جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة مقدمة من طرف الدكتورة: العيداني حبيبة

محاضرات في مادة إدارة الأزمات

مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة الأعمال

السنة الدراسية: 2018– 2019

فهـــرس المحتويات

العنوان	الصفحة
فهرس المحتويات	**I**
قائمة الأشكال	**III**
مقدمة	**1**
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأزمة	
تمهيد	**2**
I. ماهية الأزمة	**3**
I- 1. تعريف الأزمة في اللغة والإصطلاح	3
I.2. بعض المفاهيم ذات العلاقة لأزمة	8
I.3. أسباب الأزمات	10
I.4. أنواع الأزمات	15
I5..دورة حياة الأزمة	18
I.6. مناهج تشخيص الأزمات	20
I.7.نتائج الأزمة	24
الخلاصة	**28**
المبحث الثاني: الإطار الفكري لإدارة الأزمات	
تمهيد	**29**
II. ماهية إدارة الأزمات	**30**
II.1. التأصيل التاريخي لإدارة الأزمات	30
II.2.مفهوم إدارة الأزمات	31
II.3. أهداف إدارة الأزمات	35
II.4.مبادئ إدارة الأزمات	37
II.5. معوقات نجاح إدارة الأزمات	39
II.6. مراحل إدارة الأزمات	40

الخلاصة	**51**
المبحث الثالث: متطلبات إدارة الأزمات	
تمهيد	**52**
III.متطلبات إدارة الأزمات	**53**
1.III. متطلبات بشرية	53
2.III. متطلبات مادية	58
3.III.الاحتياجات الإدارية	70
الخلاصة	**77**
المبحث الرابع: استراتيجيات إدارة الأزمات	
تمهيد	**78**
IV. استراتيجيات إدارة الأزمات	79
IV1.. أنواع الإستراتيجيات لإدارة الأزمات	79
IV .2. المنهج المتكامل للتعامل مع الأزمات	92
IV .3. الأساليب الكمية لإدارة الأزمات	97
الخلاصة	**102**
الخاتمة	**103**
قائمة المراجع	**104**

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الفرق بين المشكلة والأزمة	8
02	دورة حياة الأزمة	18
03	مصفوفة الأزمات	26
04	مصفوفة التخطيط البياني للأزمة	27
05	مراحل إدارة الأزمات	41
06	مصفوفة إشارات الإنذار	42
07	عناصر نظام اتصالات الأزمة	64
08	الأدوات المستخدمة في إستراتيجية إنكار الأزمة	80
09	آلية عمل إستراتيجية بخس الأزمة	82
10	آلية عمل إستراتيجية تشكيل لجنة لبحث الأزمة	83
11	آلية عمل إستراتيجية إخماد الأزمة	84
12	إستراتيجية التعامل مع الأزمات بتصعيد الأزمة	88
13	إستراتيجية تفريغ الأزمة من مضمونها	89
14	إستراتيجية تفتيت الأزمة	90
15	التدخل العلمي لمعالجة الأزمة	95

مقدمة

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر عقبات وتحديات كثيرة طالت مختلف المجالات، نظرا للنمو السريع في العلم والتقدم التقني والتكنولوجي؛ فهذه التحديات تشكّل مصدرَ قلقٍ للمؤسسات والمسؤولين فيها على حدّ سواء لصعوبة السيطرة عليها، مما يؤدي إلى ضرورة نشوء الأزمات كأمر طبيعي وكنتيجة حتمية تولدت عن تعقّد تلك المتغيرات والتحدّيات.

فالكشف المبكر عن الأزمة واستخدام الأساليب العلمية أصبح أمرا لا مفر منه من أجل إيجاد آلية مناسبة للتعامل معها، أو ما يطلق عليه "إدارة الأزمات"، لغرض التحكم في الأزمات التي قد تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها.

إنّ حقل إدارة الأزمات من الحقول الإدارية الحديثة، فهو علم قائم بذاته، هام بطبيعته، ضروري في كل مؤسسة؛ وذلك لما تواجهه من مخاطر وأزمات غير متوقعة الحدوث؛ حيث إن من أهدافه إيجاد الحلول المناسبة واستحضار كل الجهود العقلية والعلمية لمواجهة الأزمات، ضمن خطة علمية مُعدّة إعدادا تاما للأزمات المحتمل وقوعها، وبيان كيفية القضاء عليها، وتحقيق البقاء والديمومة بدلا من الانكسار والهزيمة أمام أعراض الأزمات ونتائجها.

جاءت هذه المطبوعة لتسهّل على الطالب فهم مادة: إدارة الأزمات؛ فمن خلال هذه المادة التعليمية سيتمكن الطالب من الإلمام بمختلف المفاهيم الأساسية حول إدارة الأزمات، وكيفية تحويل الخسائر إلى أرباح، وما هي طرق الوقاية من الأزمات، وكيفية التعامل معها باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات، ومعرفة كل التدابير اللازمة التي تكفل إدارة الأزمة بكفاءة كبيرة وفاعلية عالية.

ولإعطاء صورة متكاملة عن هذه المادة التعليمية، فقد تمّ تقسيم هذه المطبوعة إلى مجموعة من المباحث تبني لدى الطالب صورة متكاملة عن هذه المادة التعليمية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأزمة

تمهيد

يشهد العصر الحالي تطورات كبيرة في مختلف المجالات، وكان لهذا التغيير أثرة على المؤسسة عبر بروز العديد من الأزمات التي تؤثر على قدرة هذه المؤسسات على البقاء والتكيف مع البيئة التي تنشط فيها.

إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على مختلف الأصعدة، وعالم الأزمات عالم حيّ له اتجاهاته وخصائصه وأسبابه، لذا ارتأينا أن نسلط الضوء في محورنا الأول على **مفهوم الأزمة وعناصرها، السمات** التي تتميز بها الأزمة عن غيرها من المصطلحات المتشابهة (الكارثة، الصراع، المشكلة،...)، **أسباب نشوءها، تصنيفاتها** وكذا **المراحل** التي تمّر بها، وأخيرا **تقييم هذه الأزمة** لتحديد آثارها على المؤسسة.

I. مفهوم الأزمة

يعدّ مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الإنتشار في عالمنا المعاصر، حيث أصبح يمسّ بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة، بدءا من الأزمات التي تواجه الفرد مرورا بالأزمات التي تمرّ بها المجتمعات والمؤسسات والحكومات وانتهاء بالأزمات الدولية.

I-1.تعريف الأزمة في اللغة والإصطلاح

تعود الأصول الأولى لاستخدام كلمة "أزمة" إلى علم الطب الاغريقي القديم؛ وقد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحوّل مهمة، ووجود لحظة مصيرية في تطور مرض ما، ويترتب على هذه النقطة إما شفاء المريض خلال مدة قصيرة وإما موته (يوسف أحمد أبو فارة،2009، ص: 21). ففي القرن السادس عشر، شاع استخدام هذا المصطلح في المعاجم الطبية، وتمّ اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، وبحلول القرن التاسع عشر، تم استخدامه للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة، أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والإقتصادية والإجتماعية.

I-1.1. الأزمة لغة: الأزمة في اللغة هي: الشّدة والقحط، وأزَم عن الشيء أمسك عنه، والمأْزِمُ المضيق، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزِم، وموضع الحرب أيضا مأزم، ومنه سُمي الموضع الذي بين المشعر وبين عرفة مأزمين، والأوازِمُ: السِّنون الشّدائد كالبَوازِم. وأَزَمَ عليهم العامُ والدّهر يأْزِمُ أَزْمًا وأُزُوما، والمتأزِّم: المتألم لأزمة الزّمان وشدتّه، وأَزَمَتْهم السنة أَزْمًا: استأصلتهم، ويقال: "أصابتنا أزمة آزمة أي: شدّة"(مُحَمَّد بولقصاع، 2015، ص 11-12).

وهناك لفظ مرادف للازمة وهو لزبة أو أزبة؛ يقال: " أصابتهم أَزْبَةُ ولَزْبةُ أي: جدْب ومحْلُ". ولا ينحصر معنى الأزمة في الشّدة والجدب بل يتعدّى إلى المصائب والابتلاءات، ومن ذلك ما روي في الأثر عن علي بن أبي طالب ﷺ قال: كان رسول الله ﷺ يقول: " اشْتَدِّي أزْمة تَنْفَرِجي"، والمراد: ابلغي في الشّدة النّهاية، حتى تنفرجي؛ وذلك أنّ العرب كانت تقول: "إنّ الشّدة إذا تناهت انفرجت".(مُحَمَّد بولقصاع، 2015، ص 12).

ويعرّف معجم الوجيز الأزمة بـ: أَزِم على الشيء أي عضه بالفم كله عضا شديدا، ويُقال أَزِم الغرس على الرِجام، وأَزمت السنة أَزما، أي اشتد قحطها (كمال رزيق، عبد الرؤوف عزالدين ، 2012، ص: 155)، أما قاموس (webster) فيعرّف الأزمة على أنها: "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تغييرا حاسما أو هجمة مبرحة من الألم أو الخلل الوظيفي" (قدرى علي عبد المجيد، 2008، ص: 67)، في حين يعرّفها معجم (Hirtage) الأمريكي بأنها " حالة خطيرة وحاسمة، أو نقطة تحوّل إما للأحسن أو الأسوء" (أحمد سعيد درباس، 2012، ص: 36)، ويتفق

هذا التعريف مع تعريف معجم (Longman) الذي يعرّف الأزمة بأنها " زمن يتسم بوجود خطر كبير، أو صعوبة شديدة أو عدم يقين، سواء في السياسة أو الإقتصاد" (أحمد سعيد درباس، 2012، ص: 36).

ومصطلح الأزمة (Crises) مشتق من الكلمة اليونانية (Krisis) والتي تعني لحظة القرار، الإختيار، والفصل (Marie-Christine Therrien http://www.dictionnaire.enap.ca)، أما في اللغة الصينية ينطقونه(Wet –Ji)، وهو عبارة عن كلمتين أولاهما تعبير عن الخطر والأخرى تعبير عن الفرصة التي يمكن استثمارها، فالأزمة لا تحمل دائما بين طياتها تهديدا بالنسبة للمؤسسة؛ فهي قد تكون فرصة لإيجاد الحلول البناءة (نداء مُحَمَّد باقر الياسري، 2014، ص: 26). أما ترجمة الأزمة باللغة الانجليزية (Crisis) فتعني (بلال خلف السكارنه، 2012، ص: 50):

- ❖ حالة خطيرة وحاسمة أو نقطة تحوّل.
- ❖ أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية أو العالمية.
- ❖ تغيير فجائي في مرض مزمن إما للتحسن أو للتدهور.

I–2.1. نظائر الأزمة في القرآن الكريم: إن لفظة الأزمة لم ترِد في القرآن الكريم ولا مشتقاتها، لكن الذي ورد بشكل كبير مرادفات تدّل على المعنى الإصطلاحي للأزمة، حيث نجد أن القرآن الكريم يعبّر عن الأزمة بألفاظ متنوعة (مُحَمَّد بولقصاع، 2015، ص ص: 15-22):

* **المصيبة:** " أصابته مصيبة فهو مصاب والصّابة والمصيبة ما أصابك من الدهر، والجمع مصاوب ومصائب، ابتلاه بالمصائب ليثيبه عليها، وهو الأمر مكروه ينزل بالإنسان". وقد عبّر القرآن الكريم بلفظ المصيبة بدل الأزمة في مواطن عديدة، منها قوله تعالى ﴿ وَلَنَبْلُوَنَّكُم بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنفُسِ وَالثَّمَرَاتِ ۗ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ (155) الَّذِينَ إِذَا أَصَابَتْهُم مُّصِيبَةٌ قَالُوا إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاجِعُونَ (156) أُولَٰئِكَ عَلَيْهِمْ صَلَوَاتٌ مِّن رَّبِّهِمْ وَرَحْمَةٌ ۖ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُهْتَدُونَ (157) ﴾[سورة البقرة، الآيات: 155-157].
* **الفتنة:** القرآن الكريم يحذّر من الفتنة ويعتبرها أشّد من القتل، وخاصة إذا كانت في الدين، يقول تعالى: ﴿ وَاقْتُلُوهُمْ حَيْثُ ثَقِفْتُمُوهُمْ وَأَخْرِجُوهُم مِّنْ حَيْثُ أَخْرَجُوكُمْ ۚ وَالْفِتْنَةُ أَشَدُّ مِنَ الْقَتْلِ ۚ وَلَا تُقَاتِلُوهُمْ عِندَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ حَتَّىٰ يُقَاتِلُوكُمْ فِيهِ ۖ فَإِن قَاتَلُوكُمْ فَاقْتُلُوهُمْ ۗ كَذَٰلِكَ جَزَاءُ الْكَافِرِينَ (191) ﴾ [سورة البقرة، الآية: 191]؛ أي: المحنة والبلاء الذي ينزل بالإنسان يتعذّب به أشدّ عليه من القتل.
* **الابتلاء:** " البلية والبلوى والبلاء واحد والجمع البلايا، وبلاه جرّبه واختبره، وبلاه الله اختبره يبلوه بلاء حسنا وابتلاه أيضا، فكلّ ما يصيب المرء من خير أو شرّ فهو ابتلاء، لذا فالأزمة جزء من الابتلاء، لأنها تتناول شقا من الابتلاء وهو الشّر، فكل أزمة ابتلاء، وليس كل ابتلاء أزمة، وهذا مصداقا لقوله تعالى: ﴿ كُلُّ نَفْسٍ ذَائِقَةُ الْمَوْتِ ۗ وَنَبْلُوكُم بِالشَّرِّ وَالْخَيْرِ فِتْنَةً ۖ وَإِلَيْنَا تُرْجَعُونَ (35) ﴾ [سورة البقرة، الآية: 35].

* **التمحيص**: يقول سبحانه وتعالى: ﴿ وَلِيُمَحِّصَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَيَمْحَقَ الْكَافِرِينَ (141) ﴾ [سورة آل عمران، الآية: 141]، والتمحيص يعني: التخليص. يقال محَّصت الشيئ أمحِّصه محصًا إذا أخلصته. فعلى القول الأول: التّمحيص ابتلاء المؤمنين بما يجري عليهم، والثاني: هو تنقيتهم من الذنوب بذلك.

* **الكرب**: الكرب الغمُّ الشّديد، والكربة كالغُمّة، والكربة والأزمة بمعنى الشدة ومنه قوله تعالى: ﴿ وَنَجَّيْنَاهُ وَأَهْلَهُ مِنَ الْكَرْبِ الْعَظِيمِ (76) ﴾ [سورة الصافات، الآية: 76]، أي: من الشّدة والتّكذيب والأذى.

* **الشّدة**: الشدة: المجاعة والشدائد: الهزاهز. والشّدة: صعوبة الزمن، وقد اشتدّ عليهم. والشّدة والشّديدة من مكاره الدّهر، وجمعها شدائد. فشدّة العيش هو ما يعبّر عنه حاليا بأزمة الفقر، وقد أشار القرآن الكريم إلى هذا المعنى في سورة يوسف ﴿ ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ (48) ﴾ [سورة يوسف، الآية: 48].

* **العسر**: العسر ضدّ اليسر، وهو الضيق والشّدة والصعوبة. قال تعالى: ﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَا آتَاهَا ۚ سَيَجْعَلُ اللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا (7) ﴾ [سورة الطلاق، الآية: 7] ، أي: بعد الضيق غنى، وبعد الشّدة سعة.

الضُّرُّ: الضُّرُّ هو القحط، والشّدة، والضّرر، وسوء الحال. والضّراء: الزّمانة والشّدة والنقص في الأموال والأنفس. قال تعالى قي سورة يوسف: ﴿ فَلَمَّا دَخَلُوا عَلَيْهِ قَالُوا يَا أَيُّهَا الْعَزِيزُ مَسَّنَا وَأَهْلَنَا الضُّرُّ وَجِئْنَا بِبِضَاعَةٍ مُّزْجَاةٍ فَأَوْفِ لَنَا الْكَيْلَ وَتَصَدَّقْ عَلَيْنَا ۖ إِنَّ اللَّهَ يَجْزِي الْمُتَصَدِّقِينَ (88) ﴾ [سورة يوسف، الآية 88] ، أي أصابنا وأصاب أهلنا معنا الفقر والجدب والهزال من شدّة الجوع، وجئنا معنا من بلادنا ببضاعة قليلة ورديئة.

I–1.3. الأزمة اصطلاحا: ليس هناك مفهوم موحَّد لتعريف الأزمة بين الباحثين نظراً لاختلاف وجهات النظر وتعدّد الخلفيات، والتباين في الإتجاهات الفكرية، والتخصصات العلمية والميادين التي يستخدم فيها المفهوم، وكذا تنوع الأزمات وتصنيفاتها. وقد وردت مجموعة من التعاريف للأزمة، أهمها:

* **الأزمة هي** "نقطة تحوّل في حياة المؤسسة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير عمل المؤسسة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو إلى نتائج غير مرغوب فيها" (نادية عبد القادر، 2007، ص: 3)، يشير هذا التعريف إلى أن الأزمة حدث مفاجئ في حياة المؤسسة يفقدها التوازن، ويحمل بين طياته آلاما للبعض تجعله في حيرة بالغة من عدم التأكد، وآمالا للبعض الآخر؛ فهي قد تكون فرصة له لإعادة اكتشاف ذاته وإطلاق قدراته الإبداعية لإيجاد الحلول المناسبة.

* **ينظر إلى الأزمة كذلك على أنّها** "حالة تمزق تؤّثر على النظام كله وتهدد افتراضاته الأساسية ومعتقداته الأساسية" (أسامة مُحَمَّد شاكر عبد العليم، عمر أحمد هاشم الشريف، 2010، ص: 2011). يشير هذا التعريف أن إلى الأزمة حالة غير عادية تخرج عن نطاق السيطرة تؤدي إلى توقف حركة العمل داخل المؤسسة، بحيث تُربك الإدارة العليا وتؤّثر عليها في الأجل القصير أو الطويل.

* **في تعريف آخر**، فإن الأزمة هي" موقف خارج السيطرة وتحوّل فجائي عن السلوك المعتاد؛ يؤدي إلى خلل في المجتمع، وأن مواجهة هذا الموقف تتطلب اتخاذ قرار محدد سريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد" (غسان قاسم داود اللامي، 2016، ص: 17). وفقا لهذا التعريف فالأزمة موقف متأزم يشكّل تهديدا خطيرا للمؤسسات، مما يتطلب اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد، وفي ظروف يسودها التوتر ونقص المعلومات وضيق الوقت، وكذا حالة عدم التأكد.

* **فيما يشير البعض الآخر إلى أن الأزمة هي**: " لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أُصيب بها، مشكلّة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار" (مُحَمَّد مصلح الزعبي، 2014، ص: 138). وفقا لهذا التعريف، فالأزمة موقف غير مألوف ومفاجئ تؤدي إلى حالة من عدم التوازن، ويفقد متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية.

* **وآخر يرى أن الأزمة تشير إلى** " ذاك الوضع الذي يُهدّد الأهداف الأساسية لوحدات صنع القرار، ويقلل من مقدار الوقت المتاح لصنع القرار مع حدوث بعض المفاجآت" (Faiza Yakoubi, https://inhesj.fr). يشير هذا التعريف أن الأزمة حدث مفاجئ ينطوي على تهديد مباشر للقيم والأهداف الرئيسية للمؤسسة إذا كانت غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها.

* **وهناك من يعرف الأزمة على أنها**: موقف يتصف بـــ (معن محمود عياصرة، 2008، ص: 74-75):

- ✓ التهديد: حيث تشعر الأطراف المشاركة في الأزمة بأنها لا تستطيع الحصول أو المحافظة على القيم والموارد والأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة لهم؛
- ✓ ضغط الوقت: يعبّر ضغط الوقت عن إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة لمقدار الوقت المتاح لتقصّي الحقائق، واتخاذ تصرف قبل بدء حدوث أو تصعيد الخسائر.

مما سبق، يمكن القول أن: الأزمة حالة غير عادية، أو موقف صعب تتعرض إليه المؤسسة ويربك إدارتها العليا، ويهدّد سمعتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لإعادة التوازن، وهذا يتطلب نظاما متكاملا من المعلومات حول الموقف الأزموي للسيطرة على اتجاهاته المستقبلية. فالأزمة موقف يتصف بالخصائص الآتية (نعيم ابراهيم الظاهر ، 2009، ص: 35):

- ✓ المفاجأة، فهي غير متوقعة، حدث سريع وغامض؛
- ✓ جسامة التهديد، والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد استقرار كيان المؤسسة؛
- ✓ مربكة، فهي تهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها النظام، وتخلق حالة من القلق والتوتر وعدم اليقين في البدائل المتاحة، خاصة في ظل نقص المعلومات، الأمر الذي يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار؛
- ✓ ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة، الأمر الذي يُفقد أطراف الأزمة القدرة على السيطرة في الموقف واستيعابه جيدا، حيث لا بدّ من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم والضيق؛

- ✓ تعدّد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها وتعارض مصالحها؛
- ✓ تتسم بدرجة عالية من التعقّد والتداخل في العناصر والمسببات، نظرا لوجود نقص واضح في البيانات والمعلومات أثناء وقوع الأزمة (يوسف أحمد أبو فارة ، 2009، ص: 28)؛
- ✓ قد تظهر خلال الأزمة سلوكيات غير أخلاقية تمسّ بشرف الوظيفة العامة مثل: الرشوة والتزوير، كما قد تشكّل نقطة جذب لوسائل الإعلام وموضوعا للتداول (عبد الرزاق الديلمي، 2010، ص: 136) ؛
- ✓ سيادة حالة من التوتر والإضطراب، مما يؤدي إلى تضارب قرارات الإدارة العليا وتعارضها؛
- ✓ الشك في البدائل المتاحة، نظرا لأن ذلك يتمّ تحت ضغط نفسي عال في ظل نقص المعلومات؛
- ✓ تمثّل نقطة تحوّل جوهرية في المصالح الجوهرية للمؤسسة، مما يجعلها تستحوذ على الاهتمام، وتتطلب ضرورة وسرعة مواجهتها حفاظا على هذه المصالح؛
- ✓ إمكانية الاستفادة من هذا الموقف واكتساب خبرة جديدة، فليس كل ما يأتي من الأزمة خسائر وإنما قد تستفيد منها المؤسسات؛ ويظهر ذلك جليا في دعوة الإسلام للتعامل مع الأزمات على أنها فرص للنجاح وتحقيق الأهداف، لا على أنها شر محض، لقوله تعالى ﴿ كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ وَهُوَ كُرْهٌ لَّكُمْ ۖ وَعَسَىٰ أَن تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ ۖ وَعَسَىٰ أَن تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَّكُمْ ۗ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنتُمْ لَا تَعْلَمُونَ (216) ﴾ [سورة البقرة، الآية: 216].

بالرغم من اختلافات الباحثين حول مفهوم الأزمة، وما قدموه لهذا المصطلح من تعاريف، إلا أن أغلبهم يتفق على أن الأزمة تتضمن الأبعاد الآتية (يونس ابراهيم جعفر، 2017، ص: 302):

* **البعد الزمني**: يتضمن تحديد متى بدأت الأزمة؟ والمدى الذي مازالت قائمة خلاله وتوقعات استمرارها مستقبلا، فهذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات التي تساهم في القضاء على الجذور التاريخية للأزمة؛

* **البعد الموضوعي**: يعني معرفة موضوع الأزمة ونوعها، هل هي اجتماعية؟ أو سياسية؟ أو اقتصادية ؟، كذلك يجب تحليل موضوع الأزمة.

* **البعد التأثيري**: بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة، فإذا كانت الأزمة تأخذ شكل أزمة ارتفاع أسعار، فلا بد من تحديد آثارها على المجتمع ووضع الإجراءات الوقائية المناسبة لمواجهة آثارها السلبية.

* **البعد المكاني**: يعني تحديد مكان نشوء الأزمة، ويساعد في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة.

* **البعد البشري**: يتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد الذين تشملهم الأزمة ونوعياتهم .

* **البعد المؤسسي**: يتعلق بتحديد الجهات التي ستشارك في اتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات التنظيمية للأزمة.

* **البعد البيئي**: من خلال التعرف على الظروف المحيطة بالأزمة، والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها وكذلك التعرف على لمتغيرات المختلفة التي تسببت في نشوئها واستمرارها حاليا ومستقبليا.

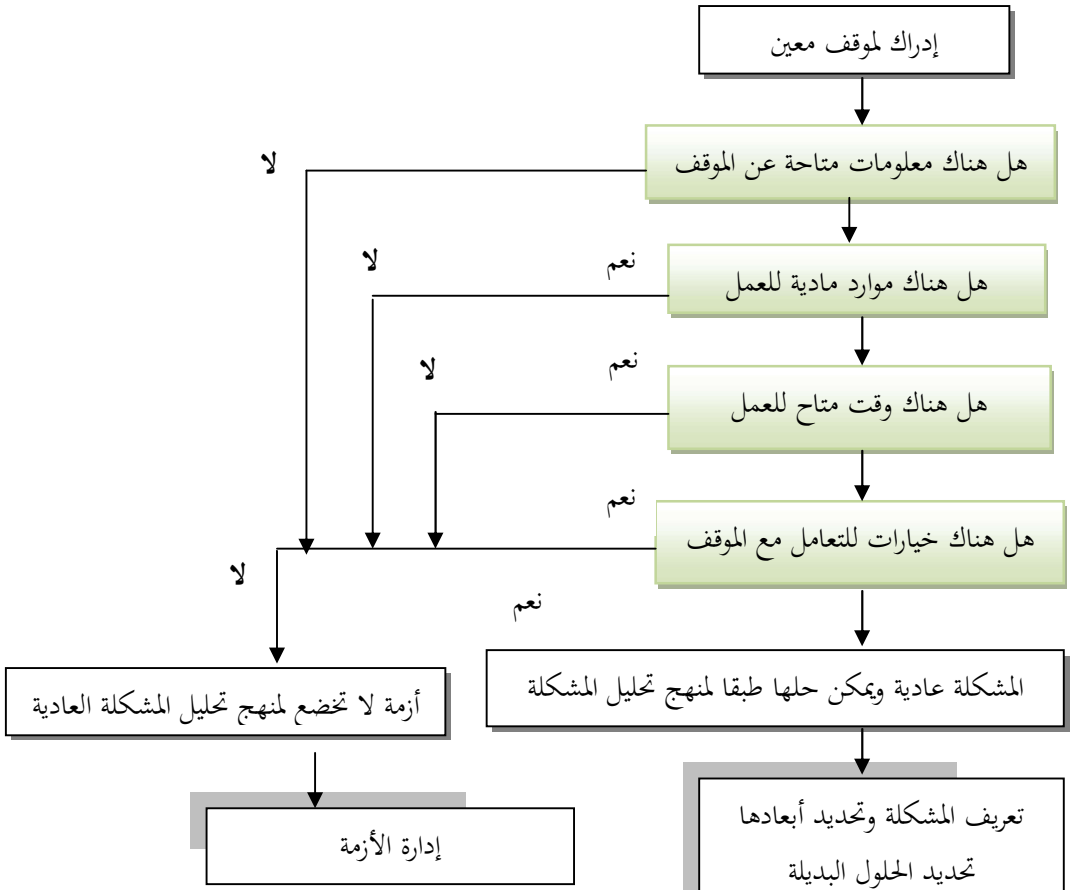
I.2. بعض المفاهيم ذات العلاقة بالأزمة: يعاني مفهوم الأزمة كسائر مفاهيم العلوم الإجتماعية من تداخل العديد من المفاهيم ذات الإرتباط القوي به، كالمفاهيم الشائعة التي تتشابه في بعض خصائصها، ولكنها ليست الأزمة بمفهومها الإداري، ومن تلك المفاهيم نذكر:

* **المشكلة:** تمثّل المشكلة مرحلة من مراحل الأزمة، ولكنها لا تمثّل الأزمة بجميع جوانبها؛ فهي عبارة عن وضع صعب يؤدي إلى عدم القدرة على إنجاز ما يراد إنجازه فعلاً. وتظهر المشكلة بوضوح عندما نعجز في الحصول على النتائج المتوقعة من أعمالنا وأنشطتنا المختلفة (غسان قاسم داود اللامي، 2016، ص 19)؛ فالمشكلة هي:

- الباعث الرئيس للأزمة؛
- إذا زادت المشكلة تتطور إلى أزمة يصعب حلها؛
- المشكلة أقل حدّة وخطرا من الأزمة.

يمكن توضيح الفرق بين المشكلة والأزمة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): الفرق بين المشكلة والأزمة



المصدر: مُحَمَّد الصيرفي،**إدارة الأزمات**،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 25.

* **الكــارثة:** الكارثة **لغويا** مشتقة من الفعل" كرث" بمعنى الغم، ويقال: فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغمّ الشديد. (نداء مُحَمَّد باقر الياسري، 2014، ص: 24).

اصطلاحا: تشير الكارثة إلى "حدث مروّع يصيب المجتمع بأكمله بخسائر مادية وبشرية تؤدي إلى ارتباك وخلل، وكذا عجز المؤسسات في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعمّ الفوضى في الأداء وتضارب الأدوار على مختلف المستويات" (كامل عبد الوهاب مُحَمَّد ، 2003، ص: 21) ، فالكارثة حالة حدثت فعلا نتج عنها ضرّ مادي أو غيره كالبراكين، الزلازل، ....، وينجم عنه بعد ذلك أزمات مثل: أزمة السكن، أزمة الكهرباء، وأزمة السرقة..... وقد يحدث العكس، أي ينتج عن تفاقم الأزمة كارثة مثل: أزمة تسرّب الغاز في أحد الخطوط الناقلة للغاز قد تؤدي إلى كارثة حريق أو انفجار. ومن وجهة نظر الباحثين فإن الكارثة تتسم بالسمات الآتية:

- **الشدة:** يمكن قياس شدتها من خلال حجم الدمار والخسائر المادية والبشرية وحتى الإقتصادية؛
- **اتساع النطاق:** حيث تمتد آثارها إلى مناطق جغرافية واسعة؛
- **الشيوع:** حيث تكون الكارثة علنية غير قابلة للتجاهل من قبل الجماهير ووسائل الإعلام.

ويمكن أن نُجمل الفرق بين الكارثة والأزمة على النحو الآتي (نداء مُحَمَّد باقر الياسري، 2014، ص:25):

- الأزمة أعّم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات؛
- للأزمات مؤيدون داخليا وخارجيا، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالبا لا يكون لها مؤيدون؛
- في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحلّ تلك الأزمات، وربّما ننجح وربّما نفشل، أما في الكارثة فإن الجهد غالبا ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها؛
- تقع الكارثة بشكل مفاجئ ويستحيل التنبؤ بها لاتخاذ التدابير اللازمة لتجنّبها، بينما تأتي الأزمة نتيجة تراكمات من الأخطاء والمشكلات حتى تصل إلى درجة الإنفجار؛
- الهدف الأساسي عند التخطيط للتعامل مع الكوارث هو تحقيق درجة استجابة فعالة لظروف الكارثة للحدّ من أخطارها ومحاولة احتوائها، أما الهدف الأساسي من التخطيط للتعامل مع الأزمات هو حماية سمعة المؤسسة من الإنهيار وفقدان المصداقية، ويتطلب تحقيق هذا الهدف حشد كافة طاقات المؤسسة.

* **الصراع:** يُعرّف الصراع على أنه ذاك " التفاعل الذي يحدث بين الأفراد أو الجماعات، والذي يكون ناتجا عن تعارض الأهداف أو المفاهيم لإنجاز هذه الأهداف" (سيد مُحَمَّد جاد الرب، 2015، ص: 13). فالصراع مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي يُنتِج عمليات ومظاهر منها: التعاون، التنافس،.....والصراع غالبا تكون معروفة أبعاده وأطرافه واتجاهاته. والهدف من مواجهة الصراع ليس هو القضاء عليه، بل استغلال نتائجه لبلوغ توازن أفضل (مُحَمَّد

الصيرفي، 2006، ص: 24) ؛ وبالتالي فهو لا يمثل تهديدا مباشرا وصريحا للمؤسسة واستمرارها، بل إن الصراع يؤدي إلى تدني الأداء، والأزمة تمثل مرحلة متقدمة من الصراع.

* **التوتر**: يعني الشعور بالخوف والعداء والتشكك، ومن ثم فهو حالة نفسية تحدث نتيجة لاختلاف المصالح بين طرفين أو أكثر، وقد تكون حالة تعكس الشعور بالقلق وتختلف في حدّتها وفقا للموقف. والتوتر عادة ما يصاحب الصراع لكنه ليس حتميا أو بالضرورة ينقلب إلى صراع. ويكون التوتر عاملا من عوامل الصراع؛ ومن ثمّ فهو يؤثر وبصفة مباشرة في عملية اتخاذ القرار (عبد الغفار عفيفي الدويك، 2013، ص: 17).

* **الواقعة**: وهي تعني " شيء حدث أو انقضى أثره، وهي خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر" (قدري علي عبد المجيد، 2008، ص: 77).

* **الحادث**: هو شيء فجائي يتم بشكل سريع وينقضي أثره فورا إتمامه، وقد ينجم عنه أزمة، لكنها لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط احدى نتائجه. (عليوة السيد، 2001، ص: 19).

* **التهديد**: هو علامة أو إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه، وهو يمثل مرحلة ما قبل الأزمة. (غسان قاسم داود اللآمي، 2016، ص:20).

* **الظاهرة**: هي وقائع خارجة عن نطاق الفرد، تتمتع بالسيطرة وقوة القهر والإلزام؛ أي أنها خارجة عن نطاق الفرد، سابقة على وجوده ويمكن ملاحظتها. كما أنها تتسم بالجبر والإلزام والعمومية والانتشار، ويمكن تحديدها ودراستها من خلال وحدة تحليل هي (الوقائع الإجتماعية). والأزمة في حدّ ذاتها ظاهرة سياسية في الأساس، ويمكن تعميمها في كل مجال مادام قد توافرت فيها الشروط؛ ومن ثمّ اعتبار كل أزمة ظاهرة وليس كل ظاهرة أزمة. (عبد الغفار عفيفي الدويك، 2013، ص: 18).

I.3. أسباب الأزمات: تنشأ الأزمات لأسباب مختلفة، وهذه الأسباب كثيرة ومتباينة بتباين طبيعة الأزمة ومجالها ومكان وزمان حدوثها، ومن خلال آراء الباحثين في ذلك يمكن أن تنشأ الأزمة نتيجة للأسباب الآتية:

***سوء الفهم**: وينشأ سوء الفهم من خلال جانبين هامين هما (غسان قاسم داود اللآمي، 2016، ص:27):

أ. المعلومات المبتورة؛

ب. التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبيان حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال الأمور.

من الأمثلة على سوء الفهم قصة أحد الصحابة الذي أرسله الرسول صلى الله عليه وسلّم لجمع الزكاة من إحدى القبائل- وكان من عادة أهل هذه القبيلة أن يخرجوا لاستقبال ضيوفهم وهو يحملون أسلحتهم وسيوفهم

يُلوحون بها تحية للضيف- فلما رآهم الصحابي، والذي كان بينه وبينهم في الجاهلية ثأر، ظن أنّهم خارجون لمحاربته، فما كان منه إلاّ أن عاد أدراجه خائفا، مخبرا الرسول صلى الله عليه وسلّم بأنهم منعوا عنه الزكاة وأنهم خرجوا لمحاربته.....وكانت أزمة. استعد الرسول عليه الصلاة والسلام خلالها لمحاربة هذه القبيلة، لولا أن أدركه أهلها ليُخبروه بالحقيقة وانتهت الأزمة.

*__سوء التقدير والتقييم__ : يعدّ هذا السبب من أكثر الأسباب لحدوث الأزمات في جميع المجالات، وينشأ من خلال جانبين أساسيين هما (غسان قاسم داود اللامي،2016،ص:27):

- ✓ المغالاة والإفراط في الثقة سواء في النفس أو القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الأخر؛
- ✓ سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه.
- ✓ ضف إلى ذلك (أحمد ماهر، 2010، ص: 24):
  - قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة؛
  - تداخل وتشويش في المعلومات وتضاربها؛
  - عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة؛
  - سوء الحالة الصحية والنفسية لمستقبِل المعلومات؛
  - الشك في قيمة المعلومة؛
  - التأثر بالشعارات الوهمية مثل نحن الأفضل؛
  - عدم تحليل المعلومات الواردة عن الأزمة.

وتُعدّ حرب أكتوبر 1973 أحد الأمثلة القوية على هذا السبب، خاصة عندما توافرت لدى كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإسرائيل المعلومات الكاملة عن الحشود المصرية والسورية العسكرية، ولكن تحت وَهْم الجيش الإسرائيلي لا يُقهر اطمأنت إلى أن المصريين والسوريين لن يُقْدموا على شيء ذي أهمية، ومن ثمّ كان الهجوم المصري السوري المشترك مذهلا وصادما.

* **الإدارة العشوائية**: الإدارة العشوائية هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية:

- ✓ عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته ؛
- ✓ عدم الاحترام للهيكل التنظيمي،
- ✓ عدم التوافق مع روح العصر؛
- ✓ عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية؛
- ✓ سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.

* **سوء الإدراك:** يعدّ الإدراك أحد مراحل السلوك الأساسي، حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي يمكن الحصول عليها، فإذا كان الإدراك غير سليم فسيؤدي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكّل ضغطا من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.

* **الرغبة في الابتزاز:** تقوم جماعات الضغط باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري. وأسلوبها في ذلك هو وضع الأزمات المتتالية في هذا الكيان، وإخضاعه لسلسلة من الأزمات التي تُجبر متخذ القرار على الإصغاء؛ ومن أسباب ابتزاز الناس للآخرين ما يأتي(أحمد ماهر، 2010 ص27):

- استعراض القوة أمام الآخرين؛
- تعارض المصالح؛ الرغبة في صنع الأزمة؛
- الرغبة في تدمير الآخرين؛
- ضعف الوازع الديني والأخلاقي؛
- استسلام البعض للإبتزاز.

* **تعارض الأهداف:** عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك سببا لحدوث أزمة بين تلك الأطراف إذا جمعهم عمل واحد مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر؛ ومن أسباب تعارض الأهداف نذكر:

- اختلاف في شخصية أطراف الصراع؛
- اختلاف في الخلفيات التنظيمية، الثقافية، الجنسية والدخل؛
- انعدام الاحترام المتبادل؛
- انعدام أدوات التنسيق والحوار كالاجتماعات واللقاءات؛
- عدم وجود نظام للرقابة والمتابعة على الأداء.

* **تعارض المصالح:** هي من الأسباب الهامة في حدوث الأزمات سواء على المستوى الدولي أو المحلي أو حتى على مستوى المؤسسات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزموي، مما يُقوي تيار الأزمة ويدخل في تعارض المصالح (قدري علي عبد المجيد، 2008، ص:102).

***الشائعات:** تعتبر سلاحاً رهيباً يُحطم القوى، ويعمل على توقف فكر الإنسان. والشائعة غالبا تتضمن موضوعا معينا، والاهتمام بها يكون مؤقتاً؛ فهي تُروّج في الظروف الملائمة للموضوع وتنتهي بدفنها، وقد تُعاود الظهور مرة أخرى إذا وُجدت البيئة الخصبة لها. ومثال ذلك انهيار شركة الخطوط الجوية (Braniff Air Ways)، ربما بسبب الشائعات التي انتشرت عن توقع انهيارها، ممّا أدى بالعملاء إلى الابتعاد وعدم التعامل مع الشركة وأدى ذلك إلى سرعة انهيارها. (قدري علي عبد المجيد، 2008، ص:101).

الأخطاء البشرية: تُعدّ من الأسباب الرئيسة سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، وهذا راجع إلى (أحمد ماهر، 2010، ص 25):

- انعدام التدريب وانخفاض الدافعية والمعنويات؛
- قلة الخبرة في نوعها؛
- الإهمال من قبل الرؤساء؛
- التعب والارهاق.

ومن الأمثلة على الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية: حادثة تشرنوبيل وحوادث اصطدام الطائرات.

***اليأس:** يُعدّ من أخطر مسببات الأزمة فائقة التدمير، حيث يُعدّ اليأس في حدّ ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية، والتي تشكّل خطرا داهما على متخذ القرار. وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة انفصام بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة الكيان الإداري، ويرجع ذلك لأحد الأسباب الآتية:

- تدهور في الأنظمة الإدارية؛
- الشعور بالظلم؛
- انخفاض الدخل والراتب؛
- عدم معالجة المؤسسة لمشاكلها؛ القمع الإداري.

***استعراض القوة:** يُستخدم هذا الأسلوب من جانب الكيانات كبيرة الحجم لتحجّم الكيانات الصغيرة، حيث تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون حساب للنتائج والعواقب، فتحدث الأزمة وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

***الأزمات المخططة:** حيث تعمل القوى المنافسة للمؤسسة على تتبُّع مسارات عمل هذه المؤسسة، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن إحداث أزمة من خلالها. ويرجع السبب في افتعال الأزمات إلى ما يأتي:

- محاولة التمويه والتغطية على الأزمات الحقيقية؛
- محاولة كسب أرضية بصورة غير أخلاقية على حساب الغير؛
- انعدام الوازع الديني والأخلاقي.

وفي مجال آخر، هناك أسباب متعددة يمكن إرجاعها أن تكون مسببة للأزمة، وهي (معن محمود عياصرة، 2008، ص ص: 80-82):

***الأسباب الخارجية:** هي أسباب خارجة عن قدرات الإنسان، وبالتالي لا يمكن التحكم فيها، مثل: الزلازل والبراكين والأعاصير والتقلبات الجوية، وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن بها والتحكم في أبعادها.

***ضعف الإمكانيات المادية والفنية والبشرية** للتعامل مع الأزمات: مما يؤدي إلى تفاقم الأزمات وتحوّلها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها.

***تجاهل إشارات الإنذار المبكرة التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة منها:** شكاوى العملاء، أو المشكلات المماثلة لمشكلات المنافسين التي يمكن أن تكون مؤشرا لوجود جوانب قصور في الصناعة ككل.

***عدم وضوح أهداف المؤسسة:** وما يترتب على ذلك من:

- ✓ عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها؛
- ✓ عدم موضوعية تقييم الأداء؛
- ✓ سلبية الاستعداد وعدم المواجهة.

***الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من:**

- ✓ غياب التغذية العكسية وعدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم؛
- ✓ وجود حالة من اليأس لدى العاملين وعدم اعتراف العاملين بأخطائهم؛
- ✓ ضعف أو انعدام الثقة بين الزملاء والعاملين.

***صراع المصالح بين العاملين وما يترتب عليه من:**

- ✓ عدم وجود فِرق عمل فعالة؛ وانهيار نظام الاتصال داخل المؤسسة؛
- ✓ عدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا؛
- ✓ عدم التعاون، والنزاع الهدام.

***ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات وما ينتج عنه:**

- ✓ عدم وجود المعلومات السليمة التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب؛
- ✓ عدم دراسة الحلول البديلة اللازمة؛
- ✓ مشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرار.

***القيادة الإدارية غير الملائمة وما يترتب على ذلك** (نخبة من الخبراء المتخصصين، 2014، ص: 14):

- ✓ عدم قدرة المديرين على تحمّل المسؤولية؛
- ✓ عدم ثقة المديرين في العاملين معهم؛
- ✓ عدم اهتمام المديرين بدافعية العاملين.

* **عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة، وما يترتب على ذلك من:**

- ✓ عدم التعلم من الأخطاء؛
- ✓ عدم إدراك أهمية عقد الاجتماعات في تطوير سير العمل.

***عدم الإهتمام بالتنمية الفردية وآثارها التي تتمثل في:**

- ✓ عدم تشجيع الأفراد على الانتماء للمؤسسة؛
- ✓ انتقال الخبرات المؤهّلة إلى العمل لدى المؤسسات المنافسة.

* **ضعف العلاقات بين العاملين بالمؤسسة ما يؤدي إلى** (نخبة من الخبراء المتخصصين، 2014، ص: 14):
  - ✓ عدم تفهم وجهات النظر بين العاملين بشأن حل الأزمات؛
  - ✓ عدم وجود تخطيط مشترك من أجل المستقبل؛
  - ✓ عدم الثقة والمساندة.

I.4. أنواع الأزمات: تحديد نوع الأزمة ليس عملية سهلة، لأن أي أزمة بحكم طبيعتها تنطوي على عدة جوانب متشابكة، وبالتالي تتعدّ وتتنوع التصنيفات بتعدّد المعايير المستخدمة في عملية تحديد أنواع الأزمات.فالتعدّد يفيد المؤسسة في الأمور الآتية (مُحَمَّد عبد السميع، أحمد طبية، 2009، ص: 202):

- ✓ تعميق التفكير في الأزمة، ولفت الانتباه إلى بعض القضايا المهمة التي تخص الأزمة حسب نوعها؛
- ✓ توضيح المفاهيم الرئيسية المتعلقة بالأزمة حسب نوعها التي تُعدّ أداة توصيل الأفكار، مما يساعد على الاتفاق في منطلقات النقاش والحوار حول الأزمة.

إلاّ أن هذا التعدّد لا يمنع من وجود تداخل بين هذه التصنيفات، ويمكن تصنيف الأزمات وفقا للمعايير الآتية:

أ.حسب شدة أثرها : وتشمل نوعين (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص:103):

– أزمات شديدة الأثر، وهي الأزمات التي يصعب التعامل معها، حيث تؤدي إلى حدوث اختلالات جوهرية في مجموعة من المتطلبات الأساسية (الإدارية والفنية)، وتؤثّر على بقاء المؤسسة واستمرارها إذا لم تنجح في التعاطي معها والتخلص من آثارها وانعكاساتها السلبية؛

– أزمات محدودة الأثر، وهي الأزمات التي إدارتها والتعاطي معها وعلاجها بصورة سريعة وفورية، بعد التعرف على الأسباب الحقيقية، ويجرى التعامل مع هذه الأزمات بصورة إيجابية.

ب. حسب عمق الأزمة؛ وتشمل نوعين (قدري عبد المجيد، 2008، ص: 107):

- أزمات سطحية: وهي لا تشكل خطورة شديدة وتحدث طفرة وبشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها غير العميقة؛ فهي أزمة بدون جذور. وأهم أمثلة هذا النوع من الأزمات، الأزمات التي تحدث نتيجة الإشاعات الكاذبة، مثل الأزمات التموينية المفتعلة ؛
- أزمات عميقة متغلغلة: وهي أخطر أنواع الأزمات لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به، ولذلك فإن أداء هذا الكيان سوف يتأثر بشدة حدوثها.

ت.حسب موضوع الأزمة؛ هذا المعيار يصنّف الأزمات كالآتي (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص: 109):

– أزمات مادية ملموسة: هي الأزمات التي تتعلق بموضوع مادّي ملموس. ويمكن دراسة وتحليل هذا الموضوع والتحقق منه والتعاطي معه بصورة مادية، مثل: أزمة النقص أو الزيادة في اليد العاملة، أزمة السيولة.....؛

– أزمات معنوية: تتعلق بجانب غير موضوعي يرتبط بالأفراد، وهي أزمات غير ملموسة، ويجرى الإحساس بها من خلال الإدراك لمضامينها الأزموية، مثل: أزمة الولاء التنظيمي، أزمة الثقة.....؛

– أزمات مادية معنوية: هي أزمات تتضمن جانبين: جانب مادي ملموس وجانب معنوي غير ملموس. ومن أمثلة هذا النوع: أزمة السرقة من أموال المؤسسة؛ فالجانب المادي يتمثل في الأموال المسروقة، والجانب المعنوي يتجسد في السمعة السيئة وعدم الثقة في المسؤولين.

ث. حسب قوة التأثير؛ يمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين وفق هذا المعيار (عبد الغفار الدويك ، 2013، ص: 44):

- أزمات طارئة محدودة التأثير: وهي أزمة وليدة ظروفها، وهذا النوع من الأزمات يحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة ولديها بديل يحُلّ محلها بالكامل ومتوفر بالأسواق؛
- أزمات جوهرية هيكلية التأثير: هذا النوع من الأزمات يختلف اختلافا كاملا عن النوع الأول من حيث اتصاله ببنيان الكيان الإداري، وعلى ما تفرزه الأزمة من اختلالات ذات تأثير على احتياجات أو مطالب أساسية لا يمكن الاستغناء عنها، بل وقد تتصل باستمرارية حياة هؤلاء الأفراد أو المؤسسات حسب نوع الأزمة.

ج. حسب النطاق الجغرافي: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأزمات إلى (سامي هشام حريز، 2007، ص: 26):

- أزمات محلية: هي تلك الأزمات التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق؛كما يحدث في بعض المدن كانهيار جسر أو حادث قطار؛
- أزمات قومية: هذا النوع يؤثّر على المجتمع ككل، كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري خارجي؛
- أزمات دولية: أزمات عالمية،كأزمة الانحباس الحراري وأزمة نظم المعلومات مع الألفية الثالثة.

ح. حسب البعد الزمني: ويصنف هذا المعيار الأزمات كالآتي (عياد هلال عياد صالح، 2013، ص: 23):

– أزمات متكررة الحدوث: هي أزمات تتسم بالدورية والتكرار إذ تحدث في دورات اقتصادية؛ وبالتالي لها مؤشرات إنذار مبكرة يمكن الاستفادة منها؛

– أزمات مفاجئة: هي أزمات تحدث دون سبق إنذار؛ وبالتالي يصعب توقع حدوثها، وهذا النوع من الأزمات ينجم عن اضطرابات داخلية أو خارجية، وهذه الأخيرة قد تكون عامة أكثر مما هي محددة.

خ. من حيث مستوى الحدث: وفقا لهذا المعيار يمكننا التفرقة بين نوعين من الأزمات (عبد الغفار الدويك، 2013، ص: 36-38):

- أزمات على المستوى الكلي: هذا النوع من الأزمات يصيب الدولة ويتأثر به المجتمع، وهي أزمات شاملة عامة، سواء في أسبابها أو في نتائجها التي أفرزتها، أو في متطلبات إدارتها. ومن أهم المجالات التي تتصل بها هذه الأزمات، نذكر:

- ✓ البنيان الاقتصادي للدولة؛
- ✓ الأداء الاقتصادي للدولة؛
- ✓ النظام السياسي للدولة؛
- ✓ الوضع الأمني الداخلي أو الخارجي للدولة،
- ✓ الاستقرار السياسي والاجتماعي للدولة؛
- ✓ سيادة الدولة.

- أزمات على المستوى الجزئي: هذا النوع من الأزمات يقتصر على الأفراد أو المؤسسات أو الوحدات الإنتاجية ولا تتعداه إلى غيرها، وإذا لم تعالج في حينها تحولت إلى أزمة كلية.

ر. **من حيث المصدر**: يمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين وفقا لهذا المعيار (سامي هشام حريز، 2007، ص: 25):

- أزمات مصدرها طبيعية: وهي أزمات ناتجة عن أسباب خارجة عن طبيعة الإنسان، ومن الصعب التّحكم فيها أو إيقافها، وليس هناك قدرة على التنبؤ بها، مثل أزمة القحط في زمن سيدنا يوسف عليه السلام؛
- أزمات مصدرها بشرية: تكون بفعل الإنسان، وله الدور البارز في افتعالها، مثل الاضطرابات العمالية وقد يكون ذلك نتيجة القصور في الإمكانات المادية.

ز. **تصنيف الأزمات حسب نوعها**: يمكن تقسيم الأزمات وفقا لهذا المعيار إلى (حسام الدين حسن عطية حمدونة، 2006، ص:24):

- أزمات إدارية: كسوء الإدارة وتعارض الأهداف وعدم وضع سياسة محددة للعمل؛
- أزمات إجتماعية: نتيجة اختلال نظام القيم والعادات، مما يؤدي إلى الصراعات الإجتماعية، ويصبح هناك اغتراب بين طبقات المجتمع، مما يقتضي التدخل السريع لمواجهة هذه الأزمات من لأجل إعادة التوازن الإجتماعي وحلّ الصراعات الإجتماعية؛
- أزمات نفسية: أسباب هذه الأزمات هو الشعور بالإحباط والاكتئاب وعدم الثقة بالنفس، فالإنسان خلال مراحل حياته إما ينتقل بسلام، أو يواجه الكثير من المشكلات خلال عملية الإنتقال هذه، وبالتالي نجده يعيش في أزمة؛
- أزمات إقتصادية: تعبّر عن الانقطاع المفاجئ في النواحي الإقتصادية، ممّا يهدد سلامة الأداء المعتاد للمؤسسة والأهداف المراد تحقيقها؛
- أزمات أمنية: مثل تفجير إحدى منشآت المؤسسة أو اضطرابات عامة.

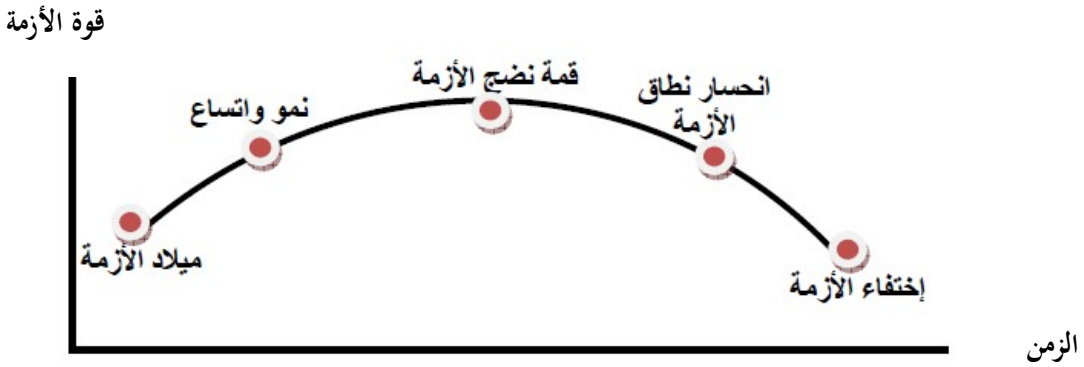
و.**تصنيف الأزمات من حيث القصد:** حسب هذا المعيار نجد الأنواع الآتية (عبد الله بن متعب بن كردم، 2005، ص: 41):

- أزمات عمدية: تحبكها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة؛

- أزمات غير عمدية: تكون نتيجة إهمال وسوء تقدير؛
- أزمات قضاء وقدر: لا حيلة للإنسان فيها.

I.5.دورة حياة الأزمة: إن الأزمة ظاهرة اجتماعية معقدة في بنيتها وتركيبتها وفي العوامل الدافعة لها، ولذلك فهي تمرّ بمراحل متعددة، ولكل مرحلة خصائصها وسماتها التي تميزها عن غيرها، ولكنها تشكّل بعضها مع بعض حلقات متكاملة توضّح مسار الأزمة وتطورها. وإن الوعي بالأزمة منذ وجودها، ومتابعة تطوراتها المختلفة يساعد في التعامل معها وتطويق نتائجها واحتوائها (غسان قاسم داود اللامي، 2016، ص: 34). هذه المراحل يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): دورة حياة الأزمة



المصدر: عياد هلال عياد صالح، **واقع إدارة الازمات في مستشفيات القطاع العام بمدينة بنغازي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الصحة العامة (إدارة الخدمات الصحية)، كلية الصحة العامة، بنغازي، 2012-2013، ص 22.

فيما يلي شرح موجز لهذه المراحل:

✓ **مرحلة النشوء:** في هذه المرحلة، تبدأ الأزمة بالظهور لأول مرة في شكل شيء مُبهم، وإحساس غامض بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وهذا الإحساس يُنذر بخطر غير محدَّد المعالم أو المدى الذي سيصل إليه، وذلك راجع لعدم توافر بيانات ومعلومات عن الأزمة، واتساع نطاق المجهول الذي يسير فيه الفرد. فإذا كان متخذ القرار لديه الخبرة والقدرة على استيعاب هذه المرحلة استطاع القضاء عليها في مهدها، وإلا تقدمت الأزمة إلى المرحلة التالية، حيث يمكن القضاء عليها من خلال (نخبة من الخبراء المتخصصين، 2014، ص: 133):

* إيجاد محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة ويحوّلها إلى شيء ثانوي لا قيمة له؛

* امتصاص قوة الدفع المحركة لها وتشتيت جهودها؛
* التعرف على الأسباب الحقيقية للأزمة وعوامل نشوئها وإدارتها بفاعلية من أجل التخلص منها وضمان القضاء على تداعيات الأزمة (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص: 36).

✓ **مرحلة نمو واتساع الأزمة:** تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء فهم أو تقدير لدى متخذ القرار في مرحلة الميلاد، وتدخل في مرحلة النمو والاتساع، حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات:
* مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد؛
* مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع.

في هذه المرحلة يتزايد الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها، نظراً لوجود ضغوط مباشرة قد تسببها الأزمة. فالتجاهل تترتّب عليه آثار وخيمة، لذا على إدارة المؤسسة التدخل لمواجهة الأزمة والتعاطي معها من خلال (يوسف أحمد أبو فارة ، مرجع سبق ذكره، ص:37):
* العمل على عزل العوامل الخارجية الداعمة للأزمة من خلال تحديد هذه العوامل أو استقطابها، أو إيجاد حالة من تعارض المصالح بين هذه العوامل من جهة، وتنامي الأزمة من جهة أخرى؛
* بذل كل ما هو ممكن من أجل تجميد نمو الأزمة وإيقاف هذا النمو عند المستوى الذي وصل إليه، وعدم إتاحة الفرصة لتنامي الأزمة من خلال التأثير في عوامل نمو الأزمة؛
* التركيز على علاج الأزمة من خلال تصحيح حالات وعناصر الخلل وعوامل القصور التي قادت إلى نشوء الأزمة، والعمل على تحجيم العوامل التي تدعم هذه الأزمة وتعززها.

✓ **مرحلة النضوج:** قد تفشل إدارة المؤسسة في مواجهة الأزمة وعلاجها في المرحلة السابقة (مرحلة النمو)، وهذا يحدث نادراً، ويكون مؤشراً على عدم كفاءة إدارة المؤسسة وعدم فاعليتها في إدارة الأزمات. وإذا حدث ذلك وفشلت الإدارة في إدارة الأزمة والتعاطي معها بنجاح في مرحلة النمو، فإن الأزمة ستصل إلى مرحلة جديدة هي مرحلة النضج. وهذا معناه أنّها قد بلغت ذروة قوّتها وعنفوانها، وباتت السيطرة عليها وعلى آثارها صعبة جداً ومستحيلة أو شبه مستحيلة. وتجد المؤسسة نفسها في حالة من الصدام الشديد مع هذه الأزمة وتداعياتها، وتكون آثار الأزمة ذات تأثيرات كبيرة على المؤسسة (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص: 37-38) . وفي هذه المرحلة لا يكون أمام متخذ القرار إلا إحدى الطريقتين (محمّد ابراهيم الطراونة، 2011، ص: 29):
* الإستسلام للأزمة والاعتراف بها والإستجابة الكاملة لمطالب قوى صنع الأزمة؛
*ركوب الموجة الأزموية بذكاء ودهاء كبيرين لحين انحسارها.

✓ **مرحلة الانحسار والتقلص:** تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه، والذي يُفقد الأزمة جزءاً هاماً من قوتها. ومن الأمور التي تشجع على تراجع حدة الأزمة استجابة إدارة المؤسسة للضغوط الناجمة عن قوى الأزمة، والقيام بإحداث التغييرات المطلوبة التي تكفل إنهاء هذه الأزمة، على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه (حامد الحدراوي، كرار الخفاجي، 2010، ص: 197). والانحسار قد يكون دافعا لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيّف يصبح أمرا مرفوضا لأنه سيبقي على آثار الأزمة ونتائجها بعد التقلص، أما إعادة البناء فيتصل أساسا بعلاج هذه الآثار والنتائج، ومن ثم استعادة فاعلية المؤسسة وأدائها وإكسابها خبرة في التعامل مع نتائج الأزمة.

✓ **مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة:** تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولّدة لها أو لعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها، إلاّ عندما يذكرها التاريخ، ولا يغيب عن البال ضرورة الاستفادة من دروس الأزمة وتلافي ما قد يكون حدث من سلبيات مستقبلاً (ماجد عبد المهدي المساعدة، 2012، ص: 60)

وهناك من الباحثين من يرى أن مراحل الأزمة تتمثل كالآتي (أزهار نعمة أبو غنيم، 2012، ص: 138):

✓ **مرحلة الشعور بالأزمة:** هي المرحلة الإنذارية؛ إذ يكون هناك عدد من الأحداث المتواترة التي تمثل إنذارا مبكّرا بإمكانية حدوث الأزمة. فالمؤسسات تعمل في بيئات متغيرة على المستويين المحلي والدولي، ويوجد في هذه البيئات عدد من القضايا التي يمكن أن تتحول إلى أزمات إذا لم يتم التعامل معها في وقت مبكّر.

✓ **مرحلة الأزمة الحقيقية:** في هذه المرحلة يتم التدخل الفوري من الإدارة لاحتواء الأزمة. هذه المؤشرات قد تكون فجائية أو على شكل إنذارات من المرحلة السابقة، وبعض المؤسسات تكون مستعدة لهذه المرحلة من خلال استخدام خطط فاعلة تمكّنها من التعامل معها بفعالية؛ لذلك يفضل التعامل مع الأزمة قبل الوصول إلى هذه المرحلة.

✓ **مرحلة الأزمة المزمنة:** في هذه المرحلة تتحول الأزمة إلى جزء أساسي من المؤسسة وتصبح مرتبطة بها ارتباطا عضويا، لذلك يطلق عليها الباحثون بالمرض المزمن. عند هذه المرحلة تتدخل الإدارة حتميا مهما كانت التكلفة لأن عدم التدخل يعني فناء المؤسسة ذاتها.

✓ **مرحلة حل الأزمة:** في أغلب الأحيان يتم حل الأزمة في المراحل السابقة، فتلك المراحل تقدم فرصا ثلاثة لحلّ الأزمة مع فرق الجهد والوقت والتكلفة؛ إذ يكون الحل في المرحلة الأولى أيسر وأقل تكلفة، وتزداد الصعوبة في المرحلة الثانية، بينما تتطلب المرحلة الثالثة تضافر كل الجهود وموارد المؤسسة.

I.6. مناهج تشخيص الأزمات: يُعدّ التشخيص السليم للأزمات المفتاح الرئيس للتعامل معها، ومن دون التشخيص لن تحقق المؤسسة النجاح في التعامل مع الأزمات. وهناك مجموعة من الأسس التي ينبغي مراعاتها لتحقيق التشخيص الدقيق والسليم للأزمات، وأهم هذه الأسس (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص: 127):

- ❖ المعرفة الكافية؛
- ❖ الممارسة العلمية في حقل إدارة الأزمات؛
- ❖ توفير البيانات والمعلومات الكافية واللازمة في الوقت المناسب والمكان المناسب؛
- ❖ التركيز على معرفة العناصر والعوامل التي دعّمت الأزمة وساعدت على نموها وتطورها؛
- ❖ تحديد كيفية وتوقيت ومكان معالجة الأزمة؛
- ❖ تحديد الطرف المسؤول عن التعامل مع الأزمة والتعاطي معها؛
- ❖ تحديد طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لإدارة الأزمة بكفاءة وفاعلية؛
- ❖ بناء السيناريوهات الممكنة للتعامل مع الأزمة وإدارتها ووقف تناميها؛

وهناك مجموعة من المناهج ا تستخدم في تشخيص الأزمات، أهمّها:

أ. المنهج التاريخي: يعمل هذا المنهج وفقا لنظرية أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة أو أنها وليدة اللحظة، وإنما ناتج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخياً. ومن هنا، فإن أي تعامل مع الأزمة يجب أن يبنى أساسا على معرفة كاملة بالماضي التاريخي للأزمة وكيفية تطورها (زيد منير عبوي، 2007، ص: 80). فالتعمق في تشخيص الأزمة وردّها إلى أصولها التاريخية الحقيقية هو المقدمة الضرورية لتحديد تصورات عامة للتعامل معها. ووفقاً لهذا المنهج فإن المؤسسة تتمكن عند استخدامه من:

- ✓ تقسيم الأزمة إلى مراحل تاريخية.؛
- ✓ تشخيص وتوصيف التطورات والتتابعات المرتبطة بالأزمة؛
- ✓ وضع كل هذه السيناريوهات اللازمة لإدارتها بكفاءة وفاعلية.

ب. المنهج الوصفي التحليلي: يقوم هذا المنهج على تحديد مظاهر الأزمة، والنتائج التي أفرزتها وتأثيرها على الوضع العام في المؤسسة. وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها وجوانبها والمرحلة التي وصلت إليها. إن استخدام هذا المنهج بنجاح في تشخيص الأزمات يتطلب توافر قدرات متميزة، وخاصة لدى الطرف الذي يهتم بمعالجة الأزمة وإدارتها في المؤسسة؛ وهذه القدرات يجب أن تكون في مجالات تشخيص الأزمات والظواهر غير الطبيعية، والقدرة على التنبؤ بالمستقبل، والقدرة على إجراء عمليات التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية، وامتلاك المهارة والقدرة على العمل تحت ضغوط العمل الشديدة (يوسف احمد أبو فارة، 2009، ص: 131).

ح. منهج دراسة حالة: يقوم هذا المنهج بدراسة كل أزمة على حدى، باعتبار أن الأزمة حالة مستقلة لها طبيعتها وخصوصيتها من حيث الحجم، الشدة، النوع، الأسباب، والأهداف.... (أديب خضور، 1999، ص: 14) ويركّز منهج الحالة على دراسة الأزمة من المظاهر الآتية (زيد منير عبوي، 2007، ص:85):

- ❖ طبيعة العلاقات ونوعيتها التي سادت خلال نشأة الأزمة والتي رافقت تطوراتها المختلفة؛

- ❖ الحجم الذي وصلت إليه خلال تطورها والنتائج التي أفرزتها؛
- ❖ العوامل والأسباب المباشرة وغير المباشرة التي أدت إلى ظهور الأزمة وتلك التي أسهمت في تطورها.

ج. المنهج البيئي: ينطلق هذا المنهج من مبدأ أن أيّة أزمة هي وليدة البيئة التي نشأت فيها، وتفاعلت معها، وأنها نتاج البيئة التي تكونت فيها وأحاطت بها، ويقوم هذا المنهج عند تشخيص أيّة أزمة بتحليل القوى البيئية المؤثرة في صنعها (رنيم سمير اليوسفي، 2014، ص: 44). ويتم تصنيف العوامل البيئية إلى ثلاثة أنواع رئيسة، هي (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص: 133):

- ✓ العوامل المتأثرة بالأزمة والمرتبطة بها والمتفاعلة معها والتي تستجيب لضغوط هذه الأزمة؛
- ✓ العوامل المستقلة التي تؤثر في نمو الأزمة واتجاهاتها والتي تلازم هذه الأزمة في تطورها؛
- ✓ العوامل التي تؤدي إلى إحداث تأثيرات على النوعين المذكورين من العوامل.

إن تحديد العناصر سالفة الذكر، يساعد القائد الذي يُدير الأزمة على التشخيص الدقيق والشامل، وتحديد الوسائل المناسبة للتعامل مع القوى البيئية التي أدت إلى ظهور الأزمة؛ ويمكن تقسيم هذه القوى كما يأتي:

- ✓ قوى بيئية لا يمكن التحكم في قوة اندفاعها، ولكن يمكن توجيهها وللسيطرة على اتجاهاتها بشكل محدّد؛
- ✓ قوى بيئية يمكن التحكم فيها بالكامل، ومن ثمّ السيطرة على اتجاهاتها ومساراتها المختلفة؛
- ✓ قوى بيئية لا ينمن التحكم فيها أو السيطرة عليها أو على اتجاهاتها وحركاتها ومساراتها.

خ. المنهج المقارن: يقوم هذا المنهج على أساس دراسة الأزمات التي تمت في الماضي، ومقارنتها موضوعيا بالأزمات التي تواجهها المؤسسة في الوقت الحاضر، لمعرفة أوجه الاختلاف والتشابه، ومن ثم يتمّ تجربة استخدام العلاج فيما اتفق ونجح في الماضي، واستحداث علاج فيما وصل إليه في الحاضر. وتقوم المقارنة على أساس (نداء مُحَمَّد باقر الياسري، 2014، ص: 36):

- ✓ مقارنة زمنية تاريخية؛
- ✓ مقارنة مكانية جغرافية.؛
- ✓ مقارنة تتصل بالنشاط الذي حدثت فيه الأزمة؛
- ✓ المقارنة من حيث الحجم وشدة الأزمة التي وصلت إليها.

د. منهج النظم: ويُنظر للأزمة وفق هذا المنهج على أنها نظام متكامل يتكون من (نداء مُحَمَّد باقر الياسري، 2014، ص: 37):

- ✓ مدخلات الأزمة: إن تحديد هذه المدخلات ومعرفتها يساعد بشكل كامل على تحديد أين تقع بواعث الأزمة، أو أين تكمن مواقع الضعف في هذا النظام؛

- ✓ نظام تشغيل الأزمة: يمثل العمليات والأنشطة التي يتم إجراءها على مجموعة مدخلات النظام طبقا لقواعد وإجراءات محددة تفرز نتائجها؛
- ✓ مخرجات نظام التشغيل: هذه المخرجات الخاصة بنظام التشغيل تنصرف إلى ما أفرزه نظام الأزمة من نتائج وآثار ومظاهر أمكن الإحساس بها؛
- ✓ التغذية المرتدة: هي عملية رقابية وقائية للتأكد من أن جميع عملياته تتم وفقا لما هو محدد.

و. منهج الدراسات المتكاملة: يستمد هذا المنهج تكامله من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة، فهو (نداء مُحَمَّد باقر الياسري، 2014، ص: 38):

- ❖ يصف ويشخص الحالة المعروضة التي وصلت إليها الأزمة ويتابعها تاريخيا؛
- ❖ يدرس الأزمة في ضوء الدراسات المقارنة التي تمت في الماضي؛
- ❖ يضيف إليها دراسة الأزمة كنظام.

يركز هذا المنهج على دراسة الأزمة وفق ثلاث مستويات هي(يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص: 135):

- **مستوى جوهر الأزمة (قلب الأزمة):** وهو المستوى الأكثر عنفا وشدة وتوترا، وهذا المستوى يتطلب المجهود الأكبر من طاقم إدارة الأزمة عند إدارتها ومعالجتها؛
- **مستوى جسد الأزمة:** وهو المستوى القريب من جوهر الأزمة، والذي تمتد إليه تأثيرات المستوى الأول، وهو يتطلب إدارة فاعلة وناجحة حتى لا تتفاقم فيه نتائج الأزمة وبذلك يصبح قلبا جديدا للأزمة؛
- **مستوى محيط الأزمة:** إن محيط الأزمة هو ذلك المستوى القريب من جسد الأزمة، والذي تنتقل إليه نتائج الأزمة وآثارها من المستوى الثاني، وهو يتطلب اهتماما من إدارة الأزمة حتى لا تنعكس الآثار الواقعة عليه بصورة سلبية على المؤسسة، وهو ما سيحدث فعلا لو تم إهمال إدارة الأزمة في هذا المستوى.

يحقق منهج الدراسات المتكاملة مجموعة من الفوائد، منها (محسن أحمد الخضيري، 2003، ص 95-96):

أ. الشمولية في دراسة الأزمة وتحليلها: فهذا المنهج يوفر البيانات والمعلومات والمعرفة التي تغطي هذه الأزمة بشمولية كبيرة، كما أن هذا المنهج يحلل الأزمة باستخدام التحليل المنطقي، وهذا يجعله قادرا على تحديد الأسباب الحقيقية التي تقف وراء نشوء هذه الأزمة، ومعرفة العوامل التي تقود إلى نموها وتصاعدها.

ب. التوازن والاتساق في تشخيص الأزمة: يساعد هذا المنهج في استخدام الأدوات المناسبة لدراسة الأزمة (مثل أدوات التحليل الإحصائي، أدوات التحليل القياسي، وأدوات التحليل الرياضي). ويكون ذلك من خلال دراسة وفهم وتحليل الأزمة في الإطارين العام والخاص، مما يتيح لإدارة المؤسسة الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة عن الأزمة وموضوعها وعمقها.

ج. العمق في دراسة الأزمة : إن استخدام هذا المنهج يحقق للمؤسسة عمقا في دراسة الأزمة، فهو يتناول الأزمة من خلال تطورها التاريخي، كما يتبع تطوراتها بدقة في إطارها العام والخاص.

I.7. نتائج الأزمة: بعد وقوع الأزمة، فإن المؤسسة تحاول أن تستعيد عافيتها وتوازنها، ويمكن أن تنجح في تحقيق هذا التوازن ضمن واحدة من الحالات الآتية:

- ✓ **الحالة الأولى:** أن تتمكن إدارة المؤسسة من إعادة الأمور فيها إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وهذه الحالة يمكن أن تحدث عندما تكون آثار الأزمة محدودة وجرى التعاطي معها وعلاجها بسرعة.
- ✓ **الحالة الثانية:** أن تحقق إدارة المؤسسة حالة توازن تكون أسوء من الحالة الأولى التي كانت عليها المؤسسة قبل وقوع الأزمة، وهذه حالة توازن سلبية. تحدث هذه الحالة بسبب قوة وشدّة نتائج الأزمة، وبسبب محدودية موارد المؤسسة وضعف إمكاناتها.
- ✓ **الحالة الثالثة:** أن تنجح إدارة المؤسسة في تحقيق حالة توازن أفضل من الحالة الأولى التي كانت عليها قبل وقوع الأزمة، وهذه الحالة تتحقق عندما تتمكن إدارة المؤسسة من التعاطي مع الأزمة، وإدارتها بفاعلية عالية (مع أن الأزمة قد تكون قوية وشديدة). هذه الحالة من التوازن هي حالة إيجابية، وتتحقق في ظل إدارة تملك قدرات ومهارات عالية في إدارة الأزمات، وإمكانات فاعلة في مواجهة الأزمة والتغلب على قوى الأزمة بجميع عناصرها ومختلف جوانبها وأبعادها.

وفي هذا الإطار، يمكن تحديد الآثار الإيجابية والسلبية للازمات بالنسبة للمؤسسات فيما يأتي:

* **الآثار الإيجابية:** يمكن إيجازها في النقاط الآتية (وسام صبحي مصباح إسليم، 2007، ص: 27 -28):

- **تسريع التغيير:** إن الأزمة تضغط على الوقت، فما كان من قبل يمضي ببطء يبدأ الآن في الإسراع، وينبغي على أولئك الذين يسعون إلى التغيير أن يرحبوا بالأزمة؛ فرغم ذلك هناك آثار جانبية غير مرغوب فيها تتسارع هي الأخرى إلاّ أنه مجرد ثمن صغير للتقدم؛
- **إمكانية تغيير الأفراد:** في الأوقات العادية يكون من الصعب إدخال تغييرات هامة على قوة عمل المؤسسة دون إثارة القلق والاستياء، ومن ثم فإن الأزمة توجِد بيئة جيدة للتغيير؛
- **الإستراتيجيات الجديدة:** الأزمات تَفرض أحيانا إعادة النظر في الخطط؛ فالتهديد وفقدان السيطرة كلها أموراً تسمح بظهور أفكار جديدة ودراسات واتجاهات جديدة
- **مزايا تنافسية جديدة:**إن المؤسسة التي تنجو من أزمة تجعلها التجربة عادة أكثر ذكاء وأصلب عوداً، وتميل محنة الأزمة إلى خلق روح التضامن، فقد واجه الأفراد عدواً مشتركاً، وتعلموا أن يرعى كل منهم الآخر، وصاروا يعرفون أن لا شيء أهم لتحقيق النجاح في مجال الأعمال من قائد قوي يسانده فريق مخلص؛

- **أنظمة الإنذار المبكّر:** يرغب معظم من تحققت لهم النجاة من أزمة ما، في إيجاد طريقة ما لتفادي تكرار التجربة، ولكي نؤثر على الأحداث نحن بحاجة إلى أن نعرف ما تحمله لنا الأيام في جعبتها، وهذا بدوره يستلزم منا إقامة أنظمة للإنذار مبكر تستشعر ترسل إشارات للتحذير من الخطر قبل أن تبدأ الأزمة ؛
- **ميلاد الأبطال:** يخرج القادة الجدد من وسط دخان وضجيج الأزمة؛ هذه الحقيقة تنطبق على ميدان القتال، مثلما تنطبق تماماً على عالم الأعمال، لذلك فإن الأزمات يمكن أن تخلق القادة؛ فالأشخاص الموهوبون الذين يحصلون على فرص يبرهنون على قدراتهم على الإنجاز، وحتى بالنسبة للمدير في الإدارة الوسطى أو الدنيا، تمثل الأزمة فرصة كبيرة لمباشرة مهام خطيرة والعمل مع أناس جدد وتعلم كيفية التعايش مع الغموض.

* **الآثار السلبية:** تتلخّص الآثار السلبية للأزمة في (زيد منير عبوي، 2007، ص: 34):

- شلل إستراتيجية المؤسسة وخططها الموضوعة؛
- عدم القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة لكثرة المعلومات التي تَرِدُ للإدارة وعدم دقتها؛
- انتشار الشائعات والتوتر لدى العاملين ؛
- ضف إلى ذلك (محمد بولقصاع، 2015، ص: 63 – 67):

✓ تدهور الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية للكيان الذي حدثت فيه الأزمة؛
✓ ضعف الروح المعنوية لدى العاملين وظهور خلافات وصراعات بين القادة والعاملين؛
✓ تخلّف الأزمات خسائر مادية وبشرية ؛
✓ تترك الأزمات الألم والحسرة جراء ما خلفته من خسائر؛
✓ تربك الأفراد وتعرضهم للخوف والذعر؛

ولتجنب هذه الآثار، على القائمين بعلاج الأزمة تحديدها بدقة من حيث الوصف والتحليل، ويتحقق ذلك من خلال التعرف على (نواف قطيش، 2009، ص: 29 -30):

✓ **مصدر الأزمة وأسبابها:** هل هي مشكلات سابقة تطورت إلى حدّ الأزمة، أم هي تهديد خارجي؛
✓ **ثقل الأزمة:** يقاس ثقلها بمدى تهديدها للمصالح الحيوية، أو القيم الأساسية للمؤسسة/ الدولة؛
✓ **تعقد الأزمة:** تقاس بمعدل الأحداث في فترة زمنية محدّدة، فكلما تلاحقت الأحداث في فترة زمنية وجيزة، كلما كانت الأزمة أكثر كثافة؛
✓ **نطاق الأزمة:** هو الإطار المكاني الذي تشمله الأزمة (داخلية بحتة، داخلية ممتدة للخارج.....).

لتحديد وتقييم الأزمات ينبغي على قادة المؤسسات أن يطرحوا على أنفسهم الأسئلة الآتية: ما أسوء شيء يمكن أن يحدث للمؤسسة الآن ومستقبلا؟ هل حدث هذا الشيء للآخرين؟ فإذا ما نوقشت مثل هذه الأسئلة

فإنها تمكن من تقييم قدرة المؤسسة على مواجهة أزمة محتملة. حيث حدد الباحثون نموذجا يساعد في تحليل الأزمات يقوم على معيارين هما:

- **شدة الخطورة:** يقصد بها حجم الموارد المعرضة للخطر وتتوقف عليها استمرارية المؤسسة، حيث تقسّم من واحد إلى تسع درجات وتعطى تسع درجات للأكبر خطورة.
- **درجة التحكم:** يقصد بها المقدرة على التأثير على نتيجة الأزمة، ويمكن أن تقسم من واحد إلى تسع درجات حيث تعطى تسع درجات للأساليب الأكثر فعالية في التحكم.

قد صمم الباحث (**توفيق عبد الرحمن**) مصفوفة الأزمات لتحديد وتقييم الأزمات، والشكل الآتي يوضح هذه المصفوفة.

الشكل رقم (03): مصفوفة الأزمات

درجة التحكم (ت)	شدة الخطورة (ش)	
مرتفعة	(2) (ش⁻ ، ت⁺)	(1) (ش⁺ ، ت⁺)
منخفضة	(4) (ش⁻ ، ت⁻)	(3) (ش⁺ ، ت⁻)
	منخفضة	مرتفعة

المصدر: مُحَمَّد الصيرفي، **إدارة الأزمات**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2006، ص 98.

من الشكل يتضح مايلي:

المربع (ش⁺، ت⁺): يشير إلى خطورة عالية ودرجة تحكم عالية، وهذه الأزمة شديدة الخطورة ولكن يستطيع القائد أن يسيطر على نتائجها؛

المربع (ش⁻، ت⁺): يشير إلى خطورة منخفضة ودرجة تحكم عالية، ويشمل الأزمات غير الحادة والتي يمكن إدارتها بكفاءة؛

المربع (ش⁺، ت⁻): يشير إلى خطورة عالية ودرجة تحكم منخفضة، ويمثل هذا الأزمة التي لا يستطيع القائد التحكم فيها إلا بقدر محدود والتي يمكن أن تهدّد المؤسسة بأكملها؛

المربع (ش⁻، ت⁻): يشير إلى خطورة منخفضة ودرجة تحكم منخفضة.

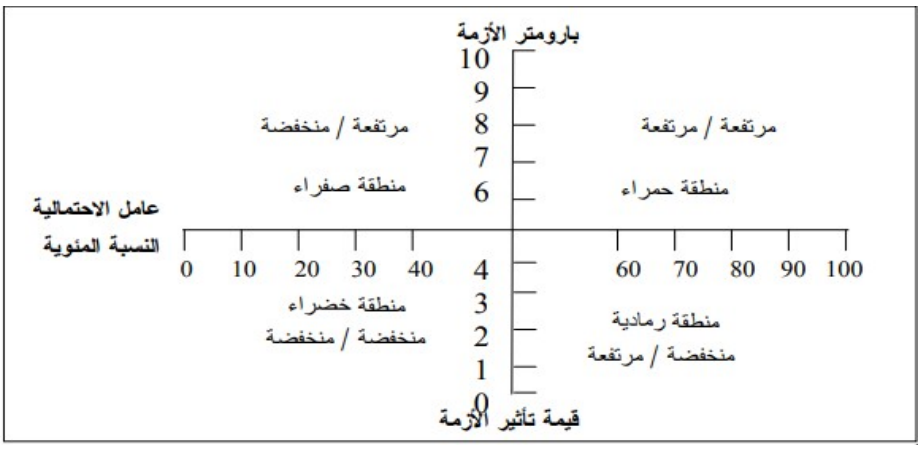
ولقياس درجة تأثير الأزمة على المؤسسة وضع الباحث (**توفيق عبد الرحمن**) مصفوفة التخطيط البياني للازمة، هذا المقياس يتكون من خمسة معايير هي:

* تصاعد حدتها؛
* الخضوع للمراقبة الشديدة من جانب وسائل الإعلام والحكومة؛
* التعارض بين عمليات العمل الإعتيادية؛
* تعريض الصورة العامة الإيجابية للخطر؛
*الإضرار بالنتائج النهائية لأعمال المؤسسة.

يمنح كل معيار درجة بين صفر وعشرة، ثم تجمع الدرجات الخمس كلها ويقسم المجموع على خمسة، ثم تمثّل الإجابة بيانيا على مقياس تأثر الأزمة العمودي. ويمثّل عامل الاحتمالية على المقياس الأفقي الذي يتراوح بين (0%) الإستحالة المطلقة و(100%) اليقين التام، وتناظر كل واحدة من هذه التوصيات الاتجاهية منطقة ملونة على بارومتر أزمة كالآتي: * مرتفعة/ مرتفعة: منطقة حمراء، * مرتفعة/ منخفضة: منطقة صفراء * منخفضة/ مرتفعة: منطقة رمادية، * منخفضة/ منخفضة: منطقة خضراء.

والشكل الآتي يوضح مصفوفة التخطيط البياني للأزمة.

الشكل رقم (04): مصفوفة التخطيط البياني للأزمة



المصدر: مُحَمَّد ديب الأشقر، **درجة ممارسة إدارة الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص23.

من الشكل يمكن القول: إذا وجدت المؤسسة أنها مثلت أزمتها المحتملة داخل منطقة خطرة – مثل المنطقة الحمراء- ذات قيمة تأثير أزمة مرتفعة وعامل احتمالية مرتفع، تكون مهمة القائمين على معالجة الأزمة أن تبحث بنشاط عن سبل بديلة لإخراج المؤسسة من منطقة الخطر والدخول إلى منطقة الفرصة قبل أن تستفحل الأزمة.

الخلاصة

من استعراض الإطار النظري السابق، يتضح أن:

- ✓ الأزمة حالة مفاجئة تهدد الكيان الإداري الذي حدثت فيه؛
- ✓ الأزمات ليست وليدة ذاتها، ولكنها وليدة مجموعة من البواعث والأسباب؛
- ✓ إن الأزمات تتباين من حيث درجة قوتها وشدتها وخطورتها؛
- ✓ تمر الأزمات بمجموعة من المراحل، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين حول عدد هذه المراحل، بل يتباينون في عددها وتسمياتها، لكن هذا التباين هو تباين شكلي وليس اختلافا في المضامين الجوهرية للأزمة؛
- ✓ إن التحديد والتشخيص الدقيق لهذه الأزمات يساعد متخذ القرار في تحديد الأسباب الحقيقية لنشوء هذه الأزمات والعمل على تفاديها في المستقبل؛
- ✓ حدوث الأزمات يُعدّ أمرا حتميا، وهذا يتطلب الاستعداد الجيد لمواجهة مختلف الأزمات برصد بداياتها المبكرة مع التشخيص الدقيق لها.

المبحث الثاني: الإطار الفكري لإدارة الأزمات

تمهيد

عند الحديث عن مراحل الأزمة، يلاحظ إمكانية إجهاضها عند أول مرحلة إذا كانت الوقاية خيرًا من العلاج، ولكن العجز عن إجهاضها يضع الإدارة أمام خيارين: إدارتها بفاعلية أو الاستسلام لها. ومن هنا يتطلب التعامل مع الأزمات بإدارة علمية واعية لديها القدرة على الاستجابة والتصدي السريع والحاسم للقوى الصانعة للأزمة؛ هذه الإدارة تُعرف باسم "إدارة الأزمات".

فعلم إدارة الأزمات أصبح من العلوم الإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، وكذا رصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للازمات. لذا ارتأينا أن نسلط الضوء في محورنا الثاني على **تطور ونشأة إدارة الأزمات،** ومن ثمّ تحديد **المفاهيم المتعلقة بإدارة الأزمات،** والتطرق كذلك إلى **أهمية وأهداف إدارة الأزمات،** مع إبراز مختلف **المراحل التي تمّر بها إدارة الأزمات** لتحقيق الفاعلية في إدارة أزمة ما.

II. ماهية إدارة الأزمات

تعتبر إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة، وتحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية، وقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في أحضان الإدارة العامة، وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة والظروف الطارئة مثل: الزلازل والفيضانات، والصراعات المسلحة، والحروب الشاملة (عياد هلال عياد صالح، 3013، ص: 28).

II.1. التأصيل النظري لإدارة الأزمات: لقد وجدت إدارة الأزمات في مجال الممارسة منذ القدم، وكانت مظهرا من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهها الإنسان، ولم تكن تُعرف آنذاك بإسم إدارة الأزمات، وإنما تحت مسميات أخرى مثل: الحنكة الديبلوماسية، أو براعة القيادة، أو حسن الإدارة.....إلخ (حورية معلاوي، 2014، ص: 32)، وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة. وما لبث أن نما بصفته علما، ولاسيما في مجال العلاقات الدولية؛ للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية المتوترة. فإدارة الأزمات كانت تُمارس في عصر توازن القوى الأوروبية، ولكنها لم تكتسي أهميتها إلا في عصر أسلحة الدمار الشامل النووية والبيولوجية الكيماوية (حورية معلاوي، 2014، ص: 33)، وتعتبر أزمة الصواريخ الكوبية 1963 النموذج الناجح لإدارة الأزمات وإشارة البدء لانطلاق الجهد الأكاديمي نحو تأصيل مبادئ إدارة الأزمات، وبها يُؤرخ دخول هذا المصطلح إلى قاموس العلاقات الدولية، وذلك عندما أطلق (**روبرت ماكنمار**) وزير الدفاع الأمريكي في إدارة الرئيس الأمريكي (**كندي**) جملته الشهيرة " لم يعُد هناك بعد الآن مجال للحديث عن الإستراتيجية، وإنّما فنّ إدارة الأزمات فقط" (نعيمة يحياوي، 2015، ص: 90). وقد جاء تعقيب (**روبرت ماكنمار**) هذا نتيجة حماسه المفرط لنجاح الولايات المتحدة الأمريكية في إدارة هذه الأزمة، وليُبرز أهمية إيلاء "إدارة الأزمات" قدر أكبر من الإهتمام.

منذ أوائل السيتينات – بعد الأزمة الكوبية–اتسع مفهوم إدارة الأزمات ليشمل أزمات ذات صبغة سياسية من منظور العلاقات العامة، ثم عاد ليرتبط مرة أخرى بعلم الإدارة، وقد نما في هذا الإطار نمط متكامل سُمي "إدارة الأزمات" يعمل كوحدة وظيفية تقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ العلمية الخاصة بها، تهدف إلى التحكّم في أحداث مفاجئة والتعامل معها، ومواجهة آثارها السلبية.

من ثمّ تطور البحث في مجال إدارة الأزمات في العشرين سنة الأخيرة من القرن التاسع عشر من خلال العديد من الدراسات التي تحلّل العديد من حالات الأزمات وملاحظة المواقف المختلفة، فقد تناولها بعض العلماء بمدخل دراسة الحالة ومنهم: (Holusha سنة 1988) و (Allison سنة 1981)، وآخرون تناولوها بالمدخل المقارن ومنهم: (Miller سنة 1988) و (Perrow سنة 1984)، وآخرون تناولوها بالمدخل التجريبي ومنهم (Mitroff) و (Fink سنة 1986)، وهكذا فإن نمو وتطور علم إدارة الأزمات تحقق من

خلال العديد من الأبحاث والدراسات (منى عبد المنعم مُحَّد أحمد، 2008، ص: 40). وهكذا أصبحت إدارة الأزمات علما كبقية العلوم له قواعده وأسسه، بما يجعله علما مختلفا في أساليبه وتطبيقاته عن العلوم الإدارية الأخرى، ويهدف إلى التحكم في الأحداث المفاجئة والمتسارعة، كما أنه علم يقوم على الدراسة والبحث والتجارب واستخدم المعلومات كأساس للقرار الصائب.

II.2. مفهوم إدارة الأزمات: تعدّدت مفاهيم إدارة الأزمات بتعدّد الكتاب والباحثين، واختلاف وجهات نظرهم حول كيفية تناولهم لإدارة الأزمات، وإن كانت توجد بينهما سمات مشتركة؛ حيث أن هذا الموضوع يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين الإداريين وعلماء النفس والاجتماع، وطبيعي أن تختلف وجهات النظر لهذا ، ومن ثم يُصعب وضع تعريف يتفق عليه الجميع.

II.2.1. تعريف إدارة الأزمات: يمكن عرض بعض المفاهيم لإدارة الأزمات على النحو الآتي:

* **تشير إدارة الأزمات إلى تلك** "الجهود المكثفة التي تهدف إلى تصميم وإعادة تصميم وتنفيذ البرامج والخطط اللازمة لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط والتعلم من الأزمات المتوقعة" (مُحَّد ابراهيم الطراونة، 2011، ص: 60).

* **كما يُنظر إلى إدارة الأزمات على أنها** "منهج إداري للتعامل مع ظروف الأزمات، والاستعداد والتخطيط لمواجهتها، وهو أسلوب يعتمد بالدرجة الأولى على القدرة التنبُؤية لتوقع الأزمات ووضع سيناريوهات لها، من خلال فحص وتشخيص مواطن الضعف في التنظيم الإداري، ووضعها تحت الرقابة الدقيقة تحسبا لانفجارها" (سلوى حامد الملا، 2015، ص: 54).

* **عُرفت كذلك بأنها** " فن القضاء على جانب كبير من المخاطر وعدم التأكد؛ بمعنى: التخطيط لِما قد لا يحدث" (أحمد سعيد درباس، 2012، ص: 37).

* **كما يرى البعض الآخر أن إدارة الأزمات هي** " العِلم الذي يهتم بالتنبؤ والتوقعات، وبناء القدرة على التصدي لِما قد يكون محتملاً أو السعي لتقليل الأخطار، واستخلاص الدروس وإزالة الأعراض والأسباب"(يونس ابراهيم جعفر، 2017، ص: 301).

* **إدارة الأزمات هي:**" مجموعة الاستعدادات والإجراءات الوقائية والجهود الإدارية التي تُبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب عن الأزمة" (نجم العزاوي، 2009، ص: 11).

* **كما تعرف إدارة الأزمات بأنّها** " العملية التي يتم من خلالها الحصول على مؤشرات الأزمة، وتقييم خطر حدوث أزمة ما مع اتخاذ التدابير اللازمة من أجل تحقيق الحد الأدنى من الخسائر"(http://www.upenn.edu).

* **يشير بعض الباحثين أن إدارة الأزمات** لا تقوم فقط على الجانب العلمي، بل تتطلب أيضا مهارات خاصة تُحسّن التعامل مع المناهج العلمية للحصول على النتائج المرجوة، **وفي هذا الصدد يُنظر إلى إدارة الأزمات على أنها** "علم وفن في آن واحد". هي علم؛ بمعنى أنها منهج له أصوله وقواعده، وهي فن؛ بمعنى أن ممارستها أصبحت تعتمد على مجموعة من المهارات والقدرات (نايلي خالد، 2013، ص: 98).

مما سبق، يمكن القول إن إدارة الأزمات هي إدارة الحاضر والمستقبل تهتم بتنبؤ واستشعار الأزمات المحتملة والاستعداد لمواجهتها في ضوء الإمكانات والمهارات المتوفرة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف والنتائج باستخدام الأدوات العملية الإدارية المختلفة. فإدارة الأزمات عملية للوظائف الإدارية تبدأ بالتخطيط والتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، ومواجهتها بالطرق والأساليب العلمية للسيطرة عليها والتخفيف من آثارها السلبية والتعلم من نتائجها. وعليه يمكن القول أن إدارة الأزمات هي:

* عملية التخطيط للتغلب على الأزمة؛
* عملية التدريب على التنبؤ بالأزمات؛
* إدارة علمية تقوم على العلم والمعرفة؛
* استثمار للموارد البشرية والمادية المتاحة؛
* الحفاظ على استمرارية أداء المؤسسة لرسالتها؛
* مجموعة الأساليب العلمية والعملية التي تساعد على اتخاذ القرارات بسرعة وبعقلانية.

من خلال ما تمّ عرضه يمكن ملاحظة النقاط الآتية (ماهر مُحَمَّد عليان أبو معمر، 2011، ص: 11):

- ✓ يجب أن يكون رد الفعل من الإدارة على درجة عالية من السرعة والفاعلية لإبعاد الأخطار قبل وقوعها؛
- ✓ اتخاذ قرارات حاسمة من أجل إعادة المؤسسة إلى وضعها الطبيعي؛
- ✓ وضع الحلول المناسبة من خلال التنسيق مع الكفاءات المختصة؛
- ✓ التنبؤ بالأزمات المحتملة ودراسة كل ما يحيط بالمؤسسة خلال التخطيط الإستراتيجي؛
- ✓ الاستعداد لمواجهة الأزمات في أي وقت والجاهزية التامة على أعلى مستوى وتوفير الإمكانات الضرورية؛
- ✓ دراسة الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات لتفاديها في المستقبل؛
- ✓ استخدام المنهجية العلمية في مواجهة الأزمات من أجل مجابهتها بكفاءة وفاعلية؛
- ✓ تزويد فريق إدارة الأزمات بالمعلومات اللازمة للتعامل الإيجابي مع الأزمة؛
- ✓ تبادل المعلومات المتعلقة بالأزمة من خلال توفير نظام اتصال وإتخاذ القرارات المناسبة في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث.

II.2.2.أهمية إدارة الأزمات: أصبحت الأزمات واقع حياة وواحدة من إفرازات عصر العولمة، لذا وجب على إدارة المؤسسة إيجاد وسائل وأساليب من أجل مواجهتها لتقليل آثارها السلبية والإستفادة من نتائجها الإيجابية. وقد أشار الباحثون إلى أهمية هذا الأسلوب كونه يعمل على (حامد الحدراري، 2010، ص: 200):

- ✓ توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة؛
- ✓ تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز لقيادة العمليات؛
- ✓ توفير القدرات العلمية والإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة،و العمل على تقليل التأثير السلبي للأزمات على الأفراد والجماعات؛
- ✓ العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة؛
- ✓ الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال (حسن عماد مكاوي، 2005، ص: 72):
  - * التنبؤ بالمشكلات والأزمات؛
  - * المحافظة على ثقة جميع الأطراف؛
  - * توفير نظام اتصال على أعلى درجة من الكفاءة والفعالية يحقق تدفق المعلومات وانسيابها؛
  - * تمكين الإدارة من السيطرة على الموقف الأزموي.
- ✓ التعرف على القوى الصانعة للأزمة والمؤيدة لها،
- ✓ حشد جميع القوى من أجل امتصاص إفرازات الأزمة في أشدّ حالاتها، ثم إيقافها أو تحويل جزء منها إلى مكاسب جديدة (حامد عبد حمد الدليمي، 2008، ص: 71).

كما تبرز أهمية إدارة الأزمات في أنها تؤدي إلى (رنيم سمير اليوسفي، 2015، ص: 66):

- ✓ تقليل الهدر في الموارد، لأن الموارد التي تستهلك نتيجة وقوع الأزمة تُعدّ موارد ضائعة بالكامل؛
- ✓ تقليل درجة احتمالية وقوع الأزمة وتوقع الأزمات المحتملة لمنع حدوثها؛
- ✓ توفير الثقة والاستقرار والأمن لدى جميع أفراد المجتمع، والتحرك المنتظم للتدخل في التعامل مع الأزمة؛
- ✓ ترشيد استخدام الإمكانات المادية والبشرية بالقدر الكافي.

بعد تبيان أهمية إدارة الأزمات بالنسبة للمؤسسات، يمكن القول في الأخير أن إدارة الأزمات تعمل على التعامل الفوري مع الأحداث لمنع تصاعدها ومنعها من أي روافد جديدة قد تكتسبها أثناء قوة اندفاعها. حيث نلاحظ في الآونة الأخيرة زيادة الاهتمام بمنهج إدارة الأزمات؛ هذا الاهتمام يرجع لمجموعة من العوامل نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص: 61):

- ✓ أن الأزمة حين تقع فإن نتائجها السلبية تنعكس على جميع الأفراد وعلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وكذلك تنعكس على البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ما يجعل هذا الحقل – إدارة الأزمات– موضع اهتمام وعناية من كل المستويات؛
- ✓ إن استخدام منهج إدارة الأزمات يعزز مبدأ المساءلة والمحاسبة، إذ أن الأزمات تؤدي إلى كشف المقصرين والمتسببين في الخسائر البشرية والمالية والإدارية، وقد باتت جميع المستويات الإدارية في المؤسسات المعاصرة تطالب بتطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة؛
- ✓ هناك تجارب كثيرة تُظهر وتُوضح فشل المؤسسات في مواجهة الأزمات التي تعرضت لها، وقد كان السبب الرئيس في ذلك هو عدم استخدام سيناريوهات إدارة الأزمات في مواجهة هذه الأزمات والتصدي لها والقضاء عليها وعلى آثارها. ومن هنا، فقد أدركت المؤسسات أهمية هذا الحقل في حمايتها من الأزمات المحتملة، كما أيقنت أن تبنّي مدخل إدارة الأزمات يؤدي إلى تدنية وتقليل الخسائر المالية والإقتصادية؛
- ✓ إن إدارة الأزمات هي إدارة علمية عملية تفاعلية ومستمرة، وعلينا أن نتعامل مع عالم تحاك فيه المؤامرات والأزمات كجزء من عصر العولمة. حيث أصبح علم إدارة الأزمات علما متجددا، يتم ترتيب وتشكيل نظرياته وطرقه بصورة مستمرة (حامد عبد حمد الدليمي، 2008، ص: 71).

II.3.2. الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات: هناك خلط بين متخذي القرار بين مفهوم إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، حيث هذه الأخيرة تقوم بافتعال الأزمات وإيجادها من العدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشّد تأثيرا (محسن أحمد الخضيري، 2003، ص: 34)، والأزمات المفتعلة قد تكون في مجالات التسويق أو المالية أو الموارد البشرية أو الإنتاج. ويطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق حاجات ورغبات طرف ما، والأزمة المصنوعة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية وتؤتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص: 94):

- ✓ توزيع الأدوار على القوى المشاركة في صنع هذه الأزمة؛
- ✓ الإعداد المبكر لهذه الأزمة؛
- ✓ تهيئة البيئة التنظيمية للازمة المصنوعة؛
- ✓ تقديم المبررات الكافية التي تعزز الأزمة المصنوعة؛
- ✓ التصعيد في توتير الأجواء إلى حين تحقيق الهدف من صنع الأزمة.

كما أنّ نجاح الإدارة بالأزمات يتطلب توافر مجموعة من الشروط أهمها (سليم بطرس جلدة، 2007، ص: 29):

- ✓ وجود تفاوت كبير في ميزان القوى لصالح الطرف الذي يفتعل الأزمة، وذلك يجعل الطرف الآخر يستجيب لجميع المطالب تجنبا للصراع يعرف نتيجته المسبقة؛
- ✓ في حالة تضاؤل الفارق في القوة، فإنه على الطرف الذي يفتعل الأزمة أن يقنع الطرف الآخر بقدرته على إنزال خسائر كبيرة في حالة عدم رضوخه لمطالبه؛

وللتعامل مع الأزمات المفتعلة يتعين أن نحصل على إجابات سريعة ووافية على الأسئلة الآتية (ماجد سلام الهدمي، 2007، ص: 80-81):

- ✓ كيف ظهرت الأزمة وتطورت أحداثها؟ وما هي بوادرها ومؤشراتها؟
- ✓ من هم الأطراف صانعو الأزمة سواء كانوا معلومين أو يعملون في الخفاء؟ ومن الذي قدّم المساعدة لهم؟
- ✓ لماذا صنعت الأزمة في الوقت الراهن؟ وما هو الهدف الحقيقي من افتعال هذه الأزمة؟
- ✓ ما هو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه قوى صنع الأزمة؟
- ✓ ما هو المدى الذي لا يتعين أن تتجاوزه قوى صنع الأزمة الأزمة؟

مما سبق، يمكن تحديد الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات فيما يأتي:

- ✓ تقوم إدارة الأزمات على التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وحرمانها من أي روافد جديدة، في حين أن الإدارة بالأزمات تقوم على إفتعال الأزمات وتصعيدها من خلال جذب روافد لها؛
- ✓ الإدارة بالأزمات هي إدارة وقتية ترتبط بالحدث الأزموي وتنتهي بانتهائه، أما إدارة الأزمات فهي إدارة إستراتيجية؛
- ✓ الإدارة بالأزمات تسعى لتحقيق بعض الأهداف كان من الصعب تحقيقها في الظروف العادية، أما إدارة الأزمات فتسعى إلى تحقيق إعادة التوازن.

II.3.أهداف إدارة الأزمات: إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة، بهدف درء أو تخفيف أخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة للأزمات المتنبأ بها وبحدوثها، وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية. وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط الآتية (مُحَمَّد سرور بن حكمت الحريري، 2012، ص ص: 46 - 50):

- ✓ وضع خطط مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات؛
- ✓ معالجة الأزمات والقضاء على المشكلات الإدارية في حال حدوثها؛
- ✓ تتبع ورصد كل التحركات ومعرفة كل المستجدات التي تحدث في بيئة المؤسسة؛

- ✓ تحديد طبيعة الأزمة؛ فيجب معرفة ما هي هذه الأزمة؟ من المتسبب في حدوثها؟ ما هي مواطن القوة والضعف لدينا؟ ما هي إمكاناتنا؟ ما هي مواطن ضعف الأطراف الصانعة للأزمة؟ وماذا لديهم من القوة والإمكانات؟ وما هي أهدافهم العملية؟؛
- ✓ إيجاد القدرة على تحمل المصاعب والتدريب على مواجهة المشاكل دون ضعف أو خلل؛
- ✓ تشجيع التفكير الإبداعي ودعم الأفكار الجديدة في سبيل الحصول على حلول مبتكرة؛
- ✓ التفكير والتخطيط العلمي لكيفية التغلب على الأزمات بمختلف أنواعها؛
- ✓ تقليل درجة ردّ الفعل الانعكاسي بعد حدوث الأزمة؛
- ✓ التخفيف من حدّة الأزمات والعمل على تخفيف آثار شدّة الأزمات؛
- ✓ التجهيز الكامل والاستعداد التام لمواجهة كل الأزمات المحتملة الحدوث؛
- ✓ إعداد وتوفير كافة البيانات والمعلومات وتحليلها والوصول إلى قرار مُوصى بتنفيذه؛
- ✓ تقديم الحلول لكل المستويات الإدارية مع تقديم مقترحات بديلة في حالة عدم رغبة الإداريين في الحلول الأساسية؛
- ✓ تحديد إشارات الإنذار التي تُنبئ بإمكانية حدوث أزمة، مع بيان الحل واتخاذ التدابير والإجراءات الاحتياطية للتصدي للأزمات.

ولتحقيق الأهداف سالفة الذكر، ترتكز إدارة الأزمات على مجموعة من الجوانب تشكّل في مجملها عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات، حيث تمثل هذه العناصر دور المؤسسة في ترتيب أولوياتها في خضم جهدها الدائم لإدارة الأزمات بنجاح. وقد صنف الباحثون عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات في ثلاثة جوانب أساسية هي (عياد هلال عياد صالح،2013، ص: 53):

أ. الجانب الاستراتيجي؛ إذ لا بد من التعامل مع الأزمات بشكل استراتيجي، ولكن هذا يحتاج إلى عدة إجراءات في المؤسسة منها:

- ❖ الربط والتكامل بين إدارة الأزمات وعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؛
- ❖ عقد البرامج التدريبية داخلية وخارجية فيما يخص موضوع إدارة الأزمات؛
- ❖ الحرص على وجود تنوع في استراتيجيات إدارة الأزمات.

ب. الجانب التنظيمي؛ هذا يدل على قدرة المؤسسة على خلق الهيكل التنظيمي الملائم لضمان فاعلية إدارة الأزمات فيها وذلك من خلال:

- ❖ تشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمات؛
- ❖ تخصيص ميزانية خاصة لإدارة الأزمات؛
- ❖ ضمان جاهزية التكنولوجيا والآلات في المؤسسة؛

- ❖ إنشاء علاقات عمل مع أطراف خارجية متخصصة في إدارة الأزمات؛

ج. **جانب الثقافة التنظيمية؛** ويشمل النشاطات الآتية:

- ❖ إجراء تدقيق مالي وقانوني بشكل دوري داخل المؤسسة؛
- ❖ تقييم أثر البيئة المحيطة على المؤسسة؛
- ❖ تطبيق نظام للإنذار المبكّر عن وجود أخطاء داخل المؤسسة.

II.4.مبادئ إدارة الأزمات: إن وجود إدارة الأزمات في المؤسسة لا يعتبر كافيا لتجاوز الأزمات التي تواجهها بفاعلية ونجاح ما لم يرتبط ذلك بوجود مجموعة من المبادئ تمثّل في مجملها البنية التحتية لأي نظام ناجح لإدارة الأزمات في أي مؤسسة؛ وتتمثل هذه المبادئ في العناصر الآتية (رائد فؤاد مُحَمَّد عبد العال، 2009، ص: 35 – 36):

- ✓ التحديد الواضح للهدف الذي تم من أجله إنشاء إدارة خاصة بالأزمات؛ ويتطلب هذا الهدف استجابة سريعة وعالية وفعالة لإشارات الإنذار وتطورها وطرق التعامل معها؛
- ✓ بناء وتوفير قاعدة معلومات كافية للتنبؤ بالأزمات والتعامل معها بمنتهى السرعة؛
- ✓ بناء وتوفير نظام جيّد وفعّال للاتصالات الداخلية والخارجية؛
- ✓ توفير قيادات إدارية ذات خبرة عالية وثقافة عامة واسعة وغير انفعالية؛
- ✓ توفير الكوادر البشرية لإعداد الخطط المسبقة للأزمات المحتملة وإعداد السيناريوهات؛
- ✓ العمل على سرعة استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد انتهاء الأزمة وبأقل التكاليف؛
- ✓ تحليل الأزمات السابقة وتقييمها واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء بهدف الحيلولة من تكرار حدوثها، أو بهدف تحسين أسلوب المواجهة؛
- ✓ جعل التخطيط للأزمات جزءا هاما من التخطيط الإستراتيجي وعنصرا أساسيا من الخطة العامة للمؤسسة لأن الأزمات تهدد تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
- ✓ التأكد من ضرورة وجود نظام للإنذار المبكر من أجل الوقاية والاستفادة للتعامل مع الأزمات.
- ✓ ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات، واختبارها تحت ظل ظروف مشابهة لحالات الأزمات الفعلية التي يمكن مجابهتها؛

هناك من الباحثين من يرى أن مبادئ إدارة الأزمات تتمثل فيما يأتي (محسن أحمد الخضيري، 2004، ص ص: 89-96):

- ✓ **الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة:** حتى يتمكن مدير الأزمة من التعامل مع الأزمة بنجاح، يجب عليه ضمان حرية الحركة التي تساعده على معالجة الأزمة بصورة سريعة؛
- ✓ **المباغتة** : فالمباغتة تؤمّن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة، بحيث يمكن القضاء عليها؛

- ✓ **مبدأ الحشد** : ويُقصد بهذا المبدأ جمع القوة لمعالجة الأزمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة، والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة و القضاء عليها؛
- ✓ **مبدأ التعاون:** يحتاج مدير الأزمة إلى تعاون الجميع معه لمعالجة الأزمة التي تواجهها، فالتعاون يساعد على اتساع الرؤية وشمولية التشخيص والمعالجة؛
- ✓ **الاقتصاد في استخدام القوة:** لأن الإسراف في ذلك يكون مدمّرا ، سواء ذلك من حيث التكلفة أو من حيث الأمان؛
- ✓ **تفوّق السيطرة على الأحداث:** إن إدارة الأزمات تحتاج إلى تفوّق دائم في السيطرة على الأحداث، وطريقتها إلى ذلك ممارسة عمليات الاحتواء والتحكم والسيطرة؛
- ✓ **الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات:** يتعلق الأمن أساسا بمحاربة الخوف وترسيخ إرادة الانتصار، فالأمن له الأولوية في إدارة الأزمات؛
- ✓ **المواجهة السريعة:** هذه المواجهة تتطلب الدقة، فعدم الدقة قد يقود إلى المزيد من الأزمات فضلا عن إهدار موارد كان من الممكن أن يحس توجيهها في معالجة إفرازات الأزمة ونتائجها؛
- ✓ **استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكنا:** إنّ التعامل مع الأزمات يحتاج إلى وعي وإدراك شامل ومتكامل بأساليب المناورة والتمويه؛ فالأساليب غير المباشرة تسمح بالتدرج، وهي أوسع وأشمل نطاقا وأكثر تنوعا.

فيما يرى البعض الآخر أنه لمواجهة الأزمة والتعامل معها يجب الإلتزام بعدة مبادئ أساسية هي (علي بن هلهول الرويلي،https://kenanaonline.com/files/0090/90383.pdf):

- ✓ **تحديد الأسبقيات:** يعتبر تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الثانوية وأسبقيات تحقيقها من المبادئ الرئيسية والمهمة للتعامل مع الأزمة؛
- ✓ **تحقيق عنصر المفاجأة:** يكاد يكون عنصر المفاجأة المبدأ الأول الذي يحقق السيطرة الكاملة على الأزمة، لأنه يساهم في القضاء عليها، ويكشف جوانب الضعف لدى الأطراف الصانعة الأزمة؛
- ✓ **حشد الطاقات والإمكانات:** يهدف هذا المبدأ إلى توفير كافة الإمكانات البشرية والمالية والإدارية، إضافة إلى توفير الكوادر الفنية والمتخصصة والمعدات اللازمة، وتوظيف الإعلام التأثيري الداخلي والخارجي واستقطاب الرأي العام في الداخل والخارج؛
- ✓ **الدعم الخارجي:** إن الكيانات سواء كانت دولا أو مؤسسات قد لا تكون قادرة على مجابهة أزماتها بمفردها، خصوصا إذا كانت هذه الأزمات كارثية؛ إذ لابد لها من الاستفادة من الخبرات الخارجية لمجابهة هذه الأزمة؛

- ✓ **توفير المعلومات:** إن توفير المعلومات للمتعاملين مع الأزمة يعد أمرا ملحّا، ليس فقط أثناء إدارة الأزمة بل قبلها وبعدها أيضا، لأن ذلك سوف يسهم في بناء القرارات الصحيحة والسليمة، ويساعد على اتخاذ الإجراءات المناسبة لإنهاء لأزمة أو التقليل من أضرارها، ويحقق التكيف السريع لمواجهة الأزمة بفاعلية؛
- ✓ **إتباع أنسب الأساليب لمواجهة الأزمة:** إن اختيار الأسلوب الأنسب لمجابهة الأزمة هو الخطوة الأولى للتعامل معها، فإما أن يكون أسلوبا تقليديا أو غير تقليدي أو أن يعتمد على المنهجية العلمية.

II.5. معوقات نجاح إدارة الأزمات: هناك مجموعة من المعوقات التي قد تعرقل عميلة إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها، وتصنف هذه المعوقات إلى (رنيم سمير اليوسفي، 2015، ص ص: 53-55):

أ. المعوقات الطبيعة الإنسانية: هي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة، ومن هذه المعوقات نذكر:

- ✓ الإيمان بعبارة (أن هذا لا يمكن أن يحصل لنا)، فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط لأزمة، وتتردد هذه العبارة عادة في المؤسسات التي يكون عملها روتينيا تحيطه علاقات مستقرة وبيئة آمنة، وبالتالي يجري استبعاد حدوثها؛
- ✓ القصور في فهم مكامن الخطر؛
- ✓ وجود بعض المفاهيم الخاطئة لدى بعض الأفراد مثل: سأتعامل مع الأزمة عندما تحدث؛
- ✓ التعامل مع الأزمات وتباينها بالمنهج نفسه الذي استخدم في التعامل مع أزمات سابقة.

ب.المعوقات التنظيمية: تتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية، ومنها ما يأتي:

- ✓ عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة؛
- ✓ اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد؛
- ✓ صعوبات في عمليات التنسيق وممارسة السلطات واتخاذ القرارات؛
- ✓ ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال الأزمات؛
- ✓ عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع ظروف الأزمات؛
- ✓ عدم التقدير الكافي لقيام العاملين بالممارسات المهمة؛
- ✓ احتفاظ بعض الأشخاص بالمعلومات لأنفسهم حتى في الأوقات الحرجة التي تكون الحاجة فيها ماسة للحصول عليها؛
- ✓ تعرض المعلومات للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها داخل الجهاز الإداري وخارجه؛
- ✓ صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمة.

ج.معوقات الاتصال: ومنها ما يأتي:

- ✓ صعوبات في عملية نقل المعلومات وتبادلها داخل المؤسسة وخارجها؛

- ✓ محدودية استخدام أنظمة الاتصالات الحديثة للتصدي للأزمات؛
- ✓ عدم استعداد المؤسسة للتعامل مع أزمة الاتصالات، فالعديد من المؤسسات لا تعرف مع من تقوم بالاتصال أو ما هي المعلومات التي يمكن نشرها عند وقوع الأزمة.

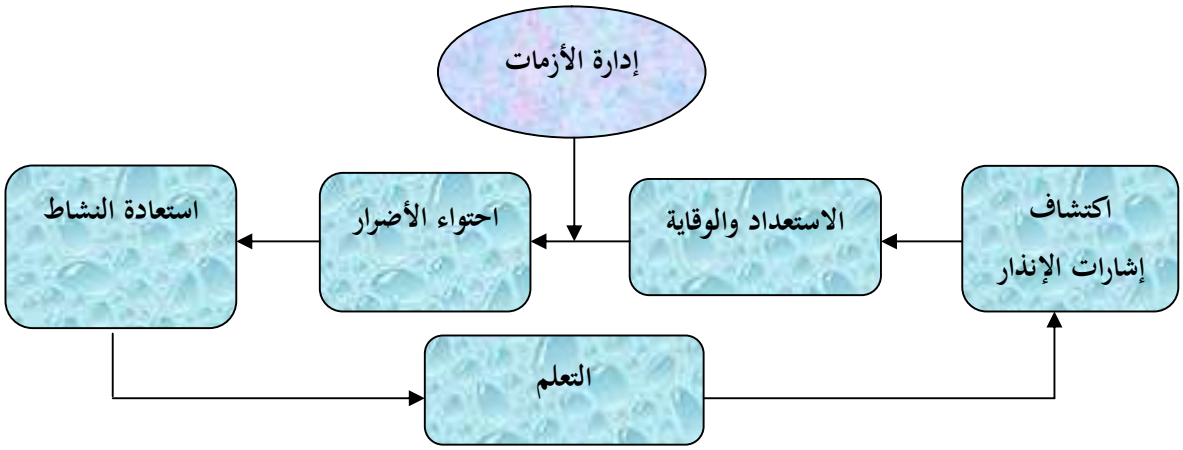
د.معوقات المعلومات: تتلخص فيما يلي:

- ✓ تمرد بعض الأشخاص على قبول الأفكار الجديدة من الآخرين؛ لأنهم يعتقدون أن ذلك يعني الاعتراف بعدم كفاءتهم الشخصية؛
- ✓ التكتل ضد الأفكار الجديدة للاعتقاد أنها سوف تأتي بخبرات ومهارات جديدة لن يستطيعوا التعامل معها؛
- ✓ الخوف من أن التغيير سوف يولّد تغييرا آخر، ويمثّل ذلك مستقبلاً مجهولا عامة وسيئا لغير الأكفاء؛
- ✓ استخدام عنصر المفاجأة في التغيير دون أن تُعرض الأفكار الجديدة على الأفراد ليناقشوها؛ وذلك لأنها تخلق جوا من الشك؛
- ✓ مقاومة الحاجة إلى إدخال تعديلات مهمة على فريق إدارة الأزمة أو الهيكل الإداري للمؤسسة؛
- ✓ رفض تلقي معلومات جديدة أو تغذية استرجاعية.
- ✓ محاولة التضليل في النتائج أو الأحداث وعدم الشفافية؛
- ✓ النقص الخطير في الدارسات الجيدة التي يمكن أن تعطى تطبيقات فعالة في مجال إدارة الأزمات؛
- ✓ الأدوات والأساليب الإدارية غير الملائمة التي يمكن أن تساعد المؤسسات في منع الأزمات أو التعامل معها.
- ✓ غياب المراجع التي يمكن أن تمد المديرين والمسؤولين عن الاتصالات ومتخذي القرار بالمعلومات اللازمة في مجال الأزمات وإدارتها.

II.6.مراحل إدارة الأزمات: تعدّدت وجهات نظر الباحثين في تحديد مراحل إدارة الأزمات، فمنهم من حددها بست مراحل : (تجنب الأزمة، الإعداد لإدارة الأزمة ،الاعتراف بوجود الأزمة، احتواء الأزمة، حل الأزمة والاستفادة من الأزمة)، ويرى البعض الآخر أن إدارة الأزمات تمر ربع مراحل:(مرحلة التلطيف، مرحلة الاستعداد، مرحلة الاستجابة، ومرحلة استعادة النشاط والبناء)، ومنهم من حددها بخمس مراحل:(اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، ومرحلة التعلم)، وهناك من اعتمد ثلاث مراحل: (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة). وفيما يلي شرح لهذه المراحل لتركيز على نموذج المراحل الخمس ونموذج المراحل الثلاث.

II.1.6. نموذج المراحل الخمس: تمر إدارة الأزمات وفق هذا النموذج بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل المدير في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وانفجاره (أسامة مُحَمَّد شاكر عبد العليم، 1017ص: 223). ويوضح الشكل رقم (05) مراحل إدارة الأزمات:

الشكل رقم (05): مراحل إدارة الأزمات



المصدر: أسامة مُحَمَّد شاكر عبد العليم، عمر أحمد أبو هاشم الشريف، **المداخل الإدارية الحديثة في التعليم**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص223.

من الشكل أعلاه، يمكن القول أن مراحل إدارة الأزمة تتمثل في:

المرحلة الأولى– اكتشاف إشارات الإنذار: عادة ما ترسِل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئُ باحتمال وقوع الأزمة، مثل: انخفاض في الإنتاجية، ارتفاع معدل الدوران، انخفاض المبيعات، مشاكل مع العاملين، الصراعات.... وما لَمْ يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة.

تمثل هذه الإشارات مشكلة لنسبة للمؤسسة؛ فهي تستقبل العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت، ويكون من الصعب عليها التقاط الإشارات الحقيقية، بالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدى، مما استدعى المؤسسات إلى البحث عن أدوات علمية للتنبؤ بها قبل حدوثها فظهر في الأدبيات الإقتصادية ما اصطلح عليه بنظام الإنذار المبكر. ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها " أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل، ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره وتحوله إلى أزمة تمثل مصدرا للخطر على المؤسسة" (نصير مطر الزبيدي، 2011،ص: 70) ويعتمد هذا النظام بشكل أساسي على:

+ قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة الجوانب التي يتم متابعتها؛

+ تعريف لكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة وآثارها.

إن المقصود باكتشاف إشارات الإنذار المبكر "عملية رصد وتسجيل وتحليل الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث أزمة". إن ما يبذله المديرون من جهد في هذا الصدد يمكن أن يسفر عن أربع احتمالات كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل رقم (06): مصفوفة إشارات الإنذار

الواقع

القرار	أزمة	لا أزمة
أزمة	**التوفيق**	**الإنذار الكاذب**
لا أزمة	**الفشل**	**الرفض الصحيح**

المصدر: مُحَمَّد رشاد الحملاوي، **إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية**، الطبعة الثانية، مكتبة عين الشمس، مصر،1995، ص 91.

من الشكل تتضح لنا الاحتمالات الأربعة الآتية (مُحَمَّد رشاد الحملاوي ،1995، ص: 91):

1. **التوفيق**: حيث ينجح المديرون في التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشيكة الوقوع؛
2. **الفشل**: يفشل المديرون في التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشيكة الوقوع؛
3. **الإنذار الكاذب**: يعتقد المديرون أن هناك أزمة وشيكة الوقوع، بينما لا توجد أزمة؛
4. **الرفض الصحيح**: يعتقد المديرون عدم وجود أزمة وشيكة الوقوع، ويثبت صحة ذلك.

وقد لوحظ أن المديرين في الكثير من المؤسسات المستهدفة للأزمات على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنبئ بقرب وقوع الأزمات، ويعاقبون حملة الأخبار السيئة وشعارهم No news , good news، بينما يتوافر لدى المديرين في المؤسسات المستعدة لمواجهة الأزمات مهارات عالية في الشعور بأية إشارات

حتى وإن كانت خافتة (مُحَمَّد رشاد الحملاوي،1995، ص: 62)، معتمدين في ذلك على مجموعة من العناصر لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات، وهي (مُحَمَّد رشاد الحملاوي، 1995، ص: 92):

- ✓ تحديد نقاط الضعف لمؤسسة والتي تجعلها مستهدفة للأزمات، وأيضا تحديد المعايير التي تحدد وجود أو عدم وجود أزمة معينة؛
- ✓ حصر المعلومات المتعلقة بنقاط الضعف من خلال طرق جمع ونقل وعرض المعلومات الهامة؛
- ✓ تشخيص الموقف باستخدام معايير محددة لتحديد وجود أو عدم وجود أزمة،
- ✓ السيطرة على الموقف؛
- ✓ التخطيط لتجنب الأزمة الوشيكة أو التلطيف من حد ا إذا وقعت، أو تحويل الموقف إلى فرصة؛
- ✓ إزالة الخطر تماما.

هناك مجموعة من العوامل التي تحدّ قدرة المؤسسات على اكتشاف إشارات الإنذار، وهي (يوسف أحمد أبو فارة ،2009، ص: 26):

- ✓ حجب البيانات والمعلومات المهمة عن الأفراد الذين يحتاجون إليها لدراسة نقاط الضعف والتغلب عليها؛
- ✓ عدم قدرة المؤسسة على الاستجابة المناسبة والفاعلة وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحتملة؛
- ✓ وجود صورة خاطئة وقناعة غير سليمة لدى أفراد المؤسسة بخصوص قدرات هذه المؤسسة ومناعتها ضد الأزمات، وهذا يؤدي إلى وقوع المؤسسة في الأزمات قبل أن ترصد أية إشارة تحذيرية.

لذا يجب على المؤسسات أن تعمل على تقييم موقفها من اكتشاف إشارات الإنذار وذلك من خلال (مُحَمَّد رشاد الحملاوي ،1995، ص ص: 93-97):

- ✓ التعرف على القدرات الحالية للمؤسسة في مجال اكتشاف إشارات الإنذار، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة ومحاولة الإجابة عليها. ومن بين هذه الأسئلة: ما هي درجة الوعي السائد في المؤسسة لنقاط الحساسة وأوجه الضعف؟ هل تم تحديد معايير لتقييم النقاط الحساسة وأوجه الضعف؟.....
- ✓ تقييم تأثير الإمكانات الحالية للمؤسسة على قدر ا في مجال اكتشاف إشارات الإنذار؛
- ✓ تحديد التغييرات الممكنة فيما يتعلق عادة النظر في أساليب اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، ويمكن إتباع أي إستراتيجية من الاستراتيجيات الآتية: عدم إحداث أي تغيير، تعزيز القدرات الحالية، إعداد خطط الطوارئ؛
- ✓ إعادة تصميم المؤسسة لزيادة فعالية اكتشاف إشارات الإنذار المبكر من خلال: إيجاد طرق وأساليب للتشخيص والتقييم، إيجاد هياكل وتكنولوجيا تدعم نظم الإنذار المبكر، دعم الإدارة العليا لنظم الإنذار....؛ وحتى تحقق هذه المرحلة أهدافها وجب توافر مجموعة من الوسائل نحددها في النقاط الآتية (عبد الله بن سليمان العمار،2003، ص: 49):

- ضرورة إنشاء أساليب لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر؛
- إنشاء فريق داخلي لاختبار الإجراءات المتبعة؛
- إنشاء مركز لتلقّي إشارات الإنذار؛
- وضع هيكل للتقارير التي سيستخدمها مركز إدارة الأزمات؛
- نشر ثقافة تنظيمية مساندة لنظم الإنذار المبكر.

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية

ليس هناك طريقة لمنع كل الأزمات، ولكن النظام الوقائي يمكن أن يمنع امتداد أو انتشار الأزمة لباقي أجزاء المؤسسة كما أن تصميم الخطط ووضع السيناريوهات وتحديد دور كل فرد وقت الأزمة يزيد من كفاءة مواجهة الأزمة (نداء مُحَمَّد باقر الياسري ،2014، ص: 52). ويتلخص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب عِلاجها، والسعي من أجل منع الأزمة من الوقوع أو إدارتها بشكل أفضل (نخبة من الخبراء المتخصصين ،1014، ص: 17)، ويتطلب ذلك استخدام مجموعة من الأساليب نذكر منها:

أ.جمع الحقائق: من لا يقدر قيمة المعلومات المرتبطة لأزمة المحتملة لا يمكن أن يقدر قيمة وأهمية الأزمات، وعلى إدارة المؤسسة أن تهيئ لجمع المعلومات من خلال الآتي (أحمد ماهر ،2010، ص: 60):

- تدريب المديرين على الانتباه إلى إشارات الإنذار؛
- التدريب على التنبؤ لأزمات؛
- عقد لقاءات لمناقشة تطور المعلومات؛
- تمكين فريق إدارة الأزمات من جمع المعلومات.

ب. تحليل الموقف الأزموي: من خلال معرفة المسببات والعلاقات بين العناصر المختلفة لإشارات الإنذار، كمعرفة أي من العناصر يمثل أعراض المشاكل، وأي منها مسببات الأزمة، وتحديد الخسائر المحتملة.

ت.توفير إمكانات وأجهزة ذات علاقة بالأزمات مثل: أجهزة الاتصال، غرفة العمليات،.... والتأكد من كفاءة هذه الأدوات والأجهزة، **مع إعداد قائمة للإتصالات** تضم الأفراد المهمين الواجب الاتصال بهم وعناوينهم، مثل: الرئيس، أعضاء مجلس الإدارة، الشرطة، الإسعاف،.....**وإعداد خطة لإدارة الأزمات** تضم كافة العناصر والإجراءات الخاصة لمواجهة الأزمة، كما تحدد الخطوات التي سيتم اتخاذها عند حدوث الأزمة. وتتكون خطة إدارة الأزمة من العناصر الآتية: فريق إدارة الأزمات مع تحديد المسؤوليات والمهام، قائمة الاتصالات، كيفية الاتصال، كيفية تقييم الخسائر، طريقة كتابة تقارير الأزمة.....

ث. الإدارة بالاستثناء: تحتاج إدارة الأزمات إلى نظام إداري ذو طابع خاص ومميز، ففي ظل الأزمة تعطى صلاحيات وسلطات كبيرة لفريق إدارة الأزمات، وذلك لتسهيل الحركة والسرعة في التنفيذ وعدم التعطل من خلال المرور عبر المستويات التنظيمية. ترتكز هذه الإدارة على الأركان الآتية (أحمد ماهر ،2010، ص: 68):

- إجراءات بسيطة؛
- كل شيء يخضع للتخطيط والتنظيم؛
- تفويض كامل السلطات لفريق إدارة الأزمات؛
- الوفرة في الموارد البشرية لتسهيل التنفيذ؛
- الحضور الدائم في مواقع الأحداث؛
- فتح قنوات الاتصال مع أطراف الأزمة.

ح. إعداد السيناريوهات: إن النجاح في إدارة الأزمة والتعامل معها يتطلب رسم مجموعة من السيناريوهات؛ فهي تعدّ الأساس الهام الذي تعتمد عليه عملية إدارة الأزمة ومواجهتها بنجاح. فالسيناريو هو " مجموعة من الافتراضات المتعلقة لموقف في المجال المحدد الذي يعمل فيه النظام- أو يُحتمل أن يحدث- ، والذي يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته أو اتخاذ القرار فيه" (جمال حواش ،2009، ص: 12)، بمعنى " مجموعة من الإجراءات المحتملة والبدائل الممكنة من أجل مواجهة موقف طارئ وهو أداة للتفكير التخيلي لمواجهة الأزمات المتوقعة مع التغلب على عنصر المفاجأة" (أحمد يوسف أبو فارة ،2990، ص: 181). وعليه يمكن القول أن السيناريو يشمل العناصر الآتية:

- السيناريو يعبر عن موقف حالي أو محتمل الحدوث يتم تحديده وفق المعلومات المتاحة؛
- تحليل المعلومات المتاحة والتنبؤ بسير الأحداث،
- تحديد أنسب البدائل للقرار المناسب وآليات التنفيذ.

ويهدف إعداد السيناريو إلى ابتكار أفكار وحلول غير نمطية تنبع من طاقم إعداد السيناريو، الذي يعدّه في شكل سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى التخفيف من حدة المواقف المكونة للأزمة والتقليل من عنصر المفاجأة للأزمات المتوقعة (جمال حواش، 2009، ص: 12). كما يتيح وجود سيناريوهات للأزمة تسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء المواجهة، كما يفترض إعداد استراتيجيات في ضوء أفضل سيناريو(تكون المؤسسة في أفضل حالاتها استعدادا لمواجهة الأزمة، بحيث تكون الأدوار معروفة لكافة الجهات، والموارد والإمكانات متوافرة، وإشارات الإنذار مرصودة) وأسوء سيناريو (يعكس فشل المؤسسة في اكتشاف إشارات الإنذار أو إغفال تلك الإشارات كما يُحدد النتائج المترتبة عن الفشل وحجم الخسائر المتوقعة)، وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من السيناريوهات. ويتضمن هيكل السيناريو العناصر الآتية (يوسف أحمد أبو فارة ،2009، ص: 188):

- **موضوع الأزمة:** يتناول نبذة عن الأزمة واحتمالات وقوعها وأسبابها المتوقعة وآثار هذه الأزمة على المؤسسة وبيئة المؤسسة؛
- **البيئة المحيطة لمؤسسة:** تتناول عناصر البيئة الداخلية والخارجية المرافقة للأزمة والمحيطة بها؛
- **أطراف الأزمة:** هذه الأطراف هي القوى الصانعة للازمة والمؤيدة لها، والقوى التي تقف في وجه الأزمة وتعمل على التخلص منها؛
- **الإمكانات المتاحة في المؤسسة:** تشمل الإمكانات المادية والبشرية والمالية؛
- **ردود الأفعال المتوقعة:** يتم تناول ردود الأفعال المتوقعة من كل طرف من أطراف الأزمة؛
- **البدائل المتاحة:** يتم إدراج جميع البدائل الممكنة حسب درجة قوتها؛
- **أساليب المواجهة:** تحديد دور كل عضو في مواجهة الأزمة بنجاح للتخلص منها ومن آثارها؛
- **التوصيات:** تتضمن مجموعة توصيات فاعلة للتعامل مع الأزمة بما يقود إلى تحقيق الأهداف المرسومة ومعالجة آثار الأزمة.

نجاح هذه المرحلة يتوقف على توافر الآتي (عبد الله بن سليمان العمار، 2003، ص: 49):

- تحليل الأزمات؛
- فحص روتيني وصيانة كل المعدات والآلات؛
- استخدام أدوات تساعد إدارة الأزمات على تقدير الموقف الأزموي مثل: تحليل الخطر وشجرة المخاطر؛
- إدارة النظام بكفاءة ومنع الإسراف.

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها (مرحلة مُجابهة الأزمة)

تتميز هذه المرحلة بالقيام بتنفيذ خطة المواجهة التي تم صياغتها في المرحلة السابقة. والهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناجمة عن الأزمة، واحتواء الآثار الناجمة عنها، وعلاجها. وتعتبر مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات التي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأدنى حد ممكن (السيد أحمد عبد الغفار، 2013، ص: 171). ويتوقف نجاح المؤسسة في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الأزمة وأيضا على طبيعة الأزمة نفسها، ومدى التعاون بين الأطراف المختلفة (غسان قاسم داود اللامي وآخرون،2007، ص: 48).

فكل فرد في هذه المرحلة قد أسندت إليه مجموعة من المهام والأدوار، وعلى هذا الأساس يتم معالجة الأزمة من خلال مجموعة من المهام الأساسية والثانوية والتكميلية؛ حيث يتم التدخل لمعالجة الأزمة من خلال المعرفة الكاملة بمختلف السيناريوهات المعتمدة للتعامل مع الموقف الأزموي. ومن الضروري عزل الأزمة ومنعها من

الانتشار في بقية أجزاء المؤسسة، كما يجب أن يتفرغ المديرون للتعامل مع الأزمة وترك الأمور العادية لمن ينوب عنهم. ونجاح هذه المرحلة يتوقف على:

- توفير المعلومات اللازمة؛
- تحديث القدرات في مجال الاحتواء؛
- اختبار قدرات الاحتواء؛
- تقدير الأضرار؛
- تخصيص الموارد لاحتواء الأضرار.

المرحلة الرابعة:استعادة النشاط

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختُبرت بالفعل(قصيرة وطويلة الأجل)، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً؛ فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحتدم الأزمة. وتتضمن مرحلة استعادة النشاط جوانب عدة منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت. والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام لعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة (مُحَمَّد رشاد الحملاوي ،1995، ص: 63). وهذه المرحلة هي مرحلة إعادة التوازن؛ حيث أن تحقيق هذا التوازن يستلزم توافر ثلاث عناصر لتحقيق الكفاءة والفعالية، وهي(شاهر بن فهد الحارث ،1432هـ، ص: 30):

- الرغبة والحرص على إعادة التوازن؛
- المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن؛
- القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن وهو جانب يستوجب قدرات فنية وإدارية وإمكا ت كبيرة ودعما مالية.

وقد ترتكب المؤسسات المستهدفة للأزمات خطأ جسيما لتركيز على العمليات الداخلية وتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديدا. ونجاح هذه المرحلة يتوقف على تحديد الآتي:

- الأطراف المعنية لمرحلة استعادة النشاط؛
- الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط بعد الأزمة واستعادة الثقة؛
- الاحتياجات الداخلية والخارجية؛
- وسائل استعادة الثقة لنفس؛

- أهم الأعمال المطلوبة لاستئناف الأعمال؛

المرحلة الخامسة: التعلم

في هذه المرحلة يتم تقييم ما تم إنجازه في أثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل، وتوفّر عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة (غسان قاسم داود اللامي وآخرون، ص:49)؛ بحيث تتضمن هذه المرحلة مراجعة القرارات والاحتياطات التي اتخذت خلال الأزمة واستنباط دروس هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة (Tugce Cevikb, Tugba Fenera,http://acikerisim.iku.edu.tr)، وكذلك من خبرات المؤسسات التي مرت بأزمات معينة يمكن للمؤسسة أن تمر ا، فالمؤسسات الرشيدة هي التي لا تلقي بتجاربها المريرة في سلة النسيان. ويتم التعلم من خلال (أحمد ماهر ،2010، ص: 125-126):

- الاحتفال سنويا بذكرى الأزمة من خلال ندوات وحوارات عن الأزمة والدروس المستفادة منها؛
- التدريب المستمر لفرق إدارة الأزمات عن كيفية الانتباه لإشارات الإنذار المبكر وكيفية إدارة الأزمات؛
- إطلاق شعارات لكي تثير الانتباه إلى قيم الاستعداد، الوقاية، الانتباه...؛
- توثيق الأزمة لأنها تمثل تاريخ المؤسسة؛
- مراجعة الأزمة لمعرفة وتذكر الخطوات التي مرت بها وتذكر أنماط السلوك السلبية لتفاديها؛
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية لحضور برامج التدريب ولقاءات دراسة الأزمة؛
- تعميم التعليم؛ أي محاولة استخدام المبادئ الإيجابية التي تمّ التوصل إليها في الأزمة السابقة في الظروف المشابهة في المستقبل وذلك لتفادي وقوع الأزمات.

ولتحقيق الكفاءة والفعالية في هذه المرحلة يجب على المؤسسة القيام بـ :

- مراجعة الأزمات السابقة؛
- مراجعة أسلوب إدارة الأزمات بدون إلقاء اللوم على أحد؛
- إتباع أسلوب العصف الذهني مع فريق مراجعة الأزمات؛
- عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية.

II.2.6. نموذج المراحل الثلاث: يجدر بمتخذي القرار التعرف على المرحلة التي تمر فيها الأزمة، وبناء عليه تتحدّد الإجراءات وأساليب التعامل لتقليل الآثار السلبية للأزمات والاستفادة من إيجابياتها. وفقا لها النموذج تمر إدارة الأزمة بثلاث مراحل أساسية هي:

أ. مرحلة ما قبل الأزمة: هي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، بحيث تتبلور المشاكل وتتفاقم حتى تنتج الأزمة، وهي تتطلب عددا من الإجراءات والاستعدادات التي تساهم في التعامل الإيجابي مع الأزمة؛ بمعنى المرحلة التي تتضمن كل التدابير الوقائية التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة. ومن هنا، فإن الخطوة الأولى هي القيام بتحليل النقاط الحرجة، وهذا التحليل يركز على معرفة الأسباب المحتملة للأزمة، كما تتطلب وجود نظم للإنذار المبكر تزود المؤسسة بمؤشرات وتحذيرات مبكرة عن احتمال وقوع أزمة، حتى وإن لم يكن لإمكان منع وقوع الأزمة (يوسف أحمد أبو فارة ،2009، ض: 232). ومن جانب آخر فإنه يتم إعداد مجموعة من السيناريوهات وخطط لإدارة الأزمات مع ضرورة التركيز على وجود مجموعة من الإجراءات الأساسية التي تساعد المؤسسة على تحقيق الهدف العام لبرامج إدارة الأزمة. هذه الإجراءات تتضمن الآتي:

- تشكيل فريق إدارة الأزمات مع تحديد واجباته ومهام كل عضو؛
- تحديد احتياجات المؤسسة؛
- تحديد الأزمات الأكثر احتمالا لضرب المؤسسة؛
- تطوير نظم الاتصال (داخلية وخارجية)؛

ب.مرحلة التعامل مع الأزمة: تتضمن هذه المرحلة كل التدابير اللازمة لتحقيق أكبر قدر من النتائج الممكنة؛ حيث يتولى فريق إدارة الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبّق الخطط المحددة مسبقا. ولا ننسى هنا أن الأزمات ليست واحدة، فلكل أزمة تكتيك معين لإدارتها والتعامل مع أحداثها، إلا أن هذا الاختلاف لا يمنع من وجود قواسم مشتركة بين الأزمات المختلفة.

في هذه المرحلة، تكون عملية اتخاذ القرار تحت الضغط وفي ظل عدم التأكد مع محدودية الوقت. ولضمان كفاءة وفعالية القرارات فإنه ينصح استخدام (يوسف أحمد أبو فارة ،2009، ص: 234):

- أسلوب فريق العمل؛ بهدف رفع الأداء نحو الأفضل وتوحيد الجهود نحو المهام الموكلة لهم للوصول إلى تحقيق أهداف برنامج إدارة الأزمات فضل الطرق والسبل الممكنة؛
- أسلوب العصف الذهني؛ لمنح فرصة التفكير الجماعي في حل الكثير من المشكلات العملية مما يشجع على إيجاد أفكار جديدة من خلال البحث عن إجابات صحيحة؛
- أسلوب شجرة القرار؛ لتحديد مراحل اتخاذ القرار بشأن بعض المشاكل المعقدة أو متعددة المراحل.

هناك مجموعة من المتطلبات للتعامل مع الأزمة بنجاح في هذه المرحلة، وأهم هذه المتطلبات ما يأتي (يوسف أحمد أبو فارة ،2009، ص: 235-238):

- تحديد الموارد المتاحة في المؤسسة والتي يمكن أن تستخدمها الإدارة في مواجهة الأزمة؛

- تحديد الأفراد اللازمين للتعامل مع الأزمة مع تحديد الخبرات والمهارات المطلوب توافرها؛
- تحديد الأهداف المرحلية التي تتيح لإدارة المؤسسة إمكانية تحديد المهام والأنشطة اللازمة للتعامل مع الأزمة؛
- توخي السرعة في التعامل مع الأزمة؛
- توخي الدقة في التعامل مع الأزمة،
- التحليل الدقيق وتتبع مجريات الأزمة وتداعيات نتائج هذه الأزمة؛
- الإفادة من المعرفة السابقة عن الأزمات بجوانبها المعرفية النظرية وجوانبها العلمية؛
- العمل على احتواء الأزمة وتوجيه الجهود لجعل صورة الآثار أقل ما يمكن؛

ج.مرحلة ما بعد الأزمة: تتضمن هذه المرحلة كل التدابير اللازمة لإعادة التكيف مع ما تمخضت عنه الأزمة من نتائج، فإدارة الأزمة لا تتوقف بمجرد الانتهاء من الأزمة وإخمادها، وإنما تمتد إلى مرحلة ما بعد الأزمة (نداء مُحَمَّد باقر الياسري،2014، ص: 57) وهي المرحلة التي تتضمن أربعة مراحل فرعية هي (يوسف أحمد أبو فارة ،2009، ص ص: 240 -242):

- ✓ **مرحلة العلاج والإصلاح:** تركز على معالجة وإزالة الآثار والانعكاسات السلبية التي خلفتها الأزمة، والعمل على طيّ صفحة الماضي وفتح صفحة جديدة، والاتجاه إلى تنفيذ خطط المعالجة والإصلاح.
- ✓ **مرحلة التجديد:** في هذه المرحلة يتم التركيز على أهمية اعتماد واستخدام أساليب جديدة في التفكير، كما أنه يتم في هذه المرحلة التأكيد على أهمية التجديد من أجل البقاء، وهذا الأمر يتطلب إحداث تعديلات وتغييرات بسيطة أو جوهرية في فلسفة المؤسسة وثقافتها.
- ✓ **مرحلة التطوير:** تركز الإدارة في هذه المرحلة على بناء نُظُم ونماذج جديدة، تكون أكثر قدرة على تطوير وتحسين الأداء، وأكثر فاعلية في توفير بيئة عمل ذات جودة عالية، وأكثر قدرة على تحقيق العوائد المستهدفة.
- ✓ **مرحلة الارتقاء والنمو السريع:** تركز الإدارة في هذه المرحلة على رسم وتحقيق الرؤى الإستراتيجية وتحقيق فلسفة المؤسسة ورسالتها بكل أبعادها وعناصرها؛ ففي هذه المرحلة يجري البحث عن السبل والأساليب والمداخل التي ترتقي داء المؤسسة في كل الجوانب، كما يجري البحث عن الاستراتيجيات التي تحقق نموا سريعا للمؤسسة.

الخلاصة

من استعراض الإطار النظري السابق، يتضح أن:

- ✓ إدارة الأزمات من العلوم الإدارية الحديثة يتعين على متخذ القرار الإحاطة بفنونها وكيفية ودواعي استخدامها؛
- ✓ إدارة الأزمات هي علم إدارة توازنات القوى ورصد حركتها واتجاهاتها، إلا أن التطور الذي يتم فيه لا يزال على قدم وساق؛
- ✓ تكمن أهمية إدارة الأزمات في خلق الوعي والالتزام لدى إدارة المؤسسة بهذا المنهج الحديث، الذي يُمكّنها من مواجهة الأزمات عن طريق الإستجابة المرنة والمنظمة لظروف ومتغيرات البيئة التي تنشط فيها؛
- ✓ الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة، بهدف درء أو تخفيف أخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة للأزمات المتنبأ بها وبحدوثها، وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.
- ✓ لا تتفق الدراسات والبحوث في حقل إدارة الأزمات على عدد محدّد من المراحل المرتبطة لإدارة الأزمة، أو تصنيف موحد لهذه المراحل، وهناك تقسيمات كثيرة لمراحل إدارة الأزمات، ولكن أغلب البحوث تتفق على خمسة مراحل أساسية لإدارة الأزمات، وهذه المراحل هي:
  - مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر؛
  - مرحلة الاستعداد والوقاية؛
  - مرحلة احتواء الأضرار والحد منها؛
  - مرحلة استعادة النشاط؛
  - مرحلة التعلم.

المبحث الثالث: متطلبات إدارة الأزمات

تمهيد

تُعتبر الأزمات من الأحداث المؤثّرة على استمرارية المؤسسات، وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات المفاجئة التي تشهدها بيئة الأعمال؛ ولتجاوز هذه الصعوبة لا بدّ من وجود إدارة تُعنى بوضع مجموعة من الآليات والإستراتيجيات للتعامل مع الموقف الأزموي بكفاءة وفعالية، وإدارته بنجاح في جميع مراحله. وتحقيق ذلك يتطلب وجود مجموعة من المتطلبات والمرتكزات الأساسية التي يُبنى عليها التوجه القيادي في التعامل مع الموقف الأزموي وإدارته بما يتوافق مع طبيعته وخصوصيته.

وجدنا من المناسب أن نسلط الضوء في محورنا الثالث على مجموعة من المتطلبات التي يجب توافرها لتمكين إدارة المؤسسة من التعاطي مع الأزمة وإدارتها بنجاح في جميع مراحلها؛ وتتمثل هذه المتطلبات في الآتي:

- المتطلبات البشرية؛
- المتطلبات المادية؛
- المتطلبات الإدارية.

III.متطلبات إدارة الأزمات

يتطلب التعامل مع الموقف الأزموي توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية؛ إذ أن توافر هذه المتطلبات يؤدي إلى تمكين فريق إدارة الأزمات التعاطي مع الأزمة وإدارتها بنجاح في جميع مراحلها.

1.III. متطلبات بشرية: تتمثل هذه المتطلبات في العناصر الآتية:

1.1.III. فريق إدارة الأزمات: يجب على المؤسسات تكوين فريق إدارة أزمات بهدف التعامل مع الأزمة بشكل علمي، واتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية أثناء تنفيذ الخطة مع الحد من إمكانية تصاعد الأزمة.

يشير فريق إدارة الأزمات إلى: "ذلك الفريق الذي تناط به مهمة التعامل مع قوى الأزمة، والحدّ من خطورتها ومعالجتها، وهو فريق يتم تكوينه وفقا لخصائص الأزمة (محسن أحمد الخضيري، 2003، ص: 362). ويمكن تشكيل هذا الفريق على هيئة (حسام الدين حسن عطية حمدونة، 2006، ص: 52):

- **فريق مؤقت:** حيث يتم تشكيله بهدف التعامل مع أزمة محددة لذاتها، وهو يضم الخبراء المتخصصين في المجالات المتصلة بالأزمة فقط، وفريق العمل المؤقت يكون من اختصاصه تشخيص الأزمة بشكل فوري، وإعداد خطة للتحرك لمواجهة الأزمة والتعامل معها ومتابعة تنفيذ خطة التحرك السليم لتصحيح أي أخطاء تحدث أو لعلاج أي قصور. وتنتهي مهمة هذا الفريق بانتهاء الأزمة، ويتم حلّه بعد قيامه بالمهمة التي أوكلت إليه بنجاح، أو بتعيين فريق آخر للتعامل مع الأزمة إذا لم يحقق نجاحاً وتقدما ملموسا في تصديه للأزمة؛
- **فريق العمل الدائم:**مجموعة من الكوادر ذات المهارات الخاصة تُسند إليها مهمة إدارة الكيان الإداري. ويتم تشكيله من خلال أفراد مختارين بدقة وعناية، تتوافر لديهم قدرات خاصة، ويتم تأهيلهم تأهيلاً عالياً للتعامل مع الأزمات التي تخصصوا فيها. ويتشكل هذا الفريق من الأعضاء الآتية (مُحَمَّد الديب الأشقر، 2010، ص 52):

* **اختصاصي في العلاقات العامة:** يستطيع تفهم احتياجات المراسلين ويقوم بتدريب المديرين المتحدثين أمام الجمهور وكذا التجهيز لعقد المؤتمرات والتزويد بالمعلومات للمتحدث الرسمي في فريق إدارة الأزمات؛
* **اختصاصي قانوني:** يُساهم في مراجعة الأزمات ويساعد الإدارة في تحديد ما يجب أن يصدر من تصريحات وبيانات وأيضا النتائج المترتبة عليها؛
* **خبراء فنيون:** ذوي خبرات متميزة، ويتلقّون تدريبات مسبقة في مجال إدارة الأزمات؛
* **اختصاصي مالي:** هذا العضو لديه الخبرة في إدارة المال بحكمة؛
* **اختصاصي الاتصالات السلكية واللاسلكية:** مهمة هذا العضو أن ينظم شبكة اتصالات تُؤّمِن الحصول على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب؛

* **اختصاصي الشؤون العامة:** هو على دِراية تامة بتعليمات النظام الإداري وباللوائح والقوانين التي تحكم العمل في المؤسسة؛

***رئيس الفريق:** وهو القائم بالتنسيق بين كل الجهود السابقة بصدد حل الأزمة وحُسن التصرف فيها.

III.1.1.1.الشروط الواجب توافرها في أعضاء الفريق: إن اختيار فريق إدارة الأزمات يرتبط بنوع الأزمة التي يواجهها، إلا إن هناك شروطا عامة يتعين توافرها في أعضاء الفريق هي (نداء مُحَّد باقر الياسري، 2014، ص: 70):

- ✓ الرغبة في التعامل مع الأزمات والقدرة على التدخل الناجح والسريع في الأزمة؛
- ✓ القدرة على التحليل والاستنتاج، واتخاذ قرارات سريعة في ظل نقص المعلومات؛
- ✓ التأقلم السريع لمواجهة التغيرات التي تحدث أثناء الأزمة؛

ضف إلى ذلك (محمود جاد الله، 2010، ص: 64):

- ✓ الولاء والانتماء للكيان الإداري الذي يواجه الأزمة؛
- ✓ المهارة والقدرة على التدخل الناجح في الأزمة.؛
- ✓ الهدوء والقدرة على التفكير الموضوعي والبعد عن التأثير النفسي والعاطفي أمام أحداث الأزمة؛
- ✓ الالتزام التام بتنفيذ كافة المسؤوليات المنوطة بهم أيّا كانت المخاطر التي تكتنفها؛
- ✓ الانتباه والوعي والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام الموكلة إليهم؛

من هنا تصبح مهمة الحصول على أفراد للعمل في فريق إدارة الأزمات مهمة غير سهلة، وتحتاج إلى مهارة خاصة سواء في اختيار هؤلاء الأفراد، أو في تدريبهم وإعدادهم للتعامل مع الأزمات. فاختيار الأفراد ضمن فريق إدارة الأزمة يجب أن يعتمد على الأفضل والأكثر تأهيلا لطبيعة الوظيفة، أو المهام الموكلة لهم ولا ينبغي بالضرورة أن تستند إلى وظيفتهم الحالية، كما يجب أن يكون لكل عضو بديل يسهل الوصول إليه في جميع الأوقات (The Mining Association Of Canada, http://mining.ca/sites/default/files/documents/.....-_0.pdf)

III.1.1.2. طرق اختيار أعضاء الفريق: تتعدّد طرق اختيار أعضاء فريق إدارة الأزمات، وهي تختلف عن طرق اختيار الأفراد في المؤسسات ومن أهم هذه الطرق نذكر (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص: 71 -72):

- **الرصد والتتبع:** وفقا لهذا الأسلوب يتم رصد وتتبع مجموعة من الأفراد المرشحين للعمل في فريق الأزمة، ويكون ذلك في ضوء البيانات والمعلومات المتوافرة عنهم، ثم يتم التأكد من مدى ملاءمة هؤلاء الأفراد للعمل في فريق الأزمة؛ إذ يتم اختيار الأفراد المناسبين واستبعاد الأفراد غير المناسبين،كما يتم تدريب الأفراد الذين يتم اختيارهم وتزويدهم بالمعرفة النظرية والعلمية في مجال الإدارة؛
- **الترشيح:** هذا الأسلوب يعتمد على الطلب من بعض الأقسام والدوائر في المؤسسة بترشيح مجموعة من الأفراد للعمل ضمن فريق الأزمة، ويجري تحديد مجموعة من المعايير لاختيار هؤلاء الأفراد للتأكد من

ملاءمتهم للانضمام إلى فريق الأزمة، ويجري تدريبهم على المهام التي تتعلق بالأزمة، وقد تتم الاستعانة بهم مستقبلاً أو قد يجري الاستغناء عنهم بعد معالجة الأزمة؛

- **الانتقاء الشخصي**: هو من الأساليب الشائعة في اختيار أفراد فريق الأزمة، إذ يقوم مدير الأزمات أو إدارة المنظمة باختيار بعض الأفراد من واقع الخبرة الشخصية لمدير الأزمات في معرفة هؤلاء الأفراد من خلال الاحتكاك بهم قبل الأزمة وفي أثناءها، ومن خلال معرفة هؤلاء الأفراد ضمن أنشطة وأحداث تظهر قدراتهم وكفاءتهم للعمل في فريق الأزمة؛
- **التجنيد**: قد تلجأ إدارة الأزمات إلى زرع بعض الأفراد ضمن أقسام ودوائر المؤسسة ليكونوا أفرادا سرّيين يعملون في فريق الأزمة، ويكون الهدف الرئيس من زرع هؤلاء الأفراد هو رصد حركة الأطراف التي تثير الأزمة أو تدعم وتؤيد قوى الأزمة في المؤسسة؛
- **إدارة الإعلان**: تقوم إدارة الأزمات أو إدارة المؤسسة بالإعلان عن حاجتها إلى الأفراد بمواصفات محددة للعمل ضمن فريق الأزمة، ويتم مقابلة الراغبين والتحري عنهم، كما تُجرى لهم الاختبارات اللازمة وذات العلاقة للتحقق من صلاحيتهم للعمل في فريق الأزمة، وهذا النوع من الإعلان قد يكون إعلانا عاما وقد يكون إعلانا متخصصا.

III.1.1.3.مراحل بناء فريق إدارة الأزمات: إن عملية بناء وتكوين فريق إدارة الأزمات ليست أمرا سهلا،بل تتطلب إجراء التجميع الصحيح والمناسب للمهارات المطلوبة، والأفراد الراغبين في العمل بروح الفريق. هذه العملية تمر بالمراحل الآتية (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص ص: 69-82):

أ.مرحلة ما قبل مباشرة العمل؛ وتشمل العناصر الآتية:

- ❖ تتبلور لدى إدارة المؤسسة بتكوين فريق إدارة الأزمات؛
- ❖ تحديد المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع الأزمات؛
- ❖ التبكير في تشكيل هذا الفريق مع تحديد السلطات المخولة له .

ب.توفير البيئة الملائمة لعمل الفريق؛ يجب أن توفر إدارة المؤسسة لفريق إدارة الأزمات:

- ❖ الإمكانات المادية والمالية والبشرية اللازمة؛
- ❖ دعم الإدارة العليا؛ إذ يعتبر الأساس في نجاح الفريق في التعامل مع الأزمات.

ج.مرحلة بناء الفريق وتكوينه؛ في هذه المرحلة يجب الأخذ بثلاثة عناصر أساسية:

- ❖ اختيار أعضاء الفريق بصورة واضحة مع تحديد الدقيق للمواصفات والشروط؛
- ❖ قبول أعضاء الفريق لأهداف الفريق ومهامه؛
- ❖ التحديد الدقيق لجميع المسؤوليات والأدوار والمهام الاستثنائية المتوقعة منهم في ظل تطور الأزمة؛

في هذه المرحلة يتم اختيار أعضاء الفريق باستخدام مجموعة من الأساليب: الانتقاء الشخصي؛ الترشيح، الرصد والتتبع، الإعلان،.....

د. تقديم المساعدات المطلوبة لاستمرار الفريق في أدواره؛ عندما يباشر هذا الفريق مهامه، يجب أن تضع الإدارة العليا سياسة تَكفَل تعاون جميع المستويات الإدارية في المؤسسة مع هذا الفريق لضمان تحقيق أهدافه ونجاحه في مواجهة الأزمة.

III.1.1.4.أدوار فريق إدارة الأزمات: إن الهدف من تكوين هذا الفريق هو خلق مناخ مناسب للعمل، فهذا الفريق يقوم بمجموعة من المهام، يمكن إبرازها في النقاط الآتية (رائد فؤاد مُحَمَّد عبد العال، 2009، ص: 48):

* جمع المعلومات وتحليلها؛
* التنبؤ بالأزمات وفرضياتها المحتملة ووضع الخطط المناسبة لمواجهة الأزمة؛
* تحديد حجم الإمكانيات اللازمة والمتيسرة؛ لتحقيق الخطط الموضوعة وتنفيذها؛
* إعداد وصياغة البدائل المختلفة لمواجهة الأزمات؛
* تحديد الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمات؛
* التخطيط للأزمات المتوقعة، ومواجهة الخطط وإدخال تحسينات عليها؛
* تحديد أوجه القصور ونقاط الضعف في المؤسسة وتقديرها.

ضف إلى ذلك (السيد عليوة، 2003، ص: 101)

* دراسة الأزمة وتشخيصها بشكل فوري وسريع؛
* العمل على الحدّ من إمكانية تفاقم الأزمة؛
* رفع تقارير إلى المدير عن مدى تقدم العمل في التعامل مع الأزمة؛
* سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة أثناء تنفيذ الخطة الموضوعة.

ويساعد تشكيل فريق إدارة الأزمات على النجاح في التعامل مع الأزمات، لأنه يعود بفوائد عديدة، منها (نداء مُحَمَّد باقر الياسري، 2014، ص: 71):

* التعامل مع الأحداث بأفضل الأساليب، وأقلها تكلفة من حيث الجهد والوقت والمال.
* منع حدوث الأزمات والحد من آثارها السلبية؛
* استثمار الأزمات كفرص التعلّم وتحسين الأوضاع؛
* زيادة فاعلية القرارات التي تتخذ في موقف الأزمة.

III.1.1.5.مبادئ فريق إدارة الأزمات: ينبغي مراعاة مجموعة من المبادئ والقواعد ضمن عضوية فريق إدارة الأزمات، وأهم هذه المبادئ (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص 67-68):

- ✓ الوفاء بالمهام والواجبات المناطة بكل عضو من أعضاء الفريق؛
- ✓ الالتزام بالأخلاق الحميدة وأخذ زمام المبادرة وتنفيذ المطلوب؛
- ✓ تقديم أهداف الفريق على الأهداف الشخصية؛
- ✓ مساعدة أعضاء الفريق الآخرين على اكتساب المهارات الجديدة اللازمة لعمل الفريق؛
- ✓ تنسيق العمل مع أعضاء الفريق والاستماع إلى الآخرين دون أي مقاطعة؛
- ✓ مشاركة الآخرين في البيانات والمعلومات والمعرفة عن المشكلة المطروحة؛
- ✓ تشجيع الآخرين على طرح الأسئلة التي توضح ملابسات الأزمة والظروف الفعلية التي تمر بها؛
- ✓ طرح الأسئلة للتأكد من فهم ما يعرضه الآخرون؛
- ✓ إبداء الرأي بوضوح عند عدم الاقتناع بآراء وأفكار الآخرين؛
- ✓ إبداء الملاحظات الموضوعية والبناءة في كل ما يجري طرحه من آراء وأفكار؛
- ✓ الاستماع بطريقة بناءة إلى آراء وأفكار الآخرين دون اتخاذ مواقف دفاعية.

II.2.1. قائد فريق إدارة الأزمات: يتعين على إدارة المؤسسة (وحدة إدارة الأزمات) أن تحسن اختيار قائد الفريق الذي يتعامل مع الأزمة، وأن تراعي خصائص وصفات معينة فيه تؤهله للنجاح في قيادة فريقه مما يؤدي إلى نجاح مهمته.فقائد فريق إدارة الأزمات هو ذاك " الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكّنه من حثّ الآخرين على إتمام المهام الموكلة إليهم"، ويتعين على هذا القائد القيام بـ:

- ✓ تحديد وتوضيح أهداف تشكيل الفريق لأعضاء فريق إدارة الأزمات؛
- ✓ تحديد الأدوار للأعضاء بدقة وبقدر الذي يزيل الغموض وإعطائهم ؛
- ✓ توفير الدعم المادي والمعنوي لأعضاء الفريق، والمراجعة الدورية لأعماله والتكامل بين أعضاء الفريق.

لضمان نجاح فريق إدارة الأزمات في التعامل مع الأزمات، يجب أن يتصف قائد فريق إدارة الأزمات بالصفات الآتية:

أ.**الصفات الشخصية:** وتتمثل في العناصر الآتية: (محسن أحمد الخضيري، 2003، ص: 368-369):

- ✓ الشجاعة الكاملة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر وعدم الخوف؛
- ✓ التفاؤل بأن كل الأمور سوف تتحسن لصالحه، وأنه قادر على التغلب على الأزمة؛
- ✓ القدرة على تنمية العلاقات الإدارية وتطويرها مع أعضاء الفريق؛
- ✓ أن يكون مؤهلا ومدربا على أصول القيادة ومتطلباتها؛
- ✓ قوة الإرادة والخبرة الإدارية في معالجة الأزمات؛
- ✓ القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وعدم تضييع الفرص المناسبة في التعامل مع الأزمة؛

- ✓ القدرة على تخيل وتوقع مسار الأحداث؛
- ✓ أن يكون ذو خبرة كافية بمهارات علم النفس وعلم البرمجة اللغوية العصبية، وعلم الإقناع وعلم مهارات التفكير الإبداعي والنقدي، كما يجب أن يكون عارفا وعالما بكيفية الثبات والتصدي للأزمات ومواجهة الشدائد بقوة وكفاءة ومعرفة تامة بكيفية تهدئة الأوضاع وامتصاص الأزمات (محمد سرور بن حكمت الحريري، 2012، ص: 126)؛

ب.الصفات المكتسبة: تتمثل في (محسن أحمد الخضيري، 2003، ص: 370-371):

- ✓ القدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل بموجبها بسرعة وحزم ومهارة؛
- ✓ القدرة على رسم وصياغة التكتيكات اللازمة للتعامل مع الموقف ،
- ✓ القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات، والتعامل بالإشارة والرموز وبصورة سريعة؛
- ✓ حد أدنى من التعليم والثقافة يتوافق مع طبيعة المهمة وكذا أعضاء الفريق المناط إليهم تنفيذ المهمة؛
- ✓ حد أدنى من الدورات التدريبية التي اجتازها بنجاح وأثبت بها صلاحيته للسيطرة على الموقف.
- ✓ ضف إلى ذلك (Tugce Cevikb, Tugba Fenera, http://acikerisim.iku.edu.tr):
  - القدرة على التقاط إشارات الإنذار؛
  - سرعة اتخاذ القرار الفعال في جميع مراحل عملية إدارة الأزمات؛
  - القدرة على استخدام السلطة في جميع مراحل عملية إدارة الأزمات؛
  - القدرة على تخطيط وتنظيم عملية إدارة الأزمات؛
  - القدرة على ضمان التواصل في جميع مراحل عملية إدارة الأزمات؛
  - القدرة على ضمان التنسيق في جميع مراحل عملية إدارة الأزمات؛
  - القدرة على الإشراف على عملية إدارة الأزمات؛
  - القدرة على التحول إلى الحالة الطبيعية.

III.2. المتطلبات المادية: إن فن التعامل مع الأزمات يحتاج إلى خبرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء الموقف الظاهري للأزمة وبصيرة القائد الملهم، إلى جانب ذلك كله تحتاج إدارة الأزمات إلى تجهيزات إدارية نحددها في العناصر الآتية:

III.2.1. غرفة العمليات: إن الإدارة الفاعلة والناجحة لأية أزمة تتطلب إدارة هذه الأزمة من داخل غرفة عمليات، والمهم في الأمر هو وجود هذه الغرفة وليس مكان وجودها؛ فهذه الغرفة قد تكون داخل المؤسسة، وقد تكون خارجها. فغرفة العمليات هي " غرفة مجهزة بكافة أنواع الاتصالات الحديثة من كاميرات فيديو وجهاز عرض الشرائح وسبورة ورقية.....، وتشمل غرفة طوارئ وغرفة صحافة بها منصة وغرفة إعداد السيناريوهات، ومركز اتصالات به جميع أجهزة الاتصال الحديثة" (محمد الديب الأشقر، 2010، ص: 58). فهي نقطة انطلاق

القرارات والتعامل مع الأحداث المختلفة بكافة مستوياتها وعلى مدار الساعة، وتستقبل المعلومات من مختلف المصادر المتوفرة للتنظيم، وتعتبر قاعدة معلوماتية من مختلف المصادر المتوفرة للكيان الإداري.

تحتاج أي أزمة إلى غرفة عمليات لإدارتها إدارة علمية رشيدة، وحتى تتم هذه الإدارة بفاعلية وكفاءة يتطلب أن تتوفر لفريق غرفة العمليات لإدارة الأزمات ما يأتي (بلال السكارنة، 2009، بدون صفحة):

- ✓ أن تكون لديه سلطات وصلاحيات كافية في إدارة وتوجيه العمل في مواجهة الأزمة؛
- ✓ أن يتوفر لغرفة العمليات شبكة اتصالات فعالة ومتطورة يمكن من خلالها تحديد أبعاد الأزمة والسيطرة عليها؛
- ✓ أن تتوفر قاعدة معلومات حديثة بما يكفل التوظيف السليم للإمكانيات المتاحة بالسرعة؛
- ✓ أن يتفرغ فريق غرفة العمليات كليا لأداء المهام الخاصة بالغرفة لأغراض التعامل مع الأزمة والسيطرة عليها؛ فمن المهمّ إنشاء غرفة عمليات رئيسة وغرف عمليات فرعية في مواقع الأزمة.

تهتم غرفة العمليات لإدارة الأزمات القيام بالمهام الآتية (سليمان مُحَمَّد القرعان، 2009، ص: 28):

* تلقي البرقيات والأخبار من كافة المصادر وتدقيقها ومن ثم تسجيلها حسب الأصول؛
* إعداد التقارير اليومية بأهم الأحداث والنشاطات والفعاليات؛
* تلقي الأخبار من العاملين وتقديم النصح والإرشاد؛
* إعداد التقارير الخاصة بالحوادث ومتابعة معالجتها بعد التنسيق مع الجهات المعنية،
*إدامة الاتصال مع الجهات التي يستعان بها في حالات معية؛
* تمرير كافة المعلومات بعد التأكد من صحتها إلى صاحب القرار لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

حتى تقوم غرفة عمليات لإدارة الأزمات بمهامها بكفاءة وفعالية يجب الأخذ بعين الاعتبار المعايير التي تحكم اختيار موقع غرفة العمليات الرئيسية، هذه المعايير تتمثل في الآتي (بلال السكارنة، 2009، بدون صفحة):

- ✓ أن تكون الغرفة في مكان يسهل الوصول إليه ومرتبط بشبكة الطرق الرئيسة؛
- ✓ أن يتم إنشاء غرفة العمليات وفقا لاشتراطات ومواصفات هندسية معينة؛
- ✓ أن يتم اختيار الموقع بعيدا عن المناطق السكانية المزدحمة؛
- ✓ أن يكون موقع غرفة العمليات غير معلوم؛

III.2.2.المعلومات: يقوم علم إدارة الأزمات في جزء كبير منه على التنبؤ والتوقع كسبيل للوقاية من حدوث الأزمات أو الحدّ من تفاقمها وتداعياتها السلبية والصعبة، الأمر الذي يتطلب وجود منظومة معلوماتية متطورة قادرة على فهم هذه الأزمات واستيعابها. وفي هذا الصدد يجب أن نفرق بين المفاهيم الثلاثة الآتية:

* **البيانات:** تُعرّف البيانات على أنها: "حقائق موضوعية منفصلة حول أحداث ما، وليس لها معنى ولا سياق وغير مستقرة، على شكل أرقام، أو رموز، أو رسائل" (عبد الرحمن الجاموس، 2013، ص: 41).

* **المعلومات:** تشير إلى: "البيانات التي تمت معالجتها بطريقة هادفة لتكون أساسا لاتخاذ القرارات، فهي وليدة البيانات التي تم جمعها عن موضوع معين، وإذا تم إعادة تنظيمها وترتيبها ومعالجتها بشكل صحيح ومنظم، ستعمل على تغيير أو تعديل الحالة المعرفية للفرد، وبالتالي سوف تؤثّر في عملية اتخاذ القرار سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات" (جعفر الجاسم، 2005، ص: 11).

* **المعرفة:** تشير إلى: "الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات، والتي ترتبط بقدرات الفرد الأصلية والمكتسبة، والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم الوصول إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة أو مشكلة معينة " (فلاح حسن خلف، 2007، ص: 8).

III.1.2.2.المعلومات اللازمة لإدارة الأزمات: تقسّم المعلومات اللازمة لإدارة الأزمات تبعا لذلك إلى (إدريس لكريني، ص:18، http://strategicvisions.ecssr.com):

أ. معلومات تتعلق بمرحلة ما قبل حدوث الأزمات :يتعلق الأمر باستحضار بيانات ومعلومات أرشيفية تملكها المؤسسة المعنية بالأزمة أو جهات أخرى، يمكن استثمارها في فهم أعمق للأزمة عبر تحديد طبيعة العوامل التي تحكمت في بروزها، ما يسمح برسم مداخل ملائمة وناجعة تساعد على مواجهتها في ظروف أفضل وأقل ضغطا، وهي مرحلة تتطلب إعداد فريق متمكّن ومدرب على تدبير الأزمات بشكل مسبق. ومن أهم هذه المعلومات نذكر (عبد الله بن سليمان العمار، 2003، ص: 29):

- ✓ الظواهر التي تنذر بقرب وقوع الأزمة؛
- ✓ التجارب السابقة المتعلقة بالأزمة سواء على المستوى المحلي أو على الصعيد الدولي؛
- ✓ البيانات المختلفة المتعلقة بالمستشفيات ومركز الصحية وأقسام الشرطة؛
- ✓ الإجراءات النمطية الموضوعية لإدارة الأزمة؛
- ✓ عوامل النجاح الحرجة لإدارة الأزمات؛
- ✓ الخبراء الذين لديهم باع في الإدارة والتعامل مع الأزمة.

ب. معلومات مواكبة لحدوث الأزمة: تسمح بمتابعة تحوّل الأزمة نحو الصعود أو الأفول، وبمواجهة التصعيد من قبل الخصم أو الخصوم وضبط ردود أفعالهم، وبلورة مجموعة من الخيارات الكفيلة باحتواء الأزمة.

ج.معلومات تتعلق بمرحلة ما بعد حدوث الأزمة: تسمح بمواكبة الأحداث وتطوراتها ومنع خروجها عن نطاق التحكم والسيطرة، وأخذ العبر والدروس من خلال توفير معطيات وأرقام ومعلومات يتم توظيفها في أزمات أخرى يمكن أن تقع في المستقبل. ذلك أن الاستفادة من التجارب الماضية يعدّ أمرا مهّما على طريق التعاطي بكفاءة مع الأزمات المحتملة، وهو ما يتطلب إحداث بنك للمعلومات في هذا الشأن يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.

بصفة عامة، هناك ثلاثة حالات يمكن أن توجد عليها المعلومات المتعلقة بالأزمات على النحو الآتي (عبد الله بن سليمان العمار، 2003، ص:28):

* **المعلومات متوافرة وسليمة:** وهذا قلّما يحدث لاسيّما في حالة الأزمات، وبافتراض تواجدها فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة احتمالات نجاح إدارة الأزمات، ومن ثمّ تقليل الخسائر الناجمة عنها؛

* **المعلومات متوافرة وغير سليمة:** حيث يوجد رصيد كبير من البيانات لدى جهات مختلفة وتتسم بالتضارب وعدم الدقة والافتقار للموضوعية؛

* **المعلومات غير متوافرة:** يُعدّ ذلك أكثر المواقف تعقيدا، حيث يصبح من الضروري كمرحلة أولى لتعامل مع الأزمة وضع إطار عام لتوفير المعلومات وما يتطلبه ذلك من توفير بعد زمني للحصول على المعلومات، الأمر الذي يعني ضياع جزء من الوقت في نشاط ثانوي لا يرتبط مباشرة بالأزمة.

III.2.2.2 . أهمية المعلومات: يمكن تلخيص أهمية المعلومات في معالجة الأزمات في النقاط الآتية (معتز سلمان عبد الرزاق، 2011، ص: 152):

- ✓ **تجنب المفاجأة:** المفاجأة تحدث في حالة قصور المعلومات أو عدم دقة تقييمها وتقديرها، أو عند عدم رفعها في التوقيت المناسب إلى متخذ القرار؛
- ✓ **سرعة اتخاذ القرار في مواجهة الأزمة وتحقيق أهدافه:** إن توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة في الوقت المناسب تساهم إلى حدّ بعيد في تجاوز الحالات السلبية التي تعيق سرعة اتخاذ القرار، وكذا تفهّم أبعاد الأزمة، وتقدير الموقف، واتخاذ القرار والوسائل المتاحة لتنفيذه؛
- ✓ **ضمان التوصل للقرار السليم بعيدا عن أي انطباعات خاطئة لصانعي ومتخذي القرار:** ينبغي أن يكون لمن يعمل في مجال المعلومات فكرة لتقييم الحالات ذات العلاقة، إذ إن توفُّر المعلومات وإستراتيجية تحديثها يضمن تغيير الفكرة وفقا للمتغيرات التي تعد الأساس لاتخاذ القرار السليم؛
- ✓ **زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة:** يشكّل استمرار تدفق المعلومات عاملا رئيسا في سرعة اتخاذ القرار المناسب، وإدخال تعديلات تتوافق ومتطلبات الإستجابة لواقع تصاعد الأحداث والمتغيرات التي تطرأ في سياق الأزمة والبيئة المحيطة؛
- ✓ **تعظيم الإمكانات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمة؛** من خلال:

* تحقيق أفضل استثمار للإمكانات والحصول على مردود إيجابي من استخدامها في مواجهة الأزمة؛
* التحكم في البدائل المتاحة خلال مراحل التصعيد بالأزمة من خلال استخدام المعلومات في تشكيل رؤى الخصم ودفعه لإتخاذ قرارات في غير صالحه دون أن يدري؛
* زيادة القدرة وتحقيق التنسيق في العمل بين أفراد إدارة الأزمة وعناصر التنفيذ؛
* تجميع المعلومات الخاصة بمراحل الأزمة ودراستها لاستخلاص الدروس والعبر.

III.3.2. نظم معلومات الأزمة : تلعب نظم المعلومات أدوارا عدة في مجال إدارة الأزمات بتوفير معلومات وسيناريوهات حول الأزمات المحتملة، حيث يشير هذا النظام إلى " مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها، حيث تقوم بجمع وفرز وتصنيف وتشغيل وتحليل وحفظ البيانات والمعلومات المستخرجة منها واسترجاعها وقت الحاجة، وتزويد صانع القرار بها في الوقت المناسب بالكم والنوع المناسب أيضا" (غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله ابراهيم العيساوي، 2016، ص: 76)، كما يُعنى هذا النظام بإجراء التحديثات المستمرة للبيانات والمعلومات.

III.3.2.1. مكونات نظم معلومات الأزمة: يتكون نظام معلومات الأزمة من العناصر الآتية (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص: 157):

* **المدخلات:** أهم هذه المدخلات البيانات التي تتعلق بالأزمة، والتي يتم تغذية النظام بها. ويجرى تجميع هذه البيانات من بيئة المؤسسة قبل الأزمة، وفي أثناء الأزمة، وبعدها. كما يجري الحصول على هذه البيانات من خلال عمليات التغذية العكسية عن الأزمة، وأسبابها ونتائجها وانعكاساتها على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

* **عمليات معالجة بيانات الأزمة:** هذه العمليات تهتم بمعالجة ما تمّ جمعه من بيانات عن الأزمة، ويتم إدخال هذه البيانات إلى النظام وتصنيفها وترتيبها، وإعداد التقارير وتخزين المعلومات واسترجاعها.

* **المخرجات:** تتجسد مخرجات نظام معلومات الأزمة في كل المعلومات التي يتم الحصول عليها بعد معالجة المدخلات، وهي معلومات تتعلق بالأزمة وبيئتها وأسبابها ونتائجها وتداعياتها وسبل المعالجة والإدارة بنجاح.

* **التغذية العكسية:** هذه التغذية العكسية تمكّن إدارة الأزمة من تحديد الإنحرافات –إن وجدت–، ويجري تحسين أداء عمل هذا النظام في ضوء التغذية العكسية المتوفرة.

III.3.2.2. أهمية نظم معلومات الأزمة: إن توفر نظام المعلومات في الأزمة هو ذو أهمية عالية لإدارة الأزمات لأنه يعود بفوائد عديدة منها (غسان قاسم داود اللامي، 2016، ص: 77):

- ✓ الاستجابة السريعة والمرنة للأحداث والمفاجآت في موقف الأزمة؛
- ✓ التغلب على عامل الوقت والخطر ونقص المعلومات حتى لا تنفجر الأزمة؛
- ✓ محاولة السيطرة على موقف الأزمة بأقل الخسائر ؛
- ✓ ضمان صحة اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

III.3.2.3.دور نظم المعلومات في درء وإدارة الأزمات: يمكن توضيح ذلك وفقا للمراحل الآتية:

أ. ما قبل الأزمة: يتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة في (غسان قاسم داود اللامي، 2016، ص: 79):

- ✓ المساهمة في تحديد السياسة العامة والأهداف؛
- ✓ المساهمة في تقدير المخاطر والتهديدات المحتملة؛
- ✓ المساهمة في تحديد الأزمات المحتملة؛

- ✓ بناء قواعد المعلومات المناسبة لكل من هذه الأزمات؛
- ✓ المساهمة في إعداد المؤشرات التي تنبئ بحدوث الأزمة، وإعداد السيناريوهات والخطط لمواجهتها؛
- ✓ تنشيط عناصر جمع المعلومات، وتحليلها، وإعداد التقديرات لتحديث الخطط لمواجهة الأزمة،
- ✓ الإنذار في التوقيت المناسب بالأزمة.

ب.أثناء الأزمة: يتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة في الآتي (عبد الحكيم شاهد، 2017، ص: 150):

- ✓ المساعدة على تدفق المعلومات لمراكز إدارة الأزمة في المؤسسة لاتخاذ القرار المناسب لمواجهة ردود الفعل؛
- ✓ أن المعلومات تلعب دورا وفاعلا في تعديل الخطط المعدة مسبقا لمواجهة الأزمات وتطورها؛
- ✓ المشاركة في إعداد البدائل وتحديد البديل المناسب لاتخاذ القرار تجاه الأزمة.

ج. ما بعد الأزمة: في هذه المرحلة يقوم نظام معلومات الأزمة بـ (عبد الحكيم شاهد، 2017، ص: 150):

- ✓ تمكين المؤسسة من تحديث قاعدة المعلومات الأساسية لمراكز إدارة الأزمات المختلفة؛
- ✓ المساعدة في تحليل الأزمة وأسباب حدوثها والخروج بالنتائج التي يمكن أن يُستفاد منها لاحقا؛
- ✓ المساعدة في تحديد الانحرافات الخاصة بمواجهة الأزمة وإمكانية تصحيحها لمواجهة الأزمات المشابهة.

حتى تؤدي نظم المعلومات مهامها لا بدّ من الأخذ بمجموعة من العوامل يتعين على المديرين أخذها بعين الاعتبار (غسان قاسم داود اللامي، 2016، ص: 82):

- ✓ ربط نهائيات نظام المعلومات بمراكز اتخاذ القرارات في موقف الأزمة، والتي غالبا ما تكون ميدانية وقريبة من مجريات أحداث الأزمة لضمان تغذيتها بالمعلومات أوّلا بأول؛
- ✓ تجاوز القنوات الرسمية الروتينية في نقل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك، وإفساح المجال لمبادرات وقنوات الاتصال غير الرسمية لضمان إيصال المعلومات في الوقت المناسب لمراكز اتخاذ القرار؛
- ✓ التأكيد على التحديث المستمر للمعلومات؛
- ✓ تبويب المعلومات طبقا للاحتياجات لكي يسهل استخدامها وتوظيفها بفاعلية في موقف الأزمة.

III.2.4.اتصالات الأزمة: يُعدّ وجود نظام فاعل للاتصالات بين المستويات الإدارية من أبرز الاحتياجات المهمة لإدارة الأزمة؛ إذ إنه قد تتوافر المعلومات الكافية للتعامل مع الأزمة إلا أن صعوبة توصيلها إلى متخذ القرار قد يؤدي إلى الفشل في السيطرة على الأزمة والتعامل معها.

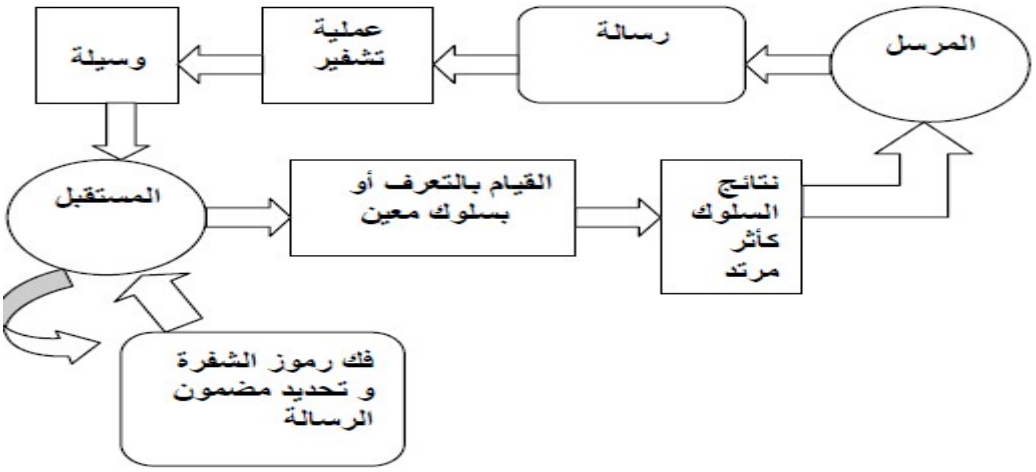
III.2.4.1. مفهوم اتصالات الأزمة: يقصد باتصالات الأزمة "جميع أنشطة وأدوار الاتصال في جميع مراحل الأزمة. وتشمل جميع أنواع الاتصال وأشكاله وفي كل الاتجاهات والمستويات، كما أنها تشمل الاتصالات التي تؤديها العلاقات العامة أو أي جهة في المؤسسة، وكذا الاتصالات التي تؤديها وسائل الإعلام" (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص: 246)، وتجدر الإشارة أن هناك تداخلا في استخدام مصطلح اتصالات الأزمة ومصطلح إعلام

الأزمة؛ فهناك من يستخدم هذين المصطلحين بنفس المعنى، وهناك من يميل إلى استخدام مصطلح اتصالات الأزمة لتعني الاتصالات الداخلية الموجهة إلى البيئة الداخلية للمؤسسة والتي يؤديها كادر إعلام الأزمة، والى استخدام مصطلح إعلام الأزمة ليعني الاتصالات الخارجية الموجهة إلى جميع الفئات المستهدفة خارج المؤسسة (يوسف احمد أبو فارة، 2009، ص: 247). وتظهر أهمية اتصالات الأزمة من خلال مجالات الآتية (يوسف احمد أبو فارة، 2009، ص: 247):

- ✓ **الانعكاسات النفسية للأزمة:** إذ أن الأزمة تترك آثارا نفسية (كالخوف، التوتر) تتطلب معالجة ومواجهة من خلال اتصالات الأزمة،إذ أن الاتصالات تركز على إزالة هذه الآثار والانعكاسات؛
- ✓ **تَعدد وتنوع وسائل الإعلام في ظل ثورة الاتصالات:** صارت وسائل الإعلام تتنافس على الاستئثار بالسبق الإعلامي لتغطية حدث الأزمة؛
- ✓ **الدور المتزايد لوسائل الإعلام في تكوين الآراء والمواقف والاتجاهات:** أصبح الإعلام يلعب دورا متزايدًا في تكوين آراء الأفراد ومواقفهم واتجاهاتهم، فعندما تقع أزمة ما في المؤسسة فان آراء الأفراد من داخل المؤسسة وخارجها ومواقفهم وقيمهم تتأثر بدرجة كبيرة بأسلوب وطبيعة تناول وسائل الإعلام لهذه الأزمة؛

III.2.4.2. مكونات نظام اتصالات الأزمة: يتكون نظام اتصالات الأزمة من العناصر الآتية والموضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (07): عناصر نظام اتصالات الأزمة



المصدر: محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003، ص 222.

فيما يلي شرح موجز لهذه العناصر (محسن أحمد الخضيري، 2003، ص ص: 222-224):

* **أطراف الإتصال:**حيث يوجد في الاتصال دائما طرفين: طرف مرسِل لرسالة وطرف مستقبِل لها؛
* **الرسالة:** مجموع المعلومات والبيانات المطلوب إرسالها أو إبلاغها من الطرف الأول إلى الطرف الثاني؛

* **الوسيلة:** الوسيلة التي سيتم عن طريقها إبلاغ المعلومات والبيانات من الطرف المرسل إلى الطرف المستقبل والتي تتضمن استخدام عدة رسائل تختلف تبعا لنوع الاتصال المستخدم؛

* **عنصر التأمين والحفاظ على سرية الرسالة:** الذي يتعلق بنظام الشفرة المستخدم بين الأطراف لضمان عدم تسرب فحوى ومضمون الرسالة لأطراف أخرى، سواء كانت شفرة اليكترونية أو شفرة غير اليكترونية؛

* **السلوك المطلوب القيام به والذي تتضمنه الرسالة:** غالبا ما تتضمن الرسالة تعليمات محددة للقيام بسلوك معيّن، خلال فترة زمنية معينة، ولتحقيق هدف معين، وباستخدام سيناريو تمّ إعداده مسبقا وتمّ التدريب عليه؛

* **نتائج وتتابعات السلوك الذي تم القيام به:** للتأكد من سلامة العملية الاتصالية، ومن وصولها بالشكل والمحتوى والمضمون المطلوب دون أي قصور أو تحريف.

III.2.4.3.أهداف اتصالات الأزمة: يتفق الباحثون في حقل الأزمات على أن الاتصال يؤدي أدوارا بالغة الأهمية في مختلف المراحل التي تمر بها الأزمة. وعلى الرغم من اختلاف المؤسسات واختلاف الأزمات التي تواجهها، إلا أنه يمكن تحديد أهداف اتصالات الأزمة في العناصر الآتية (خالد نايلي، 2013، ص: 143):

- ✓ منع وقوع الأزمة إن أمكن ذلك من قبل المؤسسة؛
- ✓ التصدي الفوري والفعال عند وقوع الأزمة؛
- ✓ توزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة للمؤسسة، وكذا توفير الإمكانات والموارد لمواجهة الأزمة؛
- ✓ سرعة الاستجابة الفورية للأزمة، وكذا تقليل الخسائر إلى أدنى حد؛
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الإعلام سواء المحلية، الوطنية، الإقليمية أو الدولية؛
- ✓ مساعدة المؤسسة في استعادة عافيتها في أقصر مدة زمنية ممكنة، وكذا استمرار أدائها لدورها في المجتمع؛
- ✓ تخفيف الآثار السلبية للازمة وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية؛
- ✓ الاستفادة من مدخلات الأزمة ومخرجاتها لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك؛
- ✓ تفعيل الاتصالات مع الجماهير الداخلية والخارجية.

III.2.4.4. عناصر إستراتيجية اتصالات الأزمة: تتكون إستراتيجية اتصالات الأزمة من وجهة نظر الباحثين من العناصر الآتية (مُحَمَّد رشاد الحملاوي، ص ص: 131-137):

- ✓ **الجمهور:** يجب أن يحدد مدير المؤسسة طبيعة الجمهور الذي سيخاطبه وذلك قبل أن تقع الأزمة، **الهدف:** يجب أن يكون للاتصالات أثناء الأزمة أهدافا واضحة ومحددة، فمثلا بالنسبة للزبائن فإننا لا نريد أن نرسخ صورة ذهنية سلبية لديهم عن المنتجات؛

- ✓ **الرسالة:** يجب الاهتمام بثلاثة متغيرات هي النغمة (هل هي نغمة تفاؤل، أو ابتهاج، أو غضب....)، المحتوى (هل نريد توصيل الحقائق أم الآراء، أم التوقعات، أم مزيج من هذا وذاك)، ومستقبل الرسالة (ماذا يعرف مستقبِل الرسالة عنك، وعن الأزمة التي تواجهها، وعن قدرتك على مواجهة هذه الأزمة؟).
- ✓ **المصدر:** الذي سيقوم بنقل محتويات الرسالة، هل يمكن أن يكون شخصا فنيا أم متحدثا رسميا مدربا،
- ✓ **مصادر المساندة والتأييد:** هذه المصادر تقدم النصح والإرشاد، ويمكن اللجوء إليها عندما تقع الأزمة، مثلا مدير مراقبة جودة الغرفة الصناعية، وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى خبير خارجي متخصص؛
- ✓ **التعلم:** يجب على فريق إدارة الأزمة أن يقوم بتقييم الأداء في مجال الاتصالات أثناء الأزمة؛
- ✓ **وسيلة الاتصال المناسبة:** على فريق إدارة الأزمات اختيار وسائل الاتصال المناسبة.

III.2.4.5. أدوار اتصالات الأزمة أثناء مراحل الأزمة: تقع على عاتق اتصالات الأزمة مهام ضرورية لتحقيق المواجهة السريعة للأزمات، وهذه المهام هي بمثابة وظائف أساسية، والتي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

III.2.4.5.1. مرحلة ما قبل الأزمة: تشتمل اتصالات الأزمة في مرحلة ما قبل وقوع الأزمة على:

***إعداد خلية اتصالات الأزمة:** تتشكل خلية اتصال الأزمة من فريقين؛ فريق إداري للأزمة وفريق اتصالات الأزمة، يعملان في شكل متكامل ومتناسق لتحقيق أهداف نظام اتصال الأزمة.

إن نجاح عمل خلية الأزمة بما فيها خلية اتصالات الأزمة يتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة ومهارة أعضائها، لهذا يشترط أن يتصف أعضاء هذه الخلية بالسمات الآتية (مهدية هامل، 2009، ص: 89):

- الثبات الذكاء والقدرة على الإبداع؛
- القدرة على اتخاذ القرار في الظروف التي تخلقها الأزمة وأهمها: التهديد والغموض وضيق الوقت؛
- أن يكون لديهم قدرات إدارية وتنظيمية تساعدهم على تنظيم الجهود والتعاون مع الغير؛
- الرغبة في التعلم والتدريب والعمل بأساليب غير تقليدية؛
- الاستعداد للاعتراف بالخطأ وقبول النقد أو النصيحة والرغبة المستمرة في تطوير الأداء.

تتكون خلية اتصالات الأزمة من الشخصيات المحورية الآتية:

- ✓ **المنشّط:** يمكن أن يكون الممثل الأول للمؤسسة، كما قد يتم اختيار شخص آخر بناء على قدراته ومهاراته في التعامل مع الأزمات؛
- ✓ **الخبراء:** من المهّم أن تضم خلية اتصالات الأزمة عددا مختلفا من الخبراء سواء في المجال التقني، أو القانوني، أو المالي، وفي بعض الأحيان يمكن الاستعانة بالخبراء من خارج المؤسسة؛

- ✓ **المكلف بالاتصال**: لتفعيل الجهاز الاتصالي وقت الأزمات وضمان سير المعلومات في جميع الاتجاهات؛
- ✓ **المتحدث الرسمي**: تكون مهمته تنظيم عملية الاتصال ووضع الحقائق أما الرأي العام منعا لتناقض الأخبار، ويجب أن يكون المتحدث الرسمي في تعايش تام مع الأحداث وملمّا بجميع مجريات أمور الأزمة.

***بناء قاعدة معلوماتية عن بيئة المؤسسة وجمهورها**: يجب أن تؤسس المؤسسة مركزا للمعلومات والتوثيق يتولى تجميع كافة البيانات والمعلومات عن: تاريخ المؤسسة ونشاطها ومركزها المالي، المشكلات السابقة والمتوقعة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. كما تشمل قاعدة البيانات هذه البيئة الخارجية للمؤسسة.

***تحديد الأزمات المحتملة الحدوث والتعرف عليها**: من خلال القيام ببحوث ودراسات ميدانية للتعرف على الأخطار التي يمكن أن تهدد مصالح المؤسسة، ويتجسد دور نظام اتصالات الأزمة في هذه المرحلة من خلال (مهدية هامل، 2009، ص: 96):

- التعرف على العوامل التي قد تسبب حدوث الأزمات؛
- معرفة اتجاهات وردود فعل الجمهور الداخلي والخارجي اتجاه المؤسسة؛
- الإعلان عن القضايا الطارئة وحلّها بسرعة؛
- تحديد المسؤوليات والأدوار المتوقعة.

***تحديد وسائل وأدوات الاتصال بالجمهور**: إن اختيار الوسائل والطرق المستخدمة في الاتصال يجب أن تكون ملائمة مع نوع الجمهور المستهدف وطبيعته، وبذلك يقوم نظام اتصال الأزمة بتحديد مصدر الاتصال ومع من نريد الحديث؟ ومن هو الجمهور الذي له حق أولوية الاتصال وقت الأزمة.

***إعداد خطة اتصال الأزمة**: وتتضمن هذه الخطة العناصر الآتية:

- تحديد أبعاد الأزمة؛
- تحديد أهداف الخطة الإعلامية؛
- تحديد الفئات المستهدفة؛
- تحديد الإمكانات المادية والبشرية؛
- إعداد رسالة إعلانية تتصف بالدقة، الوضوح، التشويق، والمصداقية.

ولتحديد الفائدة المرجوة من إعداد خطة اتصالات الأزمة، يجب توافر مجموعة من الأسس نحددها في النقاط الآتية (صلاح يوسف الأشقر، 2012، ص: 41-42):

- أن تكون الخطة متوافقة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذا مع طبيعة عملها؛
- يجب أن تتسم بالدقة، الشمول، المرونة، ووضوح الوسائل والأهداف؛

- تدريب فريق اتصال الأزمة بشكل مهنّي يُكسِبهم الكفاءة للتعامل مع الأزمات؛
- التقييم المستمر لعناصر الخطة؛
- متابعة المستمرة لتقنيات الاتصال الحديثة وما يمكن الاستفادة منها في اتصالات الأزمة؛

III.2.5.4.2. أثناء الأزمة: تتعلق هذه المرحلة بالمهام الفنية والتنفيذية لتحول الخطة الموضوعة سلفا إلى خطة تنفيذية تحدد فيها الرسائل والوسائل الاتصالية المستخدمة في معالجة الأزمة أثناء حدوثها. وفي هذه المرحلة يتم:

*** جمع المعلومات والتعامل مع الحدث فور وقوعه:**على الجهاز الاتصالي جمع المعلومات عن الأزمة والاتصال بالسلطات المسؤولة، وبالجمهور سواء المتأثر بالأزمة أو الجمهور الذي يحتاج إلى معلومات عن هذه الأزمة، وتحليل موقف الجمهور ووسائل الإعلام وتحديد موقفها. وقد حدّد الباحثون عددا من الإجراءات ا لتي يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات وقت حدوثها، ومنها (مهدية هامل، 2009، ص: 109):

- تحديد ومعرفة الحقائق المتعلقة بالأزمة؛
- إعداد وتجهيز التقارير الصحفية المعدة مسبقا قبل حدوث الأزمة؛
- معرفة الجهات المشاركة والمتضامنة مع المؤسسة والتعامل مع استفسارات وسائل الإعلام؛
- تنظيم وتنسيق اللقاءات والمؤتمرات وعقد لقاءات مع الموظفين؛

*** التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي وقت الأزمات:** أثناء الأزمة لا يجب أن تتعامل المؤسسة مع مختلف أطراف الأزمة وإمدادهم بمختلف المعلومات حول الأزمة وعن مجهوداتها في التعامل مع الأزمات، ويمكن تقسيم هذه الإطراف إلى:

- الجمهور الداخلي: على المؤسسة فتح قنوات اتصالية داخلية لنشر المعلومات المتعلقة بالأزمة، وعليه يجب تحديد نوع الأزمة وأسبابها وإجراءات المواجهة، ومحاولة كسب ولاء العاملين وتعاونهم لتجاوز الأزمة. فالاتصال الداخلي يضمن تحقيق الآتي (مهدية هامل، 2009، ص: 112):

- ❖ كسب تأييد الجمهور الداخلي؛
- ❖ تجنب انتشار الشائعات؛
- ❖ التأكد من كفاءة الإدارة العليا في مواجهة الأزمة؛
- ❖ مساعدة العمال في توجيه رسائل فعالة للجماهير المختلفة الخارجية؛
- ❖ تحمل المسؤوليات اليومية وضمان سير العمل الناتج عن تعاطف العمال مع المؤسسة.
- ❖ ضمان اتخاذهم موقفا ايجابيا مع الجمهور الداخلي.

- **الجمهور الخارجي**: تتولى خلية اتصالات الأزمة فتح قنوات اتصال معهم من خلال تخصيص خطوط هاتفية على مدار اليوم للرد على استفساراتهم عن الأزمة ، والعمل على تخفيف الصدمة والمفاجأة، وتلبية متطلباتهم وتجهيز أماكن الاجتماعات لهم.

- **وسائل الإعلام**: تعتبر وسائل الإعلام الطرف المحوري أوقات الأزمات، فهي إما مساندة لموقف المؤسسة وقت الأزمة فتساهم في احتوائها، وإما العكس؛ لذا على المؤسسة أن تكسب مساندة وتعاون وسائل الإعلام عوض أن تقف الموقف الهجوهي أو العدائي.

III. 3.5.4.2.بعد انتهاء الأزمة: في هذه المرحلة يتم القيام بـ:

* **تقييم نظام اتصال الأزمة**: هذه العملية تدور حول تقييم أداء خلية الاتصال للأزمة، إلى جانب تقييم خطة الأزمة ذاتها ومراجعتها وتعديلها لتفعيلها في أزمات أخرى مشابهة. وهناك مجموعة من الوسائل العملية تساعد المؤسسة على تحديد مدى فاعلية خطة اتصالات الأزمة، نذكر منها (مهدية هامل، 2009، ص: 122):

- إجراء مقابلات مع الجمهور الخارجي للمؤسسة؛ وذلك لمعرفة رأيه في تصرفات المؤسسة حيال الأزمة؛
- إجراء عملية مسحية للجمهور الداخلي وقياس مدى فاعليته في التعامل مع الأزمة؛
- إعداد استمارة تقييم تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم حول أفضل الحلول لإدارة الأزمة؛
- إجراء عملية مسحية لوسائل الإعلام عن كيفية التعامل معها،وعلاقتها بالمؤسسة ؛
- تقييم إدارة الأزمة من خلال مقارنتها مع إدارة أزمة مشابهة؛
- إجراء التعديلات في خطة إدارة الأزمة من خلال استعمال المسوح وإدخال التحسينات عليها؛
- تحليل التأثيرات المادية للأزمة على المؤسسة لبحث تكلفة الخطة الفعلية لإدارة الأزمة؛
- توزيع الحوافز على الموظفين والجمهور الداخلي لإكسابهم الثقة في مواجهة أزمات مستقبلية.

***استخلاص الدروس**: تمثل القاعدة الأساسية التي تقوم عليها عملية تطوير خطة إدارة الأزمات، وقد حدّد الباحثون مجموعة من الدروس، نوجزها في العناصر الآتية (مهدية هامل، 2009، ص: 123):

- ✓ الاعتماد على استراتيجيات الحفاظ على الصورة الذهنية وسمعة المؤسسة وحمايتها لدى الجمهور.
- ✓ الاعتماد على الخطط الفعالة والناجحة والمعدة لإدارة الأزمات والتي يتوقع حدوثها قبل أن تحدث.
- ✓ مدى الالتزام من قبل المؤسسة بالإعداد والتخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوثها يساهم إلى حدّ كبير في مواجهتها وإداراتها بنجاح؛
- ✓ الاستجابة الأولية الحازمة فور وقوع الأزمة، وتبنّي المصداقية والصراحة والمسؤولية والتفاعل مع الجمهور كأسس ومعايير اتصالية.

فهذه الدروس المستفادة يمكن توظيفها كقاعدة معلوماتية أولية في إعداد سيناريوهات الأزمة، وتدريب الأفراد على إدارتها، وتطوير الخطط الإستراتيجية لمواجهة الأزمات وأن كل هذا لا يخرج عن إطار ثقافة المؤسسة.

III.3.الاحتياجات الإدارية: يتطلب التعامل مع الموقف الأزموي استخدام عدة أساليب إدارية تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة. ومن هذه الأساليب نذكر (ماجد عبد المهدي المساعدة، 2012، ص ص: 89- 95):

III.3.1.تبسيط الإجراءات وتسهيلها: وفقا لخصوصية الأزمة فهي تحتاج إلى التدخل السريع وعدم إخضاع التعامل مع الأزمات إلى نفس الإجراءات المنصوص عليها في التعامل مع الأزمات الأخرى، فتبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموي، ومعالجته بسرعة، ووقف تصاعده، وكذا امتصاص الضغط الأزموي وإفقاده تأثيره، ومن ثم خطورته على الكيان الإداري.

III.3.2.إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: إنّ التعامل مع الأزمة ينبغي ألا يخضع للعشوائية، وسياسة الفعل وردّ الفعل، بل لابدّ أن يخضع التعامل مع الأزمة للعمليات المنهجية لمنع وقوع الأزمات والحدّ من آثارها السلبية من خلال القيام بـــ:

أ. التخطيط: يُعدّ التخطيط من أهم الخطوات في مجال إدارة الأزمات؛ فالتخطيط يعني التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى؟ ومن الذي سيقوم به؟ ومن هنا فإن التخطيط يكون عادة مرتبطا بحقائق الأزمة وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها. وهكذا فإن استخدام التخطيط كأداة منهجية للتعامل مع الأزمات يساعد على (رهف مروان غنيمة، 2014، ص: 53):

- ✓ العمل على زيادة فعالية فريق الأزمات في منع أو تقليل وقوع الأزمات؛
- ✓ ضمان استعداد المؤسسة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء ردّ فعل مناسب من أجل الحدّ من آثارها؛
- ✓ المساهمة في التركيز على المشكلات الرئيسة عندما تصل ذروتها.
- ✓ العمل على تحديد إجراءات التعامل مع الأزمة، وتوفير الوقت والجهد، وكذا الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتّغلب على الأزمة؛
- ✓ المساهمة في التخلص من الإجراءات العشوائية والإرتجالية.

لتحقيق ذلك، على فريق إدارة الأزمات القيام بعدة إجراءات تتمثل في الآتي (سامي عبد الله سالم أبو عزيز، 2010، ص: 49):

- ✓ إجراء مسح شامل لموارد وإمكانات المؤسسة؛
- ✓ توقع المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل التغيرات التي تنبئ بوقوع أزمة ما؛

- ✓ مراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال توفير نظام معلومات؛
- ✓ تحديد الأزمات المحتملة في ضوء المتغيرات البيئية التي تم رصدها ؛
- ✓ الإستفادة من وسائل الإنذار المبكّر، والإشارات الضعيفة التي تنذر بقرب وقوع الأزمة كأساليب وقائية؛
- ✓ إعداد سيناريوهات الأزمة عن طريق عرض ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة، وردود الأفعال وفقا للظروف المصاحبة لموقف الأزمة والإمكانيات المتاحة لمواجهتها؛
- ✓ تقدير الوقت المناسب للتدخل في التعامل مع الأزمة، ونشر الوعي بكيفية التعامل مع الأزمات؛

ترتكز عملية التخطيط للأزمات على مجموعة من الأسس نوردها كالآتي (سامي عبد الله، 2010، ص: 49):

- ✓ التنبؤ بالأزمات المحتملة والظروف البيئية المحيطة بها، وتقييم المخاطر والتهديدات الناجمة عنها، ووضع الأولويات تبعا لنوع وشدة مخاطر كل أزمة محتملة الحدوث؛
- ✓ إعادة تقييم المخاطر بصفة مستمرة وفقا للمعلومات المستحدثة والتي تؤثر على سير إدارة أمور الأزمة؛
- ✓ وضع تصوّر لخطّة مواجهة الأزمة يوضّح مسؤوليات فريق إدارة الأزمات، مع تحديد الوحدات التي ستشارك في مواجهة الأزمة، والإمكانات المتاحة، والمطلوب تعزيزها بوسائل إنذار ونظم اتصالات .....؛
- ✓ تحديد الجهات الخارجية التي سيتم الاتصال بها حسب موقف كل أزمة؛
- ✓ وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة، وتدريب فريق إدارة الأزمات على تنفيذها؛
- ✓ تعيين مسؤول عن الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة وإمدادهم بالمعلومات المتعلقة بالموقف الأزموي.

هناك فرق بين التخطيط للأزمة وخطة الأزمة؛ فالخطة هي حصيلة العملية التخطيطية وهي ليست نهائية؛ بل مرنة متغيرة، تستجيب لأي تغيرات مستقبلية. لذا تُعدّ كتابة أي خطة لمواجهة الأزمات من المهام التي تتطلب من القائد قدرا كبيرا من الجهد، كما أنها تمثّل تحديا لقدراته في ظل المتغيرات المتلاحقة، لذا يجب تحديد عناصرها بدقة. وهذه العناصر نقدّمها كالآتي (سامي عبد الله، 2010، ص: 53):

- ✓ **المقدمة:** تحتوي على التعريف بالأزمة أو الأزمات المتوقعة واحتمالاتها وتأثيرها؛
- ✓ **الأهداف:** حيث تُحدَّد بشكل محدد وواضح لدى كافة العاملين على إدارة الأزمات؛
- ✓ **الفرضيات:** تضم الافتراضات التي تمّ التنبؤ بها والإعداد لخطة الأزمة بموجبها؛
- ✓ **التوقيت:** حيث يعمل جهاز إعداد الخطة على تنبيه الإدارة إلى الإجراءات غير الكاملة أو المتأخرة لتفاديها،

ب. التنظيم: إن التنظيم يعني التناسق والتوافق المتكامل بين الجهود المختلفة التي تُبذل لإدارة الأزمة، خاصة عندما تحتاج الأزمة إلي جهد جماعي، حيث يهتم التنظيم بـ (سامي عبد الله سالم أبو عزيز، 2010، ص: 90):

- ✓ تحديد الأشخاص الموكولة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة، وتحديد المهام المرتبطة بكل عضو؛
- ✓ تحديد الأنشطة التي سيقوم بها فريق إدارة الأزمات لإدارة الأزمة؛
- ✓ تحديد الأفراد المساعدين أثناء مواجهة الأزمة؛
- ✓ تحديد أدوات الاتصال لضمان إقامة علاقات فعالة بين العمل والأشخاص وأماكن المواجهة.

ج.التوجيه: عملية التوجيه تساعد الإدارة على شرح المهام المطلوب تنفيذها، وتحديد نطاق التدخل في كل مرحلة، وتحديد الأدوار والأساليب التي يمكن الإستعانة بها. لذلك ينبغي أن يتضمن التوجيه الخصائص الآتية (ماجد عبد المهدي المساعدة، 2012، ص: 91):

- ✓ أن يكون التّوجيه معقولا وقابلا للتّنفيذ؛
- ✓ أن يكون التّوجيه واضحا لا غموض فيه؛
- ✓ أن يكون التوجيه كاملا مبيّنا العمل المطلوب تأديته سواءً من الناحية الكمية أو الكيفية والمكان؛
- ✓ أن يكون التوجيه بمثابة تشخيص وتوصيف كامل للمهمة المسندة لأعضاء فريق الأزمات، ومكتوبا ومحددا به كافة الصلاحيات وحدودها حتى لا يكون هناك تجاوزات.

د.المتابعة: تعدّ عملية متابعة الأزمات ركنا أساسيا في نجاح إدارة الأزمات، لأنّها تساعد قائد فريق الأزمات على مساندة فريق العمل على إيضاح وتنفيذ بعض جوانب الخطة في حالة غموضها؛ أو تبرير عمل معين ليحاول القائد تشجيع الفريق لغرض القيام بعمل معين، والتّأكد من كفاية الوسائل والأدوات المستخدمة في الخطة مع حسن توظيفها، وإدخال التعديلات المناسبة على الخطة، والعمل على التّأكد من تواجد الهيئات المساندة لفريق مواجهة الأزمة.

هـ.التقييم: تهدف عملية التقييم إلى تحديد أسباب حدوث الأزمة، ومنع حدوث الأزمات في المستقبل، وتحويل الأزمات إلى فرص تعلّم وتحسين الأوضاع، بغرض تحسين مقدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات والتغلب عليها في المستقبل. وتتطلب عملية التقييم مجموعة من الإجراءات نذكرها كالآتي:

- ✓ الاعتراف أو التقدير لجهود الذين تعاونوا في مواجهة الأزمة؛
- ✓ تقييم أسلوب إدارة الأزمة مقارنة بتلك الأساليب التي أُستخدمت من قبل، أو بتلك الأساليب التي أُستخدمت في مؤسسات أخرى مماثلة، واستقصاء رأي الخبراء ؛
- ✓ تعديل الخطة في ضوء التقييم إن تطلب الأمر؛إعداد نموذج دراسي للأزمة في شكل تقرير مكتوب؛
- ✓ مكافئة العاملين.

III.3.3.التواجد المستمر في مواقع الأحداث: لا يمكن معالجة الأزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذي القرار، وهناك شكلان أساسيان للتواجد الدائم في ساحة أحداث الأزمة وهما (ماجد عبد المهدي المساعدة، 2012، ص: 94-95):

- ✓ **التواجد العلني في ساحة أحداث الأزمة:** هو أسلوب المواجهة العنيفة، خاصة أن كثيرا ما تكون الأزمة ذات طبيعة تدميرية، وأن عدم مواجهتها بسرعة قد يؤدي إلى انفلات زمام الأمور، وإلى نتائج غير محسوبة، وقد يؤدي إلى تدمير الكيان الإداري.
- ✓ **التواجد السري في ساحة أحداث الأزمة:** حيث يتم زرع عدد من العناصر الذكية والماهرة والفاعلة، التي تتصف بالثقة والقدرة على التوجيه الذاتي، ووضعها في أُتون القوى الصانعة للأزمة، وذلك لتحقيق هدفين أساسيين هما:
  - ❖ تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات، مثل (محسن حسن الخضيري، 2003، ص: 151):
    - من القوى الصانعة للأزمة ومن يدعمها؟
    - ما هي أهدافها؟ وما هي الأدوات التي تستخدمها؟
    - ما هي الاتجاهات العامة التي سوف تتجه إليها القوى الصانعة للأزمة؟
    - ما هي نقاط الضعف في بنيان قوى صنع الأزمة؟
  - ❖ القيام ببعض التصرفات أو التحركات أو السلوكيات المطلوبة؛ حيث تستطيع هذه العناصر التغلغل بين قوى صنع الأزمة، والوصول إلى مواقع اتخاذ القرار، وبالتالي تستطيع التدخل في العملية التنفيذية أو العملية الإدارية الخاصة بقوى صنع الأزمة.

III.4.3. تفويض السلطات: يُعد تفويض السلطة محور العملية الإدارية في إدارة الأزمات أو في نطاق فريق المهام الأزموية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق السلطة الضرورية لتحقيق عمله، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها (إياد ناصر، 2017، ص: 36). فقد تَضطر أحداث الأزمة إلى ضرورة إتخاذ القرارات السريعة والصائبة ودون انتظار حضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن إختصاصه، خاصة أنها كانت أحداث الأزمة في أكثر من موقع ومستقلة عن بعضها.

III.5.3. فتح قنوات الاتصال: تحتاج إدارة الأزمات إلى كمّ من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف (عبد الكريم أحمد حنبل، 2016، ص: 97). وكثيرا ما تستخدم سياسة الباب المفتوح كأداة للحصول على المعلومات، والإبقاء على سلامة قنوات الاتصال لتحقيق الأهداف الموضوعة، خاصة وأن الظروف التي يواجهها متخذ القرار عند إدارته للأزمة متغيرة. وبصفة عامة تحكم الاتصال القواعدُ الآتية (عفاف مُحَمَّد الباز، http://unpan1.un.org):

- ❖ يجب أن يُدعم الاتصال الأهداف المطلوب تحقيقها؛

- ❖ تأمين نقل التعليمات والأوامر من الرئيس للمرؤوسين، والمعلومات والإيضاحات من المرؤوس إلى الرئيس؛
- ❖ يجب أن تتسم خطة الاتصالات بالبساطة وأن تكون جميع الاتصالات بلغة مفهومة ؛
- ❖ يجب أن توضع خطة الاتصالات الداخلية وكذلك الخارجية على أساس سيناريوهات محتملة؛

III.6.3. تدريب فريق إدارة الأزمات: إن قيام أفراد فريق إدارة الأزمات بمهامهم بدرجة عالية من النجاح، يتطلب تدريب هؤلاء الأفراد وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة،وذلك من خلال مجموعة برامج تدريبية متطورة، تُستخدم فيها أساليب لنقل المعارف وصقل الخبرات أهمها ما يلي (ماجد عبد المهدي المساعدة، 2012، ص: 147):

- المحاضرات العلمية والعملية؛ خاصة عندما يتصل الأمر بالجديد في علم إدارة الأزمات؛
- دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة خصيصا من أجل إكساب الخبرة وزيادة المعرفة؛
- تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأحداث المعدّ مسبقا والتدريب عليه؛
- ورش العمل ومختبرات الإنجاز والأداء؛ خاصة من أجل تبادل الرأي وطرح الأسئلة وتلقي الإجابات؛
- عصف الأفكار؛ وهو ما يحتاج إلى إطلاق حرية التعبير عن كل ما قد يطرأ على ذهن الأفراد المتدربين من أفكار غريبة ومتعارضة، أو من أفكار بالغة الشذوذ، والتي قد تساعد على الوصول إلى حقائق كانت خفية؛
- الندوات التدريبية تساعد على التدريب على حسن إدارة الأزمات وتبادل الخبرات مع المتخصصين؛
- المؤتمرات التدريبية الدورية التي يشارك فيها المهتمون إلى جانب المتخصصين والأفراد الذين قد يكون لديهم آراء يتم الاستفادة منها في معالجة الأزمات.

تهدف العملية التدريبية تحقيق ما يأتي (ماجد عبد المهدي المساعدة، 2012، ص:147-148):

- ✓ إكساب فريق إدارة الأزمات المعلومات اللازمة، خاصة فيما يتعلق بعلم إدارة الأزمات ومناهجه؛
- ✓ صقل مهارات أعضاء الفريق وزيادة قدراتهم والارتقاء بأدائهم؛
- ✓ إحاطة أعضاء الفريق بكل جديد في علم وأساليب مواجهة الأزمات والتعامل معها؛
- ✓ تحقيق الانسجام والتوافق وروح الفريق، والقدرات الخاصة التي يمكن الاستفادة منها وتوظيفها بالشكل الذي يساعد على مواجهة الأزمة وأحداثها.

III.7.3.القيادة: تمثل القيادة أهم المقومات الرئيسة التي يتحدّد بتطورها وتقدّمها مستوى أداء أي مؤسسة. وعلى قدر كفاءاتها وخبراتها وإبداعاتها وإلمامها بكافة جوانب الأزمة يكون نجاحها في إدارة الأزمة؛ فهي مسؤولة عن تجميع الحقائق عن الأزمة واتخاذ الإجراءات والوسائل الفعالة لإيقاف الخسائر البشرية والمادية، وأيضا يقع على عاتقها تحليل سبب الأزمة قبل استخدام وسائل احتواء الأضرار وغيرها من المسؤوليات. والجدير بالذكر، أن القيادة الفعالة هي القيادة التي تجعل من مؤسساتها مؤسسات مستعدة للأزمات، وليست مؤسسات مستهدَفة للأزمات. وفي هذا الصدد سنركز على نوعين من القيادة:

III.3.7.1.القيادة الإبداعية: للقيادة الإبداعية دورٌ فعالٌ في إدارة الأزمات، فهي تضطلع بعدة مسؤوليات في منتهى الأهمية في مختلف مراحل الأزمة، وهذه المسؤوليات تتمثل في أنشطة إستراتيجية وأخرى تكتيكية.

أ.**الدور الإستراتيجي للقيادة الإبداعية:** يتمثل هذا الدور في الآتي(بغدادي فيصل، 2014، ص: 82):

- ❖ أن يلتزم بدعم ومساندة إدارة الأزمات من خلال فلسفة المؤسسة المساندة للأزمات؛
- ❖ أن يدرج مجهودات إدارة الأزمات في التقارير الرئيسية للمؤسسة؛
- ❖ أن يدرج إدارة الأزمات في عمليات التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة؛
- ❖ أن يتم الاستعانة بأفراد من خارج المؤسسة في فريق إدارة الأزمات؛
- ❖ أن تعد برامج تدريب في مجال إدارة الأزمات وتجري عمليات محاكاة الأزمات.

ب.**الدور التكتيكي للقيادة الإبداعية:** يتمثل هذا الدور في الآتي(بغدادي فيصل، 2014، ص: 83):

- ❖ إنشاء وحدة أو فريق لإدارة الأزمات؛
- ❖ تخصيص ميزانية لإدارة الأزمات؛
- ❖ التغيير والتطوير المستمر لسياسات وأدلة الطوارئ؛
- ❖ توفير وحدات تكنولوجية احتياطية مثل نظم حاسبات إضافية؛
- ❖ تخصيص غرفة عمليات وتوفير التسهيلات اللازمة لها؛
- ❖ القيام بفحص إشارات الإنذار المبكر وتمحيصها؛
- ❖ استخدام تكنولوجيا وقنوات الاتصال الحديثة؛
- ❖ تدريب فريق إدارة الأزمات على التعامل مع وسائل الإعلام.

III.3.7.2.القيادة الإستراتيجية: هي القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيّل ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الإستراتيجي الضروري والمطلوب في المؤسسة. وللتأكيد على كفاءة إدارة الأزمات، فإن آلية القيادة الإستراتيجية تتمثل في القيام بمجموعة من الأدوار كالآتي: (طارق مفلح جمعة، 2014، ص ص: 110-113):

1. **تشخيص الوضع الحالي:** المسح البيئي للمتغيرات الخارجية لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، كما يتم دراسة البيئة الداخلية للاطلاع على نقاط القوة ومحاولة تعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.
2. **التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة:** من خلال التحليل الرباعي: SWOT، فهو يمثل خطوة لتحصين المؤسسة من الأخطار الخارجية التي تمثل مصدرا للأزمة، أو نقاط الضعف الداخلية التي تشكل أزمة.
3. **تطبيق الممارسات الفعالة للقيادة الإستراتيجية:** وتتمثل في:

أ. **تحديد التوجه الاستراتيجي:** حيث يعمل التفكير الاستراتيجي والرؤية الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية على استشراف المستقبل وما قد يحمل من مخاطر، فيبدأ بالتهيؤ والاستعداد لها.

ب.**استثمار القدرات الإستراتيجية:** على القائد الاستراتيجي أن يستثمر ما لدى المؤسسة من:

- قدرات بشرية تبدع وتفكر، فتسهم في وضع الحلول في كافة المراحل بدءا بالتنبؤ بالمخاطر، مرورا بوضع الخطط الملائمة، انتهاءا إلى التطوير المعرفي الذي يساعد على اتخاذ قرارات مستقبلية أفضل؛
- المعرفة التنظيمية: تساهم في التشخيص لأبعاد المشكلة وطرح البدائل لمعالجتها واختيار الأمثل منها.
- الاتصالات: لها دور كبير في التواصل بين كافة الأطراف الداخلية ومع الجهات الخارجية.

ج.تنمية وتطوير رأس المال البشري: يدعم القائد الاستراتيجي رأس المال البشري، فيقوم بتمكين العاملين وتشكيل فرق العمل، وتهيئة وإعداد القادة المستقبلين، وكل ذلك يسهم في إدارة أفضل للمخاطر والأزمات.

د.تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية: يعمل القائد على تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية من خلال تبنّي دستور أخلاقي للمؤسسة والتشجيع على الإلتزام به، فالممارسة الأخلاقية تمثل عاملا وقائيا هاما، كما أنّ التعامل مع كافة الأطراف خلال الأزمة بهذه الخاصية يهيئ ظروفا أفضل للخروج من الأزمة.

هـ.تطبيق رقابة تنظيمية متوازنة: تهتم القيادة الإستراتيجية بالرقابة على الأداء، حيث تتأكّد من سيرها باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

و.التعلّم المستمر: الأزمات تمثل فرصة لاكتشاف العديد من النقاط يمكن حصرها في الآتي:

- يتم من خلال التجربة إعادة اكتشاف الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم؛
- تبرز قدرة القيادة في المواجهة واتخاذ القرارات السليمة؛
- تمثل اختبار لمنظومة الاتصالات والمعلومات والمعارف الموجودة في المؤسسة.

4. وضع قواعد وإجراءات بإتباع الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات؛

5. المراجعة الدائمة وتصحيح الانحرافات؛ هذه العملية تتم بشكل مستمر.

الخلاصة

من استعراض الإطار النظري السابق، يتضح أن نجاح التعامل مع الأزمات يرجع إلى وجود مجموعة من المتطلبات، سواء أكانت:

- ✓ **متطلبات بشرية؛** مثل: فريق إدارة الأزمات يكون مدربا على كيفية التعامل مع مختلف الأزمات والحدّ من خطورتها وآثارها السلبية. ولضمان نجاح هذا الفريق، يتعين على إدارة المؤسسة أن تُحسن اختيار قائد فريق يتصف بمجموعة من الصفات تمكنه من حثّ الآخرين على إتمام مهامهم؛
- ✓ **متطلبات مادية؛** مثل:

أ. غرفة العمليات مجهزة بمختلف أدوات الاتصال الحديثة؛

ب. المعلومات: تمثل حجر الزاوية لنجاح كافة التدابير المتخذة أثناء إدارة الأزمة؛

ت. نظم المعلومات: تلعب أدوارا عدة في مجال إدارة الأزمات بتوفير معلومات وسيناريوهات حول الأزمات المحتملة، مع ضمان صحة اتخاذ القرار في الوقت المناسب؛

ث. الاتصالات: يُعدّ وجود نظام فاعل للاتصالات من أبرز الاحتياجات المهمة لإدارة الأزمات، حيث يكون الوقت ضيقا، وعلى المدير أن يتخذ القرارات السريعة في ظل نقص المعلومات.

- ✓ **احتياجات إدارية؛** مثل:

أ. تبسيط الإجراءات؛

ب. إخضاع التعامل للمنهجية العلمية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)؛

ت. التواجد المستمر في مواقع الأحداث (سري أو علني)؛

ث. تفويض السلطات وفتح قنوات الاتصال؛

ج. تدريب فريق إدارة الأزمات لصقل مواهبهم؛

ح. وجود قيادة ذات قدرات إبداعية تجعل من مؤسساتها مؤسسات مستعدة للأزمات.

المبحث الرابع: استراتيجيات إدارة الأزمات

تمهيد

تحتاج المؤسسات إلى تخطيط أدائها وتنظيم هيكلها، وتوجيه مواردها للارتقاء بمستويات الإنجاز المحقق. ولما كانت الأزمات جزءا من الطابع العام للحياة المعاصرة، فإن التعامل معها يُعدّ من الاختبارات الرئيسة التي تُظهر مدى كفاءة الإدارة؛ فالمواقف الصعبة هي التي تحدّد بشكل كبير قدرة المديرين على مواجهة الأحداث الصعبة. وعليه، فعلى كلّ قائد إداري ناجح أن يعمل على وضع ورسم مجموعة من الأساليب والإستراتيجيات للتعاطي الإيجابي مع مختلف الأزمات.

لقد تنوعت وتعدّدت الإستراتيجيات التي يُجرى استخدامها في المؤسسات لإدارة الأزمات، لذا ارتأينا أن نسلط الضوء في محور الرابع لدراسة **مختلف هذه الاستراتيجيات** مع تحديد مختلف **الأساليب الكمية** التي تساعد متخذ القرار في التعامل الإيجابي مع الأزمات، والتي يمكن تقسيمها إلى:

- ✓ **الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات؛**
- ✓ **الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات؛**
- ✓ **المنهج العلمي لإدارة الأزمات؛**
- ✓ **الأساليب الكمية لإدارة الأزمات.**

IV. استراتيجيات إدارة الأزمات

التعامل مع الأزمات وإدارتها إدارة فعالة يمر بسلسلة من الخطوات المتكاملة والمترابطة، على أن المقصود بإستراتيجية مواجهة الأزمة الطريقة الشاملة التي يختارها قائد إدارة الأزمات لإدارة الأزمة، وتنبثق هذه الطريقة من الفلسفة الإدارية أو من الظروف المحيطة لأزمة.

هناك مجموعة من القواعد على إدارة الأزمات الأخذ بها عند بناء استراتيجيات التعامل مع الأزمات، وهي (مُحَمَّد الصيرفي، 2006، ص: 98):

- ✓ تحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة الإدارية؛
- ✓ المرونة التي تقوم على إعادة التشكيل التنظيمي وفقا لظروف الأزمة؛
- ✓ تأصيل المناخ الإداري ليقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات الوظيفية؛
- ✓ صياغة التشريعات المتعلقة بقضايا الأزمة؛
- ✓ الكفاءة والفعالية في استقراء المستقبل لتحقيق الرؤية الكاملة بجوانب الأزمة؛
- ✓ بناء وتنمية شبكة فعالة من الاتصالات التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة؛
- ✓ ترتيب الأولويات وإعطاء عناية خاصة للتغذية العكسية؛
- ✓ تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام وتحديات إدارة الأزمات.

إدارة الأزمات يجب أن تتم في ضوء إستراتيجية معينة وعلى فريق إدارة الأزمة الاقتناع بها. واستراتيجيات التعامل مع الأزمة متعددة، لذا من الواجب أخذ الأمور الآتية بعين الاعتبار عند اختيار إحدى هذه الاستراتيجيات (سامي مُحَمَّد هشام حريز، 2007، ص: 50):

- ✓ تحديد الموقف من الأزمة: من هو صانع الأزمة؟ ومن هو المستفيد؟
- ✓ اختيار الإستراتيجية التي تناسب طبيعة الأزمة وإفرازاتها؟
- ✓ التأكد من أن الإستراتيجية المختارة يمكن تطبيقها في ظل الإمكانات المادية والبشرية المتاحة؛
- ✓ التعرف على إستراتيجية الطرف الآخر.

1.IV.أنواع الإستراتيجيات لإدارة الأزمات

تتعدّد استراتيجيات مواجهة الأزمة، ويتحدد اختيار أيّ منها وفقا للإمكانات المتوفرة والمتاحة والتحديد الدقيق لمسار الأزمة والتغيرات التي تطرأ عليها، وإن لكل واحدة من هذه الاستراتيجيات تكتيكاتها وأساليبها المختلفة التي تنتهجها المؤسسة خلال مراحل تطور الأزمة. ويتضح أن الاختيار السليم لأي إستراتيجية للتعامل مع أيّ أزمة تتحدد بالهدف المطلوب تحقيقه، ومدى ملاءمة تلك الإستراتيجية مع قدرات المؤسسة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية.

على المؤسسات أن تفكر بالإعداد لأزمات غير تلك التي مرت بها سابقا، وأن تفكر على نطاق أوسع حول مختلف المشاكل والأزمات التي من المحتمل أن تواجهها لتضع استراتيجيات تضمن تخفيض احتمالية وقوعها أو تقليل شدة تأثيرها.

IV .1.1. الاستراتيجيات التقليدية: هي مجموعة من الطرق التي سبق تجربتها واستخدامها من جانب جميع دول العالم عندما تتعرض لأزمة من الأزمات، ولهذه الطرق طابعها الخاص الذي يستمد خصوصيته من خصوصية الموقف الأزموي الذي يواجه متخذ القرار في إدارة الأزمات. وهذه الأساليب التقليدية تنجح في المعالجة المؤقتة للأزمة، لكن هذه الأزمة قد تَخمُد لمدة من الزمن ثم تعود من جديد أكثر شِدّة وأعنف قوة (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص: 272). وتتمثل هذه الاستراتيجيات في العناصر الآتية:

أولا– إنكار الأزمة: هي أبسط الطرق التقليدية، حيث يعلِن متخذ القرار أنه لا توجد أي أزمة، وأن الأوضاع القائمة تعبّر عن أفضل وأحسن الأوضاع، ولا يمكن أن تكون أفضل من ذلك، ومن ينكر ذلك فهو مكابر وخائن ويعمل ضد الأهداف الإستراتيجية لأصحاب المصالح (يوسف أحمد أبو فارة ،2009، ص: 273) ؛ ويطلَق على هذه الطريقة التعتيم الإعلامي. وتُستخدَم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط، ترفض أي إعتراف بوجود خلل ما في الكيان الإداري الذي تشرف عليه (محسن أحمد الخضيري ،2003، ص: 280)، بل تصرّ الإدعاء بسلامة الموقف الإداري وحسن الأداء فيه، وأن الوضع الحالي يعكس أفضل الأوضاع ويمثّل قمة الإزدهار والرخاء. هنا لا بدّ من التأكيد على أن ما تدعيه هذه الإدارة يكون مجرد أكاذيب لا أساس لها من الصحة، وجميع دلائل الواقع تنكر هذه الإدعاءات، ويكشف أن هناك أزمة حقيقية تواجه هذه المؤسسة (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص: 270). ولتحقيق النجاح المؤقت لهذا الأسلوب، فإن إدارة المؤسسة تستخدم أدوات متعددة أهمها موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (08): الأدوات المستخدمة في إستراتيجية إنكار الأزمة



المصدر: محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، مصر،2003 ، ص 280.

وتجدر الإشارة أن هذا الأسلوب لا يلجأ إليه إلا المسؤول الذي لا يملك القدرة العلمية والعملية لمعالجة الأزمة، ولا يملك القدرة على تقليل الخسائر إلى حدودها الدنيا، حيث يستغل السيطرة والتسلط بدلا من المشاركة والتعاون في حل الأزمات خاصة عندما لا تتوافر لديه إمكانات المعالجة. ولعل أكثر الأمثلة على استخدام طريقة الإنكار في معالجة الأزمات ما تستخدمه الدول النامية عند تعرضها لوباء أو مرض كالملاريا فإنها تبادر إلى التعتيم الإعلامي، فإذا ما تسربت بعض الأخبار يسرع المسؤولون إلى الإنكار وإدعاء العكس.

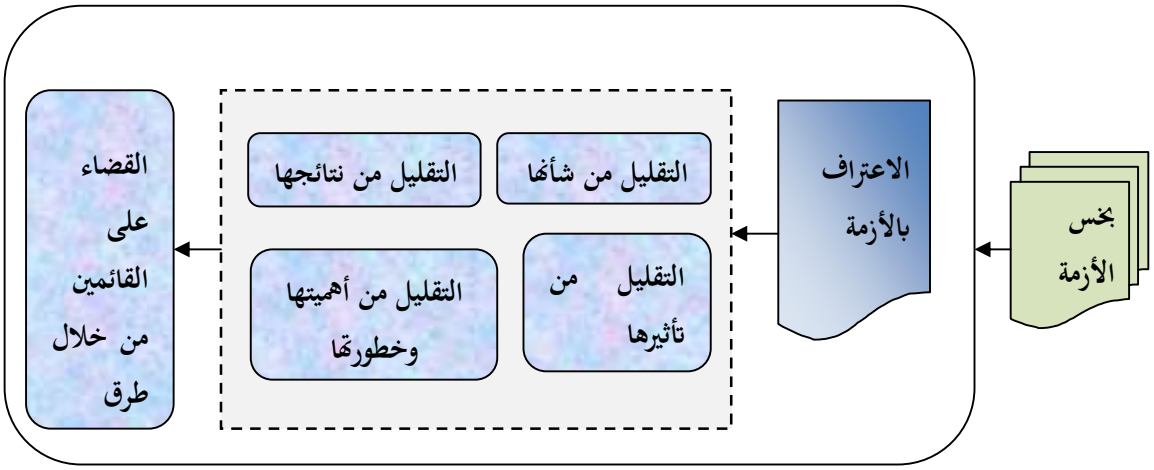
ثانيا– كبت الأزمة: هذه الإستراتيجية تركّز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة، وتتعامل مع الأزمة والطرف الآخر بدرجة عالية من العنف، وذلك بالتدخل السريع ومحاولة وقف أحداثها والقضاء على مولّداتها (محمود جاد الله ،2008، ص: 173). وتتم عملية الكبت من خلال غلق كافة المنافذ التي يمكن أن تنفذ من خلالها قوى صنع الأزمة وإفقادها زعمائها وقادتها والقضاء على كل محاولات التجدّد التي تسعى قوى صنع الأزمة تحقيقها.

يطلَق على هذه الطريقة تأجيل ظهور الأزمة (محسن أحمد الخضيري ،2003، ص: 281) التي تهدف إلى تدمير الأزمة من خلال بعض الممارسات والتصرفات الإدارية وغير الإدارية التي تحاول من خلالها المؤسسة القضاء على أسباب الأزمة وإفقادها قوة الضغط وإرجائها إلى حين.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أن كل ما تبذله المؤسسة من جهود للقضاء على الأزمة لا تضمن لها تحقيق ذلك، بل أن الأزمة قد يتأجل ظهورها، وقد تأخذ أشكالا جديدة تكون أشد خطورة من الوضع الحالي. ومن أهم الأمثلة، أحداث الصين في منتصف 1989، عندما تدخلت القوات المسلحة لفضّ الأزمة الطلابية في الميدان السماوي، ورغم فداحة الخسائر إلا أن الأزمة لم تنته بل اتخذت أبعادا أخرى شديدة الخطورة (محسن أحمد الخضيري، 2003، ص: 282).

ثالثا– بخس الأزمة: محور هذه الإستراتيجية التقليل من شأن الأزمة، ولكن يتعيّن أوّلا الاعتراف لأزمة كحدث تمّ فعلا؛ فهي حدث غير مهم لا يؤثر على سير أعمال المؤسسة، وسيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة، وسوف تعود المؤسسة إلى توازنها سريعا. وبمعنى آخر تصوير الأزمة على أنها "فقاعات هواء" لا تلبث أن تتبدّد (سامي مُحَمَّد هشام حريز،2006، ص:51). ومن ثَم فإن هذه الإستراتيجية يصاحبها استخدام أساليب تتراوح بين الترغيب والإغراء والاستقطاب من جهة، وبين الترهيب والتخويف والعقوبات المالية وغير المالية من جهة أخرى. والشكل الآتي يوضح آلية تطبيق هذه الإستراتيجية:

الشكل رقم (09): آلية عمل إستراتيجية بخس الأزمة



المصدر: محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، مصر ،2003، ص 285.

وتجدر الإشارة هنا، أن هذا الأسلوب قد ينجح في التعامل المؤقت مع الأزمة، لكنه لن ينجح في القضاء عليها كليا، بل أنها تعود وتنفجر لاحقا، وربما تكون عودتها أشدّ عنفا وقوة.

رابعا– إستراتيجية تنفيس الأزمة: يطلق على هذه الإستراتيجية "طريقة تنفيس البركان"، ويُنظر إلى الأزمة على أنها بركان على وشك الإنفجار. فهناك بعض الأزمات يتأخر انفجارها، وبالتالي يزداد الضغط ويتراكم وتشتد قوته. ولذلك، فإن إدارة المؤسسة تلجأ إلى استخدام أسلوب تنفيس الأزمة أو البركان عن طريق إجراء فتحات جانبية حول فوهة البركان تكون بمثابة تنفيس للضغوط داخله، أو تفجيره من الداخل من خلال إيجاد قضايا فرعية تتعلق بدوافع الأزمة، والعمل على إثارتها مما يؤدي إلى إشعال قوى صنع الأزمة، وبالتالي استنزاف جانب من قوتها الرئيسية، وربما القضاء على أسبابها ودوافعها. ومن هنا ربما لا تقع هذه الأزمة مستقبلا، وإذا وقعت فإنها تقع بصورة ضعيفة تسهل السيطرة عليها (محسن أحمد الخضيري ،2003، ص:285، يوسف أحمد أبو فارة ،2009، ص: 276).

لاستخدام هذه الإستراتيجية هناك مجموعة من الشروط نذكر منها (غسان قاسم داود اللامي ،2016، ص:57) :

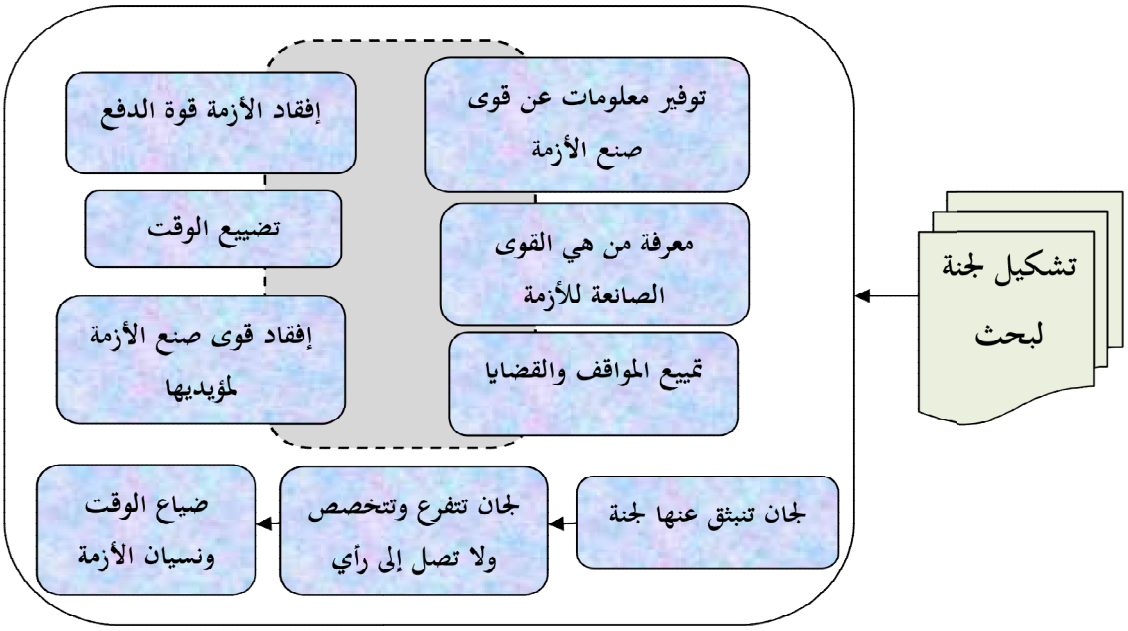
- ✓ دراسة الأزمة دراسة مستفيضة ومتعمقة؛
- ✓ دراسة قوى الضغط على الأزمة؛
- ✓ معرفة أطراف العلاقات وما هي المصالح والحقوق؛
- ✓ دراسة تعاون المصالح وتصارع الحقوق؛
- ✓ إيجاد وسائل التنفيس المناسبة التي تستغرق الجهد فتضعف القوى الرئيسة وتتفتت.

خامسا– تشكيل لجنة لبحث الأزمة: تستخدم هذه الطريقة عندما لا يتوافر لدى المؤسسة المعلومات والمعرفة الكافية عن قوة صنع الأزمة، ومن ثَمّ يكون هدف هذه اللجنة هو (محسن أحمد الخضيري ،2003، ص:283):

- ✓ معرفة القوى الحقيقية التي تقف وراء الأزمة؛
- ✓ إفقاد الأزمة قوة الدفع الخاصة بها.

والشكل الآتي يوضح آلية عمل هذه الإستراتيجية:

الشكل رقم (10) : آلية عمل إستراتيجية تشكيل لجنة لبحث الأزمة



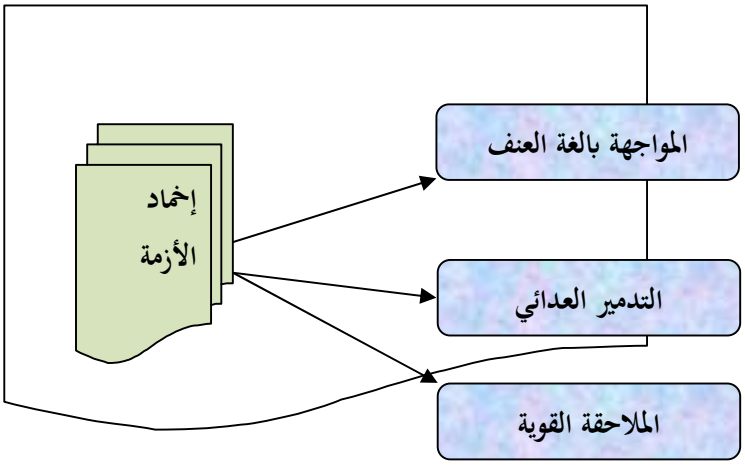
المصدر: محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، مصر ،2003، ص 284.

من الشكل يتضح أن الهدف الرئيس لهذه الإستراتيجية هو تدمير قوى صنع الأزمة وتحويلها إلى قوى مستأنَسة، حيث تلجأ المؤسسة إلى تشكيل لجان فرعية تنبثق عن اللجنة الرئيسة. هذه اللجان تجتمع وتؤجل اجتماعاتها مرات ومرات عديدة دون أن تتوصل إلى نتائج مفيدة لقوى صنع الأزمة، حتى ينسى الجميع الأزمة ودوافعها، وبذلك تكون المؤسسة قد نجحت في التعامل مع هذه الأزمة مؤقتا، لكن هذا النجاح قد لا يتم طويلا وتعود هذه الأزمة وتنفجر من جديد.

سادسا: إخماد الأزمة: هي من الطرق التي يتم فيها استخدام العنف البالغ والتعامل الصريح عن طريق الصدام العلني مع كل القوى المؤثرة في الأزمة، دون مراعاة لأي أحاسيس أو مشاعر أو قيم (غسان قاسم داود اللامي، 2016، ص: 56). والمبرر الأساسي الذي تقدمه إدارة المؤسسة هو أن وجود المؤسسة وبقاءها في خطر شديد، وأن هذا هو السبيل الوحيد للحفاظ على المؤسسة وعلى مصالح جميع أصحاب المصلحة (يوسف أحمد أبو فارة،

2009، ص: 277). وعليه، تصبح عملية إدارة الأزمات هي إدارة لفنّ الحفاظ على الحياة ضد خطر داهم (محسن أحمد الخضيري ،2003، ص: 291)، – مثل مواجهة الجيش الصهيوني للإنتفاضة الفلسطينية– ، وهو ما يوضحه لنا الشكل الآتي:

الشكل رقم (11) : آلية عمل إستراتيجية إخماد الأزمة



المصدر: محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، مصر ،2003، ص 291.

سابعا– تفريع الأزمة: هذه الإستراتيجية هي امتداد لإستراتجية كبت الأزمة، إلا أن الفارق بينهما يكمن في أن الإستراتيجية الأولى تهدف إلى القضاء نهائيا على الأزمة بدفعة واحدة، بينما الثانية تهدف إلى القضاء عليها تدريجيا لقناعة متخذي القرار بضرورة التدرج؛ إما لتماسك الطرف الآخر وقوته وكثرة مؤيديه، أو للظهور إعلاميا بمظهر المتسامح (محمود جاد الله ،2008، ص: 174). ووفقا لهذه الإستراتيجية، يتم التعامل مع قوى صنع الأزمة كمجموعة متفرقة، ويتم وضع أهداف بديلة لكل طرف من هذه القوى والعمل على التفاوض مع هذه الأطراف. ويمكن تحقيق ذلك من خلال (يوسف أحمد أبو فارة ،2009، ص: 278):

- ✓ تحديد ماذا تريد كل مجموعة من مجموعات قوى صنع الأزمة؛
- ✓ تحديد ماذا تريد كل المؤسسة من كل مجموعة؛
- ✓ تحديد ما يمكن أن تقدمه المؤسسة لكل مجموعة؛
- ✓ تحديد ما يجب أن تمارسه المؤسسة من ضغوط على كل مجموعة لإجبارها على قبول ما تعرضه المؤسسة أثناء التفاوض؛
- ✓ تحديد الآثار المترتبة على تحقيق بعض المطالب؛
- ✓ تحديد أشكال المغريات كأدوات استقطاب فاعلة أثناء التفاوض مع كل مجموعة.

هذا الأسلوب تلجأ إلى استخدامه الأنظمة الديكتاتورية التي لا تقبل أن يكون لها معارض مهما كان حجمه صغيرا أو كبيرا.

ثامنا– عزل قوى الأزمة: الأزمة لا تنشأ من فراغ، بل نتيجة لوجود قوى معينة عملت على تصعيد الضغط الأزموي. فهذه الطريقة تقوم على تحقيق عزل كلي أو شبه كلي لقوى الأزمة عن جوهر الأحداث الأزموية وإبعادها عن تيارها من خلال تقسيم قوى الأزمة إلى (سامي مُحَمَّد هشام حريز ،2007، ص: 51):

- ✓ القوى الصانعة للأزمة؛
- ✓ القوى المؤيدة للأزمة؛
- ✓ القوى المهتمة لأزمة.

بعد هذا التصنيف يتم عزل القوى الصانعة للأزمة بطريقة أو بأخرى من طرق العزل المتعارف عليها؛ فقد تكون عوائق إدارية، أو مالية، أو اقتصادية، أو قانونية.....، أو أية عوائق أخرى تحقق عزل قوى صنع الأزمة بصورة تؤدي إلى السيطرة على الأزمة وعدم إنتشارها وتعاظم آثارها في المؤسسة (يوسف أحمد أبو فارة ،2009، ص 78).

2.1.IV.الاستراتيجيات غير التقليدية: هناك مجموعة من العوامل التي أصبحت تعيق وتحدّ من فاعلية استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، ومن هذه العوامل نذكر (يوسف أحمد أبو فارة ،2009: ص 272):

- ✓ الإنتشار الواسع للوعي والمعرفة في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- ✓ الإنتشار الواسع للثقافة والعلوم؛
- ✓ تعدّد وتنوع الثقافات المحلية والعالمية؛
- ✓ تعاظم دور جمعيات حقوق الإنسان.

أولا– إستراتيجية الاحتياط التعبوي: تستند هذه الإستراتيجية إلى نظرية "حافة الخطر وحدّ الأمان"، والتي تستدعي المعرفة المتعمقة والكاملة بنقاط الضعف الجوهرية في المؤسسة والتهديدات التي تواجه هذه المؤسسة، وكذا تحديد المواطن التي يمكن لقوى صنع الأزمة أن تخترقها، ومن ثمّ إعداد احتياطي وقائي يمثّل حاجزا وقائيا قويا يمنع قوى الأزمة من تحقيق أي اختراق؛ بمعنى تكوين خطوط متتالية تمتص الضغط الأزموي وتقوم بتفريغه لإفقاد الأزمة شدتها، وفي الوقت ذاته إعادة توجيهه وتوظيفه لصالح الكيان الإداري (محسن أحمد الخضيري، 2003، ص: 298).

يمكن أن تحقق المؤسسة الاحتياط التعبوي في الحالات الآتية(يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص: 280):

- ✓ الاحتياط التعبوي في أفراد الإدارة؛ بحيث يكون هناك تدريب للأفراد قادرين على تحمل المسؤولية إذا فقدت المؤسسة فردا أو أكثر من أفراد إدارتها الحالية؛

- ✓ الاحتياط التعبوي المالي الذي يمكّن المؤسسة من مواجهة الأزمات ذات الجوهر المالي؛
- ✓ الاحتياط التعبوي في بدائل التكنولوجيا بما يمكّن المؤسسة من التعامل مع الأزمات التي تواجه المؤسسة لأسباب تكنولوجية؛
- ✓ الاحتياط التعبوي في المتخصصين في مجالات أعمال المؤسسة لمواجهة أي نقص طارئ أو مفاجئ،مثل الوقود، المياه،....

تُستخدم هذه الإستراتيجية في المؤسسات الإدارية الإنتاجية، مثل المصانع التي تستخدم مدخلات قد يحدث فيها أزمة، ومن هنا تعمل هذه المؤسسات على تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا ما حدثت هذه الأزمة. هذا الاحتياط التعبوي يجري تحديده في ضوء الدراسات التي يقوم بإعدادها فريق إدارة الأزمات.

ثانيا– المشاركة الديمقراطية: تُستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون الأزمة ذات علاقة جوهرية بالأفراد، وعادة ما تستخدم في المجتمعات الديمقراطية التي يتمتع فيها الفرد بالحرية والتقدير الكامل، ومن ثَمّ يُطلب إليهم مشاركتهم رأيهم في التعامل مع الأزمات التي تواجه هذا الكيان الإداري.

إن إستراتيجية المشاركة الديمقراطية تدفع مختلف الأطراف ذات المصالح إلى (محسن أحمد الخضيري ،2003، ص: 299):

- ✓ تقديم الرأي والمشورة؛
- ✓ تقديم النصح والإرشاد والمشاركة في طرح الحلول؛
- ✓ تقديم الدعم والتأييد اللازمين للتعاطي مع الأزمة؛
- ✓ تحمل جانب من المسؤولية ومن التكاليف؛
- ✓ تقديم البيانات والمعلومات التي تساعد متخذ القرار على معالجة نتائج الأزمة؛
- ✓ عدم المعارضة أو وضع العقبات والمساهمة في التنفيذ الفعال.

ومن شروط نجاح هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة بـــ (محسن أحمد الخضيري ،2003، ص: 299، يوسف أحمد أبو فارة ،2009، ص 282):

- ✓ الإفصاح لأصحاب المصلحة عن الأزمة ومستوى خطورتها ومداها؛
- ✓ الإفصاح عن الأسباب وانعكاساتها الممكنة؛
- ✓ الإفصاح عن الخطوات التيُّ اتخذت في سبيل التعامل معها؛
- ✓ تحديد ما هو مطلوب من الجميع اتخاذه من سلوك لإنجاح الخطة الموضوعة والمتفق عليها؛

- ✓ المشاركة في إعداد الخطة الموضوعة حتى يسهل القضاء عليها.

أُستخدمت هذه الإستراتيجية بفاعلية من جانب الدول الصناعية الكبرى في معالجة أزمة الطاقة ونقص المواد البترولية في منتصف عقد السبعينيات من هذا القرن.

ثالثا– احتواء الأزمة: تركّز هذه الطريقة على محاصرة الأزمة وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، وامتصاص الضغط الأزموي المولّد لها، من خلال فهم الأسباب الحقيقية للأزمة والتعاطي معها بروح إيجابية بعيدة عن العدوانية والتسلط.

إن استخدام إستراتيجية الاحتواء يؤدي إلى إفقاد الأزمة قوتها وشدتها التدميرية، ويمكّن من دفع قوة الأزمة من الاتجاه السلبي إلى الاتجاه الإيجابي الذي يخدم أهداف المؤسسة وأهداف أصحاب المصالح (يوسف أحمد أبو فارة،2009، ص 282). وأبرز مثال لهذا التطبيق، الأزمات العمالية التي تظهر من حين لآخر، وتتخذ شكل إضرابات التوقف عن العمل خصوصا في الشركات الحساسة مثل: شركات الطيران والمطارات وأبراج المراقبة.

تجري عملية احتواء الأزمة مرورا بمجموعة مراحل أهمها (محسن أحمد الخضيري ،2003، ص: 301):

- ✓ إبداء التفهم والإنصات الذكي لقيادة الأزمة ومطالبتها بتقديم مطالبها من خلال القنوات الرسمية في المؤسسة؛
- ✓ مطالبتهم بتوحيد مطالبهم حيث إنها متعارضة، أو المطالبة باستبعاد بعضها لتعذر تنفيذها دفعة واحدة؛
- ✓ مطالبتهم بتشكيل لجنة لبدء الحوار والتفاوض؛
- ✓ التفاوض مع اللجنة والوصول إلى حل يرضي الجميع، وبالتالي تضييع الفرصة على أي جهة ترغب في تدمير الكيان الإداري.

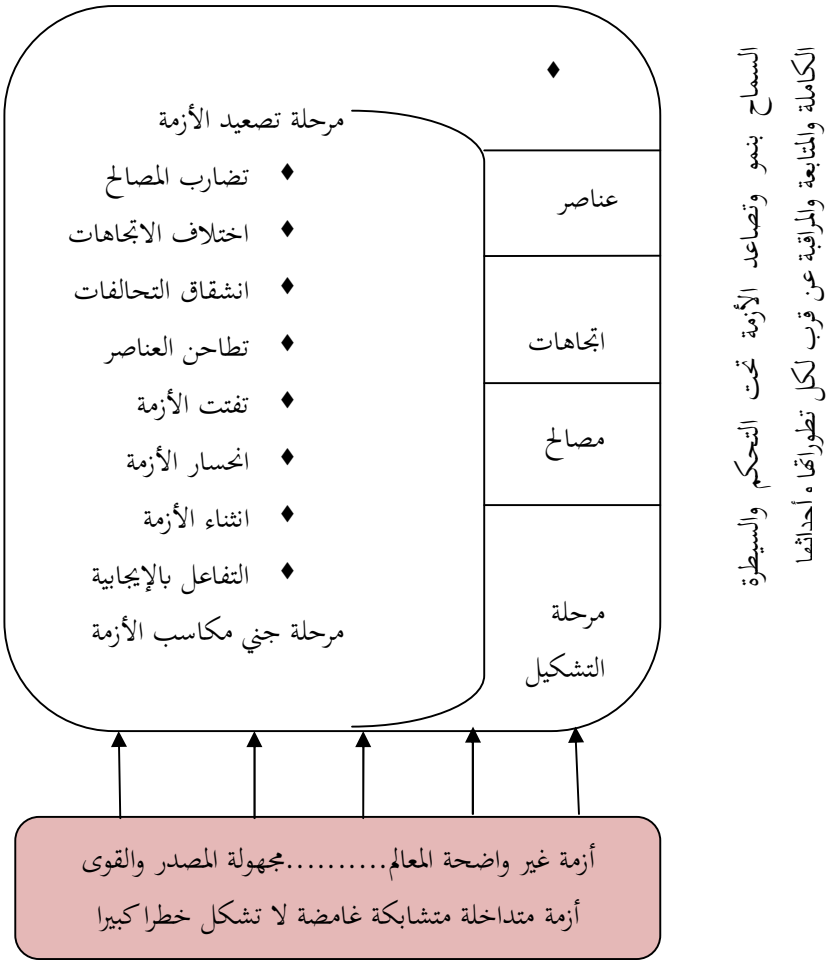
رابعا– تصعيد الأزمة: يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالات خاصة ولتحقيق أهداف معينة، وُتُستخدم في الحالات الآتية (محمود جاد الله، 2008، ص: 175):

- ✓ في حالة الغموض الشديد في الأزمة وعدم ظهور أطراف الأزمة الحقيقية؛
- ✓ عند الرغبة في تصنيف قوى الأزمة بسبب وجود تكتل لعدد من القوى في مرحلة ميلاد الأزمة؛
- ✓ للأزمة احتمالات متباينة.

فتصعيد الأزمة في هذه الحالات يؤدي إلى حدوث اختلافات وتناقضات في المصالح عند تخطي المرحلة الأولى للأزمة، وهذا يؤدي إلى تخفيف الضغوط الأزموية ووصول الأزمة إلى حالة من الانحسار والتفتت، وتمكين

إدارة المؤسسة من التعامل معها بإيجابية؛ وبذلك فإنها تكون قد نجحت في تحقيق مكاسب ملموسة في إدارة الأزمة. والشكل الآتي يوضح طريقة التعامل مع الأزمات بتصعيد الأزمة:

الشكل رقم (12): إستراتيجية التعامل مع الأزمات بتصعيد الأزمة



المصدر: محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، مصر،2003، ص 302.

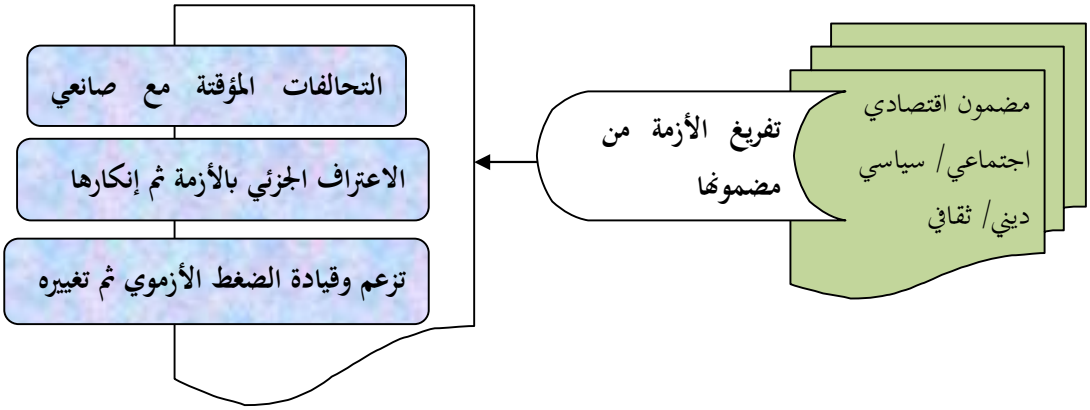
خامسا– تفريغ الأزمة من مضمونها: تعتبر من أنجع الإستراتيجيات غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، حيث إن الأزمة في حقيقتها تدور حول مضمون معيّن؛ قد يكون اقتصاديا، أو اجتماعيا، أو سياسيا، أو دينيا، أو ثقافيا، ومن ثَم فإنه بدون الاتفاق حول هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة.

الفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجية هي التعرف على المضمون الحقيقي للأزمة، والعمل بصورة ذكية على تفريغ الأزمة من مضمونها، بحيث لا يعود هناك اتفاق بين قوى الأزمة على هذا المضمون. إن النجاح في إفقاد الأزمة مضمونها يكون بمثابة إفقادها لهويتها الخاصة بها، ومن ثَم لا يستطيع أفرادها الاحتفاظ بقوة الضغط الخاصة بها (محسن أحمد الخضيري ،2003، ص: 303).

وأهم الطرق المستخدمة في تفريغ الأزمات من مضمونها ما يأتي (يوسف أحمد أبو فارة ،2009، ص:284):

- ✓ عقد تحالفات مؤقتة مع بعض قوى الأزمة؛
- ✓ تكليف أشخاص موالين لإدارة المؤسسة لقيادة تيار الأزمة؛
- ✓ تزعّم الضغط الأزموي، ثم الانحراف باتجاه آخر لإفقاد الأزمة قوتها وبإبعادها عن الهدف الأساسي لها؛
- ✓ الاعتراف الجزئي المؤقت بهذه الأزمة، وبعد ذلك يتم إنكارها وتفريغها من مضمونها بنجاح؛ وهذا ما يوضحه لنا الشكل الآتي:

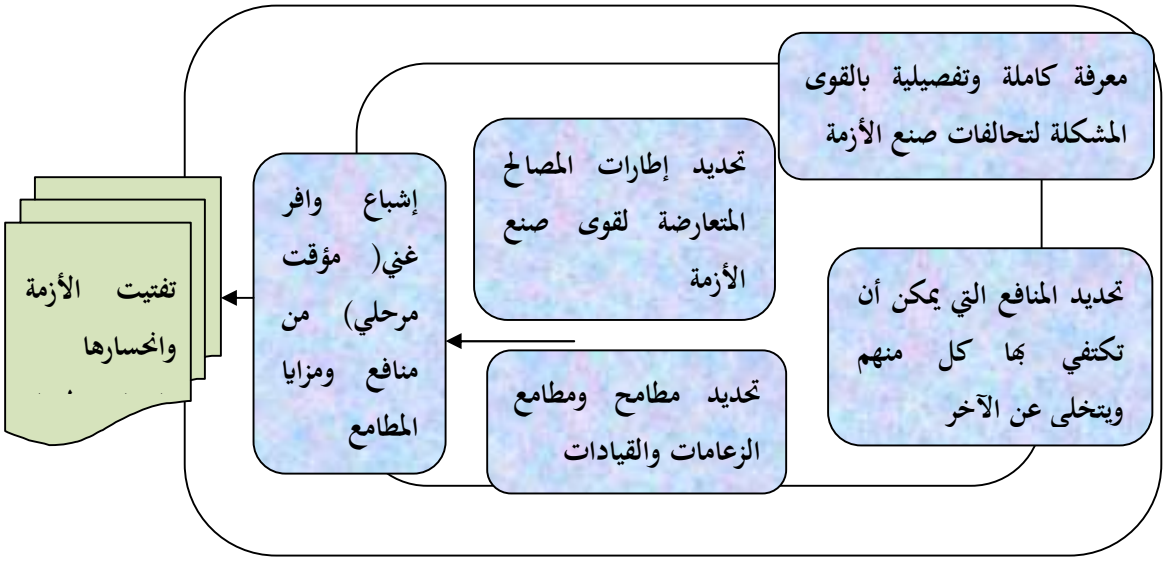
الشكل رقم (13): إستراتيجية تفريغ الأزمة من مضمونها



المصدر: محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، مصر،2003 ، ص 303.

سادسا– تفتيت الأزمة: هي من أفضل الإستراتيجيات على الإطلاق، وهي من الإستراتيجيات الجديدة والإبداعية للتعامل مع الأزمات ذات الضخامة وذات الشدة وتنذر بخطر شديد، حيث كثيرا ما تكون الأزمات هشة وضعيفة عندما تتفتت إلى مكونات، وإلى عناصر وأجزاء ومن ثم تفقد الأزمة قوتها، ويكون من السهل التعامل معها وإدارتها بكفاءة وفاعلية كبيرة، وهي عملية تحتاج إلى ذكاء ودهاء شديدين من أجل إحداث هذا التفتيت، وفي الوقت ذاته عدم إعطاء فرصة لهذه الأجزاء للتجمع مرة أخرى (مُحَمَّد سرور،2010، ص: 191) كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (14): إستراتيجية تفتيت الأزمة



المصدر: محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، مصر ،2003، ص 304.

من الشكل يتضح أن نجاح إستراتيجية تفتيت الأزمة يعتمد على (يوسف أحمد أبو فارة ،2009، ص: 285):

- ✓ معرفة كاملة ودقيقة بجميع الأطراف التي تقف وراء الأزمة وتدعّمها؛
- ✓ تحديد المنافع والمطالب التي يمكن أن تقتنع بها هذه الأطراف؛
- ✓ تحديد المنافع والمطالب التي يمكن أن تتنازل عنها هذه الأطراف؛
- ✓ تحديد المطامع التي تسعى إلى تحقيقها قيادات الأزمة؛
- ✓ تحديد مجالات الاختلاف بين قوى الأزمة؛
- ✓ العمل على الاستجابة الجزئية والمرحلية لبعض المطامع وصولا إلى أهداف إدارة المؤسسة في التغلب على هذه الأزمة.

إن استخدام هذا الأسلوب في الأزمات الكبيرة يتطلب امتلاك إدارة المؤسسة مهارات عالية في التعامل مع الأزمات والتعاطي مع هذا الموقف بدرجة عالية من الحنكة والحكمة والذكاء، كما أن الأمر يتطلب إعطاء الفرصة للأجزاء الصغيرة التي جرى تفتيتها من أجل إعادة التجمع في أزمات صغيرة، والعمل على دفع أشخاص من أنصار إدارة المؤسسة لتزعُّم هذه الأزمات الصغيرة، وذلك من أجل الاستمرار في إضعافها والتغلب عليها.

سابعا– الوفرة الوهمية: هي أحد الأساليب النفسية التي يلجأ إليها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة والمتلاحقة الأحداث، والتي تنذر بخطر عاصفة مدمرة للكيان الإداري التي تجتاحه الأزمة، خاصة مع وجود عامل نفسي مصاحب لها، يعمل على إيجاد حالة فزع شديدة تغري عوامل الأزمة وتجذب إليها قوى جديدة وعناصر

مؤيدة. ومن أهم الأمثلة الخاصة بهذا النوع من الأزمات، تلك الأزمات التي تتعلق بالتراجع الحاد في مستويات السيولة المتوفرة في المؤسسة؛ حيث يلجأ متخذ القرار إلى استخدام طريقة الوفرة الوهمية وذلك لخلق انطباع لدى أصحاب المصلحة بأن المؤسسة لديها وفرة حقيقية من الموارد المالية، وأنه لا مبرر لهذا الخوف والقلق (حكمت سرور ،2010، ص: 194).

ولا بدّ من الإشارة إلى أن ما تقوله المؤسسة بخصوص هذه الوفرة هو مجرد شائعات من أجل إنقاذ المؤسسة من تصاعد هذه الأزمة، والسعي بأسلوب موازٍ لمعالجة هذه الأزمة لوسائل اللازمة التي تكفل الإعادة المؤسسة إلى حالتها الطبيعية (يوسف أحمد أبو فارة ،2009، ص: 287).

ثامنا– ركوب الأزمة وتحويل مسارها: تُستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمات بالغة العنف، والتي لا يمكن وقف تصاعدها، أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها، ومن ثَم يتمّ امتطاء هذه الأزمة وركوبها لحين بدء تراجعها، وتكون في هذه الأثناء قد نجحت في تحويل مسار هذه الأزمة إلى مسارات أخرى لا تُلحق بالمؤسسة أضرارًا (سرور حكمت ،2010، ص: 194). ويتطلب تنفيذ هذه الإستراتيجية ما يلي (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص:287):

- ✓ استيعاب نتائج الأزمة والرضوخ مؤقتا لهذه النتائج؛
- ✓ الاعتراف بأسباب هذه الأزمة والعمل من أجل التغلب عليها؛
- ✓ معالجة جميع إفرازاتها وانعكاساتها بصورة تؤدي إلى تقليل المخاطر.

وتحقيق هذا يستلزم (يوسف أحمد أبو فارة ،2009، ص: 287-288):

- ✓ استقطاب وتحفيز ومشاركة جميع أصحاب المصلحة للتعاون والتنسيق في إدارة الأزمة، ووضع الخطط التي تكفل زيادة انتماء أفراد المؤسسة وتحسين الأداء العام للمؤسسة.
- ✓ اختراق صفوف قوى الأزمة والتأثير فيها بصورة إيجابية لصالح المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية؛
- ✓ إقناع القوى الصانعة للأزمة بخطط إدارة المؤسسة التي تهدف إلى تحقيق عمليات التطوير والتحسين المستمر والتجديد وتحقيق الإبداع في كل مجالات أعمال المؤسسة.

وفي الأخير، فإن التعاطي مع الأزمة بفاعلية (وفق لهذا الأسلوب) يتطلب عدم النظر إلى الأزمة على أنها لا تتضمن سوى العناصر السلبية؛ فالأزمة قد تتضمن عناصر إيجابية، وهذه العناصر يجب أن تستفيد منها إدارة المؤسسة وتركز عليها.

فعلى سبيل المثال، فإن اكتشاف الولايات المتحدة الأمريكية لخلية الكترونية خبيثة (جرثومة الكمبيوتر) مدمرة لقواعد المعلومات الخاصة لعقول الإلكترونية، والتي أدت إلى تدمير العديد من أجهزة الكمبيوتر، وتوصّلها إلى الفاعل الأصلي، والذي تبيّن أنه عالم متخصص في تصميم برامج الحاسبات الإلكترونية، دفعها إلى احتواء هذا العالِم وعدم محاكمته أو تدميره، ولكن فقط مطالبته بالبحث عن برامج مناعة ضد اختراق فيروس الكمبيوتر لأجهزتها، وفي نفس الوقت استخدام هذا الفيروس في تدمير أجهزة الدول المعادية عندما يلزم الأمر ذلك.

IV .2. المنهج المتكامل للتعامل مع الأزمات: إن عملية مواجهة الأزمة وإدارتها بأسلوب علمي متكامل تمر بعدة أدوار متكاملة ومترابطة، وهي على النحو الآتي (محمد ابراهيم الطراونة، 2012، ص ص: 123 -126):

IV .1.2. تقدير الموقف الخاص بالأزمة: في ظل الضغط والتوتر الشديد الذي يسيطر على جو ومناخ الأزمة، وفي ظل تشابك الأسباب بالنتائج يحتاج مدير الأزمة إلى تقدير سليم يحدّد أبعاد وجوانب الموقف الأزموي. ويقصد بتقدير الموقف الأزموي " تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة، شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج، وردود أفعال، ومواقف محيطة ومؤثرة أو متأثرة بها" (محسن أحمد الخضيري ،2003، ص: 264)، ويشمل تقدير الموقف الآتي:

- ✓ تحديد إجراءات القوى المسببة للازمة وتصرفاتها ونتائج تلك الأزمة وردود الفعل والمواقف المحيطة بها؛
- ✓ تحليل مكونات القوى المسببة للأزمة والمحركة لها؛
- ✓ تحليل دقيق للقوى الصانعة للأزمة والمعارضة لها، وقدرة كل منها على الحركة والمناورة، ويتضمن هذا التحليل الأبعاد الآتية (محمد ابراهيم الطراونة، 2012، ص: 123):
  - ♦ تحليل دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة سواء الظاهرة أو المستترة؛
  - ♦ تحديد عوامل القوة التي ترتكز عليها القوى الصانعة للأزمة ورصدها وتتبعها؛
  - ♦ تحديد القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة ورصدها وتوقعها؛
  - ♦ تحديد أسباب الأزمة وكيفية صناعتها من خلال الدراسة الدقيقة لنتائجها.

من جانب آخر، فإن تقدير الموقف يتطلب التفكير في الأزمة بصورة واعية تستند إلى أسس معرفية راسخة، وهناك مجموع من البيانات والمعلومات التي تحتاجها الإدارة لتحقيق عملية تفكير واعية في الإدارة، وهذه البيانات تتعلق بـــ (يوسف أحمد أبو فارة ،2009، ص: 223):

- ♦ من هي المؤسسة (رسالتها، أهدافها، أصحاب المصالح،.....)؟
- ♦ من هي قوى الأزمة؟
- ♦ إلى أين تتجه المؤسسة في التعاطي مع هذه الأزمة؟
- ♦ إلى أين تتجه قوى الأزمة في ممارساتها المتعلقة لأزمة؟

- ماذا تملك المؤسسة من موارد وإمكانات في مواجهة الأزمة؟
- ماذا تملك قوى صنع الأزمة من موارد وإمكانات تمكنها من تصعيد الأزمة؟
- كيف يمكن أن تستخدم المؤسسة ما تملكه من موارد وإمكانات في مواجهة الأزمة وعلاجها؟
- كيف تستخدم قوى الأزمة ما تمتلكه في تصعيد الأزمة؟
- ما هي الأدوات والأساليب المطلوبة للمؤسسة لتعظيم كفاءة وفاعلية استخدام الموارد والإمكانات المتاحة لها لمواجهة الأزمة؟
- ما هي الأدوات والأساليب التي يمكن أن تستخدمها القوى الصانعة لتعظيم جهودها في تصعيد الأزمة؟.

IV .2.2. تحليل الموقف: بعد تقدير الموقف الأزموي يبادر قائد فريق إدارة الأزمات إلى تحليل الموقف بهدف اكتشاف المصالح الحقيقية والكامنة وراء صنع الأزمة؛ بمعنى إجراء تحليل شامل ومتعمق لجميع عناصر موقف الأزموي، وتحديد وتحليل مكوناته، وتقسيمه إلى أجزاء بسيطة وصغيرة لتسهيل عملية تحليل هذا الموقف، ثمّ إعادة تركيبه بشكل منتظم، بحيث يتمّ التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف الأزموي، وكيفية معالجته. ويتم تحليل الموقف من خلال: (محمّد ابراهيم الطراونة، 2012، ص: 124):

- ✓ التمييز الواضح بين عناصر الموقف لتوضيح عناصر الأزمة ومكونات تركيبها؛
- ✓ أسباب التوتر والعوامل التي دعمته ومستوى الذي وصلت إليه الأزمة؛
- ✓ مواطن القوى والضعف لدى قوى صنع الأزمة؛
- ✓ طبيعة الأخطار التي سوف تنجم عن الأزمة؛

وحتى تحقق إدارة الأزمة عملية التحليل بصورة فاعلة فإنه يُجرى استخدام مجموعة من النماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقف، وأهم هذه النماذج نذكر (ماجد عبد المهدي المساعدة ،2012، ص: 75):

- تحليل علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات والثوابت الخاصة بعوامل وعناصر الموقف الأزموي، والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة، ومدى تأثر كل منها وتأثيرها أيضا على صنع الأزمة وعلى تشكيل الموقف الأزموي ووصوله إلى ما وصل إليه من حجم وضغط وتأثير؛
- تحليل أسباب التوتر على أساس المعلومات التي تمّ الحصول عليها والوصول إلى العوامل التي دعمته، وأيضا تحديد مستويات التوتر التي بلغتها الأزمة، ومراحل الاستقرار والتعادل التي استطاعت قوى كبح الأزمة الوصول إليها أو تحقيقها و باستخدام عوامل محدّدة؛
- تحليل مواطن القوة لدى كل طرف من أطراف صنع الأزمة، وكذا الأطراف الكابحة لها، ومواطن الضعف أيضا لدى الطرفين، وبالشكل الذي يُظهر كيفية الاستفادة من كل منها.

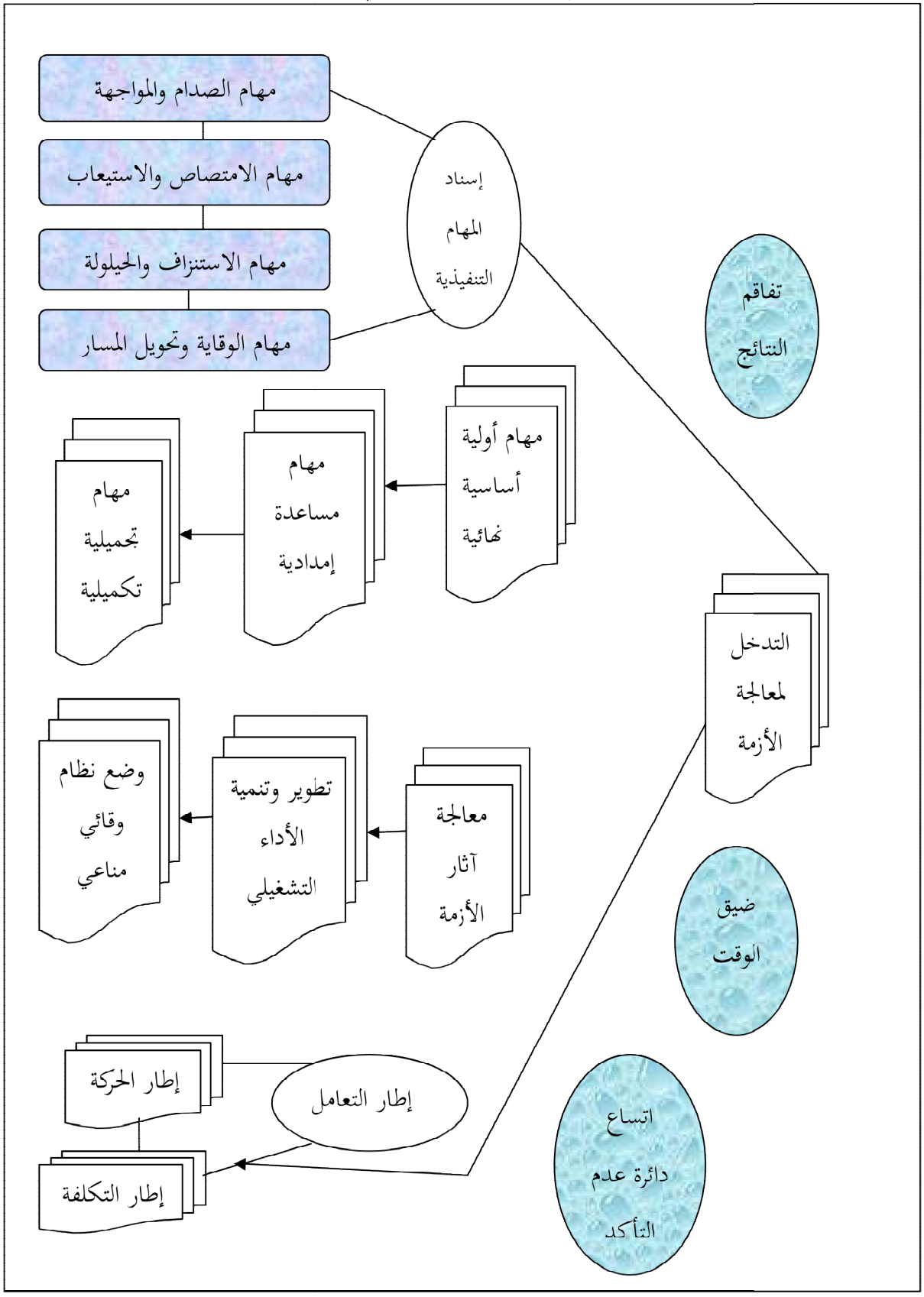
- تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة، وتكاليف وأعباء استمرارها ومدى تأثير كل ذلك على الكيان الإداري الذي نشأت فيه الأزمة.

IV .3.2. التخطيط العلمي لمواجهة الأزمة: هي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة قوى صنع الأزمة، حيث تتم المواجهة وفق المراحل الآتية (ماجد عبد المهدي المساعدة،2012، ص ص: 76-77):

- ✓ تحديد الأماكن الأكثر أمنا والمحصنة تماما لاتخاذها كمناطق ارتكاز وقواعد للانطلاق؛
- ✓ تحديد الأماكن الآمنة لتكون بمثابة سياج أمن للقواعد الخاصة بالانطلاق فضلا عن حاجز امتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقف؛
- ✓ وضع خطة لامتصاص ضغوط الأزمة، وذلك من خلال (مُحَمَّد ابراهيم الطراونة، 2012، ص: 125):
  - ❖ الاعتراف بالأزمة؛
  - ❖ التوافق والاستجابة المرحلية لمطالب قوى صنع الأزمة؛
  - ❖ تكوين لجان تناقش الأزمة وتشترك في حله؛
  - ❖ مرحلة المشاركة في الحل المقترح ونقل عبء حل الأزمة للقوى الصانعة لها؛
  - ❖ مرحلة ركوب الأزمة والانحراف بها، وحماية الكيان الإداري من تأثيرها والاحتفاظ بحيويته وأدائه.
- ✓ توزيع الأدوار على قوى مقاومة الأزمة؛
- ✓ التأكد من استيعاب كل فرد لدوره المرسوم في الخطة العامة لمواجهة الأزمة؛
- ✓ تجهيز كل ما يحتاج إليه التعامل مع الأزمة وتزويد فريق إدارة الأزمة باحتياجاته من الأدوات والمعدات الضرورية ؛
- ✓ تحديد التوقيت الملائم للبدء بتنفيذ خطة المواجهة تنفيذا فعالا وحاسما على أن تستمر متابعة الأحداث ومراقبة رّدّ فعل الطرف الآخر.

IV .4.2. معالجة الأزمة: بعد أن تكون إدارة الأزمة قد أنهت جميع خططها واستعداداتها ضمن الخطوة السابقة، فإنها في هذه الخطوة تبدأ في عملية التدخل في الأزمة من أجل معالجتها بالصورة الكفؤة والفاعلة، ويكون التدخل بتبني تطبيق الخطة المعتمدة والسيناريوهات التي تمّ إقرارها للتعاطي مع الأزمة، والشكل الآتي يوضح آلية التدخل لمعالجة الأزمة:

الشكل رقم: (15) التدخل العلمي لمعالجة الأزمة



المصدر: محسن أحمد الخضيري،**إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، مصر ،2003، ص 271.

من الشكل يتضح أن التدخل لمعالجة الأزمة يتم في شكل مهام أساسية ومهام ثانوية ومهام تكميلية تجميلية؛ فالمهام الأساسية تتعلق باستعاب الأزمة وامتصاصها، ومهام تتعلق بالصدام مع قوى الأزمة، ومواجهتها بأساليب ذكية، ومهام تتعلق باستنزاف قوة الأزمة ومنعها من التصاعد، ومهام تتعلق بالوقاية من الأزمة والعمل على تحويل مسارها باتجاه آخر لا يؤدي إلى خسائر. في حين أن المهام الثانوية تنصرف إلى عمليات تهيئة المسارات المختلفة وتأمين الإمدادات اللازمة، وتوفير الدعم والمساندة، أما المهام التكميلية فتنصرف أساسا إلى معالجة الآثار السلبية المترتبة عن الصدام مع قوى صنع الأزمة (محسن أحمد الخضيري ،2003، ص: 272).

وضمن هذه الخطوة، فإن على إدارة الأزمة أن تركز على تحقيق مجموعة من الأهداف المتصلة بمعالجة الأزمة، وأهم هذه الأهداف نذكر (يوسف أحمد أبو فارة ،2003، ص: 228):

- ✓ علاج النتائج الحالية للأزمة، وإزالة جميع التأثيرات السلبية التي نجمت منها؛
- ✓ تحسين وتطوير الأداء الوظيفي والتشغيلي؛
- ✓ العمل على إحداث تطوير فاعل في المجالات الوظيفية المتعلقة لإنتاج، التسويق، إدارة نظم المعلومات..؛
- ✓ تصميم نظام وقائي يحول دون وقوع هذه الأزمة مرة أخرى.
- ✓ التركيز على استخدام المناهج العلمية في التعامل مع الأزمات.

إن تحقيق المهام المذكورة وتحقيق جميع الأهداف يتطلب إصدار قرارات حاسمة من قبل الإدارة المكلفة بالتعامل مع الأزمة، وهذه القرارات تتأثر بمجموعة من المحددات منها (يوسف أحمد أبو فارة ،2003، ص:228):

أ.محددات عامة: هي محددات تؤثر في أنشطة المؤسسات التي تعمل ضمن اقتصاد محدد، وهذه المحددات تتضمن:

- ♦ محددات ثقافية إجتماعية؛
- ♦ محددات تكنولوجية؛
- ♦ محددات اقتصادية؛
- ♦ محددات تتعلق بالبيئة الطبيعية؛
- ♦ محددات سياسية؛ محددات قانونية.

ب.محددات خاصة بالمؤسسة: تتعلق بجميع المحددات التي تؤثر في المؤسسة بصورة خاصة، وأهم هذه المحددات:

- ♦ موقف زبائن المؤسسة من الأزمة؛
- ♦ موقف الموردين من الأزمة؛
- ♦ الدعم الحكومي للمؤسسة في ظل الأزمة؛
- ♦ موقف الجمهور من الأزمة؛

- تصرفات المنافسين أثناء الأزمة.

ج.محددات خاصة لأزمة نفسها: كل أزمة تؤدي إلى إفراز موقف خاص ترتبط به مجموعة من المحددات، وأهم هذه المحددات ما يأتي:

- مستوى التكاليف المسموح ا في إدارة الأزمة؛
- مستوى الحركة المسموح ا في التعامل مع الأزمة؛
- حجم الصلاحيات الممنوحة لإدارة الأزمة؛
- الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة وإدارتها؛
- طبيعة الضغوط على إدارة الأزمة.

IV .3.الأساليب الكمية لإدارة الأزمات

في ظل سيادة حالة عدم التأكد التي تميز بيئة المؤسسات في عصرنا الحالي، أصبح من الصعب الاعتماد فقط على الأدوات الوصفية، بل استوجب الأمر الاستعانة بالأساليب الكمية لإدارة الأزمات.

هناك مجموعة من الأساليب الكمية التي يجرى استخدامها في إدارة الأزمات، وأهمها مايأتي:

IV. 1.3.نظرية المباريات: إن نظرية المباريات هي أحد الأساليب المستخدمة في إدارة الأزمات وصناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بمواجهة هذه الأزمة عندما يتطلب الأمر مراعاة استراتيجيات الطرف الآخر، وفي هذه الحالة فإن الإستراتيجية التي تعتمدها المنظمة قد تتوقف على الإستراتيجية أو الاستراتيجيات التي تعتمدها قوى الأزمة. فهذه النظرية تفسّر الجوانب المختلفة لصناعة القرار فيما يتعلق بالصراعات الأزموية التي تنشأ بين طرفين كل منها يحاول كسب الصراع لمصالحه، وهذه النظرية تُستخدم في التعرف على الاحتمالات البديلة المتاحة أمام صناع القرار للتعامل مع الأزمة، وتساعدهم في تحقيق فهم متعمّق للأزمة وليس مجرد الحصول على وصف شكلي للأزمة (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص: 304).

توجد مجموعة من الأسس والمبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند استخدام نظرية المباريات، وهي (زيد منير عبوة، 2007، ص: 67):

- ✓ وجود مجموعة من القواعد يجب التقيّد بها عند التعامل مع هذه النظرية؛
- ✓ وجود لاعبين أو أكثر، ويسعى كل طرف لتحقيق نتائج أفضل من الطرف الآخر؛
- ✓ أن مفهوم الربح والخسارة قد يختلف من طرف لآخر طبقا للقيم والظروف التي تحكم كل طرف؛
- ✓ توفر المعلومات لدى كل طرف عن الطرف الآخر؛
- ✓ أن نظرية المباريات تنطلق من فرضية أساسية، وهي: أن جميع المشاركين في المباريات يتسمون بالعقلانية ويحكمهم المنطق في اتخاذ القرارات والتعامل مع الأزمات؛

- ✓ أنّ الاختيارات والقرارات المتاحة لأي طرف متاحة لجميع الأطراف واللاعبين المشاركين في المباراة؛ التفاعل مع التحركات المتضادة، إذ أن كل حركة قد تدفع الطرف المقابل لتعديل قراراته واختياراته؛
- ✓ البيئة التي تُجرى فيها المباراة هل هي معلومة جيدة من قبل الأطراف أم لا.

ويتم تطبيق أسس نظرية المباريات في مجال إدارة الأزمات وفقا لعدة خطوات منطقية هي (محسن أحمد الخضيري، 2003، ص: 353):

- ✓ تكوين مصفوفة المباراة، والتي تشمل حساب وإدراج كافة العوامل والمتغيرات المتوقعة الحدوث مستقبلا؛
- ✓ تحديد أطراف العملية الأزموية وتقسيمهم إلى طرفين أساسيين داخل المباراة؛ الطرف الأول الذي عليه أن يقضي على الأزمة ويوقف تصاعدها، والطرف الثاني يعمل على تصاعد الأزمة؛
- ✓ تكوين عمود جديد أسفل المصفوفة، يوضع به أقل قيمة رقمية بكل عمود؛
- ✓ تحديد قيمة المباراة، وهي نقطة التعادل أو التلاقي، والتي تمثل أكبر قيمة عددية موجودة في عمودها؛
- ✓ بعد تكوين المباراة يمكن رسم حركة التعامل مع الأزمات، وفي إطار قواعد احتمالية محسوبة جيدا للتقليل من مخاطر عدم التأكد المصاحبة لكل قرار في إدارة الأزمة.

IV. 2.3.أسلوب شجرة القرارات: يواجه متخذ القرار أكثر من احتمال لتصرف قوى صنع الأزمة، بل وأكثر من قرار يمكن اتخاذه لمواجهة هذا الاحتمال، ومن هنا أوجد الباحثون ما سمي بـ" أسلوب شجرة القرارات" في إدارة الأزمات والتي تقوم على مجموعة من المراحل هي كالآتي (زيد منير عبوي، 2007، ص:74):

- ✓ يتم رسم شجرة القرارات من خلال تحديد بداية الأزمة وتحديد الهدف النهائي للأزمة، ووضعه على شكل نقطة نهائية تنتهي إليها الجهود العامة لمعالجة الأزمة والتعامل معها؛
- ✓ يتفرع كل بديل من البدائل المعروضة إلى مسارات مرحلية تمثل القرارات الأولية والابتدائية المحتمل اتخاذها عند مواجهة الأزمة في مراحلها الأولى؛
- ✓ يتفرع من كل نقطة البداية عدد من النقاط الفرعية تمثل المسارات البديلة التي يمكن أن تحقق الهدف النهائي، ثم وضع الاسم على كل فرع يميزه عن غيره؛
- ✓ يتفرع عن كل موقف مسارات وفروع خاصة باحتمالات الموقف الذي يواجه صانع القرار؛
- ✓ تتجمع الاحتمالات المختلفة لتلتقي في نقطة اشتعال الأزمة أو حدوثها.

إن استخدام أسلوب شجرة القرارات يمكّن إدارة المنظمة من الإحاطة بجميع الاحتمالات التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلا، وهذا الأسلوب يساعد إدارة المنظمة على تهيئة ظروفها ومواردها لمواجهة جميع احتمالات قوى الأزمة.

IV. 3.3.أسلوب Pert: يُعدّ من أهم الأساليب التخطيطية في إدارة الأزمات خاصة فيما يتعلق بالجانب التنفيذي العملي للتعامل مع الأزمة، ويركز هذا الأسلوب على (زيد منير عبوي، 2003، ص: 73):

- ✓ وضع جدول زمني محدد؛
- ✓ إجراءات وقواعد محددة؛
- ✓ مهام محددة توزع على الفريق الذي يقود إدارة الأزمة؛
- ✓ توضيح أهمية تنفيذ المهمة بدقة كاملة؛
- ✓ توضيح وتحديد لكل فرد الدور الذي يجب القيام به.

إن استخدام أسلوب Pert في إدارة الأزمات يقود إلى رسم مجموعة من المسارات، وهذه المسارات تشكل في مجموعها شبكة يطلق عليها شبكة Pert، وهذه الشبكة تحدّد لإدارة المنظمة المهام المطلوبة للتعامل مع الأزمة من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية (محسن أحمد الخضيري، 2003، ص: 350):

- ✓ متى سنقوم بالمهام المحددة؟
- ✓ متى يتعين القيام بها ومتى يتعين الانتهاء منها؟
- ✓ ماذا ينبغي أن يتحقق عند انتهاء كل مرحلة؟
- ✓ كيف سيتم التدخل في الأزمة؟ وكيف سيتم تنسيق الجهود بين أعضاء الفريق الواحد؟
- ✓ أين سيتم التعامل مع الأزمة؟

ومن ثم تتضح الصورة تماما أمام فريق إدارة الأزمة، حيث يحرص كل عضو على إتمام مهامه في الوقت المناسب وبالكيفية المحدد من قبل.

IV. 4.3.أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار: يقوم هذا الأسلوب على إيجاد بيئة مشابهة لبيئة الأزمة الحقيقية في خصائصها وسماتها العامة؛ فهو أسلوب تدريبي يساعد إدارة المنظمة في التعامل مع الأزمات وإدارتها بدرجة عالية من الفاعلية. حيث يتم تقسيم أعضاء فريق إدارة الأزمات إلى قسمين هما (محسن أحمد الخضري، 2003، ص: 256):

القسم الأول: يقوم بانتحال خصائص وصفات القوى الصانعة للأزمة، وفي الوقت ذاته يتصرف التصرفات التي يرى أنها ستتم من جانبهم وسواء كانت هذه التصرفات أفعالا أو ردود أفعال؛

القسم الثاني: يقوم بمهمة التعامل مع قوى صنع الأزمة وفقا لما يمليه الموقف الأزموي، وتتم هذه العملية أساسا دون رسم سيناريو تفصيلي للأزمة المتوقعة، بل يُترك لكل فريق حرية التصرف، ومن خلال متابعة هذه التصرفات وردود الأفعال الخاصة بكل فريق، ومقدار النجاح لكل منهم في دوره، يمكن رسم السيناريوهات البديلة للتعامل مع الأزمات.

إن استخدام أسلوب المحاكاة يتطلب دراسة متعمقة وملاحظة دقيقة لسلوك الأزمة من خلال تحديد العوامل والعناصر المهمة والجوهرية، وينجم عن ذلك تقييم للحركة الديناميكية لنظام الأزمة، ويساعد في تقليص وتجنّب الانحرافات الحادة في حلّ الأزمة بالتجريب على البيئة الحقيقية، أو بتمثيل الأزمة بنموذج أو بنسخة مطابقة للنموذج (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص: 316). ويؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى تحقيق الفوائد الآتية (زيد منير عبوي، 2007، ص: 72):

- ✓ تمكين المتدربين من الدخول مباشرة في أجواء شبه واقعية في الأزمات والتعامل والتفاعل مع إدارتها، وبذلك يتم تحقيق الترابط بين الإطار النظري والتطبيقي؛
- ✓ يهدف هذا الأسلوب إلى تقريب المتدربين من الواقع العملي إلى أقرب درجة ممكنة، ويتطلب من المتدربين أن يقوم بدور القائد صانع القرار الاستراتيجي الذي يمتلك القدرة على متابعة الأزمة عبر القرارات المختلفة، وكذلك امكانية التنبؤ بمساراتها المستقبلية؛
- ✓ يُعدّ هذا الأسلوب وسيلة تعليمية جيدة تساعد على جعل المتدرب يتوصل إلى النتائج والحقائق المتعلقة بالعلاقات الدولية بنفسه.

IV. 5.3.أسلوب البرمجة الخطية: تُعدّ البرمجة الخطية أداة رياضية يُجرى اعتمادها لمعالجة المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات التي تحقق للمنظمة أفضل الأرباح أو أقل التكاليف. وتلجأ المنظمة إلى استخدام البرمجة الخطية في إدارة الأزمات ومعالجتها، عندما يكون جوهر الأزمة هو محدودية الموارد المتاحة للمنظمة من اجل تحقيق الأهداف الموضوعة والمراد تحقيقها.

هناك مجموعة من الشروط التي ينبغي توافرها في الأزمة من أجل استخدام أسلوب البرمجة الخطية في إدارتها، وأهم هذه الشروط (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص 327):

- ✓ وجود هدف محدد يجب تحقيقه للخروج من هذه الأزمة، وهذا الهدف قد يكون هدف تعظيم أو هدف تدنية؛
- ✓ وجود مجموعة من المتغيرات التي تتأثر بالقرارات التي تتخذها إدارة المنظمة، والتي يمكن للمنظمة أن تزيدها أو تخفضها وفقا للخطة الموضوعة، وتؤثر هذه الزيادة أو التخفيض في مستوى الهدف المحدد؛
- ✓ وجود قيود تحدّ من تحقيق الهدف المخطط، وهذه القيود نوعان: قيود تحقق الارتباط بين البدائل، وقيود تحقق قيدا مباشرا على البدائل.

IV. 6.3.أسلوب الأرقام القياسية: باعتبار الأزمة ظاهرة مركبة فهي تحتاج إلى دراسة مكوناتها وعواملها، ومدى تأثير كل منها على في إحداث هذه الظاهرة. ووفقا لذلك تحتاج المنظمات إلى استخدام أسلوب الأرقام القياسية لوضع الخطط والبرامج اللازمة للتعامل مع الأزمات وإدارتها بنجاح في ضوء ما يتوفر للمنظمة من قدرات

ومهارات وخبرات وموارد....والرقم القياسي هو مقدار نسبي يقيس مقدار التغير في قيمة الحالة الأزموية خلال المدة الزمنية السابقة لوقوع الأزمة وأثناء هذه المدة (يوسف احمد أبو فارة، 2009، ص: 325). ويتعين قبل استخدام الأرقام القياسية الاتفاق على الآتي (محسن أحمد الخضيري، 2003، ص 349):

- ✓ استخدام الأوزان المناسبة لمكونات الرقم القياسي؛
- ✓ اختيار سنة الأساس التي سوف يُنتسب إليها جميع التغيرات الخاصة بالأزمة في السنوات الأخرى؛
- ✓ تحديد مصدر البيانات التي سيتم الحصول عليها لتكوين الرقم القياسي عن تطور الأزمة؛

تستخدم الأرقام القياسية في إدارة الأزمات لأغراض متعددة أهمها (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص: 325):

- ✓ المقارنة: إذ أنه تجرى مقارنة مقدار التغيرات والتطورات في ظاهرة معينة خلال مدة زمنية محددة (وهي مدة المقارنة) مع مدة أخرى – قد تكون سنة- يطلق عليها سنة الأساس؛
- ✓ قياس العلاقة بين المتغيرات: يُجرى أسلوب الأرقام القياسية لقياس العلاقة بين المتغيرات التي ترتبط بالحالة الأزموية وتؤثر فيها أو تتأثر بها، حيث يزود هذا القياس صناع القرار بالصورة المتكاملة عن حجم التغير في الأزمة كنتيجة لتغير عناصرها؛

الخلاصة

من استعراض الإطار النظري السّابق، يتضح أن:

- ✓ استراتيجيات التعامل مع الأزمات تتعدّد وتختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة الموقف الأزموي، ويمكن تقسيم هذه الإستراتيجيات إلى:
- **الاستراتيجيات التقليدية:** وهي استراتيجيات ذات طابع خاص، وهذا الطابع ينبع من خصوصية المواقف الأزموية التي تتعرض لها المؤسسات، وهذه الاستراتيجيات غير فاعلة وغير عملية في كثير من الظروف. ومن أمثلة هذا النوع نذكر: إستراتيجية إنكار الأزمة، تنفيس الأزمة، تشكيل لجنة لبحث الأزمة، بخس الأزمة، تفريع الأزمة، عزل قوى الأزمة.....؛
- **الاستراتيجيات الحديثة:** هذه الاستراتيجيات تنسجم مع التطورات الفكرية والإدارية، وكذلك مع التوجهات الحديثة التي تتبناها المؤسسات تجاه العاملين وأطراف المصلحة. ومن أهم هذه الاستراتيجيات نذكر: المشاركة الديمقراطية، احتواء الأزمة ،تفريغ الأزمة من مضمونها، الوفرة الوهمية، تفتيت الأزمة.....

- ✓ يمكن للمؤسسات التي ترغب في التعامل الإيجابي مع المواقف الأزموية أن تتبع المنهج العلمي في إدارة الأزمات. هذا المنهج يمكن المؤسسات من استخدام مجموعة من الخطوات المتسلسلة للكشف السريع عن الأزمة ومسبباتها، ومواجهتها في الوقت المناسب.
- ✓ تحتاج إدارة الأزمات إلى استخدام مختلف الأساليب الكمية لتقييم مخاطر القرارات المتخذة وردود الأفعال المحتملة، فهذه الأساليب تساعد في التقليل من الخسائر من خلال الاستغلال الجيد للمعلومات وابتكار مجموعة من الآليات للتعامل الإيجابي مع الأزمات.

الخاتمة

يعتبر علم إدارة الأزمات من أهم المواضيع التي تشّد اهتمام الباحثين والدارسين في مجال إدارة الأعمال، كما تثير اهتمام المؤسسات، وهذا راجع إلى مجال اهتمام هذا النوع من العلوم؛ فهو يقوم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق استشعار ورصد المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع حدوث الأزمات أو الإعداد للتعامل معها – إن حدثت- بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمؤسسة والبيئة والعاملين، مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيرا دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا مع تعظيم الفائدة الناجمة عنها إلى أقصى درجة ممكنة.

ولضمان بناء مؤسسة متكاملة للتعاطي مع الأزمات وإدارتها، فإنه لا بدّ من الاهتمام الكافي بالكوادر البشرية والأشخاص الذين يتعاملون مع الأزمة ويديرونها، مع وجود قادة يأخذون زمام المبادرة في وضع الأهداف وتطوير الاستراتيجيات، وتوفير كافة المتطلبات المادية والمالية والإدارية لذلك، وإحداث التغيير والاستمرارية نحو التفوق والإبداع في التعامل مع المواقف الأزموية.

قائمة المراجع

أولا:القرآن

ثانيا: الكتب

1. أحمد الخطيب، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن،2009.
2. أحمد ماهر، **إدارة الأزمات**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر،2010.
3. أديب خضور، **الإعلام والأزمات**، أكاديمية يف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ،1999.
4. أسامة شاكر عبد العليم، عمر أحمد هاشم الشريف، **المداخل الإدارية الحديثة في التعليم**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن،2010.
5. اياد ناصر، **سيكولوجية إدارة الأزمات**، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن،2017.
6. جعفر الجاسم، **تكنولوجيا المعلومات**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن،2005.
7. جمال حواش، **سيناريو الأزمات والكوارث (تطبيقات عملية)**، الدار الهندسية، القاهرة،2009.
8. حسن عماد مكاوي، **الإعلام ومعالجة الأزمات**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة،2005.
9. زيد منير عبوي، **إدارة الأزمات**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن،2007.
10. سامي مُحَّد هشام حريز، **المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات(الأسس النظرية والتطبيقية)**، دار البداية شرون وموزعون، الأردن،2007.
11. سلوى حامد الملّا، **دور القيادة في إدارة الأزمات**، دار الكتب القطرية، قطر،2015.
12. سليم بطرس جلدة، **الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
13. السيد أحمد عبدُ الغفار، **الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة**، المنهل،2013.
14. السيد عليوة، **إدارة الوقت والأزمات وإدارة الأزمات**، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر،2003.
15. سيد مُحَّد جاد الرب، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات**، الطبعة الثانية، مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، مصر،2015.
16. عبد الرحمن الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها لمداخل الإدارية الحديثة (مدخل تحليلي: المداخل، العمليات، الاستراتيجيات، دراسة حالة)**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2013.
17. عبد الرزاق الدليمي، **العلاقات العامة وإدارة الأزمات**، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ،2010.
18. عبد الغفار عفيفي الدويك، **إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار**، جامعة يف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2013.

19. عبد الكريم أحمد جميل، **إدارة الأزمات والكوارث**، دار المنهل ،2016.
20. عليوة السيد، **إدارة الأزمات في المستشفيات**، دار ابتراك للنشر والتوزيع،2001.
21. غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله ابراهيم العيساوي، **إدارة الأزمات (الأسس والتطبيقات)**، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن،2016.
22. فلاح حسن خلف، **اقتصاد المعرفة**، جدار الكتاب العالمي، الأردن،2007.
23. قدرى علي عبد المجيد، **اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات**، دار الجامعة الجديدة، مصر،2008.
24. كامل عبد الوهاب مُحَمَّد، **سيكولوجية إدارة الأزمات**، دار الفكر والنشر والتوزيع، الأردن،2003.
25. ماجد عبد المهدي المساعدة، **إدارة الأزمات (المداخل– المفاهيم– العمليات)**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن،2012.
26. ماجد سلام الهدمي، **مبادئ إدارة الأزمات (الإستراتيجية والحلول)**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
27. محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، مصر،2003.
28. مُحَمَّد ابراهيم الطراونة، **إدارة الأزمات**، دار اليراع للنشر والتوزيع، الأردن،2012.
29. مُحَمَّد أحمد الطيب هيكل، **مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة**، دار الهيئة المصرية العامة للكتب، مصر ،2006.
30. مُحَمَّد الصيرفي، **إدارة الأزمات**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر،2006.
31. مُحَمَّد رشاد الحملاوي، **إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية**، الطبعة الثانية،مكتبة عين الشمس، مصر، 1995.
32. مُحَمَّد سرور، **إدارة الأزمات – المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية–**، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن،2010.
33. مُحَمَّد سرور بن حكمت الحريري، **إدارة الأزمات واستراتيجيات القضاء على الأزمات الإقتصادية والمالية والإدارية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2012.
34. مُحَمَّد عبد السميع، أحمد طبية، **الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن،2009.
35. محمود جاد الله، **إدارة الأزمات**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن،2010.
36. معن محمود عياصرة، مروان مُحَمَّد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل**، دار الحامد،2008.
37. نادية عبد القادر، **إدارة الأزمات وحل المشكلات**، وزارة التربية والتعليم، الكويت،2007.
38. نخبة من الخبراء المتخصصين، **إدارة الذات والأزمات**، دار التعليم الجامعي، مصر،2014 .

39. نداء باقر الياسري، **إدارة الأزمات**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

40. نصير مطر الزبيدي، **إدارة الولايات المتحدة للأزمات الدولية**، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

41. نعيم ابراهيم الظاهر، **إدارة الأزمات**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن،2009.

42. نواف قطيش، **إدارة الأزمات**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن،2009.

43. يوسف أحمد أبو فارة، **إدارة الأزمات (مدخل متكامل)**، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،2009.

ثالثا: أطروحات دكتوراه ورسائل الماجستير

44. حامد عبد حمد الدليمي، **إدارة الأزمات في بيئة العولمة، حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق**، أطروحة دكتوراه، جامعه سانت كلمنتس،العراق،2007- 2008.

45. حسام الدين حسن عطية حمدونة، **ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة**، رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2006.

46. خالد يلي، **إدارة الاتصال لأزمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة2**، رسالة الماجستير، جامعة جي مختار بعنابة، الجزائر ،2012-2013.

47. رائد فؤاد مُحَمَّد عبد العال، **أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي**، رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2009.

48. رنيم سمير اليوسفي، **تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية**، أطروحة دكتوراه،جامعة دمشق،سوريا،2014- 2015.

49. رهف مروان غنيمة، **متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق**، رسالة الماجستير، سوريا،2013-2014.

50. سامي عبد الله سالم أبو عزيز، **معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار ،دراسة حالة قطاع غزة**، رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2010.

51. شاهر بن فهد الحارثي، **بناء أنموذج للمحاكاة لحاسب الآلي كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية**، رسالة الماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ،1431- 1432.

52. صلاح يوسف الأشقر، **مدى فعالية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني، دراسة مسحية على المناصب الإشرافية في الإدارات المركزية في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة**، رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2012.

53. طارق مفلح جمعة أبو حجير، **القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات**، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر،2014.

54. عبد الله بن سليمان العمار، **دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني)**، رسالة الماجستير،أكاديمية يف العربية للعلوم الأمنية،الرياض، 2003.

55. عياد هلال عياد صالح، **واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام بمدينة بنغازي**، رسالة الماجستير، جامعة بنغازي، ليبيا،2013- 2014.

56. ماهر مُحَمَّد عليان أبو معمر ،دور مدير ت التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات، رسالة الماجستير، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين،2011.

57. مُحَمَّد بولقصاع، **منهج القرآن الكريم في إدارة مختلف الأزمات**، دراسة موضوعية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر،2015- 2016.

58. مُحَمَّد ديب الأشقر، **درجة ممارسة إدارة الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها**، رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.

59. مهدية هامل، **اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالات لوحدات المؤسسات الصناعية والخدمية**، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري، الجزائر ،2008- 2009.

60. وسام صبحي مصباح إسليم، **سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية،دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة**، رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين ،2007.

رابعا: المجلات

61. أحمد سعيد درياس، **مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدّة– دراسة مسحية–**، مجلة العلوم والثقافة، المجلد 12، العدد 2، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان،2012.

62. أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، **تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية، دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 22، جامعة الكوفة، العراق،2012.

63. بلال السكارنة، **خطط الطوارئ ودورها في إدارة الأزمات المالية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 20، جامعة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2009.

64. حامد الحدراوي، كرار الخفاجي، **أسباب نشوء الأزمات وإدارتها، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي**، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 3، العدد 5، جامعة الكوفة، العراق ،2010.

65. عبد الحكيم شاهد، مُحَمَّد زرقون، **فاعلية نظم المعلومات في إدارة الأزمات (دراسة نظرية)**، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، العدد 10، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر ،2017.

66. فايز جمعة النّجار، فالح عبد القادر الحوري، **جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية ،دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد30، العدد 2، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، سوريا، 2008.

67. كمال رزيق، عبد الرؤوف عز الدين، **إدارة الأزمات في عملية التغيير لمؤسسات الاقتصادية**، مجلة الرماح للبحوث والدراسات، العدد 9، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، جوان 2012.

68. مُحَمَّد مصلح الزعبي، **إدارة الأزمات في ضوء السنة النبوية (حادثة الإفك نموذجا)**، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد 10، العدد 3، الأردن، 2014.

69. معتز سلمان عبد الرزاق، **إدارة الأزمات ونظم المعلومات مديات التأثير والفاعلية، دراسة تطبيقية في عدد من الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 28، جامعة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2011.

70. يونس إبراهيم جعفر، **أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات**، مجلة جامعة الأقصى،- سلسلة العلوم الإنسانية-، المجلد 21، العدد 01، عمادة البحث العلمي، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين ،2017.

خامسا: المؤتمرات

71. نجم العزاوي، **أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العلمية على منظمات الأعمال (التحديات، الفرص والآفاق)، جامعة الزرقاء الخاصة، عمان، أ م 3-5 /2009/11.

سادسا: المواقع الالكترونية

72. علي بن هلهول الرويلي، إدارة الأزمات (إستراتيجية المواجهة)، [على الخط]، متاح على: https://kenanaonline.com/files/0090/90383.pdf، تاريخ الاطلاع 15- 09-2018.

73. سليمان مُحَمَّد القرعان، **غرفة عمليات إدارة الأزمات**، محاضرة مقدمة في الدورة التدريبية – فن التفاوض وإدارة الأزمات-، جامعة يف العربية للعلوم الأمنية،أ م 18-22 جويلية 2009، [على الخط]، متاح على: https://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle/.pdf?sequence=3&isAllowe d=y

74. إدريس لكريني، **دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية**، [على الخط]، متاح على: http://strategicvisions.ecssr.com/ECSSR/ECSSR_DOCDATA_PRO_EN/Re

sources/PDF/Rua_Strategia/Rua-Issue-05/rua05_008.pdf، تاريخ الاطلاع: 12-09-2018

75. محمود مُحَّد العجلوني، **إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم الشمال (دراسة ميدانيه)**،[على الخط]، متاح على: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=72869 ، تاريخ الاطلاع: 21-09-2018.

76. عفاف مُحَّد الباز، **دور القيادة في إدارة الأزمات**، [على الخط]، متاح على: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006250.pdf، تاريخ الاطلاع: 21- 09-2018.

المراجع أجنبية

1. ————,**Crisis Management Team Fact Sheet**, disponible sur https://inhesj.fr/sites/default/files/fichiers_site/les_publications/la_collection_de_l_inhesj/communication_de_crise.pdf, consulte le: 05-08-2018.

77. Faiza Yakoubi, **La Communication Publique De Cris**, Institut National Des Hautes Etudes De La Sécurité Et De Justuce, disponible sur:

78. http://www.upenn.edu/missioncontinuity/documents/Crisis_Management_Team_Fact_Sheet.pdf, consulté le : 21-09-2018.

79. Marie-Christine Therrien ,**Gestion de crise, Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique**, disponible sur: http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/gestion_crise.pdf, consulté le: 05-08- 2018.

80. The Mining Association of Canada ,**Crisis Management and Communications Planning Référence Guide**, disponible sur: http://mining.ca/sites/default/files/documents/Crisis-Management-andCommunications-Planning-Reference-Guide-2016_0.pdf, , consulté le: 2110-.8102

81. Tugba Fenera , Tugce Cevikb, **Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts**, disponible sur: http://acikerisim.iku.edu.tr, consulté le: 21-09-2018