب هذا الكيان بمرض إداري خطير وهو سيطرة الرؤية الشخصية الجزئية للقائد الأعلى على إجماليات وخصوصيات وأقرع النشاط في هذا الكيان بشكل مغالي فيه، ومتطرف ويخضع لها جميع متخذي القرارات الأدنى من القائد الأعلى الإداري وسيادة (طوطم) Totum و(تابو) Tabu للسلوك مقدس يتعين على كل فرد الالتزام به، بل والمغالاة فيه تقريباً لهذا القائدة وإظهار الولاء والطاعة والإخلاص له. وتملقاً له وهو أمر ينجم عنه أزمات عنيفة عندما يتعارض السلوك ويختلف بين ما هو عليه إتباعه وفقاً لأوامر القائد الإداري وبين ما كان يجب إتباعه وفقاً لاحتياجات الموقف وظروف الكيان الإداري ذاته، وتستخدم في هذا المجال مجموعة مصطلحات للتعبير عن الطوطم أو التابو المقدس وهي :

- * التوجيهات العليا.
- * التصورات المستقبلية.
- * الاتجاه العام.
- * المصلحة العليا.

إن صياغة سيناريوهات التعامل مع
الأزمات تحتاج إلى فهم واستيعاب عميق
لكينونة ومضمون ومفهوم الأزمة والتفرقة
بين صناعة الأزمة وبين معالجة الأزمة، وهو
أمر لازم وضروري لوضع رoshة العلاج
وتخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة العلاج
الناجح والمناسب لها.

والله الموفق والهادي لحسن السبيل.

* التعليمات العليا.

* رؤية القيادة العليا.

* رأى القادة.

* ما يريده السادة.

* الإلهام السامى للقائد.

وفى هذا المناخ الإدارى شديد التخلف
تنشأ أزمات العلماء نتيجة تصارعهم مع
حائزى الجهل وأهل النفاق الإدارى وهم خير
صناع للأزمات المدمرة للكيان الإدارى.