

## الأزمات الإدارية: المفهوم والأسباب والحلول

### - مقارنة نظرية -

د. قالون جيلالي<sup>1</sup>

#### ملخص:

نحاول من خلال هذه الورقة البحثية معالجة موضوع الأزمات الإدارية وهذا في محورين: المحور الأول يخص ماهية الأزمة ومرادفاتها، والسمات المميزة لها ومسبباتها. أما المحور الثاني فيعالج كيفية إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية، بحيث يتم التطرق إلى مفهوم إدارة الأزمات، ومتطلبات إدارتها، ثم التطرق إلى إجراءات التعامل معها.

#### مقدمة:

تزاول المؤسسات نشاطها ضمن بيئة تتميز بالتقلب والتغير المستمرين، وهذه التغيرات والتقلبات قد تنتج أوضاعا وظروفا غير مواتية للمؤسسة، قد تؤثر على حتى على نموها واستمرارها. والشيء نفسه قد يحدث مع بيئتها الداخلية فقد تعرف أحداثا تجعلها تعيش وضعا استثنائيا يربك مختلف الأطراف المهمة بها. وهذه الأوضاع غير العادية يُعبر عنها عادة بمصطلح الأزمة التي تعبر عن نقطة تحول لأحداث سريعة ومتلاحقة.

وبقاء المؤسسة في ظل هاته الظروف الحرجة يتوقف كثيرا على مدى نجاحها في التأقلم معها ومسايرتها وحتى تجاوزها والتغلب عليها. وهو ما يتطلب امتلاك أدوات المعرفة والتأثير.

#### أ - إشكالية البحث:

مما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث حول الأسئلة التالية:

- ما مفهوم الأزمة عامة والأزمة الإدارية خاصة ؟
- ما أهم مسببات الأزمات الإدارية ؟
- ما هي أهم أساليب التعامل مع الأزمات الإدارية

#### ب - حدود البحث:

- الأزمة الإدارية المقصودة في هذا البحث هي الأزمة على مستوى المؤسسة الاقتصادية، في مختلف مجالات نشاطها، والتي تعزى إلى وجود خلل أو قصور في مختلف عناصر

---

<sup>1</sup> أستاذ محاضر (أ)، مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الإفريقي، جامعة أدرار.

العملية الإدارية، وكذلك لكون حلها يكون بالجوء إلى المنهج العلمي الإداري المرتبط بعناصر العملية الإدارية.

**ج - محاور البحث:** ستم معالجة إشكالية هذا البحث في محورين أساسيين هما: المحور الأول: مدخل عام لمفهوم الأزمة الإدارية ومسبباتها. أما المحور الثاني: إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

وسنشرع في تفصيل محاور البحث كالاتي:

**- المحور الأول: مدخل عام لمفهوم الأزمة الإدارية ومسبباتها  
أولا . مفهوم الأزمة:**

**1 . لغة:**

جاء في القاموس المحيط أن الأزمة تعني: الشدة، وسنة أزمة: شديدة، والمتأزم من أصابته أزمة<sup>1</sup>.

**2 . اصطلاحا:**

- من حيث الدلالة الواسعة لمصطلح الأزمة فهو يعبر عن: « الاضطراب وعدم الاستقرار الذي يطال النشاطات البشرية المرتبطة بالاقتصاد والإدارة والسياسة وعلم النفس »<sup>2</sup>.

- كما تعرف بأنها: « ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تتحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغير كبير »<sup>3</sup>.

- أما على مستوى المؤسسة الاقتصادية فنقصد به: « هي الحدث الذي يؤثر بشدة على قوة المؤسسة المالية ومواصلة نشاطها، مما يؤثر على علاقتها بالجمهور والعملاء، وكذلك مستوى التأثير العاملين والنواحي المادية المتعلقة بهم »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، (تحقيق: أنس محمد الشامي، زكريا جابر أحمد)، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008، ص 53.

<sup>2</sup> إدريس لكريني، إدارة الازمات في عالم متغير: المفهوم والمقومات والوسائل والتحديات، المركز العلمي للدراسات السياسية، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، 2010، ص 12.

<sup>3</sup> عاصم الأعرجي، إدارة الازمات واتخاذ القرارات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، إربد؛ دار اليازوري، عمان، 2013، ص 07.

<sup>4</sup> السيد السعيد، إستراتيجيات إدارة الازمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 31.

كما نرى أنه من المفيد التفرقة بين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم الأخرى، وذلك لأن الخط بينها يمكن أن يؤدي إلى معالجات إدارية غير صحيحة لكل منها. ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- **الكارثة:** هي حالة حدثت فعلا ونجم عنها ضررا في العناصر المادية أو غير المادية أو كلاهما، ويمكن للكارثة أن تسبب أزمة أو أزمات لكن لا تكون هي أزمة بحد ذاتها.

- **الصدمة:** هي شعور مفاجئ حاد يحدث نتيجة حادث ما؛ أي وكأن انفجار الأزمة بشكل عنيف يولد إحساسا بالصدمة لدى متخذ القرار.

وعليه فالصدمة تأتي بعد حدوث الأزمة، لكن هذا لا ينفي أن تكون الصدمة إحدى أسباب الأزمات.

- **المشكلة:** يشير هذا المصطلح إلى المسبب الرئيس لحالة من الحالات غير المرغوب فيها بما في ذلك الأزمة، ولكنها ليست هي الأزمة. وتحتاج المشكلة إلى جهد منظم للوصول إليها والتعامل معها.

- **الصراع:** يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه المصالح؛ وبذلك يكون هذا التعارض وعدم الاتفاق أو التنافر هو سبب حدوث الأزمة.

- **الحادث:** شيء مفاجئ تم وانقضى وأنتج أزمة.

**ثانيا . سمات الأزمة:**

انطلاقا من التعاريف السابقة للأزمة عامة، وللأزمة على مستوى المؤسسات، والفرق بينها وبين بعض المفاهيم المتداخلة معها، فإنه من الأهمية بمكان الإشارة إلى بعض السمات التي تتصف بها الأزمة والتي نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

- تستقطب اهتمام مختلف الأطراف المتصلة بها أو المحيطة بها

- يسود فيها نوع من حالات عدم التأكد وعدم فهم ما يحدث بالضبط، نتيجة للتداخل والتشابك ونقص المعلومات.

<sup>1</sup> انظر:

- جمال سيد عبد العال، « قراءة في كتاب: إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات »، مجلة التنمية الإدارية، دت، ص 64.

- عتيق عائشة، « استراتيجية إدارة الأزمات »، دراسات استراتيجية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد الثامن عشر، 2013، ص ص 130، 131.

<sup>2</sup> حامد الحدراوي، كرار الخفاجي، « أسباب نشوء الأزمات وإدارتها: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي »، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 1، العدد 5، 2010، ص 195.

- ظروف حرجة يسود فيها حالات من الارتباك والخوف قد تصل إلى حد الرعب منما يخفيه المستقبل
  - التهديد الشديد للمصالح قد تصل إلى حد انهيار الكيان الذي حدثت به الأزمة، فضلا عن التهديد بانهيار سمعة متخذ القرار داخل الكيان نفسه.
  - تزداد فيها الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة وصائبة، في ظل ضغط الوقت وضيق هامش الخطأ المسموح به.
- ثالثا . أسباب نشوء الأزمات:

يرى الدكتور (نضال صالح الحوامدة) أن حدوث الأزمة في المؤسسة يدل على فشل إداري لجهة اتخاذ القرار في تلك المؤسسة، نتيجة لوجود خلل إداري ما أو نقص الخبرة، أو حادثة معرفة، أو كل هذه الأسباب مجتمعة. كما تطرق لمجموعة من مسببات الأزمة نذكرها باختصار كما يلي<sup>1</sup>:

**1 - أسباب تتعلق بالمحيط الداخلي للمؤسسة:** تتعلق هذه الأسباب بالقرارات والخطط، وضعف الرقابة، والفساد الإداري، وكثرة الأخطاء وتكرارها، إلى جانب ضعف الولاء للمؤسسة، وعدم وضوح المهام والمسؤوليات. إضافة إلى عدم وجود الموارد المادية والمالية والبشرية في المؤسسة الكافية لتحقيق الأهداف المسطرة.

**2 . أسباب تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة:** ونقصد بذلك علاقة المؤسسة مع مختلف قوى المحيط الخارجي الكلي (اقتصادي، سياسي قانوني، تكنولوجي، طبيعي، ثقافي، اجتماعي ديموغرافي)، والمحيط الخارجي الجزئي (زبائن، موردين، وسطاء، منافسون، منظمات المجتمع المدني...الخ).

وإن جاز التعليق لنا في هذا الشأن، فنقول بأن سبب حدوث الأزمات يُعزى إلى عدم وجود أو ضعف التفاعل بين عناصر المحيط الداخلي فيما بينها، وكذلك بين المؤسسة كلها وقوى المحيط الخارجي.

وإذا أردنا التفصيل قليلا في تلك الأسباب فنوضحها كما يلي<sup>2</sup>:

- تجاهل إشارات الإنذار المبكر:

---

<sup>1</sup> نضال صالح الحوامدة، « إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة (المنظمة التعاونية الأردنية: دراسة وصفية تحليلية) «، مجلة جامعة دمشق، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، 2003، ص 173.

<sup>2</sup> عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 151 - 153.

مثل زيادة شكاوى الزبائن أو أطراف أخرى تتعامل مع المؤسسة، والتي غالباً ما تشير إلى وجود خلل أو قصور في المؤسسة كلها أو في بعض النشاطات أو الوظائف أو العلاقات؛ وهي بذلك تعتبر كأمارات تدل على وشك حدوث أزمة.

### - ضعف الإمكانيات المالية والمادية والبشرية:

وذلك للتعامل مع الأزمة، مما يؤدي حتماً إلى تفاقمها أكثر، وستتضاعف معها الخسائر الناجمة عنها، خاصة في ظل حالات الارتباك والاضطراب الذي غالباً ما يصاحب حدوث الأزمة.

### - ضعف فعالية نظام المعلومات:

يقوم نظام المعلومات بجمع وتحليل وتقييم وتخزين وتوزيع المعلومات الدقيقة والملائمة الآتية من داخل أو خارج المؤسسة وبصفة مستمرة؛ وبذلك نجاح المؤسسات يرتبط كثيراً بمدى قدرتها على التكيف مع متطلبات الواقع، والقيام برد فعل سريع حيال المشاكل والتهديدات التي تصادفها، أو اغتنام مختلف الفرص التي يطرحها المحيط الخارجي، وهو ما يتطلب منها اتخاذ قرارات الحاسمة في الوقت المناسب.

- سيادة الخوف الوظيفي على جو العمل: وما يتولد عنه من مظاهر مثبطة للعزائم مثل: نقص الثقة بين الأفراد، وإحجام العاملين على المشاركة في صنع القرارات، وتعطيل الطاقات الإبداعية وكبح المبادرات الفردية... الخ

- عدم وضوح أهداف المؤسسة: حيث سينجم عنه مظاهر مرضية تنظيمية مثل: عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها وبذلك قد يتحقق قليل الأهمية على حساب الأكثر أهمية منها. إلى جانب سوء توزيع الأدوار والمسؤوليات والمهام وبذلك قد يحدث تداخل في الأدوار وإهمال للقيام بالأعمال.

- افتقار المؤسسة لآليات التنبؤ بالأحداث في المستقبل

- وجود صراع مصالح بين المستويات التنظيمية أو بين الجماعات أو بين الأفراد.

**3 - أسباب أخرى (حالة عملية):** نود في هذه النقطة الإشارة إلى بعض الأسباب الحقيقية لحدوث أزمات من طبيعة ودرجات مختلفة لشركة المقاولون العرب (كما قدمها عضو في مجلس الإدارة بالشركة) نذكرها باختصار كما يلي<sup>1</sup>: التطور التكنولوجي السريع، اختلال

---

<sup>1</sup> إبراهيم رشدي محلب، « إدارة الأزمات في قطاع المقاولات: حالة تطبيقية ناجحة لشركة المقاولون العرب (عثمان أحمد عثمان وشركاه) »، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، يومي 13/12 أكتوبر 1996، ص 05.

الهيكل التنظيمي للشركة، اختلال الهيكل التمويلي ونقص السيولة، تضخم عنصر العمالة بالشركة، انخفاض حجم الطلب على أعمال البناء والتشييد، أزمات عشوائية وفجائية.

**المحور الثاني - إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية**  
**أولا - مفهوم إدارة الأزمات:**

تعددت تعريفات إدارة الأزمات لكنها تقريبا تشترك في المعنى العام وهو: « كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها »<sup>1</sup>.

كما تعرف على أنها: « عملية إدارية خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات، من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقا والمدربين تدريباً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة، من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى »<sup>2</sup>.

- يشير أيضا مفهوم إدارة الأزمة إلى منهجية الإدارة في التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعداد والمعرفة والوعي وأنماط الإدارة السائدة. كما تشير إلى العمل الإداري المنظم للتعامل مع الأزمات وبشكل مخطط دون أن يؤثر ذلك على النشاط الاعتيادي للمؤسسة<sup>3</sup>.

- كما يرها البعض بأنها: علم وفن للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة باستخدام المنهج العلمي وأدواته المتمثلة في: جمع البيانات والمعلومات واتخاذ القرارات المناسبة لإزالة هذه الأحداث<sup>4</sup>.

وبناء على ما سبق، يمكن استنتاج بعض الأفكار وشرحها حتى يتحدد المعنى العميق لإدارة الأزمات نكرها في جملة من النقاط كالاتي:

- إدارة الأزمات تعتمد على عناصر العملية الإدارية التقليدية (التنبؤ، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق). لكن حتى يكون الدواء من نفس جنس الداء، نرى بما أن الأزمة هي حدث استثنائي فإن حلها يتطلب قدرات استثنائية غير عادية، ونعتقد في هذا الشأن بأن الحلول الإبداعية كفيلة بهذا الشأن، وهو ما سنشير إليه لاحقا.

<sup>1</sup> محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 26.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 28، 29.

<sup>3</sup> شاكر جار الله الخشالي، محي الدين القطب، « فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية »، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1، 2007، ص 29.

<sup>4</sup> محمد بن مصطفى العمري، « الإدارة بالأزمات»، الدراسات الدولية، العدد 42، أكتوبر 2009، ص 166.

- نعتقد كذلك بما أن مسبب الأزمة متعددة ومشعبة فإن آثارها ستكون كذلك؛ وعليه فإدارة الأزمة لا تحتاج فقط إلى معارف من علم الإدارة بل تحتاج إلى حسن توظيف العلوم الأخرى، وهذا لتحقيق النظرة الشمولية ورؤية الصورة كاملة.

- إدارة الأزمة لا تعني فقط التعامل مع الأزمة حين حدوثها، بل يجب كذلك القيام بالمتنبؤ بحدوث الأزمات حتى يتم التحضير لها، والتعامل معها بمهنية.

- الجهود الإدارية في المؤسسات الاقتصادية والأجهزة الإدارية الأخرى الأزمة لا يجب أن تعتقد بأنها تتعامل مع الأزمات حين حدوثها، بل يجب عليها التركيز على جانب الوقاية من حدوث الأزمة.

- نعتقد بأن الوقوع في أزمة والتعامل معها سيزيد من الخبرة والرصيد المعرفي لأطراف التعامل مع الأزمة؛ مما ينقص من حالات الارتباك والضغط عند حدوث أزمات أخرى مستقبلاً. ولو أن هناك من يعتقد بأن التعامل مع أزمة ما لا يكون بنفس الطريقة مع أزمة أخرى، لأن الظروف والمكان والزمان تتغير، لكن الفكرة من حيث المبدأ تبقى صحيحة.

- الأزمة وفي كثير من الأحيان قد تكون مفاجئة وسريعة، وعلاجها يتطلب السرعة في التعاطي معها؛ أي اتخاذ قرارات حاسمة وبسرعة أيضاً ولا تحتل الخطأ؛ لأن القرار الخاطئ في الأحوال العادية يكون مكلفاً فكيف في حالة الأزمات، كما أن التأخير يعني أن تسجيل خسائر أكبر، وهو ما يتطلب توفر كم هائل من المعلومات ذات الجودة العالية، تتعلق أساساً بالظروف المحيطة بالأزمة ومسبباتها وتقدير خسائرها وحجم الإمكانيات اللازمة لمواجهتها.

## ثانياً . المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات:

عدد الباحثون المختصون في إدارة الأزمات عدة متطلبات للتعامل مع الأزمات

نذكر منها ما يلي:

### 1 - سجل الأزمات:

يعتبر هذا السجل بمثابة ذاكرة المؤسسة، بحيث تدون فيه كل الأحداث والمواقف التي عرفتتها المؤسسة، وتواريخ حدوثها ومدة بقائها والخسائر المسجلة وكيفية التعامل معها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 33، 34.

وهو بذلك يمكن اعتباره كخزان للتجارب والخبرات الماضية، سيساعد حتما على اختصار الوقت مراحل فهم ومعالجة الأزمات سواء من حيث التشخيص أو من حيث تقدير الإمكانيات اللازمة.

## 2 - فريق إدارة الأزمة (خلية الأزمة):

كما تقدم في العناصر السابقة وفي إطار التعامل مع الأزمات، فإن الأمر يتطلب اختيار مجموعة من الأفراد مؤهلين ومدربين لضمان التعامل والتوافق السريع مع الأحداث والتطورات ومجابتها. ويطلق على هذه المجموعة اسم " فريق الأزمة ".

وذلك أن الأزمة تعبر عن أحداث غير عادية وبالتالي تتطلب ردود أفعال غير تقليدية بحكم ضغط الوقت والموقف. وتشكيل هذا الفريق هو تعبير عن تطبيق مبدأ الإدارة الجماعية، التي تركز على الرؤية الفكرية والتقنية المتكاملة والمنسجمة للفريق، فهو مزيج من الخبراء والمختصين والفنيين من مجالات مختلفة<sup>1</sup>.

وعليه نفهم بأن الفريق يشكل لغرض وبالتالي تتغير تشكيلته من أزمة إلى أخرى. أما عن مكانة فريق الأزمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فقد اقترح بعض المفكرين تبني نظام المصفوفة التنظيمي (حسب الأزمات)، ونعتقد بأنه مستوحى من الهيكل التنظيمي المصفوفي (حسب المشاريع) المعمول به في الأحوال العادية من طرف المؤسسات التي تعمل بالمشاريع.

حيث أنه بموجب هذا النظام يكون فريق الأزمة عبارة عن وحدة إدارية مؤقتة تستعين بأفراد من إدارات وظيفية عن طريق تخصيصهم أو إعارتهم، وعندما تنتهي مهمتهم (حل الأزمة) يعودون لإدارتهم الأصلية<sup>2</sup>.

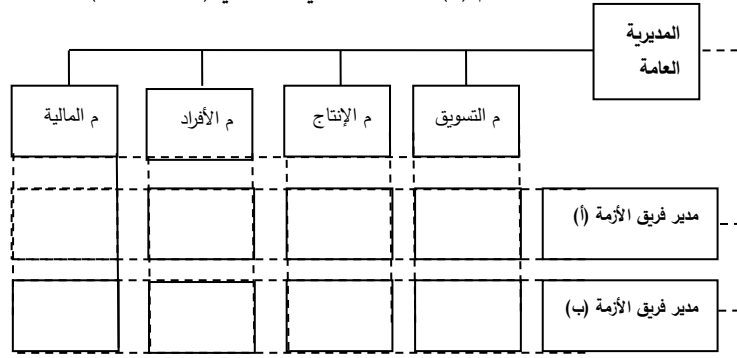
ويتم الاستفادة كثيرا من هؤلاء الأفراد بحكم قربهم من الأزمة فهم الأجدر على فهمها وحلها، كما تتم الاستفادة من مزايا اللامركزية وتفويض السلطة. ويمكن تصور الهيكل التنظيمي المصفوفي (حسب الأزمة) كما يلي:

<sup>1</sup> ماجد محمد شهود، إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة، دار الأوتل، دمشق، 2002، ص 198.

<sup>2</sup> مشعان الشاطري، « مفهوم الأزمة.. خصائصها ومراحل نشوئها »، بحث متوفر على الخط: <http://www.hrdiscussion.com/hr32773.html>, visité le 23/10/2015 à 08 h 50.



الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي المصفوفي (حسب الأزمات)



المصدر: من إعداد الباحث (بالاعتماد على الهيكل التنظيمي المصفوفي العام)

نلاحظ من الشكل أعلاه أن تلك الخطوط المتواصلة تدل على العلاقات الهرمية الدائمة بين المديرية العامة ورؤساء الدوائر في إطار النشاط العادي للمنظمة، وكذلك تدل على العلاقة الوظيفية بين مختلف رؤساء الدوائر. بينما الخطوط المتقطعة فتدل على العلاقة الهرمية والوظيفية المؤقتة في إطار هيكل تنظيمي مؤقت حدد للتعامل مع أزمة بعينها، وحين يتم حل الأزمة يزول معها هذا التنظيم المؤقت، ليشكل تنظيم آخر مع أزمة أخرى وهكذا...

كما أننا نفترض أنه لا توجد علاقة بين مدير فريق الأزمة (أ) ومدير فريق الأزمة (ب) بحكم عدم وجود بين الفريقين؛ لأن الفريق (أ) سبق تشكيله وزال بزوال الأزمة، بينما الفريق (ب) تم تشكيله ليعالج مشكلة أو أزمة جديدة.

### 3 - وجود تخطيط مسبق:

المقصود بوجود تخطيط مسبق هو العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، وهو مطلب على درجة كبيرة من الأهمية؛ وذلك بسبب أن أول ما تستهدفه الأزمة هو أهداف المؤسسة وترهن أحياناً حتى مصير المؤسسة ذاتها. وفائدة التخطيط في هذا الشأن هو إما منع حدوث الأزمة بالمرّة، أو التخفيف من آثارها أو حتى إبعاد عنصر المفاجأة عند حدوثها، كما تمنح لفريق الأزمة مجالاً واسعاً للمناورة والقيام برد فعل ممنهج.

وقد أشار الباحثون إلى نظام كانبان (Kanpan) الياباني الذي يقوم على أساس ما يسمى بـ: "تحفيز الأزمة"، بمعنى الاستعداد والتأهب الدائم من طرف أفراد المؤسسة مدراء كانوا أو عمالاً تنفيذيين لمواجهة أية احتمالات غير مرغوبة، فمثلاً نجد أن المدراء تدريبوا

على تصور أسوأ أنواع الاحتمالات يمكن أن تقع مثل: تدهور مستوى المبيعات، انقطاع التمون بالمواد الأولية الضرورية لمزاولة النشاط، إضراب العمال، اندلاع حريق،... الخ<sup>1</sup>. وعليه نستشف مما سبق أن المؤسسات التي تلبي هذا المطلب هي في حقيقة الأمر مؤسسات تسود فيها ثقافة العمل التنبؤي والوقائي، بينما المؤسسات التي لا تلبي هذا المطلب تسود فيها ثقافة العمل العلاجي.

#### 4 - وجود نظام اتصالات فعال:

يتكون نظام الاتصالات من أفراد يشرفون على وسائل اتصال حديثة متعددة مثل: وسائل الاتصال اللاسلكية، الفاكس، البريد الإلكتروني، أجهزة الحاسوب وغيرها. بحيث يضمن هذا النظام توافر المعلومات بالدقة والسرعة المطلوبة، فضلا عن تسهيل عملية انسيابها بين مختلف الأطراف المعنية بمجابهة الأزمة وهو ما يساعد على إحداث التنسيق الضروري بينها.

ويرى الباحثون أن فعالية نظام الاتصال تتحدد كثيرا بمدى نجاحه في تلبية حاجة المشرف على معالجة الأزمة من المعلومات المتعلقة بالجوانب التالية: الخصائص الأساسية للأزمة، تحديد حجمها، الجهات أو المصادر التي تغذيها، تحديد مواقف مختلف الأطراف القريبة أو البعيدة من الأزمة<sup>2</sup>... الخ

#### 5 - تصميم برامج تدريبية وورشات عمل:

إن تصميم برامج تدريبية وورش العمل في مجال إدارة الأزمات هدفه تدريب الأفراد على تعلم حسن تقدير الموقف، والبحث عن إشارات الانذار المبكر واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات، إلى جانب رفع قدراتهم على تحمل ضغوط العمل غير الاعتيادية<sup>3</sup>.

وعليه فمثل هذه الإجراءات تعد من قبيل الإجراءات الوقائية أي قبل الوقوع الفعلي للأزمة أو لمجرد توقع حدوثها، ويوصي الدكتور (عاصم الأعرجي) في هذا الشأن بأنه يجب أن يكون هناك تناسب بين مقادير الجهد والإمكانات المسخرة لأغراض العمليات الوقائية

<sup>1</sup> عبد الرزاق الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 167 - 168.

<sup>2</sup> ماجد محمد شذود، مرجع سبق ذكره، ص ص 187، 188.

<sup>3</sup> مشعان الشاطري، مرجع سبق ذكره.

وبين درجة قوة المؤشرات التي تدل على احتمالات وقوع هذه الأزمة مستقبلا وذلك لترشيد تكاليف هذه العمليات<sup>1</sup>.

### ثالثا . إجراءات التعامل مع الأزمات:

إن الأزمة هي وضع استثنائي تعيشه المؤسسة، كما يعتبر الوقت فيه عاملا حاسما في حل الأزمة، حيث يتطلب الأمر تدخلا سريعا وصحيحا، والخطأ فيه مكلف أكثر من ذي قبل، يهدد حتى الكيان مصير الكيان برمته؛ لهذا لا مكان للإرتجالية أو العشوائية في التصرف حيال الأزمة، بل يجب أن يكون التعامل فقط ولا غير في إطار منهج علمي إداري يقوم على أربع وظائف أساسية هي:

#### 1 - التخطيط:

يعتبر التخطيط بصفة عامة القاعدة الأساسية التي تستند عليها باقي عناصر العملية الإدارية، فهو الذي يحدد اتجاه المؤسسة، ومالذي تريد تحقيقه، وكيفية الوصول إلى ذلك<sup>2</sup>.

هذا في الأحوال العادية، والشيء نفسه في حالة الأزمات، إذ يمكن اعتباره الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات، بحيث أن هذا الإطار العام له حدود تتعلق أساسا بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الذي يجب القيام به ؟
- كيفية القيام به ؟
- من الذي يقوم به ؟
- متى يجب القيام به ؟

وبالتالي فحدود هذا الإطار هي: مكانية، زمانية، بشرية، موضوعاتية. وبذلك فالتخطيط للأزمة يساعد يساعد على تحديد الطرق أو السبل أو الكيفيات للتعامل مع الأزمات، كما يحدد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة، فضلا عن الجهد والوقت. وضمنا نجد أن هذا الإطار يحمل في طياته البعد الاقتصادي عند التعامل مع الأزمات، وهو حسن استغلال الموارد والجهود والوقت من خلال تجنب الحركات والأنشطة والأفعال الزائدة والتي لا ضرورة ولا نفع منها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عاصم الأعرجي، إدارة الأزمات واتخاذ القرارات، مؤسسة حمادة؛ إربد، دار اليازوري؛ عمان، 2013، ص 30.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل ، ط 3، عمان، 2011، ص 202.

وتبرز أهمية التخطيط للأزمات من خصائص الأزمة نفسها، فهي تتميز بالتعقيد والتشعب وسرعة التطور والظهور الفجائي؛ لذلك يجب الافتراض المسبق بحدوثها ومن ثم الاستعداد لها.

## 2 - التنظيم:

يعتبر التنظيم الخطوة الأولى في تفعيل الخطط وتنفيذها، فبدون التنظيم لا يمكن إنجاز الاهداف المحددة في الخطط<sup>2</sup>. وعندما نتحدث عن التنظيم فكأننا نتحدث عن العلاقة بين مختلف موارد المؤسسة؛ بمعنى تحديد الأشخاص الذين ستوكل لهم مختلف المهام في إطار معالجة الأزمات، والموارد التي يستخدمونها، وعلاقة هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض<sup>3</sup>. ونعتقد بأن تنظيم خارطة تنظيمية سليمة كفيلة بتحقيق ذلك.

## 3 - التوجيه:

يعرف التوجيه على أنه: الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها، وتحقيق التناسق بي جهوداتهم وتنمية التعاون بينهم من أجل تحقيق هدف معين. كما يشير تعريف آخر إلى إرشاد المرؤوسين وتشجيعهم لتأدية أعمالهم بثقة وحماس وطرق صحيحة عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من الرئيس<sup>4</sup>.

وفي حالة الأزمات فإن الحديث يدور حول تنفيذ البرنامج أو الخطة الموضوعة بدقة فور حدوث الأزمة، خاصة وأن التصرف بسرعة هو العنصر الحاسم في السيطرة على الأزمة وتخفيف آثارها السلبية<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> محمد أحمد الطيب هيك، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2006، ص 92.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 360.

<sup>3</sup> محمد أحمد الطيب هيك، مرجع سبق ذكره، ص 92، 93.

<sup>4</sup> مسعداوي يوسف، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013، ص 152.

<sup>5</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 356.

ويتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات مجموعة من العناصر نذكر منها ما يلي:  
أ - اتخاذ القرار:

تعد عملية اتخاذ القرار وتنفيذه من العمليات السلوكية التي يقوم بها مختلف الأفراد والمؤسسات لأداء أعمالهم العادية، وبذلك تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة وروتينية، لكن في الأوقات الحرجة التي تعيشها المؤسسات قد تبدو عملية اتخاذ القرار بذلك الشكل عملية طويلة ومعقدة، لذلك يجب أن تسير عملية اتخاذ القرار بسرعة أكبر من سرعة تطور الأحداث والمتغيرات المصاحبة لها. وإلا يبدو الأمر وكأن فيه نوع من التأخير. وتعرف هذه القرارات باسم: " قرارات الأزمة "، وهي تقوم في منهجها على تجاوز بطء وتعقيدات وعدم احترام مراحل عملية اتخاذ القرار العادي<sup>1</sup>.

وهناك من يعتقد بأن الحديث هنا يكون عن القرارات العلاجية التي تلائم الفجائية والغموض كصفتين من صفات الأزمات، بحيث يتم الاعتماد على منهج الاستجابة المباشرة للتغيرات البيئية من قبل متخذ القرار، مع اعتماد التدرج في التعامل مع الأزمة، فضلا عن الإبداع بدل الرتابة واحترام مراحل اتخاذ القرار التقليدية<sup>2</sup>.

ومن بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار فيما يتعلق بالتعامل مع الأزمات نلخصها

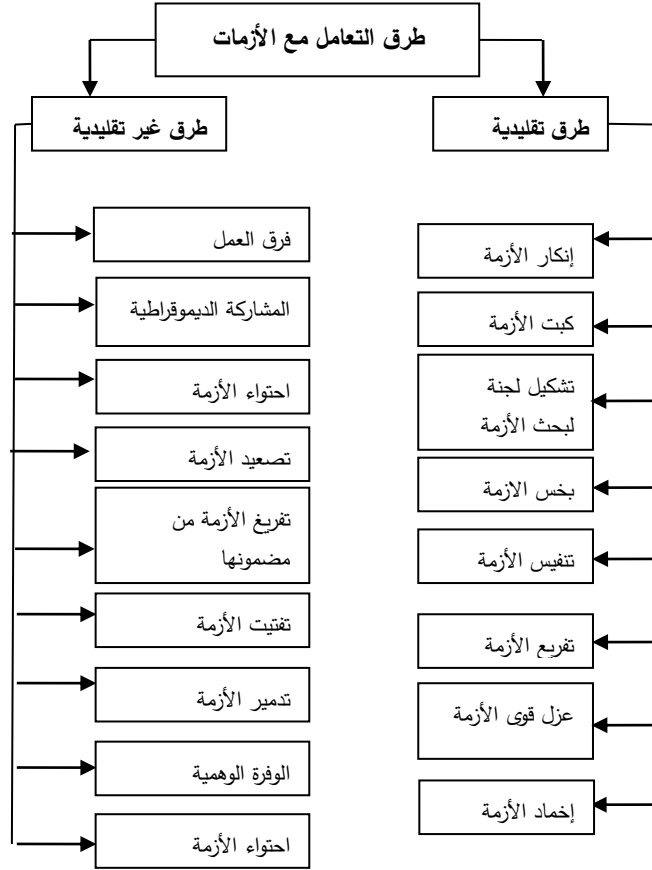
في الشكل التالي:

---

<sup>1</sup> ماجد محمد شهود، مرجع سبق ذكره، ص 260.

<sup>2</sup> عاصم الأعرجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 15 - 17.

الشكل رقم (02): أساليب التعامل مع الأزمات



المصدر: من تصور الباحث بالاعتماد على:

- رائد فؤاد محمد عبد العال، « أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي »، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص ص 40-51.

- علي أحمد فارس، « إدارة الأزمات: الأسباب والحلول »، مركز المستقبل للدراسات والبحوث، متوفر على الخط

<http://mcsr.net/activities/031.html>?, visité le 16/10/2015 à 09h 45.

ويمكن تقديم عرض مختصر لتلك الطرق كما عرضها الباحثون المختصون لكن بشيء من التصرف وهذا كما يلي:

- الطرق التقليدية: وهي طرق معروفة وشائعة الاستعمال ومنها نذكر:

\* **طريقة إنكار الأزمة:** وتعرف أيضا بطريقة التعتيم الإعلامي، وهي تقوم على رفض الاعتراف بوجود الأزمة أصلا. لكن في حقيقة الأمر فإن المؤسسة تحاول السيطرة عليها حتى لا يستفحل خطرهما.

\* **طريقة كبت الأزمة:** وتقوم هذه الطريقة على تأجيل ظهور الأزمة للعلن، لكن في الوقت نفسه تقوم الجهة المسؤولة عن معالجتها بتحريك سريع وقوي لتدمير العناصر المحركة لها.

\* **طريقة تشكيل لجنة لبحث الأزمة:** تستخدم هذه الطريقة من طرف الكيان الإداري عندما يعاني من شح المعلومات حول مسببات الأزمة، وكذلك نقص معلومات حول تطور الأحداث واتجاهها، حينها يقوم بتشكيل لجنة تهدف بالدرجة الأولى إلى كشف المتسببين في الأزمة، ثم تعطيلها.

\* **طريقة بخس الأزمة:** تقوم هذه الطريقة على الاعتراف بالأزمة من جهة والتقليل من تأثيرها ونتائجها من جهة ثانية. وتصلح هذه الطريقة مع الأزمات البسيطة التي تكون الإدارة متأكدة من قدرتها على السيطرة عليها، وإلا ستكون مصداقيتها وسمعتها على المحك مستقبلا.

\* **طريقة تنفيس الأزمة:** تقوم هذه الطريقة على أساس إحداث فتحات جانبية للتخلص من حالات الاحتقان الكبير (غليان، غضب، توتر، تشنج)؛ وهذا بعد معرفة قوى الضغط المسببة لتلك الحالة وتداخل علاقاتها مع بعضها البعض، وحجم التهديد المزعوم لحقوقها ومصالحها.

\* **طريقة تفرغ الأزمة:** يمكن تشبيه هذه الطريقة مثل المجاري الصغيرة المشكلة للوادي ولكن بطريقة عكسية، بمعنى أن الأصل أن عدد كبير من الشعاب والمجاري المائية الصغيرة هي التي تشكل النهر أو الوادي الكبير ذو التيار القوي، لكن هذه الطريقة تقوم منطوق معكوس؛ بمعنى تجزئة الوادي إلى مجاري مائية وشعاب صغيرة حتى تنقص قوته ويسهل تحويل مساره وبالتالي التحكم في مصباته.

ومن هذا التمثيل البسيط يمكن القول أن هذه الطريقة تقوم على إيجاد مسارات متعددة تتجزأ فيها القوى المسببة لأحداث الأزمة، ومن ثم يمكن الانفراد بكل واحدة والتعامل معها على حدة. وبذلك تضعف ويسهل التفاوض معها فيما بعد.

\* **طريقة عزل قوى الأزمة:** نعتقد أن هذه الطريقة تقوم على منطوق المعرفة والتصرف؛ بمعنى أن القائم على معالجة الأزمة أول ما يحاول فعله هو معرفة القوى التي لها علاقة بالأزمة (صانعة، مؤيدة، مهتمة)، بعدها يأتي التصرف بتحييدها عن الأزمة.

\* **طريقة إخماد الأزمة:** عند شعور الكيان الإداري بالتهديد الخطير، ولم يبق أمامه خيار آخر، حينها يلجأ إلى تصفية عناصر الأزمة بانتهاج صدام علني صريح.

- **الطرق غير التقليدية:** ظهرت هذه الطرق نتيجة لعدم نفع الكثير من الطرق التقليدية من جهة، ونتيجة لتقدم الأبحاث العلمية في هذا الشأن من جهة أخرى، وقد عدد الباحثون هذه الطرق كما يلي:

\* **طريقة فريق العمل:** تقوم على أساس تشكيل فرق عمل أو خلية أزمة مؤقتة أو دائمة من ذوي الاختصاصات المختلفة. وبذلك يكون عملهم عصارة جهد جماعي نخبوي.

\* **طريقة المشاركة الديمقراطية:** أساس هذه الطريقة هو سيادة ثقافة المشاركة والتشاور، بحيث تفتح إدارة المؤسسة على مختلف أعضاء المنظمة وتشاركهم قضية الأزمة التي تعيشها مؤسستهم.

\* **طريقة احتواء الأزمة:** ويقصد بها قيام الإدارة بشل حركة الأزمة في المرحلة التي وصلت إليها، ويكون ذلك بأسلوب بسيط جدا لكنه مجد تماما وهو أسلوب الانصات والحوار. وفي هذا فائدة عظيمة وهي كسب احترام الأطراف التي حاولت صنع الأزمة بمطالبها التي قد تكون مشروعة (الأزمات العمالية)، وكذلك قطع الطريق على من يحاولون استغلال مثل هاته الحالات لتحقيق غرض ما.

\* **طريقة تصعيد الأزمة:** يتم اللجوء إلى هاته الطريقة عندما يكون متخذ القرار أمام أزمة غير واضحة المعالم والأبعاد، أو عندما يكون هناك تكتمل في مرحلة تكوين الأزمة، فحينها يترك المتعامل مع الموقف الأزمة تزيد وتحتدم لفق هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

\* **طريقة تفرغ الأزمة من مضمونها:** من المسلم به أنه لكل أزمة محور تدور عليه، وهذا المحور هو موضوع الأزمة أو مضمونها قد يكون اجتماعيا أو سياسيا أو ثقافيا... الخ، كما يعبر عن الثوب الذي تكتسيه الأزمة، وعليه إذا عمل القائم على معالجة الأزمة بمسح هوية الأزمة وروحها فحتما ستفقد قوة الضغط لديها، ويعمد في ذلك إلى استمالة العناصر المسببة للأزمة، الاعتراف جزئيا بالأزمة ثم إنكارها، بالإضافة إلى تزعم قوى الأزمة بهدف تحييدها عن هدفها الأصلي.

\* **طريقة تفتيت الأزمة:** أساس هذه الطريقة هو المعرفة الدقيقة والكاملة للقوى المشكلة للأزمة، وتحديد بالضبط المصالح المتعارضة بين هذه القوى، وما يمكن لكل طرف أن يرضى به من مكاسب. وإذا استطاع القائم على معالجة الأزمة القيام ببعض التحالفات



وإيجاد زعامات مفتعلة لهذه القوى فأكيد حظوظه في تحوي الأزمة الكبيرة إلى أزمات صغيرة مفتتة ستكون كبيرة.

\* **طريقة تدمير الأزمة:** يلجأ متخذ القرار إلى هذه الطريقة عندما يكون أمام مواقف مستعصية يزداد معها ضغط قوى الأزمة إلى درجة شعوره بخطر مدمر، وفي ظل غياب المعلومات حول هذا الموقف الصعب، حينها يلجأ إلى بعض المناورات والتمثلة فيما يلي: استمالة بعض العناصر المؤثرة وبالتالي زعزعة استقرارها وتماسكها. البحث في إمكانية النيل من مصداقية وشرعية بعض العناصر القائدة للأزمة. كما يمكن العمل على إيجاد قادة يمكن التفاهم معهم.

\* **طريقة الوفرة الوهمية:** تعتبر من الأساليب النفسية التي يلجأ إليها متخذ القرار للتغطية على الأزمة، مثل حالة ندرة المواد التموينية، حيث يعمل على توفير هذه المواد ولو مؤقتاً للسيطرة على الأزمة.

\* **طريقة احتواء الأزمة وتحويل مسارها:** تصلح هاته الطريقة مع الأزمات التي لها منحى تصاعدي، بحيث يجب الاعتراف بها ثم محاولة تغيير مسارها الأصلي الضار إلى مسارات بديلة نافعة وبالتالي احتوائها. مثل تحويل أحد قادة الرأي في المؤسسة إلى ممثل رسمي للعمال والتفاوض معه. أو تحويل تلميذ الذي يحب الزعامة إلى ممثل القسم، كما أن هناك من المفكرين من يرى إمكانية الاستفادة من المهارات الفائقة لمخترقي أنظمة الحاسوب وتحويلهم إلى أخصائيين قائمين على أمن المعلومات في المؤسسات.

## ب - الاتصال:

تعتبر الاتصالات عصب الحياة في المؤسسات بأشكالها المختلفة، بحيث لا يمكن تأدية أية أعمال صحيحة واتخاذ أية قرارات صائبة دون القيام باتصالات، بحيث يعتمد كل أعضاء المؤسسة على الاتصالات وهذا نظرا لما تحمله من معلومات تعتبر هي اساس التصرف. كما نجد كذلك أن تعطل الكثير من الأعمال في المؤسسات مرده خلل في الاتصال؛ سواء تعلق الأمر بعدم وصول المعلومة أو وصولها مشوهة أو عدم فهمها من طرف مستقبلها بالمنطق الذي أراده مرسلها.

يتم من خلال الاتصال ربط أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض (عموميا وأفقيا)، كما يتم ربطها بالمحيط الخارجي، وبذلك تتمكن المؤسسة من العمل في صيغة تفاعلية تكاملية. كما يشترط في عملية الاتصال ضرورة توفر المصادقية (الثقة والاحترام والنزاهة) في أعين الآخرين، وعندما تتحقق المصادقية يمكن للاتصال أن يحقق هدفه النهائي وهو الاقناع والتأثير ليصبحوا فيما بعد مدعمين ومؤيدين لرسالة المؤسسة<sup>1</sup>.

وعندما نتحدث عن الاصل في الظروف العادية أو في حالة الأزمات، فإننا نتحدث عن نوعين من الاتصالات: الاتصال الداخلي، وهو الذي يسمح بتنسيق الجهود بين مختلف الأنظمة الفرعية المعنية بإدارة الأزمة، وبالتالي تسهيل عملية اتخاذ القرار وإصدار الأوامر لتنفيذ التعليمات والإجراءات. والنوع الثاني هو الاتصال الخارجي مع الأطراف المعنية بالأزمة من جهة وبمصير المؤسسة من جهة أخرى بحكم تعاملها معها.

لذلك ينبغي على المؤسسات التي تعيش مرحلة أزمة أن تعمل على تقوية علاقاتها مع جمهورها الداخلي والخارجي، حتى تضمن فهم وتضامن ودعم تلك الأطراف في مواجهة الأزمة. وفي إطار الاتصال الخارجي نجد أنه من بين العناصر المشكلة لفريق إدارة الأزمة، هناك عضو يسمى: " المتحدث الرسمي "، الذي يتولى مهمة الاتصال بالجمهور الخارجي ووسائل الإعلام، وذلك من حيث الرد على استفسارات الجمهور وطمأنته وإمداده بالمعلومات الصحيحة. ومن الأهمية بمكان التذكير بأنه عند تأسيس مركز لإدارة الأزمة يجب أن يضم مركز إعلامي، سيتم التعامل من خلاله مع الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام، ويضم مختلف أجهزة الاتصال الحديثة، والبيانات الكافية عن المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 523.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 115 - 124.

وتجدر الإشارة في نهاية هذا العنصر من عناصر التوجيه، أن التعامل مع الإعلام في إدارة الأزمة يهدف إلى تحقيق مهمتين أساسيتين<sup>1</sup>:

- مهمة إخبارية: تستهدف تغطية أحداث وتطورات الأزمة، ونتائج مجابتهها؛ لذلك يجب نقل المعلومات بسرعة وأمانة ومصداقية.
- مهمة توجيهية: تستهدف تنمية الإدراك الصحيح بأبعاد الأزمة ودرجة خطورتها، ومن ثم التأثير على سلوك الفئة المستهدفة وتطويعها في الاتجاه المطلوب.

ج - التحفيز:

كما هو معروف في الأدبيات الإدارية أن الأفراد يتم دفعهم إلى العمل (التصرف) عن طريق تحفيزهم، ونعتقد بأن تطبيق التحفيز في هذه الظروف يتم من خلال ما يلي:

- تفعيل الاتصال الداخلي: الذي يعمل عاجلا على توصيف الوضع بدقة دون تخويف أو تهويل، وفي المقابل دون تقزيم للمشكلة إلى درجة اللامبالاة. وأن الوضع يتطلب تضامن وتكاتف الجميع كل في موقعه وحسب المهمة المسندة إليه، وبذلك تقطع إدارة المؤسسة كل سبل إثارة الشائعات والبلبله والأقاويل.
- المشاركة: وتبدأ من تحسيس الأفراد بأهميتهم وقدرتهم على حل الأزمة وتحسين الأوضاع، وذلك إن إحساس الأفراد بأهميتهم داخل المنظمة سيدفعهم لتقديم المزيد من الولاء والعمل بحماس أكثر. وتشمل هذه المشاركة كافة الجوانب المتعلقة بحل الأزمة مثل: المساهمة في تشخيص المشكلة بدقة، واتخاذ القرارات وتنفيذها... الخ، وذلك من منطلق أن المحيطين بالأزمة هم أدرى أكثر من غيرهم المشاركة بها.

د - المراقبة والمتابعة والتقييم والتعلم:

- المراقبة والمتابعة:

يقصد بالمراقبة في إطار معالجة الأزمات هو التأكد من أداء الأنشطة كان وفقا للخطة المحددة مسبقا. مع اعتبار أن نتائج التعامل مع الأزمة ليست نهائية، فقد تكون هناك أسباب مازالت كامنة تنتظر عوامل توقفها من جديد لإحداث أزمات مشابهة أو مختلفة؛ لهذا التعامل مع الأزمات لا يتوقف عند لمس نتائج معينة، بل الأمر يحتاج إلى متابعة مستمرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرزاق الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

<sup>2</sup> محمد أحمد الطيب هيك، مرجع سبق ذكره، ص 94.

وعليه نشير في هذا الإطار إلى أن ما يجب القيام عند حدوث الأزمة هو مواجهتها والتقليل من آثارها كأولوية الأولويات، ثم تأتي مرحلة العلاج النهائي النسبي للأزمة بعد فترة من الزمن.

- التقييم:

تقوم المؤسسات التي عاشت أزمات عادة بإجراء تقييم الخطط والأساليب المنتهجة في التعامل مع الأزمة، وذلك من وجهة نظر جمهورها الداخلي والخارجي وأطراف أخرى. بحيث تقوم مثلا بإجراء استقصاءات مع الجمهور الداخلي (عمال، مدراء، ملاك)، ومع وسائل الإعلام لمعرفة رأي القائمين عليها حول طرق وأساليب إبلاغهم بالأزمة ومدى وفرة المعلومات التي طلبوها وحصلوا عليها. كما تقوم باستقصاء الخبراء حول أسلوب إدارة الأزمة موضوع التقييم، وذلك مقارنة مع تلك الأساليب المستخدمة من طرف مؤسسات أخرى مشابهة<sup>1</sup>.

- التعلم والاستفادة من الأزمة:

نعتمد في هاته النقطة أن إعداد تقرير مكتوب سيضيف رصيد معرفي إلى ذاكرة المؤسسة، وذلك عن طريق تحيين سجل الأزمات المشار إليه سابقا عندما تطرقنا إلى نقطة المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات.

وعليه يجب الاستفادة من هذه الأزمة واعتبارها كتجربة جديدة، يُستخلص منها الدروس والعبر، للاستفادة منها مستقبلا في معالجة أزمات مشابهة ولإعداد سيناريوهات مناسبة لها<sup>2</sup>.

خاتمة:

بعد أن تعرضنا في هذه الورقة البحثية في محورها إلى مختلف التعاريف الخاصة بالأزمة وسماتها ومسبباتها، والمتطلبات الإدارية للتعامل معها وآليات معالجتها توصلنا إلى جملة من النتائج نذكرها باختصار كما يلي:

- إدارة الأزمة تغطي ثلاث مراحل: مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة. وعليه فوظائف الإدارة يجب أن تتوزع على هذه المراحل. حيث أن عملية التخطيط والتنظيم تخص مرحلة ما قبل ظهور الأزمة، وهو ما من شأنه ضمان الاستعداد لها. أما

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 372، 373.

<sup>2</sup> عواطف شاكر محمود، « أثر نقل المعرفة في مستقبل إدارة الامزمات للمنظمة: دراسة تحليلية لاستطلاع عينة من المدراء العاملين في المصارف العراقية»، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012، ص 240.

عملية اتخاذ القرار (التي من المفروض تتبع التخطيط ) وعملية التوجيه فهي تخص مرحلة ظهور الازمة، أما وظيفة المراقبة والمتابعة والتقييم فتخص مرحلة ما بعد ظهور الازمة. وبذلك نجد أنه من مجانية الصواب الاعتقاد بأن إدارة الازمة تعني حل الازمة فقط.

- نعتقد بأن كثير من الأزمات في مجالات مختلفة تتعلق بالعنصر البشري من حيث الضرر الواقع عليه وكذلك من حيث مساهمته في الحل، بمعنى أن جزء من إدارة الازمة هو في حقيقة الأمر إدارة للتفاعل مع الأفراد، بحيث غياب هذا التفاعل سيعقد الازمة أكثر؛ لهذا نرى بأن نشاطات التوعية والتحسيس والتثقيف حول كيفية التعاطي بإيجابية مع الأزمات ضروري لضمان التعاون للخروج منها.

- إن الأزمات التي تعرفها المؤسسات والتعامل معها سيزيد حتما من الرصيد المعرفي للتعامل مع الأزمات في المستقبل، وهو تدريب لفريق الإدارة وتحضير للتعامل مع أزمات أكثر عنفا في المستقبل.

- نظرا لتمييز الأزمات بصفة الفجائية وتعددتها وتشعبها، فإنه من الصعب تمييز طرق حلها، لهذا لا بد من اللجوء إلى الحلول الإبداعية القادرة على التعامل مع عوامل موقفية بعينها.

### قائمة المراجع:

1. إبراهيم رشدي محلب، « إدارة الأزمات في قطاع المقاولات: حالة تطبيقية ناجحة لشركة المقاولون العرب (عثمان أحمد عثمان وشركاه) »، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، يومي 13/12 أكتوبر 1996.
2. إدريس لكيني، إدارة الازمات في عالم متغير: المفهوم والمقومات والوسائل والتحديات، المركز العلمي للدراسات السياسية، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، 2010.
3. جمال سيد عيد العال، « قراءة في كتاب: إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات »، مجلة التنمية الإدارية، د ت.
4. حامد الحدراوي، كرار الخفاجي، « أسباب نشوء الأزمات وإدارتها: دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي »، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 1، العدد 5، 2010.
5. رائد فؤاد محمد عيد العال، « أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي »، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
6. السيد السعيد، إستراتيجيات إدارة الازمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
7. شاكر جار الله الخشالي، محي الدين القطب، « فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية »، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1، 2007.
8. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل ، ط 3، عمان، 2011.
9. عاصم الأعرجي، إدارة الازمات واتخاذ القرارات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، إربد؛ دار اليازوري، عمان، 2013.
10. عاصم الأعرجي، إدارة الأزمات واتخاذ القرارات، مؤسسة حمادة؛ إربد، دار اليازوري؛ عمان، 2013.

11. عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
12. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
13. عتيق عائشة، « استراتيجية إدارة الأزمات »، دراسات استراتيجية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد الثامن عشر، 2013.
14. عواطف شاكر محمود، « أثر نقل المعرفة في مستقبل إدارة الأزمات للمنظمة: دراسة تحليلية لاستطلاع عينة من المدراء العاملين في المصارف العراقية»، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012.
15. ماجد محمد شذود، إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة، دار الأوائل، دمشق، 2002.
16. مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، (تحقيق: أنس محمد الشامي، زكريا جابر أحمد)، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008..
17. محمد أحمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2006.
18. محمد بن مصطفى العمري، « الإدارة بالأزمات»، الدراسات الدولية، العدد 42، أكتوبر 2009.
19. محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
20. مسعداوي يوسف، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013.
21. نضال صالح الحوامدة، « إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة (المنظمة التعاونية الأردنية: دراسة وصفية تحليلية)»، مجلة جامعة دمشق، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، 2003.
22. مشعان الشاطري، « مفهوم الأزمة.. خصائصها ومراحل نشوئها »، بحث متوفر على الخط: <http://www.hrdiscussion.com/hr32773.html>, visité le 23/10/2015 à 08 h 50
23. علي أحمد فارس، « إدارة الأزمات: الأسباب والحلول »، مركز المستقبل للدراسات والبحوث، متوفر على الخط: <http://mcsr.net/activities/031.html?>, visité le 16/10/2015 à 09h 45.