

متطلبات إدارة الأزمات

عبدہ أحمد علي صلاح

باحث دكتوراه قسم القانون العام كلية الشريعة والقانون جامعة صنعاء الجمهورية اليمنية

abdusalah21@gmail.com

14/05/2025: قبول البحث

20/04/2025: مراجعة البحث

03/03/2025: استلام البحث

الملخص:

تبحث هذه الدراسة في المتطلبات الضرورية لإدارة أو التعامل مع الأزمات ، سواء كانت تجهيزات أو متطلبات إدارية تعد ضرورية لفريق المهام الأزموية ، والتي تساعد في إدارة والتعامل مع مختلف الأزمات ، فقد يقف قائد الفريق الأزموي مكتوف الأيدي أمام تداعيات الأزمة واستفحالها في حالة عدم توافر تلك المتطلبات والتجهيزات التي باتت حتمية للتعامل مع أي أزمة ، لذلك تسعى المنظمات والكيانات الإدارية المختلفة إلى إقرارها وتوفيرها واعتماد تلك التجهيزات والمتطلبات الإدارية ، سواء في هيكلها التنظيمية أو لوائحها الإدارية والتنفيذية في إطار منظومة تشريعية وقانونية وإدارية تؤمن بضرورتها وأهميتها .

الكلمات المفتاحية: أزمة – تجهيزات – متطلبات إدارية – فريق مهام ازموية.

Abstract

This study examines the essential requirements for managing or dealing with crises, including the equipment and administrative requirements necessary for a crisis management team. These elements are crucial for effectively managing and responding to various crises. A crisis team leader may find themselves powerless against the repercussions of a crisis if these essential requirements and preparations are lacking. Consequently, organizations and administrative entities strive to establish, provide, and adopt these necessities within their organizational structures and administrative regulations, all within a legislative, legal, and administrative framework that acknowledges their importance and necessity.

Keywords: Crisis – Equipment – Administrative Requirements – Crisis Management Team.

المقدمة :-

الأزمة حالة غير طبيعية تمر بها المنظمة تهدد وجودها بسبب ظرف داخلي أو خارجي متوقع أو غير متوقع بسبب

نقص المعلومات وعدم الاستعداد الكافي لتفادي الأضرار .

وتمثل الأزمة إنبهار للهياكل المألوفة التي تمنح الكيان الإداري شرعيته ، وتهدد القيم الجوهرية التي ترتكز عليها كونها

موقفاً غير اعتيادياً وغير متوقفاً شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة يهدد المنظمة او الكيان الإداري ، لذلك تعد

الأزمات من الأخطار التي تهدد كل الكيانات والمنظمات فقد تقضي عليها نهائياً .

إذ إن التعامل مع الموقف المتأزم وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب ووسائل علمية تعمل على تحقيق المناخ المناسب لإدارتها و التعامل معها ، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة الكاملة ، ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى متطلبات - احتياجات - إدارية خاصة " Management Requirement " ، ومهارات إدارية خاصة كذلك ، يطلق عليها " الإدارة بالاستثناء Management by Exception " ، حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية وعن الهيكل التنظيمي القائم ، وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق مهام Task " Force " لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة ، فتتجاوز سلطاته كافة السلطات الأخرى في الهيكل التنظيمية العادية ، ويجب الإنصياح إليها 1 وذلك لا يعد خروجاً على مبدأ المشروعة بقدر ما هو حفاظاً على الكيانات الإدارية المختلفة من الانهيار والدمار من خلال تبسيط في الإجراءات وتسريع في إتخاذ القرارات وتنفيذاً لسيناريوهات معدة سلفاً ، ليتم التعامل مع الأزمة وفقاً للمنهجية العلمية التي تسعى إلى الحفاظ على الكيان الإداري من الانهيار وتقليل الخسائر إلى أقل قدر ممكن.

وعادةً ما تسعى المنظمات والهيكل الإدارية إلى تضمين ذلك في تشريعاتها ولوائحها المنظمة لإدارة ومواجهة الأزمات التي من المحتمل أن تتعرض لها مستقبلاً.

ومتطلبات إدارة الأزمة هي الأدوات المادية والبشرية والتنظيمية والمعرفية التي تحتاجها المنظمات بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص حتى يصبح قادرة على مواجهة الأزمات عند حدوثها وتلك المتطلبات تشمل ما يلي :-

- متطلبات مادية (مركز إدارة الأزمات - وسائط النقل - السيولة النقدية) .
- متطلبات بشرية (فريق إدارة الأزمات - خبراء - متعاونين -...إلخ) .
- متطلبات تنظيمية وإدارية (هياكل تشريعية وتنظيمية - اتصال - سجل للأزمات - وسائل التأثير - أدوات التصادم - أدوات الامتصاص)².

فتهدف جميع المنظمات الإدارية إلى الوقاية من الأزمات وعدم الوقوع فيها ، فهي من الأهداف المستقبلية بالإضافة إلى السيطرة عليها في حالة وقوعها وتقليل الآثار والخسائر الناجمة عنها ، فتمتدى تم اتخاذ قرار التعامل ومواجهة الأزمات

(د . محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات : علم امتلاك كامل القوة في لحظات الضعف ، مجموعة النيل العربية ، ط1، 2003م ، ص 242 - وما بعدها . 1)
(د . عبدالله الفقيه ، إدارة الأزمات ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، اليمن ، صنعاء ، 2012م ص 84-2.

هناك متطلبات وتجهيزات وأساسيات يتعين على متخذ القرار الأزموي مراعاتها والأخذ بها وهي ستكون موضوع بحثنا هذا ، لذلك سنتناول بحثاً هذا من خلال ما يلي :-

أولاً مشكلة الدراسة:

باعتبار حدوث الأزمات أصبح أمر حتمي سواءً على مستوى المنظمات (دولة - وزارة - منظمة - جامعة -.....إلخ) أو على مستوى الفرد، فتنحصر مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي وهو - ماهي متطلبات إدارة الأزمات (التجهيزات - المتطلبات الإدارية) التي تساعد في إدارة والتعامل مع مختلف الأزمات ؟ وتتفرع من عدة تساؤلات هي

- ماهي التجهيزات الضرورية لإدارة الأزمات ؟
- ماهي المتطلبات الإدارية الضرورية لإدارة الأزمات ؟

ثانياً :- أهمية الدراسة :-

تكمن أهمية دراسة موضوع متطلبات إدارة الأزمات في جانبين مهمين كما يلي :-

- **الأهمية العملية :-** سوف يضيف الباحث في هذا الدراسة رؤية ميدانية عملية يجب الأخذ بها في التعامل مع الأزمات وإدارتها تسترشد به مختلف المنظمات والكيانات الإدارية أثناء إدارتها أو تعاملها مع الأزمات .
- **الأهمية العلمية :-** سيضيف الباحث في هذا الدراسة معلومات مهمة عن المتطلبات والتجهيزات الإدارية الضرورية للتعامل مع مختلف الأزمات يستفيد منها القادة الإداريين وقادة المهام الأزموية والباحثين والمهتمين بمجال إدارة الأزمات .

ثالثاً :- أسباب اختيار موضوع الدراسة :- دفعنا إلى وضع هكذا دراسة ما يلي :-

- 1- إخفاق بعض قادة إدارة الأزمات في إدارة والتعامل مع الأزمات .
- 2- لمعرفة ماهي المتطلبات والتجهيزات الضرورية - سواءً كانت مادية أو إدارية - للنجاح في إدارة والتعامل مع أي أزمة ، فهي تساعد الفريق الأزموي في التحكم بمجريات الأمور والقدرة على مواجهة والتعامل مع الأزمات وتقليل خسائرها .

- 3- الندرة في المراجع المتخصصة في دراسة وشرح وتحليل متطلبات إدارة الأزمات .

رابعاً :- منهج الدراسة :-

استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي القائم على آلية استخدام الأفكار المتعلقة بموضوع الدراسة بالرجوع إلى الكتب والرسائل العلمية والأبحاث والدوريات والنشرات الخاصة وغيرها مع ضرب الأمثلة الواقعية المتاحة .

خامساً :- خطة الدراسة :- قسم الباحث دراسته إلى تمهيد وفرعين كما يلي :-

- التمهيد :- نبذة عن مفاهيم إدارة الأزمات .
- الفرع الأول :- تجهيزات إدارة الأزمات .
- الفرع الثاني :- المتطلبات الإدارية لإدارة الأزمات .

تمهيد

مفاهيم إدارة الأزمات

للقوف على تفصيل بحثنا بشكل علمي وعملي ، لابد من تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للأزمات وإدارتها بشكل موجز وذلك على النحو الآتي :-

أولاً :- مفهوم الأزمة (الأزمات)

الأزم : في اللغة :- من الفعل أزم والأزم بمعنى الإمساك - وأزم عن الشيء أمسك عنه ويقال أزم على الشيء أزمأً

:عض بالفم كله عضاً شديداً ويقال أزم الفرس على اللجام .

والأزمة : هي الضيق والشدة 1 ، يقال أزم علينا الدهر أي أشدت والمأزم المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم (2)

ويقال أزمتهم السنة أزمأً : استأصلتهم ويقال أصابتنا أزمة وأزمة أي شدة (3) ويقال أزممت السنة أزمأً : أي اشتد قحطها

(4).

(الفيروز بأدي ، مجد الدين محمد بن يعقوب الشيرازي ، القاموس المحيط ، ط2 ، 1987م ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، ص1390- 1.)
(أبو عبدالله بن أبي بكر الرازي ، مختار الصحاح ، تحقيق الشيخ محمد يوسف ، ط5 ، المكتبة العصرية ، بيروت ، 1999م ، ج1 ، ص17 .. 2)

وورد مصطلح الأزمة في عدة لغات منها اللغة الإنجليزية حيث وردت في قاموس وبستر – Webster بمعنى " فترة حرجية او حالة غير مستقرة تنتظر تغيير حاسم كهجمة مبرحة أول خلل وظيفي¹ " .

وفي اللغة الفرنسية : Crises تعني نوبة و أزمة وفاقة وفقر ونزاع وتوتر² . وفي اللغة الصينية : - يعتبر الصينيون القدماء الأزمة Crisis أو (Wet -ji) والمكون من كلمتين (تعني الأولى الخطر والثانية الفرصة التي يمكن استثمارها) بمعنى خطر يهدد الأفراد والمؤسسات يجب معالجته³ .

وفي القواميس الطبية تعني الأزمة "حدوث تغيير جوهري مفاجئ لحالة المريض ، إما أن ينتهي إلى الشفاء أو الوفاة مثل الأزمة القلبية أو النزيف الداخلي"⁴ .

الأزمة في الاصطلاح :-

أصبح مصطلح الأزمة من أكثر المصطلحات شيوعاً لارتباطها بحياة الإنسان وُعِدَت سمةً من سمات الحياة المعاصرة ، فلقد تغلغلت في مختلف فروع العلوم الإنسانية ، إنعكس ذلك على تعدد وإختلاف مفهوم . مصطلح . الأزمة تبعاً لاختلاف وجهات النظر حول مفهومها ووفقاً لتباين التخصصات وتنوع الأفكار والآراء ، واختلفت التعاريف تبعاً لكل مجال ، نورد أهمها وذلك على النحو الآتي :-

• **المفهوم الإداري :-** فالأزمة الإدارية هي . خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام⁵ .

وعُرفت بإنها - موقف ينتج عن تغيرات بيئية ويخرج عن إطار العمل المعتاد وتتضمن قدراً من الخطورة والتهديد والمفاجأة ، إن لم يكن في الحدوث فهو من التوقيت ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة في رد الفعل وبغرض آثار مستقبلية نحمل من طياتها فرصاً للتحسين والتعلم⁶ .

(3) أنيس إبراهيم وآخرون ، المعجم الوسيط ، ط2 1993 م ، القاهرة ، ص36 .

4) Oxford Dictionary London University Press, London 1988, P.48

انظر كذلك - د . محمد محمد الأسطى ، إدارة الأزمات الأمنية (المبادئ . المراحل . الأجهزة . التطبيق) ط1 . 2013م ، مكتبة ومركز الصادق للطباعة والنشر ، والتوزيع ، صنعاء ، ص26- ، اللواء د / عبدالعزيز الأسمرى . مرجع سابق . ص3- ، علوي مصطفى ، 1987م التعريف بظاهرة الأزمة الدولية ، مجلة الفكر الاستراتيجي العربي ، العدد 19 ، بيروت ، لبنان ، ص160- .

(5) كتر الطالب ، قاموس فرنسي / عربي ، الطبعة الأولى ، بيروت ، دار السابك للنشر ، 1972م ، ص151- .

وتعني عندما تتعرض للخطر انتهى الفرصة (Wet -ji) انظر في ذلك د . محمد محمد الأسطى ، إدارة الأزمات الأمنية ، مرجع سابق ، ص26- ، اللواء د . عبدالعزيز الأسمرى ، مرجع سابق ، ص3- ، وكلمة 3 وحقق ما كنت تعلم به ، للمزيد انظر ، ولاء البحيري ، إدارة الأزمة ، القاهرة ، المركز الدولي للدراسات المستقبلية و الإستراتيجية ، 2008م ، ص8- .

(4) د . محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات ، منهج اقتصادي ، ط1 ، 1990م ، مكتبة مديولي ، ص53- .

(5) د . محمد رشاد الحلواني ، إدارة الأزمات ، تجارب محلية و عالمية ، مركز بحوث الأزمات ، دار المجد للطباعة ، ط2 ، القاهرة ، 1995م ، ص29- .

- **المفهوم السياسي** : فالأزمة السياسية - تعني حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي إتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله , لكن الاستجابة الروتينية المؤسسية لهذه التحديات تكون غير كافية فتتحول المشكلة إلى أزمة تتطلب تجديدات حكومية ومؤسسية إذا ما أرادت النخبة عدم التضحية بمركزها ¹ .
- **المفهوم الإقتصادي** : - فالأزمة الإقتصادية - هي - وضع اقتصادي عارض يؤثر على تحقيق الأهداف القومية ينشأ عن وضع اقتصادي عالمي أو اقليمي أو داخلي ويحتاج إلى بذل كافة الجهود لاجتيازه² وفي عام 1937م عرفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة "بأنها حدوث خلل خطير في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال"³ وقيل بأنها " إنقطاع في مسار النمو الإقتصادي حتى إنخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي "⁴ .

ثانياً :- مفهوم إدارة الأزمات⁵ :- Crisis Management⁶

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة Crisis Management , فإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من Public Administration التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة, وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها, عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة, والقضاء عليها او تغيير مسارها لصالح المنظمة ⁷ .

ويشير مصطلح إدارة الأزمات إلى مجموعة الجهود الذهنية والعملية المبذولة لتجنب الآثار المترتبة على الأزمة أو بتقليلها بتكلفة مقبولة لا تتضمن التضحية بقيمة أو مصلحة جوهرية , بالاستعانة بخليط من المهارات المتعددة] كال تفكير الاستراتيجي والإبداعي - القيادة - إتخاذ القرار - إدارة الموارد البشرية - مهارات الاتصال إلخ] ⁸ .

(6) د. منى صلاح الدين شريف , إدارة الأزمات في قطاع الغزل والنسيج , رسالة دكتوراه غير منشورة , جامعة عين شمس , كلية التجارة - 1995م - ص35 — مشاراً إليها لدى د. عفاف محمد الباز , دور القيادة في إدارة الأزمات , بحث منشور في مجلة النهضة , العدد 10 , ص62 — .
وفي تعريف آخر ((الأزمة الإدارية - هي - نوعاً من التوتر والحيرة لدى المسؤولين داخل المؤسسة وأثر ذلك على الجوانب الإدارية , وأداء العاملين وكيان المؤسسة واستراتيجية بقائها وعلاقتها بالجمهور والأهداف التي ترتب عليها)) للمزيد انظر - السعيد سعيد , استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث , دار العلوم والنشر , القاهرة , ط1 2006م , ص31 — مشاراً إليه لدى اللواء الركن الدكتور / على هلهول الرويلي , إدارة الأزمة استراتيجية المواجهة , ورقة قدمت للحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود " تنمية المهارات الاستراتيجية للقيادة " خلال الفترة 5/28 - 6/1 2011م , الرياض , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , ص4 — .
(1) د . السيد عليوه - إدارة الأزمات والكوارث , حلول عملية , أساليب وقائية , , مطابع سجل العرب , مركز القرار للاستشارات , القاهرة , 1997م , ص5 — . وفي تعريف آخر له " الأزمة من الناحية السياسية - تعني - حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي إتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إدارياً أو سياسياً , أو نظامياً أو اجتماعياً , أو اقتصادياً , أو ثقافياً " انظر في ذلك السيد عليوه , إدارة الأزمات : مخاطر العولمة والإرهاب الدولي " ط2 , القاهرة , دار الامين للنشر والتوزيع 2002م , ص13 — .
(2) الأزمات والتفاوض , أكاديمية ناصر العسكرية , كلية الدفاع الوطني , الجزء الثاني , اكتوبر 1999م , ص2 — .
(3) سليم بطرس جلد , الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات , 2011 م , دار الرابطة للنشر والتوزيع , الأردن , عمان , ص17 — .
(4) محمد عبدالغني هلال " مهارات إدارة الأزمات " , مركز تطوير الأداء والتنمية , ط4 , القاهرة 2004م , ص51 — .
() إدارة الأزمات علم وفن , ولكنها من الناحية التطبيقية فهي فن أكثر منها علم , لأنها تتعلق بمهمة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة , و الغرض من إدارة الأزمة هو تغيير الأمر الواقع مع تجنب القتال فإذا تطورت الأزمة إلى قتال تعتبر الإدارة فاشلة , للمزيد انظر أمين هويدي " فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي الحالي " المستقبل العربي , 1993م , ص15.13 — .
(6) إدارة الأزمات هي الترجمة العربية لما يطلق عليه في اللغة الإنجليزية (Crisis Management) وفي اللغة الفرنسية (Gestion des Crises) .
(7) Jonathan Bunaly , Crisis and Crisis Management Integration " , Journal of MANAGEMENT , Arizona state University , 2017m , P.2.

ويعتبر مصطلح إدارة الأزمات من المصطلحات الحديثة - رغم قدم تطبيقاته - ⁽¹⁾ ويرجع كثير من الباحثين ⁽²⁾ أول استخدام لهذا المصطلح على المستوى السياسي والدولي الحديث لعام 1962 م ، خلال فترة الحرب الباردة بين الإتحاد السوفياتي سابقاً والولايات المتحدة الأمريكية ، بعد أزمة الصواريخ الكوبية في خليج الخنازير في كوبا وذلك عندما أطلق وزير الدفاع الأمريكي روبرت ماكنمارا - في عهد الرئيس جون كيني - جملة الشهيرة (لم يعد بعد الآن مجال للحديث عن الإستراتيجية وإنما عن إدارة الأزمات فقط) ⁽³⁾ .

كانت لتلك التصريحات - اثر في الإهتمام بعلم إدارة الأزمات وانطلاق الجهد الأكاديمي الهادف إلى تأصيله ⁽⁴⁾ . وبدء الإهتمام بعلم إدارة الأزمات وتركزت جهود الباحثين والعلماء في تأصيله وتبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات ومختلف الكيانات الإدارية لإنجاز مهامها والحصول على حلول المآزق الطارئة والظروف الإستثنائية والأزمات التي تواجهها ⁽⁵⁾ .

لذلك يعد علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإدارية الحديثة التي زادت أهميته في عصرنا الحاضر لما يشهد العديد من المتغيرات المتكاثفة شديدة الغرابة إلى حد يفوق الخيال ، سواءً على المستوى الدولي أو الإقليمي أو على المستوى القومي .

-
- (8) عبدالله عبدالرحمن البريدي ، الإبداع يخلق الأزمات ، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ، ط1 ، الرياض السعودية ، 1999م ، ص36..
- (1) فنيي الله نوح عليه السلام بنى السفينة قبل مجيء الطوفان للنجاة من الغرق بعد أن أوحى إليه بقدم الطوفان ، ويوسف عليه السلام قام بتخزين الحبوب قبل أزمة الجفاف والسنين العجاف ، وسيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم قام بحفر الخندق حول المدينة قبل أن يصل الكفار والأحزاب إلى المدينة المنورة ، فإدارة الأزمات مسألة قائمة بحد ذاتها منذ القدم وكانت مظهراً من مظاهر تعامل الإنسان في المواقف الطارئة والحرارة التي يواجهها بعد أن جوبه بتحدى الطبيعة ، فلم تكن تعرف بمصطلح إدارة الأزمات وإنما عرفت بمسميات أخرى [جرعة القيادة - براعة القيادة - حسن الإدارة . الحنكة -] وكانت تلك الممارسات هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والأحداث والمواقف الصعبة والطارئة التي يتعرض لها ، والتعامل معها بما تغجره من طاقات إبداعية فطرية وتستغفر قدرته على الإبداع والابتكار ، للمزيد أنظر د . الشاهد إلياس ، د . قابوسه علي ، القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات ، مجلة رماح للبحوث والدراسات العدد 9 2012م ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، رماح الأردن ، ص128-129 ، في حين إن التاريخ يشير إلى أن ابن سينا يعد من أوائل الذين بحثوا في موضوع الأزمات ، عند إشارته إلى الآثار النفسية والجسدية للأزمات والكوارث ، للمزيد انظر كرار الخفاجي ، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها :دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي ، مجلة جامعة الكوفة ، كلية الإدارة والإقتصاد ، العراق ، العدد 5 ، ص193..
- (2) للمزيد راجع ، د . محمد محمد الأسطى ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص11- ، أنظر كذلك د . عباس رشدي العمري ، إدارة الأزمات في عالم متغير ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، 1993م ، ص17- ، محمد مصلى الزعبي ، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها :دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي ، مجلة جامعة الكوفة ، العدد 5 ، د . ت ، ص 154-0
- (3) د . أبو سريع أحمد عبدالرحمن ، المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات والكوارث (بناء المنظومة) ، مؤسسة الطوبجي للتجارة والطباعة والنشر ، القاهرة ، ط ، 2008م ، ص8- ، كذلك د . عباس رشدي العمري ، إدارة الأزمات في عالم متغير ، مرجع سابق ، ص13-.
- (4) وهو ما أكدته عالمة العلاقات الدولية كورال بل . بقولها " إن تصريحات ماكنمارا تعد الإشارة الأولى لانطلاق الجهد الأكاديمي الهادف إلى تأصيل إدارة الأزمة " أنظر في ذلك د . محمد محمد الأسطى ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص12- .
- (عباس العمري ، إدارة الأزمات في عالم متغير ، مركز الترجمة والنشر ، الأهرام ، القاهرة ، مصر ، ص26..⁵

ومن التعاريف التي قبلت في إدارة الأزمات :-

- إدارة الأزمات - هي - مجموعة من الخطط والأساليب والاستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بهدف السيطرة على المشكلات واحتوائها والحفاظ على توازن المؤسسة او المنظمة ¹ .
- وعرفت الموسوعة الإدارية - إدارة الأزمات بأنها " المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة " ² .
- ويرى البعض ³ - أنه - يمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها " عبارة عن كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة واثرائها وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الآتي :

1. منع وقوع الأزمة كلما أمكن .
2. مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية .
3. تقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن .
4. تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة .
5. إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور .
6. تحليل الأزمة والإستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة أو تحسين وتطوير قدرات المنظمة وأدائها في مواجهة تلك الأزمات .
7. تصميم النسق التنظيمي الفعال الذي يحقق كفاءة المواجهة " . ⁴

الفرع الأول

(د . نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأزمات ، عالم الكتب الحديث ، الأردن، أريد ، 2009م ، الطبعة الأولى ، ص131-1.

(محمود جاد الله " إدارة الأزمات " دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2010م ص26-2.

(3) د . عفاف محمد الباز ، دور القيادة في إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص64-

(4) فمن خلال تعاريف إدارة الأزمات يمكن تحديد عناصر إدارة الأزمة بما يلي :

1. عملية إدارية خاصة متمثل في مجموعة من الإجراءات الإستثنائية تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.
2. استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات .
3. تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوة والمدرية تدريباً جيداً في مجال مواجهة الأزمات .
4. تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى حيث أن الوفورات التي تتحقق من خلال إدارة الأزمة تزيد إلى حد كبير على تكاليف مواجهة الأزمة .
5. إنها عملية إدارية تستخدم الأسلوب العلمي في إتخاذ القرار . للمزيد أنظر كلاً من :-
- د . فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات : الأسس - المراحل - الآليات ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2002م ، ص32-31.
- عبدالرحمن محمد عبدالرحمن ، إدارة الأزمات ، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشرة حول إدارة الأزمات ، 1994م ، الرياض ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، ص65-6.
- د . بلال خلف السكارنة ، خطط الطوارئ ودورها في مواجهة الأزمات ، ورقة عمل ، مجلة الرماح للبحوث والدراسات ، العدد 9 ، 2012م ، ص53-5.

تجهيزات إدارة الأزمات

إن إدارة الأزمات في مختلف الكيانات الإدارية - بصورة فاعلة وكفؤة - تتطلب استخدام مجموعة من الأدوات الأساسية - التجهيزات الضرورية - حتى تتعاطى مع الأزمة وإدارتها بنجاح في جميع مراحلها و حتى يتمكن فريق المهام الأزمومية من القيام بدوره على أكمل وجه ولتسهيل تنفيذ ما تم وضعه من سيناريوهات وخطط لمواجهة أو التعامل مع أي أزمة محتملة , نوجز تلك التجهيزات فيما يلي :-

أولاً :- غرف عمليات إدارة الأزمات :-

وجود غرف عمليات يعد ضرورياً لإدارة أي أزمة إدارية علمية رشيدة¹ , سواء كانت تلك الغرفة في مكان ثابت أو متحرك ولتقوم هذه الإدارة بفاعلية وكفاءة , يتعين أن تتوفر لغرفة العمليات عدة خصائص - صفات أو سمات أو مواصفات - أهمها :-

1. تأمينها بشكل كامل يصعب اختراقها (مادياً أو معنوياً) , فيجب أن تكون مجهولة المكان والعنوان للقوى صانعة الأزمة أو لغيرها , فيصعب تحديد مكانها أو الاستدلال عليها .
2. تجهيزها تجهيزاً عالياً بوسائل الإتصال الحديثة و الفعالة² , التي تجعل الإدارة على إطلاع تام وكامل ومستمر بكل مجريات وتداعيات الأزمة , وأن تصل إليها البيانات والمعلومات اللازمة والكافية في الوقت المناسب , لإجراء حساب احتمالات كل قرار والعوامل المرجحة وتناسبها³ .
3. أن تكون مريحة وصالحة من حيث الحجم والاتساع , بحيث تتسع لجميع طاقم إدارة الأزمة - الذي سيقوم بمعالجة الأزمة - وتسمح لهم الحركة براحة والعمل بحرية باستخدام تجهيزاتهم وأدواتهم المختلفة , فغالباً ما يشترك ممثلين جهات مختلفة حسب نوعية وطبيعة الأزمة .

(د . محسن أحمد الخضيرى , إدارة الأزمات علم امتلاك كامل القوة , مرجع سابق , ص217- .¹
(فيجب أن تزود بأحدث تقنية الاتصالات ووسائل الاتصال من (شاشات - أجهزة كمبيوتر - منظومات مطورة - أنظمة حسابية وتحليل بيانات - إلخ) للمزيد انظر د² . رجب عبد الحميد , استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث , مرجع سابق , ص92- , د . عبدالسلام أبو قحف , الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات , دار الجامعة الجديدة , الإسكندرية , 2002م , ص368- .
(للمزيد انظر كلاً من :-³
- د . محسن أحمد الخضيرى , إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري , مرجع سابق , ص115- .
- د . يوسف أبو فارة , إدارة الأزمات , د. ن , 2012م , ص193- .

4. أن تمكن القائد الأزموي وفريقه من الرؤية الشاملة والموضوعية للأحداث ، وتقييمها بسرعة وفاعلية ، وأن يكون هناك أكثر من سيناريو جاهز للاستخدام والتطبيق ، للتحرك الفعال للتعامل مع الأزمة في كل مراحلها.
5. أن تكفل هدوء الأعصاب والحيدة والموضوعية لمديري الأزمة ، تدفعهم إلى التصرف بحكمة وموضوعية وحيدة أثناء التعامل مع الأزمة وإدارتها ، فلا يكونوا طرفاً في الصراع بين (قوى تصعيد الأزمة – قوى إخمادها) .
6. أن يجري توفير هذه الغرفة بالصورة التي تجعل إدارة الأزمة قادرة على ممارسة الضغوط والتأثير على قوى الأزمة ، دون أن يكون لتلك القوى نفس القدرات في الضغوط والتأثير أيضاً .
7. أن تكون هذه الغرفة قادرة على تزويد إدارة الأزمة برؤية جلية ومستقبلية لأحداث الأزمة ، بحيث تتسم هذه الرؤية بالشمول والموضوعية ، وان تشمل كل أحداث وجوانب الأزمة بدءاً بأسبابها مروراً بتفاعلاتها وانتهاءً بنتائجها وانعكاساتها المختلفة على المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية ¹.
8. أن يتم إنشاء غرف العمليات وفقاً لاشتراطات ومواصفات هندسية معينة ².

ثانياً :- نظم الإتصال الخاصة بإدارة الأزمات:-

عدم وجود نظام فعال للإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري قد يشكل أزمة إضافية تؤدي إلى استفحال الأزمات الحاصلة ، فيجب أن يتم فحص نظام الإتصال الفعال في الكيان الإداري لمعرفة أين يكمن الخلل ومعالجته بسرعة ، وفي مجال إدارة الأزمات لا بد أن يكون هناك نظام اتصال خاص بإدارة الأزمات يحقق الأهداف المطلوبة من عملية الاتصال والذي عادةً يتكون من الآتي ³ :-

(د . يوسف أبو فاره ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص193- 1

(تمتلك من عناصر التأمين الذاتي والنوعي الكثير بما يمكنها من المحافظة على القائمين فيها والمحافظة على القرارات الصادرة منها ، وكذا المعلومات التي تتداول خلالها 2 ومن خلالها فقد تكون غرف ثابتة أو متنقلة رئيسية وتبادلية .

(د . محسن أحمد الخضير ، إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري ، مرجع سابق ، ص119- 3

1. أطراف الإتصال :- طرف مرسل للرسالة وطرف مستقبل لها , وتتم عملية الاتصال بين الطرفين وفي النظم الحديثة يتم تبادل الادوار فيما بينها حيث يتحول المرسل الى مستقبل والمستقبل الى مرسل¹.
2. الرسالة :- **Message** وهي المعلومات أو البيانات التي يتم اعدادها وكتابتها بالشكل المتفق عليه رمزاً و تشفيراً وتخطباً , بشكل واضح ومفهوم وحقيقي وموجز .
3. الوسيلة :- التي سيتم عن طريقها ابلاغ المعلومات من المرسل الى المستقبل وقد تكون عن طريق التسليم يدأ بيد , أو عن طريق استخدام الوسائل الحديثة مثل (التلفون - التلغراف - التلكس - الفاكس - اللاسلكي - التراسل -..... الخ²).
4. التأمين :- يتعلق هذا العنصر بنظام الشيفرة المستخدم بين الأطراف لضمان سرية الرسالة و عدم تسرب مضمون الرسالة لأطراف أخرى سواء كانت شفرة إلكترونية أو غير إلكترونية³.
5. السلوك المطلوب القيام به :- حيث تتضمن الرسالة غالباً تعليمات محددة للقيام بسلوك معين خلال فترة معينة ولتحقيق هدف معين وباستخدام سيناريو تم إعداده مسبقاً , وتم التدريب عليه والتأكد من استيعابه وفهمه وامكانية تنفيذه , فهناك فرق بين السلوك المطلوب القيام به والسلوك الذي حدث وتم فعلاً .
6. نتائج و نتائج السلوك الذي تم القيام به كأثر مرتد يتم إبلاغه إلى المرسل وذلك للتأكد من سلامة العملية الاتصالية , ومن وصولها بالشكل والمحتوى والمضمون المطلوب دون إي قصور او تحريف ودون اي تدخل او تشويش ادى الى تغيير المطلوب تنفيذه⁴.

(د . محسن أحمد الخضير , إدارة الأزمات : علم امتلاك كامل القوة , مرجع سابق , ص222-¹ .)
 (تنقسم وسائل الاتصالات (سلكية مثل خطوط وأسلاك الكابلات السلكية أو الاليف الضوئية - لاسلكية مثل شبكات الميكروويف والأنظمة الضوئية وأنظمة الليزر الاتصالية 2
 .)
 " هو : - عملية تحويل المعلومات والبيانات (بلاغات - توجيهات - تحركات - فعاليات) إلى نص مخفي لا يمكن فهمه Encryption " أو التشفير "coding" التشفير " 3
 عند نقله أو رموز وأرقام لا يستطيع قارئها غير الشرعي (المختص) فهمها , أو هو : - تغيير شكل البيانات حتى لا يتمكن أحد من الإطلاع عليها , فلا يمكن تعديلها أو الحذف
 : - هي العملية العكسية لعملية التشفير (Decryption " - أو فك التشفيرDecoding بها , فنكون قد حققنا الخصوصية والسرية للبيانات و محتويات النظام , فك التشفير "
 تحويل النص المخفي وغير المفهوم إلى معلومات وبيانات مفهومة وواضحة) .

ومن الامثلة على نظم الاتصال :-

1. وسائل الاتصال بأجهزة الليزر لنقل الصور السمعية والمرئية فوراً .
2. وسائل الاتصال اللاسلكية على طريق شبكات التلفزيون .
3. وسائل الاتصال الالكترونية مثل الهاتف الفاكس الحاسبات الشخصية .
4. وسائل الاتصال القائمة بين الافراد وجهاً لوجه .

ثالثاً :- إعلام الأزمة :-

يعتبر الإعلام أحد العوامل الرئيسية والأدوات المهمة في تجهيزات التعامل مع الأزمات , فلإعلام أهمية خطيرة وتأثيرات متباينة وقدرة عالية على الانتقال بسرعة كبيرة واجتيازه للحدود وتخطي العوائق , وله تأثير كبير في إدارة الأزمات إيجاباً أو سلباً ويتم هذا التأثير من خلال جانبين هما :-

1. الجانب الإيجابي :-

يتم من خلاله نقل وتوصيل كميات متفاوتة - حسب الحاجة - من الأخبار والمعلومات إلى الجمهور عن طريق الحملات الإعلامية والمؤتمرات الصحفية إلخ , وذلك في إطار حقائق ومعتقدات راسخة وقوية تهدف كلها إلى إنجاح دور الفريق الأزموي في إدارة والتعامل مع مختلف الأزمات وفي مختلف ظروف الأزمات .

2. الجانب السلبي :-

عن طريق التعتيم الإعلامي القائم على التجاهل التام للإخبار وعدم إعلام جمهور الأزمة بما وصلت إليه الأزمة وتداعياتها , بهدف عدم تكوين انطباع عنها و يتم ذلك التعتيم بصورتين :-

- الصورة الأولى :- تجاهل وتعتيم كلي - فيتم عزل جمهور الأزمة والمهتمين بها عن أحداثها وتجهيلهم بشكل تام عنها وعن تطورها والمراحل التي وصلت إليها الأزمة , فلا يستطيع أي منهم تكوين رأي أو يتولد انطباع لديهم عنها , فلا يحدث من قبلهم أي سلوك إيجابي - يخدم قوى صنع الأزمة - بشأنها .

- الصورة الثانية :- تجاهل وتعتيم جزئي - فيتم الإهتمام بأحد أطراف الأزمة وصياغة الأخبار عنه بشكل معين , وتجاهل وتعتيم الطرف الآخر , ويطلق عليه التشوية الإعلامي¹ .

وللإعلام في إدارة الأزمة مهام مزدوجة :-

5. وسائل نظام الحاسوب المرتبطة بكافة أجهزة الدولة .

(حيث يتم صياغة الأحداث وإعادة ترتيب الوقائع وانتقاء الحوادث التي تصاغ أخبارها بالشكل والمضمون الذي يعمل على تأكيد وجهة نظر معينة بذاتها , ونفي وجهات النظر الأخرى , أو إثارة الشكوك حول مصداقيتها وحقيقتها , للمزيد من التفصيل أنظر د . محسن أحمد الخضير , إدارة الأزمات : علم إمتلاك كامل القوة , مرجع سابق , ص228..

- **جانب إخباري :-** يتم عن طريق متابعة أخبار الأزمة والتعريف بنتائج مواجهتها ومراحل تلك المواجهات ومراحل تطورها ومحاولة التصدي لها ، وتحجيمها ومدى التطور أو مدى النجاح في ذلك 1 .

- **جانب توجيهي :-** وهو أهم وأخطر جوانب العملية الإعلامية ، حيث يكون متخذ القرار بحاجة إلي أي دعم أو تأييد من القوى المحيطة والمتصلة والمرتبطة والمهتمة بالأزمة ، فعملية التوجيه والتوظيف السليم للعملية الإعلامية لاستثارة إهتمام الأفراد والمؤسسات والمنظمات ومكونات الكيانات الإدارية والدول احياناً ، لتشكيل ثقافة ووعي لديهم ، وتنمية الإدراك بخطورة امتداد الأزمة واستفحالها ، لتتكون لديهم قناعة تدفعهم للقيام بسلوك معين مناهض للأزمة ولقوى صنعها ، فعملية توجيه الإعلام تفيد بعلاج الأزمة سواء لتأثر مصالح مجتمع الأزمة بها أو لأن استمرارها قد يؤثر على مصالحهم 2 .

رابعاً :- أدوات التأثير 3 :-

تحتاج الأزمة إلى العديد من الأدوات سواء لوقف تصاعدها أو للتعامل معها والقضاء عليها أو لتحديد الأطراف والقوى المحيطة بها ، تختلف تلك الأدوات باختلاف الأزمات ، ويمكن تقسيم تلك الأدوات إلى ما يلي :-

1. أدوات تمس المصالح القائمة (الحالية) :-

وهي الأدوات الآتية أو الحالية التي يملكها متخذ القرار الإداري، وتستطيع أن تؤثر على قوى صنع الأزمة أو الداعمة المؤيدة لها أو التي تبدي اهتماماً بها ويشمل هذا النوع من الأدوات [حجم المساعدات المادية والمعنوية والدعم والمعونات ومقدار الخسارة أو الضرر الذي سيقع عليهم نتيجة استمرارهم في صنع الأزمة ومن ذلك التحكم في الأجور والحوافز المالية والمعنوية والترقيات وقرارات التعيين وغيرها] .

1- ويتم ذلك عن طريق نقل المعلومات إلى جمهور الأزمة بأمانة ومصداقية وسرعة ومصداقية وإحاطتهم بما يحدث فعلا على أرض الواقع الأزموى دون تعميم أو تشوية .
2- يتحقق ذلك من خلال تزويدهم بكل صراحة ووضوح بالأخبار والحقائق والمعلومات والبيانات ، من خلال الحملات الإعلامية وما يصاحبها من ضجيج إعلامي نتيجة تأثير مصالح قوى صنع الأزمة - للمزيد من المعلومات انظر د . محسن أحمد الحضيري ، إدارة الأزمات : علم إمتلاك كامل القوة ، مرجع سابق ، ص229 .
(ومن اهم ادوات التأثير ما يلي :-³

- اللقاء الشخصي والاجتماعات الشخصية
- استدعاء قادة التنظيمات العلنية والسرية والاجتماع بهم لتدارس الموقف
- عقد المؤتمرات والمحاضرات والمناظرات الإعلامية .
- استخدام وسائل الاعلام الجماهيرية واللقاءات والنزول الميداني .
- نظام المكافآت والحوافز والمنح غير العادية
- عقد الاجتماعات مع قيادات التنظيمات غير الرسمية التي تمتلك تأثيراً في مجريات الأزمة.
- عقد المؤتمرات التي تناقش الأزمات التي تواجه المنظمة واستخلاص العبر من الأسباب والنتائج والتداعيات.
- اللجوء إلى استخدام وسائل الإعلام المناسبة لإحداث التأثيرات المطلوبة في قوى الأزمة.
- استخدام المكافآت والحوافز المالية والمعنوية كأداة تأثير أساسية في قوى الأزمة والقوى المؤيدة والداعمة لها. للمزيد انظر د . محسن أحمد الحضيري ، إدارة الأزمات : علم إمتلاك كامل القوة ، مرجع سابق ، ص231..

2. أدوات تمس المصالح المستقبلية :-

وهي ما يمكن لمتخذ القرار الإداري الوعد به مستقبلاً من مزايا مادية أو معنوية وبمعنى آخر حجم المصالح التي يمكن إثارة اهتمام قوى الأزمة بها ، ففقدرة التأثير في المصالح المستقبلية لقوى صنع الأزمة والقوى المؤيدة لها والتأكيد أن حل الأزمة والقضاء على آثارها السلبية لا يمكن أن يتحقق في ظل الضغوط الأزمومية وأن استمرار الأزمة وتصاعدها سيؤدي إلى الإضرار بالمصالح المستقبلية لقوى صنع الأزمة.

وتختلف القدرات والمهارات المطلوبة للتأثير على المصالح المستقبلية من أزمة إلى أزمة أخرى ، فيتم استخدام أدوات متعددة لتحقيق ذلك .

إجمالاً تختلف أدوات التأثير باختلاف نوعية الأزمات رغم أنها تتفق في النتائج التي تسعى إلى الوصول إليها ، وهي أدوات تحتاج إلى مهارة وفن في استخدامها حتى تؤدي ثمارها وأثرها وتحقق النتائج المطلوبة .

خامساً :- أدوات التصادم :-

أصبح الصدام العنيف أحد الأساليب التي اندثرت¹ ، وحل محلها الحوار والتفاوض وأساليب الامتناع والاستيعاب للأزمة والضغط الأزمومي ، إلا أنها لازالت وسيلة تجد هوى لدى بعض متخذي القرار في الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث بسبب نقص المعلومات أو تدهور الأوضاع سريعاً أو لعدم استجابة قوى صنع الأزمة لصوت المنطق والعقل وقد يجد مبرراً أو إغراءات تدفع لاستخدامها حتى في الدول الديمقراطية الكبرى خاصة عندما يكون الخيار الوحيد المتاح لاستخدامه².

(1) للمزيد انظر د . محسن أحمد الخضير ، إدارة الأزمات علم امتلاك كامل القوة ، مرجع سابق ، ص 231 .

(2) ومن أهم أدوات الصدام العنيف ما يلي :-

1. البطش والإرهاب والاعتقال والنقل والتشريد والسجن والتعذيب بالغ القسوة.
 2. التنصيف الجسدية الاغتياالات العشوائية أو المنظمة وإفقاد الأرواح والإصابات الجسيمة .
 3. الإلتلاف للممتلكات وإلحاق أقصى الخسائر بها وكذا التدمير المادي لأدوات الإنتاج .
 4. الإجراءات الإدارية القاسية :- وتشمل ما يلي :-
- الفصل من العمل لمدة من الزمن ، أو الفصل النهائي من العمل .
 - الإغفاء من المناصب الإدارية وتكليف البديل .
 - النقل من المكان الحالي للعمل إلى مكان آخر بعيد عن مقر سكن الأفراد.
 - توجيه إنذار أو إنذار نهائي .
 - تجميد أو إلغاء الحوافز والعلاوات.
 - الخصم من الراتب (الأجر).

سادساً :- أدوات الامتصاص¹ :-

أنت أدوات الإمتصاص كحل بديل عن أدوات الصدام بسبب ما تسببت فيه أدوات الإمتصاص من مردود عكسي إيجابي أثناء التعامل مع الأزمات² ويحتاج الامتصاص سواءً كان كلياً أو جزئياً إلى صبر وحكمة بالغة وذكاء وحنكة إدارية ، فهي أدوات قائمة على اشباع غرور قوى صنع الأزمة ، بالاستجابة الفورية والسريعة لبعض مطالبهم ثم تهيئة الأوضاع السليمة الكفيلة بعدم تجدد الأزمة من جديد من خلال معالجة أسبابها وإيجاد المناخ السليم الذي يحافظ على قوى صنع الأزمة وتهدف أدوات الامتصاص إلى تحقيق هدفين أساسيين هما :-

• الهدف الأول :- كسب الوقت للحصول على أكبر حجم من البيانات و المعلومات اللازمة لاختيار أدوات

التعامل السليمة مع الأزمة .

• الهدف الثاني :- الحفاظ على استقرار الكيان الإداري من خلال التقليل من الخسائر المادية والمعنوية

والبشرية أحياناً ، التي قد تتحقق من جراء الصدام مع قوى الازمة سواء الصانعة او المؤيدة لها .

سابعاً :- نظام معلومات الأزمة :-

الداوى القضائية التي قد تقود إلى عقوبات صارمة مثل السجن ، في حالة ثبوت تورط قوى الأزمة في تصرفات وممارسات غير قانونية.

5. التحقير والتشويه والازدراء والتشوية للأشخاص والأوضاع والمكانة والامتهان لها جميعها والادعاء الكاذب والتحقير للرموز وقلب الحقائق .

6. مخالفة كافة القيم والمثل العليا والأعراف المستقرة ، وتحطيم كافة المبادئ التي قد يتحصن بها أو وراءها قوى صنع الأزمة (الدين - الأخلاق - الحقوق المدنية - الحقوق الشخصية - التقاليد المستقرة إلخ) والاجترار عليهم بعدم تمسكهم بها.

إجمالاً تهدف أدوات الصدام أساساً إلى إحداث اختلال في موازين القوى ، وفي توازن قوى صنع الأزمة بالشكل الذي يفقدها قدرتها الحركة أو تحديد اتجاهاتها بشكل سليم وإحداث إرباك وحيرة لدى متخذ القرار فيها مما يجعلها تتخبط في قراراتها وتتفكك وحدتها تحت تأثير تعارض الأهداف وتعارض المصالح والرغبة في الخروج من المأزق وازدياد حجم الخسائر ، وجعلها تبحث عن بديل ومراجعة للنفس ، فتصبح هذه القوى أكثر عرضة للاستهواء والانصياع تلقائياً لأي إغراء حقيقي أو وهمي يعرض عليها ، فيستطيع مدير الأزمة التحكم في قوى صنع الأزمة وإعادة توجيهها بالشكل المطلوب ، للمزيد انظر د . محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات : علم امتلاك كامل القوة ، مرجع سابق ص231..

(وهناك مجموعة من أدوات الامتصاص منها :-¹

- 1- تشكيل اللجان التنظيمية من كادر إدارة الأزمة لبحث أسباب الأزمة وتداعياتها والحلول الممكنة .
 - 2- تشكيل لجان مشتركة - من كادر إدارة الأزمة - ومن قوى صنع الأزمة - بحيث تجتمع هذه اللجان وتندرس الأزمة وتقرّر الحلول المقبولة للطرفين وممكنة التنفيذ .
 - 3- إنابة مجموعة من المندوبين المناسبين لاطلاع الإدارة على تطورات الأزمة وإجراء مفاوضات مع قوى الأزمة ، والاطلاع على توجهات وأراء هذه القوى ،
 - 4- تغيير الإدارات المكروهة والفاسدة وغير المرغوب فيها ، ومساءلتها ومحاسبتها ، ومحاكمتها إذا تطلب الأمر ، وتعيين إدارات جديدة تتمتع بالسمعة الطيبة والثقة ،
 - 5- العمل على تعظيم الاحساس بالمسؤولية لدى الأطراف في المنظمة .
 - 6- استخدام الوساطة الإيجابية ، والقبول بالحلول الوسط خصوصاً عندما تكون الأزمة وانعكاساتها ذات آثار سلبية حادة على كل الأطراف.
 - 7- تشكيل لجان تحقيق محايدة للبحث في الأزمة وأسبابها وتداعياتها ومحاسبة ومعاينة المسؤولين عن الأحداث السلبية في المنظمة ...
 - 8- أن تعلن المنظمة أنها جاهزة لتحمل أية مسؤولية إذا ثبت تقصيرها ، واستعدادها للتنازل عن دورها الإداري وترك الدور لمن يجري الاتفاق عليه .
 - 9- تحويل الاتجاهات والنزاعات الأزمومية لدى قوى الأزمة إلى اتجاهات ونزعات أخرى في مسارات أخرى.
 - 10- أن تقوم الإدارة العليا للمنظمة بمعايشة العاملين في أثناء أدائهم لوظائفهم وأعمالهم ومهامهم . للمزيد انظر د . يوسف أبو فارة إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص203-204 ، د / محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات : علم امتلاك كامل القوة ، مرجع سابق ، ص335..
- (د / محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات : علم امتلاك كامل القوة ، مرجع سابق ، ص333.. 2

يقصد بها مجموعة من العناصر المتكاملة والمتفاعلة ببعضها وهذه العناصر هي تكوين هيكلي من الآلات والمعدات والقواعد والبرامج والموارد البشرية ويقوم هذا النظام بجمع البيانات وفرزها وتصنيفها وتحليلها وحفظها وتوفير المعلومات الضرورية اللازمة وإيصالها إلى صناع القرارات المتعلقة بالأزمات بالسرعة المطلوبة ، كما يُعنى ويهتم هذا النظام (نظام معلومات الأزمة) بإجراء التحديثات المستمرة للبيانات والمعلومات ، فلقد أصبحت المعلومات - التي يتم الحصول عليها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب - أعلى الثروات وهي أساس كل حركة وتصرف وسلوك ناجح¹.

ثامناً :- أدوات النقل والحركة :-

حتى يملك مدير الأزمة (القائد الأزموي) حرية الحركة وعنصر المبادأة والسيطرة على الأحداث لابد من توافر كافة أدوات النقل والتحرك التي يحتاج إليها سواء كانت على شكل سيارات أو طائرات أو سفن أو غيرها ، هذا الانتقال والتحرك قد يكون داخل الكيان الإداري أو المنظمة أو خارجها وأحياناً بين فروع المنظمة في الدولة الواحدة أو في أكثر من دولة وتنقسم هذه الأدوات إلى :-

(ويتكون نظام معلومات الأزمة من العناصر الآتية:¹

- المدخلات Inputs : وأهمها البيانات التي تتعلق بالأزمة ، ويجري تجميع هذه البيانات من بيئة المنظمة الداخلية والخارجية قبل الأزمة وفي أثناء الأزمة وبعد الأزمة، كما يجري الحصول عليها من خلال عمليات التغذية العكسية عن الأزمة وأسبابها ونتائجها وانعكاساتها في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة.
 - عمليات معالجة بيانات الأزمة Processes : و تهتم بمعالجة ما تم جمعه من بيانات عن الأزمة، ويتم إدخال هذه البيانات إلى النظام وتصنيفها وتنظيمها وإعداد التقارير بالمعلومات، وتخزين هذه المعلومات وتحديثها واسترجاعها.
 - المخرجات Outputs : تتجسد تلك المخرجات في كل المعلومات التي يتم الحصول عليها بعد معالجة المدخلات، وهي معلومات تتعلق بالأزمة وبيئتها وأسبابها ونتائجها وتداعياتها وسبل المعالجة والإدارة بنجاح.
 - التغذية العكسية Feedback : تركز التغذية العكسية (المستردة) لنظام معلومات الأزمة على إجراء المطابقة بين المخرجات المخططة (من عمل النظام) والمخرجات الفعلية (التي نجحت بصورة فعلية عن آلية عمل النظام)، وهذه التغذية العكسية تمكن إدارة المنظمة (إدارة الأزمة) من تحديد الانحرافات (إن وجدت)، ويجري تحسين أداء عمل هذا النظام في ضوء التغذية العكسية المتوفرة.
- وهنا لا بد من التأكيد على أن نظام معلومات الأزمة لا يمكن أن يعمل بصورة ناجحة إلا إذا تم تحقيق التكامل بين جميع الأنظمة الفرعية لهذا النظام، بحيث يؤدي هذا التكامل إلى تحقيق الدرجة الملائمة من التفاعل بين هذه العناصر . كما أن نجاح هذه النظام يعتمد على توفير جميع المستلزمات الضرورية اللازمة لعمله، وهذه المستلزمات تتضمن 1 :
- المستلزمات البشرية - المستلزمات المادية - المستلزمات التنظيمية - المستلزمات البرمجية .
- : يأتي ما هذه المهام وأهم الأزمة، معلومات نظام عائق على تقع التي الأساسية المهام من مجموعة وهناك
- توفير جميع البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بالأزمة من حيث أسبابها والجهات لمشاركة في صنعها ودعمها.
 - توفير البيانات والمعلومات والمعرفة التي يمكن أن تساعد إدارة المنظمة (إدارة الأزمة) في التأثير على سلوكيات واتجاهات وتصرفات قوى الأزمة.
 - ضمان الاستخدام الفاعل للبيانات والمعلومات والمعرفة المتوفرة لدى المنظمة، بحيث يجري استخدامها بالطريقة التي تكفل التعاطي مع الأزمة بفاعلية وإيجابية.
 - ضمان تدفق البيانات والمعلومات الواقعية من ساحة الأزمة في الوقت المناسب وبالكمية والنوعية المطلوبة والمناسبة، ووصول هذه البيانات والمعلومات إلى إدارة المنظمة بالسرعة الممكنة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب بخصوص الأزمة وتطوراتها.
 - ضمان توفير جميع الأجوبة الكافية والمناسبة لجميع التساؤلات التي تثيرها الجهة المكلفة بإدارة الأزمة.
 - ضمان أمن البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمة ووضع الإجراءات التي تكفل سرية هذه البيانات والمعلومات بحيث لا تتمكن قوى الأزمة من اختراق هذا النظام (نظام معلومات الأزمة) . للمزيد من التفصيل انظر د . يوسف أبو فارة ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص204.203..

❖ أدوات يتعين توفيرها بشكل دائم ومستمر وتحت تصرف مدير الأزمة في كل الأوقات , ترتبط بعناصر الجاهزية والفورية التلقائية للتعامل مع أي أزمة فور حدوثها , وهي أدوات تتصف بالعمومية وصلاحيات الاستخدام مع كافة أنواع الأزمات .

❖ الأدوات التي يمكن - يجب - توفيرها عند وقوع الأزمات وفقاً للحاجة إليها , وهي أدوات تختلف من أزمة إلى أخرى , بل تختلف من موقف أزموي إلى آخر داخل نطاق معالجة ذات الأزمة¹ .

ويجب أن تكون هذه الوسائل كافية لفريق إدارة الأزمة وقريبة منه وجاهزة للاستخدام ويراعى فيها الحداثة والتطوير حسب احتياجات إدارة أو التعامل مع الأزمات

الفرع الثاني

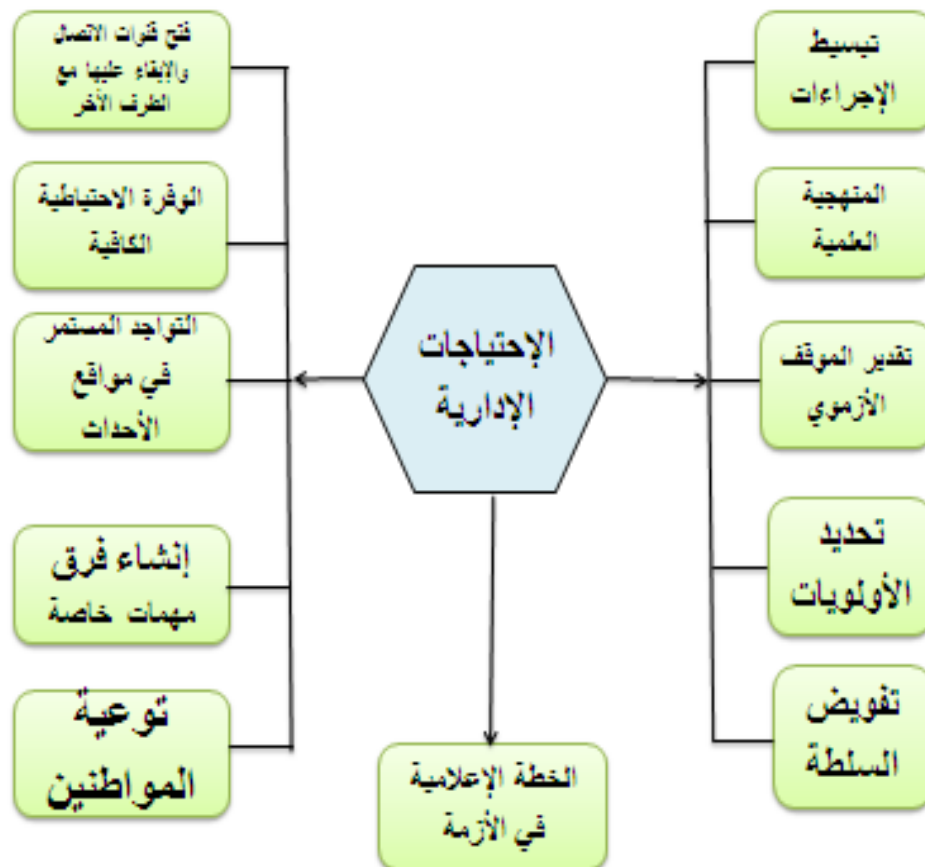
المتطلبات الإدارية لإدارة الأزمات

يتطلب التعامل مع الموقف الأزموي عدة متطلبات - أساليب - إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب وتتيح لفريق الأزمة المناخ والبيئة المناسبة للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية وتتميز إدارة الأزمات بأن لها طابع خاص وتحتاج إلى توافر قناعة خاصة وإلى مهارات ومهام إدارية خاصة , وحركة إدارية خاصة .

من هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة الإستثنائية Management by Exception حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية وعن الهيكل التنظيمي القائم , وتصبح السلطات منزوعة ومُسندة إلى فريق عمل task force لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة² , يمكن أن نحدد أبرز مقومات - متطلبات - الإدارة الفعالة للأزمات فيما يلي : -

(وهي تشمل الاحتياطي الاستراتيجي والتعبوي والإضافي الذي يمكن للكيان الإداري (دولة - مؤسسة - شركة - جامعة - أسرة - إلخ) توفيره عند حدوث الأزمة ,¹ وهو احتياطي متنوع يشمل كل ما يحتاج إليه للتعامل مع الأزمات المختلفة , وفقاً لحاجة كل أزمة . للمزيد من التفصيل انظر د . محسن أحمد الخضيرى , إدارة الأزمات : علم امتلاك كامل القوة , مرجع سابق , ص240 .

(د . محسن أحمد الخضيرى , إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية , القاهرة , مكتبة مدبولي , د. ت , ص133 .



الشكل (١٠) (الباحث)

أولاً :- تبسيط الإجراءات¹ وتسهيلها . . Simplification procedures

لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية ، فالأزمة عادةً ما تكون حادة وعميقة وعنيفة ، أيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري² ، الذي حدث فيه الأزمة ، فالوقت

(1) يقصد بتبسيط الإجراءات " فن تحقيق الاستخدام الاقتصادي الأمثل للمجهودات البشرية والإمكانات المادية والوقت ، بما يحقق أداء العمل بأسرع وأسهل وأرخص الطرق " تنشأ الحاجة إلى ذلك بسبب التعقيد في تلك الإجراءات والأعمال والتي من مظاهر ذلك التعقيد الآتي : .

1. تعدد السجلات والنماذج المطلوب استخدامها دون داعي .
2. كثرة تداول الأوراق والمعاملات .
3. تعدد مرات انتظار العمل مما يعرقل خط سير العمل .
4. طول وقت أداء العملية الإدارية .
5. تعدد مراجعة العمل دون داع .

6. كثرة الخلافات والصراعات الوظيفية . للمزيد في ذلك- أنظر د . محمد الصيرفي ، تبسيط الإجراءات ، مؤسسة حورش الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2006م ، ص38-39 . د . زيد منير عبيوي ، إدارة الأزمات ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2007م ، عمان الأردن ، ص24-.

(2) د . ماجد سلامي الهدي ، د . جاسم محمد ، مبادئ إدارة الأزمات ، الاستراتيجية والحلول ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ص147- ، د . عبداللطيف العسالي ، إدارة الأزمات الأمنية والأحداث الإرهابية ، د . ن ، ط1 ، صنعاء 2021م ، ص39-.

يعتبر عنصر حاسم في هذا السياق ¹ ، فيتطلب الأمر التدخل السريع والحاسم - بعيداً عن البيروقراطية و التعقيدات ² - من خلال تبسيط الإجراءات ، مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته ³ ، فالأزمة لا تنتظر أحداً ولا تتوقف لحين استكمال إجراء إداري معين ⁴ .

فسهولة ويسر و اختصار زمن ووقت الإجراءات وحيازة السلطة والأدوات والمعدات والقدرة على استخدامها ، يساعد على حسن وسرعة السيطرة على أحداث الأزمة ووقف تصاعدها ومنع تفاقمها واستفحالها ، وإزالة وامتصاص الضغط الأزموي وإفقاذه تأثيره ومن ثم خطورته وتهديده على الكيان الإداري ⁵ .

ثانياً :- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية : . Scientific theory

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية والارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل ، بل يجب أن يخضع للمنهج الإداري السليم لتأكيد وتحقيق عوامل النجاح ، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات - أحداث - غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها ⁶ ، و يقوم المنهج الإداري على وظائف أساسية ⁷ أهمها : .

■ التخطيط :-

ويعني " التحديد المسبق لما يجب عمله ، وكيفية القيام به ، ومتى ومن الذي سيقوم به " ⁸ ، ويعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات ، فيكون مرتبطاً بحقائق الأزمة ، وتصورات الأوضاع المستقبلية لها وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ ، ورسم السيناريوهات ، وعليه فالتخطيط كأداة منهجية

-
- (1) سليم بطرس جليدة ، الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص28- .
(للمزيد انظر د . غسان قاسم داود اللامي ، د . خالد عبدالله إبراهيم العيسوي ، إدارة الأزمات : الأسس والتطبيقات ، نشر من قبل مكتبة نيبور الإلكترونية ، 2015م ، 2 ص-118 .
- (3) د . محسن أحمد الخضير ، إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات مرجع سابق ، ص51- .
(4) للمزيد أنظر كلاً من :-
- د . ماجد عبد المهدي المساعدة ، إدارة الأزمات : المداخل . المفاهيم . العمليات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2012م ، ص89- .
- د . رجب عبد الحميد ، استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص101- .
- حسن البزاز ، إدارة الأزمات بين نقطتي الغليان والتحول ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت ، ط1 ، 2001م ص62- .
- (5) د . محسن أحمد الخضير ، إدارة الأزمات : علم إمتلاك كامل القوة ، مرجع سابق ، ص243- ، أنظر كذلك د . ماجد عبد المهدي المساعدة ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص89- .
- (6) د . ماجد سلامي الهدي ، د . جاسم محمد ، مبادئ إدارة الأزمات : الاستراتيجية والحلول ، مرجع سابق ، ص148- .
- (2) د . محسن أحمد الخضير ، إدارة الأزمات : علم إمتلاك كامل القوة ، مرجع سابق ، ص243-245 . د . بطرس حلاق ، العلاقات العامة والأزمات ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا 2020م ، ص62- .
- (للمزيد انظر د . غسان قاسم داود اللامي ، د . خالد عبدالله إبراهيم العيسوي ، إدارة الأزمات : الأسس والتطبيقات ، نشر من قبل مكتبة نيبور الإلكترونية ، 2015م ، 8 ص-121 .

للتعامل مع الأزمات يساعد على تحديد سبل ذلك التعامل ، والوقت والجهد والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب علي الأزمة ، بمنع الأنشطة الارتجالية ¹ .

■ التنظيم :-

تحتاج إدارة الأزمة إلى جهد جماعي منظم ، يقوم على التماسك والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة المبذولة لإدارة الأزمات ، وذلك لمنع التعارض والتناقض والإزدواجية - أثناء إدارة الأزمات - والتي تؤدي إلى أزمات إضافية جديدة ، فيمكن رسم الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات بالشكل الذي يستوعب الأنشطة والأدوار التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ² [فالتنظيم يهتم بتحديد فريق إدارة الأزمات - المهام الموكلة بكل منهم - الأنشطة التي سيقومون بها - الأشخاص الذين سيساعدونهم - آليات الإتصال والتواصل - ربط كل ذلك ببعضه رأسياً وأفقياً عن طريق علاقات السلطة وعلاقات التنسيق وتبادل المعلومات] ³ .

■ التوجيه :-

لابد من إحاطة فريق إدارة الأزمات بالمعلومات والتوجيهات الضرورية التي تضمن لهم الفاعلية و يتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات :-

1. شرح طبيعة المهمة وصف العمل نفسه ، نطاق التدخل ، الهدف والغرض من التدخل ، السلطة المفوضة ، الأساليب المتاحة أمامهم .

2. استخدم الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين أو الإمتناع عن عمل معين أو تعديله ⁴ .

-
- (1) للمزيد أنظر د . محسن أحمد الخضير ، إدارة الأزمات : علم إمتلاك كامل القوة ، مرجع سابق ، ص244-.
- (د . رجب عبد الحميد ، استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص102-2.
- (3) للمزيد أنظر د . محسن أحمد الخضير ، إدارة الأزمات : علم إمتلاك ، مرجع سابق ، ص244- ، رهنف مروان غنيمه ، متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق ، رسالة ماجستير منشورة قدمت لجامعة دمشق ، كلية التربية ، سوريا ، 2014م ، ص54-.
- (4) يجب أن يتصف الأمر الإداري (أثناء الأزمة) بعدة خصائص هي :-
1. أن يكون الأمر معقولاً وقابل للتفيذ
 2. يجب أن يكون الأمر واضحاً لا غموض فيه
 3. يجب أن يكون الأمر مبيناً العمل المطلوب تأديته سواء من الناحية الكمية ، أو من الناحية النوعية الكيفية ، ومكان القيام به ، والوقت الذي يجب أن يتم فيه ، و بمعنى آخر تشخيص وتوصيف كامل للمهمة المسندة لفريق مواجهة الأزمة .
 4. يجب أن يكون الأمر بالمهمة مكتوباً ومعتمداً من السلطة المختصة ، ومحدداً به كافة الصلاحيات ، وحدودها ، حتى لا يكون هناك تجاوزات ، أو حتى لا يساء فهمها أو تتعرض للنسيان ، وحتى يسهل الرجوع إليها إذا ما اقتضت الضرورة ذلك . للمزيد أنظر كلاً من :-

■ المتابعة :-

تعد نتائج التدخل في الأزمة وإدارتها نتائج ليست نهائية ، وإنما هي مرحلية ومن ثم فإن معالجة الأزمة ووقف تدهور الأمور ، تصبح مرحلية ونتائجها مرحلية كذلك ، فتظل هناك أسباب كامنة – مثل النار تحت الرماد ينتظر لتشتعل مرة أخرى – قد تعاود التشكل من جديد ¹ ، لذلك لا بد ان تكون هناك متابعة حقيقية بعد حدوث الأزمة وأثناء التعامل معها ² .

ثالثاً :- تقدير الموقف الأزموي : Crises Situation

تقدير الموقف الأزموي هو البداية الحقيقية للبدء في التفكير في إدارة ومعالجة الأزمات ولا بد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لإسباب الأزمة وتطورها ، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة ، والمساندة لها ، والمؤثرة فيها والمستفيدة منها ، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة ، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة ، والتنبؤ بإحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها ³ .

رابعاً :- تحديد الأولويات . :

بناء على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لإحداث الأزمة توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة ⁴ وذلك من خلال تحديد عناصر ومكونات قوى صنع الأزمة واكتشاف المصالح

- د . محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات : علم إمتلاك كامل القوة ، مرجع سابق ، ص245..
- د . رجب عبد الحميد ، استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص102..
- وسام صبحي مصباح إسلیم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية : دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة ، رسالة ماجستير منشورة ، قدمت إلى الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ، 2007م ، ص41..
- بغدادى فيصل ، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة ، رسالة ماجستير منشورة ، قدمت لكلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة المسيلة الجزائر ، 2014م ، ص65..

- (1) فحدوث أزمة صحية لإنسان ما تجعل مهمة الطبيب المعالج أن يعالج أولاً حالة الأزمة ، ويبذل كل جهة للمحافظة على حياة المريض كهدف أولي ثم بعد مرور مرحلة الأزمة وزوال الخطر عن حياته يتولى الطبيب مهمة التحري عن الكشف عن الأسباب التي قادت لتلك الحالة الخطرة للحيلولة دون وقوعها أو تكرارها مرة أخرى ، لا يتم ذلك دون ان يكون هناك متابعة حقيقية وتحري مستمر . لمزيد من التفصيل أنظر - د . محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات : علم إمتلاك كامل القوة ، مرجع سابق ، ص246- ، حسن البراز ، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت ، ط1 ، 2001م ، ص62..
- (2) فيصل بغدادى ، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة ، مرجع سابق ، ص65..
- (3) عباس أبو شامه ، إدارة الأزمة في المجال الأمني "شرطة الشارقة" مجلة الفكر الشرطي ، 1995م ، مجلد 4 ، ع 3 ، الإمارات ، ص300 . د . محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات : علم إمتلاك كامل القوة ، مرجع سابق ، ص262..
- (4) عباس أبو شامه ، إدارة الأزمة في المجال الأمني ، مرجع سابق ، ص301 ..

الحقيقية لها وتحديد علاقات الارتباط بينها وإمكانية الاستفادة منها بالمقارنة مع القوى المعارضة للأزمة ومصالحها لتحديد على ضوء ذلك أولويات التعامل مع الأزمات واختيار أفضل البدائل وترتيبها على ضوء ذلك.

خامساً :- تفويض السلطة (السلطات) : . Delegation of Authorization

يعد تفويض السلطة " قلب " العملية الإدارية النابض ، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات ، فينظر إلى تفويض السلطة بأنه محور العملية الإدارية سواءً في (إدارة الأزمات أو في نطاق أعمال ومهام فريق المهام الأزمومية) ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق - المناط به معالجة الأزمة - السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدد ، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع - يجب - منه إنجازها ¹ .

فتفويض السلطة ضروري حتى يتاح لفريق مواجهة الأزمة وقائده حرية الحركة والتصرف وفقاً لما تمليه عليهم مجريات وتداعيات الموقف الأزمومي الذي يواجهونه ، خاصة وأن التفويض عادةً يعطى في شكل تفويض عام ² ، ويترك لقائد الفريق ولفريقه سلطة تقديرية في ذلك ³ وفقاً لما يمليه عليهم الموقف الأزمومي وتطوراتها (فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة إتخاذ القرارات المناسبة بشكل سريع وبدون الانتظار لحضور الشخص المسئول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه ⁴) .

(1) حسين الأعرجي ، إدارة الأزمات ، دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشراقية ، مجلة الإدارة العامة ، مج 39 ، ع 4 ، ص 55.

(2) للمزيد أنظر - د . محسن أحمد الخضيري ، إدارة الأزمات : علم إمتلاك كامل القوة ، مرجع سابق ، ص 249..

() وهنا يجب الحرص على أن يتناسب تفويض السلطة للقائد ولأعضاء فريق الأزمة مع درجة نضج أعضاء الفريق ومستوى خبراتهم التي يجب اكتسابها من خلال التدريب 3 ظل في السلطة تفويض أن إلى الإشارة من بد المستمر وكذا تطبيق سيناريوهات مختلفة في حالات السلم والتمرس عليها والاستفادة من تجارب الغير ومن الأزمات السابقة ، ولا محكمة محدودة تكون عملية التفويض أن بل تشاء ، كما تتصرف بحيث المفوضة الإدارية للمستويات الكاملة الحرية إطلاق-الأشكال من شكل بأي - يعني لا الأزمة معينة ، فلا يعني التفويض إطلاق مطلق الحرية للمستويات الدنيا وتوسيع سلطاتها بشكل مطلق بل ان تفويض السلطة خلال الأزمات يتم في إطار المستويات الإدارية . باشرطات فإن ولذلك تفويض ، لا المسؤولية لكن أن تفويض ، يمكن السلطة أن إدارياً والمعروف ذاتها أو الأقرب منها ، بحيث تتاح لهم حرية الحركة والتصرف وفقاً لما يمليه الموقف الأزمومي تفويضها ، للمزيد أنظر د . غسان قاسم داود اللامي ، د . خالد عبدالله إبراهيم العيسوي ، جرى التي الجهة أعمال ونتائج أداء عن نتائج مسؤولية تظل بالتفويض تقوم التي الجهة إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 119 .

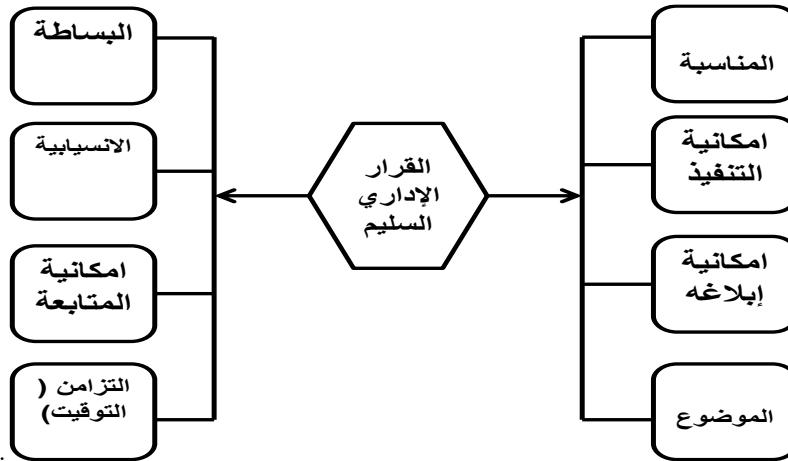
(4) للمزيد أنظر د . زيد منير عوي ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 25- ، سليم بطرس جليدة ، الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 28 - ، هناك شروط يتطلب توافرها في القرار الإداري بشكل عام والقرار الإداري المتخذ في إدارة الأزمات بشكل خاص ، يوضح ذلك الشكل أدناه : -

إن التفويض الفاعل للسلطة يتطلب منح كل طرف السلطة الكافية للقيام بالمهام المطلوبة منه في مواجهة الأزمة ومعالجتها وأن يكون هذا الطرف على معرفة كاملة بالمهام والأعمال والأنشطة المطلوبة منه وعلى معرفة بطبيعة العلاقات بينه وبين الأطراف الأخرى وحدود هذه العلاقات في ضوء تفويض السلطة الممنوح له 1.

سادساً :- فتح قنوات الإتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر : Contac channels

تحتاج إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة ومعرفة سلوكيات أطرافها ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر - قوى صنع الأزمة - يساعد على تحقيق هذا الهدف 2 .

وكثيراً ما تستخدم سياسة الباب المفتوح 3 كأداة للحصول على المعلومات ، والإبقاء على سلامة قنوات الإتصال ، حيث تعتبر من أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمات واستفحالها 4 ، كذلك تحقيق الإتصال الفعال وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف الموضوعة .



للمزيد أنظر ، د . محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات : علم إمتلاك كامل القوة ، مرجع سابق ، ص248..
النجاح في فاعل دور السلطة لتفويض (وتظهر أهمية التفويض خاصة إذا ما كانت أحداث الأزمة مندلعة في عدة مواقع منفصلة ومستقلة عن بعضها البعض ، فيكون 1
القرارات صناعة في الدقة للمنظمة يوفر السلطة تفويض أن كما والتفاعل، السرعة عالية من بدرجة الأزمة مع التعامل في يساعد السلطة تفويض أن اذ للأزمة ، الفاعلة الإدارة
منهج استخدام إن.كتب عن بها ويشعرون الأزمة يلامسون الذي الميدانيين تتوفر للقادة التي المعطيات ضوء في اتخاذها يجري سوف القرارات هذه أن إذ بالأزمة، المتعلقة
-يأتي بما القرارات هذه تتصف بحيث الأزمة لمعالجة الموجهة القرارات الإدارية جودة تحسين إلى يؤدي الأزمة إدارة ظل في السلطة تفويض

- البساطة والوضوح والبعد عن الغموض.
- إمكانية التنفيذ الكفؤ والفاعل وإمكانية المتابعة والرقابة السليمة.
- انسيابية القرارات بصورة سليمة بين المستويات الإدارية المختلفة (عمودياً وأفقياً وقطرياً) .
- التزامن في توقيت اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة، وهذا التزامن ضروري لضمان النجاح في إدارة الأزمة.
- تركيز القرارات على موضوع الأزمة دون تشتت.
- السرعة في إبلاغ القرارات إلى الأطراف ذات العلاقة.

(2) د . ماجد سلامي الهادي ، د . جاسم محمد ، مبادئ إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص152..

سابعاً : - الوفرة الاحتياطية الكافية : . Attendance

الأزمة تحتاج إلى الاستعداد و الوفرة الاحتياطية الكاملة و إلى الفهم الكامل لإبعاد الموقف الأزموي الناشئ , كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث والتدخل الفوري , إضافةً إلى ما يملكه القطاع الخاص من معدات وإمكانات كبيرة يمكن توظيفها والاستفادة منها وما يملكه من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة في الوقت المناسب وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة ¹ .

ثامناً : - التواجد المستمر في مواقع الأحداث : . Premont Attendance

لا يمكن معالجة أزمة ونحن غرباء عنها أو لا نعيش أحداثها ² , أو أن هناك تغييب وعدم توفير للمعلومات الخاصة بها فالتواجد المستمر في مواقع الأحداث يساعد على توفير المعلومات الضرورية لمتخذ القرار ويؤدي إلى اكتمال الصورة لدى أعضاء فريق الأزمة ³ , حتى يكونوا على علم وبينة كاملة بتطورات الأحداث , فالتواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما :-

■ التواجد السري في موقع الأحداث : - Unsecure of Accident Places

لأسباب معينة ولطبيعة الأزمة واختلاف ظروفها ⁴ , يتم زرع عدد من العناصر - الذكية والماهرة والمدربة والفاعلة التي تتصف بالثقة والقدرة على التصرف والتوجيه الذاتي - في أتون القوى الصانعة للأزمة , وذلك لتحقيق هدفين أساسيين هما :-

❖ تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات ⁵.

(سياسة الباب المفتوح تعد من أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمات أو استئصالها وفي الوقت ذاته تحقيق الاتصال الفعال الذي يوجه الجهود ويوحدها بشكل منظم ³ لتحقيق الأهداف الموضوعة , للمزيد انظر د . ماجد سلامي الهنمي , د . جاسم محمد , مبادئ إدارة الأزمات , مرجع سابق , ص152-.

(4) د . محسن أحمد الخضير , إدارة الأزمات : علم إمتلاك كامل القوة , مرجع سابق , ص250- .

(1) للمزيد أنظر كلاً من :-

- د . محسن أحمد الخضير , إدارة الأزمات : علم إمتلاك كامل القوة , مرجع سابق , ص246- .

- محمد رشاد الحملاوي , والسيد سماحة , إدارة الأزمات , مطابع الدار الهندسية , مركز التعليم المفتوح , جامعة عين شمس , القاهرة , 2002م , ص122- .

- لواء د . فهد أحمد الشعلان , إدارة الأزمات : الأسس - المراحل - الآليات , الرياض , مرجع سابق , ص167-168- .

(2) د . ماجد سلامي الهنمي , د . جاسم محمد , مبادئ إدارة الأزمات , مرجع سابق , ص152-.

(3) للمزيد في ذلك راجع د . زيد منير عبيوي , إدارة الأزمات , مرجع سابق , ص252-254-.

(4) من ذلك (عدم وفرة المعلومات الكاملة عن الأزمة ومجرياتها وأطرافها والقوى الصانعة لها والقوى المؤثرة فيها وتوجهاتهم , وتضخم تأثيراتها أو تصاعد اتجاهات الداء المسافر والمعلن ضد متخذي القرار في الكيان الإداري , وعدم قدرتهم على التواجد العلني في مواقع الأحداث) كلها من الأسباب التي تحول دون تواجد عناصر جمع المعلومات في موقع الأحداث , وأن اتخذت بعض الدول أو المنظمات منظومات مراقبة لكنها تظل قاصرة في الإحاطة بكل شيء .

❖ القيام ببعض التصرفات أو التحركات أو السلوكيات المطلوبة .

■ التواجد العلني في مواقع الأحداث¹ : - Cleave attendance

هو أسلوب الصدام والمواجهة العنيفة ، يستخدم في الأزمات المتفجرة ، ذات الطبيعة التدميرية التي تستدعي السرعة في مواجهتها والصدام معها حتى لا تؤدي إلى انفلات زمام الأمور ودخول قوى غير معلومة في الأزمة ، وكذا نتائج وإفرازات غير محسوبة ، تؤدي إلى تدمير الكيان الإداري² .

تاسعاً :- إنشاء فرق مهمات خاصة : Task Force

هذه تفيد أكثر في الجوانب الامنية ، حيث أنه نظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة ، وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها ، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالي حسب نوع وحجم المهمة ، كما يجب الاستفادة من خبرات الدول ذات السبق في هذا المجال³ ولقد سعت معظم الدول إلى إنشاء فرق متخصصة في هذا المجال لها مسميات مختلفة يتم استدعائها إثناء التعامل مع الأزمات⁴ .

عاشراً :- توعية المواطنين : Awareness of Citizens

(5) د . محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات : علم إمتلاك كامل القوة ، مرجع سابق ، ص251-، د . ماجد سلامي الهدي ، د . جاسم محمد ، مبادئ إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص153-.

(1) يكون للتواجد العلني ثلاث محاور أو أهداف هي :-

1. تأكيد الصدام العنيف مع قوى صنع الأزمة والمنفذين لها والمؤيدين لهم .
 2. التدمير للمصالح والمنافع والممتلكات والعلاقات الحالية مع القوى الصانعة للأزمة .
 3. إلحاق أقصى الخسائر لطرف صانع الأزمة والمنفذين والمؤيدين .
- من خلال تلك المحاور أو الأهداف يتم إخماد الأزمة ، وهي عملية معالجة مرحلية لأن المعالجة العنيفة للأزمة لا تنتهيها وإنما تخمدتها لفترة من الزمن ثم تشتعل من جديد ، ولعل ما حدث في رومانيا في نهاية حكم الرئيس (شاوشيسكو) خير دليل على ذلك حيث أدى استخدامه الصدام العنيف العلني والمواجهة ضد المتظاهرين المطالبين بالديمقراطية إلى زيادة السخط وتعبئة المواطنين ضده ، ولم يجد الرئيس أما ثورة الشعب الروماني سوى الهروب للخارج ، وهو الشيء الذي حدث مع شاه إيران عندما استخدم سياسية الصدام العنيف مع قوى الثورة . للمزيد انظر كلاً من د . عبد الحميد رجب ، استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص104- ، د . ماجد سلامي الهدي ، د . جاسم محمد ، مبادئ إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص154-.

(2) للمزيد انظر د . محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات : علم إمتلاك كامل القوة ، مرجع سابق ، ص254- .

(3) لواء . د . فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات (الأسس . المراحل . الآليات) ، مرجع سابق ، ص162- ، محمد رشاد الحملاوي ، التخطيط لمواجهة الأزمات : عشر كوارث هزت مصر ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1995م ص73-.

() ولقد سعت معظم الدول إلى إنشاء فرق متخصصة في هذا المجال ولها مسميات كثيرة لفريق المهام الأرموية منها (قوات الانتشار السريع في الولايات المتحدة - وقوات فئران الصحراء في بريطانيا - قوات العمليات الخاصة في مصر -..... إلخ) ومسميات أخرى مثل اللجان الخاصة وفريق العمل ولجان التحقيق ولجان معالجة المشاكل وفريق الخبراء ، وحديثاً استندت معظم الأزمات الدولية إلى أجهزة المخابرات ، للمزيد انظر د . محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات : علم إمتلاك كامل القوة ، مرجع سابق ، ص361-.

لا يمكن مواجهة أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة , فوعيتهم لدورهم يساعد في مواجهة الأزمة , وعليه يتطلب الأمر إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار , كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الإتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة وتوضيح نوعية المساعدة التي ينتظر من المواطنين تقديمها¹.

أحد عشر :- الخطة الإعلامية في الأزمة (خطة إعلام الأزمة) : . Media Plan

تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات , فالضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة , ولأهمية الإعلام ودوره في إدارة الأزمات , و ما ينتج عن تهميشه من انعكاسات سلبية على عملية إدارة الأزمة , فلا بد من تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة² , كذلك لا بد من وضع آلية لعقد مؤتمرات صحفية كلما دعت الحاجة لذلك .

(1) للمزيد انظر كلاً من :-

- لواء . د . فهد أحمد الشعلان , إدارة الأزمات (الأسس . المراحل . الآليات) , مرجع سابق , ص 169- .
 - د . عبداللطيف العسالي , إدارة الأزمات الأمنية والأحداث الإرهابية , مرجع سابق , ص 41- .
 - د . جمال حواش , التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة , إيتراك للنشر والتوزيع , 2005م , القاهرة , ص 65-.
- (2) على أن يتم إعداد هذا التصريح من قبل فريق (إعلامي , سياسي , أمني) مختص لمراعاة كافة أصدائه وانعكاساته المحتملة. للمزيد انظر فهد أحمد الشعلان , إدارة الأزمات (الأسس . المراحل . الآليات) , مرجع سابق , ص 180- , توفيق عبدالرحمن , إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث , القاهرة , مركز الخبرات المهيئة للإدارة , 2002م , ص 64, 65. وهناك من ذكر مجموعة من العناصر ينبغي ان تتوفر في المتحدث الرسمي باسم المنظمة أثناء الأزمة هي :-
- 1- القدرة على سرد الأحداث بفكر مرتب ومنظم ومتدرج.
 - 2- الإطلاع على جميع أبعاد وتداعيات الأزمة.
 - 3- امتلاك شخصية علمية قادرة على التفكير العلمي السليم.
 - 4- أن يتمتع بالقدرة على الاتزان الانفعالي.
 - 5- أن يتصف بالهدوء وأن يكون من الصعب إثارة.
 - 6- أن يكون دقيقاً في تصريحاته وفي صياغاته اللغوية, وأن تكون عباراته واضحة ومفهومة وتتلاءم مع مستوى من يتحدث إليهم.
 - 7- أن تتصف تصريحاته عن الأزمة بالموضوعية وعدم المبالغة.
 - 8- التمتع بمرونة عقلية عالية تمكنه من التغلب على الأسئلة المفاجئة والأسئلة ذات الطبيعة الحساسة.
 - 9- امتلاك المهارات الفنية الكافية والمناسبة لاستخدام وسائل الايضاح اللازمة للحضور.
 - 10- امتلاك صوت مناسب وواضح وغير مزعج.
 - 11- أن يكون حسن المظهر وان يحظى بالقبول لدى المتلقين.
 - 12- الالتزام بالبروتوكولات الخاصة بالمقابلات والمقابلات.
 - 13- القدرة على إصدار ابتسامات بسيطة ومعبرة في مواقف الشدلة لإعطاء الثقة في المنظمة.
 - 14- العمل على تطوير الذات بما ينسجم مع التطورات التي يشهدها العالم في المجالات ذات العلاقة.
 - 15- الاستفادة من خبرات الآخرين.
 - 16- تسجيل الملاحظات في أثناء طرح الأسئلة عليه في المقابلات واللقاءات . للمزيد انظر د . يوسف أبو فارة , مرجع سابق, ص 196-.

الخاتمة :-

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة والتي تناولت فيها متطلبات إدارة الأزمات ، حيث يوجد مجموعة من المتطلبات و الأدوات الأساسية لإدارة الأزمات سواء كانت تجهيزات يتم توفيرها أو كانت متطلبات إدارية يتم اعتمادها هيكلياً أو إدارياً ، فعلي مستوى التجهيزات يحبذ توفي غرفة عمليات خاصة بإدارة الأزمات واعتماد آلية معية لإعلام الأزمة وتحقيق الاتصالات الفاعلة في الأزمات وامتلاك قدرات وأدوات التأثير والتصادم أحياناً وكذا قدرات الصدام عندما يلزم الأمر اللجوء إلى هذا الصدام ، كذلك لابد من توافر القدرة على امتصاص الأزمات واستيعابها وتوفير نظام معلومات الأزمة وتوفير الوسائل اللازمة للنقل والتحريك والحركة من مكان لآخر في ظل الأزمات وما يشترط فيها من الحداثة والكفاية .

بالإضافة إلى توفير واعتماد المتطلبات الإدارية الضرورية لإدارة والتعامل مع الأزمات وأهمها العمل على تبسيط الإجراءات وتخفيف الروتين المعرقل والمؤخر - أحياناً - لإجراءات التعامل مع الأزمات واخضاع التعامل مع الأزمات للمنهجية العلمية القائمة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة وتقدير الموقف الأزموي ووضخ خطة لتحديد الأولويات وكذا اعتماد آلية لاختيار البدائل المتاحة أثناء إدارة الأزمات وما يحتاج ذلك من تفويض السلطة للفريق الأزموي وكذلك وضع آلية لإبقاء قنوات الإتصال مفتوحة مع جميع الأطراف ووضع استراتيجية لتحقيق الوفرة الاحتياطية والتواجد المستمر والدائم في ساحة أحداث الأزمة سواء كان سري أو علني ووضع خطة إعلامية تتوافق مع مراحل تدوي الأزمة والعمل على توعية جمهور ومجتمع الأزمة بالمهام التي مطلوبة منهم .

ومن خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى عدد من النتائج والتوصيات وذلك على النحو التالي :-

أولاً - النتائج :- انتهى الباحث إلى عدد من النتائج تمثلت في :-

1- تمثل الأزمة لحظة تحول مصيرية فاصلة بين الفشل والنجاح ، يستدعي التعامل معها تجاوز الإجراءات

الاعتيادية إلى إجراءات استثنائية وسريعة .

2- تغفل الكثير من الكيانات الإدارية أهمية توفير متطلبات التعامل مع الأزمات رغم أهميتها .

3- توفير التجهيزات اللازمة لإدارة الأزمات يزيد من فاعلية التعامل معها ويحقق الاستجابة الفعالة والسريعة .

4- من أسباب فشل أساليب إدارة أو التعامل مع الأزمات هو تجاهل الإهتمام بتوفير المتطلبات الإدارية

والتنظيمية والتشريعية لإدارة - التعامل مع - الأزمات .

ثانياً :- التوصيات :- خالص الباحث إلى عدد من التوصيات أهمها :-

1- يوصي الباحث بضرورة إنشاء مركز متخصص لإدارة الأزمات على المستوى المركزي و لا يمنع من إنشاء

مراكز متخصصة كذلك على مستوى الفروع في المحافظات والوزارات والمنظمات والكيانات الإدارية التابعة

للدولة كالوزارات والجامعات والمؤسسات والهيئات المختلفة .

2- يوصي الباحث مختلف الكيانات الإدارية بضرورة الاهتمام بتوفير التجهيزات الضرورية لإدارة الأزمات بدءاً

من غرف عمليات إدارة الأزمات .

3- يوصي الباحث بضرورة الإهتمام بالمتطلبات الإدارية اللازمة لإدارة والتعامل مع الأزمات في مختلف الكيانات

الإدارية سواء كانت (دولة - وزارة - منظمة جامعة - شركة تجارية - إلخ) .

قائمة المصادر والمراجع :-

أولاً: المراجع باللغة العربية :-

(1) المراجع اللغوية :-

[1] أبو عبدالله بن أبي بكر الرازي ، مختار الصحاح ، تحقيق الشيخ محمد يوسف ، ط5 ، المكتبة العصرية ، بيروت

، 1999م ، ج 1 .

[2] الفيروز بأدي ، مجد الدين محمد بن يعقوب الشيرازي ، القاموس المحيط ، ط2 ، 1987م ، مؤسسة الرسالة ،

بيروت .

[3] أنيس إبراهيم وآخرون ، المعجم الوسيط ، ط2 ، القاهرة ، 1993 م .،

[4] كنز الطالب ، قاموس فرنسي / عربي ، الطبعة الأولى ، بيروت ، دار السابق للنشر ، 1972م.

(2) المراجع العامة :-

[1] د . أمين هويدي ، التحولات الاستراتيجية البريسترويكا وحرب الخليج العربي ، دار الشروق ، مصر ، ط1 ،

1997م

[2] د . السيد عليوه ، إدارة الأزمات : مخاطر العولمة والإرهاب الدولي " ط2 ، ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002م .

[3] محمد الصيرفي ، تبسيط الإجراءات ، مؤسسة حورش الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2006م .

(3) المراجع المتخصصة :-

- [1] د . بطرس حلاق ، العلاقات العامة والأزمات ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا 2020م .
- [2] د . حسن البراز ، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت ط1 ، 2001م .
- [3] د . جمال حواش ، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة ، القاهرة ، إيتراك للنشر والتوزيع ، 2005م .
- [4] د . عبد الحميد رجب ، استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث ، د ط، د ت ، دار أبو المجد للطباعة ، 2008م .
- [5] د . زيد منير عبوي ، إدارة الأزمات ، ط1 ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007م .
- [6] د . سليم بطرس جليدة ، الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات ، دار الراية للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، 2011م .
- [7] د . عباس أبو شامه ، إدارة الأزمة في المجال الأمني "شرطة الشارقة" مجلة الفكر الشرطي ، ، مجلد 4 ، ع 3 ، الإمارات ، 1995م .
- [8] د . ماجد سلامي الهدمي ، د . جاسم محمد ، مبادئ إدارة الأزمات ، الاستراتيجية والحلول ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
- [9] د . عبد اللطيف العسالي ، إدارة الأزمات الأمنية والأحداث الإرهابية ، د. ن ، ط1 ، صنعاء 2021م .
- [10] ماجد عبد المهدي المساعدة ، إدارة الأزمات : المداخل . المفاهيم . العمليات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2012م .
- [11] د . محمد رشاد الحملاوي ، والسيد سماعة ، إدارة الأزمات ، مطابع الدار الهندسية ، مركز التعليم المفتوح ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 2002م .
- د محمد رشاد الحملاوي ، إدارة الأزمات ، تجارب محلية و عالمية ، مركز بحوث الأزمات ، ، دار المجد للطباعة ، ط2 ، القاهرة ، 1995م .
- محمد رشاد الحملاوي ، التخطيط لمواجهة الأزمات : عشر كوارث هزت مصر ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1995م .
- [12] لواء د. فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات : الأسس - المراحل - الآليات ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2002م .
- [13] د . محمد محمد الأسطى ، إدارة الأزمات الأمنية (المبادئ . المراحل . الأجهزة . التطبيق) ط1 ، مكتبة ومركز الصادق للطباعة والنشر ، والتوزيع ، صنعاء ، 2013م .

[14] علوي مصطفى ، 1987م التعريف بظاهرة الأزمة الدولية ، مجلة الفكر الاستراتيجي العربي ، العدد 19 ، بيروت ، لبنان .

[15] ولاء البحيري ، إدارة الأزمة ، القاهرة ، المركز الدولي للدراسات المستقبلية و الإستراتيجية ، 2008م .

[16] السعيد سعيد ، استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث ، دار العلوم والنشر ، القاهرة ، ط 1 ، 2006م .

[17] د . السيد عليوه . إدارة الأزمات والكوارث ، حلول عملية ، أساليب وقائية ، القاهرة ، مطابع سجل العرب ، مركز القرار للاستشارات 1997م .

- السيد عليوه ، إدارة الأزمات : مخاطر العولمة والإرهاب الدولي " ط 2 ، القاهرة ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، 2002م .

[18] الأزمات والتفاوض ، أكاديمية ناصر العسكرية ، كلية الدفاع الوطني ، الجزء الثاني ، أكتوبر 1999م .

[19] د . محمد عبدالغني هلال " مهارات إدارة الأزمات " ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، ط 4 ، القاهرة ، 2004م .

[20] د . أمين هويدي " فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي الحالي " المستقبل العربي ، 1993م .

- أمين هويدي ، التحولات الاستراتيجية البريسترويكا وحرب الخليج العربي ، دار الشروق ، القاهرة ، ط 1 ، 1997م .

[21] عبدالله عبدالرحمن البريدي ، الإبداع يخلق الأزمات ، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الرياض السعودية ، 1999م .

[22] د . عباس رشدي العماري ، إدارة الأزمات في عالم متغير ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، 1993م .

[23] د . أبو سريع أحمد عبدالرحمن ، المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات والكوارث (بناء المنظومة) ، ط ، مؤسسة الطوبجي للتجارة والطباعة والنشر ، القاهرة ، 2008م .

[24] د . محمود جاد الله " إدارة الأزمات " دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2010م .

[25] محمد الشافعي ، إدارة الأزمات ، مركز المحروسة للبحوث والتعريب والنشر ، ط 1 ، القاهرة ، 1999م .

[26] د . نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة الأزمات ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، أربد ، 2009م ، الطبعة الأولى ،

[27] د . عبدالسلام أبو قحف ، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002م .

[28] د . محسن أحمد الخضير ، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، القاهرة ، مكتبة مدبولي ، (1990) .

[29] توفيق عبدالرحمن ، إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث ، مركز الخبرات المهيئة للإدارة ، القاهرة ، 2002م .

[30] د . عبدالله الفقيه ، إدارة الأزمات ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، اليمن ، صنعاء ، 2012م .

(4) الرسائل العلمية :-

[1] بغدادي فيصل ، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة ، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة المسيلة الجزائر ، 2014م .

[2] رهن م روان غنيمه ، متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق ، رسالة ماجستير كلية التربية ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2014م .

[3] منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمات في قطاع الغزل والنسيج ، رسالة دكتوراه ، جامعة غين شمس ، كلية التجارة . 1995م .

[4] وسام صبحي مصباح إسلیم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية : دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، ، 2007م .

(5) الأبحاث :-

[1] د . بلال خلف السكارنه ، خطط الطوارئ ودورها في مواجهة الأزمات ، ورقة عمل ، مجلة الرماح للبحوث والدراسات ، العدد 9 ، 2012م .

[2] حسين الأعرجي ، إدارة الأزمات ، دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، مج 39 ، ع 4 ،

[3] عاصم الأعرجي و مأمون دقاسمة ، (2000) . إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى . الإدارة العامة ، مج 39 ، ع 4 : 733 - 809 .

[4] د. عباس أبو شامه ، إدارة الأزمة في المجال الأمني "شرطة الشارقة" مجلة الفكر الشرطي ، 1995م ، مجلد 4 ، ع 3 ، الإمارات .

[5] عبدالرحمن محمد عبدالرحمن ، إدارة الأزمات ، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشرة حول إدارة الأزمات ، الرياض ، 1994م ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية .

[6] علوي مصطفى ، 1987م التعريف بظاهرة الأزمة الدولية ، مجلة الفكر الاستراتيجي العربي ، العدد 19 ، بيروت ، لبنان .

[7] د. عفاف محمد الباز ، دور القيادة في إدارة الأزمات ، بحث منشور في مجلة النهضة ، العدد 10.

[8] كرار الخفاجي ، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها :دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي ، مجلة جامعة الكوفة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، العراق ، العدد 5 .

[9] محمد مصلح الزعبي ، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي ، مجلة جامعة الكوفة ، العدد 5 ، د.ت .

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية :-

[1] Oxford Dictionary London University Press, London 1988, P.48 .

- [2] Jonathan Bunaly , Crisis and Crisis Management Integration" , Journal of MANAGEMENT ,Arizona state University ,2017m ,P.2.
- [3] Jonathan Bunaly , Crisis and Crisis Management Integration" , Journal of MANAGEMENT ,Arizona state University ,2017m ,P.2.