

"إدارة الأزمات والشفافية الإدارية"

لينا هاشم الواكد*

الملخص

تعتبر الأزمة ظاهرة إدارية غير مستقرة تصيب المنظمات أو الدول وتؤدي إلى ظهور نتائج غير محسوبة قد تهدد وجودها واستمرارها، وقدرة متخذ القرار على إدارة الأزمة من خلال استخدام أدوات عملية وإدارية وتقنية حديثة مختلفة تجعل من الأزمة فرصة يستفاد منها أو تهديد ضرورة معالجته . ولما كانت لغة العصر الحالي هي لغة استقراء المستقبل بغية أن نتلمس منه قبل قدومه ما يعين على مواجهته بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية فلقد كان من الضروري وجود قيادة تمتلك مهارات إدارة الأزمات، وتمتلك القدرات التي تمكنها من تجاوز التحديات الأساسية للأزمة وهي المفاجأة والتهديد والسرعة والغموض.

وتتركز مشكلة البحث في أن المتابع للأزمات التي تتعرض لها المؤسسات العامة أو الخاصة يلاحظ تشابها كبيرا في أسباب تلك الأزمات أو وجود أنماط متكررة في أساليب مواجهتها، علاوة على عجز شبه كامل عن التعلم من بعض الأزمات، وتراكم دروس مستفادة يمكن الاستفادة منها في تجنب الأزمات والوقاية منها، وهو ما يتطلب وجود الشفافية الإدارية كأحد الكوابع الرئيسية التي يمكن أن تحد بشكل كبير من الأزمات، كما يمكن أن تكون احد وسائل التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.

وتقوم هذه الدراسة بالأساس على فرضية مفادها، وجود علاقة عكسية بين إدارة الأزمة والشفافية الإدارية، أي كلما زادت مؤشرات الشفافية الإدارية في المنظمة قلت إمكانية حدوث الأزمات والعكس صحيح.

والعولمة وشبكة الاتصالات جعلت العالم قرية صغيرة، مما جعل من تأثير الأزمات تأثير فوري وعابر للحدود، وهو ما يتطلب اتخاذ إجراءات سريعة وفعالة في معالجة الأزمات. وهو ما فرض على القائمين على المنظمات أو الدول الإعلان الفوري عن الأزمات ، وتبيان خطورتها والأضرار التي قد تنشأ عنها بشكل شفاف وديمقراطي، بهدف محاولة احتواء الأزمة وتفتيتها، واتخاذ إجراءات سريعة وغير تقليدية في معالجتها ، ومن ثم استيعاب نتائجها والاعتراف بأسبابها ثم معالجة إفرازاتها بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من مخاطرها.

خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين إدارة الأزمات والشفافية الإدارية ، فكلما زادت درجة الشفافية والمشاركة في إدارة الشؤون العامة في بلد ما ، قلت الازمات وارتفعت معدلات النمو والتنمية. وتعد الشفافية في أعمال الإدارة الطريق إلى التنبؤ بالأزمات، فالمصلحة العامة وحقوق الأفراد وحررياتهم لا تتحقق على نحو دائم وصحيح مع مبدأ المشروعية إلا في ظل مبدأ عام للشفافية يسود كافة أنشطة الشركات والمنظمات وجهازها الإداري. والإدارة بالشفافية احد الشروط والمقومات الأساسية للتنمية الشاملة والمستدامة من اجل ترسيخ قواعد الحكم الرشيد.

الكلمات المفتاحية: الأزمات ، إدارة الأزمات ، الشفافية، الشفافية الإدارية.

*طالبة دكتوراه.

Abstract

The crisis is an unstable administrative phenomenon that affects organizations or countries and leads to the emergence of unbalanced results that may threaten their existence and continuity. The decision maker's ability to manage the crisis through the use of different practical, administrative and technical tools makes the crisis an opportunity to be exploited or threatened.

Since the language of the present age is the language of extrapolating the future in order to seek from it before it comes to meet the highest degree of efficiency and effectiveness it was necessary to have leadership with crisis management skills, and has the capabilities to overcome the main challenges of the crisis is surprise and threats and speed and uncertainty and focus The problem of research is that the follower of the crises experienced by public or private institutions This study is based on the premise that there is an inverse relationship between crisis management and administrative transparency, ie the more indicators of administrative transparency.

I said the possibility of crises and vice versa, globalization and the telecommunications network made the world a small village, which made the impact of crises an immediate and trans boundary impact, which requires rapid and effective action in the study concluded that there is a relationship between crisis management and administrative transparency. The degree of transparency and participation in the management of public affairs in a country has increased, crises have decreased and growth and development rates have increased. Transparency in the work of the Department is the way to predict crises.

The public interest and the rights and freedoms of individuals are not always achieved with the principle of legality except under a general principle of transparency. Key to comprehensive and sustainable development to consolidate good governance Key words, crises, crisis management, transparency, administrative transparency.

مقدمة

تعد الأزمة ظاهرة غير مستقرة ، وتشمل مختلف جوانب التخصصات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية . وتمثل الأزمة تهديدا مباشرا لاستقرار وبقاء المنظمة أو الدولة واستمرارها ، وتتميز بدرجة عالية من المخاطرة ، وتعد الأزمة في جوهرها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة ، تعود إلى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلبا على كفاءة وفعالية المنظمة أو المؤسسة، ولا تستطيع المنظمة أو الدولة تحملها لفترات طويلة ^(١).

وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة ولاشك أن هذا التوجه الإيجابي يهيئ لإدارة الأزمة التفاعل الحي والمبدع مع التحدي الكبير الذي تواجهه بالقدر الذي يمكنها من تحويل الخطر إلى فرصة يمكن استثمارها وتحويل إحباطات المحنة إلى مناخ يحفز فعاليات الجهود الإبداعية^(٢). وتحتاج الأزمة لتصرفات حاسمة ولقرارات سريعة تتفق مع خطورة الموقف المتطور، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقا لمقتضيات الأمور.

إن مجالات الأزمات الإدارية كثيرة ومتعددة ولا نستطيع حصرها أو تصنيفها بل يمكن القول إن الأزمات المرتبطة بالإنتاج قد تأتي عن فشل مفاجئ أو عوارض أجنبية أو إهمال تاريخي. كما أن بعض الأزمات تحدث خارج نطاق سيطرة الإدارة. كما أن بعض الأزمات تحدث نتيجة تسرب معلومات هامة وأحيانا سرية كاستراتيجيه أو خطة جديدة للمبيعات أو مشروع جديد إلى خارج المنظمة فيحدث عكس ما مخطط له إن إدارة الأزمة عملية إدارية فريدة حيث أنها تتعرض لحدث مفاجئ كثيرا ما لا يكون له مقدمات .

أولاً : مشكلة الدراسة:

تعمل المنظمات والمؤسسات في بيئة متغيرة شديدة التنافس مما يزيد حالة عدم التأكد من الظروف المحيطة بها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة احتمالية مواجهة هذه المنظمات للأزمات التي تهدد قدرتها على البقاء والنمو والاستمرار. وقد واجهت المنظمات في السنوات القليلة الماضية بعض الأزمات والصعوبات نتيجة لتأثرها بتداعيات الأزمة المالية العالمية المعاصرة ولم تتمكن أغلبها من إدارة مواردها المالية بكفاءة (Zeitun and Benjelloun, 2013).

وتتركز مشكلة البحث في أن المتابع للأزمات التي تتعرض لها المؤسسات العامة أو الخاصة يلاحظ تشابها كبيرا في أسباب تلك الأزمات أو وجود أنماط متكررة في أساليب مواجهتها، علاوة على عجز شبه كامل عن التعلم من بعض الأزمات، وتراكم دروس مستفادة يمكن الاستفادة منها في تجنب الأزمات والوقاية منها، وهو ما يتطلب وجود الشفافية الإدارية كأحد الكوابع الرئيسية التي يمكن أن تحد بشكل كبير من الأزمات، كما يمكن أن تكون احد وسائل التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.

ثانياً: أهمية البحث:

تبرز أهمية ذلك البحث في أن مفهوم الأزمة أصبح من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة، وأصبح بشكل أو بآخر يمس آل جوانب الحياة. ولما كانت لغة العصر الحالي هي لغة استقراء المستقبل بغية أن نتلمس منه قبل قدومه ما يعين على مواجهته بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية

^١ فؤاد يوسف عبد الرحمن الجبوري، سمية عباس مجيد الربيعي ، أمل محمود علي العبيدي، إدارة الأزمات والكترونية اتخاذ القرار، مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، المجلد ١٩، العدد ٢٠١١، ص١

^٢ عفاف محمد الباز، دور القيادة في ادارة الازمات، بحث منشور على شبكة الانترنت، ص٦١

فلقد كان من الضروري وجود قيادة تمتلك مهارات إدارة أزمات، وتمتلك القدرات التي تمكنها من تجاوز التحديات الأساسية للأزمة وهي المفاجأة والتهديد والسرعة والغموض.

وقد زاد الاهتمام في العقود الثلاثة الأخيرة بمفهوم الشفافية في مختلف المجالات خاصة المجالات الإدارية والاقتصادية، حيث أن الافتقار إليها – الشفافية – في هذا المجال علي وجه الخصوص يسبب الكثير من الأزمات والمشكلات الاقتصادية ، ويؤدي عدم توافر الشفافية وما يترتب عليها من عدم مصداقية المعلومات التي تتضمنها التقارير إلي التأثير السلبي وعدم الثقة بين المواطن والدولة أو المنظمة ، وتقليل فرص الاستثمار المتاحة ، وقد يصل التأثير في بعض الأحيان إلي حد الانهيار لتلك المنظمات أو الدول.

ثالثاً: فرضية البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف البحث تقوم هذه الدراسة بالأساس على فرضية مفادها، وجود علاقة عكسية بين إدارة الأزمة والشفافية الإدارية، أي كلما زادت مؤشرات الشفافية الإدارية في المنظمة قلت إمكانية حدوث الأزمات والعكس صحيح.

الفصل الأول: مفهوم الأزمة وإدارتها

تعتبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل إداري معين أو ناتج معين أو ناتج عن عدم خبرة أو معرفة لذلك تحتاج المنظمات التي تدور في دوامة الأزمات التي تخلقها الصراعات في ظل المنافسة في عالم الأعمال إلى إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعرفة عن طريق إلى حل شفرة الأزمات والتعامل معها ، حيث لا يمكن معالجة أي أزمة أو التعامل معها من خلال العجز والقصور في مفردة التفكير العلمي الاستراتيجي والحاجة إلى الاستعداد والوفرة الكافية والمناسبة للتدخل لمقاومة العجز في الفهم الكامل لطبيعة الأزمة في ترجمة أسبابها وأبعادها وتأطير الموقف المتأزم الذي يواجهه الكيان الإداري.

المبحث الأول: مفهوم الأزمة

تعد الأزمة (Crisis) مفهوماً قديماً اصطلاحاً واستخداماً، وتعني في اللغة العربية: الشدة والقحط، والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزماً. (المختار الصحاح: ١٩٦٧) ، فيما يقصد بها في اللغة الإنكليزية تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ (البعليكي، 1980: 105) . أما الأزمة بمعناها العام والمجرد: هي تلك النقطة الحرجة، أو اللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل وإما للأسوأ، الحرب أو السلم. ٣

ويختلف تعريف مفهوم الأزمة باختلاف آراء وتوجهات المفكرين والمدارس العلمية التي ينطلقون منها في تناول المفهوم، فالاقتصاديون ينطلقون من المفهوم الاقتصادي والمالي للأزمة فيما ينطلق السياسي من المفهوم السياسي للأزمة وينطلق الإداريون من المفهوم الإداري للأزمة (Arjen Boin and Patrick:2000) والأزمة إداريا هي ، موقف يواجه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية ، تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج (الخضيري ، 1993 : 53) .

ويعرفها (philips:2001) بأنها " حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة.

^٣ محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدات الاقتصادية المرجع السابق ، ص ٢٣.

وتعرف الأزمة من المنظور الاقتصادي بأنها وضع اقتصادي عارض يؤثر على تحقيق الأهداف القومية ينشأ من وضع اقتصادي عالمي أو إقليمي أو داخلي ويحتاج إلى بذل كافة الجهود لاجتيازه .

ولقد عرفت الأزمة من المنظور السياسي بأنها ، عرضاً لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة على الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها.^٤

ويعرفها (Coombs, 2011) بأنها حدث لا يمكن التنبؤ به وتهدد توقعات أصحاب المصالح ويمكن أن تؤثر بشكل خطير على أداء المؤسسة وتولد نتائج سلبية.

واعتبر (الصريفي: ٢٠٠٣: ٣١١) الأزمة باعتبارها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوافرة من المهمات وأمط الإدارة السائدة.

ويمكن القول أن الأزمة نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديد صريح وواضح لبقاء المنظمة أو النظام نفسه .

وبناء على ذلك فالأزمة هي توقيت حاسم في حياة المستهدفين بها سواء كانوا أفراداً أو جماعات أو منظمة فتتدفق الأساليب والمعايير المعمول بها قدرتها على العمل بالشكل المعتاد عليه من قبل ويؤدي تتابع الأحداث إلى اختلاط الأسباب بالنتائج مما يفقد الفرد وصانع القرار القدرة على السيطرة على الأمور.

ودرج الكثير من الكتاب والباحثين والمهتمين على استخدام كلمة الأزمة والكارثة على أنهما كلمتان مترادفتان، على الرغم من محاولاتهم الإشارة إلى بعض الفروق بينهما. (٥) فبعض العلماء يرى أن الأزمة من الممكن التنبؤ بها ، بينما تظل الكارثة بعيدة عن دائرة التوقعات الدقيقة؛ إذ تحدث بشكل مفاجئ. ومن جانب آخر فليست كل الأزمات قابلة للتنبؤ ويعتقد بعض الباحثين أن الكوارث غالباً ما تكون بأسباب طبيعية، بينما الأزمات يخلقها الإنسان (٦) ، إلا أن هذا القول أيضاً لا يمكن قبوله على إطلاقه؛ فمثلاً انفجار المفاعل النووي في تشيرنوبل عام ١٩٨٦ استدعى من حكومة الاتحاد السوفيتي سابقاً إجلاء مئات آلاف من السكان القريبين من منطقة المفاعل . وكذلك الأمر في حادثة انفجار المفاعل النووي في اليابان ، مما تطلب من الحكومة اليابانية إجلاء معظم السكان القريبين من المفاعل خوفاً من انفجاره ، وقد تطلب معالجة تلك الأزمات اتخاذ قرارات إستراتيجية غير تقليدية وسريعة لمعالجة الكارثة ومحاولة التخفيف من أضرارها قدر الإمكان . (٧) وفي الكارثة فإن الجهد غالباً ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها. ٨

^٤ إدريس لكريني، إدارة الأزمات في عالم متغير: المفهوم والمقومات والوسائل والتحديات، المركز العلمي للدراسات السياسية، عمان ٢٠١٠، ١١.
^٥ إيثار عبد الهادي، محمد، استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العموم الاقتصادية والإدارية / كمية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، المجلد ١٧، العدد ٦٤، كانون الأول ٢٠١١، ص٤٨

^٦ أخيارهم عبدالله احمد، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات : دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ص٢٠

^٧ عفاف محمد الباز، دور القيادة في إدارة الأزمات، بحث منشور على شبكة الانترنت، ص٦٢

^٨ كامل عبدالوهاب محمد، سيكولوجية إدارة الأزمات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان ٢٠٠٣، ص٣١.

ونرى في هذا السياق بأن الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فعندما نقول أزمة فهي تعني كافة الأزمات الصغيرة والكبيرة المحلية أو الإقليمية أو الدولية أو حتى الأسرية. وأيضاً تعني بشكل عام الكوارث . أما الكارثة فإن مدلولها يكاد ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.

جدول رقم (١)

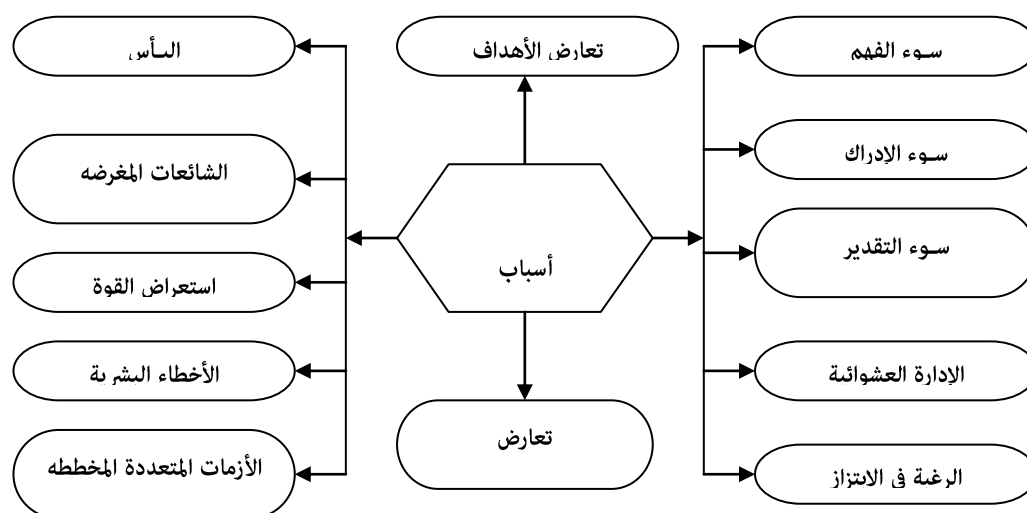
أوجه الاختلاف بين الأزمة والكارثة

عناصر المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	تصادية	كاملة
الخسائر	معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية ومادية	بشرية ومادية كبيرة
أسبابها	إنسانية	غالباً طبيعية وأحياناً إنسانية
التنبؤ بوقوعها	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الضغط على متخذ القرار	ضغط وتوتر عال	تفاوت في الضغط تبعاً لنوع الكارثة
المعونات والدعم	أحياناً .. وبسريرة	غالباً .. ومعلنة
أنظمة وتعليمات المواجهة	داخلية	محلية وإقليمية ودولية (أنظمة الحماية المدنية)

الشعلان، فهد أحمد: " إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات " ، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٢، ص٣٩

أسباب وقوع الأزمات

هناك أسباباً مختلفة لوقوع الأزمات يمكن عرضها في الشكل التالي:



وفيما يلي توضيح لأسباب وقوع الأزمات (الخضيري: ٢٠٠٢):

١. سوء الفهم والإدراك: يظهر سوء الفهم نتيجة نقص أو تعارض المعلومات أو سوء عملية الاتصال أو إصدار قرارات سريعة وغير دقيقة.^٩ وينشأ سوء الإدراك نتيجة خطأ أو تضارب المعلومات وعدم استيعابها بطريقة سليمة وبالتالي الفشل في اتخاذ القرار الحكيم.^{١٠}
٢. سوء التقدير والتقييم للموقف والأخطاء البشرية: ينشأ سوء التقدير والتقييم للموقف نتيجة المغالاة في الثقة بالنفس والإقلال من قدرات الآخرين وبالتالي الاستهانة بهم في الوقت الذي تزداد فيه قوتهم وخطرهم
٣. الإدارة العشوائية: لا تستند هذه الإدارة على أسلوب علمي في إدارة أمورها فهي تعالج ظواهر المشكلات ولا تهتم بجذور المشكلة ولا تستند على معايير أداء واقعية للحكم على الأمور وهذا مظهر من مظاهر قصور وضعف الإدارة الذي يترتب عليه وقوع أزمات عديدة .
٤. الأزمات المتعمدة المخططة: قد تستغل بعض منظمات الأعمال المنافسة ، عناصر الضعف في منظمات أخرى لإحداث أزمة في أنظمتها الداخلية أو في منتجاتها.^{١١}
٥. تعارض الأهداف والمصالح: في غياب القيادة الديمقراطية والشفافية وعدم مشاركة الأطراف المعنية وأصحاب المصالح قد تتعارض أهداف صنع القرار مع متخذي القرار مع منفذو القرار مع أصحاب المصلحة ويحدث تعارض وصراعات بينهم وبالتالي اختلاف على الأهداف وفقدان للمصداقية فتكون المنظمة موطناً للكثير من الأزمات .^{١٢}
٦. الإشاعات والرغبة في الابتزاز: وتعد من أهم أسباب للأزمات، حيث يحدث تشويش في نقل وتبادل المعلومات^{١٣}، لذلك لا بد من تحلي المنظمة في البرغماتية والواقعية في سلوكها للتعامل مع تلك الإشاعات واحتواء الأزمة والتلطيف من حداثها، بشكل يكون معه من المستبعد اتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على تلك الإشاعات^{١٤} ، كما تستخدم جماعات المصالح هذا الأسلوب في سبيل تحقيق أهدافها بطرق غير مشروعة ، مثل صنع الأزمات المتتالية للاستحواذ على المنظمة أو الحصول على مكاسب شخصية.

مراحل الأزمة

يتفق الباحثون على أن هناك عدة مراحل تمر بها عملية إدارة الأزمات ألا أنهم يختلفون حول ماهية هذه المراحل ومراحل الأزمة حسب الأساس الزمني تقسم إلى: (إصدارات ميمك 37، 2004: 90-101) .

مرحلة ما قبل الأزمة - Pre-crisis :

تمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة ، وتشير إلى بدايتها وبداية الألم الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة ، وفي هذه المرحلة يكون عنصر الوقت من أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة. وتعتمد هذه المرحلة على عمر الأزمة ، وفي في هذا الإطار هناك ثلاث أنواع من الأزمات هي: (Parsons, W. 1996)

الأزمات الفورية: وتحدث عادة فجأة وبسرعة، وتتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة والتعلم منها.

^٩ محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدات الاقتصادية، مرجع السابق، ص ٥١.

^{١٠} محسن أحمد الخضيري، مرجع السابق، ص ٥٢.

^{١١} جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، مرجع سابق، ص ٥٩.

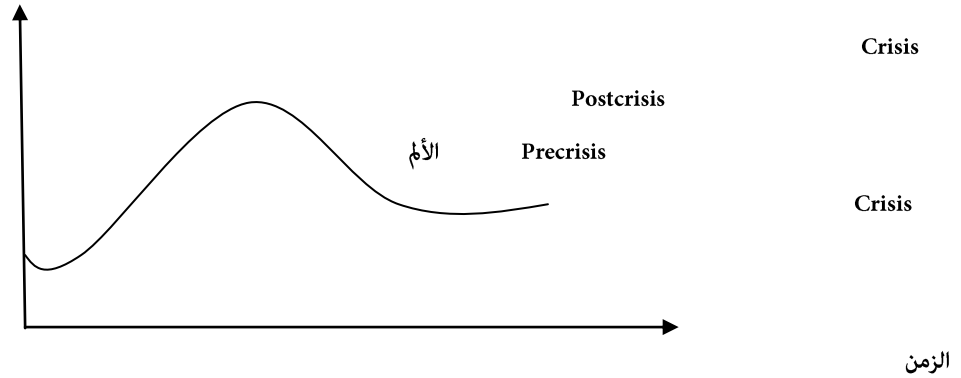
^{١٢} محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، الإسكندرية مؤسسة حورس الدولية للنشر ٢٠٠٧، ص ٥٢.

^{١٣} محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص ٥٤.

^{١٤} توفيق عبد الرحمن، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، القاهرة مركز الخبرات الهيئة للإدارة، ٢٠٠٢ ص ٧٨.

الأزمات التصاعدية: تتطور هذه الأزمة بالتدرج، وتظهر على السطح ولكن يمكن السيطرة على تلك الأزمات بطرق تنظيمية سريعة .
الأزمة البطيئة المستديرة: وتستمر هذه الأزمات لفترات زمنية طويلة قد تمتد لأسابيع أو أشهر أو سنوات وتحتاج هذه الأزمات الى تعديل الخطة الموجودة لمواجهة الأزمة أو وضع خطة جديدة.

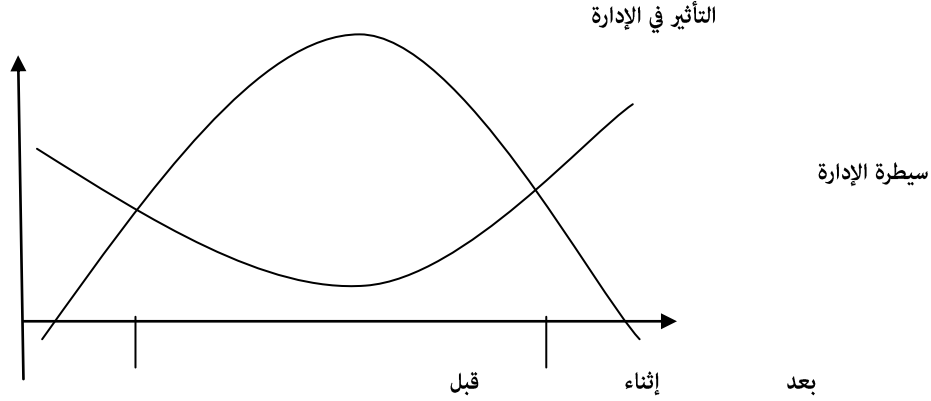
الشكل رقم (1) منحني الألم



المصدر : إصدارات مميك ٣٧ (٢٠٠٤). إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث . تعريب : علاء أحمد صلاح ، مركز الخبرات المعنية بالأدارة ، القاهرة : ٩٤.
مرحلة الأزمة-Crisis:- وهي مرحلة التغير السريع في المنظمة والتدفق السريع للأحداث، ويصاحب هذه المرحلة ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية. ولن يجدي نفعا" هنا دور المديرين والمخططين الاستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادة المتفردة .^(١٥)
مرحلة ما بعد الأزمة - Post- Crisis - : تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل. ولابد من فريق لإدارة الأزمة لإيجاد الحلول واتخاذ إجراء فاعل . أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج ومع انتهاء الأزمة يهبط الألم ببطء إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته.

^{١٥} أخيارهم عبد الله احمد، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات ،مرجع سابق ، ص ٢٤

الشكل رقم (2) ديناميكية الأزمة



Source: Diermeier , Daniel (2004) . "Strategic Crisis Management " <http://transportation.northwestern.edu/docs/0000/CrisisMgmt.pdf>:14.

وقد قدم (Gundel , 2005) أمودجه الذي عبر عنه بمصفوفة الأزمة -Crisis Matrix مصنفًا الأزمات إلى أربعة أنواع باعتماد معيارين لتحديد نوع الأزمة هما :

قابلية التنبؤ: Predictability - بالأزمة : إذ تكون الأزمة قابلة للتنبؤ عندما يكون كل من المكان والزمان وأسلوب حدوثها معروفاً ، ولا يتم تجاهل احتمالية حدوث . ولأن الكوارث الطبيعية على سبيل المثال قابلة للتنبؤ بشكل عام، فأن الحاجة إلى معيار ثانٍ للتصنيف يكون مهماً ويتمثل بإمكانيات التأثير.

إمكانيات التأثير في الأزمة: أذ يمكن التأثير في الأزمة عندما تكون الاستجابات لمواجهتها أو تقليل أضرارها معروفة وممكنة التنفيذ ، وذلك عبر مواجهه أسباب الأزمة وتساهم مصفوفة الأزمة في تحديد أنواع مختلفة من الأزمات ومستوى تكرارها ونهية الإجراءات المضادة والمحددة بأزمة معينة ، مما يجهز متخذ القرار بمجموعة من الوسائل المساعدة ، وفي الآتي استعراضاً للمجالات الأربعة للأزمة التي تظهر في المصفوفة:

أ- الأزمات التقليدية: Conventional Crises - وتكون قابلة للتنبؤ ، وإمكانية التأثير فيها معروفة ومحددة . ويحدث هذا النوع من الأزمات بسبب استخدام الأنظمة التكنولوجية الخطرة وربما تلك المركبة بصورة خاطئة ، مثل أزمات انفجارات المصانع الكيماوية ، فيما من النادر أن يتم تصنيف الكوارث الطبيعية أو الاجتماعية على أنها تقليدية. وتكون احتمالية حدوث هذه الأزمات وتكاليف الوقاية منها والخسائر المحتملة والأضرار المصاحبة، وفقدان الحياة والعواقب السياسية الناجمة عن الأزمات التقليدية ، وإن كانت كبيرة أحياناً، جميعها تكون معروفة وسهلة التوقع والمعالجة، ويمكن أدارتها بقيادة التأثير فيها من المنظمة والمجتمع ، ذلك أن التدابير المضادة تكون محددة ومختبرة ، كذلك إمكانية التدخل والتنفيذ سريعة بسبب تكرار حدوث مثل هذه الأزمات والخبرة المتراكمة في مواجهتها.

وعلى الرغم من عدم تشابه الأزمات التقليدية فإنه يمكن منع وقوعها عن طريق تنفيذ نظام متكامل للجودة وإدارة الأزمة مع تهيئة الملاك المؤهل والتجهيزات الكفوءة ، إضافة إلى التدريب والتنظيم الفاعل عند تنفيذ الأنشطة والإجراءات الوثيقة الصلة بالأزمات التقليدية .^(١٦)

^{١٦} فؤاد يوسف عبد الرحمن الجبوري، سمية عباس مجيد الربيعي ، أمل محمود علي العبيدي، إدارة الأزمات والإلكترونية اتخاذ القرار، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد ١٩، العدد ١٢٠١١، ص ٣

ب- **الأزمات غير المتوقعة** Unexpected Crises : وهي الأزمات نادرة الحدوث التي لا يمكن التنبؤ بها مقارنة بالأزمات التقليدية كحوادث الحرائق إلا أنها حساسة للتأثير فيها . يحدث هذا النوع بسبب استخدام الأنظمة التكنولوجية ذات الخصائص الشاذة أو بسبب الأنظمة الطبيعية وتنطوي على تهديد كبير بالخطر الا انه يمكن التأثير فيها .

وعلى الرغم من صعوبة إجراء وتنفيذ التدابير الوقائية بسبب عدم القابلية على التنبؤ بحدوث الأزمة الا انه يمكن تقليل مخاطر الحدوث المتكرر عن طريق الاستعداد الجيد من خلال تحسين تبادل المعلومات عن الأسباب قبل حدوث الأزمة ، وإعداد مدراء الطوارئ وتشكيل وتدريب فرق عمل متجانسة ودائمة لمعالجة المهام الصعبة وغير المتوقعة بشكل فاعل ، مع أهمية منح اللامركزية في اتخاذ القرار لتأمين التدخل السريع عند حدوث الأزمات غير المتوقعة.

ج- **الأزمات العنيفة** Intractable Crises: وهي أزمات يمكن توقع حدوثها إلا انه من النادر التأثير فيها لكونها أزمات غير مرنة، إذ يصعب السيطرة عليها وتوجيهها، كالهزات الأرضية، والكوارث الطبيعية، وحوادث الزلزال والتدافع في الملاعب والمناسبات. وتتخطى المخاطرة والأضرار المصاحبة لها حدود ما تسببه الأزمات غير المتوقعة كما يصعب تجاوزها على الرغم من أن الخطر الناجم عنها يكون معروفا ومن السهل تحديده في الزمان والمجال والنوع . ذلك إن الاستعداد والاستجابة والتدخل لعلاجها يكون صعبا، أو أشبه بالمستحيل لصعوبة التأثير فيها . وينحصر التعامل والسيطرة على هذا النوع من الأزمات في إيجاد إجراءات غير تقليدية وغير معروفة ، تعتمد على دراسة وتفحص مستمرين للنظام المستخدم والتركيز على التوقع بهذه الأزمات وبسبب صعوبة مواجهة هذه الأزمات . ولابد من جهد مشترك على الصعيد الخارجي ولاسيما بالنسبة للدول والمنظمات التي تواجه مخاطر الأزمات العنيفة .

د- **الأزمات الأساسية** Fundamental: وتمثل صنف الأزمات الأكثر خطورة وهي نادرة الحدوث ومجهولة كونها تجمع غياب القدرة على التنبؤ وإمكانات التأثير المقيدة، مما يزيدوها باحتمالية تدميرية هائلة كالهجمات الإرهابية . وتظهر بشكل سريع ومفاجئ إلا أنها تستمر لفترات طويلة . وتمتاز بسرعة التغير وضعف الخبرة وهذا هو التحدي الذي يكاد يكون من الصعب التغلب عليه. ويكون الاستعداد والاستجابة لمثل هذه الأزمات غير معروفة وغير كفوءة ، بسبب استحالة تقدير المؤشرات الضرورية للتحضير إلى الأزمات الأساسية ، وخاصة الزمان والمكان ، واحتمالية الحدوث ، والإجراءات المضادة المناسبة ، لذا من الصعب منع أو تحييد هذا النوع من الأزمات .

وتبقى الإجراءات الأكثر أهمية التي تتبعها الجهات التنفيذية للتعامل مع الأزمات الأساسية هي الأعداد المنظم والتنظيم الأمني الفعال في التعامل مع درجة عالية من عدم التأكد ، وتشكيل المجموعات الخبيرة وقد تشمل الإجراءات المضادة أثارا قانونية غير مرغوب بها تؤثر في حرية المواطنين.

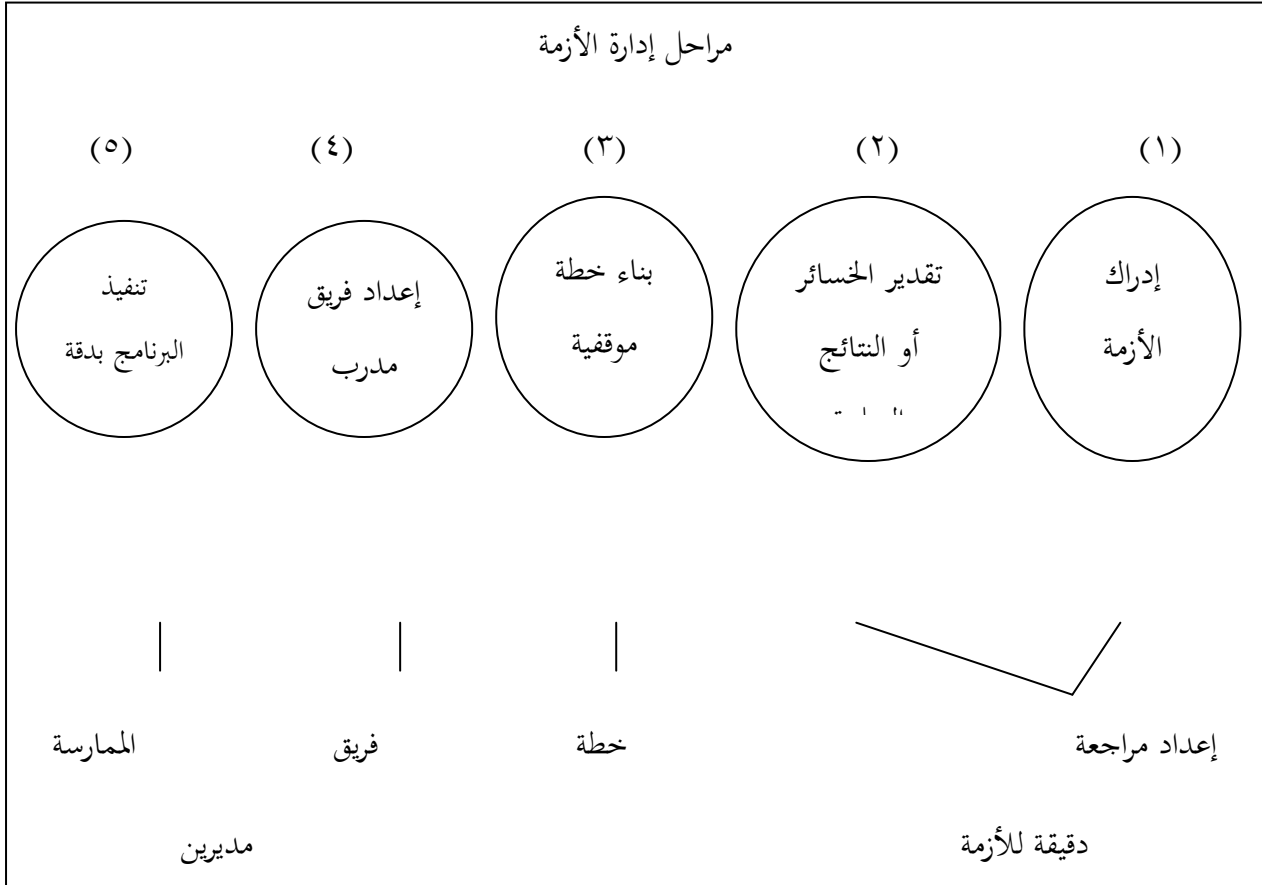
استراتيجيات مواجهة الأزمات

ترتكز إدارة الأزمات على تخفيض الآثار السلبية المرتبطة بالأزمة وتحديد مصادر المخاطر والتهديدات وإزالة مسبباتها أو تقليل الخسائر البشرية والمادية والمعنوية الناتجة عنها ، وهذا يتطلب استخدام نظم للإنذار المبكر على درجة عالية من الحساسية لالتقاط كافة إشارات الإنذار الحقيقية ووضع خطط مسبقة للاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة .

ووصف (Coombs, 2011) إستراتيجية مواجهة الأزمات ، بأنها مجموعة من العوامل المصممة لمكافحة الأزمات وتخفيف الضرر الفعلي، أو تخفيف النتائج السلبية للأزمة وبالتالي حماية المنظمة وأصحاب المصلحة من الأذى.

ويعرف ستيفن فنك (Fink, 1986) إدارة الأزمة بأنها فن إزالة الخطر المحدق بالمؤسسة وما يصاحبه من عدم التأكد والغموض ليسمح لك بالسيطرة أكثر على مصيرك او مصير مؤسستك، ويعنى ذلك أن تكون جاهزا ومستعدا دائما لأي طارئ.

كما يعرفها الأعرجي وزميله (٢٠٠٠) بأنها نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها ، والقيام بالتحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها بهدف التحكم في النتائج والتخفيف او الحد من آثارها. ومن وجهة نظر أوجستين (Augustine.1995) فإن استراتيجيات مواجهة ومنع الأزمات تتمثل في الآتي (أبو قحف:٢٠٠٢)



وخلاصة القول أن إدارة الأزمات تتمثل في قدرة المنظمة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على تجنبها أو تقليل آثارها السلبية لإعادة التوازن للنظام في أقل وقت ممكن وبدء نشاطه مرة أخرى واستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا والاستفادة من الفرص التي تتيحها .

أما الاستراتيجيات الحديثة في مواجهة الأزمات فتتمثل في الآتي:

إستراتيجية وقف النمو:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة وعدم الوصول إلى درجة الانفجار وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام و الإضرابات ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة.

إستراتيجية التجزئة:

تعتمد هذه الإستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة والقوى المؤثرة وخاصة في الأزمات الكبيرة والقوية حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة مما يسهل التعامل معها ويمكن هنا خلق تعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة للأزمة والصراع على قيادة الأجزاء واستمالتها وتقديم إغراءات لضرب التحالفات .

إستراتيجية إجهاد الفكر الصانع للأزمة:

ويمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة اتجاهات معينة تأثير شديد على قوة الأزمة وتركز هذه الإستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وإضعاف الأسس التي يقوم عليها حيث ينصرف عنه بعض القوى وتضعف الأزمة ويمكن هنا استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام .

إستراتيجية دفع الأزمة للأمام:

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم ويستخدم في هذه الإستراتيجية تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منها

إستراتيجية تغيير المسار:

وتهدف إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة ويستخدم هنا الخيارات التالية - الانحناء للعاصفة- السير في نفس اتجاه العاصفة - محاولة إبطاء سرعة العاصفة - تصدير الأزمة إلى خارج المجال الأزموي- إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة -استثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة

المبحث الثاني: الشفافية الإدارية

تزايدت الحاجة إلى الشفافية نتيجة الأزمات التي مر بها العالم والانهيئات التي تعرضت لها بعض الشركات العالمية العملاقة، فعلى سبيل المثال أشار تقرير اللجنة المنبثقة عن الكونجرس الأمريكي للتحقيق في أسباب انهيار شركة Enron أن أحد أهم أسباب هذا الانهيار يعود إلى قصور الإفصاح عن العمليات المتبادلة بين هذه الشركة وشركات الاستثمار من جهة ، وتواطؤ شركة التدقيق Anderson من جهة أخرى (سالم:٢٠٠٩) كما اكتسب موضوع الشفافية المزيد من الاهتمام بعد تزايد الدور الاقتصادي لأسواق المال لجعل التعامل في هذه الأسواق أكثر عدالة لتوفيره فرصا متكافئة للمستثمرين في الحصول على المعلومات، وهذا بدوره يوفر مناخا استثماريا ملائما ويزيد من فرصة نمو وازدهار واستمرارية السوق المالي ، فالعولمة وشبكة الاتصالات جعلت العالم قرية صغيرة، مما جعل من تأثير تلك الأزمات تأثير فوري وعابر للحدود، وهو ما يتطلب اتخاذ إجراءات سريعة وفعالة في معالجة تلك الأزمات.^(١٧) وهو ما فرض على القائمين على تلك المنظمات أو الدول الإعلان الفوري عن تلك الأزمات ، وتبيان خطورتها والأضرار التي قد تنشأ عنها

¹⁷ Nancy R. Lockwood, SPHR Crisis Management in Today's Business Environment SHRM Research Quarterly.2005p1

بشكل شفاف وديمقراطي، بهدف محاولة احتواء الأزمة وتفتيتها، واتخاذ إجراءات سريعة وغير تقليدية في معالجتها، ومن ثم استيعاب نتائجها والاعتراف بأسبابها ثم معالجة إفرازاتها بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من مخاطرها.

مفهوم الشفافية الإدارية وأهميتها:

برزت الشفافية الإدارية كظاهرة إدارية من خلال المشكلات الإدارية التي تعاني منها الدول النامية ومنها: السرية في نمط العمل الإداري؛ إذ ترى الكثير من الإدارات أن قضايا العمل والإنتاج قضايا سرية لا يمكن اطلاع الآخرين عليها، ووجود نوع من فقدان الثقة والتفاهم في علاقات العمل بين أطراف العملية الإنتاجية، وفقدان الاعتراف بحق الموظفين في إبداء آرائهم أو بوجوب معرفة مطالبهم وتوقعاتهم (القريني، ٢٠٠٠).

وقد دعا الكثير من رواد الفكر الإداري إلى ضرورة بذل الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية والتعرف على المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية، كالفساد الإداري، والغموض في أساليب العمل وإجراءاته، فكانت محاولات تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية، من الأمور الهامة الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية و اجز هزة الإدارة العامة. (أبو كريم: ٢٠٠٩)

والشفافية الإدارية هي (ألوزي: ٢٠٠٠) وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وما يتناسب مع روح العصر، فضلاً عن تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع.

ويعرفها (خرايشة 1997) بأنها الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة.

ويربط (زرنوقه 1999) بين الشفافية الإدارية والإعلام من خلال المفهوم (الشفافية هي آلية الكشف عن الفساد بأن يكون الإعلام (أو الإعلان) من جانب الدولة عن أنشطتها كافة في التخطيط والتنفيذ).

وقد عرف أحد الباحثين (خليل ، ٢٠٠٨ م) الشفافية علي أنها: "القدرة علي نشر المعلومات الحالية والمستقبلية الخاصة بالمنظمات والتي تتصف بالملاممة والمصادقية من خلال التقارير والقوائم المالية المختلفة وباستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة وغيرها من الوسائل الإعلامية لضمان وصولها إلي مختلف المهتمين بها من داخل وخارج المنظمة بشكل عادل وفي التوقيت المناسب، وذلك لتحقيق الرقابة علي أداء المنظمة ودعم الثقة بها وتخفيض عدم التأكد ، والمساعدة في اتخاذ القرارات الرشيدة دون الإضرار بمصلحة أي طرف آخر من الأطراف المتعددة".

الشفافية إذن هي النظام والإجراءات العملية لتوفير مستلزمات الإفصاح عن النشاطات والإجراءات والأهداف والنتائج للمنظمة أو المؤسسة. والشفافية بمعنى وضوح سياسات الإدارة تساعد على تحسين القابلية للتنبؤ بواقع الحال المالي مستقبلاً، مما يؤدي إلى كفاءة القرارات المستقبلية خاصة إذا تمكنت الإدارة من تبرير وجهات نظرها وافتراضاتها المستقبلية.

ويرى Glenn (1999, 240) انه لتعزيز الشفافية يتطلب أن يتم فحص الأفعال والقرارات من قبل جهات مختلفة لمساءلة الإدارة إذ يعد ذلك بمثابة المنبه عند إتباع الإدارة سياسة الاختباء وعدم الوضوح والتضليل بدلا من الشفافية والوضوح.

أسس الشفافية الإدارية

اختلفت أدبيات إدارة الأعمال في تحديدها لأسس الشفافية الإدارية ، ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات

التي درست فيها هذه الأسس ، ألا انه بشكل عام يمكن القول أن هنالك أسس أساسية رئيسية هي^{١٨} (لخناق ، ٢٠٠٠ : ١٤٣)

١. العقلانية في الأنفاق، وتعني القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات
٢. احترام القانون، ووضوح المقاييس : وتعني تطبيق القانون على الجميع بما في ذلك أصحاب المواقع والنفوذ والمناصب العليا في المنظمة وتكريس القرارات والقوانين من أجل خدمتها وتعزيز تقدمها وإن تكون قواعد العمل واضحة وتخدم رسالة المنظمة بالطريقة المثلى
٣. التفاعل بين المنظمة ومؤسسات المجتمع المدني
٤. الأجواء الديمقراطية، والتعامل مع وسائل الإعلام، من خلال حرية تدفق المعلومات بحيث تكون المؤسسات والعمليات التي تقوم بها مكشوفة، والمعلومات متوفرة وفي متناول يد المواطنين(الكايد:٢٠٠٣)
٥. القدرة على المواجهة، وتعني قدرة قيادات المنظمة على التواصل الحقيقي مع أفراد المجتمع وذلك من خلال فتح الباب أمامهم لتقديم انتقاداتهم وشكاويهم إضافة إلى الاستماع إلى مقترحاتهم والعمل الجاد على تحقيق حاجات المجتمع بشكل متميز.

أهمية ومزايا الشفافية:

لما كان على الإدارة أن تواجه تعقيدات العصر، وتستجيب للتغيرات السائدة في مجتمعاتها، وتتصف بالديناميكية والتطور، وتتكيف حسب المواقف والظروف، سعت معظم الدول إلى تحديث وتطوير إداراتها لتكون أكثر انفتاحا واستجابة لحقوق ومتطلبات المواطنين. واعتمدت مبادئ جديدة، كوضوح معايير الأداء العام للمؤسسات العامة، والتشاور مع الزبائن حول المقاييس والمعايير التي ينبغي وضعها للخدمات، وتوفير المعلومات عن الإنجازات وإعلانها بشكل منتظم، وانفتاح الإدارة في عمليات اتخاذ القرار والمسؤوليات، وتسهيل عملية الحصول على الخدمات وتقديمها بالوقت الذي يناسب المستفيدين، وتوفير الوسائل المناسبة لرفع الشكاوى (الكايد، 2003، 113).

ويرى (عبد الملك، ٢٠٠٦ م) الشفافية الإدارية تخفض من التوقعات الوهمية لدى المواطنين، وبالتالي يحدث نوعاً من الرضا والثقة عن مستوى الأداء.

والشفافية تؤثر بشكل ايجابي على ثقة المواطنين بمؤسسات الدولة وتشجع الناس على معرفة الأنشطة بشكل يجعلهم قادرين على تقييم عملها ، كما يمكن المختصين من تلافي الأزمات التي قد تحدث بشكل أفضل ، إضافة إلى انه لا يمكن مساءلة الإدارة في حالة حدوث الأزمات طالما أن معلوماتها قد استندت إلى افتراضات منطقية معقولة وأنها قامت بتقديم التحليل الوافي للأسباب التي حالت دون تحقيقها (Ticker, 2004, 211). وقد تناول بعض الكتاب والباحثين موضوع أهمية ومزايا تحقيق الشفافية في العديد من الدراسات ، واستعرضوا أسباب تلك الأهمية والمزايا فيما يلي (خليل:٢٠٠٥):

(١) تؤدي إلى منع الإدارة من الفساد الإداري والمالي، وهذا من شأنه أن يمنع تحقيق مصلحة فئة معينة علي حساب الفئات الأخرى. فالشفافية تعني المكاشفة بين الحكومة والشعب؛ عبر ممثلي الشعب في البرلمان ومؤسسات المجتمع المدني من أحزاب ونقابات وجمعيات والصحافة كسلطة رابعة (عموش، ٢٠٠٠)

(٢) أن الشفافية تستوجب الإعلان عن الظروف التي تؤدي إلى التغيير في السياسات العامة المتبعة ، فالشفافية تقضي علي المعلومات المضللة أو الكاذبة التي قد تنتشر ، وخاصة غير الرشيدة منها حيث أشارت إحدى الدراسات (شحانة ، ٢٠٠٥م) أن انتشار المعلومات الكاذبة وافتعال الشائعات غير الصحيحة بهدف التأثير بشكل معين علي المتعاملين وتحقيق مكاسب بدون وجه حق ، حيث أن عدم توفر المعلومات أو قلتها تجعلهم يصدقون الشائعات بل ويزيد من تداولها بينهم ، في حين أن تطبيق الشفافية يوفر المعلومات الصحيحة مما يترتب عليه اتخاذ القرارات الصحيحة وتخفيض نسبة المخاطرة.

^{١٨} (لخناق ، نبيل محمد ،(٢٠٠٠) "أعادة الهندسة النفسية والشفافية العلاقة - والأثر " أطروحة دكتوراه مقدمة إلى المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية ، الجامعة المستنصرية. ص١٤٣

وهنا يتضح للباحث أن تحقيق الشفافية يعد من أهم الإجراءات التي تساعد في حل العديد من المشكلات، حيث يتم من خلالها القضاء علي الشائعات.

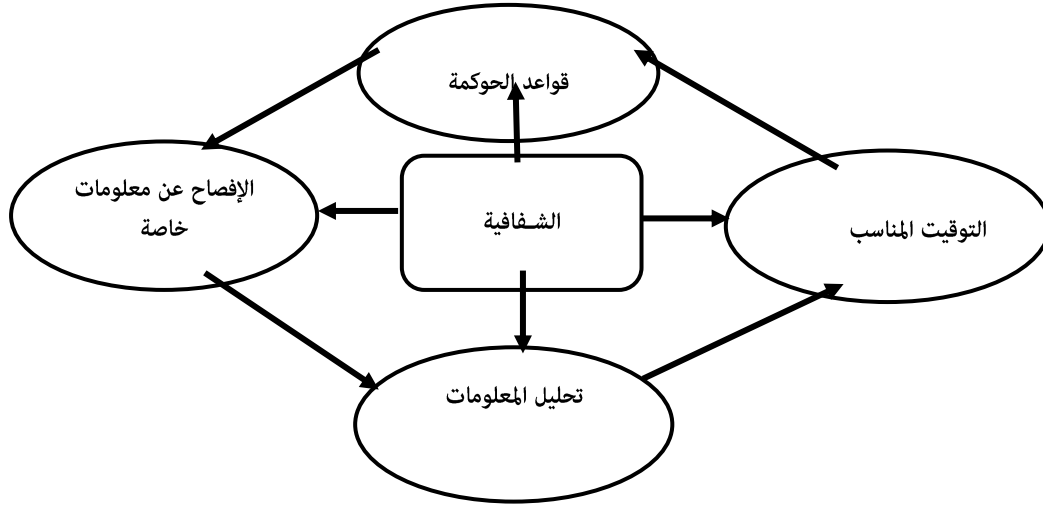
(٣) أن الشفافية تساعد في زيادة فعالية الإدارة مما يترتب عليه الحد من السلوكيات الانتهازية للإدارة ، فالوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات المتناسبة مع المستجدات وروح العصر، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب وخضوع الممارسات الإدارية والسياسات للمساءلة والمراقبة المستمرة وكذلك التقيد بأخلاقيات الخدمة العامة وأنظمة النزاهة الوطنية والابتعاد عن إساءة استعمال السلطة، وبما يؤدي إلى تنمية الثقة والمصداقية لأفراد المجتمع وتعزيز المؤسسة وسيادة القانون (العضيلة:٧٠:٢٠٠٠) .

(٤) أن الشفافية تحارب الفساد ، وبالتالي فهي تساهم بشكل إيجابي في جذب رؤوس الأموال والمستثمرين والتكنولوجيا مما يساعد علي تحقيق النمو الاقتصادي وزيادة دخل الأفراد والدخل القومي ككل ، وقد أشارت إحدى الدراسات (أبو طعيمة ، حسام فتحي ، ٢٠٠٧م) والعلاقة بين الشفافية والفساد هي علاقة عكسية ، فكلما زادت مؤشرات الشفافية انخفضت مؤشرات الفساد ، لأن الفساد لا يسود إلا في بيئة عديمة الشفافية ، أو أن الشفافية دون المستوى المطلوب في تلك البيئة. ولهذه الحالة يشير (روبرت تلمان Telman) إلى أن الدوافع وراء الفساد الإداري هي وجود بيئة فاسدة تساند فيه السياسة العامة للحكومة نظاماً بيروقراطياً يوجد فيه (حسب بريانتي)) سوء التنظيم الإداري وبيروقراطية القيادات الإدارية المتمثلة في تعدد القادة الإداريين وتضارب اختصاصاتهم وتضخم الجهاز الوظيفي ونقص المهارات السلوكية والإنسانية لدى أولئك الإداريين فضلاً عن إشغال المناصب العليا بعناصر غير كفوءة أوصلتها السبل غير القانونية والشرعية فكانت مناصب متخلفة فاسدة إدارياً تمتاز بتناثر السلطة^(١٩) .

الشفافية ومحددات تحقيقها

^(١٩) أحمد إبراهيم أبو سن، استخدام أساليب الترغيب والترهيب في مكافحة الفساد الإداري، المجلة العربية للدراسات الأمنية، الرياض، المجلد (١١) العدد (٢١)/محرم ١٤١٧هـ، ص ٩١

تعتبر التقارير الرسمية الصادرة من الدولة أو المنظمة هي الوسيلة الرئيسية التي يعتمد عليها في توصيل المعلومات ، لذلك يجب أن يكون أكثر نفعاً باعتبارها المصدر الرسمي الصادر من الدولة أو المنظمة ، مما يتطلب ضرورة تطوير طريقة عرض المعلومات ، حيث أن الأساليب المتبعة حالياً تضع العديد من القيود أمام الإفصاح عن المعلومات الملائمة ويجعل قدراتها محدودة في الوفاء باحتياجات المواطنين من المعلومات ، كما أن هذا الأمر يرتبط بوضع مجموعة من المعايير لتحديد الأهمية النسبية لكل معلومة ومدي ملاءمتها وموقعها بإحدى وسائل الإفصاح المستخدمة. وأن عملية تحقيق الشفافية تحكمها أربعة محددات رئيسية يمكن توضيحها في الشكل التالي:-



شروط الشفافية الإدارية (احمد:٢٠٠٩)

من بين الشروط التي يجب توافرها في أي معلومة أو إجراء يتصف بالشفافية يجب:

- أن تكون الشفافية في الوقت المناسب، حيث إن الشفافية المتأخرة تكون عادة لا قيمة لها ويعلن عنها أحيان لاستيفاء الشكل فقط وكمثال على ذلك ميزانيات الشركات التي تنشر بعد أشهر أو سنوات من إغفالها.
- أن تتاح الشفافية لكافة الجهات في ذات الوقت، أن تكون شارحة نفسها لنفسها دون غموض .
- انه لا يجب أن تخل الشفافية بالمبادئ العامة للحفاظ على بعض المعلومات ذات الصلة بسرية العمل.
- أن يعقب الشفافية مساءلة، فالشفافية في حد ذاتها ليست غاية بل وسيلة لإظهار الأخطاء والاقتصاص من مرتكبيها وذلك بالطبع في إطار الوسائل القانونية المنظمة لذلك، وعدم اقتصرها فقط على العقوبات التي توجه لأولئك الذين يفشلون في تحقيق الأهداف في مواعيدها المحددة وضمن المعايير المتفق عليها (اللوزي:٢٠٠٢)

المبحث الثالث : دور الشفافية الإدارية في الحد من الأزمات

تعتبر الشفافية الإدارية من مركزات عملية الإدارة الإستراتيجية للامتثال وتتضمن تقويم أداء المؤسسة وإحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الإستراتيجيات المطبقة، وبذلك تستطيع المنظمة تصحيح الانحرافات للوصول إلى قمة الأداء.

وتلعب الشفافية الإدارية دوراً رئيسياً في كفاءة التنظيمات الإدارية فهي تهدف إلى عملية قياس الأداء بهدف تحسينه مستقبلاً، وتصحيح الانحرافات، وتوقع الأزمات، وتقويم الأداء السابق وذلك لتحقيق هدفين رئيسيين أولهما: إداري وما يرتبط به من قرارات إدارية. وثانيهما: سلوكي وما يرتبط به من توجيه للسلوكيات والعلاقات والطموحات للمنظمة.

وتتطلب تلك العملية إيجاد المعلومات المناسبة التي تتمتع بالصفات والخصائص التي تعطي قيمه عليا كونها الانطلاقة الحقيقية لمعالجة أي واقع أو مستقبل محتمل فتسعى الإدارة بتحليل البيانات ومعالجتها للحصول على أعلى المعلومات التي تساند متخذي القرار بمعالجة وإدارة الأزمة وفقاً لخطواتها ويمكن ملاحظة الخصائص التالية للمعلومات :-

- ١- الشمولية:- ويشار إلى كمال المعلومات ولا مجال لأي نقص فيها حيث يتطلب توفير كل المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار (Burch,1974:72). على أن تتمتع بالتركيز لفقدان حالة التشتت التي قد تصيب مستخدمها.
- ٢- الدقة :- وتشير إلى خلو هذه المعلومات من الأخطاء (عبيدة ١٩٩٩-٣٠) حيث أن معالجة الأزمة لا تحتمل ولو النسب القليلة من الأخطاء حتى لا تؤدي إلى انحرافات يصعب معالجتها مستقبلاً.
- ٣- الوقت :- وتشير إلى تقديم المعلومات في الوقت المناسب وعند الحاجة إليها وقبل أن تفقد قدرتها على التأثير (Burch,1974:72).
- 4- الواقعية :- والتي تمثل المعلومات عن واقع المنظمة وإمكاناتها الحقيقية والابتعاد عن المبالغة في التقديرات.

ويلاحظ أن شفافية الإدارة في تقديم المعلومات المناسبة لغرض معالجة وإدارة الأزمات حيث أن الخطوة الأولى للتعامل مع الأزمة تمثلت بتقدير الموقف عن تلك الأزمة وهذا يتطلب معلومات وافيه عن أسباب الأزمة فضلاً عن المنظمة التي حدثت فيها الأزمة شاملة عناصر القوة والضعف فيها، وعن بيئتها الداخلية والخارجية حيث يجب أن تتحلل تلك المعلومات بالشمولية المركزة التي تصيب في صلب الموضوع بعيداً عن التشتت وتحمل عنوان الدقة بكل مفرداتها وإلا سوف تنحرف عن مسار بقية الخطوات وان تصل المعلومة في الوقت المناسب حتى لا تفقد قيمتها وان تحمل من الواقعية ما تبين الإمكانات الحقيقة لكي تكون تلك المعلومات انطلاقة من قاعدة معرفيه للوصول إلى العلمية في إدارة الأزمات .

وبعد تقدير الموقف تبدأ الخطوة الثانية بتحليل الموقف والذي تحتاج إلى مستشارين وخبراء تستند على قاعدة معلوماتية تكون منطلقاً لها تحمل من الخصائص المذكورة سابقاً عنواناً لها فعملية تحليل الموقف الازموي تحتاج إلى المعادلة التالية :-

معلومات شفافة + خبرات + ذكاء إداري + خصائص قيادية = كفاءة إدارة الأزمة

ثم تأتي الخطوة الثالثة التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة وتحتاج إلى مساندة نظم المعلومات الإدارية وفروعها لتزويد متخذي القرار الإداري بالمعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب حيث أن عملية التخطيط لا تتم دون قاعدة معلوماتية تستند عليها. وبعدها يتم اتخاذ القرار لمعالجة الأزمة .

الخاتمة:

هناك علاقة بين الشفافية ومعدلات النمو والتقدم والإصلاح الإداري والوقاية من الفساد، فكلما زادت درجة الشفافية والمشاركة في إدارة الشؤون العامة في بلد ما، ارتفعت معدلات النمو والتنمية، لكن تبقى الإدارة بالشفافية أحد الشروط والمقومات الأساسية للتنمية الشاملة والمستدامة من أجل ترسيخ قواعد الحكم الراشد. وتعتبر الأزمة ظاهرة إدارية غير مستقرة تصيب المنظمة وتؤدي إلى ظهور نتائج غير محسوبة قد تهدد وجود واستمرار المنظمة. وقدرة متخذ القرار على إدارة الأزمة من خلال استخدام أدوات عملية وإدارية وتقنية حديثة مختلفة تجعل من الأزمة فرصة يستفاد منها أو تهدد ضرورة معالجته.

وتعد الشفافية في أعمال الإدارة الطريق إلى التنبؤ بالأزمات، فالمصلحة العامة وحقوق الأفراد وحياتهم لا تتحقق على نحو دائم وصحيح مع مبدأ المشروعية إلا في ظل مبدأ عام للشفافية يسود كافة أنشطة الشركات والمنظمات وجهازها الإداري.

ومن خلا ما سبق ذكره يمكن أن نخلص إلى مجموعة من التوصيات

- أن الإدارة بالشفافية تعتبر من أهم متطلبات مكافحة الفساد بمختلف أشكاله، والممارسات الإدارية الخاطئة والعمل على دعم المسيرة لتحقيق الجودة الإدارية.
- أن الإدارة بالشفافية تعزز من قدرات الأجهزة الإدارية على مواكبة التغيرات والمستجدات المحيطة من اقتصادية وسياسية اجتماعية.

المراجع باللغة العربية

١. الحياي، أحمد مؤيد عطية. (٢٠١١). جودة نظم المعلومات المصرفية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية/ نينوى، مجلة تنمية الرافدين، (10433)، ١٣٣-١٥١.
٢. عواد، سالم محمد (٢٠٠٩، ٢٨ نيسان). الأزمة المالية بين مبدأ الشفافية والإفصاح. وقائع المؤتمر العلمي الثالث حول الأزمة المالية العالمية وانعكاساتها على اقتصاد الدول. جامعة الإسراء، عمان، الأردن.
٣. أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط١، ٢٠٠٩.
٤. أبو طعيمة، د. / حسام فتحي، ٢٠٠٧م، " دور شفافية المعلومات تجاه إعادة الثقة لصغار المستثمرين في سوق الأوراق المالية السعودي "، الندوة العلمية الأولى بعنوان: " السوق المالية السعودية - نظرة مستقبلية "، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، من ١٢ - ١٤ نوفمبر، ص.ص ١ - ٣٢.
٥. عبد الملك، أحمد رجب، ٢٠٠٦، " إطار مقترح للتقارير المالية المنشورة في ظل تحقيق الشفافية المنشودة ببورصة الأوراق المالية - دراسة نظرية تطبيقية "، المجلة العلمية للدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان، العدد الأول، ص. ص ٧٩ - ١١.
٦. سامي، محمد هشام حريز. المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات: الأسس النظرية والتطبيقية، عمان: دار البلدية، ٢٠٠٦، ص ٧٩ (
٧. شحاتة، حسين حسين، ٢٠٠٥م، " الحكم الشرعي للتلاعب في سوق الأوراق المالية "، سلسلة دراسات وبحوث في الفكر الاقتصادي الإسلامي.
٨. خليل، محمد أحمد، ٢٠٠٥، " دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها علي سوق الأوراق المالية - دراسة نظرية تطبيقية "، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة بنها، العدد الأول، ص. ص ٧٢٣ - ٧٨٢.
٩. إصدارات ميك3٧ (٢٠٠٤). إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث . تعريب : علاء أحمد صلاح ، مركز الخبرات المعنية بالادارة ، القاهرة : ٩٤.
١٠. الخضري، محسن أحمد: إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية "، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط٢، ٢٠٠٣م، ص ص (٧٢ - ٧٤) .
١١. الصريفي، محمد عبد الفتاح، ٢٠٠٣، مفاهيم إدارية حديثة، الأردن، عمان، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع (
١٢. عبد السلام أبو قحف، لإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ٢٠٠٢، ص ٣٤)
١٣. الشعلان، فهد أحمد: " إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات "، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٢، ص ٣٩
١٤. الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم: " إدارة الأزمات والمفاوضات "، المدينة المنورة، دار المآثر، ٢٠٠١م، ص ص (٢٩ - ٣٠)
١٥. دقاسمة، مأمون وعاصم حسين الأعرجي. " إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى ". الإدارة العامة مجلد ٣٩ العدد الرابع يناير ٢٠٠٠ (
١٦. الاعرجي، عاصم ودقاسمة، مأمون (٢٠٠٠). " إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى ". الإدارة العامة، مج ٣٩، ع ٤. معهد الإدارة العامة، الرياض.
١٧. العضايلة؛ محمد، (٢٠٠٠)، الشفافية ومكافحة الفساد، نحو شفافية أردنية، الطبعة الأولى، مؤسسة لأرشيف العربي، عمان
١٨. موسى اللوزي (٢٠٠٠)، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل، عمان.
١٩. لقريوتي؛ محمد قاسم، (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع
٢٠. العموش؛ باسم، (٢٠٠٠)، السياسات الحكومية والشفافية، نحو شفافية أردنية، الطبعة الأولى، مؤسسة لأرشيف العربي، عمان
٢١. صلاح سالم زرنوفة (١٩٩٩)، الشروط السياسية للتنمية الاقتصادية، مجلة النهضة، العدد ١، ١٥٦.
٢٢. كوكس، داني، وهوفر، جون (1998). " القيادة في الأزمات. ترجمة هاني خلجة وريم سلطاوي . بيت الأفكار الدولية ، الولايات المتحدة الأمريكية .
٢٣. عبد خرابشة (١٩٩٧)، الشفافية في خدمة المدينة، تجربة ديوان المحاسبة، الأسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية، ص ٣٤١.
٢٤. البعلبكي، منير (1980). المورد القريب، دار العلم للملايين، لبنان.
٢٥. الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر (1979). مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان.
٢٦. الرازي، محمد بن أبي بكر: " مختار الصحاح "، بيروت، دار الكتاب العربي، ١٩٦٧، ص ١٥.

المراجع باللغة الانجليزية:

1. Zeitun, Rami and Benjelloun, Hicham. (2013). The efficiency of banks and the financial crisis in a developing economy: The case of Jordan.
2. Coombs, W. T. (2011). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10 (3), 163-176.
3. Arjen Boin, et.al., "Book Review: The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 15, Issue 3, (September 2007), p. 168.
4. Gundel , Stephan (2005) . " Towards New Typology of Crisis " . *Journal of Contingencies &Crisis Management* . Vol .(13) , No .(3)
5. Arjen Boin and Patrick Lagadec, "Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 8, Issue 4, (December 2000), pp. 185-191.
- 6.
7. *Journal of Finance, Accounting and Management*, 4 (1), 1-20.
8. :112.
9. Parsons, W. 1996. Crisis Management. *Career Development International*, 1 (5): 26-28
10. Fink, Steven (1986).Crisis Management: planning for the Inevitable. American Management Association, New York.
11. Glenn, C. Jero (1999). Future researches methodology. Washington, D.C: American Council for the United Nation University