الأزمة نعمة

السبت 6 يونيو 2015 12:06 م

م / ابراهيم ابو السعود
خبير التنمية البشرية والإدارية

" رُب ضارةٍ نافعة "

الأزمة نعمة لأنها تؤدى إلى:

- إظهار جوانب القصور والضعف المختفية تحت السطح - الإسراع بعملية التغيير في المنظمات والدول وتطويرها0
- تغيير المسار الاستراتيجي لتحقيق أهداف الكيان الادارى - إتاحة الفرصة لظهور الأبطال من صناع ومتخذي القرارات0
- النجاح من خلال التغلب على التحدى0 - تطوير أنظمة الإنذار المبكر ضد الأزمات
- تحقيق ميزات تنافسية جديدة0 - رفع الروح المعنوية عند التغلب على الأزمات0
- الدروس المستفادة في توفير الوقت والجهد والنفقات في التعامل مع الأزمات المستقبلية وتحقيق كفاءة الإدارة0

الأزمة قد تكون شر:

إنّ الأزمة قد تصبح شرًا لأنها:

- تعوق الكيان الإداري عن تحقيق أهدافه0 - تعرض وجود الكيان الإداري لخطر التغيرات الشاملة العنيفة0
- تعرض وجود الكيان الإداري لخطر التصفية أو الإفلاس - تسبب التوتر العصبي الشديد لصناع ومتخذي القرارات
- تؤدى إلى تشويه سمعة ومكانة صناع متخذي القرارات - تعصف بجودة حياة كل من لهم علاقة بالكيان الادارى
- تسبب الخسارة بكل معانيها ماديًا ومعنويًا 0 - تسبب في شيوع الكراهية والعداوة والانتقام
- اهتزاز الصورة الذهنية للمنظمة لدى المجتمع أو الدولة لدى دول العالم

خصائص الأزمة:

هي تلك السمات والخصائص التي لو توافرت في موقف أو حالة معينة، فإننا يمكن أن نطلق عليها(أزمة) وأهمها:

- **التأثير السلبي الكبير على الكيان الإداري والمالي للمنظمة أو الدولة**
- **ازدياد هذا التأثير السلبي إذا لم تكن هناك مواجهة سريعة للموقف الأزموى، والذي بدوره قد يؤدي إلى الانهيار الشديد**
- **سيادة حالة من عدم الاستقرار والعجز وعدم القدرة على التعامل في ظل عناصر تأكد ووضوح رؤية0**
- **إن هذا الموقف الأزموي يحتاج إلى طرق ووسائل غير عادية أو معتادة، وغالبًا ما يحتاج إلى نظم إدارية جديدة للاستيعاب والمواجهة**
- **إصابة متخذ القرار بفقدان الثقة وانعدام السيطرة والارتباك، وتصعيد حالة الخوف الذاتي لديه وإصابته بالشك والحيرة، وقد تصل إلى الشلل التام0**
- **ظهور حالات مرضية سلوكية مثل: القلق والتوتر والشك واللامبالاة وعدم الانتماء وسطوع الشائعات والتخريب0**
- **عدم قدرة الكيان الإداري للمنظمة أو الدولة لتحمل الموقف الأزموي لفترة طويلة الأمر الذي يتطلب سرعة المواجهة واتخاذ قرار سريع وفوري0**
- **عدم وضوح الأهداف والأسباب والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها، والعوامل والأحداث0**
- **مواجهة الأزمة يستوجب درجة عالية من التحكم والسيطرة في العلاقات والامكانيات0**
- **تهديد مباشر وصريح لكيان المنظمة وقيادتها, والحكومات والشعوب0**
- **تصاعدها المفاجئ يؤدى إلى درجات عالية من الشك في البدائل0**
- **الأزمة من صنع الإنسان ويمكن تفادى حدوثها بالاستعداد لمواجهتها0**
- **مواجهة الأزمة تعد واجبًا مصيريًا0**
- **تمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة ومتصارعة0**
- **المفاجئة لعدم أو سوء التخطيط، واستحواذها على بؤرة الاهتمام0**
- **تستوجب خروجًا عن الأنماط التنظيمية المألوفة0**
- **تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر0**
- **تحتاج إلى فريق عمل**
- **تصاعد المخاطر والتهديدات والخسائر**
- **ضعف ونقص المعلومات**
- **تداعي التبعات والمشاكل والأحداث**
- **ضيق وقصر الوقت لاتخاذ القرار الصائب**
- **التجاوز لحل الأزمة وتعدي حدودها**
- **استفحال الأزمة وانتشارها وامتدادها**

أبعاد الأزمة:

(البعد الزمني، المؤسسي، النفسي، الإداري، الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، الأخلاقي).
إستراتيجية الأزمات:
أ – العوامل المؤثرة في إستراتيجية إدارة الأزمات: إن مفهوم إدارة الأزمات يتعامل مع الأزمة من خلال:
(مفهوم المنظمة الموقفية، أسلوب تنمية القدرات الذاتية للنظام الإداري، قدرة المؤسسة على التكيف التنظيمي، الاستشاريون الإداريون).
ب – مراحل خطة التعامل مع الأزمات: (مرحلة الاستيعاب، التحليل، التخطيط، التدخل الفعلي).
أهمية فريق الأزمات:
• التعامل مع الأزمة قبل حدوثها وأثنائها وبعدها0
• التعرف على نقاط الضعف والمشاكل والأزمات المتوقعة قبل حدوثها0
• إعداد خطة التعامل مع الأزمات قبل وقوعها0
• متابعة وتقييم الأداء في إدارة الأزمات0
استراتيجيات وقواعد مواجهة الأزمة:
• القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات الادارية0
• المرونة التي تقوم على إعادة التشكيل التنظيمي وفقًا لظروف الأزمة0
• جعل المناخ الإداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية0
• صياغة التشريعات المتعلقة بقضايا الأزمة0
• بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة0
• الكفاءة والفعالية في استقراء المستقبل بالقدر الذي يحقق الرؤية الكاملة بجوانب الأزمة0
• القدرة على ترتيب الأولويات وتوجيه اهتمام المجموعات والأفراد إليها مع إعطاء عناية خاصة للتغذية العكسية0
• تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعى الرأي العام وتحديات إدارة الأزمات0
الهدف من عملية إمتصاص الأزمة واستيعابها:
1. كسب الوقت والحصول على المعلومات الكافية عن الأزمة حتى يمكن اتخاذ القرار المناسب0
2. المحافظة على كيان المنظمة أو الدولة من الخسائر المادية والمعنوية التي وقعت0
وتشمل أدوات الامتصاص ما يلي:
– الشفافية بتواجد القيادات مع الجماهير ومعايشتها0 – إجراء تحقيق0 – التحكيم0
– تشكيل لجنة لبحث الأزمة0 – إدارة مؤتمر صحفي تعلن فيه تفاصيل ما حدث
– تغيير القيادات السلبية بل محاكمتها على أخطائها0 – إعلان القيادات تحمل المسئولية والتنحي عن السلطة0
أمور تراعى عند الإبتلاء أو حدوث أزمة من الأزمات:
– أن يكون المرجع هو الكتاب وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم
– الشعور بالطمأنينة في جنب الله، قال تعالى: "ومن يتوكل على الله فهو حسبه" سورة الطلاق 3.
– التعلق بالله سبحانه والإلحاح في الدعاء: ورد في صحيح مسلم في غزوة بدر [نظر رسول الله صلى الله عليه وسلم إلى المشركين وهم ألف وأصحابه ثلاث مائة وتسعة عشر رجلًا فاستقبل نبي الله صلى الله عليه وسلم القبلة ثم مد يديه فجعل يهتف بربه اللهم أنجز لي ما وعدتني اللهم آت ما وعدتني اللهم إن تهلك هذه العصابة من أهل الإسلام لا تعبد في الأرض فما زال يهتف بربه مادًا يديه مستقبل القبلة حتى سقط رداؤه عن منكبيه فأتاه أبو بكر فأخذ رداءه فألقاه على منكبيه ثم التزمه من ورائه وقال يا نبي الله كفاك مناشدتك ربك فإنه سينجز لك ما وعدك فأنزل الله عز وجل: "إذ تستغيثون ربكم فاستجاب لكم أني ممدكم بألف من الملائكة مردفين" فأمده الله بالملائكة], ويوم أن قال له الناس إن الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم فقال صلى الله عليه وسلم: "حسبنا الله ونعم الوكيل" سورة آل عمران 173, ويقول تعالى: "وقال ربكم ادعوني أستجب لكم إن الذين يستكبرون عن عبادتي سيدخلون جهنم داخرين" سورة غافر60, وعن ابن مسعود رضي الله عنه قال: كان النبي صلى الله عليه وسلم إذا دعا دعا ثلاثًا، وإذا سأل سأل ثلاثًا] رواه مسلم, ومن ذلك فعل النبي صلى الله عليه وسلم كما يُحَدِّث به علي رضي الله عنه يقول: لقد أتينا ليلة بدر وما فينا إلا نائم إلا النبي صلى الله عليه وسلم كان يصلي إلى شجرة ويدعو, ويقول صلى الله عليه وسلم: [ما على الأرض مسلم يدعو الله بدعوة إلا آتاه الله إياها أو صرف عنه السوء مثلها ما لم يدعو بإثم أو قطيعة رحم] رواه الترمذي
– الثقة فيما عند الله، قال تعالى: "فإن مع العسر يسرا * إن مع العسر يسرا" سورة الشرح 5 – 6, وقوله تعالى: "ولا تهنوا ولا تحزنوا وأنتم الأعلون إن كنتم مؤمنين" سورة آل عمران139, وأيضا في غزوة بدر عندما وقف النبي صلى الله عليه وسلم يشير إلى مواطن الأرض, ويقول: هذا مصرع فلان وهذا مصرع فلان, يقول الصحابة: فما اخطأ موقع أحدهم, وبعد موتهم ودفنهم في القليب وقف أمام القليب صلى الله عليه وسلم وقال: [إنا وجدنا ما وعدنا ربنا حقا، فهل وجدتم ما وعد ربكم حقا] رواه الإمام أحمد, ولله در القائل:
ولرب نازلة يضيق بها الفتى *** زرعًا وعند الله منها المخرج
ضاقت فلما استحكمت حلقاتها *** فرجت وكنت أظنها لا تفرج
– الخبرة من التجارب الماضية وقراءة المستقبل: والنبي صلى الله عليه وسلم يؤكد على عدم الوقوع في الأمر مرتين فيقول: [لا يلدغ المؤمن من جحر مرتين] متفق عليه, والاستفادة من الأزمة لمعرفة الصديق المساند من العدو, قال الشاعر:
جزى الله الشدائد كل خير *** عرفت بها عدوي من صديقي
– عدم التقليد غير المبصر لحلول سوابق من الأزمات والابتلاءات, فما يناسب الآن قد لا يتناسب في زمان أو طبيعة أو مكان آخر
– الإبداع والابتكار بالتغيير نحو الأفضل, فالقائد الناجح عليه إشعال حماس من يقودهم
– أن يتبنى إدارة الأزمات قائدًا يتمتع بصفات تؤهله لإدارة تلك الأزمات وحل المشكلات, ومن أهمها: (العلم – الخبرة – الذكاء – سرعة البديهة – القدرة في التأثير على الأفراد – التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشاكل والسيطرة على الأزمات – القدرة على الاستفادة من علوم الآخرين وخبراتهم – القدرة على الاتصال الفعال بالآخرين وتكوين العلاقات الإيجابية – الرغبة والحماس), قال تعالى على لسان إبنة سيدنا يعقوب عليه السلام: "إن خير من استأجرت القوي الأمين" سورة القصص26.
– المفاضلة بين البدائل المتاحة وترتيب الأولويات واختيار أفضلها إلى حل الأزمة وتحقيق المصلحة العامة, وهذا ما فعله النبي صلى الله عليه وسلم عندما جمع أصحابه في غزوة الخندق يأخذ رأيهم, وكان من بين الآراء رأي سلمان الفارسي رضي الله عنه الذي أشار إلى حفر الخندق فأخذ برأيه النبي صلى الله عليه وسلم لأنه الأقرب للصواب .
– تحلي القائد عند الابتلاء أو الأزمة بكثير من الصبر, وتتضح أهمية الصبر من موقف النبي صلى الله عليه وسلم في حل أزمة الحصار

الاقتصادي عليه وعلى الذين آمنوا معه قبل الهجرة، قال تعالى: "يا أيها الذين آمنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين" سورة البقرة153, وفي موقف آخر: (لما عجزت قريش عن قتل النبي صلى الله عليه وسلم أجمعوا على منابذته ومن معه من المسلمين، فكتبوا كتاباً تعاقدوا فيه على ألا يناكحوهم ولا يبايعوهم ولا يدعوا سببًا من أسباب الرزق يصل إليهم ولا يقبلوا منهم صلحًا ولا تأخذهم بهم رأفة حتى يُسَلِّم بنو المطلب رسول الله صلى الله عليه وسلم إليهم ليقتلوه، وعلقوا الكتاب في جوف الكعبة واشتد البلاء برسول الله صلى الله عليه وسلم والذين آمنوا معه حتى كانوا يأكلون الحنط وورق الشجر، وكان التجار يغالون في أسعار السلع عليهم وكان الأطفال يتضاغون من الجوع، ولم تترك سلعة تصل إليهم, وبعد ثلاث سنوات أجمع بنو قصي على نقض ما تعاهدوا عليه، فأرسل الله على صحيفتهم الأرضة فأتت على معظم ما فيها من ميثاق وعهد ولم يسلم من ذلك إلا الكلمات التي ذكر فيها اسم الله عز وجل) فكان جزاء هذا الصبر والجلد أن الله قد مكنهم من منابع الثروة والاستيلاء على عروش الملوك وفتح بلاد الفرس والروم, وصدق الله إذ يقول: "ونريد أن نمن على الذين استضعفوا في الأرض ونجعلهم أئمة ونجعلهم الوارثين" سورة القصص5.

- إلتزام الاستخارة : فلقد حكى لنا سيدنا جابر رضي الله عنه أن رسـول الله صلى الله عليه وسلم كان يعلّمهم الاستخارة في الأمور كلها كالسورة من القرآن، ولاحظ أنه قال: "في الأمور كلها" هكذا، أي في عظيم الأمر وحقيره، وهو آكد في وقت الابتلاء أو الأزمة، وها هو صلى الله عليه وسلم يقول لنا: [إذا هَمَّ أحدكم بالأمر فليركع ركعتين من غير الفريضة، ثم ليقل: اللهم إني أستخيرك بعلمك .....] رواه البخاري, وكان يقول صلى الله عليه وسلم:[ما خاب من استخار وما ندم من استشار] رواه الطبري في المعجم الصغير

- التمسك بالأخلاق والقيم الإسلامية: فنجد أن الرسول صلى الله عليه وسلم وقت الأزمات والابتلاءات لم يتنازل عن القيم والأخلاق التي أمر الله بها وبذلك استحق النصر بعد الأزمة واليسر بعد العسر

- الإقدام والشجاعة: ومثال لذلك لما ارتجفت المدينة وسمع الناس دويًا عظيمًا فيها فخرج الناس لينظروا, فإذا بالنبي صلى الله عليه وسلم قد عاد يقول لهم: [لم تراعوا ... لم تراعوا] أخرجه البخاري, وكان أصحابه رضوان الله عليهم يقولون: (كنا إذا اشتد بنا الوطيس احتمينا بالنبي صلى الله عليه وسلم).

- الأمل مع التفاؤل وعدم التشاؤم: فيجب على المسلم ألَّا ينظر للابتلاء أو الأزمة على أنها كلها شر, فالنظرة السلبية تعوق التفكير السليم الذي يُسَهِّل الوصول للحل المناسب, وفي هذا يقول الشافعي رضي الله عنه:

أما ترى البحر تعلو فوقه جيف .... وتستقر بأقصى قاعه الدرر

- أن يضع الجميع وقت الابتلاء أو الأزمة نصب عينيه قاعدة [ما أصابك لم يكن ليخطئك] رواه الترمذي، فتجعلنا نظفر بثمرة "الإيمان بالقضاء والقدر" فالأزمة في حقيقتها مصيبة يبتلينا الله بها تمحيصًا للقلوب ورفعةً للدرجات، قال تعالى: "إنا كل شيء خلقناه بقدر" سورة القمر49، وقال: "وكان أمر الله قدرًا مقدورًا" سورة الأحزاب38، ويقول سبحانه: "أحسب الناس أن يتركوا أن يقولوا آمنا وهم لا يفتنون، ولقد فتنا الذين من قبلهم فليعلمن الله الذين صدقوا وليعلمن الكاذبين" سورة العنكبوت2 - 3, ويجب على المسلم أن يجعل الإيمان بالقضاء والقدر وسيلة لكسب الحسنات وتكفير السيئات من منطلق حديث النبي صلى الله عليه وسلم: [ما يصيب المسلم من نصب ولا وصب ولاهم ولا حزن ولا أذى ولا غم، حتى الشوكة يشاكها إلا كفر الله بها من خطاياه] متفق عليه

- ربط الجائش وعدم الغضب وقت الابتلاء أو الأزمة: لأن الغضب يؤدي إلى تشويش التفكير وعدم التركيز وبالتالي قرارات عشوائية, فعن أبي هريرة أن رجلاً قال للنبي صلى الله عليه وسلم: أوصني! فقال صلى الله عليه وسلم: [لا تغضب فردد مرارًا لا تغضب] رواه البخاري والغضب لا يكون إلَّا لحرمة من حرمات الله تنتهك

- الأخذ بمبدأ الشورى: قال تعالى: "وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله" سورة آل عمران 159.

- التعاون لحل المشاكل والأزمات التي تقع, قال تعالى: "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" سورة المائدة 2.

- التوكل على الله: فالمسلم بعد أن يختار من الحلول ما يراه ملائمًا لحل الأزمة عليه أن يتوكل على الله ويستعين به, لقوله صلى الله عليه وسلم: [إعقلها وتوكل] رواه الترمذي, وقال تعالى: "كتب الله لأغلبن أنا ورسلي إن الله قوي عزيز" سورة المجادلة 21.

- الجِدِّيَّة وعدم التردد: قال تعالى: "فإذا عزمت فنوكل على الله" سورة آل عمران 159, ولذا قيل: العاجز يلجأ إلى كثرة الشكوى، والحازم يسرع إلى العمل