



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية الحقوق والعلوم السياسية



قسم العلوم السياسية

محاضرات في إدارة الازمات والمخاطر

مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم سياسية

من إعداد الدكتور:

نصير خليفة / استاذ محاضر أ

Email : nasir.khalifa@univ-tiaret.dz

السنة الجامعية (2022-2021)

تقديم:

يُعتبر مقياس إدارة الازمات والمخاطر المقدم لطلبة السنة الثالثة علوم سياسية، تخصص تنظيم سياسي واداري، من بين اهم المقاييس التي تعالج مواضيع مهمة ومعاصرة في الوقت الراهن، إذ يُشكل موضوع إدارة الازمات والمخاطر أهمية قصوى في ظل التقدم السريع على مستوى المنظمات وعلى المستوى التقني، والتغيرات السريعة المتلاحقة التي تؤدي لأنواع متعددة من المواقف الأكثر تعقيداً وغموضاً والتي يطلق عليها الازمات، والتي يجب التعامل معها للتخلص منها والحد من تأثيرها على البشر- أولاً والمؤسسات ثانياً.

تماشياً مع هذا، أصبحت المخاطر والأزمات واقعاً حتمياً تواجهه المنظمات والفواعل السياسية وسط التغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة، فقد شهد العالم حديثاً الأزمات الاقتصادية مثل الأزمة المالية العالمية عام 2008 وتبعاتها، والأزمات السياسية التي تتسارع في الدول العربية وغيرها من الأزمات التي تمثل حالة حرجة قد يفقد فيه صانع القرار أو المؤسسات العامة أو الخاصة للقدرة على التعامل معها واتخاذ القرار المناسب حيالها في ظل عدم التأكد، وكذا ضيق الوقت ونقص المعلومات.

ولما كانت الازمة تتزامن غالباً مع عنصر— المفاجئة فهذا يستدعي امتلاك القدرة على توقعها وتجنب وقوعها مع وجود مهارة عالية في ادارتها والتصدي لها عند حدوثها، ومما لا شك في ان العالم اليوم يعيش عصراً هائلاً من الازمات والكوارث والصراعات، زلازل، كوارث نووية، توتر سياسي وعسكري، تلوث بيئي ونفايات ذرية، نقص في المياه، حوادث إرهابية، انفلات أمني، كل هذا الكم من الازمات والكوارث يوجهها انسان القرن الحادي والعشرين.

وانطلاقاً من هذا، وجدنا من المناسب اعداد هذه المطبوعة البيداغوجية بغرض ابراز أهم المنظورات المعرفية والنظرية والمنهجية وحتى التقنية لظاهرة الازمات، وتبيان مسبباتها المباشرة وغير المباشرة، وتحليل وعرض لأهم أشكالها الادارية من مقاومة التغيير والهدم الإداري وسرية المعلومات وحجبها في ظروف الازمات وغيرها، وكيفية مواجهة الإدارة المؤسسية بصنع قرارات الازمة العقلانية، والاهم من ذلك كيفية الوقاية وعلاج الازمات قبل وقوعها.

وفق هذه المعطيات، يتضح جلياً تكرار الازمات من جهة وكذا في عدم تفريقها بين الدول النامية أو المتقدمة رغم التباين الواضح في أسلوب وامكانيات مواجهة الازمة من مجتمع متقدم الى مجتمع نامي، كما أن الازمات يكون لها العديد من الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتي يجب التعامل مع كل منها اثناء إدارة الازمة وتحت ضغطها.

وعليه يحظى علم إدارة الأزمات باهتمام كبير من جانب الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية بشكل عام، والعلوم السياسية والإدارية بشكل خاص، وذلك على ضوء الثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم

الآن في مجال الإعلام والاتصالات، والتي تنقل الأحداث والأزمات وتُساهم بشكل كبير في سرعة معالجتها فور وقوعها من أي مكان في العالم، هذا فضلاً عن كثرة الأزمات التي تعاني منها دول العالم.

وصف المادة: تأتي هذه المطبوعة البيداغوجية، لتمكين طلبة العلوم السياسية بصفة عامة وطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص تنظيم سياسي واداري بصفة خاصة من أخذ تصوراً معاصراً عن كل ما يتعلق بالأزمات والمخاطر، وكيفية ادارتها من جهة، وإضافة علمية ودليل للباحثين من أجل التعريف بأهم مقومات ومتطلبات إدارة الازمات والمخاطر، ووفق ذلك، تم التركيز في هذه المطبوعة البيداغوجية وحسب البرنامج المقرر في هذا المقياس على مجموعة من المحاور الأساسية، بمعدل موضوع في كل اسبوع، تتوخى من خلالها تحقيق البساطة والوضوح والصفة العلمية في فهم وتحليل الازمات بشقيها المحلي والدولي، تخللتها العديد من الامثلة والنماذج التطبيقية لإدارة هذه الازمات والمخاطر.

اهداف المادة: نحاول من خلال هذه المطبوعة، تقريب وجهات النظر بهدف توحيد آليات واستراتيجيات إدارة الازمات والمخاطر بالنسبة للطلبة والباحثين، ومهما اختلفت تصنيفاتها وانماطها، فليس خفياً أن العلماء الباحثين والأساتذة وحتى المنظمات الإدارية والشركات الاقتصادية لم يتفقوا على نموذج واحد لإدارة الازمات والمخاطر، بل إنه يصعب تحقيق ذلك، وبالتالي، فهذه المطبوعة البيداغوجية تم التطرق فيها لبعض النماذج والبدايل الحديثة في إدارة الازمات والمخاطر، وقبل التفصيل في محاور هذا المقياس، يمكن القول ان هذه المطبوعة تهدف الى مجموعة من الاعتبارات أهمها:

✓ تعريف الطالب بمفاهيم وأنواع الازمات والمخاطر وكيفية ادارتها وطرق التعامل معها في المنظمات الادارية إضافة الى تمكينه من فهم التغير الذي يحدث في البيئة الخارجية وانعكاساته على المؤسسة.

✓ الدعوة الى توعية القيادات الادارية في المنظمة الى الاهتمام بأعداد برنامج متكامل لإدارة المخاطر وادارة الازمات، وتوفير المهارات البشرية المتخصصة وتطوير نظم معلوماتها بما يتناسب مع نوع الخطر أو نوع الازمة.

✓ ترسيخ ثقافة إدارة الازمات والمخاطر من خلال نشر الوعي بأهميتها في بناء الثقافة الإدارية بأساليب حديثة لدى طلبة تخصص تنظيم سياسي واداري في مواجهة الازمات والمخاطر.

✓ المشاركة الفعالة والتفكير العلمي والابتكاري لحل المشكلات التي تعترض سير العمل بالوحدات الإدارية، ويكون ذلك بمحاولة توجيه قدرات الطالب الى كيفية تحليل الازمات والمخاطر والاستفادة منها في رفع كفاءة نظام إدارة الازمة.

✓ بناء خطط لمواجهة المخاطر والأزمات بفعالية وكفاءة وتحديد المهام والمسؤوليات لإدارة المخاطر.

منهجية التدريس وطريقة التقييم: بنيت هذه المادة على المحاضرات من خلال التفاعل والنقاش الإيجابي بين الأستاذ والطلبة، بهدف تطوير التفكير النقدي والإبداعي عند الطلبة، وعليه تُستعمل في هذا المقياس

طريقة الإلقاء (المحاضرة) التي يقوم فيها الأستاذ بتهيئة المادة العلمية وإلقائها على الطلبة وهم يدونون ما يرغبون تدوينه. وتعتمد على أسلوب الشرح، لكن بطريقة تفاعلية؛ بحيث يسمح لهم بتقديم الاسهامات والملاحظات وطرح الأسئلة، وبهذه الطريقة تُبنى ملكة الإصغاء لدى الطالب، وتُشجعه على المشاركة في صنع المعلومة، ويكون التقييم بامتحان نهائي، والمراقبة المستمرة في نهاية كل محاضرة.

محتوى المقياس: تطبيقا للمقرر الدراسي والحجم الساعي المحدد فقد تم تقسيم المطبوعة إلى المحاور التالية:

المحور الاول: مدخل عام نظري (تمهيدي) حول ظاهرة الأزمات

أولاً: مفهوم الازمة، تطورها وأسباب نشوؤها.

ثانياً: خصائص الازمة مميزاتها وسماتها .

ثالثاً: مراحل الازمة وعناصرها.

رابعاً: تصنيفات الازمة، أنواعها ومدى تأثيرها.

المحور الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المخاطر

أولاً: مفهوم المخاطر وأنواعها.

ثانياً: أساليب وتقنيات تحديد وتحليل المخاطر.

ثالثاً: دواعي وآثار المخاطر في المنظمة.

رابعاً: إدارة المخاطر: المفهوم والمهام

خامساً: مراحل عملية إدارة المخاطر وأهدافها ومصادرها

سادساً: خطوات، طرق، وأساليب واستراتيجيات إدارة المخاطر

المحور الثالث: الأسس النظرية والمعرفية لعلم إدارة الازمات

أولاً: مفهوم إدارة الازمات وجذورها التاريخية

ثانياً: علاقة إدارة الازمة بالإدارة بالأزمة

ثالثاً: متطلبات واهداف إدارة الازمات

رابعاً: أسباب ومراحل إدارة الازمات

خامساً: وسائل تحسين إدارة الازمات

سادساً: معوقات إدارة الازمات

المحور الرابع: استراتيجية إدارة الازمات: الاحتياجات، الطرق والاساليب

أولاً: احتياجات التعامل مع الازمات

ثانياً: أدوات التعامل مع الازمات

ثالثاً: خطوات ومراحل التعامل مع الازمات

رابعاً: طرق التعامل مع الازمات

خامسا: نحو منهج متكامل للتعامل مع الازمات
سادسا: أساليب التعامل مع الازمات (الأساليب الكمية)

سابعاً: استراتيجيات المواجهة مع الأزمات

المحور الخامس: فريق إدارة الازمات والمخاطر

أولاً: مستويات إدارة الازمة

ثانياً: فريق إدارة الازمة وتكوين فريق المهام الازموية

ثالثاً: دور القيادة في إدارة وتسيير المخاطر والازمات

المحور السادس: بدائل وسيناريوهات التعامل مع الازمات والمخاطر

أولاً: التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات

ثانياً: إدارة مجتمع الازمة: نحو منهج متكامل للتعامل مع الازمات

ثالثاً: إدارة ما بعد الازمة: بدائل مقترحة لدور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات

رابعاً: دور الاعلام والاتصالات في ادارة المخاطر والازمات

المحور السابع: نماذج تطبيقية (حالات للدراسة) لإدارة الازمات

أولاً: إدارة الازمات الدولية (الازمة المالية الدولية)

ثانياً: إدارة الازمة المحلية .

ثالثاً: إدارة الازمة الصحية: جائحة كورونا نموذجا

المحاضرة رقم 01: لمقياس إدارة الازمات والمخاطر

عنوان المحاضرة: مدخل عام نظري (تمهيدي) حول ظاهرة الأزمات (crises)

المحور الأول: مدخل عام نظري (تمهيدي) حول ظاهرة الأزمات

1- أهداف المحاضرة

- التعمق في دراسة مفاهيم الازمات وعلاقتها بالمفاهيم المقاربة
- التمييز بين أهم المصطلحات والمفاهيم الخاصة الازمة
- مناقشة تطور مفاهيم الازمة من الناحية الابدستيمولوجية، الإجرائية و كذا خصائصها.

2- محتوى المحاضرة (الاقترار على العناصر الأساسية للدرس)

- مفهوم الازمة، تطورها وأسباب نشوؤها.
 - خصائص الازمة مميزاتها وسماتها.
 - مراحل الازمة وعناصرها.
 - تصنيفات الازمة، أنواعها ومدى تأثيرها.
- 3- النشاطات المرتبطة بالمحاضرة (بطاقات قراءة، تلخيص، مقارنات، تحليل نصوص، دراسة وصفية أو تحليلية، تحليل خطاب... الخ)

أولاً: مفهوم الازمة، تطورها وأسباب نشوؤها

يمكن القول ابتداءً، ان الحياة المجتمعية في الوقت الراهن تتسم بالسرعة، والتغير المتلاحق، كما تشهد العديد من المجالات تطورات هائلة، ومنها مجالات المعلومات، والاتصال وهو ما انعكس بدوره على أساليب الإدارة المطبقة وكيفية تعاملها مع متطلبات العصر من ظروف ومواقف مختلفة.

تماشياً مع هذا الواقع، استلزم ذلك ضرورة الأخذ بالاتجاهات الحديثة للإدارة مثل إدارة الأزمات، حيث أصبحت الإدارة محيطة بالكثير من مصادر الضغط والتأثير، مثل المناخ التنظيمي المتغير والتي تراقب فيه مختلف أجهزة الدولة الأداء الإداري، وتنقل آثاره مباشرة للمواطن دون تأخير، حتى أصبح العالم اليوم كالقرية الصغيرة التي إذا وقع بها حدث تتناقل أخباره في كافة أنحاء، وفي لحظات معدودة.

إذا يعتبر مفهوم الأزمة مفهومًا واسع الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة التي تمر بها الحكومات والمؤسسات والافراد، كما تؤكد الأحداث اليومية المتلاحقة أننا نعيش اليوم في عالم تسوده العديد من الأزمات والضغوط والمخاطر والتي تتطلب ضرورة الاستعداد والإعداد الجيد والتخطيط العلمي والتدريب المستمر لتحقيق الجاهزية المرتفعة وسرعة الاستجابة لمواجهة تلك الأزمات، حيث لا تكمن المشكلة في حدوث تلك الأزمات والضغوط، بل تكمن في ردود أفعالنا تجاهها وكيفية تعاملنا وإدارتنا، وعليه وقبل مناقشة المقصود بإدارة الازمات لا بد من تحديد مفاهيم الازمة وأسبابها.

1- مفهوم الازمة (Crisis) والمصطلحات المقاربة

ابتداءً يمكن القول، انه يصعب التوصل لمفهوم موحد للأزمة وخصوصاً مع اختلاف زوايا التناول، الا انها تشترك دائماً مع بعضها في مجموعة من الخصائص مثل التهديد للموارد والقيم والاهداف،

وضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرارات، ونقص المعلومات، وعدم دقتها، والمفاجئة والتي يمكن أن تحد من جهود إدارة الأزمة، وكذلك إستحواذ الأزمة على اهتمام العديد من الجهات والمؤسسات والافراد بالإضافة الى التعقيد والتشابك وتداخل العناصر التي تستوجب مواجهتها خروجاً من الأنماط التنظيمية المألوفة، والعمل خارج الاطار التنظيمي لصالح الإدارة الناجحة للأزمة، بالإضافة لتأهل مجموعات العاملين للالتزام بهذا وتقديم درجات عالية من طاقاتهم وامكانياتهم لمواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية والمواقف المتسارعة والتعامل السريع معها لمعاصرة هذه المواقف بالحلول التي تحد منها حتى لو تتم بطريقة مرتجلة نتيجة التحليل السريع لعناصر الأزمة.¹

أ-تعريف الأزمة من الناحية اللغوية: تعرف الأزمة من الناحية اللغوية بأنها: الشدة، والقحط، وأزم عن الشيء أمسك عنه، أما ترجمة الأزمة باللغة الإنجليزية، (Crisis فتعني² :

✓ حالة خطيرة، وحاسمة، أو نقطة تحول .

✓ أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية، أو الاقتصادية، أو العالمية، والتي يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم.

✓ تغيير فجائي في مرض مزمن، إما للتحسن، أو للتدهور.

ويعرف قاموس أكسفورد الأزمة أنها نقطة تحول، أو لحظة حاسمة في مجرى حياة الإنسان، كالأزمة المالية أو السياسية، ونقطة التحول هذه هي وقت يتسم بالصعوبة والخطر والقلق من المستقبل، وبالتالي اتخاذ قرار محدد وحاسم في فترة زمنية محددة.

ب-تعريف الأزمة من الناحية الاصطلاحية: تعرف الأزمة، من الناحية الاصطلاحية، بأنها وضع قلق، ومتوتر، وخطير بكل المعايير، وهي تترك آثارها الهامة على الحياة الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، والعالمية للمجتمع، ولذلك، فإن الأزمة، كمتغير هام، تحمل معطيات جديدة، وتستدعي إستجابات معينة، كما تتطلب ممارسات معينة.³ أو هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينبج عن مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.

كما تُعبر الأزمة عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة)، تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية⁴. فالأزمة مصطلح شائع

¹ سامح احمد زكي، إدارة الازمات، ص7، متوفر على الرابط التالي:

https://jsst.journals.ekb.eg/article_59860_d476a9a166754ac2512baf1e5772b1a8.pdf

² محمد محمد حمد المري، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية 2008-2012، أطروحة دكتوراه إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014، ص54.

³ محمد محمد حمد المري، مرجع سابق الذكر، ص55.

⁴ غول فرحات، إدارة الازمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة، مجلة المناجر، العدد01، ص60.

الاستعمال في حياتنا اليومية، وذلك للدلالة على وضع شائك، أو مشكلة، سواء كانت فردية أو جماعية، محلية أو دولية من مشاكل وأوضاع الحياة الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية أو مجرد التعبير عن ضائقة حيوية أو موقف من المواقف الحرجة في الحياة، ومع ذلك لا نجد ضابطاً أو معياراً موضوعياً محدداً، يمكن على أساسه الجزم بوجود أزمة أو بعدم وجودها.¹ وكذلك الأزمة هي تهديد خطير أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمؤسسات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار".

2

نستنتج إذاً، بأن الأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تهدد مصير المؤسسة التي تتعرض لها، وتضع صعوبات كبيرة أمام صناع القرار في المؤسسة في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد، وعدم توافر الكم والنوع الكافي من البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة والمطلوبة للتعاطي مع الواقع الحالي في ظل وقوع الأزمة، وبسبب وقوع درجة عالية من الخلط بين الأسباب والنتائج، وحدثت تداعيات سريعة ومتلاحقة ناجمة عن تفاعلات عناصر المؤسسة في ظل الأزمة، وفقدان صناع القرار للقدرة الكافية على رؤية الحاضر والمستقبل والتنبؤ بالأحداث وانعكاسها على أعمال المؤسسة.³

ج- تعريف الأزمة حسب منظورها المعرفي

مما سبق يتضح، بأن الأزمة تُعبر عن تحول فجائي في السلوك المعتاد نتيجة سلسلة من التفاعلات التي يترتب عليها نشوء موقف مفاجئ ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة، مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد، وذلك حتى لا تنفجر الأزمة. وقد تعددت أبعاد الأزمة على النحو التالي:

✓ **الأزمة من منظور سياسي:** هي الموقف الذي يؤدي إلى استخدام القوة العسكرية في المواجهة أو التوصل إلى حل بين الأطراف.⁴ كما تعني حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصادياً، أو ثقافياً.

✓ **المنظور الاقتصادي للأزمة:** تعتبر الأزمة من المنظور الاقتصادي عن الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة مما يهدد سلاسة الأداء المعتاد لها، والهادف إلى تحقيق غاياتها، المتمثلة في تعظيم الربح، وتعرف الأزمة من خلال هذا المنظور بأنها تهديد مفاجئ للمصالح الجوهرية للمنظمة أو الفرد أو الدولة ويقتضي - اتخاذ قرار سريع في وقت ضيق وفي ظروف نقص المعلومات.⁵ أو كما

¹ اشرف السعيد احمد، دور الأجهزة الأمنية في مجال مواجهة الازمات، جمهورية مصر العربية، وزارة الداخلية، ص.6.

² غول فرحات، مرجع سابق الذكر، ص.60.

³ المكان نفسه.

⁴ احمد محمد حمد المري، مرجع سابق الذكر، ص.56.

⁵ اشرف السعيد احمد، مرجع سابق الذكر، ص.7.

يرى الباحث أديب خضور بأن الازمة وضع قلق ومتوتر وخطير بكل المعايير، وهي تترك آثارها الهامة على الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والعالمية للمجاميع، ولذلك فإن الأزمة كمتغير هام تحمل معطيات جديدة وتستدعي استجابات معينة، كما تتطلب ممارسات معينة، عرفت أيضا بأنها موقف أو حدث مفاجئ غير متوقع فيه إثارة وعنف، ومدته الزمنية قصيرة.¹ كما تعني انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي.

✓ **منظور العلاقات الدولية للازمة:** تعرف الازمة بأنها وضع عارض به جانب من المفاجأة ينطوي على توتر داخلي أو دولي أو الاثنين معا، يحتاج إلى سرعة المواجهة السياسية على مستوى الدول وإلى جهد دولي أو إقليمي لتجنب آثاره أو التخفيف من حدتها. ومن هذا التعريف يتضح أن الازمة عبارة عن حالة واقعية تتوافر فيها خصائص أرتع تمثل معاً شروطاً حتمية لتوافرها:

❖ وضع عارض أي حالة مختلفة على مجريات الأوضاع الطبيعية في الحياة. إذ لو سارت الحياة سيرها العادي المتفق مع معطياتها وأنظمتها، لما كان متصوراً نشوء مثل تلك الحالة. غير أنه كنتيجة لتفاعل عدد من العوامل الواقعية والبشرية والرغبات المصلحية كلها أو البعض منها مع ما تحدثه من انعكاسات مادي ومعنوية ينتج ذلك الوضع العارض.²

❖ وضع مفاجئ في كل جوانبه أو في البعض منه (المؤثر أو الجوهرية) وبعبارة أخرى ينبغي أن يشوب الوضع العارض بعض جوانب المفاجأة، أو يكون هذا الوضع بأكمله مفاجأة وذلك لان أجهزة المواجهة داخلياً ودولياً لو كان لديها توقع مسبق وكامل بما يصير إليه الوضع أو بما ستتجه إليه الأمور لكان بإمكانها اتخاذ ما يلزم من التدابير المسبقة لتوقى تردى الحال والتعرف على أبعاده وهو ما يستبعد مفهوم الازمة.

❖ أن يحدث الوضع العارض توتراً أو مشكلة على المستوى الداخلي أو على المستوى الدولي ومظهر ذلك أن تصاب أنظمة المجتمع وقيمه الداخلية أو الخارجية أو الداخلية والخارجية معا بأضرار أو تهديد بالضرر الجسيم وهذا يعني أن الأزمات لا تتماثل في مدى خطورتها وإنما تتباين في مدى الخطورة بقدر أهمية النظم والقيم التي تصاب بالضرر أو التي قد يهددها الخطر.

❖ الحاجة إلى سرعة المواجهة السياسية على مستوى الدول بمعنى أن تجد القيادة السياسية في الدول ذاتها وخلال وقت محدد أمام حتمية اتخاذ القرار المناسب لمواجهة الازمة وآثارها وقد يحتاج الامر إلى مواجهة دولية على المستوى الإقليمي أو العالمي خاصة في حال كون الازمة ذات آثار وانعكاسات دولية خطيرة بما يصعب عليها صفة الازمة الدولية.

¹ حمد محمد حمد المري، مرجع سابق الذكر، ص5.

² اشرف السعيد احمد، مرجع سابق الذكر، ص8.

❖ وللأزمة الدولية خصائص ثلاث هي: " موقف يتضمن درجة عالية من التهديد للأهداف والقيم والمصالح الجوهرية للدول الأطراف ويدرك فيه صناع القرار أن الوقت المتاح لصنع واتخاذ القرار وقت قصير، قبل أن يتغير الموقف، وإلا فإن القرار يصير غير ذي جدوى في مواجهة موقف جديد وأن يكون الموقف مفاجئ، حيث تقع الاحداث المؤدية للأزمة على نحو مفاجئ لصناع القرار وحيث تجتمع هذه الخصائص الثلاث في موقف ما فإنه يكون أزمة دولية.

✓ **منظور القانون الدولي:** نجد ان مصطلح الازمة لم يكن مألوفاً في الكتابات القانونية، وبالتالي فهو يفتقر الى مدلول ثابت ومحدد، ومن وجهة النظر القانونية التي تعالج المشكلات الدولية من زاويتين فقط، الأولى واسعة وتعرف بالموقف الدولي والثانية ضيقة وتعرف بالنزاع الدولي.¹

✓ **تعريف الازمة من منظور إداري:** عند الحديث عن الأزمة من منظور إداري فإنه يجب استبعاد مفهوم " المشكلة "، وأيضاً تجنب مفهوم " الصراع " الذي يعبر عن تصارع إرادتين وتضاد مصالحهم والذي غالباً ما يكون معلوم الابعاد والاتجاهات والأطراف والاهداف. فالأزمة الإدارية حالة او ظاهرة إدارية غير مستقرة تتميز بدرجة معينة من المخاطر وتندر بأن هناك تغير حاد وشيك الحدوث، أن هذا التغير يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية أو نتائج إيجابية.² وهناك أيضاً من يرى أن الأزمة الإدارية " هي نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تفود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء مخاطرها.

✓ **منظور الازمة من الناحية الاجتماعية:** تعني الازمة توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة، وهناك من يرى أن الأزمة "هي نتاج لحدث أو قوة قاهرة وعموماً خطر داهم غير عادي ومباغت ويرتبط بهذا الخطر أحداث متلاحقة متشابكة. ويتطلب علاجاً سريعاً في فترة زمنية محدودة للغاية. لان الخطر يأتي مفاجئاً فهو يولد صدمة يتوقف عمقها وتأثيرها على درجة التحسب لاحتمالات الخطر والتخطيط لمواجهةها".

2- المصطلحات المرتبطة بمفهوم الازمة:

يتداخل مفهوم الازمة مع بعض المفاهيم الشائعة التي قد تشابه في بعض خصائصها، ولكنها في واقع الامر ليست أزمة، وعلى هذا الأساس يمكن ايجاز بعض المفاهيم التي تتداخل مع مفهوم الازمة على النحو التالي:

أ- **الكارثة:** فهي من المفاهيم التي يصعب الفصل بينها وبين الازمة، وما يسمى أيضاً مصدراً -تهديداً- ومع ذلك فان هذا الأخير يقتصر على وجود تهديدات تواجه الانسان او المنظمة او المجتمع ككل،

¹ اشرف السعيد احمد، مرجع سابق الذكر، ص 9.

² المرجع نفسه ص 7.

وعليه فالكارثة أكبر من حيث الحجم ومدى الانتشار أو التوسع والقطاعات المتأثرة بها، وبالتالي حجم الخسائر المادية والبشرية وحتى الرمزية -تتجسد في صورة وشهرة وعلامة المؤسسة كبيرة مما تستدعيه الأزمة، فهي اشمل واوسع من الأزمة.¹

ب- الحادثة: فتشير الى خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله الذي يتوقف انتاجه او يجب إيقافه حتى يتم اصلاح الخلل، كما يمكن ان يكون أيضاً شيء مفاجئ غير متوقع، تم بشكل سريع وانقضى - اثره فور اتمامه ولا تكون له صفة الاستمرارية بعد حدوثه الفجائي العنيف، تتوقف الحادثة مع الواقعة في قصر - مدة تتابع الاحداث لكليهما وتختلف عنها في درجة التأثير فهي ذات تأثير شامل وليس جزئي كما في الواقعة.² كما ان الحادثة لا تناسب مع الازمة العامة لمجتمع ما يسبب قصر- مدتها، وتشبه في بعض جوانبها ازمة المؤسسة ما دام هناك توقف عن الإنتاج أي إعاقة وظيفة المؤسسة الإنتاجية، ولكن وقت الازمة بالمؤسسة يكون أطول ومحدد بمراحل قبلية وبعديّة وانية، اما الحادثة فقد تتداخل مراحل الازمة بشكل سريع جدا.

ت- الصدمة: هي شعور فجائي، وحاد بالغضب، أو الذهول، أو الخوف لحدوث نتائج غير متوقعة. وقد تكون الصدمة إحدى عوارض الازمة، او احدى أسبابها.³

ث- المشكلة: تعبر المشكلة عن الباعث الرئيسي- الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها، غير أنها تحتاج إلى جهد كبير، ومنظم بصدد التعامل معها.

ج- الصراع: يقترّب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة، الذي يجسد تصارع إرادتين تتضاد مصالحهما، وتتعارض، إلا أن تأثيره ربما لا يبلغ مستوى تأثير الأزمة الذي قد يصل إلى درجة التدمير، كما أن الصراع يمكن تحديد أبعاده، واتجاهاته، وأطرافه، وأهدافه التي يستحيل تحديدها في الأزمة، وتتصف العلاقة الصراعية دائماً بالاستمرارية، وهو ما يختلف عن الأزمة التي تنتهي بعد تحقيق نتائجها السلبية، أو التمكن من مواجهتها.⁴

ح- الخلاف: هو أحد مظاهر الأزمة لكنه ليس الأزمة نفسها، وهو يعبر عن وجود حالة من التضاد، والتعارض، والمعارضة، وحالة من عدم التطابق في الشكل، أو في المضمون، ويكون الخلاف في أوقات كثيرة أحد الأسباب، والبواعث الرئيسة للأزمة، وفي كثير من الأحيان، يكون الخلاف في أمور لا تستدعي الخلاف، وهو ما يؤدي إلى تعميق الفجوة.

3- التطور التاريخي لمفهوم الازمة وأسباب نشوؤها

¹ شومان محمد، الاعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات عملية، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2002، ص13.

² شومان محمد، الاعلام والأزمات، مرجع سابق الذكر، ص13.

³ حمد محمد حمد المري، مرجع سابق الذكر، ص52.

⁴ المرجع نفسه، ص5.

إن الأزمة هي مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي، وقد شاع استخدام مصطلح الأزمة بداية من القرن السادس عشر- في المعاجم الطبية، وقد تم اقتباسه في القرن السابع عشر- للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والمجتمع المدني، وبحلول القرن التاسع عشر- شاع استخدامه للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية.

وفي عام 1937 عرفت دائرة المعارف في العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال. وقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية، وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء. وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ، وبالتالي ضرورة إيجاد حل لهذه المشكلة. هناك مجموعة من الأسباب وراء حدوث الأزمات، ولقد تم تقسيمها وفقاً لعدة أنواع، وسوف نعتمد على التقسيم التالي¹:

أ- سوء الفهم: الذي قد يكون من جانب الإداري في المؤسسة أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة، ويكون ذلك بفعل نقص المعلومات، والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، وكل ذلك بفعل عدم وجود نظم للتغذية العكسية، وانعدام نظام فعال للمعلومات.

ب- سوء الإدراك: يتعلق الأمر بمدى استيعاب المعلومات المحصل عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، واتخاذ قرارات خاطئة قد تزيد من حدوث اضطرابات في المؤسسة (الغيابات، التكاثر، عدم الولاء والانتماء...)، بمعنى عدم إدراك الإدارة العليا للمشكلات بصورة واضحة وكافية .

ت- سوء التقدير والتقييم: يتعلق الأمر بالمغالاة والإفراط في الثقة بالنفس وفي القدرة الذاتية، فضلاً عن سوء تقدير الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه واحتقاره وإظهاره بغير حقيقته، مما يزيد من مقاومة التغيير من قبل العاملين أو المشاكل مع النقابة .

ث- الإدارة العشوائية: سيادة الجهل والانحراف والتسيب، يؤدي إلى انتشار التسيير الفوضوي، وهو ما لا يسمح للمؤسسة بالصمود أمام أي أزمة، فتسود النظرة القصيرة، البحث عن المصالح الذاتية، عدم التخطيط...، بمعنى عدم وجود أسلوب إداري واضح لإدارة الموارد بالمؤسسة .

ج- الرغبة في الإبتزاز: بمعنى السيطرة على متخذ القرار في الإدارة وابتزازه من خلال التصرفات الخاطئة التي يقوم بها والتي يعلمها بعض الأفراد في المؤسسة، وإجباره على القيام بتصرفات أكبر

¹ غول فرحات، مرجع سابق الذكر، ص 61.

منها وأكثر ضرراً، ويكون ذلك باكتشاف تصرفاته الخاطئة، مع استغلال أخطائه لإجباره على الاستمرار في الخطأ .

ح- اليأس: يعتبر أحد الأزمات النفسية والسلوكية، تسبب الإحباط وفقدان الرغبة في العمل والتطوير والتنمية والتحسين...، بحيث يصبح العمل روتيني يومي، فتتفاقم الأزمة لتصبح " حالة اغتراب" بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، بفعل: ظروف العمل، انخفاض الأجور، لا مبالاة الإدارة بذلك

خ- الإشاعات: يتم إطلاق الإشاعات بشكل معين ويتم توظيفها بشكل معين، ويتم تسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة حدثت فعلاً، وملموسة من طرف فئة كبيرة من الأفراد، وبالتالي فإن إحاطتها الآلة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة التي تتسرب عبر الشائعات، وإعلان في توقيت معين وفي إطار مناخ وبيئة محيطة تم إعدادها بشكل معين، ومن خلال استغلال حدث معين، فتتحقق الأزمة، ومن بين الإشاعات: إشاعات تخفيض الحوافز، تقليل المكافآت، عدم وجود المرتبات

د- استعراض القوة: عادة ما يتم من قبل المؤسسات الطموحة في حالة امتلاكها لنقاط قوة، من أجل قياس رد فعل الأقوياء من جهة، والضعفاء من جهة أخرى، وتتدخل بعض العوامل غير المنتظرة قد تحدث الأزمة وتتفاقم (حركة الاندماجات بين المؤسسات) .

ذ- الأخطاء البشرية: قد يكون العنصر- البشري هو السبب الرئيسي- للأزمة من خلال الأخطاء الفادحة التي يرتكبها في أداء الأعمال الموكلة إليه، وهذا بفعل عدم وجود موارد بشرية مؤهلة كافية، وغير المدربة .

ر- تعارض الأهداف: قد يكون بين متخذي القرار والمنفذين، وهو ما يؤدي إلى فقدان الثقة بين الطرفين .

ز- تعارض المصالح: في حالة وجود تعارض المصالح بشكل شديد، تبرز الدوافع لحدوث الأزمة . يمكن إضافة العديد من العوامل الخارجية التي يمكن أن تساهم في حدوث الأزمة ومنها العناصر السياسية، العناصر القانونية، العناصر الاقتصادية والمالية، العناصر الاجتماعية، العناصر الطبيعية، والتي تتمثل في توقعات المستفيدين، عناصر التنافسية (تراجع قوة الزبائن)، تقادم التكنولوجيا، نقص الموارد الطبيعية.¹ إن أسباب نشوء الأزمات التنظيمية والإدارية بشكل عام يمكن أن تكون على النحو التالي (انظر الشكل رقم 01):

أ- الأسباب الخارجة عن إطار المنظمة الإدارية: وهي تمثل: الزلازل والبراكين والأعاصير، أي الكوارث الطبيعية والتي يصعب التكهن بها والتحكم في أبعادها.

¹ غول فرحات، مرجع سابق الذكر، ص 62..

ب- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات: وذلك يؤدي إلى تفاقم الأزمات وتحولها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها.

ت- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة: وذلك مثل شكاوى العملاء أو المشكلات المماثلة للمنافسين التي يمكن أن تكون مؤشرا لوجود فشل أو جوانب قصور في الصناعة ككل.

ث- عدم وضوح أهداف وأولويات المنظمة، وما يترتب على ذلك من:

✓ عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها.

✓ عدم موضوعية تقييم الأداء.

✓ سلبية الاستعداد وعدم موضوعية تقييم المواجهة.

ج- الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من:

✓ غياب التغذية العكسية (الراجعة) وذلك في ظل عدم وضوح مدخلات ومخرجات العملية الإدارية.

✓ عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم.

✓ عدم اعتراف العاملين بأخطائهم.

✓ وجود حالة من اليأس لدى العاملين

✓ ضعف أو انعدام الثقة بين الزملاء والعاملين.

ح- صراع المصالح بين الموظفين، وما يترتب عليه من:

✓ عدم وجود فرق عمل فعالة.

✓ انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة.

✓ عدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا.

✓ عدم التعاون وظهور بوادر النزاع التنظيمي.

خ- القيادة الإدارية غير الكفوة، وما يترتب على ذلك من:

✓ سوء استخدام المديرين للقوى العاملة.

✓ عدم اهتمام القادة بدافعية العاملين.

✓ عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية.

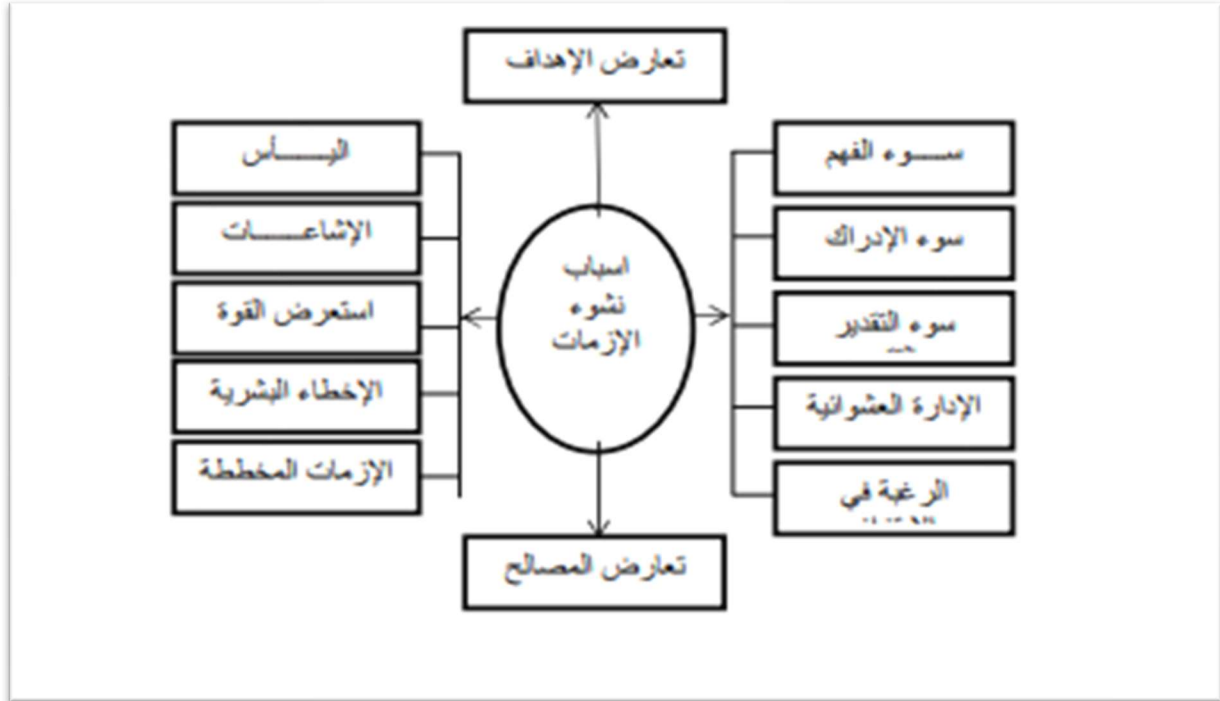
✓ عدم الثقة المديرين في مرؤوسيههم.

د- عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة وما يترتب على ذلك من:

✓ عدم التعلم من الأخطاء السابقة.

✓ عدم إدراك أهمية الاجتماعات الدورية والرقابة المستمرة كمدخل في تطوير العمل الإداري.

الشكل رقم 01: يبين أسباب نشوء الازمات



المصدر: سامي سليم، "نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الازمات: رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2013، ص72.

ثانياً: خصائص الازمة، مميزاتها وسماتها

يمكن النظر إلى الأزمة على أنها كل وضع أو حالة يحتمل أن يؤدي فيها التغير في الأسباب إلى تغير فجائي وحاد في النتائج، بمعنى أن الأزمة هي مجموعة متتابعات تراكمية تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حالة الانفجار وتنفجر الأزمة، ومن خلال التعريف السالف الذكر يمكن أن نستخلص الملاحظات التالية:¹

- تعتبر الأزمة موقفاً استثنائياً غير عادياً، بمعنى توفر عنصر- المفاجأة، حيث عادة ما تنفجر الأزمة في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة .
- تمس الأزمة كامل المؤسسة في موقع المواجهة، وليس جهة معينة فقط دون الأخرى .
- تمثل الأزمة تهديداً للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل .
- ضيق ومحدودية الوقت المتاح أمام صناع القرار .
- تستوجب الأزمة نظم إدارية تختلف عن إدارة العمل اليومي.

¹ غول فرحات، مرجع سابق الذكر، ص60.

1- خصائص الازمة: مما سبق يمكن أن نستنتج أن الأزمة تتميز بالخصائص الرئيسية التالية:

- أ- وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان لإداري.
- ب- تمثل الأزمة نقطة تحول جوهري تنطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطر.
- ت- تتطلب قرارات مصيرية لمواجهةها أو حسمها. (الإدارة الموقفية)
- ث- تسبب حالة عالية من التوتر والتشتت الذهني، وذلك لشمولها على عنصر المفاجأة.
- ج- تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للمنظمة كذلك ومتخذ القرار فيها.
- ح- تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتداخل، وقد يفقد أحد طرفي الأزمة أو كلاهما القدرة على السيطرة على مجرياتها.
- خ- تتطلب الأزمة معالجة خاصة وأشكال تنظيمية غير مألوفة.
- د- تتميز بالتعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها
- ذ- تصاعد الأزمة يؤدي إلى الشك في البدائل المطروحة.
- ر- إمكانية الاستفادة من المواقف واكتساب خبرات جديدة (الإدارة المعاصرة).

2- مميزات الازمة: كما تتصف الأزمة بمجموعة من المميزات، نذكر أهمها فيما يلي¹:

- أ- نقص المعلومات: وجود نقص في البيانات والمعلومات اللازمة في أثناء وقوع الأزمة، بما ينعكس في عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار، ومنه عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة للقرار .
- ب- المفاجأة: تؤدي إلى إحداث مفاجأة كبيرة وعنيفة عند وقوعها، وتجذب انتباه جميع الأزمة ت الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (مديرين، عاملين، موردين، زبائن، مجتمع...) .
- ت- التعقيد والتداخل: تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات، ودرجة عالية من التشابك والتناقض بين أصحاب المصالح، مما يؤدي إلى تغييرات جوهريّة في طبيعة العلاقات .
- ث- حالة الذعر: وجود حالة من الرعب والخوف في المؤسسة، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للمؤسسة، بفعل وجود احتمالات وتوقعات سلبية كثيرة قد تعصف بها مستقبلا، مثل تأثر سمعتها سلبيا، فقدان العديد من المديرين الماهرين، زيادة حدة الصراع بين أطراف متعددة في المؤسسة .
- ج- غياب الحل الجذري السريع: محدودية المدة الزمنية للأزمة، وبامتدادها قد لا تصبح أزمة، بل تصبح محطة لزوال المؤسسة واندثارها .

¹ غول فرحات، مرجع سابق الذكر، ص63.

ح- الشعور بالحيرة والضعف: وذلك بفعل عدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمة والتعامل معها، وعدم تأكدهم من جدوى ما يبذلونه من جهود في مواجهة هذه الأزمة، ومنه فإن بعض صناع القرار قد يلج إلى الكذب والتضليل من أجل التغطية على عجزهم و فشلمهم في مواجهة الأزمة.

خ- فقدان السيطرة: بفعل انعدام حالة عدم التوازن لدى صناع القرار بفعل وقوع الأزمة، وقد يصبحون تحت سيطرة الآخرين من المتخصصين ومن غير المتخصصين .

د- القوى الضاغطة (أصحاب المصالح): ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود إلى تفاقمها، وهم أصحاب المشاكل أو المصالح أو المعطلة أو المؤجلة، مما يقود إلى دعم شدة الأزمة، وتزداد المطالبات بضرورة إحداث تغييرات إدارية جوهرية في المؤسسة، كما تتعرض مصالح المؤسسة في ظل الأزمة إلى التهديد وإلى ضغوط كبيرة من جانب أطراف متعددة (أصحاب المصالح).

ذ- ظهور سلوكيات سلبية: تؤدي الأزمة إلى ظهور سلوكيات مرضية في غاية الخطورة، من تفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية، التوتر، عدم الانتماء، اللامبالاة، الإضراب...

3- السمات المشتركة للأزمة: تتميز الأزمة عن غيرها من الظواهر بأنها عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين وهما:

أ- التهديد: حيث تشعر الأطراف المشاركة في الأزمة بأنهم لا يستطيعون الحصول أو المحافظة على القيم والموارد المهمة بالنسبة لهم، ويتعلق التهديد بكل من حجم وقيمة الخسارة المحتملة، وبصفة عامة كلما زادت قيمة الخسائر، زاد احتمال تحقق الأزمة وتهديدها.

ب- ضغط الوقت: يعبر ضغط الوقت عن إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة لمقدار الوقت المتاح ومنها اتخاذ تصرف قبل بدء حدوث الخسائر المتعلقة بها.

ويتأثر إدراك القيادة العليا للوقت المتاح للتعامل مع الأزمة بمجموعة من العناصر:

- تعقد المشكلة

- مستوى الإجهاد.

- الضغط النفسي.

كما ان هناك مجموعة من السمات المشتركة للآزمات يمكن ايجازها على النحو التالي¹:

أ- إن مصدر الخطر أو الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متعاقبة ومتسارعة

ب- تسبب صدمة في بداية حدوثها ودرجة عالية من التوتر.

ت- التشابك والتداخل .

¹ حمد محمد حمد المري، مرجع سابق الذكر، ص64.

- ث- إن مواجهتها تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها
- ج- مواجهة الأزمة تستلزم خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار أنماط جديدة 6 .
- ح- الاستفحال وهي أخطر سمات الأزمات.
- خ- التجاوز والتعدي وتعتبر مكلمة لسمة الاستفحال .
- د- صعوبة السيطرة تصعب السيطرة لكثرة التداخل والتشابك وسرعة انتشارها 9 .
- ذ- عدم وضوح الهدف عادة لا تكون أهداف مديري الأزمة واضحة بل غامضة ومتغيره.
- ر- التسوييف والمماطلة عادة يقوم مديري الأزمة بالتسوييف والمماطلة لكسب الوقت.
- ز- التدمير والتخريب إن الأزمات تدمر وتخرّب بشكل يصعب إصلاحه
- س- سرعة الانتشار نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات فأنها تساعد على سرعة الانتشار.
- ش- خطورة التبعات لعل من أخطر ما تتصف به الأزمة هو جسامته ما يمكن أن يترتب عليها من تبعات تمس المصالح الجوهرية في المجتمع.
- ص- تعدي القصد يسعى المخططون لتحقيق أهدافهم بغض النظر عن الضحايا الأبرياء
- ومن ملامح الأزمة أيضاً:

- وجود خلل وتوتر في العلاقات.
- الحاجة إلى اتخاذ قرار.
- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.
- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ

ثالثاً: مراحل الأزمة وعناصرها

1- مراحل نشوء الأزمة: يمكن تلخيص مراحل حدوث الأزمة على النحو التالي:

- 1- 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.
- 2- مرحلة النمو والانتساع: وفي تلك المرحلة تتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، وجودها أو يتجاهلها نظراً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواء لان خطرها فضلاً امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم.
- 3- 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 إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، وبجاشية 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.

4- **مرحلة الانحسار والتقلص:** تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه هاماً من قوتها. والذي يفقدها جزءاً على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر.

5- **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 مستقبلاً من سلبيات.

2- **عناصر الأزمة:** هناك مجموعة من العناصر الخاصة بالأزمة والتي تشترك فيما بينها وهي ما يمكن تعريفه بمثلث الأزمة وتتمثل فيما يلي (انظر الشكل رقم (02):¹

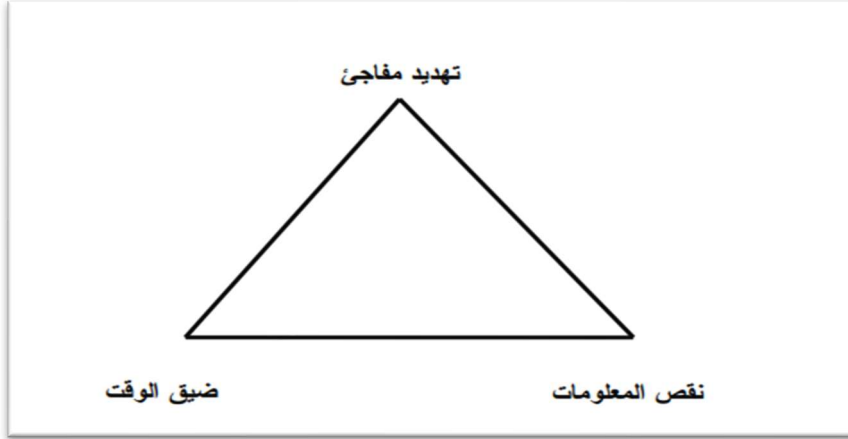
أ- **تهديد مفاجئ:** التهديد هو الاجراءات والافعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد أو نظام معين سواء بالإشارة أو القول أو الفعل من أجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الاول لتحقيقها إزاء الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب ومن هنا تبدأ الأزمة، و التهديد قد يأخذ صوراً عديدة منها : تهديد سياسي، تهديد عسكري، تهديد اقتصادي، تهديد ثقافي، تهديد اجتماعي، والتهديد قد يكون داخلياً من فرد أو جماعة أو تنظيم داخل المنظمة أو الدولة، أو تهديد خارجي من خارج المنظمة أو الدولة، و المفاجأة هنا قد تكون في المكان أو الزمان وهنا يلعب دور التنبؤ بالأزمات أثراً في قدر المفاجأة.

ب- **ضيق الوقت:** الحدث المفاجئ يحتاج إلى اتخاذ قرار سريع نظراً لما يمثله من تهديد للمنظمة أو الدولة، والاستعداد لا يكون كافياً لمواجهة الأزمة، حيث يكون الوقت المتاح أمام متخذ القرار محدوداً لاتخاذ قرار سريع وصائب لمواجهة الموقف ووقف تداعيات الازمة. والتأخير في القرار، يجعله غير ذي جدوى في مواجهة الأزمة، مما يؤثر على متخذ القرار ويضعه تحت ضغط ذهني ونفسي.

ت- **نقص المعلومات:** أي أنها غير كاملة لاتخاذ قرار سريع فقد تكون هناك معلومات، ولكنها غير كافية وواضحة أمام متخذ القرار، أو هناك كم كبير من المعلومات ولكنها لا تفيد في اتخاذ القرار، أو هناك تعارض وتضارب في المعلومات، مما لا يؤثر على صناع القرار، ونرى أن الأزمة هي حالة مختلفة عن مجريات الأوضاع والأمور الطبيعية في الحياة، ينتج عنها تهديد مفاجئ، يحتاج إل اتخاذ قرار سريع، في ظل نقص في المعلومات، وضيق الوقت، والشكل التالي يمثل ما يسمى بمثلث الأزمة.

¹ اشرف السعيد احمد، مرجع سابق الذكر، ص9.

الشكل رقم (02): يوضح العناصر الأساسية للآزمة



المصدر: أشرف السعيد احمد، دور الأجهزة الأمنية في مجال مواجهة الآزمات، جمهورية مصر - العربية، وزارة الداخلية، ص 10.

رابعاً: تصنيفات الآزمة، أنواعها ومدى تأثيرها

تعددت الآراء في تقسيم أنواع الآزمات وتصنيفها ومدى تأثيرها، إلا أنه يمكن تصنيفها في مجموعات متميزة مثل (مدى تكرارها - حدتها - تأثيرها - شدتها - محاورها....) كما يلي (انظر الشكل رقم 03):

1- تصنيفات الآزمة

أ- تكرار الآزمة: يعد التكرار من أهم الأسس في تصنيف الآزمات وعلى الرغم من أن حدوثها الدوري يتيح رصد مقدماتها وتجنبها، فإن أي كيان إداري سواء كان فرداً أو مؤسسة أو دولة، لا يستطيع تلافئها على ما يملك من أجهزة وقائية ويمكن تقسيمها إلى: بمداها وحجمها وشدتها.¹

■ **آزمات دورية متكررة:** تكرر الآزمات بتوقع حدوثها، فإنه لا يتيح التنبؤ تنبؤاً دقيقاً واتساع مجالها وهي تتمثل في الآزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد، والتي قد تنجم كذلك عن الانتعاش نتيجة للخلل في قوي الإنتاج.

■ **آزمات غير دورية:** هذه الآزمات عشوائية الحدوث، لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الآزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية، ومن ثم لا يسهل توقعها، والآزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة، وإن كانت عادة تكون فجأة وبدون مقدمات مثل الآزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية، أو تغير الظروف المناخية.

¹ سامح احمد زكي، إدارة الآزمات، ص 7، متوفر على الرابط التالي:

https://jsst.journals.ekb.eg/article_59860_d476a9a166754ac2512baf1e5772b1a8.pdf

ب- حدة الأزمات :وهي قوة التأثير بالأزمة وحجم الخسائر المختلفة الناتجة عنها ويمكن تقسيم الأزمات طبقاً لمدي تغلغلها وتمكنها من الكيان الذي أصابته إلى نوعين أساسيين هما:

■ **الأزمات السطحية:** وهي أزمات لا تشكل خطراً إذ إنها تحدث فجأة وتنقضي بسرعة وخاصة إذا عولجت أسبابها وهي تنجم عن الشائعات الكاذبة مثل الأزمات التموينية المفتعلة.

■ **الأزمات العميقة:** وهي أخطر أنواع الأزمات ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها بنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة، ومن ثم فقد تدمره إن أهملت مواجهتها.

ت- **تأثير الأزمات:** وهو الوصف العام لمدي ما نتج عن الأزمة ويمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين أساسيين وفقاً لمقدار وحجم تأثير الأزمة على أداء الكيان الذي حدثت فيه الأزمة إلى نوعين هما:

■ **أزمات محدودة التأثير:** وهي أزمة وليدة ظروف معينة، ويحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة ولديها بديل يحل محلها بالكامل ومتوفر بالأسواق. ففي بنية الكيان الذي يحل به مماً ومؤكداً واضحاً.

■ **أزمات جوهرية:** يؤثر هذا النوع من الأزمات تأثيراً ينعكس على أدائه، ويساعد على حرمانه حاجاته ومطالبه الأساسية، التي لا يمكنه الاستغناء عنها ولذلك فإنه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات، أو إهمال مواجهتها إذ إن استمرارها قد يسفر عن نتائج صعبة وقد تدمير يلد أزمات أشد خطراً وتمثل تلك الأزمات في نقص المياه أو الوقود أو الغذاء.

ث- **الأزمات وفقاً لدرجة شدتها:** تقسم الأزمات على النحو التالي:¹

■ **الأزمات الخفيفة (الأزمات ذات التأثير الهامشي-):** هي أزمات تتميز بتأثير محدود على البيئة الداخلية والخارجية (أزمات عابرة)، حيث يسهل إدارتها والتعامل معها وعلاجها بسرعة، بعد معرفة أسبابها الحقيقية، ويحدث لظروف لحظية وآنية، مثلاً: أزمة انقطاع سلعة ما ثم إيجاد بديل لها بصورة سريعة .

■ **الأزمات العنيفة:** هي أزمات بالغة الشدة، تؤثر بقوة في كل مكونات المؤسسة، لها تأثيرات جوهرية في هيكل المؤسسة، وتؤثر بصورة واضحة على وظائفها الأساسية، ويمكن أن تهدد بقاء المؤسسة أو جزء منها، كما يمكن للمؤسسة النجاح في إدارتها من خلال التركيز على إبقائها قوة دفعها الخاصة بها والعمل على تجزئتها وتفكيكها، والتعامل مع كل جزء بالاستراتيجيات والتكتيكات والسياسات والإجراءات التي تناسبه، ومن أمثلتها: أزمة انقطاع التيار الكهربائي

¹ غول فرحات، مرجع سابق الذكر، ص 64..

وامدادات الطاقة في أوقات ذروة الإنتاج، أزمة انقطاع امدادات خطوط الإنتاج من المواد الخام، مما يؤدي إلى عدم الإلتزام بالصفقات المبرمة مع الزبائن.

ج- الأزمات وفقا لموضوع الأزمة (وفقا للمحتوى): تتمثل في الأنواع التالية:

- الأزمات المادية الملموسة: تتعلق بالأزمات ذات الموضوع المادي الملموس، كأزمة النقص والزيادة في العمالة، أزمة السيولة وأزمة تراجع المبيعات والحصة السوقية، وهي جميعها أزمات تدور حول شيء مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه مادياً يا وطبيعياً بأدوات التعامل المختلفة، وقياس مدي توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة على هذا التدخل مثل فقدان جزء كبير من المال.
- الأزمات المعنوية: تتعلق بالجانب غير الموضوعي (غير ملموس)، حيث يجري الإحساس بها من خلال الإدراك لمضامينها الإلزامية، ومن أمثلتها: أزمة الولاء التنظيمي، أزمة الثقة وأزمة المصادقية... الأزمات المادية والمعنوية: تتضمن هذه الأزمات الجنبين معا، كأزمة السرقة من أموال المؤسسة، حيث تتضمن أزمة مادية تتمثل في سرقة الأموال، والمعنوية فتمثل في تأثر سمعة المؤسسة.
- الأزمات المزدوجة: يتمثل هذا النوع في المشكلات الدولية والمحلية، مثل أزمات الرهائن، وأزمة الإرهاب وهي ذات جانبيين أحدهما مادي ملموس هو الواقع المادي الذي أحدثته أو نتجت منه وهو الأشخاص المختطفون أو الخسائر والأضرار المادية، والآخر معنوي يتمثل في ردود الفعل العنيفة المصاحبة للأعمال الإرهابية.
- تصنيف الأزمات من حيث المستوى: ووفقا لهذا الأساس يمكن التفرقة بين نوعين من الأزمات¹:
- الأزمات الشاملة: تصيب الدولة وتؤثر في المجتمع كله فهي أزمات شاملة سواء في أسبابها ونتائجها وكذلك متطلبات علاجها، ولهذا النوع من الأزمات تداخلات وأبعاد مختلفة التأثير ويشمل الأزمات المتصلة ببنية الدولة وأدائها الاقتصادي والسياسي أو وضعها الأمني الداخلي أو الخارجي، فضلا عن سيادتها، بل تتطلب معونات ودعماً كبيراً واستقرارها السياسي والاجتماعي وهذه الأزمات تتطلب مواجعتها جمهداً، وغالبا ما تحاول الدولة أو المنظمة بتجنب الانهيار التام في التوازن داخل المنظمة والتوفيق بين خارجيا الحاجة أو

¹ سامح احمد زكي، إدارة الازمات، ص 9، متوفر على الرابط التالي:

https://jsst.journals.ekb.eg/article_59860_d476a9a166754ac2512baf1e5772b1a8.pdf

حماية المصالح المعرضة للخطر والرغبة في تجنب التصعيد غير المرغوب فيه للأزمة لتصبح أزمة شاملة

■ **الأزمات الجزئية:** تمثل في أزمات المشروعات أو الوحدات الإنتاجية أو قطاع بعينه وينحصر تأثيرها فيها إلا أنه قد يمتد إلى المشروعات الأخرى المرتبطة بها بل يطول الدولة برمتها إن لم يكن السيطرة عليه، وهذا النوع من الأزمات يتميز بالتنوع والتعدد، طبقا للكيان الذي قد ينشأ فيه إضافة إلى التأثيرات المتباينة للأزمات والمتمثلة في عوامل انتشارها وتكاملها ونشوءها، وفي هذا النوع من الأزمات يجب تدخل الدولة لمواجهة الأزمة واحتوائها، إن لم يتمكن الكيان الإداري الذي تأثر بها من مواجهتها.

ح- **تصنيف الأزمات من حيث علاقة الأزمة بالعالم الخارجي:** ومن هنا يمكن لنا تصنيف أنواع أخرى من الأزمات وفقا لمدى علاقتها بالعالم الخارجي وهي على النحو التالي:

■ **الأزمات العالمية المستوردة من الخارج:** كثيرا ما تنجح الكيانات الكبرى عن طريق علاقات التبعية في نقل عبء أزماتها إلى الدول الصغرى، والتي عليها أن تتحمل ما أفرزته هذه الأزمات من نتائج، بل قد يكون من الملاحظ أن وقع الأزمة على الكيان الصغير يكون أشد من وقعها على الدولة الكبرى التي تنشأ فيها الأزمة أصلا، ولعل أخطر الأمثلة على الأزمات العالمية المستوردة من الخارج هو ما حدث من نقل أزمة الهجوم على الولايات المتحدة، وتدمير برجي مركز التجارة العالمي ومبنى البنتاجون إلى خارج أمريكا، وجعل العالم كله طرفا في حرب الإرهاب.

■ **أزمة محلية يمكن تصديرها إلى الخارج:** كلما كانت الدولة النامية منظمة ومتكئة استطاعت أن تعالج أزماتها ومشاكلها بنقلها إلى الخارج وتحصيل الدول الكبرى فاتورة عبء هذه الأزمات، وتجعلها تدفعها نيابة عنها وخير مثال لذلك ما قامت به الدول المنتجة للبتترول من نقل الأزمة البترولية إلى جميع الدول المستهلكة للبتترول، وفي نفس الوقت ما قامت به الدول الصناعية الكبرى من نقل عبء هذه الأزمة مرة أخرى إلى كافة دول العالم التي تعتمد على منتجات هذه الدول.

■ **أزمات محلية لا يمكن تصديرها إلى الخارج:** وهذا النوع من الأزمات لا يتعدى حدود الدولة، على أنه كثيرا ما يقتصر تأثيره على جزء محدود من هذه الدولة ولا يتعداه إلى باقي الأجزاء الأخرى منها، وما حصل مؤخرا من غلاء في أسعار المواد الغذائية دليل على ذلك.

خ- **أزمات الأعمال:** يمكن للمؤسسات أن تتعرض لمجموعة من الأزمات من هذا النوع وهي:-

✓ أزمة الصورة الذهنية العامة للمؤسسة. - أزمة التحول السوقي المفاجئ- وأزمة فشل المنتجات.

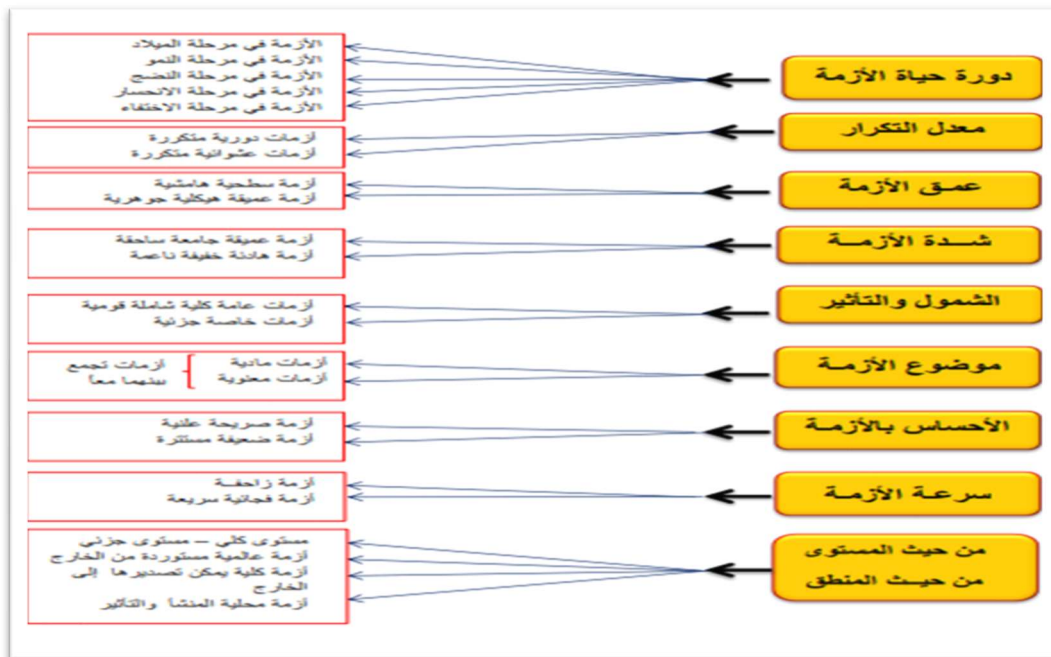
✓ أزمة استبدال المديرين في الإدارة العليا - أزمة علاقات العمل - أزمة الأقسام والفروع الدولية للمؤسسة - و أزمة النقدية - أزمة تغير النظم القانونية للعمل و أزمة الحوادث الصناعية.

2- أنواع الازمات: على الرغم من صعوبة التنبؤ بحدوث جميع الأزمات إلا أن هناك بعض الأزمات التي يمكن ملاحظة مؤشرات معينة تدل على توقع حدوثها، وهناك نوعين أساسيين من الأزمات التي قد تتعرض لها المنشآت.

د- الأزمات المفاجئة: وهي تلك الأزمات التي تحدث فجأة ودون سابق إنذار، مثل تعرض المنشأة لحادث حريق وهذا النوع من الأزمات هو الأشد خطورة، وخاصة في ظل عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات، ووضع خطة لمعالجة الأزمة. وغالبية المنظمات تكون لديها خطط مكتوبة جاهزية سلفا لمعالجة هذا النوع من الأزمات والتي قد تتضمن كيفية تشكيل فريق معالجة الأزمة وأسماء أعضاء هذا الفريق وغيرها. وذلك في إطار عملية التخطيط للأزمة التي تمر بها المنظمة.

ذ- الأزمة المتراكمة: وهي تلك الأزمات التي تكون بالإمكان توقع حدوثها، حيث أن عملية تشكلها وتفاعل أسبابها قد تأخذ وقتا طويلا قبل أن تنفجر. وبالتالي فهذه الأزمات تتطور مع مرور الزمن، كإضراب العمال مثلا والذي يحدث عادة بعد فترة طويلة من المناقشات والمفاوضات بين العاملين والإدارة، حيث يكون هنالك فرص كثيرة لدى الإدارة لمنع وقوع الأزمة أو التخفيف من حدوثها قبل أن تصل الأزمة إلى مرحلة حاسمة.

الشكل رقم (03): يبين تصنيفات الازمات



المصدر: حمد محمد محمد المري، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية 2008-2012، أطروحة دكتوراه إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص 70.

المحاضرة رقم 02: لمقياس إدارة الازمات والمخاطر

عنوان المحاضرة: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المخاطر

المحور الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المخاطر

1- أهداف المحاضرة

- التعمق في دراسة مفاهيم المخاطر وعلاقتها بالمفاهيم المقاربة
- التمييز بين أهم المفاهيم الخاصة بإدارة المخاطر
- مناقشة أساليب ومراحل وخطوات إدارة المخاطر.

2- محتوى المحاضرة (الاقتصار على العناصر الأساسية للدرس)

- مفهوم المخاطر وانواعها.
 - أساليب وتقنيات تحديد وتحليل المخاطر.
 - دواعي واثار المخاطر في المنظمة.
 - إدارة المخاطر: المفهوم والمهام
 - مراحل عملية إدارة المخاطر وأهدافها ومصادرها
 - خطوات، طرق، وأساليب واستراتيجيات إدارة المخاطر
- ##### 3- النشاطات المرتبطة بالمحاضرة (بطاقات قراءة، تلخيص، مقارنات، تحليل نصوص، دراسة وصفية أو تحليلية، تحليل خطاب... الخ)

أولاً: مفهوم المخاطر وانواعها

تقوم إدارة المخاطر على ادراكنا لوجودها وتعرضنا لها-كأفراد وكمشروعات وكدول-على مستوى الأشخاص وعلى مستوى الممتلكات وعلى مستوى مسؤولياتنا تجاه الغير، وهكذا فان الاخطار تصاحب كافة أوجه الحياة والنشاط اليومي، وهكذا فانه اذا ما كان الخطر محتمل الحدوث على مستوى الفرد او المشروع فانه مؤكد الحدوث على مستوى المجموع، ومن هنا نفهم كيف يشترط في الخطر القابل للتأمين من الناحية القانونية الا يكون مؤكد الحدوث (لاحظ ان الاحتمال قد ينصب على تاريخ تحقق الخطر كما في خطر الوفاة) وفي ذات الوقت يتعين الا يكون الخطر مستحيل الحدوث، وطالما ادركنا حقيقة وجود الاخطار فان علينا ان نستخدم كافة الوسائل والتدابير للتعرف عليها ومن ثم استخلاص افضل السبل للتحكم فيها.¹سيتم في هذا المحور تناول مفهوم إدارة المخاطر من حيث أنواعها وأساليب وتقنيات تحديدها وتحليلها وكيفية إدارتها و انتهاء بالتوجهات الحديثة في إدارة المخاطر.

1-تعريف المخاطر RISK DEFINED: يمكن القول للخطر مدلولات محددة ومختلفة باختلاف الزاوية التي ينظر اليها⁽²⁾، هناك من ينظر للخطر من عدة نواحي يمكن ايجازها في الاتي³:

✓ من الزاوية السيكولوجية على المستوى الفردي، ويتمثل بالمفاجئات والخسائر التي يمكن ان يتعرض لها سواء أكان ذلك في نتائج أعماله أو شخصه، ويتفاوت تخمين وتقييم آثار هذه المخاطر من شخص لآخر وهذا ما يسمى (بالخطر الذاتي). (Subjective Risk) والذي يحكمه عاملان

¹ بن زايد فتحي، محاضرات في مقياس إدارة المخاطر، مطبوعة بيداغوجية، جامعة سطيف، قسم الحقوق، 2018-2019، ص 53.

² سليم علي الوردى- ادارة الخطر والتأمين، مكتب الريم للطبع، بغداد، 1999، ص ص 7-10.

³ الهام خضير شبر، إدارة المخاطر وإدارة الازمات في المنظمة السياحية (تطبيقات ومقترحات على المستوى العربي، قسم السياحة وإدارة الفنادق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، 2007، ص 3

اساسيان: التركيبة النفسية لمتخذ القرار من جانب وتجربته والمعلومات المتاحة له عن النتائج ومديات الانحراف عنها من جانب آخر.

✓ وهناك من ينظر للخطر من الزاوية الفلسفية والتي تقترن بالأخطار على مستوى الافراد والمنشآت بالحوادث التصادفية التي يتكبدون من جرائها خسائر فتتفاوت في شدتها مثل حوادث الطبيعة كالزلازل والبراكين والعواصف والفيضانات وتنعت بظواهر قوى الطبيعة العفوية، بينما وكذلك حوادث تنعت بظواهر المجتمع مثل السرقة والاحتيال والغش والتخريب، وغيرها من أسباب سلوكية فردية.¹

✓ وهناك تفسير رياضي للخطر يعتمد اساس نظرية الاحتمالات: هو قياس لإمكانية تكرار وقوع حادث ما، أو تحقق فرصة معينة بهدف التوصل الى رقم يعبر عن درجة أو قيمة هذه الامكانية أو الفرصة، ولمعرفة العوامل التي تحكم الظاهرة والوقوف على اتجاهات حركتها. إذا هناك عدة تعريفات أعطيت للخطر تبعاً للخسارة التي تترتب عنه سواء كانت مادية أو معنوية أو معنوية:²

أ- لغة: وهو الهلاك

ب- اصطلاحاً: هناك عدة تعريفات منها:

4- الخطر هو الخوف من تجاوز الخسائر المادية الخسائر المتوقعة نتيجة حادث مفاجئ، ونستنتج من هذا التعريف ما يلي:

✓ الحالة التي يكون عليها الشخص عند اتخاذ القرار هو الخوف

✓ سبب الخوف هو تجاوز الخسارة الفعلية الخسارة المتوقعة.

✓ أساس دراسة علم الخطر هو الخسارة المادية لسهولة قياسها.

✓ ان سبب الخطر نتيجة حادث مفاجئ.

✓ احتمال وقوع خسارة مادية في الثروة أو الدخل نتيجة وقوع حادث معين طارئاً

نستنتج من هذا:

5- الخطر هو احتمالي أو غير مؤكد، فالظواهر التي ينتج عنها خسارة في الثروة أو الدخل غير مؤكدة وغير متوقعة.

¹ المكان نفسه.

² بن زايد فتحي، مرجع سابق الذكر، ص5.

6- عنصر- المفاجئة، اذ يشترط ان يكون الحادث عرضيا وغير مدبر او متعمد بالنسبة للشخص او الشيء المعرض للخطر، لان تدخل الانسان في مجريات الأمور غايته تحقيق منافع ومنه اضرار بالآخرين كالانتحار.¹

7- وجود خسارة مادية، بما يعرض الدخل او الثروة للخسارة الكلية او الجزئية، ومنه فالخسارة المالية هي أساس التأمين.

يمكن تعريف الخطر إذا بأنه مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتأجه وهناك مفاهيم عديدة للخطر نذكر منها²:

أ- التباين بين العوائد الفعلية والعوائد المتوقعة .

ب- التشتت بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة

ت- احتمال اختلاف النتائج الفعلية عن النتائج المتوقعة أو المأمولة مما سبق نلاحظ أن الخطر حقيقة عامة كما أنه ظاهرة ناتجة عن نقص المعرفة الإنسانية.

ومن الجدير المقارنة بين المخاطرة وعدم التأكد Risk and Uncertainty، إن عدم التأكد هو نقص في معرفة المستقبل فيتضمن حدوث الجيد والسيئ bad and good مثال: إن تقبل المستهلك لبعض السلع قد يفوق كثيرا كل التوقعات المتفائلة وقد يكون العكس .وفي المقابل فإن المخاطرة تشير دائما الى ما هو سيئ bad وهي احتمال حدوث شيء سيء في المستقبل. إن الخطة الجيدة أو القرار الجيد هو القرار الذي يكون فعال في تجنب المخاطرة Effective. -Risk- Avoidance.³

مصطلح المخاطر والمفاهيم المقاربة: يمكن ان نذكر هنا بعض المفاهيم المتقاربة والمتداخلة مع مفهوم المخاطر مثل:

■ كلمة طارئ (emergency): تعني حدثاً أو موقفاً غير متوقع يتطلب تصرفاً فورياً والكلمة بالإنكليزية مشتقة من أصل لاتيني هو الفعل بمعنى ينبثق عن أو يتفجر عن لذلك يتضمن الحادث والمسبب للخسارة ويتطلب تصرفاً فورياً مثل العاصفة البحرية وجنوح السفينة وغرقها بسبب ظروف البحر فتدخل ضمن (الخطر البحري) وكذلك حوادث السيارات كالاصطدام أو السرقة أو الحريق وغيرها...

■ كلمة مشكلة (problem) هي ايضاً من أصل يوناني (problema) وتعني أموراً يصعب ترتيبها أو يصعب تحديد أفضل مسار لها أو أفضل إجراء حيالها، وهنا نرى مفهوم المشكلة مفهوم نسبي من حيث الزمان والمكان والأطر المعنية لقد جرت العادة على تسمية المشكلة

¹ بن زايد فتحي، مرجع سابق الذكر، ص5.

² طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، كلية التجارة قسم إدارة الاعمال، 2014، ص70.

³ المكان نفسه.

التي تخص دولة أو عدة دول (أزمة) فيقال أزمة البطالة، الأزمة الاجتماعية، أزمة الشرق الأوسط... الخ.¹

2- أنواع المخاطر: هناك تقسيمات مختلفة لأنواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات وشركات الأعمال التي تؤثر بشكل أو بآخر على تحقيق أهدافها ومسار أعمالها وتعرضها الى مشاكل وخسائر نوعية وكمية متعددة كل حسب طبيعة كل مؤسسة:

- مخاطر الأفراد (الموارد البشرية)
- مخاطر الكوارث
- مخاطر تعليمية وإدارية
- مخاطر تتعلق بسلامة امتحانات الثانوية العامة والاختبارات الوطنية
- مخاطر مالية
- مخاطر صحية
- مخاطر قانونية
- مخاطر توعوية / إعلامية / معرفية
- مخاطر أعطال فنية
- مخاطر الفساد
- مخاطر الإرهاب والفكر المتطرف
- مخاطر تتعلق بالأهداف الإستراتيجية

فالبعض يقسم المخاطر على اساس القدرة على التنبؤ بها أو صعوبة التنبؤ والتكهن بحدوثها... وهناك تقسيم المخاطر على اساس البيئة المختلفة كأن تكون مخاطر سياسية أو مخاطر اقتصادية ومخاطر قانونية ومخاطر اجتماعية وأخرى ادارية وإعلامية وثقافية ... الخ. وهناك تقسيم شامل لأنواع المخاطر حسب طبيعتها حيث تقسم الى اخطار ديناميكية واخطار ساكنة وهذا التقسيم ستعتمده وكالاتي²:

أ- الأخطار الديناميكية **Dynamic Riskis**: وهي الاخطار التي يصعب التكهن بها إذ تتفاوت سعتها وآثارها من حالة لأخرى، لذا تسمى بالديناميكية أي سريعة التغير أو تسمى بأخطار الاعمال (Business Risks) وتدخل من ضمنها:

- أخطار الادارة حيث يتعرض صانعو السياسات الادارية الى اتخاذ قرارات غير صائبة بسبب قلة المعلومات المتاحة لهم أو افتقارهم الى التجربة وبالتالي فالقرار الصائب يحقق الربح والقرار الخاطئ

¹ الهام خضير شبر، مرجع سابق الذكر، ص 4.

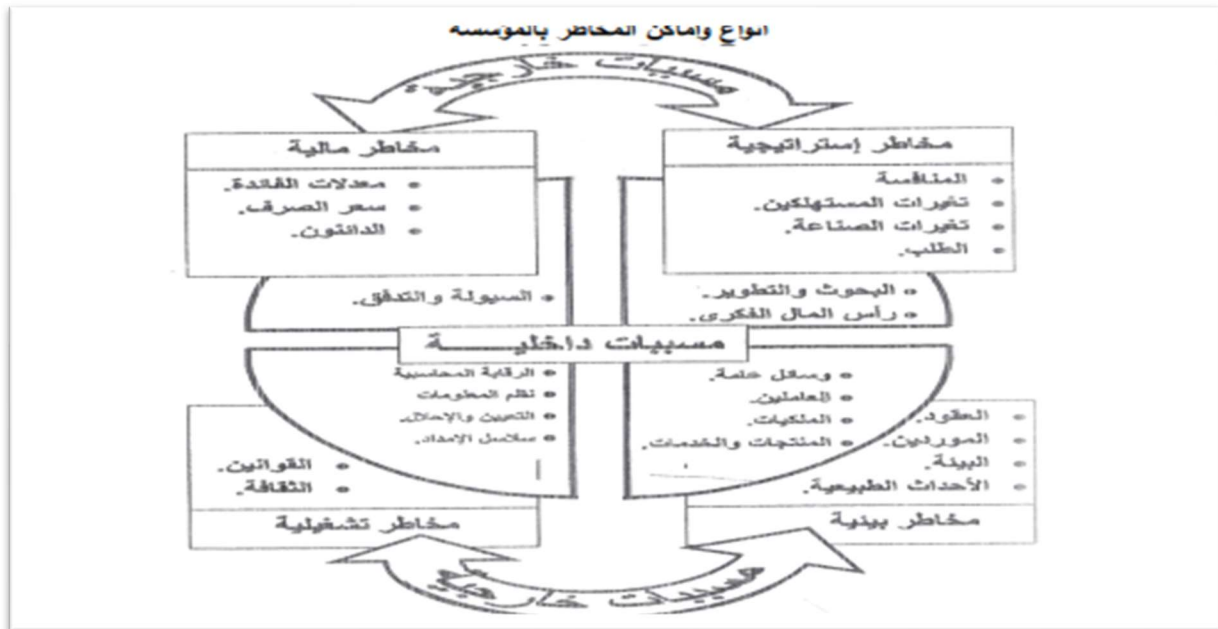
² الهام خضير شبر، مرجع سابق الذكر، ص 7.

يقود الى الخسارة وعدم الثقة بصفة القرار يمثل مصدر الخطر الديناميكي وينقسم الى عدة مجاميع وهي¹:

- أ- مخاطر السوق.
- ب- مخاطر الانتاج.
- ج- مخاطر مالية.
- د- مخاطر سياسية.
- هـ- مخاطر الابتكار.

ب- الاخطار الساكنة Static Risks: هي تلك الاخطار التي يمكن اخضاعها للقياس من خلال التجارب السابقة مما يساعد على تقويمها واحتماب نتائجها المحتملة وتتضمن:

- اخطار طبيعية كالزلازل والبراكين والاعاصير والفيضانات...الخ
 - أخطار تكنولوجيا (مثل تماس كهربائي، انفجار المراجل، عطب وعطل المكائن والاصحمة وغيرها).
 - اخطار شخصية مثل الحسائر البدنية، الوفاة، اصابات العمل، الامراض...الخ
 - الاخطار الاجتماعية مثل السرقة والسطو والغش والاحتيال والاهمال...الخ
- ويطلق على الاخطار الساكنة احيانا بالأخطار الصرف (Pure Risks).
- ويمكن أيضا تصنيف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات من خلال مسبباتها كما في الشكل التالي:



المصدر: طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، كلية التجارة قسم إدارة الاعمال، 2014، ص 71.

¹ المكان نفسه.

ثانياً: أساليب وتقنيات تحديد وتحليل المخاطر: أما أساليب تحليل الخطر فيمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

أساليب وتقنيات تحليل الخطر	الحالة
(1) دراسات السوق Market Survey (2) التوقعات Prospecting (3) اختبار السوق Test Marketing (4) البحث والتطوير Research and development (5) تحليل التأثير على النشاط Business Impact analysis	الفرص المخاطرة ذات الاتجاه التصاعدي Upside Risk
1. تحليل التهديدات 2. تحليل شجرة الخطأ 3. FMEA (تحليل أسباب الفشل والتأثير)	التهديدات المخاطرة ذات الاتجاه التنازلي Downside Risk
(1) تصميم نموذج الاعتمادية Dependency modeling (2) التحليل الرياعي الاستراتيجي (القوة والضعف والفرص والتهديدات) SWOT analysis (3) تحليل شجرة الأحداث Event-Tree analysis (4) تخطيط استمرارية الأعمال Business Planning (5) BPEST تحليل البيئة الخارجية (الأعمال والعوامل السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية) (6) تصميم نموذج الاختيار الحقيقي Real option Modeling (7) اتخاذ القرار في ظروف الخطر وعدم التأكد. (8) الاستدلال الإحصائي Statistical Inference (9) مقاييس النزعة المركزية والتشتت Measures of Central tendency and dispersion (10) PESTLE (تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية والقانونية والبيئية) -	الفرص والتهديدات معا Upside Risk & Downside Risk

المصدر: طارق مفلح جمعة أبو حجر، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، كلية التجارة قسم إدارة الاعمال، 2014، ص72..

ثالثاً: دواعي وخصائص إدارة المخاطر في المنظمة

من الناحية النظرية تنتمي إدارة المخاطر الى علم الادارة وعلى المستوى التطبيقي تنتمي الى استراتيجيات العمل ولذلك ادارة المخاطر تقع ضمن مهام الادارة العليا للمنظمة وهي تعتبر جزءاً عضوياً من وظائف الادارة اذ لا يمكن تحقيق الاستخدام الامثل لموارد المنظمة بغياب ادارة ناهجة للأخطار التي تواجهها.¹

فالأداة الآمنة هي (حجر الزاوية للإدارة الكفؤة) هكذا يعبر استاذ الادارة الفرنسي- لويس هنري فايول سنة 1916 عن أهداف الادارة الآمنة وتتمثل في حماية الاموال والاشخاص من السرقة والحريق والفيضانات والجرائم، وعلى وجه العموم كافة، الاضطرابات الاجتماعية والكوارث الطبيعية التي تهدد تقدم المنظمة ومصير اعمالها وتعبير آخر (كافة التدابير الكفيلة بتوفير الامان للمشروع والطمأنينة للفرد)⁽²⁾. إذا تميز إدارة المخاطر ب³:

✓ إدارة المخاطر تساعد على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المنظمة.

¹ مرجع سابق الذكر، ص5.

² - د. سليم علي الورد، مصدر سابق، ص40.

³ إدارة الازمات: متوفر على الرابط التالي

<https://shms->

prod.s3.amazonaws.com/media/editor/148597/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%

✓ أنشطة إدارة المخاطر يجب أن تكون مستمرة ودائمة التطور وترتبط بإستراتيجية المنظمة وكفة تطبق تلك الإستراتيجية.

✓ بشكل عام إدارة المخاطر أي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها

✓ إدارة المخاطر غير الملموسة تعرف نوع جديد من المخاطر وهي تلك التي تكون احتمالية حدوثها 100%.

ولإدارة المخاطر مجموعة خصائص ومنها¹:

- تتطلب قرارات مصيرية لمواجهتها او حسمها.
- تهدد الأهداف الرئيسية للمنظمة
- تتطلب المخاطر معالجة خاصة واشكال تنظيمية
- تتميز بالتعقيد والتشابك والتدخل في عناصرها وعواملها واسبابها
- كما تتطلب درجة عالية من التركيز والذكاء ودراسة مستفيضة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومعرفة نقاط الضعف والتهديدات وإدارة هذه المخاطر.

رابعا: إدارة المخاطر: المفهوم والمهام

ان إدارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية (مثل الكوارث الطبيعية أو الحرائق، الحوادث، الموت والدعاوى القضائية) ومن جبة أخرى فإن إدارة المخاطر المالية تركز على تلك المخاطر التي أمكن ادارتها باستخدام أدوات المقايضة المالية.² وعليه فقد تعددت المقاصد من كلمة إدارة لدى المفكرين الإداريين، اذ عرفها فريدريك تايلور، بانها "المعرفة الصحيحة لما يراد من الافراد ان يؤدوه، ثم التأكد من انهم يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة.

1-تعريف إدارة المخاطر

أن مفهوم ادارة الخطر ظهر في اواسط الخمسينات وفي مجال التأمين بشكل خاص وتوالت الاصدارات والمقالات والندوات التي تعالج مختلف جوانب ادارة الخطر على المستوى النظري والتطبيقي في ضوء التغيرات الجذرية التي حصلت على كافة المستويات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية وتنامي وعي المجتمع والرأي العام بالمخاطر الناشئة عن التطور التكنولوجي أو عن الطبيعة وانعكاس ذلك في تشريعات الدول كما هو الحال في خطر التلوث البيئي أو المسؤولية المهنية بأنواعها، وحتى الاخطار

¹ نور الدائم الطيب يوسف الحاج، مرجع سابق الذكر.ص.24.

² إدارة الازمات: متوفر على الرابط :

الناشئة عن العنف والارهاب والحروب وبدأت الدول تعقد المؤتمرات والندوات لطرح هذه القضايا ودراسة آثارها العميقة والسلبية اجتماعياً وثقافياً وسياسياً واقتصادياً وحتى صحياً واعلامياً... وسبل معالجتها وتحقيق حدة آثارها على المجتمعات وتكاليف معالجتها وأهمية الحاجة الى تبادل الخبرات فيما بينها في هذا المجال.¹

كما تعرف إدارة المخاطر أيضا بانها: الإجراءات التي تتبعها المنظمات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة، كما عرفها مصطفى يوسف بانها: مجموعة متشابهة من الوظائف او العمليات (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة- متابعة ورقابة تسعى لتحقيق اهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

إذا ادارة المخاطر هي العمليات التي تتضمن على اسلوب للتحكم بالمخاطر بعد تحليلها وتحديدتها سواء كانت مخاطر من داخل أو من خارج المنظمة ومهما كان نوعها، مخاطر بيئية أو مخاطر سياسية أو حتى اقتصادية أو اجتماعية أو مخاطر مالية تواجه الافراد والمؤسسات والدولة عموماً، ومحاولة ادارتها ومعالجتها وتجاوز الخسارة المترتبة على حدوث المخاطر في أدني حدودها والاستفادة من إيجابياتها في الامد البعيد).²

ومنه يقصد بإدارة المخاطر في مجال هاته الدراسة التوصل الى وسائل محددة للتحكم في الخطر والحد من تكرار تحقق حوادثه والتقليل من حجم الخسارة المترتبة عن ذلك، مما ينجر عنه تخفيض درجة الخطر الذي يتحكم فيه عن طريق التقليل او الحد من ظاهرة عدم التأكد، ولا يتم هذا الا عن طريق تقدير الظواهر الطبيعية والعامة ومن ثمة اتخاذ الوسائل التي تقي بمواجهة الخسائر المتوقعة منها.³ وعليه بالإمكان استعراض المفاهيم التي تم تناولها لإدارة المخاطر من خلال الجدول التالي:

تعريفات إدارة المخاطر

المصدر	التعريف
معهد إدارة الخطر (IRM) 2002	هي جزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة. وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة. ⁽¹⁾
Cooper ad other, 2005	جزء من ثقافة المؤسسة ، فهي هيكل من الإجراءات والعمليات التي تدار من أجل مواجهة الفرص والتهديدات ودراسة الآثار المترتبة عليها. ⁽²⁾
Williams and Heinz	تقليل الآثار السلبية للمخاطرة إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها. ⁽³⁾
Coso*, 2004	تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإيرادية للمشروع. ⁽⁴⁾

المصدر: طارق مفلح جمعة أبو محير، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، كلية التجارة قسم إدارة الاعمال، 2014، ص73.

¹ الهام خضير شير، مرجع سابق الذكر، ص5.

² المرجع نفسه، ص6.

³ بن زايد فتحي، مرجع سابق الذكر، ص19.

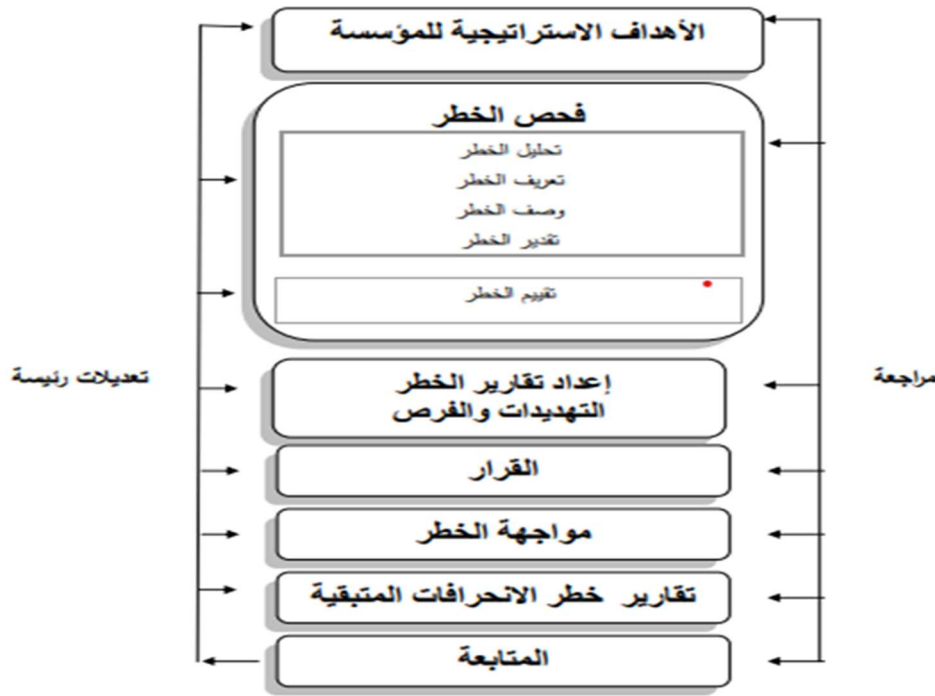
كاستنتاج عام يمكن القول ان إدارة المخاطر تعرف اجرائياً بأنها عملية تحديد وقياس وتقييم الخطر الذي يهدد المنظمة حالياً او مستقبلاً واتخاذ التدابير اللازمة تجاه هذا الخطر لتفادي اثاره السالبة او تقليلها للحد منه المقبول، وتهدف إدارة الاخطار لوضع سياسة مثلى ذات اهداف محددة لمواجهة الخسائر المتوقعة او الحد منها بأقل التكاليف الممكنة في حدود الظروف والامكانيات المتاحة.¹

خامساً: مراحل عملية إدارة المخاطر وأهدافها ومصادرها

يقصد بمراحل ادارة المخاطر مجموعة المراحل الواجبة الاتباع على الوجه الاكمل وبأقل تكلفة ممكنة، وعليه تنقسم عملية إدارة المخاطر (انظر الشكل رقم (04))، وتحليل المخاطر الى مرحلتين²:

- أ- مرحلة تحليل نوعي والذي يركز على التقدير التعريفي والموضوعي للمخاطر.
ب- مرحلة التحليل الكمي والذي يركز على المنظور والمردود التقديري والاحصائي للمخاطر.

الشكل رقم 04 يبين الأهداف الاستراتيجية



المصدر: سيد محمد جاد الرب، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2011، ص6.

1-مراحل إدارة المخاطر: ابتداءا يمكن القول ان الإدارة التقليدية تختلف عن الإدارة الحديثة للمؤسسات انظر الشكل رقم () وعلى أساسه أيضا تختلف المراحل، وعليه تتمثل مراحل إدارة المخاطر فيما يلي:

¹ نور الدائم الطيب يوسف الحاج، دور إدارة المخاطر بكليات الخليج للعلوم الإدارية والإنسانية في الحد من اثار جائحة كورونا (كوفيد 19) على التعليم الجامعي، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث-مجلة إدارة المخاطر والأزمات-المجلد الثالث-العدد الأول-مارس 2021.ص24.
² الهام خضير شبر، مرجع سابق الذكر، ص6.

أ- مرحلة تحديد الاخطار التي يتعرض لها المشروع: يقوم مدير المخاطر هنا او الجهة المختصة بدراسة جميع مراحل تصميم وتنفيذ المشروع ومراحل الإنتاج من اجل تحديد الاخطار الملازمة لكل مرحلة وتحديد سبب ذلك.

ب- مرحلة قياس الخطر: وتتم وفق مؤشرين رئيسيين هما: احتمال حدوث الخطر وحجم الخسارة حال الحدوث، وبالتالي على المعني الاهتمام بها.

ت- مرحلة اختيار الطريقة المناسبة: باستخدام طرق اكفى من اجل تجنب الخطر كلياً او جزئياً او التحكم في الخسارة بالتوزيع والتحويل.

ث- مرحلة التنفيذ: وهي اختيار طريق التامين بتحديد الشركة المؤمنة وشروطها، أسعارها او بتقرير التحكم في الخسارة بالوسائل والإجراءات المتاحة إذا تمكن مدير المخاطر باعتباره المسؤول الأول من عمله من تحديد الخطر وقياسه، كان لابد عليه ان يقوم بتحديد الطريقة اللازمة والمناسبة للتعامل بها والتي ستواجه المشروع وهي تخفيض الخطر او تمويل الخسائر، تجنب الخسائر.... الخ.

ج- مراجعة وتقييم الخطة: تعد الخطط المبدئية لإدارة المخاطر ليست كاملة فمن خلال الممارسة والخبرة والخسائر التي تظهر على ارض الواقع تظهر الحاجة الى احداث تعديلات على الخطط واستخدام المعرفة المتوفرة لاتخاذ قرارات مختلفة.

أ-القياس بطريقة احتمال تحقق الحادث: يتم الحساب على أساس مقدم من بيانات الخبرة المنجزة والمجمعة عن الحادث خلال فترة زمنية كافية في الماضي، وتتوقف دقة حساب هذا الاحتمال على دقة البيانات المسجلة، حجمها مدى تمثيلها للخطر، فزيادة حجم المعلومات يساوي دقة النتائج والتي ستستعمل في التخطيط والتنبؤ لقياس الخطر مستقبلاً وفق: قانون الاعداد الكبيرة.

ويديهي انه كلما زادت احتمالية تحقق الخطر كلما زاد إحساس الانسان بالخطر وزادت قيمة هذا الأخير، فاذا قل الاحتمال عن 50 بالمئة شعر الفرد بالأمان بما يجعله يتعامل مع الخطر وفق قرارات مناسبة، وإذا زاد عن هذا الحد زاد الخطر وبالتالي كان الفرد في ابتعاد عنه او التوقف عن اتخاذ قرارات مشوبة بهذا الاحتمال المرتفع او قد يضطر الى التعامل مع هذا الخطر والاحتياط له، ومنه فان هذا التوجه ينتج عنه زيادة في قسط التامين والعكس صحيح.

ب- القياس بعامل حجم الخسائر المحتملة: تعد قيمة الشيء او الدخل مؤشراً هاماً لتحديد حجم الخسارة المتوقعة، وعندها تبلغ القيمة المفقودة مستقبلاً، وقد نقل هاته القيمة الشيء وبالتالي تقل حجم الخسارة المحتملة ويتوقف ذلك على طبيعة الخطر ومصدره والعوامل المساعدة وتحليل أصل الشيء بالاستعانة بالفواتير والسجلات، وتاريخ الشراء، استهلاكها وتقادمها عامل التضخم وزيادة الأسعار.¹

¹ بن زايد فتحي، مرجع سابق الذكر، ص 26.

وعلية يمكن اختصار مراحل إدارة المخاطر وفق التالي:

<p>المرحلة الأولى: تشخيص وتقييم المخاطر Risk Identification and Assessment</p> <p>وتشمل هذه المرحلة محاولة التنبؤ بالمخاطر المحتملة ووصفها مع توضيح آثارها للاستعداد لها وذلك عبر تقارير توضح ذلك.</p>
<p>المرحلة الثانية: مواجهة المخاطر Facing up to Risk</p> <p>حيث يتم اتخاذ أحد هذه القرارات:</p> <p>1- تحمل المخاطر Risk Tolerance يعتمد على قدرات المنظمة على التحمل ، فمنها ما تساعد إمكاناتها وأخرى ليس لها القدرة. وتزيد احتمالية هذا القرار مع زيادة العائد المتوقع.</p> <p>2- تنويع المخاطر Risk diversification وذلك باستخدام المحافظ المختلفة استثماريا أو في المنتجات أو جغرافيا...</p> <p>3- تجنب المخاطر وتقليل آثارها Risk avoidance and Impact Mitigation حيث يتم تجنب النشاط الذي تصاحبه المخاطرة أو تقليله.</p> <p>4- تحويل المخاطر Risk Transfer والتحويل له عدة أشكال : - إلى مؤسسة أخرى (شركات التأمين ..). - صفقات وقائية (العقود المستقبلية..). - المشاركة التجارية (الاندماجات..).</p>
<p>المرحلة الثالثة: تقييم ومراجعة المخاطر Risk Assessment and Review</p> <p>وتشمل هذه المرحلة التحقق مما يلي:</p> <p>1) الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها. 2) الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها بغرض فحص الأخطار كانت ملائمة. 3) التحقق من أن التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول إلى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة الأخطار مستقبلا.</p>

المصدر: طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، 2014، ص 77.

الشكل رقم (05) يبين: الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة مخاطر المؤسسات

إدارة مخاطر المؤسسات	الإدارة التقليدية للمخاطر
1) المخاطرة تظهر في استراتيجية الأعمال .	1) المخاطرة تعتبر أخطار فردية.
2) القيام بتطوير محفظة المخاطر .	2) القيام بتحديد وتقدير درجة المخاطرة.
3) التركيز على المخاطر الحرجة .	3) التركيز مع الحذر مع المخاطر .
4) تحسين المخاطرة.	4) التخفيف من حدة المخاطرة.
5) استراتيجية المخاطرة.	5) النظر إلى حدود المخاطرة .
6) تحديد مسؤوليات المخاطرة.	6) المخاطر مع غير المالكين (المساهمين).
7) متابعة وقياس المخاطرة.	7) تقدير كمي غير متوقع للمخاطرة.
8) المخاطرة مسؤولية كل شخص بالمنظمة.	8) المخاطرة ليست مسئوليتي (مفهوم شائع بين العاملين).

المصدر: طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، 2014، ص 74.

2-اهداف إدارة المخاطر: يتمثل الهدف الرئيسي- لإدارة المخاطر في الوصول إلى إطار مقترح لهيئة إدارة المخاطرة في قيامها بإدارة المخاطرة، من خلال عمليات فحص وتحديد وتحليل وتقييم المخاطر من جانب، ودعم وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر بشكل عام من جانب آخر¹:

- ✓ تقييم الوضع الراهن لإستراتيجيات مواجهة المخاطر
- ✓ تقييم إمكانات الكيانات وأساليبها وخططها
- ✓ إنشاء إدارة تختص بإدارة المخاطر، لدراسة المخاطر والوقوف على القدرات المؤسسية
- ✓ التخطيط الفعال لمواجهة المخاطر ذات الدرجة العالية المرتفعة
- ✓ مراجعة ومراقبة الأساليب المتبعة في تحليل وتقييم المخاطر
- ✓ مراجعة ومراقبة استراتيجيات التدخل في عمليات الاستجابة للمخاطر
- ✓ مراقبة المخاطر الحالية والتي تمت دراستها، ومتابعة مراحل تطورا
- ✓ توضيح أثر المتغيرات على تطوير دور المتغيرات إدارة المخاطرة
- ✓ المساعدة على تحقيق الإستراتيجية الخاصة بتخطيط الأعمال وإدارة المخاطرة
- ✓ تعزيز التركيز على المراجعة والمراقبة الداخلية وتقييم الاحتياجات
- ✓ التعرف على المخاطر المستحدثة والمحتملة وتضمينها للخطط والاستراتيجيات الخاصة بإدارة المخاطرة
- ✓ حل المشاكل في وقت مبكرما يجعل تكلفة التعامل مع المخاطر أقل
- ✓ إعداد خطط طوارئ حيث ان ذلك ضروريا للمؤسسات والكيانات بصفة عامة
- ✓ تجنب عدم الوفاء بالمواعيد المحددة، وتحسين القدرة على التنبؤ
- ✓ تقليل التكاليف الناجمة عن الأحداث المدمرة ومنع التجاوزات في الميزانية
- ✓ تهدف إلى توجيه إدارة الكيانات والمنظومات
- ✓ بالإضافة إلى إعادة صياغة علاقة المخاطر بالتطور العلمي والتكنولوجي
- ✓ تفعيل دور القرار الرشيد الذي ينطوي على ما هو أكثر من مجرد إعادة تنظيم القطاعات الإدارية والهيكل الإداري.

¹ إدارة الازمات: متوفر على الرابط التالي

<https://shms->

[prod.s3.amazonaws.com/media/editor/148597/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D](https://shms-prod.s3.amazonaws.com/media/editor/148597/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D)

✓ تحديد أولويات التوسع والتطوير في النسق الإداري بما يكفل توفير هيئة مستقلة لإدارة المخاطر

✓ رسم السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تحسين الأداء وتنفيذ الخطة من جهة

3- مصادر إدارة الازمات: تعرف مصادر الخطر او مسبباته بانه مجموعة الظواهر التي تؤدي الى زيادة او خفض احتمالات تحقق الخطر او زيادة او خفض شدة الخسارة المترتبة على تحققه او كلاهما معا/ ويمكن تقسيم هذه الأسباب الى:

أ- المصادر الموضوعية او المادية: وتتكون من خصائص الشيء موضوع الخطر والتي تزيد من احتمال وقوع الخسارة او تزيد من حجم الخسارة المادية او كلاهما معا، ومن امثلة ذلك: حالة حريق كسبب خطر نجد ان نوع او طبيعة البناء، ومن موقع البناء، وطبيعة شغل المبنى كلها عوامل مساعدة لحدوث خطر الحريق، ونقصد بعوامل مساعدة هنا انها عوامل مساعدة سلبية او إيجابية، فمثلا المبنى المستخدم في صناعة المواد الكيماوية يعد عامل مساعد سلبي يزيد من احتمال وقوع الحريق بالمبنى ويزيد من حجم الخسارة المادية او كلاهما معا.

ب- المصادر الشخصية الأخلاقية (الارادية واللاارادية): وهي العوامل التي تساعد في زيادة او نقص احتمال وقوع الخطر او في التحكم في حجم الخسارة المادية المتوقعة نتيجة لعض الصفات الشخصية الأخلاقية المرتبطة بالشخص نفسه، وهي قد تكون متعمدة مثل الغش والخيانة، مما يؤدي الى وقوع الخطر وتقع بتصرف ينطوي على سوء نية من مرتكبها، وقد تقع بحسن نية ولا تنطوي على تعمد في ارتكابها أي ان هذه العوامل الأخلاقية تتوقف على إدارة الانسان وما سوف يدينه من فعله.

ت- المصادر الطبيعية: وهي العوامل التي تزيد من احتمال وقوع الخطر بأنواعه المختلفة وذلك نتيجة لوقوع او حدوث ظاهرة طبيعية، السمة الرئيسية فيها هو الدمار والتخريب كوقوع الفيضانات والبراكين والزلازل والاعاصير والعواصف الكبيرة، فمثلا انشاء أحد المباني الكبرى التجارية في مناطق زلزالية يكون عرضة أكثر الى درجة كبيرة لوقوع خطر الانهيار وبالتالي فان خطر الزلازل ومختلف الظواهر الطبيعية خارجة عن إرادة الانسان ولا يستطيع التحكم فيها وحتى التأثير فيها، ولكنه يجتاط منها ويستعد لمواجهته.¹

سادسا: خطوات، طرق، وأساليب واستراتيجيات إدارة المخاطر:

1-خطوات إدارة المخاطر: ويمكن اختصارها في الآتي²:

¹ بن زايد فتحي، مرجع سابق الذكر، ص13.

² إدارة الازمات: متوفر على الرابط التالي

<https://shms->

[prod.s3.amazonaws.com/media/editor/148597/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D](https://shms-prod.s3.amazonaws.com/media/editor/148597/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D)

أ- التعرف على المخاطر وتحديدوها: ويكون ذلك من خلال التحديد المعتمد على الأهداف، وكذا التحديد المعتمد على السيناريو ثم التحديد المعتمد على التصنيف و**مراجعة** المخاطر الشائعة

ب- تحديد المخاطر: من خلال التعرف على المخاطر ذات الأهمية ويمكن أن يبدأ التعرف إلى المخاطر من مصدر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها عندما تعرف المشكلة أو مصدرها فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك التي قد تقود إلى مشكلة يمكن البحث فيها.

ت- تحليل المخاطر: عن طريق تحديد تعرض المنظمة لعدم التأكد يتطلب معرفة جوهرية بالمنظمة والسوق، ويتطلب الفهم السليم لأهداف المنظمة الإستراتيجية والتشغيلية، كما يشمل ذلك العوامل الحيوية لضمان نجاح المنظمة والفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف

ث- وصف المخاطر: يهدف وصف المخاطر إلى عرض الأخطار التي تم تعريفها بأسلوب منهجي (مثلا باستخدام جدول)، وكذا إعطاء الأولوية للأخطار الرئيسية والتي تحتاج إلى التحليل بطريقة أكثر تفصيلاً، كما يمكن تصنيف الأخطار التي تم تعريفها والمصاحبة للأنشطة ولاتخاذ القرارات إلى إستراتيجية من الضروري دمج إدارة المخاطر ضمن مرحلة التصور للمشروعات

ج- تقدر المخاطر: يمكن تقدر المخاطر بأسلوب كمي أو شبه كمي أو نوعي، وقد تكون الاحتمالات مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة، كما يمكن استخدام نتائج عملية تحليل المخاطر لأعداد وصف لخصائص المخاطر، من خلال تعريف المسؤولية يساعد على التعرف على ملكية المخاطر

ح- تقييم المخاطر: عندما يتم الانتهاء من عملية تحليل المخاطر، فإنه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدر الأخطار ومقاييس المخاطر، ومقياس المخاطر قد يتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة، والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، كما يستخدم تقييم المخاطر لاتخاذ قرارات تجاه الأخطار ذات الأهمية للمنظمة.

خ- إعداد تقارير المخاطر والاتصالات: تنقسم إلى ثلاث أشياء هي التقرير الداخلي وكذا التقرير الخارجي وكذا أعداد التقارير، فبالنسبة للتقرير الداخلي فهو يحتاج إلى مستويات مختلفة داخل المنظمة إلى معلومات متنوعة عن عملية إدارة المخاطر ويكون ذلك عن طريق:

❖ **الإدارة العليا:** من خلال المعرفة بأهم الأخطار التي تواجه المنظمة، و توفير مستويات مناسبة من الوعي داخل المنظمة، و معرفة كيفية قيام المنظمة بإدارة الأزمات و إدراك أهمية ثقة أصحاب المصلحة في المنظمة.

❖ **وحدات العمل:** من خلال التعرف على الأخطار التي تندرج ضمن منطقة مسؤولياتهم وتأثيراتها، ثم إعداد مؤشرات الأداء التي تسمح لهم بمراقبة الأنشطة الرئيسية والمالية،

وتصميم نظم للتبليغ عن الانحرافات في الموازنات والتنبؤات بطريقة منتظمة، ثم التبليغ المنظم والسريع إلى الإدارة العليا عن أي أخطار جديدة.

❖ **الأفراد: عن طريق إدراك مسؤولياتكم عن الأخطار الفردية، وكذا إدراك كيفية المساهمة في التطوير المستمر لأدوات إدارة المخاطر، ثم إدراك أن إدارة المخاطر والوعي بالمخاطر هما الجزء الأساسي في ثقافة المنظمة، وعليه يتم التبليغ المنظم والسريع للإدارة العليا عن الأخطار الجديدة.**

إذا اعداد تقارير المخاطر والاتصالات يجب على معد التقارير الرسمية أن يتناول¹:

✓ أساليب الرقابة، خاصة المسؤوليات الإدارية لإدارة المخاطر

✓ الإجراءات المستخدمة في تعريف الأخطار وكيفية التعامل معها

✓ تطبيق نظم الرقابة الأولية بغرض أدارة الأخطار الهامة

✓ تطبيق نظم المتابعة والمراجعة

د- معالجة المخاطر: يجب أن يقدم أي نظام لمعالجة المخاطر (كحد أدنى) ما يلي:

8- التشغيل الفعال والكفاء للمنظمة

9- الرقابة الداخلية الفعالة

10- أتباع القوانين والتشريعات

2- طرق التعامل مع المخاطر: ويمكن اختصارها فيما يلي (انظر الشكل رقم 06)²:

أ- نقل الاخطار: وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية، مثلا التأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود.

ب- تجنب الاخطار: وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما، مثال على ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية، إن التجنب يبدو حلا لجميع المخاطر ولكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد والأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه،

¹ إدارة الازمات: متوفر على الرابط التالي

<https://shms->

[prod.s3.amazonaws.com/media/editor/148597/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D](https://shms-prod.s3.amazonaws.com/media/editor/148597/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D)

² إدارة الازمات: متوفر على الرابط التالي

<https://shms->

[prod.s3.amazonaws.com/media/editor/148597/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D](https://shms-prod.s3.amazonaws.com/media/editor/148597/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D)

ت-تقليل الاخطار: تشمل طرق للتقليل من حدة الخسائر الناتجة ومثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات للتقليل من المخاطر وذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.

ث-قبول الاخطار: وتعني قبول الخسائر عند حدوثها إن هذه الطريقة تعتبر إستراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر.

ج-الاستسلام للأخطار: يجب حساب العامل النفسي لدى الجهة المخاطرة وإقناعها بالتوجه إلى المصلحة الدائمة لا السريعة.

ح-مراقبة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر: يجب على عمليات المراقبة والمراجعة ان تحدد فيما كانت الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط له، فالإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها بغرض فحص الأخطار كانت ملائمة، كما ان التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول إلى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة الأخطار مستقبلا.

الشكل رقم 06: يبين طرق التعامل مع الازمات



المصدر: دارة الازمات: متوفر على الرابط التالي: [https://shms-](https://shms-prod.s3.amazonaws.com/media/editor/148597/%D8%A5%D8%AF%D8)

[prod.s3.amazonaws.com/media/editor/148597/%D8%A5%D8%AF%D8](https://shms-prod.s3.amazonaws.com/media/editor/148597/%D8%A5%D8%AF%D8)

1- استراتيجية التعامل مع المخاطر¹:

- أ- التحكم في المخاطر: أي تحديد الطرائق لتقليل احتمال وقوع الخطر وآثاره، ورصد مبلغ للتعامل مع المخاطر من خلال
- نقل الخطر: تحويل العمل أو جزء منه إلى جهات أخرى لتقوم بتنفيذه
- تقبل الخطر: إن اتخاذ إجراءات فعالة للحد من الخطر تكون محدود في بعض الحالات، أو تكلفة اتخاذ هذه الإجراءات قد تكون عالية، أو مكلفة وفي هذه الحالة يكون الإجراء الإداري المطلوب هو مراقبة الخطر والتأكد من أن احتمالية حدوثه أو تأثيره لن تتغير، وقد يكون من المناسب

¹وزارة التربية والتعليم/ استراتيجيو إدارة المخاطر والأزمات، عمان 2017-2020، متوفر على الرابط التالي:

<http://innovation.moe.gov.jo/RiskStrategy.pdf>

التعامل مع هذا الخطر في المستقبل بشكل أفضل عند توافر الإجراءات الإدارية المختلفة لإدارة هذا الخطر

- معالجة الخطر: معظم حالات الخطر ستكون ضمن هذه الفئة، حيث يتم احتواء الخطر من خلال اتخاذ إجراءات عاجليه للتعامل معه أو للحد منه .
- إنهاء الخطر: اتخاذ سلسلة من الإجراءات تضمن معالجة الخطر بشكل جذري وإزالته وعدم تكراره، مثل استخدام طرائق مختلفة لتنفيذ العمل، أو تكنولوجيا مختلفة؛ ما يجعل الخطر غير موجود. تتضمن اكتشاف مصادر الخطر الجديدة أو فشل التحكم في المخاطر السابقة من خلال إدارة. المراقبة والمتابعة الدورية المخاطر ومن خلال تعبئة نموذج خطة إدارة المخاطر من قبل الإدارات معتمدة على كشف المخاطر التي تواجه الوزارة. إن قائمة المخاطر، كشف المخاطر تعد ركيزة أساسية لإستراتيجية إدارة المخاطر، ويتم مراجعة قائمة المخاطر بشكل دوري، وتحديد التطور في إدارة المخاطر بطرائق مختلفة منها :
- تكرارية حدوث الخطر و مدى التغيير في قائمة المخاطر
- مدى فعالية الإجراءات الوقائية المتبعة وجناحها في الحد من الخطر
- مدى مشاركة الموظفين والدقة في تحديد قائمة المخاطر
- مدى تحديث قائمة المخاطر من حيث ظهور مخاطر جديدة، وإنهاء مخاطر سابقة.
- مدى فهم عملية تقييم المخاطر واستيعابها من حيث حجم تأثيرها: كبير، متوسط، قليل القياس .
- قياس فاعلية الإجراءات المتخذة لتأليف المخاطر باستخدام نموذج تقييم المخاطر.

الشكل رقم '07):يبين:

تحليل سوات (SWOT) للإستراتيجية إدارة المخاطر

الضعف: W	القوة: S
<ul style="list-style-type: none"> - تأخر وصول المعلومة عن طبيعة الخطر أو الأزمة. - عدم اتخاذ القرار الإداري المناسب في حينه. - عدم تنفيذ الخطة العلاجية بالشكل المطلوب. 	<ul style="list-style-type: none"> - كادر إداري كفؤ. - خبرة تراكمية في إدارة الأزمات. - تنسيق وتعاون مستمر مع الدفاع المدني. - التعاون مع بعض الجهات الدولية المعنية. - خطط على المستويات الإدارية كافة للتعامل مع كل طارئ.
التحديات: T	الفرص: O
<ul style="list-style-type: none"> - عدم توافر المخصصات المالية الكافية من قبل وزارة المالية للتعامل مع الخطر أو الأزمة. - عدم تعاون القطاع الخاص بالشكل المطلوب. - عدم تعاون المجتمع المحلي. 	<ul style="list-style-type: none"> - دعم المديرية العامة للدفاع المدني في تدريب كوادر الوزارة. - نشرات توعية بالمخاطر التي تتعامل معها الوزارة. - جهات دولية معنية.

المصدر: وزارة التربية والتعليم / إستراتيجيو إدارة المخاطر والأزمات، عمان 2017-2020، متوفر على الرابط التالي:

<http://innovation.moe.gov.jo/RiskStrategy.pdf>

المحاضرة رقم 03: لمقياس إدارة الازمات والمخاطر

عنوان المحاضرة: الأسس النظرية والمعرفية لعلم إدارة الازمات

المحور الثالث: الأسس النظرية والمعرفية لعلم إدارة الازمات

1- أهداف المحاضرة

- التعمق في دراسة مفاهيم إدارة الازمات وجذور تطور المفهوم
- التمييز بين إدارة الازمة والإدارة بالأزمة
- مناقشة متطلبات ومراحل ومعوقات إدارة الازمات.

2- محتوى المحاضرة (الاقتصار على العناصر الأساسية

للدرس)

- مفهوم إدارة الازمات وجذورها التاريخية
- علاقة إدارة الازمة بالإدارة بالأزمة
- متطلبات وأهداف إدارة الازمات
- أسباب ومراحل إدارة الازمات
- وسائل تحسين إدارة الازمات
- معوقات إدارة الازمات

3- النشاطات المرتبطة بالمحاضرة (بطاقات قراءة، تلخيص، مقارنات،

تحليل نصوص، دراسة وصفية أو تحليلية، تحليل خطاب... الخ)

أولاً: مفهوم إدارة الازمات وجذورها التاريخية

يعد علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر والذي شهد العديد من المتغيرات المتكاثفة شديدة الغرابة إلى حد المعجزات، سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي أو على المستوى القومي. فقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد (١) المخاطر المختلفة¹ إدارة الأزمات هو فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المؤسسة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها² إذا تعتبر إدارة الأزمات Crisis Management أمر مهم سواء على مستوى المنظمات الكبيرة أو على مستوى الدول، فقد أثبتت العديد من الدراسات والتجارب في العديد من الدول أن العائد (الفوائد) من إنشاء إدارة كهذه يفوق بكثير تكاليفها (الخسائر)، ويمكن أن تمكن من تجنب بعض الأزمات قبل حدوثها إذا ما تم توقعها مسبقاً، وتمت معالجة أسبابها الحقيقية بالفعالية المطلوبة، وكذلك فإنها قد تمكن من تجنب جزء كبير من آثارها السلبية في حالة وجود آليات مناسبة للتعامل معها، وأيضاً فإنها قد تمكن من الاستفادة من الجوانب الإيجابية التي قد توجد فيها.

1-تعريف إدارة الازمات:ان إدارة الازمات من المفاهيم الحديثة في الإدارة وهي وسيلة علمية مقبولة للسيطرة على الاحداث وعدم السماح لها بالخروج عن المألوف، كما انها إدارة مادية وعينية واخلاقية

¹ محمود جاد الله، "إدارة الأزمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 26.

² غول فرحات، كرجع سابق الذكر، ص 66..

وروحية معا وهي إدارة تفاعل دائم ومستمر تتصل بإدارة التقدم التنموي سواء للمنشأة او الدولة وفقا للمستوى الذي تعمل فيه هذه الإدارة، كما عرفها الجريوي بأنه العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلة والخارجية المولدة للازمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة للتعامل مع الازمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية بما يحقق اقل قدر ممكن من الاضرار للمنظمة والبيئة وللعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية¹.

أ- **التعريف الاصطلاحي لإدارة الازمات:** ارتبط مصطلح إدارة الأزمات Management Crisis ارتباطا قويا بالإدارة العامة Publi Administration فإدارة الأزمات 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 المنظمة² تعرف إدارة الأزمات على أنها عملية تهدف إلى التنبؤ بها قبل حدوثها وبالتالي محاولة منعها من الحدوث، وكذلك هي عمل الاحتياطات الممكنة للتقليل من آثارها الضارة في حال عدم التمكن من منعها، وهي أيضا السعي إلى التعامل مع مكوناتها السلبية والايجابية، وهذه العملية كأي عملية إدارية تتضمن ثلاثة مراحل أساسية وهي التخطيط والسيطرة والتقييم.

كما تعرف إدارة الأزمة هي منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي. والإدراك والامكانيات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة، كما تعرف إدارة الأزمة هي عملية ديناميكية وعملية مستمرة، تتضمن أفعالا وتصرفات على درجة عالية من الفعالية، وتتضمن أفعالا وتصرفات مستجيبة، ويكون الهدف منها تحديد وتشخيص الأزمة، والتخطيط للأزمة، ومواجهتها ومعالجتها" ومن جهة أخرى إدارة الأزمات هي مدخل إداري متكامل يجري استخدامه للتعامل مع الأزمة باعتبارها تمثل وتجسد نقطة تحول جوهرية نحو التدهور، ويستطيع المديرون أن يقودوا نقطة التحول هذه في الاتجاه الإيجابي من خلال هذا المدخل، وتعزيزه بالمدخل الفرعي في إدارة الأزمات وهو مدخل تخطيط الأزمات"³

ويمكن النظر إلى إدارة الأزمات بأنها⁴:

- مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة.

¹ سامية سعد بخيت محمد الغامدي وارج عبد الرحمان ناصر الشامي، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث-مجلة إدارة المخاطر والأزمات-المجلد الثالث-العدد الأول-مارس 2021، ص5.

² onathan Bundy, "Crises and Crisis Management Integration", Journal of Management, Arizona State University, 2017, P.2.

³ غول فرحات، مرجع سابق الذكر، ص66..

⁴ سامح احمد زكي، إدارة الازمات، ص6 ص7، متوفر على الرابط التالي:

https://jsst.journals.ekb.eg/article_59860_d476a9a166754ac2512baf1e5772b1a8.pdf

- هي فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها

- هي عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة الشركة، وربحيتها أو بقاؤها في السوق •. أو هي القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد الهدف من مواجهة الأزمات بأنه " السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة، إلى إدارة الموقف، وذلك عن طريق:¹

أ. وقف التدهور والخسائر .

أ. تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الازموي

ب. السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.

ت. الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الصالح والتطوير.

ث. دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة، لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها، أو حدوث أزمات مشابهة لها.

ثانيا: علاقة إدارة الازمة بالإدارة بالأزمة

أ- التعريف بالإدارة بالأزمة

الأزمات هي فعل أو رد فعل إنساني؛ فعل يهدف إلى توقف، أو انقطاع نشاط من الأنشطة، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع، بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مديره، وهو ما يعرف " بالإدارة بالأزمات"، ومن قبيل ذلك سعي العاملين في مشروع اقتصادي ما إلى الإضراب عن العمل، من أجل زيادة أجورهم، أو المشاركة بنسبة في الأرباح، أو تكوين نقابة خاصة بهم، أو خفض ساعات العمل أو الحصول على غير ذلك من مزايا عينية وتسهيلات، أو محاولة رب العمل من جانبه طرد بعض المحرضين على الإضراب، بهدف تحقيق الانضباط.²

يقوم مفهوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمة وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل الموجودة فعلا باعتبار أن نسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر تغطي في تأثيرها على المشكلة الأصلية وقد تهدف عملية خلق الأزمة لتحقيق فائدة غير مشروعة مثل قيام تجار

¹ محمد محمد حمدي المري، مرجع سابق الذكر، ص 73.

² العاري عباس رشدي: "إدارة الأزمات في عالم متغير"، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ط 1، 1993، ص 19،

سلعة ما يخلق أزمة وهمية بتخزين كميات كبيرة منها وعدم عرضها بالسوق وإدعاء عدم توافرها مما يؤدي لزيادة الطلب وقلة العرض وهو ما يترتب عليه ارتفاع الأسعار لصالحهم وهو ما يعرف بصناعة الأزمة.¹ ويمكن تعريف الإدارة بالأزمات: " بأنها فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره" ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين .والأزمة المصنوعة المخلفة، لها مواصفات حتى تبدو حقيقة، وحتى تؤتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر، وتهيئة المسرح الأزموي، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير² ، ويتم خلق الأزمة وافتعالها من خلال عدة مراحل هي:

- 1- مرحلة الإعداد وذلك بتهيئة المسرح لخلق الأزمة وافتعالها
- 2- مرحلة تجسيد الأزمة وهي مرحلة يتم فيها التعبئة الفاعلة للأحداث للضغط بالأزمة من خلال امتداد رأسي بزيادة فاعلية أحداث الأزمة.
- 3- مرحلة السيطرة على الموقف وحسمه من جانب العناصر الصانعة للأزمة بهدف تحقيق مصالحها.
- 4- تهدئة الأوضاع: حيث يتم تخفيف ضغط الأزمة وإعادة الأوضاع إلى طبيعتها والإستجابة لبعض المطالب الهاشمية للطلب الآخر.
- 5- جني المكاسب المترتبة على خلق الأزمة

ب- الفرق بين الإدارة بالأزمات وإدارة الازمات

الفرق قائم وكبير بين كل منهما فإدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتدادها للتغلب على الأزمة وأيضا في هذا الامتداد في حين ان الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري.

ويشير آخرون إلى أن مصطلح إدارة الأزمات يشير إلى طريقة السيطرة على الأزمة أما مصطلح الإدارة بالأزمات فيشير إلى السيطرة على موقف ما بافتعال الأزمات .فالإدارة بالأزمات هي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مديرة والواقع أن هذا الأسلوب يقابله أسلوب آخر من قبل الطرف المقابل وهو إدارة الأزمات، إذ أن هذا الوقت المتأزم الذي

¹ محمد محمد الشافعي :مرجع سابق الذكر، ص 23

² الحصري، محسن أحمد: " إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية "، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط، 2003، ص 11.

خلقه الطرف الأول يستدعي قيام الخصم بتكثيف جميع إمكانياته وتسخير كامل قواه للخروج من هذه الأزمة بمكاسب أو بأقل الخسائر.¹

ج- شروط نجاح الإدارة بالأزمات وأهدافها:²

- وجود تفاوت كبير في ميزان القوى لصالح مدبري الأزمة مما يضطر المستهدف منها إلى التسليم بمطالبه تجنباً للصراع.
- في كل الأحوال يظل الهدف النهائي للإدارة بالأزمات عدم تحويلها إلى صراع سافر .
- إن الإدارة بالأزمات ال تعني بالضرورة قدرة مدبر الأزمة بالسيطرة على التطورات، ففي كثير من الأحيان يعلق زمام السيطرة من مفتعل الأزمة .
وهناك أهداف الإدارة بالأزمات :

✓ تفتيت الانتباه إلى قضايا سطحية .

✓ السعي نحو السيطرة على بعض المواقف. وإخفاء المشاكل

✓ وسيلة لتمويه.

✓ التحول من موقف الهجوم إلى الدفاع.

ثالثاً: متطلبات وأهداف إدارة الأزمات

1-متطلبات إدارة الأزمات

إن التعامل مع الأزمات يستدعي توفير المناخ الملائم والذي يتيح لفريق معالجة الأزمة مجالاً واسعاً للتحرك بدون أية قيود أو معوقات، وفيما يلي أهم متطلبات إدارة الأزمات:

أ- عدم تعقيد الإجراءات أثناء معالجة الأزمة: فالمنظمة تحتاج إلى السرعة في إنجاز الأعمال ومعالجة المشكلات الإدارية، وبالتالي فإن الوقت يعتبر عنصر حاسم في هذا السياق (الإدارة بالوقت).

ب- التخطيط الجيد: حيث تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين إزاء أداء أعمالهم، واتجاه التعامل مع الأزمات، فاستحداث التخطيط كإدارة منهجية لإدارة الأزمات يبعدها عن الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات.

ت- التنسيق والاتصال الفعال: حيث لا بد من وجود انسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة، وذلك من أجل توفير التنسيق الفعال فيما بينهم، ومعالجة الأزمة يحتاج إلى جهود الجميع وتضافرهم لحل الأزمة، حيث أن الازدواجية في أداء الأعمال ووجود صراع تنظيمي بين أعضاء الفريق يؤدي إلى إعاقة عمل الفريق، وربما يؤدي إلى تفاقم الآثار السلبية للأزمة.

¹ محمد محمد حمد المري، مرجع سابق الذكر، ص 79-80.

² المرجع نفسه، ص 80.

ث- التواجد المستمر لأعضاء وفريق إدارة الأزمة: حيث من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة، فالتواجد المستمر يؤدي إلى اكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق عن الأزمة، وقد يستدعي الأمر في بعض الأحيان إلى تدخلهم الفوري والمباشر.

ج- تفويض السلطة: حيث أن عملية تفويض السلطة تعتبر أمراً في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمات، فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وبدون الانتظار لحين حضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه. وتفويض السلطة يعني نقل حق اتخاذ القرار من الرئيس الأعلى إلى المرؤوسين وإعطائهم السلطة اللازمة لإنجاز مهمة معينة أو حل مشكلة محددة، وتفويض السلطة في هذا المجال أمر حتمي وضروري، وخاصة إذا ما كانت الأزمة قد حدثت في أماكن متفرقة ومتباعدة عديدة.

ح- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي:



خ- تقدر الموقف الأزموبي: لا بد أن يشمل تقدر الموقف الأزموبي تحليل كامل لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدر القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.

د- تحديد الأولويات: بناء على تقدر الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.

ذ- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر: تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.

ر- الوفرة الاحتياطية الكافية: الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من

القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة.

ز- التواجد المستمر في مواقع الأحداث: التواجد المستمر في مواقع الأحداث إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء ويطلق عليها مجازاً والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية:

- التواجد السري في موقع الأحداث
- تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات
- ض- إنشاء فرق مهمات خاصة: وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث انه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها، فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعال حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال.

ط- توعية المواطنين: في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار

تجدر الإشارة إلى أن زيادة الاهتمام إدارة الأزمات، يرجع إلى النتائج السلبية التي تنعكس على المؤسسة والأفراد داخليا وخارجيا، كما أن إدارة الأزمة يعزز من مبدأ المساءلة والمحاسبة، لأن الأزمة تكشف عن المقصرين والمتسببين في الخسائر البشرية والمالية والإدارية، وعليه نخلص إلى أن إدارة الأزمات) تتميز ب:¹

- إن إدراك الأزمات هي مسؤولية جماعية تنتمي إلى العمل الجماعي الذي تتداخل وتتمازج فيه أدوار ونشاطات أجهزة وكيانات متعددة .

- أن التكوين التنظيمي القائم على البنية الوظيفية بما فيه من تجزئة للاختصاصات والمسؤوليات وبما يكتنفه من محدودية وبطء من في الاتصالات لا يمكنه معالجة الأزمات .
- أن التنسيق التنظيمي لإدارة الأزمات ينبغي أن يبنى على منظومة تتفاعل فيها نشاطات جهود كل الكيانات والخبرات ذات العلاقة بإدارة الأزمة وأن يتسم بالمرونة والقدرة الذي يسمح له بالتكيف مع التغيرات التي تستجد مع الأزمات ."

نخلص إلى أن إدارة الأزمة تعمل على عدم حدوث الأزمات بإزالة مسبباتها، فضلا عن تصميم النموذج التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل آثارها.²

¹ غول فرحات، مرجع سابق الذكر. ص 67..

² المرجع نفسه، ص 66. ص 67..

وهناك مجموعة من المتطلبات للتعامل مع الأزمات بنجاح خلال هذه المرحلة، وأهم هذه المتطلبات ما تأتي:¹

أ- تحديد الموارد المتاحة في المنظمة والتي يمكن أن تستخدمها الإدارة في مواجهة الأزمة، وينبغي تحديد هذه الموارد من حيث النوع والكم، وتحديد مدى كفاية هذه الموارد المتاحة قياساً بحجم ونوع نوع الموارد اللازم توفرها لإدارة الأزمة بنجاح، وان الأزمات المتسلسلة والمتتابعة التي تعصف بالمنظمة تحتم على هذه المنظمة تخصيص وتكوين احتياطي من الموارد يكفيها لمواجهة هذه الأزمات وإدارتها بكفاءة وفعالية. وتعتمد قدرة المنظمة في تخصيص وتكوين هذا الإحتياطي على عوامل متعددة أهمها:

● قدرة المنظمة على التخطيط وتنفيذ القرارات التي تكفل تدفق هذا الإحتياطي ضمن القنوات والمسارات التنظيمية المناسبة والتي توجه الموارد الإحتياطية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب.

● القدرة على تحقيق الإلتفاف حول شعار يوحد جهود المنظمة في وجه قوى الأزمة.

● قدرة المنظمة على تحديد ما لديها من موارد متاحة وما لديها من موارد إحتياطية مرنة يمكن استخدامها في مواجهة الأزمة.

● القدرة على وضع نظام متكامل للتقويم والرقابة والمتابعة بخصوص كل ما تقوم به إدارة المنظمة من جهود وأنشطة وأعمال في مواجهة الأزمة .

● القدرة على الحصر- الشامل لجميع الموارد التي يمكن أن توجه نحو مواجهة الأزمة، مع القدرة على حصر الموارد المحتملة .

● القدرة على تحقيق الإقتصاد في استخدام الموارد، ويكون ذلك ليس بالتركيز على ما يحتاجه موقف الأزمة حالياً، بل يجب مراعات ما يحتاجه مستقبلاً أيضاً

ب- تحديد نوعية وأعداد الأفراد اللازمان للتعامل مع الأزمة ومع قوى الأزمة، وتحديد الخبرات ومستويات التدريب والمهارات المطلوب توافرها في هؤلاء الأفراد، وتحديد ما هو متوفر في المنظمة من هؤلاء الأفراد المطلوبين واللازمين لمواجهة الأزمة، وتحديد مدى استعدادهم للاستجابة السريعة والفورية للتعامل مع مواقف الأزمات.²

ج- تحديد الأهداف المرحلة التي تتيح لإدارة المنظمة إمكانية تحديد المهام والأنشطة اللازمة للتعامل المرحلي مع الأزمة، وتحديد مكان المواجهة المفضل، وتحديد أدوات المواجهة

¹ يوسف أحمد ابو فارة : المرجع السابق الذكر ، ص 238.

² يوسف أحمد ابو فارة ، المرجع السابق الذكر، ص 238.

د- توخي السرعة المدروسة في التعامل مع الأزمة وتناميها وتصاعدها، والسرعة تحقق عنصر- المفاجأة، وتساعد في فرض سيطرة إدارة المنظمة على قوى الأزمة، ويتعلق عنصر- السرعة بمجالات متعددة مرتبطة بإدارة الأزمات، وأهم هذه المجالات- :

● مجال السرعة في فهم موقف الأزمة واستيعابه وإدراك أبعاده المتكاملة والمختلفة، وتحديد جميع القوى المرتبطة بالأزمة إيجابا وسلبا.¹

● مجال السرعة في التفكير في الحالة الازموية، والسرعة في صناعة القرارات المناسبة واتخاذها وإيصالها إلى فريق الأزمة

● السرعة في توفير كل الموارد المتطلبات اللازمة في التعامل مع الأزمة ومواجهتها بنجاح

● مجال سرعة تحرك فريق إدارة الأزمة للتعاطي مع الأزمة في الوقت المناسب دون تأخير - مجال السرعة في إعداد كل التجهيزات المادية اللازمة للتعامل مع الأزمة وإيقاف نموها. مجال سرعة تأمين المنظمة من جميع المخاطر والتهديدات المحتملة كنتيجة لوقوع الأزمة

● مجال السرعة في التغلب على جميع المعوقات التي قد تعطل إدارة المنظمة عن مواجهة الأزمة والتغلب عليها في الوقت المناسب.

ه- توخي الدقة في التعامل مع الأزمة، إذ أن ندرة الوقت ومحدوديته تتطلب تركيزا كبيرا على تحقيق الدقة، إذ انه لا يوجد متسع من الوقت من أجل إصلاح الأخطاء التي قد تقع ولا وقت لمعالجتها وتلافيها، ولن تنتظر الأزمة لحين معالجة القرارات الخاطئة وآثارها

و- وبناء على ذلك فإن على إدارة المنظمة أن تتوخى الدقة في مجالات متعددة مرتبطة بالأزمة

● توخي الدقة في رصد قوى الأزمة وتحليلها ودراستها، وتوخي الدقة في متابعة هذه القوى واتجاهاتها وأهدافها وتصرفاتها في أثناء الأزمة وقبل الأزمة وبعد الأزمة -².

● توخي الدقة فأما تجمع إدارة المنظمة من بيانات ومعلومات تتعلق بالأطراف المختلفة

● توخي الدقة في تحديد موقف كل طرف في المنظمة من الأزمة، وكذلك في تحديد مواقف أصحاب المصالح .

● توخي الدقة في رسم سيناريوهات التعامل مع الأزمة .

● توخي الدقة في قياس ورصد نتائج الأزمة وردود الأفعال على آثار الأزمة .

● توخي الدقة في تنفيذ الخطط والسيناريوهات المتعلقة بالأزمة

¹ يوسف أحمد ابو فارة ، المرجع سابق الذكر ، ص 239.

² المرجع نفسه ، ص 238.

ز- التحليل الدقيق والمتعمق للواقع الذي نجم عن وقوع الأزمة، وتتبع مجريات الأزمة وتاريخها¹ من لحظة نشأتها مروراً بتطورها وصولاً إلى نتائجها، وتداعيات نتائج هذه الأزمة .

ح- الاستفادة من المعرفة السابقة والمتراكمة عن الأزمات بجوانبها المعرفية النظرية وجوانبها العلمية واستخدام هذه المعرفة وآراء الخبراء و الأكاديميين في تشخيص و توصيف الأزمة، واستخدام التصورات والسيناريوهات المناسبة والمعدة مسبقاً للتعاطي مع هذه الأزمة

ط- العمل على احتواء الأزمة وعدم السماح بتداخل وتضارب هذه الأزمة مع عمليات المنظمة .ع- توجيه كل الجهود لجعل صورة الآثار السلبية أقل ما يمكن، واستخدام وسائل الإتصال والإعلام لتحقيق هذا الغرض.

ف- القدرة على استخدام قوة المنظمة وتسخير قدرتها لتحمل الأزمات وآثارها ونتائجها وتعزيز تماسك أسرة المنظمة، والبناء المسبق لمهارات وقدرات طاقم المديرين خصوصاً في إدارة² الأزمات²

2-اهداف إدارة الازمات

إن الهدف من الإدارة في الأزمات هو الاستعداد الدائم للتعامل مع الأزمة ومعرفة مدى الاستجابة في حالة حدوثها، والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، ويمكن إبراز أهم هذه الأهداف على النحو التالي³:
أ. توفير القدرة العملية على استقرار والتنبؤ بمصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.

ب. تفضي الأزمات قبل وقوعها والعمل على تحقيق الاستقرار وتجنب التهديدات، والعدائيات والمخاطر، والحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها .

ت. احتواء تداعيات الأزمة وآثارها السلبية فور بدء حدوثها ومنعها من الانتشار

ث. السيطرة على حجم الضرر سواء تعلق بالحد من الوفيات أو الإصابات نتيجة الأزمة والحيلولة دون وقوع إصابات، وكذلك الحد من تلف الممتلكات والتي تؤثر بشكل مباشر على الاقتصاد الوطني للدولة والحد من ضياع الممتلكات بالسرقة والنهب والسطو على المواقع العامة والخاصة
ج. تقليل التأثير السلبي والضرر للأزمات على الأفراد والجماعات

ح. تقديم المساعدات الأمنية الطارئة من أجل مكافحة الأزمات غير المتوقعة مع تقليل الخسائر والأضرار التي تصيب المجتمع، والتعامل بأسلوب علمي مع جميع حالات الطوارئ، والأحداث التي تقع ضد المصالح العامة أو الخاصة

خ. تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل وتقليل فرص وصول الأزمة إلى مراحل أخطر وعدم المساس بالمصالح والقيم الجوهرية .وإعادة التوازن والأوضاع الطبيعية إلى ما كانت

¹ أحمد ابو فارة ، المرجع نفسه ، ص 238.

² المرجع نفسه، ص 240.

³ محمد محمد حمد المري، المرجع نفسه، ص73-74.

د. إزالة الآثار الناجمة عن الأزمة بعد انتهائها عليه، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع تكرارها.

رابعاً: أسباب ومراحل إدارة الازمات

1-أسباب إدارة الازمات: يذهب خبراء ادارة الازمات الى انه توجد أربع نوعيات أو مجموعات رئيسية للآزمات إذا أمكن التعرف عليها أمكن الحيلولة دون وقوعها أو التخفيف من عواقبها أو الاستفادة منها وهي:

- البشر عندما يخطئون.

- الآلات عندما يخطئ اداؤها.

- الاليكترونيات عندما تضطرب وظائفها.

- الطبيعة عندما تغضب علينا وعندما نعتدي عليها.

أ- البشر- عندما يخطئون: الحديث عن أخطاء البشر- يتركز اساساً في عدد من السمات والممارسات الانسانية التي تقع فيها جميعاً في وقت من الاوقات سواء بسبب-:سوء التقدير أو عدم القدرة على التوقع وعدم السيطرة على النفس والطمع واليأس والعند والمكابرة أو بسبب نقاط الضعف البشري مثل الحب والكراهية أو حب السيطرة أو حب الثأر ... الخ.

ولهذا يرى خبراء الازمات أن الحروب والازمات السياسية وبعض جوانب من الازمات الاقتصادية تقع في نطاق هذه المجموعة من الاسباب حتى احداث العنف والتطرف والارهاب انما هي حقيقة ناتج اخطاء البشر- ية لعل أبرزها هو خطأ التصور لموقف وما يترتب عليه خطأ في التصرف بالإضافة الى الاستهانة بأرواح الآخرين من اختطاف وخاصة مما ليسوا طرفاً في النزاع مثل نوعاً من الخلل في التفكير غير مبرر، وقد شهد العالم موجات من صور العنف ابتداء الطائرات واستخدام ركبها وأطقمها كرهائن واختلطت السياسة والاقتصاد بالجريمة العادية.

ب-الآلات عندما يخطئ اداؤها: أما الآلات عندما يخطئ اداؤها بسبب أزمة حقيقية تؤدي الى خسائر بشرية كبيرة كما التسرب الاشعاعي من مفاعل تشير-نوبيل، في الاتحاد السوفياتي السابق والذي بلغت الخسائر البشرية- ية وحدها عدة آلاف ولا زالت مضاعفات التعرض للأشعاع من جانب الضحايا مستمرة لحد الآن ... وكذلك تسرب غاز سام خانق من أحد مصانع شركة يونيون كاربايد (بالهند حيث كانت ضحايا الساعات الاولى) ١٢٠٠(قتيل بخلاف الاثار البيئية التي ترتبت على هاتين الكارثتين.

ج-الاليكترونيات عندما تضطرب وظائفها: اضافة ما سببه التزايد والتوسع في استخدام الكمبيوتر من أخطار ليس على مستوى الاجهزة والمنشآت وإنما على مستوى الافراد وأحياناً تصل الى أمن الدولة.

د-الطبيعة عندما تغضب علينا وعندما نعتدي عليها: وما يتعلق بالطبيعة عندما تغضب في هيئة زلازل وبراكين وأعاصير وفيضانات وسيول أو الوجه الآخر يتمثل في الجفاف والتصحر وموجات الصقيع والحر والرطوبة الشديدة كلها تهدد الحياة على الارض وعلى مستوى البشر- والحيوان والنبات، وبالرغم من

التقدم امام هذا النوع الازمات الذي يصعب ان لم يكن مستحيلاً المذهل بالقدرة على التنبؤات المناخية والفلكية الا ان العالم يظل عاجزاً السيطرة على أسبابها.

حالة ان تكون الخسائر عند الحدم وأما تتجه الجهود كلها الى ما يترتب عليها من أزمات والنجاح في إدارة هذا النوع من الازمات في الادنى وكلنا نعرف الدمار الهائل الذي سببه اعصار كاترينا وأصار تسونامي في نهاية ٢٠٠٥، وأما الجانب الآخر يتعلق بطبيعة عندما يعتدي عليها البشر- فتلك قضية البيئة التي تشغل مساحة متزايدة من الاهتمام العالمي وما ينشأ عنها من ازمات تهدد مستقبل وجود البشرية على كوكب الارض الذي تسبب في خرابه فثقب الاوزون وانقراض مئات الانواع من الحيوانات والنباتات والنتائج المدمرة للبيئة بسبب عوادم المحركات باختلاف أنواعها واستخدام المواد الكيماوية في كثير من المنتجات الصناعية والتعامل الخاطئ والمدمر مع النفايات والفضلات المختلفة كل هذه الانجازات اعتداء على الطبيعة بسبب الاستهلاك المفرط وسوء الاستخدام لعناصر البيئة وبدل ان نحافظ عليها كأمانه من أجل الاجيال القادمة(نهدها ونبددها بسبب الاهمال وسوء التعامل مع البيئة وكل ذلك يترتب عنه اختلال في التوازن البيئي والنتيجة ازمات تهدد الحياة كلها بما فيها حياة البشر.

يرى بعض خبراء الازمات ان اخطاء البشر- هي القاسم المشترك ان لم يكن في اسباب الازمات فهي دائماً موجودة في النتائج. ويمكن ان نذكر هنا أهم نتائج الازمات باختلاف أسبابها التي تتعرض لها دول العالم والذي يترتب عن اسلوب الادارة غير السليم لمواجهة ازمة من الازمات

- حدوث العزلة أو النقد أو اللوم أو التعرض لعقوبات دولية كما حدث في العراق.
- اهتزاز الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والذي يتباين من دولة الى اخرى.
- خطر الموت الذي يهدد حياة البشر.
- تشوهات الصورة العامة للدولة او المنظمة وحتى الفرد مثل تلوث البيئة أو اعمال العنف وعدم الاستقرار وتشويه صورة الغير لصالح الخصوم أو المنافسين.)
- فقدان الولاء لمنتج معين أو الانصراف عنه كلياً وآثاره الاقتصادية الضارة كما في أزمة انتشار مرض جنون البقر والخسائر الفادحة التي أصابت اقتصاديات دول اوربية مثل بريطانيا وما كان لأسلوب ادارتها من آثار بيئية على علاقات بريطانيا بشركائها في المجموعة الاوروبية وكذلك أزمة مرض أنفلونزا الطيور.

2-مراحل إدارة الازمات: تمر معظم إدارة الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها (. انظر الشكل رقم 08):¹

¹ الحملوي محمد رشاد : إدارة الأزمات تجارب محلية و عالمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، 1995 ، ص 62

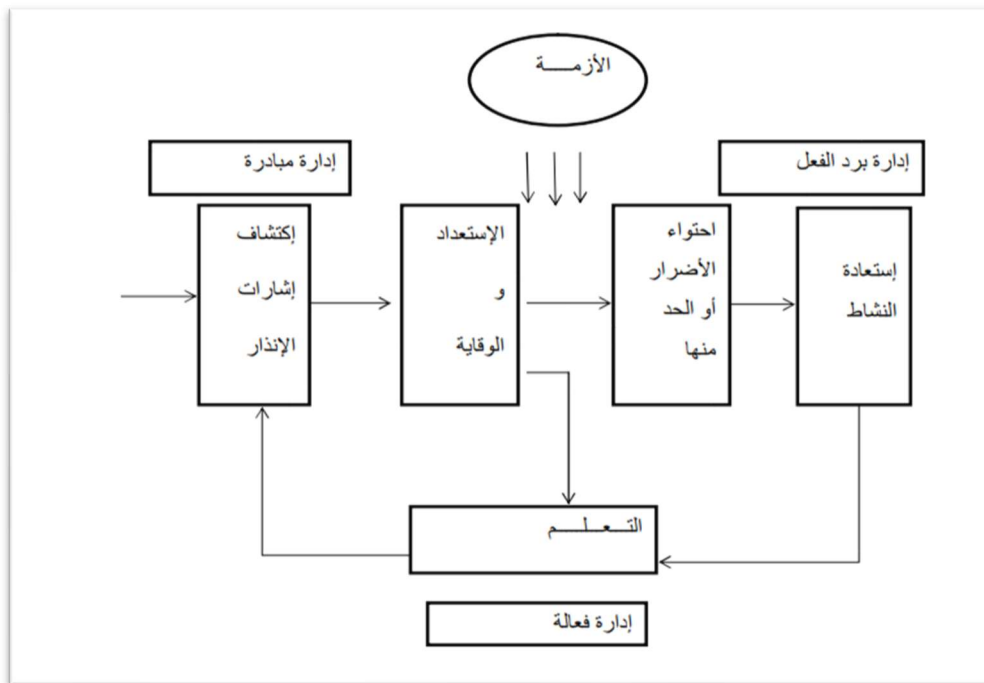
أ- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع. وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للآزمات Crisis Prone على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تتنبأ بوقوع الآزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الآزمات Crisis Prepared مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للآزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة، وشعارهم " : No news. «news, good

ب- الاستعداد والوقاية: يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الآزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالآزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل ت- احتواء الأضرار والحد منها: من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الآزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الآزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الآزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلاً، كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نفعل شيئاً لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص. ويعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الآزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذ أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل، وكذلك تعريض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الآزمات .

ث- استعادة النشاط: تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذ لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الإستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة. وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

ج- التعلم: المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع. إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يملون بتجربة الغير. والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو إدعاء بطولات كاذبة

الشكل رقم 08 يوضح: مراحل إدارة الازمة



المصدر: محمد رشاد الحملاوي: إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1993، ص 47.

وقد قام بعض الباحثان بتحديد مراحل إدارة الأزمة بشكل مختلف عما سبق، فقد قسمها أحمد عز الدين إلى ثلاث مراحل¹، وهي مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة التعامل مع الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة ومنهم من قسمها إلى خمس مراحل وهي مرحلة ميلاد الأزمة، ومرحلة نمو الأزمة ومرحلة نضج الأزمة ومرحلة انحسار الأزمة ومرحلة تلاشي الأزمة ويمكن اختصار تلك الأبعاد والمراحل كما يلي:

أ-مرحلة التخطيط: تعد مرحلة التخطيط هي أولى مراحل إدارة الأزمات وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمجابهة قوى الأزمة والتصدي لها، وقبل ان يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمة بوضعه الحالي مع اجراء كافة التغيرات التي تتم عليه باستمرار، كما يعد التخطيط هو التحديد المسبق لما يجب عمله ، وكيفية القيام ومن سيتولى مهمة التنفيذ، ومتى سيتم التنفيذ، وعلى القائم بالتخطيط ان يحدد الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة وان تكون في حدود الإمكانيات المتوافرة حتى تكون الخطة ممكنة وواقعية، ولا شك ان التخطيط يحول المنظمة من منظمة مستهدفة للآزمات إلى منظمة مستعدة لمواجهة الآزمات².

1- **مرحلة ما قبل الأزمة:** وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها

2- **مرحلة التعامل مع الأزمة:** وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.

3- **مرحلة ما بعد الأزمة:** وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزءاً هاماً من عملية إدارة الأزمة. كما حددها عليوه بأربع مراحل:

أ- **المرحلة التحذيرية:** تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استششاف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما.

ب- **مرحلة نشوء الأزمة:** إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاظم خطرهما .

ت- **مرحلة انفجار الأزمة:** تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسارعة بحيث تصل إلى هذه الدرجة من الاستششاء.

ث- **مرحلة انحسار الأزمة:** تتلاشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والخطط بصدد التعامل مع الآزمات وصولاً لمرحلة التوازن.

خامساً: وسائل تحسين إدارة الآزمات

¹ الحملاوي، محمد رشاد ، المرجع السابقالذكر، ص ص (62-63).

² سامية سعد بحيث محمد الغامدي ، وارج عبد الرحمان ناصر الشاسي، مرجع سابق الذكر.ص5

التجهيزات الإدارية اللازمة لإدارة الازمات :يحتاج التعامل مع الأزمات الى توفير تجهيزات مختلفة حتى يمكن النجاح في إدارة الأزمة وبالشكل الذي يحقق الأهداف المطلوبة ولعل أهم هذه التجهيزات الآتي:¹

1-غرفة عمليات إدارة الأزمات: وتقوم الدول الكبرى بتجهيزها بالكمبيوتر ووسائل الاتصال والمراقبة والتنصت والتشويش والتشفير ومؤمنة ضد أي حريق، وأحيانا توضع على سيارات متحركة لتكون قريبة من موقع الأحداث أو طائرة في حالة الدول المتقدمة.

2-الاعلام. وهو أشد خطورة وفاعلية وأداء لصنع الاحداث والتأثير على مجرياتها وعلى اتجاهاتها، وذلك لما يتوفر للإعلام من قدرات هائلة تساعد على الانتقال السريع واجتياز الحدود وتخطي العوائق .

3-أدوات التأثير: وذلك لوقف تصاعد الأزمة أو التعامل معها والقضاء عليها، ومن أهم هذه الأدوات الاجتماعات الشخصية، وعقد المؤتمرات والمحاضرات واستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية.

4-أدوات الامتصاص: وهو استيعاب الأزمة، ومن أدوات الاعتراف بها واللجوء لحل وسط خاصة في مسائل التعويض المادي المناسب، أو إعادة الحقوق لأصحابها وكذلك التحكم والاحتكام إلى أطراف خارجية محايدة أو تغيير القيادات الفاسدة التي شوهدت النظام

سادسا: معوقات إدارة الازمات

رغم الجهد المتوقع من قبل إداره الازمات الا ان هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارة، ويرى قاسمة مأمون ان المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الازمة عن طريق تحقيق أهدافها تصنف الى أربعة وهي:

أ- المعوقات الإنسانية: وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ومنها:

- الايمان بعبارة ان هذا لن يحصل لنا، فعادة ما يتجنب الافراد التفكير في عملية التخطيط للازمة

- القصور في فهم مكان الخطر سواء من قبل الموظف او المدير، وبالتالي فان الازمة تتأزم دون الالتفات اليها.

- الاعتماد الزائد على رأي الجماعة، والايان بعبارة "لا يمكن ان أكون مسؤولا عن هذا لوحدي

- الاعتقاد من بعض الأشخاص عملية إدارة الازمة ليست ذات أهمية، وإنما ليست جزء أساسيا في المنظمة.

- التعامل مع كافة الازمات رغم تبيانها بنفس المنهج.

ب-المعوقات التنظيمية: وتتعلق بالجوانب التنظيمية ومنها ما يلي:

- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة

- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الافراد.

- ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الازمة

¹ محمد محمد حمد المري، مرجع سابق الذكر، ص 87.

- ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الازمات.
- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة الى الجهات المعنية للتعامل مع الازمات.

ت-المعوقات المتعلقة بالاتصال:

- صعوبة في عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة
- محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للازمات
- عدم اضطلاع الافراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الحداث مما يؤدي الى صعوبة السيطرة على الازمة.

ومن جهة أخرى يرى عباس صلاح فان معوقات ادارة الازمة بانها كثيرة ولا حصد لها، ومن أهمها:
 ✓ إدارة الازمات هي أداة مستقبلية تتوقع وتضع الاحتمالات لما قد يحدث، وهو قد يكون مرفوضا وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.

✓ إدارة الازمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر، فحجم المنشأة كفيلا بجمايتها من الازمات، فلا بد من التفاؤل في المستقبل.

وخلاصة القول ان هناك معوقات تحد من توافر نظام فعال لإدارة الازمات وهي كثيرة لا حصر لها.

المحاضرة رقم 04: لمقياس إدارة الازمات والمخاطر

عنوان المحاضرة: استراتيجية إدارة الازمات: الاحتياجات، الطرق والأساليب

المحور الرابع: استراتيجية إدارة الازمات: الاحتياجات، الطرق والأساليب

1- أهداف المحاضرة

- التعمق في دراسة أدوات واحتياجات إدارة الازمات
- التمييز بين طرق إدارة الازمات
- مناقشة استراتيجيات إدارة الازمات.

2- محتوى المحاضرة (الاقتصار على العناصر الأساسية للدرس)

- احتياجات التعامل مع الازمات
- أدوات التعامل مع الازمات
- خطوات ومراحل التعامل مع الازمات
- طرق التعامل مع الازمات أساليب التعامل مع الازمات
- استراتيجيات المواجهة مع الازمات.

3- النشاطات المرتبطة بالمحاضرة (بطاقات قراءة، تلخيص، مقارنات، تحليل نصوص، دراسة وصفية أو تحليلية، تحليل خطاب... الخ)

أولاً: احتياجات التعامل مع الازمات

لا يمكن تحقيق إدارة (طوارئ أو أزمات أو استدامة أعمال) بدون توفر ما يلي¹:

- نظام إدارة مخاطر فعال (يقوم بعمل مسح دوري لواقع العمل وإبراز المخاطر وفرز الأزمات.

¹ عبد الله حنتوش، إدارة الكوارث ، إدارة الازمات، خطط استدامة أو استمرارية الاعمال، متوفر على الرابط التالي:

- نظام إدارة المعلومات (Knowledge Management) ، على المؤسسة أن تضمن توفير نظام لتبادل المعلومات الضرورية لصنع القرار فيما يتعلق بالآزمات والمخاطر.
- خطة تواصل فعالة ودقيقة (Communication Plan) ، تهدف الى تمرير المعلومات والبيانات بين أصحاب العلاقة (Stake Holders) بشكل واضح وسليم وفي الوقت المناسب .
- وجود خطة إدارة الآزمات مدامة وفعالة (Crisis Management Plan) ، تحوي هذه الخطة على أسماء أعضاء فريق الطوارئ أو فريق إدارة الآزمة مع تحديد واجبات ومسؤوليات كل عضو في الفريق ووجود برنامج للتدريب على خطط الطوارئ بشكل دوري وفعال .

ثانياً: أدوات التعامل مع الآزمات

ان إدارة الآزمات في المؤسسات هو رد فعل يتطلب استخدام مجموعة من الأدوات الأساسية، تؤدي الى تمكين إدارة المنظمة من التعاطي مع الآزمة، وادارتها بنجاح، واهم هذه الأدوات التي يمكن استخدامها ما يلي:

- 1- توفير غرفة عمليات خاصة بإدارة الآزمات
 - ان تكون هذه الغرفة مجهزة بكل وسائل الاتصال
 - توفير عناصر الامن والأمان لهذه الغرفة
 - ان يجري توفير هذه الغرفة بالصورة التي تجعل إدارة الآزمة قادرة على ممارسة الضغوط والتأثير على قوى الآزمة.
 - ان تكون هذه الغرفة قادرة على تزويد إدارة الآزمة برؤية حالية ومستقبلية لأحداث المنظمة
 - ان توفر هذه الغرفة لإدارة الآزمة الهدوء المطلوب لنستطيع التعرف بحكمة.
 - ان تكون مصممة بأسلوب مريح وحجمها يسع جميع طاقم إدارة الآزمة.
- 2- امتلاك قدرات التأثير: ان نجاح إدارة الآزمات يتطلب امتلاك الإدارة المسؤولة عن التعاطي مع الآزمة قرارات خاصة في التأثير، فهذه القرارات تساعد في التعامل مع الآزمة والتخفيف من تصاعدها وحدتها، وشدتها وقوتها ومن هذه القدرات نذكر ما يلي:
 - قدرات التأثير في المصالح الحالية لقوى الآزمة.
 - قدرات التأثير في المصالح المستقبلية لقوى الآزمة.

3- تحقيق الاتصالات الفعالة في الآزمات:

ان توفر نظام اتصالات فاعل في اثناء الآزمة هو أحد العناصر الأساسية للنجاح في إدارة الآزمات، ويجب ان يكون نظام الاتصالات في المؤسسة قادرا على تحقيق الاتصال الفعال والسريع بين المستويات الإدارية المختلفة والقوائم المكلفة بالتعامل مع الآزمة ويجب ان تكون هناك عمليات توصيف ومتابعة لهذا النظام.

4-اتصالات الازمات: للإعلام دور أساسي في إدارة الازمة فهو أداة رئيسية من الأدوات التي تستخدمها المنظمة قبل الازمة وفي اثناء الازمة وبعد الازمة.

5-نظام معلومات الازمة: ويقصد به مجموعة من العناصر المتكاملة والمتفاعلة والمتصلة ببعضها وهذه العناصر هي تكوين هيكلي من الآلات والمعدات والقواعد، والبرامج والموارد البشرية ويقوم هذا النظام بجمع البيانات وفرزها وتصنيفها وتحليلها وحفظها، كما يعني ويهتم هذا النظام بإجراءات التحديثات المستمرة للبيانات والمعلومات.

6-توفير الوسائل اللازمة للنقل والتحرك من مكان الى اخر في ظل الازمات: ان نجاح الإدارة في التعامل والتعاطي مع الازمة يتطلب توفير كل الوسائل التي تحتاجها الإدارة للانتقال والتحرك وهذا التحرك قد يكون داخل المنظمة او خارجها.

7-توفير إمكانيات وقدرات الصدام: وقد تلجا إدارة المنظمة من خلال فريق إدارة الازمة الى الصدام مع قوات الازمة كخيار اخر في التعامل مع هذه القوة، وعندما تفشل البدائل الأخرى في الوصول الى حل مناسب، وتلجا الإدارة الى خيار الصدام في ظل التدهور الدرامي السريع للأحداث وعدم استماع قوة الازمة لأصوات العقل الناطق، وهنا تلجا الإدارة الى وسائل العنف.

ثالثا: خطوات ومراحل التعامل مع الازمات

هناك ثمانية خطوات لحل المشكلات التي تواجهك:¹

الخطوة الأولى: "حدد المشكلة: عليك توضيح الخلل الحاصل والتعرف إلى الأسباب التي أدت إليها، و عليك الاستمرار بالبحث حتى تصل إلى جذر المشكلة

الخطوة الثانية: "حدد طبيعة الحل المطلوب "حدد الأهداف التي يجب عليك تحقيقها عبر الحل الذي ستتوصل إليه، وقد تتطلب منك التزاما بميزانية محدودة أو بجدول زمني معين

الخطوة الثالثة: "اقترح بعض الحلول الممكنة "اجر عصفاً ذهنياً لإيجاد كل الحلول الممكنة لمشكلتك، وذلك اعتماداً على مدى تعقيدها، وقد يكون من المهم بحث هذه الحلول مع الأطراف المعنية بالموضوع مباشرة

الخطوة الرابعة: "قم بتحليل الحلول المقترحة "قم بذلك بناء على طبيعة أهدافك، وحدد أي الحلول تناسب ميزانيتك ومواردك وجدولك الزمني، ولا بأس بوضع جدول لإدراج الحلول جميعها، ثم مقارنتها ببعضها بعضاً

الخطوة الخامسة: "اختر الحل الأمثل "بناء على تقييمك، اختر الحل الأمثل وبرر اختيارك

¹ إدارة الازمات: متوفر على الرابط التالي

<https://shms->

[prod.s3.amazonaws.com/media/editor/148597/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D](https://shms-prod.s3.amazonaws.com/media/editor/148597/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D)

الخطوة السادسة: "ضع خطة لتنفيذ الحل" حدد كيفية تطبيق الحل الذي توصلت إليه، وكيف ستتم متابعته للتأكد من نجاحه، وهنا عليك تحديد الموظفين المسؤولين عن تطبيق الحل وموعد البدء بهذه العملية وخطوات تطبيقها، واذكر التكلفة والجدول الزمني التقديري إن أمكن أيضا **الخطوة السابعة:** "وثق كل المعلومات" احتفظ بشرح مختصر - عن المعلومات التي توصلت إليها عبر كل خطوة من الخطوات السابقة، فتدوين هذه المعلومات والخطوات يجعلك تعيد التفكير فيها مجددا للتأكد من فعاليتها **الخطوة الثامنة:** "اعقد اجتماعا مع مديرك" معظم المديرين لا يملكون متسعا من الوقت، لذا قدم لمديرك نبذة سريعة عن المشكلة وحلها، لتسهيل قراءتها عليه عندما تجتمعان كما ان هناك مراحل للتعامل مع الازمات ومنها:

1-مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: بضرورة إنشاء أساليب لاكتشاف إشارات الإنذار للأزمات المحتملة، مع مكافأة مكتشفي ومبلغي الإنذار، ووصف الوظائف الرسمية المستخدمة في النظام، وكذا إنشاء مركز لتلقي إشارات الإنذار.

- 1- مرحلة الاستعداد والوقاية: من خلال فحص روتيني وصيانة لكل المعدات، وتحليل العوامل البشرية الخاصة بالمعدات ذات الخطورة، وكذا التحكم في التحميل لمنع الزيادة، وإدارة النظام ومنع الإسراف.
- 2- مرحلة احتواء الأضرار والحد منها: ويكون ذلك من خلال الحصول على المعلومات اللازمة وتحديث القدرات في مجال الاحتواء، وكذا إختبار قدرات الاحتواء، وتنفيذ أسلوب الاحتواء
- 3- مرحلة استعادة النشاط: عن طريق تحديد الأطراف المعنية الهامة لمرحلة استعادة النشاط، وتدير الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط بعد الأزمة واستعادة الثقة، وكذا تحديد أولويات للاحتياجات الأساسية، وفي الأخير تحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستئناف النشاط مرحلة التعلم، مع ضرورة مراجعة الأزمات السابقة مراجعة أسلوب إدارة الأزمات بدون إلقاء اللوم على أحد التعلم للأزمات الأخرى المحتملة عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية

رابعاً: طرق التعامل مع الازمات

إن التعامل مع الأزمات يحتاج من متخذ القرار إلى رسم واعداد سيناريوهات بديلة متعددة المواقف، وهي عملية ليست سهلة خاصة عند إعداد سيناريو للتعامل مع أزمة لم تحدث بعد ولا يعلم إلا الله مداها أو مكانها أو عناصرها ، ومن ثم فالسيناريو ما هو إلا أحد طرق الحماية والوقاية من الأزمة ، وكلما نجح مدير الأزمات في جعل المجتمع لصالحه كانت قدرته مرتفعة في معالجة الأزمة التي يوجهها وادارتها بالشكل الذي يجنب الكيان الإداري أية خسائر محتملة وفي نفس الوقت الاستفادة من إيجابيات الأزمة في زيادة تلاحم أفراد المجتمع ، ورفع مستوى مساعدتهم له في احتواء الأزمة وتعدد أساليب التعامل مع الأزمات ، ويجدد اختيار أي منها ، وفقا للإمكانيات المتوافرة والمتاحة ، والتحديد الدقيق لمسارات الأزمة والتحويلات التي قد تطرأ عليها والنجاح في التعامل معها مشروط بالاختيار السليم لاستراتيجية

المواجهة ومنهجها ، والذي يجب أن يحقق القدرة على التكامل بين مختلف المجالات : السياسية والاقتصادية والإدارية ، ويوفر مناخ التفاهم والمشاركة الفعالة لجميع المستويات والاختصاصات الوظيفية في الكيان الإداري أو المؤسسة أو الدولة . ويمكن تصنيف طرق التعامل مع الأزمات إلى نوعين:

أ- الطرق التقليدية في التعامل مع الأزمات

ب- . الطرق غير التقليدية (الحديثة) للتعامل مع الأزمات معوقات إدارة الازمات،

1-الطرق التقليدية: تتميز بطابعها الخاص المستمد من خصوصية الازمة وهذه الطرق استخدمت عبر العصور، وأثبتت نجاحات كبيرة، وهي كالآتي (انظر الشكل رقم 09:

أ-تجاهل الازمة: وهي ابسط الطرق التقليدية حيث يتجنب ويذكر متخذ القرار الإداري بوجود اية أزمات وان الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال.

ب-كبت الازمة: وتتم عملية الكبت من خلال اغلاق كافة المنافذ التي يمكن ان تدخل منها قوى صنع الازمة، وأفاد قيادتها وعدم السماح لهم بالتجدد الذاتي والقضاء أولا بأول على ما يمكن ان يشكل محورا من محاور التجدد.

ج-تشكيل لجنة للبحث عن الازمة: تستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت هذه الازمة، وافقاد قيادتها وعدم السماح لهم بالتجدد الذاتي والقضاء أولا بأول على ما يمكن ان يشكل محورا من محاور التجدد.

د-التقليل من شأن الازمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعين أولا الاعتراف بالازمة ثم فعله ولكنه حدث غير هام.

ه-دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة ومعرفة علاقات أطرافها ببعضهم البعض.

و-طريقة تفرغ الازمة: يتم بموجب هذه الطريقة افقاد تيار الازمة قوته، حيث يتم إيجاد مسارات بديلة تنسرب اليها قوة الدفع الازموي، ومن ثمة تفقد عناصر الخطر فيها حيث يصبح تيار الازمة الرئيس مجزء الى تيارات فرعية جانبية.

ي-طريقة اخماد الازمة: وهذه الطريقة بالغة العنف والتي تقوم على الصدام العلني، والصرح مع كافة القوى التي يصنعها التيار الازموي وتصنيفها بعنف بالغ، وبدون مراعاة لاية مشاعر او قيم.

الشكل رقم 09 يبين الطرق التقليدية لإدارة الازمة:



المصدر: حمد محمد حمد المري، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية 2008-2012، أطروحة دكتوراه— إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص82.

2-الطرق الحديثة(العلمية): وهي الطرق التي ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية، وتم اكتشاف بعضها كنتيجة للتطور والبحث العلمي، وتشمل انظر الشكل رقم 10:

أ-طريقة فرق العمل: يكون هناك أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة لكي يتم حساب كل عامل وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معه.

ب-طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الازمة: تستخدم هذه الطريقة عندما تتصل الازمة بالأفراد ويكون محورها عنصرا بشريا

ج-طريقة احتواء الازمة: يعني حصر الازمة في نطاق محدود وتجميدها في المرحلة التي وصلت اليها، وفي الوقت ذاته امتصاص واستيعاب الضغط الازموي المولد لها، ومن ثم افقاد قوتها التدميرية.

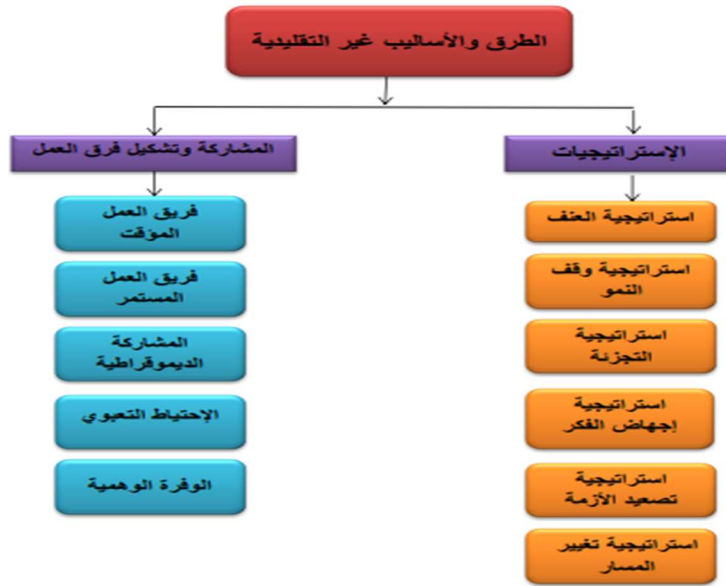
د-طريقة تفتيت الازمة: حيث يتم تفتيت الازمة الى مكونات وأجزاء وعناصر، ومن ثم افقاد الازمة لقوتها

ه-طريقة التخطيط المسبق لمواجهة الازمة: وهي عبارة عن رسم اهداف خطط لمواجهة الفعلية مع الازمة عن طريق:

- تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها-إعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة

-إعادة هيكلة الموارد البشرية والفني - تحديد نوع المعلومات وتوقيت صدورها -تنظيم عمليات الاتصال.

الشكل رقم 10: يبين الطرق الحديثة (غير التقليدية في إدارة الازمة



المصدر: حمد محمد حمد المري، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية 2008-2012، أطروحة دكتوراه— إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص83.

خامسا: نحو منهج متكامل للتعامل مع الازمات

1- تعريف المنهج المتكامل للتعامل مع الازمات

يقوم هذا المنهج على توصيف شامل وعام ومتكامل للأزمة يحيط بكافة عواملها وثوابتها ومتغيراتها ومن ثم يقدم كافة البيانات والمعلومات والمعارف إلى متخذ القرار لتمكينه من تشخيص الأزمة تشخيصا صحيحا ودقيقا¹.

2- مراحل وخطوات المنهج المتكامل :

يمر المنهج المتكامل بمجموعة مراحل وخطوات، حيث يتم القيام بعمليات تشغيل معينة في كل مرحلة من مراحلها، ويصب نتاج هذه المرحلة بشكل تراكمي في المراحل التي تليها، حيث يتعين تحقيق مجموعة من الأهداف الجزئية والمرحلية في كل خطوة من خطواته، واستخدام نتائج كل خطوة كمدخلات للخطوة التي تليها، حتى تصل في النهاية إلى تحقيق الهدف العام النهائي وهو التغلب على الأزمة وتوجيهها لصالح المجتمع، ووفق المراحل التالية²:

أ- مرحلة الاختراق: تمثل الأزمة في ذاتها كيانا مغلقا يحيطه الغموض وعدم المعرفة، ومن ثم فإن أي قرار قد يتخذ بشأنها سوف يحمل نسبة مرتفعة من عدم التأكد ومن ثم تكون احتمالات نجاحه محدودة

ب- مرحلة التوسع: وهي مرحلة كسب مزيد من المؤيدين وتحويلهم إلى قوة مناصرة وفاعلة بهدف تأييد و مناهضة ومقاومة الطرف الآخر ومناصريه، ويتم التوسيع من خلال التبع لقوى الأزمة

¹ بن عمروش فريدة، مبادئ إدارة الازمات الاستراتيجية والحلول، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد 28، ص136.
² المرجع نفسه، ص137-138.

الصانعة والمؤيدة والمهتمة بها ثم جذبها ، وبالتالي تقليل قوى الرفض و المواجهة وكسب مزيد من المؤيدين ، ومن ثم الانتقال تدريجيا إلى أماكن جديدة وتوسيع قاعدة التواجد والانتشار.

ت- **مرحلة الانتشار:** وهي مرحلة الانتقال إلى الأمان بالحركة والاتجاه بالأحداث بدال من الانصياع لها، وهي مرحلة الاستخدام المكثف والفعال للإعلام، وابتكار السمات والأوتار والرسائل الإعلامية ذات الرنين والمضمون بهدف التعامل مع بعض القوى الصانعة للأزمة.

ث- **مرحلة التحكم والسيطرة:** وفي هذه المرحلة يتم التحكم والسيطرة على عوامل الكم والكيف والزمن والتكلفة والجهد، سواء فيما يتصل بالأزمة أو بأساليب التعامل معها أو بالعمليات الخاصة بإدارة الأزمة أو بأساليب التعامل معها أو بالعمليات الخاصة بإدارة الأزمة ككل.

ج- **مرحلة التوجيه:** وهي أخطر المراحل على الإطلاق، وفي الوقت ذاته قمة النجاح الذي حققه مدير الأزمة عند إدارته لها، والتي بموجبها سيطر على كامل أفراد قوى الأزمة، وليس فقط تلك القوى الصانعة لها ولكن أيضا من يقف وراءها من القوى المؤيدة لها والمتعاطفة معها، وأصبحت جميعها مادة طرية بين يديه يستطيع تشكيلها وتوجيهها كيف ما يشاء.

سادسا: أساليب التعامل مع الازمات

تتعدد أساليب معالجة الأزمة، ويختلف أسلوب التعامل مع الأزمة باختلاف المواقف واختلاف السياسة والإمكانات، وكذلك ظروف الأزمة فهناك ثلاث أساليب عامة للتعامل مع الأزمات هم: أسلوب التفاوض الإكراهي، أسلوب التفاوض التوفيقى، أسلوب التفاوض الإقناع¹:

١- **أسلوب التفاوض الإكراهي (الضاغط):** إذا أرادت الدولة أن تحقق كسبا ضد الخصم فإنها تلجأ إلى الضغط الإكراهي ولكنها يجب أن تراعى ألا يقود هذا الضغط إلى حدوث كارثة تضر بمصالحها وهناك أسلوبين للضغط هما:

الأول باستخدام الأسلوب القوي - ويتم من خلال إما بالتهديد الواضح وهو الذي يحدد الحد الأقصى للمصادقية، ولكن يعيبه انعدام المرونة حيث يضع أمام المهدد إلتراما بتنفيذ تهديده أو بالتهديد الناهض والذي يضمن حرية الحركة في إختيار البدائل ولكنه يقلل من المصادقية

الثاني: والسلوك الفعلي - يعني عملية تصعيد فعلية للضغط على الخصم مثل القيام (بحصار بحري- تنفيذ عقوبات إقتصادية- توجيه أعمال شبه عسكرية - تنفيذ عمليات خاصة ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساسا لحل الأزمة، والأصل أن المفاوضات.

٢- **أسلوب التفاوض التوفيقى**²: والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه، ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات الآتية

¹ سامح احمد زكي، إدارة الازمات، ص11، متوفر على الرابط التالي:

https://jsst.journals.ekb.eg/article_59860_d476a9a166754ac2512baf1e5772b1a8.pdf

² سامح احمد زكي، إدارة الازمات، ص11، متوفر على الرابط التالي:

● إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانية الدولة.

● عند حدوث تغيرات في المجال الداخلي والخارجي.

● عندما تفشل الدولة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.

٣- أسلوب التفاوض الإقناعية:¹ إن الاقتصار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة، حيث أن استخدام الأسلوب الإكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعنت مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة- كما إن إتباع أسلوب التفاوض التوفيقى وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلى حد الإضرار بمصالح الدولة. ولذا يجب على القيادة التي تتعامل مع إدارة الأزمة الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق وهو ما يعرف بالتفاوض الإقناعي.

أ- الأساليب الكمية للتعامل مع الازمات

في اطار التقدم، العلمي والتكنولوجي، اصبح الاعتماد على الأدوات الوصفية، وغير الكمية ، وحدها، في التعامل مع الازمات، غير كافي وبرزت أهمية تعزيزه بالاعتماد على الاليات الكمية، المركبة والمعقدة، التي تحتاج الى استخدام الحاسبات الالية في حساباتها، والتعامل معها، والمساعدة على تقييم اخطار القرارات المتخذة، وردود الفعل المحتملة، ومدى نجاح الاحتياطات في احتواء الازمة، ناهيك بمساعدتها على الحد من الخسائر، وتمثل الأساليب الكمية في ما يلي²:

1-الأرقام القياسية: وهي اهم الأساليب الكمية، التي تستهدف توضيح التطورات المختلفة، التي يمكن التعبير عنها كما، وخاصة فيما يتعلق بإحداث الازمة وعوامل نشوئها، فالرقم القياسي، يعكس حجم الحركة، وفقا لتطور مكوناته، فيتيح متابعة تطورات الاحداث، ويوفر لمتخذ القرار صورة كاملة عن مقدار التغير في الازمة، نتيجة لتغير مكوناتها، بكميات وقيم محدودة.

2-بحوث العمليات: تتضمن بحوث العمليات العديد من الأساليب الكمية، المتبعة في إدارة الازمات، والعاملة على معالجة الاخطار الناجمة عن عدم التأكد، إضافة الى تحديد اهم أدوات التدخل في الازمة، وتوقيتته اللائم، والبرنامج التنفيذي للتعامل معها، ومن خلال وضع برنامج زمني، وتحديد الإجراءات والقواعد والمسارات المحدودة، توزع المهام على فريق إدارة الازمة وتحدد المسؤوليات والسلطات.

3-نظرية المباراة: يتضمن أسلوب نظرية المباراة نموذجاً رياضياً كميًا، يرتبط بالصراع على الازمة، ومن خلال توقع شكل المواجهة المستقبلية، بين القوى الصانعة للازمة، وتلك التي تقاومها، تطبق أسس

https://jsst.journals.ekb.eg/article_59860_d476a9a166754ac2512baf1e5772b1a8.pdf

¹ المصدر نفسه.

² إدارة الازمات، متوفر على الرابط التالي: <http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Ektesad8/azamat/sec102.htm>

نظريات المباراة، في مجال إدارة الازمات، من خلال تكوين مصفوفة المباراة، التي تشمل سائر العوامل والمتغيرات، المتوقعة الحدوث مستقبلاً، وبعد تكوين المباراة، يمكن رسم حركة التعامل مع الازمات، في اطار قواعد احتمالية محسوبة لكل قرار في إدارة الازمة، ويفضل استخدام الحاسبات الالكترونية في التعامل مع الازمات شديدة التعقيد.

4-تشعب القرارات: توافر الاحتمالات لتصرف القوى الصانعة للازمة، يحتم على مواجهتها تعدد الخيارات والاحتمالات، واختلاف التقديرات، فتتكاثر القرارات، الأساسية والفرعية والنهائية، وفقاً لكل موقف او احتمال، ولذلك يستخدم أسلوب تشعب القرارات في إدارة الازمات، لأنه يمكن مدير الازمة من اتخاذ غير قرار، إزاء الموقف الذي يواجهه ويستعان بالأشكال والرسوم البيانية، على رسم ذلك التشعب وابعاده ومراحله، وتحديد المسارات البديلة والفرعية، والاتجاه الأساسي، والمراحل المتتابعة لكل قرار، في اطار الاحتمالات المتوقعة، ويبدأ العمل بتحديد الهدف النهائي، الذي يجب الوصول اليه، وعلى الطرف الاخر تكون بداية تشعب القرارات، وهي نشوء الازمة، ويلاحظ في هذا الأسلوب انه يبدأ بنقطة اتخاذ القرار النهائي لمعالجة الازمة، بينما المسارات والقرارات الأولية والاستعدادات الازمة لمواجهتها، تحدد من النهاية الى البداية.

ب-الأساليب الكيفية للتعامل مع الازمات

كما ان هناك العديد من الاساليب التي تستخدم في المواجهة والتعامل مع الأزمة والتي تمثل أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة والقضاء عليها. وأهم هذه الاساليب التي تستخدم في التعامل مع الأزمة:

أ-الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات.

ب-الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات.

1-الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات Conventional Methods of Crisis :

إن الأزمة تختلف من حيث نوعها وشدها وأسبابها، والهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة لإدراك الموقف الأزموي، وذلك يكون عن طريق:

-وقف الخسائر المادية والبشرية.

-تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي.

-السيطرة على حركة الناتج عن الأزمة من خلال اللجوء الى توظيف عوامل الإصلاح والتطوير الاداري.

-دراسة الأسباب والعوامل التي أدت إلى الأزمة، وذلك بهدف اتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها.

والتعامل مع الأزمة لتحقيق الأهداف السابقة يمكن أن يكون عن طريق استخدام أكثر من أسلوب. ومن أهم الأساليب التقليدية في مواجهة الأزمة.

1- أسلوب النعامة (الهروب): حيث أن الأزمة بطبيعتها متطورة وغير جامدة، وذلك لأنها تنتج عن احتكاك أو تصادم عوامل بشرية أو صناعية أو طبيعية. وهذا الاحتكاك يحدث بين عاملين أو أكثر، ونظرا لأن هذه العوامل متغيرة بطبيعة التطور الذي يشملها، فإن الأزمات الناتجة عنها تكون متطورة أيضا، وتبدو مظاهرها بالغة التعقيد والصعوبة، مما يؤدي إلى الغموض الشديد في الموقف الأزموي لدرجة قد تجعل الفرد حائرا أو عاجزا عن التعامل معها بالشكل الصحيح.

وحتى يتخلص الفرد من التوتر النفسي- الناتج عن وجود الأزمة من جانب ما ينتج عن عجزه عن مواجهتها من جانب آخر، فإنه يلجأ إلى بعض الأساليب السلبية بطريقة لا شعورية بهدف التخلص من هذه الحالة التي لا يستطيع معاشتها لفترة طويلة من الزمن عن طريق الهروب من الموقف كله، وذلك حتى لا يستمر تعرضه لتلك المشكلة.

هذا وتختلف أشكال الهروب من الأزمة، حيث أنها تأخذ صوراً مختلفة منها:

أ-الهروب المباشر: مثل ترك مجال الأزمة وتأثيرها نهائيا، والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في مواجهتها، واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.

ب-الهروب غير المباشر: والهروب غير المباشر هو اصطناع المواقف التي تظهر القائد بعيدا عن الأحداث أثناء الأزمة أو تعذر الاتصال به أو عدم علم القائد بالأزمة.

ج-التنصل من المسؤولية: وذلك عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين، وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية تبدو صحيحة في ظاهرها، ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي شيئا، حيث يقدم أذارا بعيدة عن مسؤولياته ولا ترتبط بقصوره أو عجزه، وهو لا يعترف بعجزه أو فشله أمام أفراد المنظمة وحتى بينه وبين نفسه.

د- التركيز على جانب آخر: حيث يعمل المسؤول على تحاشي الفشل المتوقع في مواجهة الأزمة، وذلك بالتركيز على جانب آخر من الموضوع وليس في صميم الأزمة، أو على جانب يستطيع أن يحقق فيه بعض النجاح.

هـ- الإسقاط: حيث يعمل المسؤول على تغطية تصوره في مواجهة الأزمة وذلك بتركيز الأضواء على عيوب الآخرين والقصور في أدائهم، وغالبا ما يركز على أنه قد حذرهم كثيرا من ذلك. ولا يقتصر- هذا الإسقاط على المرؤوسين فقط، ولكنه قد يمتد أيضا إلى الإدارات العليا أو الرؤساء.

2- القفز فوق الأزمة: ويركز هذا الأسلوب على التظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة في التعامل معها، أو هناك تشابه فيها مع الخبرات القديمة. ويؤدي ذلك إلى تناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضا وتجاهل تأثيرها كليا أو جزئيا كما لو كانت غير موجودة أصلا.

ويرى آخرون أن الطرق أو الأساليب التقليدية في التعامل مع الأزمة تشمل أيضا:

- إنكار الأزمة.

- كبت الأزمة.

- تشكيل لجان.

وهذه الطرق تؤدي إلى إخماد الأزمة مؤقتاً، وذلك لأن الأزمات متغيرة ومتطورة باستمرار وليست جامدة.

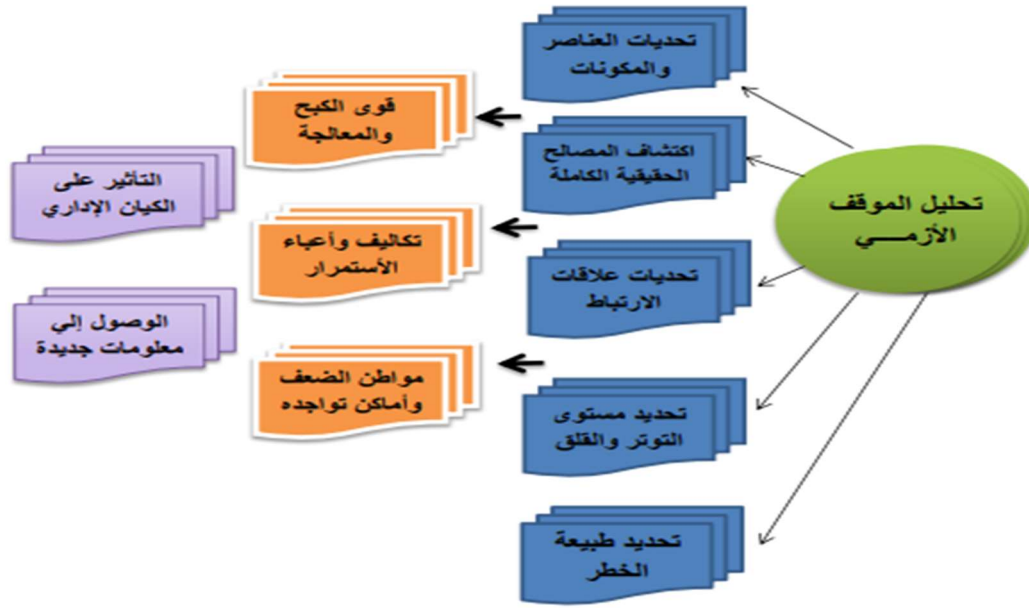
2- الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات Scientific Methods of Crisis :

الأسلوب العلمي هو الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة ويمر بعدة خطوات متكاملة ومتراصة وتمثل في الآتي:

أ- تقدير الموقف الأزموي: في ظل الضغط والتوتر الشديدين اللذين يسيطران على جو الأزمة، فإن مدير الأزمة أو الجهات التي تتعامل مع الأزمة بحاجة إلى تقدير سليم يحدد أبعاد وجوانب الموقف الأزموي. بمعنى آخر خلال تقدير الموقف الأزموي يجب تحديد تصرفات القائمين بالأزمة، وإيضاح العوامل المشتركة والمؤثرة في الموقف حسب درجة خطورتها، ففي بعض الأحيان لا يكون هناك تقدير سليم للموقف، أو لملازمات الأزمة، والأطراف الداخلة فيها، ومن شأن عدم التقدير السليم للموقف الأزموي أن يفقد الكثير من الفرص التي يمكن من خلالها حل الأزمة أو التخفيف من حدتها .

ب- تحليل الموقف الأزموي: يستهدف تحليل الأزمة استنتاج المصالح الكامنة فيها ، أي تلك المصالح الخاصة بالذين قاموا بإحداث الأزمة ، وصولاً إلى مكوناتها ، ومن ثم البحث عن العوامل المساعدة على إيجاد الأزمة ، ومدى تأثير كل منها وتأثيره فيها ، ثم تحليل أسباب التوتر القائم ، وتحليل نقاط القوة والضعف في الأزمة ، والوقوف على طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة وأعباء استمرارها ، ومدى تأثيرها ، فإذا تم تحليل الموقف الأزموي بالصورة الصحيحة من حيث المعلومات ، وتأثيرات الموقف ، وكافة الملازمات الأخرى، فإن هذا من شأنه الإحاطة بكافة خيوط الأزمة والإمساك والتحكم بها انظر الشكل رقم 11.

الشكل رقم 11: يبين جوانب وابعاد عملية تحليل الموقف الازموي



المصدر: محمد حمد المري، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية 2008-2012، أطروحة دكتوراه إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص 86.

ويمثل الأسلوب الأكثر ضمانا للسيطرة على الأزمات وتوجيهها إلى مصلحة التنظيم ومجتمع الأزمة. فقد أصبحت الأساليب الاجتهادية أو الحماسية غير كافية لوحدها في التعامل مع الأزمات الحديثة لتعقدها وتشابكها. ولم يعد هناك مفر من إتباع الأساليب العلمية والتفكير الإبتكاري في المواجهة مع الأزمة وعدم امتدادها.

1- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: حيث أن الهدف من الدراسة المبدئية هو:

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

2- الدراسة التحليلية للأزمة: إن من الصعوبة مواجهة الأزمة بشكل كلي وشامل، وذلك نظرا لأنه في كثير من الأحيان يعتبر ذلك خارج نطاق الإمكانيات المتاحة، وتحليل الموقف وتقسيمه إلى أجزاء بما يتيح مايلي:

✓ التفرة الواضحة بين الظاهر والأسباب.

✓ التأكد من الأسباب.

✓ دور المكون البشري ومدى تأثيره في ظهورها.

✓ دور المكون الطبيعي (العوامل الطبيعية).

✓ دور المكون الصناعي أو التكنولوجي وأسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة.

✓ تحديد الإمكانيات المتاحة بصورة مباشرة، والإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في الوقت المناسب لاستخدامها. إن نتائج التحليل السابقة تمثل قاعدة معلومات هامة في التعامل مع الأزمة.

3- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة: إن هذه المرحلة تعتمد على الخطوات السابقة بالتحديد الواضح للأسباب والأبعاد والعناصر، ويجب أن تنتهي مرحلة التخطيط بوضع عدد من الحلول وبدائلها وذلك من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها حيث تستخدم الحلول المقترحة في الموقف الحالي للتحرك نحو الهدف المطلوب.

وتحدد خطة المواجهة للتحرك من خلال الاتجاهات الآتية:

أ- الاستعداد للمواجهة.

ب- التخطيط للتعامل مع الأزمة.

وفي حقيقة الأمر فإن الطرق الحديثة للتعامل مع الأزمات هي الأساليب الأكثر علمية وموضوعية، ومن هذه الطرق:

1- تشكيل فريق العمل من الخبراء والمختصين في مجالات مختلفة سواء أكان فريق العمل مؤقت أو دائم.

2- طريق المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة وما يتطلبه من التركيز على العنصر البشري.

3- طريق احتواء الأزمة ومحاصرتها.

4- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها وبالتالي فقدانها لهويتها.

سابعاً: استراتيجيات المواجهة مع الأزمات

أي استراتيجيات التعامل مع مجموعة المناهج المختلفة التي يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمات ويتوقف استخدامها على القدرات الشخصية والظروف الموضوعية وعلى الإمكانيات المتاحة.

ويمكن استخدام إحدى هذه الاستراتيجيات طوال فترة المواجهة مع الأزمة وذلك حتى يتم تحقيق أهداف هذه المواجهة، ويمكن أيضاً استخدام استراتيجيات معينة في الفترة الأولى من دورة حياة الأزمة، ثم يتم تغيير هذه الاستراتيجيات في بقية المراحل.

وغالباً ما يتم استبدال استراتيجية بأخرى عندما تفشل في التعامل مع الأزمة، إلا أن اختيار الإستراتيجية المناسبة يمثل أهمية كبيرة في سرعة وكفاءة التعامل مع الأزمة. ولا نستطيع أن نفاضل بين هذه

الاستراتيجيات بصورة مطلقة عند التعامل مع الأزمات، أو حتى نفس الأزمة عند تكرارها، حيث أن ذلك يعتمد على الهدف المطلوب تحقيقه ومدى تناسب الإستراتيجية.

وفيما يلي نعرض أهم استراتيجيات المواجهة مع الأزمة:

1- استراتيجيات العنف في التعامل مع الأزمة **Violence Strategy**: وتستخدم هذه الإستراتيجية في الحالات التالي:

● المواجهة مع الأزمة المجهولة حيث لا تتوفر المعلومات الكافية.

● المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم.

● المواجهة مع الأزمات التي تؤكد المعلومات ضرورة استخدام العنف فيها.

● الانتشار (السرطاني) للأزمة في عدة اتجاهات.

إن التكتيك المستخدم في التعامل العنيف مع الأزمة يشمل:

أ- التدمير الداخلي للأزمة، وذلك من خلال:

✓ تحطيم المقومات التي اعتمدت عليها الأزمة في ظهورها من كل الجوانب والأطراف.

✓ ضرب العقول المفكرة أو الوقود المشغل للأزمة، وشل حركتها في إعطاء التعليمات أو وقف

تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها.

✓ خلق صراع داخلي بين القوى الصانعة للأزمة وذلك عن طريق الاستقطاب.

ب- التدمير الخارجي للأزمة، وذلك من خلال:

✓ الحصار الشديد للعناصر المسببة للأزمة من الخارج وقطع مصادر الإمداد لها.

✓ تجميع القوى المتعارضة الخارجية ودفعها إلى داخل مجال الأزمة.

✓ ادخال عناصر خارجية لتدمير المقومات والأعمدة الرئيسية للأزمة.

✓ استخدام التكنولوجيا الحديثة للتعامل عن بعد في التدمير، مثل أجهزة التجسس والإنصات.

2- استراتيجيات وقف النمو **Crowth- Stopping Strategy**: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز

على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره، وفي ذات الوقت السعي إلى تقليل مشاعر الغضب

والثورة، وخفض درجة الاحتقان المصاحبة للأزمة وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار. وتستخدم

هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

✓ المواجهة مع قوى ذات حجم كبير.

✓ قضايا الرأي العام والجمهير.

✓ الإضرابات العمالية.

أما بالنسبة إلى التكتيك المستخدم في استراتيجية وقف النمو فهو يشتمل على:

✓ التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للازمة.

✓ الاهتمام والاستماع لقوى الأزمة.

✓ تلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات التكتيكية.

✓ التوجه والنصح والإرشاد لتخفيف حدة الأزمة، وذلك حتى يمكن دراسة العوامل المسببة لها.

✓ تقديم العون والمساعدة للقوى المعارضة للتشاور والتفكير.

✓ تهيئة الظروف المناسبة للتفاوض غير المباشر.

3- استراتيجية التجزئة **Segmentation Strategy**: تعتمد هذه الإستراتيجية على الدراسة والتحليل

الكافي والتدقيق للعوامل المكونة والقوى المؤثرة والعلاقات الارتباطية بينها، وبصفة خاصة في الأزمات

الكبيرة التي تشكل تهديدا كبيرا عندما تكون مجتمعة في كتلة واحدة وتحويلها إلى أزمات صغيرة ذات

ضغوط أقل قوة مما يسهل التعامل معها. وترتكز هذه الإستراتيجية على الأمور التالية:

✓ ضرب الروابط المتجمعة للازمة لتجزئتها.

✓ تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة.

أما بالنسبة إلى التكتيك الذي يستخدم في استراتيجية تجزئة الأزمة فيقوم على:

✓ خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة.

✓ مساعدة بعض القيادات الصغيرة على الظهور والصراع على قيادة أحد الأجزاء.

✓ تقديم الإجراءات ضد استمرار التحالفات.

4- استراتيجية إجهاد الفكر الصانع للأزمة: يلعب الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم

واتجاهات معينة دورا بارزا في حدوث الأزمة وشدة تأثيرها. وترتكز هذه الإستراتيجية على التأثير في

هذا الفكر وإضعاف المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها، بحيث تنصرف عنه بعض القوى المؤيدة،

لإضعاف الضغط الذي يؤدي إلى ظهور ونمو الأزمة. أما بالنسبة إلى التكتيك الذي يستخدم في

استراتيجية الإجهاد فيشمل:

✓ التشكيك في العناصر المكونة للفكر.

✓ الاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف والتحالف معها.

✓ التضامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.

5- استراتيجية دفع الأزمة للأمام **Crisis-Forwarding Strategy**: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى

أحداث الصراع بدفع المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع

بينهم. وتصلح هذه الإستراتيجية عندما تتكامل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة. أما بالنسبة إلى التكتيك المستخدم في استراتيجية دفع الأزمة فيقوم على أساس:

✓ التظاهر بعدم القدرة على المقاومة.

✓ تسريب معلومات خاطئة عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة.

✓ تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدرا للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة منها.

6- إستراتيجية تغيير المسار **Change-of-Route Strategy**: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب الوقوف أمامها وهي تركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصى - مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه الأزمة. ويمكن الاستفادة منها في تحقيق بعض النتائج الجيدة التي يمكن أن تعوض بعض الخسائر التي أفرزتها الأزمة، مثل خلق نوع من التحدي والمبادأة والإقدام لدى الأفراد، بغرض تعويض الخسائر وتحقيق نتائج أفضل من تلك التي كانوا يحققونها قبل بداية الأزمة. والتكتيك الذي يستخدم في إستراتيجية تغيير مسار الأزمة يشتمل على :

✓ الخضوع للأزمة في البداية.

✓ محاولة إبطاء سرعة الأزمة.

✓ التوجه بالأزمة الناتجة إلى مسارات فرعية.

✓ تصدير الأزمة لخارج المجال الأزموي.

✓ إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة.

✓ استثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة .

وفي الأخير يمكن القول إن الأزمة الادارية هي ظرف اداري عابر يمكن أن تتعرض له أية منظمة ادارية في حياتها الوظيفية، حيث أصبحت الأزمة حالة صحية في المنظمات الادارية المعاصرة أي المنظمات الادارية المتعلمة نظير ما تتيحه هذه الأخيرة من فرص للتطوير والتحديث التنظيمي في إطار الاستفادة والاستثمار في عناصر ومتطلبات معالجة الظرف الأزموي، وتحويلها الى عوامل بيئية مفيدة قد تضمن للمنظمة المتعلمة آليات التكيف ومنه البقاء والمنافسة في مراحل لاحقة.

وهذا ما يتوقف على حسن اختيار أفضل الطرق وسبل المواجهة مما تم تناوله سابقا، من طرف فواعل التنظيم الاداري ورأسها الادارة العليا أو القيادة الادارية.

ويجمع الكثير من الباحثين على أن الإستراتيجيات الإتصالية الآتية من أكثر الإستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات وهي :

1- إستراتيجية التحفظ والكمّان :وهذه الإستراتيجية تقوم على رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على معلومات وهي إستراتيجية لا ينصح باستخدامها إلا في الأزمات المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية معروضة أمام المحاكم¹.

2- إستراتيجية التريث وعدم التورط :وهنا ينصح خبراء الإتصال والعلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة وذلك بدراسة مستفيضة من حيث أسباب الأزمة وآثارها وتأتجها والإجراءات التي اتخذت والمتابعة الإعلامية لها².

3- إستراتيجية الإستجابة والدفاع :وتقوم هذه الإستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومة حقيقة يقوم المتحدث الرسمي بأكثر طرق الإتصال ملائمة ولباقة، وتعترف فيها المنظمة بالخطأ وتعلن تبريراتها له واعتذارها عنه ولذا يطلق عليها نظرية الإعتذار والتبرير³.

4- إستراتيجية الدفاع الهجومي :وهي إستراتيجية تستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأي عام ايجابي مساند للمنظمة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير وذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع وذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير لذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الصالح العام. ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن القائمين بالإتصال يستخدمون كل أشكال ووسائل الإتصال خاصة الجماهيرية والقيام بمجموعة من الحملات الإعلانية أيضا يتم الإستعانة بقيادة الرأي وجماعات الضغط للدفاع عن المنظمة⁴.

. وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تقع أزمة على مستوى الدولة أو المجتمع ككل حيث تقوم الدول بإستغلال الأزمة لخلق رأي عام ايجابي يساندها في موقفها وطريقة إدارتها للأزمة وقد تم تطبيق هذه الإستراتيجية في إطار التعامل الرسمي مع أزمة حادث الأقصر الإرهابي إذا استطاعت الدولة خلق إجماع شعبي عام حول الأزمة وطبيعة الآثار المترتبة عليها⁵.

5- إستراتيجية الهجوم المضاد :وفيها تتصرف المنظمة إعلاميا بشكل هجومي وقد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء وتستخدم في حالة تعرض المنظمة للنقد والإتهام بشكل قد يرقى غالى مستوى التشهير من جانب وسائل الإعلام دون استنادها على حقائق أو أدلة فعلية .

6- إستراتيجية المماطلة والتسويف: يرى بعض الباحثين أن هذه الإستراتيجية تستخدم عندما تكون المنظمة مشتركة مع غيرها في إنتاج السلع والخدمات، وهنا يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام كل

¹ كريمان فريد : تقييم كفاءة الإتصالات في ادارة الأزمة ، مرجع سابق الذكر ، ص 14

² قدرى علي عبد المجيد ، مرجع سابق الذكر، ص 208

³ كريمان فريد ، مرجع سابق الذكر، ص 14

⁴ نيفين عزة على الحبشي : الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات ، دراسة مقارنة بين مصر و الولايات المتحدة الأمريكية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، 1998، ص 35

⁵ قدرى علي عبد المجيد : مرجع سابق الذكر، ص 209

أشكال الإتصال ووسائله وذلك عندما تواجه المنظمة أزمة تؤثر على سمعة منتجاتها ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم إلقاء المسؤولية على الغير¹.

7- إستراتيجية الاعتراف الجنائي: حيث يتم الاعتراف بالأزمة دون الاعتراف بالأسباب التي أدت إلى وقوعها.

8- إستراتيجية ملتقى الطرق: ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالأزمة مع استخدام وسائل الإقناع المناسبة لها، على سبيل المثال نستضيف رجل دين يتحدث عن القضاء والقدر في وقوع الحادث ووفاء ضحايا، وكذا نستضيف رئيس المؤسسة وأكثر من متخصص من المهتمين بالأزمة.²

9- إستراتيجية المشاركة والمسؤولية: ونعني هنا المشاركة والمسؤولية في وضع الخطة المناسبة لإدارة الأزمة.

10- إستراتيجية الإخفاء المؤقت وغير المؤقت: ومثال ذلك الإعلان والتركز على وسائل اتصال جماهيرية.

11- الإستراتيجية القانونية: وتعتمد فيها المعالجة الإعلامية للأزمة على آراء وتوجيهات الشؤون القانونية بالمنظمة والتي تمثل في ذكر أقل قدر من المعلومات وإنكار الإتهامات الموجهة للمنظمة وتحويل المسؤولية إلى جهة أخرى.

المحاضرة رقم 05: لمقاييس إدارة الازمات والمخاطر

عنوان المحاضرة: فريق إدارة الازمات والمخاطر

المحور الخامس: فريق إدارة الازمات والمخاطر

1- أهداف المحاضرة

- التعمق في دراسة مستويات إدارة الازمات
- التمييز بين فواعل وفريق إدارة الازمات
- مناقشة ادور القيادة في إدارة الازمات.

2- محتوى المحاضرة (الاقتصار على العناصر الأساسية للدرس)

- مستويات إدارة الازمة
- فريق إدارة الازمة وتكوين فريق المهام الازموية
- دور القيادة في إدارة وتسيير المخاطر والازمات

3- النشاطات المرتبطة بالمحاضرة (بطاقات قراءة، تلخيص، مقارنات، تحليل نصوص، دراسة وصفية أو تحليلية، تحليل خطاب... الخ)

أولا: مستويات إدارة الازمة:

تتعدد مستويات إدارة الازمات وفقا لحجم الازمة وأبعادها، وينبع هذا التعدد بطبيعة الحال اختلاف المستويات التي تتعامل مع الازمة:³

¹ محمد كامل مصطفي الكردي ، ادارة الإعلام و العلاقات العامة في الازمات، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الازمات و الكوارث ، القاهرة ، جامعة عين شمس كلية التجارة 25-26 أكتوبر 1997 ، ص 8

² قدرى علي عبد المجيد : مرجع سابق ، ص 210

³ محمد محمد حمد المري، مرجع سابق الذكر، ص78.

1-المستوى الرئاسي لإدارة الازمة :وهو المستوى الذي يتم وضع الاستراتيجية العامة للدولة، وتحديد سياستها الحالية والمستقبلية، وينبع هذا المستوى من رؤساء الدول، ورؤساء الحكومات داخل الدول وبالتالي فإن نوع الأزمات التي يتعاملون معها هي تلك التي تمثل خطراً دولياً أو كارثة تهدد المصالح القومية للدولة، أو حروباً قد تنشأ بين دولتين أو أكثر. وتعتبر إدارة الأزمة - هنا - في أعلى مستوى لها، وتشتد حدتها ويكون التعامل مع أزمات هذا النوع بقدر كبير من الحيلة والحذر لما له من مردودات سلبية قد تنعكس على مصالح البلاد وسالمتة .

2-المستوى القومي لإدارة الأزمة :وهو المستوى الذي يتعامل مع الأحداث التي تهدد الأمن القومي ، أو تلك التي قد تصيب الكيان الاجتماعي للدولة بخلل يهدد أمنه ، ويهدد سلامته ، ومصادر الخطر التي يتعامل معها هذا المستوى قد تكون داخلية من الدولة ذاتها، وقد تكون خارجية تهدف إلى زعزعة النظام الأمني وتهدف إلى تفويض دعائمها، ولا اختلاف في التعامل مع الأزمة بين ما إذا الخطر داخلياً أو خارجياً ، فالعبرة هناك بالنتيجة ، ويتولى دور القيادة في هذا المستوى قيادات ورؤساء الأجهزة المعنية بالأزمة مثل الوزراء أو من ينوب عنهم .

3-المستوى المحلي لإدارة الأزمة :هو أقل مستويات الأزمة خطورة لان نطاقه المكاني ينحصر- في أحد اقاليم الدولة، أو إحدى منشآتها العامة أو الخاصة، وقد يرتفع منحنى الأزمة في هذا المستوى ليصل من الخطورة بمكان إلى تهديد الأمن القومي والصحة العامة في الدولة بأسره.

ثانياً: فريق إدارة الازمة وتكوين فريق المهام الازموية

يرى ماهر احمد ان فريق إدارة الازمات يجب ان يضم كلا من رئيس للفريق من الإدارة العليا: عضو من كل إدارة، ممثل للعلاقات العامة، ممثل للموارد البشرية، ممثل للشؤون المالية، ممثل امن المنظمة، ممثل للشؤون القانونية، و في حالة وجود ازمة يتم تحديث الأشخاص الموكلة اليهم الاعمال الخاصة بمعالجة الازمات والمهام المرتبطة بهم والأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الازمة مع تحديد السبل المحددة للاتصال بالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل والأشخاص وأماكن المواجهة، فتكوين فريق الازمات يكون كما يقول الحملاوي تمثيلاً لأعلى سلطة.¹

1. فريق إدارة الازمة:

إن الإدارة الإستراتيجية للمنشآت على اختلاف أنواعها ومستوياتها، لابد أن تحدد وتعلن أسماء وكوادر فريق إدارة الأزمات لجميع العاملين بالمنشأة، وأن تحدد وسيلة الاتصال بكل منهم، وذلك قبل أن تفرض الأحداث نفسها، فضرورة وجودهم والكشف عن أسمائهم، وتحديد هذا الفريق ومهامه ومتطلباته يعتبر من مستلزمات مواجهة الأزمة. ويتكون فريق ادارة الازمات عادة من:

¹ سامي الحملاوي محمد رشاد، مرجع سابق، ص 47.

أ- **رئيس المنظمة:** من المتوقع أن يكون لدى رئيس المنظمة عادة صورة واضحة وشاملة ومعلومات كافية، وأن يكون لديه الإلمام الكامل بمواقع كل شخص وإمكانات كل شخص وكل قسم وكل إدارة خاصة في مواجهة ما يتوقع حدوثه في المنشأة من مخاطر واتصالات بكافة الأطراف المعنية والحكومية والمعاونة وغيرها من القطاعات والإدارات والجهات التي يمكن الاستعانة بها عند وقوع الخطر.

وكذلك فإن رئيس المنظمة هو الشخص الذي لديه الإمكانية وقت الأزمات للأمر بالإفناق لمواجهة الأزمة. كما يمكنه التأثير على جهات الضغط كأهالي المتضررين والعملاء والموردين وأصحاب رؤوس الأموال ممن قد يتضررون من جراء الأزمة ويشكلون ضغطاً آتياً.

إن رئيس المنظمة من الأنسب أن يكون على رأس إدارة الأزمات، وإن كان من الممكن أن يكون له الرأي الأول في طريق مواجهة الأزمة طالما كان لديه الخبرة الكافية في إدارة الأزمات.

وبالتالي فإن دور رئيس المنظمة وقت الأزمة هو دور محوري تبدأ وتنتهي عنده جميع الاتصالات والتصرفات والأفعال وردود الأفعال والنتائج.

ب- **مدير إدارة الأزمات:** وهي الوظيفة التي لا تجد اتفاقاً، أو لا تلقى اجماعاً في اعتمادها ضمن مصالح الهيكل الوظيفي للمنظمات الإدارية إلا بعد وقوع أزمة كبيرة ذات تأثير على نظام المنشأة ككل. ومن المؤهلات الواجب توافرها في هذا الشخص الخبرة السابقة المتعددة المستويات التي تمكنه من وضع الخطط المستقبلية لتجنب الأزمات ومواجهتها عند حدوثها.

ت- **أخصائيو الاتصالات:** ويقصد بذلك كل ما يمكن استخدامه كوسائل اتصال سواء الشخصية أو الالكترونية أو البريد أو أي نوع من أنواع الاتصال الذي يلعب دوراً أساسياً وفعالاً في التسارع المطلوب لإدراك الأزمة واستشارة الأطراف والجهات الفعالة لتقديم العون لمواجهة الأزمة بفعالية أكبر. فالالاتصال بجد ذاته هو الوسيلة الأكثر فعالية في مجال إدارة الأزمات، ولكن الأهم من ذلك هو الشخص المتعامل مع أجهزة الاتصال والذي يجب أن يكون من ذوي الخبرة الفنية في التعامل مع الأجهزة بأنواعها المختلفة.

ث- **أخصائي العلاقات العامة:** إن لأخصائي العلاقات العامة الدور الأساسي في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة لهذه الأزمات. وقد يكون العمل الإعلامي من الضرورة بما كان في بعض الأزمات حتى لا تتفاقم ولا تتخذ أبعاداً غير حقيقية، مما قد يؤثر على مسار الأزمة، عبر إتاحة فرص وقنوات أكبر للتعامل والتواصل مع البيئة الخارجية للمنظمة.

ج- **أخصائي التسيير المالي:** وهو حلقة الوصل بين رئيس الفريق - رئيس المنظمة - والمنفذين الفعليين ومتطلباتهم المالية للتنفيذ، فعند إعداد خطة إدارة الأزمات المستقبلية فإنها تترجم إلى خطة مالية وميزانية تقديرية ترصد لها أموال لإدارة هذه الأزمة.

ح- الموظفون (العمال): إن وجود إدارة عليا من رئيس للمنظمة ومدير لإدارة الأزمات، لا يغني عن ضرورة وجود مجموعة معاونة من الكتبة والفنيين والمعاونين والعمال الذين تناط بهم مهام تنفيذ ما يقرر إعلانه من خطط لمواجهة الأزمة.

كما ان فريق العمل المتخصص لأدارة المخاطر والازمات يعمل على التبوء بالازمات والاحداث على مستوى النشاط ودراستها من حيث تكرارها وتأثيرها قومياً واقليمياً وعالمياً وهو ما يطلق عليه (Risk Assessment Team) ويتطلب هذا الفريق تعاوناً كاملاً بين مؤسسات الدولة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية والتعليمية من جهة وبين فروع النشاط السياحي المحلية ويتم اختيار الفريق على اساس طبيعة الخطر أو نوع الازمة المراد ادارتها فالفريق الذي يتولى ازمة سياسية يختلف عن الذي يتولى لزمة اقتصادية أو ازمة تفجير فندق أو منتجعات سياحية أو كارثة طبيعية وغيرها فهذه المخاطر ولدت العديد من التخصصات العديدة التي تناسب نوع الازمة وأهم هذه التخصصات¹:-

أ- محلي الازمات: وهم نقطة البداية وايضاً نقطة النهاية في ادارة اي ازمة لأنهم يبدأون بالخطوة الاولى في التعامل مع الخطر أو الازمة التي يسميها الخبراء (بتشريح الازمة) وتتوقف الكثير في ادارة الازمة على كفاءة ودقة التحليل لأن التحليل الخاطيء قد يؤدي الى معالجة أو ادارة خاطئة للأزمة وهذا النوع من الخبراء يكلف في نهاية كل ازمة بأعداد وتقارير عما تحقق وما لم يتحقق والدروس المستقاة ليكون في متناول من يجتمل ان يواجهه مثل هذه الازمة مستقبلاً.

ب-مفاوضي الازمة: وهو تخصص تحتاجه الازمات السياسية بالذات لأن خبراء مفاوضات الازمات يعملون على تقريب وجهات النظر والتوصل لحلول وسط وكذلك دورهم في حوادث اختطاف الطائرات أو احتجاز رهائن.

ت- خبراء الاتصال: تركز مسؤولياتهم في المساعدة على استمرار تدفق المعلومات من والى فريق ادارة الازمة، خبراء في ضخ افكار جديدة لمواجهة المخاطر والازمات مهما بدت بعيدة المنال في التنفيذ، ومنهم من تكون مهنته الاساسية بيان السلبيات في الافكار المطروحة.

2. تكوين فريق الازمة وطرق تدريبهم

اذن تشكيل فريق عمل لأداره الازمة لا يتحقق الهدف منه إلا اذا تم الاختيار على اساس الخبرة والقدرة بغض النظر عن الموقع الوظيفي ولذلك فإن اعداد هذه العناصر يعني بالتحديد الصفات والمهارات الواجب توافرها في كل عنصر- من هذه العناصر يعني بالتحديد الصفات والمهارات الواجب توافرها في كل عنصر- من هذه العناصر والتخصص الانسب، وهذا يتطلب بذل جهود أكبر في مجال البرامج التدريبية والتعليمية للعاملين في القطاع السياحي والفندقي لتعريفهم بأنواع المخاطر والازمات

¹ الهام خضير شبر، مرجع سابق الذكر، ص 30.31.

المتوقع حدوثها وسبل معالجتها وآثارها المختلفة وخاصة على مستوى المديرين الذين يجب ان يتواصلوا تقنياً ونفسياً ومهنياً لمواجهة الازمات.

يقصد بتكوين فريق إدارة الازمة هو معايير وكيفيات اختيار فريق الازمات، عليه يختصر - بعض المختصين اهم معايير اختيار فريق الازمة على النحو التالي:

أ- أسلوب الانتقاد الشخصي يقوم مدير الازمات باختيار بعض الافراد من واقع الخبرة الشخصية في معرفة هؤلاء الافراد.

ب- أسلوب الترشيح: حيث يتم الطلب من بعض الأقسام والدوائر في المنظمة ترشيح مجموعة من الافراد المرشحين للعمل في فريق الازمة، فيتم تدريبهم على المهام التي تتعلق بالأزمة.

ت- أسلوب الرصد والتتبع: يتم رصد وتتبع مجموعة من الافراد المرشحين للعمل في فريق الازمة، ويكون ذلك في ضوء البيانات والمعلومات المتوافرة عنهم، وفي ضوء تقارير تقييم الأداء الخاصة

٢٣٤

ث- أسلوب إدارة الإعلان: حيث يتم الإعلان عن الحاجة الى الافراد بمواصفات محددة للعمل ضمن فريق إدارة الازمات، وتتم مقابلة الراغبين والتحري عنهم.

ج- أسلوب التجنيد: يتم زرع الافراد ضمن اقسام ودوائر المنظمة ليكونوا افراد سريين يعملون في فريق الازمة.

3. مهام فريق إدارة الازمات: يقوم فريق إدارة الازمات بعدة مهام منها:

- تحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الازمات.
 - فحص ومناقشة الانتقادات وواجه الخلل بالمؤسسة ومراعاة الأولويات في ترتيبها
 - صنع القرارات وتحديد المسؤوليات والادوار
 - مراجعة واعداد خطة إدارة الازمة وإدخال التحسينات عليها.
 - تقديم الشورة للمسؤولين التنفيذيين في المؤسسة.
4. خصائص فريق إدارة الازمات: أسفر تشعب الازمات وتعددتها واتساع اثارها، عن اختفاء القرارات الفردية في ادارتها فاصبحت إدارة جماعية القرار، قوامها رؤية فكرية متكاملة لفريق متخصص، يحظى بعدة خصائص منها:
- تحقيق مستوى عالي من الاتصالات الافقية والراسية، وحرية التفكير والمناقشة في كل الأمور والاحتمالات.
 - قلة أعضاء الفريق وملائمتهم للمهام المطلوبة، وليس لعدددهم،
 - تنوع تخصصات الفريق، مع مراعاة القدرة على التعاون المشترك والعمل الجماعي.

- المرونة والقدرة على التحرك السريع، بعيدا عن القواعد واللوائح البيروقراطية وضرورة ان يخول فريق الازمة أعضائه، كل على حدى، سلطات وصلاحيات يحق له استخدامها اثناء مواجهة الازمة.
- التنسيق والاتصال الفعال بين فريق الازمة والمستويات القيادية تفاديا لاي خطأ او مشكلة اثناء مواجهتها ولا شك ان تكنولوجيا الاتصال وما تتيحه من إمكانيات خاصة.
- اختيار قائد الفريق، تتوفر فيه المواصفات الشخصية وموضوعية كمؤهلة للقيادة وتحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار.

ثالثا: دور القيادة في إدارة وتسيير المخاطر والازمات

تشكل الأزمات أهم المحكات الاستراتيجية التي تكشف نجاح النمط القيادي ومواءمته مع الموقف الذي يعترض مسيرة المنظمة. وكثيرا ما يجدد القائد نفسه حيال موقف غير مألوف يتطلب سرعة معالجة، والتخلي عن النمط القيادي المعتاد عليه، إذ يتمثل السلوك القيادي هنا بأنه عبارة عن الاستجابات الحركية والنفسية للقائد حتى يمكن أن يتلاءم أو يتكيف مع متطلبات موقفه القيادي. ويترجم السلوك القيادي إلى مظهرين: الأول، ملموس يتمثل في عملية توجيه سلوك الآخرين نحو تبني موقف إيجابي بخصوص اتخاذ قرار معين، والثاني، غير ملموس يتمثل في التفكير والتأمل والإدراك¹ لقد استقطبت الصفات الشخصية اهتمام الباحثين في علم القيادة وخاصة السمات اللازمة لإدارة الأزمات كما يلي²:

1. الشجاعة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطرة
2. التفاؤل بالقدرة في التغلب على الأزمة
3. امتلاك زمام المبادرة
4. الرغبة في مساعدة الغير والثقة بإمكانيات وقدرات فريق الأزمات
5. العمل على تماسك المجموعة
6. المشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع الفريق
7. الثبات ورباطة الجأش في حالة تدهور الموقف
8. القدرة على توقع الأزمات والتحليل
9. اتخاذ القرارات في الوقت المناسب

أما سمات وخصائص قائد المستقبل فمنها القدرة على³:

أ- قيادة إدارة الصراع والمنافسة .

¹ طارق مفلح جمعة أبو حجير، مرجع سابق الذكر، ص 86.

² المرجع نفسه، ص 87.

³ المرجع نفسه، ص 100.

ب- قيادة التحول والتغيير

ت- قيادة الإدارة الاستراتيجية .

ث- القيادة الدولية .

ج- قيادة الفرق الموجهة بالأهداف.Teams Oriented Goal

ح- قيادة المخاطر والأزمات.

يجب أن يكون للقيادة عملية مؤسسية لإدارة المخاطر والازمات من خلال التوقع، الإعداد، تخفيف حدة المخاطر والأزمات المتوقعة. وللتأكد على كفاءة إدارة الأزمة فإن آلية القيادة هي أن تدعم وتندمج بطريقة فعالة في إدارة الأزمة وذلك من خلال الخطوات التالية:¹

الخطوة الأولى: التحديد الواضح للأهداف والأغراض المرجوة عند وضع خطة إدارة الأزمة وهذا يعتمد أساسا على فلسفة وقيم المنظمة. فالقيادة يجب ان تساعد فريق الإدارة العليا نحو وضع المخططات التمهيدية لسياسات وإدارة الازمات، وهذا يتم من خلال تحديد المصطلحات العامة المستخدمة وتحديد المستويات المختلفة للأزمة في المنظمة، إن سيطرة القيادة من خلال هذا التعهد مع تعزيز قدرة البيئة التنظيمية يساهم في الإدارة الفعالة للأزمة

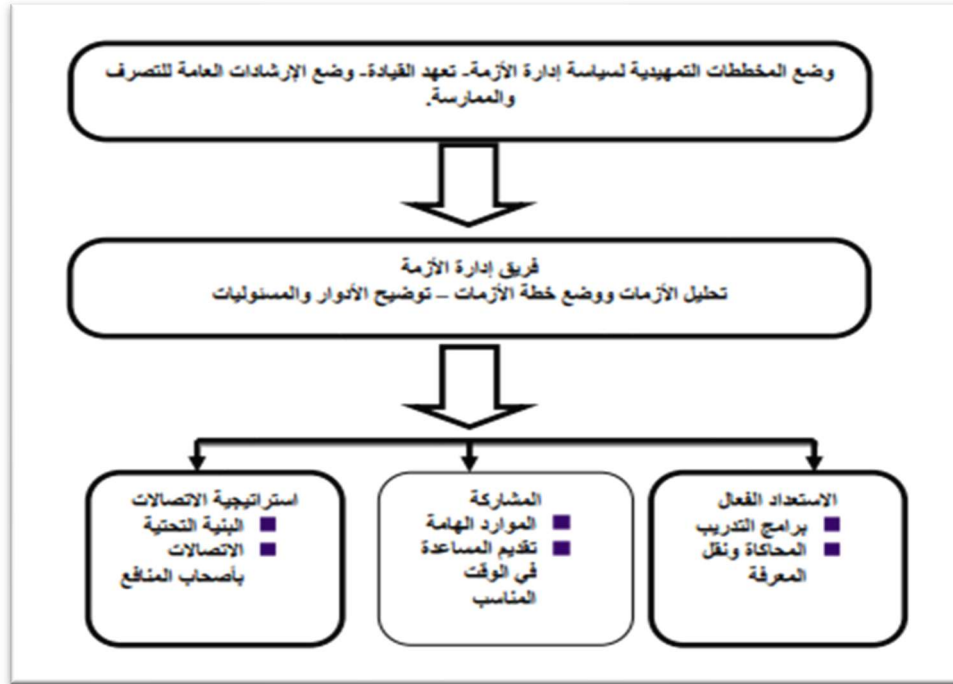
الخطوة الثانية: هي تحديد فريق إدارة الأزمة وذلك لتحديد كل الأزمات المحتملة التي يمكن أن تواجه المنظمة أو أي من وحداتها، ووضع الخطط والأدوار والمسئوليات من أجل الاستعداد ودرء مخاطر أي أزمات محتملة، إن دور القيادة في هذه المرحلة هو دعم للفريق الرئيس لإدارة الازمة وأيضا تحليل الأزمة من مختلف الاتجاهات مثل الصناعة، الموقع، العمليات، ضغوط البيئة السوقية وغيرها

الخطوة الثالثة: وضع استراتيجية فعالة وحكيمة للاتصالات وللبنية التحتية يتم استخدامها عند حدوث الأزمة، واستراتيجية للطوارئ والكوارث وذلك لكي تتربط وتتكامل المنظمة مع أصحاب المنافع والشركاء فدي جميع الأحوال والأوقات

إن تحقيق عملية المشاركة مع الوكالات الخارجية هي أحد الأدوار الاستراتيجية للقيادة، وذلك حتى يتاح للمنظمة المعرفة والموارد الطبيعية ذات الصلة أوقات حدوث الأزمة. كما أن القيادة تهتم وتركز وتنفذ برامج تدريبية على إدارة الأزمات والاستعداد التنظيمي، وذلك لنقل المعرفة بالأزمات إلى الأفراد العاملين في المنظمة حتى يكونوا قادرين على مواجهة الأزمة بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب، ويوضح الشكل التالي إطار القيادة لإدارة الأزمات

الشكل رقم (12) يوضح: إطار القيادة في إدارة الازمات

¹ طارق مفلح جمعة، مرجع سابق الذكر، ص 87.



ثالثاً: سلوك القائد الاستراتيجي مع الأزمة:

إن القائد الذي يستشعر بوادر الأزمة قبل حدوثها، ويحدد عوامل الأزمة لمواجهةها سيكون سلوكه بناء في إزاحة عوائق تقدم منظمته، في حين أن من يسلك الطريق المألوف ويشعر بالراحة سيجد نفسه على بركان ساخن يطيح به وبمنظمته. ومن الطبيعي أن يقابل القائد أثناء عمله كثيراً من المشكلات، لكن الفرق بين القائد الحقيقي والقائد الشكلي ليس فمين لديه حجم أكبر من المشكلات وإنما في كيفية التعامل مع كل منها بكفاءة. ويحتاج القائد سلوكاً محمداً لمواجهة الأزمات مضافاً إلى السلوك الذي اعتاد عليه في الظروف الطبيعية، ويتضمن السلوك المواجه للأزمات ما يأتي¹:

- 1- استنفار مهارات وقدرات قيادية لا تظهر في الأوقات الاعتيادية
- 2- استخدام ما يتوافر للقائد من مهارة الابتكار..
- 3- المرونة والانفتاح على الاقتراحات والآراء التي تطرح عليه بسرعة وتوظيفها لمواجهة الأزمة.
- 4- تخفيض الآثار السلبية على الأزمة إلى أقل ما يمكن
- 5- عدم تكثيف الطلبات على الأفراد من ذوي الخبرة والتدريب المتدنيين، وبالذات فيما يختص بتكليفهم بممارسة أشياء جديدة عليهم
- 6- العمل على إعداد قيادات تنوب عنه أو تحل محله عند شعوره بعدم قدرته على مواصلة التعامل مع الأزمة.
- 7- العمل على التدريب للتعامل مع الأزمة في ظل نقص المعلومات
- 8- المحافظة على الهدوء ورباطة الجأش والتأني

¹ طارق مفلح جمعة أبو حجير، مرجع سابق الذكر، ص 88-89.

- 9- توجيه جميع الجهود نحو تحقيق هدف دقيق وواضح
- 10- مراقبة الإنجازات والاستمرار في توزيع المسؤوليات 44) .
- 11- ترجيح الحكم العقلي / العلمي على العاطفة .
- 12- عدم القبول بالمغامرة غير المحسوبة النتائج
- 13- المناورة في اختيار البدائل الاستراتيجية وعدم التمسك بالمواقف الغامضة .
- أشار إلى أنه في إطار العمل في منظمات الأعمال اليوم يبدو العمل أكثر صعوبة ويحتاج إلى التفاعل مع الأفراد داخل المنظمة وخارجها بشكل أكبر، كما يتطلب التحاور والتنسيق بين الأطراف المتعددة وذلك بفعل العديد من العوامل منها سرعة التغيير، اتساع حالة عدم التأكد، الغموض والتعقيد المتزايدان، الأمر الذي استدعى الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية. لقد استخلص الباحث من خلال التطرق إلى مساهمات الكتاب والباحثين في تأطير ممارسات القيادة الاستراتيجية في المبحث الأول أن الممارسات التالية لها تعتبر الأبرز¹:
- تحديد التوجه الاستراتيجي - استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية - تنمية وتطوير رأس المال البشري - تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية - تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة - التعلم المستمر. ومن خلال الدراسات السابقة التي تطرقت للعديد من الأدوار للقيادة الاستراتيجية حاول الباحث تجميع هذه الأدوار ضمن الممارسات الفعالة للقيادة الاستراتيجية كما هو موضح بالجدول اللاحق:

ممارسات وأدوار القيادة الاستراتيجية

الممارسات الرئيسية للقيادة الاستراتيجية	أدوار أخرى للقيادة الاستراتيجية تطرقت لها الدراسات السابقة
(1) تحديد التوجه الاستراتيجي	أ - التفكير الاستراتيجي
(2) استثمار القدرات الاستراتيجية	ب - الرؤية الاستراتيجية ت - القرارات الاستراتيجية أ - إدارة الإبداع والابتكار
(3) تنمية وتطوير رأس المال البشري	ب - إدارة المعرفة والاتصالات أ - تمكين العاملين
(4) تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية	ب - تشغيل فرق العمل ت - تهيئة وإعداد القادة
(5) تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	أ - القيادة الأخلاقية ب - تبني دستور أخلاقي
(6) التعلم المستمر	الرقابة الاستراتيجية التعلم التنظيمي

طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، كلية التجارة قسم إدارة الاعمال، 2014، ص 88-89.

¹ طارق مفلح جمعة أبو حجير، مرجع سابق الذكر، ص 89.

المحاضرة رقم 06: لمقياس إدارة الازمات والمخاطر

عنوان المحاضرة: بدائل وسيناريوهات التعامل مع الازمات والمخاطر المحور السادس: بدائل وسيناريوهات التعامل مع الازمات والمخاطر

1- أهداف المحاضرة

- التعمق في دراسة إدارة مجتمع الازمة وما بعد الازمة
- التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية لإدارة الازمات
- مناقشة ادور الاعلام والاتصالات في إدارة الازمات.

2- محتوى المحاضرة (الاقتصار على العناصر الأساسية للدرس)

- التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات
 - إدارة مجتمع الازمة: نحو منهج متكامل للتعامل مع الازمات
 - إدارة ما بعد الازمة: بدائل مقترحة لدور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات
 - دور الاعلام والاتصالات في إدارة المخاطر والأزمات
- #### 3- النشاطات المرتبطة بالمحاضر (بطاقات قراءة، تلخيص، مقارنات، تحليل نصوص، دراسة وصفية أو تحليلية، تحليل خطاب... الخ)

أولاً: التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات

هنالك علاقة وثيقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات وكل منها يؤثر في الآخر فكلما كان هنالك تخطيط استراتيجي وبشكل سليم وعلى أسس علمية مدروسة كان الأثر الناجم عن الأزمات أثر بسيط يمكن التعافي منه ويمكن مجابهته أو تلافيه وعلى العكس إذا لم يكن هنالك تخطيط استراتيجي كان الأثر الناجم عن الأزمات إثر سلبي كبير، وهنا تجدر الإشارة إلى التعرّيج لمعرفة هذه العلاقة الوثيقة بين كل من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

1. إن التخطيط الاستراتيجي هو الشعور بظروف عدم التأكد المستقبلية التي قد تطفو على سطح اعمال المنظمة، وان الشعور بظروف عدم التأكد هذه وتحديد ومعرفة أسبابها يؤدي إلى جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتقليل هذه الظروف والتي غالباً ما تتفاقم وتتطور وتلتقي مع ظروف عدم تأكد أخرى في المنظمة محدثة ما يسمى بالأزمة لذا فإن وجود عملية تخطيط استراتيجي منمّج هو أول نقاط القضاء على الأزمة في مهدها أو التقليل من أثارها المدمرة .

2. تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي النظر إلى المنظمة ككل متكامل وليس لوظيفة بعينها منفصلة عن الأخرى وبالتالي تحقيق التكامل في عملية التخطيط الاستراتيجي، إن مثل هذا التكامل والنظرة الكلية في عاجل المشاكل دون النظر إلى وظيفة بعينها يؤدي إلى القدرة على الربط بين المشاكل المشتركة التي تؤثر على أكثر من وظيفة وبالتالي محاولة تالفيها وعدم حدوث أية أزمات مستقبلية .

3. إن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظمات بصورة مشوهة وذلك بالتركيز على عناصر معينة مثل الكم والقيمة أي المنفعة الاقتصادية دون النظر إلى الظروف الأخرى التي تحكم المنظمة

¹ حمد محمد حمد المري، مرجع سابق الذكر، ص 88-90.

والتي يشملها التخطيط الاستراتيجي وبالتالي وجود ثغرات مختلفة في المنظمة في تخصيص الموارد والاستفادة منها وبالتالي حدوث الأزمات في فترات لاحقة.

4. إن من مبادئ عملية التخطيط الاستراتيجي المنهج والفعال وجود نظام اداري واضح وهيكل تنظيمي متسلسل بالواجبات والمسؤوليات يوضح نظم وخطوط السلطة والمسئولية وبالتالي فإنه إذا تم وضع النظام الاداري على أسس سليمة وواضحة وموضوعية قابلة للتطبيق فإن ذلك يؤدي إلى حسن سير أعمال المنظمة وامكانية معالجة اية مشاكل سواء بسيطة أم مشاكل قد تتطور لتصبح أزمات .

5. يعتبر التخطيط الاستراتيجي مطلباً أساسياً في عملية إدارة الأزمات فغياب القاعدة التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي فإنه لا يمكن مواجهة وإدارة الأزمات وبالتالي فإن الأزمة تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي وليس كما نريد .

6. إن الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يساعد على وضع نظام فعال للإنذار المبكر لاكتشاف أي مؤشرات أو إشارات إنذارية بقرب حدوث الأزمات والتعامل معها بأفضل الأساليب العلمية الحديثة .

7. يتطلب العمل أثناء ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي أن يشمل هذا التخطيط على التخطيط لإدارة الأزمات لما له من أهمية خاصة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعية مسبقاً.

8. إن التخطيط الاستراتيجي يضمن إنشاء فريق لإدارة الأزمات وفق الأساليب العلمية الحديثة وباستخدام التكنولوجيا المطورة .

9. إن تعزيز مشاركة الأفراد في المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي يساعد على تطبيقه بالشكل المناسب والأمثل وبالتالي تقليل حدوث المشاكل التي قد تؤدي إلى نشوء و حدوث الأزمات .

10. ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية مكلفة للغاية وبالتالي اضطرار بعض المنظمات لعدم تطبيقه ونتيجة لذلك تنمو البيئة الملائمة لحدوث ونشوء الأزمات .

11. إن التدريب والتأهيل المنظم للكوادر البشرية في المنظمة عنصر - رئيس في عملية التخطيط الاستراتيجي الناجح مما ينعكس أثره الإيجابي على تطوير أداء هذه الكوادر مما يزيد قدرتهم على مجابهة المشاكل التي قد تتسبب في حدوث الأزمات.

12. إن التنبؤ الدقيق وتوفير المعلومات الافتراضية الكافية في التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحديد المشاكل بدقة، مما يساعد في التقليل من حدة الأزمات وآثارها

13. إن التخطيط الاستراتيجي يضمن الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة على اختلاف طبيعتها وهذه الاستفادة تؤدي في النهاية للوصول لرؤية ورسالة واضحة للمنظمة مما يعني معالجة الأزمات قبل نشوئها .

14. يعتبر التدوير الوظيفي وجه مهم من أوجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمة حيث أن التدوير الوظيفي يكشف امكانيات الأفراد ويظهرها ويعيد توظيف الافراد توظيفا أمثل بحيث يمكن اكتشاف أية أخطاء حدثت سابقا مما يقلل من نشوء و حدوث الأزمات 15 .

15. إن تحديد وتضييق التخطيط الاستراتيجي بزمن محدد يقلل من فعاليته وناجته رغم أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية مستمرة وغير محددة بزمن معين مما قد يتسبب في نشوء و حدوث الأزمات بسبب هذا التحديد والتضييق .

16. إن أسلوب افتعال الأزمات الوهمية في المنظمات هو وسيلة من وسائل اختبار دقة ونجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة مما يساعد على التعامل مع الأزمات الحقيقة التي قد تحدث مستقبلا

17. لتطبيق التخطيط الاستراتيجي الناجح ينبغي وجود ما يسمى بالمتابعة المستمرة أي بتغيير المسارات الخاطئة وتصويبها حال توقع حدوثها وذلك يساعد على تقليل حدة الأزمات أو تالفها

18. إن وجود أصحاب الكفاءات والخبرات بشكل قليل جدا ومحدود وعدم مشاركتهم في القرارات الاستراتيجية حتما سيؤدي إلى نشوء وظهور الأزمات المختلفة والتي يصعب معالجتها وتجنب آثارها السلبية.

19. إن الوساطة والمحسوبية تعتبران عائقا وتحديا كبيرا تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات وهي عادة ما تتسبب في نشوء و حدوث الأزمات.

20. إن المنظمات التي ال تهتم بالتخطيط الاستراتيجي وتتبع أسلوب الإدارة العشوائية منيت بأزمات حادة أدت إلى انهيارها وخروجها من بيئة عملها، على عكس المنظمات التي تتبع أسلوب منهج التخطيط الاستراتيجي حافظت على تواجدها واستمرارها بكل نجاح في بيئة عملها بسبب عدم تعرضها لأزمات حاده تهدد كيانها.

ثانيا- إدارة مجتمع الازمة :

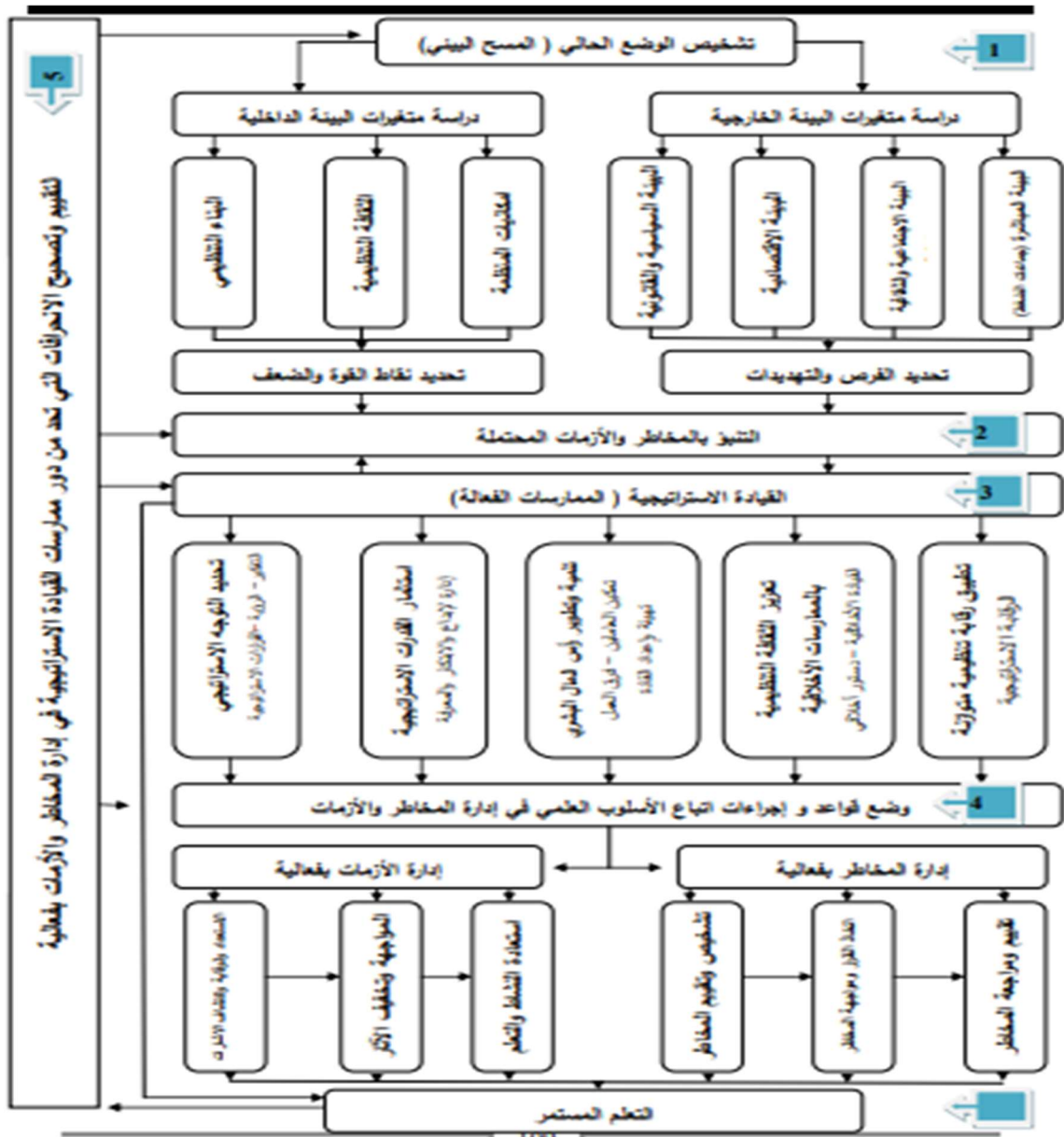
ويتم الإشارة هنا إلى إدارة المخاطر المعلوماتية والتنافسية :

أ- إدارة المخاطر المعلوماتية: لقدد طالب العالم بوضع استراتيجية لمواجهة مخاطر المعلومات. ومنها التعاون مع الحكومة الأمريكية وأيضا الولايات المتحدة التي دعت القطاع الخاص إلى التعاون في التنسيق لحماية أمن الأمة من خلال وضع استراتيجية وطنية لحماية فضاء المعلومات تعتمد على:

- ✓ تعزيز القوانين لمنع ومحكمة المعتدين على المعلومات ومجالاتها .
 - ✓ وضع خطة لفهم النتائج الكامنة للتهديدات ونقاط الضعف الممكنة .
 - ✓ تحسين إجراءات شبكة المعلومات وفروعها.
 - ✓ تعزيز استخدامات أنظمة السيطرة الرقمية الموثوقة .
 - ✓ تقليص وتقوية برامج الكمبيوتر ضد الهجمات والفيروسات .
 - ✓ تحسين أمن أنظمة المعلومات وشبكات الاتصالات
 - ✓ تقديم أهمية بحوث أمن المعلومات الفيدرالي وبرامجه التنموية .
 - ✓ تقييم وتأمين الأنظمة المعلوماتية الناشئة
- ب- إدارة المخاطر التنافسية: تهدف إلى تخفيض التكاليف المترتبة على مواجهة المخاطر أو تقليص المدة الزمنية لتجاوزها. تساعد إدارة المخاطر التنافسية على تعظيم قيمة المنظمة من خلال:
- ✓ استخدام فريق عمل ذو تخصصات معرفية متعددة لتحديد المخاطر المرجحة وتقديم الحلول المناسبة.
 - ✓ توفير معلومات إحصائية دقيقة لإيجاد حلول تنبؤيه حول المخاطر المرجحة- .
 - ✓ إيجاد فرص الربح للمنظمة. وهناك عدة طرق لتطبيق إدارة المخاطر التنافسية :
 - دعم إدارة المخاطر للعمليات في المنظمة في تحديد المخاطر وكيفية إدارتها والتعامل معها.
 - وضع رسالة للمنظمة وتبني استراتيجية ضمن رؤية شاملة ومتكاملة.
 - تعزيز الاتصال بين الإدارة العليا وإدارة المخاطر والإدارة الأخرى لفهم مهمة إدارة المخاطر واتخاذ القرارات والأهداف.
 - تكوين فرق عمل لمعالجة المخاطر من مختلف مجالات المعرفة والعلم من الداخل والخارج للمنظمة لمواجهة تلك المخاطر.
- ثالثا: إدارة ما بعد الازمة: بدائل مقترحة لدور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات
- 1- مراحل تطبيق دور القيادة الاستراتيجية: انظر الشكل رقم (13)¹

¹ طارق مفلح جمعة أبو حجير، مرجع سابق الذكر، ص110.

شكل (2-16) : إطار مقترح لدور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات



طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، 2014، ص 108.

أ-المرحلة الأولى: تشخيص الوضع الحالي (المسح البيئي): يتم دراسة الوضع الحالي للمؤسسة من خلال المسح البيئي لمتغيرات البيئة الخارجية المختلفة، البيئة السياسية والقانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية والثقافية، البيئة المباشرة (جماعات الضغط)، والتعرف من خلال ذلك على الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة للعمل على اقتناص الأولى ومحاولة تجنب الثانية أو التقليل من آثارها، كما يتم دراسة البيئة الداخلية (التنظيمية) (التي تتكون من المتغيرات التالية :

- 1- البناء التنظيمي.
- 2- الثقافة التنظيمية

3- موارد المنظمة .وامكانياتها

4- الاطلاع على نقاط القوة ومحاولة تعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها .

ب-المرحلة الثانية: التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة :بعد إجراء عملية المسح البيئي والتعرف على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف يكون بالإمكان في ضوء هذه المعلومات التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة، ومن خلال إجراء التحليل الرباعي (SWOT) يتم صياغة كل من ¹:

- رؤية المؤسسة

- الرسالة

- أهداف المؤسسة .

- الاستراتيجيات الملائمة

وذلك بما يلائم البيئة المحيطة من مختلف جوانبها حيث يمثل ذلك خطوة مهمة لتحسين المؤسسة من الأخطار الخارجية التي تمثل مصدرا للأزمة أو نقاط الضعف الداخلية التي قد تشكل في حال تطورها أزمة تنظيمية

ج-المرحلة الثالثة: تطبيق الممارسات الفعالة للقيادة الاستراتيجية

إن اختيار وتطبيق الاستراتيجية المثلى يتم من خلال القيادة الاستراتيجية حيث تقوم بوضعها موضع التنفيذ من خلال السياسات والقواعد والإجراءات المناسبة وهنا تركز القيادة على إدارة المخاطر والأزمات من خلال وضع القواعد اللازمة لاتباع المراحل الأساسية لهذه العملية في سبيل إدارتها بالطريقة المثلى كما يكون للممارسات الفعالة للقائد الاستراتيجي دور مهم في هذا الجانب يتمثل في الآتي ²:

1- تحديد التوجه الاستراتيجي

2- استثمار القدرات الاستراتيجية

3- تنمية وتطوير راس المال البشري

4- تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية

5- تطبيق رقابة تنظيمية متوازنة

6- التعلم المستمر.

د-المرحلة الرابعة: وضع قواعد وإجراءات اتباع الأسلوب العلمي في إدارة المخاطر والأزمات

تم هذه الخطوة من خلال تأكيد القيادة الاستراتيجية على السياسات والقواعد والإجراءات المتبعة في إدارة المخاطر والأزمات فيتم اتباع ثالث مراحل في إدارة المخاطر ³:

¹ طارق مفلح جمعة أبو حجير، مرجع سابق الذكر، ص 110.

² طارق مفلح جمعة أبو حجير، مرجع سابق الذكر، ص 110.

³ المرجع نفسه، ص 113

- 1- تشخيص وتقييم المخاطر، من خلال (التنبؤ بالمخاطر المحتملة - وصف المخاطر - توقع الآثار والاستعدادات لها).
- 2- اتخاذ القرار والمواجهة، من خلال اتخاذ أحد القرارات: تحمل المخاطر - تنويع المخاطر - تجنب المخاطر أو تقليلها - تحويل المخاطر)
- 3- تقييم ومراجعة المخاطر، من خلال (التأكد من أن المعلومات كانت ملائمة - التحقق من أن الإجراءات حققت النتائج المطلوبة - التثبت من أن التطوير المعرفي ساعد في الوصول إلى قرارات أفضل).

أما بالنسبة لإدارة الأزمات فتشمل مراحلها ما يلي¹ :

- 1- الاستعداد والوقاية واكتشاف مؤشرات حدوث الأزمة، من خلال (إنشاء وحدة أو فريق لإدارة الأزمة - إعداد السيناريوهات المتوقعة - وضع خطط للمواجهة - التدريب لإدارة الأزمة - توفير إمكانيات المواجهة - الاعتماد على أنظمة إنذار مبكر).
- 2- المواجهة وتخفيف آثارها، من خلال (تنفيذ خطط الأزمات - قيادة مركز الأحداث - تنظيم المعلومات والاتصالات - إشراك العاملين اتخاذ القرارات بأسلوب علمي واج إشراك العاملين - التعامل مع الإعلام
- 3- استعادة النشاط والتعلم من الأزمة، من خلال إصلاح الأضرار واجء التغييرات اللازمة
- 4- التقييم والدروس المستفادة - إجراء الدراسات والأبحاث والتدريب - وضع الضوابط لعدم التكرار).

هـ-المرحلة الخامسة: المراجعة الدائمة وتصحيح الانحرافات

إن هذه العملية تتسم بالدورية فالبيئة المحيطة بالمؤسسة في عصرنا الحالي تتسم بالتغير المتسارع وعدم الثبات مما يجعل كافة الإجراءات بحاجة للمتابعة والتقييم وتصحيح الانحرافات، كما يجب التأكد بشكل مستمر من تطبيق القواعد والإجراءات لكافة مراحل إدارة المخاطر والأزمات مما يدعم نجاح تطبيق هذا النموذج².

رابعاً: دور الاعلام والاتصالات في ادارة المخاطر والازمات³:

عندما تصبح الازمة أو الخطر هي نقطة تحول خطيرة وفترة غير مستقرة نتيجة للظروف الغير طبيعية تشكل تهديداً خطيراً لمجمل النشاط السياحي لأي بلد حال حدوثها، ولذلك يبرز دور وسائل

¹ المرجع نفسه، ص 110.

² طارق مفلح جمعة أبو حجر، المرجع السابق الذكر، ص 110.

³ الهام خضير شبر، مرجع سابق الذكر، ص 33.32.

الاعلام والاتصالات يوصي خبراء الازمات بأبناح قواعد يمكن الاستفادة منها من الناحية الاعلامية والاتصالات وعلى مستوى المنظمات السياحية وكما يلي (1): -

القاعدة الاولى: لا تقلل من قيمة الضرر المحتمل الذي يمكن ان تسببه الازمة وأحذر من تشعبها.

القاعدة الثانية: لا تقلل من قيمة تأثير وسائل الاعلام (Media) في انتشار الخبر.

القاعدة الثالثة: يجب ان نكون مهيين وتوقع (حدوث أزمة ما) ويعلم بهذه الخطة كافة المسؤولين التنفيذيين ووضع خطة معالجة اي (خطط طوارئ).

القاعدة الرابعة: اقامة مركز اتصال مخول (communication center) الذي يكون المصدر الرئيسي- للمعلومات ما دام تأثير الازمة متواصلاً وهو المسؤول عن تزويد الصحافة بالمعلومات.

القاعدة الخامسة: تحتاج الى استمرارية الاتصالات بعد اصدار التصريح الاولي ويجري التنسيق خارجياً وداخلياً واعلام اقسام المنظمة بها كافة.

القاعدة السادسة: لا نحاول فرض تعميم على الاخبار فإنه غير مفيد وهيء شيئاً ما لوسائل الاعلام لتزويدهم بها.

القاعدة السابعة: يجب ان تعلم ان وسائل الاعلام إذا لم تستطع الحصول على المعلومات منك فأنها ستحصل عليها من مصدر آخر فنسارع الى تأسيس مركز اعلامي كمصدر للمعلومات الرسمية.

القاعدة الثامنة: التأكيد من وضع الازمة في السياق الصحيح وتهيئة المعلومات الدقيقة.

القاعدة التاسعة: لا تكذب ابداً ولأن الثقة شيء مهم أن تبنيه بينك وبين الجمهور وبين وسائل الاعلام وأنت بحاجة الى النية الحسنة (Good will).

ان اتباع هذه القواعد تطفأ الشائعات التي ترافق حدوث الازمة أو الخطر والتي إذا لم يتم اكتشافها وأطفئها في الوقت المناسب ستزداد تداعيات الازمة السلبية على المنظمة السياحية خصوصاً وعلى المجتمع ككل عموماً.

¹ - Biyth, Bronwy G; The rules of crisis management, BGBA feassociates wto, Tourism and Media, amman, 14th Dec. 1998, p.6

نموذج إدارة الازمة:

Crisis Management Pre- Crisis مرحلة إدارة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية و اكتشاف الإشارات)
<ol style="list-style-type: none"> 1- إنشاء وحدة (أو فريق) لإدارة الأزمات. 2- إعداد السيناريوهات المتوقعة للأزمة. 3- وضع خطط للمواجهة. 4- التدريب لإدارة الأزمات مع توفير إمكانيات المواجهة. 5- الاعتماد على أنظمة إنذار مبكر .
Crisis Management On –Crisis مرحلة إدارة التعامل مع الأزمة (المواجهة و تخفيف الآثار)
<ol style="list-style-type: none"> 1) تنفيذ خطط الأزمات . 2) قيادة مركز الأحداث . 3) تنظيم المعلومات والاتصالات . 4) اتخاذ القرارات بأسلوب علمي وإشراك العاملين (العصف الذهني- شجرة القرارات - أسلوب دلفي) 5) التعامل مع الإعلام .
Crisis Management After Crisis مرحلة إدارة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط و التعلم)
<ol style="list-style-type: none"> 1- إصلاح الأضرار وإجراء التغييرات اللازمة . 2- التقييم والدروس المستفادة . 3- إجراء الدراسات والأبحاث والتدريب . 4- وضع الضوابط لعدم التكرار .

المصدر: طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، كلية التجارة قسم إدارة الاعمال، 2014، ص.25

مرحلة ما قبل الأزمة

أ- إنشاء وحدة لإدارة الأزمات: وهذه الوحدة مهمتها التصدي للأزمات المختلفة، ويجب أن تعطى لها الصلاحيات الكافية للقيام بمهامها ومسؤولياتها، وأن يتم تنظيمها بشكل جيد " نظام المصفوفة"، وهو أحد الأساليب الفاعلة لتصميم الهيكل التنظيمي ويتكون من وحدة دائمة يمكن تعزيزها بخبراء من الأقسام الوظيفية المختلفة.

ب- إنشاء فرق المهمات الخاصة للتعامل مع كل أزمة حسب خصوصيتها وذلك للتدخل السريع عند الحاجة على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعال حسب نوع وحجم المهمة.

ت- التدريب يجب القيام بعقد دورات تدريبية متخصصة لكافة العاملين في إدارة الأزمات على أن يتم التركيز فيها على دورهم في إدارة الأزمة.

ث- التطوع ومشاركة القطاع الخاص يجب على إدارة الأزمة فتح القنوات مع القطاع الخاص للاستفادة من إمكانياتهم وقت الأزمات

ج- التوعية والإعلام لا بد أن يتم إعلام وتوعية المواطنين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، وهذا يؤدي إلى المساعدة بدرجة كبيرة في مواجهة الأزمة، وهذا يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعية في هذا الإطار قبل وأثناء وبعد الأزمة.

ح- التعاون الإقليمي والدولي مد جسور التعاون سواء مع المؤسسات الإقليمية أو الدولة وذلك لتبادل المعلومات حول كيفية التعامل مع الأزمات ومدى إمكانية الحصول على مساعدات من هذه الجهات إعداد سيناريوهات الأزمة يعتبر إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمة وتحديد الإجراءات اللازمة الإلتزام لمواجهة التطور من الأمور الهامة والأساسية لنجاح خطة الأزمة، والسيناريو هو عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة عن طريق الخيال واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري مرحلة التعامل مع الأزمة¹:

1- تنفيذ خطط الأزمات هنا يجب على وحدة إدارة الأزمات وضع الخطط المجهزة سلفاً موضع التنفيذ والاستفادة من السيناريوهات التي تم إعدادها واختبارها في المرحلة السابقة ما قبل الأزمة.

2- قيادة مركز الأحداث إنشاء فرق عمليات مصغرة قريبة من الحدث لمعايشة ومعرفة الأمور على حقيقتها بحيث تقوم برفع تقاريرها إلى إدارة الأزمات ... وتتلقى بالتالي التوجيهات حيال ما يلزم اتخاذ المعلومات والاتصالات وحتى تنجح إدارة الأزمات في أعمالها لا بد لها من تملك المعلومات الحقيقية وفي الوقت المناسب

3- التعامل مع الإعلام يجب على إدارة الأزمة التعامل مع الإعلام لما له من دور بارز ومؤثر في تفاعلات الأزمة، لذا يقترح أن يتم تخصيص " متحدث رسمي " على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة يقوم بالإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة.

4- أهمية الوقت التصريحات يعتبر حاسماً في مواجهة الأزمات بكافة أنواعها، لذا يجب على إدارة الأزمة كسب الوقت، واختيار الوقت المناسب للتحرك، وأن لا يفرض التوقيت من قبل الخصم.

5- ضبط وتنظيم التداخلات يحدث في الغالب أثناء مواجهة الأزمات أن تتعدد التداخلات من قبل المسؤولين والإدارات المعنية حيث يدلي كل بدلوه في اتخاذ القرار، لذا ينبغي توزيع الأعمال والمسئوليات والصلاحيات بين لجان إدارة الأزمة باختلاف مستوياتها - عليا، وسطى، فرق العمل التنفيذية - لذلك يقترح أن يرأس إدارة الأزمة أحد المسؤولين من ذوي المراتب العليا.

¹ إدارة الأزمات: متوفر على الرابط التالي:

<https://shms->

[prod.s3.amazonaws.com/media/editor/148597/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA.pdf](https://shms-prod.s3.amazonaws.com/media/editor/148597/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA.pdf)

6- سرية المعلومات يجب على إدارة الأزمة أن تحافظ على سرية العمليات والاتصالات لان التفريط في ذلك يؤدي إلى تدمير لكافة الخطط، ولكن يجب الأخذ في الاعتبار أن الإفراط في السرية يؤدي إلى حجب المعلومة، لذلك يجب على إدارة الأزمة تحديد درجات السرية وتصنيف المعلومات تبعاً لذلك ووفق معايير أمنية سليمة

7- المصالح.. وضرورات الأمن في الأزمات ذات الطابع الأمني يجب على إدارة الأزمة مراعاة مصالح المواطنين، وملاحظة الشعور العام لهم، ومحاولة التوفيق بين ضرورات الأمن ومصالح المواطنين مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط + التعلم

8- البناء وإصلاح الأضرار وهي مهمة بالغة الصعوبة وقد تحتاج إلى أشهر بل إلى مدد زمنية قد تطول وفقاً لحجم الضرر والإمكانات المادية والبشرية وإصلاح الأضرار قد لا يقتصر - على النواحي المادية فقط بل يشمل أيضاً النواحي المعنوية التي كسرت لدى الرأي العام.

9- التقييم والدروس المستفادة تكمن البراعة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تسيتمر الأزمة حيث تعتبر فرصة مناسبة لإعادة تقييم الخطط والإستراتيجيات وتحديد المسارات والوقوف على مواطن الخلل في الأداء وكوامن القصور والتقصير ..مما يتيح فرصة للتغيير والتطور.

10- إجراء الدراسات والأبحاث نتيجة لوقوع الأزمة ينبج عن ذلك تراكم كم كبير من المعلومات والتي تُمِيناً للباحثين والمهتمين بحيث تعينهم في إعداد الدراسات تعدد كنزا والأبحاث ذات العلاقة بالأزمة

11- وضع الضوابط لعدم التكرار يعتبر تكرار الأزمة من أفسى- ما تمر به المنظمات والأجهزة الأمنية لعدم الاستفادة من الأخطاء السابقة وعدم وضع الضوابط لعدم نظرا تكرارها، لذا ينبغي أن تأخذ إدارة الأزمة ذلك في الاعتبار، وان لا تكثفي بإخاد الأزمة، وإنما بدراسة أسبابها.

المحاضرة رقم 07: لمقياس إدارة الازمات والمخاطر

عنوان المحاضرة: نماذج تطبيقية (حالات للدراسة) لإدارة الازمات

المحور السابع: نماذج تطبيقية (حالات للدراسة) لإدارة الازمات

1- أهداف المحاضرة

- التعمق في نماذج من إدارة الازمات.
- مناقشة بعض الازمات والمخاطر وكيفية ادارتها.
- 2- محتوى المحاضرة (الاقتصار على العناصر الأساسية للدرس)
 - إدارة الازمات الدولية (الازمة المالية الدولية)
 - إدارة الازمات المحلية.
 - إدارة الازمات الصحية: جائحة كورونا انموذجا
- 3- النشاطات المرتبطة بالمحاضر(بطاقات قراءة، تلخيص، مقارنات، تحليل نصوص، دراسة وصفية أو تحليلية، تحليل خطاب... الخ)

أولاً: إدارة الأزمات الدولية: الازمة المالية الدولية 2007 انموذجا

1- مفهوم الازمة المالية وطبيعتها: يقصد بالازمة المالية التدهور الحاد في الأسواق المالية لدولة ما، أو مجموعة من الدول والازمة المالية تمس أسواق المال وأسواق الائتمان في بلدان معينة، وقد تنتشر- لتتحول إلى أزمة إقليمية أو أزمة عالمية، وقد تتفاقم هذه الأزمة وتضر بالاقتصاد الحقيقي وبالتالي انخفاض الاستثمار مما يؤدي إلى أزمة اقتصادية وركود اقتصادي¹.

مر الاقتصاد العالمي خلال القرنين الماضيين بمجموعة من الأزمات المالية والاقتصادية ارتبطت أسبابها بالظروف العالمية السائدة، واختلفت تلك الأزمات في حدتها ونطاق انتشارها وتأثيراتها على الدول من حالة لأخرى منها أزمة الكساد العالمي العظيم خلال الفترة (1929 – 1933) والتي بلغت في خطورتها إلى مستوى أن هددت ثوابت الفكر الاقتصادي الرأسمالي وكادت أن تؤدي إلى انهياره. تعرضت المصارف وبعض المؤسسات المالية في الولايات المتحدة الأمريكية خلال العام 2007 لصعوبات مالية كبيرة أدت لانحيار بعضها، واستمرت تلك الأزمة في العام 2008 واتسع نطاقها حتى بلغ مجموع البنوك التي انهارت إلى 19 بنكا. وامتدت آثار تلك الأزمة لغالبية دول العالم لتشمل الدول الأوربية والدول الآسيوية والدول الخليجية والدول النامية التي ترتبط اقتصاداتها بالاقتصاد الأمريكي.

2- مراحل الأزمة

مرت الأزمة المالية منذ ظهورها في بداية عام 2007م وحتى بلوغ أقصى درجات حدتها في نهاية عام 2008 م بعدة مراحل لخصها سعيد الحلق وعامر العتوم في عده نقاط من أهمها التي² :

- أ- التوقف عن سداد سلفيات الرهن العقاري الممنوحة لمدينين لا يتمتعون بمقدرات مالية كافية وضمانات على القروض مما تسبب ذلك في إفلاس بعض المؤسسات المصرفية المتخصصة..
- ب- تدهور البورصات أمام مخاطر اتساع الأزمة، وتدخل المصارف المركزية لدعم سوق السيولة

¹ محمد محمد حمد المري، مرجع سابق الذكر، ص 101.

² المرجع نفسه، ص 103.

- ت- إعلان عدة مصارف كبرى انخفاضاً كبيراً في أسعار أسهمها بسبب أزمة الرهن العقاري.
- ث- تخفيض بنك الاحتياطي الفدرالي الأمريكي لمعدلات الفائدة إلى أن بلغت 2 بالمائة.
- ج- إعلان مجموعة من البنوك التجارية الكبرى إفلاسها .
- ح- شراء مجموعة من البنوك التجارية بواسطة بنوك ومؤسسات أخرى بأسعار متدنية .
- خ- تأميم الحكومة الأمريكية لمجموعة من البنوك وكبرى شركات التأمين.
- د- اتفاق عشرة مصارف دولية على إنشاء صندوق للسيولة برأس مال 70 مليار دولار لمواجهة أكثر حاجاتها إلحاحاً.
- ذ- إعلان الحكومة الأمريكية عن خطة إنقاذ الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الأزمة المالية العالمية بمبلغ 700 مليار دولار.
- ر- انتقال الأزمة لعدد من الدول الأوربية وإعلان بعض المصارف إفلاسها.
- ز- تدخل الحكومات في كل من بريطانيا وألمانيا لتأميم بعض المصارف والمؤسسات المالية المهددة بالانهيار.
- س- إقرار مجلس الشيوخ الأمريكي خطة إنقاذ بعد إجراء بعض التعديلات عليها .
- ش- إعلان بنك " سيتي جروب " الأمريكي شراء منافسة بنك " واكوفيا " بمساعدة السلطات الفدرالية .
- ص- شراء البنك البريطاني " لويديتي اس بي " منافسة بنك " اتش بي اس " المهتد بالإفلاس.

3- أسباب الأزمة المالية العالمية:

تباينت الآراء حول أسباب الأزمة المالية العالمية فهناك من يعزبها لهيكل وبنية النظام الاقتصادي الرأسمالي، ومنهم من يعزبها للسماح بانهيار بنك ليمان براذر دون التدخل إنقاذه إذ أن إنقاذه كان كفيلاً بتفادي وقوع الأزمة ويبري فريق ثالث أن سبب الأزمة يعود لفشل نظام السوق والذي يسمح فيه بالحرية الكاملة للمضاربة في جميع أنواع السلع والخدمات. فيما يلي تلخيص لبعض هذه الآراء في أسباب الأزمات المالية¹:

- أ- التغيرات الدولية في المناخ والكوارث الطبيعية والحروب والأزمات الاقتصادية والحروب التجارية.
- ب- المتغيرات المحلية في معدل التضخم (أسواق السندات)، وأسعار الصرف) أسواق العملات الحرة)، وأسعار الأسهم، وتغير أسعار الفائدة.
- ت- التغيرات التكنولوجية مثل المنتجات الجديدة والاختراعات، وتحول الطلب على المنتجات والخدمات وهيكل محفظة الاستثمار

¹ محمد محمد حمد المري، مرجع سابق الذكر، ص104.

ث- الإشاعات والمعلومات الملوثة غير الحقيقية .

ج- المضاربة غير المحسوبة التي لا توازن بين العائد المتوقع وبين نسبة المخاطرة، على النقيض من المضاربة المحسوبة التي توازن بين نسبة المخاطرة وبين العائد المتوقع من تلك المضاربة

4- الآثار على الاقتصاديات العربية

انعكست تداعيات الأزمة المالية على اقتصاديات الدول، وتأثرت منها الدول العربية على اعتبار أنها جزء من منظومة الاقتصاد العالمي وترابطها علاقات اقتصادية، ومن المؤكد أن درجة تأثيرها يختلف بين الدول العربية على حسب درجة ارتباطها اندماجها في الاقتصاد العالمي، وفي هذا الإطار يمكننا تقسيم الدول العربية إلى ثلاث مجموعات من حيث مدى تأثرها بالأزمة كما يلي¹:

- مجموعة الدول العربية ذات درجة الانفتاح الاقتصادي والمالي المرتفع وتشمل دول مجلس التعاون الخليجي العربي وهي السعودية، البحرين، عمان، قطر، الكويت، الإمارات العربية المتحدة .
- مجموعة الدول العربية ذات درجة الانفتاح المتوسط وتشمل الأردن، مصر، تونس، الجزائر .
- مجموعة الدول العربية ذات درجة الانفتاح المنخفض ومنها ليبيا، السودان، سوريا .

5- أساليب إدارة الازمة المالية العالمية

إجراءات دول مجلس التعاون للحد من آثار الأزمة المالية على الجهاز المصرفي: تسببت الأزمة المالية العالمية في زعر وخوف المتعاملين من تداعيات الأزمة في ارتفاع معدل المسحوبات من البنوك والمصارف العربية مما سبب خلال في حركة التدفقات النقدية والمالية، فاضطرت البنوك المركزية في دول الخليج العربي إلى ضخ كميات من السيولة لتلبية احتياجات الطلب على النقد مما أحدث ارتباكاً في سوق النقد والمال وأثر على الاحتياطات النقدية بالبنوك والمصارف المركزية العربية، وعموماً يبقى تأثير الأزمة المالية محدوداً خاصة بعد اجتماع وزراء المالية ومحافظي البنوك المركزية لاتخاذ إجراءات وسياسات تحول دون انتقال تبعات الأزمة المالية للقطاع المصرفي العربي، ومن أبرزها ضخ أموال في النظام المصرفي لمواجهة أي نقص في السيولة النقدية، وتحديد نسبة التمويل الموجه إلى الرهن العقاري، ومراقبة المؤسسات الدولية، وعقب ذلك قامت العديد من الدول باتخاذ مجموعة من الإجراءات نلخصها في:

الكويت: من أجل التخفيف من حدة التوترات في الأسواق المالية قامت الدولة بضخ مليار دينار كسيولة في الأسواق، وعرض البنك المركزي أموال ليلة واحدة، وأسبوع، ولشهر بقصد توفير السيولة للبنوك خاصة بعد هبوط أسعار البورصة في الفترة الأخيرة

الإمارات: منح المصرف المركزي الإماراتي قروض قصيرة الأجل بقيمة 50 مليار درهم أي ما يعادل 13,61 مليار دولار، وخصص المصرف تسهيلات للبنوك لاستخدامها كقروض مصرفية، ومن جهة أخرى ولتدعيم حجم السيولة النقدية في البنوك قام بإعادة شراء كل شهادات الإيداع التي تبقى عن

¹ حمد محمد حمد المري، مرجع سابق الذكر، ص 108-109.

مدتها 14 يوم، وألغى بصفة مؤقتة الأيام الست للسحب على المكشوف من الحسابات الجارية بقصد إتاحة السيولة للبنوك في الأجل القصير خاصة بعد أن أعلن بنك دبي الوطني تقليل منح القروض الكبيرة وخطط السداد .

قطر: بغية تعزيز الثقة في سوق الأوراق المالية بالدوحة، قررت هيئة الاستثمار شراء ما بين 10-20 بالمئة من رأسمال البنوك المدرج في السوق لتعزيز ثقة الجمهور في الملاءمة المالية للبنوك وتم تدعيم ذلك بشراء أسهم محلية لدعم أسعار البورصة خاصة بعد الانخفاضات المتتالية التي عرفتها البورصة. مما سبق يتضح أن الأزمة المالية العالمية شر لا بد منه، وقد تأثرت كافة الدول وبشكل مختلف فيما بينها حسب ارتباط تلك الدول بالاقتصاد العالمي، ومن هذه الدول دول الخليج النفطية. لذا فإن من الضروري الاهتمام بنتائج تلك الأزمة وبالخروج منها بأفضل السبل وهنا نعرض بعض التصورات والتوصيات التي قدمها عماد موسى وتتلخص في الآتي¹:

1- التخلي عن نظام سعر الصرف الذي بموجبه تربط العملات المحلية بالدولار والتحول إلى نظام الربط من العملات التي تعكس التوزيع الجغرافي للواردات .

2- تحلي دول الخليج بالمزيد من " الحكمة المالية " خاصة إذا لم تعاود أسعار النفط صعودها

3- على البنوك المركزية أخذ الحذر من حدوث الفقاعات في أسواق العقار والمال وتعديل السياسة النقدية بما يناسب الأوضاع السائدة .

4- على البنوك المركزية التخلي عن اتفاقية بازل الثانية حيث أثبتت الأزمة أن التنظيم القائم على أساس رأس المال ال يصلح, لهذا يجب التحول إلى القواعد التنظيمية على أساس نسب المديونية.

ثانيا: إدارة الأزمات المحلية

الأمن والاستقرار هما ركيزة التنمية لأي مجتمع، وبقدر تحقق الأمن والاستقرار تتحقق التنمية، وفي ظل التطور السريع خلال السنوات السابقة أدى إلى تداخل في مسؤوليات أجهزة الدولة المختلفة مع الجهاز الأمني لتوفير الأمن للمواطن، وإن كان توفير الشعور بالأمن لدى المواطن هو مسؤولية جهاز الأمن الأساسية إلا انه يتأثر بكثير من العوامل الأخرى. ليست كل الأزمات الأمنية ناتجة عن عوامل او اسباب تتعلق بقصور الأجهزة الأمنية واسلوب ادائها لعملها، فكثير من الأزمات الأمنية يعود اسبابها إلى عوامل تتعلق بخلل في عمل وأدوار جهات أخرى².

1-ليات إدارة الازمة الإرهابية محليا

الإرهاب ظاهرة لازمت المجتمع السياسي منذ القدم، فكما ان الجريمة ظاهرة اجتماعية مرتبطة بنشأة المجتمع الإنساني فالإرهاب تلازم مع تنظيم السلطات والمسؤوليات والصراع الذي نتج عنه محاولات

¹ حمد محمد حمد المري، مرجع سابق الذكر، ص 118.

² اشرف السعيد احمد، مرجع سابق الذكر، ص 20.

فرض الإرادة على الآخرين والأزمات الأمنية ذات الطابع السياسي في مرحلة عدم استفحال الأزمة تميل إلى عدم البدء بالمواجهة قبل استنفاد أساليب التفاوض والحوار والنصح والارشاد لمراعاة حقوق المواطنين في التعبير عن آرائه، فالقرار الأمني هنا يكون له بعدٌ سياسي. والنظام السياسي الفعال هو ذلك النظام الذي يستطيع ان يعبر عن القيم الثقافية للجماعة، وان تعكس سياساته مصالح واهداف القوى الاجتماعية المختلفة في المجتمع وان توجد القنوات الوسيطة التي تستطيع من خلالها القوى المختلفة ان تعبر عن نفسها بصورة سليمة ومنظمة وان تعكس النخبة الحاكمة في داخل القوى الاجتماعية الفاعلة وبهذه الطريقة يستطيع النظام ان يستوعب المتغيرات الجديدة ويحقق الاستقرار السياسي ويصبح لجوؤه إلى القوة والإكراه في اضيق الحدود. ونظام الحكم المستقر سياسياً الذي يرضى عنه الشعب يؤدي إلى استقرار على المستوى السياسي، وعدم وجود ازمات سياسية ويؤدي إلى خفض عبء كبير من على عاتق جهاز الأمن. وقد تنشأ الأزمة، الأمنية نتيجة تصديرها من جهات خارجية ودول اخرى تعمل على صنع ازمات داخلية لانشغال الحكومات في حل تلك الأزمات ووقف عجلة التقدم والرقى وللتأثير على الدخل القومي للدولة من خلال التأثير على السياحة التي تمثل مصدراً هاماً للدخل القومي¹

تعد الأساليب التي يعتمد عليها النظام الأمني الحالي في مواجهة الأزمات الأمنية والكوارث اصبحت التي ترقى إلى مستوى مكافحة الأخطار المترتبة فيها في ظل العولمة وتياراتها، حيث ان الجهاز الأمني مازال مقيد بأغلال المركزية وعدم القدرة على استغلال ما اوجدته العولمة من مناخ يتيح التنقل عبر الحدود والاستفادة بسبل التقدم التكنولوجي والمعلومات في اللحاق بالجريمة وإيجاد آلية لتحقيق الهيمنة الشرطية على انماط الجرائم بجميع انحاء العالم، وهناك كثير من المعوقات في اساليب إدارة الأزمات²

أولاً: تحجيم الأزمة: تحجيم الأزمة هو مجموعة الأعمال التي تتم من قبل الجهاز الأمني لتحديد نطاق الأزمة وتحييد العوامل الخارجية المؤثرة فيها، لعدم استفحالها، و حصر - الضرر الناجم عن الأزمة في اضيق الحدود وعلى الجهاز الأمني ان يراعى حسن تحديد نطاق الأزمة تحديداً فعلياً يسمح إمكانية التعرف على حجمها بشكل يوضح ابعادها الطبيعية، ومصادر تغذيتها وكافة العوامل المؤثرة فيها والأهداف المخطط لتحقيقها وكذلك الأعمال المتوقع تنفيذها والتخطيط والعمل على عزل احداث الأزمة وإجهاد كافة العوامل المغذية لها و الحيلولة دون استفحالها بشكل او بآخر.

ثانياً: احتواء الأزمة: يقصد باحتواء الأزمة التصدي الحقيقي لها من قبل الكوادر الأمنية بتخصصاتها المختلفة بشكل يكفل التعامل الفعلي والسيطرة عليها دون استفحالها وتجميد درجة الاشتعال، ويتم الاحتواء من خلال فرض الوجود الأمني والسيطرة على الاحداث اليومية العادية ويقصد بفرض

¹ اشرف السعيد احمد، مرجع سابق الذكر، ص 21.

² المرجع نفسه، ص 24-25.

الوجود الأمني تلك التظاهرات الأمنية المختلفة التي تدل على الوجود الأمني والاستعداد لمواجهة اي حالة خروج عن الشرعية متمثلة في المتركرات الأمنية في الشوارع ومتركرات الأمن المركزي امام المنشآت الهامة.

كما ان إدارة الازمة الإرهابية محليا يكون عن طريق مايلي¹:

1- ضرورة تجريم وملاحقة هذه الأفعال الإرهابية لما تمثله تلك الظاهرة من عواقب وخيمة على المجتمعات الدولية والداخلية وذلك من خلال تجريم الأعمال التحضرية لهذه الجرائم والشرع فيها واعتبارها جريمة تامة.

2- ضرورة وضع تعريف شامل للإرهاب نظراً لأن عدم وجود تعريف موحد للإرهاب يعيق الجهود الدولية لمكافحة من ناحية وبثير الالتباس بين الإرهاب وغيره من الظواهر الأخرى التي قد تكون مشروعة في حد ذاتها كالدفاع عن النفس والمقاومة المشروعة للاحتلال وحق الشعوب في تقرير المصير.

3- ونوصي بضرورة الحد من الجهل والبطالة إذا لم يستطيع القضاء عليها كلياً فلا شك ان الجهل والبطالة يشكلان التربة الصالحة لنمو الظاهرة الإرهابية وتكاثرها كما يلزم الوعي الديني وتوعية الأفراد فكرياً ودينياً فالدين يساعد على التمسك بالفضائل والابتعاد عن الرذائل والإرهاب لاشك انه رذيلة ومفسدة.

4- ضرورة اتخاذ التدابير الفاعلة والواقية بتضامن الأفراد وأجهزة الأمن لمكافحة الجرائم الإرهابية والتبليغ عنها وعن الجناة مرتكبيها والإرشاد عن أماكن تجمعهم وأماكن تخزين أسلحتهم.

5- أيضاً ضرورة تفعيل التدابير الرامية إلى منع الإرهابيين من امتلاك أسلحة الدمار الشامل وحياسة وسائل نقلها كما يجب على الدول تشديد الرقابة على الحدود البرية والبحرية لتفادي تسلل الأسلحة أو الأشخاص المشتبه بهم.

6- كذلك ضرورة التركيز على إجراءات القضاء على المنضات الإرهابية ومنع انتشارها وتكاثرها وذلك من خلال القضاء على العوامل التي تشكل تربة خصبة لنمو الخلايا الإرهابية وازدهارها.

ثالثاً: إدارة الازمة الصحية: جائحة كورونا انموذجا

1-طبيعة ازمة إثر كورونا: ظهر فيروس كورونا (كوفيد 19) للمرة الأولى في مدينة ووهان الصينية في أوائل شهر ديسمبر 2019 وانتشر- في جميع انحاء العالم، وفي يوم 11مارس 2020 أعن المدير العام

¹ حسين وحيد وعلي جبار/ ماهية الإرهاب الدولي ومراحل تطوره، مجلة التربية الأساسية، جامعة بابل، تموز 2012، ص251.

لمنظمة الصحة العالمية ان المنظمة التابعة للأمم المتحدة باتت تعتبر فيروس كورونا المسبب لمرض كوفيد 19 والذي ينتشر في مختلف انحاء ارجاء المعمورة وباء عالميا¹

تتمثل اعراض مرض كورونا (كوفيد 19) الأكثر شيوعا في الحمى والسعال الجاف والارهاق، والاعراض الأقل شيوعا هي الالام والالوجاع والتهاب الحلق والصداع وفقدان خاصة الشم والطفح الجلدي، والاعراض الخطيرة هي صعوبة او ضيق في التنفس والم او ضغط في الصدر وفقدان القدرة على الحركة والكلام، ويستغرق ظهور الاعراض في المتوسط من خمسة او ستة أيام من إصابة الشخص بالفيروس وقد يستغرق ظهور الاعراض حتى 14 يوما.

2-اثر جائحة كورونا على التعليم الجامعي:تأثر قطاع التعليم الجامعي كباقي القطاعات بجائحة كورونا (كوفيد 19) ويمكن اجمال أبرز هذه التأثيرات في الاتي²:

أ- أدى انتشار جائحة كورونا (كوفيد 19) لتعليق الدراسة بالجامعات حفاظا على سلامة وصحة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس

ب-أدى انتشار جائحة كورونا (كوفيد 19) لتفعيل التعليم الالكتروني عن بعد للجامعات مما أدى الى تقبل الطلاب والمجتمع لفكرة التعليم عن بعد وهذا بدوره قد يتيح فرص استثمارية جديدة للجامعات في توسيع دائرة الطاقة الاستيعابية لها.

ت-أدى انتشار جائحة كورونا (كوفيد 19) لاختبار كفاية جاهزية الأنظمة الالكترونية والانتزنت بالجامعات.

ث-أثر انتشار جائحة كوفيد 19 على النواحي المادية لبعض الجامعات التي لم تف بمتطلبات الساعات التعليمية للطلاب.

ج- انتشار جائحة كورونا (كوفيد 19) على مخرجات التعليم العالي الجامعات

ح- أدى انتشار جائحة كورونا (كوفيد 19) الى تطوير وتنوع أساليب التدريس بالجامعات.

3-كيفية إدارة جائحة كورونا كوفيد 19 على مستوى الجامعات³

- وضعت اغلب الجامعات إدارة المخاطر خطط طوارئ لمواجهة اثار جائحة كورونا على التعليم الجامعي

- عملت إدارة المخاطر على تقييم خطط الطوارئ والاستجابة السريعة للحلات الطارئة كجائحة كورونا

¹ نور الدائم الطيب يوسف الحاج، مرجع سابق الذكر.ص.25.

² نور الدائم الطيب يوسف الحاج، مرجع سابق الذكر.ص.26.

³ المكان نفسه.

- مراقبة إدارة المخاطر للجامعات سير الإجراءات للحد من اثار جائحة كورونا على التعليم الجامعي
- ضرورة عمل إدارة متخصصة لإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي بالكليات
- تعيين كادر مختص بإدارة المخاطر بالكليات والعمل على تطويرها بنشر— ثقافة إدارة المخاطر لدى العاملين
- ضرورة اهتمام إدارة المخاطر بالكليات بتوفير كافة المستلزمات والمعدات اللازمة للحد من اثار جائحة كورونا
- ضرورة الاهتمام بحماية امن معلومات الشبكة من خلال تطوير وتفعيل دور الامن السيبراني بالكليات
- رفع الوعي بمخاطر واثار الكوارث والأزمات لدى الافراد والمنظمات وتأهيلهم للمشاركة في مواجهة تلك المخاطر من خلال وضع الخطط والبرامج والدورات التدريبية بالتعاون مع الجهات المعنية.

خاتمة:

نرجو في النهاية أن تكون هذه المطبوعة البيداغوجية عوناً للطلبة الأعزاء والباحثين وتدريباً لهم على اتباع طرق علمية صحيحة تسمح لهم بمعرفة وفهم إدارة الازمات والمخاطر على مستوى الواقع وعلى درجة عالية من الدقة مستقبلاً، كما يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الأساسية العامة حول إدارة الازمات والمخاطر على النحو التالي:

- 1- نشر— الوعي ومبادئ ثقافة ادارة المخاطر واداة الازمات من خلال مراكز ادارة الازمات متخصصة لكل مكونات فيها والذي يتضمن اقامة الندوات والبرامج الثقافية التدريبية لكل المستويات الادارية العليا والوسطى والتنفيذية على انها واجب ومسؤولية الجميع وامكانية دراستها في الجامعات كعلم متخصص في (معالجة ادارة الازمات).
- 2- تأهيل العناصر البشرية وخاصة على المستويات العليا في المنظمات الإدارية ومؤسسات الدولة نفسياً وتقنياً ومهنياً لإدارة الازمات والاستفادة من الاتفاقيات الدولية في مجال التدريب وتبادل الخبرات في هذا المجال.
- 3- وضع دليل للمخاطر والازمات التي تتعرض لها المنظمة والمتوقع حدوثها مستقبلاً اعتماداً على خبراء في بناء برنامج معلوماتي حديث ومتطور للتنبؤ بالأزمات المتوقعة والطارئة لتدعم مراكز اتخاذ القرار بالمعلومات الدقيقة والمناسبة لأدائها.

❖ المراجع المعتمدة

أولاً: الكتب

- 1- أبوفارة، يوسف أحمد؛ إدارة الأزمات مدخل متكامل. الأردن: الإثراء للنشر والتوزيع، 2009.

- 2- الشافعي، محمد محمد؛ استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث. القاهرة: مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية، 2003.
- 3- شومان محمد، الاعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات عملية، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2002.
- 4- اشرف السعيد احمد، دور الأجهزة الأمنية في مجال مواجهة الازمات، جمهورية مصر العربية، وزارة الداخلية.
- 5- الخضيرى، محسن أحمد: "إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2، 2003.
- 6- سليم علي الوردى- ادارة الخطر والتأمين، مكتب الريم للطبع، بغداد، 1999.
- 7- محمود جاد الله، "إدارة الأزمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010 .
- 8- العمري عباس رشدي: "إدارة الأزمات في عالم متغير"، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ط1، 1993.
- 9- الحملاوي محمد رشاد: إدارة الأزمات تجارب محلية و عالمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، الطبعة الثانية، 1995 .

ثانيا : الدوريات

- 1- حسين وحيد وعلي جبار، ماهية الإرهاب الدولي ومراحل تطوره، مجلة التربية الأساسية، جامعة بابل، تموز 2012.
- 2- غول فرحات، إدارة الازمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة، مجلة المناجر، العدد01.
- 3- نور الدائم الطيب يوسف الحاج، دور إدارة المخاطر بكليات الخليج للعلوم الإدارية والإنسانية في الحد من اثار جائحة كورونا(كوفيد 19) على التعليم الجامعي، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث-مجلة إدارة المخاطر والأزمات-المجلد الثالث-العدد الأول-مارس 2021.
- 4- سامية سعد بنحيت محمد الغامدي وارج عبد الرحمان ناصر الشماسي، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث-مجلة إدارة المخاطر والأزمات-المجلد الثالث-العدد الأول-مارس 2021.
- 5- بن عمروش فريدة، مبادئ إدارة الازمات الاستراتيجية والحلول، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد 28.

ثالثا : الدراسات غير المنشورة

- 1- حمد محمد حمد المري، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية 2008-2012، أطروحة دكتوراه إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.
- 2- بن زايد فتحي، محاضرات في مقياس إدارة المخاطر، مطبوعة بيداغوجية، جامعة سطيف، قسم الحقوق، 2018-2019.

3- الهام خضير شبر، إدارة المخاطر وإدارة الازمات في المنظمة السياحية (تطبيقات ومقترحات على المستوى العربي، قسم السياحة وإدارة الفنادق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد ، 2007.

4- طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، كلية التجارة قسم إدارة الاعمال، 2014.

5- نيفين عزة على الحبشي : الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات ، دراسة مقارنة بين مصر و الولايات المتحدة الأمريكية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 1998 .

الملتقيات والندوات العلمية

1- محمد كامل مصطفى الكردي ، ادارة الإعلام و العلاقات العامة في الأزمات، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الازمات و الكوارث ، القاهرة ، جامعة عين شمس كلية التجارة 25-26 أكتوبر . 1997

رابعا : الصفحات والمواقع الالكترونية

1- سامح احمد زكي، إدارة الازمات، ص7، متوفر على الرابط التالي:

https://jsst.journals.ekb.eg/article_59860_d476a9a166754ac2512baf1e5772b1a8.pdf

2- إدارة الازمات: متوفر على الرابط :

<https://shms>

prod.s3.amazonaws.com/media/editor/148597/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D

3- وزارة التربية والتعليم / استراتيجيو إدارة المخاطر والأزمات، عمان 2017-2020، متوفر على الرابط التالي:

<http://innovation.moe.gov.jo/RiskStrategy.pdf>

4- عبد الله حنتوش، إدارة الكوارث ، إدارة الازمات، خطط استدامة او استمرارية الاعمال، متوفر على الرابط التالي:

https://www.insurance4arab.com/2015/12/blog-post_35.html

5- إدارة الازمات، متوفر على الرابط التالي:

<http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Ektesad8/azamat/sec102.htm>

المراجع الاجنبية

1- onathan Bundy, "Crises and Crisis Management Integration", Journal of Management, Arizona State University, 2017, P.2.

2- Biyth, Bronwy G; The rules of crisis management, BGBA feassociates wto, Tourism and Media, amman, 14th Dec. 1998, p.6