

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة بعنوان

## محاضرات في إدارة الأزمات

موجهة لطلبة السنة أولى ماستر أكاديمي تخصص إدارة الأعمال

إعداد الدكتورة : يوب آمال

السنة الجامعية : 2018 - 2019

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	المقرر الدراسي.....
I	فهرس المحتويات.....
أ	مقدمة .....
<b>المحور الأول: ماهية الأزمات</b>	
2	تمهيد .....
2	1- مفهوم الأزمة، أشكالها والمفاهيم المرتبطة بها .....
13	2- خصائص الأزمات .....
15	3- مراحل تطور الأزمة.....
18	4- أسباب نشوء الأزمات وفوائدها.....
23	5- أنواع الأزمات، أبعادها ومناهج تشخيصها .....
29	خلاصة .....
<b>المحور الثاني: مبادئ التعامل مع الأزمات</b>	
31	تمهيد .....
31	1- مفهوم إدارة الأزمة ومتطلباتها.....
34	2- أسس ومراحل التعامل العقلاني مع الأزمات.....
39	3- استراتيجيات وأساليب التعامل مع الأزمة.....
55	4- أهمية الوقت في التعامل مع الأزمات.....
61	خلاصة .....
<b>المحور الثالث: تبني فلسفة الأزمات ضمن الفكر التسييري للمؤسسة</b>	
63	تمهيد .....
63	1- المشكلات الإدارية والتنظيمية أثناء حدوث الأزمة .....
64	2- الأخطاء التسييرية في التعامل مع الأزمات.....
65	3- تسيير الأزمات.....
66	1.3- قبل حدوث الأزمة .....
67	2.3- الدخول في الأزمة .....

68	3.3- قيادة الأزمة .....
74	4.3- ما بعد الأزمة .....
75	خلاصة .....
<b>المحور الرابع: التنظيم الإداري خلال الأزمة</b>	
77	تمهيد .....
77	1- مفهوم فريق إدارة الأزمات.....
78	2- أسس تشكيل فريق إدارة الأزمة.....
81	3- أهمية وفوائد فريق الأزمة في التنظيم الإداري.....
82	4- مراحل عمل فريق الأزمات وأهمية تدريب أفراد الفريق.....
86	خلاصة .....
<b>المحور الخامس: التخطيط الاستراتيجي أثناء الأزمة</b>	
88	تمهيد .....
88	1- مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي للأزمة.....
90	2- أسس ونماذج عملية التخطيط لإدارة الأزمات.....
93	3- متطلبات التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات.....
94	4- علاقة التخطيط الاستراتيجي بفاعلية إدارة الأزمة.....
96	خلاصة .....
<b>المحور السادس: المعالجة التسويقية للأزمات</b>	
98	تمهيد .....
98	1- مفهوم الأزمة التسويقية وخصائصها.....
99	2- أنواع الأزمة التسويقية.....
100	3- خطوات الطريقة العلمية في معالجة المشاكل التسويقية.....
102	4- دور المعرفة التسويقية في الأزمات.....
109	خلاصة .....
<b>المحور السابع: أساليب الاتصال مع الجمهور المعني</b>	
111	تمهيد .....
111	1- مفهوم الاتصال الجماهيري.....

113	2- أساليب الاتصال الجماهيري.....
121	3- أنواع وسائل الاتصال الجماهيري.....
122	4- وظائف الاتصال الجماهيري.....
123	5- التأثير المتبادل بين الأزمة والإعلام.....
124	خلاصة.....
<b>المحور الثامن: التعلم من الأزمة</b>	
126	تمهيد.....
126	1- مراحل اتصال الأزمة.....
126	1.1- الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة.....
129	2.1- الاتصال أثناء الأزمة.....
130	3.1- الاتصال لمرحلة ما بعد الأزمة.....
131	2- التقويم والتعلم من الأزمة.....
131	1.2- البناء وإصلاح الأضرار.....
131	2.2- تقييم الأزمة.....
133	3.2- استخلاص الدروس (التعلم).....
133	خلاصة.....
135	خاتمة.....
137	المراجع.....

# مقدمة

في ظل التطور التكنولوجي والثورة المعرفية والمعلوماتية، وفي ظل تفاقم ظاهرة العولمة، والانتشار الواسع للتقانة والرقمية ... الخ، أصبحت المجتمعات تعيش مجموعة من التحولات الاتصالية والمعلوماتية والاقتصادية والتكنولوجية.. جعلتها أكثر عرضة لمواجهة حالة من التحدي بل أكثر من ذلك أزمات مختلفة ومتفاوتة نتيجة لتراكم مجموعة المتغيرات السابقة، وقد أصبحت هذه الأزمات في وقتنا هذا مصدر قلق وتوتر للمؤسسات وقياداتها، فإذا ما قامت المؤسسة بمعالجتها والتصدي لها والقضاء على أسباب حدوثها، أمنت عواقبها، والتي كان من الممكن أن تصبح في المستقبل المنظور وخيمة. أما إذا تجاهلت المؤسسة هذه الأزمات والأحداث تحولت إلى أزمات حقيقية من الممكن أن تهدد كيانها وتقضي على حياتها ووجودها.

ومما لا شك فيه؛ أن هذه الأزمات قد أصبحت حالة تهدد جميع المؤسسات مهما كانت طبيعتها، وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجأة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية من ناحية، وضعف قدرة تلك المؤسسات على تبني نموذج إداري ملائم للتكيف مع تلك التغيرات من ناحية ثانية. وعليه؛ فقد أصبحت هذه الأزمات تهدد المؤسسات وتضع حياتها وسمعتها في بوتقة الاختبار، لأن المؤسسات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمة من خلال إدارة فعّالة لمراحلها سوف لن تستمر في نشاطها ويكون مصيرها الزوال والانهيار.

إذن؛ فقد بات من الضروري العمل على إدارة هذه الأزمات، ونذكر أول بداية للتفكير في إدارتها كانت مع أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962. ومن هذا المنطلق أصبح ينظر للأزمة ليس فقط كحالة طارئة ومفاجئة ينتج عنها أوضاع اللاتوازن واللااستقرار في النظم والقيم، وإنما كفرصة للتغيير والتطوير، وذلك من خلال التدخل لتسييرها بطريقة عقلانية ورشيدة لإدارتها. وإن كانت البداية الفعلية لهذه العملية قد ظهرت على مستوى العلاقات الدولية فإن إدارة الأزمات أصبحت كذلك تعني المؤسسات بمختلف أنواعها وخصائصها.

إن الأزمات مهما كان شكلها أو مصدرها، لا بد للمؤسسات من أن تمتلك الاستراتيجيات الفعّالة من أجل مجابهتها، أو حلّها، أو التقليل من آثارها السلبية، بل بات من الضروري فهم تلك الأزمات وإدارتها وتحليل أسباب نشوئها تحليلاً دقيقاً وواضحاً، ويتوقف ذلك على وجود قيادات واعية في تلك المؤسسات ولديها القدرة على استشعار المستقبل من أحداث الماضي، ووجود نظام اتصال فعّال بقنوات ووسائل اتصال تكنولوجية متقدمة.

والمؤسسات المستعدة للأزمات هي من تملك خطط مسبقة للتعامل مع الأزمات، والقيادات الإدارية فيها لديهم قدرة على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم والعاملين بالمؤسسة والمجتمع المحلي والبيئة المحيطة، ويستخدمون أساليب إدارية وقائية تحقق الاستجابة السلسلة للأزمة في حال وقوعها، كما أنهم يشجعون العاملين دائما على الإبلاغ عن الأخبار السيئة ومكافأهم إذا ثبت صحة هذه الأخبار، وعدم ترك المواقف التي تعتبر مثيرة للمشاكل في العمل، والكشف عن الأخطاء والمشاكل المحتملة أولا بأول حتى لا يتسع حجمها ويصعب حلها، ويسود في هذه المؤسسات المستعدة للأزمات الخصائص التالية: التفاعل بين الإدارة والعاملين، مشاركة العاملين وتمكينهم من السلطة، عدم التحفظ في طرح المشاكل، التعاطف، وسيادة العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.

باختصار إن إدارة الأزمة تتطلب السرعة في التصرف والاعتراف بالحقيقة، كما أن تحدي الأزمة ومواجهتها أفضل من الهروب ويجب أن يعترف المدير بحقيقة أخرى هي أن عقارب الساعة تدور دائما إلى الأمام أو أن الزمن لا يعود للوراء أبدا؛ فالمؤسسات المستهدفة للأزمات هي التي لا تشجع على اكتشاف مؤشرات حدوث الأزمات، وتستخدم أساليب دفاعية قد تؤدي إلى مزيد من الأزمات، فالإدارة ترى أن مجرد ذكر الأزمات الماضية هو إفشاء للأسرار، فهم لا يعترفون بأي خطأ، وليس هناك ضرورة لإحداث تغيير من وجهة نظرهم.

ومن أجل الإلمام بإدارة الأزمات، وتماشيا مع المقرر الدراسي الوزاري والحجم الساعي المحدد، تم تقسيم المطبوعة لمجموعة من المحاور كما يلي:

المحور الأول: خصص هذا المحور لدراسة الإطار العام للأزمات، حيث تم التعرف على مفهوم الأزمة والمفاهيم المرتبطة بها، وكذا خصائص ومراحل وأسباب نشوء الأزمات. ثم توضيح أنواع الأزمات وأبعادها وعرض مناهج تشخيصها.

المحور الثاني: تناول هذا المحور مبادئ التعامل مع الأزمات، حيث تم التعرف على مفهوم إدارة الأزمة ومتطلباتها وإلى أسس ومراحل التعامل العقلاني مع الأزمات. ليتم توضيح استراتيجيات وأساليب التعامل العقلاني مع الأزمات وإدراك أهمية الوقت في التعامل مع الأزمات.

المحور الثالث: تطرقنا في هذا المحور إلى تبني فلسفة الأزمات ضمن الفكر التسييري للمؤسسة من خلال توضيح المشكلات الإدارية والتنظيمية أثناء حدوث الأزمة، وذكر الأخطاء التسييرية في التعامل مع الأزمات، وكيفية تسيير الأزمة (قبل، أثناء، وبعد) الأزمة.

المحور الرابع: عالج هذا المحور التنظيم الإداري خلال الأزمة بالتعرض لفريق إدارة الأزمات من حيث مفهومه، تشكيله، أسس تشكيله، مراحل عمل فريق الأزمات مع التركيز على أهمية تدريبه.

المحور الخامس: تناول هذا الفصل التخطيط الاستراتيجي أثناء الأزمة، وفيه تم توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للأزمة وأهميته مع عرض أسس ونماذج عملية التخطيط لإدارة الأزمات ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات.

المحور السادس: استعرض هذا المحور المعالجة التسويقية للأزمات وهذا من خلال عرض مفهوم الأزمة التسويقية وخصائصها، أنواعها، وأساليب مواجهتها وعرض وسائل وأدوات إدارة الأزمة التسويقية.

المحور السابع: عالج هذا المحور أساليب الاتصال مع الجمهور المعني بالتعرض لمفهوم الاتصال الجماهيري وأساليبه وأنواع ووسائل الاتصال الجماهيري وكذا التركيز على وظائف الاتصال الجماهيري وتوضيح التأثير المتبادل بين الأزمة والإعلام.

المحور الثامن: استعرض هذا المحور كيفية التعلم من الأزمة وهذا من خلال تبيان مراحل اتصال الأزمة (قبل، أثناء، بعد) الأزمة والتقييم والتعلم من الأزمة.



# المحور الأول:

## ماهية الأزمات

### تمهيد

- 1- مفهوم الأزمة، أشكالها والمفاهيم المرتبطة بها.
- 2- خصائص الأزمات.
- 3- مراحل تطور الأزمة.
- 4- أسباب نشوء الأزمات وفوائدها.
- 5- أنواع الأزمات، أبعادها ومناهج تشخيصها.

### خلاصة

تمهيد:

لقد أصبحت الأزمات ظاهرة عالمية في جميع المجالات السياسية، الاقتصادية، التجارية والعلمية؛ فهي سمة العصر الحديث. ويعتبر مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية. ولما للأزمات ومواجهتها من أهمية كبيرة تتطلب المواجهة؛ فعليه سيتم توضيح مفهوم الأزمة، خصائصها، أسباب نشوئها، أنواعها، أبعادها، ومناهج تشخيصها.

## 1- مفهوم الأزمة، أشكالها والمفاهيم المرتبطة بها:

**1.1- مفهوم الأزمة:** لا بد من الإشارة في البداية إلى صعوبة تحديد مفهوم " الأزمة ". في هذا السياق يمكن أن ننطلق مما جاء به أحد المهتمين بهذه المسألة، وهو "تشارلز ماكملين" أن: .. كما هائلا من الدراسات التي نشرت خلال الأعوام الماضية حول مدلول الأزمة والتي حاولت معالجة هذا المفهوم من مختلف زواياها قد زادت من صعوبة الوقوف على حقيقة مبناه ومعناه. ولا تتبع هذه الصعوبة من الإسراف في استخدام هذا المصطلح في مجال تعاملاتنا اليومية فحسب، وإنما فيما قامت به عملية التطور التاريخي من توسيع لنطاق استخدامه بحيث أصبح لفظ الأزمة يطلق على العديد من المواقف المختلفة<sup>1</sup>.

انطلاقاً من هذا الرأي يمكن استخلاص نتيجة مفادها أن مصطلح الأزمة قد عرف تطوراً من حيث استخدامه. ففي الحقيقة ترجع كلمة الأزمة إلى علم الطب الإغريقي القديم، حيث كانت تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول هامة، أو لحظات مصيرية في تطور المرض، إن المؤشرات المعتادة للأزمة في المرض، هي تلك الأعراض المتمثلة في اضطرابات ضربات القلب، وضغط الدم، ودرجة الحرارة. والأزمة في معناها المجرد، هي تلك النقطة الحرجة، والخطة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ، حيث الحياة أو الموت، أو الحرب أو السلم، حيث إيجاد حل للمشكلة أو تركها للتفجير<sup>2</sup>. أما في القرن التاسع عشر فشاع استخدام المصطلح في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن التاسع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة (حيث تحول من المصطلح الطبي إلى التداول والطرح السياسي). وفي

<sup>1</sup> - فاضل أمال، آلية إدارة الأزمة في الجزائر بأسلوب الحوار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص 07.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 07.

بداية القرن التاسع عشر تم استخدام مصطلح الأزمة للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة، أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث استخدم كارل ماركس مصطلح الأزمة للتعبير عن أزمات للأفراد في الإنتاج وتفاقم كل من هذه الأزمات عن سابقتها. أما في بداية القرن العشرين والواحد والعشرين، استخدم هذا المصطلح بسبب أزمة الكساد العظيم الذي أصاب المجتمع الإنساني كله بالشلل والحرب الاقتصادي، وما نتج عنه من دمار اقتصادي تبعته صراعات سياسية دولية، كانت بوادر ومقدمات لحرب عالمية طاحنة، وانتهت بكارثة ذرية في هيروشيما وأوزبكستان. كما أن الأزمة الاقتصادية التي تعبر عن الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية، مما يهدد الأداء المعتاد عليه، والهادف إلى تحقيق غاياتها قاد إلى أزمة اجتماعية إنسانية دفعت بالسياسيين إلى الأزمة الدولية السياسية التي انتهت بأزمة بيئية نووية. ففي منتصف القرن العشرين ومع انهيار في قيم المجتمع والتفكك المجتمعي خاصة في المجتمعات الصناعية بعد الحرب العالمية الثانية، دخل المصطلح في حيز الاستخدام، حيث استخدم علماء النفس للتعبير عن أزمة الهوية، ومع السبعينيات وارتفاع الأمط الاستهلاكية والزيادة السكانية في دول العالم الثالث، وما نجم عنه من مجاعات وكوارث إنسانية، خاصة في إفريقيا واستخدام أزمة الانفجار السكاني. وفي الثمانينات، استخدم علماء الاجتماع هذا المصطلح وذلك للوصف التفصيلي للأزمات الاجتماعية التي تهدد المجتمع بصفة عامة، نتيجة لسيادة الشعور بالإحباط، إزاء انهيار آليات تسوية الصراعات الاجتماعية، وتحقيق التوازن الاجتماعي، في ظل تنامي مجتمع الرأسمالية، مما أدى إلى شعور طبقات أو فئات اجتماعية معينة داخل المجتمع، مما يسمى "بالاغتراب" خاصة في الأوضاع الراهنة في مجتمعاتنا<sup>1</sup>.

**لغة:** تعني الأزمة لغة الشدة والقحط، و"أزم" عن الشيء أي أمسك عنه، و"أزم" على الشيء أي عضّ بالفم كله عضاً شديداً<sup>2</sup>.

**اصطلاحاً:** تعبر عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله وعلى شرعيته حتى تؤدي إلى إنهائه أو توقيفه عن العمل كما أنها تؤثر تأثيراً كبيراً على حياة الأفراد العاملين داخل هذا النظام فيتفشى فيهم الذعر والخوف ويفقدون تماسكهم الداخلي وفقد الثقة في النظام<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - هدير محمد، الإعلام والاتصال في إدارة الأزمات - دراسة وصفية تحليلية -، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص: 16-17.

<sup>2</sup> - بوهاني فطيمة، الاتصال وإدارة الأزمات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2009، ص: 09.

<sup>3</sup> - السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص: 73.

إن المفهوم الاصطلاحي للأزمة بصفة عامة لا يوجد له مفهوم محدد، ولكن المعنى الاصطلاحي لها يدور حول موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات وتتلاحق فيه الأحداث وتشابك الأسباب بالنتائج ويزيد الأمر سوءا إذا ضاعت وضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة على ذلك الموقف وعلى اتجاهاته المستقبلية. لذا فالأزمة اصطلاحيا قد تكون خلل يؤثر تأثيرا شديدا على المؤسسة كما أنه يهدد الاستراتيجية التي تقوم عليها المؤسسة؛ ويقصد بها حالة توتر ونقطة تحوّل تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة، ومن ثمة تعددت وتنوعت تعاريفها، لغة واصطلاحا استنادا إلى تنوع وتعدد المعاجم والقواميس، وهنا يعرفها قاموس أكسفورد بأنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير<sup>1</sup>.

إن تعدد وتنوع التعاريف اصطلاحيا أدى إلى اختلاف البعض في ربطها بجوانب معينة، واتفق الآخر حول جوانب أخرى للمفهوم، ومن التعاريف نذكر:

- حدث مغير لما هو مخطط له، قد يكون متوقعا وقد لا يكون، وقصد فهم الأزمة يجب التفرقة بين المفاهيم الآتية: الحادث أو الواقعة والأزمة فالحادثة أو الواقعة هي الأحداث المسببة للأزمة، أي أن الأزمة هي أثر الحادث الذي وقع بالفعل، عموما يمكن تعريف الأزمة على أنها عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا سواء إيجابيا أو سلبيا على النظام ككل<sup>2</sup>.
- الأزمة بمعناها العام والمجرد تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل، وإما إلى الأسوأ: الحياة أو الموت، الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما أو لانفجارها. نفهم من هذا أنها موقف طارئ يحدث ارتباك في تسلسل الأحداث ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية التي تهدد الكيان<sup>3</sup>.
- كما تعرف الأزمة بأنها حالة من عدم الاستقرار للمؤسسة يوشك أن يحصل على أثرها تغيير حاسم وهام ينتهي بنتائج غير مرغوبة بشكل كبير أو بنتائج مرغوبة تنعكس إيجابيا على حالة المؤسسة وثقافتها وأدائها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - سعاد العقون، مدخل لإدارة الأزمات، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الجزائر، 2016، ص 13.

<sup>2</sup> - صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 28.

<sup>3</sup> - سعاد العقون، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 14.

لقد انتقل مصطلح الأزمة إلى مختلف العلوم الإنسانية بناء عليه تعددت تعريفات الأزمة وفق خصائصها وأنواعها فقد تكون أزمة داخلية أو خارجية أو تكون في مجال الصراع الدولي أو في المجال الاقتصادي أو العسكري أو الاجتماعي وذلك إلى آخر المجالات المتعددة لنواحي الحياة المختلفة.

الأزمة من الناحية الاقتصادية تعني انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي. ومن حينها تواترت تعريفات الأزمة حسب الميدان الذي تظهر فيه، وكان ذلك بداية من عام 1937 حينما عرفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال. إذا الأزمة في المجالات الاقتصادية هي التي تؤثر على قدرة المؤسسة المالية ومواصلة نشاطها مما يؤثر على علاقتها بالجمهور والعملاء وكذلك مستوى التأثير على العاملين على النواحي المادية المتعلقة بهم<sup>1</sup>.

ويقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة<sup>2</sup>.

أما من الناحية الإدارية؛ فهي عبارة عن تهديد خطير يمكن أن يعصف بأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد أو المؤسسات أو الدول، سواء أكان الخطر متوقعا أم غير متوقع، إذا فالأزمة من المنظور الإداري أو من وجهة نظر الإداريين تعرف عدة تعريفات تجمع كلها على أنها عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام<sup>3</sup>.

أما المفهوم السياسي للأزمة، فيؤكد على أنها حالة طارئة ومفاجئة تحمل نتائج خطيرة تنذر بخطر يهدد الدولة أو مؤسساتها مما يوجب ضرورة التصدي والمواجهة بقرارات رشيدة وسريعة على الرغم من ضيق الوقت وقلة المعلومات أي في ظل أزمة في الوقت وأزمة في المعلومات المتاحة، حيث أن الاستجابة الروتينية لهذه التحديات تكون غير كافية لأن تحول المشكلة إلى أزمة قد تتطلب تغييرات حكومية خاصة إذا كانت النخبة الحاكمة لا تريد التضحية بمركزها وإذا كان المجتمع يريد الاستمرار والبقاء، لهذا فإنها تعبر عن حالة أو مشكلة

<sup>1</sup> - سعاد العقون، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>2</sup> - السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث - مخاطر العولمة والإرهاب الدولي -، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 13.

<sup>3</sup> - سعاد العقون، مرجع سبق ذكره، ص 17.

تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصادياً، أو ثقافياً<sup>1</sup>.

**2.1- أشكال الأزمات:** قدمت العديد من وجهات النظر حول أشكال الأزمة، منها من حدده ( Pheng et al, 1999) في خمسة أشكال هي<sup>2</sup>:

- **هجوم اقتصادي خارجي:** ويشير هذا إلى الضرر الخارجي الذي يهدد بصورة مباشرة اقتصاد المؤسسة وازدهارها المالي وسمعتها مثل الابتزاز والرشوة والمقاطعة والضغط الخارجي على المؤسسة.

- **هجوم خارجي للمعلومات:** يشمل الهجمات على المؤسسات التي تنبثق بصورة رئيسية من خارج المؤسسة وتستهدف ملكيتها والمعلومات السرية، وأن مثل هذه الهجمات تشمل وتتضمن سرقة المعلومات السرية والشائعات المدمرة.

- **العطلات والانهايار:** تشمل انهيار المصنع والمعدات الأساسية ومرافق العمل والأضرار في العاملين أنفسهم من خلال الجهد المرهق أو أخطاء العمل وغيرها.

- **الأمراض النفسية:** وتشمل الأنشطة الإجرامية مثل التخريب والتلاعب بالمنتج والمشكلات النفسية والاجتماعية التي يتعرض لها العاملين.

- **عوامل الموارد البشرية:** وهذه تهتم بالمعنويات المحيطة بالموارد البشرية.

في حين يرى (mitroff et al, 2007) أن هناك أشكال متنوعة من أشكال الأزمة تؤثر في المؤسسات، وأن هذا الطيف من النماذج يشير إلى أشكال الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات، وعلى الرغم من تعدد هذه الأشكال والمشار إليها في الجدول رقم (01) إلا أنها تشترك في عدد من العناصر المألوفة.

<sup>1</sup> - سعاد العقون، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>2</sup> - حميد سالم الكعبي، دور القيادات الإدارية الناجحة في إدارة الأزمة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، كلية الرافدين، العراق، المجلد 09، العدد 27، 2014، ص 9.

جدول رقم (01): أشكال الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات

تخريب المعلومات هجوم إرهابي الهجوم على الأفراد الكوارث الطبيعية التي تدمر مقر المؤسسة	اختراق أمن المؤسسة اختطاف المدير التنفيذي الشائعات الخبيثة الرشوة	الابتزاز السيطرة المعادية التلاعب بالمنتج التزوير الكارثة الطبيعية لتوقف الإنتاج والخدمات
---	--	--

المصدر: حميد سالم الكعبي، دور القيادات الإدارية الناجحة في إدارة الأزمة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، كلية الرافدين، العراق، المجلد 09، العدد 27، 2014، ص 9.

**3.1- مفهوم الإدارة الإسلامية للأزمة:** شهدت الإدارة الإسلامية كغيرها من إدارات المجتمعات الأخرى العديد من الأزمات والتي قام المجتمع الإسلامي بالوقوف والتصدي لها، ولم تعجز الإدارة الإسلامية في معالجتها؛ لأنها تستمد من القرآن الكريم والسنة النبوية منهجها، واللذين حفظا لها حقوق ومصالح العباد في المعاش والمعاد. والمتتبع لتاريخ الإدارة الإسلامية منذ أن بعث الله محمدا عليه الصلاة والسلام بالرسالة، يجد العديد من الأزمات التي تعرض لها المجتمع الإسلامي، سواء كانت أزمات سياسية أو دينية أو حرية أو اقتصادية، والتي ساهمت بنصيب وافر في علم الأزمات، وإن كان غير المسلمين قد انتبهوا إلى هذا العلم حديثا، فإن ذلك لا ينفي وجوده في الإدارة الإسلامية، وقد استعرض القرآن الكريم والسنة النبوية عددا من هذه الأزمات. كما أن المتتبع لهذه الأزمات يجد براعة القيادات الإدارية الإسلامية في معالجة هذه الأزمات، وذلك بالتخطيط المسبق لها، والتصدي حال حدوثها ومواجهتها، والتغلب عليها والاستفادة منها<sup>1</sup>.

ويمكن القول بأن المقصود بمفهوم الإدارة الإسلامية للأزمة هو ما واجه الإدارة الإسلامية من أزمات سياسية أو اقتصادية أو حرية أو اجتماعية، وكان لها الأثر الكبير في إيجاد نوع من الخلل الذي أصاب المنظومة الإسلامية، والجهد المبذول من القيادات الإدارية الإسلامية في مواجهة تلك الأزمات والتغلب عليها والاستفادة منها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - وافي بن صالح بن شليوبح الزلفي، إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010 - 2011، ص 17.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 17.

وقد استعرض القرآن الكريم عددا من الأزمات والتي تنوعت في حدوثها من مجتمع إلى الآخر في سياق بليغ، ومن هذه الأزمات نختار<sup>1</sup>:

**1.3.1- الأزمة الاقتصادية في مصر في عهد يوسف عليه السلام:** تمثلت هذه الأزمة الاقتصادية بداية من رؤيا الملك، كما جاء سورة يوسف في قوله تعالى: ﴿(45) يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (46) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ(49)﴾ سورة يوسف الآية 46-49.

وقد فسّر يوسف عليه السلام تلك الرؤيا بسنوات رخاء وأخرى عجاف، ووضع لأهل مصر العلاج بأن يخزنوا المحصولات في سنوات الرخاء وهي السبع الأول ليمكنهم من توزيعه في السنوات العجاف ثم نبأهم بأن السنة الخامسة عشرة ستكون رخاء، وهذا لم يأت في رؤيا الملك.

بمعنى أن هذه الأزمة الاقتصادية لو لم يكن هناك دراية وتنبؤ مسبق من يوسف عليه السلام بهذه المجاعة التي ستحل بمصر وما جاورها من البلاد لحدثت أزمة عظيمة ومجاعة قد تؤدي بحياة الكثيرين والذين لم يستطيعوا تفسير هذه الرؤيا، كما نلاحظ هنا تحلي القيادة اليوسفية في العمل الجبار الذي قام على مدى خمس عشرة سنة تخطيطا وتنفيذا، دليل ذلك قوله تعالى: ﴿(54) قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۗ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ(55)﴾ سورة يوسف الآية: 55.

**1.3.2- أزمة بناء السد في عهد ذي القرنين:** إن ذي القرنين كان يجوب البلاد لنشر الدين فذهب إلى منطقة بها أناس لا يكادون يفقهون قولا، وهذا دليل على انخفاض نسبة الذكاء فيهم وأنهم يخافون من الاعتداء المستمر من قبائل تسكن بجوارهم يغيرون عليهم من فتحة بين جبلين في أرضهم ولا يستطيعون صددهم أو قتالهم، وقد قام ذو القرنين بالتصدي لهذه الأزمة والتي استعرضها القرآن الكريم في سورة الكهف، حيث جاء ذلك في قوله تعالى: ﴿(92) حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ بَيْنَ السَّدَّيْنِ وَجَدَ مِنْ دُونَهُمَا قَوْمًا لَا يَكَادُونَ يَفْقَهُونَ قَوْلًا(93)﴾ سورة الكهف الآية: 93-94.

<sup>1</sup> - وافي بن صالح بن شليوبح الزلفي، مرجع سبق ذكره، ص: 18 - 19.



ثم أتى دور القائد (ذو القرنين) بأن عمل على احتواء الأزمة والبداية بإنشاء السد، وسد الثغرة وتكوين فرق العمل اللازمة لهذا العمل، قال تعالى: ﴿(94) قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا (95) آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قِطْرًا (96) فَمَا اسْتَطَاعُوا أَن يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا (97)﴾ سورة الكهف الآية: 95 - 97. وبهذا العمل القيادي لذي القرنين وبروح الفريق الجماعي استطاع من تحقيق الهدف واستعادة الحياة الآمنة لأولئك.

**3.3.1- نموذج عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - في إدارة أزمة عام الرمادة:** ارتبطت أكبر الأزمات في الدولة الإسلامية بعصر الخليفة الراشد الفاروق عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - والذي اتسعت في عهده الدولة الإسلامية وازدادت الفتوحات والانتصارات، ومن أشهر الأزمات التي تعرضت لها الدولة ما عرف بأزمة " عام الرمادة "، حيث وقعت الأزمة في شبه الجزيرة العربية وعمت منطقة الحجاز وما حولها حتى أجهدتهم، كانت في آخر السنة الرابعة عشرة وأوائل السنة الثامنة عشرة من الهجرة، بما يوافق السنة الخامسة من خلافة عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - واستمرت تسعة أشهر.

لقد كان من احتباس المطر تسعة أشهر كاملة وهبوب الرياح وهلاك الزرع والضرع، جوع أهللك الناس والأنعام، وكان لذلك آثار وتبعات اقتصادية امتد أثرها إلى الأسواق، فلم يبق فيها ما يباع ويشترى، وأصبحت الأموال في أيدي أصحابها لا قيمة لها، إذ لا يجدون لقاءها ما يسد رمقهم، وطال الجهد واشتد البلاء، فكان الناس يحفرون أنفاق اليرابيع والجرذان ويخرجون ما فيها، وكان أهل المدينة أحسن من غيرهم حالاً أول العهد بالجماعة، فالمدينة حضر ادخر أهله حين الرخاء ما اعتاد أهل الحضرة ادخاره، فلما بدأ الجدي جعلوا يخرجون ما ادخروا يعيشون منه، لذلك فإن أكثر من تضرر في بداية الجماعة هم أهل البادية، ولم يكن لديهم مدخر، فاشتد بهم الكرب في أول الأمر، ثم هرعوا إلى المدينة يجأرون إلى أمير المؤمنين بالشكوى ويلتمسون لدى أهلها فتاتا يقيمهم، وامتد ضررها ليشمل أهل المدينة ومنطقة الحجاز.

وقد نقل الواقدي، عن زيد بن أسلم، عن أبيه، قال: "لَمَّا كَانَ عَامَ الرَّمَادَةِ، جَاءَتِ الْعَرَبُ مِنْ كُلِّ نَاحِيَةٍ فَقَدِمُوا الْمَدِينَةَ، فَكَانَ عُمَرُ قَدْ أَمَرَ رِجَالًا يَقُومُونَ بِمَصَالِحِهِمْ، فَسَمِعْتُهُ يَقُولُ لَيْلَةً، أَحْصُوا مَنْ يَتَعَشَّى عِنْدَنَا، فَأَحْصَوْهُمْ مِنَ الْقَابِلَةِ فَوَجَدُوهُمْ سَبْعَةَ آلَافِ رَجُلٍ، وَأَحْصُوا الرَّجَالَ الْمَرْضَى وَالْعِيَالَاتِ فَكَانُوا أَرْبَعِينَ أَلْفًا، ثُمَّ بَعْدَ أَيَّامٍ بَلَغَ الرَّجَالُ وَالْعِيَالَ سِتِّينَ أَلْفًا، فَمَا بَرِحُوا حَتَّى أَرْسَلَ اللَّهُ السَّمَاءَ، فَلَمَّا

مَطَرَتْ رَأَيْتُ عُمَرَ قَدْ وَكَلَ بِهِمْ يُخْرِجُونَهُمْ إِلَى الْبَادِيَةِ وَيُعْطُونَهُمْ قُوتًا وَحِمْلَانًا إِلَى بَادِيَتِهِمْ، وَكَانَ قَدْ وَقَعَ فِيهِمْ الْمَوْتُ فَأَرَاهُ مَاتَ ثَلَاثَهُمْ، وَكَانَتْ قُدُورُ عُمَرَ يَقُومُ إِلَيْهَا الْعُمَّالُ مِنَ السَّحَرِ يَعْمَلُونَ الْكَرْكُورَ وَيَعْمَلُونَ الْعَصَائِدَ"<sup>1</sup>.

وقد روي أنه عندما حلت هذه الأزمة بالمسلمين، لم يقف عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - مكتوف الأيدي كما يفعل الكثير، بل قام بإجراءات مهمة جدا، وطبقها بصرامة شديدة كما هو معروف عنه، مما ساهم بشكل كبير في إنقاذ الأمة الإسلامية من كارثة إسلامية، وهذه بعض تلك الإجراءات<sup>2</sup>:

- الكتابة إلى زعماء الأمصار التابعة للإسلام: من أجل أن يسهموا في درء غائلة الجاعة عن إخوانهم، وكان لهذا الإجراء دور مهم في إغاثة المنكوبين.

- إحصاء المحتاجين للمعونة، وتعيين من يشرف عليهم: ومما يستفاد منه هو سياسة عمر المحكمة في تدبير هذه الأزمة، وبعده عن العشوائية والعبثية في جلب الأرزاق وتوزيعها، ونهج سياسة الإحصاء لتحديد مقدار حاجيات الناس من الأظعمة والألبسة.

- التضرع إلى الله تعالى وإقامة صلاة الاستسقاء.

- تأخير الصدقة إلى ما بعد الأزمة: حيث روي عن عمر - رضي الله عنه - أنه لم يأخذ الصدقة من الناس في العام الذي اشتدت فيه الأزمة، وفي العام القابل أخذ زكاة عامين بعد أن أحيا الناس. ولعل امتناعه - رضي الله عنه - عن أخذ الزكاة في ذلك العام راجع إلى الحاجة التي ألمت بأصحابها، رغم توفرهم على النصاب الموجب إلى إخراجها، لأن الإنتاج المرتكز بالأساس على المجال الفلاحي قد توقف.

وقد قال الدكتور (القرضاوي) في هذا الصدد ومعلقا على هذا الإجراء الذي قام به الفاروق - رضي الله عنه: "وكان ذلك من حكمة عمر - رضي الله عنه - وحسن سياسته ورفقه بالرعية، فأخر الزكاة عن الممولين في عام المجاعة".

- أمر بعض الأسر بإيواء غيرها: حيث ذكر (بن عبد البر) أن عمر بن الخطاب في عام الرمادة كان يجعل مع كل أهل بيت عدد أهل بيت آخر مثلهم، وكان يقول: "لن يهلك امرؤ عن نصف قوته".

<sup>1</sup> - سلوى حامد الملاء، دور القيادة في إدارة الأزمة، الطبعة الأولى، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الدوحة، 2015، ص: 151-152.

<sup>2</sup> - عبد العلي الوالي، إجراءات الدولة الإسلامية للتخفيف من الأزمة الاقتصادية: عام الرمادة نموذجاً، مجلة الوعي الإسلامية، مجلة كويتية تصدر عن وزارة الأوقاف، العدد 596، تاريخ الاطلاع: 2018/12/20، من الموقع:

[alwaei.gov.kw/Site/Pages/ChildDetails.aspx?PageId=524&Vol=596](http://alwaei.gov.kw/Site/Pages/ChildDetails.aspx?PageId=524&Vol=596)

- إسقاط حد السرقة: مما يدل على مكانة عمر بن الخطاب الفقهية، أنه عطل حد السرقة عام الرمادة، ذلك أن الناس إذا كانت مجاعة وشدة غلب عليهم الحاجة والضرورة، فلا يكاد يسلم السارق من ضرورة تدعوه إلى ما يسد به رمقه، والثابت عن عمر - رضي الله عنه - أنه كان يتجنب تطبيق حد السرقة في كل حالات الاضطرار، بل كان يرى أن للمضطر أخذ ما يقي به حياته، ولو باستعمال القوة.

والظاهر أن اجتهاد عمر - رضي الله عنه - بخصوص سرقة المضطر، له ما يؤيده من النصوص الشرعية قرآن وسنة. فمن القرآن قوله تعالى بعد أن حرّم الميتة والدم ولحم الخنزير في سورة المائدة: ﴿... فَمَنْ اضْطُرَّ فِي مَخْمَصَةٍ غَيْرٍ مُتَجَانِفٍ لِإِثْمِهِ فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾ (3) سورة المائدة: الآية 3.

4.1- المفاهيم المرتبطة بالأزمة: يعاني مفهوم الأزمة مثل سائر مفاهيم العلوم الاجتماعية بتداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به، وفي هذا الصدد يمكن القول بوجود تداخل قوي بين مفهوم الأزمة من ناحية والمفاهيم الآتية من ناحية أخرى<sup>1</sup>:

- **الأزمة والصراع**: يقترب مفهوم الصراع والنزاع من مفهوم الأزمة، باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضهما. إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو الحال في الأزمات، كما أن الصراع قد تكون أبعاده واتجاهاته معروفة وأيضاً أطرافه وأهدافه. في حين تكون هذه المعطيات شبه مجهولة في الأزمات.

- **الأزمة والخلاف**: يعبر مفهوم الخلاف، عن المعارضة والتضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أو في الظروف أو في المضمون، وهو ما قد يكون أحد مظاهر الأزمة ولكنه لا يعبر عنها تماماً، فالخلاف إذن لا يمثل في حد ذاته الأزمة ولكنه يعبر عنها، أو يكون باعثاً على نشوئها واستمرارها.

- **الأزمة والمشكلة**: تعتبر المشكلة باعثاً رئيسياً يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها غير أنها تحتاج إلى جهد كبير ومنظم للتعامل معها، فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة التي تمت، ولكنها بالطبع لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها. فالأزمة عادة ما تكون أحد الظواهر المتفجرة عن المشكلة، والتي تأخذ موقعا حادا شديدا الصعوبة والتعقيد، غير معروف أو محسوب النتائج ويحتاج التعامل معه إلى قمة السرعة والدقة في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها والتعامل معها.

<sup>1</sup> - بوعزيز بوبكر، الإعلام وإدارة الأزمات - إدارة أزمة القبائل من خلال جريدة الخبر (دراسة حالة) -، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2004 - 2005، ص ص: 28 - 29.

- الأزمات والحادث: يعبر الحادث عن شيء فجائي غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور تمامه، ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف بل تلاشى تداعيات الحدث ذاته ولا تستمر. في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط أحد نتائجه، كما أنها كثيرا ما تمتد لفترة بعد نشوئها والتعامل معها<sup>1</sup>، فالحادث بهذا عبارة عن التطور الجزئي تتم معالجته ضمن إطاره ووفق منطلق سياقه، وثمة احتمال قائم دائما وهو أن يتحول الحادث بشكل متعمد إلى أزمة.
- الأزمات والكارثة: الكارثة من كرت... بمعنى الغم، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد، ومنهم من قال بأن الكارثة: "هي أحد المفاهيم التصاقا بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معا. ومما تقدم نستطيع أن نجمل أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي<sup>2</sup>:
- الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.
- للأزمات مؤيدون داخليا وخارجيا، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالبا لا يكون لها مؤيدون.
- في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالبا ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.

<sup>1</sup> - علي حسن السعدني، فن إدارة الأزمات، تاريخ الاطلاع: 2018/12/15، من الموقع:

<https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/301014.html>

<sup>2</sup> - صبحي رشيد اليازجي، إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم - دراسة موضوعية -، مجلة الجامعة الإسلامية - سلسلة الدراسات الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، الجامعة الإسلامية، غزة، جوان 2011، ص ص: 324 - 325.

ويوضح الجدول التالي الفرق بين الأزمة والكارثة:

جدول رقم (02): الفرق بين الأزمة والكارثة

وجه المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعدية	كاملة
الخسائر	معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية ومادية	بشرية ومادية كبيرة
أسبابها	بشرية	غالبا بشرية وأحيانا طبيعية
التنبؤ بها	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الضغوط على متخذ القرار	ضغوط شديدة وتوتر عالٍ	تفاوت في الضغوط تبعا لنوع الكارثة
المعوقات والدعم	أحيانا وبسريرة	غالبا ومعلنة
أنظمة وتعليمات المواجهة	داخلية	محلية وإقليمية ودولية

المصدر: رائد فؤاد محمد عبد العال، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، مذكرة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية - إدارة تربوية -، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص16.

وما يتضح - حسب وجهة نظر الباحث - أن الأزمات يمكن التنبؤ بها، حيث أنها تأخذ بعض الوقت، وتنمو إلى أن تأخذ حجمها الكامل ويكون لها إشارات إنذار مبكرة، ولكن الكارثة تقع بشكل مفاجئ بصعب التنبؤ بوقوعها، ولذلك على المؤسسات أن تعمل من خلال التخطيط الجيد على مواجهة الأزمات قبل حدوثها وذلك من خلال اكتشاف هذه الإشارات وسرعة التعامل معها بأساليب وقائية وكذلك يجب الاستعداد لمواجهة الكوارث من خلال التخطيط الجيد لمواجهة الكوارث في حال وقوعها.

من خلال ما تقدم يمكن النظر إلى الأزمة على أنها كل وضع أو حالة يحتمل أن يؤدي فيها التغيير في الأسباب إلى تغيير فجائي وحاد في النتائج، وبمعنى آخر فإن الأزمة هي نتائج مجموعة تتابعات تراكمية تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حافة الانفجار فتتفجر الأزمة.

**2- خصائص الأزمات:** إن الخصائص التي تتسم بها الأزمة توضح ضخامة التحديات التي تستوجب مواجهة والتعامل مع الأزمة، فهي مع ما تتطلبه من تخطيط وإعداد للتعامل والتفاعل الإيجابي مع أحداث يصعب أو

يتعذر أحيانا التنبؤ بأبعادها وتوقيتها بشكل دقيق فإنها تتطلب أيضا امتلاك وسائل وأنظمة فعّالة لامتناس وتخفيف الآثار الناجمة عن تأثير الأزمة. ومن خلال المفاهيم السابقة وحتى يمكننا التعامل مع الموقف الخطير الذي يواجه الكيان الإداري الذي يشكّل أزمة ما، والتي غالبا ما تتوافر فيها مجموعة من الخصائص التي تتسم بها الأزمة والمتمثلة في: عامل الشك أو عدم التأكد، عامل التفاعل والتداخل والتسارع، عامل التشابك والتعقيد. من كل ذلك يتضح لنا أن الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل: القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوع اللامبالاة، وعدم الانتماء..

وعليه فإن أهم خصائص الأزمات تتصف بما يلي<sup>1</sup>:

- سيادة جو من الجهل وعدم المعرفة وذلك في ظل وجود غيمة مظلمة من عدم وجود المعلومات الكافية والهامية والضرورية للمؤسسات والهيئات وبالتالي لا يعرفون كيف يتصرفون مع الأمور بل تزداد الأمور سوءا وتعقيدا لعدم وجود المعلومات الهامة والضرورية بصورة كافية.
- الدهشة والمفاجأة والسرعة الفائقة في حصول الأزمة وتتابع أحوالها المعقدة.
- الأزمة بطبيعتها معقدة ومعطياتها متداخلة ومعلوماتها متشابكة ومتعددة.
- سيادة وظهور حالة من الخوف والرعب من المجهول والخوف من الأزمات القادمة والخوف من حدثها وشدتها وآثارها.
- الأزمات قد تسبب انهيار وتدهور وخسارة وعجز للمؤسسات الإدارية.
- الأزمات قد تكون سببا في انهيار سمعة المؤسسة وانهيار الثقة التي كانت موجودة بين المؤسسة والعملاء أو الزبائن مما يؤدي إلى عزوف العملاء والزبائن عن هذه المؤسسة وعدم التعامل معها وكذلك التحذير منها فتسقط كرامة هذه المؤسسة الإدارية وتعلن الإفلاس بعد مدة قصيرة من ذلك.
- سيادة حالة من الاضطراب في العمل وعدم التوازن في أداء الوظائف الإدارية وعدم التوازن كذلك في التصرفات وفي التعامل مع الآخرين.
- سيادة حالة من الإحباط النفسي بين المدراء والموظفين مع قلة وضعف الإنتاج.
- سيادة حالة من السرقات للأثاث والممتلكات ونهب ثروات المؤسسة الإدارية وذلك لاستغلال وضعها قبل إعلان إغلاقها وتصفيتها.

<sup>1</sup> - محمد سرور، إدارة الأزمات المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 137-139.

- وجود قوة خارجية ضاغطة على الإدارات في المؤسسة الإدارية.
- يمارس المتسبب في الأزمة عدة ضغوط لتصعيد الأزمات ولزيادة درجة حدة الأزمة ولتضييق الخناق على المؤسسات الإدارية وقد تكون هذه الأزمات نفسية أو على شكل ضغوط اجتماعية أو عائلية أو مالية.
- تسبب الأزمات تهديدا لمصالح المؤسسات الإدارية والمؤسسات المالية كما تعمل على عدم استقرار أمن المؤسسات وعلى عدم الاستمرار في عمل الوظائف الإدارية.
- شعور الإدارة العليا ورئاسة مجلس الإدارة بالعجز وبعدم الثقة بأنفسهم وبالخيرة وبعدم القدرة على اتخاذ قرارات صحيحة كما يخيم عليهم حالة من الشك في أقرب الموظفين عليهم والخوف من كل شيء حتى من الأشخاص العاديين والمسالمين.
- تسبب الأزمة بفقدان وانحياز احترام الأشخاص للمدراء والمسؤولون عن هذه المؤسسة كما تعمل الأزمة على أن يفقد المسؤولون وظائفهم ومكاتبهم ومراتبهم وأرصدتهم المالية في البنوك كذلك إذ تقوم الجهات الأخرى بالحجز والسيطرة والمصادرة لكل أموال وحقوق وممتلكات المؤسسة.

### 3- مراحل تطور الأزمة: تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن

حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري. فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.

ويرى الخضيرى أن هناك خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة هي<sup>1</sup>:

- **مرحلة الميلاد:** وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه. والأزمة غالبا لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم. ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو تنفيس الأزمة وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف. وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي:

<sup>1</sup> - ربحي عبد القادر الجديلي، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص ص: 36 - 38.

- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.
- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة.
- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى.
- **مرحلة النمو المتسارع:** وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش من خلال نوعين من المحفزات هما:
  - مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
  - مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والانتعاش.
- وفي تلك المرحلة يتعاضد الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظرا لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوما بعد يوم، فضلا عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواءا لأن خطرهما امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرهما سوف يصل إليهم. وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:
  - تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواء باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.
  - تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.
- **مرحلة النضج:** تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو الإحاطة بحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطائه حسنات.. وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة، وتطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي، تتفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.



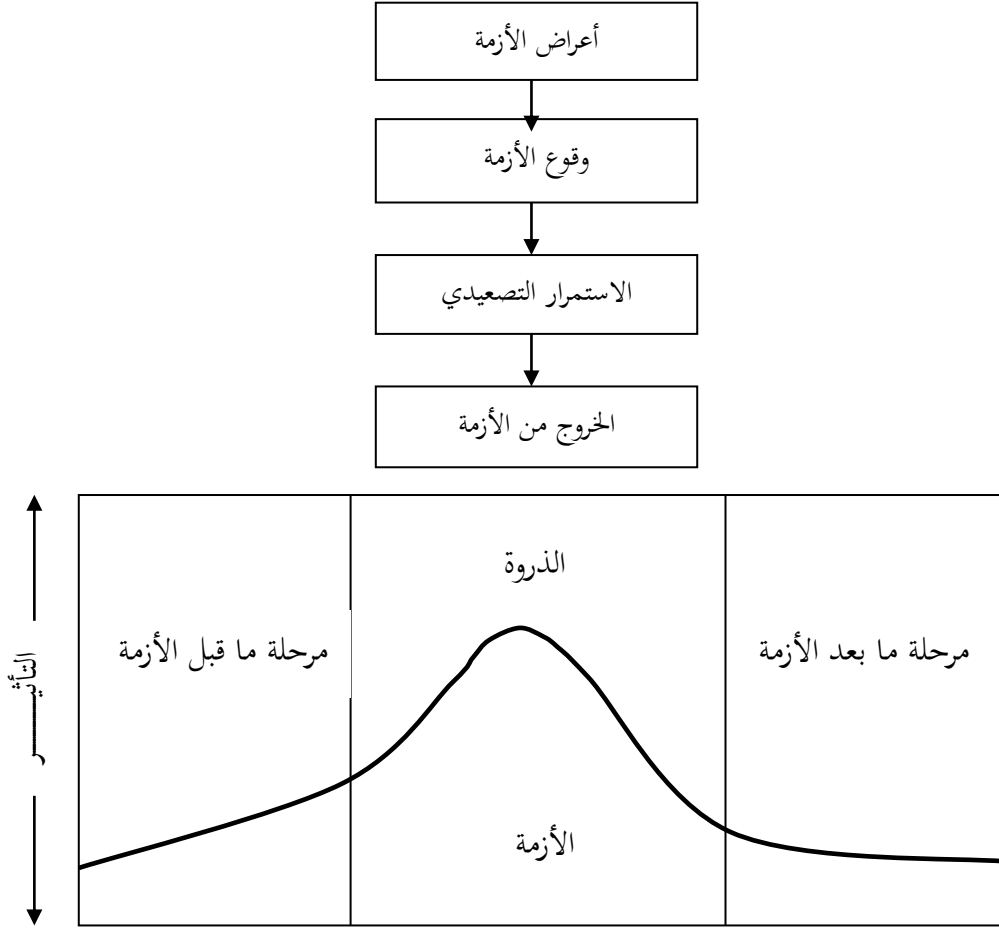
- **مرحلة الانحسار والتقلص:** تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقد جزءا هاما من قوتها، على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة.
- **مرحلة الاختفاء:** وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات.
- أما محمد الصيرفي فلا يختلف تصنيفه كثيرا عن التصنيف السابق فيراها أربع مراحل وهي<sup>1</sup>:
- **المرحلة التحذيرية:** حيث يكون هناك شيء ما يلوح في الأفق وينذر بموقف غير محدد المعالم.
- **مرحلة نشوء الأزمة:** عندما لا تنتبه المؤسسة لخطورة الأزمة في المرحلة الأولى فإن الأزمة ستتمو وتشتد وتتعاظم بشكل سريع.
- **مرحلة الانفجار:** إن لم تتمكن المؤسسة من التحرك في المرحلة السابقة فستتعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والعنف.
- **مرحلة الانحسار:** وهنا تبدأ الأزمة في التلاشي والانحسار لأنها تفقد القوى الدافعة لها، فتعود المؤسسة إلى حالة التوازن الطبيعي أو إلى نحو أفضل أو أسوأ منه.
- غير أن الباحث بشير العلاق له رأي مخالف في تسمية المراحل فيقول أن الأزمة تنقسم إلى المراحل الآتية<sup>2</sup>:
- **مرحلة الصدمة:** وهي المرحلة التحذيرية عند الصيرفي.
- **مرحلة التراجع:** وهي المرحلة التي عبر عنها الصيرفي بمرحلة نشوء الأزمة.
- **مرحلة الاعتراف:** وهنا تتجلى عقلانية التفكير حيث تبدأ عملية إدراك واسعة ومراجعة للأزمة بعد تفكيكها.
- **مرحلة التأقلم:** وهنا تستخدم المؤسسة استراتيجيات معيّنة بالإضافة إلى استخدام الموارد البشرية والمادية اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة وإلا ستتجه المؤسسة لا محالة إلى كارثة.

<sup>1</sup> - خالد سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي أنموذجا، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة أحمد بن بلة 1، وهران، الجزائر، 2016 - 2017، ص 58.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص: 58 - 59.

يوضح الشكل رقم (01) مراحل تطور الأزمة أو دورة حياة الأزمة<sup>1</sup>:

شكل رقم (01): مراحل تطور الأزمة (دورة حياة الأزمة)



**المصدر:** هامل مهديّة، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص100.

**4- أسباب نشوء الأزمات وفوائدها:** الأزمات ليست وليدة ذاتها بل هي نتيجة لمجموعة أسباب أدت إلى نشوئها، ومعالجتها لا تتم دون معرفة لأسبابها، وإلا أصبحت عملية لإهدار الوقت، والجهد، والمال، فتؤدّي

<sup>1</sup> هامل مهديّة، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص100.

حينئذ إلى تفاقم الأزمة وامتدادها لفترة أطول؛ لذا فالمعرفة الحقيقية لأسباب نشوء الأزمة تساهم في تحقيق استحابة صحيحة وفعّالة مع صرف أقلّ جهد من المال والوقت، فمن علم أسباب الأزمة ظفر بالنّجاة منها. والأمم المتقدمة حاليا إنّما يقاس تقدمها بمدى سيطرتها ومعالجتها للأزمات، فالدولة إذا كان حجم أزماتها قليلا فهي الرائدة المتقدّمة، وبالمقابل إذا كانت تغرق في الأزمات فيحكم عليها بالتخلف. ومن أهم أسباب نشوء الأزمات ما يأتي<sup>1</sup>:

- سوء الفهم: يعدّ سوء فهم المعلومات المتوقّرة عن الأزمة عاملا أساسيا في نشوء الأزمة ونشوبها، وهذا راجع إلى:

أ- سوء الفهم الناتج في الأغلب عن وجود خطأ في استقبال المعلومات بسبب تداخلها أو قلّتها أو نقص فيها. فعدم الإحاطة علما بالقضية يكون السبب في إعطاء مدخلات خاطئة مما ينتج عنه حتما مخرجات خاطئة. وتعد المعلومة الصحيحة من أهم ما يعتمد عليه الإداري في اتخاذ القرارات، فنقصها سبب للأزمة، كما أن توفرها بشكل تامّ وصحيح مهمّ لإدارة الأزمة والوقاية منها.

ب- التسرع والارتجال في إصدار قرارات تفتقر إلى الحقيقة، فهذا يؤدي بالطبع إلى تقديم حلول واستنتاجات مغلوطة، ومن هنا فإنّ تحقق النّجاح في إدارة الأزمات مرهون بالاعتماد أساسا على معلومات صحيحة متيقّنة من ثبوتها، ومطابقتها للواقع.

- سوء التقدير والتقويم: يعد سوء التقدير والتقويم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وبالأخص في المجالات العسكرية، إذ ينشأ سوء التقدير الأزموي من خلال جانبين أساسيين هما:

أ- المغالاة في تقدير القوّة الذاتية، والثّقة الزائدة في النفس إلى حدّ الإفراط لأجل مواجهة الطّرف الآخر والتّغلب عليه.

ب- سوء تقدير قوّة الطّرف الآخر، أو الاستخفاف به والتقليل من شأنه ظلّما أن خصمه على مأمّن منه ولن يصله مكروه.

- الإشاعات (التضليل الإعلامي): إنّ نشوء الأزمات في أغلبها يكون نتيجة إشاعة أطلقت بشكل معيّن، وتتمّ توظيفها بشكل معيّن، لتحقيق هدف معيّن. فالإعلام الهدّام يلعب دورا فعّالا في تنشئة الأزمات واختلاقها من العدم، حيث يعتمد مفتعلو الأزمات إلى استخدام معلومات كاذبة معادية للكيان

<sup>1</sup> - محمد بولقضاع، منهج القرآن الكريم في إدارة مختلف الأزمات - دراسة موضوعية -، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإسلامية، تخصص التفسير وعلوم القرآن، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015-2016، ص: 28-36.

المراد استهدافه، فينشرونها في الأوساط الاجتماعية، وتتقبلها النفوس المريضة وتستسيغها، فيحدثون بذلك أزمة اجتماعية قوية.

- **اليأس والقنوط:** يعد اليأس بحد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطرا داهما على متخذ القرار، لأن اليأس يسبب الإحباط فيفقد صاحبها الرغبة والدافع على العمل، والتطوير والتنمية، ويستسلم لتيار العمل الروتيني اليومي، وتتفاقم الأزمة لتصبح "حالة اغتراب" بين الفرد والكيان الذي يعمل فيه، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة انفصام وانفصال بين مصلحة العامل وبين مصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه.

- **الإدارة العشوائية:** ويطلق عليها مجازا إدارة، ولكنها في الحقيقة ليست بإدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية:

- عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط، كما أنه لا يستطيع أن يستخلص تجارب الماضي، ولا أن يستشرف آفاق المستقبل.

- عدم الاحترام للهيكल التنظيمي، وشيوع الفوضى، والصراع الداخلي بين الأفراد والكيان الإداري.

- عدم التوافق مع روح العصر، والإبقاء على الأفكار الجامدة المتحجرة.

- قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم التنسيق.

- عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية، مما يشجع جوا من الإرهاب والخوف والتطاحن، والشك بين الأفراد بعضهم البعض، وانتشار الرشاوي والمحسوبية...

ويعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطرا لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكانياته وقدراته، ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث؛ وخاصة العربية منها والتي صارت تنهوى أنظمتها وحكوماتها الدكتاتورية نظرا لافتقارها إلى رؤية مستقبلية علمية.

- **تعارض الأهداف والمصالح:** عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث

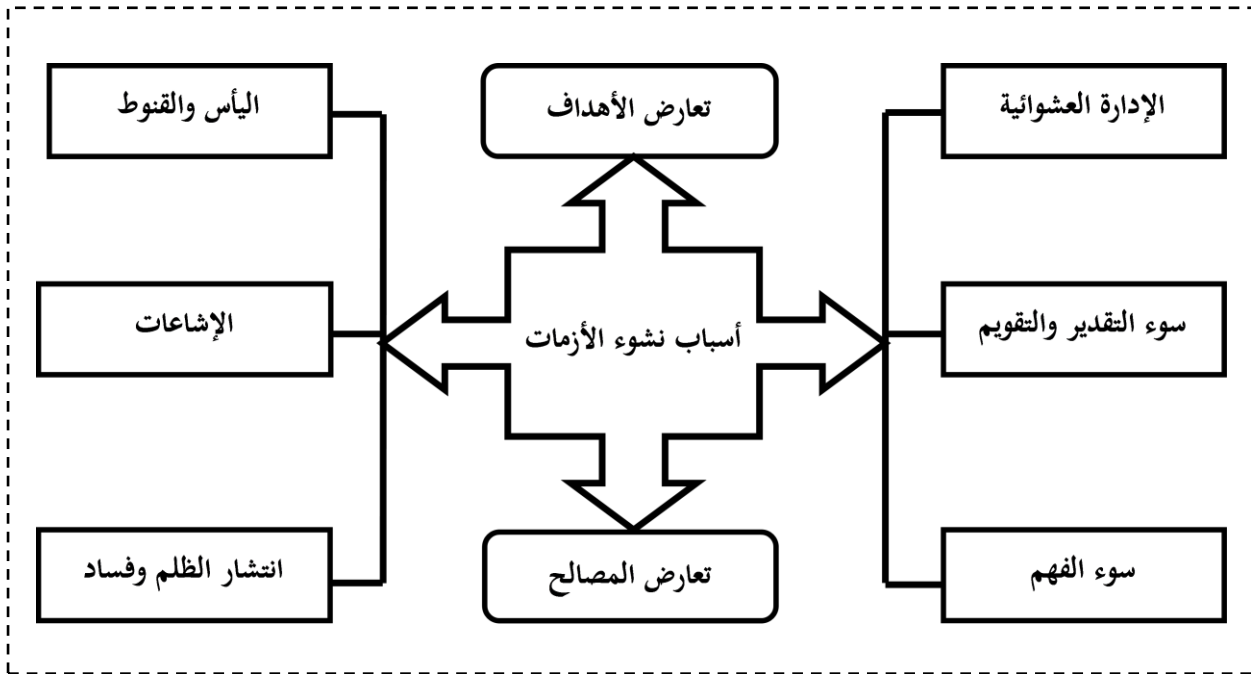
أزمة بين تلك الأطراف خصوصا إذا جمعهم عمل مشترك، فيسعى كل طرف من الأطراف المتعارضة إلى إيجاد وسيلة ضغط لتتوافق مع أهدافه، ومصالحه، وتتعارض في آن واحد مع الطرف الآخر، فمن هنا يقوى تيار الأزمة بينهما. فالدول المتقدمة الحديثة وعلى رأسها أمريكا تتعامل مع بقية الدول بمبدأ وجود المصلحة، والتوحد على أهداف معينة، فليست تجمعهم صداقة دائمة مع دولة، وإنما الذي يجمعهم وجود مصلحة

بينهما، فإذا تعارضت مصلحتهما مع بلد ما، واختلقت أهدافهما؛ فإنّ ذلك نذير بقيام أزمة بين هذين البلدين.

- انتشار الظلم والفساد: يمثّل الظلم السبب المباشر في انهيار الكيانات الاجتماعية سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الدول وهي من السنن الرّبّانية التي لا تحابي أحداً، فمتى بدأ الظلم يستشري في جماعة أو مؤسسة فيحكم عليها بتعاقب الأزمات، وبالخراب الذي سيفنيها.

والمخطط المبيّن في الشكل رقم (02) يلخص أسباب نشوء الأزمات:

شكل رقم (02): أسباب نشوء الأزمات



المصدر: محمد بولقضاع، منهج القرآن الكريم في إدارة مختلف الأزمات - دراسة موضوعية -، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإسلامية، تخصص التفسير وعلوم القرآن، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015-2016، ص 37.

ومن العوامل المساعدة أيضا على نشوء الأزمات نذكر<sup>1</sup>:

- الأخطاء البشرية: وهي تعني أخطاء تعود لانعدام قدرة أو رغبة أطراف الأزمة على التعامل مع حقائق الأزمة. وترجع الأخطاء البشرية للأسباب التالية: انعدام التدريب؛ تدهور الدافعية والمعنويات؛ قلة الخبرة في

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص: 25-28.

نوعها وسنواتها؛ عدم مناسبة الصفات الشخصية؛ التدهور الصحي؛ التعب والإرهاق؛ عدم التركيز في العمل؛ والإهمال.

- **انعدام الثقة:** وهو عدم الإيمان بالآخرين وتنعدم الثقة في بعض الناس، وربما تنعدم الثقة في نظام كامل كأن تنعدم الثقة في الإدارة العليا أو المؤسسة. ويرجع سبب عدم الثقة إلى ما يلي: سيادة ظروف عمل سيئة؛ انخفاض الدخل، انخفاض الروح المعنوية والدافعية؛ الخوف من تصرفات النظام؛ عدم الاهتمام بالعمل؛ استرضاء الرؤساء واللجوء إلى الحيل السياسية؛ عدم كفاءة النظام الإداري؛ الاستبداد والديكتاتورية في العمل الإداري.

- **الأزمات المتعمدة:** وهو افتعال المشاكل والأزمات للتمويه على أزمات أكبر. وهو محاولة لصرف النظر عن أزمة حقيقية بافتعال أزمات جانبية أو وهمية، ويرجع السبب في افتعال الأزمات إلى ما يلي: محاولة التمويه والتغطية على الأزمات الحقيقية؛ محاولة كسب أرضية بصورة غير أخلاقية على حساب الغير؛ انعدام الوازع الديني والأخلاقي؛ وانعدام الثقة في الآخرين.

رغم أن جميع التعريفات التي تناولت مصطلح الأزمة تعطي انطبعا سلبيا، إلا أن الإدارة السليمة للأزمة يمكنها ليس فقط تجاوز الأزمة بأقل الخسائر، وإنما أيضا تحويل المخاطر إلى فرص كما يقول دراكر: "لا يوجد مخاطر؛ فقط هناك فرص". يمكن بالإدارة السليمة للأزمة تحقيق عدد من الفوائد منها ما يلي<sup>1</sup>:

- ميلاد قادة جدد: يخرج القادة الجدد من وسط دخان وضجيج الأزمة، هذه الحقيقة مثلما تنطبق على ميدان القتال، تنطبق تماما على عالم الأعمال، لذلك فإن الأزمات يمكن أن تخلق القادة، فالأشخاص الموهوبون الذين يحصلون على فرص يحطمون قيود البيروقراطية ويبرهنون على قدراتهم على الإنجاز، وحتى بالنسبة للمدير في الإدارة الوسطى أو الدنيا، تمثل الأزمة فرصة كبيرة لمباشرة مهام خطيرة والعمل مع أناس جدد وتعلم كيفية التعايش مع الغموض.

- تسريع التغيير: إن الأزمة تضغط الوقت، فما كان من قبل يمضي ببطء يبدأ الآن في الإسراع، مع ظهور شبح الفوضى، وينبغي على أولئك الذين يسعون إلى التغيير أن يرحبوا بالأزمة، فرغم أن هناك آثارا جانبية غير مرغوبة لمعظم الأزمات المتسارعة إلا أنه مجرد ثمن صغير للتقدم.

<sup>1</sup> - لؤي سليم عبد الله عياد، أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص ص: 42 - 43.

- مواجهة المشكلات: من طبيعة البشر أن يتحاشوا مواجهة ما لديهم من مشكلات بممارسة النشاط اليومي المعتاد، ويحدث في أحوال نادرة أن يتضح أن هذا الأسلوب يتسم بالذكاء، ففي بعض الأحيان تزول المتاعب من تلقاء نفسها أو تتغير الظروف وتقل المتاعب بمرور الوقت، لكن التأخير يزيد الأمور سوءاً وتعقيداً في معظم الأحيان، وإذا كان المثل القديم يقول: "إذا كان لديك شيء مكسور أصلحه بسرعة"، فربما يمكننا أن نضيف له عبارة "لأنك إن لم تفعل سوف تجبرك الأزمة على ذلك".
- إمكانية تغيير الأفراد: في الأوقات العادية يكون من الصعب إدخال تغييرات هامة على قوة عمل المؤسسة وصفوف الإدارة بها، دون إثارة القلق والاستياء ومعارضة النقابات العمالية، ومن ثم فإن الأزمة توجد بيئة جيّدة للتغيير.
- الاستراتيجيات الجديدة: إن الأزمات تفرض أحيانا إعادة النظر في الخطط التي تبدو ثابتة لا يمكن التزحزح عنها، فالتهديد الذي يواجه ازدهار المؤسسة وحالة عدم التأكد، والضغط وفقدان السيطرة، كلها أمور تسمح بظهور أفكار جديدة ودراسة اتجاهات جديدة، وفي مثل هذه الأوقات تبرز الاستراتيجيات الجديدة.
- أنظمة الإنذار المبكر: يرغب معظم من تحقق لهم النجاح من أزمة ما، في إيجاد طريقة ما لتفادي تكرار التجربة، فنحن نحب أن تكون السيطرة على حياتنا سواء من الناحية الشخصية أو ناحية العمل، غير أن الإمساك بزمام الأمور يستلزم أن يكون المرء قادراً على التأثير على الأحداث، وهذا بدوره يستلزم منا إقامة أنظمة للإنذار المبكر تستشعر مشاكل الأداء وترسل إشارات التحذير من الخطر قبل أن تبدأ الأزمة بوقت كافي.
- مزايا تنافسية جديدة: إن المؤسسة التي تنحو من أزمة ما عادة ما تجعلها التجربة أذكى وأصلب عوداً، وتحيل محنة الأزمة إلى خلق روح التضامن بين الناجين، فقد واجهوا عدواً مشتركاً وتعلموا أن يرعى كل منهم الآخر، يعرفون كيف يتصرفون في مواجهة الأزمة وكيف يخرجون منها منتصرين وقد رأوا قيمة الاجتهاد في العمل وقيمة العمل بذكاء، وصاروا يعرفون أن لا شيء أهم لتحقيق النجاح من قائد قوي يسانده فريق مخلص.

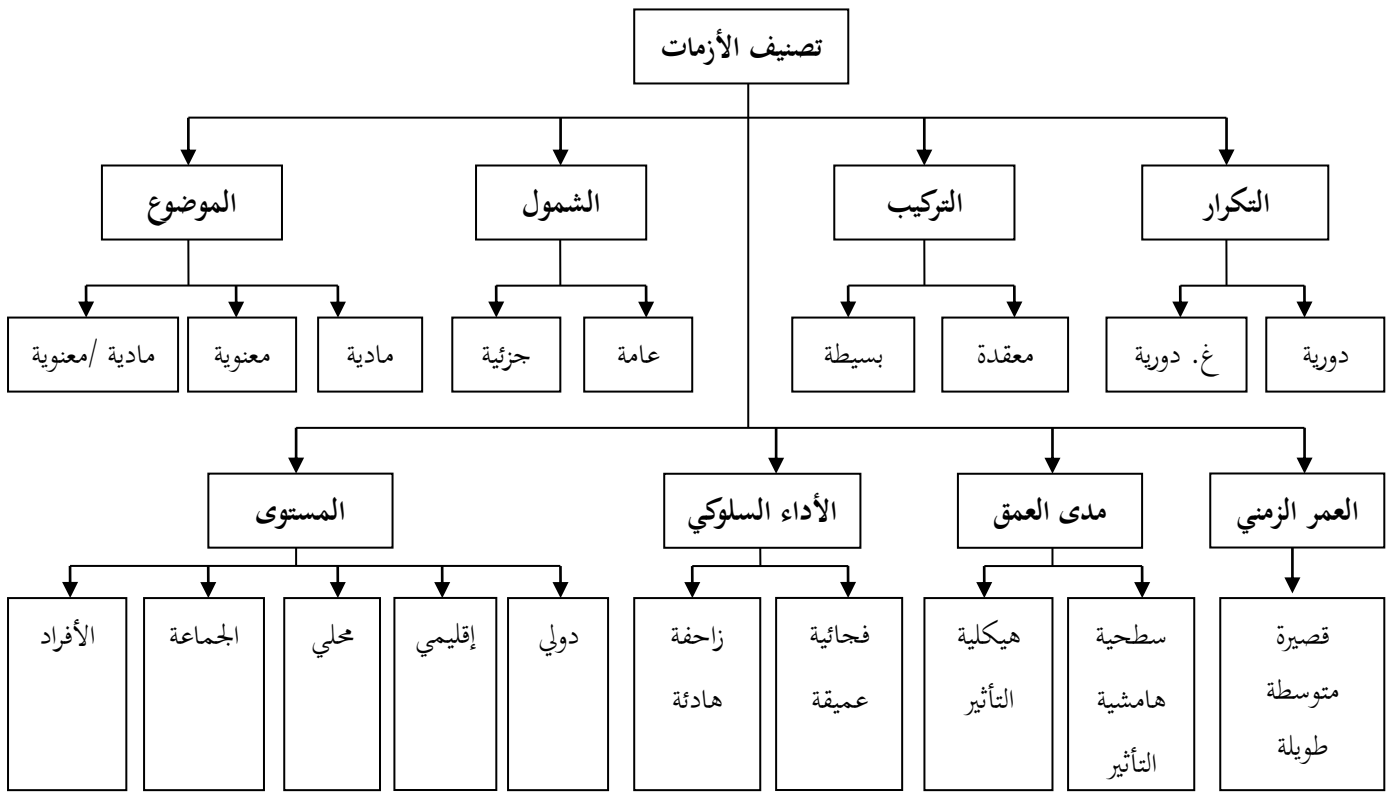
#### 5- أنواع الأزمات، أبعادها ومناهج تشخيصها:

- 1.5- أنواع الأزمات: تتباين أسس تصنيفات الأزمات من حيث مراحل دورة حياة الأزمة، أو معدل تكرار الحدوث (ذات طابع دوري متكرر، وطابع فجائي عشوائي)، وعمق الأزمة (عميقة جوهرية وهيكلية التأثير،

وغير عميقة وهامشية التأثير)، أو شدة الأزمة (عنيفة جامحة، وهادئة ضعيفة)، أو الشمول والتأثير (شاملة لجميع أجزاء المؤسسة، وأخرى تصيب جزء أو أجزاء محددة من المؤسسة)، أو محور الأزمة (مادية، معنوية، أو الاثنين معاً)، أو مستوى الأزمة (على مستوى الدولة، وعلى مستوى المؤسسة). وقد تبوب الأزمات على أنها داخلية أو خارجية، أو حسب طبيعتها الاقتصادية، أو إدارية.. الخ. أو أزمات طبيعية، وأخرى من صنع الإنسان واستخدامه للتقانة.

ويوضح الشكل التالي أنواع الأزمات:

شكل رقم (03): أنواع الأزمات



المصدر: رائد فؤاد محمد عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 24.

تعتمد التصنيفات السابقة الذكر أساس واحد في التصنيف، فيما تتوجه البحوث الحديثة إلى استخدام أكثر من معيار في تصنيف الأزمات، وقد قدم (Gundel, 2005) نموذج الذي عبر عنه بمصفوفة الأزمة – Crisis Matrix- مصنفا الأزمات إلى أربعة أنواع باعتماد معيارين لتحديد نوع الأزمة هما<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - إيثار عبد الهادي محمد، استراتيجية إدارة الأزمات - تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي -، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 64، 2011، ص 54.



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

- إمكانيات التأثير - **Possibilities Influence** - في الأزمة: إذ يمكن التأثير في الأزمة عندما تكون الاستجابات لمواجهتها أو تقليل أضرارها معروفة وممكنة التنفيذ، وذلك عبر مواجهة أسباب الأزمة.

تساهم مصفوفة الأزمة في تحديد أنواع مختلفة من الأزمات ومستوى تكرارها وتهيئة الإجراءات المضادة والمحددة بأزمة معينة، مما يجهز متخذ القرار بمجموعة من الوسائل المساعدة. والشكل رقم (04) يوضح مصفوفة الأزمة.

شكل رقم (04): مصفوفة الأزمة

قابلية التنبؤ بالأزمة صعب سهل	الأزمات غير المتوقعة - 2 -	الأزمة الأساسية - 4 -
	الأزمات التقليدية - 1 -	الأزمات العنيفة - 3 -
	سهل	صعب

المصدر: إيثار عبد الهادي محمد، استراتيجية إدارة الأزمات - تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 64، 2011، ص 55. وفي الآتي استعراضاً للمجالات الأربعة للأزمة الموضحة في المصفوفة<sup>1</sup>:

- الأزمات التقليدية **Conventional Crises**: وتقع في المربع الأول من المصفوفة، وتكون قابلة للتنبؤ، وإمكانية التأثير فيها معروفة ومحددة. ويحدث هذا النوع من الأزمات بسبب استخدام الأنظمة التكنولوجية

<sup>1</sup> - إيثار عبد الهادي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 55.

الخطرة وربما تلك المركبة بصورة خاطئة، مثل أزمات انفجارات المصانع الكيماوية، فيما من النادر أن يتم تصنيف الكوارث الطبيعية أو الاجتماعية على أنها تقليدية. وتكون احتمالية حدوث هذه الأزمات وتكاليف الوقاية منها والخسائر المحتملة والأضرار المصاحبة، وفقدان الحياة والعواقب السياسية الناجمة عن الأزمات التقليدية، وإن كانت كبيرة أحياناً، جميعها تكون معروفة وسهلة التوقع والمعالجة، ويمكن إدارتها وقيادة التأثير فيها من المؤسسة والمجتمع، ذلك أن التدابير المضادة تكون محددة ومختبرة، كذلك إمكانية التدخل والتنفيذ سريعة بسبب تكرار حدوث مثل هذه الأزمات والخبرة المتراكمة في مواجهتها. وعلى الرغم من عدم تشابه الأزمات التقليدية فإنه يمكن منع وقوعها عن طريق تنفيذ نظام متكامل للجودة وإدارة الأزمة مع تهيئة الملاك المؤهل والتجهيزات الكفأة، إضافة إلى التدريب والتنظيم الفاعل عند تنفيذ الأنشطة والإجراءات الوثيقة الصلة بالأزمات التقليدية.

- **الأزمات غير المتوقعة Unexpected Crises:** وتقع في المربع الثاني من المصفوفة وهي الأزمات نادرة الحدوث التي لا يمكن التنبؤ بها مقارنة بالأزمات التقليدية كحوادث الحرائق إلا أنها حساسة للتأثير فيها. يحدث هذا النوع بسبب استخدام الأنظمة التكنولوجية ذات الخصائص الشاذة أو بسبب الأنظمة الطبيعية وتنطوي على تهديد كبير بالخطر إلا أنه يمكن التأثير فيها. وعلى الرغم من صعوبة إجراء وتنفيذ التدابير الوقائية بسبب عدم القابلية على التنبؤ بحدوث الأزمة إلا أنه يمكن تقليل مخاطر الحدوث المتكرر عن طريق الاستعداد الجيد من خلال تحسين تبادل المعلومات عن الأسباب قبل حدوث الأزمة، وإعداد مدراء الطوارئ وتشكيل وتدريب فرق عمل متجانسة ودائمة لمعالجة المهمات الصعبة وغير المتوقعة بشكل فاعل، مع أهمية منح اللامركزية في اتخاذ القرار لتأمين التدخل السريع عند حدوث الأزمات غير المتوقعة.

- **الأزمات العنيفة Intractable Crises:** وهي أزمات يمكن توقع حدوثها إلا أنه من النادر التأثير فيها لكونها أزمات عنيدة وغير مرنة، إذ يصعب السيطرة عليها وتوجيهها، كالانفجارات التي تحصل في المفاعلات النووية، والهزات الأرضية، وحوادث الزدحامات والتدافع في الملاعب والمناسبات. وتتخطى المخاطرة والأضرار المصاحبة لها حدود ما تسببه الأزمات غير المتوقعة كما يصعب تجاوزها على الرغم من أن الخطر الناجم عنها يكون معروفاً ومن السهل تحديده في الزمان والمجال والنوع. ذلك أن الاستعداد والسيطرة على هذا النوع من الأزمات في إيجاد إجراءات غير تقليدية وغير معروفة، تعتمد على دراسة وتفحص مستمرين للنظام المستخدم والتركيز على التوقع بهذه الأزمات وبسبب صعوبة مواجهة هذه الأزمات. ولا بد من جهد مشترك على الصعيد الخارجي ولا سيما بالنسبة للدول والمؤسسات التي تواجه مخاطر الأزمات العنيفة.

- الأزمات الأساسية **Fundamental**: وتمثل صنف الأزمات الأكثر خطورة وهي نادرة الحدوث ومجهولة كونها تجمع غياب القدرة على التنبؤ وإمكانيات التأثير المقيدة، ما يزودها باحتمالية تدميرية هائلة، وتظهر بشكل سريع ومفاجئ إلا أنها تستمر لفترات طويلة. وتمتاز بسرعة التغير وضعف الخبرة وهذا هو التحدي الذي يكاد يكون من الصعب التغلب عليه. ويكون الاستعداد والاستجابة لمثل هذه الأزمات غير معروفة وغير كفاءة، بسبب استحالة تقدير المؤشرات الضرورية للتحضير إلى الأزمات الأساسية، وخاصة الزمان والمكان، واحتمالية الحدوث، والإجراءات المضادة المناسبة، لذا من الصعب منع أو تحييد هذا النوع من الأزمات. وتبقى الإجراءات الأكثر أهمية التي تتبعها الجهات التنفيذية للتعامل مع الأزمات الأساسية هي: الإعداد المنظمي والتنظيم الأمني الفعال في التعامل مع درجة عالية من عدم التأكد، وتشكيل المجموعات الخبيرة. وقد تشمل الإجراءات المضادة أثارا قانونية غير مرغوب بها تؤثر في حرية المواطنين.

## 2.5- أبعاد الأزمات: إن للأزمات أبعاد نذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

- **أزمات عالمية**: لها تأثير محلي غالبا ما تنجح الدول الكبرى في نقل أزماتها إلى الدول التي تدور في فلكها فيكون تأثير تلك الأزمات فيها أشد خطرا منه في الدولة المركز، فلو ساء محصول القمح الأمريكي مثلا فإن تأثيره لن يقتصر على الولايات المتحدة الأمريكية فقط، بل سيكون أشد تأثيرا في الدول التي يعتمد عليه غذاءها.

- **أزمات محلية**: إن مثل هذه الأزمات لها تأثير خارجي يتضح كلما كانت الدول النامية مترابطة إذ يمكنها ترابطها وعلاقتها التعاونية من جعل أزماتها تطول العالم الخارجي فتدفع الدول الكبرى إلى القيام بمسؤولياتها تجاه تلك الأزمات ويتحقق ذلك على مراحل تتمثل في امتصاص ضغطها واستيعابه ثم إفقادها تأثيرها الذاتي، ويؤدي ذلك لأزمة جديدة يمكن تصديرها إلى الخارج ويكون ذلك استغلال ضغوط الأزمة الجديدة كرد فعل للتعامل مع الأزمة الأصلية وتحويل مصادرها، يلي ذلك المرحلة الأخيرة، وهي جني مكاسب تحويل مسار الأزمة إلى أطراف أخرى وإجبارها على مواجهتها. ويتمثل ذلك في ما عمدت إليه الدول المنتجة للنفط من نقل الأزمة النفطية إلى جميع الدول المستهلكة، وما بادرت إليه في الوقت نفسه الدول الصناعية الكبرى من نقل عبئ تلك الأزمة مرة أخرى إلى دول العالم كافة التي تعتمد على منتجات تلك الدول النفطية.

<sup>1</sup> - داودي ميمونة، ظهور الأزمات المالية - دراسة أزمة الكساد الكبير (1929 - 1933) والأزمة المالية (2007 - 2008)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد دولي، جامعة وهران، الجزائر، 2014، ص 19.

- أزمات محلية فقط: وهي الأزمات التي لا يتعدى تأثيرها حدود الدولة بل يقتصر على قطاع محدود منها، ولا يمكن ترحيلها إلى الخارج ولذلك فهي تعالج في إطار محلي فقط ويتمثل ذلك مثلا في الأزمة التي نشأت عن انقطاع خدمات الكهرباء عن معظم مناطق جمهورية مصر العربية في أحد أيام أبريل لعام 1990 بسبب صاعقة ضربت خطوط كهرباء الضغط العالي في أحد المواقع، الأمر الذي نجم عنه زيادة التحميل فجأة على المحطات الأخرى، ولقد أسهم ذلك في أزمات محلية للعديد من القطاعات.

**3.5- مناهج تشخيص الأزمات:** مما لا شك فيه أن مفتاح التعامل مع الأزمة هو التشخيص السليم لها لأنه بدون هذا التشخيص فإن التعامل معها يكون ارتجالا، ولا تعتمد مهمة التشخيص الدقيق للأزمة على معرفة أسباب وبواعث نشوء الأزمة والعوامل التي ساعدت عليها فقط، ولكن تعتمد أيضا على ضرورة تحديد كيفية معالجتها ومتى وأين تتم هذه المعالجة ومن الذي سيتولاها، ويستخدم في تشخيص الأزمات عدة مناهج أساسية يمكن تحديدها في الآتي<sup>1</sup>:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** ويقوم هذا المنهج على تشخيص الأزمة وفقا للمرحلة التي وصلت إليها من حيث تحديد ملامحها والنتائج التي أفرزتها وتأثيرها على هيكل الكيان الذي حدثت فيه وعرض أبعادها ومظاهرها وجوانبها.

- **المنهج التاريخي:** ويعتمد على النظرية التي تقول أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة وأنها ليست وليدة اللحظة ولكنها نتيجة أسباب وعوامل لها تاريخ ولذلك فإن التعامل وفق هذا المنهج مع الأزمة يبني على أساس معرفة كاملة بتاريخ الأزمة وتطورها والعوامل التي أثرت فيها.

- **منهج النظم:** ينظر للأزمة على أنها نظام متكامل يحتوي على أربعة عناصر هي: مدخلات الأزمة، نظام تشغيل الأزمة، مخرجات نظام التشغيل، التغذية العكسية. ويساعد منهج النظم على التعامل مع الأزمة في جميع مراحلها بفاعلية ونجاح للتغلب عليها سواء بالسيطرة على مواردها ومصادر التوتر والقلق أو من خلال السيطرة على أداء أجزاء نظام الأزمة ونشاط كل جزء والبيئة المحيطة بها وما تفرضه من قيود وحدود على نظام الأزمة في تكوينه وتشغيله أو في نظام المعلومات المرتدة.

<sup>1</sup> - محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، الطبعة الأولى، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، القاهرة، 2005، ص ص: 7 - 8.

- المنهج البيئي: يعتبر هذا المنهج أن الأزمة هي وليدة البيئة التي نشأت فيها وتفاعلت معها لذلك يقوم بتحليل قوى البيئة المؤثرة في صنع الأزمة ليساعد متخذ القرار الإداري على التعامل مع القوى البيئية التي أدت إلى ظهورها.

- منهج دراسة حالة: ويعتمد على دراسة كل أزمة على حدة باعتبارها حالة مستقلة لها طبيعة خاصة كما يقوم بتشخيص دقيق للأزمة وتتبعها بشكل تاريخي وتحليل كل عواملها وعناصر المتغيرات المؤثرة فيها بحيث تصبح الأزمة هي الميدان البحثي.

- منهج الدراسات المقارنة: ويعتمد على دراسة الأزمات التي تمت في الماضي ومقارنتها موضوعيا بالأزمات التي تواجهها في الحاضر ومن خلال تبين أوجه الاتفاق والاختلاف يتم تجربة استخدام العلاج فيما اتفق ونجح في الماضي واستحداث علاج فيما اختلف في الحاضر.

#### خلاصة:

تمثل الأزمات خطر مباشر يمس مستقبل الدول، الشعوب، الأفراد والمؤسسات وخططها المستقبلية بل وتهدد كيانها، وقد تؤدي هذه الأزمات إلى كوارث حتمية ما لم يحسن التعامل معها، ولن تستطيع تلك المؤسسات التغلب عليها ما لم تحسن كذلك توخيها أو التعايش معها ليتم تجاوزها، نظرا لتنوعها وتعدد خصائصها، لذلك فقد باتت من الصعوبة إدارة تلك الأزمات إذا لم يتم تحديد أسباب نشوئها وفهمها بشكل واضح ودقيق، يمكن من الخروج منها بأقل الخسائر، ويمكن الاستفادة إلى حد ما بالرجوع إلى القصص التي استعرضها القرآن الكريم والتي تبين منها شدة الأزمات التي واجهها الأنبياء والصحابة واستطاعوا التغلب عليها بفضل حنكتهم والقدرة على التدبر في الأمور وتشخيصها بشكل سليم.

# المحور الثاني:

## مبادئ التعامل مع الأزمات

### تمهيد

- 1- مفهوم إدارة الأزمة ومتطلباتها.
- 2- أسس ومراحل التعامل العقلاني مع الأزمات.
- 3- استراتيجيات وأساليب التعامل مع الأزمة.
- 4- أهمية الوقت في التعامل مع الأزمات.

### خلاصة

تمهيد:

سبق لنا وأن عرفنا الأزمة وتعرفنا على أنواعها وخصائصها وأسبابها ومسبباتها وعرفنا أن الأزمة ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل نشوئها وتطورها ولو نظرنا إلى تاريخ هذه الأمم لوجدنا أن كثيرا من الأزمات توسطت مراحل مهمة في حياتهم مما جعلها تحرك الأذهان وشعل الصراعات وتحفز الإبداعات وتنشئ أفكار جديدة من أجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر والتصدي أيضا لما قد يتولد عنها من أزمات أخرى ومن خلال هذه الظروف والمتغيرات المتسارعة والمتلاحقة تم تطور هذه المجتمعات بفعل حسن الإدارة وحسن استخدام الموارد والإمكانات وتطويرها. وهنا ندرك أن الأزمات لم تكن ضارة إذا رفقت بإدارة سليمة بل إنها ستشكل نقطة تحول إيجابية ومحفزة إلى التقدم والتطور والأمثلة على هذا في العالم كثيرة أهمها اليابان وألمانيا وفرنسا وغيرهم من دول العالم المتقدم والذين مروا بأزمات عصيبة عصفت بهم وأثرت عليهم لكنهم لم يستسلموا وأداروا أزماتهم بكل قوة واقتدار مما جنبهم الفشل والانهيار واستعادوا قوتهم على كل الأصدقاء وفي جميع المجالات حتى أصبحت هذه الدول اليابان وألمانيا وفرنسا أكبر اقتصاديات في العالم وأكثرها إنتاجا وهنا تبرز لنا أهمية إدارة الأزمة. إن التعامل مع الأزمات يقتضي منا وضع استراتيجية محددة لمواجهة، بالإضافة إلى مجموعة من التجهيزات والوسائل، مع الحرص الشديد على أن يتم هذا التعامل عبر خطوات معينة.

- 1- مفهوم إدارة الأزمة ومتطلباتها:** لقد تعددت تعريفات إدارة الأزمات، وإن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد وهو كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته ولكنه متفق معناه. ومن أبرز التعاريف نذكر<sup>1</sup>:
- يشير مفهوم إدارة الأزمة إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.
  - فإدارة الأزمات هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المؤسسة.

<sup>1</sup> - سعاد العقون، مرجع سبق ذكره، ص: 70 - 71.

- ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة هي عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور.

- كما تعني إدارة 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.

وتجدر الإشارة إلى التفرقة بين إدارة الأزمة والمفاهيم القرينة بها، لأنه قد يحدث مزج أو خلط بينها، ومن هذه المفاهيم نجد الإدارة بالأزمات، لذلك وجبت التفرقة بين هذين المفهومين:

فإدارة الأزمة كما تمت الإشارة إليه، نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المؤسسة. أما الإدارة بالأزمات فهي نشاط تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة، وأنه لا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حساباتها وتعد العدة لمواجهة مشكلاتها أو منعها قبل وقوعها، ولكن تترك الأمور والأحداث تتداعى، حتى تقع الأزمة عندئذ فقط تتحرك الإدارة، وتقوم بسلسلة من الجهود التي غالباً ما تكون كثيفة وشاقة، وإن كانت نتائجها غير فعّالة حتى تنقضي الأزمة التي تواجه المؤسسة، وتتعامل معها بالشكل العلاجي الذي قد يصيب أو يخطئ، ومن ثم فهي إدارة زمنية تبدأ مع الأزمة وتنتهي بانتهائها<sup>1</sup>.

ويوضح الجدول التالي الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

<sup>1</sup> - ريف مروان غنيمه، متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، رسالة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2014، ص ص: 45-46.



جدول رقم (03): الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

الإدارة بالأزمات	إدارة الأزمات
نشاط تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة.	نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على معلومات تمكن الإدارة من التنبؤ بالأزمات مستقبلا.
الهدف منه: افتعال الأزمات كأسلوب إداري للتعامل مع بعض المشكلات الفعلية القائمة وفق برنامج زمني، ووسيلة للتمويه والتغطية.	الهدف منها: تحقيق درجة استجابة سريعة عالية وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة، وذلك بهدف درء الأخطار قبل وقوعها والتحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لإعادة التوازن للمؤسسة.
لا توجد خطة واضحة المعالم للمستقبل والتنبؤ بالأزمات.	توجد خطة واضحة المعالم للمستقبل والتنبؤ بالأزمات.
إدارة وقتية تبدأ مع الأزمة وتنتهي بانتهائها.	إدارة فعالة ودائمة باستمرار قبل الأزمة وبعدها.
تتميز بطابع علاجي فقط.	تتميز بطابع وقائي وعلاجي.

**المصدر:** رهف مروان غنيمه، متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، رسالة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2014، ص 46.

كما يشير آخرون أن مصطلح الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدمه، كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنيين مشكلة ما يتم عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيرا لتغطي على المشكلة القائمة<sup>1</sup>.

وهناك عدة متطلبات لإنجاح عملية إدارة الأزمة أهمها الآتي<sup>2</sup>:

- **تبسيط الإجراءات:** إن عدم تعقيدها والابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور ويخلق نوع من الإرباك وعدم الفهم والوضوح ووضع الأنظمة وسن القوانين التي تسهل عملية الإدارة.

<sup>1</sup> - رهف مروان غنيمه، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>2</sup> - علي بن هلهول الرويلي، الأزمات - تعريفها، أبعادها، أسبابها -، حلقة علمية خاصة بمنسوبي وزارة الخارجية "إدارة الأزمات"، للفترة 30 أفريل إلى 4 ماي، كلية التدريب، قسم البرامج الخاصة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص ص: 32 - 33.

- **التنسيق:** إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة يتطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات والتأكد من أن العمل يجري بيسر وسهولة وتناغم شديد وكذلك إمكانية تبادل الموارد.
- **التخطيط:** إن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة لإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتفاع والعشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات.
- **التواجد المستمر:** لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة والآنية والمراقبة الفعالة لكل ما يجري من تطورات ومن استشراف مستقبل الأزمة وكذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ.
- **تفويض السلطات:** إن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسئول والذي يقع هذا القرار تحت مسؤوليته وهذا يحول دون توقف الأعمال وإضاعة الوقت وحدوث الإرباك.

## 2- أسس ومراحل التعامل العقلاني مع الأزمات:

- 1.2- **أسس التعامل مع الأزمات:** تتطلب مواجهة الأزمة والتعامل معها الالتزام بعدة مبادئ أساسية هي<sup>1</sup>:
  - **تحديد الأسبقيات:** إن من أهم عوامل النجاح في مواجهة الأزمة ومعالجتها هو تحديد الأسبقيات حيث يعتبر تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الثانوية وأسبقيات تحقيقها من المبادئ الرئيسية والمهمة للتعامل مع الأزمة في إطار استراتيجية المواجهة ومن خلال معرفة الهدف المطلوب تحقيقه أولاً وملاءمته للأساليب المتخذة لمواجهة الأزمة وكذلك الأهداف الثانوية الفاعلة والمؤثرة في استمرار الأزمة حتى يمكن مواجهتها والتعامل معها وفق الأسبقية التي تم تحديدها.
  - **تحقيق عنصر المفاجئة:** يكاد يكون عنصر المفاجئة المبدأ الأول الذي يحقق السيطرة الكاملة على الأزمة لأنه يتيح الحد من خطرها ويساهم في القضاء عليها كما أنها تترك أطراف الأزمة وتحمهم من اتخاذ القرارات السليمة ويكشف جوانب الضعف لديهم.
  - **حشد الطاقات والإمكانات:** إن امتلاك القوة من عوامل النجاح المهمة في مواجهة الأزمة ويهدف هذا المبدأ إلى توفير كافة الإمكانيات البشرية والمالية والإدارية إضافة إلى توفر الكوادر الفنية والمتخصصة والمعدات

<sup>1</sup> - علي بن هلهول الرويلي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 31 - 32.

اللازمة واستحضار قوة الإرادة والقوة المعنوية وتوظيف الإعلام التأثيري الداخلي والخارجي واستقطاب الرأي العام في الداخل والخارج.

- **الدعم الخارجي:** إن الكيانات سواء كانت دول أو مؤسسات قد لا تكون قادرة على مجابهة أزماتها بمفردها خصوصا إذا كانت هذه الأزمات كارثية إذ لا بد لها من الاستعانة من مساعدات خارجية لمضاعفة طاقاتها والاستفادة من الخبرات الخارجية لمجابهة هذه الأزمة.

- **السيطرة:** يتم التفوق على الأزمة بالقدر الذي يتم فيه السيطرة عليها من خلال المعرفة الكاملة لتطوراتها والإجراءات الفاعلة للأزمة كما تتطلب عملية السيطرة التحرك باتجاه العوامل المسببة للأزمة والقوى الداعمة لها وكذلك العوامل ذات الصلة بها ويأتي ذلك من خلال الاختراق الأمني للقوى الموجهة للأزمة والقوى الصانعة لها والقوى المهتمة والمتعاطفة معها.

- **توفير المعلومات:** إن توفير المعلومات إلى المتعاملين مع الأزمة يعد أمرا ملحا ومهما ليس فقط أثناء إدارة الأزمة بل قبلها وبعدها أيضا لأن ذلك سوف يساهم في بناء القرارات الصحيحة والسليمة ويساعد على اتخاذ الإجراءات المناسبة لإنهاء الأزمة أو التقليل من أضرارها وتحقيق التكيف السريع لمواجهة الأزمة بفاعلية.

- **اتباع أنسب الأساليب لمواجهة الأزمة:** إن اختيار الأسلوب الأنسب لمجابهة الأزمة هو الخطوة الأولى للتعامل معها وإنهاءها فإما أن يكون أسلوبا تقليديا أو غير تقليدي أو بالمنهجية العلمية أو عن طريق الإدارة بالأزمات، فكل أسلوب له فاعلية وتأثير على إدارة الأزمة بناء على نوع وخصائص الأزمة.

**2.2- مراحل التعامل مع الأزمة:** يجدر بالمسؤولين ومنتخذي القرار والمديرين التعرف إلى المرحلة التي تمر فيها الأزمة. ويعتبر هذا نوعا من التشخيص، وبناء عليه يتحدد العلاج. ومن مراحل إدارة الأزمة نذكر<sup>1</sup>:

يرى أحمد جلال عز الدين (1990) أن هناك ثلاث مراحل لإدارة الأزمة وهي:

- **مرحلة ما قبل الأزمة:** وتتضمن هذه المرحلة كل التدابير الوقائية التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة.
- **مرحلة التعامل مع الأزمة:** وتتضمن هذه المرحلة كل التدابير الكفيلة بتحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج الجيدة.

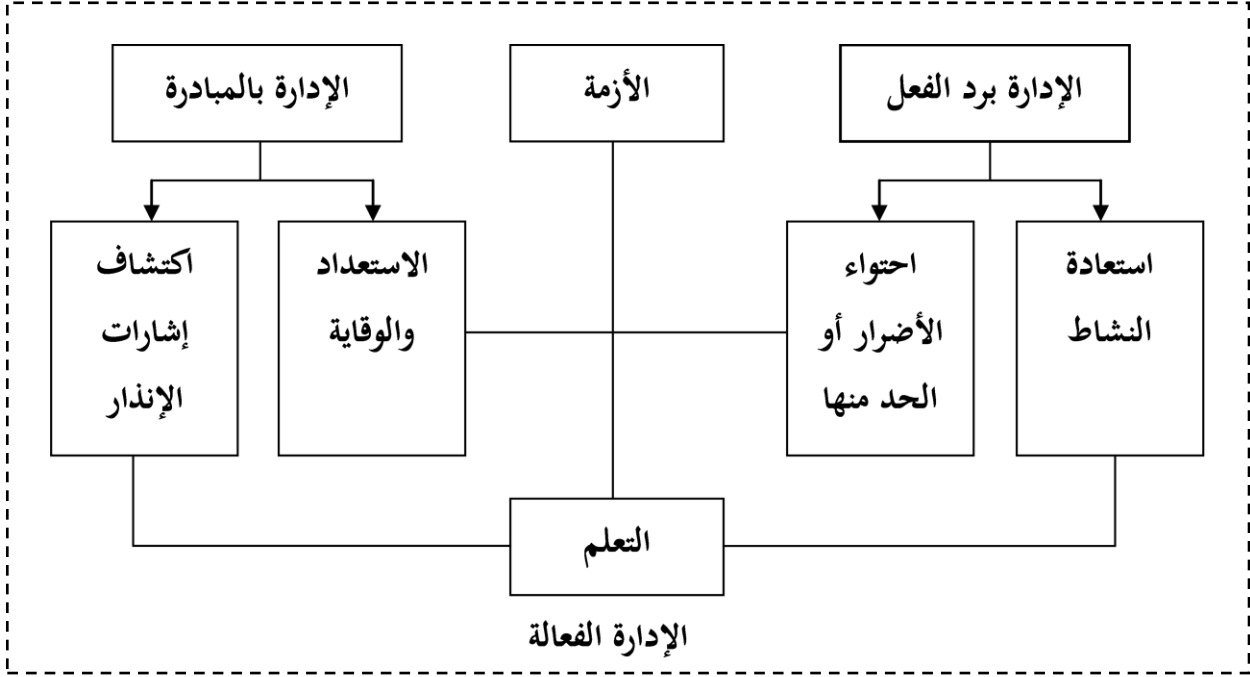
<sup>1</sup> - رائد فؤاد محمد عبد العال، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، مذكرة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية - إدارة تربوية -، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص: 31 - 34.

- مرحلة ما بعد الأزمة: وتتضمن هذه المرحلة كل التدابير اللازمة لإعادة التكيّف مع ما تمخضت عنه الأزمة من نتائج، وهذا التكيّف يجب أن يتحقق في النواحي التالية: السلوكية، النفسية، التنظيمية، والمالية. ويرى محمد رشاد الحملاوي (1995) أن إدارة الأزمة تمر بالمراحل التالية:
- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلا تعبيراً عن غضب في صدور العاملين، أو ربما لا تحمل المعنى إطلاقاً.
- الاستعداد والوقاية: وتقوم هذه المرحلة على أساس أن (الوقاية خير من العلاج) بمعنى أنه يجب أن يتوافر لدى التنظيم استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمة، وذلك عن طريق تحديد نواحي الضعف ومعالجتها حتى لا تتحول إلى أزمة، ويتطلب ذلك وضع الخطط والسيناريوهات المناسبة لمقابلة جميع الاحتمالات.
- احتواء الأضرار أو الحد منها: وتعني هذه المرحلة تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة، لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة، إن الهدف من هذه المرحلة، هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة، ويتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها، وتعتبر مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات التي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأدنى حد ممكن، ولا شك أن كفاءة هذه المرحلة وفعاليتها تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة، ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء التنظيم، كما يجب أن يتفرغ المديرون للتعامل مع الأزمة، وترك الأمور العادية واتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن إنابتهم.
- استعادة النشاط: تتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قدرة الإدارة على القيام باستعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية، كما كان عليه الوضع قبل حدوث الأزمة.
- التعلم: تتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بوضع الضوابط لعدم تكرار الأزمات في المستقبل، واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً للاستفادة منها في التطوير والتحسين.

ويمكن توضيح مراحل إدارة الأزمة ونمط الإدارة حسب ما جاء به الحملاوي (1995) في الشكل

التالي:

شكل رقم (05): مراحل إدارة الأزمة ونمط الإدارة



المصدر: رائد فؤاد محمد عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص32.

ويرى "مصطفى يوسف" في ضوء هذا النموذج أن اكتشاف الإنذارات، والوقاية أو المنع، هي ما يطلق عليها الإدارة بالمبادرة، إذا ما قام التنظيم بإنجاز ما تتضمنه هاتان المرحلتان من أنشطة بنجاح فإنها تمنع وقوع الكثير من الأزمات، ويحمل احتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة النشاط طابع الإدارة برد الفعل، حيث يجري تنفيذ الأنشطة التي تتضمنها بعد أن تقع الأزمة، أما التعلم فإنه يشير إلى الإدارة الفعالة للأزمة، والتي ينذر القيام بها في المؤسسة.

ويرى حسن أبشر الطيب (1992) و عادل خير الله (2003) أن إدارة الأزمة تمر بأربع مراحل هي:

- مرحلة تلطيف وتخفيف الأزمة: وفي هذه المرحلة تتم إدارة مختلف الأنشطة في التنظيم بالشكل الذي يقلل من احتمالات حدوثها وذلك من خلال:
- تحديد نوعية المخاطر التي تهدد التنظيم واحتمالات ذلك.

- معرفة تفصيلية عن ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية المحيطة بها.
  - التنبؤ بالأخطار المحيطة بالمؤسسة، والحيلولة دون تأثيرها عليها.
  - **مرحلة الاستعداد والتحضير:** ويكون هدف إدارة الأزمات في هذه المرحلة، هو التحضير والاستعداد لكل الاحتمالات التي أسفرت عنها المرحلة الأولى، ويكون التحضير والاستعداد، بوضع خطة متكاملة لمواجهة الأزمة، وبالطبع تقوم هذه الخطة على تقدير وتحديد المتطلبات المادية والمالية والبشرية مع تدريب الأفراد والمجموعات على القيام بأدوارهم بكفاءة وفاعلية.
  - **مرحلة المجابهة:** وهي المرحلة الحاسمة والرئيسية في إدارة الأزمة، حيث يتوقف عليها حجم الخسائر التي ستلحق بالتنظيم من جراء الأزمة، ومن الطبيعي أن تتوقف قوة وكفاءة المجابهة مع أحداث الأزمة على مدى دقة الأداء في المرحلتين السابقتين وكفاءتهما، بالإضافة لبعض العوامل المتعلقة بطبيعة الأزمة ودرجة عنف أحداثها.
  - **مرحلة إعادة التوازن:** وتقوم هذه المرحلة على هدف إعادة المؤسسة إلى وضعها الطبيعي الذي كانت عليه قبل حدوث الأزمة، وهذا يستغرق وقتا ليس بالقصير، ولذلك يجب وضع خطة طويلة الأجل (نسبيا) حسب آثار الأزمة، وعمقها على أن تتضمن الخطة ما يلي:
    - الاتفاق على سلم أولويات أعمال مرحلة إعادة التوازن ومهامها.
    - عمل تقييم لمجمل أساليب المجابهة للاستفادة منها في المستقبل.
- في حين يرى الحدراوي والخفاجي (2010) أن إدارة الأزمات تمر بمراحل ومستويات تختلف الكتاب والباحثين في تصنيفهم لها تبعا لتوجهاتهم الفكرية فمنهم من صنفها إلى خمس مراحل وهي<sup>1</sup>:
- **مرحلة تخفيف الأزمة:** ويتم فيها إدارة مختلف الأنشطة بالشكل الذي يقلل من احتمالات حدوثها وذلك من خلال تحديد نوعية المخاطر وظروف المؤسسة الداخلية والخارجية والتنبؤ بالأخطار.
  - **مرحلة الاستعداد:** ويتم فيها التحضير والاستعداد لكل الاحتمالات التي أسفرت عنها المرحلة الأولى ويكون الاستعداد بوضع خطة متكاملة لمواجهة الأزمة وتحديد المتطلبات المادية والبشرية.

<sup>1</sup> حامد الحدراوي، كرار الخفاجي، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي، مجلة الكوفة، العراق، العدد 05، 2010، ص ص: 201-202.

- **مرحلة المجابهة:** وهي المرحلة الحاسمة والرئيسية في إدارة الأزمات حيث يتوقف عليها حجم الخسائر التي ستلحق بالمؤسسة من جراء الأزمة.
  - **مرحلة إعادة التوازن:** وتهدف إلى إعادة الوضع الطبيعي للمؤسسة والذي كانت عليه قبل الأزمة وهذا يستغرق وقتا ليس بالقصير لذلك يجب وضع خطة طويلة الأجل (نسبيا) حسب إدارة الأزمة.
  - **مرحلة التعلم:** وهي المرحلة الأخيرة وتتضمن دراسات هامة تتعلمها المؤسسة.  
وهناك من يصنفها إلى ست مراحل وهي<sup>1</sup>:
  - **مرحلة الاختراق:** حيث يتعين على الإدارة اختراق الجدران التي تحيط بالأزمة، والجدران هي الغموض الذي يحيطها والاختراق يؤدي إلى فهم الأزمة ومعرفة أسبابها ومكوناتها.
  - **مرحلة التمركز:** يتم بناء قاعدة يتم اختراقها من خلال استقطاب بعض العناصر العاملة لدى الطرف الصانع للأزمة والحصول منها على المعلومات المطلوبة.
  - **مرحلة التوسيع:** يتم توسيع قاعدة التعامل ومد جسور لاكتساب أرض جديدة عن طريق كسب مزيد من المؤيدين والمناصرين وتتبع القوى الصانعة للأزمة من أجل جذبها لإضعاف القوى الأزموية.
  - **مرحلة الانتشار:** وهي مرحلة الإمساك بزمام الأمور وتوجيه الأحداث وتدمير عناصر الأزمة وشل حركتها بعيدا عن أماكن السيطرة ويلعب الإعلام دورا كبيرا في تنفيذ الانتشار.
  - **مرحلة التحكم والسيطرة:** يتم في هذه المرحلة التحكم والسيطرة على كل حيثيات الأزمة ويصبح الطرف الآخر مجرد حالة سلبية لا قيمة ولا قوة له.
  - **مرحلة التوجيه:** وهي من أخطر المراحل، حيث يتم توجيه قوى الأزمة إلى مجالات أخرى بالطريقة التي تراها الإدارة مناسبة لها.
- 3- استراتيجيات وأساليب التعامل مع الأزمة:** تعتبر هذه الاستراتيجيات في نظر الباحثين بمثابة الدستور الإداري الذي يتعين على كل متخذ قرار أن يعيه جيّدا عند التعامل مع أيّ أزمة تواجهه، وأن لا يتجاهل إحدى هذه الاستراتيجيات شديدة الأهمية، وتمثل في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - حامد الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص 202.

<sup>2</sup> - بوعزيز بوبكر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 38 - 39.

- **توحي الهدف:** أو تحديد الهدف بدقة، والغرض منه هو مواجهة الأزمة في اللحظة المناسبة التي يكون فيها جدار الأزمة أكثر قابلية للإصابة. ومن هنا فإن تحديد الهدف بدقة هو نصف المعالجة الحقيقية للأزمة.
- **الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة:** تعتبر الحركة بمثابة الروح من الجسد للكيان الإداري، فإذا ما وضعت قيود أو محددات عليه أبطلت حرية حركته وقضي على الكيان الإداري، وتم تدميره. ومن هنا يتعين أن يعمل كل متخذ قرار أيًا كان موقعه على الاحتفاظ بحرية الحركة، وهي أيضا تمكّنه من تحقيق عنصر المبادأة.
- **المباغتة:** تعتبر المباغتة أهم الاستراتيجيات للتعامل مع الأزمات، إن لم تكن أهمها على وجه الإطلاق، حيث تمكن ولفترة مناسبة من الزمن من السيطرة شبه الكاملة على الأزمة، ذلك أنه إذا تم تأمين المباغتة فإنها تحقق فوراً نوعاً من الذهول لدى القوى الصانعة للأزمة وتجعلها لا تستطيع التفكير أو التصرف بشكل عقلائي، وتحت تأثير صدمة المباغتة يمكن التعامل معها والقضاء عليها.
- **الحشد:** يقصد به جمع القوة المراد بها معالجة الأزمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة، والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة، والقضاء على الأزمة وأسبابها وعناصرها.
- **التعاون:** لا يستطيع الكيان الإداري أن يتعامل وحده مع بعض الأزمات التي قد تعترضه خاصة إذا كانت فجائية، لذا فإن كان من اللازم على متخذ القرار بالإضافة إلى تسخير كافة قدراته وإمكانياته لمواجهة الأزمة أن يطلب معاونة كل الأطراف التي تساعد للتغلب على الأزمة.
- **الاقتصاد في استخدام القوة:** إن استخدام القوة أو صانعيها يجب أن يكون خاضعاً لحسابات مضبوطة ودقيقة، ذلك أن التسرع والإسراف في استعمال القوة عادة ما يكون مدمراً ليس فقط لصانعيها، بل أيضاً للكيان الإداري ذاته سواء من حيث التكلفة التي أنفقت وأيضاً من حيث الأمان ورد الفعل الانعكاسي، وكذلك لاحتمالات عملية الارتداد والمخادع.
- **التفوق في السيطرة على الأحداث:** ويأتي هذا التفوق من خلال عدة عوامل أهمها: المعرفة الكاملة التفصيلية بتطورات الأزمة، وما يستدعيه ذلك من حضور فعال للمتابعة الحثيثة لأحداث الأزمة. الاختراق الأمني للقوى الموجهة والصانعة للأزمة والمهتمة بها، وهو ما يطلق عليه بالاختراق الثلاثي لإبعاد الأزمة، أي الذي يتم كالاتي: اختراق القوى الموجهة للأزمة: وهي القوى التي عادة ما توجه الأحداث، اختراق القوى الصانعة للأزمة: وهي القوى التي أهدرت مصالحها وتعارضت مع مصالح الكيان الإداري، اختراق القوى المهتمة بالأزمة: وهي القوى التي استطاعت قوة الإدارة جذبها إلى دائرة الأزمة.



- الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات: يشكل هذا المبدأ ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، خاصة تلك التي يكون لها بعض الجوانب التدميرية أو التي اتخذت مظاهر تخريبية، وتشمل عملية التأمين جانبين أساسيين هما: التأمين الطبيعي الممتد من قبل وقوع الأزمة، وهو الذي يقوم به الكيان الإداري. التأمين التعبوي الإضافي عند وقوع الأزمة وهو يستخدم في الأوقات غير العادية.
- المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث.
- استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً.

ويكون التعامل العقلاني للأزمات من خلال اعتماد الأسلوبين:

- أسلوب الاستعداد الوقائي: يعد أسلوباً للتعامل العقلاني مع الأزمة من خلال الأعمال التي تقوم بها المؤسسة قبل وقوع الأزمة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وتعقبها وتحليلها بقصد تهيئة أجهزة المؤسسة للتعامل معها بغية الحيلولة دون وقوعها أو لتخفيف آثارها على المؤسسة والتي قد تؤثر في بقائها واستمراريتها.
- أسلوب الاستعداد العلاجي: عن طريق الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بعد وقوع الأزمة وتمر بالمراحل التالية: مرحلة اختراق الأزمة، مرحلة التمرکز وإقامة قاعدة للتعامل مع عوامل وعناصر الأزمة بعد اختراقها، مرحلة توسيع قاعدة التعامل ومد جسور مجالات الاختيار، مرحلة الانتشار السريع لتدمير عناصر الأزمة وشل حركتها وإبعادها عن أماكن السيطرة، مرحلة التوجيه لقوى الفعل الإداري الصانعة للأزمة إلى المجالات الأخرى.

ومن تصنيفات أساليب التعامل مع الأزمات نذكر:

- أ- الأساليب التقليدية: تتمثل الأساليب التقليدية بطابعها الخاص المستمد من خصوصية الأزمة. وهذه الأساليب استخدمت عبر العصور، وأثبتت نجاحات كبيرة، وهذه الأساليب هي<sup>1</sup>:
- تجاهل الأزمة: وهي أبسط الطرق التقليدية حيث يعلق المسؤول أو متخذ القرار الإداري أنه لا توجد أي أزمات وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال.

<sup>1</sup> - زينبات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، كلية التمويل والإدارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص 46.

- كبت الأزمة: وتتم عملية الكبت من خلال إغلاق كافة المنافذ التي يمكن أن تدخل منها قوى صنع الأزمة وإفقادها قيادتها، وعدم السماح لهم بالتجدد الذاتي والقضاء أولا بأول على ما يمكن أن يشكل محورا من محاور التجدد.
- تشكيل لجنة لبحث الأزمة: تستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت هذه الأزمة، أو لها مصلحة في إنشائها، حيث يتم رصد هذه القوى وتشخيص كافة الجوانب التعاملية. وعادة ما تأخذ اللجان فترة طويلة من الزمن حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها.
- بحس الأزمة: ومحور هذه الطريقة التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعين أولا الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلا، ولكنه حدث غير هام.
- تنفيس الأزمة: يتم ذلك من خلال دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة، ومعرفة علاقات أطرافها ببعضهم البعض.
- طريقة عزل قوى صنع الأزمة: حيث يتم تصنيف قوى صنع الأزمة إلى قوى صانعة وأخرى مؤيدة وثالثة مهتمة بالأزمة.
- طريقة إخماد الأزمة: وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يضمها التيار الأزموي وتصنيفها بعنف بالغ، وبدون مراعاة لأية مشاعر أو قيم.
- طريقة الهروب (أسلوب النعامة): الأزمة بطبيعتها متطورة وغير جامدة، لأنها تنتج عن احتكاك أو صدام عوامل بشرية أو صناعية أو طبيعية، ما يؤدي للغموض في الموقف الأزموي لدرجة تجعل التعامل معها تعجيزيا. وتختلف أشكال الهروب من الأزمة لتأخذ صورا مختلفة: الهروب المباشر عبر ترك مجال الأزمة وتأثيرها والاستعداد لتحمل المسؤولية، الهروب الغير مباشر والتنصل من المسؤولية عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين، وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب لا تغير من الواقع الفعلي والتركيز على الجانب الآخر، حيث يعمل المسؤول على تفادي الفشل في مواجهة الأزمة بالتركيز على جانب آخر يستطيع تحقيق بعض النجاح فيه، وأيضا التركيز على عيوب الآخرين.
- ب- الأساليب غير التقليدية: وهي الأساليب التي ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية، وتم اكتشاف بعضها كنتيجة للتطور والبحث العلمي، وتشمل<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - لؤي سليم عبد الله عياد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 33 - 40.

- **طريقة فرق العمل:** وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل. وهذه الفرق إما أن تكون مؤقتة أو تكون فرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ، وينبغي على مخطط الأزمة الاهتمام بإعداد فريق الأزمة واختياره من ذوي الإمكانيات والقدرات والمهارات الخاصة كي يتم التعامل مع الأزمات الحالية والمتوقعة، وكلما كان الفريق معدا إعدادا جيّدا كلما مكن المؤسسات من علاج الأزمات بكفاءة، فالإعداد النفسي والتدريب العملي المستمر يجعل المؤسسات في طمأنينة من إمكانية التعامل مع الأزمات واحتوائها واستعادة النشاط في وقت أقل. كما أن الهدف من الفريق هو خلق بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل والإحساس المشترك للمسئولية واستجابة أكثر للتقنيات والالتزام التام للأهداف والمحافظة على القيم وتوقع المشكلات قبل حدوثها وزيادة فعالية الاتصالات وتحسين مستوى المهارات. ويعتبر يوسف أبو فارة أن: "جوهر كل أسلوب من الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات هو استخدام "فريق الأزمات" لإدارة أية أزمة تواجه المؤسسة، ولمساعدة إدارة المؤسسة وتقديم المشورات الإدارية والفنية التي تمكن هذه الإدارة من التعاطي مع هذه الأزمة وإدارتها بكفاءة وفاعلية".

- **طريقة الاحتياطي التعبوي:** تستند هذه الطريقة على نظرية حافة الخطر وحدّ الأمان التي تستدعي المعرفة الأصولية بمناطق ومواطن الضعف في الكيان الإداري الذي يتعرض للأزمات. أو تحديد الأماكن التي يمكن لعوامل الأزمات اختراق جدار الكيان الإداري بها ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزا إضافيا وقائيا لمواجهة أي اختراق. ويمكن أن تحقق المؤسسة الاحتياطي التعبوي في مجالات متعددة منها:

- الاحتياطي التعبوي في أفراد الإدارة، بحيث يكون هناك تهيئة وتدريب لعناصر إدارية جديدة شابة قادرة على تحمل مسؤوليات إدارة المؤسسة إذا فقدت المؤسسة واحدا أو أكثر من أفراد إدارتها الحالية.
- الاحتياطي التعبوي المالي الذي يمكن المؤسسة من مواجهة الأزمات ذات الجوهر المالي.
- الاحتياطي التعبوي في بدائل التكنولوجيا، وهذا الاحتياطي يمكن المؤسسة من التعامل بنجاح مع الأزمات التي تواجه المؤسسة لأسباب تكنولوجية، مثل ضرورة الاستغناء عن جزء من العاملين بسبب استخدام تكنولوجية حديثة جديدة، ومثل تقادم الآلات المستخدمة حاليا وضرورة الاستبدال، والانعكاسات التي تتركها التطورات التكنولوجية على طبيعة أعمال المؤسسة، وما يتبع ذلك من ضرورات للتغيير والتطوير التكنولوجي.

- الاحتياطي التعبوي في المتخصصين: ينبغي أن توفر المؤسسة احتياطا تعبويًا من المتخصصين في مجال أعمال المؤسسة المختلفة لمواجهة أي نقص طارئ ومفاجئ وحتى لا يقود هذا النقص في المتخصصين إلى وقوع أزمة.
- الاحتياطي التعبوي في جودة حياة العمل: ينبغي أن توفر المؤسسة الاحتياطي التعبوي الذي يواجه بصورة فاعلة أية حالة تراجع في جودة حياة العمل، بحيث تتم تغطية هذا التراجع من خلال استخدام الاحتياطي المتوفر، وقد يجري تعويض التراجع في أحد مكونات وعناصر جودة حياة العمل من خلال الاحتياطي المتوفر من مكونات وعناصر أخرى لجودة حياة العمل.
- الاحتياطي التعبوي من المواد الخام: هذا الاحتياطي التعبوي يواجه الأزمات التي تتعلق بنقص التزويد من المواد الخام، أو الانقطاع الكلي من الإمدادات المطلوبة من المواد الخام أو من المواد الداعمة لعملية الإنتاج مثل: الوقود والكهرباء والمياه وغيرها. ويجب التأكيد على أن تحديد الاحتياطي التعبوي المطلوب يجري تحديده في ضوء التحليلات والدراسات التي يقوم بإعدادها فريق الأزمات في المؤسسة.
- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة: هذا الأسلوب يعتمد بكثرة في المؤسسات التي تتصف إدارتها باعتماد النمط الديمقراطي في القيادة، وهذا الأسلوب من الأساليب الفاعلة وقوية التأثير في أطراف الأزمة، ويجري استخدامه بنجاح عندما تكون الأزمة ذات علاقة جوهرية بالأفراد. ومن عوامل نجاح هذا الأسلوب هو أن قيادة المؤسسة تحظى باحترام وتقدير لدى أغلب الأطراف في المؤسسة ولدى أغلب أصحاب المصالح، وهذا يجعلها قادرة على توجيه معطيات ومجريات موقف الأزمة بالاتجاه الذي يقود إلى معالجتها بصورة سليمة. كما أن لجوء إدارة المؤسسة إلى استشارة أصحاب المصالح بخصوص هذه الأزمة يؤدي إلى تعزيز الثقة في هذه الإدارة وإلى الالتفاف حولها ومؤازرتها ومساعدتها في التغلب على الأزمة. وهي أكثر الطرق تأثيرًا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي. إن أسلوب المشاركة الديمقراطية يدفع مختلف الأطراف ذات المصالح إلى تقديم الاستشارات والنصائح لإدارة المؤسسة، والمساهمة الفعلية في تقديم الحلول وتنفيذها، وتحمل جانب من تكاليف الأزمة والمسؤوليات المترتبة على وقوع هذه الأزمة، وعدم وضع العقبات في وجه الإدارة ضمن جهودها الموجهة نحو معالجة الأزمة، وتقدير كل ما هو متاح ويمكن من البيانات والمعلومات والمعرفة المرتبطة بالأزمة ومحيطها وظروفها وأسبابها وآثارها وانعكاساتها. هذه

الطريقة تتطلب التركيز على العنصر البشري ومشاركة الرأي، والإفصاح عن الأزمة، وعن مداها، وعن خطورتها، الخطوات وما هو مطلوب من الجميع اتخاذه من سلوك ومن ما يسهل القضاء عليها.

- **طريقة احتواء الأزمة:** تعتمد هذه الطريقة على محاصرة الأزمة أو حصرها في نطاق محدود، وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، وفي الوقت ذاته امتصاص واستيعاب الضغط الأزموي المولد لها ومن ثم إبقائها قوتها التدميرية. وتجري عملية احتواء الأزمة مروراً بمجموعة مراحل، وهذه المراحل هي:

- الاستماع لقيادة قوى الأزمة، وتفهمها، ومطالبة هذه القيادة بتقديم مطالبها من خلال القنوات الرسمية في المؤسسة.

- مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادة هذه القوى) بتوحيد مطالبهم، مع التوضيح لهم بأن الاستجابة لجميع هذه المطالب هو أمر مستحيل، ولا يمكن أيضاً الاستجابة لمطالب بعض الأطراف دون الاستجابة لمطالب الأطراف الأخرى، فهذا الأمر يؤدي إلى تفاقم حدة الأزمة، ولذلك فإن الأمر يتطلب تخفيض سقف المطالب وتوحيدها.

- مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادتها) بتشكيل لجنة تمثل هذه القوى من أجل بدء التفاوض والحوار تحقيقاً لمصلحة المؤسسة والأطراف المختلفة الأخرى.

- التفاوض والحوار مع اللجنة المكلفة (من قوى الأزمة) والتوصل إلى حلول وسط مع هذه اللجنة بحيث تحقق هذه الحلول جزءاً من مصالح الأطراف المتصارعة، وهذا الأمر يؤدي إلى تفويت الفرصة على أي طرف يرغب ويخطط تدمير المؤسسة وإلحاق الأذى والخسائر بها.

- **طريقة تصعيد الأزمة:** ويستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة ل فك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة. تستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمات التي يواجهها متخذ القرار غير واضحة المعالم، وبصفة خاصة عندما تكون هناك تكتلات عند مرحلة تكوين الأزمة، فيكون الهدف من تصعيد الأزمة بشكل أو بآخر الوصول إلى نقطة تعارض المصالح بين هذه التكتلات، حيث يتفكك التكتل ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر. وفي نهاية المطاف فإن التكتل القوي الضاغظ الذي تشكل في المرحلة الأولى يضعف ويتفكك، ومن ثم تصبح إدارة المؤسسة أكثر قدرة على معالجة الأزمة. وكخلاصة، يمكن القول أن استخدام أسلوب تصعيد الأزمة يؤدي إلى تحقيق انشقاق في التحالفات الحالية بين قوى الأزمة، ويؤدي إلى تضارب وتعارض المصالح وإلى اختلافات جوهرية وحادة في الاتجاهات، كنتيجة لذلك تصل الأزمة إلى حالة من الانحسار والتفتت، وتتمكن

إدارة المؤسسة من التعامل معها بإيجابية، وبذلك فإنها تكون قد نجحت في تحقيق مكاسب ملموسة في إدارة الأزمة.

- **طريقة تفرغ الأزمة من مضمونها:** وهي أبحاث الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، حيث أن الأزمة في حقيقتها تدور حول مضمون معين، ومن ثم فإنه بدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة، ومن هنا تكون مهمة متخذ القرار الحقيقية هي تفرغ الأزمة من مضمونها، إذ لا يمكن لأزمة أن تتغلغل في المؤسسة وتؤدي إلى إحداث تأثيرات جوهرية إذا لم يكن اتفاق بين قوى الأزمة على مضمون هذه الأزمة. إن النجاح في إفقاد الأزمة لمضمونها هو نجاح في إفقاد هذه الأزمة لقوة دفعها ونجاح في تجريدتها من بصمتها الخاصة التي تستقطب بها ويمكن أن تنجح إدارة المؤسسة في تفرغ الأزمة من محتواها من خلال أساليب كثيرة منها:

- عقد تحالفات مؤقتة مع بعض قوى الأزمة (القوى الفاعلة).
- تكليف أشخاص موالين لإدارة المؤسسة بقيادة تيار الأزمة.
- أن تقوم قيادة تيار الأزمة - بعد كسب ثقة قوى الأزمة - بالانحراف بالأزمة نحو اتجاه آخر لا يحقق لهذه الأزمة مضمونها ويفقدها قوتها وشدتها ويبعدها عن الهدف الأساسي لها.
- أن تفرغ الأزمة من مضمونها يتطلب أحيانا قيام إدارة المؤسسة بالاعتراف الجزئي والمؤقت بهذه الأزمة وبعد ذلك يتم إنكارها وتفرغها من مضمونها بنجاح.

- **طريقة تفتيت الأزمة:** وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة. إن نجاح إدارة المؤسسة في استخدام هذا الأسلوب يتطلب أيضا معرفة كاملة ودقيقة وتفصيلية بجميع الأطراف التي تقف وراء الأزمة وتدعمها، ويتطلب تحديد المنافع والمطالب التي يمكن أن تقتنع وتكتفي بها هذه الأطراف، وتلك المنافع والمطالب التي يمكن لهذه الأطراف أن تستغني وتتنازل عنها، كما يتطلب الأمر تحديد المطامع التي تسعى إلى تحقيقها قيادة الأزمة، وتحديد مجالات وآفاق الاختلاف والتعارض بين قوى الأزمة، والعمل على الاستجابة الجزئية والمرحلية لبعض تلك المطامع وصولا إلى أهداف إدارة المؤسسة في التغلب على الأزمة وأزماتها الفرعية الصغيرة. إن استخدام هذا الأسلوب مع الأزمات الكبيرة يتطلب امتلاك إدارة المؤسسة مهارات عالية في

التعامل مع الأزمات، والتعاطي مع هذه المواقف بدرجة عالية من الحنكة والحكمة والذكاء، كما أن الأمر يتطلب إعطاء الفرصة للأجزاء الصغيرة التي جرى تفتيتها من أجل إعادة التجمع في أزمات صغيرة، والعمل على دفع أشخاص من أنصار إدارة المؤسسة لترجم هذه الأزمات الصغيرة وذلك من أجل الاستمرار في إضعافها والتغلب عليها.

- **طريقة المواجهة العنيفة:** وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات - وهذا مكنم خطورتها - أو في حالة التيقن من عدم وجود البديل. تلجأ إدارة المؤسسة إلى استخدام هذا الأسلوب في التعامل مع الأزمة عندما يكون هو الخيار الوحيد ولا تكون الخيارات الأخرى قادرة على مواجهة الأزمة. ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب للتعامل مع الأزمات ذات الطبيعة الخطيرة وذات الآثار المدمرة، وعندما لا تتوافر البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة والكافية والدقيقة عن هذه الأزمة، أو تتوافر هذه البيانات والمعلومات والمعرفة عن الأزمة لكن جميعها تؤكد أنه لا بديل عن استخدام هذا الأسلوب مع هذه الأزمة. ويجري استخدام هذا الأسلوب خلال التعامل مع هذه الأزمة كما يأتي:

- ضرب القوة المحورية للأزمة من خلال التركيز على ضرب جوانبها وأطرافها الضعيفة والتي تؤدي إلى إضعاف جوهر هذه الأزمة.

- العمل على استقطاب وجذب بعض العناصر القوية (من بين قوى الأزمة) واستخدام هذه العناصر في التأثير على الأزمة، وإيجاد حالة من الصراع والتناقض بين هذه العناصر ومؤيديها من جهة، وبين بقية قوى الأزمة ومؤيدي ومناصري تلك القوى، من جهة أخرى.

- العمل على عزل وإقصاء قيادة قوى الأزمة من خلال إفقادها لمصداقيتها ونزاهتها وقدرتها على تصعيد الأزمة.

- العمل على زرع وتجنيد عناصر موالية لإدارة المؤسسة بين قوى الأزمة، ودعم هذه العناصر بصورة ذكية وتحويل هذه العناصر إلى قوى مطيعة لإدارة المؤسسة، وقوى لا تشعل الأزمات بل تعمل على مواجهتها وإخمادها، والعمل بصورة إيجابية في المؤسسة.

إن استخدام هذا الأسلوب يتطلب من إدارة المؤسسة امتلاك أعلى درجات الهدوء والانتظار والصبر، والقدرة على المناورة، كما يتطلب امتلاك نظام معلومات متكامل ذا كفاءة عالية.

- طريقة الوفرة الوهمية: تلجأ إدارة المؤسسة إلى استخدام هذا الأسلوب في ظل الأزمات العنيفة والسريعة ذات الأحداث المتلاحقة والتي يرافقها حالة خوف كبير وذعر متصاعد وكذلك يصاحب هذا النوع من الأزمات عوامل نفسية تؤثر بصورة حادة في المجتمع المحيط بالأزمة، وأهم هذه الأزمات هي تلك الأزمات التي تتعلق بالتراجع الحاد في مستويات السيولة المتوفرة في المؤسسة. وفي ظل هذا النوع من الأزمات فإن إدارة المؤسسة تلجأ إلى استخدام أسلوب الوفرة الوهمية، وخلاصة هذا الأسلوب إيهام أصحاب المصالح المختلفين بأن المؤسسة تمتلك وفرة احتياطية من الموارد المالية، ولا داعي للخوف والقلق. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن ما تقوله إدارة المؤسسة بخصوص هذه الوفرة هي مجرد شائعات من أجل إنقاذ المؤسسة من تصاعد هذه الأزمة، والسعي بأسلوب مواز لمعالجة هذه الأزمة بالوسائل والأدوات المناسبة التي تكفل إعادة المؤسسة إلى حالتها الطبيعية. أي أن هذا الأسلوب يعتمد على الادعاء بعدم صحة ما يشاع بخصوص هذه الأزمة، مع السعي الحثيث لمعالجة هذه الأزمة قبل أن تستفحل في المؤسسة، وإذا لم تنجح المؤسسة في ذلك فإن آثار الأزمة ستكون خطيرة جدا.

- الأسلوب العلمي: إن أسلوب التعامل مع الأزمة يختلف حسب طبيعة الموقف وفي ضوء الإمكانيات المتاحة، وهنا يظهر دور الأسلوب العلمي في الإدارة في التعامل مع الأزمات والقائم على: التخطيط القائم على إدراك للإمكانيات المتاحة وأدوات التنبؤ بالمستقبل.

ويتطلب التكامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة استخدام عدة آليات لعل من أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

- الموارد المعلوماتية ؛
- التخطيط الاستراتيجي ؛
- فتح قنوات الاتصال ؛
- القيادة واتخاذ القرار ؛
- تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات.

<sup>1</sup> - عفاف محمد الباز، دور القيادة في إدارة الأزمات، ص ص: 67-70، تاريخ الاطلاع: 2018/12/18، من الموقع: [unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006250.pdf](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006250.pdf)



- الموارد والمتطلبات المعلوماتية: وتعني هذه الآلية إمكانية تحليل المعلومات الخاصة بإدارة الأزمة، فالخطوة الأولى والأساسية في إدارة الأزمة هي جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن موقف الأزمة، ونجد أنفسنا إزاء مشكلتين هما:

أ- الافتقار إلى الموضوعية في جمع المعلومات ؛

ب- تفسير المعلومات.

ففي حالة الاعتماد على مصادر غير دقيقة للمعلومات، فهذا يعني الاستنتاج الخاطئ والتقييم غير الصحيح للأمر، وتصبح القرارات والإجراءات المترتبة على ذلك ذات آثار سلبية ومنفصلة عن الواقع الحقيقي، ومما لا شك فيه أن وجود مركز للمعلومات في كل مؤسسة يكون لديه قاعدة من البيانات عن الوضع الأزموي للمؤسسة يؤدي إلى تدارك الأزمة والتخفيف من آثارها.

ويمكن النظر لخصائص معلومات الأزمة من عدة زوايا من حيث طرق التمثيل وأبعاد الجودة:

- طرق التمثيل: فمعلومات الأزمة لها صور عرض شتى، وتختلف وتباين اتجاهات متخذ القرار فيما يتعلق باستعداده لتقبل شكل معين للمعلومة.

- أبعاد الجودة: حيث تقاس جودة المعلومات بصفة عامة بأربعة أبعاد رئيسية وهي الدقة والملاءمة والتوافر.

- التخطيط الاستراتيجي: يعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات، وهو ما يعد التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به، وهو ما يعني أيضا استشراف المستقبل.

والهدف الأول للتخطيط لمواجهة موقف تصبح فيه المؤسسة فجأة في دائرة الضوء نتيجة لوقوع أزمة هو أن تجتاز المؤسسة الدقائق أو الساعات الأولى بسلام أو ربما اليوم الأول أو الثاني لوقوع الأزمة، ويقع عبء التخطيط على القيادة الإدارية للمؤسسة، فإذا ما كان حريصا على سمعة المؤسسة ويهتم بالحفاظ على مصداقيتها فإن الاستعداد لمواجهة الأزمات يعد ضرورة لا غنى لها.

ومن الأهمية بمكان من تذكر أن التخطيط لإدارة الأزمة لا بد وأن يغطي مختلف مراحل الأزمة، كما أن دراسة الأزمات السابقة من أهم خطوات التخطيط لمواجهة الأزمات أو التنبؤ بها بالإضافة إلى:

أ- توفير مخزون مصرفي يمكن فريق العمل من كيفية مواجهة الأزمات ؛

- ب- تحديد المجالات التي تمثل بؤرا للأزمات في المستقبل ؛  
ت- تشكيل فريق العمل (فريق المواجهة وفريق الفرص .. وغيرها) ؛  
ث- تصنيف الأزمات المتوقعة طبقا لمعايير معينة مثل: النوع، درجة الخطورة، احتمالية الحدوث، ردود الأفعال، درجة حدة الأزمة، والآثار المتوقعة.

وفي هذا المجال تجدر الإشارة إلى أن مداخل التخطيط لإدارة الأزمات تتصف بالتعدد طبقا لتعدد وتباين مصالح الأطراف المعنية بما وطبيعة التوجه بإدارة الأزمة، ولعل من أهم تلك المداخل: مدخل رسالة المؤسسة، المدخل التاريخي وأيضاً المدخل الاجتماعي والنفسي والاقتصادي وغيرها.

متطلبات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة هي (مهمة × زمن × إمكانيات = تحقيق الهدف) وتتضمن أهم متطلبات التخطيط ما يلي:

- تحديد الهدف من التخطيط بكل دقة وتحويله إلى مهام لتحقيق الهدف ؛
- توفير قاعدة بيانات دقيقة ؛
- توافر مصادر الحصول على المعلومات المستمرة والدقيقة لتحديث قاعدة بيانات ؛
- توافر القيادة المؤهلة للتخطيط ؛
- توافر المستشارين الفنيين والمتخصصين ؛
- توافر الإمكانيات المادية.

وتقوم المؤسسات المستعدة لمواجهة الأزمات بإيجاد تكامل في عملية التخطيط الاستراتيجي فهي تنظر إلى إدارة الأزمات على أنها ذات طبيعة استراتيجية.

- **فتح قنوات الاتصال:** إن توفير وسائل الاتصال الواضحة والسريعة وغير التقليدية يعتبر ضرورة من الضروريات نظرا لضيق الوقت وحساسية الموقف ودقته في حالة الأزمة.

وبصفة عامة تحكم الاتصال القواعد التالية:

- أ- يجب أن يدعم الاتصال الأهداف المطلوب تحقيقها، فالاتصال ما هو إلا وسيلة وليس غاية في حد ذاته، وهو في واقع الأمر أداة إدارة الأزمة في الحفاظ والإبقاء على التعاون بين كل من يهمهم الأمر.
- ب- تأمين نقل التعليمات والأوامر من الرئيس للمرؤوسين والمعلومات والإيضاحات من المرؤوس للرئيس.

ت- يجب أن تتسم خطة الاتصالات بالبساطة والطابع العملي وأن تكون جميع الاتصالات بلغة مفهومة.  
ث- يجب أن توضع خطة الاتصالات الداخلية وكذلك الخارجية على أساس سيناريوهات محتملة، ففي الواقع أن خطة الدفاع الأولى يمكن أن تأتي من العاملين إذا ما تلقوا المعلومات في الوقت المناسب.

كما أن هناك عدة مبررات لإعداد خطط اتصالات هي:

أ- حماية العاملين بالمؤسسة وأية أطراف أخرى معنية بالأزمة ؛

ب- الحفاظ على سمعة ومصداقية المؤسسة وكذلك حصتها السوقية ؛

ت- مراجعة ومحاكاة السيناريوهات المحتملة ؛

ث- تقليل التأثير على عمليات المؤسسة وذلك بالحد من الخلل الذي تسببه الأزمة.

- القيادة واتخاذ القرار: إن إدراك القيادة للمسؤوليات الاجتماعية والأخلاقية الملقاة على عاتق المؤسسة تمثل البنية الأساسية لأية خطة أو برنامج خاص بإدارة الأزمات، ولعل من الأمور الجديرة بالذكر أن الاهتمام والتركيز على الممارسات والجوانب الأخلاقية تعتبر أحد المكونات الرئيسية للقيادة الاستراتيجية، وهناك عدة مبررات لدى تلك القيادة للاستعداد لمواجهة الأزمات، وتتمثل هذه المبررات فيما يلي:

أ- مبررات معنوية وأخلاقية تتعلق بمبدأ المسؤولية الاجتماعية التي يجب أن تضطلع بها المؤسسات تجاه البيئة التي تعمل من خلالها ؛

ب- مبررات اقتصادية تتعلق بمبدأ المسؤولية الاقتصادية عن الخسائر الناتجة عن أنشطتها الاقتصادية خاصة في إنكار أو تجاهل المشكلات الناتجة عنها ؛

ت- مبررات تحسين الصورة الذهنية لدى البيئة التي تعمل من خلالها وذلك للحصول على صورة ذهنية جيّدة لدى جمهور المتعاملين معها باعتبار أن ذلك أمر ضروري لنجاح أعمالها.

ومما لا شك فيه أن أبعاد موقف الأزمة (المفاجأة، التهديد، الوقت المتاح) تؤدي إلى حفز صانع القرار إلى الاهتمام والبحث عن بدائل وحلول غير نمطية، فالوقت المتاح لاختيار البديل يؤدي في معظم الحالات إلى ابتكار أساليب واستصدار قرارات جديدة للتعامل مع الحاضر وهو ما يسمى بالموقف الابتكاري للأزمة، وهو الأمر الذي يستلزمه موقف الأزمة بالضرورة، فالمواجهة الفعّالة للأزمة لا يمكن أن تتم بطريقة تقليدية ولا بد من مواجهتها بأسلوب ابتكاري يتميز بالإبداع الإداري، فالأزمة موقف غير عادي فكيف يواجهه ما هو غير عادي

بما هو مألوف من التفكير، والإبداع الإداري لدى القيادة الإدارية يعني تقديم حلول منفردة للمشكلات وغير نمطية، وبصفة عامة هناك عدة عناصر أو مكونات تشكل التفكير الإبداعي للقيادة الإدارية وهي كما يلي:

- أ- الطلاقة الفكرية: هي قدرة الشخص على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محددة<sup>1</sup>.
- ب- الأصالة: القدرة على الإتيان بأفكار جديدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي غير المألوف<sup>2</sup>.
- ت- المرونة: قدرة المفكر على الانتقال من موقف لآخر والتعامل معها جميعها<sup>3</sup>.
- ث- القدرة على التداعي البعيد: وهي القدرة على استكشاف أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشكلات المرتبطة بموقف معين.

وإذا ما تم الإمعان في المكونات السابقة، فإنها تمثل ركيزة العمل في المستويات الثلاث من المواجهة: ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة، فالأزمة تؤدي إلى الابتكار أو بمعنى آخر أن الابتكار هو وليد لأزمة ما وفي هذا الإطار يمكن القول أن مرحلة الابتكار هي جوهر مرحلة الاستفادة من الأزمة، فكل أزمة يمكن أن تخلق دروسا معينة يجب الاستفادة منها، كما أنه من الممكن أن تخلق فرصا جديدة للتطوير والاستغلال، وفي هذا المقام يبرز جليا دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمة<sup>4</sup>.

- **تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات:** إن أغلب المؤسسات عند مواجهتها للأزمات، تنتهج أسلوب رد الفعل العشوائي، أي أنها تنتظر وقوع الأزمة ثم تقوم بمواجهتها وإصلاح الآثار التدميرية الناجمة عنها، وهذا أسلوب لا يحقق العائد المرجو في إدارة الأزمات، ومن هنا تنبع الضرورة الملحة لقيام المؤسسات بتطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات.

ويقضي المنهج المتكامل لإدارة الأزمات بأن تقوم المؤسسة بتحديد وتقييم المخاطر المحتملة أن تتعرض لها من البيئة المحيطة بها (داخليا وخارجيا)، ثم تقوم بعمل برامج الاستعدادات للأزمة لمنع أو مواجهة تلك

<sup>1</sup> - وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص86.

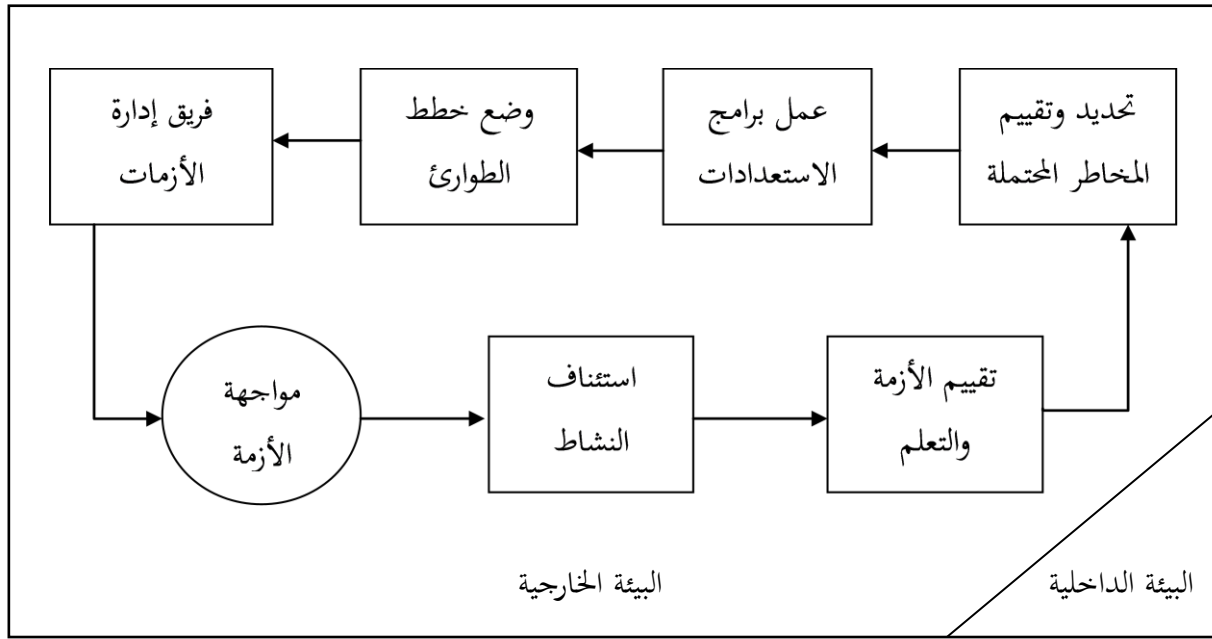
<sup>2</sup> - أماني عبد العاطي عمر الشيخ، الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بالخرطوم، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، 2017، ص61.

<sup>3</sup> - رامي محمود عبابنة، رامي ابراهيم الشقران، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 02، 2013، ص471.

<sup>4</sup> - عفاف محمد الباز، مرجع سابق، ص69.

المخاطر بكفاءة وفعالية، من خلال إنشاء نظم إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات قبل وقوعها، ووضع خطط الطوارئ للأزمة، وتشكيل فريق لإدارة الأزمات، ومواجهة الأزمة واستئناف النشاط، ثم تقييم الأزمة التي وقعت واستخلاص الدروس المستفادة لمنع وقوع الأزمات المشابهة في المستقبل<sup>1</sup>. ويوضح الشكل رقم (06) العناصر الأساسية التي تشكل المنهج المتكامل لإدارة الأزمات.

شكل رقم (06): العناصر الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الأزمات



المصدر: عفاف محمد الباز، دور القيادة في إدارة الأزمات، ص70، تاريخ الاطلاع: 2018/12/18، من الموقع: [unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006250.pdf](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006250.pdf)

وهكذا يعد الأسلوب العلمي للتعامل مع الأزمات أسلوباً أمثل والأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة والتعامل معها وفق خطوات علمية متكاملة ومتراصة وتمثل في الآتي<sup>2</sup>:

- تقدير الموقف والدراسة المبدئية لإبعاد الأزمة يتم في تحديد القوى المسببة للأزمة ومدى ما وصلت إليه من نتائج وطرق الحل المضادة.

<sup>1</sup> - عفاف محمد الباز، مرجع سبق ذكره، ص70.

<sup>2</sup> - نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص 123.

- تحليل الموقف والدراسة التحليلية يتم فيه تحليل الأزمة لمعرفة المصالح الكامنة فيها والأهداف غير المعلنة والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة ثم تحليل أسباب التوتر ونقاط الضعف والقوة وكذلك الوقوف على طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة وأعباء استمرارها ومدى تأثيرها.
  - التخطيط العلمي والمتكامل للتعامل مع الأزمة يتم فيه إعداد الخطط والإجراءات والبرامج اللازمة لمواجهة الأزمة وترتيب أسبقياتها وإعادة هيكلة الموارد البشرية والمادية المتاحة وتحديد المسؤوليات وحشد كل الطاقات وتحديد حجم المساعدات الخارجية المطلوبة ونوعها وتحديد التوقيت الملائم لبدء تنفيذ الخطة.
  - التدخل العقلاني لمعالجة الأزمة: لا شك أن بداية المعالجة للأزمة تعتمد على المواجهة السريعة والتي تتطلب قرارات سريعة وحاسمة أحيانا إلا أنه في هذه المرحلة يتم استيعاب الأزمة ومحاولة تحويل مساراتها الأمر الذي يسمح بإزالة الآثار الناتجة من عملية المواجهة ومحاولة إعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة ويصبح التفكير والتصرف العقلاني هو السائد.
  - أسلوب الإدارة بالأزمات: وهو أسلوب معروف ويستخدم كثيرا في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ويكون مفهوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات وإيجادها من العدم وإدارتها والتعايش معها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة التي تواجه الكيان سواء مؤسسة أو دولة وتعتبر الإدارة بالأزمات من العلوم الحديثة فهي علم وفن وصناعتها تحتاج إلى إدارة ذكية وبصيرة بعيدة المدى وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من مهندسي الإدارة بالأزمات في الوقت الحاضر وتتقن هذا النوع من الفن السياسي بمهارة عالية.
- وخير مثال على ذلك ما يعمد إليه بعض التجار من أصحاب الموقع الاحتكاري من خلق أزمات في بعض السلع من خلال تخزين هذه السلع وعدم عرضها بالسوق لتعطيش المستهلك لها، وإشاعة أن هناك أزمة شديدة في إنتاج هذه السلع، مما يدفع المستهلكين إلى البحث عنها بأكثر من احتياجهم، وهنا يقوم هذا التاجر بعرضها سرا لتحقيق أرباح طائلة. وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ استراتيجياتها الكبرى في الهيمنة على العالم، ولتحقيق أهدافها الخفية طويلة المدى التي لا تستطيع الإعلان عنها. وصناعة الأزمة فن مستحدث للسيطرة على الآخرين، وإخضاعهم وابتزازهم، ويتم افتعال الأزمات عن طريق برنامج زمني محدد الأهداف والمراحل يمكن توضيحها فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - صبحي رشيد اليازجي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 337-338.

- مرحلة الإعداد لميلاد الأزمة: وهي مرحلة التمهيد للأزمة، وإحاطتها بالمناخ والبيئة التي تكفل نموها وتصاعدها.
  - مرحلة إنماء وتصعيد الأزمة: وهي مرحلة التعبئة الفاعلة والمكثفة، وحشد كل القوى المعادية للكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمات العنيفة، حيث يتم اصطياده ووضعه في فخ الأزمة.
  - مرحلة المواجهة العنيفة والحادة: وهي تلم 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.
    - 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 اقتصاديا، أو سياسيا، أو اجتماعيا، أو ثقافيا.. الخ، والذي نملك فيه القدرة على تحريك إدارة الأزمة.
  - مرحلة السيطرة على الكيان الإداري للخصم: وهي مرحلة الاستفادة من حالة انعدام الوزن لدى الخصم، وعدم قدرته على الحكم على الأمور.
  - 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.
  - مرحلة سلب وابتزاز الطرف الآخر: وهي مرحلة جني المكاسب والغنائم والمغانم، والتي فيها حلب الخصم كما تحلب البقرة الحلوب تماما، حيث يتم فيها حصد نتائج الجهود المثمرة التي تمت في المراحل السابقة.
- 4- أهمية الوقت في التعامل مع الأزمات: يعتبر عنصر الوقت من العوامل الرئيسية في نجاح أو فشل تنفيذ الأعمال المخططة في التوقيتات المحددة لها وفي حالة الفشل ينتج عنه وقوع كثير من الخسائر للمؤسسة، وتعرضها لأزمات متنوعة قد تأخذها إلى طريق الانهيار، ويحدث ذلك عند عدم وجود برنامج زمني دقيق لتنفيذ الأعمال المطلوبة. أما في حالة الأزمات فإن عنصر الوقت يعتبر عاملا حيويا في تجنب حدوث الأزمة أو عند التغلب على آثارها، نظرا لضيق الوقت المتيسر لاتخاذ القرار، لذلك يجب على المؤسسات عند قيامها بالإعداد لمواجهة الأزمات أن يكون للإجراءات التي ستنفذ في سيناريوهات إدارة الأزمات جداول زمنية، وأن تكون التوقيتات المحسوبة دقيقة وواقعية، وتم فيها مراعاة أسوأ مواقف الأزمة المحتملة.

**1.4- مفهوم الوقت:** هناك اختلافات جوهرية في النظر إلى مفهوم الوقت بين مجتمع وآخر، وبين مؤسسة وأخرى، وكذلك بين أفراد المجتمع الواحد. ويعرف على أنه مقدار من الزمن قدر لأمر ما، وهو يشير إلى وجود علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو بآخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل<sup>1</sup>. وهناك عدد من الخصائص تميز طبيعة الوقت، يتحرك في ضوئها الانسان فيحقق الاستفادة منه على أكبر نحو ممكن، وهي<sup>2</sup>:

- الوقت سريع الانقضاء ويسير بنفس السرعة والوتيرة وعملية استرجاعه أمر مستحيل ؛
- الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه أو تفويضه، ولما كان ما مضى منه لا يعود فهو أنفس ما يملك الانسان ؛
- لا يمكن تخزينه ولا يمكن إحلاله، وكذلك لا يمكن اقتراضه أو مضاعفته أو تصنيعه أو تغييره ؛
- مورد محدود يملكه جميع الناس وبالتساوي.

إن الأسلوب الذي ينفق فيه الوقت هو الذي يحدد درجة التقدم في الحياة، وإن الإنجازات المتحققة هي التي يمكن بها قياس الاستفادة من الوقت، وكلما كانت الإنجازات كبيرة كان ذلك دليلاً على حسن استغلال الوقت، ولعل العنصر الأساس في تقدم الدول يكمن في حسن استفادتها من الوقت وعدم إضاعته فيما لا طائل منه، فهو يخلق الموارد، يرفع الإنتاجية ويخفض التكلفة.

**2.4- أهمية الوقت:** يرى "بيتر دروكر" أن أساس نجاح المدير في بيئة الأعمال الحالية يكمن في مدى إدراكه لأهمية الوقت كثروة أساسية وجب عليه إدارتها واستغلالها بأفضل الطرق وأحسن الأساليب. فالوقت كمورد يتميز عن باقي الموارد بعدم إمكانية شرائه أو استئجاره أو إحلاله عكس باقي الموارد الأخرى، الأمر الذي أدى إلى انتقال مركز الثقل في عمل المؤسسات من الآلات إلى الوقت وإدارته، حيث يقول لويس ميمفورد في هذا الصدد: "إن الساعة وليست الآلة هي التي أصبحت مفتاح التقدم الصناعي اليوم". وانطلاقاً من هذا فالمدير

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 28.

<sup>2</sup> - إحسان حميد عبد، إدارة الوقت، محاضرة مقدمة إلى دورة التأهيل التربوي، جامعة القادسية، ص: 2-3. تاريخ الاطلاع: 2018/12/13، من الموقع:



الفعال مهما كان موقعه مطالب بالتركيز على توجيه كافة الجهود لمحاولة تحقيق الإدارة الفعالة لوقته ووقت العاملين معه بما يسهم في إكساب مؤسسته مزايا تنافسية تدعم نموها وسعيها نحو التميز<sup>1</sup>.

**3.4- أنواع الوقت:** للوقت أنواع كثيرة ومتشعبة، يصعب حصرها أو تحديدها بسهولة وذلك بسبب كون الوقت ليس مستثمرا بشكل متساو من قبل الأفراد، والمؤسسات، والمجتمعات...، ومن بين التصنيفات نذكر: قسم باركنسون (Parkinson) الوقت إلى ما يلي<sup>2</sup>:

- **وقت الضياع:** وهو الوقت الغير مستغل لتحقيق هدف محدد مفيد إما لأن الشخص أو الكيان المعني لا يعرف قيمة الوقت، أو أن الشخص لا يمتلك هدفا معينا يسعى لبلوغه في ذلك الوقت المتاح، وغالبا ما تتسم المجتمعات المضيعة للوقت بانخفاض معدلات الإنتاجية، وتفشي الظواهر الاجتماعية الخطيرة مثل الجريمة، والمديونية المرتفعة، والضعف البيوي العام.

- **الوقت الضائع:** وهو عبارة عن وقت غير مستغل بشكل صحيح، رغم وجود رغبة لدى الأفراد والمجتمعات باستغلال الوقت. فالأفراد والمؤسسات والمجتمعات في هذه الحالة تعمل باتجاه تحقيق أهداف معينة، إلا أنها لا تخطط للوقت بشكل سليم. فالوقت موجود، ومحترم، بيد أنه غير مخطط إطلاقا. وفي حالة انعدام التخطيط، يتحول الوقت النافع إلى وقت ضائع، وبهذا تخسر هذه المؤسسات والمجتمعات هذا المورد الحيوي، أو تخسر جزءا مهما منه. ومن أبرز مخاطر الوقت الضائع تأثيراته السلبية على معدلات الإنتاجية والأداء، ذلك أن مبدأ الإنتاجية أو الأداء العالي يقر بضرورة استغلال الوقت إلى أقصاه وعدم تضييع ولو جزء يسير منه.

- **وقت التخطيط:** وهو أثنى أنواع الوقت وأرقاها، لأنه يعد بمثابة صمام أمان ضد أي شكل من أشكال إضاعة الوقت. فعندما يخطط الإنسان جيّدا لاستثمار وقته فإنه يقوم في واقع الأمر بالحد من أي ضياع للوقت في المستقبل، ولهذا يعد التخطيط بمثابة استثمار وأن العائد على الاستثمار يتجسد في زيادة الإنتاجية والأداء في المستقبل ويندرج ضمن وقت التخطيط الوقت التحضيري وهو ما يمثل الفترة الزمنية التي تسبق البدء بالعمل الفعلي.

<sup>1</sup> - يرقى حسين، جوال محمد السعيد، المدير وضروة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 12 و 13 ماي، 2010، ص 04.

<sup>2</sup> - بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 14 - 17.

- **الوقت التسهيلي:** وهو الوقت الغير مخصص بشكل مباشر لعمل أو إنجاز معين، بيد أنه يسهم في إنجاز العمل أو تسهيل الوصول إلى أهدافه، فالأعمال مثلا لا تنجز من فراغ وإنما هي حصيلة تفاعلات مباشرة وغير مباشرة، بمعنى آخر يخصص الوقت التسهيلي للقيام بنشاطات فرعية عامة أو مكملية للنشاطات الرئيسية.

- **وقت الانجاز (الوصول للأهداف المرسومة):** إن كل الأوقات السابقة تخصص لخدمة الهدف المنشود وبلوغه. ويمثل وقت الانجاز الفترة الزمنية المستغرقة في الوصول إلى الهدف بفعالية وكفاءة عاليتين، ولأن الوقت يتسم بالحدودية العالية فإن الضرورة تقتضي الموازنة بين وقت الانجاز (الوصول للأهداف المرسومة) وبين الوقت المخصص للأغراض التسهيلية أو التخطيطية.

- **وقت المتابعة:** يعد وقت المتابعة حاسما في العديد من المؤسسات، والتي لا تكتفي بإنجاز العمل (سواء كان خدماتيا أو إنتاجيا) وإنما تحرص أيضا على متابعة ردود الأفعال حول إنجازاتها. فالمتابعة تمكنها من التعرف على مدى إشباع إنجازاتها لحاجات المستهدفين بهذه الانجازات ورغباتهم، لكي تكون قادرة على تعديل إنجازاتها في حالة رغبة الأسواق المستهدفة بذلك.

كما يصنف الوقت إلى أربعة أنواع رئيسية هي<sup>1</sup>:

- **الوقت الإبداعي:** يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز ويلاحظ أن كثيرا من النشاطات الإدارية تمارس خلال هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلى التفكير بعمق والتوجيه والتقويم، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية في كافة جوانبها بأسلوب علمي بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها.

- **الوقت التحضيري:** يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تسبق البدء بالعمل. وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو الآلات أو مستلزمات مكتتبية مهمة قبل البدء بتنفيذ العمل، ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من الوقت، نظرا للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توافر المدخلات الأساسية.

<sup>1</sup> - سنية كاظم تركي، بشرى عبد ابراهيم، موفق صادق رسن، إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي - دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة - مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، الكويت، العدد 20، 2015، ص 07.

- **الوقت الإنتاجي:** يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي يتم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية استغلال الوقت يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضي في التحضير والإبداع.

- **الوقت غير المباشر أو العام:** يخصص هذا الوقت عادة للقيام بأنشطة فرعية عامة لها تأثيرها الواضح على مستقبل المؤسسة وعلى علاقتها بالغير كمسؤولية المؤسسة الاجتماعية، وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع وحضور الإداري لندوات أو تلبية دعوات حيث أن النشاطات تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري، ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات، وتفويض شخصا معينا للقيام بها بدلا منه مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في انجاز الأعمال الرسمية الموكلة له وإبقاء العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة.

**4.4- إدارة الوقت ومزاياه:** لمفهوم إدارة الوقت معان وتفسيرات مختلفة ومتباينة وذلك اعتمادا على نوع النشاط وطبيعته، وطبيعة القائمين عليه، ونوع المؤسسة وأهدافها ورسالتها. ويرتبط مصطلح إدارة الوقت بفن تعظيم الاستفادة من الوقت باعتبار أن الوقت هو عنصر تكلفة حقيقية، ومن ثم فإن أي تكلفة تتحملها المؤسسة يجب أن يكون لها عائد يفوق هذه التكلفة، أو على الأقل يعادلها، كما يحاول البعض أن يخلط بين علم إدارة الوقت وإدارة الأزمات، باعتبار أن النجاح في اتخاذ القرار الإداري مرهون بتوقيت اتخاذ القرار، وإن إدارة الأزمة ومعالجتها ترتبط أساسا بالوقت سواء: الذي حدثت فيه، الذي نمت فيه، الذي نضجت فيه واستفحلت ووصلت إلى قمة عنقها، الذي بدأت تنحسر فيه وتختفي. أو بمعنى آخر يرتبط كل هذا بالوقت والتوقيت الذي قام فيه متخذ القرار بمعالجة الأزمة والتصدي لها، سواء بالصدام أو بالاستيعاب والامتصاص والمعالجة المتكاملة. وتعرف إدارة الوقت على أنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير<sup>1</sup>. وهي عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير والتحسين والالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل وتقييم المهام التي يقوم بها

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 13.

الفرد خلال فترة زمنية معينة، بهدف تعظيم الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المحددة<sup>1</sup>. من مزايا إدارة الوقت نذكر:

- تقليل الفاقد من الوقت والجهد.
- أن يكون الفرد مهيبًا دائمًا للاجتماعات التي يتعين عليه المشاركة فيها.
- تحول دون التعرض لضغوط عمل غير محتملة.
- تمكّن من متابعة تطوّر العمل في المشروعات.
- تمكّن من تخصيص الوقت لكل مهمة طبقًا لأهميتها.
- تضمن عدم إهمال المشروعات طويلة الأمد.
- تضمن التخطيط الفعّال للأنشطة التي يمارسها الفرد على مدار اليوم/ الأسبوع.

#### 5.4- عوامل نجاح إدارة الوقت وأهم أساليب التغلب على أسباب ضياع الوقت: إن الاستغلال الأمثل

للوقت ليكون في صالح الأزمة وليس ضدها يتحقق من خلال توفير الشروط الموضوعية التالية:

- وجود بنك للمعلومات يتضمن التوقعات المتعددة لحدوث أزمة ما، فالبحث عن المعلومات وقت حدوث الأزمة وفي ظروف التوتر وضغوط الأزمة يؤدي إلى العمى المعلوماتي، فقد يكون رقم الهاتف الضروري موجود بالفعل ولكن لا يستطيع الفرد الوصول إليه لعدم وجود بنك منظم للمعلومات.
- الضرورة الحتمية في ضوء علم المستقبلات تقضي بأهمية دراسة جميع أنواع الأزمات المتوقعة المرتبطة بنشاط كل فرد أو مؤسسة، فمثلا لا بد من وضع توقعات مستقبلية لمشكلات البورصة والأسهم قبل وقوع الأزمات، وتحديد البدائل بوضوح تام لأن ذلك يوفر الوقت بدرجة ملحوظة.
- الضغط السلي لعامل الوقت على الأفراد والمؤسسات، يحدث بسبب عدم وجود فريق تم تدريبه داخل كل مؤسسة على مواجهة الأزمات، فالتدريب هو العامل الحاسم والأساسي الذي يتربع على قمة مهام إدارة الوقت قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.
- سرعة الاتصالات والتدريب عليها قبل وقوع الأزمات، وتحديد وسائل الاتصالات مع وضع بدائل الاتصالات عامل مهم جدا لإدارة الوقت، وإنقاذ المشاكل وسرعة التدخل في الوقت المناسب، فعندما

<sup>1</sup> - فطيمة زعزع، زليخة تفرقنيت، دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 06، 2017، ص62.

يعتمد الفرد على وسيلة واحدة للاتصال فقط فإن نسبة المخاطر والخسائر يكون نتيجة حتمية، فقد لا تتوافر تلك الوسيلة الواحدة، إذن لابد من التفكير في جميع وسائل الاتصال واحتمالات تحقيق الاتصال قبل وقوع الأزمات.

- إدارة الوقت بنجاح يتوقف بدرجة عالية على توزيع الأدوار مسبقاً بدقة وعدم تداخل في توزيع الأدوار مع ضرورة تدريب ثلاثة بدائل على الأقل لكل دور أساسي.
- لابد من تجهيز جميع الاستعدادات إلى مراحل ما قبل وقوع الأزمة.

ويواجه المديرون والعاملون العديد من المعوقات التي تتسبب في عدم قدرتهم على إتمام الأعمال المطلوبة منهم خلال توقيتات العمل واضطرارهم للاستمرار في العمل بعد التوقيتات الرسمية أو العمل بالمنزل، وهناك أسباب عديدة لذلك، منها ما يرجع إلى اختلاف السمات والقدرات الشخصية ومنها ما يرجع إلى أسباب تنظيمية. ولتحقيق النجاح في إدارة الوقت والتغلب على أسباب ضياع الوقت يجب الاهتمام بالآتي: وجود نظام فعال للمتابعة، تنظيم استخدام المكالمات التليفونية، تحديد موضوع وهدف وبرنامج زمني لكل مؤتمر، استخدام شبكات نظم المعلومات الحديثة لتداول البيانات داخل المؤسسة، تفويض المساعدين ببعض المسؤوليات مع حسن الاختيار والمتابعة الجيدة معهم، استخدام نظم الاتصال الحديثة مع المؤسسات الخارجية، تنظيم توقيت الزيارات، وجود نظام جيد لخدمة العملاء داخل المؤسسة، وجود نظام استعلام صوتي لخدمة العملاء.

#### خلاصة:

تعد إدارة الأزمات أحد أهم المحاور التي تشغل اهتمام المؤسسات، لأنها مسؤولية تقع في المقام الأول على المسؤولين وقيادة تلك المؤسسات، وحتى يتمكن هؤلاء القادة من إدارتها بكفاءة، لابد من اتباع خطوات علمية متكاملة ومتراصة أثناء التعامل معها، دون إهمال عنصر الوقت والذي يعد من العوامل الرئيسية والحاسمة لنجاح أو فشل تنفيذ خطة الأعمال مع تجنب التعرض لخسائر كبيرة، إذن؛ فعملية إدارة الأزمة تتطلب آليات ومنهج علمي متكامل يقوم على أساس تحديد وتقييم المخاطر المحتمل أن تتعرض لها المؤسسة من البيئة المحيطة، وبرامج استعدادات وخطط طوارئ وجدول زمنية محسومة، دقيقة وواقعية تراعي أسوأ المخاطر المحتملة للأزمة.

## المحور الثالث:

# تبني فلسفة الأزمات ضمن الفكر التسييري للمؤسسة

### تمهيد

1- المشكلات الإدارية والتنظيمية أثناء حدوث الأزمة.

2- الأخطاء التسييرية في التعامل مع الأزمات.

3- تسيير الأزمات.

1.3- قبل حدوث الأزمة.

2.3- الدخول في الأزمة.

3.3- قيادة الأزمة.

4.3- ما بعد الأزمة.

### خلاصة

تمهيد:

عندما تظهر أزمة وتكون الوسائل وطرق اتخاذ القرار المستعملة عادية غير فعّالة، تصبح المؤسسة في ورطة، وبالطبع يمكنها أن تختار ألا تفعل وتنتظر ما قد يحدث على أمل أن تتحسن الوضعية في ذاتها. أو بالعكس، يمكنها أن تقرر أن تعد عملية إعادة توجيهه استراتيجي وتطوير طرق جديدة تسمح لها بتسيير وضعية الأزمة قبل حدوثها، وعند الدخول في الأزمة، وفي قيادة الأزمة، وما يكون بعد الأزمة.

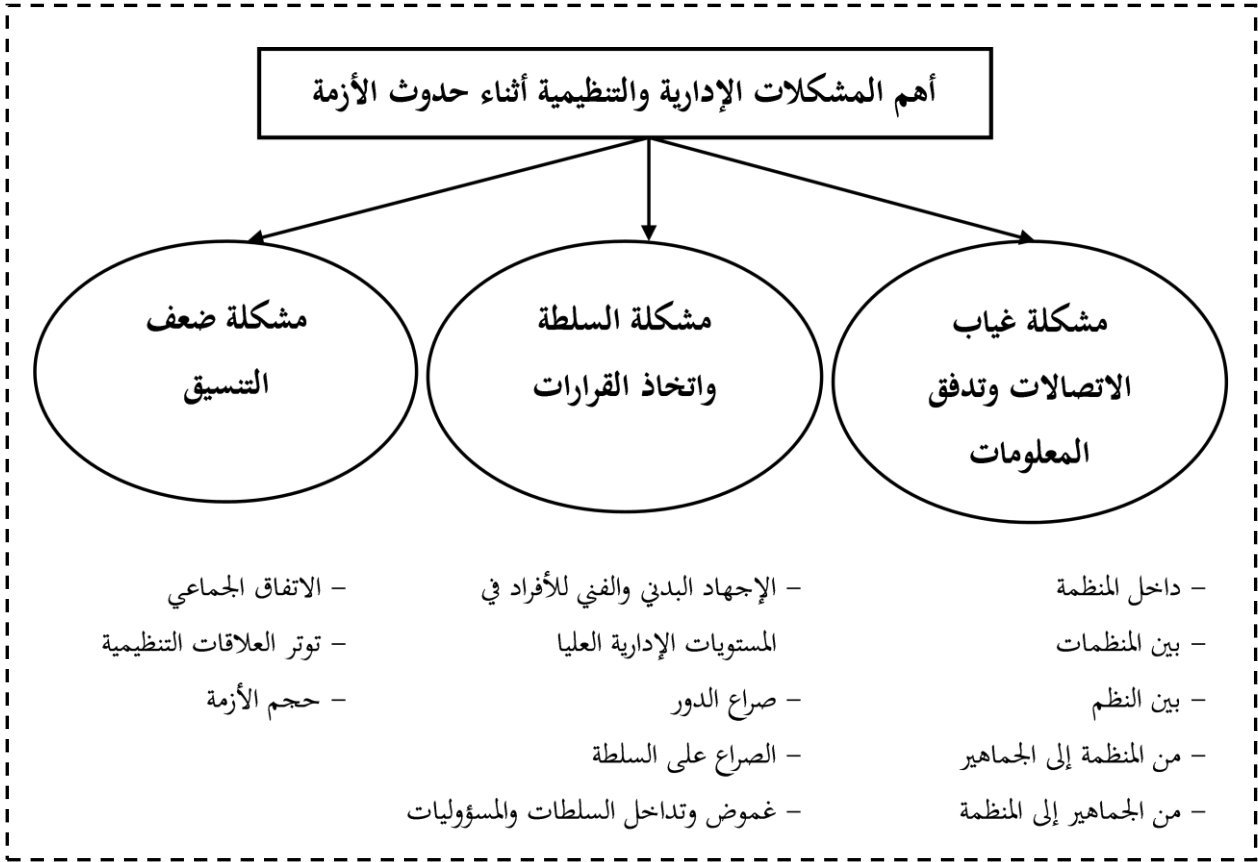
**1- المشكلات الإدارية والتنظيمية أثناء حدوث الأزمة:** قبل التعرف على آليات مواجهة الأزمة والعناصر التي تحكم فاعلية إدارة الأزمة، والطرق التسييرية التي تسمح بتسيير وضعية الأزمة، لابد أولاً من التعرف ورصد أهم المشكلات الإدارية والتنظيمية المصاحبة للأزمة وهذا من منطلق المنظور الإداري للأزمة، حيث تثير تلك المشكلات تساؤلات حول دور القيادة في التعامل مع هذه الأزمات.

حيث تشير الدراسات إلى بروز عدد من المشكلات في مرحلة حدوث الأزمة والتي تتعلق أساساً بعملية الاتصالات وتدفق المعلومات للسلطة، وأيضاً المشكلات المرتبطة بممارسة واتخاذ القرارات والمشكلات المرتبطة بالتنسيق. ومن أسباب فشل حل المشكلات نذكر: عدم إتباع منهجية في تحديد حل للمشكلة، وضع المشكلة خارج نطاقها الحقيقي، نقص في المعلومات التي يمكن أن تستخدم في حل المشكلة، التحليل السيء للمشكلة نتيجة نقص الخبرة لدى المحلل، غياب عملية المشاركة للأطراف المعنية في حل المشكلة أو محاولة تحجيم مشاركتهم، الخوف من الفشل من التحديد والتغيير وتبادل الأفكار، ترك المتابعة والتقييم الخاص بآثار المشكلة والإهمال الناجم عنها، وعدم الثقة الكاملة بالنفس.

ويوضح الشكل رقم (07) أهم هذه المشكلات<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - عفاف محمد الباز، مرجع سبق ذكره، ص 66.

شكل رقم (07): المشكلات الإدارية والتنظيمية المصاحبة للأزمة



المصدر: عفاف محمد الباز، مرجع سبق ذكره، ص 66.

2- الأخطاء التسييرية في التعامل مع الأزمات: تظهر الأخطاء التسييرية عادة في مرحلة ميلاد الأزمة أين تكون عملية التنبؤ بها من قبل المؤسسة أكثر سهولة، في حالة ما إذا كانت هذه الأخيرة تملك القدرة اللازمة والكفاءة المطلوبة في تمييز بوادر الأزمة. لكن عادة ما يقع المسير في الأخطاء المتواصلة ما يصعب تسيير الأزمة ويزيد من حدتها، فخبيرة المسير المحدودة والتفاهة التي يبيدها اتجاه البوادر التي تولد الأزمة إضافة إلى التراكم السريع لهذه البوادر، يولد لدى المسير آلية تجاهل للأحداث، والذي يترتب عن هذا الأخير أربعة عوامل متسلسلة تدفع بنشوب الأزمة. تتمثل هذه الدوافع التي تفسر آلية التجاهل وتطورها في: الاختلالات،



الإهمال، التخلي عن المسؤولية، الانقطاع والانهايار. وتظهر هذه العوامل الدافعة في شكل سلسلة زمنية خطية نوضحها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- **دافع الاختلالات:** تواجه المؤسسة خلال نشاطها مجموعة من الاختلالات سواء كانت ذات طبيعة تقنية أو بشرية متواجدة في بيئتها الداخلية أو الخارجية. حيث تعتبر المؤسسة تواجد هذه الاختلالات من الظواهر العادية والمتكررة في بيئتها، مهما كانت طبيعة المؤسسة أو طبيعة نشاطها. ما يقود المسير في أغلب الأحيان إلى تناسي تلك الاختلالات وتأجيل معالجتها، مما يولد لديه إحساس التفاهة اتجاهها الذي يجعلها غير مرئية بالنسبة له رغم خطورة عواقبها.

- **دافع الإهمال:** إن تضخم الاختلالات بسبب تراكمها يجعلها أكثر وضوحا في بيئة المؤسسة بحيث لا يستطيع المسير تناسيها. في هذه المرحلة بإمكانه اتخاذ قرارات رشيدة لتصحيح الوضعية دون أن تكلف المؤسسة إمكانيات كبرى أو أن تكون ذات أثر كبير على نشاطها. لكن حقيقة الوضع أنه عادة ما يكون المسير مهتما بمشاريع طارئة وهامة إلى درجة اللامبالاة بتضخم تلك الاختلالات.

- **دافع التخلي عن المسؤولية:** إن اللامبالاة التي يبديها المسير اتجاه تلك الاختلالات غير المصححة يجعل حجمها يزداد إلى أن تدفع بالمؤسسة إلى حلقة عدم التوازن ولا يستطيع المسير الفرار منها. أمام واقع استحالة تجاهل علامات الضعف التي تتغلغل تدريجيا داخل كيان المؤسسة، يرجع المسير الأسباب إلى مؤثرات يصعب عليه التحكم فيها. كما يسقط العتاب والمسؤولية على الأفراد الذين يقفون وراء هذه النشاطات. يفسر هذا السلوك الذي يبديه المسير بظاهرة التهرب من المسؤولية والتي تظهر على شكل ردود أفعال حادة.

- **دافع الانقطاع والانهايار:** في هذا المستوى عادة ما يفوت الأوان على المسير لتعديل الوضع من جراء القرارات الاستراتيجية الخاطئة المتخذة في الأوضاع السابقة، إضافة إلى السلوكيات غير المناسبة المتبناة من قبله. فالقرارات التي يتخذها هنا تعد حاسمة وحساسة حيث تصبح نقاط ضعف المؤسسة أكثر وضوحا على بيئتها الداخلية والخارجية، وتظهر في شكل انقطاعات في نشاطها.

**3- تسيير الأزمات:** إن ترسخ فلسفة الأزمات ضمن الفكر التسييري للمؤسسة هو أساس كفاءتها في تسيير الأزمات التي تواجهها. من خلال تبني هذه الفلسفة تتمكن المؤسسة من تكوين ثقافة جديدة ترتكز على

<sup>1</sup> - عيون سهيلة، دور التسويق العملي في المحافظة على صورة العلامة أثناء الأزمات التسويقية: دراسة حالة مؤسسة أوراسكوم الجزائر للاتصالات (Djezzy)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص: 28 - 29.

معارف تسييرية حديثة تساعدها على التهيؤ لكل أزمة محتملة والتنبؤ بعواقبها لمعالجتها ثم الاستفادة منها. ويعرف كريستوف روديفور Kristophe Roux Dufort تسيير الأزمة بأنه: "مجموعة قياسات معدة من طرف المؤسسة وموجهة للوقاية والتنبؤ والاستجابة والتعلم من الأزمات"<sup>1</sup>.

فحتى تكون المؤسسة قادرة على وضع سيرورة لتسيير الأزمة، عليها أن تتقبل احتمال وقوع أزمة، اكتشاف منابعها وحركة تواردها، وأخيرا حصر مختلف مظاهرها. بمعنى أن المؤسسات يجب أن تطور قاعدة معارف خاصة بالأزمات وطرق ظهورها، فتصميم سجل معارف ومعلومات يمثل الشكل الأول لتعلم المؤسسات التي تطور وتستغل في هذه الحالة قاعدة معرفية عن الأزمات حيث أنها تسمح لأعضائها باتخاذ قرارات استراتيجية ملائمة. وعليه فإن تسيير الأزمة يعني إذن أن تكون لدينا نظرة على الهيكل التنظيمي، والأهداف الاستراتيجية، والمحيط، وكذا التسليح بوسائل تسمح باتخاذ قرارات سريعة ومنسجمة في وقت قصير. وتصبح القدرة على تسيير حالات الأزمة رهانا مهما للمؤسسات، وقد يصبح للبعض مصدر حقيقي للميزة التنافسية، وذلك بالسماح لها باغتنام الأحداث الكبرى والاستفادة منها.

**1.3- قبل حدوث الأزمة:** الكلمة الأساسية في هذه المرحلة هي الوقاية، حيث يتم محاصرة الأزمة وتجنبها قبل توسعها. فكل مؤسسة تقيّم درجة أزمته، تعمل على إعداد سيناريوهات للإجابة ورد الفعل، توزيع الأدوار بين المتدخلين. ويكون ذلك من خلال<sup>2</sup>:

- إنشاء خلية التنسيق: والتنسيق معناه دراسة مخاطر الأزمة بوضوح، حيث تقوم المؤسسة بعملية تدقيق تعرضها للأخطار، سواء كان داخليا، أو بمساعدة خبراء خارجيين. ويجب على خلية التنسيق أن تجمع الأشخاص المفاتيح في المؤسسة والذين سوف يتدخلون في حالة أزمة خطيرة ومنهم: المديرية العامة، مديريةية التأمينات، مسؤول الجودة، مسؤول الأمن، مديريةية الاتصالات، المديرية القانونية... وتتمثل أهداف عمل هذه الخلية في:

- إحصاء الأزمات الفعلية وقياس مدى خطورتها واحتمالات الظهور؛

- تحديد خصوصيات وإشارات الإنذار والتنبؤ بخطط العمل بهدف تحديد إجراءات عملية.

<sup>1</sup> - حرشب ليلي، تسيير المؤسسة في حالة أزمة - دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات -، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006 - 2007، ص 43.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص: 45 - 47.

كما يجب أن تتصف خلية الأزمة بما يلي:

- الحالة النفسية الجيدة؛ ذلك أن التفكير في الأزمة عملية جد صعبة ومؤثرة على المؤسسة، بما أن الأمر يتعلق بالتفكير في المستحيل والدخول في المجهول، فإن الشعور بالخوف وسلوكيات الرفض قد تؤدي إلى سد سيورة التفكير. ولتعدي هذه الصعوبة ينبغي احترام كل من: التساؤل حول الرأي المسبق مما يساعد المؤسسة على أن تكون مطمئنة على قدراتها وطرق عمله؛ اليقظة الدائمة؛ ومرونة الأفكار.
- اللجوء إلى الخبراء.
- **منهجية التنسيق:** إن وجود مسار يتضمن مراحل مختلفة للتحليل والعرض يسمح بقياس مستوى تحضير المؤسسة والتنبؤ بالأزمات. والذي يكون من خلال:
  - تسجيل الأزمات الفعلية؛
  - التعرف على المتدخلين الفعليين؛
  - إعداد سيناريوهات الأزمة؛
  - تقييم السيناريوهات؛
- تحرير خطط تسيير الأزمات؛ وتعتبر المرحلة الأخيرة تلخص عمل خلية اليقظة كلها، وهنا تتم عملية الاستنباط والجمع وذلك في وثيقة خاصة بكل سيناريو. وهذه الخطة تكون نتيجة لتفكير سديد ولائق تم إعدادها في وقت هادئ، وهذا ما يؤدي إلى استجابة لائقة ومنسقة أثناء الأزمة. غير أنها يجب أن تكون مدركة ومستعملة كوسيلة حية ومرنة.

**2.3- الدخول في الأزمة:** إن هذه المرحلة هي الأكثر بدها في تسيير الأزمة؛ فهي تعتبر موقفا طبيعيا أن تتصرف المؤسسة عندما تكون مهددة. وتتصف هذه المرحلة بالآتي<sup>1</sup>:

- اكتشاف الأزمة والتجهيز بالتصرفات الضرورية؛
- البحث عن المعلومات وإعداد لوحة القيادة؛
- تنظيم خلية الأزمة؛
- الاتصال وتقييم الأزمة.

<sup>1</sup> - حرشب ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

**3.3- قيادة الأزمة:** بعد القيام بالأعمال الأولية والتي تعد الأكثر أهمية والأكثر تحديدا لمصير المؤسسة والضرورة لتفادي الإقصاء الفوري، يجب التفرغ لقيادة الأزمة. ويعتبر قائد إدارة الأزمات من بين أكبر الأسس والركائز أهمية في نجاح هذه المهمة الاستثنائية، والتي تتطلب توافر مواصفات وخصائص معينة ومتكاملة يجب أن يتمتع بها ذلك القائد، ذلك أنها تلعب دورا كبيرا في فشل أو نجاح تحديات ورهانات تلك الفترة الحرجة بأقل قدر من الخسائر والتبعات السلبية.

**1.3.3- خصائص ومواصفات القائد الإداري أثناء الأزمات:** يمكن تصنيف خصائص ومواصفات القائد الإداري أثناء الأزمات إلى خصائص شخصية وموضوعية كما يلي<sup>1</sup>:

● **الخصائص الشخصية:** تتمثل في:

- الشجاعة الكاملة؛ والتي تدفعه إلى اقتحام المخاطر بحماسة وإقدام.
- التفاؤل بأن كل الأمور سوف تتحسن لصالحه، وأنه قادر على التغلب عليها.
- القدرة على تنمية العلاقات الإدارية وتطويرها مع أعضاء فريقه، بحيث يجعل الفريق متجانسا قادرا على اقتحام المخاطر ومواجهة قوى الأزمة بنشاط وفاعلية.
- أن يكون مؤهلا ومدربا على أصول القيادة ومتطلباتها، وأن يكون رشيدا عاقلا في اتخاذ قراراته وردود الفعل التي قد تنجم عنها، حيث تعتبر القدرة على اتخاذ القرارات في معظم الأحيان من أبرز سمات القائد الكفاء، فاتخاذ القرارات السديدة تحت ضغط معين يعتبر أمرا صعبا.
- القدرة على التوقع والتخيل بمسار أحداث الأزمة واتجاه حركة قوى الفعل الأزموي.
- الثبات ورباطة الجأش والصمود أمام تدهور الأحداث والقدرة على التكيف معها وكذا قوة الإرادة والخبرة الإدارية في معالجة الأزمات.
- تحمل المسؤولية الكاملة وارتفاع الروح المعنوية ونكران الذات، ذلك أن الاعتراف بخطأ داخلي معناه أن القائد يقبل وبشكل ضمني المسؤولية النهائية، الأمر الذي يعتبر لبنة في البناء الثقافي لأية مؤسسة.
- الثبات ورباطة الجأش والصمود أمام تدهور الأحداث والقدرة على التكيف معها وكذا قوة الإرادة والخبرة الإدارية في معالجة الأزمات.

<sup>1</sup> - رجب عبد الحميد، استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة، مصر، 2008، ص ص: 158 - 159.

● الخصائص الموضوعية (أو المكتسبة): وتتعلق هذه الخصائص أساسا بالمعلومات والثقافة وكل ما يمكن

اكتسابه، وصقل القدرات عن طريق التدريب وممارسة العمل، وأهم هذه الخصائص ما يلي:

- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل بموجبها بسرعة وحزم ومهارة ؛
- القدرة على رسم وصياغة التكتيكات اللازمة للتعامل مع الموقف الأزموبي الذي يواجهه واستخدام وتوظيف الأفراد والأدوات المتاحة لديه ؛
- القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات، والتعامل بالإشارة والرموز وبصورة سريعة ؛
- حدّ أدنى من التعليم والثقافة يتوافق مع طبيعة المهمة وكذا أعضاء الفريق المناط إليهم تنفيذ المهمة، كذا حد أدنى من الدورات التدريبية التي اجتازها بنجاح وأثبت صلاحيته للسيطرة على الموقف.

وعليه؛ فالقيادة وقت الأزمة تعني القدرة على التأثير في الآخرين ودفعهم نحو المشاركة في مواجهة الأزمة والقدرة على الرؤية الإبداعية والتوجيه في الموقف الأزموبي في حالة وقوع الأزمة وتحديد الاتجاهات المستقبلية ووضع الاستراتيجيات لتفادي وقوع الأزمة مستقبلا. وتتعد أنواع القيادة في إدارة الأزمات والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي<sup>1</sup>:

أ- القيادة الشورية: من أهم السلوكيات المميزة لهذا النوع من القيادة أثناء الأزمات هو أن القائد يحث أعضاء الفريق على النظر إلى الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع، ورؤية المخاطر والتهديدات الناجمة عن الأزمة في حجمها الطبيعي، وتحديد الأولويات وجمع الحقائق التي لها علاقة بالأزمة وتحديد درجة حدتها. ويقوم القائد أيضا بتشجيع الأعضاء على المبادرة وإبداء الرأي مع توفير مناخ من الألفة والاحترام بين الأعضاء وتشجيع استخدام التفكير الإبداعي في توليد البدائل المناسبة لموقف الأزمة، أو استخدام أسلوب العصف الذهني مما يؤدي إلى التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية.

ب- القيادة المستبدة: وتتميز هذه القيادة بأن القائد يتمتع بدرجة عالية من التوتر في معالجة الأزمة، ويسعى للخروج من الأزمة بسرعة لأنه ينظر إلى الأزمات على أنها خطر يهدد كيان المؤسسة، وهو يرى الأزمة بعدسة مكبرة بإعطائها أكبر من حجمها الطبيعي، فيقوم باتخاذ القرارات بمفرده وبسرعة، الأمر الذي يترتب عليه الفشل في التعامل مع الأزمة، ويزيد من نسبة المخاطر والتهديدات.

<sup>1</sup> - قهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2018، ص316.

ت- القيادة المتسببة: في ظل القيادة المتسببة في الأزمات، فالقائد يتمتع بحدوء ظاهري يتجاهل في ضوءه البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالأزمة، ويترك أمر التصرف في الأزمات لأعضاء فريقه، كما يكون غير قادر على اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى غياب القيادة في موقف الأزمة مما يزيد من الاضطراب والفوضى والحلل في موقف الأزمة فتزيد الخسائر المادية والبشرية.

والجدير بالذكر أن تطبيق أحد الأنماط القيادية السابقة الذكر في التعامل مع الأزمة لا يعني أن السلوك القيادي ناجح، فالقائد وبالرغم من وجود هذه الأنماط يتوجب عليه مراعاة بعض الاعتبارات أثناء ممارسة القيادة ومنها خلق مناخ مساعد للمشاركة في صنع القرار من قبل جميع الأفراد ليصبح القرار الجماعي فعالاً وملماً بحيثيات الأزمة وفهم البيئة المحيطة بالمؤسسة وما تحويه من قيم واتجاهات، كل هذا من شأنه أن يعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والمحافظة على قيمها والتغلب على أزماتها والعمل على استثمارها بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة.

### 2.3.3- أبعاد قيادة الأزمة: من أبرز وأهم أبعاد قيادة الأزمة هي:

أ- القيادة التبادلية: تركز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب. وبمفهوم أكثر وضوحاً وإجرائية يرى Moor أن الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات والتي سوف تكون مرضية لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة، فالمرؤوسون يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين، فضلاً عن إرضاء احتياجاتهم، لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية والأخلاق في العمل. وعلى أساس ما تقدم يظهر بوضوح أن القيادة التبادلية تعتمد على (القوة، المكافآت، والعقوبات) للتأثير على التابعين للحصول على الامتثال السلوكي مع الممارسات التي من شأنها تعظيم المصالح المتبادلة لكلا الطرفين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة - ، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، الجامعة الأردنية، 2013، ص 61.

إذن فالقائد التبادلي من خلال هذا النمط يركز على المهمة، إنجاز العمل، امتثال المرؤوسين والاعتماد بشكل كبير على المكافآت والعقوبات للتأثير في أداء العاملين. ويقدم هذا النمط الدعم الملموس وغير الملموس والموارد للمرؤوسين مقابل جهودهم مع تحديد القواعد والمعايير والحفاظ عليها، بواسطة توظيف سلسلة من المكافآت المتمثلة في زيادة الأجور والترقيات أو اتخاذ الإجراءات التأديبية<sup>1</sup>.

ب- القيادة التحويلية: تمثل القيادة التحويلية الدافع الملهم لحفز التابعين نحو العمل والإنجاز وتلبية احتياجاتهم وتمكينهم من تحقيق ذاتهم لأنها تركز على التحفيز الفكري. ويعد هذا النمط من أبرز الأنماط القيادية وأكثرها فعالية في إحداث التغيير الذي أضحى سمة بارزة في هذا العصر وعاملا هاما في نجاح المؤسسات واستدامتها<sup>2</sup>.

لقد تم ذكر مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة عام 1973 في دراسة سوسولوجية أجراها الباحث (Downton) بعنوان: "قيادة المتمردين: الالتزام والكاريزما في العملية الثورية"، بعد ذلك استخدم (Burns) مصطلح القيادة التحويلية في كتابه "القيادة" وذلك عام 1978، وقد أيد كثير من الباحثين نظرية القيادة التحويلية التي أشار إليها (Burns) في نهاية السبعينات ومنهم (Bass) عام 1985 والذي طور جوانب أخرى في القيادة التحويلية تشمل نماذج وعوامل السلوك<sup>3</sup>.

ومن هذا المنطلق عرفت بأنها: مصدر إلهام للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية وتحسين إنتاجية المؤسسة وتطويرها من ناحية أخرى. كما عرفت بأنها "أسلوب قيادة يحدث عندما يتفاعل شخص أو أكثر مع الآخرين بطريقة تجعل القادة والأتباع يرفعون بعضهم بعضا إلى مستويات أعلى من الدافعية والأخلاق"<sup>4</sup>. وتشير أيضا إلى "القيادة التي تحفز وتلهم الأتباع لتحقيق نتائج فعالة وغير عادية وتعمل على

<sup>1</sup> - زيد صادق ماجد، عبد الرضا فرج بدرابي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين: دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 09، العدد 34، 2013، ص 60.

<sup>2</sup> - أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الطبعة الأولى، الألوكة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2012، ص 49.

<sup>3</sup> - Ivana SIMIĆ, Transformational Leadership :The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes, The scientific journal FACTA UNIVERSITATIS, series: Economics and Organization, Vol 01, N° 06, 1998, University of Niš, Yugoslavia, pp : 49-50.

<sup>4</sup> - Daniela Beck-Tauber, Transformational Leadership : Exploring its Functionality, Doctorat Thesis, University of Buchbinderei, Germany, 2012, p5.

تعزيز الدافع والأخلاق والأداء من خلال مجموعة متنوعة من الآليات<sup>1</sup>. ويظهر مما تقدم أن القيادة التحويلية تسعى لتحقيق متلازمة الفرد والمؤسسة أي اندماج الفرد بالمؤسسة واحتواء المؤسسة للفرد، من خلال تركيزها على تأسيس ثقافة الالتزام وحفز التغيير وتعزيز سلوك الإبداع<sup>2</sup>. ومن أهم الخصائص التي تميز القائد التحويلي<sup>3</sup>:

- يمتلك رؤية ثاقبة.
- يزرع الثقة بالآخرين من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع.
- يستشير جهود المرؤوسين الفكرية ويشجع التفكير التباعدي.
- يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعات.
- يخلق التحديات في الأعمال والمهام.
- يتسم بطرح الأفكار الابتكارية.
- يسعى إلى بناء الإجماع بين التابعين وإدامة العلاقة معهم.
- تشجيع التابعين على الاستقامة وتجسيد القيم الأخلاقية.

**3.3.3- تأثير القائد في الأزمة:** تتجلى أهمية القادة في إدارة الأزمات ودورهم الأساسي في مسار الأزمة وتطوراتها المختلفة، لكن هناك مجموعة من العوامل قد تفعل هذا الدور أو تقلل من أهميته هي<sup>4</sup>:

- أ- شخصيته: تتمثل في مجموعة من السمات الشخصية التي يمتلكها كالذكاء والإبداع والثقافة الواسعة والعقلانية والحكمة والاستيعاب.
- ب- درجة اهتمامه بالأزمة: تتجسد درجة اهتمام القائد بالأزمة بمقدار مشاركته الفعالة في إدارتها. فمشاركة القائد في إدارة اتخاذ القرار المتعلقة بالأزمة تزيد من فرص تأثير خصائصه فيها بشكل عام من خلال الإبداع والتجديد وتفعيل القدرات.

<sup>1</sup>- Odumeru James A, Ifeanyi George Ogbonna, Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, Journal of International Review of Management and Business Research, Vol.02, N.02, 2013, p356.

<sup>2</sup>- أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص 62.

<sup>4</sup>- قهواجي أمينة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 318-319.



ت- خبرته في التعامل مع الأزمات: إن للخبرات المعممة لدى القائد دورا أساسيا ومؤثرا في التعامل مع الأزمة، ويعد التدريب أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تراكم الخبرة اللازمة لدى قائد الأزمة وتساهم عملية التدريب في:

- إكساب المهارات والخبرات للتعامل مع الأزمة من خلال فهمها وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة.
- يساعد التدريب على تعلم كيفية معالجة الأزمات بموضوعية وعقلانية.
- تساهم عملية التدريب في بناء الثقة بالنفس وتنمية حسن المسؤولية ورفع الروح المعنوية وتعزيز القيم والاتجاهات الإيجابية وتقليل المخاطر.
- تساهم عملية التدريب في تقديم الخبرات واستدكار العبر وتعلمها من الأزمات السابقة بما احتوته من إيجابيات وسلبيات.

ث- مرونته وعقلانيته: يجب توافر المرونة والابتكار للقيادة في وقت الأزمات، فالقائد يجب أن يكون مستعدا لإظهار المرونة وأن يكون منفتحا على الاقتراحات والصيغ والوسائل حول كيفية التعامل مع الأزمة وإيجاد الحلول المناسبة لها.

ج- درجة إدراكه: وهو تعبير عن وعي القائد بالقضايا الموضوعية المرتبطة بمواقف الأزمة، ويمكن تحديد ثلاثة عناصر أساسية في إدراك القائد للأزمة هي:

- إدراك القائد لأهمية الأزمة، فكلما ازداد هذا الإدراك ازدادت رغبته في التعامل معها ؛
- إدراك القائد لتأثير الأزمة على أهداف المؤسسة ؛
- إدراك القائد لعنصر الوقت، أي إدراكه للوقت اللازم والمتاح للتصرف واتخاذ القرار إزاء الأزمة القائمة.

ح- البيئة النفسية للقائد: تؤثر البيئة النفسية للقائد في سلوكه خلال الأزمة، فدرجة تأثير متغيرات البيئة الموضوعية في الأزمة ترتبط بدرجة وعي القائد وإدراكه لما يلي:

- حجم القدرات والإمكانيات الموجودة وطبيعتها ؛
- الوسائل التي يبدعها القائد ويستخدمها في عملية تفعيل القدرات المتوافرة ؛
- الطريقة التي توظف من خلالها القائد في هذه القدرات بالشكل الأمثل.

**4.3.3- دور القائد في مواجهة الأزمات وإدارتها:** يؤكد سعدون (2009) أن إدارة الأزمات جزء من المهام الوظيفية للقائد ومن واجباته الأساسية، وأن الأزمة ومواجهتها تمثل مساقا عمليا تطبيقيا في ديناميكية القائد والجماعة على مواجهة المتغيرات، وفي الجانب العملي لمواجهة الأزمة يترتب على القائد ممارسة وظائف الإدارة المعروفة من: تخطيط، واتخاذ قرارات، تنظيم، رقابة وتوجيه، متابعة وتكليف بالمهام، والتواجد الميداني المكتنف، وعدم الانعزال، وتفويض السلطات، ووضع أنظمة القيادة والسيطرة، والتي يجب أن تكون معدة مسبقا وحيز التشغيل الفعلي بكفاءة، سواء لممارسة وظائفها ومهامها، أو لتوفير التغذية الراجعة للقائد، لما لها من أهمية في المتابعة والتوجيه وتوزيع المهام، وفي المقابل يتوقف الأمر على مدى قدرات الأعضاء في ضبط النفس، والشجاعة والانضباط، والالتزام بالخطط وتنفيذ القرارات والتوجيهات، وتقديم المبادرات والإبداع<sup>1</sup>. ويمكن أن نلمس على سبيل المثال؛ مدى مساهمة القيادة التحويلية في أوقات الأزمات في ما يلي<sup>2</sup>:

- إن الدور الأساسي للقائد التحويلي هو تحقيق فاعلية القيادة وخاصة في أوقات الأزمات، وذلك من خلال تحقيق التطابق بالقيم والمعتقدات بينه وبين المرؤوسين بما يمتلكه من كاريزما قوية ومؤثرة ونظرته نحو المستقبل، مما يؤدي إلى زيادة التأزر، وأيضا من خلال شخصية القائد التحويلي التي تتسم بالتضحية بالنفس من أجل المصلحة العامة؛

- إن العلاقة المتبادلة بين القائد التحويلي ومرؤوسيه، والقائمة على الأخوة والثقة في سياق الأزمة، تعد من العوامل المحورية التي تؤثر في الموقف والسلوكيات وتوفر الوقت والجهد، مما يساعد على تجاوز الأزمة؛

- ويرى زهانج وآخرون (Zhang et al. 2012) أنه في أوقات الأزمات، تتولد مشاعر سلبية نتيجة الصدمة والفوضى، وأن القائد التحويلي لديه القدرة على السيطرة على مشاعر الآخرين أثناء الأزمة، والتي تتسم بالقلق والغضب واليأس، فينزع المشاعر السلبية ويحولها بشكل إيجابي.

**4.3- ما بعد الأزمة:** إن تسيير ما بعد الأزمة يرافق بعمل معمق فيما يخص التساؤلات والتعلم. فالأزمة تسبب اضطرابات كبيرة لأنها تتعلق بغير المتوقع، وتحمل الأزمات الماضية معارف جديدة وأحيانا تنظيما

<sup>1</sup> - سامي بشير أبو رمان، أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 12، العدد 03، 2016، ص718.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص718.

جديدا. ومن رهانات تسيير ما بعد الأزمة نذكر: استبعاد القلق والغموض المتسبب من الأزمة؛ ضبط الأزمة من أجل إدخالها في التنظيم الموجود؛ تبني التعلم وتقويم الأزمة بعد تحليلات عدة وتفسير المعطيات مجتمعة<sup>1</sup>.

#### خلاصة:

من المعروف أن الأزمات تصاحبها مشاكل عديدة، سواء قبل حدوثها، أثناءها أو آثارا بعد خروج الأزمة، لذلك؛ فمهمة المؤسسة أولا وقبل التعرف على آليات مواجهة تلك الأزمات والعناصر التي تحكم فاعلية إدارتها، هو رصد ومعرفة أهم المشكلات التنظيمية المصاحبة لها، سواء تعلقت بمشكلة الاتصالات، مشكلة القيادة واتخاذ القرار أو مشكلة ضعف التنسيق، والتي قد ينتج عنه أخطاء تسييرية تؤدي إلى ضعف التحكم في مجريات الأزمة، لهذا كان من الضروري تبني فلسفة الأزمة ضمن الفكر التسييري للمؤسسة وتكوين ثقافة تسييرية جديدة تساعد على التنبؤ بالأزمة، الاستعداد لها، وتقليل مخاطرها المحتملة، والقيادة المؤهلة لإدارة الأزمة تتطور بحسب الظروف والأحوال، وهي اليوم ليست فردا مهما عظم شأنه، وإنما هي قيادة مسؤولة تمتلك المعارف المطلوبة لقراءة الأزمة وسيورتها وكيفية التعامل معها، إذن؛ فإدارة الأزمة تتطلب نوع خاص من القيادات تتمتع بمهارات الثقة بالنفس، الشجاعة، الاتزان الانفعالي والقدرة على التفكير الإبداعي وغيرها.

<sup>1</sup> - حرشب ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

## المحور الرابع:

# التنظيم الإداري خلال الأزمة

### تمهيد

- 1- مفهوم فريق إدارة الأزمات.
- 2- أسس تشكيل فريق إدارة الأزمة.
- 3- أهمية وفوائد فريق الأزمة في التنظيم الإداري.
- 4- مراحل عمل فريق الأزمات وأهمية تدريب أفراد الفريق.

### خلاصة

تمهيد:

لا يخلو التنظيم الإداري في أي مؤسسة من تواجد الأزمات بين العاملين فيه سواء بين العاملين وبعضهم البعض أو بين العاملين والإدارة و يعرف التنظيم الإداري بكونه طواقم الإدارة المتواجدة في مختلف المؤسسات وهو يعبر كذلك عن أي تجمع بشري داخل مؤسسة يمارس مهماته لتحقيق أهداف تلم المؤسسة وتعرف الأزمات بكونها موقف يتضمن تهديد أو يحمل مشكلة وتتمثل الإدارة الناجحة للأزمات في النجاح في تجنب وقوع الأزمات ومحاولة احتواء الأزمة بأقل قدر من الخسائر من خلال البحث عن مسببات الأزمة واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع تلك الأزمات حتى الوصول للحلول المناسبة لها بأفضل صورة ولا تقتصر الأزمات على العلاقات بين الأفراد فقط بل تمتد كذلك لتشمل كافة صور الأزمات التي لا تخلو منها بيئة عمل سواء نتيجة لمشكلات غير متوقعة ناتجة عن تغييرات في الظروف السياسية أو الاقتصادية أو حتى قانونية أو أزمات تحدث نتيجة لمشكلات في الإدارة ومستوى التنظيم الإداري داخل المؤسسة أو حتى لنقص أو تشويه المعلومات ما يتطلب الاستعداد الدائم وتدبير الخطط المناسبة للتعامل وإدارة تلك الأزمات لتجنب الحاجة لاتخاذ قرارات تحت الضغط والتي قد ينتج عنها الكثير من المشكلات وعادة ما يتضمن مخطط إدارة الأزمات التعرف على أهم عناصر الأزمة والتهديدات المتضمنة فيها سواء من حيث الوقت أو نقص الإمكانيات أو غيرها مع التنبؤ بحجم الخسائر التي يمكن أن تنتج عن تجاهل الأزمة أو التعامل معها بطريقة غير جيدة ويتحدد مستوى التعامل مع الأزمة وإدارتها بشكل جيد من خلال التحكم في عدة عوامل منها مستوى تعقيد الأزمة ودرجة التهديد أو الضغوط المرتبطة بطبيعة الموقف وغيرها من العوامل.

**1- مفهوم فريق إدارة الأزمات:** يقصد به المجموعة المنتقاة من قبل إدارة المؤسسة والتي تستطيع التعامل المرن والهادف مع الأزمات المختلفة المتوقع منها وغير المتوقع، قبل الوقوع وبعده وأثناءه، ولفريق المهام الأزمومية أهمية خطيرة في إدارة الأزمات، فأياً كانت طبيعة الأزمة، نجدتها في النهاية تتعلق وتتصل بالإنسان سواء في نشوئها وتصاعدها أو في معالجتها والتعامل معها، ومن ثم يحتاج هذا التعامل إلى اختيار مجموعة من الأفراد المؤهلين والمدربين والقادرين على التعامل مع الأزمات والتوافق السريع مع أحداثها والتصدي لتلك الأحداث، ليس فقط لوقف تصاعدها، ولكن أيضاً لتجنب الكيان الإداري أي خسائر محتملة نتيجة لهذه الأحداث.

ويعمل فريق إدارة الأزمات من خلال التعاون الوثيق مع القيادة العليا والقائد الميداني أو المباشر للأزمة، حيث يقوم باستقبال البيانات والمعلومات التي يسعى للحصول عليها أو التي تأتي إليه طواعية ويحللها ويقدم

النصح والإرشاد إلى المستهدفين، ويقوم أيضا بتقديم المشورة في كل ما يطلب منه من القوى المشاركة في المواجهة ويقدم المقترحات اللازمة لذلك.

ويجب أن لا نخلط بين فريق إدارة الأزمة والفرق التنفيذية المكلفة بمهام داخل الأزمة نفسها، ففريق إدارة الأزمات هو كيان مستمر وثابت داخل الكيانات المختلفة ويعتبر في كثير من الأحيان جزءا من الهيكل التنظيمي، وقد يختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة لأخرى حسب طبيعة الأزمة ومكوناتها المشتركة ويعتمد في تشكيله غالبا على أعضاء الفريق الثابت<sup>1</sup>.

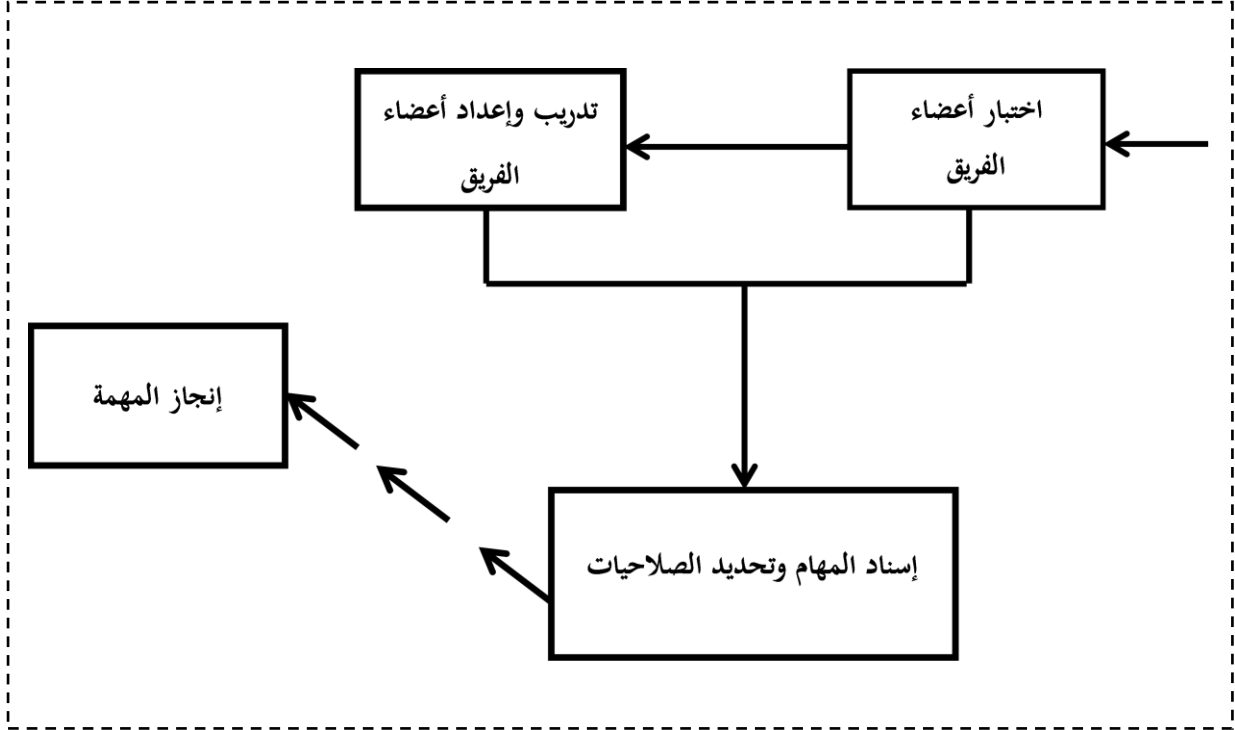
**2- أسس تشكيل فريق إدارة الأزمة:** على الرغم من أن الأزمات قديمة في حدوثها قدم التاريخ الإنساني إلا أن الأزمات في عصرنا الحاضر اكتسبت خصائص وصفات لم تكن متواجدة فيها من قبل، وأصبحت ذات طابع خاص، حتى تلك الأزمات التي سبق أن حدثت من قبل، واكتسبت الكيانات الإدارية خبرة التعامل معها، أصبحت في عصرنا الحاضر كأنها تحدث وتتم لأول مرة، لما اكتسبته من صفات وخصائص جديدة. فالأزمة أصبحت متحورة ومتغيرة بشكل كبير، نتيجة لاختلاف الأوضاع والظروف، فضلا عن تزايد تشابكها وتكاثف علاقاتها، وتشعب عناصرها ومكوناتها، واتساع دائرة المهتمين بها، وتغيّر واختلاف قوى التأثير وقوى الرصد والتأثر والتأثير المتبادل بينها وبين البيئة المحيطة بها. ونتيجة لهذا التشعب والانتساع والتنوع، اختفت القرارات الفردية في إدارة الأزمات، وأصبحت إدارة الأزمات إدارة جماعية القرار، تقوم على رؤية فكرية متكاملة لفريق مهام متكامل للتعامل مع تلك الأزمات<sup>2</sup>.

ويختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة إلى أخرى، ويتم إعداده وتدريبه وإسناد المهمة إليه، وتكليفه بمعالجتها، وتحديد المدى الزمني والحقوق والسلطات، والإطار العام للحركة، ويمكن توضيح تلك الإجراءات من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> - وسام صبحي مصباح إسلام، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية - دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة -، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 77.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 78.

شكل رقم (08): إجراءات التعامل مع الأزمة عن طريق فريق إدارة الأزمات



المصدر: وسام صبحي مصباح إسلیم، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية - دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة -، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 78.

يتبين من خلال الشكل رقم (08) أن العملية التنفيذية هي التي تتدخل في تحديد خصائص ومواصفات أعضاء فريق التعامل مع الأزمة، فالأزمة السياسية غير الأزمة الاقتصادية غير العسكرية...، ومن هنا فإن عملية اختيار فريق الأزمات وإسناد المهام إليه ترتبط بنوع الأزمة التي يتم مواجهتها.

إن عملية اختيار فريق الأزمات وإسناد المهام إليه ترتبط بنوع الأزمة التي يتم مواجهتها، إلا أن هناك شروط معيّنة يتعين توافرها في أعضاء الفريق هي<sup>1</sup>:

- المهارة أو القدرة الأكبر على التدخل الناجح في الأزمة؛
- رباطة الجأش وبرود الأعصاب، وعدم القابلية للانفعال أو التأثر النفسي والعاطفي أمام أحداث الأزمة؛

<sup>1</sup>- وسام صبحي مصباح إسلیم، مرجع سبق ذكره، ص 79.

- الطاعة العمياء للأمر المتخذ، وتقديس الواجب أيًا كانت المخاطر التي قد تكتمفه ؛
- الانتباه والوعي والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام الموكولة إليه ؛
- التضحية بالذات إن لزم الأمر والاستعداد لذلك ؛
- الولاء والانتماء للكيان الإداري ؛
- التخصصات المختلفة والمكملة لبعضها ؛
- القدرة على التحليل والاستنتاج والتخيل ؛
- السرعة في اتخاذ القرارات ؛
- التفاؤل والطموح وقوة الإرادة.

ومن هنا فإن أعضاء الفريق يتم اختيارهم من الصفوة القلائل الذين تتوفر فيهم هذه الخصائص والمواصفات، ويعمل الفريق كوحدة متكاملة مترابطة لديها هدف واحد هو التعامل مع الأزمة، والحيلولة دون تصاعدها، وكذا الحيلولة دون تدهور الموقف الأزموي وإفراز الأزمة لتتأججها والحفاظ على حيوية الكيان الإداري، وقدرته على الاستمرار والصمود أمام أحداث الأزمة.

ومن أسس تشكيل فريق إدارة الأزمة نذكر<sup>1</sup>:

- يتم تشكيل الفريق بقيادة رئيس مجلس إدارة المؤسسة أو من ينوب عنه، ومسؤولين عن تدفق الاتصال، والعلاقات العامة، والشؤون القانونية، والأمن، والسكرتارية، وأخصائي نفسي، وأخصائي اجتماعي، ومستشار خارج المؤسسة.
- يجب أن يتحلى أعضاء الفريق بالعديد من السمات التي تتطلبها مواجهة الأزمة، كالقدرة على العمل الجماعي، والدقة، والمرونة، والجدية، والتحمل، والشجاعة، والجرأة في اتخاذ القرار والقدرة على الإنجاز.
- يقوم الفريق بإعداد خطة اتصالات الأزمة وبلورتها ووضع السيناريوهات المحتملة والتدريب على تنفيذها، ويؤدي اشتراك المجموعة في إدارة الأزمة إلى طرح معلومات كثيرة تفيد في عملية التخطيط وتضمن عدم التنافر بين الأفراد، مما يؤدي إلى سلاسة تنفيذ الخطة حال وقوع الأزمة.
- يتم توزيع المهام على أعضاء الفريق بحيث يؤدي كل فرد مهمة محددة مع تجنب التداخل بين المهام.

<sup>1</sup>- وسام صبحي مصباح إسلام، مرجع سبق ذكره، ص 80.



- يتم تدوين البيانات كاملة عن أعضاء الفريق تتضمن العناوين وأرقام الهواتف حتى يمكن تجميع أعضاء الفريق بالسرعة الممكنة عند حدوث الأزمة.
- يجب أن يكون لدى قائد الفريق السلطة الكاملة في الحصول على المعلومات ونشرها على الجماهير ووسائل الإعلام وأن يكون قادراً على: الإجابة على أية أسئلة بشكل كامل وفوري، إصدار التوجيهات والحصول على استجابة فورية، القدرة على اتخاذ قرارات رئيسية وضرورية، وأن يكون قريباً جداً من الشخص المسؤول عن اتخاذ هذه القرارات.
- التأكد من أن المتحدثين الرسميين مدربين على مهارات الاتصال، ولديهم القدرة على كسب ثقة وتعاطف الآخرين، وإدارة الحوارات مع وسائل الإعلام.
- القدرة على العمل لأوقات طويلة قد تستغرق أياماً.

**3- أهمية وفوائد فريق الأزمة في التنظيم الإداري:** تكمن أهمية فرق العمل في تجميع للمورد البشري لا غنى عنه في مجالات متعددة منها: حل المشكلات، وتحقيق الإبداع والابتكار، وتحسين عملية صنع القرارات وإنجاز المهام المحددة وتحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي ومتابعة ورقابة العمل في المؤسسة وتحقيق مستويات عالية من رضى العاملين. فيما وضع (Noe & Daft) الفوائد المتاحة للفرق من خلال الجهود الشخصية والرضا الشخصي والتكامل والتنوع في الإمكانيات والمهارات وتكاملها وزيادة المرونة للمؤسسة، إذ يعدّ التحول إلى أسلوب الفرق عاملاً مهماً في المؤسسة، إذ تقوم المؤسسات بتحطيم حواجزها وتدعم موظفيها وتشجعهم على استخدام أدمغتهم وطاقاتهم الخلاقية<sup>1</sup>.

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فريق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفريق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة. ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في أن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة

<sup>1</sup> - ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 31، العدد 93، 2009، ص 192.

في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها. كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فريق العمل منها<sup>1</sup>:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
  - إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
  - الحد من الصراعات.
  - الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
  - تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
  - استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.
  - تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
  - التفويض الفعال من قبل المدراء.
  - توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
  - زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.
- 4- مراحل عمل فريق الأزمات وأهمية تدريب أفراد الفريق:** بعد تكوين فريق إدارة الأزمات للمؤسسة، يتم تحديد جدول أعمالها ويكون الاجتماع الأول للتعارف وتحديد أهمية دور كل فرد في الفريق، ويتم تجميع وتسجيل المعلومات عن أفراد الفريق أولاً ثم تبدأ بعد ذلك مراحل عمل الفريق على النحو التالي<sup>2</sup>:
- **مرحلة توصيف المؤسسة:** ويقصد بها جمع المعلومات والحقائق عن المؤسسة وكل ما يتعلق بها من عمال ومباني.

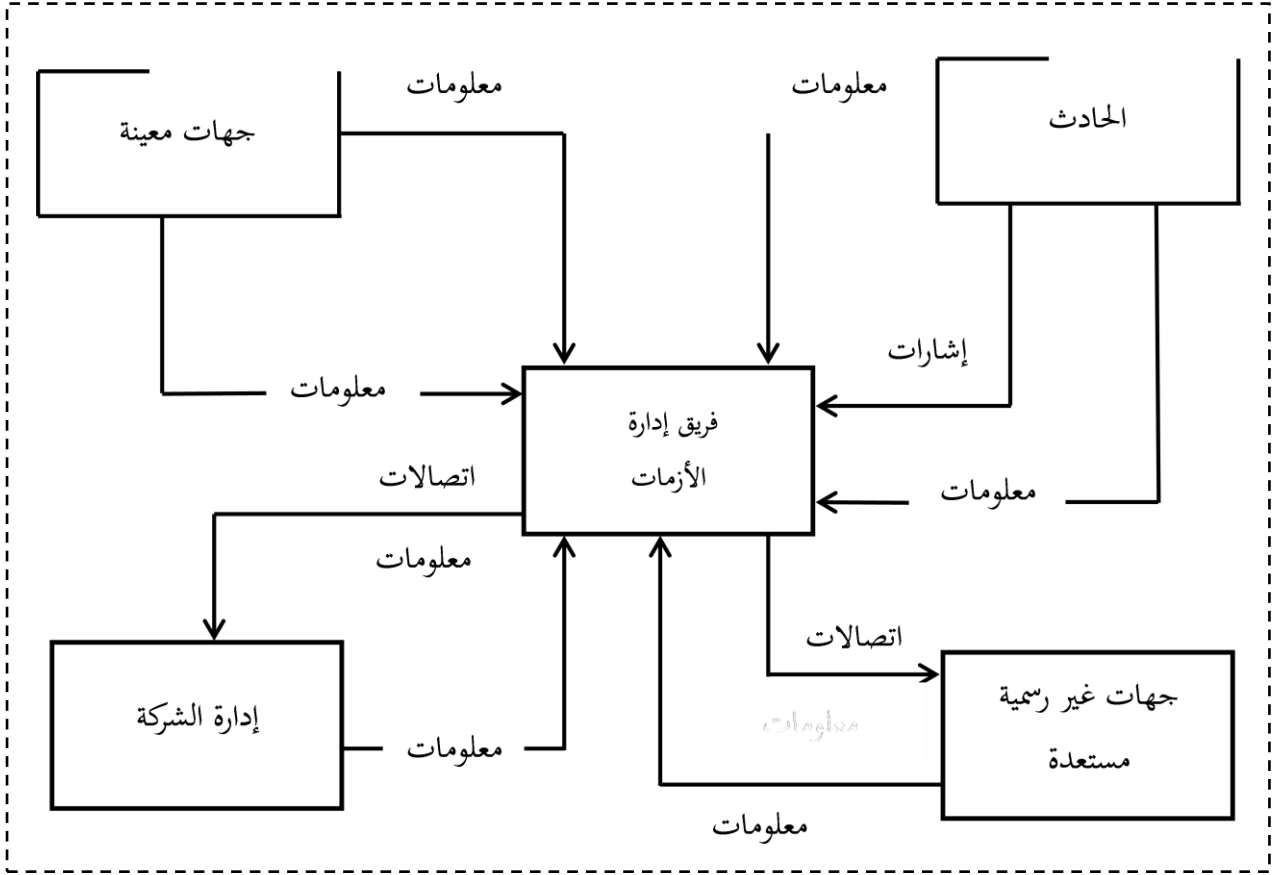
<sup>1</sup> - أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010، ص ص 14 - 15. تم الاطلاع عليه من الموقع:

<https://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Leadership-skills-of-work-team.pdf>

<sup>2</sup> - وسام صبحي مصباح إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 81.

- **مرحلة تحديد الأولويات:** حسب المعلومات التي تتوافر من المرحلة السابقة، يمكن استنباط المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد وترتيب درجات المخاطرة التي يتعرض لها كل بند من البنود التي تم جمع المعلومات عنها في المرحلة السابقة، فهل المخاطر المتوقعة بالنسبة لمباني المؤسسة أهم المخاطر، أم أن مخاطر معدلات وفاة العمال ذوي الخبرة الذي يصعب تعويضهم هي المخاطر الأكثر أثراً ووقعا على المؤسسة إذا حدثت.
- **مرحلة إعداد السيناريوهات:** عند توافر الحقائق والمعلومات لفريق إدارة الأزمة يتم تصنيف وتبويب المعلومات وتحليلها للوقوف على الأزمات في كل عمل أو قسم أو إدارة، وحصر التوقعات بوقوع حوادث غير متوقعة أو كوارث طبيعية أو حروب أو اضطرابات اقتصادية أو سياسية، وبمحصر الأزمات المحتملة يمكن إعداد سيناريوهات لكل منها لتحديد كيف أن تحدث الأزمة والخطوات التي تمر بها، وإلى أي مدى سيساهم ببطء الإدارة في تلقي إشارات الخطر الصادرة عن موقع الأزمة في تفاقمها.
- **مرحلة أسوأ سيناريو:** بعد حصر السيناريوهات المحتملة، يمكن وضع تصنيف وترتيب لها بدءاً بالأسوأ، فيجب ترتيب الأزمات وفق أهميتها ومدى أثرها على مستقبل المؤسسة وتأثيرها على النظام ككل، وبذلك يتم الترتيب بتحديد أسوأ سيناريو وبدء العمل في تحليله.
- **مرحلة إبلاغ ونشر الرسالة:** بعد الانتهاء من مناقشة المعلومات والحقائق والبيانات وإعداد السيناريوهات وتحديد أسوأ سيناريو وترتيب السيناريوهات، وقبل وضع الخطط المحتملة لمواجهة الأزمات، يجب أن يقدم فريق الاتصالات الموجود ضمن فريق الأزمات خريطة تسمى "خريطة إصدار الأوامر أثناء الأزمة" توضح تسلسل إصدار الأوامر وتلقي الإشارات وترجمتها وإبلاغها لمن وكيف ومتى؟ وتحديد المسؤوليات والسلطات وقت الأزمة حتى لا تختلط الخطوط والمسارات للسلطة والمسؤولية في وقت يجب الوضوح التام فيه في هذه النقطة بالذات، ويمكن توضيح تلك الخطوط والمسارات من خلال الشكل رقم (09):

شكل رقم (09): خطوط الاتصال والمعلومات بين فريق إدارة الأزمات والجهات المعنية



المصدر: وسام صبحي مصباح إسلیم، مرجع سبق ذكره، ص 82.

إن الهدف الرئيس من أي عملية تدريب سوف يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرة أو السلوك أو الاتجاه، والذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف. وتتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التدريب على النحو التالي<sup>1</sup>:

- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته.
- تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.

<sup>1</sup> - فهد محمد نعمان زيادة، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 58.

- إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو بالترقية.

- إعداد المعنيين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

ويحتاج التدريب على قيادة الأزمات إلى العمل على إكساب المستهدفين المهارات والاتجاهات الأساسية اللازمة، ويعالج التدريب نواحي القصور الشخصي، بما يؤهل المستهدفين للعمل بفاعلية عند قيادة الأزمة، ويعتمد تدريب القيادات في هذا المجال على استخدام أساليب المحاكاة، بحيث تتاح الفرصة لأن يمارسوا بصورة قريبة من الواقع وقريبة من ظروف الأزمة كيفية مواجهتها بحيث يتم وضعهم في الأماكن والمواقع الفعلية التي يتوقع أن يكونوا فيها أثناء إدارتهم للأزمة. وعند تدريب القيادة يجب مراعاة الآتي<sup>1</sup>:

- إدارة القائد للأزمة تعني أن ذلك قد يتطلب منه أن يمكث وقتاً طويلاً في ظروف من الإجهاد والتوتر، وأهم ما يميّز تدريب القائد هو تعريضه إلى حجم مماثل للتوتر والإجهاد المتوقع.

- أهم ما يواجه القائد في الأزمة هو صعوبة الحصول على المعلومات ويجب أن يتدرب على كيفية العمل في ظل نقص المعلومات.

- تنوع عمليات تدريب الفرد حسب تخصصه وحسب المجالات التي يمكن أن يشارك فيها أثناء قيادة الأزمة.

- اختيار القيادات التي تناسب صحتها الجسمية والعقلية التعامل مع الأزمات، ويكون لديها الاستعداد والرغبة في اكتساب المهارات والاتجاهات الضرورية للعمل.

- التدريب على العمليات المختلفة العقلية والبدنية التي قد تفرضها ظروف الأزمة.

- دراسة الخبرات والتجارب الناتجة من أزمات سابقة والاستفادة منها.

- التطوير والتحديث المستمر للمعلومات والمهارات المستخدمة في مجال الأزمات.

تتم عملية التدريب وإكساب المهارات والمعلومات وصقل المهارات لأفراد فريق إدارة الأزمات من خلال مجموعة أساليب تدريبية متطورة تستخدم في العملية التدريبية من أهمها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - فهد محمد نعمان زيادة، مرجع سبق ذكره، ص ص : 58 - 59.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 59.

- المحاضرات العلمية والعملية.
  - دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة خصيصا.
  - تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأحداث.
  - ورش العمل ومختبرات الإنجاز والأداء.
  - عصف الأفكار وترتيبها.
- ويستعان في العملية التدريبية بالوسائل السمعية والبصرية الحديثة المتقدمة، والتي تتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في مكافحة الأزمات والتعامل مع المواقف العصيبة إلى أعضاء الفريق الذين تم اختيارهم.

### خلاصة:

عند وقوع أزمة معينة أو عند التنبؤ بحدوثها، يحتم على إدارة تلك الأزمة اللجوء إلى التعامل معها من خلال فريق متخصص يجرى تشكيله لهذا الغرض، وهو القادر على التعامل المرن والهادف مع الأزمات المختلفة المتوقع حدوثها وغير المتوقع، قبل الوقوع، أثناءه وبعده، وعملية بناء أو تشكيل فريق إدارة الأزمة ليست بالأمر اليسير، بل إنّ هذه العملية تتطلب تجميع مناسب للمهارات المطلوبة والأفراد الراغبين في تحمل المسؤولية والعمل بروح الفريق، وحتى يتمكن هؤلاء الأفراد (فريق إدارة الأزمة) من القيام بمهامهم بدرجة عالية من النجاح، فإن الأمر يتطلب تدريبهم وإكسابهم المهارات والمعارف والمعلومات اللازمة، ويكون تدريب أفراد فريق الأزمة من خلال استخدام مجموعة أساليب علمية وعملية تتمثل أساسا في أسلوب العصف الذهني؛ تمثيل الأدوار ومحاكاة الأحداث؛ أسلوب المؤتمرات التدريبية؛ دراسة الحالات العملية وغيرها.

## المحور الخامس:

# التخطيط الاستراتيجي أثناء الأزمة

### تمهيد

- 1- مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي للأزمة.
- 2- أسس ونماذج عملية التخطيط لإدارة الأزمات.
- 3- متطلبات التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات.
- 4- علاقة التخطيط الاستراتيجي بفاعلية إدارة الأزمة.

### خلاصة

تمهيد:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتماما وانتشارا في السنوات الأخيرة، والأصل في التخطيط الاستراتيجي أنه استعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث مستقبلا، وأنه نشاط جماعي من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف، مما يؤدي إلى نتائج ذات مردود إيجابي. وقد أدى ارتفاع مستوى المخاطرة في اتخاذ القرارات وضخامة تكلفة القرارات الخاطئة وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل إلى نمو الاتجاه لدى المؤسسات بكافة أنواعها ومجالاتها وحجمها من أجل تبني منهج التفكير في التخطيط الاستراتيجي لتنمية إمكانياتها الذاتية والحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل ظروف بيئية متغيرة ومربكة. وتتحلى أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة في كونه أداة في يد الإدارة العليا للمؤسسة تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها، ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، إضافة إلى أنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذ كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المؤسسة أو ذات التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاحه وفاعليته.

**1- مفهوم و أهمية التخطيط الاستراتيجي للأزمة:** لا شك أن التخطيط هو محور عملية إدارة الأزمات، فالتخطيط الجيد يمكن أن يساهم في منع حدوث الأزمة وأن يقلل من عنصر المفاجأة التي قد تصاحب الأزمة كما يتيح لفريق إدارة الأزمة القدرة على رد الفعل المنظم والفعال لمواجهة وإدارة الأزمة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية في حالة فشل الإجراءات التي اتخذت لمنع الأزمة.

والتخطيط هو التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومن سيتولى مسؤولية التنفيذ ومتى وأين سيتم التنفيذ وعلى القائم بالتخطيط أن يحدد الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة وأن يكون في حدود الإمكانيات المتوفرة حتى تكون الخطة ممكنة وواقعية ولا شك أن التخطيط يحول المؤسسة من مؤسسة مستهدفة للأزمات إلى مؤسسة مستعدة لمواجهة الأزمات.

وتظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات في تحسين النتائج والتركيز والتوجيه، وحل المشاكل وفرصة التعليم وبناء الطريق، الاتصال، التسويق، وتجنب بل والتغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية، كما ويساعد



المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل وحلها. وأشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى أن تبني التخطيط الاستراتيجي يقدم العديد من الفوائد للمؤسسات كما يساعدها على ما يلي<sup>1</sup>:

- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا.
- مساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي.
- التمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المؤسسة.
- التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المؤسسة.
- تحسين المركز التنافسي للمؤسسة في الأجل الطويل.
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدبرون.
- يساعد على توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
- يساعد المؤسسة على تخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مسؤولية الإدارة العليا في المؤسسة فهي تقوم بتحديد دور المؤسسة في المستقبل، وتحقيق تكييف المؤسسة مع البيئة الخارجية، وضع الخطوط الرئيسية للاستراتيجية، وتهيئة المناخ اللازم لمشاركة الإدارة على كافة المستويات الإدارية وتهيئة الأخصائيين الفنيين في عملية التخطيط. المهم مشاركة المدبرين على طول خط السلطة في عملية التخطيط الاستراتيجي لما مشاركتهم من أهمية كبيرة في نجاح تنفيذ الخطة، وهذا يتطلب تهيئة المدبرين وتدريبهم، حيث تبين الدراسات أنه كلما زاد وعي المدبرين وإدراكهم وفهمهم لعملية التخطيط الاستراتيجي، كلما كانت استجاباتهم إيجابية للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي ونجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية المطلوبة عندما توضع موضع التنفيذ. كما وتعتبر عملية التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص واحدة من أكثر جوانب العملية الإدارية صعوبة وتعقيدا، وذلك للأسباب الآتية: يتكون الموقف الحالي من مجموعة من الخصائص وتحيط به مجموعة من الظروف ذات القدرات المحددة على الإنجاز، بينما يتصف الموقف المستهدف بمجموعة من الخصائص والسمات والإمكانات ذات القدرة على الإنجاز. وهنا تظهر المشكلة الأولى للتخطيط وهي كيفية إحداث الانتقال النوعي من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف بحيث تم ضبط إيقاع العمل ضمن الحدود التي تقود المؤسسة إلى تنفيذ التخطيط بالمستوى المرغوب من الكفاءة والفاعلية. كما ويتعامل الموقف الحالي مع مجموعة من الظروف الاقتصادية

<sup>1</sup> - يونس ابراهيم جعفر، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس -، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية)، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، جامعة القدي المفتوحة، القدس، فلسطين، 2017، ص 298.

والاجتماعية والسياسية والتنافسية التي تختلف قطعاً عن الظروف التي سيتعامل معها الموقف المستهدف. وهنا تظهر المشكلة الثانية للتخطيط وهي القدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية المحيطة بالموقف المستهدف. تتفاعل مجموعتان من العناصر في الموقف الحالي إحداهما موضوعية قادمة من البيئة الخارجية للمؤسسة والثانية ذاتية تتعلق ببيئتها الداخلية. وهنا تظهر المشكلة الثالثة للتخطيط وهي كيفية توظيف الأساليب الإدارية المناسبة لإحداث أكبر درجة ممكنة من التوافق بينهما. ويتصف المخطط بمهارات إبداعية تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي كالقدرة على التركيز، والقدرة على التكيف مع التغيير، ومهارة الصبر والتحمل، مهارات الاتصال والتعاون، بالإضافة إلى المهارات المتعلقة بكيفية الحصول على الاتفاق<sup>1</sup>.

## 2- أسس ونماذج عملية التخطيط لإدارة الأزمات:

### 1.2- أسس عملية التخطيط لإدارة الأزمات: ويمكن إيجازها في النقاط الآتية<sup>2</sup>:

- التنبؤ بالأزمات المحتملة والظروف البيئية المحيطة بها، وتقييم المخاطر والتهديدات الناجمة عنها، ووضع الأولويات تبعاً لنوع وشدة مخاطر كل أزمة محتملة الحدوث.
- إعادة تقييم المخاطر بصفة مستمرة وفقاً للمعلومات المستحدثة والتي تؤثر على سير إدارة أمور الأزمة.
- وضع تصور لخطة مواجهة الأزمات، يوضح بها مسؤوليات فريق إدارة الأزمات، مع تحديد الوحدات الفرعية التي ستشارك في المواجهة عند حدوثها، والإمكانات المتاحة والمطلوب تعزيزها من وسائل إنذار ونظام اتصالات واحتياجات مادية وبشرية أخرى.
- تحديد الجهات الخارجية التي سيتم الاتصال بها، سواء لإبلاغها أو للاستعانة بها حسب موقف كل أزمة، مع التنسيق المسبق مع كل منها.
- وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة وتدريب فريق الأزمات على تنفيذها بهدف تحسين الأداء واكتساب الخبرة استعداداً للمواجهة.
- تعيين مسؤول عن فريق الأزمات يتولى عملية النشر الإعلامي ويعتبر المتحدث الرسمي وفي حالة وقوع أي أزمة يكون مسؤولاً عن الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والمتعلقة بالموقف.

<sup>1</sup> - يونس ابراهيم جعفر، مرجع سبق ذكره، ص 299.

<sup>2</sup> - وسام صبحي مصباح إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 53.

2.2- نماذج التخطيط للمراحل المختلفة في إدارة الأزمة: وهي تلك النماذج التي قدمت الخطوات والإجراءات اللازمة عند التخطيط للتعامل مع الأزمات في المراحل الثلاث للأزمة ومنها:

1.2.2- نظرية الألعاب Games Theory: لقد قدمت الباحثة "بيرسيلا ميرفي" نموذجها القائم على دراسة العلاقة بين القائمين بالعلاقات العامة والجمهور والأطراف الأخرى في موقف الأزمة والقرارات اللازمة على وجه السرعة لاحتواء الموقف. ومن بين العناصر الأساسية للأزمة ما يلي<sup>1</sup>:

- وجود لاعبان أو أكثر يحاول كل منهم الاستئثار بأكبر قدر ممكن من المكاسب وتكبيد الطرف الآخر أكبر قدر ممكن من الخسائر، أو التوصل إلى حل أفضل لكلاهما.
- وجود عائد نسبي تسفر عنه المباراة.
- وجود مجموعة من القواعد الأساسية أو الخطوط الإرشادية للمباراة والتي يجب مراعاتها من جميع الأطراف.
- توافر المادة الإعلامية التي تمد اللاعبين بنوع وكمية المعلومات اللازمة لهم للتعرف على الخيارات أمام كل منهم والفرص المتاحة.
- وجود وسط عام يحدد إطار المباراة سواء أراد اللاعبون ذلك أم لا.
- وجود تفاعل حركي بين اللاعبين.

إن "ميرفي" افترضت أن مكلفو العلاقات العامة هم أحد الأطراف الرئيسية في إدارة الأزمة، حيث يسعون إلى اختيار الاستراتيجيات والألعاب اللازمة للوصول لأفضل النتائج، أين يأخذون الوقت بعين الاعتبار ويكونون السباقين لطرح المعلومات على الجمهور من خلال وسائل الإعلام كتنظيم المؤتمرات، فوسائل الإعلام تأخذ السبق الصحفي والمؤسسة تتأكد من استقبال الجمهور للمعلومات التي أدتها هي دون الدخول في متاهة الشائعات والتأويلات المغرضة. إلا أن "ميرفي" أخذت في نظريتها وسائل الإعلام على أنها الطرف المعادي الآخر دون أن تدرك أن الإعلام أحيانا قد يكون منحازا للمؤسسة إن استخدمت الاستراتيجيات اللازمة لذلك فبدل اعتبارها منافسا على المؤسسة جعلها صديق والاستفادة منها لتحقيق الاتصال الفعال بينها وبين الجمهور.

<sup>1</sup> - خالد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 64 - 65.

## 2.2.2- النموذج المدمج المتوازن لإدارة اتصالات الأزمة: سعى الباحثان "هيريرو و برات" إلى تطوير

نموذج يدمج بين إدارة القضايا والتخطيط الوقائي ووسائل وأدوات الإدارة القوية في التعامل مع الأزمات. فكان في الأخير نموذج يجمع بين نظرية إدارة القضايا، النظرية الموقفية لجرونيك، والاتصالات ثنائية الاتجاه المتبادلة.

استنادا لتلك التوجهات النظرية الثلاثة قدم الباحثان نموذجهما في أربع خطوات رئيسية وهي<sup>1</sup>:

- المرحلة الأولى: إدارة القضايا **Issues Management**: وتشمل الإجراءات التالية:

- مسح البيئة والبحث عن التوجهات الجماهيرية التي قد تؤثر على المؤسسة مستقبلا.

- جمع المعلومات عن القضايا التي قد تثير مشكلات ومخاطر بالمؤسسة.

- تطور استراتيجية اتصالية تمنع وقوع الأزمات.

- المرحلة الثانية: التخطيط لمنع الأزمة **Planning Prevention**: في هذه المرحلة على المؤسسة

إجراء دراسات الجمهور لمعرفة موقفه واتجاهاته لاتخاذ الإجراءات اللازمة ومنها:

- استحداث سياسة وقائية للقضية.

- إعادة تحليل علاقات المؤسسة بجماهيرها المتعددة.

- التحضير لخطط عامة أو خاصة للطوارئ.

- تحديد واختيار أعضاء فريق الأزمة والمتحدث الرسمي ليتعامل مع وسائل الإعلام.

- تحديد وتخصيص مركز عمليات الأزمة من حيث المكان والإمكانيات.

- تحديد الإجراءات التي تتخذ مع الجمهور الداخلي عند نشوب الأزمة.

- تحديد الرسائل ووسائل الاتصال والأهداف في خطة الاتصالات.

- المرحلة الثالثة: الأزمة **Crisis**: في هذه المرحلة تستنفذ كل الجهود الوقائية وتكون المؤسسة في موقف

مواجهة مع الأزمة فتكون الإجراءات المتخذة على النحو التالي:

- تكوين أعضاء فريق إدارة الأزمة والمتحدث الرسمي الذي يتعامل مع وسائل الإعلام وتدريبه.

- تحليل التغطية السلبية من جانب وسائل الإعلام، ومحاولة الاتصال بالجمهور وإعلامه بجهود المؤسسة

والإجراءات التي تتخذها لإدارة الأزمة وحلها.

- تطوير وتحسين الخطة الموجودة للأزمة والاستفادة من المعلومات الجديدة المتوفرة لدى الإدارة.

- العمل على استهداف الجماهير المناسبة بدقة والسعي لاكتساب تأييد طرف ثالث.

<sup>1</sup> - خالد سعاد، مرجع سبق ذكره، ص: 65 - 66.

- التحكم والسيطرة على الشائعات وتزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الصحيحة والمتجددة والدقيقة.
  - مواصلة العمل اليومي المعتاد.
  - المرحلة الرابعة: ما بعد الأزمة Post- Crisis: هنا تحاول المؤسسة إعادة أو تحسين صورتها لدى الجمهور باتباع الخطوات التالية:
  - مواصلة الاتصال بالجمهور والاهتمام به والاستمرار في بذل الجهود للتقليل من النتائج السلبية وإيجاد الحلول النهائية.
  - الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة وإمدادهم بالمعلومات التي تستجد والإجراءات التي تتخذ.
  - التقييم العام لخطة الأزمة وتحديد مستوى نجاحها وكيفية تجاوب الإدارة والعاملين معها، وإدخال التحسينات عليها من خلال التغذية العكسية وتوجهات الجمهور.
- إن هذا النموذج أعطى اهتماما بالغاً لمرحلة ما قبل الأزمة وكذلك اهتم بفحص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد الأزمة قبل تصاعدها وهي من أهم مهام العلاقات العامة، كما أنه اهتم كذلك بوسائل الإعلام وتغطيتها للأحداث ودراستها وكذلك توطيد العلاقة معها وهو أمر مهم جداً لتفادي الشائعات ومحاولة كسب تأييد وسائل الإعلام.

**3- متطلبات التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات:** يتطلب التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات القيام بأمر كثيرة أولاً يجب الإدراك والاختناع بوجود المخاطر، وثانياً إدراك المؤسسات والمجتمعات وصانعي القرار بأهمية إدارة الأزمات والكوارث ووضع خطة الطوارئ، وثالثاً ضمان تطبيق الخطة بقوانين مسنة لذلك، بالإضافة إلى تحديد جهة أو لجنة محددة مسؤولة لوضع وتنفيذ عملية التخطيط. ويمكن حصر أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالنقاط الآتية<sup>1</sup>:

- وضع الإطار العام للاستراتيجية، وتحديد الأهداف والغايات.
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.

<sup>1</sup> - يونس ابراهيم جعفر، مرجع سبق ذكره، ص 300.

- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعية في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المؤسسة مع التغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

وهكذا فإنه عند وضع خطة لمواجهة الأزمات يجب مراعاة الاعتبارات التالية<sup>1</sup>:

- أن تكون عملية مواجهة منظمة، أن تركز العمليات على السيطرة على الموقف؛
- أن يتسم الأفراد المكلفون بالمواجهة بالكفاءة، وأن يلتزم الأفراد المعنيون بها بأداء الشيء الصحيح؛
- أن تتنوع العمليات بحسب المواقف "مفاوضات، شيء مقابل شيء، التهديد المعلن والجاد... الخ"؛
- أن تكون السلطة في عملية المواجهة مستمدة من القانون أو الأمر الواقع، أو بالتفاوض أو التحويل؛
- أن يقابل السلطة مبدأ الطاعة من قبل فريق العمل لكي تتحقق السيطرة على موقف الأزمة؛
- أن يوضع في الاعتبار عند وضع الخطة، الأحداث والمتغيرات الخارجية "الدولية"، لأنها تؤثر على الأحداث الداخلية؛
- أن تكون إجراءات وعناصر الخطة مفهومة، منطقية، ممكنة التنفيذ، وأن تكون على حماية المصالح الوطنية.
- وأن تكون السياسات التي تتضمنها الخطة معروفة وليست غامضة أو غريبة عن فريق إدارة الأزمة؛
- أن تتسم تلك السياسات بالحسم حتى تتحقق السيطرة، وعادة ما تكون تلك السياسات غير منطقية وغير منظمة بسبب الظروف غير العادية التي تحيط بالأزمة.

**4- علاقة التخطيط الاستراتيجي بفاعلية إدارة الأزمة:** يرى Pearson and Clair فاعلية إدارة الأزمة قدرة إدارتها على تجنب الأزمات المحتملة أو اعتقاد أصحاب المصالح بأن نتائج النجاح قصيرة وطويلة الأجل في إدارة الأزمة تفوق نتائج الفشل. أما Loosemore فأشار إلى أن فاعلية إدارة الأزمة يجب ان تقاس من خلال المدى الذي من خلاله يتم تخفيف تأثير الأزمات على الأهداف التنظيمية. وأكد Robert and Lajtha أن إدارة الأزمة فاعلة إذا ما كانت الأضرار الفعلية للأزمة أقل مما هو متوقع. وقد حدد

<sup>1</sup> - وسام صبحي مصباح إسلام، مرجع سبق ذكره، ص 54.

Fildes and Rose فاعلية إدارة الأزمة بوصفها نتاج تفاعل عناصر ثلاثة تعد متكاملة أكثر من كونها مضافة وهي<sup>1</sup>:

- سرعة قرار الاستجابة: ويقصد به اختيار البديل المناسب من بين بدائل عدة في ضوء بعض المعايير منها إمكانية تنفيذ القرار في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة وضيق الوقت وقبول وتجاوب العاملين في المؤسسة، والبساطة والوضوح ليتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه. فاتخاذ القرار هي المسألة الأكثر أهمية في إدارة الأزمة كونها عملية تتطلب قيادة بمواصفات مميزة تمتلك النظرة المستقبلية، والمعرفة بالاستراتيجية التي سيتم اتباعها لمواجهة الأزمة وعلاوة على تلك المعرفة فإن تحديد تلك الاستراتيجية سيعتمد على القدرات الشخصية لمتخذ القرار واستخدامه للظروف الموضوعية والإمكانيات المتاحة. وتتضمن عملية اتخاذ القرار أثناء الأزمة التحركات الهادفة لتحديد المشكلة وتوضيح الأهداف والمعايير لاختيار الحلول وتطوير بدائل وتحليل ومقارنة البدائل واختيار أفضل التحركات وتنفيذ الخطط المختارة ومراقبة وتدوين النتائج.

- الاتصال وتدفق المعلومات: يقصد باتصالات الأزمة عملية الاتصال ما بين المؤسسة وأصحاب المصالح (قبل، أثناء، وبعد) الأزمة. وأكد "الجباوي" على ضرورة تواجد نظام اتصالات يتسم بالفاعلية كونه يلعب دور بالغ الأهمية في سرعة تدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة وبين المؤسسة والعالم الخارجي. وبقدر دقة وسرعة الاتصالات تكون إدارة الأزمة فاعلة في حشد وتعبئة الموارد. ذلك أنها أكثر من مجرد نظام للاستجابة للظروف المختلفة، بل إن خطة الاتصالات المعدة بشكل جيد تمثل أسلوباً للتخطيط والتفكير حول المواقف المختلفة والتزامات المؤسسة، وإعداد الأفراد من أجل الفهم والاستجابة للمتطلبات الخاصة بموقف الأزمة. ويعد توافر نظام معلومات على درجة عالية من الأهمية لإدارة الأزمة بفاعلية ذلك أنه يعود بفوائد عدة على المؤسسة منها الاستجابة السريعة والمرنة للأحداث والمفاجأة في موقف الأزمة، والتغلب على عامل ضيق الوقت والخطر ونقص المعلومات والسيطرة على موقف الأزمة بأقل الخسائر وترشيد وتنسيق ما يبذل من جهود في التعامل مع الأزمة، وضمان صحة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

- حشد وتعبئة الموارد: تتوقف فاعلية إدارة الأزمة على قدرة المؤسسة حشد الموارد وإتاحة كم مناسب من الموارد التي تحتاجها عملية إدارة الأزمة، ذلك أن حدوث الأزمات يستلزم من متخذ القرار تكوين احتياطي

<sup>1</sup> - صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عباس محمد حسين، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة - بحث ميداني لآراء عينة من مديري وزارة التخطيط -، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، عدد أربعة وتسعون، 2013، ص: 259 - 260. تم الاطلاع عليه من الموقع:

<http://www.academia.edu>

تعبوي مناسب يكفي لمواجهة الأزمات والحد من تصاعدها. ويستلزم من المؤسسة حشد مواردها البشرية وتشكيل فريق متعدد الوظائف ضمن المؤسسة يتم تعيينه لإدارة أي أزمة يطلق عليه فريق إدارة الأزمة فضلا عن توظيفها ما تمتلكه من تكنولوجيا في إدارتها للأزمة.

وتظهر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمة كما أشار Somers أن التخطيط الاستراتيجي والنجاح في إدارة الأزمة ليس متلازمين فقط بل مترابطين بشكل وثيق وهناك ضرورة للأخذ بالاعتبار عناصر معينة من أنشطة التخطيط لتؤدي لاستجابة فاعلة من خلال بناء مرونة وخفة استراتيجية تمكّن من السلوك التكيفي وأخذ ميزة الارتجال والابتكار. ويفيد Rousaki and Alcott بأن التخطيط الاستراتيجي اللازمة يمكن أن يوسع من إمكانيات الاستعداد من خلال ممارسة التفكير المتفتح، وتخصيص الموارد، والوصول للمعلومات والخبرة المكتسبة من التعامل مع هكذا موقف، لذلك فإنه يزيد من درجة استعداد المؤسسة للأزمات. وهو علاوة على ذلك يعمل على اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة للأزمة، وتوفير أفضل استجابة لها من خلال تحديد الوقت والجهد والاحتياطات المادية والبشرية اللازمة وفي ذات الوقت الحفاظ على اقتصادية التعامل مع الأزمة بمنع الأنشطة العشوائية وغير الضرورية، والتركيز على المشكلة الرئيسة وبما يسهم في توفير الوقت اللازم للتعرف على أبعاد الأزمة والبحث عن الأدوات والمهارات التي تساعد في تخفيض حدتها. فجوهر عملية التخطيط الاستراتيجي يمكن في مدى التنبؤ بالأزمات المحتملة، وموقف الأطراف المباشرين وغير المباشرين والظروف المحيطة بالأزمة وتأثيراتها على مستوى النجاح في إدارتها. ومن خلال التخطيط الاستراتيجي تسعى المؤسسة لتحقيق أكبر من الفاعلية وإزالة عنصر المفاجأة والمخاطرة واللاتأكد والاستجابة بشكل سريع واتخاذ قرارات أكثر فاعلية وتقييم ديناميكية الأعمال والقضايا المرتبطة بها بما يسمح للمؤسسة بسيطرة أكبر<sup>1</sup>.

#### خلاصة:

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة أساسية وحيوية في عملية إدارة الأزمات، وهو النظرة الشاملة والأفق الواسع والاحترافية والمنهجية العلمية، وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات يعد اللبنة الأولى والمسلمة الأساسية في المؤسسات الناجحة، لأنه يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية، والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عواد كرم الكبيسي، عباس محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص 260.



# المحور السادس:

## المعالجة التسويقية للأزمات

### تمهيد

- 1- مفهوم الأزمة التسويقية وخصائصها.
- 2- أنواع الأزمة التسويقية.
- 3- خطوات الطريقة العلمية في معالجة المشاكل التسويقية.
- 4- دور المعرفة التسويقية في الأزمات.

### خلاصة

تمهيد:

تواجه المؤسسات الهادفة للربح خلال دورة حياتها وفي مختلف مراحل هذه الدورة العديد من الأزمات التي تختلف من حيث الشدة والقوة والأثر تبعاً للمؤثرات البيئية الخارجية والداخلية المسببة للأزمة وتطال هذه الأزمة كافة مفاصل وإدارات المؤسسة المتمثلة بالإنتاج، والإدارة المالية، أو إدارة الموارد البشرية، كذلك إدارة المعلومات كما يعتبرها الكثير من الكتاب في إدارة الأعمال في أدبياتهم كوظيفة خامسة للمؤسسة حيث تواجه أيضاً مخاطر جمة أهمها نوع وكم البيانات التي تتعلق بالقرارات وطرق معالجتها لتكون معلومات ذات قيمة ومعرفة، ونظم خبيرة ودعم قرار، ولأهمية إدارة التسويق التي يمكن اعتبارها واجهة المؤسسة للبيئة الخارجية وارتباطها بشكل مباشر مع الزبائن والمنافسين مع عدم تجاهل أهمية باقي الإدارات في المؤسسة، هذه الواجهة التي تطل منها المؤسسة على بيئتها الخارجية من الضروري جداً أن تكون قوية بما يكفي للصمود أمام التحديات لتعكس قوة وصلابة المؤسسة أمام البيئة الخارجية، لذا من الضروري أن تكون المستويات الإدارية العليا مستعدة لمواجهة الأزمات بكل أنواعها ومراحلها ووفق المنهج والنظرية الحديثة لإدارة الأزمة.

**1- مفهوم الأزمة التسويقية وخصائصها:** تعرف الأزمات التسويقية على أنها:

- خلل في واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي يترتب عليه تأثيراً مادياً على النظام التسويقي في مجمله وكذلك الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها الفكر التسويقي للمؤسسة<sup>1</sup>.
- أي نشاط تسويقي يعاني من حالة عدم التأكد التي تؤدي إلى تذبذب الأسعار، وعدم إمكانية التنبؤ بها، وتنشأ حالة تذبذب الأسعار نتيجة التغيرات التي تحدث في العرض والطلب وهو أمر لا يمكن السيطرة عليه<sup>2</sup>.
- ويرى بعض الخبراء أن الأزمة التسويقية هي: خلل في واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي يترتب عليه تأثيراً مادياً على النظام التسويقي في مجمله وكذلك الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها الفكر التسويقي للمؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 19.

<sup>2</sup> - ثامر عبد الحميد عبد الرحمن سلامه، أثر المخاطر التسويقية المصاحبة للخدمات المصرفية الإلكترونية على قرار التعامل معها - دراسة تطبيقية على عملاء البنك العربي الإسلامي الدولي بمدينة الزرقاء -، مذكرة ماجستير في تخصص التسويق، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015 - 2016، ص 24.

<sup>3</sup> - جمال الدين المرسي، إدارة الأزمات البيعية والتسويقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 14.

ومن خصائص الأزمة التسويقية أنها: مباغتة ومفاجئة وعنيفة؛ متعددة ومتغلغلة الأسباب والعناصر؛ معقدة ومتشابكة ومتداخلة العناصر؛ تولد مجموعة من الضغوط على المؤسسة؛ تهدد بشدة مصالح المؤسسة وأهدافها؛ تتفاقم النتائج باستمرارها؛ يصعب تحملها لفترة طويلة؛ تثير الشكوك وتفقد الثقة؛ توسع دائرة عدم التأكد ونقص المعلومات؛ تمثل صراعاً حاداً بين قوتين؛ يسود في ظلها حالة من القلق والخوف؛ تؤدي إلى تضارب العناصر واختلاطها؛ تصيب متخذ القرار بالحيرة والعجز؛ ضيق الوقت أمام متخذ القرار؛ تحتاج إلى أساليب وطرق مبتكرة لمواجهتها<sup>1</sup>.

**2- أنواع الأزمة التسويقية:** لكي نفهم الأزمة التسويقية وأثرها من المفيد أن يكون هناك معايير يمكن بواسطتها التصنيف والتعرف على القوى المؤثرة، وتمثل العوامل الرئيسية المتصلة بوضع التصنيفات في: حجم المصالح المعرضة للمخاطرة؛ قدرة التأثير على البيئة التسويقية؛ كم الوقت المتاح للممارسة المناورة؛ عدد وجود الاختيارات والبدائل. ويمكن تحديد أنواع الأزمة التسويقية بالآتي<sup>2</sup>:

**1.3- الأزمة المرحلية:** ويقصد بها عدم ملائمة الخطط التسويقية المتعلقة بالمؤسسة لطبيعة المرحلة التي تتدرج ضمنها المؤسسة ضمن دورة حياتها فمثلاً الخطة التسويقية في مرحلة (النمو) تكون مغايرة تماماً مقارنة مع مرحلة (الانحدار) من حيث الخطوط العامة لها، وهذا ما يشكل تعارض في الأسلوب الخططي للتعامل مع مراحل حياة المؤسسة وبالتالي يقود إلى حدوث أزمة.

**2.2- الأزمة السعرية:** وهي تتعلق بآلية تحديد سعر المنتج أو الخدمة وتأتي أسباب هذه الأزمة نتيجة خلل في إدارة المعلومات في المؤسسة وبحوث السوق فضلاً عن عدم وجود رؤيا واضحة عن أسعار المنافسين والقدرة الشرائية للزبون كذلك عدم وجود مرونة سعرية في منتجات وخدمات المؤسسة ومتغيرات أخرى.

**3.2- الأزمة الترويجية:** يعد الترويج للمنتج أو الخدمة ركناً أساسياً في تسويق الخدمة والمنتج لذا فالخلل الذي يحصل في أي مفصل من مفاصل الترويج يقود إلى تكوين أزمة، فالترويج يحمل رسالة المؤسسة إلى

<sup>1</sup> - جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> - غسان رشاد عبد، استخدام أسلوب الإدارة البديلة أو إدارة الظل في مواجهة الأزمة التسويقية - بحث تطبيقي في شركة أمنية لتسويق أجهزة الاتصالات الثابتة والمحمولة - ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الرابعة، العدد الواحد والعشرون، ص 194. تم الاطلاع عليه من الموقع:

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=82259>

الزبون، وأن عدم توفر التغطية المناسبة لإيصال الرسالة أو عدم الدقة في اختيار الرسالة، فضلا عن حجم الميزانية الترويجية الغير كافية ينعكس سلبا على حجم المبيعات ورضا الزبون وبالتالي يخلق أزمة.

**4.2- الأزمة التوزيعية:** وهي أي تهديد يطال آلية إيصال الخدمة أو المنتج عن طريق القنوات التقليدية لتوزيع الخدمة كأن يكون ذلك في متابعة تلك القنوات أو فقدان الاتصال معها بشكل نهائي أو حوادث طبيعية تحول دون وصول المنتج أو الخدمة للزبون في وقتها المناسب مما يقود ذلك إلى حدوث أزمة.

**3- خطوات الطريقة العلمية في معالجة المشاكل التسويقية:** يعتمد استخدام الطريقة العلمية على إتباع خطوات معينة، يمكن على هداها الوصول بطريقة منطقية إلى أنسب الحلول لمشكلة معينة، في ضوء الملاحظات والظروف المحيطة بالموقف. ويجب أن يتعد حل المشكلات عن التحيز إلى اتجاه أو بديل معين، فلا يبدأ التحليل وفي ذهنه من البداية الحل الذي يريد الوصول إليه، بل عليه أن يحلل كل الاتجاهات ويناقشها بموضوعية ويتبنى كل منها عند تحليله لها. ويهتدي الباحث في النهاية إلى الحل المناسب في ضوء ما تسفر عنه نتائج التحليل الموضوعي لظروف الحالة موضع الدراسة. وفيما يلي أهم خطوات الطريقة العلمية<sup>1</sup>:

- **ملاحظة الظواهر السلبية:** تبدأ أولى خطوات الطريقة العلمية بالإحساس بوجود مشكلة ما، عن طريق الملاحظة العلمية لوجود بعض الظواهر السلبية. ويدل وجود تلك النتائج أو الظواهر السلبية على وجود مشكلات سببت تلك النتائج الغير مرغوب فيها. وإدراك تلك الظواهر يكون بملاحظة وجود فجوة بين المستوى المطلوب أو المستهدف وبين المستوى الفعلي أو المحقق في أحد الجوانب التسويقية، ومن أمثلة الظواهر السلبية: انخفاض رقم المبيعات المحقق بالمقارنة برقم المبيعات المقدر، ارتفاع معدلات مردودات المبيعات بالمقارنة بالسنوات الماضية، وانخفاض الحصة السوقية لمنتجات المؤسسة بالمقارنة بالسنوات السابقة وارتفاع شكاوى العملاء من سوء جودة خدماتها بالمقارنة بالفترات السابقة، وانخفاض مستوى إنتاجية رجال البيع بالمقارنة بمستوى إنتاجيتهم في الماضي. وتعطى تلك الظواهر السلبية وغيرها مؤشر عن وجود مشكلات في إدارة التسويق بالمؤسسة. وكلما زادت الفجوة بين المستويات المطلوبة والمستويات الفعلية وكلما زاد تكرار حدوث ذلك، دل هذا على شدة الحاجة إلى حل تلك المشكلات بسرعة حتى يمكن تخفيض النتائج السلبية التي نتجت عنها. ويساعد في سرعة ملاحظة الظواهر السلبية وإدراك وجود مشكلات توفر نظم معلومات فعّالة بإدارة التسويق توضح التغيرات أول بأول في مختلف الأوجه. وكلما

<sup>1</sup> - أماني محمد عامر، فوزية عيد أحمد مبروك، برنامج مهارات التسويق والبيع - مشاكل وحالات تسويقية -، مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، ص ص : 15 - 28. تاريخ الاطلاع: 2018/12/02، من الموقع:

<http://olc.bu.edu.eg/olc/images/mshakel.pdf>

كانت نظم المعلومات فعّالة، أي وجود معلومات كافية وحديثة ومعروضة بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب، كلما أمكن الإدراك السريع للسلبيات والاستشعار عن بعد والتنبؤ بحدوث المشكلات حتى قبل أن تظهر. كما يجب توفر كفاءة عالية لدى الأفراد وإحساس عالي بأي خروج عن المألوف في المعلومات المعروضة عليهم.

- **جمع المعلومات:** تأتي هذه المرحلة على أثر الإحساس بوجود مشكلة تستحق الدراسة، ويتناول جمع المعلومات عن الأسباب المحتملة لحدوث الظاهرة. فيتم جمع معلومات عن المتغيرات الداخلية والخارجية المرتبطة بالظاهرة التي تمت ملاحظتها، سواء من مصادر المعلومات الثانوية كالسجلات أو من المصادر الأولية من خلال الملاحظة والاستقصاء والمقابلة الشخصية مع بعض المتصلين بحدوث الظاهرة. وقد تكون المعلومات في صورة كمية مثل معدلات الربحية وأرقام المبيعات ومعدلات شكاوى العملاء، كما قد تكون في صورة وصفية مثل تحليل سلوك المستهلك وعلاقات المؤسسة مع الموزعين ومستوى دافعية رجال البيع. فمثلا حدوث انخفاض في رقم مبيعات منتج معين؛ فهنا يفيد تحليل المعلومات في التعرف على الأسباب المحتملة التي أدت إلى حدوث الظاهرة، حتى يمكن تشخيص المشكلة التسويقية التي تسعى إلى الوصول لحل لها.

- **تشخيص المشكلة:** تتناول هذه المرحلة المعلومات - التي تم جمعها عن الأسباب المحتملة لحدوث الظاهرة - بالتحليل، بهدف اكتشاف علاقات الارتباط بين كل سبب محتمل والظاهرة السلبية التي تم ملاحظتها. وتستخدم طرق التحليل المختلفة التي تساعد في الوصول إلى تشخيص دقيق لجذور المشكلة، ومن أهم أدوات التحليل المستخدمة في هذا المجال ما يلي:

- تحليل النتيجة والسبب: ويتم ذلك عن طريق تحليل علاقات السبب والنتيجة، حتى يمكن الوصول لجذور المشكلة محل الدراسة.

- تحليل القوى الميدانية: ويتناول تحليل القوى الدافعة والقوى المعوقة بالنظر إلى المستويات المطلوبة أو المستهدفة في المشكلة محل الدراسة.

- **وضع الحلول البديلة:** ويتم في هذه المرحلة توليد أكبر عدد من الأفكار عن حلول بديلة للمشكلة، وتستخدم أساليب العصف الذهني للمشاركين في حل المشكلة. وكلما كانت الجلسة فعّالة وتوفرت الحرية المدركة للمشاركين، كلما أمكن توليد أكبر قدر من الحلول، وبالتالي تزيد فرصة أن يكون الحل الأنسب من بينها. ويتم في جلسة تالية تصفية الحلول التي تم توليدها واستبعاد بعضها، والوصول لتحديد الحلول البديلة

التي يجب بعد ذلك المفاضلة بينها. ويفترض أن الحلول البديلة للمشكلة المطروحة تكون كالاتي: تخفيض سعر المنتج؛ تحفيز رجال البيع لزيادة جهودهم الترويجية؛ القيام بحملة إعلانية للمنتج؛ القيام بحملة إعلانية مع تحفيز رجال البيع لزيادة جهودهم الترويجية.

- **المفاضلة بين الحلول البديلة:** يتم في هذه المرحلة تحليل الحلول البديلة التي سبق تحديدها في المرحلة السابقة، في ضوء المقارنة بين العائد والتكلفة لكل منها. ويقع الاختيار على البديل الذي يتحقق منه أكبر عائد وأقل تكلفة متوقعة. ويؤخذ في الاعتبار احتمالات التغيير في الظروف الحالية مستقبلاً، ويتم التنبؤ بدرجة احتمال حدوث تلك التغييرات وتأثير ذلك على التكلفة والعائد لكل حل بديل. كما يؤخذ في الاعتبار الآثار الكمية والسلوكية المتوقعة من كل حل بديل في الأجل القصير والأجل الطويل.

- **اختيار الحل الأنسب:** يتم اختيار الحل البديل الذي يحقق أكبر عائد بالمقارنة بتكلفته الكمية والسلوكية، بالنظر للأجلين القصير والطويل.

- **تجربة الحل الأنسب:** يمكن في بعض الحالات تجربة الحل الأنسب على نطاق ضيق قبل تعميم تطبيقه على المؤسسة. ويتم ذلك من خلال تطبيقه على أحد الأقسام أو المناطق البيعية. ويتم قياس نتائج تطبيق الحل الأنسب على المنطقة البيعية.

- **تطوير الحل الأنسب:** يتم تطوير الحل الأنسب وفقاً لنتائج تجربته، فقد يتضح ضرورة إضافة بعض المعايير لضبط جودة الأداء أو تكلفته كضوابط للتطبيق الفعال للحل الأنسب.

- **تطبيق الحل الأنسب:** يطبق الحل بعد تطويره بما يتناسب مع نتائج تجربته، حيث تضاف الضوابط التي تضمن تجنب السلبيات التي ظهرت أثناء تجربة الحل.

- **متابعة نتائج التطبيق:** وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل الطريقة العلمية لتشخيص وحل المشكلات التسويقية. وتعتبر المتابعة عملية مستمرة، فيتم متابعة رقم المبيعات والمردودات وشكاوى العملاء وردود أفعال المنافسين وتكلفة التسويق وغير ذلك. وطالما أن نتائج تطبيق الحل إيجابية في مختلف المناطق يعتبر الحل ما زال مناسباً لظروف المؤسسة المتغيرة الداخلية والخارجية. ويعتبر أن الحل لم يعد مناسباً عندما تظهر نتائج سلبية لتطبيقه. وهنا يجب البدء مرة أخرى بالمرحلة الأولى من الطريقة العلمية.

**4- دور المعرفة التسويقية في الأزمات:** تساهم إدارة المعرفة بشكل مباشر في رفع مستوى أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها المرغوبة، إذ من خلالها تستطيع إدارة تلك المؤسسات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق أهدافها. وتعد المعرفة

التسويقية بمثابة رؤية جديدة برزت منذ منتصف القرن الماضي، مثلت نقلة نوعية في توجهات المؤسسات من التركيز على الجوانب التشغيلية التي تمارسها المؤسسة باتجاه الانسحاق لتوجهات السوق وأحكامه انصياعاً لحقيقة واجهتها المؤسسات العالمية ممثلة بعدم تطابق حساباتها مع توقعات السوق، وبالتالي فشلها في تسويق منتجاتها، الأمر الذي يحتم عليها البحث عن ممارسات ومعالجات يمكن استخدامها لتحقيق أهدافها، وهو ما يمثل جوهر المعرفة التسويقية<sup>1</sup>.

**1.4- مفهوم المعرفة التسويقية:** تمثل المعرفة التسويقية جوهر أساسي وهام في انضباط النشاط التسويقي، وركيزة موضوعية في صياغة الخطط التسويقية الناجحة المستندة إلى حكمة العقل لقياس متغيرات السوق المختلفة. والجدول رقم (04) يوضح بعض المفاهيم المختلفة للمعرفة التسويقية من خلال ما أورده بعض الكتاب والباحثين.

جدول رقم(04): مفهوم المعرفة التسويقية

الكاتب	السنة	الصفحة	المفهوم
Baker	2000	246	أحد مهارات المؤسسة في الاكتساب والخلق والاحتفاظ والتشارك بالمعرفة المعتمدة على نظرة المؤسسة لبيئتها التسويقية.
Yeniyur, et al	2004	6	هي عبارة عن البيانات والمعلومات التي تم تجميعها عن السوق من قبل المؤسسة وهذه المعرفة تكون فكرة عامة وخاصة للمؤسسة عن السوق الذي تعمل فيه.
Lorenzo And Baale	2005	2	المدى الذي يمكن قياسه بواسطة تقويم الوعي بالعوامل البيئية والسيطرة على هذه العوامل وتطبيق المعرفة في أسواق جديدة.

**المصدر:** سعدون حمود جثير، حاتم علي رمضان، المعرفة التسويقية وأثرها في أداء الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية - هيئة توزيع بغداد -، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 80، 2014، ص 111.

<sup>1</sup> - رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 100، 2010، ص 86.

من خلال المفاهيم أعلاه يمكن القول بأن المعرفة التسويقية هي المعرفة الجماعية لأعضاء المؤسسة والتي يسهل الوصول إليها وتطبيقها من قبل جميع العاملين في المؤسسة<sup>1</sup>.

ومن المفاهيم حول المعرفة التسويقية نذكر<sup>2</sup>:

- عرفها (Pollard:2006) على أنها: "نتائج التطور الداخلي للمؤسسة واتصالاتها الخارجية مع الأطراف التي تتعامل معها".

- عرفها (أبو غنيم: 2007) على أنها: "عملية توظيف ذهني لما تراكم من ممارسات متعارف عليها بين التسويقيين ممارسي مهنة التسويق".

- عرفها (Kohlbacher Florian : 2008) على أنها: "كل من المعرفة المعلنة والمعرفة الإجرائية التي تشمل التفكير والتنفيذ في مجال التسويق في المؤسسة".

- عرفها (Akroush Almohammad : 2010) على أنها: "الضابط والقانون الذي يسهم في عملية إدراك وتحليل نوع التسويق المطلوب والممكن تحقيقه والتي لها علاقة لإمكانات وموجودات المعرفة وعمليات التخطيط والمتابعة والإجراءات للعمل على تطوير التسويق بما يحقق الأهداف التنظيمية".

**2.4- أهمية المعرفة التسويقية:** يزداد اهتمام إدارة المؤسسة بمعرفة السوق الذي تعمل به كلما تقدمت المؤسسة في السوق وذلك من خلال دورة حياة المؤسسة في ذلك السوق، غذي الميل المدراء في المراحل الأولى من دورة حياة المؤسسة في السوق إلى التركيز على التجديد والتطور التقني، كلما تقدمت المؤسسة في دورة حياتها زاد اهتمام المدراء بجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالسوق لتدعيم معرفتهم به كوسيلة للمحافظة على موقعهم التنافسي ويجسد مجموعة من الباحثين أهمية المعرفة التسويقية بالآتي<sup>3</sup>:

- إن امتلاك المعرفة التسويقية سيؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة.

- تعد المعرفة التسويقية أساسا لامتلاك المؤسسة الميزة التنافسية والمحافظة عليها، إذ أنها المصدر الوحيد المضمون للميزة التنافسية.

<sup>1</sup> - سعدون حمود جثير، حاتم علي رمضان، المعرفة التسويقية وأثرها في أداء الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية - هيئة توزيع بغداد -، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 80، 2014، ص 111.

<sup>2</sup> - الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط -، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016 - 2017، ص 92.

<sup>3</sup> - سعدون حمود جثير، حاتم علي رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 112.



- تعد المعرفة التسويقية هي مصدر مهم وأساسي لتحقيق وفورات اقتصادية كبيرة للمؤسسة.
- من خلال المعرفة التسويقية يستطيع قسم البحث والتطوير في المؤسسة من تطوير منتجات جديدة ومتميزة قادرة على اشباع حاجات الزبائن ورغباتهم مما يؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- 3.4- أسس بناء قاعدة المعرفة التسويقية:** إن للمعرفة التسويقية دور بارز في إنجاز أداء المؤسسة وتحسينه، وحل المشكلات وصنع القرارات الرشيدة الأمر الذي يساعد في تحسين كفاءة أداء المؤسسة وفعاليتها، وكل هذا يعكس أهمية قيام المؤسسة في بناء نظام قاعدة معلومات خاص عن الأسواق التي تتعامل معها لكي تتمكن المؤسسة من تفادي التوجهات العكسية التي يفرضها السوق على المؤسسة. وتوجد هناك عدة أسس يتعين على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار عند بناء القاعدة الخاصة بمعرفتها التسويقية وهي<sup>1</sup>:
- التجربة في السوق: وهذه التجربة تتجلى من خلال الاختبارات التي تجربها المؤسسة في السوق والتي تتم فيها قياس كمية الطلب، وقوة المنافسة، وعدد الزبائن، ونوعية المنتجات المعروضة، ومستوى التقنية المستخدمة، وحجم التخزين.
- التفاوض مع الوسيط: يقصد بالوسيط هنا مقدم المعلومات، ولا يشترط أن يكون مقدم المعلومات شخصا معيّنًا، بل هو أي شخص سواء أكان طبيعياً أو معنوياً يستطيع من خلاله المؤسسة الحصول على المعلومات الكافية عن السوق لغرض بناء تصور كاف عن ذلك السوق.
- المعرفة بالسوق نتيجة الخبرة: والتي هي نتاج المعلومات المجمعة عن السوق وكلما كانت المعرفة التسويقية أفضل كان بإمكان المؤسسة أن تصنع قراراتها بصورة جيّدة وكذلك الحصول على المقارنات المرجعية للسوق، لذا فإن زيادة المعرفة التسويقية يؤدي بالنتيجة إلى زيادة الثقة لدى صانع القرار الاستراتيجي للمؤسسة.

<sup>1</sup> - سعدون حمود جثير، حاتم علي رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 113.

4.4- أبعاد المعرفة التسويقية: يتطلب من المؤسسة في ظل بيئة الأعمال المعقدة وشديدة التغيير والمنافسة الحادة تتبنى المعرفة التسويقية الشاملة من خلال الأخذ بالحسبان أبعاد هذه المعرفة والتي تجعل المؤسسة قادرة على الحصول على معرفة تسويقية شاملة تمكّنها من اتخاذ قرارات صائبة تجعلها تحقق هدف البقاء والنمو. وتمثل الأبعاد في الآتي<sup>1</sup>:

- المعرفة الضمنية (**Tacit Knowledge**): تتعلق بالمهارات والخبرات والقدرات التي توجد في داخل عقل كل فرد والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية، وإن هذا النوع من المعرفة يصعب صياغتها على نحوٍ رسمي، أو أنها غير قابلة للتشكيل، وبذلك فهي معرفة غير رسمية وغير نظامية مما يصعب نقلها للآخرين إلا أن ذلك لا يشكل مانعاً أمام المؤسسات أو الآخرين للإفادة منها.

- المعرفة الصريحة (الظاهرة) (**Explicit Knowledge**): تتمثل بالمعرفة الرسمية والنظامية التي تتحول إلى أدلة عمل أو إجراءات يمكن نقلها وتقاسمها في مواصفات المنتج في المؤسسة، وأن المعرفة الظاهرية هي المعرفة المعبر عنها بالبيانات والمعلومات الظاهرية والتي بمقدور المؤسسة تقاسمها والحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المؤسسة والتي تتعلق بسياسات وإجراءات ومستندات المؤسسة وأسس ومعايير تقييم أداءها وباقي العمليات الوظيفية.

- معرفة الاستراتيجية (**Strategy Knowledge**): إن المعرفة الاستراتيجية مصطلح يستخدم من قبل البعض للإشارة لما يمكن تسميته معرفة متى Know when ومعرفة لماذا know why ، وإن أفضل ما يمكن القول عن المعرفة الاستراتيجية هي مجموعة ثانوية من المعرفة المعلنة، وأن أفضل تصنيف لها هو:

- من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية: وهي الحصول على معرفة الغير ضمناً من خلال الملاحظة والاكتشاف والممارسة.

- المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة: وتعني وضع مواصفات المعرفة الضمنية استناداً إلى ما يمكن أن نتعلمه باللقاءات والمقابلات والحوارات.

<sup>1</sup> - فارس محمد فؤاد النقشبندي، تشخيص مدى توافر أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف التجارية في مدينة دهوك، ص ص 102 - 106. تم الاطلاع عليه من الموقع:

[http://www.uobabylon.edu.iq/publications/economy\\_edition6/economy6\\_5.doc](http://www.uobabylon.edu.iq/publications/economy_edition6/economy6_5.doc)

- **المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية:** وهي الوصول إلى الفهم بطريقة التعلّم بحيث تصبح المعرفة الواضحة راسخة في الأذهان .

وبخصوص استراتيجية المعرفة فهناك ثلاث خيارات الأولى التركيز على التوظيف وهو استخدام خزين المعرفة والقدرات الموجودة في المؤسسة وتميزها ونشرها، والثانية التركيز على الاستثمار في خلق معرفة جديدة لتطوير المنتجات من خلال الاستكشاف، أما الثالثة فهي التركيز على الاستثمار والتوظيف ( الاستخدام)، إذ تؤدي الأولى إلى تخفيض كلف تطوير المنتج والثانية تؤدي إلى ابتكارات جديدة والثالثة لكليهما.

- **معرفة السوق (Market knowledge):** تعد هذه المعرفة محركاً أساسياً للمؤسسات في ممارسة أعمالها من خلال المعلومات التي تقدمها للمؤسسة وعلى نحوٍ عام ولصانع القرار على نحوٍ خاص، وذلك لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على مركز تنافسي مرموق، فأدى تزايد الوعي بأهمية المعرفة بالسوق في معظم المؤسسات المعاصرة إلى البحث عن الصيغ التي تجعل من المعلومات التي تقدمها معرفة السوق إلى المؤسسة أكثر فاعلية ونفعاً للمؤسسة.

- **معرفة المجهز (Supplier Knowledge):** تعتبر المؤسسات الناجحة المجهزين من الأعضاء الأساسيين لفريقهم عندما يتعلق الأمر بتنفيذ متطلبات العقد وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة للمؤسسة، وتحتاج المؤسسات اليوم إلى إدارة متخصصة للمعلومات فيما يخص معرفة المجهزين ولكل قطعة من المنتجات كجزء من سلسلة الإدارة. إذ تحتوي هذه الإدارة على المعلومات ذات صلة باستراتيجيات وطرائق عمل المجهزين وكذلك فترة الوفاء بالعقود ومدة التزامهم بعقد التجهيز والمرونة التي يتمتع بها كل مجهز من مجهزي المؤسسة، وكذلك على المعلومات الخاصة بتحذير المؤسسة من أوضاع المجهزين الذين يكون موقفهم تجاه المؤسسة موقف المتخبط تجاه التجهيز فتحتاط لذلك المؤسسة.

- **معرفة الشريك (Partner Knowledge):** يمثل شركاء المؤسسات والأشخاص ذات الاتصال المباشر مع المؤسسة المهتمين بها أو المؤثرين على قدرتها في تحقيق أهدافها التسويقية ، ويعتبرون جزءاً هاماً من مجموع نظام خلق القيمة للزبون، وتسعى المؤسسة إلى إقامة شراكات وتحالفات معها.

- **معرفة الزبون (Customer Knowledge):** يعد مفهوم معرفة الزبون من المفاهيم المعاصرة نسبياً في مجال إدارة المعرفة، وتحاول الكثير من المؤسسات جاهدة للحصول على هذه المعرفة، إذ أن هنالك بعض المؤسسات تعمل على عمل تحالفات مع نظيراتها من أجل تبادل هذه المعرفة. وتعمل المؤسسات على نحوٍ عام على توجيه جهودها للزبائن، وبالتالي ترغب في إشباع هذه الرغبات بتوفيرها سلعاً وخدمات بأسعار

تناسب دخولهم وجودة تشبع رغباتهم بشكل أفضل من الآخرين. وتعد معرفة الزبون أمراً مهماً للمؤسسة وذلك من خلال طبيعة الأنماط السلوكية وكذلك الاستهلاكية التي يمارسها الزبون بهدف إدراك السلع الحالية والجديدة التي تلبى حاجاته الآن أو في المستقبل.

- **معرفة المنافس (Competitor Knowledge):** لا تعمل المؤسسات على نحوٍ عام لوحدها وإنما هناك سوق كبيرة وهناك منافسون كثيرون ولكي تنجح المؤسسة يجب أن تعرف كل شيء فيما يخص المنافسين وما يتعلق بهم من حيث طبيعة المنافسة و تشكيلة المنتجات، المواصفات والخدمات التي يقدمها قبل أو بعد البيع من خلال المخابرات التسويقية في عملية جمع المعلومات عن المنافسين، وكذلك المحافظة على المعلومات السرية وعدم تسريبها.

- **معرفة العملية (Process Knowledge):** تشكل هذه المعرفة مورداً مهماً، إذ تقوم المؤسسة بنقل المعرفة إلى الزبون أو تحويلها إليه لمساعدته في اتخاذ القرارات، كما تحول المعرفة إلى العاملين من عملياتهم المختلفة، فضلاً عن قيامها بتحويل المعرفة بين العاملين أنفسهم ومن العاملين إلى المؤسسة على هيئة سياسات وإجراءات وقواعد وأدلة وإجراءات، كما تسعى المؤسسة إلى نقل معرفة الموردين إلى المؤسسة وبالعكس.

- **معرفة المنتج (Product Knowledge):** وعلى نحوٍ عام، فإن أية مؤسسة يجب أن تمتلك المعلومات الكافية عن المنتجات التي تنتجها وذلك من خلال الآتي:

- وصف تفصيلي عن منتج المؤسسة (من وجهة نظر الزبون): إذ تعمل المؤسسة على وضع معلومات عن المزايا المحددة لمنتج المؤسسة، وتحتاج المؤسسة لفهم قدرة منتجها على تلبية احتياجات الزبائن، أو المزايا التي تتمتع بها ولا توفرها المنتجات المنافسة، أو المرحلة التي يمر بها المنتج (أي في مرحلة الفكرة أو التصميم وغيرها).

- المعلومات المتعلقة بدورة حياة المنتج: يجب على المؤسسة أن تتأكد من وضع معلومات عن وضع منتج المؤسسة في دورة حياته بالإضافة إلى أية عوامل أخرى يكون من شأنها أن تؤثر على دورة حياته في المستقبل.

- أنشطة البحث والتطوير: تتضمن أنشطة البحث والتطوير أية عمليات داخلية أو أنشطة مستقبلية خاصة بتطوير منتجات جديدة.

خلاصة:

تعتبر إدارة التسويق صورة المؤسسة مع عملائها وأمام منافسيها، كما أن مستوى اليقظة التي حققتها العديد من المؤسسات كانت بفضل كفاءة نظامها التسويقي، لكن ما يميّز محيط المؤسسة اليوم هو المنافسة الحادة والتغيّر السريع، والذي قد يصاحبه في أغلب الأحيان أوضاع مفاجئة تأتي في شكل أزمات تواجه المؤسسة أثناء تأدية نشاطها، هذه الأزمات قد تترك آثارا سلبية على المؤسسة وعلى صورتها الذهنية لدى عملائها، والتي قد تكون أسبابها من داخل التنظيم ذاته أو من محيطها الخارجي كالأوضاع السياسية، الاقتصادية وحتى الاجتماعية، وفي هذا الصدد؛ دعت الضرورة إلى أهمية التغلب على الوضع وإعادة النظر في مهمتها حسب ما تتطلبه ظروف الأزمة، والسعي نحو إبراز صورة إيجابية عن المؤسسة وعلامتها التجارية لدى أكبر شريحة من العملاء، من خلال تبني أساليب علمية ووسائل اتصال فعالة تتيح لها التقرب من الجمهور وإقناعه من جديد بعلامة المؤسسة.

## المحور السابع:

# أساليب الاتصال مع الجمهور المعني

### تمهيد

- 1- مفهوم الاتصال الجماهيري.
- 2- أساليب الاتصال الجماهيري.
- 3- أنواع وسائل الاتصال الجماهيري.
- 4- وظائف الاتصال الجماهيري.
- 5- التأثير المتبادل بين الأزمة والإعلام.

### خلاصة

تمهيد:

يعد الاتصال أقدم أوجه النشاط الإنساني، فهو ظاهرة إنسانية وضرورة لكل عمليات التوافق والفهم التي يتطلبها المجتمع. إذ يعتمد الاتصال على اللغة اللفظية وغير اللفظية ورموزها الواضحة المفهومة بين الأطراف المشتركة فيه وتشتق مفردة اتصال (communication) من الأصل اللاتيني (communis) والتي تعني كل ما هو عام أو مألوف أو مشترك. وتأتي في اللغة العربية بمعنى البلوغ والوصول إلى غاية محددة. تعبر عن أفكار أو معلومات أو مواقف يتفاعل معها الطرفان. والاتصال هو العملية التي ينقل الفرد بمقتضاها منبهات لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين بحيث يشترك معهم في التفاهم والخبرة لتصبح مشاعة بين الجميع. ويشمل الاتصال جميع صيغ التعبير التي تقدم جو من التفاعل بين الأطراف المشتركة في المجتمع للمساعدة في حل المشكلات وتنمية وبناء المجتمعات المختلفة. وهناك ثلاث مستويات للاتصال هي: الاتصال المباشر، الاتصال الوسيطي، والاتصال الجماهيري.

ويعتبر الاتصال الجماهيري أكثر تعقيدا وتأثيراته على المدى الطويل، إذ تفتقد فيه الصفات الشخصية، وتقوم به مؤسسة، مهمتها وضع المعلومات والأفكار في قالب معيّن والعمل على بثها من خلال إحدى قنوات الاتصال المقروءة والمسموعة والمرئية.

**1- مفهوم الاتصال الجماهيري:** الاتصال الجماهيري مترجم من اللغة الأجنبية Communication de masse فهو أكثر شمولية من وسائل الاتصال الجماهيري لأن هذه الأخيرة تتضمن الأجهزة والمعدات فقط، بينما يحتوي الاتصال الجماهيري تلك التقنيات بالإضافة إلى كل ما يصدر عنها من معرفة ومعلومات (ما تنقله من معلومات وأخبار).

ويعد الاتصال الجماهيري أكثر اتساعا، إذ يتميز بعضه بالتفاعل بين طرفي الاتصال، والتبادلية interactive، فهو عام إذ يتضمن المعلومات والتقنيات في مختلف أشكال الاتصال من صحافة وإذاعة وفيديو، وسينما ومسرح وخطابة<sup>1</sup>.

والاتصال الجماهيري أيضا هو عملية انتقال المعلومات والأفكار بين الأطراف المختلفة باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيري باستخدام فنون الخبر والتحقيق الصحفي والمقال والصورة، ويحتاج التأثير فيها مراعاة الصفات النفسية والخصائص والعادات الاجتماعية والسياسية والثقافية التي يحتويها المجتمع. ويحتاج

<sup>1</sup> - أحمد عزوز، الاتصال ومهاراته: مدخل إلى تقنيات فنّ التبليغ والحوار والكتابة، منشورات مختبر اللغة العربية والاتصال، 2016، ص30.

الاتصال الجماهيري إلى عناصر بناء لكي يحقق أهدافه في المجتمع وتسمى هذه العناصر بنموذج العملية الاتصالية إذ يحتاج كل عنصر منها إلى شروط وآليات لتحقيق أهدافها وهي الآتي:

- **المرسل:** أي إدارة المؤسسة الاتصالية والتي تقوم بوضع الأفكار والمعاني في قوالب وفنون إعلامية تتوافق مع الإطار الدلالي واللغوي للمجتمع ويشترط أن تتمتع هذه المؤسسات بالمهارة والخبرة والجدارة بالتصديق والثقة، وقدرتها على الوقوف عند حاجات أفراد المجتمع وخبراتها ومحاولة إشباع رغباتهم وتحقيق التوافق والتكيف معهم.

إذن؛ فالمرسل هو الطرف الأول في عملية الاتصال، لأنه مبتدع الرسالة ومالكها والقائم ببثها إلى المستقبل، فضلا عن أنه المسؤول عن صوغ الرسالة، وانتقاء قناة الاتصال الملائمة لغرضه منها، وتوظيف التقنيات القادرة على الإسهام معه في حفز المستقبل إلى التفاعل مع هذه الرسالة. والمتحدث الناجح يمتاز بثلاث سمات أساسية هي<sup>1</sup>:

**أولاً- السمات الشخصية:** وهي الموضوعية والصدق والوضوح والدقة والحماسة، والقدرة على التركيز والالتزان العاطفي وحسن المظهر، والقدرة على الإفادة من حركات اليدين والجسد في إيصال المعاني.

**ثانياً- السمات الصوتية:** والمراد بها استخدام طاقات الصوت، من حيث النبر والحفص والهمس، وأبرز السمات الصوتية إخراج الحروف من مخارجها الصحيحة، ومراعاة قواعد النحو ووضوح الصوت وعدم السرعة في أثناء التحدث، ومراعاة أمكنة الوقف العارض والتام، وكل ذلك له علاقة بحسن الإلقاء والأداء.

**ثالثاً- السمات الاجتماعية:** وهي السمات التي يستخدمها المتحدث لإقناع المستمعين بوجهة نظره، كتأكيد كلامه بالحجج والبراهين والأدلة المنطقية، وأبرزها القدرة على التحليل والابتكار والعرض والتعبير وضبط الانفعالات وتقبل النقد.

- **الرسالة:** وهي مجموعة المعاني والأفكار والمعلومات التي يريد المرسل إيصالها إلى الجمهور ويتوجب أن تكون تلك المعاني مصممة من حيث الشكل والمضمون بما يتفق مع أهميتها للجمهور وحاجاتهم وميولهم. ويشترط أن تكون الرسالة خالية من الغموض، وأن تتسم بصفات الشمول والتكرار والتنويع والمعالجة الصحفية، وتقديم وجهات النظر المؤيدة والمعارضة للجمهور.

<sup>1</sup> - أحمد عزوز، مرجع سبق ذكره، ص ص: 30-31.



- **الوسيلة:** وهي الأداة المادية الملموسة التي تنتقل من خلالها الرسالة الاتصالية، ويرى أحد الباحثين أن الوسيلة هي الرسالة، ذلك أن لكل وسيلة اتصالية مواضيعها وطرق العرض الخاصة بها، وربما قد لا تنعكس على الوسائل الاتصالية الأخرى. ويتوجب أن تكون الوسيلة شاملة لجميع اهتمامات أفراد المجتمع، وأن تمتاز بفاعلية كبيرة، كسرعة الوصول وقوة التأثير والتنوع، وأن يتلاءم شكلها مع المجتمع الذي تعمل فيه وأن ترتقي به إلى مستوى متطور.

- **المستقبل (الجمهور):** أي الطرف المستهدف في عملية الاتصال. وهو مجموعة الأفراد الذين يتلقون الرسالة الاتصالية على اختلاف أماكن سكنهم أو تواجدهم. ويمتاز هذا الطرف بتنوعه واتساعه واختلاف قدراته العقلية والعاطفية ومستواه الثقافي وحاجاته الانسانية ومشكلاته المختلفة وعلى المرسل أن ينتبه إلى ذلك، ومحاولته شمول جميع تلك المستويات واستخدام الأساليب الخاصة بكل منها.

- **التأثير:** وهو التغيير الحاصل في السلوك الإنساني نتيجة لجهد الاتصال الجماهيري ويفترض التأثير هنا وجود عمليتين: التعرض؛ أي وصول الرسالة إلى الجمهور عن طريق أحد وسائل الاتصال. رجوع الصدى؛ وهو رد الفعل الفوري للجمهور نتيجة تعرضه للرسالة، ووجوب معرفة المرسل بذلك، حتى يستطيع الاستمرار أو التعديل على مضامين معلوماته اللاحقة.

إذن؛ فالاتصال الجماهيري يمكن تصنيفه في المستوى السادس لمستويات الاتصال، وهو أشمل من جميع مستويات الاتصال والتي تتمثل في: الاتصال الذاتي، الاتصال الشخصي، الاتصال الجمعي، الاتصال العام، الاتصال الوسيط، وأخيراً الاتصال الجماهيري، وهذا الأخير هو الذي يتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية، ويصل إلى جمهور عريض، متباين الاتجاهات والمستويات، والأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال، تصلهم الرسالة في نفس اللحظة، وبسرعة فائقة، مع مقدرة على خلق رأي عام، وعلى تنمية اتجاهات وأنماط من السلوك غير موجودة أصلاً، والمقدرة على نقل الأفكار والمعارف والترفيه. ويعد الاتصال الجماهيري التسمية العلمية للإعلام<sup>1</sup>.

**2- أساليب الاتصال الجماهيري:** هناك صور وقوالب يظهر من خلالها الاتصال الجماهيري، إذ يستطيع القائم بالاتصال استخدام أي منها حسب الظروف والخصائص التي تحملها المعلومة للتأثير على الجمهور.

<sup>1</sup> - فهد بن عبد الرحمن الشميمري، التربية الإعلامية: كيف نتعامل مع الإعلام، الطبعة الأولى، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2010، ص48.

**1.2- الإعلام (الأخبار):** وهو كافة أوجه النشاط الاتصالي الذي يستهدف تزويد الجمهور بجميع الحقائق والأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة، عن الموضوعات والمشكلات ومجريات الأمور بطريقة موضوعية، بحيث يؤدي إلى أكبر درجة ممكنة من المعرفة والإدراك لدى الجمهور لتكوين الرأي الصائب لديهم. ويحتاج ذلك من الوسيلة الاتصالية أن تكون على مستوى جيد من الصدق والوضوح والسعي لإبراز الأدلة والاستشهادات لدعم المعلومات المقدمة، مع الاستمرار والتنوع بما ينسجم مع واقع الجمهور. وللإعلام دور في التأثير على نفسية الأفراد وسلوكياتهم وتوجيهاتهم، ومن هنا تظهر أهمية الدور الذي يقوم به الإعلام أثناء الأزمة وذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

- خلق انطباع معيّن لدى جمهور الأزمة، ومستهدف من قبل القائمين على إدارة الأزمة، وذلك بنقل أخبار ومعلومات محددة عن الأزمة وترسيخ الصورة، وتكوين المعاني المتعلقة بالأزمة فهو الأسرع في نقل الأحداث وتطوراتها.

- تزيد حاجة الأفراد لسماع الأزمة وتطوراتها وإلا ستنتشر الشائعات غير السليمة عن أحداث الأزمة.

- الإعلام مساهم نشط وفعال في مراحل الأزمة المختلفة من تشخيص ووضع استراتيجية، ورسم الخطط والبرامج والتنفيذ.

- تقوم وسائل الإعلام بانتقاء آراء الجماهير وآراء أهل الصفة واستخدامها كمواد للتركيز على وجهات نظر ترى جدارتها بالنشر.

- أصبح متخذو القرار يعتمدون على وسائل الإعلام في تقييم الأوضاع وصياغة المواقف والتحركات.

- يساعد الإعلام في تكوين الرأي العام عن الأزمة مما يساعد في كسب ود جمهور المجتمع المتأثر بالأزمة، بما له من قدرة على التحليل والتعليقات على الأحداث والاستعانة بالخبراء في ذلك.

- يساعد الإعلام في تنشيط مختلف الجهات والكيانات المحلية لمواجهة الأزمة والتعامل معها.

- تقوم أجهزة الإعلام كحلقة اتصال بين الأفراد وصانعي القرار والقائمين على إدارة الأزمة.

- يساعد الإعلام في تنمية روح الولاء والتضامن داخل المؤسسة، مما ينمي روح التعاون بين أفراد المؤسسة للتغلب على الأزمة.

كما يقوم الإعلام بدور مؤثر عند مواجهة المؤسسة للأزمات، فمن جهة يساعد على إدارة الأزمة بفعالية ونجاح، ومن جهة أخرى يحاول الحفاظ على صورة إيجابية للمؤسسة تجاه جماهيرها الداخلية والخارجية،

<sup>1</sup> - أشرف السعيد أحمد، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2013، ص: 102 - 103.

وتنعكس أهمية وسائل الإعلام عند مواجهة الأزمة من خلال زيادة اعتماد الجمهور عليها في معرفة تفاصيل تلك الأزمات، فهي تمثل المصدر الرئيسي للمعلومات عن الأزمة لدى الجمهور، وأيضا في تشكيل اتجاهاته نحو الأزمة وكيفية إدارتها. كذلك أشارت دراسات عديدة إلى أن الأزمة عبارة عن مشكلة إدارية بالأساس إلا أنها سرعان ما تتحول إلى حدث إعلامي نتيجة انتشارها على مستوى عامة الناس وهو ما يعرف بالكشف العام.

ومن أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند التعامل مع الإعلام أثناء الأزمات نذكر<sup>1</sup>:

- يجب تلبية احتياجات الإعلام وذلك بمدّه بالحقائق عن الأزمة، حتى لا تلجأ وسائل الإعلام إلى مصادر أخرى للحصول على معلومات عن الأزمة مما يؤثر على مصداقية الجهة.
- توافر الأمانة والصدق في نقل المعلومة وتصحيح الخطأ إن حدث، يجعل أجهزة الإعلام تعمل على المساعدة في القضاء على الشائعات، ولقد أدت ثورة التكنولوجيا وتطور وسائل الإعلام، والإعلام عبر القارات بالأقمار الصناعية والحاسبات الآلية، إلى جعل العالم كله قرية واحدة.
- نشر الحقائق يعمل على كشف الغموض ويمنع تزايد الشائعات، والاعتراف بالأخطاء أثناء مواجهة الأزمة.
- إعداد قائمة بالإجابات عن الأسئلة المتوقعة عن الإصابات والخسائر وسبب الأزمة أو الشائعات.
- الاستعانة بالخبراء لتحديد الوسيلة التي يمكن بها معالجة الموقف وإعداد التصريحات اللازمة للإعلام.
- توافر مصداقية عند التعامل مع الإعلام فلا تهويل أو تهوين من حجم الأزمة.
- السرعة والوضوح وعدم اللجوء إلى تنبؤات قد تؤدي إلى تعقيد الأمور.

**2.2- الدعاية:** هي نشاط من أنشطة العلاقات العامة، وتعرف بأنها "أي رسالة عن المؤسسة تقوم أجهزة الإعلام العامة بنشرها على الجمهور ولكن لا يدفع مقابل لها، والدعاية هي حث وتشجيع الطلب على سلعة أو خدمة أو مؤسسة ولكن بطريقة غير شخصية عبر التلفزيون أو الراديو أو الجرائد والمجلات"<sup>2</sup>. كما يقصد بها المعلومات التي تنشرها المؤسسات والمشاريع والهيئات الرسمية وغير الرسمية بقصد كسب ثقة الجمهور، وتتخذ الدعاية قالباً "إخبارياً" أي نشر بيانات من شأنها أن تدعم المعلن في نظر الجماهير، ولا يدفع أي مقابل لقاء هذه المعلومات، وإنما يتم ذلك مجاناً لما تحتويه من أخبار يرى صاحب وسيلة النشر أنها تهم القارئ، كما وتعرف أيضاً على أنها "النشر المجاني لأخبار تتعلق بأنشطة مؤسسة ما، أو سياساتها وتستهدف الدعاية حمل

<sup>1</sup> - أشرف السعيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 105 - 106.

<sup>2</sup> - محمد العليش، محمد نجوي، الترويج الإلكتروني وأثره على الاتصال بالمعملاء: بالتطبيق على قطاع الاتصالات بالسودان، مجلة العلوم الإدارية، جامعة أفريقيا العالمية، العدد 153، 2018، ص 153.

المعلومات المقنعة عن مؤسسة ما إلى جماهير محددة سلفاً، ثم العودة بردود الفعل التي صاحبت ذلك<sup>1</sup>، أو هي نشاط اتصالي مقصود يسعى إلى إقناع الجماهير، في أن يسلكوا سلوكاً معيناً ما كان لهم أن يسلكوه لولا ذلك النشاط، وهنا يكون التوجه إلى الجمهور عاطفي قبل أن يكون عقلي باستخدام التركيب والاستمالة وأهم صفات الدعاية:

- أن تكون ذات أهداف محددة تتطلب رد فعل محدد، مثل حزب يعرض برنامج الانتخابات ويريد مباركة الجمهور عليه.
- الاقتران بالحقيقة حتى يؤمن الجمهور بما يقدم.
- السعي لإشباع حاجة الجمهور النفسية والاجتماعية.
- إبراز الجوانب السلبية والإيجابية للأفكار المقدمة.

**3.2- العلاقات العامة:** تعرفها الجمعية العامة للعلاقات العامة بأنها "وظيفة إدارية مستمرة ومخطط لها تسعى المنشآت العامة والخاصة بممارستها لها إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك من خلال قياس اتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياستها وأنشطتها وتحقيق المزيد منهم لتعارف الخلاف والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخطط له"<sup>2</sup>، أي أنها نشاط إنساني إداري يستعين بوسائل الاتصال الجماهيري لإقناع الجماهير بالفكرة المطروحة، سواء كانت الفكرة مؤسسة أو حزب أو قضية، وتقوم العلاقات العامة على شقين هما:

**الأول:** بناء العلاقة بين المؤسسة وموظفيها.

**الثاني:** يحمل جانبيين:

- يقوم بإفهام الناس طبيعة المؤسسة عن طريق وسائل الاتصال الجماهيري.
- إفهام المؤسسة رغبات وميول الجماهير عن طريق دراسة الرأي والاستفتاء.

<sup>1</sup> - نبال يونس محمد آل مراد، محمد محمود حامد الملا حسن، دور عناصر المزيج الترويجي في تسويق خدمة المعلومات للمستفيدين: دراسة استطلاعية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 31، العدد 94، 2009، ص44.

<sup>2</sup> - أمينة بركان، نور الدين جليد، دور العلاقات العامة في الترويج السياحي، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابراهيم سلطان شيبوط، الجزائر 3، العدد 32، 2015، ص63.

وتتدخل أنشطة العلاقات العامة في مواجهة الأزمة وذلك عبر مراحل الأزمة كما يلي<sup>1</sup>:

- العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة: في حالات كثيرة يصبح الإعداد لمواجهة الأزمة أكثر صعوبة لمواجهةها فعليا، لذا يجب الخروج بإدارة ناجحة للأزمة من خلال: خلق استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات، تأهيل وتدريب كوادر بشرية قادرة على مواجهة الأزمات، استخدام الأسلوب العلمي عند اتخاذ القرارات، تشكيل فريق الأزمة. أما عن إجراءات وتدابير قبل الأزمة، فهي:

- رصد بيئة عمل المؤسسة: يتطلب رصد بيئة عمل المؤسسة بوضع تصور شامل عن تاريخ المؤسسة وعلاقات العمل داخلها وخارجها من خلال: طبيعة نشاط المؤسسة وخلفيتها التاريخية، ونوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها، علاقة المؤسسة مع مندوبي وسائل الإعلام في جوانبها الايجابية والسلبية، مراجعة النشرات والتقارير التي تصدر عن المؤسسة ودعمها بالمعلومات الموثوقة، الاستيعاب الكامل للقوانين واللوائح المنظمة للعمل، أو المؤثرة عليه، دراسة جوانب دعم العلاقات مع الحلفاء، ومراجعة الإحصاءات لاستخدامها في مواجهة ما قد يثار من تساؤلات وانتقادات أثناء الأزمة.

- تحديد الجماهير المستهدفة.

- بناء الرسائل الاتصالية واختيار طرق الاتصال.

- العلاقات العامة أثناء الأزمة: تؤكد مختلف الدراسات والأبحاث أن المعلومات تعد عنصرا مهما أثناء حدوث الأزمة حيث أن قوتها تؤثر سلبا على مختلف الأطراف، وهنا يكمن دور الأخصائي في العلاقات العامة في إمداد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة والفورية وقت الأزمة تعطي مؤشرا مهما على فعالية المؤسسة في إدارة الأزمة وخلق آثار ايجابية عن المؤسسة لدى الجماهير. ومعايير عمل العلاقات العامة أثناء الأزمة، يمكن حصرها في العناصر التالية: سرعة الاستجابة للحدث؛ الانفتاح؛ الصدق؛ إظهار الاهتمام؛ التعاون؛ المسؤولية؛ وتجنب الحساسية. هناك العديد من الاجراءات الهامة التي قام بعض المختصين في هذه المرحلة بطرحها على النحو التالي:

- الاستحواذ على الأحداث: لتظهر المؤسسة لجماهيرها بأنها قادرة على مواجهة الأزمة وأنها تقوم بعمل مهم حيالهم. تتخذ هذه المؤسسة إجراءات مفعلة، وبذلك تكون قد ألمت بالأحداث.

<sup>1</sup> - الزهرة بريك، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسات، مجلة دراسات حول الجزائر والعالم، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، جامعة الجزائر 3، المجلد 2، العدد 6، جوان 2017، ص ص: 282 - 286.

- إصدار البيان: يجب أن تكون المؤسسة متحمسة لإصدار بيان بالحدث خلال دقائق معدودة عبر وسائل الإعلام بتقديم أكبر عدد ممكن من المعلومات المرتبطة بالحدث، وإظهار تعاطف إنساني مع الجمهور، وضرورة اتخاذ إجراءات وقائية .

- اجتماع فريق الأزمة: لا بد أن يجتمع فريق العمل الإداري بالسرعة اللازمة، ويكون هذا الاجتماع بعيدا عن بؤرة الحدث بقدر الإمكان، قصد تطوير استراتيجية المواجهة، بعد إلقاء نظرة فاحصة لما يحدث .

- إقرار استراتيجية التعامل مع الأزمة: هنا لا بد على المؤسسة أن تواجه مندوبي وسائل الإعلام أثناء طلب حصولهم على معلومات حول الأزمة ولا بد أن تقنعهم، كما يجب على فريق الأزمة الاتفاق على الإجابة على أسئلة استراتيجية تتعلق بالأزمة، ومن أمثلة الأسئلة: ما هي أسوأ حالة محتملة للحدث؟، وما الرهان الفعلي أو المخاطرة؟، ما الذي تعكسه مدركات الجماهير عن الأزمة؟.

- معالجة وسائل الإعلام: إن الدور الكبير الذي تلعبه وسائل الإعلام في تحويل الأزمة إلى فرصة، لذا يجب على القائمين بالاتصال والعلاقات العامة في هذه المرحلة ابتكار القصة الخبرية وعقد المقابلات الإعلامية والتعامل مع المؤتمرات الصحفية.

- العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة: حتى بعد الأزمة يجب الاستمرار في تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات عن إصلاح هياكل المؤسسة وكسب ثقتها، ومن ثم بذل الجهود لإعادة بناء سمعة جيدة للمؤسسة. وتظهر أنشطة العلاقات العامة بعد الأزمة في الآتي:

- بيئة عمل المؤسسة: يتوقف على فريق العلاقات العامة في هذه المرحلة النظر في إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمؤسسة، وإعادة تحليل صلات المؤسسة مع مكوناتها المختلفة، والعمل على استكشاف مصادر التهديد، واستخدام نظام الاتصال الشبكي فيما بين مكونات المؤسسة كبديل عن الاتصال الهابط، كما يعني ممارسة العلاقات العامة برصد الأفكار السائدة والاتجاهات المرتبطة بأنشطة المؤسسة، والحد من تأثير القضايا السلبية على سمعة المؤسسة.

- دعم العلاقات بجماهير المؤسسة: و بالأخص التعامل مع شكاوي الجماهير بجدية، والتفهم الكامل لمدركات الجمهور وتبني قضاياه لاكتساب المصداقية، وذلك من خلال وضع خطط الاتصال الكفيلة بتلبية احتياجاته.

- دعم العلاقات مع وسائل الإعلام: وذلك من خلال إقامة روابط اجتماعية وصلات قوية مع الإعلاميين تستند إلى تبادل المصالح، واقتناص فرص التعاون، وإقناعهم بتبني مواقف المؤسسة ودورها في خدمة المجتمع

والجماهير وإبراز الجانب الإنساني في نشاط المؤسسة، والالتزام بالوضوح والصراحة ودقة المعلومات عند التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام.

- مواجهة جماعات الضغط: ترصد العلاقات العامة في هذا المستوى الفئات التي تحتفظ بمشاعر عداوية تجاه المؤسسة ومراقبة تصرفاتهم، ومن ذلك السعي إلى كسب حلفاء استراتيجيين من الممولين والمنافسين.

وبذلك فإن العلاقات العامة تغيّر سلوك الجماهير إزاء المؤسسة عن طريق بناء الصورة الحسنة والانطباع الإيجابي تجاهها بما يتوافق مع حاجات الجمهور وميوله المختلفة.

**4.2- الإعلان:** لقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية نشاط الإعلان على أنه "الوسيلة غير الشخصية لتقديم وترويج الخدمات أو الأفكار بواسطة جهة معلومة ومقابل أجر مدفوع"<sup>1</sup>، وهو فن إقناعي يعمل على تنشيط الرغبات للإقبال على سلعة أو منتج معيّن باستخدام وسائل الاتصال الجماهيرية، ويكون الإعلان وسيلة مدفوعة الثمن لبناء حالة من الرضا النفسي لدى الجمهور إزاء سلعة أو خدمة معيّنّة، وبالتالي فإن العلاقات العامة هي إعلان عن المؤسسة أما الإعلان فيتوجه إلى السلعة التي تقدمها المؤسسة، ويشترط الإعلان ما يلي:

- الصدق في مخاطبة الجماهير.

- التوجه إلى الجانب النفسي والجمالي لدى الجمهور لتبرير اقتناء السلعة.

- التوقف عند حاجات ومعتقدات المستهلك وطرح الإعلان على أساسها.

**5.2- الحرب النفسية:** نوع من القتال النفسي يتجه للعدو أثناء الحروب فقط يسعى بجميع الوسائل لتحطيم النواحي المعنوية وزعزعة الثقة بالنفس لديه ودفعه إلى الاستسلام والانهيار وتعمل الحرب النفسية في شقين:

- إقناع الجمهور الداخلي بعدالة القضية التي يحاربون من أجلها وتقوية معنوياتهم.

- كسب الجهات المحايدة والصديقة للحصول على شرعية ودعم الحرب.

وتشترط الحرب النفسية استنادها إلى العلوم الاجتماعية والتوجه إلى العاطفة ودراسة نفسية العدو واستخدام الأدلة والبراهين والانطلاق من مبدأ القوة والابتعاد عن الكذب والتضليل لأن تأثيراتها ليست في مصلحة من يستخدمها دائماً.

<sup>1</sup> - نبال يونس محمد آل مراد، محمد محمود حامد الملا حسن، مرجع سبق ذكره، ص42.

يعتبر الإعلام أحد وسائل الحرب النفسية في عملية التأثير وإقناع الجمهور المستهدف، سواء كان عدواً أو صديقاً أو محايداً. وفي مطلع القرن الواحد والعشرون حدث تطور كبير على وسائل الإعلام بشكل عام، مما انعكس إيجاباً على تطور الحرب النفسية عما كانت عليه في الماضي. فقد اقتصرَت الوسائل سابقاً على استخدام الأهازيج، والشعارات الهجومية، لرفع معنويات المقاتلين، واستخدام الشعر الحماسي في المعركة، وقرع الطبول والأبواق، وإشعال النار، واستخدام الخطابة والكلام في بداية المعركة، وذلك لإرهاب العدو. ثم استخدمت الوسائل المطبوعة من صحف، ومطبوعات، ومنشورات، وبيانات وإذاعات مسموعة. وتبعاً للتقدم التكنولوجي في مجال العلم والاتصالات، فقد حصل تقدم أيضاً على وسائل الإعلام المستخدمة في الحرب النفسية، حيث أصبح الحدث يصل حال وقوعه بشكل فوري ومباشر، بفضل التقدم الذي تم إحرازه في مجالات الفضائيات والانترنت والاتصالات اللاسلكية والتي أصبحت متوفرة في جميع أنحاء العالم<sup>1</sup>.

وبالرغم من تعدد الوسائل الإعلامية المستخدمة في الحرب النفسية وتقدمها، إل أن الاعتماد على الوسائل القديمة ما زال له عدد من المزايا، إذ إن لكل وسيلة من هذه الوسائل خصائص ومميزات، ونقاط ضعف يجب أن يأخذها بالحسبان القائم على عملية التخطيط للحرب النفسية. ولا بد من اختيار الوسيلة المناسبة لشن الحرب النفسية، وتوصيل الرسالة الإعلامية والنفسية إلى الهدف المراد التأثير عليه، لإجباره على تغيير سلوكه بالطريقة التي تناسب المخطط لهذه الحرب النفسية. وقد قيل إن للإعلام قوة لا يستهان بها في الحرب النفسية، خاصة إذا كان هناك أخصائيون وخبراء وأشخاص بارعون في التوجه الإعلامي والدعائي في استخدام الوسائل المختلفة للحرب النفسية من مواد مقروءة ومسموعة ومرئية<sup>2</sup>.

تعمل وسائل الإعلام في الحرب النفسية إذن من خلال القدرة على التعامل مع عقول الجماهير بهدف القيام بعملية الإقناع نحو وجهة وهدف معين، إلا أن ما يحدد قدرة وسائل الإعلام على مخاطبة الجماهير وجود عاملين أساسيين: العامل الأول، يتوقف على وجود أشخاص، تكون طبيعة تكوينهم الشخصية قابلة للتأثر أكثر من غيرهم، أطلق عليهم ديفيد ويسمان اسم "الموجهون من قبل الآخرين"، وهؤلاء الأشخاص يتم

<sup>1</sup> - يوسف محمد قاسم، أثر الحرب النفسية الإسرائيلية على الذات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في الدراسات العربية المعاصرة، كلية الآداب، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2007، ص 74.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 74.



اصطيادهم، من خلال التدخل لدى المختصين في إعداد المضمون الإعلامي، بهدف إقناع الجهة المستهدفة. وبالتالي تغيير أنماط السلوك والاتجاهات لدى مستقبل الرسالة الإعلامية<sup>1</sup>.

### 3- أنواع وسائل الاتصال الجماهيري:

#### 1.3- الوسائل المقروءة: مجموعة الكتب والدوريات (الصحف والمجلات) والنشرات التي تصدر في أوقات

محددة لإيصال معلومات ومعارف إلى جمهور واسع ومتنوع وتكون هذه الوسائل في أنواع:

- شكل المضمون: حكومية، مستقلة، حزبية، متخصصة.

- نوع الصدور: يومية، أسبوعية، شهرية.

- طريقة الصدور: سرية، علنية، محلية، قومية.

ومن أهم مميزاتها:

- حرية القارئ في اختيار الزمان والمكان وطريقة القراءة.

- تحتاج إلى مستوى جيّد من التعليم لفهم مضامينها.

- معلوماتها موسعة وهي مكان ملائم لنشر الموضوعات المعقدة، وتعد مصدر من مصادر التاريخ لتوثيقها كمعلومات.

- تحتاج إلى تركيز وانتباه أكثر من الوسائل الأخرى، بحيث تتيح الفرصة للتخيّل والتفسير والتحليل.

- تعد الصفحة الأولى أهم صفحة للقارئ.

- تحتاج إلى الصور والعناوين والورق الجيّد والألوان لبناء التأثير المطلوب.

#### 2.3- الوسائل المسموعة: مجموعة الإذاعات والتسجيلات الصوتية الموجهة عبر وسائل الاتصال

ومراكز المعلومات إلى جمهور واسع ومتنوع، وتعرف الإذاعة بأنها إرسال الإشارات (الكلمات والصور)

لاسلكيا بواسطة أجهزة تحولها إلى موجات كهرومغناطيسية يسمعها أفراد المجتمع من خلال أجهزة

الاستقبال الخاصة بهم. وتكون على أنواع (تجارية، حكومية، سرية، متخصصة) وتمتاز هذه الوسائل

بالآتي:

- سهولة حملها ورخص أثمانها ووفرتها بأشكال متنوعة ؛

<sup>1</sup> - يوسف محمد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 75.

- برامجها سريعة ولا تحتاج إلى التركيز التام لذا فهي تستهوي ربات البيوت وأصحاب المهن المختلفة ؛
- الإحساس الجماعي بالمتابعة من خلال الاستعانة بالموسيقى ودفء الصوت البشري والمؤثرات المختلفة ؛

- أكثر تأثيراً في المناطق الأقل حظاً من التعليم وكذلك أوقات الحروب ؛
- تعتمد التوقيت في بث برامجها فبرامج الصباح تختلف عن برامج المساء.

**3.3- الوسائل المرئية:** وتشمل التلفاز والسينما والمسرح والانترنت. ويعرف التلفاز (الرؤية عن بعد) بأنه الوسيلة المادية الملموسة التي تنقل بالصوت والصورة والحركة المضامين المعرفية إلى جميع أفراد المجتمع. ويكون على أشكال متنوعة (عام، تعليمي، فضائي.. وغيرها) وتتصف هذه الوسائل بالآتي:

- لها الغلبة الفنية والتقنية على جميع الوسائل الأخرى في كسب وقت الجمهور والتأثير عليه.
- أقرب للواقع من خلال تصوير الحياة اليومية ونقل الأحداث الآنية.
- تتطلب التركيز واليقظة والمتابعة في مكان ثابت.
- تعتمد المتعة والترفيه والجاذبية بما يلي أذواق الجمهور.
- يتطلب بعضها أوقاتاً محددة للمتابعة.
- جعلت الإنسان أكثر عزلة وهروب من الواقع من خلال تقديمها بدائل للعلاقات الاجتماعية والأسرية.

#### 4- وظائف الاتصال الجماهيري: تتعد وظائف الاتصال مع الجمهور ولعل من بينها<sup>1</sup>:

- وظيفة الإخبار: نقل الأخبار سواء أكانت محلية أم إقليمية أم دولية، مهما كان نوعها اقتصادية، سياسية، اجتماعية أو رياضية.
- وظيفة الإعلام والتعليم: تقديم المعلومات في مجالات الحياة المختلفة التي تزيد من ثقافة الانسان، وتكسب المتلقي مهارات جديدة.
- وظيفة ترابط المجتمع ونقل تراثه: ربط أفراد المجتمع ببعضهم البعض، ونقل تراث المجتمع وقيمه وعاداته وتقاليد ولغته، والمحافظة على تماسكه ووحدته، وحماية كيانه ومعتقداته، وتوحيد أفراد المجتمع لتحقيق أهدافهم وأهداف مجتمعاتهم.

<sup>1</sup> - فهد بن عبد الرحمن الشميري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 50-51.

- وظيفة الترفيه: تحقيق بعض الإشباع النفسية والاجتماعية، وإزالة التوتر الانساني على مستوى الأفراد والجماعات.

- وظيفة الرقابة: حماية المجتمع من المخالفات وصيانته من الفساد.

- الإعلان والترويج: ترويج السلع والمنتجات والخدمات، وتنشيط الحركة الاقتصادية والتجارية.

- وظيفة تكوين الآراء والاتجاهات: وهي وظيفة مكملة للوظائف الأخرى المذكورة سابقا ولا تنفصل عنها، وإنما ذكرت لأهميتها في تشكيل الآراء والاتجاهات لدى الجمهور.

**5- التأثير المتبادل بين الأزمة والإعلام:** يعد الإعلام خط التماس الأول مع الأزمات، إذ أن آنية الإعلام وموضوعه ودورته وقدرته على التأثير في الرأي العام، أمور تجعله الجهة الأكثر تأهيلا للتعامل مع الأزمات منذ مراحلها المبكرة جدا، وتشير دراسة هويدا مصطفى (2002)، التي تناولت دور الإعلام في إدارة الأزمات الداخلية إلى أهمية الدور الذي تقوم به وسائل الإعلام في إدارة هذه الأزمات، بل أن هذه النوعية من الأزمات تعتمد في إدارتها على وسائل الإعلام كأحد مكونات استراتيجية مواجهة الأزمة، فضلا عن أنه في أوقات الأزمات تزيد حاجة الجمهور إلى المعلومات وإلى فهم ومعرفة ما الذي يحدث حولهم، فتكون وسائل الإعلام هي المصدر الأول الذي يلجأون إليه لاستسقاء معلوماتهم بشأن تلك الأزمة<sup>1</sup>.

إذن؛ يحتل البعد الإعلامي مكانة مهمة في أدبيات دراسة الأزمات، حيث يعد الإعلام أداة رئيسة وفعالة من أدوات إدارة الأزمة سواء على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي، ففي ظل هذا العالم المتطور الذي نعيش فيه، تتصاعد الطبيعة التنافسية التي تجعل من الأزمات التي تهدد النظام شيئا واردا، وتظهر الجهود الإعلامية كأحد الدعائم الأساسية<sup>2</sup>.

يستخلص من الأبحاث الإعلامية التي تعرضت للتأثير المتبادل بين الأزمة والإعلام النتائج التالية<sup>3</sup>:

- أهمية الدور الوسيط، الذي تقوم به وسائل الإعلام، وخاصة ما يتعلق بإنجاز المهام التالية: تقديم المعلومات، شرح أهمية ومغزى الأحداث، بناء الوفاق الاجتماعي، وتخفيف التوتر والقلق.

<sup>1</sup> - مها عبد المجيد صلاح، الإعلام الجديد وإدارة الأزمات الأمنية، الملتقى العلمي حول الإعلام الأمني ودوره في إدارة الأزمات، يومي 25-27 يونيو 2012، عمان، الأردن، ص: 3-4.

<sup>2</sup> - بداني أمينة زبهة، بلحضري بلوفة، الإعلام وإدارة الأزمات، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي تيسي، تبسة، الجزائر، المجلد 02، العدد 07، جوان 2018، ص: 240.

<sup>3</sup> - أديب خضور، الإعلام والأزمات، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص: 67.

- هناك من يرى أن الأزمة تؤدي إلى دعم ومساندة أدوار وسائل الإعلام، وخاصة ما يتعلق ببناء الوفاق وتخفيف التوتر، وهناك من يرى أن ظروف الأزمة وما تفرضه من تدخلات وقيود وإجراءات سوف تؤدي إلى تحجيم دور الإعلام، وخاصة ما يتعلق بتقديم المعلومات وشرح مغزى الأحداث وأهميتها.

- تجذب الأزمة اهتمام وسائل الإعلام، ولكنها أيضا وبالمقابل تجذب اهتمام الرأي العام بوسائل الإعلام، الذي يصبح أكثر تعرضا لها، وهذا ما يفسر حقيقة أن ظروف الأزمة تتميز دائما بالاستخدام المكثف لوسائل الاتصال.

#### خلاصة:

أصبحت الوسائل الاتصالية والإعلامية سلطة لا تضاهيها سلطة، لأنها تدخل عالم الأفراد دون استئذان أو سابق إنذار، ولا أحد يستطيع إيقافها أو وضع حاجز أمامها، وقد رأينا أن الأزمة غالبا ما يرافقها ضيق الوقت والتهديد وندرة وشح المعلومات المتعلقة بها، أو بأسبابها، ومن هنا يبرز دور الاتصال كنقطة تقاطع بين إدارة الأزمة واتصال المؤسسة مع العالم الخارجي من خلال ما يعرف بالاتصال الجماهيري وفي حلته الجديدة المعروفة بالإعلام، فآنية هذا الأخير وقدرته على التأثير في الرأي العام، تجعل منه الجهة الأكثر تأهيلا للتعامل مع الأزمات منذ مراحلها المبكرة جدًا، كما يلعب دور مهما في التخفيف من حدة الأزمات وتزويد الجماهير بالحقائق للحد من انتشار الشائعات والأخبار الكاذبة حول الأزمة، وإقناعهم بالمعلومات والحقائق القائمة على الدقة والوضوح.

# المحور الثامن:

## التعلم من الأزمة

### تمهيد

1- مراحل اتصال الأزمة.

1.1- الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة.

2.1- الاتصال أثناء الأزمة.

3.1- الاتصال لمرحلة ما بعد الأزمة.

2- التقييم والتعلم من الأزمة.

1.2- البناء وإصلاح الأضرار.

2.2- تقييم الأزمة.

3.2- استخلاص الدروس (التعلم).

خلاصة

تمهيد:

إن مرحلة ما بعد الأزمة أو مرحلة تقييم الأزمة والتعلم؛ هي مرحلة يتم من خلالها معالجة آثار الأزمات وإعادة بناء ما تم تدميره وإعادة ترتيب الأوضاع بالإضافة إلى وضع الضوابط التي تكفل عدم تكرار ما حدث فإن الدروس الناشئة من الأزمات هي أهم الثمار إن لم تكن الثمرة الأساسية للأزمات. تعد هذه المرحلة أهم المراحل حيث تبدأ إدارة المؤسسة في تسوية الأمور وإعادتها إلى وضعها الطبيعي قبل المرحلة الأولى، فمهمة إدارة الأزمة لا تتوقف بمجرد الانتهاء من مواجهة الأزمة وإخمادها، وإنما تمتد إلى مرحلة ما بعد الأزمة، حيث يتم من خلالها علاج الآثار الناتجة عن الأزمة، وإعادة البناء لما تم تدميره، وإعادة ترتيب الأوضاع، بالإضافة إلى وضع ضوابط لعدم تكرار ما حدث، والاستفادة من دروس الأزمات لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً.

1- مراحل اتصال الأزمة: تتمثل في<sup>1</sup>:

- 1.1- الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة: يعد التخطيط لمرحلة ما قبل الأزمة عملية وقائية يمكن أن تجنب المؤسسة نشوب الأزمات المفاجئة أو على الأقل تقلل من تداعيات الأزمة إلى حد ما الأدنى، وبالتالي تحافظ على سمعة المؤسسة من التشويه. ويمكن تحديد أسس تخطيط الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة على النحو التالي:
- إعداد الخطط الاتصالية في ظل التوجهات السياسية العامة واستراتيجيات إدارة الأزمة.
  - يتضمن التخطيط المراحل الثلاث (قبل، أثناء وبعد الأزمة)، ولكل مرحلة وسائلها وأهدافها.
  - تحديد الجمهور المستهدف لمراحل الأزمة، وأساليب إقناعهم، وذلك وفقاً للخطاب الإعلامي.
  - تتسم الخطة الاتصالية بالدقة، الشمول، المرونة، وضوح الوسائل والأهداف.
  - الحفاظ في كل المراحل على الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة.
  - التعامل بصدق وموضوعية مع وسائل الإعلام، واختيار الوقت المناسب لتزويدها، وعدم المبالغة والتهوين في شأن أحداث الأزمة حتى لا تؤثر على إدارتها.
  - الاستعانة بالخبراء في تصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات.
  - رصد ردود الأفعال المحلية، الإقليمية والدولية لتفاعلات الأزمة، وتزويد مركز(قاعة) إدارة الأزمات بكافة التجهيزات والتقنيات الحديثة للاتصال.

<sup>1</sup> - نايلي خالد، إدارة الاتصال لأزمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، مذكرة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص الاتصال وإدارة الأزمات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2012-2013، ص: 158 - 164.

- الاختيار والتدريب الجيد للمتحدثين الرسميين مع وسائل الإعلام عند وقوع الأزمات.

ولعل أصعب المهام التي تقوم بها المؤسسة هو "اختيار فريق اتصالات الأزمة"، حيث يصعب التحديد بشكل صارم ومتخصص أعضاء الفريق ومهام كل منهم، وكما يحدث في الواقع لن تجدهم جميعاً هناك وقت نشوب الأزمة. ويضم هذا الفريق أعضاء أساسيين (يضم قائد الفريق والمتحدثين الرسميين، مراقب المعلومات، المنسق مع وسائل الإعلام ومسؤول التنفيذ) وآخرين معاونين (ويضم ممثل الشؤون القانونية، ممثل الأمن، مختص نفسي واجتماعي للتعامل مع الضحايا). ويجب على فريق اتصالات الأزمة أن يتوقع الأزمة قبل حدوثها، وذلك من خلال إعداد التوقعات المناسبة واختبارها في بعض المواقف الافتراضية، ويتطلب التخطيط الاتصالي لمرحلة ما قبل الأزمة مراعاة ما يلي:

- رصد بيئة عمل المؤسسة: من خلال وضع تصور شامل عن تاريخ المؤسسة ونشاطها ومركزها المالي، المشكلات التي تعرضت لها في السابق والمشكلات المتوقعة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، علاقات العمل في الداخل والخارج، ظروف الإنتاج، العمالة والتسويق.

- تحديد أهداف المؤسسة بدقة: يجب أن تكون أهداف المؤسسة محددة بدقة حتى يمكن تحويل هذه الأهداف إلى خطط قصيرة، متوسطة وطويلة الأمد، ما يتيح زيادة قدرة المؤسسة على إقناع المتعاملين معها في الداخل والخارج.

- تحديد الجماهير المستهدفة: وهو الجمهور الذي له علاقة مباشرة وغير مباشرة بالأزمة، والذي ستخاطبه المؤسسة في المراحل المختلفة للأزمة وتشمل الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة، والهدف من تحديد الجمهور هو سرعة الوصول والتعامل معه، توفير الوقت والجهد والنفقات اللازمة لبناء الرسائل الإقناعية للجمهور، ويمكن تحديد جمهور الأزمة في المؤسسات الذين:

- تؤثر فيهم الأزمة.
- يؤثرون في المؤسسة.
- المتورطون في الأزمة.
- الذين يحتاجون إلى المعرفة.

- طرق الاتصال بالجمهور المستهدف: من المهم التأكد من توفر وسائل الاتصال السريعة لكل فئة من فئات الجمهور المستهدف، ويجب أن تتوفر لدى المؤسسة سجلات يتم تحديثها باستمرار باستخدام:

- أسماء وأرقام هواتف مندوبي وكالات الأنباء، الصحف، الإذاعة، التلفزيون، المسؤولين الرسميين، أعضاء البرلمان والسلطات المختصة المعنية بالأزمة.
- عناوين المكاتب والمنازل.
- أرقام الهواتف الأرضي والمحمول.
- البريد الإلكتروني E-Mail.
- الفاكس Fax.
- عقد المؤتمرات الصحفية.
- مواقع الانترنت.
- مستشارو العلاقات العامة.
- خطوط هواتف الطوارئ.
- مساحات الإعلان المحجوزة مسبقا.
- المؤسسات المتخصصة في الاتصالات السريعة.

- **بناء الرسائل الاتصالية:** يعتبر إعداد رسالة مفيدة وفعّالة خطوة بالغة الأهمية في مواجهة الأزمات إعلاميا، إذ أن ما تقوله أثناء الأزمة قد يعد أكثر أهمية عما تفعله خاصة في الساعات الأولى لوقوع الأزمة، وبشكل عام هناك نوعين من الرسائل:

- الرسائل الآنية: وهي التي ترد في الساعات الأولى من الحادث.
  - الرسائل المضافة: وهي التي تضاف للمخطط الاتصالي بعد ساعات أو أيام من الحادث.
- **التدريب على محاكاة الأزمة:** يهدف التدريب إلى التعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة، اختبار خطة التعلم وتجريب خطة إدارة الأزمة إعلاميا، وقد ثبت أن كثيرا من عمليات التدريب كشفت عن أوجه قصور في الخطط المتفق عليها، وبالتالي تم مراجعتها وتعديلها كإدخال تعديلات جوهرية في تشكيل الأعضاء المسؤولين عن إدارة الأزمة إعلاميا، ومن ثم استبعد أفراد أو أضيف آخرون.
- **وضع الدليل الإرشادي:** إن التعليمات المركزة والمذكرات المختصرة أكثر فائدة لفريق الاتصالات عند التعامل مع الأزمة، والشيء الأكيد أن دليل الأزمة هو جزءا من منظومة برامج التدريب والمقابلات وطرح الأفكار التي توفر أفضل إعداد لمواجهة الأزمة.



- **بناء الجسور:** إن الجانب الأساسي من الإعداد لأزمة يكمن في إقامة روابط إيجابية مع كبار المسؤولين، السلطات والمجالس المحلية، الصحفيين، خدمات الدعم، أقسام العلاقات العامة في المؤسسات الأخرى، ومن الأفضل أن يتم ذلك في الظروف الطبيعية وليس أثناء وقوع الأزمة.

- **مشهد الإعداد:** إن الإعداد الناجح والفعال للأزمة هو عملية مستمرة، ومن خلال العمل بروح الفريق وإتباع الإجراءات السابقة يمكن تطوير إجراءات أكثر ملائمة وفائدة للمؤسسة.

**2.1- الاتصال أثناء الأزمة:** وتعلق هذه المرحلة بالمهام الفنية والتنفيذية لجهاز العلاقات العامة، وهي تحول الخطة الموضوعية سلفاً إلى خطة تنفيذية تحدد فيها الرسائل والوسائل الاتصالية المستخدمة في معالجة الأزمة أثناء حدوثها.

- **أهمية وسائل الإعلام أثناء الأزمة:** تنعكس أهمية وسائل الإعلام عند مواجهة الأزمة من خلال زيادة اعتماد الجمهور عليها في معرفة تفاصيل تلك الأزمات، لأنها تمثل المصدر الرئيسي للمعلومات عن الأزمة لدى الجمهور، وأيضاً في تشكيل اتجاهاته نحو الأزمة وكيفية إدارتها.

- **أسس التخطيط الاتصالي أثناء الأزمة:**

● **الاستحواذ على الحدث:** لعل أبسط قاعدة للتعامل مع الأزمة هي أن تتخيل نفسك في موضع جماهيرك، وتفكر إذا ما كنت في وضع هؤلاء: ماذا تتوقع من المؤسسة أن تقول وأن تفعل؟.

● **إصدار البيان:** على المؤسسة أن تكون متحمسة لإصدار بيان بالحدث خلال دقائق معدودة، ويتم تمرير هذا البيان عبر قنوات وسائل الإعلام التي يتم اختيارها مسبقاً، وانتقاء ما يناسب الحدث من بين الرسائل سابقة التجهيز.

● **اجتماع فريق الأزمة:** لا بد أن يجتمع فريق الأزمة بالسرعة اللازمة، ويكون الاجتماع في مكان بعيد عن بؤرة الحدث حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما حدث ويستطيع أن يطور استراتيجية للمواجهة على النحو المرغوب.

● **إقرار استراتيجية التعامل مع الحدث:** عندما لا تستطيع المؤسسة تلبية مطالب مندوبي وسائل الإعلام تكون قد ارتكبت خطأ جسيماً، لذلك يجب أن يظهر الفريق الأساسي لاتصالات الأزمة ويجتمع مسؤولي الإدارة العليا على وجه السرعة، وإذا استطاعت مجموعة اتصالات الأزمة مواجهة نفسها بالأسئلة الصحيحة، سوف تحدد بنجاح الاستراتيجية المناسبة.

- تحديد الجمهور المستهدف للاتصال: تبحث المؤسسة في قائمة الجماهير المستهدفة وتستخرج منها نوع الجمهور الذي تريد الاتصال به أثناء هذه الأزمة من خلال تحديد أولويات الاتصال.
  - تحديد رسائل الاتصال: تتضمن خطوات مواجهة الأزمة المعدة سلفاً بعض الرسائل الأساسية في البيان الصادر عن المؤسسة، وتشمل (تفاصيل الحدث، إظهار التعاطف الإنساني، ماذا تفعل المؤسسة الآن لمواجهة الحدث...).
  - تفهم مشاعر جماهيرك: ربما يكون أكبر فشل للمؤسسة من المنظور الإعلامي وقت الأزمة هو عدم إظهار التعاطف الإنساني، فليس ما قمت به من اتصال وإنما الأهم كيف يتم استقباله، أو كيف كانت ردود الأفعال حيالها.
  - قدم المعلومات: هناك قاعدة بسيطة وواضحة ذات ارتباط وثيق ببيكولوجية الأزمة كلما قلت المعلومات التي تقدمها للجمهور، زاد اعتقادهم بأنك تخفي أشياء أكبر، وكلما زادت المعلومات التي تقدمها قل الاهتمام بالأزمة.
- 3.1- الاتصال لمرحلة ما بعد الأزمة:** تمثل هذه المرحلة المحطة النهائية للسيطرة على الأزمة، وفي هذه المرحلة يحدث نوع من المعالجة لآثار الأزمة وتداعياتها، كما تشمل على العملية التقييمية اللازمة، ومن هنا نرى أنه من الضروري أن تقوم المؤسسة بما يلي:
- عدم التوقف فجأة عن الاهتمام بالأزمة، وعدم ترك الجمهور في فراغ قد تسعى ملئه مصادر أخرى مغرصة خاصة وأن الأزمة تترك أثارا خطيرة على المؤسسة، وعلى الجانب النفسي والاجتماعي للجمهور.
  - التركيز على استخلاص العبر والدروس من الأزمة والنتائج السلبية التي أحدثتها، وتقديم دراسة متعمقة من خلال الكوادر الإعلامية المؤهلة وقادة الرأي العام والخبراء والاختصاصيين وتدعيم أداء الجمهور.
  - ضرورة إجراء عملية تقييم شاملة لإدارة الأزمة إعلامياً، وتشمل هذه العملية الإجابة عن تساؤلات كثيرة وهامة: كيف كان الأداء الإعلامي عموماً؟ مدى واقعية ومرونة البرامج الموضوعية ومصاعب تنفيذها، مواقف الكادر وسلوكه وأدائه، أداء الوسائل الإعلامية المختلفة، واستجابة الجمهور، ومواجهة الإعلام المضاد.. الخ، ورفع دراسة شاملة عن التجربة كلها إلى هيئة الأركان المركزية.

2- التقويم والتعلم من الأزمة:

1.2- البناء وإصلاح الأضرار: إن مهمة إعادة الأوضاع مهمة بالغة الصعوبة وقد تحتاج إلى أشهر والتي قد تطول وفقا لحجم الضرر والإمكانات المادية والبشرية، وطبيعة الأزمة، إن الجهد في مرحلة ما بعد الأزمة يتطلب تهيئة الأوضاع، ومحاولة تعديل الصورة لدى الرأي العام، وإزالة الشبهة والشائبات<sup>1</sup>.

2.2- تقييم الأزمة: تترك الأزمة مخلفات ذات آثار واضحة على بعض أجزاء المؤسسة ويشكل تحديد وتقدير آثار الأزمة على عمل المؤسسة وصورتها وعلاقتها مع الجمهور الخارجي القاعدة الأساسية لكي يقوم عليه النشاط الاتصالي بعد الأزمة وتتحدد هذه الآثار بناء على عدة معايير نذكر أهمها<sup>2</sup>:

- الجانب الاقتصادي والمالي: ويعد المعيار العملي والأكثر سهولة؛ حيث تخلف الأزمة آثار على رقم الأعمال والحصص السهمية وهو معيار يسهل تحديده كميًا.

- صورة المؤسسة: إذا كانت الأزمة لا تتعلق بالإنتاج وكانت متأتية من المحيط أو من مشكل أخلاقي، فقد ينتج عن ذلك رفض الزبائن الإقبال على المنتج، أو قد تمون أيضا المؤسسة أقل استقطابا للمتخرجين الجدد، ولن يكون لذلك أثر على صورة المؤسسة فحسب وإنما ينعكس مباشرة على حصصها السوقية وعلى مدخلاتها المالية، وذلك لارتباط الجانبين ببعضهما البعض مما يتطلب مضاعفة الجهود الاتصالي البعدي.

وعليه فإن انتهاء الأزمة لا يعني توقف العملية الاتصالية في المؤسسة بل إن هذه العملية دائمة؛ يتجسد دورها في تقييم الدور الذي لعبه الجهاز الاتصالي للمؤسسة في مواجهة الأزمة إلى جانب جهازها التنظيمي الإداري، ومحاولة إحداث موازنة بين النتائج المتوقعة وما حققته من نتائج فعلية في مواجهة الأزمة بأقل الخسائر الممكنة إلى جانب معرفة بعض المعوقات التي عرقلت المسار الصحيح للعملية الاتصالية قبل وأثناء حدوث الأزمة. فهذه العملية تدور حول: تقييم أداء الاتصال للأزمة؛ إلى جانب تقييم خطة الأزمة ذاتها ومراجعتها وإمكانية تعديلها لتفعيلها في أزمات أخرى مشابهة، على أن يتم معرفة آراء واقتراحات أعضاء خلية إدارة واتصال الأزمة نحو تسيير الأزمة حتى يمكن تحديد مدى كفاءتهم لمواجهة أزمات أخرى مماثلة، وهناك مجموعة من الوسائل العملية تساعدنا على تحديد مدى فاعلية خطة اتصالات الأزمة نذكرها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - سعاد العقون، مرجع سبق ذكره، ص 194.

<sup>2</sup> - هامل مهدية، مرجع سبق ذكره، ص 121.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 122.

- إجراء مقابلات مع الجمهور الخارجي للمؤسسة؛ وذلك لمعرفة رأيه عن تصرفات المؤسسة حيال الأزمة وأفضل الطرق التي يمكن استخدامها مستقبلاً.
  - إجراء عملية مسحية للجمهور الداخلي (الموظفين)، وقياس مدى فاعليتها في التعامل مع الأزمة ومدى مشاركته في إدارتها وكيفية معرفته بالأزمة وإخبارهم بها، وكذلك مدى تعامله مع الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام.
  - إعداد استمارة تقييم تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم حول أفضل الحلول وطرق التعامل مع الأزمات وكيفية تناولها من جانب فريق إدارة الأزمة.
  - إجراء عملية مسحية لوسائل الإعلام عن كيفية التعامل معها وعلاقتها بالمؤسسة ومدى كفاية المعلومات لها ومدى دقتها والسرعة في تقديمها، كما يتضمن المسح المقترحات والتوصيات من جانب الوسائل الإعلامية المختلفة ومندوبيها حول أفضل الطرق والوسائل لتطوير مركز إعلام الأزمة وطرق التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام.
  - تحليل محتويات القصص الصحفية في وسائل الإعلام لتحديد مدى وصف الوسيلة الإعلامية للأزمة وموقفها من المؤسسة، وأخيراً فإن هذه المعلومات تعد ذات فائدة عندما تخطط المؤسسة لمواجهة أزمات مستقبلية أخرى.
  - تقييم إدارة الأزمة من خلال مقارنتها مع إدارة أزمة مشابهة.
  - إجراء التعديلات في خطة إدارة الأزمة من خلال استعمال المسوح وإدخال التحسينات عليها.
  - تطوير حالة دراسية وكتابتها والاستعانة بها كوسيلة للتدريب على الأزمات (سيناريوهات الأزمة).
  - تحليل التأثيرات المادية للأزمة على المؤسسة لبحث تكلفة الخطة الفعلية لإدارة الأزمة.
  - توزيع الحوافز المادية والمعنوية على الموظفين والجمهور الداخلي لإكسابهم القوة والثقة في مواجهة أزمات مستقبلية وتنمية حس الواجب المهني والوظيفي لديهم، مع إمكانية استخدام تحليل ودراسة الرسائل الاتصالية عبر وسائل الاتصال الشخصي أو عبر وسائل الإعلام من خلال تدوين الاقتراحات والنقد الموجه من قبل الجمهور الداخلي والخارجي.
- أما عن الفترة التي يتم خلالها تحليل وتقييم الأزمة فهي تمتد على ثلاث مراحل ينصح بأن تبدأ في نهاية الثلاثة أشهر الأولى من حدوث الأزمة، والثانية بعد مرور ستة أشهر على الأزمة، أما الثالثة فبعد مرور سنة على حدوث الأزمة.

3.2- استخلاص الدروس (التعلم): في الواقع إن مسألة استخلاص الدروس هي نتيجة حتمية لعملية تقييم نشاط خلية اتصال الأزمة وإدارتها، وهي القاعدة الأساسية التي تقوم عليها عملية تطوير خطة إدارة الأزمات تسييريا واتصاليا؛ وهي مجموعة من الدروس تنتهي إليها المؤسسات لوضعها في الحسبان وفي ملفات خاصة تستفيد منها مستقبلا، وهناك من وضع مجموعة من الدروس حسب مسوح الدراسات والاتجاهات والخبرات في مجال الأزمات ولقد حدد لوكازويسكي هذه الدروس في<sup>1</sup>:

- القيادة الحكيمة والقدرة السريعة على إصدار القرارات الصائبة.
- التعامل مع الأزمات من مدخل الأولويات والضروريات في التعامل مع الجمهور حيث الأولوية للأكثر تضررا من الأزمة بجانب اتخاذ الوسائل الاتصالية المناسبة.
- الاعتماد على استراتيجيات الحفاظ على الصورة الذهنية وسمعة المؤسسة وحماتها لدى الجمهور.
- الاعتماد على الخطط الفعالة والناجحة والمعدة لإدارة الأزمات والتي يتوقع حدوثها قبل أن تحدث.
- مدى التفويض والالتزام من قبل المؤسسة بالإعداد والتخطيط لإدارة الأزمات قبل الحدوث يساهم لحد كبير في مواجهتها وإدارتها بنجاح، وهو ما يسمى بثقافة المؤسسة في الأزمات ومرونة النظام الإداري في التعامل معها.
- الاستجابة الأولية الحازمة فور وقوع الأزمة، وتبني المصادقية والصراحة والمسؤولية والتفاعل مع الجمهور كأساس ومعايير اتصالية.

#### خلاصة:

يرتبط الاتصال بنوع الجمهور المستهدف والذي تتحدد دوائره في الجمهور الأكثر تأثرا بالأزمة، سواء في مرحلة الاستعداد لها، وقت وقوعها، أو بعد انتهاء الأزمة، لأن الأزمة هنا تفرض نفسها بكل عناصرها من ضيق في الوقت، مفاجأة، وندرة المعلومات، وهذا أمام حاجة الجمهور الخارجي للمعلومات. والغاية الأساس من توظيف عنصر الاتصال وقت الأزمات هو تفادي انحراف المعلومات، لهذا دعت الضرورة أن يعمل الجهاز الاتصالي بالتنسيق مع إدارة الأزمة لمواجهة حالات الطوارئ والأزمات، وصولا إلى مجموعة من الدروس تنتهي إليها المؤسسة لوضعها في الحسبان وفي ملفات خاصة تستفيد منها مستقبلا.

<sup>1</sup> - هامل مهدية، مرجع سبق ذكره، ص 123.

خاتمة

لقد ارتبط وجود الأزمات بوجود الانسان على سطح الأرض، إذن فهي ليست سمة من سمات العصر الحالي، ويؤكد ذلك ما جاء في القرآن الكريم وأدلته الشرعية في مواضع مختلفة عن الأزمات التي واجهت الأنبياء والمرسلين عليهم السلام مع أقوامهم، وكيف استطاعوا التغلب على تلك الأزمات. أما في الفكر الإداري والسياسي فلم يبدأ الحديث عن الأزمات إلا مع مطلع الستينات من القرن الماضي، وذلك من خلال البحث عن مسببات نشوئها والآثار المترتبة عنها وكيفية إدارتها.

ولأن الأزمات يصاحبها عنصر المفاجأة؛ ونظرا للآثار الوخيمة التي تتبعها.. فقد باتت عقبة رئيسية في طريق نمو المؤسسات واستمرارها وتحقيقها لأهدافها. ونظرا للأهمية البالغة التي يمتلكها موضوع الأزمات عن باقي الموضوعات، نظرا لما تمثله هذه الأخيرة من تهديد لكيان المؤسسات ووجودها نتيجة تزايد حدة المنافسة والصراع حول المصالح وغيرها من المسببات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية... الخ، ولأن الأزمات في عصرنا الحالي لم تعد محصورة بمكان معيّن أو دولة معينة أو مؤسسة معينة؛ لأنه وبسبب التقدم التكنولوجي والعولمة صارت تنتقل من مكان وقوعها إلى باقي أنحاء العالم، إذن فالمهمة الأساس اليوم تقع على عاتق قيادة المؤسسات ومدى إدراكها لتلك الأزمات ومحاولة احتوائها والتقليل من أضرارها، وتجهيز نفسها لمواجهةها قبل وقوعها، وحشد مواردها وإمكاناتها للوقوف بحزم أمام هذه الأزمات بدلا من الاستسلام لها وتجد المؤسسة نفسها في مواجهة أزمة جديدة متمثلة بترميم ما تم تدميره جرّاء الأزمة السابقة.

# قائمة المراجع



• الكتب:

- 1- أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الطبعة الأولى، الألوكة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2012.
- 2- أحمد عزوز، الاتصال ومهاراته: مدخل إلى تقنيات فنّ التبليغ والحوار والكتابة، منشورات مختبر اللغة العربية والاتصال، 2016.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 4- أديب حضور، الإعلام والأزمات، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.
- 5- أشرف السعيد أحمد، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2013.
- 6- بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 7- جمال الدين المرسي، إدارة الأزمات البيعية والتسويقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 8- رجب عبد الحميد، استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة، مصر، 2008.
- 9- زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 10- سعاد العقون، مدخل لإدارة الأزمات، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الجزائر، 2016.
- 11- سلوى حامد الملاً، دور القيادة في إدارة الأزمة، الطبعة الأولى، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الدوحة، 2015.
- 12- السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 13- السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- 14- صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 15- فهد بن عبد الرحمن الشميمري، التربية الإعلامية: كيف نتعامل مع الإعلام، الطبعة الأولى، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2010.
- 16- محمد الصيرفي، إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.

- 17- محمد سرور، إدارة الأزمات المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 18- محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، الطبعة الأولى، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، القاهرة، 2005.
- 19- مدحت أبو النصر، إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
- 20- نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009.

● مذكرات الماجستير:

- 1- أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010، ص ص 14 - 15. تم الاطلاع عليه من الموقع:  
<https://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Leadership-skills-of-work-team.pdf>
- 2- بوعزيز بوبكر، الإعلام وإدارة الأزمات - إدارة أزمة القبائل من خلال جريدة الخبر (دراسة حالة) -، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2004 - 2005.
- 3- بوهاني فطيمة، الاتصال وإدارة الأزمات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2009.
- 4- ثامر عبد الحميد عبد الرحمن سلامه، أثر المخاطر التسويقية المصاحبة للخدمات المصرفية الإلكترونية على قرار التعامل معها - دراسة تطبيقية على عملاء البنك العربي الإسلامي الدولي بمدينة الزرقاء -، مذكرة ماجستير في تخصص التسويق، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015 - 2016.
- 5- حرشب ليلي، تسيير المؤسسة في حالة أزمة - دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات -، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006 - 2007.

- 6- داودي ميمونة، ظهور الأزمات المالية - دراسة أزمة الكساد الكبير (1929 - 1933) والأزمة المالية (2007 - 2008)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد دولي، جامعة وهران، الجزائر، 2014.
- 7- رائد فؤاد محمد عبد العال، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، مذكرة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية - إدارة تربية -، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 8- ربحي عبد القادر الجديلي، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- 9- رهف مروان غنيمه، متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، رسالة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2014.
- 10- زينبات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، كلية التمويل والإدارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.
- 11- عيون سهيلة، دور التسويق العملي في المحافظة على صورة العلامة أثناء الأزمات التسويقية - دراسة حالة مؤسسة أوراسكوم الجزائر للاتصالات (Djezy) - مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
- 12- فاضل أمال، آلية إدارة الأزمة في الجزائر بأسلوب الحوار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 2001-2002.
- 13- فهد محمد نعمان زيادة، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- 14- لؤي سليم عبد الله عياد، أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.

- 15- نايلي خالد، إدارة الاتصال لأزمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، مذكرة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص الاتصال وإدارة الأزمات، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2012 – 2013.
- 16- هدير محمد، الإعلام والاتصال في إدارة الأزمات - دراسة وصفية تحليلية -، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2004 – 2005.
- 17- وافي بن صالح بن شليويح الزلفي، إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010 – 2011.
- 18- وسام صبحي مصباح إسلیم، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية - دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة -، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 19- يوسف محمد قاسم، أثر الحرب النفسية الإسرائيلية على الذات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في الدراسات العربية المعاصرة، كلية الآداب، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2007.
- أطروحات الدكتوراه:
- 1- أماني عبد العاطي عمر الشيخ، الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بالخرطوم، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، 2017.
- 2- الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط -، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016 – 2017.
- 3- خالد سعيد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي أمودجا، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة أحمد بن بلة 1، وهران، الجزائر، 2016 – 2017.
- 4- محمد بولقصاع، منهج القرآن الكريم في إدارة مختلف الأزمات - دراسة موضوعية -، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإسلامية، تخصص التفسير وعلوم القرآن، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015 – 2016.

5- هامل مهدية، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية -، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008 - 2009.

6- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.

7- Daniela Beck-Tauber, Transformational Leadership: Exploring its Functionality, Doctorat Thesis, University of Buchbinderei, Germany, 2012.

● المقالات العلمية:

1- أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة - ، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، الجامعة الأردنية، 2013.

2- أمينة بركان، نور الدين جليل، دور العلاقات العامة في الترويج السياحي، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابراهيم سلطان شيبوط، الجزائر 3، العدد 32، 2015.

3- أمينة نزيهة بداني، بلوفة بلحضري، الإعلام وإدارة الأزمات، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي تبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 02، العدد 07، جوان 2018.

4- إيثار عبد الهادي محمد، استراتيجية إدارة الأزمات - تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي -، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 64، 2011.

5- حامد الحدراوي، كرار الخفاجي، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي، مجلة الكوفة، العراق، العدد 05، 2010.

6- حميد سالم الكعبي، دور القيادات الإدارية الناجحة في إدارة الأزمة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، كلية الرافدين، العراق، المجلد 09، العدد 27، 2014.

7- رامي محمود عبابنة، رامي ابراهيم الشقران، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 02، 2013.

- 8- رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 100، 2010.
- 9- الزهرة بريك، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسات، مجلة دراسات حول الجزائر والعالم، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، جامعة الجزائر 3، المجلد 2، العدد 6، جوان 2017.
- 10- زيد صادق ماجد، عبد الرضا فرج بدرابي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين: دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 09، العدد 34، 2013.
- 11- سامي بشير أبو رمان، أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 12، العدد 03، 2016.
- 12- سعدون حمود جثير، حاتم علي رمضان، المعرفة التسويقية وأثرها في أداء الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية - هيئة توزيع بغداد -، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 80، 2014.
- 13- سنية كاظم تركي، بشرى عبد ابراهيم، موفق صادق رسن، إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، الكويت، العدد 20، 2015.
- 14- صبحي رشيد اليازجي، إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم - دراسة موضوعية -، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية)، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، الجامعة الإسلامية، غزة، جوان، 2011.
- 15- صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عباس محمد حسين، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة - بحث ميداني لآراء عينة من مديري وزارة التخطيط -، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، عدد أربعة وتسعون، 2013. تم الاطلاع عليه من الموقع:

<http://www.academia.edu>

16- عبد العلي الوالي، إجراءات الدولة الإسلامية للتخفيف من الأزمة الاقتصادية: عام الرمادة نموذجاً، مجلة الوعي الإسلامية، مجلة كويتية تصدر عن وزارة الأوقاف، العدد 596، تاريخ الاطلاع: 2018/12/20، من الموقع:

alwaei.gov.kw/Site/Pages/ChildDetails.aspx?PageId=524&Vol=596

17- غسان رشاد عبد، استخدام أسلوب الإدارة البديلة أو إدارة الظل في مواجهة الأزمة التسويقية - بحث تطبيقي في شركة أمنية لتسويق أجهزة الاتصالات الثابتة والمحمولة-، مجلة العرّبي للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الرابعة، العدد الواحد والعشرون. تم الاطلاع عليه من الموقع:

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=82259>

18- فطيمة زعزع، زليخة تفرقيت، دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 06، 2017.

19- قهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أميرة، بومرداس، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2018.

20- ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 31، العدد 93، 2009.

21- محمد العليش، محمد نجوي، الترويج الإلكتروني وأثره على الاتصال بالعملاء: بالتطبيق على قطاع الاتصالات بالسودان، مجلة العلوم الإدارية، جامعة أفريقيا العالمية، العدد 153، 2018.

22- نبال يونس محمد آل مراد، محمد محمود حامد الملا حسن، دور عناصر المزيج الترويجي في تسويق خدمة المعلومات للمستفيدين: دراسة استطلاعية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 31، العدد 94، 2009.

23- يونس إبراهيم جعفر، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس -، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية)، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين، 2017.

24- Ivana SIMIĆ, Transformational Leadership :The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes, The scientific

journal FACTA UNIVERSITATIS, series: Economics and Organization, Vol 01, N° 06, 1998, University of Niš, Yugoslavia.

25- Odumeru James A, Ifeanyi George Ogbonna, Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, Journal of International Review of Management and Business Research, Vol.02, N.02, 2013.

● الملتقيات والندوات الدولية:

1- علي بن هلهول الرويلي، الأزمات - تعريفها، أبعادها، أسبابها -، حلقة علمية خاصة بمنسوبي وزارة الخارجية "إدارة الأزمات"، للفترة 30 أبريل إلى 4 ماي، كلية التدريب، قسم البرامج الخاصة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.

2- مها عبد المجيد صلاح، الإعلام الجديد وإدارة الأزمات الأمنية، الملتقى العلمي حول الإعلام الأمني ودوره في إدارة الأزمات، يومي 25- 27 يونيو 2012، عمان، الأردن.

3- يرقى حسين، جوال محمد السعيد، المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 12 و 13 ماي، 2010.

● أخرى:

1- إحسان حميد عبد، إدارة الوقت، محاضرة مقدمة إلى دورة التأهيل التربوي، جامعة القادسية. تاريخ الاطلاع: 2018/12/13، من الموقع:

<http://qu.edu.iq/dt>

2- أماني محمد عامر، فوزية عيد أحمد مبروك، برنامج مهارات التسويق والبيع - مشاكل وحالات تسويقية - ، مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، تاريخ الاطلاع: 2018/12/02، من الموقع:

<http://olc.bu.edu.eg/olc/images/mshakel.pdf>

3- عفاف محمد الباز، دور القيادة في إدارة الأزمات، تاريخ الاطلاع: 2018/12/18، من الموقع:

[unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006250.pdf](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006250.pdf)

4- علي حسن السعدني، فن إدارة الأزمات، تاريخ الاطلاع: 2018/12/15، من الموقع:

<https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/301014.html>



5- فارس محمد فؤاد النقشبندى، تشخيص مدى توافر أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف التجارية في مدينة دهوك، ص ص 102 - 106. تم الاطلاع عليه من الموقع:

[http://www.uobabylon.edu.iq/publications/economy\\_edition6/economy6\\_5.doc](http://www.uobabylon.edu.iq/publications/economy_edition6/economy6_5.doc)