



جامعة بلحاج بوشعب – عين تموشنت –

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر إقتصاد و تسيير مؤسسة

محاضرات في مقياس:

# إدارة الأزمات

من إعداد الأستاذة : غرزي سليمة

أستاذة محاضرة "ب"

السنة الجامعية: 2020-2021



جامعة بلحاج بوشعب – عين تموشنت –

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر إقتصاد و تسيير مؤسسة

محاضرات في مقياس:

# إدارة الأزمات

من إعداد الأستاذة : غرزي سليمة

أستاذة محاضرة "ب"

السنة الجامعية: 2020-2021

# الفهرس

الصفحة	عنوان المحاضرة	رقم المحاضرة
أ-ب	<b>المقدمة</b>	
	<b>مفاهيم عامة حول الأزمة</b>	
1	1- مفهوم الأزمة	المحاضرة الأولى
2	2- مفاهيم أخرى للأزمة	
4	3- أنواع الأزمات	
8	4- أسباب وقوع الأزمات	
9	5- خصائص الأزمات	
	<b>إدارة الأزمات</b>	
13	1- نشأة ادارة الأزمات	المحاضرة الثانية
13	2- تعريف إدارة الأزمات	
15	3- أهداف إدارة الأزمات	
16	4- مراحل إدارة الأزمات	
	<b>الإدارة بالأزمات</b>	
19	1- مفهوم إدارة بالأزمات:	المحاضرة الثالثة
20	2- مرحل الإدارة بالأزمات (صناعة الأزمة)	
21	3- قواعد الإدارة بالأزمات	
22	4- عوامل نجاح الإدارة بالأزمات:	
24	5- الفرق بين إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات	
	<b>متطلبات نجاح إدارة الأزمات</b>	
25	1 - متطلبات إدارة الأزمات	المحاضرة الرابعة
25	1-1 المتطلبات المادية	
26	2-1 متطلبات بشرية	
27	3-1 متطلبات تنظيمية و إدارية:	
30	2- معوقات نجاح إدارة الأزمات	

	<b>أساليب مواجهة الأزمات</b>	
33	1- الأساليب التقليدية	المحاضرة الخامسة
35	2- الأساليب الحديثة:	
37	3- الأسلوب العلمي	
39	4- اتخاذ القرار	
	<b>دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات</b>	
40	1- أنماط المديرين في مواجهة الأزمات	المحاضرة السادسة
41	2- تكوين فريق إدارة الأزمات	
45	3- خصائص قائد الفريق المختص بالتعامل مع الأزمة	
	4-	
	<b>دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات</b>	المحاضرة السابعة
48	1- مفهوم القيادة الإدارية	
50	2- دور القائد في صناعة القرارات الاستراتيجية للأزمات	
51	3- دور القيادة في إدارة الأزمات	
51	3-1 دور القيادة في إدارة الأزمات حسب نوع الأزمة:	
53	3-2 دور القيادة في إدارة الأزمات وفق مراحلها:	
	<b>دور نظم المعلومات و إدارة الأزمات</b>	
57	1- أهمية المعلومات في إدارة الأزمات:	المحاضرة الثامنة
58	2- دور نظام المعلومات في إدارة الأزمات	
59	3- أنواع المعلومات في إدارة الأزمات	
58	4- عناصر نجاح نظام المعلومات أثناء إدارة الأزمات	
	<b>دور الاتصال الفعال في إدارة الأزمات</b>	المحاضرة التاسعة
61	1- مفهوم الاتصال	
61	2- أهمية الإتصال:	
62	3- الإتصال الفعال:	
63	4- فريق الإتصال:	

64	5- أساليب الفعالة للاتصال بالأزمات (أدوات الإمتصاص للأزمة):	
65	6- دور الاتصال في إدارة الأزمات:	
	عملية اتخاذ القرار في ظل الأزمات	المحاضرة العاشرة
67	1- مفهوم اتخاذ القرار	
68	2- أهمية اتخاذ القرار:	
69	3- خصائص عملية اتخاذ القرار	
70	4- طرق اتخاذ القرار	
71	5- خطوات اتخاذ القرار	
73	6- أنواع القرارات في إدارة الأزمات	
	إدارة الأزمات الدولية	المحاضرة الحادية عشر
	أولاً: إدارة الأزمات الدولية	
75	1- مفهوم إدارة الأزمات الدولية:	
75	2- أسباب نشوب الأزمات الدولية:	
76	3- مميزات الأزمة الدولية	
77	ثانياً: الأزمات المالية العالمية	
77	1- مفهومها	
78	2- أنواع الأزمات المالية	
80	3- أسباب العامة للأزمات المالية:	
82	ثالثاً: الأزمة المالية العالمية لـ 2008 (أزمة الرهن العقاري)	
82	1- طبيعة الأزمة المالية:	
83	2- أسباب الأزمة	
	3- الإجراءات المتخذة لمواجهة أزمة 2008:	
85	3-1- الإجراءات المتخذة من قبل الصندوق النقد الدولي:	

88	3-2- الإجراءات المتخذة من طرف الولايات المتحدة الأمريكية:	
89	3-3- الإجراءات المتخذة من طرف الإتحاد الأوروبي:	
92	الخاتمة	

## المقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة في هذا العصر في كافة المجالات و تغيير واسع في المعارف و العلوم و التطور التكنولوجي، و في ظل الإضطراب الإقتصادي و السياسي و الإجتماعي، أصبحت الأزمات شيء متوقع و حتمي في أي وقت و مكان مرتبطة بالبيئة المحيطة بها، كما أن الأزمة أصبحت تشكل خطر و قلق لقادة المنظمات و المسؤولين على حد سواء، وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجأة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية من ناحية، وضعف قدرة الإدارات المسؤولة على تبني نموذج إداري ملائم للتكيف مع تلك التغيرات من ناحية أخرى.

و تعتبر الأزمة لحظة حرجة و حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري، تشكل عقبة و صعوبة أمام متخذي القرار و تجعلهم في حيرة، فيصبح أي قرار يتخذ من عدم التأكد نظرا لتشابك الأسباب بالنتائج ، و بهذا يفقد متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية، إذ تعتبر الأزمة تحدي و صراعا بين متخذ القرار و القوى الصانعة للأزمة مرافقة لقلق أو قوى ضاغطة و تهديد أمن الكيان الإداري.

وأدى تسارع ظهور الأزمات وتعددتها إلى اهتمام علماء الإدارة بوضع أسس ومبادئ لإدارة الأزمات؛ حتى أصبحت إدارة الأزمات فرعا متميزا من فروع علم الإدارة .

كما أن استخدام تقنيات إدارة الأزمات وأساليبها في الوقت الحالي ذا أهمية بالغة لتحقيق النجاح الإداري والمحافظة على البقاء التنظيمي، كما تعد إدارة الأزمات أسلوب علمي يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها والتخطيط لإدارة الحالات التي لا يمكن تجنبها، كما تُستخدم للتعامل مع الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو التخفيف منها ومن التداعيات السلبية التي يمكن أن تترتب عليها.

## مقدمة

إن إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات.



## مفاهيم حول الأزمة:

يعود أول استخدام لكلمة أزمة "أزمة" إلى الطب الإغريقي القديم، و كان معناها يدل على إنها نقطة تحول مهمة و لحظة مصيرية في تطور في مرض ما، كم تدل على حدوث تغير جوهري و مفاجئ في جسم الإنسان.

## 1- مفهوم الأزمة:

إن مصطلح الأزمة Crises مشتق من الكلمة اليونانية Krixis و التي تعني لحظة القرار، و هي بالصينية مكونة من حرفين يرمز الأول للخطر و الآخر يرمز للفرصة<sup>1</sup>.

إن مفهوم الأزمة في اللغة العربية هي " الجذب و القحط و الضيق و الشدة التي تنتج عن انحباس المضطر و بالتالي الفقر و المجاعة و قد تعني الضائقة في كل شيء من تكاليف الحياة<sup>2</sup>".

أما اصطلاحاً يمكن تعريف الأزمة كما يلي:

➤ الأزمة ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع وغالباً ما ينتج عنه تغيير كبير.

➤ الأزمة موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية.

➤ الأزمة فترة حرجة ، أو حالة غير مستقرة تنظر حدوث تغيير حاسم.

و في عام 1937 عرفت دائرة معارف العلوم الإجتماعية الأزمة بأنها: "حدث خلل خطير و مفاجئ في

العلاقة بين العرض و الطلب في السلع و الخدمات و رؤوس الأموال<sup>3</sup>".

1- غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله ابراهيم العيسوي، إدارة الأزمات الأسس و التطبيقات، دار اتمنهجية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة ، الأولى، 2016، ص16.

2- نفسه ، ص16.

3 - بلال خلف السكارنه، إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص22.

و يرى هابرماس أن الأزمة هي: "تهديد و خطر متوقعا أو غير متوقع لأهداف و قيم و معتقدات و ممتلكات الأفراد و المؤسسات و الدول و التي تحد من عملية اتخاذ القرار"<sup>4</sup>.

و الأزمة إداريا هي:

✓ ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديدا مباشرا و صريحا لبقاء المنظمة و استمراريتها و هي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة و تمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تعود إلى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلبا على كفاءة و فعالية متخذ القرار و تؤدي إلى خسارة مادية و معنوية و جسدية تؤثر في سمعة المنظمات و مكانتها و مستقبلها<sup>5</sup>.

✓ تشكل نوعاً من التوتر والحيرة لدى المسؤولية داخل المؤسسة وأثر ذلك على الجوانب الإدارية

وأداء العاملين وكيان المؤسسة و استراتيجية بقائها وعلاقتها بالجمهور والأهداف التي ترتب عليها<sup>6</sup>.

### مفاهيم أخرى للأزمة

يخلط البعض أحيانا بين مصطلح الأزمة و مفاهيم أخرى ذات الصلة بمصطلح الأزمة، و لهذا سوف نقوم بالتمييز بين هذه المفاهيم و الفرق بينها و بين الأزمة:

1-2- مفهوم المشكلة: يقصد بها الفرق أو الفجوة بين ما يجب أن يكون و ما هو كائن أي بين المستهدف و الواقع<sup>7</sup>.

كما تعرف المشكلة بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد و الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، أو بمعنى آخر

هي عبارة عن تعارض في النتائج<sup>8</sup>، و قد تحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها و حلها، و قد تؤدي إلى

- 4

- 5 غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله ابراهيم العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص16.

- 6 علي بن هلهو الرويلي، ادارة الأزمات الاستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 28/5-1/2011/06، ص4

- 7 محمد أحمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات و الكوارث و المواقف الصعبة، الهيئة المصرية للكتاب، 2001، ص21.

- 8 بلال خلف السكرانه، مرجع سبق ذكره، ص29.

وجود أزمة و لكن ليس بذاتها أزمة، و من الملاحظ أن المشكلة يكون لها عادة أكثر من حل ثم يتم اختيار الحل المناسب لحلها ، و تحقيق الهدف المطلوب.

والأزمة لها كل خصائص المشكلة ، ولكن يجب إلى أن نشير إلى أنه لا يصح أن نطلق تلك التسمية على كل مشكلة ، فكل أزمة تعد مشكلة ولكن ليست كل مشكلة أزمة - حيث يقتصر إطلاق تلك التسمية على تلك النوعية من المشكلات التي يشعر الإنسان حيالها بالضغط والانفعال الشديد ويشعر أنها تشكل تهديداً لحياته أو لأمنه أو لأهدافه الأساسية في الحياة.

**2-2- الظاهرة:** هي مشكلة متكررة بين مجموعة من الناس نتيجة لعدم حلها و اتخاذ القرار بشأنها، و قد تصبح المشكلة أزمة لتفاقمها و تناسي القادة في مواقعهم عن حلها<sup>9</sup>.

**2-3- المعضلة:** هي المشكلة التي ليس لها حل نسبياً سواء من حيث المكان أو الزمان أو كلاهما، و لكن قد يهدي الله الإنسان إلى حل لها في المستقبل ان شاء الله<sup>10</sup>.

**2-4- الحادث (Incident):** شيء حدث و انقضى أثره، و هي خلل حدث في مكون أو وحدة، أو نظام فرعي من النظام الأكبر.

**2-5- الحادث (Accident):** حدث مفاجئ عنيف تم بشكل سريع و انقضى أثره فور إتمامه<sup>11</sup> و لكن يترتب عليه ضرر مادي أو معنوي أو كلاهما. و بمعنى آخر خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله.

**2-6- مفهوم الصراع:** هو خلاف أو نزاع بين طرفين أو أكثر و قد يكون سبباً رئيسياً في لوقوع الأزمات<sup>12</sup>.

9 - محمد أحمد الطيب هيكل، مرجع سبق ذكره، ص21.

10 - نفس المرجع السابق، ص 21.

11 - بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 28.

12 - محمد أحمد الطيب هيكل، مرجع سبق ذكره، ص22.

كما يعبر عن تصادم الإرادات و قوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً و الإنتهاء بالسيطرة و

التحكم في إدارة الخصم<sup>13</sup>.

كما يعرف الصراع بأنه: " تضارب المصالح و المبادئ و الأفكار"، و تم تقسيمه إلى ثلاثة أنواع<sup>14</sup>:

أ- صراع خفيف الحدة؛

ب- صراع متوسط الحدة؛

ت- صراع شديد الحدة.

## 2-7- الكارثة:

\_\_\_ هي حدث مفاجئ ينجم عنه خسائر كبيرة في الأرواح و الممتلكات يتطلب موارد و امكانيات لمواجهةها تفوق الموارد و الامكانيات التي تتمتع بها المنظمة أو الدولة<sup>15</sup>، بمعنى أنها حدث يسبب دماراً واسعاً و معاناة عميقة<sup>16</sup>.

و الكارثة حدث يجري في وقت معين وفي مجتمع معين أو قطاع من هذا المجتمع يحمل مخاطر شديدة وخسائر

مادية وبشرية تؤدي إلى عجز التنظيمات الاجتماعية في هذا المجتمع عن أداء كل أو بعض وظائفها .

و تنقسم الكارثة إلى نوعان و هما:

✓ كوارث طبيعية؛

✓ كوارث ناجمة عن سلوك الإنسان.

و الكارثة أحد أكثر المفاهيم ارتباطاً بالأزمات، كما أن الأزمة أعم و أشمل من الكارثة، كما تشترك الأزمة و

الكارثة في الخصائص التالية:

● المفاجأة،

● التهديد،

● السرعة تتولد عنها سلسلة من المواقف المتجددة و الحادة،

13 - بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 28.

14 - نفس المرجع.

15 - محمد أحمد الطيب هيك، مرجع سبق ذكره، ص 23.

16 - بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 27.

- الغموض فالمفاجأة و التهديد و السرعة لا تسمح بإدراك العواقب لغموض الأزمة.

و نوضح الفرق بينهما في الجدول التالي:

الجدول رقم 1 : الفرق بين الأزمة و الكارثة

العنصر	الأزمة	الكارثة
طبيعة الحدث	تعرض شخص أو جماعة أو شرحة مجتمعية لأزمة	زلزال، فيضانات
المفاجأة	تصاعدية	كاملة
الخسائر	بشرية، معنوية، مادية	بشرية و مادية كبيرة
أسبابها	إنسانية	طبيعية و أحيانا بشرية
مدى الإنتشار	تقتصر على فرد أو أسرة أو شريحة من المجتمع	أوسع، عدد المتأثرين بها بالآلاف و الملايين
التنبؤ بوقوعها	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ بها
الضغط على متخذي القرار	ضغط و توتر عالي	تفاوت في الضغط تبعا لنوع الكارثة

المصدر: من المفاهيم السابقة

## 2- أنواع الأزمات:

إن تصنيف الأزمات و تقسيمها يفيدنا في تعميق التفكير في الأزمة و يلفت الانتباه إلى بعض القضايا

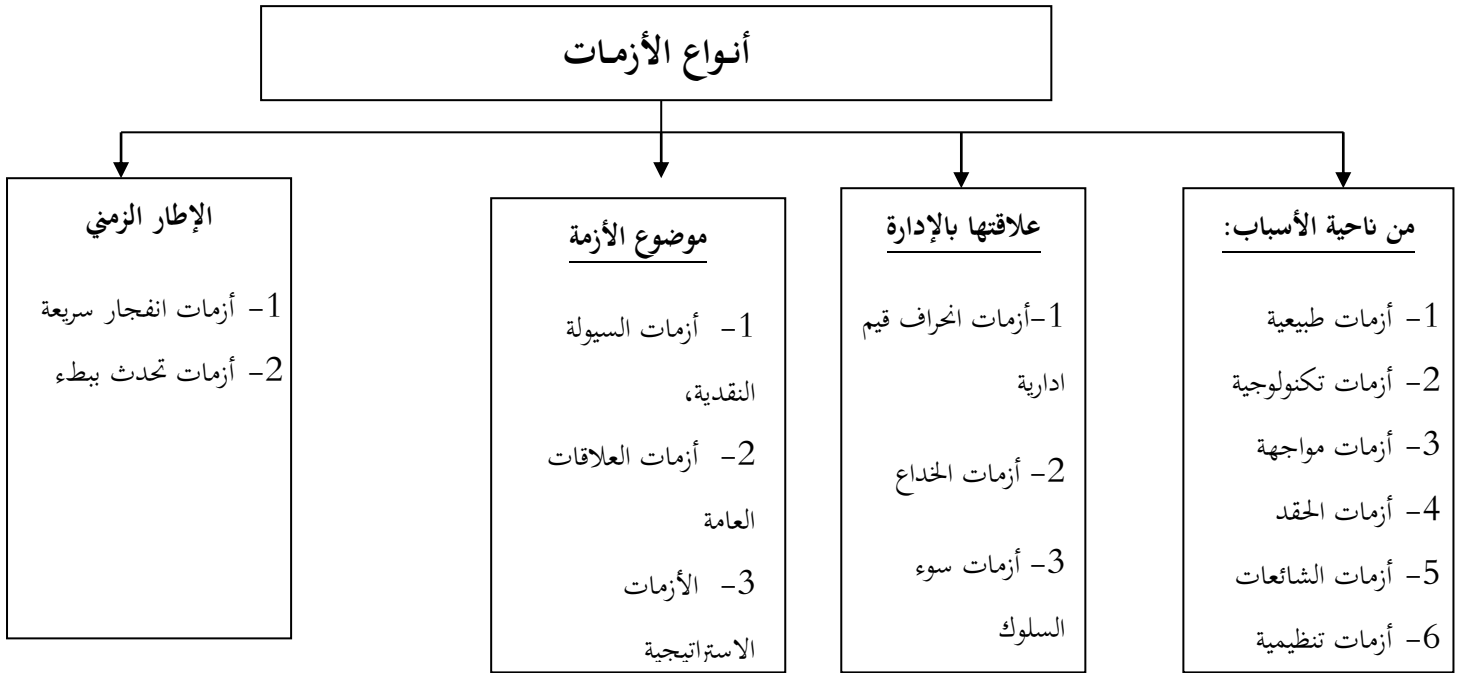
الهامة، كأن يقال: هذه أزمة شاملة، أزمة جزئية، أزمة عنيفة، هادئة....، كما يفيدنا هذا التصنيف في توحيد

المفاهيم و المصطلحات عندما نفكر أو نناقش في أزمة معينة.

كما أننا سنركز هنا على تصنيف الأزمة من خلال أسباب حدوثها و موضوعها، و المدى الزمني: حسب

المخطط التالي:

الشكل رقم 1 : أنواع الأزمات



المصدر: عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الطبعة 1، 2011، ص 21

### 3-1- الأزمات حسب الأسباب:

و يتمثل مفهوم ملخص لكل نوع أزمة من ناحية الأسباب حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 2: تصنيف الأزمات حسب الأسباب:

<p>و التي تنتج عن الكوارث الطبيعية ( الزلازل البراكين، الفيضانات،.....</p>	<p>الأزمات الطبيعية</p>
<p>هي أزمات ناتجة عن تطبيق المتزايد للمعرفة العلمية و التقنية في مجال الحياة اليومية، مثل هذه الأزمات فشل برامج الحواسيب الآلية، تسرب نفطي أو كيميائي، حوادث المصانع</p>	<p>الأزمات التكنولوجية</p>
<p>تحدث نتيجة دخول الأفراد أو الجماعات في مواجهه مع أصحاب العمل أو الحكومات كالمقاطعة، الاعتصام، إضراب العمال، الحصار، احتلال المباني، مقاومة الشرطة.</p>	<p>أزمات المواجهة</p>
<p>تنتج عن قيام خصوم المنظمة أو الحاقدين عليها بأعمال إجرامية</p>	<p>أزمات الحقد و الضغينة</p>

كالتلاعب بالمنتجات، الاختطاف، الشائعات، الإرهاب، التجسس،	
نشر أخبار كاذبة عن المنظمة أو منتج	أزمات الإشاعات
قيام الإدارة بأفعال و تصرفات يمكنها الإضرار بأصحاب المصلحة كالغش، الخداع و المخالفات القانونية.	الأزمات التنظيمية
الضرب، القتل	أزمات العنف في مكان العمل

المصدر: عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الطبعة 1، 2011، ص22-23-24.

### 3-2- تصنيف الأزمة حسب علاقتها الإدارية:

و تنقسم الأزمات الناتجة عن فشل الإدارة إلى ثلاثة أنواع حسب الجدول التالي:

تنتج عندما يركزون المدراء على تحقيق الربح السريع لو على حساب مصلحة الآخرين .	أزمات انحراف القيم الإدارية
هي عبارة عن اخفاء الإدارة الحقائق أو اظهار معلومات غير صحيحة عن وضعها، مثل إخفاء تقارير سلبية حول منتج المؤسسة	أزمات الخداع
قيام الإدارة بسلوك غير أخلاقي أو غير قانوني أو إجرامي	أزمات سوء السلوك

المصدر: عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الطبعة 1، 2011، ص25

### 3-3- تصنيف الأزمة حسب الموضوع:

هناك من يقسم أنواع الأزمات في قطاع الأعمال إلى ثلاثة أنواع كالتالي:

عجز المنظمة عن الإيفاء بالتزاماتها في الوقت المحدد مما ينعكس على زيادة في معدلات الفائدة المفروضة عليها، أو أنها لا تملك السيولة الكافية للتوسيع في منتوجها	أزمات السيولة النقدية
تنتج عن نشر منشورات سلبية عن المنظمة في وسائل الإعلام مما يهدد مستقبلها.	أزمات العلاقات العامة
تنتج عن التغيرات التي تطرأ على البيئة التي تعمل فيها المنظمة و تهدد بقاءها، كعدم مواكبتها للتطورات التكنولوجية	الأزمات الاستراتيجية

المصدر: عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الطبعة 1، 2011، ص26

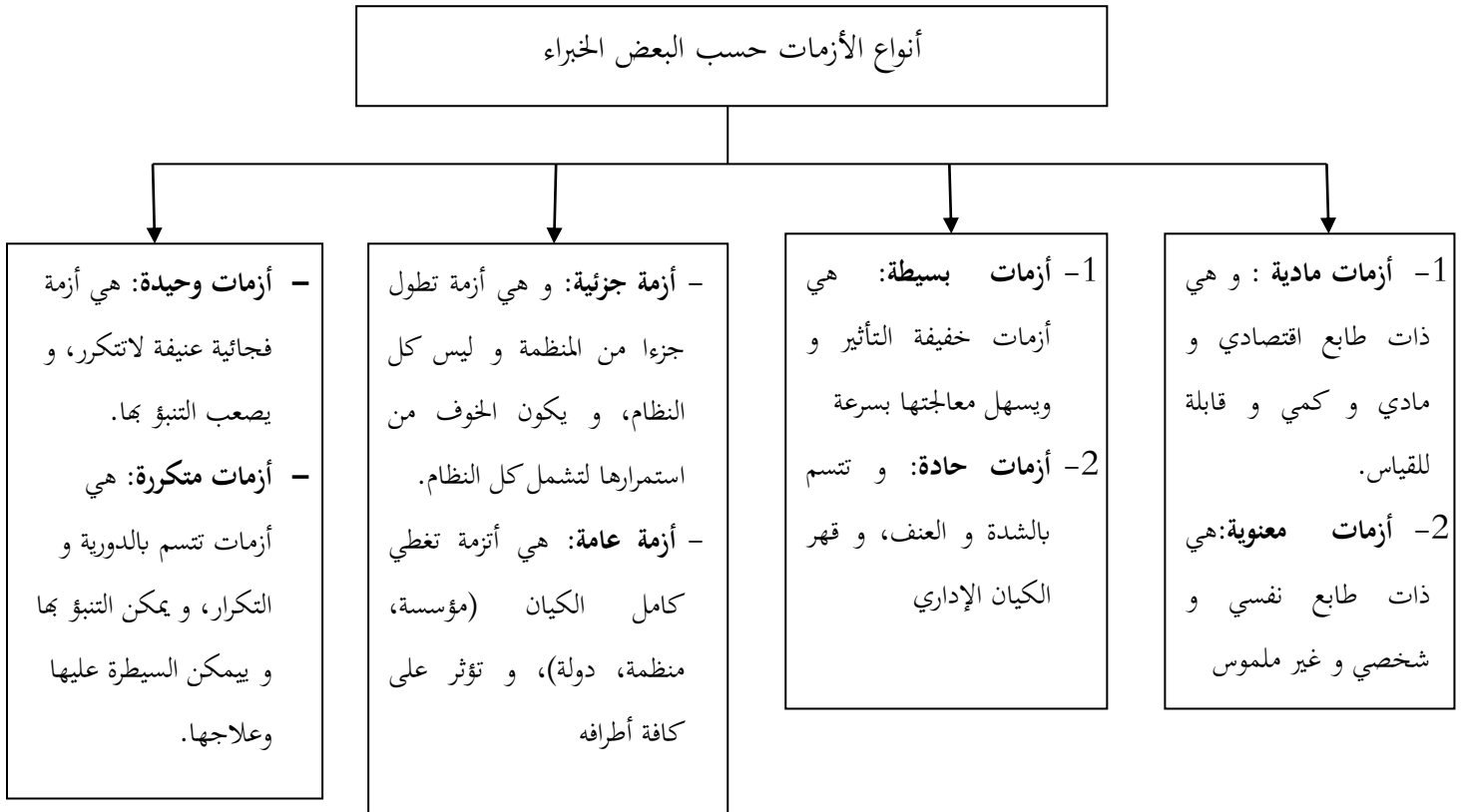
3-4- تصنيف الأزمة حسب الاطار الزمني:

و تقسم إلى نوعين :

أزمات انفجارية سريعة	هي أزمات تحدث بسرعة و دون سابق انذار، و تجذب اهتمام وسائل الإعلام كالحرائق، انفجار... .
أزمات تحدث ببطء	و هي نوع من الأزمات تأخذ وقتا طويلا

المصدر: عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الطبعة 1، 2011، ص26.

و هناك بعض الخبراء يصنفون الأزمة إلى :



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الأزمات، دار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2006، ص 30-33.



## 3- أسباب وقوع الأزمات:

تنشأ الأزمة لأسباب مختلفة و هذه الأسباب كثيرة و متباينة بتباين طبيعة الأزمة و مجالها و مكان و زمان حدوثه، وبصفة عامة من خلال آراء الباحثين في ذلك يمكن أن تنشأ الأزمة نتيجة للأسباب التالية:

## 4-1- سوء الفهم: و ينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما:

- المعلومات المبتورة،

- التسرع في إصدار القرارات قبل تبين حقائقها.

4-2- سوء الإدراك: يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها، والحكم التقديري على الأمور المعروضة، فإذا ما كان الإدراك غير سليم فإن ذلك يؤدي إلى عدم سلامة التوجه أو الاتجاه، وبالتالي حدوث انفصام بين الأداء الحقيقي أو المرغوب والقرار المتخذ، فتحدث الأزمة.

4-3- سوء التقدير والتقويم: التفاؤل الخاطئ هو سبب رئيس في حدوث الأزمة في جميع المجالات وينشأ أساساً من خلال جانبين:

أ - المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة في النفس: وفي القدرة الذاتية على مواجهة الآخر والتغلب عليه.

ب - سوء تقدير قوة الآخر والاستخفاف به، واستصغار شأنه، وهنا لا تكون الأزمة عادية ولكن تكون ، خطيرة مدمرةً ومحطمة لكل شيء.

## 4-4- الإدارة العشوائية: ومن أسباب سوء الإدارة:

عدم وجود نظام للتخطيط، وعدم وجود نظام للمعلومات، وعدم الاهتمام بالأزمات، والصراعات الإدارية بين الأقسام أو بين المديرين، وعدم وجود أنظمة للرقابة والمساءلة، والاستبداد الإداري.

و يعتبر هذا السبب أشد خطراً لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكانياته و قدراته، و هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقر إلى الرؤية المستقبلية و العلمية و التي لاتستخدم التخطيط العلمي في إدارة شؤونها<sup>17</sup>.

17 - غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله ابراهيم العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص29.

4-5- الرغبة في الابتزاز: و يتمثل هذا الأسلوب في صنع أزمات متتالية للكيان الإداري و إخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات و التي تجبر متخذ القرار للخضوع و الانصياع لهم.

4-6- اليأس: و يعد أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية و السلوكية و التي تشكل خطرا داهما على متخذ القرار.

4-7- الإشاعات: إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين، و توظيفها بشكل معين، وإحاطتها بمجموعة من المعلومات الكاذبة، و إعلانها في توقيت معين و في إطار مناخ و بيئة محددة، و من خلال حدث معين يؤدي إلى انفجار الأزمة.

4-8- استعراض القوة: إذ يقوم المدير أو الرئيس بتوبيخ وتعنيف المرؤوسين لاستعراض القوة، و سواء أتمّ مقابلة هذا التوبيخ بردّ فعل صامت أم معاكس فإنّ له آثارا ستؤدي لأزمة.

4-9- الأخطاء البشرية: و تعد من أهم أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، و تتمثل في عدم كفاءة العاملين، و اختفاء الدافعية للعمل، و تراخي المشرفين، و اهمال الرؤساء، و إغفال المراقبة و المتابعة، وكذلك اهمال التدريب<sup>18</sup>.

4-10- تعارض المصالح و الأهداف: حينما تختلف وجهات النظر أو تختلف المصالح والأهداف، ينشأ صراع بين الأفراد أو بين المديرين أو بين الأقسام، الأمر الذي قد يؤدي إلى كوارث وأزمات و من أسباب تعارض المصالح والأهداف ما يأتي: المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة، والشك في قيمة المعلومات، والاستخفاف بالأطراف الأخرى في الأزمة، والاستهانة بالأزمة والمعلومات المرتبطة بها، وعدم التحليل المنطقي العقلاني للمعلومات الواردة عن الأزمة.

4-11- الأزمات المتعددة و المخططة: هو افتعال مشكلات وأزمات أشد خطورة من الأزمة الحقيقية، ويرجع السبب في افتعال الأزمات إلى ما يأتي: محاولة التمويه والتغطية على الأزمات الحقيقية، ومحاولة كسب أرضية ، بصورة غير أخلاقية على حساب الآخر، وانعدام الثقة في الآخرين.

#### 4- خصائص الأزمات:

يرى بعض العلماء أن الأزمات تتسم بالخصائص التالية<sup>19</sup>:

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف

18 - غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله ابراهيم العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص30.

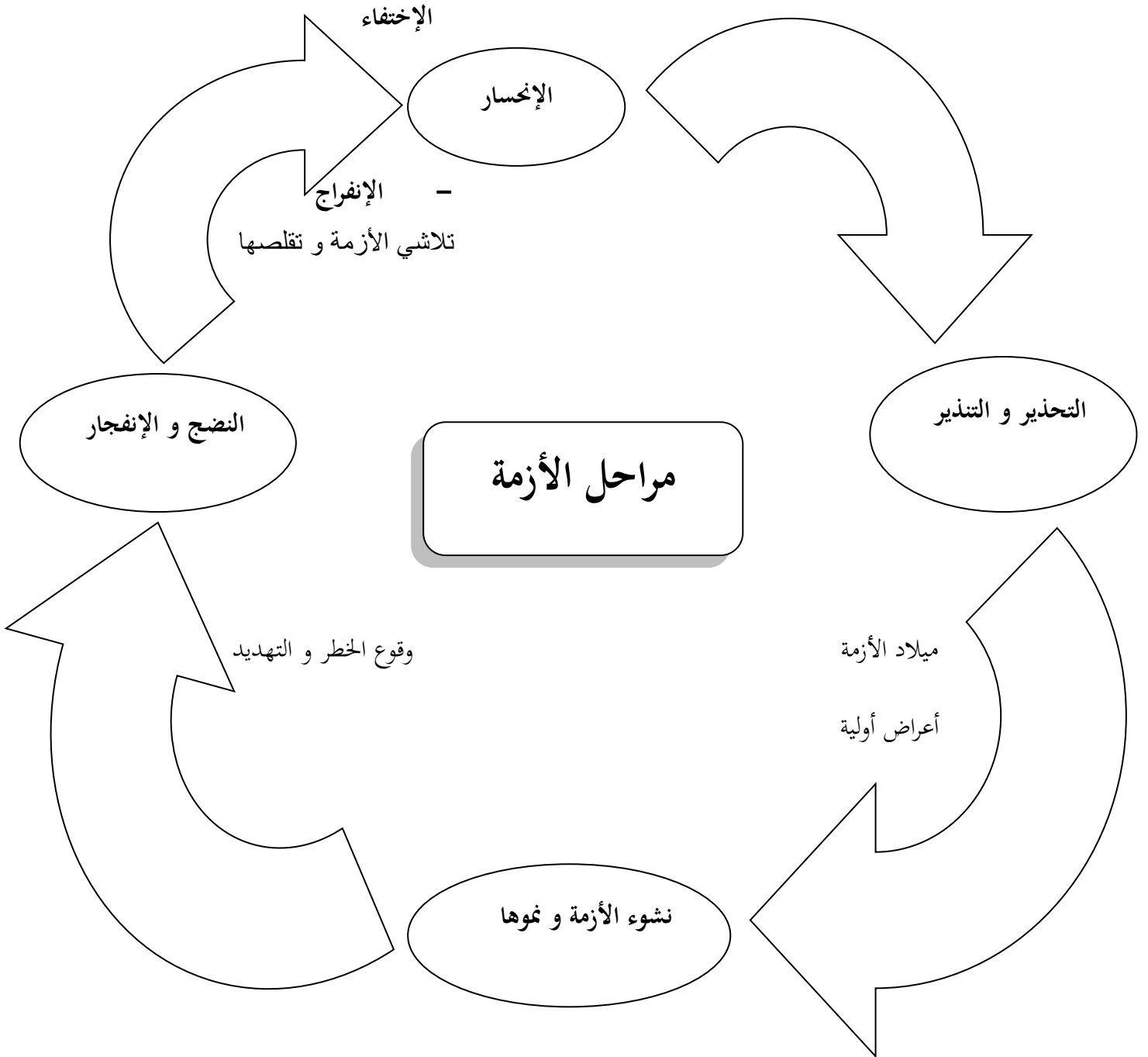
19 - عليوة السيد، إدارة الوقت و الأزمات و الإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر، القاهرة، 2003، ص81-82.

- الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- يصعب فيها التحكم في الأحداث .
- تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهمة وغير المهمة ... واتساع جبهة المواجهة.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

## 5- دورة حياة الأزمة: (مراحل الأزمة)

- الازمة تولد ثم تنمو وتتسع ثم تصل لمرحلة النضج ثم تبدأ في الانحسار و التقلص ثم تختفي .  
و هذا ما يوضحه المخطط التالي لنا عن دورة حياة الأزمة

الشكل رقم 3 الدورة الأزموية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على عدة مصادر و مفاهيم

## مقدمة:

تختلف طبيعة وأشكال الأزمات من عصر إلى آخر وفقاً للتطور التاريخي والتكنولوجي ووسائل الاتصال وعوامل البيئة، فأزمة أمس غير أزمة اليوم، والأزمة قديماً كانت بسيطة وغير معقدة، أما اليوم فقد اختلفت طبيعة حدوثها وتزايد تشابكها؛ لذلك تطلب الأمر اختلاف نظرة التصدي لها، فبعد أن كانت إدارة الأزمات إدارة فردية اعتمدت عملية التصدي لها اليوم على قرارات جماعية تقوم على رؤية فكرية متكاملة لفريق متكامل للتعامل معها.

أولاً: نشأة 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 واهتمامات الحكومات في مواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة، ولكن سرعان ما نما هذا المفهوم في مجالات العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادة، مثل أزمة الصواريخ الكوبية وأزمة الشرق الأوسط.

وقد اتسع مفهوم إدارة الأزمات، وعاد مرة أخرى ليزدهر في أحضان علم الإدارة كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة، لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئ.

ثانياً: تعريف إدارة الأزمات:

تعددت مفاهيم إدارة الأزمات، وتختلف وجهات النظر حول مفهومها، وهناك اختلاف وتباين من شخص إلى آخر. فقد اختلفت التعريفات بحكم تباين التخصصات وتنوع الأفكار والآراء، إذ إن هذا الموضوع يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين الإداريين وعلماء النفس والاجتماع والسياسيين، ومن الطبيعي أن تختلف وجهات النظر، ومن ثم يصعب وضع تعريف لها يقبله الجميع.

نعني بإدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية<sup>1</sup>. " أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها "التخطيط لما قد لا يحدث.

وتعرف إدارة الأزمة أيضا بأنها " العلمية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين ، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة ، وأخيرا دراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها مرة أخرى في المستقبل<sup>2</sup>.

أما Krep<sup>3</sup> فيعرفنا على أنها: "استخدام العلاقات العامة للتقليل من الأضرار التي تتعرض لها المؤسسة في مواقف الأزمات، و التي تؤثر على صورة المؤسسة و سمعتها لدى الجمهور".

و لهذا فإن مصطلح إدارة الأزمات يشير إلى الطريقة أو الطرق التي يمكن بها السيطرة على الأزمة.

و من خلال التعاريف السابقة يمكننا تحديد أهم العناصر التي تتميز بها إدارة الأزمات:

- 1- علم يتهم بالتنبؤ و التوقعات المستقبلية و عمل السيناريونات للتصدي لما قد يحدث؛
- 2- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الكفؤة و المدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات؛
- 3- تتطلب إدارة الأزمات استخدام أسلوب علمي في التعامل معها و اتخاذ القرارات اللازمة لذلك؛

1 - صبحي رشيد البيازجي، إدارة الأزمات من وحي القرآن -دراسة موضوعية-، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية) المجلد 19، العدد الثاني، ص331، يونيو 2011.

2 - سمير عبد الله سماعة، حمزة خليل الخدام، أساليب إدارة الأزمات و علاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية، عبر الموقع الإلكتروني: <https://www.researchgate.net/publication/309399276>

3 - خالد سعيد، دور العلاقات العامة في الإدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي نموذجاً، أطروحة دكتوراه في العلوم و الإتصال، جامعة أحمد بن بلة -وهران-

4- تهدف الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى حد أدنى.

ثالثاً: أهداف إدارة الأزمات :

تتلخص أهداف إدارة الأزمات فيما يلي<sup>4</sup> :

- 1- توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد، و التنبؤ بالأخطاء و الإستغلال الأمثل للموارد؛
  - 2- تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة قبل الأزمة وحين حدوثها والعمل على عدم تكاثرها.
  - 3- توفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة.
  - 4 - الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشكلات، وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظم الاتصال الفعالة.
  - 5- التعامل الفوري مع الأزمة عند وقوعها، لوقف اتساع بؤرة الأزمة، وتحليل نقاط القوة والضعف في المواجهة.
- ويمكن تلخيص تلك الأهداف التي وردت سابقاً بهدف أساسي هو السعي بالإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لمعالجة الأزمة واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع تكرارها، و حدوث أزمات مشابهة لها .

4 - رنيم سمير اليوسفي، تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، أطروحة دكتوراه في التربية، كلية التربية جامعة دمشق، 2014-2015، ص46.

## رابعاً: مراحل إدارة الأزمات:

لقد اتفقت العديد من الدراسات على أن عملية إدارة الأزمات تمر عبر خمس مراحل وهي:

المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة بسلسلة من إشارات الانذارات المبكرة ، أو الأفعراض التي تنبئ باحتمال حدوث أزمة ، و إن لم يوجد الإهتمام الكافي فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة<sup>5</sup>.

تعتمد الشركات المتفوقة في هذا المجال على ستة عناصر أساسية لاكتشاف اشارات الإنذار المبكر و هي<sup>6</sup>:

1- تحديد نقاط الضعف بالمنظمة، وهي التي تجعلها مستهدفة لأنواع معينة من الأزمات، وكذلك

تحديد المعايير التي تحدد وجود أو عدم وجود أزمة معينة؛

2- جمع وعرض المعلومات المهمة بشكل دوري، لاستخلاص ما يتعلق بنقاط الضعف هذه.

3- وجود معايير محددة تحدد وجود أزمة من عدمه.؛

4- السيطرة على الموقف؛

5- التخطيط لتجنب الأزمة الوشيكة، أو التلطيف من حدثها إذا وقعت، أو تحويل الموقف إلى فرصة؛

6- إزالة الخطر تماماً .

ويجب أن تتم قراءة المعلومات التي ترد إلى المنظمة باستمرار وباهتمام بالغ عن طريق خبراء ومتخصصين في

الأزمات وإدارتها، لذا فإنّ التقاط اشارات الإنذار يتطلب أن تتوافر نظم فعالة للإنذار المبكر لدى المنظمات،

وتدريب الأفراد على كيفية البحث عنها في كم المعلومات المتدفقة على فريق إدارة الأزمات، وتعقبها، وتحليلها؛

ليتمكن من رصد إشارات الإنذار المبكر والتعامل مع مسبباتها قبل حدوث الأزمة ومنعها من الحدوث.

<sup>5</sup> - محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين الشمس ط2 ، ص62.

<sup>6</sup> - محمد أحمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات و الكوارث و المواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2006، ص 169.



المرحلة الثانية: الإستعداد و الوقاية: الهدف منها هو مواجهة علامات الضعف في المنظمة و محاولة منع وقوع الأزمة أو انتشارها بعد وقوعها<sup>7</sup>، كما تتمثل في إجراء التحضيرات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، و لهذا من الضروري على المنظمة أن تقوم و بتخطيط و تنظيم الإستعداد، و إجراء الترتيبات اللازمة لمواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها أو منعها، و حصر آثارها في أضيق نطاقٍ ممكنٍ ، و سلبها عناصرها الداعمة لها حتى لا تضر بالمجتمع و البيئة<sup>8</sup>.

#### المرحلة الثالثة: المواجهة و احتواء الأضرار و الحد منها:

تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار و منعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، و يتم احتواء الأزمة بالاعتراف عن أسبابها و استعاب نتائجها ، و تتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع<sup>9</sup>.

و لاشك أن كفاءة و فعالية هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة من التحضير و الاستعداد.

#### المرحلة الرابعة: مرحلة استعادة النشاط:

و الهدف منها إعادة الأوضاع الطبيعية و المادية لما كانت تسير عليه المنظمة من قبل الأزمة و إعادة التوازن لها داخليا و خارجيا<sup>10</sup>. و تتسم هذه المرحلة بشيء من الحماس الزائد و تكاتف الجماعة في مواجهة الخطر.

#### المرحلة الخامسة: التقييم و التعلم :

يقصد بالتقييم هو التعرف على الجوانب الإيجابية و السلبية، و نقاط الضعف و القوة في المنظمة و سد الثغرات و علاجها.

و يقصد بالتعلم دراسة و تحليل الأحداث و استخلاص الدروس و العبر من تلك الأزمة أو من أزمات مشابهة لها و التي يمكن للمنظمة الوقوع فيها .

7 - محمد أحمد الطيب هيكل، مرجع سبق ذكره، ص 79.

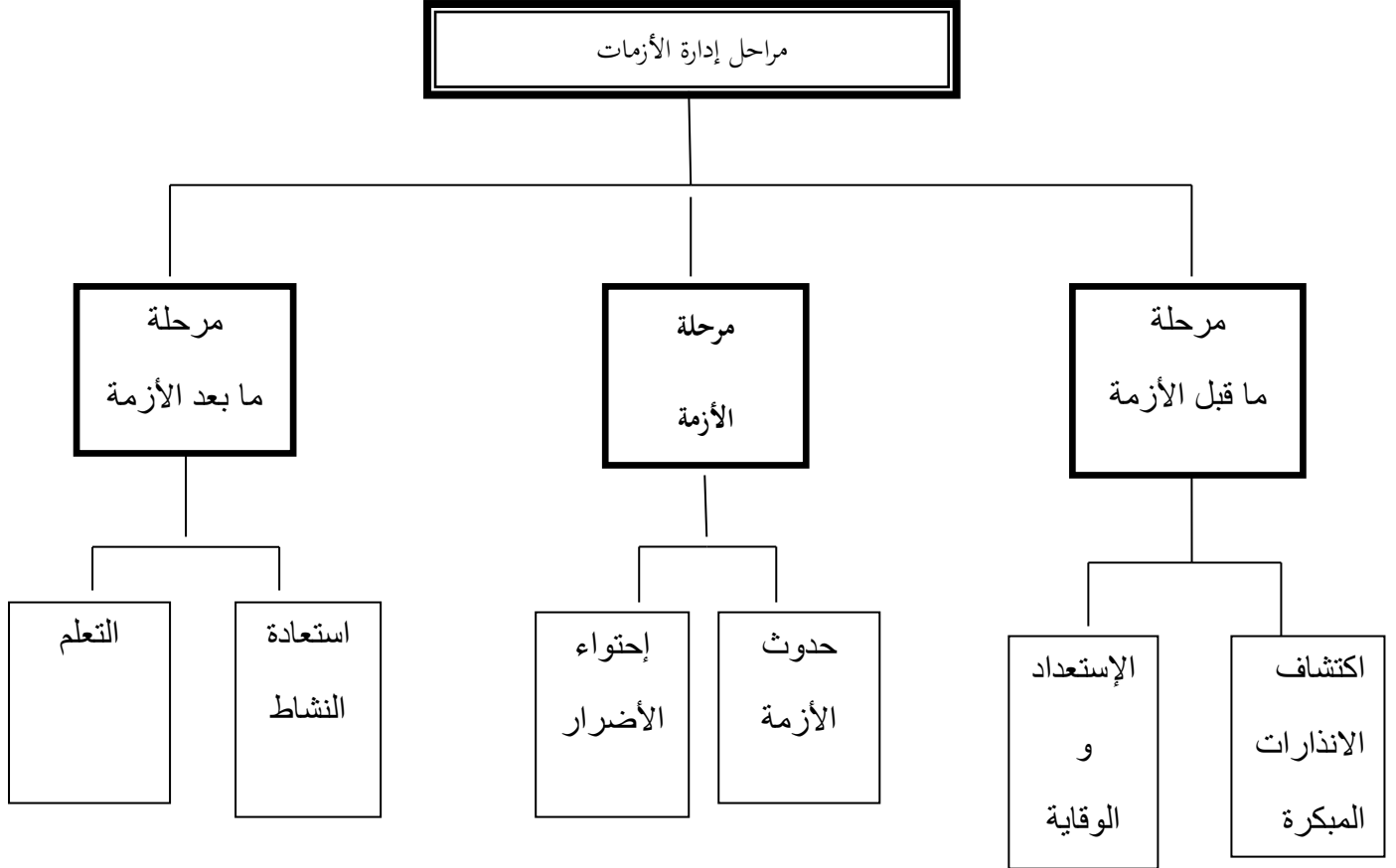
8 - رنيم سمير اليوسفي، تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام، مرجع سبق ذكره، ص

9- محمد رشاد الحملاوي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

10 -محمد أحمد الطيب هيكل، مرجع سبق ذكره، ص 82.

وبالنظر إلى ما سبق نجد أنّ تكامل تلك المراحل التي تشمل عملية إدراك المنظمة للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد وجودها، و دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص سبل علاجها ومنع حدوثها، و من تم تحسين طرق التعامل معها مستقبلا ، هو الأسلوب الأمثل لإدارة الأزمات بطريقة فعالة ومجدية.

و الشكل التالي يوضح مخططا حول ملخص مراحل إدارة الأزمات:



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المعلومات أعلاه

الأزمات هي فعل أو رد فعل إنساني يهدف إلى توقف، أو انقطاع نشاط من الأنشطة، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع، بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره، وهو ما يعرف " بالإدارة بالأزمات "، ومن قبيل ذلك سعي العاملين في مشروع اقتصادي ما إلى الإضراب عن العمل، من أجل زيادة أجورهم، أو المشاركة بنسبة في الأرباح، أو تكوين نقابة خاصة بهم، أو خفض ساعات العمل أو الحصول على غير ذلك مزايا عينية وتسهيلات، أو محاولة رب العمل من جانبه طرد بعض المحرضين على الإضراب ، بهدف تحقيق الانضباط<sup>1</sup>.

### أولاً: مفهوم إدارة بالأزمات:

يقوم مفهوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمة و إيجادها من عدم كوسيلة للتغطية و التمويه على المشاكل الموجودة فعلا باعتبار أن نسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر تغطي في تأثيرها على المشكلة الأصلية.

و قد تهدف عملية خلق الأزمة تحقيق فائدة غير مشروعة مثل قيام تجار سلعة ما بخلق أزمة وهمية بتخزين كميات كبيرة منها و عدم عرضها بالسوق و إدعاء عدم توافرها مما يؤدي لزيادة الطلب و قلة العرض و هو ما يترتب عليه ارتفاع الأسعار لصالحهم و هو ما يعرف بصناعة الأزمة<sup>2</sup>.

كما تهتم الإدارة بالأزمات بنقاط الضعف واستثمارها، واستغلال الفرص التي يمكن أن تنتج عنها أزمة حقيقية لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية<sup>3</sup>.

ويمكن تعريف الإدارة بالأزمات " : بأنها فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره"<sup>4</sup>

1- العماري عباس رشدي، إدارة الأزمات في العالم المتغير، مركز الأهرام للترجمة و النشر، ط1، القاهرة، 1993، ص19.

2 - محمد محمد الشافعي، ص23.

3 -- رنيم سمير اليوسفي، تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام، مرجع سبق ذكره، ص46.

4- عباس رشدي العمارة، إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة و النشر، القاهرة، 1993، ص19.

وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ إستراتيجيتها الكبرى في الهيمنة على العالم، ولتحقيق أهدافها الخفية طويلة المدى التي لا تستطيع الإعلان عنها<sup>5</sup>.

### ثانيا: مراحل الإدارة بالأزمات (صناعة الأزمة):

وصناعة الأزمة فن مستحدث للسيطرة على الآخرين، وإخضاعهم وابتزازهم، ويتم افتعال الأزمات عن طريق برنامج زمني محدد الأهداف والمراحل يمكن توضيحها فيما يلي:

#### 1- مرحلة الإعداد لميلاد الأزمة:

و هي مرحلة الإعداد بتهيئة المسرح لخلق الأزمة و افتعالها.

#### 2- مرحلة إنماء و تصعيد الأزمة: و هي مرحلة يتم فيها التعبئة الفاعلة الأحداث للضغط بالأزمة من خلال<sup>6</sup>:

-امتداد رأسي بزيادة فاعلية إحداث الأزمة؛

- امتداد أفقي من خلال كسب المزيد من الحلفاء لعناصر صنع الأزمة؛

-التحرك الدائرة المتراكم باستخدام كافة الوسائل و الأدوات لتفعيل الأزمة ثم التخفيف في مرحلة تالية و التصعيد

مرة أخرى و هكذا.

#### 3- مرحلة المواجهة العنيفة و الحادة<sup>7</sup>:

وهي تلك المرحلة التصادمية بين الكيان المنشئ للأزمة، والكيان المطلوب صنع الأزمة فيه أو له

.ويشترط لنجاح هذه المرحلة ما يلي:

-اختيار التوقيت غير المناسب للكيان الخصم المراد تحطيمه أو استنزافه بالأزمات؛

<sup>5</sup>- صبحي رشيد الباجزي، إدارة الأزمات من وحي القرآن، مرجع سبق ذكره، ص 337.

<sup>6</sup>- محمد محمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>7</sup>- صبحي رشيد الباجزي، إدارة الأزمات من وحي القرآن، مرجع سبق ذكره، ص 337.

-اختيار المكان غير المناسب للخصم، والذي فيه لا يستطيع السيطرة على الأحداث، ويكون لنا فيه القدرة على توجيه الأحداث والسيطرة عليها؛

-اختيار المجال غير المناسب للخصم لإحداث الأزمة فيه، سواء كان هذا المجال اقتصادياً، أو سياسياً، أو اجتماعياً، أو ثقافياً... الخ، والذي نملك فيه القدرة على تحريك إدارة الأزمة.

4- **مرحلة السيطرة:** و هو السيطرة على الموقف وحسمه من جانب العناصر الصانعة للأزمة بهدف تحقيق مصالحها.

و الاستفادة من حالة انعدام الوزن لدى الخصم، وعدم قدرته على الحكم على الأمور.

5- **مرحلة تهدئة الأوضاع:** وهي المرحلة التي يتم فيها إعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية، واستخدام أساليب التعايش

الطبيعي، والتخفيف من حدة التوتر القائم على الضغط الأزموي.

6- **مرحلة سلب وابتزاز الطرف الآخر:**

وهي مرحلة جني المكاسب والغنائم والمغانم، والتي يتم فيها **حلب الخصم** كما تحلب البقرة. الحلوب تماماً، حيث يتم فيها حصد نتائج الجهود المثمرة التي تمت في المراحل السابق<sup>8</sup>.

ثالثاً: قواعد الإدارة بالآزمات:

للإدارة بالآزمات قواعد وهي<sup>9</sup>:

- دراسة شخصية و كيان الخصم من كافة الجوانب، من خلال جمع المعلومات عنه داخليا و خارجيا؛
- استقطاب أو زرع عناصر موالية تتولى مواقع حساسة في كيان الخصم و أجهزته الإدارية؛
- احتيا الوقت المناسب لافتنال الأزمة و بشكل يحقق الهدف المرسوم؛

<sup>8</sup> - صبحي رشيد الياجزي، إدارة الآزمات من وحي القرآن، مرجع سبق ذكره، ص 338.

<sup>9</sup> -محمد أحمد الطيب هيكل، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

- خلق المصلحة المشتركة مع الخصم بحث لا يمكن الإستغناء عنه ؛
- خلق علاقة التبعية و الإخضاع و السيطرة على الخصم لضمان الولاء لمصدر الأزمة ؛
- افتعال الأزمة بشكل مؤثر في الخصم و جني المكاسب و تحقيق الهدف الإستراتيجي الخفي من وراء الأزمة المفتعلة ؛

- عادة يستخدم مصدر الأزمة ادعاءات علنية و مبررات أمام الآخرين تحت ما يسمى: (الحفاظ على

الأمن، الحفاظ على السلم ، الحفاظ على الاستقرار، الدفاع عن النفس أو المصالح، محاربة

الخطر.....)

رابعا: عوامل نجاح الإدارة بالأزمات:

و يتطلب الأمر لنجاح الإدارة بالأزمات عدة شروط منها:

وجود تفاوت كبير في ميزان القوى لصالح مدير الأزمة مما يضطر المستهدف به إلى التسليم بمطالبه تجنباً لصراع يعرف الأخير نتائجه مسبقاً ، وفي حالة عدم وجود فارق جوهري بين قوة الطرفين فإن على مدير الأزمة أومفتعلها أن يضع الطرف المستهدف بها بقدرته على تكبيد خسائر فادحة في حالة عدم إذعانه و أن لمن الخطورة بمكان أن يكتشف الأخير أن الأول ليس جادا في تهديده أو ليست لديه القوة الكافية لتنفيذه حينئذ يقع مدير الأزمة ضحية لها.

كذلك يظل الهدف النهائي للإدارة بالأزمات هو عدم تصعيد الأزمة إلى الحد الذي يحولها إلى صراع وهي الحالة التي يقدر فيها المستهدف بالأزمة أنه مطالب بالتضحية بمصلحة جوهريّة أو أساسية من مصالحه و أيضا أن الإدارة بالأزمات لا تعني بالضرورة قدرة مدبر هذا الفعل على السيطرة حول تطورات الأزمة ، إذ أن الأزمة قد

تنحو في تطور متقدم إلى التمرد على هذه السيطرة و الإفلات من تحت قبضته و اكتساب قوة دفع ذاتية خاصة قد تعمل لغير صالح مديرها<sup>10</sup>.

### تحديات و معوقات الإدارة بالأزمات:

- 1- انتشار ثورة الإتصالات و المعلومات في العالم ووقوف الشعوب على حقيقة الأحداث و الأزمات
- 2- زيادة و عي الشعوب لارتفاع المعيشة بها ووقوفها على ما يحاك ضدها من أزمات مديرة ؛
- 3- عدم تناسب أسلوب الإدارة بالأزمات مع روح العصر الحديث و تطور الشعوب؛
- 4- انتشار حرية الرأي و الرأي الآخر و فضح أساليب الإدارة بالأزمات<sup>11</sup>.

<sup>10</sup>- اسماعيل عيد الفتاح، إدارة الصراع و الأزمات الدولية بتطبيق الصراع العربي الإسرائيلي ، العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص25.

<sup>11</sup>-محمد أحمد الطيب هيكل، مرجع سبق ذكره، ص34.

خامسا: الفرق بين إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات:

الجدول رقم 3: الفرق بين إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات

إدارة الأزمات	إدارة بالأزمات
تجنب الأزمة : السريّة والحذر والسرعة في التعامل مع الموقف، وتقليل المخاطر.	الأعداد لميلاد الأزمة : تهيئة المسرح والمناخ لافتنعال ونمو الأزمة ، وتشويه الحقائق ، وكسب المؤيدين.
الإعداد لإدارة الأزمة : الاستعداد لمواجهة الظروف التي لا يمكن فيها منع وقوع الأزمة بوضع خطط تفصيلية للطوارئ ، واتصالات متقدمة، وشبكة علاقات ، وفرق مدربة.	إنهاء تصعيد الأزمة : تعبئة فاعلة ، وحشد القوى المعادية ، و زيادة الضغط الأزموي ، وتوسع نطاق المواجهة.
الاعتراف بوجود أزمة : الارتكاز على الثقة والتفاهم الصريح في التعامل مع الزبائن ، ولا بد من مستشارين من داخل وخارج المنظمة.	المواجهة الحادة والعنيفة اختيار توقيت ومكان ومجال مناسب لتحطيم الخصم.
احتواء الأزمة : وذلك باتخاذ قرارات صعبة وسريعة لتصحيح الموقف بسرعة .وتغدو المصادقية أهم من الموقف القانون السليم ، نتيجة قلة المعلومات ، لذا أعلن بوضوح جموع الحقائق التي تعرفها.	السيطرة على الخصم واستبدال أهدافه وربطه بعلاقات تبعية.
تسوية الأزمة : لن تنتظر الأزمة، وتغدو السرعة في هذه المرحلة غاية الأهمية وذلك بتغيير وإتباع استراتيجيات جديدة فاعلة لاستعادة صورة المنظمة وزبائنهما.	استعاب قوى الرفض وإتاحة الفرصة للقوى المؤيدة للسيطرة، مع القيام بحملة اعلامية مخططة.
الاستفادة من الأزمة : توفر الأزمات قدرا " هائلا" من الخبرات التي تترك أثرا " عميقا " في المنظمة ، تستوضح مستوى القيادة فيها وأهميتها . وتتلخص الخبرة في " كن صادقا " وقل الحق وبسرعة. "	ابتزاز الخصم : جني المكاسب وإجبار الخصم على الامتناع عن تهديد مصالح الطرف الآخر وإقناعه بالعمل لصالحه.

المصدر: إيثار عبد الهادي محمد، استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم

الإقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد ، المجلد 17، العدد 64، كانون الأول 2011، ص 56-57.



أولاً: متطلبات إدارة الأزمات:

نقصد بمتطلبات مواجهة الأزمة الأدوات المادية و البشرية و التنظيمية، و المعرفية التي تحتاجها المنظمات بشكل عام و منظمات الأعمال بشكل خاص حتى تصبح قادرة على مواجهة الأزمات عند حدوثها، و بما أن حدوثها أصبح حقيقة في عالمنا المعاصر نتيجة التطور التكنولوجي و العولمة، و ثورة المعلومات و الإتصال فإن التحضير و التصدي لها أصبح مهما و ضروريا في منظمة الأعمال.

و تتمثل متطلبات إدارة الأزمات في عدة جوانب منها: الجوانب المادية كمركز إدارة الأزمة و وسائل النقل و السيولة النقدية، و في الجوانب البشرية المتمثلة في فريق إدارة الأزمة و القيادة الإدارية، و في جوانبها التنظيمية و الإدارية و المعرفية التي تتمثل في نظام اتصال فعال، أدوات الصدام و أدوات الإمتصاص و غيرها....

1- المتطلبات المادية: و هي كل ماهو مادي و محسوس كالبنائيات و السيارات، وأجهزا الكمبيوتر و

الهواتف و غيرها من الأدوات التي تحتاجها المنظمة لإدارتها للأزمات و تتمثل في:

1-1- مركز إدارة الأزمة ( غرفة العمليات): Crisis Management Centre

يعتبر مركز إدارة الأزمات أو ما يسمى بغرفة العمليات واحد من التجهيزات المادية الهامة لمواجهة الأزمات و

هو المكان الذي يتم تحديده كمركز يتجمع فيه فريق إدارة الأزمة طيلة فترة الأزمة<sup>1</sup>.

ويتعين أن تتوفر في غرفة العمليات خصائص عدة غاية في الأهمية وهي<sup>2</sup>:

- أن تكون مؤمنة بشكل كامل؛

<sup>1</sup>- عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات ، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الطبعة الأولى، 2011، ص 85.  
<sup>2</sup>- رنيم سمير اليوسفي، تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي، مرجع سبق ذكره، ص51.

- أن تكون مجهزة تجهيزاً عالياً بوسائل الاتصال الفعالة ومزودة بالشاشات التي تعكس تطور الأزمة، وبأجهزة الكمبيوتر لإجراء الحسابات كافة بسرعة ودقة؛

- أن تكون مرية وصالحة من حيث الحجم والاتساع للقيام بالغرض، ولاستيعاب فريق العمل الذي سيقوم بمعالجة الأزمة والسماح بحرية الحركة الفاعلة داخلها.

و من مهامه جمع المعلومات و تحليلها و إعداد الخطط المناسبة للتعامل مع المواقف التطورات الناجمة عن الأزمة، تنسيق الجهود سواء بين المعنيين بالإستجابة للأزمة دخل المنظمة أو مع الجهات الرسمية المعنية .

1-2- وسائل النقل: تتطلب عملية إدارة الأزمة توفير وسائل النقل و الحركة اللازمة للتعامل معها،

وقسمت إلى نوعين حسب الحاجة:

- أدوات مطلوبة بشكل مستمر و تحتاجها عملية مواجهة الأزمات بغض النظر عن نوع

الأزمة؛

- أدوات تختلف من أزمة إلى أخرى يتم طلبها حسب الحاجة<sup>3</sup>.

2- متطلبات بشرية: و تتمثل أساسا في تكوين فريق في إدارة الأزمات و القيادة الإدارية

2-1- فريق إدارة الأزمات : هم مجموعة من الأفراد يعملون على منع وقوع الأزمات أو

التخفيف من آثارها إذا وقعت<sup>4</sup>، و تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلا لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود

أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت و ضغوط الموقف، و تعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعا و

استخداما للتعامل مع الأزمات و تتطلب وجود أكثر من خبير و مختص و فني في مجالات مختلفة و حساب كل

عامل بدقة و تحديد التصرف المطلوب بسرعة و تناسق و عدم ترك الأمور للصدفة.

<sup>3</sup> - عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 88-89.

<sup>4</sup> - نفسه، ص 89.

و الجدير بالذكر أنه في دراسة لجر بعنوان إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي و النموذج الياباني أ وضح أن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس الأشخاص المقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل لها و عليه نرى أن معظم الشركات اليابانية تفضل دائما استخدام المجتمعات كوسيلة لحل الأزمات و يطلق على هذا النوع من المجتمعات بحلقات الجودة اليابانية و التي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات و المشاكل و كيفية تحليلها<sup>5</sup>.

### 3- متطلبات تنظيمية و إدارية:

و يقصد بها مجموعة من النظم و السياسات التي يجب أن تتبعها المنظمة، و أهمها سجل الأزمات، و نظام اتصال فعال

### 3-1- سجل الأزمات Crisis portfolio: يقول الحملاوي أنه لا بد من وجود سجل لأزمات توثق به

المنظمات كل المواقف لبتي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة<sup>6</sup>.  
يحث أنه من الصعب جدا حصر كل الأزمات التي يكمن أن تواجهها المنظمة، وإعداد سيناريوهات لمواجهة كل واحدة منها، و ينصح البعض المنظمات بالتركيز على أزمة واحدة من بين كل مجموعة متشابهة من الأزمات التي يمكن أن تحدث<sup>7</sup>.

### 3-2- نظام اتصال فعال:

تؤثر الأزمات على قدرة المنظمة في الإستمرار و ثقة الناس بها، و السمعة و لذلك تحتاج المنظمة في حال الأزمة إلى نظام اتصال أزمة فعال بها .

<sup>5</sup> - بلال خلف السكارنة، إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، 2015، ص 99.

<sup>6</sup> - محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 33.

<sup>7</sup> - عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 99.

و يعرف اتصال الأزمة بأن الحوار يدور بين المنظمة و جمهورها قبل و أثناء و بعد الأزمة، و ينطوي الحوار على اتصال يهدف إلى التقليل الأضرار التي يمكن أن تلحق بصورة المنظمة.

أما استراتيجية الإتصال فتعرف بأنها: " الإستجابات الفعلية اللفظية و غير اللفظية التي تستخدمها المنظمة في التعامل مع الأزمة"<sup>8</sup>.

إن أهمية وجود نظام اتصالات داخلي و خارجي فعال يساعد على توافر المعلومات و الإنذارات في وقت مبكر<sup>9</sup>.

### 3-3- إنشاء قاعد للمعلومات:

إن وجود قاعدة أساسية للبيانات و المعلومات تتسم بالدقة و التصنيف الدقيق و سهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل و الإختيار بينها. و من المؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، خاصة أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض و نقص في المعلومات.

### 3-4- توفر نظام انذار مبكر ( التنبؤ الوقائي):

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب لإدارة الأزمة من خلال رصد علامات الخطر و تفسيرها و إيصالها إلى متخذي القرار لتفادي أي أزمة مبكرا / و صيغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على الابتكار و تدريب العاملين عليه، و قد أثبتت الدراسات صحة الفرضية القائلة بأن طبيعة و مستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طرديا مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة<sup>10</sup>.

### 3-5 - التخطيط: يبنى التخطيط كمتطلب أساسي و مهم في عملية إدارة الأزمة، فأفعالنا ما هي إلا

رد فعل و شتان ما بين رد فعل عشوائي و رد فعل مخطط له، فمعظم الأزمات تتأزم لأن الأخطاء البشرية

<sup>8</sup>- المرجع السابق، ص93.

<sup>10</sup> - محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص38.

و الإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط و إن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمة سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن.

و من خلال هذا يتضح لنا التدريب على الأزمات يعد من المسلمات الأساسية للمنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها و تلاقي عنصر المفاجأة المصاحب لها، كما يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم و فعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الإستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي تصاحب الأزمة في ذلك<sup>11</sup>.

3-6- الوسائل العلمية للتعامل مثل المحاكات و السيناريو: يعرف السيناريو على أنه مجموعة من

الإفتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم بتحليله و دراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة و إيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية، و من أكثر الأمثلة في هذا الشركات اليابانية هي أكثر استخداما للسيناريو حيث تدرب موظفيها على تخيل أسوأ المواقف و هو ما يعرف بأسوأ سيناريو Worst case scenario ، أما المحاكاة Virtual reality و هي تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير و التنبؤ بسلوكها أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة و ما هو تأثير تلك العوامل مع التركيز<sup>12</sup>.

3-7- الإستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:

إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع الأزمات أو مواجهتها، ووضع الخطط و إجراءات الوقاية منها، وتدريب الأفراد على ، الأدوار المختلفة لهم في أثناء الأزمات.

3-8- التنسيق الفعال: لا بد من وجود انسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة؛ وذلك من أجل توافر

التنسيق الفعال فيما بينهم.

11 - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

12 - محمود جاد الله، مرجع سابق ذكره، ص 36-37.

3-9- التواجد المستمر: من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق

بشكل مستمر في مكان الأزمة، فالتواجد المستمر يؤدي إلى اكتمال أعضاء فريق الأزمة.

3-10- تفويض السلطة: إنّ عملية تفويض السلطة تعدّ في غاية الأهمية في أثناء معالجة الأزمة، فقد

تضطر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة بشكل سريع ودون الانتظار لحضور الشخص

المسؤول الذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه

3-11- ضرورة عقد البرامج التدريبية و ورشات العمل في مجال إدارة الأزمات، وتدريب العاملين حول

كيفية البحث وإشارات الإنذار وتعبئها واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوثها.

3-12- إدراك أهمية الوقت: يُعدّ عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات،

فالسّعة مطلوبة لاستيعاب الأزمة، والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والقيام بالعمليات

الواجبة لاحتواء الإضرار أو الحد منها، واستعادة نشاط المنظمة .

### ثانياً: معوقات نجاح إدارة الأزمات:

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل فكر إدارة

الأزمة ذاته:

و تنقسم بدورها إلى:

1- معوقات إنسانية: وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة

ومن هذه المعوقات:

- الإيمان بعبارة أن هذا لا يمكن أن يحصل لنا، فعادةً ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط لأزمة،

وتتردد هذه العبارة عادةً في المنظمات التي يكون عملها روتينياً تحيطه علاقات مستقرة وبيئة آمنة وبالتالي يجري

استبعاد حدوثها.

- القصور في فهم مكامن الخطر سواء من الموظف أو المدير و بالتالي فإن الأزمة تتأزم دون الإلتفات إليها؛
- بعض المفاهيم الخاطئة لدى بعض الأفراد مثل سأتعامل مع الأزمة عندما تحدث؛
- التعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المنهج.

### 2- المعوقات التنظيمية: و تتمثل فيما يلي:

- 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 أوقات حرجة قد تكون الحاجة ماسة للحصول عليها؛
- تعرض المعلومات للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها داخل الجهاز الإداري وخارجه؛
- صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمة.

### 3- معوقات الإتصال:

- صعوبات في عملية نقل المعلومات وتبادلها داخل المنظمة وخارجها.
- محدودية استخدام أنظمة الاتصالات الحديثة للتصدي للأزمات.
- عدم استعداد المنظمة للتعامل مع أزمة الاتصالات، فالعديد من المنظمات لاتعرف مع من تقوم، بالاتصال أو ما هي المعلومات التي يمكن نشرها عند وقوع الأزمة<sup>13</sup>.

13 - زينات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2011، ص 49-50.

نقصد بأساليب مواجهة الأزمات على أنها مجموعة الأنشطة و الإجراءات التي يستخدمها الإداري في عمله الإداري للتعامل مع الأزمة التي حدثت و التي هي على سبيل المثال: الهروب، التعامل، الإحتواء، المواجهة.....

كما أن التعامل مع الأزمات يتطلب خطة عمل من أجل مواجهتها للتقليل من حدتها و خسائرها أو القضاء عليها ، و لهذا يستوجب تطبيق عدة أساليب مدروسة لمواجهة مختلف الأزمات، و التي تنقسم بدها إلى قسمين: أساليب تقليدية و التي كانت تستخدم سابقا، و أساليب حديثة:

### 1- الأساليب التقليدية:

هي مجموعة من الطرق التي سبق تجريبها من الدول عند تعرضها لأزمة، و قد أصبحت هذه الأساليب غير فاعلة ، و غير عملية في الظروف الأزمومية الحالية، بسبب الطور التكنولوجية ، وزياد الوعي لدى الأفراد بعن طريق الانترنت و تطور شبكات التواصل الاجتماعي، تتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

1-1- إنكار الأزمة و عدم إعلانها: وهذا الأسلوب تستخدمه غالباً الإدارات المتسلطة التي ترفض

الاعتراف بوجود الخلل، وتسعى إلى عدم إعلانها، منكرة حدوث الأزمة .ومن خلال إصرارها على ذلك يمكنها السيطرة على الموقف.

1-2- أسلوب تأجيل الأزمة (كبت الأزمة): هذا الأسلوب يركز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة

، و يتعامل مع الأزمة بدرجة عالية من العنف من أجل القضاء عليها في م ارحلها الأولى ، و تسعى إدارة المنظمة إلى التضييق على قوى الأزمة و إغلاق جميع المسارب و المنافذ و الطرق التي قد تنفذ من خلالها لتعظيم و تصعيد الأزمة ،

و عند استخدام هذا الأسلوب فإنه لا يكون هناك أية استجابة لمطالب قوى الأزمة ، بل أن إدارة المنظمة تقوم بالممارسات الإدارية و غير الإدارية و التي تحاول من خلالها القضاء على أسباب الأزمة و نتائجها.



1-3- أسلوب تنفيس الأزمة: وفكرة هذا الأسلوب هي إيجاد قضايا فرعية و جزئية تتعلق بأسباب و

دوافع الأزمة ، و العمل على إثارتها مما يؤدي إلى إشعال قوى الأزمة في هذه القضايا ، فيؤدي ذلك إلى استنزاف جانب من قوة الأزمة ، و ربما يؤدي إلى القضاء على أسباب و دوافع مهمة الأزمة ، ومن هنا فإن شدة غليان بركان الأزمة تقل ، وربما لا تقع هذه الأزمة مستقبلا ، و إذا وقعت فإنها تقع بصورة ضعيفة تسهل السيطرة عليها.

1-4- أسلوب إخماد الأزمة: هي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار

المضاد بغض النظر عن مشاعر و القيم الإنسانية.

1-5- أسلوب تفرغ الأزمة: يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم و تجزئة الأزمة إلى أزمات فرعية ، ويتم

ذلك بعد وقوع الصدام الأول مع قوى الأزمة ككل ، فيجري بعد ذلك السعي بسرعة للتعامل مع قوى الأزمة كمجموعة متفرقة ومتفرعة من القوى ، و يتم وضع أهداف بديلة لكل طرف من قوى الأزمة ، و العمل على التفاوض مع هذا الطرف في ضوء الأهداف و المصالح الأكثر إلحاحا و أهمية له ، و تركيز الجهود على محاولة استقطاب كل طرف بما يناسبه ، و العمل على امتصاص و تذويب الأزمة و إزالة شدتها و حدتها ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة محاور أهمها:

-تحديد ماذا تريد كل مجموعة من مجموعات قوى الأزمة.

-تحديد ماذا تريد المنظمة من كل مجموعة من مجموعات قوى الأزمة.

-تحديد كل ما يمكن أن تقدمه المنظمة لكل مجموعة من هذه المجموعات (تحديد حدود تنازل المنظمة لصالحهم

في أثناء عملية التفاوض )

-تحديد ما يجب أن تمارسه المنظمة من ظغوط على كل مجموعة من قوى الأزمة لإجبار هذه المجموعات على

قبول ما تعرضه المنظمة في عملية التفاوض.

-تحديد الآثار المترتبة على تحقيق مطالب مجموعات قوى الأزمة<sup>1</sup>.

1-6- أسلوب عزل القوى الفاعلة للأزمة: يقوم مدير معالجة الأزمة برصد و تحديد القوى الصانعة للأزمة

و عزلها عن مسار الأزمة و مؤيديها ، وذلك من أجل منع انتشارها و توسعها، و بالتالي سهولة التعامل معها .

## 2- الأساليب الحديثة:

و هي الطرق المناسبة التي تواكب تطورات الكيانات الإدارية ، خاصة الأزمات التي تواجهها و شكلها و طبيعتها.

و جوهر كل أسلوب هو تكوين "فريق الأزمات" لإدارة أي أزمة تواجهها المؤسسة، و تتمثل الأساليب الحديثة فيما يلي:

2-1- أسلوب المشاركة الديمقراطية: هذا الأسلوب يعتمد بكثرة في المنظمات التي تتصف إدارتها

باعتتماد النمط الديمقراطي في القيادة ، و هذا الأسلوب من الأساليب الفاعلة و قوية التأثير في أطراف الأزمة ، و يجري استخدامه بنجاح عندما تكون الأزمة ذات علاقة جوهرية بالأفراد.

إن أسلوب المشاركة الديمقراطية يدفع مختلف الأطراف ذات المصالح إلى تقديم الإشارات و النصائح لإدارة المنظمة ، و المساهمة الفعلية في تقديم الحلول و تنفيذها ، و تحمل جانب من تكاليف الأزمة و المسؤوليات المترتبة على وقوع هذه الأزمة ، و عدم وضع العقبات في وجه الإدارة ضمن جهودها الموجهة نحو معالجة الأزمة و تقديم كل ما هو متاح و ممكن من البيانات و المعلومات و المعرفة المرتبطة بالأزمة و محيطها و ظروفها وأسبابها و آثارها و انعكاساتها.

<sup>1</sup>- يوسف أحمد أبو فارة، ادارة الأزمات مدخل متكامل، إثناء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص277-275.

وتتطلب المشاركة الديمقراطية قيام إدارة المنظمة بالإفصاح لأصحاب المصالح عن الأزمة و عن مستوى خطورتها و أسبابها المتوقعة و انعكاساتها الممكنة و السبل و الوسائل التي يمكن استخدامها في مواجهة هذه الأزمة<sup>2</sup>.

2-2- أسلوب الإحتواء: وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك - الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات وذلك عن طريق: استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة أفرزاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

وإذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:

- أسلوب الخيارات الضاغطة: مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.
- الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.

- الخيارات التنسيقية: أي التفاوض مع استخدام القوة.

### 2-3- طريقة تصعيد الأزمة:

وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

2-4- أسلوب تفريغ الأزمة: وهي من النجاح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا واجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي افقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزمومية ومن طرقها الشائعة هي:

<sup>2</sup>- يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص281.

✓ التحالفات المؤقتة

✓ الاعتراف الجزئي بالأزمة.

✓ تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

2-5- أسلوب تفتيت الأزمة:

يجري استخدام هذا الأسلوب مع الأزمات الكبيرة الضخمة التي تهدد الأزمة و تفتيتها إلى أجزاء ( أزمات صغيرة) ، ويكون من الأسهل التعامل معها و إدارتها بكفاءة عالية و فاعلية كبيرة.

إن استخدام هذا الأسلوب مع الأزمات الكبيرة يتطلب امتلاك إدارة المنظمة مهارات عالية في التعامل مع الأزمات ، و التعاطي مع هذا الموقف بدرجة عالية من الحنكة و الحكمة و الذكاء ، كما أن الأمر يتطلب إعطاء فرصة للأجزاء الصغيرة التي جرى تفتيتها من أجل إعادة التجمع في أزمات صغيرة ، و العمل على دفع أشخاص من أنصار إدارة المنظمة لتزعم هذه الأزمات الصغيرة و ذلك من اجل الإستمرار في إضعافها و التغلب عليها.

إن نجاح إدارة المنظمة في استخدام هذا الأسلوب يتطلب أيضا معرفة كاملة و دقيقة و تفصيلية بجميع الأطراف التي تقف وراء الأزمة و تدعمها ، و يتطلب تحديد المنافع و المطالب التي يمكن لهذه الأطراف أن تستغني و تتنازل عنها ، كما يتطلب الأمر تحديد المطامع التي تسعى إلى تحقيقها قيادات الأزمة و تحديد مجالات و آفاق الإختلاف و التعارض بين قوى الأزمة ، و العمل على الإستجابة الجزئية و المرحلية لبعض تلك المطامع وصولا إلى أهداف إدارة المنظمة و التغلب على هذه الأزمة و أزمتها الفرعية الصغيرة<sup>3</sup>.

3- الأسلوب العلمي : يمثل هذا المنهج العلمي في مواجهة الأزمات الأسلوب الأكثر ضمانا للسيطرة عليها

و توجيهها إلى مصلحة الكيان للأزمة. و تتمثل في الخطوات التالية:

3-1- - الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة و الهدف منها:

- تحديد العوامل المشتركة في الأزمة.
- تحديد أسباب الاحتكاك الذى وصل إليه الموقف.
- تحديد المدى الذى وصل إليه الموقف.
- ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها.
- تحديد القوى المؤيدة والمعارضة.
- تحديد نقطة البداية للمواجهة.

### 3-2- الدراسة التحليلية للأزمة:

- التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب.
- التأكد واليقين من الأسباب.
- دور المكون البشرى ومدى تأثيره في ظهورها.
- دور المكون الطبيعى (العوامل الطبيعية).
- دور المكون الصناعى أو التكنولوجى وأسباب الخلل
- عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة.
- المرحلة التى وصلت إليها دورة حياة الأزمة.
- توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها.
- تحديد الإمكانيات المتاحة بصورة مباشرة والإمكانيات التى يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.

ج- .التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة:

#### التخطيط للتعامل مع الأزمة

أهداف خطة المواجهة الفعلية و التعامل مع الأزمة

#### الإستعداد للمواجهة

هي الخطة اللازم اتباعها في اللحظات التي تسبق المواجهة و التعامل مع الأزمة ، و تتطلب مجموعة قرارات و إجراءات

- وقف تدهور الموقف؛
- تقليل الخسائر؛
- السيطرة على الموقف؛
- توجيه الموقف إلى المسار الصحيح؛
- معالجة الآثار النفسية و الإجتماعية الناتجة عن الأزمة؛
- تطور الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق؛
- استخدام أنظمة و وقاية ضد نفس النوع من الأزمات أو الأزمات المشابهة

- تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها؛
- إعطاء التعليمات و التحذيرات اللازمة؛
- إعادة هيكلة الموارد البشرية؛
- التعامل مع المشاعر الإنسانية كالحماس أ الخوف و الذعر في اتجاه عدم انتشار الأزمة؛
- تحديد نوع المعلومات و توقيت صدورها؛
- تنظيم عمليات الإتصال.

المصدر : - <https://fr.scribd.com/document/470388850/%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA-1462870565>

%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA-1462870565

**4- اتخاذ القرار: كفاءة اتخاذ القرارات اثناء الازمات تتمثل في:**

الفاعلية في القرار : هي مدى ملاءمته للجوانب الفنية في الأزمة أي الجانب الموضوعي؛

القبول : فهو يختص بالعنصر البشري ومدى تجاوبه مع القرار ومدى مراعاة القرار للمشاعر

الإنسانية.

سرعة وصائبية واتخاذ القرار يخضع لعمليات وحسابات معقدة لان متخذ القرار يكون واقعا تحت ضغوط شديدة

متمثلة في:

✓ ضيق الوقت المتاح خاصة في الأزمات الأمنية؛

✓ اتساع دائرة عدم التأكد ونقص المعلومات؛

✓ تفاقم النتائج المترتبة على استمرار الأزمة واستفحال عواقبها.

قبل التطرق إلى فريق إدارة الأزمات و خصائصه لا بد أن نتعرف على أنماط المديرين و كيف يتعامل كل نمط في مواجهة الأزمات .

### أولاً: أنماط المديرين في مواجهة الأزمات:

و يعرف النمط على أنه سلوك متكرر مدرك من الآخرين و لكل منا نمط غالب عليه و أنماط أخرى مساندة و إحتياطية، حيث يوجد خمسة أنماط لسلوك المديرين في مواجهة الأزمات و التحكم فيها و هي<sup>21</sup>:

1- المدير البيروقراطي ( الإجتئاب أو الإنكار): قد يسلك المدير مسلك الانسحاب من مواجهة الموقف

الصعبة وحتي من الأزمات كأن يرفض حضور اجتماع المواجهة أو أنه يؤجل المقترحات لحل الأزمة.

2- مدير مجامل ( التهذئة): و يحيث يعتقد هذا النمط أن الوقت كفيل لمعالجة الأزمات و الموقف الصعبة، و

يميز بتدهئة الأعصاب و عد التوتر.

3- المدير الزئبقي (الحل الوسط): يلجأ هذا النمط في حل الأزمات إلى حل وسط يحقق نصف الأهداف

اعتقاداً منه أن تحقيق نصف الأهداف أفضل من خسارة كلها.

4- المدير الديكتاتوري ( الإجبار و القوة): و يعتمد هذا النمط على قوة تهديد للأطراف المفتعلة للأزمة ،

كما ان هذا النمط يصلح لبعض المواقف ، و لا يصلح لأكثرها، حيث أن استخدام القوة مطلوبين في

حالتين على وجه التحديد:"

- عند اتخاذ قرار سريع مسكن للموقف، و منع تدهوره و تزايدته؛

- عند موقف صعب يتعلق ببقاء المنظمة و تطورها.



5- المدير القائد (المواجهة): هذا النمط يعتمد على التصريح بوجود أزمة، ثم يبدأ بتقييم هذه الأزمة و تحليلها و معرفة أسبابها ، و التفكير في حلولها و اتخاذ القرار، و لاشك أنه أفضل نمط للمديرين للأسباب التالي:

- عمد المواجهة لحل موقف صعب له تأثير سلبي عميق على المنظمة؛
- المواجهة العملية التآنية تنمّع من توليد مواقف مماثلة مستقبلاً؛
- المواجهة العلمية تسمح بعلاج الموقف بأقل التكاليف و الخسائر.

### ثانياً: تكوين فريق إدارة الأزمات:

يتكون فريق إدارة الأزمات من رؤساء الصفّ الإداري الأول على أن يستعينوا بالرؤساء التنفيذيين في المتابعة، و تحصيل المعلومات الضرورية للعمل، و تعزيز شبكة الاتصالات .وإن كان جّل العمل التخطيطي و التنفيذّي يجب أن يقوم به طاقم الصف الإداري الأول.

كما أن فريق إدارة الأزمات يجب أن يضم كلاً من (رئيس للفريق من الإدارة العليا)، عضو من كلّ إدارة، ممثّل للعلاقات العامة، ممثّل للموارد البشرية، ممثّل للشؤون المالية، ممثّل من أمن المنظمة، ممثّل للشؤون القانونية)<sup>3</sup>

إن تكوين فريق الأزمات يكون ممثلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت و ضغوط الموقف، حيث يتأثر النجاح في إدارة الأزمات بمدى توفر فريق عمل متكامل يستطيع القيام بكافة الخطوات و مراحل إدارة الأزمة بكفاءة و فاعلية.

ورغم تشكيل هذا الفريق الذي يختلف تشكيّله من أزمة لأخرى، إلا أن هناك شروطاً يمكن توفرها في هذا

الفريق منها:

- الولاء و الإلتزام للكيان الإداري الذي يواجه الأزمة؛

<sup>3</sup> - زينبات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2011، ص37.

- المهارة التدخل الناجح في الأزمة؛
- الهدوء و القدرة على التفكير الموضوعي و البعد عن الإنفعال أو التأثير النفسي و العاطفي أمام أحداث الأزمة؛
- الإلتزام التام بتنفيذ كافة المسؤوليات المنوطة بهم أيا كانت المخاطر المحيطة بهم.
- الإلتباه و الوعي و الحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام الموكلة إليهم<sup>4</sup>.

## 2-2- مهام فريق الأزمات:

- التعامل مع الأزمات قبل و أثناء و بعد حدوثها؛
- التعرف على نقاط الضعف في المنظمة و المشاكل و الأزمات المتوقعة قبل حدوثها<sup>5</sup>؛
- تحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمات؛
- صنع القرارات وتحديد المسؤوليات والأدوار؛
- مراجعة وإعداد خطة إدارة الأزمة وإدخال التحسينات عليه<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> - محمود جاد الله، مرجع يبق ذكره، ص 64

<sup>5</sup> - محمد أحمد الطيب هيكل، مرجع سبق ذكره، ص150.

<sup>6</sup> - زينبات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها، مرجع سبق ذكره، ص38-39.

## 2-3- خصائص قائد الفريق المختص بالتعامل مع الأزمة:

يجب على مدير و حدة إدارة الأزمات أن يحسن اختيار قائد الفريق الذي يتعامل مع الأزمة، و أن يراعي توفر و خصائص و مواصفات معينة تجعله ناجحاً في قيادة الفريق و نجاح مهمته، و لهذا سوف نتعرف على معنى القيادة ثم الخصائص التي يجب أن تتوفر فيه

## 2-3-1- تعريف القيادة:

تعرف القيادة على أنها: "عملية التأثير على الآخرين و جعلهم يفهمون و يتفقدون على ما يجب عمله و الطريقة التي ينبغي العمل بها، و هي أيضا عملية التنسيق بين الجهود الفردية و الجماعية المبذولة لتحقيق الأهداف المشتركة".<sup>7</sup>

كما تم تعريفها على أنها "عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة".<sup>8</sup>

لا تقتصر مهام القائد على المهام الفنية فقط بل تشمل التأكد من حسن فهم و تقبل العاملين للعمل و التزامهم بأهداف المنظمة و الولاء لها و خلق رابط وجداني بينه و بينهم يجعلهم يستجيبون لما يريد.

و يتضمن دور القيادة: في تقديم رؤية استراتيجية واضحة و توصيلها إلى الآخرين و اقناعهم بها ، و تقديم المعلومات و المناهج اللازمة لتحقيق تلك الرؤية و التنسيق و تحقيق التوازن بين المصالح المتناقضة.

كما أن هناك اختلاف بين القائد و المدير: المدير يركزون على عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة أما القادة فيركزون على عمل الأشياء الصحيحة و هم يهتمون بالتفكير الإستراتيجي في الأجل الطويل، عكس الإدارة التي تهتم بالأجل القصير و الإجراءات التنفيذية.<sup>9</sup>

7 - عبد الله محمد الفقيه، مرجع سبق ذكره، ص 90.

8 - جبوري شناوي الصافي، أثر الخصائص القيادية في استراتيجية إدارة الأزمات -دراسة ميدانية لعدد من المديرين العامة في العراق-، مجلة الإدارة و الاقتصاد، السنة الرابعة و الثلاثون العدد التسعون، 2011، ص 197.

الجدول رقم 4 : الفرق بين القائد و المدير

المدير	القائد
<ul style="list-style-type: none"> <li>● يحافظ على عمل الاشياء بنفس الطريقة</li> <li>● يركز على النظام والاجراءات والقوانين</li> <li>● يعتمد على الرقابة</li> <li>● يتعامل مع نظام جامد</li> <li>● التخطيط قصير المدى</li> <li>● يتعد عن المشاكل والأخطاء</li> <li>● يحظ الاخرين بالالتزام بالقوانين</li> <li>● يستخدم أسلوب الرئيس والمرؤوس</li> <li>● التأثير من خلال الالتزام المطلق</li> <li>● يصدر الأوامر ويقرر.</li> <li>● يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية.</li> <li>● الاتصالات باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● يعمل الأشياء الصحيحة</li> <li>● يهتم بالتأثير</li> <li>● يبدع</li> <li>● يطور و يغير</li> <li>● يهتم بالإنسان</li> <li>● يتعامل بحكمة و يشرك الآخرين في الإدارة</li> <li>● التخطيط و البعد النظر للمستقبلي</li> <li>● يعمل على نجاح عمل الفرق</li> <li>● يدرب وينصح</li> <li>● يتحمل الاخطاء والمشاكل</li> <li>● يستخدم أسلوب زميل الى زميل وأسلوب " نحن "</li> <li>● يعمل خارج القوانين والسياسات والاجراء</li> </ul>

### من هو القائد الفعال؟

يلعب القائد الفعال أدوارا عديدة فهو القدوة لمؤوسيه، ينسق أعمالهم ويحل مشاكلهم ويشجع نموهم و تطورهم ويمثلهم لدى الإدارة العليا ويحفزهم لتحقيق أداء عالٍ. والقائد المتميز والفعال له صفات وأدوار بارزة في المؤسسة ولا بد أن تكون ملموسة، وقد تكون تلك الصفات والأدوار مهارات شخصية أو تعتمد على مؤهلات وكفاءات الشخص أو مهارات إدارية وخبرات مكتسبة.

لا بد أن تتوفر في القيادة العناصر الأساسية و هي:

❖ وجود شخص يتميز على الآخرين يتصف بالقدرة على التأثير بهم و قادر على قيادتهم؛

9- عبد الله محمد الفقيه، مرجع سبق ذكره، ص166.

❖ وجود مجموعة من الأفراد يعملون بمعية القائد لديهم الإستعداد و التنفيذ و الطاعة؛

❖ وجود هدف يعمل القائد و مرؤوسيه على تحقيقه؛

❖ وجود بيئة مناسبة لممارسة قيادة الآخرين، و هذه البيئة تحدث عملية التأثير.

☞ من خلال التعريفات السابقة نستنتج أهمية القيادة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تأثير

القائد في المرؤوسين ، و بهذا تستطيع المنظمة "قياس مدى نجاحها و كفاءتها من خلال أداء القيادة

الإدارية للعاملين فكلما كانت القيادة كفوءة و جيدة ينعكس بشكل إيجابي على المنظمة، و تحقيق

أهدافها."

2-3-2- سمات و مهارات القائد:

يتميز القائد باسمات التالية<sup>10</sup>:

● سمات شخصية: كالشجاعة، و التفاؤل و المشاركة و الوجدانية و القيادة و قوة الإرادة و الإبتكارية، و القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

● سمات مكتسبة: كالقدرة على جمع المعلومات و تحليلها و التعامل معها و الإستفادة منها، و القدرة على شرح أفكاره و توصيل المعلومات،

2-4- مهارات القائد الإداري:

● المهارات الشخصية: و تتمثل في:

- الذكاء العاطفي؛

- مهارات الإتصال؛ التفاوض و التأثير في الآخرين.

<sup>10</sup> - محمود جاد الله، مرجع سلق ذكره، ص65

● المهارات الوظيفية: و تتمثل في:

- القبول بسرعة بالحقائق الجديدة؛
- التفكير الإستراتيجي؛
- تحديد الموضوعات المهمة و تحديد الأولويات؛
- وضع الخيارات، و اتخاذ القرار؛
- تفويض السلطة؛
- ادارة الاجتماعات<sup>11</sup>.

11 - عبد الله محمد الفقيه، مرجع سبق ذكره، ص173.

# تكوين الفريق الأزموى الميدانى

اختيار قائد الفريق

مهارة القيادة

مهارة الإقناع

مهارة التخطيط والمتابعة

مهارة توزيع الأدوار

مهارة التحفيز

مهارة الاتصال

مهارة التعامل مع الآخرين

الخبرة

تدريب وتأهيل أعضاء الفريق

الالتزام بتنفيذ المهام

تنمية العلاقات الإدارية

التحليل السليم

استخلاص العبر من المواقف

مهارات إدارة الوقت

التعامل مع المواقف الصعبة

ملكة الاستشعار المستقبلى

الخبرة فى مواجهة الأزمات

التخاذ القرار فى الوقت المناسب

الإدراك السليم للمواقف

التحليل للمعلومات

حد أقصى من التلميح والثقافة

إختيار أعضاء الفريق

الطاعة العمياء

برود الأعصاب والالتزان

التضحية بالروح إذا لزم الأمر

الصبر والجهد

الولاء الوطنى أو التنظيمى

الشجاعة الكاملة

أهمية القيادة في إدارة الأزمات:

كما سبق لنا أن عرفنا القائد في المحاضرة السابقة سنقوم الآن بتعريف القيادة الإدارية:

**1- مفهوم القيادة الإدارية:**

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين<sup>1</sup>. والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

## ● الفرق بين القيادة و الإدارة:

للحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة . فنرى أن الإدارة تركز على أربع عمليات رئيسية هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة حسب ما أورده المهندس (هنري فايول) في نظرياته عن علم الإدارة.

بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي :

أ- تحديد الاتجاه والرؤية.

ب- حشد القوى تحت هذه الرؤية.

ج- التحفيز وحشد الهمم.

ومن ناحية أخرى فإن القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

وتهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة

الصحيحة للعمل. "

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي -مفاهيم معاصرة-، إثراء للنشر و التوزيع عمان، 2009،ص237.



الإدارة والقيادة يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من إنجاز المطلوب رفقا لمعايير وأسس معينة.

إن القيادة الفعالة في القضاء على الأزمات تعني القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة .وعلى ضوء ذلك فإن القائد يجب أن تكون لديه الطاقة اللازمة والتزود بها بشكل مستمر وحيوي في كافة تصرفاته وأدواره .لذا، فإن القيادة الناجحة والفعالة في حل المشكلات هي التي تتوفر لديها القدرة على التأثير في تصرفات الآخرين، بما في ذلك القدرة على توظيف الأفراد النافعين، والقدرة على تحليل المشكلات ومعرفة أسباب الأزمات وإستخدام وإعطاء الزيادات والعلاوات والمكافآت للأشخاص المبدعين في حل المشكلات وفي القضاء على الأزمات ، والإمام اللازم بمهارات العاملين والعمل كالمهارات المالية والإدارية والتخطيط ، والقدرة على التأثير في التنظيم مثل التخطيط ورسم السياسات والاتجاهات والأنظمة .و لقد ذكرت بعض الدراسات أن القيادة الإدارية الفعالة في القضاء على الأزمات تعرف من خلال تأثيرها في الأشخاص وتغييرها للنتائج وتعديلها للتصرفات الخاطئة وتغيير السلوكيات .

و من التعريف السابق يمكن استخلاص أن القيادة الإدارية الفعالة تتميز بثلاثة عناصر رئيسية هي:

- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين وفي فريق عمل خاص بالقضاء على الأزمات وحل المشكلات؛

- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم وإعطائهم الأوامر بالتصدي للأزمات ومعرفة مخابئ الأزمة ومواعيد البدء والتنفيذ في حل هذه الأزمات؛

- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه في القضاء على الأزمات وحل المشكلات.

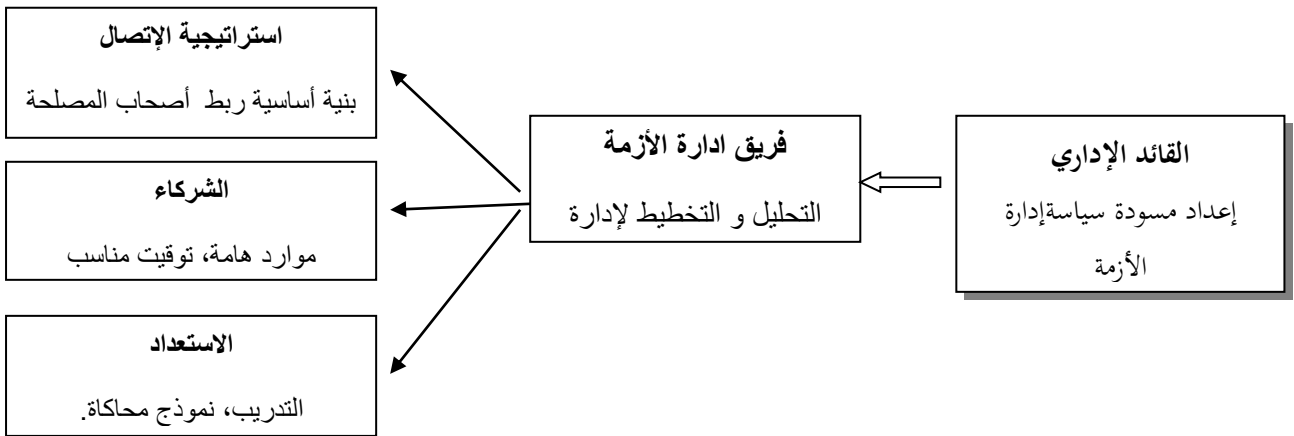
2- دور القائد في صناعة القرارات الاستراتيجية للأزمات:

كما بينا سابقا بأن القيادة هي فرع من علم الإدارة، فإن القائد الإداري يلعب عدة أدوار تتمثل في لتخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة.

القائد الاستراتيجي هو أن ينظر للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

ويعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

و الشكل التالي يبين دور القائد:



المصدر: عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 174.

- يتخذ قرار يجعل إدارة الأزمة أحد مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة أو حتى الدولة التي يديرها؛
- يوضح الأهداف التي يريد تحقيقها من خطة إدارة الأزمة، و ذلك بالاعتماد على فلسفة و قيم المنظمة التي يديرها؛
- يساعد القيادات العليا في إعداد مسودة سياسة إدارة الأزمات التي تحدد المقصود بالمصطلحات المستخدمة و المستويات المختلفة للأزمة داخل المنظمة؛
- يحدد أعضاء فريق إدارة الأزمة الذين بدورهم سيقومون بتحديد كل الأزمات المحتملة التي يمكن أن تواجهها المنظمة بشكل عام أو بعض وحداتها، وإعداد الخطط اللازمة لمواجهة الأزمة؛
- يتأكد من وجود استراتيجية اتصال منفصلة و فعالة و بنية أساسية يمكنها العمل حتى في وقت الأزمات، و بما يكفل الحفاظ على نظام اتصال مستمر و فعال مع أصحاب المصلحة داخل المنظمة و خارجها و مع الشركاء؛
- يبيّن الشركات مع المنظمات الأخرى التي يمكن أن تقدم معلومات و الموارد المادية للمنظمة وقت الأزمة بما في ذلك الجهات الحكومية المسؤولة عن التنظيم؛
- يتأكد من أن التدريب المتصل بمواجهة الأزمات يتم تنفيذه و أن المنظمة في حالة استعداد بشكل مستمر لأي أزمة<sup>2</sup>..

### 3- دور القيادة في إدارة الأزمات:

#### 3-1- دور القيادة في إدارة الأزمات حسب نوع الأزمة<sup>3</sup>:

- أ- التعامل مع أزمة الصورة الذهنية العامة للمنظمة: إذا حدثت هذه الأزمة فعلى القائد أن يتولى اهتماما كبيرا للأخبار السيئة أو السلبية التي تنشر على المنظمة، أو لانيتركها دون توضيح، أو لا يترك أي منها عرضة للإشاعات و التخمين، و إذا كان هناك أي دليل يدافع عن المنظمة فإنه ينبغي الرد على ما يقال و يشاع و الإعلان عنها بالصورة المناسبة.

<sup>2</sup> - عبد الله محمد الفقيه، مرجع سبق ذكره، ص174-175

<sup>3</sup> - قهوجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 5، العدد1، 2015، ص319-320-321.

ب- التعامل مع أزمة فشل المنتوجات: عند حدوث مثل هذه الأزمات على القائد أن يستعين بأحد أفراد دائرة التسويق أو حتى مستشار تسويقي، لأن عملية سحب المنتج فوراً من السوق قد يؤدي إلى تهديد وجود المنظمة وبقائها وعلى القائد مراعاة عدة نقاط أهمها:

- المحافظة على خطوط و قنوات الإتصال مفتوحة؛
- إعلام طاقم البيع بتفصيلات عملية السحب؛
- عدم ترك الزبائن و الجمهور في عزلة و جهل لما يحدث بسحب هذا المنتج و التوقف عن انتاجه؛
- أن يكون جاهزاً للإجابة على أية استفسارات من قبل الزبائن أو الجمهور بخصوص هذا المنتج و ينصح بتخصيص جهة للرد على الاستفسارات، و كذلك بتخصيص خط مجاني للرد على ذلك؛
- السعي للتعاطي مع الأزمة من خلال تقليل الخسائر و الضرر إلى أدنى حد ممكن.

ت- التعامل مع أزمة علاقات العمل: على القائد في إدارته لأزمة علاقة العمل أن يراعي النقاط التالية:

- بناء رؤية واضحة عن حقيقة ما يجري؛
- دراسة و تحليل الجوانب المعنوية للعمال المضربين؛
- مراجعة سريعة لنظام التعويضات ( أجور، حوافز)؛
- مراجعة آخر العروض المقدمة من المنظمة إلى العاملين؛
- دراسة و تحليل الفجوة ما بين ما تعرضه المنظمة و ما تطلبه نقابة العمال؛
- دراسة و تحديد السبل الكفيلة بحصر الفجوة النقدية و غير النقدية بين المنظمة و مطالب العاملين؛

و من جانب آخر لابد أن يبدي رغبته في مناقشة هذه الأزمة و التفاوض مع العاملين أو النقابة و التوصل إلى اتفاق مع العاملين (أو النقابة) بعد جولة من المفاوضات.

ث- التعامل مع أزمة تغيير النظم القانونية للأعمال: حتى ينجح القائد في ابقاء و استمرار نشاط المنظمة في ظل هذا النوع من الأزمات، فعليه أن يدير هذه الأزمة بأسس علمية و عملية لإدارة الأزمات، و أن يستفيد من خبرات المنظمة السابقة في كيفية العمل في كيفية العمل في ظل هذه البيئة الجديدة و التحديات و التنافسية المتزايدة، و لذا ينبغي أن يبني القائد إستراتيجية تراعى فيها احتمالية تغير في النظم القانونية التي تحكم و تنظم أعمال المنظمات ، و أن تجرى صياغة هذه

الإستراتيجية بحيث تكون قادر على التأقلم و التكيف مع الاحتمالات المختلفة، و ينبغي أن يقوم فريق إدارة الأزمات بإجراء الدراسات و البحوث عن الآثار المتوقعة علة المنظمة عند حصول تغيرا التي تضعها الدولة.

ج- التعامل مع أزمة الحوادث الصناعية: عند حدوث مثل هذه الأزمات على قيادة المنظمة القيام بمايلي:

- ✓ يجب عدم التنكر من التسبب في وقوع هذه الأزمة الصناعية؛
- ✓ حصر الضحايا من هذه الأزمة؛
- ✓ تحمل المسؤولية المالية و غير مالية اتجاه الضحايا؛
- ✓ عمل كل ما يلزم للتخلص من حالة الفوضى؛
- ✓ محاولة الرجوع و مواكبة و ممارسة الأعمال بصورة عادية.

### 3-2- دور القيادة في إدارة الأزمات وفق مراحلها:

إن المنظمة الناجحة هي التي تستطيع تسيير العمل وفق ما خططته، و تحقيق الأهداف المرسومة بأقل جهد و تكلفة، و يتم التفريق في إدارة الأزمات بين ثلاثة مستويات مختلفة داخل المنظمة: مستوى القيادة الذي يلعب دورا إستراتيجيا، مستوى فريق ادارة الأزمة و يلعب دورا تكتيكيا، و مستوى الأقسام المختلفة و يقوم بالدور العملي أثناء الأزمة.

إن التعامل مع الأزمة في مختلف مراحلها يتطلب أن يتمتع القائد بقدرة مهنية عالية حتى يتمكن من التصرف مع الأحداث و اتخاذ القرارات السريعة و الهادفة التي تضمن عودة التوازن إلى المنظمة من خلال الوقاية من الأزمات و الاستعداد الدائم لها و الاستجابة لها عندما تحدث، و هذا من خلال الأدوار التي يلعبها القائد خلال المراحل الثلاث للأزمة:

أ- قبل وقوع الأزمة:

- مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر: في هذه المرحلة على القائد أن:

- ✓ يتعرف على نقاط الضعف في المنظمة التي تجعلها عرضة للأزمات، و التعرف على الطريقة التي يمكن أن تؤثر بها الأنظمة و السياسات المتبعة في نقاط الضعف، و استخدام ذلك كنقطة انطلاق للمعالجة<sup>4</sup>؛
  - ✓ بناء قاعدة معلومات جيدة عن المنظمة دون الاعتماد على الشائعات و الآراء الذاتية و العشوائية؛
  - ✓ بناء ملفات لتوقعات و مخاطر وقوع الأزمات و عمل سيناريو دقيق للمواجهة في حالة وقوع الأزمة طبقا لكل توقع تحدد فيه الأدوار بدقة تامة؛
  - ✓ تحديد وسائل الإتصال؛
  - ✓ عمل تحليل كمي و كفي للمعلومات على أن يتم تقدير الموقف في حدود المقاييس العلمية المدرجة على الأخص في احتمالات الوقوع في أزمات و الإمكانيات المتاحة<sup>5</sup>.
  - مرحلة الإستعداد و المنع: يعمل القائد في هذه المرحلة باستخدام المنطق على دمج نشاط التخطيط للأزمة و العمل على منع وقوعها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة<sup>6</sup>؛
  - ✓ إعداد فريق المواجهة في ضوء الخبرات الموجودة من القادة و الأفراد في المنظمة؛
  - ✓ وضع برنامج تدريبي، حيث يتم عمل تجربة لكل سيناريو متوقع لحدوث أزمة<sup>7</sup>.
- ب- مرحلة وقوع الأزمة:
- أثناء وقوع الأزمة يصاب الناس بالهلع و الخوف، و يصبح التأثير فيهم سهل جدا، و لهذا يحتاجون إلى قيادة تتواصل معهم بوضوح يساعدهم على التعامل مع الأزمة<sup>8</sup>.
- أثناء وقوع الأزمة يجب:
- ✓ تحديد الأصول الهامة و المعرضة للخطر؛
  - ✓ تحديد الأفراد و الجماعات أصحاب المصلحة في المنظمة و المتأثرين فعلا أو تخيلا بالأزمة<sup>9</sup>؛
  - ✓ تقدير الموقف بدقة و سرية حيث يتم الاتصال بفريق الأزمات الموجود فعلا، و إنشاء غرفة العمليات لتحديد حجم و اتجاهات و ملابسات الأزمة و متابعة تطورها؛

4 - عبد الله محمد الفقيه، مرجع سبق ذكره، ص 177.

5 - قهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 321.

6 - عبد الله محمد الفقيه، مرجع سبق ذكره، ص 178.

7 - قهواجي أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 321.

8 - عبد الله محمد الفقيه، مرجع سبق ذكره، ص 178.

9 نفسه، ص 181.

- ✓ الاتصال السريع بالمنظمات و الهيئات المحيطة بالمنظمة للتعاون من أجل تقليل المخاطر و الحد من آثار الأزمة؛
- ✓ تحمل القدر المناسب من المسؤولية ؛
- ✓ تأسيس القرارات التي يتم اتخاذها و الخطوات التي يتم تنفيذها على أساس الصدق و الأمانة و القيم الأخلاقية.
- ✓ فتح قنوات متاحة للجميع للتواصل مع جميع الأطراف المتأثرة بالأزمة ،. ويتضمن ذلك التواصل الاستماع للأطراف المعنية للحصول على الحقائق و التحدث معهم بصراحة و وضوح، و هذا باستخدام الإتصال الجيد للإعلام و تحدد المسؤول الإتصال الإعلامي و التأكد من وصول المعلومات للناس بدقة؛
- ✓ المتابعة و التنسيق و الترابط بين عناصر إدارة الأزمات و تسيير وسائل الاتصال المستمرة و ضمان خفض حالة التوتر و تأثير الصدمة<sup>10</sup>؛
- ✓ تقديم رؤية ملهمة للآخرين للخروج من الأزمة بما يمكن للقيادة من الحصول على الولاء و الطاعة.

#### ح- مرحلة بعد حدوث الأزمة:

تهدف هذه المرحلة إلى استعادة نشاط المنظمة و تقييم و التعلم من الأزمة، و كذلك التهيئة للتغيير و التغيير.

#### ● مرحلة استعادة النشاط: تشمل:

- ✓ تحديد و تصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد و المنظمة<sup>11</sup> ؛
- ✓ إعداد و برامج قصيرة و طويلة الأجل، و ضح الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة؛
- ✓ كما تركز هذه المرحلة على عودة نشاط المنظمة إلى ماكنت عليه من قبل الأزمة، وإعطاء الصورة الإيجابية و السمعة الحسنة عن المنظمة<sup>12</sup>.

✓ اتخاذ الإجراءات العلاجية، العلاج و الإرشاد النفسي و لحالات الرعب و القلق التي أصابت الأفراد<sup>13</sup>،

10- قهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص322

11 - نفسه، ص322.

12 عبد الله محمد الفقيه، مرجع سبق ذكره، ص182.

✓ و قد يلجأ القائد إلى الإعتذار ، كما فعل رئيس شركة TOYOTA عندما أدلى

بشهادته أمام الكونغرس الأمريكي، أو تقديم تعويض، أو تقديم، أو غير ذلك ما

الاستراتيجيات<sup>14</sup>.

● مرحلة التقييم و التعلم: و يعمل فيها القائدة على إعادة تقييم و تحسين ما تم انجازه سابقا

✓ إعادة النظر فيما حدث و تحديد نقاط الضعف و القوة في الاستجابة للأزمة؛

✓ استخلاص الدروس المستفادة لتكون محورا لانطلاق و تطوير الأداء بالمنظمة؛

✓ وضع برنامج لإدارة الأزمات و إعداد فريق و تدريب أعضائه باستمرار على كيفية

إدارة و مواجهة أي الأزمة.

<sup>13</sup> - قهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص322.

<sup>14</sup> - عبد الله محمد الفقيه، مرجع سبق ذكره، ص178



يشكل نظام المعلومات عاملاً أساسياً من العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات بشكل عام و على عملية صياغة الإستراتيجية و صنع القرار و تنفيذه بشكل خاص، و تجسد إستراتيجية نظام المعلومات مظاهر القوة و الفاعلية في جميع:

- مراحل إدارة الأزمات كونها يتم استخدامها كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة و ذلك من خلال ما توفره من معلومات ضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة ؛
  - وضع عدد من الإستراتيجيات للتعامل مع الأزمات و التي تهدف إلى حماية المصالح الأساسية للمنظمة؛
- إن نظام المعلومات هو عبارة عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها حيث تقوم بجمع و فرز و تصنيف و تشغيل و تحليل و حفظ البيانات و المؤشرات و المعلومات المستخرجة منها و استرجاعها وقت الحاجة و تزويد صانع القرار بها في الوقت المناسب و بالحكم و النوع المناسب لها<sup>1</sup>.

### 1- أهمية المعلومات في إدارة الأزمات:

لقد أكدت التجارب الإنسانية بمختلف عصور التاريخ على أن غياب المعلومة أو نقصها و كذا عدم دقتها كانت دائما العامل المباشر الرئيس في اتخاذ القرارات غير السليمة و التي تؤدي إلى الفشل و الهزيمة عند إدارة أي صراع ، و لهذا فإن المعلومة هي الوقود الذي توصل الأزمة إلى بر الأمان أو زيادة الإشتعال، فإن المعلومة لها دور مهم في إدارة الأزمات التي نبرز أهميتها كما يلي:

- تجنب المفاجأة: و تكون المفاجأة في حالة قصور أو عدم دقة تقييمها و تقديرها أو عدم رفعها في التوقيت المناسب إلى متخذ القرار.
- سرعة اتخاذ القرار: إن عدم توفير الوقت الكافي لاتخاذ القرار هو أيضاً أحد سمات الأزمة، إلا أن توافر المعلومات القيّمة و إمكانية استخدامها بوساطة عناصر صناع أو متخذي القرار في التوقيت المناسب؛ تسهم إلى حد بعيد في تجاوز التداعيات السلبية لهذا العامل، وضيق الوقت أمام متخذي القرار عادة ما يكون أحد أسبابه الأساسية غموض الموقف؛ نتيجة قصور المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في تفهم أبعاد الأزمة و تقدير الموقف.

<sup>1</sup>- غسان قاسم داود اللامي ، خالد عبد ابراهيم العيسوي، إدارة الأزمات -الأسس و التطبيقات-، الدار المنهجية للنشر و التوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2016، ص75-76.

زيادة المرونة في اتخاذ القرار: إن استمرار تدفق المعلومات المدققة خلال مراحل إدارة الأزمة يعد عاملاً رئيسياً في سرعة اتخاذ القرار المناسب، وإدخال التعديلات عليه، أو اتخاذ قرارات جديدة تتوافق ومتطلبات الاستجابة لواقع تصاعد الأحداث والمتغيرات التي تطرأ في سياق الأزمة والبيئة المحيطة بها.

- تعظيم الإمكانيات اذو القدرات الخاصة بإدارة الأزمات: تحقيق أفضل استثمار للإمكانيات المتاحة، والحصول على أقصى مردود ايجابي من استخدامها في مواجهة الأزمة.  
- التحكم في البدائل المتاحة: من خلال:

- استخدام المعلومات في تشكيل رؤى الخصم ودفعه لاتخاذ قرارات في غير صالحه دون أن يدري؛
- زيادة القدرة على التحكم في ضبط إيقاع التصاعد بالأحداث في الأزمة وتحقيق التنسيق و التزامن في العمل بين أطقم إدارة الأزمة وعناصر التنفيذ.
- تجميع المعلومات الخاصة بمراحل الأزمة و دراستها لاستخلاص الدروس المستفادة منها لمواجهة الأزمات مشاهمة مستقبلاً.

2- دور نظام المعلومات في إدارة الأزمات: يمكن استخلاص دور المعلومات في إدارة الأزمات من خلال<sup>2</sup>:

1-2-1- مرحلة ما قبل الأزمة:

- المساهمة في تحديد السياسة العامة و الأهداف؛
- المساهمة في التقدير المخاطر و التهديدات المحتملة؛ و تحديد الأزمات المحتملة
- بناء قواعد المعلومات لكل من هذه الأزمات؛
- المساهمة في إعداد المؤشرات التي تنبئ بحدوث أزمة ، و إعداد السيناريوهات و الخطط لمواجهةها؛
- التنبؤ بالأزمة
- تنشيط عناصر جمع المعلومات و تحليلها و إعداد التقديرات لتحديث أو تعديل أو تغيير السيناريوهات و الخطط لمواجهة الأزمة؛
- الإنذار في التوقيت المناسب للأزمة.

2-2-2- مرحلة الأزمة: الحفاظ على متابعة تطور الأحداث و تزويد طاقم إدارة الأزمة بالاحتياجات أو تغيير

السيناريوهات المعدة، و إعداد البدائل لصلح اتخاذ القرار، و مواجهة تداعيات و ردود الأفعال في الأزمة؛

<sup>2</sup>- غسان قاسم داود اللامي ، خالد عبد ابراهيم العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص79-80.

- استخدام أحد الوسائل للتأثير في الخصم

2-3- مرحلة مابعد الأزمة: الاستمرار في متابعة الأحداث و استخلاص الدروس.

توثيق الأزمة الذي يعني صياغة تفصيليو للأزمة وقت حدوثها و الظروف المحيطة بها من جهة و كافة

الإجراءات التي تم اتباعها في سياق إدارة الأزمة، و تقييم أسلوب معالجة الأزمة من ناحية الخسائر

البشرية و المادية، فكلما اتسمت منهجية ادارة الأزمات بالنجاح تدنت الخسائر.

3- أنواع المعلومات في إدارة الأزمات: هناك ثلاثة أنواع من المعلومات المتعلقة بإدارة الأزمات:

3-1- معلومات متوفرة و سليمة: وهذا قلما يحدث ولا سيما في حالة الأزمات، و بافتراض توا فرها فإن ذلك

من شأنه أن يؤدي إلى زيادة احتمالات نجاح إدارة الأزمات و من ثم تدنية الخسائر عنها سواء البشرية أو

الطبيعية.

3-2- معلومات متوفرة و غير سليمة: وهو الإحتمال الأكثر شيوعا في الدول النامية حيث يوجد رصيد كبير

من البيانات لدى جهات مختلفة و تتسم بالتضارب و عدم الدقة و الافتقار للموضوعية.

3-3- المعلومات غير متوفرة: و هي من المواضيع الأكثر تعقيدا حيث يصبح من الضروري كمرحلة أولى للأزمة

وضع إطار عام لتوفير المعلومات و ما يتطلبه ذلك من توفير البعد الزمني للحصول على المعلومات.

## 4- عناصر نجاح نظام المعلومات أثناء إدارة الأزمات:

إن نجاح نظام المعلومات و حسن توظيفها في إدارة الأزمة بفاعلية يتعمد على بعض الإعتبارات التي يتعين على المديرين مراعاتها و تتمثل في:

- ربط نهائيات نظام المعلومات بمراكز اتخاذ القرار في موقف الأزمة و التي غالبا ما تكون ميدانية و قريبة من مجريات إحداث الأزمة لضمان تغذيتها بالمعلومات أول بأول؛
- تجاوز القنوات الرسمية في نقل المعلومات و إذا دعت الحاجة لذلك و إفساح المجال لمبادرات و قنوات الإتصال غير الرسمية لضمان إيصال الكم و النوع المطلوبين من المعلومات في الوقت المناسب لمراكز اتخاذ القرارات؛
- التأكيد على التحديث المستمر للمعلومات لأنها قد تتقادم بسرعة في موقف الأزمة سريعة الإحداث؛
- تبويب المعلومات و تصنيفها طبقا للاحتياجات لكي يسهل استخدامها و توظيفها بفاعلية في موقف الأزمة.

أولاً : دور الاتصال الفعال في إدارة الأزمات:

### 1- مفهوم الاتصال:

يقصد بالاتصالات الفعالة نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق الأزمات وأعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق، باستخدام قنوات الاتصال الرسمية، وغير الرسمية من أجل إيصال الكم والنوع المناسبين من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار للتغلب على الأزمة<sup>1</sup>.

أما اتصال الأزمة فهو جزء من الخطة الشاملة أو الإستراتيجية العامة لإدارة الأزمات، و التي غالباً ما تستند لمسؤولي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمات، و هو ما يتعلق أكثر بالإجراءات الإتصالية مع الجمهور بفئاته المختلفة، و حسب دراسات السعيد محمد عبد الوهاب أن اتصال الأزمة هو " جزء من التخطيط لإدارة الأزمة على المستوى المؤسسي ككل.....، و هي الاتصالات التي تجرى من قبل المسؤولي العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي و الخارجي ووسائل الإعلام ضمن المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات، بحيث يتم الإعداد لتلك الاتصالات قبل وقوع الأزمة ثم تنفيذ الاتصالات مع الجمهور مع وقوعها ثم تقييم الاتصالات بعد مرور الأزمة<sup>2</sup>.

### 2- أهمية الإتصال:

تكمُن أهمية الإتصال داخل المنظمة إلى تكامل النشاط و توحيدها من أجل تحقيق أهدافها، كم أن الاتصال الكفاء و الفعال يعمل على<sup>3</sup>:

- تأسيس الأهداف وتوحيدها.
- وضع الخطط وتوضيح خطوات تنفيذها.
- تنظيم الموارد البشرية والقوى العاملة، وباقي الموارد المختلفة، واستخدامها استخداماً أكثر فعالية وكفاية.
- تقييم العاملين وتطويرهم واختيار الأنسب منهم للمهام المختلفة.
- توجيه العاملين وحثهم على العمل، وإعداد بيئة عمل تشجع على البذل والعطاء والتعاون.

1 - رنيم سمير اليوسفي، تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام، مرجع سبق ذكره، ص59.

2 - عيد الوهاب محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص35.

3 --- رنيم سمير اليوسفي، تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام، مرجع سبق ذكره، ص60-59.

- مراجعة الأداء ورقابة النشاطات وتقييمها وضبطها.
- التواصل مع العملاء والمستفيدين وبناء علاقات جيدة وفاعلة.
- متابعة تطورات البيئة الخارجية مع ما تحتويه من ثقافة، وأنظمة، وتوجهات، وتغيرات مالية، واقتصادية، وسياسية.

و من مبادئ الإتصال الفعال: نشر المعلومات حال توفرها، عدم التعقيد، و التحضير للغد.

3- الإتصال الفعال: الإتصال الفعال هو سلسلة من العمليات المركبة الهادفة، العقلية والمعرفية والنفسية والإجرائية، لتحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف تستلزم خلق إطار من التواصل الفعال باستخدام رموز وأدوات معينة بما يضمن جودة مخرجاته و مدخلاته وعملياته، في بيئة ذات أبعاد ثقافية وتنظيمية و اقتصادية و مادية<sup>4</sup>.

و من أجل نجاحه يجب توفر العوامل التالية:

3-1- البحث عن الجمهور المعني: فمن الضروري معرفة الجماهير التي نريد التأثير فيها، وكيفية السعي للوصول إليها؛ 3-2- استخدام الوسيلة المناسبة : هناك وسائل عديدة للاتصال ولكل واحدة مميزاتا وسلبياتهما وفي غالب الأحوال من المفيد استخدام أكثر من وسيلة واحدة في نفس الوقت لكي تتسع المساحة المغطاة من الجماهير المعنية وإن اختيار الوسيلة المناسبة يعتمد على معرفتك لخصائص جماهيرك وعاداتهم، وعلى معرفتك لخصائص وسائل الاتصال نفسها والرسالة التي تريد إرسالها.

3-3- استخدام الوقت المناسب: لكي تكون الرسالة فعالة البد أن تصل إلى الجمهور المعني في الوقت المناسب، فإذا وصلت مبكرا فلن تجد الجمهور مستعدا لتقبلها وإذا وصلت متأخرا فستجد عقول الجماهير

<sup>4</sup>- بضياف عاطف، الإتصال الفعال في المؤسسة الإقتصادية ، مجلة العلوم الانسانية، المجلد، العدد 48 ديسمبر 2017، ص316-317

وقد فقدت الرغبة في الموضوع، وإن معرفة الوقت المناسب يتطلب معرفة بعادات الجماهير وثقافتها وكيفية قضاء أوقاتها.

3-4- استخدام الرسالة المناسبة: يجب أن تكون الرسالة واقعية وذات صلة مباشرة بالاهتمامات الشخصية للأفراد الجمهور وتحتوي على معلومات مفيدة تساعد في حل مشاكلهم اليومية، وهذا الأمر يتطلب معرفة اتجاهات جماهيري المعنية وطريقة تفكيرهم، وكيف يتفاعلون مع الآراء الجديدة وهذا وإن استخدام اللغة المناسبة لمستوى الجماهير أمر لا يقل أهمية عن مضمون الرسالة نفسها.

كما تتطلب معرفة اللغة المناسبة معرفة المستوى الثقافي والفكري للجماهير، وتطوير وبناء الثقة بين أطراف عملية الاتصال، ومحاولة جذب انتباه وتفكير المستقبل، دون أن ننسى المتابعة للتأكد من فهم الرسالة وذلك من خلال التغذية الراجعة .

#### 4- فريق الإتصال: لابد من تكوين فريق للاتصال خلال الأزمة و هو يتكون من:

الرئيس التنفيذي للمنظمة (المتحدث الرسمي للمؤسسة أي قائد الفريق)، مسؤول العلاقات العامة أو المكلف بالاتصال، ضابط السلامة، محامي المنظمة لتفادي الأخطاء القانونية، مستقبل المكالمات، و يكون هذا الفريق جزء من فريق إدارة الأزمات<sup>5</sup>، كما يمكن إشراك الموارد البشرية في إجراء الخطة الاتصالية.

<sup>5</sup> - عبد الله محمد الفقيه، مرجع سبق ذكره، ص93.

## 5- أساليب الفعالة للاتصال الأزماي (أدوات الإمتصاص للأزمة):

حتى تضمن المؤسسة الاقتصادية فعالية اتصالاتها أوقات الأزمات عليها فتح و تفعيل كامل القنوات الاتصالية المتاحة لتأسيس علاقات قوية مع جماهيرها و من ثم ضمان ولاءهم لها، ذلك ليتحقق إلا في ظل إمدادهم بالمعلومات السريعة و الصادقة مع استعمال الوسائل الأكثر تأثيرا أوقات الأزمات. و تتمثل هذه الأساليب في:

1. النشرات المكتوبة : هي أسلوب قبلي للتصدي للأزمة، تحتوي على قائمة بكل المخاطر المحتملة في المؤسسة ، كما تضم شرحا تفصيليا لسبل التعامل العلمي مع الأزمة

2. البيانات الإعلامية و الصحفية: تكون بمثابة تقرير مكتوب يصدر عن المؤسسة عقب حدوث الأزمة إعلام الجمهور بتفاصيل الأزمة و تطوراتها، وكذا القرارات المتخذة .

3. المؤتمرات الصحفية: تتسم المؤتمرات الصحفية أوقات الأزمات بالنقل المباشر بهدف تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الرسمية عن الأزمة تبعا لتطورها .

4. حقيبة الموارد الصحفية: Kits Media تقرير شامل عن العملية الاتصالية أثناء الأزمة، يتضمن بيانات صحفية صادرة عن المؤسسة و القرارات المتخذة خلال نفس الفترة، كما تضم ملفات تفصيلية عن المسؤولين بالمنظمة وخارجها لتسهيل الاتصال بهم .

5. المتحدث/ الناطق الرسمي للمؤسسة : لا بد أن يكون هناك شخص واحد يقوم بعملية التواصل مع وسائل الإعلام ، دون مانع في التعاون مع خبير أو ممثل عن الإدارة في حال استلزمت طبيعة الأزمة مختصا فنيا بها، شرط أن يتم التنسيق في الرسائل بحيث لا تتعارض أو تتناقض مع بعضها ، كي لا تواجه المؤسسة مشكلة المصدقية<sup>6</sup>.

<sup>6</sup>-طبيب نسيم، الاتصال الفعال أساس إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، العدد19، جانفي 2018،ص22-23.



## 6- دور الاتصال في إدارة الأزمات: و تمر عبر مراحل الأزمة:

6-1- مرحلة ما قبل الأزمة ( اتصال المبادرة): حيث يتم خلال هذه المرحلة التحضير و التدريب لعملية

اتصال الأزمة

كما أن تحضير اتصال الأزمة يعين حسب "وليامس وأوالنريون": " الاستعداد و مواجهة عدم التأكد

والتغيرات التي تولدها الأزمة ". وهذا ليكون الرد على أحسن حال . ولقد اقترح في هذا الإطار "جوديت

هوفمان" تطبيق إستراتيجية الاتصال فعال في مواجهة الأزمة يقوم على :الوقاية (prévent)،

التخطيط (plan)، التحضير (prépare)، والتدريب ((practice) ويعين ذلك حسب "هوفمان"

توقع الإختلالات ونقاط ضعف المؤسسة الممكنة التي يمكن أن تؤدي إلى أزمات معينة وذلك بتشكيل

وجعل موضع تنفيذ مخطط اتصال يفصل في:

- الإجراءات الأولية التي تطبق في حالة وقوع حادث ما
- توقع الأسئلة التي يمكن أن تطرح من طرف وسائل الإعلام أو مختلف شركاء المؤسسة وتصور الإجابات عنها

- القيام بانتظام، بتدريبات افتراضية (simulations لأزمة ما . وتقام كل مرحلة من مراحل

تحضير اتصال الأزمة عن طريق ما يسمى العصف الذهني.

كما يركز الاتصال ما قبل الأزمة على ادراك الخطر ، و الثقة و المصادقية.

6-2- أثناء الأزمة ( الاتصال التفاعلي): يعتبر الاتصال أثناء الأزمة عامل تنسيق مهم، يسمح بالحد من نطاق

ومدة الأزمة، كما يمكن للتصورات القائمة حول الأزمة والمعلومات المقدمة حولها أن تزيد من تفاهمها، حيث

تنتشر الخرافات والإنذارات الكاذبة والإشاعات .

يتم تنظيم اتصال الأزمة التفاعلي ميدانيا من خلال " خلية الأزمة " كأول رمز يميز تسيير الأزمة وكذا عن طريق مواصلة واستمرار العالقات المبينة قبل الأزمة، كمحرك حقيقي للتنسيق والربط أثناء الأزمة.

3-6- بعد الأزمة (اتصال بعد الأزمة): بعد نهاية الاهتمام الإعلامي بالحدث، فإن كل الفاعلين في الأزمة يشعرون في طي صفحاتها ومن جهته فإن اتصال الأزمة يهتم أكثر بالقيادة أثناء الطور الإعلامي النقدي بالمقارنة مع النتائج العلاقاتية والاتصالية التي تنتجها الأزمة، فإن بعض الباحثين لاسيما المترسين منهم، أشاروا إلى أهمية اتصال ما بعد الأزمة والذي يتعلق أساسا، ببقاء المؤسسة يقظة وهي تدخل في آن واحد طور "الالتئام و الاحتراف" وهو ما يسميه "هورسلي و باركر" في نموذجهما "تقييم و مراجعة جهود الاتصال" مباشرة عقب الأزمة، أين تهدأ وسائل الإعلام، تبقى اليقظة واجبة لتفادي حدوث حادث آخر نتيجة هشاشة المنشآت أو لأخطاء بشرية أو استغلال فرصة إعلامية متأخرة مثل "إباحة متأخرة لأسرار من طرف متحدث رئيسي أو إصدار حكم قضائي بعد عدة سنوات، الذكرى السنوية للأزمة أو الكارثة التي تفتح أفقا لحصيلة جديدة أو حادث مشابه تعرضت له مؤسسة أخرى"، لكن يبقى أنه من الصعب إدراك النهاية الإعلامية للأزمة<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> - بن لعربي يحيى، دور الاتصال في ادارة الأزمات، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، العدد 15، جانفي 2016، ص5-6-7-8 بتصرف.

لقد تطرقنا في محاضرة أساليب مواجهة الأزمات أن هناك أسلوب يسمى اتخاذ القرار، ولهذا سوف نعرض أهميته اتخاذ القرار في ظل الأزمات .

كما استخدم مفهوم اتخاذ القرار في الإدارة بشكل كبير، بل ان بعض مدارس الإدارة المهمة كانت لها نظرياتها الأساسية التي تركز على مفهوم اتخاذ القرار. و على سبيل المثال فقد ظهرت مدرسه اتخاذ القرارات في عام 1938 حين ظهر كتاب وظائف المديرين لمؤلفه تشستر برنارد، ثم تبعه في عام 1947 ظهور كتاب السلوك الإداري لهربرت سايمون فأحدث تطورا كبيرا في الفكر الإداري حيث وضعنا معا أساسا جديدا في النظر إلى التنظيم وإلا دارة باعتبارها نظاما اجتماعيا يقوم على اتخاذ القرارات (النبيه،

إن عملية إتخاذ القرار تعد بمثابة إحدى الخطوات أو المراحل لعملية صناعة القرار هذه الأخيرة التي تعتبر عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة نشاطات وتفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم و تنتهي بمرحلة إتخاذ القرار (أي تحديد المشكلة و جمع البيانات المناسبة، وصولا إلى البدائل المتعددة ومن ثم إختيار البديل ووضع موضع التنفيذ).

### ✓ مفهوم اتخاذ القرار:

يعرف اتخاذ القرار بأنه مشكلة إدارية تتطلب حلا معينا، ولا بد أن يكون هناك حلول متعددة لمواجهتها، تطرح للنقاش و يتم دراستها و تقييمها حتى يتم الاختيار على الحل الأكثر ملائمة.

فاتخاذ القرار عملية تتمثل في الاختيار من بين عدة بدائل موجودة تحتاج إلى تحليل و دراسة واعية للمشكل<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب إختيار بديل واحد فقط من بدائل مختلفة لتحقيق هدف معين، فهو عملية مرتبطة بظاهرة الرشد الإداري في المنظمات تهدف إلى التقييم والمفاضلة بين البدائل المتاحة و الممكنة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سحر إبراهيم أحمد بكر، آليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات متاقبل المدرسة، مجلة الطفولة و التربية، العدد 12، الجزء الرابع، جامعة ديمياط، أكتوبر 2012، ص 284.

كما عرفها عقيلي 1993 بأنها عمل فكري أو موضوعي يسري على اختيار البديل أو الحل الأنسب من بين بدائل متعددة و متاحه أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينهم باستخدام معايير تحدم ذلك وما يتمشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار وبالتالي فالقرار و اتخاذه هما في الواقع الانعكاس لسلوك سيقع مستقبلا ولنتائج متوقعه تترتب على هذا السلوك<sup>3</sup>.

عادة تظم عملية صنع القرار مجموعة من الأطراف الفاعلة التي تعمل على جمع المعلومات و المعطيات اللازمة للوصول إلى القرار الذي يضمن تحقيق الأهداف المرجوة، و القرار المتخذ تنفرد به جهة معينة تتمتع بصلاحيات محددة تخولها لإختيار القرارات التي تراها مناسبة .

من المفاهيم السابقة نستخلص أن عماية اتخاذ القرار تتركز على العناصر التالي:

- ✓ وجود موقف أو مشكلة تتطلب الحل؛
- ✓ وجود بدائل للمشكلة و يتم المفاضلة بينهما؛
- ✓ اختيار البديل المناسب و الأفضل لحل المشكلة بعد تحليله و دراسته
- ✓ أن يحقق البديل المختار الأهداف المطلوبة.
- ✓ أهمية اتخاذ القرار:

يعد اتخاذ القرار واحدا من أهم العمليات و أكثرها تأثيرا في حياة الأفراد و التنظيمات الإدارية، فلطالما إعتبرت القرارات جوهر القيادة الإدارية لأن التوقف عن إتخاذها يؤدي إلى تعطيل العمل و توقف النشاطات والإنجازات و بالتالي ضعف المنظمة و تعرضها للكثير من المشكلات، و تعد عملية اتخاذ القرار جوهر وظيفة المدراء في مختلف المواقع الإدارية و تتصل إتصالا مباشرا بكافة العمليات الإدارية الأخرى ( التخطيط و التنظيم، التوجيه و الرقابة).

<sup>3</sup> - ماجد سعيد محمد الغامدي، درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، جامعة بيسكرة، المجلد 10، العدد03، سبتمبر 2021، ص554

و تكمن أهمية اتخاذ القرار فيما يلي<sup>4</sup>:

2-1- اتخاذ القرارات عملية مستمرة: في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير، ما هييا المجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم و الإنتاج، التخطيط، التسويق..

2-2- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل؟ ومتى يقوم به؟ ومن يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.

2-3 - القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل. ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها.

2-4- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: تمثل عملية اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه...

### 3- خصائص عملية اتخاذ القرار<sup>5</sup>:

✓ إن عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.

✓ إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها.

✓ إن أي قرار إداري هو لا بدا وأن يكون امتدادا من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي امتداد واستمرار الماضي.

4 - ماجد سعيد محمد الغامدي، درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، مرجع سبق ذكره، ص 555.

5 - علي حسين علي، نظرية القرارات الإدارية: مدخل نظري وكمي، دار زهران، عمان ، 2008، ص21-22 .

- ✓ إن عملية اتخاذ القرار هي عامة وهذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف
- ✓ تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمات.
- ✓ إنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.
- ✓ إنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها.
- ✓ تتصف بالإستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى أخرى بتتابع واستمرار .

#### 4- طرق اتخاذ القرار:

تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها إلى اتخاذ قرارات فعالة من شأنها تحسين القدرات التنافسية لها في السوق بناء على اتباع أساليب واستراتيجيات معينة يتم تحديدها بدقة، ولعل طرق اتخاذ القرار تعتبر من أهم العناصر الأساسية التي توليها إدارة المؤسسات أهمية بالغة عند الرغبة في اتخاذ أي قرار يتعلق بمصير وكيان المؤسسة. وقد حدد جوردن أربعة طرق أساسية يتم الرجوع إليها عند اتخاذ القرارات هي<sup>6</sup> :

**طريقة الإجماع:** وذلك عن طريق تقديم إقتراح من جانب بعض الأعضاء ثم تدور المناقشة على نطاق واسع وذلك لتقويم هذا الإقتراح ومن ثم إختيار البديل الأمثل بموافقة الأعضاء.

**طريقة التصويت:** يلجأ إليه أعضاء الجماعة عندما يكون إختلاف حول الحلول المعروضة، وفيه تخضع الأقلية لرأي الأغلبية وتلتزم بتنفيذ القرار المتوصل إليه.

**تفويض السلطة:** كثيرا ما تلجأ الجماعة الديمقراطية لتسيير عملها والإسراع في اتخاذ القرار إلى تفويض سلطة اتخاذ القرار نتيجة المرور بظروف خاصة.

**تأجيل اتخاذ القرار:** وتستخدم الجماعة هذه الطريقة عندما تعجز عن الوصول إلى قرار معين بشأن قضية أو مسألة معروضة عليها، وكذلك في حالة عدم توفر أو عدم كفاية المعلومات والبيانات المتعلقة بقرار معين).

<sup>6</sup> - أسامة كامل، وعبد الغني حامد، مقدمة في الإدارة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، 2006، البحرين، ص135

## 5-خطوات اتخاذ القرار:

يبدأ اتخاذ القرار مع بروز أزمة ما مروراً بخطوات و مراحل هي عبارة عن عملية متابعة و ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، و تتوقف كفاءة القرار على طريقة صناعة القرار و ليس على سلطة اتخاذه، و تتمثل هذه الخطوات كما يلي:

5-1- مرحلة تحديد المشكلة ( الأزمة): تبدأ عملية اتخاذ القرار بالإحساس بوجود مشكلة، ثم تحديدها و توضيحها وتحليلها وبيان أبعادها، وحجمها، وأسبابها، ثم تحديد الأهداف التي يسعى متخذ القرار تحقيقها والوصول إليها، باعتبار الأهداف هي المحك الذي يستخدم للحكم على مدى ملاءمة القرار ونجاحه<sup>7</sup>.

5-2- مرحلة تشخيص الأزمة: و تهدف إلى تحديد الأسباب الحقيقية للأزمة، فقد يمكن أنما حدثت نتيجة سوء الفهم و الإدراك، أو سوء التقدير و التقييم، أو تعارض المصالح و الأهداف، أو أسباب ادارية و مالية مختلفة ...، كما ينبغي تحديد منهج معين لتشخيص الأزمات<sup>8</sup>.

5-3- مرحلة جمع البيانات و المعلومات الأزمة و تحليلها : إن عملية اتخاذ القرار تتطلب من متخذ القرار أن يأخذ دور الخبير في حلها، فعليه أن يستغل وقته بشكل حكيم، ويعمل على جمع البيانات و المعلومات ذات العالقة بالموقف أو المشكلة التي هو بصدد اتخاذ قرار بشأنها، بحيث تتصف هذه المعلومات بالدقة والثبات والتي تساعده على فهم المشكلة أو الموقف، وتوليد البدائل والحلول لها، وتقييم إيجابيات وسلبيات كل بديل، وما يترتب عليه من فوائد أو أضرار، بالإضافة إلى تحديد احتمالات نجاح كل بديل من هذه البدائل، ومن ثم تحديد مسار الوصول إلى الهدف المنشود.

5-4- مرحلة تحديد الحلول البديلة للأزمة: في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة والمتوفرة لمعالجة الموقف أو المشكلة ويشترط وجود بديل على الأقل لأن اختيار بديل واحد بسبب أنه الوحيد الذي يمثل اتخاذ

<sup>7</sup> - 7 - ماجد سعيد محمد الغامدي، درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، مرجع سبق ذكره، ص 557.

<sup>8</sup> - غسان قاسم داود اللامي و خالد عبد الله ابراهيم العيساوي، إدارة الأزمات، مرجع سابق، صص98-99.

قرار ويمكن تسهيل عملية تقديم البدائل من خلال استخدام أسلوب عصف الأفكار الذي يشجع على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجديدة.

و يشترط في الحل البديل أمران:

✓ القدرة على الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها صانع القرار؛

✓ أن يتم في حدود الموارد المتاحة، أي إمكانية التنفيذ إذا ما اختاره صانع القرار .

5-5- مرحلة تقويم البدائل: أي دراسة الحلول البديلة في ضوء مزايا و عيوب كل منها من خلال

العناصر التالية<sup>9</sup>:

- تحديد العوامل الاستراتيجية التي سيرتكز عليها الإهتمام
- درجة اسهام البديل في حل الأزمة؛
- مقدار التكلفة أو الأعباب التي تترتب على تطبيق كل بديل؛
- المتطلبات الخاصة الواجب توفيرها لتطبيق أو اختيار كل بديل؛
- المدى الزمني المتوقع لكي يقوم البديل بحل الأزمة و ينتج آثاره؛
- الأزمات الجانبية التي قد تترتب على تطبيق بديل.

5-6- مرحلة اختيار البديل المناسب: هي عملية الاختيار النهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة،

من خلال عملية تمحيص وتدقيق وتقويم نقدية، حيث تتم المقاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير يستند إليها متخذ القرار، تتمثل في الخبرة، و المهارة، والحكم السليم، وأن يكون هذا البديل متفقا مع

9- غسان قاسم داود اللامي و خالد عبد الله ابراهيم العيساوي، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص99.



النسق القيمي لمتخذ القرار، و أنظمة المجتمع وقوانينه، والعادات والتقاليد السائدة، وأن يحقق هذا البديل الفوائد والأهداف المراد تحقيقها بأقل تكلفة، ودون خسارة أو مخاطرة<sup>10</sup>.

5-7- تنفيذ القرار ومتابعته: أن تنفيذ القرار ومتابعة تطبيقه، أمر ضروري لمعرفة أنما تم التخطيط له قد تم تحقيقه فعال، كما أن عملية تويقيم القرار ومتابعة تنفيذه تمكن من اكتشاف المشاكل والمعوقات التي يقابلها التنفيذ والعمل على حلها مبكرا أو الحد منها بقدر الإمكان، بالإضافة إلى إنها تنمي لدى متخذ القرار القدرة على تحري الدقة أو الواقعية في تحليل عملية التنفيذ.

5-8- مرحلة اختيار صلاحية القرار: و يتم ذلك عن طريق التغذية العكسية حيث قد ينتج عن تنفيذ القرار مؤشرات قد تؤدي إلى تغيير القرار، أو اختيار بديل آخر عن الذي تم اختياره أو اتخاذ إجراءات مصححة للأول.

## 6- أنواع القرارات في إدارة الأزمات:

تم تحديد أنواع القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة أثناء الأزمة كالاتي<sup>11</sup>:

6-1- القرارات قبل ميلاد الأزمة: و هي قرارات استراتيجية و إدارية و وقائية تهدف إلى اكتشاف أسباب الأزمات بهدف منع الأزمات نفسها قبل ظهورها على سطح الأحداث كما تهدف إلى الاستعداد المسبق للأزمات من خلال تفعيل وظائف الإدارة التقليدية من أجل تهيئة البيئة و التنظيم و الفعالية الإدارية و الأرضية الصلبة التي تمكن الجهات المعنية بإدارة الأزمة من اتخاذ قرارات فاعلة في مواجهة الأزمات.

6-2- القرارات أثناء الأزمة: و هي القرارات العملية و التكتيكية المتلاحقة و المتسارعة التي تتخذ تحت ضغط عامل الوقت و تسارع الأحداث و تصاعد الأزمة و التي تهدف إلى احتواء الأزمة بعد نموها بعد ميلادها و منع تصاعدها أو إعادة توجيهها حيث يتم عادة السيطرة على الأوضاع وصولا إلى إنهاء الأزمة بأقل التكاليف.

10 - 10 - ماجد سعيد محمد الغامدي، درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، مرجع سبق ذكره، ص 557.

11 - غسان قاسم داود اللامي و خالد عبد الله ابراهيم العيسوي، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص101.

6-3- قرارات بعد انتهاء الأزمة: و هي القرارات التي تعتمد على الاستفادة من التجارب في الأزمات السابقة و استخلاص العبر، و يمكن ذلك في قرارات وقائية و استعدادية تسبق الأداء في المستقبل، فالقرارات ما بعد الأزمة قد تهدف أحيانا إلى تعديل أو تغيير الاستراتيجيات و خطط العمليات و طرق التنفيذ و الأداء الأزموي، أو تهدف إلى احتواء آثار الأزمة و نتائجها و إزالة كل ما يمكن إزالته مما هو سلبي و تعميق و ترسيخ كل ما هو إيجابي.

أولاً: مفهوم إدارة الأزمات الدولية:

1- مفهوم إدارة الأزمات الدولية:

تعرف على أنها فن إدارة السيطرة من خلال رفع الكفاءة و قدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على المقومات الآلية البيروقراطية التي قد تعجز عن مواجهة لأحداث و التغييرات المتلاحقة و المفاجأة و إخراج المنظمة من حالة التي هي عليها.

كما يعرفها الباحث البريطاني وليامز : بأنها سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، و الحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب حرب، و بذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة و حمايتها<sup>1</sup>.

ثانياً: أسباب نشوب الأزمات الدولية و مميزاتها:

2- أسباب نشوب الأزمات الدولية: و هي عديدة منها:

- وجود بؤرة خلاف لم تحسم بعد مرور الوقت؛
- وجود حالة التعارض المصالح و الأهداف بين الدول؛
- تنامي الإشاعات بين الدول؛
- بروز أزمات مدبر و مخطط لها بهدف تحقيق أهداف إستراتيجية معينة؛
- الأخطاء البشرية الناجمة عن سوء فهم و سوء التقدير و سوء الإدارة إلى جانب اليأس؛
- الميل إلى استعراض القوة من دول اتجه دولة أخرى قصد ابتزازها و احراجها؛
- خرق الدول للاتفاقيات القائمة بينها.

<sup>1</sup> - محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص104.

- 3- مميزات الأزمة الدولية: يمكن إجمال أهم مميزات الأزمة الدولية كما يلي:
- هي محطة تحول حاسمة غالبا ماتتسم بالمفاجأة في النسق الداخلي أو الدولي تهدد مصالح دولة معينة، و تثير نوعا من ذهول و الحرج لدى القوى المعنية بها؛
  - تتسم بالتعقيد و تشابك في عناصرها و أسبابها و تستقطب اهتماما كبيرا و تثير نوعا من الخوف؛
  - تتطلب جهدا كبيرا لمواجهتها ، لتلافي تطوراتها السلبية التي قد يمتد خطرها للمستقبل ؛
  - تتطلب اتخاذ قرارا و إجراءات سريعة و راجحة؛
  - تطرح نوعا من الشك و و الإرتباك في الخيارات المطروحة عند التعامل معها خاصة عند غياب المعلومات الدقيقة و الكافية حولها؛
  - قد تخلق حالة من التوتر العالمي خلال فترة زمنية قصيرة في ظل تشابك العلاقات الدولية.

## ثانيا: الأزمات المالية العالمية

## 1- مفهوم الأزمة المالية:

أما بالنسبة لعبارة الأزمة المالية فقد ظهرت لأول مرة عند الكاتب " الكونت دي لاس كازد Comte de Las Cases (1766-1842) وذلك عام 1823. و تعني " تلك التذبذبات العميقة التي تؤثر كليا أو جزئيا على مجمل المتغيرات المالية، وعلى حجم إصدار وأسعار الأسهم والسندات، وإجمالي القروض والودائع المصرفية، ومعدل الصرف، وتعتبر عن انخيارشامل في النظام المالي والنقدي."

و يشير مصطلح الأزمة المالية إلى العديد من أشكالها كأزمة المصارف، القروض، التبادل التجاري، و ما بين الأسواق المالية، و لكن تعتبر أوسع و أكبر بأنها أزمة شاملة أي أزمة مالية دولية.

إلا أن سبب هذه الأزمات المالية الدولية هو طبيعة النظام الرأسمالي الذي يركز على<sup>2</sup>:

- الحرية الإقتصادية
- يعتمد على الإقراض في توزيع الموارد المالية
- يركز في أسواقه المالية على التجارة في المخاطر؛
- يسمح ببيع ما لا يملك و ربح ما لا يضمن و بيع الديون ( عملية التوريق)؛
- و تكمن أسباب أخرى في إرجاعها إلى البعد الأخلاقي في التعاملات و المضاربة و الإحتكار ، و الغش، و غياب الشفافية.

<sup>2</sup> - غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله ابراهيم العيساوي، مرجع سبق ذكره،ص 115.

و من أهم بوادر الأزمة المالية العالمية:

- تباطؤ الطلب؛
- هزات قوية في البورصات العالمية؛
- ارتفاع معدل البطالة؛
- القلق المتنامي في الأسواق من رفع معدلات الفائدة؛
- بروز ظاهرة المطالبة بالودائع و هبوط أسعار النفط بحددة و بدون سابق إنذار؛
- إعلان بعض المصارف عن إفلاسها.

2- أنواعها: من خلال التعريف يمكن التمييز بين أربعة أشكال من الأزمة المالية و هم كاتالي:

2-1- أزمة العملة: و يطلق عليها كذلك بأزمة الصرف الأجنبي، أو أزمة ميزان المدفوعات، و تحدث أزمة النقد الأجنبي عندما تؤدي إحدى هجمات المضاربة على عملة بلد ما إلى تخفيض قيمتها أو هبوط حاد فيها، أو ترغم السلطات النقدية (البنك المركزي) الدفاع عن العملة ببيع مقادير ضخمة من احتياطاته، وأو رفع سعر الفائدة بنسب كبيرة.

2-2- الأزمة المصرفية ( الذعر المالي): تحدث الأزمة المصرفية عندما تصبح البنوك في حالة إعسار مالي أو في حالة عدم توفر السيولة، و يحدث ذلك عندما يقوم المودعون بسحب ودائعهم من مقرض غير قادر عن السداد، و تتحقق ظاهرة الذعر المالي عند توفر الشروط التالية:

- أن تزيد المديونية قصيرة الأجل عن الأصول قصيرة الأجل؛

- ألا يحتوي السوق على دائن كبير يكون قادرا على توفير التسهيلات اللازمة لسداد الالتزامات قصيرة المدى؛

- عدم وجود مقرض أخير أو مقرض نهائي.

وهنا يمكن تمييز نوعين من الأزمات المصرفية، الأولى تتمثل في " الأزمة المصرفية العادية " التي قد تهنز فيها قدرة بعض

المصارف عن الوفاء بالتزاماتها، وتتأثر ملاءمتها نتيجة لزيادة الأصول المتعثرة مما يؤدي إلى تآكل قاعدتها الرأسمالية، وبين "الأزمة المصرفية المنظومية"، أين يصاب النظام المصرفي بالشلل الكامل وتدفع حتى بالبنوك السليمة إلى إقفال أبوابها؛ ولعدم إمكانية التمييز بين البنوك الضعيفة والسليمة بسبب عدم وضوح المعلومات، فإن المودعين يتجهون إلى سحب نقودهم مهما كانت حالة البنك، واو ما يسبب زعر مالي، وهذا النوع من السلوك يعبر عنه " بسلوك القطيع\* ".

2-3- أزمة المديونية: تحدث أزمة الديون عندما يتوقف المقرض عن السداد أو عندما يعتقد المقرضون أن التوقف عن السداد ممكن الحدوث، ومن ثم يتوقفون عن تقديم قروض جديدة، ويحاولون تصفية القروض القائمة. وقد ترتبط أزمة الديون بدين تجاري (خاص) أو بدين سيادي (عام). وتؤدي المخاطر المتوقعة بأن يتوقف القطاع العام عن سداد التزاماته، إلى تراجع حاد في تدفقات رأس المال الخاص، وإلى أزمة في الصرف الأجنبي، ومن أمثلة ذلك أزمة المديونية لسنة 1982 في بلدان أمريكا اللاتينية.

2-4- أزمة الأسواق المالية: تنجم أزمة سوق المالي نتيجة ارتفاع أسعار الأصول ارتفاعا يفوق القيمة العادية لهذه الأصول و بصورة غير مبررة، و هذا الارتفاع يعرف بظاهرة الفقاعة Bubble، و يحدث هذا الارتفاع غير عادل في أسعار الأصول (الأسهم) عندما يكون الدافع للشراء هو تحقيق الربح الذي ينجم عن ارتفاع الأسعار و ليس عن قدرة هذه الأصول على تحقيق الدخل<sup>3</sup>.

و تحدث أزمة أسواق المال عندما يتعاطم الاتجاه نحو بيع الأسهم (التي تعبر عن هذه الأصول) و تبدأ الأسعار في التراجع و الهبوط، و تحدث حالة الانهيار.

<sup>3</sup>- يوسف أبو فارة، الأزمات المالية و الإقتصادية - بالتركيز على الأزمة المالية العالمية 2008-، دار وائل للنشر ، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص41-42.

ونظرا لأن أسواق الأوراق المالية هي الإطار الذي تتحدد فيها القيمة السوقية للأدوات المالية، فإن مخاطر الاستثمار فيها ترتبط عموما بعدم اليقين بالعائد، بمعنى احتمال عدم تحقق العائد، وربما احتمال وقوع خسائر رأسمالية.

2-5 الأزمة التوأم: تظهر هذه الأزمات من خلال تركيبة من مضاربة حادة على العملة الوطنية وموجة من حالات الإفلاس والضعف في البنوك، تجتمع مع شك وحذر بخصوص استقرار أسعار الصرف (نظام الصرف)، وكذلك الشك بخصوص سيولة وملاءة الوسطاء الماليين، والتي لها تأثير متبادل ورجعي الواحدة على الأخرى. وهذا النوع من الأزمات لم يسجل الكثير منها خلال فترة نظام بريتون وودز، غير أنها كانت الشكل السائد خلال الفترة (1977-1998).

### 3- أسباب العامة للأزمات المالية:

بعد أبحاث عديد اجتمعت الدراسات على أهم الأسباب التي تؤدي إلى انفجار أزمة مالية كما يلي<sup>4</sup>:

3-1 القيود غير الكافية على عمليات الائتمان: إن منح القروض (ضمن قيود غير كافية و شروط لا تكفل عمليات السداد لهذه القروض) كان ضمن الأسباب التي أدت إلى بعض الأزمات المالية.

3-2 ضعف نظام الصرف: إن ضعف نظام الصرف يؤدي إلى تفاقم عملية المضاربة مما يؤثر على النظام المصرفي لتلك الدولة، و عدم الصمود أمام الهزات و الصدمات المالية و ما يرتبط بها من جواب المؤسساتي و على المستوى الاقتصادي الكلي.

3-3 ضعف الولاء و المسؤولية اتجاه المؤسسات: بمعنى أن المسؤولين لا يقومون بكل ما يلزم للتصدي للمخاطر المتزايدة التي تواجه مؤسساتهم، خاصة في ظل الفساد و ضعف الولاء و المسؤولية.

<sup>4</sup>يوسف أبو فارة ، مرجع سبق ذكره، ص 43-44-45.



- 3-4- ضعف الأطر القانونية و التشريعية الخاصة بالقطاعات المالية و المصرفية: إن ضعف الأطر القانونية و التشريعية يؤدي إلى ضعف الرقابة و الإشراف على المؤسسات المالية و المصرفية، و يؤدي إلى تدني فاعلية أنشطة السوق ، مما يولد أزمة مالية.
- 3-5- ضعف نظام المحاسبة و الإفصاح: لقد أكدت بعض الدراسات أن ضعف هذا النظام له تأثير واضح في معدلات الربحية و عدم التقييم السليم للجدارة الائتمانية لكثير من المقترضين .
- 3-6- انتشار المخاطر الأخلاقية و المعنوية في الأسواق المالية و المصرفية
- 3-7- ضعف التعامل مع سياسات التحرير المالي
- 3-8- التوسع الضخم في عملية الائتمان
- 3-9- انهيار في أسعار الأصول المالية
- 3-10- التقلبات الحادة على مستوى الإقتصاد الكلي خاصة منها الأزمات المرتبطة بالتضخم و البطالة، و تقلبات أسعار الفائدة العالمية و تقلبات شروط التبادل الدولي و تغيرات في أسعار الصرف، و غير ذلك....

## ثالثاً: الأزمة المالية العالمية لـ 2008 (أزمة الرهن العقاري):

هي من أكبر الأزمات المالية التي هزت دول العالم ، حيث ضربت أعمق سوق مالي عالمي لتمتد جذورها إلى الإقتصاد العالمي، و حدثت بفعل مجموعة متراكمة من الأسباب و كان آخرها واقع قروض الرهن العقاري.

## 1- طبيعة الأزمة المالية:

ترجع جذور الأزمة المالية العالمية لـ 2008 إلى اختلال الأصول المالية خاصة أدوات الدين بما يتجاوز حاجة الاقتصاد العيني ، حيث ساعدت التطورات التكنولوجية المعاصرة إلى ثورة المعلومات و الاتصالات على بزوغ ثورة مالية أو " الإنفجار المالي " .

بعد انفجار فقاعة الأنترنت لسنة 2000 "دوت كوم" قام البنك الفيدرالي بتخفيض أسعار الفائدة من 6.5% إلى 3.5% خلال شهور قليلو لزيادة السيولة في السوق، و بعد هجمات 11 سبتمبر التي أثرت بشكل كبير على الإقتصاد الأمريكي مما استدعى إلى تخفيض سعر الفائدة إلى 1% في شهر يوليو 2003 و استمر ذلك سنة، و هذا الانخفاض في سعر الفائدة أدى إلى توفر السيولة في السوق، و ارتفاع أسعار العقارات وأقبل الأميركيون أفراداً وشركات على شراء العقارات بهدف السكن أو الاستثمار الطويل الأجل أو المضاربة. حتى للأفراد غير القادرين واتسعت التسهيلات العقارية إلى درجة أن المصارف منحت قروضا على سداد ديونهم بسبب دخولهم الضعيفة.

و لكن البنوك لم تكثف بالتوسع في هذه القروض الأقل جودة، بل استخدمت " المشتقات المالية " لتوليد مصادر جديدة للتمويل، و بالتالي للتوسع في الإقراض.

مع بداية 2006 تشبعت السوق العقارية و بدأ الطلب يقل عليها، فارتفعت أسعار الفائدة إلى 5.25%، عجز المقترضون عن دفع الأقساط المستحقة لديهم، فقامت البنوك بمصادرة وحداتهم السكنية

وعرضتها للبيع، ولكن لم يقبل الناس على شرائها فانخفضت أسعارها إلى أقل من سعر الكلفة، وتهاقت المودعون على المصارف لاسترجاع ودائعهم فعجزت هذه المصارف عن تلبيةها وأعلنت إفلاسها.

وامتدت الأزمة إلى الأسواق المالية إذ أن المصارف كانت قد أصدرت أسهما بضمانة هذه الوحدات السكنية وروجتها في الأسواق المالية. وأمام انتشار أنباء الأزمات التي بدأت تواجه البنوك انخفضت أسعار أسهمها، وشملت هذه الأزمة أيضا شركات التأمين التي أمنت على هذه الأسهم. و تعدى الأمر إلى انهيار بعض البنوك مثل (بنك ليمان بروذرز) و الذي يعد رابع أكبر بنك استثماري في الولايات المتحدة الأمريكية، و الذي يبلغ من العمر 150 عاما.

## 2- أسباب الأزمة:

يشير الباحثون إلى أن هناك أسبابا متعددة أدت إلى وقوع الأزمة المالية العالمية التي انفجرت عام 2008 ، و التي كشفت عن نقص المتواجد في القطاع المالي العالمي و هي :

### 2-1- منح قروض عالية المخاطر:

إن ازدهار سوق العقارات في الوم أ خلال 2001-2006 شجع البنوك و المؤسسات المالية على أن تمنح الأفراد قروض عقارية عالية المخاطر، و دون أن تحصل على ضمانات كافية للسداد و كان هدفها هو الربح بحصولها على فوائد بمعدلات مرتفعة، وأصبحت قروض الرهن العقاري تسيطر على تمويل الإسكان في الوم أ، حيث بلغت قيمة القروض العقارية نهاية عام 2006 إلى حوالي 700 مليار دولار<sup>5</sup>.

### 2-2- الربا : لقد ارتبطت بوادر الأزمة بصورة أساسية بالارتفاع المتوالي لسعر الفائدة من جانب بنك الاحتياطي

الفيدرالي الأمريكي منذ عام 2004 ، وهو ما شكل زيادة في أعباء القروض العقارية من حيث خدمتها وسداد

أقساطها. وتفاقت الأزمة بحلول النصف الثاني من عام 2007 ، حيث توقف عدد كبير من المقترضين عن

سداد الأقساط المالية المستحقة عليهم، وهذه نتيجة طبيعية لأن الربا عنصر خفي محفز على التضخم .

<sup>5</sup> - يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص144.

وقد نبه اقتصاديون غربيون كبار لهذا الأثر المسيء، لكن جشع المؤسسات و الأفراد أعمى بصيرتهم التفضيل المصلحة الفردية بصورة مطلقة على المصلحة الجماعية "العالمية"<sup>6</sup>.

2-3- الهندسة المالية (التوريق): لقد بلغ حجم الديون الفردية في اليوم أكثر من 9 تريليون دولار، وأغلب هذه الديون الفردية هي الديون عقارية (حيث بلغت هذه الديون العقارية حوالي 6.6 تريليون دولار)، وقد تم منح الكثير من هذه القروض دون الحصول على ضمانات كافية. و حتى تستفيد البنوك بصورة متزايدة من القروض اتجهت إلى عملية التوريق حيث قامت بتجميع الديون العقارية في اليوم أ وتحويلها إلى سندات وتسويقها عن طريق الأسواق المالية العالمية. مما ولد زيادة في عمليات بيع الديون الرديئة ودفع إلى انخفاض قيمة هذه السندات المغطاة بأصول عقارية داخل السوق الأمريكية إلى أكثر من 70 % من قيمتها الاسمية.

و تعد عملية التوريق الديون العقارية من الأسباب الرئيسية لانفجار الأزمة المالية ل2008.

2-4- ابتعاد القطاع المالي عن القطاع الحقيقي: ان جوهر الازمات المالية ومن بينها الأزمة 2008 هي الفجوة الكبيرة بين الناتج العالمي الإجمالي للقطاع الحقيقي والقطاع المالي الذي من المفترض أن يكون انعكاسا لهذا الناتج أو قريبا منه ولكن ما يلاحظ على القطاع المالي ابتعاده بصورة كبيرة عن القطاع الحقيقي الذي يعد المصدر أو المرجع الأساسي للقطاع المالي . مما يولد فجوة مخاطرة كبيرة فيما اذا تعثر القطاع المالي وأصابته أزمة ما.

2-5- انخفاض مستوى الرقابة على المؤسسات المالية والمصرفية: يعد انخفاض مستوى الرقابة التي تفرضها الدولة والمتمثلة بالبنك المركزي و وزارة المالية من بين الأسباب المهمة في حدوث الأزمة المالية فضلا عن عدم الالتزام بمقررات لجنة بازل 1 و بازل 2 وتطبيق معاييرها على هذه المؤسسات في اليوم أ.

2-6- علاقة صناديق التحوط و شركات التأمين بأزمة الائتمان:

صناديق التحوط هي عبارة عن صناديق استثمارية تستعمل تقنيات التحوط ضد المخاطر المالية في الأسواق المالية،

<sup>6</sup> - سامر مظهر قنطججي ، ضوابط الاقتصاد الاسلامي في معالجة الأزمات المالية العالمية ، دار النهضة ، سوريا ، 2008 ، ص32

ونظرا لكون صناديق التحوط لا تتسم بالشفافية وتستثمر في مشروعات عالية المخاطر، فإنها استثمرت في سندات معتمدة على القروض الممنوحة في سوق الرهن العقاري، وأصبحت من أكبر المتعاملين في تجارة منتجات التوريق، ومع تراجع قيمة المنتجات المالية أعلن العديد من هذه الصناديق إفلاسه.

أما بالنسبة لشركات التأمين فقد قامت بتأمين ديون البنوك، مما شجعها على إقراض الفئات الأقل جدارة، وبيع القروض على شكل سندات، مع التأمين على اذ السندات. فمن يشتري هذه السندات يشتري ديونا مؤمنا عليها، ولذلك لا يهيمه إذا كان المقرض قادر على السداد أو لا.

### 3- الإجراءات المتخذة لمواجهة أزمة 2008:

#### 3-1- الإجراءات المتخذة من قبل الصندوق النقد الدولي:

في ظل نظام تعويم و انتشار العملة المالية التي أدت الى انفجار العديد من الأزمات المالية ،جعلت الاقتصاديات حائرة ، ما دفعها باللجوء الى صندوق النقد الدولي للحصول على الدعم المالي والاستشارة الفنية لتدعيم أنظمتها المالية و ضمان سلامتها من الصدمات الخارجية ، هذا ما عزز دور الصندوق باعداد برامج لتخطي الأزمات و محاولة التنبؤ بها قبل حدوثها .

أ- منهج الصندوق النقد الدولي للتنبؤ بالأزمات المالية " نظام الإنذار المبكر":

هناك مجموعة كبيرة من المؤشرات المالية القائمة المستخدمة في التنبؤ بالأزمات و تختلف هذه المؤشرات باختلاف نوع الأزمة و أعراضها ، فمثلا نجد التقدير المغالى فيه لسعر الصرف ، النمو السريع للائتمان المحلي، التوسع في منح الائتمان للقطاع العام، الزيادة في معدل التضخم المحلي ، تراجع في تدفقات الاستثمار الأجنبي، و الزيادة في سعر الفائدة في البلدان الصناعية يمكن أن تكون بمثابة تحذير من امكانية حدوث أزمة عملة.

قد نجح و هذا النظام في التنبؤ ببعض الأزمات المالية التي حدثت فعلا كما أعطى مؤشرات بحدوث أزمات و لكنها لم تحدث ، و في حالة الدول النامية نجد بأن هذا النظام تنبأ بالأزمة التي حدثت في تركيا سنة 2001 خلال سنة 2000 ، كما نجح أيضا بتنبؤ بأزمة الأرجنتين التي حدثت في بداية سنة 2002 من خلال إعطائه لإشارات الأزمة بداية من مارس 2001 ، و بشكل عام فان هذا النظام بالرغم من نجاحه في إعطاء إشارات على بعض الأزمات المالية إلا أنه في حاجة الى مزيد من التطوير ليكون بإمكانه إعطاء نتائج أدق بفترات كافية لتصحيح الخلل<sup>7</sup>.

ب- خطط الصندوق النقد الدولي لمواجهة الأزمة المالية<sup>8</sup>:

اجتمعت اللجنة التنفيذية للصندوق في 21 جوان 2009 لدراسة آلية تعزيز الإصلاح الإداري لهذه الهيئة المالية العالمية لتفعيل دورها في إدارة النظام المالي العالمي ، و خلص البيان الى التركيز على خمسة قضايا جوهرية منها :

✓ النظام العادل للحصص.

✓ المستوى العالمي للمشاركة.

✓ فعالية اتخاذ القرار و التمثيل في الهيئة التنفيذية.

✓ عملية ادارة الصندوق و تحديثها و التي تعد قضية رئيسية في ظل الأزمة المالية لسنة 2008 ، ذلك

أن الكثير من التحليلات أكدت أن إستجابة و تفاعل الصندوق مع الأزمة لم يكن كافيا بدرجة كبيرة وكافية

و أن آلية اتخاذ القرار تتأثر بمواقف القوى السياسية و الاقتصادية الكبرى مع اقضاء و تهميش لدول النامية

في اتخاذ القرارات بالرغم أنها تتحمل تبعات الأزمة السلبية . ا

<sup>7</sup> - رمضان بطوري ، أمال عبيدي ، الأزمة المالية العالمية قرأة في الأسباب و التداعيات و منهج صندوق النقد الدولي في ادارتها، الملتقى الثاني حول الأزمة الاقتصادية الراهنة و تأثيرها على دول شمال افريقيا 19/20 جوان 2013 ، ص / 10 ، جامعة تبسة

<sup>8</sup> - ليعل فطيمة، انعكاسات الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 لصادات الدول النفطية العربية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خضير، باتنة، 2016/2017، ص33-34.

و من أهم الاجراءات التي اتخذها الصندوق لحل الأزمة ما يلي:

ب-1- اصلاح نظام الإقراض و زيادة حجمه:

في إطار توجه الصندوق الرامي إلى تكييف أدوات ه الاقراضية، وافق المجلس التنفيذي للصندوق على القيام بإصلاح شامل لإطار الإقراض من موارد الصندوق ، و تهدف هذه العملية إلى زيادة المرونة فيما يقدم من قروض إلى جانب ترشيد الشريطة و جعلها عاملا مساعدا لاستجابة فعالة لمختلف احتياجات البلدان الأعضاء . و في إطار التدابير المتخذة لإصلاح نظام الإقراض في الصندوق أعلن هذا الأخير في مارس 2009 عن إنشاء تسهيل سمي بخط الائتمان المرن و هو يقوم بدور يشبه وظيفة وثائق التأمين لحماية الدول التي تتسم بقوة أدائها الاقتصادي.

و تهدف هذه السلسلة من الإصلاحات في طريقة التدخل المالي لصندوق النقد الدولي إلى رسم معالم

نموذج جديد لمؤسسة تستطيع القيام بدور المقرض الأخير على الساحة الدولية.

ب-2- اعادة تخصيص حقوق السحب الخاصة: وذلك بموافقة المجلس التنفيذي لصندوق النقد الدولي

في 13 أوت 2009 على تخصيص وحدات سحب خاصة بقيمة 250 مليار دولار لتوفير السيولة .

ب-3- اصلاح نظام الحصص و الأصوات في الصندوق:

اقترح صندوق النقد الدولي صيغة جديدة لنظام الحصص تضمنت أربعة متغيرات هي:

✓ اجمالي الناتج المحلي مزيج اجمالي الناتج المحلي حسب أسعار الصرف السائدة في السوق بنسبة 60%

✓ اجمالي الناتج المحلي حسب أسعار تعادل القوى الشرائية.

- الانفتاح.

- الاحتياطات ، و تبلغ أوزانها على الترتيب: 50%، 30%، 15%، 5%.

تضمنت صيغة الاصلاح لنظام الحصص و الأصوات العناصر التالية:

- زيادة شفافية نظام الحصص بتبسيط اجراءات حساب الحصص.

- اعتماد جولة ثانية من الزيادات المخصصة في الحصص.

- مراجعة نظام الحصص و الأنصبة التصويتية كل خمس سنوات لضمان استمرار تناسق الحصص و القوة التصويتية لكل بلد مع التطورات الاقتصادية الحاصلة.
- تعزيز صوت البلدان منخفضة الدخل.
- ب-4- إعاد النظر في كيفية إدارة المخاطر.

### 3-2- الإجراءات المتخذة من طرف الولايات المتحدة الأمريكية:

لعل أهم تدخل في بداية انطلاقة الأزمة هو الذي ارتبط بما يسمى "مخطط بولسون"، الذي خصص 700 مليار دولار لشراء "الديون الموبوءة" وإبعادها من محافظ البنوك حتى لا تنتشر عدواها. لكن وبعد مرور ثلاثة أشهر على وضع البرنامج، تبين أن ضخ 700 مليار دولار لم تكن كافية لإخراج البنوك من المنغلق الذي وصلت إليه. وهو ما تطلب تخصيص اعتمادات إضافية في حدود 2000 مليار دولار لتوقيف المسار الانهياي للمنظومة البنكية. ودفع الحكومات إلى الانخراط في عمليات التأميم رغم رفض البعض لهذه الاتجاه لاعتبارات إيديولوجية. و قد أعلنت الحكومة الأمريكية إنها ابتغت من وراء خطة الإنقاذ المالي عدة أهداف أهمها<sup>9</sup>:

- إنقاذ البنوك و المؤسسات المالية بشراء وزارة الخزانة لأوراقها المالية التي تستند إلى قروض عقارية ذات أصول عالية المخاطر.؛
- إمداد بنك الاحتياطي الفدرالي بالسيولة اللازمة له لأداء مهامه في إنقاذ البنوك لتجنب انكماش مدمر في النشاط الائتماني؛
- طمأنة المودعين على ودائعهم لدى البنوك التجارية لمنعهم من سحب مدخراتهم- بسبب الذعر المالي المصاحب للأزمة- و الحفاظ على السيولة المناسبة لأداء وظائفها.
- المراقبة و الشفافية

### 3-3- الإجراءات المتخذة من طرف الإتحاد الأوروبي:

<sup>9</sup> - كمال بن موسى، عبد الرحمان بن ساعد، الأزمة المالية العالمية الراهنة و تداعياتها على الإقتصاد الجزائري، [Revue d'économie et de statistique appliquée](#)، المجلد 8، عدد 1، ص104



البلد	التدابير المعتمدة
بريطانيا	خطة لضخ مليارات الجنيهات الإسترلينية لإنقاذ البنوك البريطانية تشمل ضخ ما يصل 250 مليار جنيهه ( نحو 450 مليار دولار) من أموال الحكومة في أكبر بنوك البلاد . وتوفر خطة الإنقاذ البريطانية خمسين مليار جنيهه ( 86 مليار دولار) من أموال دافعي الضرائب لضخها في بنوكها .أرصدة كافية للنظام المصرفي من أجل مواصلة تقديم قروض متوسطة الأجل
فرنسا	خطة إنقاذ تصل قيمتها إلى 549 مليار دولار تشمل ضخ رأس مال قيمته مليارات الدولارات في بنوكها و ضمانات للإقراض بين البنوك. و توفير أموال أخرى لإعادة هيكلة روس الأموال تلك المتعثرة منها. تشكيل هيئة مالية لمراقبة البنوك، و لن يسمح بإعلان عن افلاس أي مؤسسة مالية و ستم محاسبة المسؤولين عم أي تجاوزات
ألمانيا	ضمان جميع حسابات التوفير في البنوك الألمانية -إقرار خطة إنقاذ تضمنت تخصيص 80 مليار أورو كسيولة مالية و 400 مليار أورو كضمانات للقروض، و ستبقى ضمانات القروض سارية المفعول حتى نهاية ديسمبر 2009
إيطاليا	ضمان الحكومة بإنفاق ما هو ضروري لمساعدة بنوكها و ضمان استقرار النظام المالي ، قدرت خطة الإنقاذ ب 100 مليار أورو.

**المصدر:** كمال بن موسى، عبد الرحمان بن ساعد، الأزمة المالية العالمية الراهنة و تداعياتها على الإقتصاد الجزائري، ص 104-105.  
يحيوي الهام، بوجديد ليلي، مظاهر الأزمة الاقتصادية العالمية و آثارها على بعض الدول العربية و سبل معالجتها ، ص 11.

### 3-4- دور الصناديق السيادية في مواجهة الأزمة:

لعبت صناديق الثروة السيادية دورا كبيرا في استقرار الاقتصاد العالمي عقب الأزمة المالية في الولايات المتحدة الأمريكية، من خلال ضخ سيولة كبيرة في البنوك الأمريكية والأوروبية، التي عانت من خسائر فادحة بسبب الأزمة .فمثلا، استثمرت هذه الصناديق بين سبتمبر 2007 و فيفري 2008 ، ما لا يقل على 62 مليار دولار في البنوك والمؤسسات المالية في بلدان منظمة التعاون والتنمية التي تعاني من آثار الأزمة المرتبطة بقروض الرهن العقاري الثانوي.

## الخاتمة:

من خلال عرضنا للمحاضرات السابقة يتضح لنا جليا مدى أهمية البالغة لإدارة الأزمات في التخفيف من حدة آثار السلبية للأزمة، باستخدام أسلوب علمي، بالتنبؤ بها و التخطيط للحالات التي يمكن التحكم في نتائجها، أو الحد من آثارها التدميرية.

و من المتطلبات الأساسية و الضرورية لنجاح إدارة الأزمات تكوين فريق لإدارة الأزمات كفى و متساجم يعمل على التعامل مع الأزمة قبل و أثناء و بعد حدوثها، و هذا من خلال توفر مركز لإدارة الأزمات ، وقاعدة للمعلومات، و نظام اتصال فعال مع توفر نظام الإنذار المبكر، و الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات بكل ثقة و كفاءة و اتخاذ القرار المناسب لحلها و الحد من آثارها السلبية باتباع أساليب حديثة و علمية لمواجهة الأزمة و الاستفادة و التعلم من الدروس.

قائمة المراجع:

كتب:

- 1- خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة-، إثراء للنشر و التوزيع عمان، 2009،
- 2- محمد أحمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات و الكوارث و المواقف الصعبة، الهيئة المصرية للكتاب، 2001،
- 3- محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010
- 4- أحمد ماهر، إدارة الأزمات، دار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2006،
- 5- أسامة كامل، وعبد الغني حامد، مقدمة في الإدارة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، 2006، البحرين
- 6- اسماعيل عبد الفتاح، إدارة الصراع و الأزمات الدولية بتطبيق الصراع العربي الإسرائيلي ، العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001،
- 7- بلال خلف السكارنة، إدارة الأزمات، دار المسيرة للنش و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، 2015،
- 8- جبوري شناوي الصافي، أثر الخصائص القيادية في استراتيجية إدارة الأزمات -دراسة ميدانية لعدد من المديریات العامة في العراق-، مجلة الإدارة و الاقتصاد، السنة الرابعة و الثلاثون العدد التسعون، 2011،
- 9- عباس رشدي العمارة، إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة و النشر، القاهرة، 1993،
- 10- عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات ، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الطبعة الأولى ، 2011
- 11- علي بن هلهوا الرويلي، ادارة الأزمات الاستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 5/28- 2011/06/1،
- 12- علي حسين علي.، نظرية القرارات الإدارية: مدخل نظري وكمي، دار زهران، عمان ، 2008،
- 13- العماري عباس رشدي، إدارة الأزمات في العالم المتغير، مركز الأهرام للترجمة و النشر، ط1، القاهرة، 1993،
- 14- غسان قاسم داود اللامي ، خالد عبد ابراهيم العيساوي، إدارة الأزمات -الأسس و التطبيقات-، الدار المنهجية للنشر و التوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2016،

- 15- محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين الشمس ط2 ،
- 16- يوسف أبو فارة، الأزمات المالية و الإقتصادية - بالتركيز على الأزمة المالية العالمية 2008-، دار وائل للنشر ، عمان، الطبعة الأولى، 2015،
- 17- يوسف أحمد أبو فارة، ادارة الأزمات مدخل متكامل، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009

### رسائل:

- 18- خالد سعاد، دور العلاقات العامة في الإدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي نموذجاً، أطروحة دكتوراه في العلوم و الإتصال، جامعة أحمد بن بلة -وهران-
- 19- زينم سمير اليوسفي، تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، أطروحة دكتوراه في التربية، كلية التربية جامعة دمشق، 2014-2015،
- 20- زينبات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2011،

### مقالات :

- 21- صبحي رشيد اليازجي، إدارة الأزمات من وحي القرآن -دراسة موضوعية-، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الاسلامية) المجلد 19، العدد الثاني، ص331، يونيو 2011.
- 22- إيثار عبد الهادي محمد، استراتيجيات إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد ، المجلد 17، العدد 64، كانون الأول 2011،
- 23- بضياف عاطف، الإتصال الفعال في المؤسسة الإقتصادية ، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 48، العدد 48 ديسمبر 2017
- 24- بضياف عاطف، الإتصال الفعال في المؤسسة الإقتصادية ، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 48، العدد 48 ديسمبر 2017،

- 25- بن لعربي يحيى، دور الاتصال في ادارة الأزمات، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، العدد 15، جانفي 2016،
- 26- جبوري شناوي الصافي، أثر الخصائص القيادية في استراتيجية إدارة الأزمات -دراسة ميدانية لعدد من المديریات العامة في العراق-، مجلة الإدارة و الاقتصاد، السنة الرابعة و الثلاثون العدد التسعون، 2011،
- 27- سحر إبراهيم أحمد بكر، آليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات متا قبل المدرسة، مجلة الطفولة و التربية، العدد 12، الجزء الرابع، جامعة ديمياط، أكتوبر 2012،
- 28- سمير عبد الله سماعة، حمزة خليل الخدام، أساليب إدارة الأزمات و علاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزارة الداخية الأردنية، عبر الموقع الإلكتروني:  
<https://www.researchgate.net/publication/309399276>
- 29- طيلىب نسيمه، الاتصال الفعال أساس إدارة الأزمات في المؤسسة الإقتصادية، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، العدد 19، جانفي 2018،
- 30- قهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2015،
- 31- ماجد سعيد محمد الغامدي، درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، جامعة بسكرة، المجلد 10، العدد 03، سبتمبر 2021