

إدارة الأزمات وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة

نايف فهد المقاطي (*) الملخص

لقد شهدت السنوات القليلة الماضية ظهور أزمات في مناطق مختلفة من العالم ، فجنون البقر ، وأنفلونزا الطيور ، وارتفاع أسعار النفط ، والأزمة المالية العالمية ، إلي أنفلونزا الخنازير كلها أزمات حدثت في بلاد مختلفة من بلدان العالم ولكنها أثرت ، ولا زالت تؤثر اقتصادياً واجتماعياً ، علي كافة دول العالم دون استثناء ؛ ما يدل علي أننا نعيش فعلاً عصر الأزمات والكوارث ، ولقد ساهم التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصر الانفتاح والعولمة إلي سرعة انتشار هذه الأزمات ، فأصبحت الأحداث والأزمات ، التي تقع في أي قطر من أقطار هذا الكوكب ، تؤثر علي باقي أقطاره رغم عدم وجود أي دور لها في حدوث هذه الأزمة .

تتمثل إشكالية الدراسة في أن إدارة الأزمات أصبح لها أهمية ودور أساسي علي أداء العاملين بالمؤسسة وعلى المؤسسة ككل ، حيث أن وجود إدارة الأزمات داخل المنظمة ، يعني أن المؤسسة لديها من المقومات والبيانات والآليات ما يجعلها قادرة علي مواجهة إدارة الأزمة بما يجنب المنظمة الأنهيار ويجعلها قادرة علي التواجد والاستمرار والمنافسة .

تأتي أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعاً هاماً وحديثاً ، ألا وهو إدارة الأزمات وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة ، حيث أصبح وجود هذه الإدارة يعد من أهم الآليات التي تحافظ علي بناء واستمرار المؤسسة في تأدية رسالتها وتحقيق هدفها . ويساعد في ذلك الأفراد أنفسهم والكوادر البشرية المدربة والمؤهلة والقادرة علي التعامل مع الأزمة أياً كان نوعها بأسلوب علمي مدروس يؤدي إلي السيطرة علي الأزمة والقضاء عليها أو عل الأقل ، التقليل من سلباتها المؤثرة علي المؤسسة من كل الجوانب وقد يمكن التنبؤ بالأزمة قبل وقوعها ويتم معالجتها والوقاية منها .

وتعد النظرية البنائية الوظيفية هي النظرية التي سوف يعتمد عليها الباحث في دراسته وسوف يوظفها بما يخدم قضايا الدراسة وإدارة الأزمات في المؤسسة . وهنا شبه اتفاق مع النظرية من حيث أن المؤسسة هي أحد أنساق أو أجزاء المجتمع ، وبالتالي يعتمد عليها في أداء خدمة محددة ، أيضاً التكامل مع باقي أجزاء المجتمع المكون للجميع. أما علي مستوى المؤسسة فإن إدارة الأزمات لها دور هام ومكمل مع باقي الإدارات المكونة للجهاز الوظيفي والعاملين ، وأيضاً الهيكل الوظيفي الذي يوضح تقسيم وتكوين العمل في المؤسسة

قام الباحث بمعالجة الموضوع من خلال الرجوع إلى الجذور التاريخية لإدارة الأزمات , وكيف كانت تعالج الأزمات قديماً , وكيف تطورت الأحداث بحيث أظهرت أهمية وجود إدارة للأزمات بكل مؤسسة يوفر لها كل المعلومات والإمكانيات والآليات , أيضاً العاملين المدربين والذين يمتلكون من المهارات والقدرات التي تجعلهم قادرين على التعامل مع الأزمة في أي مرحلة من مراحلها. ولقد أوضح الباحث في دراسته أن إدارة الأزمة تعتبر أحد الإدارات الهامة والموجودة في أي مؤسسة والتي لها موقع على الهيكل التنظيمي , بحيث يوجد تعاون وتكامل بين الإدارة المعنية وباقي إدارات المؤسسة , وإذا إنعدم هذا التعاون أو حدث تقصير فيه , فإن هذا ينعكس على أسلوب وطريقة التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد وقوعها .

ولقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها :- أن إدارة الأزمات من الإدارات الهامة الموجودة في المؤسسة الحديثة والتي لها دور كبير في التأثير على أداء العاملين عند مجابهة الأزمة , أيضاً يتوقف نجاح هذه الإدارة في مهمتها على تعاون الإدارات الأخرى معها وتوفير كل الإمكانيات والمعلومات المتاحة . أما التوصيات التي خرجت بها الدراسة فمن أهمها :- لابد من الإهتمام بإدارة الأزمات في أي مؤسسة على أن تكون تابعة مباشرة لمدير المؤسسة , مع أهمية توفير كل الإمكانيات والأدوات والآليات التي تساعد على إنجاز دورها , أيضاً تدريب العاملين بها على طرق وأساليب التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد وقوعها , ولابد أن يتم إختيار العاملين بها بحيث تتوفر لديهم القدرات الخاصة والمواهب التي تجعلهم قادرين على التعامل مع الأزمة .

Crisis Management and its Role in Supporting the Establishment Employees

Nayef Fahd

Abstract

Past few years witnessed the emergence of some crises in different parts of the world. Mad Cow, Avian Flu, oil high prices, global financial crisis, and swine flu are crises occurred in different countries of the world, but they have affected and still affect economically and socially on all countries of the world without exception. This of course refers to that we are indeed in the era of crises and disasters. No doubt that the tremendous advances in information technology and communications in the era of openness and globalization contributed to rapid spread of these crises, making the events and crises, which are located in any country, affecting the rest of countries, despite the absence of any role in this crisis.

The problem of the study in that crisis management has become an important and central role on the performance of the employees in an establishment and the establishment as a whole, since the existence of crisis management within the establishment means that the establishment has capabilities, data, and mechanisms that enable it to confront the crisis management, including avoiding establishment of collapse and enabling it to proceed, continue, and compete.

This study is very important, as it deals with an important topic recently, namely, Crisis Management and its role in supporting the establishment. The existence of this management becomes one of the most important mechanisms that maintain building and the continuation of the establishment in carrying out its mission and achieve its goal, by the help of individuals themselves, and cadres of trained and qualified persons, capable to deal with the crisis of any kind in a scientific manner thoughtful lead to control of the crisis and eliminate or at least minimize the negative influence on the

establishment of all aspects. Additionally, it may be possible to predict the crisis before they occur, and to be processed and prevented.

The building and functional theory is the theory which the researcher will depend upon in the study, and to be employed to serve the issues of study and crisis management in the establishment. Here there is a semi-agreement with the theory in that the establishment is a patterns or parts of society, and therefore reliable in the performance of a specific service, also integration with the rest of the community component of all .

The researcher tackles the matter by referring to the historical roots of the crisis management, and how they dealing with old crises, how events developed so that they showed the importance of management of crises each establishment provides with all the information, possibilities, and mechanisms, along with trained personnel who possess the capabilities that make them able to dealing with the crisis at any stage of its stages.

The researcher has explained in the study that crisis management is an important department in any establishment, which has a site on the organizational structure, so that there is a cooperation and integration between the department and other departments of the establishment. In case of not cooperating, this is reflected in the style and how to deal with the crisis before, during, and after occurrence.

The study concludes a number of important results: Crisis management is an important department in the modern establishment, which has a great role in influencing the performance of employees in meeting the crisis. There are some recommendations emerged from the study: We should pay more attention to crisis management in any establishment to be directly subordinate to the director of an establishment, with the importance of providing all the resources, tools, and mechanisms that help them to fulfill their role, in addition to training staff on the ways and methods of dealing with the crisis before, during, and after occurrence. Also, employees should have special abilities and talents that make them able to deal with the crisis.



المحور الأول : الإطار النظري والمنهجي للدراسة :- مقدمة

تعيش منظمات الأعمال في هذه الألفية ، سواء كانت منظمات صغيرة أم كبيرة أو الدول كمنظمات كبرى ، حياة حافلة بالأحداث والمفاجآت ؛ منها ما هو نتاج عوامل محلية في البلد أو المنظمة نفسها ، ومنها ما هو آتٍ من الخارج ؛ بمعنى أنها حدثت في دول أخرى أو منظمات أخرى وامتد تأثيرها لتشمل منظمات ودولاً لم يكن لها أي دور يذكر في حدوثها . وعادة ما تبدأ هذه الأحداث علي شكل كرة ثلجية صغيرة الحجم والأثر ، وإذا ما قامت المنظمة بمعالجتها والتصدي لها والقضاء علي أسباب حدوثها أمنت المنظمة عواقبها ؛ التي كان من الممكن أن تصبح في المستقبل المنظور وخيمة وتتطور هذه الأحداث إلي أزمة (Crisis) حقيقية قد تهدد كيان المنظمة واستمرار وجودها .

وتختلف الأزمات في طبيعتها ؛ فهناك الأزمات الاقتصادية مثل : أزمات أسواق رأس المال ، وانزلاق أسعار الصرف ، وندرة الموارد ، ونقص العمالة ، كما أن هناك أزمات يطلق عليها مسمى الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والبراكين التي تحدث في البيئة العامة للمنظمات لتؤثر علي عمل هذه المنظمات . كما أن هناك أزمات تحدث في البيئة العامة ، والبيئة الخاصة للمنظمات ، إذا ما تم التغاضي عنها أو فشلت في التكيف معها من قبل المنظمة ، باتت لتشكل تهديداً حقيقياً لهذه المنظمات ، ومن هذه الأزمات ، أزمات الحروب ، وتفاقم ظاهرتي الفقر والبطالة وارتفاع التضخم ، وقطع العلاقات الدبلوماسية مع دول أخرى .

لقد شهدت السنوات القليلة الماضية ظهور أزمات في مناطق مختلفة من العالم ، فجنون البقر ، وأنفلونزا الطيور ، وارتفاع أسعار النفط ، والأزمة المالية العالمية ، إلي أنفلونزا الخنازير كلها أزمات حدثت في بلاد مختلفة من بلدان العالم ولكنها أثرت ، ولا زالت تؤثر اقتصادياً واجتماعياً ، علي كافة دول العالم دون استثناء ؛ ما يدل علي أننا نعيش فعلاً عصر الأزمات والكوارث ، ولقد ساهم التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصر الانفتاح والعولمة إلي سرعة انتشار هذه الأزمات ، فأصبحت الأحداث والأزمات ، التي تقع في أي قطر من أقطار هذا الكوكب ، تؤثر علي باقي أقطاره رغم عدم وجود أي دور لها في حدوث هذه الأزمة 0 فمنذ تفكك الاتحاد السوفيتي ، إلي أزمة الخليج كما يسميها البعض ، وما يقع الآن في فلسطين ، وأخيراً أزمة الأسواق المالية الأمريكية أولاً في الثمانينات ثم العالمية ثانياً في التسعينيات ، وغيرها من الأزمات والأحداث قد تأثرت بل عانت منها بلاد لم يكن لها يدٌ في حدوثها .

ويتفاوت حجم الضرر ، الذي يصيب الدول ، تبعاً لارتباط اقتصاد الدولة بالمؤسسات المالية العالمية المتضررة ، فقد تجد دولة ما ، ليس لها علاقة اقتصادية أو مالية مع الدولة التي حدثت فيها الأزمة المالية ، ولكن البنوك والمصارف الوطنية

في هذه الدولة تحتفظ بأرصدة ودائع في مصارف الدولة التي حدثت فيها الأزمة ، بالإضافة إلي جود استثمارات لمواطني الدولة في أسهم الشركات الدولة المصابة أو المتسببة بالأزمة سيؤثر لا محالة علي اقتصاد الدولة المتأثرة ، ومن أقرب الأمثلة علي هذا التأثير دولة الكويت والمستثمرين الكويتيين في الأوراق المالية الخارجية . وقد تتسبب المنظمة نفسها في خلق أزمة محلية تصيبها هي بذاتها سواء في منتجاتها ، أو موظفيها ، أو أصحاب المصالح فيها Stakeholders ، ومن أبرز أسباب هذا النوع من الأزمات ؛ الفساد الإداري في المنظمة ، وإضراب العاملين عن العمل ، وغيرها .. وهناك أمثلة كثيرة علي مثل هذه الأزمات ؛ مثل الأزمة التي أدت إلي انهيار بنك البتراء في الأردن ، وإضراب عمال سكة الحديد في فرنسا وغيرها .

إلا أن الأزمات ، مهما كان شكلها أو مصدرها ، لا بد للمنظمات من أن تمتلك الاستراتيجيات الفعالة من أجل مجابتهها ، أو حلها أو التقليل من أثارها السلبية ، ويجب أن تحتوى هذه الاستراتيجيات علي أسلحة مجربة وأسلحة جديدة متطورة قادرة وفعالة للتغلب علي هذه الأزمات والحد من خطورة نتائجها ، ووجود القيادة الواعية في المنظمة والتي لديها قدرة علي استشعار المستقبل من أحداث الماضي ومما يقع في الوقت الحاضر ، ووجود نظام اتصال فعال بقنوات ووسائل اتصال تكنولوجية متقدمة ، ولا بد أيضاً ومن أجل السير في تمكين العاملين بصورة سليمة من توافر هيكل تنظيمي مرن يسمح بتفويض الصلاحيات لضمان مشاركة العاملين الفعالة في مواجهة الأزمات والتدريب عليها .

المحور الأول : الإطار النظري والمنهجي للدراسة :-

1. إشكالية الدراسة :

شاع مصطلح الأزمة علي الألسنة ، وما من أحد إلا وله مع الأزمات ذكريات ربما علي المستوى الشخصي أو العائلي ، وقد يتجاوز النطاق الشخصي إلي النطاق الوظيفي فيجرب الحديث عن أزمات في بيئة العمل ، وإذا خرجنا من هذه الدائرة فإننا بصدد أزمات علي المستوى القومي ، وأيضاً علي المستوى العالمي . وإذا عرفنا الأزمة بأنها موقف يمثل نقطة تحول نحو الأسوأ أو الأفضل ، فإن هذا الموقف يواجه الأفراد والجماعات والمنظمات علي مختلف أنواعها ، وعليه فالأزمات تأخذ بخناق الجميع ، وتطرق كافة الأبواب ، وتقع في توقيت لا يختاره المتأثرون بالأزمة . من هنا يبدو هذا الموضوع – ألا وهو إدارة الأزمات – موضوع الساعة ، وكل ساعة⁽¹⁾ .

عند الحديث عن الأزمات تتراءى أمام الأعين صور مفزعة لضحايا أحداث صارت حديث العالم كله ، من بوهيال في الهند ، إلي تشرنوبل في أوكرانيا ، إلي كارثة إكسون فالديز في آلاسكا ، إلي بقعة الزيت في الخليج العربي . وفي مصر تطول القائمة بإنهيار لجسر مصرف وغرق زاوية عبدالقادر ، وغرق العبارة سالم ،

التصريح في وسط القصيدة (نماذج من الشعر الجاهلي)

وحوادث التسمم الجماعي في عيد شم النسيم ، وحريق مبني التليفزيون المصرى وأحداث الأمن المركزى ، وأزمة شركات السياحة بسبب حرب الخليج مرة والإرهاب المسلح مرة أخرى.

وعلي أية حال فقد أصبح الإنسان قادراً علي أن يتسبب في كوارث تفوق في جسامتها الكوارث الطبيعية وحتى عهد ليس ببعيد كان تأثير الكوارث التي من صنع البشر محصوراً في نطاق المجتمع الذي تقع فيه هذه الكارثة ، أما الآن فإن تسرب الإشعاعات من مفاعل ذرى في جزء معين من العالم كفيل بأن يهدد المجتمعات المجاورة بل العالم أجمع O ومثال آخر فإن تلوث الدم بفيروس الإيدز في المركز الوطنى لنقل الدم بفرنسا أمتد أثره إلي عديد من الضحايا فى دول غرب أوروبا. لقد أصبح أمن العمال جزءاً لا يتجزأ (١).

وأخيراً تتمثل إشكالية الدراسة في أن إدارة الأزمات أصبح لها أهمية ودور أساسى علي أداء العاملين بالمؤسسة وعلى المؤسسة ككل ، حيث أن وجود إدارة الأزمات داخل المنظمة ، يعني أن المؤسسة لديها من المقومات والبيانات والآليات ما يجعلها قادرة علي مواجهة إدارة الأزمة بما يجنب المنظمة الأضرار ويجعلها قادرة علي التواجد والاستمرار والمنافسة .

ومع تطور تكنولوجيا العولمة وتوافر الإمكانيات التقنية والفنية والمعلوماتية التي يمكن توظيفها في تنمية المؤسسة أو المنظمة من خلال إعداد البرامج المتخصصة والتي تمكنها من إدخال المتغيرات الحديثة والمتطلبات المؤسسية المختلفة ، وإدراك موارد المؤسسة المتعددة والتي تساعد علي تحقيق أهدافها المنشودة ومنها تحقيق التواجد والاستمرار من خلال مواجهة الأزمات ومن هنا نشأت فكرة البحث مما دفع الباحث لدراسة تأثير إدارة الأزمات علي المؤسسة والعاملين بها ومعرفة الأدوات التكنولوجية الحديثة والتي أفرزتها العولمة ، وإدراك المؤسسة للاستعانة بأدوات التطور المتاحة للمحافظة علي وجودها وتطوير أداء العاملين بها.

2. طبيعة الدراسة وأهميتها :

تأتي أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعاً هاماً وحديثاً ، ألا وهو إدارة الأزمات ودورها في دعم المؤسسة ، وذلك بالتطبيق في دراسة ميدانية علي الهيئة الملكية بالجيبيل وبنبع ، حيث أصبح وجود هذه الإدارة يعد من أهم الآليات التي تحافظ علي بناء واستمرار المؤسسة في تأدية رسالتها وتحقيق هدفها . ويساعد في ذلك الأفراد أنفسهم والكوادر البشرية المدربة والمؤهلة والقادرة علي التعامل مع الأزمة أياً كان نوعها بأسلوب علمى مدروس يؤدي إلي السيطرة علي الأزمة والقضاء عليها أو عل الأقل ، التقليل من سلبياتها المؤثرة علي المؤسسة من كل الجوانب وقد يمكن التنبؤ بالأزمة قبل وقوعها ويتم معالجتها والوقاية منها . ولذلك وجب علي المؤسسة في العالم العربى والإسلامى أن تهتم بوجود

نايف فهد المقاطي

إدارة الأزمات ضمن أهم الإدارات الموجودة بالمؤسسة ، مع تفعيل دورها وإمدادها بكل الإمكانيات المتاحة وقواعد البيانات التي تتيح لها عمل المؤسسات المختلفة في استشراف المستقبل والتعامل مع الأزمات بالأسلوب العلمي والعنصر البشري المدرب والمؤهل .

وإذا كان الباحث بصدد دراسته موضوع قد يكون حديثاً في تطبيقه بالمؤسسات السعودية بصفة عامة ، وفي الحقل الميداني علي وجه الخصوص ، فإن ذلك يبرز مدى الضرورة للبحث في هذا المجال ، والتعرف علي أسسه وتطوراته ، حتى يتم تطبيقه بالمؤسسات المختلفة ، والاستفادة من ذلك علي مستويين :

الأول : علي المستوى النظري : يعد التراث النظري والبحثي محور وأساس التطوير في الواقع العملي بالمؤسسات، باعتبار أن المؤسسات لا تتطور إلا بعد دراسات وأبحاث تسعى لوضع أسس ومبادئ يتم التحقق من فعاليتها بتطبيقها عملياً داخل المؤسسات O والدراسة الراهنة وإن كانت تسعى في أحد أهدافها إلي المسح النظري لدراسات الباحثين في مجال الأزمات فإن ذلك قد ينتهي إلي معرفة أوجه اتفاق الباحثين علي الأسس والإجراءات الاستراتيجية اللازمة عند التخطيط للأزمات ومن ثم محاولة تطوير هذا المجال والانتقال بإدارة الأزمة إلي مفهوم أوسع ، يمتد ليشمل التخطيط لإدارة الأزمات وفق خطط واستراتيجيات معدة مسبقاً قبل وقوعها ، مما قد يسهم في تطوير التراث النظري في إدارة الأزمات .

الثاني : الأهمية علي المستوى التطبيقي : قد تلفت نتائج الدراسة أنظار المسؤولين إلي إدراك أهمية التخطيط لإدارة الأزمات والاستعداد لها قبل وقوعها ، واستشعار أدوار إدارات المؤسسة والاستفادة منها عند وقوع الأزمات .

يعد التخطيط لإدارة الأزمات إجهاداً لبعضها قبل تطورها وحدوثها وامتداد تأثيرها، مما يجنب المؤسسات خسائر مادية وبشرية فادحة ، سواء في شكل تعويضات ، أو نفقات وتكاليف تدفع للمتضررين من الأزمة ، أو خسائر في إمكانيات ومعدات المؤسسة . هذا خلاف الهدف الأساسي من التخطيط وهو الإبقاء علي صورة المؤسسة لدى عملائها وجمهورها ، والتصدي للشائعات والقضاء عليها عند وقوع الأزمات ، وبالتالي الحفاظ علي الجمهور والعودة للعمل بجدية وثقة بالنسبة للعاملين والمسؤولين .

قد تسهم هذه الدراسة في نشر ثقافة التخطيط لإدارة الأزمات وتفعيل دور الأفراد ، مما يعطي الفرصة لتقييم أداء الممارسين لها في حالة الأزمات من جهات خارجية كالإعلاميين والعملاء والمسؤولين . وهذا قد يوجد نوعاً من الترويج والانتشار لثقافة العمل في هذا المجال ، والذي يدفع بدوره المؤسسات إلي تطوير إدارات الموارد البشرية وصقل مهارات عاملها ، ليكون لديهم القدرة الإنصالية والإدارية والإبداعية في إدارة الأزمات .

3. أهداف وتساؤلات الدراسة :

يمكن تحديد الهدف الرئيسي للدراسة على أنه البحث عن دور إدارة الأزمات في المؤسسة وتأثير ذلك على تنمية المؤسسة واستمراريتها في البقاء والمنافسة وتحقيق الهدف المنشود منها . ومن أجل ذلك يمكن إنجاز الأهداف الفرعية التالية :

- معرفة وجود إدارة الأزمات في المؤسسة وموقعها في الهيكل التنظيمي.
 - مدى مساهمة إدارة الأزمات في التعامل مع الأزمة وكيفية التغلب عليها .
 - مدى الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والمعلومات المتاحة في إدارة الأزمة .
 - نوعية العاملين في إدارة الأزمات والمؤهلات والخبرات التي يتمتعون بها.
 - معرفة الآليات والأماكن التي توفرها المنظمة لتمكين إدارة الأزمات في القيام بدورها .
 - دور إدارة الأزمات في تفعيل دور المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها .
 - معرفة أوجه القصور في إدارة الأزمات وكيفية العمل على تقويتها .
- وبناءً على الأهداف السابقة فإن الدراسة تقترح التساؤلات الآتية :**

1. ما دور هذه الإدارة في تنمية المؤسسة ؟
2. ما هي الآليات والأماكن المتاحة لهذه الإدارة لمواجهة الكوارث والتعامل مع الأزمات ؟
3. معرفة مدى الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والمعلومات المتاحة في إدارة الأزمات والتغلب على الأزمة والتعامل معها ؟
4. هل الكوادر البشرية المكونة لإدارة الأزمات تمتع بالقدرات والمؤهلات والخبرات اللازمة للتعامل مع الأزمة ؟
5. ما هو دور هذه الإدارة في تطوير أداء المؤسسة والهيئة الملكية بالجبيل وبنينج؟
6. ما هي صور التعاون بين إدارة الأزمات والإدارة العليا في مواجهة الأزمات ؟
7. ما هي أوجه القصور في إدارة الأزمات وكيفية تلافيها وتقوية الإيجابيات من أجل نجاح التعامل مع الأزمات ؟

4. الموجهات النظرية للدراسة :

ازدادت أهمية علم إدارة الأزمات – كأحد العلوم الإنسانية الحديثة – في عصرنا الحاضر ، الذي شهد العديد من التغيرات السريعة والبالغة الغرابة إلي حد مذهل وعلى كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية ، وما يزال الإسهام النظري العلمي الهادف إلي تأسيس نظرية وافية في علم إدارة الأزمات محدوداً ، هذا علي الرغم من كثرة المؤلفات حول الحوادث التاريخية والأزمات المختلفة التي صادفت البشرية خلال ما مضى من قرون .

لقد ظهرت محاولات عديدة ، لتصنيف الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع ، ومن أشهر هذه المحاولات التصنيف الذي وضعه " هورفيتز Horo Vitz " الذي

ميز بين اتجاه الاتفاق واتجاه الصراع ، وأيضاً محاولة " فان دن برج Van Den Berghe " حيث توصل إلي اتجاهين هما الاتجاه الجدلي ، والاتجاه الوظيفي ، وأن هذه المحاولات علي الرغم من اختلاف مسمياتها فإنها تدور حول اتجاهين نظريين في علم اجتماع وهما : الاتجاه البنائي الوظيفي ، والاتجاه المادي التاريخي. (٣) حقيقة أن حركة التنظير السوسيولوجي في علم الاجتماع قد ارتبطت من الناحية التطورية والتاريخية بالنشأة الأولية لهذا العلم ذاته 0 فلقد تبلورت منذ المراحل المبكرة لنشأة علم الاجتماع عدد من النظريات السوسيولوجية التقليدية التي ارتبطت بصورة أساسية بمرحلة عصر الرواد الأوائل الذين أسهموا بالفعل في وضع أسس علم الاجتماع ، ونوعية القضايا والمشكلات والظواهر الاجتماعية التي ركزت عليها بصورة واقعية .

بالإضافة إلي ذلك ، لقد أثرت في عملية التنظير أو تحديث النظرية السوسيولوجية في مرحلتها التقليدية (الكلاسيكية) والحديثة (المعاصرة) ، عدد من العوامل والمؤثرات الاجتماعية والفكرية ، التي مهدت عموماً لتطور النظرية السوسيولوجية. (٤)

ويركز بارسونز على عملية اتخاذ القرارات كعملية تنظيمية هامة . فالقرارات تعتبر اداة وظيفية هامة لتحقيق الهدف ولثبوت البناء التنظيمي من خلال قنواته المختلفة.

ويمكن تحديد خطوات تعتبر عمليات تنظيمية وظيفية هامة:-

العملية الأولى : وهي سياسة إتخاذ القرارات ، وهذه العملية يتركز حولها وضع السياسة التنظيمية العامة والأهداف المميزة لها .
العملية الثانية : القرارات المحددة ، حيث تتخذ هذه القرارات من قبل مفوضي السلطة سواء كانوا قادة أو مديرين .
العملية الثالثة : تنسيق القرارات وهذه العملية تكون مكملة للعمليتين السابقتين ولتحقيق التكامل والاستقرار للتنظيم في ضوء أنساق التعاون الداخلية (٥) ونجد تشابهاً واضحاً بين تحليلات بارسونز و برنارد وفيبر في تحليل عملية اتخاذ القرارات عموماً كميكانيزم تنظيمي هام .

ويحدد بارسونز في تحليلاته حول التنظيمات والأنساق الاجتماعية بأنماط التحول والتغيير التنظيمي ومصادره المختلفة في إطار ملائم مع العمليات الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف التنظيمية(٦).
وتعد النظرية البنائية الوظيفية هي النظرية التي سوف يعتمد عليها الباحث في دراسته وسوف يوظفها بما يخدم قضايا الدراسة وإدارة الأزمات في المؤسسة . وهنا شبه اتفاق مع النظرية من حيث أن المؤسسة هي أحد أنساق أو أجزاء المجتمع ، وبالتالي يعتمد عليها في أداء خدمة محددة ، أيضاً التكامل مع باقي أجزاء المجتمع المكون للجميع . أما علي مستوى المؤسسة فإن إدارة الأزمات لها دور هام ومكمل

التصريح في وسط القصيدة (نماذج من الشعر الجاهلي)

مع باقي الإدارات المكونة للجهاز الوظيفي والعاملين ، وأيضاً الهيكل الوظيفي الذي يوضح تقسيم وتكوين العمل في المؤسسة
وحيثما يركز " بارسونز " علي عملية إتخاذ القرارات كعملية تنظيمية هامة . نحن نتفق معه ، حيث تعتبر القرارات إدارة وظيفية هامة لتحقيق هدف المؤسسة ، أيضاً لثبوت البناء التنظيمي من خلال قنواته المختلفة . فعند وقوع الأزمة في المؤسسة فلا بد أن تكون إدارة الأزمات جاهزة بما لديها من معلومات وبيانات وآليات تساعدها علي التعامل مع الأزمة والتقليل من أثارها السلبية علي المؤسسة . وبالتالي فإن عملية إتخاذ القرار من العمليات الهامة قبل وأثناء وقوع الأزمة . ولا بد أن يكون القرار سليماً ومنطقياً ومتخذ علي أساس معلومات موثوق بها وبما يتفق مع الواقع الميداني ، وبالتالي يعد إتخاذ القرار من إدارة الأزمات ميكانيزم تنظيمي هام .

5. المفاهيم الأساسية :

ولعل أول ما يلفت نظر الباحث عن القيام بدراسة موضوع ذلك الكم الهائل من المفاهيم والاصطلاحات المتباينة التي تدور حوله ، وتعتبر المفاهيم عنصراً أساسياً في كافة النظريات والبحوث العلمية ، كما أن التحديد العلمي يعد خطوة ضرورية لفتح الطريق أمام فهم الظاهرة المدروسة . ويزخر علم الاجتماع بالعديد من المفاهيم التي هي في حاجة إلي مزيد من التوضيح ، والمفاهيم هي صورة من صور انعكاس العالم علي عقل الإنسان وبمساعدة هذا المفهوم أو التصور يكون بالإمكان معرفة جوهر الظواهر ومعرفة العناصر التي تساعد في تعميم مظاهرها الأساسية والمفهوم ليس استاتيكيّاً ثابتاً وإنما هو دينامياً حيث يلخص علي أساس من الوقائع ، النتائج التي يتم التوصل إليها وتأتي ديناميته من تأثره بالوقائع كما أنه يربط الكلمات والاصطلاحات بأهداف وموضوعات محددة ، ولكي يكون المفهوم علمياً يجب أن تتوافر فيه بعض الشروط كما أشار فلاديمير لينين **Lenin** كوجود الارتباط المتبادل بينه وبين غيره من المفاهيم داخل النظرية ، ويجب أن يكون مرناً ونسبياً ، ويتسم بالوضوح والدقة والإيجاز ، وإذا كان المفهوم تصور للوقائع التي تم ملاحظتها فهذا لا ينفي إمكانية تصوره لوقائع مستقبلية وصور لحقائق قادمة ، والباحث عندما يستخدم المفاهيم العلمية عليه أن يعرف اصطلاحاتها ويترجمها إلي وقائع يمكن ملاحظتها ، وهذا ما يسميه البعض بالتعريفات الإجرائية.^(٧)

1. مفهوم التنمية : Development

على ضوء التجارب الفعلية ثبت فشل فلسفة التنمية الغربية في الدول النامية ، فقد ازدادت الفوارق الإجتماعية والإقتصادية بين الدول المتقدمة والنامية بدلاً من تقلصها وارتفع عدد الأميين في العالم كما لم تلب الخدمات الصحية في العالم الثالث متطلبات الحاجات الأساسية للإنسان وانتشرت المجاعات وسوء التغذية ، ولهذا ساد الإقتناع بأن هذا النموذج غير مناسب لتحسين ظروف الحياة بالنسبة لغالبية السكان

في العالم الثالث وظهرت من ثم الحاجة لمفهوم أوسع للتنمية. وفي هذا الإتجاه طرح كولييد عام 1971 (Goulet) تعريفاً موسعاً فهي تحرر الإنسان من عبودية الطبيعة والتخلف الإقتصادي ومن استبدال مؤسسات التقنية ومن البناء الطبقي غير العادل ومن الإستغلال السياسي ومن الإغتراب الثقافي والنفسي وبإختصار من الوكالات اللا إنسانية كافة في الحياة.^(٨)

ومع أن هذا المفهوم يترك مجالات لتفسيرات متباينة كما يقول "غوران هذبرو" إلا أنه يشير إلى مالا يمكن عده تنمية . فالتقدم لا يمكن قياسه بأحد أو بعدة مؤشرات قليلة كإجمالي الدخل القومي او متوسط الدخل القومي للفرد او درجة التصنيع ، فالتنمية وفقاً لهذا المفهوم تتضمن عملية يتم من خلالها إعادة إصلاح وتقوية شخصيات المواطنين في العالم الثالث بعد سنوات من عملية التجريد من الإنسانية التي وقع ضحية لها... وهي تنمية للإنسان بقدر ماهي تنمية للشروط المادية للحياة.

وفي إطار هذا التوجه التنموي قدم "نيفين" مفاهيم جديدة للتنمية إعتماً على دراسات عديدة لتجارب تنموية في دول مختلفة كالصين وكوبا وتنزانيا وانجولا والصومال وغينيا بيساو وموزمبيق وفيتنام . ومن هذه المفاهيم الجديدة للتنمية:^(٩)

- الإعتداع على الذات.
- المشاركة وتحرير التعليم.
- المساواة في التوزيع.
- التنمية الريفية.

ومع تقدم الدراسة في هذا الموضوع خلال العقدين الأخيرين اتضح مدى شمول ظاهرة التنمية . فالتنمية لا تعني بجانب واحد فقط كالجانب الإقتصادي او الإجتماعي أو السياسي وإنما تحيط بكافة جوانب الحياة على إختلاف صورها وأشكالها وتحدث فيها تغييرات كيفية عميقة وشاملة.

ولهذا فإننا عندما نتكلم عن التنمية لا نفرق بين تنمية اقتصادية وإجتماعية وسياسية ، فالتنمية واحدة... عملية شاملة تتناول جوانب الحياة المختلفة الإجتماعية والإقتصادية والسياسية... وفي وثائق الأمم المتحدة أيضاً يقصد بكلمة التنمية تلك العملية المتكاملة ، أي تنمية الظروف المادية للحياة وتنمية الجوانب الروحية سواء بسواء.^(١٠)

فالتنمية الشاملة تعني إلى جانب معالجة الفقر ، توفير فرص العمل ومحو الأمية وتحقيق العدالة في توزيع الثروة القومية ، وضمان الحرية في التعبير عن الرأي والمشاركة في صنع القرار . فهي عملية مجتمعية واعية وموجهة لإيجاد تحولات هيكلية تؤدي إلى إطلاق طاقة إنتاجية ذاتية يتحقق بموجبها تزايداً منتظماً في متوسط إنتاجية الفرد وقدرات المجتمع ضمن إطار من العلاقات الإجتماعية يؤكد

التصريح في وسط القصيدة (نماذج من الشعر الجاهلي)

الإرتباط بين الجهد والمكافأة ويعمق متطلبات المشاركة ويضمن توفير الاحتياجات الأساسية ويوفر ضمان الأمن والإستقرار الفردي والإجتماعي والقومي.^(١١) كما تنطوي التنمية بمفهومها الشامل على توسيع حاسم في كل المجالات الإنسانية والنشاط الإنساني في كل المجالات الروحية والفكرية والتكنولوجية والإقتصادية والمادية والمجالات الإنسانية لتحقيق أهداف متجددة وأداء وظائف مستحدثة بإستمرار . فيجب ألا يقتصر دور أبناء الجماعة التي تشهد عمليات التنمية على مجرد تنفيذ الأوامر بل يتعداها إلى المشاركة الفاعلة الإيجابية في المشاورات التي تساعد عمليات إتخاذ القرار بشأن تحديد أهداف التنمية، وكذلك المشاركة في الإنتفاع بثمرات الإجراءات التنموية الشاملة إذأ هي توظيف جهود الكل لصالح الكل. والتنمية الشاملة كما يعرفها أحد المتخصصين عملية مجتمعية ذاتية موجهة وفقاً لإرادة وطنية مستقلة من أجل إيجاد تحويلات هيكلية وإحداث تغييرات سياسية إجتماعية إقتصادية تسمح بتحقيق تصاعد داعم لقدرة المجتمع المعني وتحسين مستمر لنوعية الحياة فيه.

ولعل الطبيعة المعقدة لعملية التنمية الشاملة ، بإعتبارها محصلة نهائية لجهود المجتمع في مجال الإنتاج والإبداع وتوجهاته في التوزيع العادل لثمرات التنمية تتطلب - في المقام الأول - وجود إرادة للتنمية يتم تجسيدها بشكل عملي في إدارة التنمية، لذلك فإن عملية التنمية الشاملة هي قضية ارادة ومسألة إدارة ، تتوجه بموجبها جهود المجتمع وفقاً لأقصى ما تسمح به إمكانياته إلى تحقيق التالي:^(١٢)

- تعميق أسس المشاركة السياسية في إتخاذ القرار علي جميع المستويات.
- تهيئة البيئة الثقافية التي تسمح بأقصى إمكانيات العطاء والإبداع وتحقيق الذات.
- توفير ضمانات الأمن الشامل على مستوى الفرد والمجتمع والفرد والوطن.
- تصفية بناء التبعية وإبطال مفعول آلياتها.
- تكوين قاعدة وإطلاق طاقات إنتاجية ذاتية دائمة يتحقق بموجبها تزايد مستمر في متوسط إنتاجية الفرد ونوعية قدرات المجتمع.
- تأكيد ضرورة الترابط بين الجهد والمكافأة.
- توفير الاحتياجات الأساسية ومتطلبات الوجود الحيوي.
- تهيئة المجتمع لأداء رسالته الحضارية من خلال تأكيد هويته وتنمية شخصيته القومية ومواصلة عطائه الحضاري في ظل إنتمائه الإنساني.

التعريف الإجرائي للتنمية :

ومما سبق يتضح أن مفهوم التنمية يحمل في طياته وجنبااته مضامين مهمة لمستقبل البشرية بجانب صور التقدم وتوقعاته لمستقبل الزمان ، فهو يعلمنا بأنه ليست هناك حدود ملازمة ومتأصلة بالنسبة لسرعة التنمية ومداها بخلاف تلك التي نفرضاها من خلال فكرنا ومعارفنا وطموحاتنا . فإذا غيرنا وجهات نظرنا فإن صفات عملية التنمية وسماتها يمكن أن تتحول من البطء والمحاولة والخطأ والعملية

اللاشعورية التي نعرفها من قبل إلى السرعة المنشودة وإلى عملية القفز المحسوبة والمؤكدة من ارتفاع إلى آخر ومن إنجاز إلى آخر .
يري الباحث أن التنمية يجب أن تشتمل علي كل النواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية حيث أن الاهتمام بشق دون الآخر يعد من قبيل ضياع مجهود ووقت لا قيمة له . إلى جانب أهمية المشاركة الشعبية في أحداث وتطبيق التنمية في المجتمع ، مع اهتمام السلطة بفتح المجال لذلك ، وتوجيه التنمية لصالح المجتمع والفرد بما يعود بالنفع علي الجميع ، فالتنمية هدف ووسيلة وخطة وغاية.

2. مفهوم الأزمة :

أ - لغة

أ. في اللغة العربية

- تعرف الأزمة في اللغة العربية بمعني الضيق ، والشدة والقحط ، فيقال (أزمت) السنة أزمت أي اشتد قحطه وتأزم أي أصابته أزمة ، ويقال هناك أزمة سياسية ، واجتماعية ، وتعليمية .^(١٣)

ب. في اللغة الإنجليزية

- عرف قاموس ويبستر (Webster Dictionary) الأزمة بأنها حالة خطيرة وحاسمة أو هي نقطة تحول تتطلب مواجهة سريعة وإحداث تغيير مادي يؤدي إلى نشوء موقف جديد قد يتضمن نتائج أو آثار سيئة.^(١٤)
- أما في قاموس أكسفورد (Oxford Dictionary) تعني الأزمة نقطة تحول في مرض أو حياة أو تاريخ أو تعني وقت الخطورة والصعوبة ووجوب اتخاذ قرار معين .^(١٥)

ب - اصطلاحاً :

- لقد تعددت وتنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة تبعاً لاختلاف مستويات ومجالات الاهتمام التي يتناولها الكتاب والباحثون في دراساتهم للأزمات ؛ لذلك نجد غموض وصعوبة في الحصول علي تعريف محدد للأزمة ، وربما أن هناك اعتبارات أخرى قد دفعت بالمفهوم إلي هذا الغموض ومنها.^(١٦)
- 1) غياب نظرية تفسيرية شاملة تفسر ظاهرة الأزمة.
 - 2) غياب التراكم العلمي، حيث إن معظم الدراسات التي تناولت المفهوم جاءت في إطار دراسة الحالة ، وبالتالي لم تسهم في تشييد بناء فكري تنظيري

- يمكن تعميم نتائجه علي مختلف الحالات التطبيقية الأخرى لحالات دراسة الأزمة .
- (3) الطبيعة الاجتماعية المعقدة لظاهرة الأزمة.
- (4) التداخل الشديد بين مفهوم الأزمة والعديد من المفاهيم الأخرى ذات الارتباط القوي.
- (5) أنه رغم وجود سمات عامة تشترك فيها الأزمات إلا أنه يبقى لكل أزمة : خصائصها ، وظروفها ، وسماتها الخاصة والتي تعطيها صفة التميز والتفرد علي باقي الأزمات^(١٧).
- وفي إطار هذا الغموض تعددت تعريفات الأزمة ، ومنها :
- أنها موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة – مؤسسة – مشروع - أسرة) تتلاحق فيها الأحداث ، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ، ويفقد معها متخذ القرار قدرته علي السيطرة عليها ، أو علي اتجاهاتها المستقبلية^(١٨)
- موقف يتصف بصفتين أساسيتين ، وهما : ^(١٩)
- التهديد** : حيث تشعر الأطراف المشاركة في الأزمة بأنهم لن يستطيعوا الحصول علي الموارد ، والأهداف التي تمثل أهمية لهم ، ويتعلق التهديد بكل من : حجم ، وقيمة الخسارة المحتملة .
- ضغط الوقت** : حيث يعبر عن إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق وإتخاذ تصرف قبل بدأ حدوث أو تصعيد الخسائر .
- تحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح ، ويؤثر علي النظام العام للمجتمع ومواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار سريع ومحدد.^(٢٠)
 - نقطة تحول مصيرية في مجرى حدث ما ، ويتميز بتحسن حاد أو تأخر حاد ويتوقف تأثير هذه الأحداث في توقيتها ، وشدتها ، وتتابعها ، ودرجة تداخلها مع بعضها البعض مع أحداث أخرى.^(٢١)
 - حدث مفاجئ للأفراد يقيد وقتهم في التنمية والاستجابة ، ويهدد أهدافهم العليا^(٢٢)
 - موقف ضاغط بفعل مؤثرات بيئية أو ذاتية ؛ تضعف فيه قوى الشخص (فرد – جماعة – منظمة – هيئة – نظام - مجتمع) ودفاعاته إلي أدنى قدر ممكن ، ينشأ ويتطور بسرعة تفوق سرعة المواجهة بالإمكانات الذاتية ، ويحتاج إلي التدخل الفوري والسريع والمنظم ، وتخفيف المؤثرات التي تسبب الموقف الضاغط في بداية التدخل ، والعمل علي عدة مستويات ، حتي يتم إزالة الموقف الضاغط تماماً ، والعودة إلي الموقف السابق للأزمة.^(٢٣)

- نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات – التي تؤثر علي المقومات الرئيسية للنظام – وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه. (٢٤)
- خلل يؤثر تأثيراً مادياً علي النظام كله ، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام. (٢٥)
- موقف مفاجئ يواجه بعض الأفراد ، أو المجموعات أو المنظمات ، وهم غير قادرين علي مسايرته باستخدام الإجراءات التقليدية الروتينية ، ويتولد عن هذا الموقف ضغطاً وتوتراً نتيجة التغير المفاجئ. (٢٦)

3. مفهوم إدارة الأزمات :

وقف العالم مندهشاً من هذا الكم الهائل من الأزمات التي ألمت به لذلك كثرت المحاولات والجهود المخلصة من قبل الخبراء والباحثين من أجل بزوغ آلية علمية محددة لمواجهة هذه الأزمات وتمخضت هذه الجهود عن ظهور مدخل إدارة الأزمات تلك الإدارة التي تعتمد علي مجموعة من المبادئ التي تهدف إلي الوقاية من خطر ووقوع الأزمات.

ولقد تعددت وتنوعت تعريفات إدارة الأزمات تبعاً لاختلاف الاتجاهات الفكرية ، ومجالات اهتمام العلماء والباحثين ، ومن أبرز هذه التعريفات :

- توجيه الظروف المسببة للأزمات توجيهاً علمياً يقوم علي التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم والبعد عن العشوائية والارتجالية وانفعالات اللحظة نحو التغيير والانفراج تحت تكامل الجهود وتوظيف الخبرات والمعلومات والإمكانات المتاحة لرصد المتغيرات ، والتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها ، واستخلاص النتائج والدروس لتلافي السلبيات ومعالجة الآثار المادية والاجتماعية والمعنوية الناجمة عنها. (٢٧)
- هي ممارسة لنشاط إنساني ، وجهود منسقة ومستمرة قبل ، وأثناء وبعد الأزمة لتحقيق الأهداف وأفضل النتائج عن طريق استخدام الأساليب العلمية ، وممارسة الوظائف ، والعمليات الإدارية من تحديد أولويات الأهداف والتخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه الموارد ، مع التنسيق والرقابة وتقييم الأداء ، هذا بالإضافة إلي الأنظمة الإدارية المساعدة في مجالات المعلومات ، والاتصالات واتخاذ القرارات والحوافز الدوافع وتحليل الحاجات الإنسانية ، والتجديد والابتكار ، والمسئولية الاجتماعية والعلاقات مع المجتمع والبيئة وغيرها. (٢٨)
- إدارة عملية رشيدة للأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها ، وفي مسارها ، واتجاهاتها تقوم علي البحث والحصول علي المعرفة ، واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب. (٢٩)
- محاولة جادة للتعامل السريع مع المشكلات المفاجئة ، وعادة ما تتطلب هذه المحاولة إمداد المؤسسات التي بها أزمة بالأدوات والإجراءات التي يمكن من خلالها وقاية نفسها من أخطار الأزمات. (٣٠)

التصريح في وسط القصيدة (نماذج من الشعر الجاهلي)

- كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة ، وأثنائها بعد وقوعها ، والتي تهدف من خلالها إلي تحقيق منع وقوع الأزمة ، ومواصفتها وتحليلها. (٣١)
- كيفية التغلب علي الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة ، والتحكم في خطها ومسارها واتجاهاتها ، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابيتها ، وهي فن إزالة الكثير من عوامل المخاطرة وعدم التأكد التي تواجه المنظمات في الأزمات مما يمكن تلك المنظمات من السيطرة والتحكم في مصيرها ومستقبلها. (٣٢)
- الوظيفة التي يمكن أن تقلل من الأزمات أو الخسائر الأساسية للمنشآت وتساعد علي التحكم في الظروف والمواقف. (٣٣)
- مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تتبعها مجموعة التدخل (فريق العمل) علي مراحل محددة بهدف الوصول إلي حل هذه الأزمة. (٣٤)
- سلسلة الإجراءات الهادفة إلي السيطرة علي الأزمة ، والحد من تفاقمها حتى لا ينقلب زمامها ، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة هي التي تضمن الحفاظ علي المصالح الحيوية للدولة وحيويتها. (٣٥)

وبعد العرض السابق لتعريفات إدارة الأزمة يمكن استخلاص التعريف التالي : جهود علمية مخططة ومنسقة تتصف بالاستمرارية تبدأ قبل وقوع الأزمات وتستمر حتي انتهائها ، تعتمد علي فرق العمل لتنفيذها ، تتطلب مهارات خاصة بالإضافة إلي التعاون من قبل العاملين والمتخصصين ، مع الاستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد (معلومات – اتصالات – أدوات .. الخ) والبشرية المتاحة والعمل علي استخلاص الدروس المستفادة من مواجهة الأزمات في تحسين أساليب التعامل معها في المستقبل.

6. الدراسات السابقة :

مقدمة :-

من أساسيات البحث العلمي ، أن المنشغل بقضية بحثية أو دراسة محددة ، لا بد له من مراجعة التراث البحثي في مجال التخصص ، وذلك من أجل معرفة الطريق العلمي الصحيح لبدأ دراسته وأثرائها بما راجع وأطلع من معلومات وطرق بحثية سابقة ، أيضاً التعرف علي ما وصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج من الممكن أن تكون قضايا استرشادية في دراسته الحالية.

وفي موضوع دراستنا الحالية (إدارة الأزمات) ، وجد الباحث وبما يتسر تحت يديه من دراسات ، أن إدارة الأزمات تعد من القضايا الهامة الحديثة التي شغلت عقل العلماء علي مختلف تخصصاتهم ، وبالتالي فإن كم الدراسات ما زال يعد غير كافي وما زالت هناك الكثير من الاجتهادات في هذا المجال .

وسوف يحاول الباحث هنا استعراض بعض الدراسات السابقة التي إستطاع

مراجعتها ومعرفة مدى الاستفادة منه في الدراسة الراهنة .
علماً أن هناك دراسات علي المستوى المحلي ، هي الدراسات التي تم
أجرائها علي المجتمع السعودي بصفة عامة ، وفي قطاعات مختلفة ، والتي تخدم
مجال الدراسة الحالية ، علماً بأن إدارة الأزمات كقضية ملحة في العصر الحديث ،
لم تظهر أهميتها ودراستنا في المجتمع السعودي إلا حديثاً ، وبما أن المجتمع العربي
السعودي يصنف ضمن مجتمعات العالم الثالث النامي ، وبما أن السعودية قد خطت
خطوات واسعة نحو التنمية في جميع المجالات فكان لازماً عليها أن يتجه العلماء
فيها والمتخصصين إلي الاهتمام . بإدارة الأزمات حيث أن المجتمع السعودي يشغل
مساحة كبيرة في غرب قارة آسيا وبيئات متعددة وتضاريس متنوعة ، ولقد تعرض
هذا المجتمع إلي أزمات طبيعية واجتماعية وإدارية ، مما حدى بالمتخصصين
للاهتمام بهذه القضية .

وهناك أيضاً دراسات علي المستوى القومي ، أي المجتمعات العربية
المجاورة والتي تعد أيضاً من الدول النامية وتشارك مع المجتمع السعودي في كثير
من المقومات مثل : التاريخ ، اللغة ، العادات والتقاليد ، الثقافة السائدة ، وبعض
المقومات الأخرى والصفات التي جعلتها تدرج تحت مسمى " الدول النامية " وعلي
الرغم من أن الوطن العربي يمتلك الكثير من المقومات والموارد الطبيعية والبشرية
ومصادر الطاقة والتي إن أستغلت وحسن توظيفها في خدمة المجتمعات ، لأصبح
الوطن العربي من الدول المتقدمة التي تمتلك القوة والعلم وكل المقومات التي تمنحها
الريادة في المنطقة .

وكان لا بد من الاستفادة من التجربة العالمية في موضوع البحث " إدارة
الأزمة " ، وعلي الرغم من اختلاف البيئة والثقافة والقوة الاقتصادية ، وأيضاً
اختلاف الأزمة ، لكن ذلك لا يمنع أن الغرب يتمتع بدرجة من العلم والتقدم جعلته
ضمن العالم الأول . وأن الدول النامية في حاجة للاستفادة من تجارب الغرب مع
اختلاف التطبيق بين المجتمعين وبحسب الثقافة والموارد والإمكانيات المتاحة.

دراسة " جوزيه " (1989)^(٣٦) قام هذا البحث علي إجراء استبيان علي
العديد من الشركات الأمريكية من مختلف الأحجام لمعرفة من منهم لديه خطة لإدارة
الأزمة 0 وكانت نتيجة ذلك الاستبيان أن كان هناك شبه اتفاق بين الشركات الكبيرة
التي تزيد مبيعاتها عن (10) مليار دولار أمريكي في الولايات المتحدة الأمريكية
بأن لديهم خطة لإدارة الأزمة تقوم علي عدة أسس.

دراسة " وينسون " (1989)^(٣٧) هي دراسة أراد الباحث من محاولة الكشف
عن الطرق التي يمكن أن يؤثر بها ثقافة المنظمة علي فعاليتها هدفاً له 0 وعبر
دراسة ميدانية علي عينة من منظمات أعمال أمريكية عددها (34) منظمة.

دراسة " هوفنت " (1990)^(٣٨) هي دراسة جعلت من التوصل لمقياس كمي

التصريح في وسط القصيدة (نماذج من الشعر الجاهلي)

لثقافة المنظمة هدفاً لها 0 كما هدفت لاختبار أثر تباين الثقافات التنظيمية علي طبيعة العمل والهيكل التنظيمي ومختلف النظم الإدارية وأخيراً سعي الباحثون إلي كشف أسباب تباين الثقافات التنظيمية وهل ترجع هذه الأسباب لتاريخ الممارسات التنظيمية أو للتوجيه الذي قام به مؤسسوها ورؤساؤها ؟ وعبر عينة من 20 وحدة تنظيمية في 10 منظمات مختلفة النشاط في كل من الدانمارك ونيوزيلاند.

دراسة " نورمان " (1995) (٣٩) أوضحت هذه الدراسة أن هناك ست مراحل رئيسية للأزمات التي تتعرض لها المنظمات 00 وأنه غالباً ما تحتوي كل أزمة أو كارثة بداخلها علي بذور للنجاح والتفوق ، وكذلك جذور الفشل والخسارة 00 وبالتالي فإن التعرف علي تلك البذور ورعايتها وجني ثمارها هو نجاح مؤكد للمنظمة 00 والعكس صحيح .

دراسة "زكى نجيب " (2000) (٤٠) عن تخطيط عملية تنمية المديرين ، دراسة ميدانية في الجهاز الحكومي بالكويت " هدفت هذه الدراسة إلي تقديم عرض تحليلي لجوانب وأبعاد عملية تنمية المديرين في ضوء دراسة ميدانية بالجهاز الحكومي لدولة الكويت ومدى تطبيق الأساليب العلمية عن التخطيط لعملية تنمية المديرين والمشكلات التي تعترضها وذلك في مختلف المستويات الإدارية.

دراسة " ناصف عبدالخالق " (2000) (٤١) عن " دراسة تقييمية لمؤسسات وأجهزة التنمية الإدارية في سلطنة عمان ودورها في التطوير الإداري " هدفت الدراسة إلي التعرف علي الضغوط التي تلقها خطط وبرامج التنمية علي أجهزة إدارة التنمية ، وكذلك التعرف علي مشكلة الفجوة الناشئة بين إمكانيات وقدرات جهاز إدارة التنمية من ناحية والأهداف والتطلعات التي تسعى إليها خطط إدارة التنمية من ناحية أخرى وبما اصطلح علي تسميته بالفجوة الإدارية أو التخلف الإداري Administrative Lag.

دراسة " أحمد إبراهيم حسن " (2005) (٤٢) عن " تأثير الثقافة التنظيمية علي درجة الوعي بمخاطر الأزمات " ، يذكر الباحث أن اختلاف الثقافات السائدة في المنظمات يؤثر في درجة الوعي بالمخاطر والذي له تأثير مباشر علي إدارة المنظمة بصفة عامة وعلي إدارة الأزمات بصفة خاصة ، ويقصد بدرجة الوعي بالمخاطر مدي قدرة الثقافة التنظيمية السائدة علي قراءة أو استشعار اشارات الإنذار المبكر لأي أزمة محتمل حدوثها.

دراسة "العمار" سنة (2005) (٤٣) بعنوان : دور تقنية المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث (دراسة تطبيقية علي المديرية العامة للدفاع المدني، السعودية) ، هدفت الدراسة إلي بيان أهمية إدارة المعلومات في إدارة الأزمات . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام تقنية ونظم المعلومات يؤدي إلي توفير الوقت والجهد وسرعة أداء الأعمال في الوقت المناسب أثناء وقوع الأزمات والكوارث ، مما يعني

أن توافر مثل هذه النظم وهذه التقنيات تعتبر دعامة التمكين حسب المدخل الهيكلي للتمكين .

دراسة "أبانار واينجانان" (2005) عن أدوار المؤسسات السياسية وسياسات إدارة الكوارث والأزمات (٤٤) توضح الدراسة أن الركود الإقتصادي الشديد المصاحب للأزمة المالية والنقدية الحديثة جعل علماء الإقتصاد وصناع السياسات ، يحللون أخطاء الإستجابات السياسية للأزمة ، حيث أن تأثير الأزمات على الإقتصاد الواقعي متفقم في تلك الدول المتأثرة بالأزمة وتهتم هذه الدراسة بدراسة القنوات التي يتأثر بها الإقتصاد بالأزمة، وطرق التحديد الكمي لهذه التأثيرات . كما أنه لا يوجد إتفاق على الأساليب المستخدمة لتقييم خسائر المخرجات المرتبطة بالأزمة ، ولاتوجد تقديرات تستخدم في حساب خسائر المخرجات الحقيقية بغرض معرفة مقدار خسائر المخرجات وتقلص النمو. وتستخدم خسائر المخرجات التقديرية في تحديد العلاقة بين العوامل الإقتصادية والسياسية وتكاليف مخرجات الأزمة.

دراسة " رجاء الشريف" (2006) (٤٥) بعنوان " دور التوعية في منع الزحام أولويات التنفيذ " في الملئقي العلمي الخامس لأبحاث الحج ، تنص مشكلة الدراسة علي أن البحوث والدراسات العلمية والتجارب والتقارير المبنية علي الملاحظات الميدانية أثبتت أن توعية الحجاج من بلادهم يعتبر أحد الحلول الاستراتيجية للقضاء علي أزمة الزحام عند رمي الجمرات .

دراسة "ناهد الموسى" (2006) (٤٦) عن إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض تلخصت مشكلة الدراسة في تسارع ظهور أنماط عديدة من الأزمات المدرسية بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية وكان لتلك الأزمات تداعيات سلبية هامة على إستقرار وأهداف العملية التعليمية داخل تلك المدارس ، ورغم الإتفاق على خطورة تلك الأزمات إلا أن القائمين على إدارة العملية التعليمية لا يزالون يعتمدون على الطرق التقليدية في إدارة الأزمات.

دراسة " مريم بنت ثابت " (2007) (٤٧) من " تصور مقترح لدور العمل للتعامل مع الأزمات المدرسية " وكانت أهمية الدراسة وأهدافها ، تستهدف مسح مرئيات المعايضة لواقع دور فرق عمل الأزمات المدرسية للاستئناس بها في ترسيم معالم القصور المنشور واضعة نصب عينها الإسهام عبر المعالجة المنهجية لقضية الدراسة في التنوير المباشر بفداحتها وخطورتها والذي سيثمر فاعلية في شحذ الهمم بالقضاء علي داء الأزمات المدرسية لتخلو الساحة لنظام تعليمي صحي ويتشكل كرافد تنموي فعال .

دراسة "هانى رزق" (2008) (٤٨) عن "إدارة الأزمات الجامعية" ، كانت مشكلة الدراسة أن الجامعة تؤدي دوراً هاماً وأساسياً في ميادين التنمية المختلفة ، مما أدى إلي زيادة الاهتمام بتقويم فعاليتها وفق متطلبات التنمية الشاملة ، ومدى قدرتها علي مواجهة المشكلات والقضايا المختلفة وبما أن هذه المشكلات تكون في

كثير من الأحيان السبب الرئيسي لكثير من الأزمات ، فبالتالي من المفترض علي الجامعة أن تصب جزءاً من جهدها لمواجهة هذه الأزمات.
دراسة " نجم العزاوي" (2009) (٤٩) عن " أثر التخطيط الاستراتيجي علي إدارة الأزمة " جاء هذا البحث للتعرف علي مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة وأثره علي مواجهة الأزمات التي تعترض نموه وتقدمه.
دراسة "شادويك" (2009) عن الأزمات المؤسسية التي تحدث عن طريق الفساد الأخلاقي (٥٠) يذكر أن الفساد الأخلاقي يعرض حياة الشركة للخطر ويؤثر على حملة الأسهم ، بالإضافة إلى التأثير واسع المدى على الصناعات الأساسية والمجتمع ككل ، وهذه الدراسة توضح هذه الأسباب باعتبارها نكبات أخلاقية وتسعى لإثبات أنها تتم بشكل موجات. وتسعى أيضاً هذه الدراسة لأختبار الإرتباط بين الفساد الأخلاقي وعوامل أخرى مثل إدارة الشركة والإجراءات التنظيمية ودورة الأعمال . وتم التأكيد في هذه الدراسة من خلال موجه الفساد الأخلاقي التي بدأت عام 2007 في أوروبا مما كان له بعض الصدى على بعض المؤسسات المالية الريادية والركود الإقتصادي في أمريكا.

موقف الدراسة الحالية من الدراسات السابقة : تحليل نقدي :-

ومن مراجعة الدراسات التي تم أستعراضها نجد أن إدارة الأزمات بدت كقضية ملحة هامة في العصر الحديث في المجتمع السعودي والمدارس الثانوية ، والثقافة التنظيمية وعلاقتها بالوعي بالمخاطر وإدارة الأزمات في المنظمات المختلفة ، مما يتضح معه أن الباحثين بالمملكة العربية قد أهتموا بتلك القضية في معرفة أهميتها ودراستها ومدى تأثير نجاح الأفراد في أي مجتمع محلي في تجاوز الأزمة ، إذا كان هناك معرفة علمية بها وكيفية التعامل معها وعلاجها والتخفيف من آثارها السلبية علي المجتمع ، وأتضح أن هناك الكثير من الأفراد في مجتمعات متفرقات وتجمعات مختلفة مازالت معرفتهم قليلة فيما يتعلق بإدارة الأزمة وكيفية التغلب عليها 0 ولذلك بات واضحاً أن المجتمع السعودي يحتاج إلي مزيد من الدراسات التي تعالج هذا الموضوع ، مع العمل علي نشر ثقافة الأزمة وكيفية التعامل معها والتخطيط لها قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمة .

ويتضح أيضاً أن المعالجة المنهجية في دراسة هذه القضايا " إدارة الأزمة " بدت متشابهة في الدراسات السابقة حيث تم استخدام المنهج الوصفي مع المسح بالعينة ، أيضاً تطبيق أداة استمارة الاستبيان لجمع المعلومات من المجتمع الأحصائي ثم تصنيف المعلومات من أجل المعالجة الأحصائية للوصول إلي نتائج تصلح للتطبيق علي المجتمع أو مجتمعات مماثلة 0 ويعد ذلك نقطة استرشادية للباحث في دراسته الحالية للاستفادة منها وتطبيق نفس الأداة.

ويتضح من عرض الدراسات علي المستوى القومي أن مشكلة الأزمة توجد في جميع القطاعات والمنظمات 0 وبمعني أن أي منظمة من الممكن أن تتعرض

الأزمة في وقت غير محدد، وقد تؤدي هذه الأزمة إلي انهيار المؤسسة أو المنظمة إذا لم يتم التعامل معها بطريقة علمية مدروسة O وهذا يستلزم من جميع العاملين أن يكونوا علي دارية وخبرة تامة بالمؤسسة التي يعملون بها هذا من ناحية ، وأيضاً من ناحية أخرى دراسة الأزمة وعمل كل الاحتياجات والتدابير اللازمة للتعامل مع الأزمة والعمل علي التغلب عليها .

ويرتبط بذلك أن المديرين والرؤساء والقائمين علي العمل ، يجب أن يتحلوا بصفات معينة تؤهلهم لقيادة الأفراد وتوظيف كل امكانياتهم لخدمة المؤسسة والعمل علي جودة الانتاج واستمرار المؤسسة في سوق العمل والقدرة علي التنافس ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تنمية الموارد البشرية وتدريبها واختيارها مما يجعل الجميع قادرين علي إدارة الأزمة بطرق علمية ومنهجية سلمية تضمن النجاح .

الاستعداد لما قد لا يحدث والتعامل مع ما حدث Crisis Management لا يخفي علي المتابع لسير الأحداث بخاصة السياسية منها ما للأزمات بكل أنواعها من دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء علي صعيد الهدم أو البناء ، وقراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام بفضي بنا إلي تلمس خيط يقودنا إلي حقيقة مفادها أن المجتمعات التي اعتمد الهرم القيادي فيها علي فرق خاصة وكفاءة في التعامل مع الأزمات كانت أصلب عوداً وأكثر علي المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوباً مغايراً تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة سلفاً مع بؤر الصراع والتوتر ما أدي بالتالي إلي ضعفها وتفككها ، فالأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار . ولو أعنا النظر في ثنايا الأحداث التاريخية الكبرى لوجدنا أن الأزمة علي مر العصور تتوسط المراحل المهمة في حياة الشعوب ، فبين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز الإبداع وتطرق فضاءات بكر تمهد السبيل إلي مرحلة جديدة ، غالباً ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغييراً مقبلاً آخر ، وكان لنمو واتساع ، المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات إلي حد أصبح تاريخ القرن السابق علي سبيل المثال يشكل سلسلة من أزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة .

ومن هنا فقد نشأت أفكار جديدة من أجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيلها O أن الأزمة الإدارية إنما هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي إلي كارثة إن لم يجر حلها بصورة سريعة .

وأنها كل موقف أو حدث يؤدي إلي أحداث تغييرات إيجابية وجادة في النتائج وهي حدث أو تراكم لمجموعة من أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أجزء منه وهي الناحية العملية انقطاع عن العمل كلياً أو جزئياً لمدة تطول

أو تقصر لسبب معين يتبعها تأثر الكيان وتحوله .
ولقد شهدت الألفية الثالثة تغيرات عميقة وسريعة للبنية التحتية الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال ، استوجبت إحداث تغيرات جوهرية في الأساليب التخطيطية التي اتبعت في الألفية الثانية والتي اعتمدت أساساً علي تحليل واستقراء الأحداث الماضية ، وافترض أن المستقبل إمتداد للماضي واعتبار أن التغيرات تمثل تهديداً للمنظمة.

لذا كان موضوع التخطيط الاستراتيجي أكثر المواضيع أهمية لأنه جهد منظم للوصول إلي قرارات ونشاطات أساسية والتركيز علي المستقبل حول ماهية المنظمة وماذا تعمل ولماذا تعمل .. إلخ وأداة إدارية لمساعدة المنظمة علي القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها ، وتركيز جميع المعنيين لتحقيق نفس الهدف ، وتقدير وتعديل اتجاه المنظمة والتجاوب مع بيئتها المتغيرة ، وأن تقييم أداة المنظمة بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية هو أفضل السبل للتجاوب مع أوضاع البيئة الديناميكية .

كما أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئة الديناميكية ، وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق ، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات علي مستوى المنظمة والدولة .

المحور الثاني : إدارة الأزمات وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة:- مقدمة:-

لقد واجهت البشرية وعلي مر العصور العديد من الأزمات التي ما زالت تسجلها تاريخ الأمم وديساتيره ، وغني عن البيان أنه لا توجد أمة بدون أزمات ، وهي وإن نجت من ذلك لفترة من الزمن إلا أنها تظل عرضة لوقوعها في أي وقت. ورغم أهمية إدارة هذه الأزمات والوقاية منها ، إلا أن اهتمام العلماء والباحثين بهذه الإدارة كعلم له أصول وقواعد لم يبدأ إلا حديثاً ، وقد يرجع ذلك إلي ضخامة وكثرة الأزمات التي ألمت بالشعوب ، وأن مواجهتها تفوق قدراتها وإمكاناتها المحدودة إنذاك.

وقد بدأ التركيز الأكاديمي بعلم إدارة الأزمات شيئاً فشيئاً كغيره من العلوم علي مجموعة من الأسس والمبادئ العلمية والمفاهيم الخاصة ، مما يجعله علماً مختلفاً في أساليبه وتطبيقاته عن العلوم الإدارية الأخرى ، حيث إن هذا العلم يهدف إلي التحكم في أحداث مفاجئة ومتفاقمة والتعامل معها ومواجهة آثارها ونتائجها ، وهو علم يقوم علي البحث والدراسة والمعرفة والتجارب المستعارة ، والتخطيط واستخدام المعلومات كأساس للقرار الصائب . (٥)

ويعتبر موضوع إدارة الأزمات أحد أهم موضوعات ومجالات الإدارة في العصر الحديث ، وقد أثبت الواقع العملي أهمية اللجوء إلي مثل هذا الأسلوب وتطبيقه علي أرض الواقع " ولا أدل علي ذلك من أحداث الحادي عشر من سبتمبر في الولايات المتحدة الأمريكية ، والتي جعلت الجامعات الأمريكية علي وجه الخصوص تراجع خططها في إدارة الأزمات والكوارث ، وتشرع في بناء وحدات لإدارة الأزمات تقيها من أخطار الأزمات " (٥٢)

أولاً : الجذور التاريخية لإدارة الأزمات :

لقد وجدت إدارة الأزمات في الممارسة منذ عصور موعلة في القدم ، وكانت مظهر من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة ، التي واجهها الإنسان منذ أن جوبه بتحدي الطبيعة ، وغيره من البشر ، ولم تكن تعرف حينئذ باسم إدارة الأزمات ، وإنما تحت مسميات أخرى مثل الحنكة الدبلوماسية ، أو براعة القيادة ، أو حسن الإدارة 00 الخ، وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان علي مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعه ، وتستنزف قدراته علي الابتكار . (٥٣)

فعلي سبيل المثال في العصور الإسلامية نجح الإسلام في إنهاء الصراعات والحروب القبليّة بين القبائل ، وبعضها البعض معتمداً علي مفاهيم السلام ، والود ، والإخاء ، والابتعاد عن مفهوم البقاء للأقوى ، فبدلاً من الصراع والنزاع ، فإن اقتسام الخير مع الغير أفضل كثيراً من الصراع من أجل الاستئثار به . كما أن التجربة الرومانية تشير إلي أنه عندما شاخت الإمبراطورية الرومانية ووهنت قوتها لم تجد أمامها سبيلاً للبقاء إلا أعمال للحيلة ، والحنكة و المكر ، ولعل هذا الأسلوب قد ساعد في إرجاء سقوط هذه الإمبراطورية عقوداً عديدة . (٥٤)

أما في العصر الحديث ، ينسب أول عمل في إدارة الأزمات إلي لندمان (LINDE MANN) ودراساته حول حوادث الحرائق التي حدثت ببوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية في أواخر الثلاثينيات ، ثم جاء ماساشوستس (MASSACHUSETTS) وشكل أساساً لأفكاره عن إدارة الأزمة ، والتي ربطت التحولات الاجتماعية ، وردود الأفعال بالأحداث المأساوية (٥٥) ثم تطور المفهوم شيئاً فشيئاً بخاصة في المجال السياسي ، وكان ذلك علي أكتاف العديد من الباحثين أمثال هيرمان (HERMAN) والذي أشار إلي ضرورة إدارة الأزمات سياسياً ، خاصة بعد تفجر العديد من الأزمات الدولية الحادة ، كأزمة الصواريخ الكوبية عام 1961م ، أزمة حرب يونيو 1967م ، وأزمة البترول 1973م .

ومع تطور الأزمات وتنوع مصادرها وأشكالها ، تطور مصطلح إدارة الأزمات خاصة في مجال الإدارة العامة ، وكان ذلك حين استخدم كاتجاه جديد تبنته الأجهزة الحكومية لإنجاز مهام عاجلة ، أو لحل مأزق طارئة ، وفي سبيل ذلك

التصريح في وسط القصيدة (نماذج من الشعر الجاهلي)

ظهرت بعض المسميات منها قوة المهام الخاصة ، فكرة غرفة العمليات لإدارة المشاكل الحادة أو المتفجرة ، وبذلك أصبح هذا الاتجاه مثل باقي الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالأهداف ، أو الإدارة الديمقراطية. (٥٦)

ثانياً : الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات :

قد يحدث خلط بين إدارة الأزمات وأسلوب الإدارة بأزمات ، لذا وجب توضيح الفروق بين الأسلوبين علي النحو التالي:

(جدول يوضح الفروق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة)

وجه المقارنة	إدارة الأزمة	الإدارة بالأزمة
المفهوم	كيفية التغلب علي الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة (قبل ، وبعد وأثناء الأزمة) وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها	افتعال وإيجاد الأزمات من عدم كوسيلة للتغطية علي المشاكل الحالية
الهدف	حل الأزمة نهائياً ورجوع المؤسسة إلي ما كانت عليه قبل حدوث الأزمة	وسيلة للتغطية علي مشكلات ما في الكيان الإداري
المراحل	اكتشاف إشارات الأنداز، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها ، استعادة النشاط ، التعليم والاستفادة	الإعداد لإفتعال أزمة وميلادها ، إنماء الأزمة ، السيطرة علي الكيان الإداري ، سلب وابتزاز الطرف الآخر
التوقيت	غير محدد يتسم بالمفاجأة في كثير من الأحيان	محدد مسبقاً ومعد له إعداداً جيداً
التهديد	غير إداري	إداري وله دور واضح في تدعيم هذه الحالة ، وهذا التصور
نوع الأزمة	منها أزمات لا دخل للإنسان فيها ، وأخرى يلعب الإنسان دوراً في صنعها كالأزمات السياسية ، والتعليمية ، والاقتصادية	من صنع الإنسان

أ- شروط جوهرية لنجاح الإدارة بالأزمات :

يتطلب نجاح أسلوب الإدارة بالأزمات عدة شروط من أهمها : (٥٧)

1. وجود تفاوت كبير في ميزان القوى لصالح مدبر الأزمة ، مما يضطر المستهدف بها إلي التسليم بمطالبة تجنباً لصراع يعرف الأخير نتيجته مسبقاً.

2. في حالة عدم وجود فرق جوهري بين قوة الطرفين علي مدبر الأزمة أو مفتعلها أن يقنع الطرف المستهدف بقدرته علي تكبيده خسائر فادحة في حالة عدم إذعانه

3. يظل الهدف النهائي للإدارة بالأزمات ، عدم تصعيد الأزمة إلي الحد الذي يحولها إلي صراع سافر ، وهي الحالة التي يقدر فيها المستهدف بالأزمة أنه مطالب بالتضحية بمصلحة جوهريه ، أو أساسية من مصالحه .

4. لا تعني الإدارة بالأزمات قدرة مدبر هذا الفعل علي السيطرة علي تطورات الأزمة إذ إن الأزمة قد تنحو في طور متقدم من أطوارها إلي التمرد علي هذه السيطرة ، والإفلات من تحت قبضته ، واكتساب قوة ذاتية خاصة ، قد تعمل لغير صالح مدبرها .

والحقيقة أن افتعال أزمة ليس علي هذا القدر من البساطة واليسر ، بل هي عملية صعبة في بعض الأحيان ، فليس كل أزمة طوع قدرة الإنسان يديرها متي أراد ، فهناك كثير من الحالات التي أضرت مفتعل الأزمة أكثر من المستهدف منها ، ولقد حدث ذلك مع " ادلف هتلر " وكان من نتائجه تكتل بريطانيا ، وفرنسا ، وروسيا ضده ، ثم هزيمته ، كما أن الإدارة بالأزمات ليس شراً محضاً بل قد تحمل في طياتها بعض الإيجابيات ، ولقد حدث ذلك في بولندا وفتحت بوابة الديمقراطية والإصلاح في نهاية الثمانينات .

ب - إدارة الأزمات هل هي علم أم فن؟ (٥٨)

تدور مشكلة جدلية بين بعض الباحثين والخبراء في إدارة الأزمات ، حول هل إدارة الأزمة علم أم فن ، وانقسموا تجاه هذه المشكلة إلي ثلاث فرق :-

الفريق الأول : يري أن إدارة الأزمة علم بكل ما تحمله هذه الكلمة من معاني ، وما تدل عليه من دلالات ، لأنها منهج محدد له اصوله وقواعده التي بدأت تترسخ وتنتضح .

الفريق الثاني : يري إدارة الأزمة فن بمعنى أن ممارستها أصبحت تعتمد علي إتقان مجموعة من المهارات ، والقدرات ، والإمكانيات للوصول إلي الهدف المنشود من استخدامها ، فضلاً عن احتياجها إلي قدر كبير من الإبداع والابتكار ، ولا سيما عند مواجهة المواقف الأزمومية التي تتطلب مرونة في استخدام الأساليب والطرق المتنوعة في التعامل مع الأزمات .

الفريق الثالث : يري أن إدارة الأزمة علم وفن في آن واحد ، فلو سلمنا بأن إدارة الأزمة منهج له أصول وقواعد ، فإن نجاح هذا المنهج يتوقف علي الممارسة الصحيحة من قبل أفراد يمتلكون من الإمكانيات والمهارات ما يمكنهم من إدارة الأزمة بشكل صحيح ، ولعل هذا هو ما يؤيده الباحث

ويشير أحد الباحثين إلي الأهمية المحورية لهذه الثنائية (علم وفن) ، من حيث إنها تجمع بين الموضوعية والذاتية في إدارة الأزمة ، ففي جانب الموضوعية

التصريح في وسط القصيدة (نماذج من الشعر الجاهلي)

– أي العلم – علينا أن نبذل الجهد لاستكشاف النظريات والقوانين التي تحكم عملية إدارة الأزمة ، وتنظم ما تصل إليه من معلومات في بناء منطقي ، فيه مقدمات تؤدي إلي النتائج وفي جانب الذاتية – أي الفن – علينا أن نبذل الجهد لاستكشاف الأفراد الذين يتميزون بشخصيات قادرة علي إدارة الأزمات بكفاءة ، وذلك من خلال ما يمتلكونه من خبرات ثرية ، وخصائص نفسية ، وقدرات عقلية .^(٥٩)

ثالثاً : الخصائص الأساسية للأزمة: (٦٠)

تتصف الأزمة بالخصائص التالية :-

- 1 - إن مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومنتشرة.
- 2 - أنها تسبب في بدايتها صدمة ، ودرجة عالية من التوتر والقلق مما يضعف من إمكانية الفعل المؤثر والسريع لمجابهتها .
- 3 - إن نضاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجة عالية من الشك في الخيارات المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة ، بسبب ازدياد التوتر والقلق علاوة علي قصور المعلومات .
- 4 - التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعوامل ها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.
- 5 - تمثل مجابهة الأزمة تحدياً للنظام الإداري ، نظراً لتهديدها لمصالح المنظمة واستمرارها في أداء وظائفها وتحقيق أهدافها وأمنها واستقرارها .
- 6 - أن مواجهتها تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة ، وابتكار نظم أو أنشطة تمكن استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية.
- 7 - أن مواجهتها تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة ، والتي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة.

أ- أنواع الأزمات :

تتعدد الأزمات وتختلف، إلا أنه يمكن تصنيفها وفقاً لعدة أسس أو معايير أهمها :

1 - تصنيف الأزمات من حيث مراحل تطویرها : تمر الأزمة بخمس مراحل هي:

- الأزمة في مرحلة الميلاد .
- الأزمة في مرحلة النمو والانتساع .
- انفجار الأزمة .
- مرحلة انحسار الأزمة و تقلصها .
- اختفاء الأزمة .

2 - تصنيف الأزمات من حيث تكرار حدوثها :

- أزمات دورية .
- أزمات غير دورية .

3 - تصنيف الأزمات من حيث عمق التأثير .

- أزمات سطحية .
- أزمات عميقة .

4 - تصنيف الأزمات من حيث مجال التأثير (اتساع الأزمة) :

- أزمات ذات تأثير محدود المجال .
- أزمات ذات تأثير متسع المجال .

5 - تصنيف الأزمات من حيث درجة شدتها :

- أزمات خفيفة التأثير .
- أزمات عنيفة ذات تأثير شديد .

6 - تصنيف الأزمات من حيث مستوى حدوثها :

- أزمات عالمية .
- أزمات إقليمية .
- أزمات قومية .
- أزمات قطاعية .
- أزمات علي مستوى المنشأة .
- أزمات علي مستوى الأفراد والجماعات .

عموماً مهما تعددت هذه التصنيفات والأنواع من الأزمات ، فإن هذا لا يعني أن كلاً منها تعد أزمة مستقلة عن الأخرى ، فعملياً تتداخل هذه الأنواع المختلفة في الأزمات ، ويمكن القول أن أي أزمة تشترك أو تختلف مع غيرها من الأزمات ، متأثرة بمكوناتها الأساسية مثل أسبابها وعناصرها وأبعادها وعواملها وأطرافها (القوى المؤيدة ، القوى المعارضة) والبيئة المحيطة بها .

ب- أسباب نشوء الأزمات (١)

هناك أسباب متعددة لحدوث الأزمات ، وقد ترجع معظم هذه الأسباب في الأساس – إلي عدم الكفاءة وسوء الإدارة . وفيما يلي عرض موجز لأهم أسباب نشوء ووقوع الأزمات في المنظمات :

- 1- سوء الفهم والإدراك :** وينشأ سوء الفهم عادة من المعلومات غير الكاملة ، أو التسرع في إصدار القرارات أو الحكم علي الأمور قبل تبين حقيقتها . أما سوء الإدراك فينجم عن تدخل في الرؤية ، والتشويش وعدم سلامة الاتجاه لدي متخذ القرار ، وما يؤدي إليه من انقسام العلاقة بين الأداء الحقيقي للمنظمة وبين القرارات التي يتخذها . وإذا تراكمت نتائج هذه التصرفات بشكل معين ، في حين كان متخذ القرار يدرك أنها تأخذ شكلاً آخر ، فإن ذلك يسبب ضغطاً مولداً لانفجار الأزمة
- 2- سوء التقدير والتقييم :** وخصوصاً في الحالات التي يكون فيها صدام بين طرفين ، وينشأ ذلك من خلال جانبين أساسيين هما :-

- أ - الثقة المفرطة في النفس والمغالاة في القدرات الذاتية لمواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه .
ب - عدم تقدير قوة الطرف الآخر ، والتقليل من شأنه وعدم إظهاره علي حقيقته

- فاستعراض القوة دون حساب للنتائج قد يسبب كثيراً من الأزمات .
- 3- ضعف الإمكانيات :** قد يؤدي ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وقصورها عند التعامل مع بعض الأحداث والمواقف ، إلي تفاقم الوضع ومضاعفة الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن الأزمة ، مما يسبب أزمات تابعة كان من الممكن تلافيها في اللحظة الأولى لو أحسن استخدام الموارد المتاحة في التعامل مع الأزمة.
- 4- الأخطاء البشرية :** أي إهمال البشر الذي يسبب كثيراً من الأزمات وقد تحدث هذه الأخطاء عادة في ظل سيادة مناخ وظروف عمل غير مناسبة.
- 5- إهمال الإنذارات :** إن الإدارة والعاملين في المنظمة قد يتجاهلون إشارات الإنذار المبكر أو لا توجد لديها نظم لاكتشاف هذه الإشارات أو التعرف عليها ، أو ربما يتم تفسير الإشارات والإنذارات تفسيراً خاطئاً ، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلي وقوع أزمة .
- 6- الإدارة العشوائية :** وهي الإدارة التي تفتقد إلي التخطيط والأساليب العلمية والتنظيم الجيد ، وتقوم علي أساليب الفعل ، وإتخاذ القرار الذي يمليه الموقف تبعاً للرؤية الشخصية.
- 7- اليأس :** ويُعد في حد ذاته أزمة من الأزمات النفسية والسلوكية لمتخذ القرار ، وهو أيضاً أحد بواعث الأزمات مثل " الإحباط " الذي قد يتفاقم ليصبح حالة " اغتراب " بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها . وتبلغ الأزمة قمتها عندما تحدث حالة " انفصام " بين مصلحة الفرد ومصلحة المنظمة.
- 8- تدهور الثقافة التنظيمية :** حيث تعد ثقافة المنظمة ذات تأثير كبير علي الأزمة ، فالمنظمات المستهدفة للأزمات تعاني من خلل في المناخ الثقافي وهيكل المعتقدات السائد بها ، وكثيراً ما تستخدم بعض التبريرات الخاطئة التي يعتقد أنها تحمي المنظمة من الأزمات، ولكنها في الحقيقة تعوق مجهودات إدارة الأزمات⁽¹⁾
- 9- تعارض الأهداف والمصالح :** فعندما تتعارض الأهداف الخاصة بكل جزء من أجزاء المنظمة ، وقيام متخذ القرار بمحاولات توفيقية لاسترضاء وكسب تأييد كل مجموعة علي حساب المجموعات الأخرى . مما يؤدي إلي تخبط في القرارات والتوجيهات ، وعدم المصادقية والشك في قدرات متخذ القرار ، وافتقاد الوحدة الفكرية والعملية للمنظمة ، ومن ثم حدوث الأزمة 0 و إذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد ، برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة ، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة علي إيجاد رافد من روافد الضغط الأزموى ، مما يقوى تيار الأزمة .

10- الإشاعات : وهي من أهم أسباب نشوء الأزمات ، بل إن كثيراً من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين ، وتم توظيفها بشكل معين ، وتنتشر الإشاعات بسرعة بالغة وخاصة أثناء الأزمات ، وهي غامضة بطبيعتها ، فمن الصعب معرفة مصدرها، ومن الذي نقلها؟ ومن الذي صدقها؟ وقد تكون الإشاعة ذات طابع برئ أو سيئ أو شرير ، وقد تكون مخططة لتحقيق أهداف معينة 0 ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق ملموسة قد حدثت فعلاً من جانب قطاع كبير من الأفراد ، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة ، وإعلانها في توقيت معين ، وفي إطار مناخ وبيئة محيطة تم إعدادها بشكل معين ، ومن خلال استغلال حدث ما تتحقق الأزمة . وكلما زاد بعد المسافة عن موقع الأزمة كلما زاد انتشار الإشاعات . وتعتبر أسواق المال من أكثر الأماكن التي تنتشر فيها الإشاعات ، للتأثير علي أسعار الأوراق المالية والفائدة والصرف وغيرها.

11- الرغبة في السيطرة والأزمات المخططة : تُعد الرغبة في السيطرة من الأساليب الشائعة في منظمات الأعمال ، وتستخدمها الأجهزة الأمنية في صنع أزمات داخل المنظمة للسيطرة علي متخذ القرار ، وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية ، واستغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة السوية التي قام بها في الماضي ، أو التكتيك لتجريمه ، وذلك لإجباره علي القيام بتصرفات شديدة الخطورة و الضرر . كما أن جماعات الضغط والمصالح تستخدم هذا الأسلوب لجني المكاسب غير العادلة من المنظمة ، عن طريق صنع الأزمات المتتالية لإجبار متخذ القرار علي الانصياع . وقد يخطط لصنع أزمات من داخل المنظمة أو من خارجها من بعض القوى المنافسة لها . فقد يكون هناك تهديد خارجي موجه ضد المنظمة ، ويشمل كافة أشكال الهجوم علي المنظمة من قبل منظمات أخرى ، وذلك بقصد تهديد المعلومات ذات الطبيعة السرية أو حقوقها المسجلة أو بغرض تهديد الوضع الاقتصادي للمنظمة. (٦٣)

12- تعقيد التكنولوجيا : فكلما زادت درجة التقدم التكنولوجي زادت درجة التعقيد ، وعندما نكون بصدد أمة وشيكة الحدوث فمن المهم تقييم حالة التكنولوجيا ، ويجب ألا ينحصر تقييم التكنولوجيا المستخدمة في إطار مدي سلامتها ، ففي نهاية الأمر فإن الأفراد هم الذين يشغلون التكنولوجيا ويتحكمون فيها ، فقد يقوم المشغلون بالتعامل مع المعدات بطريقة تختلف عن الطريقة التي يحددها مصمموا هذه المعدات وتشير بعض التقديرات إلي أن (80%) من كافة الحوادث ترجع إلي أخطاء إنسانية أو تنظيمية وليس بسبب أعطال ميكانيكية . فكثير من الأزمات يحدث نتيجة فشل تفاعل كل من : التكنولوجيا ، الأفراد ، التنظيم . لذا كان مهماً أن نتعرف علي أسلوب تفاعل العاملين والمديرين مع النظم التكنولوجية ، وكيفية تكامل هذه النظم في المنظمة 0

وأخيراً يجب أن نلاحظ عند التعرف علي أسباب نشوء أي أزمة أن لا يتم التركيز علي سبب أو سببين لحدوث الأزمة . ولكن يجب أن نراعي العلاقات المتبادلة بين عناصر النظام في تفاعلها ، وفهم تأثير التغيير في عنصر معين علي النظام بأكمله ، أخذين في الاعتبار أن هذا التغيير يتضخم بواسطة متغيرات أخرى في النظام أو خارجه .

رابعاً : أساليب وطرق التعامل في الأزمة :

أ- أساليب إدارة الأزمة :

أنواع الأزمات متعددة وأسبابها وأبعادها مختلفة ، مما أدى إلي تعدد أساليب إدارتها ، واختلاف كل أسلوب من هذه الأساليب بحيث يتناسب مع طبيعة كل أزمة ، ومقدار المخاطر التي قد تسببها وسوف يتم عرض أساليب إدارة الأزمة علي النحو التالي :

1 - الأسلوب القهري : يقوم هذا الأسلوب أساساً علي استخدام القوى لإجبار عناصر الأزمة علي التراجع عن موقفهم وهذا الأسلوب عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتحركات تنصدي للأزمة بكل قوة وحزم ، وإن كان هناك احتمال لوقوع خسائر في الأرواح أو المعدات أو المنشآت .^(١٤) ويجب ملاحظة أن هذا الأسلوب علي الرغم من انه ينهي الأزمة بأسرع وقت ، إلا أن مخاطره وأضراره تكون كبيرة ، وهذا بعكس الأسلوب التساومي والإقناعي ومثال ذلك قيام قوات الشرطة باقتحام مبني في جامعة ما لتخليص بعض المحتجزين فيها ، وهذا يعني أن قوات الشرطة قد اتبعت أسلوب القوة (القهرى) في التعامل مع الأزمة .

2 - الأسلوب التساومي : وهذا الأسلوب يعتمد علي التفاوض والتحاو مع مفتعلي الأزمة ، وذلك وصولاً إلي حل لها ، وهو بهذا يتجنب كلية القوة كأسلوب في التعامل مع الأزمة ، والتفاوض بهذا المعني يعني المساومة ، علي قبول بعض مطالب الخصم مقابل حل الأزمة ، والأصل فيه الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف المبدئية ، تقابل تنازل الطرف الآخر عن بعض مطالبه.^(١٥)

3 - الأسلوب التنازلي الإقناعي : يُعد أضعف أساليب إدارة الأزمات ، لما يرتبط به من تنازلات لمطالب الخصم من قبل الأطراف المتفاوضة ، سعياً للتغلب علي الأزمة ، وهذا الأسلوب رغم أنه يؤدي في كثير من الأحيان إلي حل الأزمة ، إلا أنه يفقد من هيبية الدولة ومصداقيتها وقدرتها مستقبلاً علي إدارة أزماتها 0 كما أنه يساعد علي زيادة افتعال الأزمة من قبل العناصر الخارجة

علي الدولة طالما أن مطالبهم يتم تحقيقها 0 وفي الحقيقة لا تلجأ الدول إلي مثل هذا الأسلوب ، إلا بعد أن تكون قد استنفذت جميع الوسائل والأساليب في إدارة وحل الأزمة .

يتضح مما سبق أنه ليس هناك أسلوب أفضل من آخر ، وإنما طبيعة وعناصر الأزمة هي التي تحدد الأسلوب لإدارة الأزمة سواء كان الأسلوب : قهري ، تساومي ، اقناعي ، وعلي متخذ القرار أن يطبق الأسلوب الذي يراه ملائماً لطبيعة الأزمة ، وبما يحقق أعلى درجة من الكفاءة في التعامل معها.

ب : طرق التعامل مع الأزمات :

للتعامل مع الأزمات طرق معينة ، منها تقليدي ، مضي عليها الزمن ، وآخر غير تقليدي.

* الطرق التقليدية : ومن هذه الطرق ما يلي :

1. إنكار الأزمة : وذلك من خلال التأكيد وعدم الاعتراف بوجود أزمة في الكيان الإداري ، علي الرغم من وجودها فعلاً وما يدعم هذا الأسلوب هو التعقيم الإعلامي المتعمد ؛ سعياً لعدم اكتشاف الأزمة .
2. كبت الأزمة : بهدف تدميرها عن طريق استخدام العنف الشديد لإخمادها ، وتدمير عناصرها من خلال التحرك السريع المباشر العنيف لإفقاد الأزمة قوة الضغط وإرجائها إلي حين .^(٦٦)
3. القفز فوق الأزمة : ويتركز هذا الأسلوب علي التظاهر بحل الأزمة ، وانها قد تلاشت فعلاً ولكن مثل هذا الأسلوب يؤدي إلي ترك النار تحت الرماد ، فالأزمة ما زالت موجودة ومستعدة للظهور ولكن بصورة أشد وأكثر خطراً هذه المرة .
4. بخس الأزمة : أي التهوين من شأنها ، فالأزمة موجودة فعلاً ولكنها حدث قليل الأهمية ، يمكن حله بأسلوب بسيط .
5. الإسقاط : حيث يعمل المسؤولين علي تغطية قصوره في مواجهة الأزمة ، يتركز الأضواء علي عيوب الآخرين والقصور في أدائهم .^(٦٧)
6. تنفيس الأزمة : وذلك عن طريق فتح ثغرات مختلفة في جدار وبنیان الأزمة ، وتنفيس حالة الغضب والغليان والتوتر ، وإيجاد قضايا جزئية تستوعب جانباً هاماً من هذا الضغط وتستنزف جهد أصحابها فتضعف قوة الدفع الرئيسية.^(٦٨)

* الطرق الحديثة (الاتجاهات الحديثة في التعامل مع الأزمات) :

نظراً لعدم جدوى وفعالية الطرق غير التقليدية في التعامل مع الأزمات ، فإن صانع القرار يلجأ إلي إتباع أساليب غير تقليدية ، تعتمد علي العلم والمعرفة ، ذلك لأن الأسلوب غير العلمي تكون نتائجه غير مضمونه ، ومخيفة في بعض الأحيان ، ومن أبرز هذه الطرق.

1 - فريق العمل : يُعد أكثر الطرق الحديثة شيوعاً واستخداماً حيث يضم هذا الفريق مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مختلف تخصصات وزوايا الأزمة ،

لبحث أبعادها وأسبابها ، وطرق التعامل معها ، ووضع خطة سريعة وموضوعية للقضاء عليها .
وقد يكون هذا الفريق مؤقتاً يَحث يتم تشكيله وتُسند له مهمة التعامل مع أزمة محددة بذاتها وتنتهي مهمة هذا الفريق بانتهاء الأزمة ، ويتم حله بعد ذلك ^(٦٩) وقد يكون الفريق مستمراً حيث يتم تشكيله بصورة دائمة للتعامل مع مختلف الأزمات التي تواجه المؤسسة ، وبحيث يضم أيضاً نخبة من الخبراء والمتخصصين الأكفاء في إدارة الأزمات .

2 - طريقة المشاركة الديمقراطية : وهذه الطريقة تتطلب مشاركة العنصر البشري في الكيان الإداري بالرأي للتعامل مع الأزمة وتعتمد هذه الطريقة علي المصارحة وكشف الحقائق بشأن الأزمة وأبعادها ، ومدى خطورتها علي الكيان الإداري ، وما الخطوات والإجراءات التي اتبعت لمواجهتها؟ وما هو دور كل فرد لإنجاح هذه الخطوات ؟ وذلك ضماناً لعودة المنشأة إلي حالتها الطبيعية قبل وقوع الأزمة.

3 - طريقة احتواء الأزمة : وتعتمد علي محاصرة الأزمة وحصرها في نطاق محدود ، وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها وامتصاص واستيعاب الضغوط المولدة لها ، ومن ثم إفقادها قوتها التدميرية ^(٧٠) وهذا في حالة الأزمات شديدة العنف ، والتي لا يمكن التعامل معها فيمكن تحويلها إلي مسارات بديلة ، وذلك لاحتوائها من خلال استيعاب نتائجها ثم التغلب عليها.

4 - طريقة الاحتياطي التعبوي : تقوم هذه الطريقة علي أساس تحديد المناطق الضعيفة التي يمكن لعوامل الأزمات اختراقها ، ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزاً إضافياً وقائياً لمواجهة الاختراق لأي من النقاط والحواجز المحددة ^(٧١).

5 - طريقة تفريغ الأزمة : تدور الأزمة حول مضمون معين ، وبدون هذا المضمون يكون من الصعب بل والمستحيل استمرار تأثير الأزمة علي الكيان الإداري ، مهما كانت شدة وقوة الأزمة ، ومن ثم فإن تفريغ الأزمة من مضمونها يلغي تأثيرها ، ويتم ذلك من خلال أحد الطرق الآتية : ^(٧٢)
أ - التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة واستمالتها .

ب - الاعتراف الجزئي بالأزمة وإنكارها .
ت - ركوب موجة الأزمة وتزعمها ثم الانحراف بها باتجاه آخر ، لإفقادها ضغوط الأزمة .

6 - طريقة تدمير الأزمة : تستخدم الكيانات الإدارية هذه الطريقة في حالة توافر القدر الكافي من المعلومات والبيانات أو في حالة توافرها مع وجود يقين

وحتمية الصدام مع أطراف وعناصر الأزمة ، ولذلك تعد من أصعب الطرق غير التقليدية في التعامل مع الأزمات ، لأنها تعتمد علي استراتيجية الضرب بيد من حديد علي الأزمة وخاصة من جوانبها الضعيفة ، والتي لا تقوى علي الصمود ، وبالتالي تبدأ الأزمة في التدمير .

ومن العرض السابق يتضح أن هذه الطرق غير التقليدية (الحديثة) اجدى من غيرها في التعامل مع الأزمات مع الوضع في الاعتبار أن كل طريقة من هذه الطرق تتناسب مع أنواع من الأزمات ولا تتناسب مع أخرى ، فعلي سبيل المثال قد يلجأ صانع القرار إلي استخدام طريقة فريق العمل في التعامل مع أزمة معينة ، وهو يعتقد أنها الأنسب في ضوء توافر قدر كاف من المعلومات ووضوح عناصر الأزمة ، ولذلك فهو ليس بحاجة إلي طريقة تدمير الأزمة – علي سبيل المثال – أو طريقة الاحتواء ، فمعرفة أبعاد الأزمة وعناصرها وقوى الدفع المولدة لضغوطها تلعب دوراً أساسياً في تفضيل طريقة علي أخرى في التعامل مع الأزمة .



خاتمة وتعقيب

يشهد الواقع الذي نحياه أنه مع كل تقدم تحققه البشرية ، تنشأ مخاطر وتهديدات ربما لم تكن معروفة من قبل 0 فالسنوات القليلة الماضية شهدت العديد من الأزمات التي تخطت في تأثيرها حدود الدولة أو حتى الإقليم الواحد 0 فالأزمة الاقتصادية العالمية ألفت بظلالها علي اقتصاديات الدول في مختلف أنحاء العالم ، وينطبق الأمر نفسه علي أزمات أخرى مهما اختلفت طبيعتها مثل أزمة الإحتباس الحرارى والتغير المناخي ، الأمر الذي دعا إلي عقد مؤتمر عالمي في محاولة إيجاد صيغة للتعامل مع الكارثة الوشيكة ، وغير ذلك من

الأزمات ذات الطابع الأمني والعسكري ، وتلك ذات الطابع البيئي والصحي مثل أنفلونزا الخنازير 00 إلخ وهكذا تحول العالم إلي قرية صغيرة ليس علي المستوى العالمي فقط ولكن علي مستوى مواجهة الأزمات والكوارث التي تطول أخطارها الدول النامية والمتقدمة علي حد سواء .

وقد اهتمت الأدبيات والكتابات العلمية المختلفة بشكل مكثف بتأصيل مفهوم الأزمة وتوضيح الفرق بينه وبين المفاهيم الأخرى المرتبطة به والتي تسبب إرباكاً بسبب التداخل بينها ، مثل مفاهيم الكارثة ، المشكلة ، الحادث ، والقضية ، ولذا فالدراسة الحالية لن تخوض في تناولها للأداء المؤسسي في أوقات الأزمات والكوارث بتعريف الأزمة وما إلي ذلك . لأن محور التركيز الأساسي فيها هو الأداء المؤسسي سواء كان الحدث يمثل أزمة أو كارثة . وفي أوقات الأزمات والكوارث – أياً كان نوعها- يحتاج العاملين إلي المعلومات الواضحة والكافية عما يحدث . ويحتاج أيضاً إلي تفسير لما يحدث وتصور بالسيناريو المستقبلي لتطور الأزمة أو الكارثة ، وتوضيحاً وافياً لما ينبغي القيام به واتباعه في التعامل مع هذه الأزمة والإدارة عموماً هي الآلية المنوط بها توفير المعلومات وتقديم الشروح والتفسيرات بل والتصورات المستقبلية ، وأيضاً هي المسؤولة عن توعية العاملين بالسلوك الأمثل في التعامل مع الأزمة .

ولهذا تشير الأدبيات في مجال إدارة الأزمات إلي المؤسسة بوصفها من أبرز وأهم آليات التعامل مع الأزمات والكوارث في المجتمعات الحديثة . وحددت وتناولت الكثير من هذه الأدبيات تطور دور إدارة الأزمات بتطور مراحل عمر الأزمة والكارثة ، بداية من الدور التحذيري في المراحل المبكرة من عمر الأزمة ، ومروراً بالدور الإرشادي والتوجيهي في فترة انفجار الأزمة ، وانتهاءً بالدور الوقائي في فترة انحسار الأزمة أو ما يُعرف بما بعد الأزمة .

وتقوم إدارة الأزمات علي عدة مظاهر ذات علاقة بصفات القائد والنمط القيادي المتبع في المنظمة ومن هذه المظاهر ، البيت أو الجسم والمرونة والابتداع والبساطة وتفويض السلطات . فلا بد للقائد في ظروف الأزمات من أن يكون منفتحاً لتقبل الاقتراحات التي تساعد في حل الأزمة ، وأن يكون عازماً علي السماح لقادة

نايف فهد المقاطي

فرق الطوارئ بالمساعدة وأن يتمتع برباطة الجأش وعدم التهور ، إذ يجب أن يتميز بالحسم في تعامله مع الأزمة ، وان يتفاعل معها بسرعة ، معتمداً في ذلك علي مهاراته الفائقة في سرعة إتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات لمعاونيه ولقادة فرق العمل.

وعادة ما يسبق وقوع الكثير من الأزمات إشارات أو دلائل أو إنذارات بأن هناك أزمة ستحدث ، ويعبر عن تلك الإشارات والأذارات بأنها إنذار مبكر علي المنظمة اكتشافه من خلال المرئيات ، وما يستجد في البيئة العامة أو الخاصة للمنظمة من أحداث غير اعتيادية . وبناء علي هذه المعلومات تقوم المنظمات بافتراض أن الأزمة لا محالة واقعة لتبدأ بالاستعداد لمواجهتها من خلال " الوقاية خير من العلاج " والهدف من الوقاية هو اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية القائم في المنظمة ، ما يعني إعادة تقييم نظام الوقاية بهدف تطويره لضمان قدرته علي مواجهة الأزمة قبل وقوعها .

ويكون الهدف الرئيسي لنظام الوقاية والاستعداد احتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة والحد منها لتخرج المنظمة بأقل الخسائر ، وتعتمد هذه الخطوة بدرجة كبيرة علي التخطيط فالتخطيط الجيد لإدارة الأزمات يمكن أن يساهم في منع وقوع أزمات معينة بالإضافة إلي أن التخطيط السليم لإدارة الأزمات يعمل علي إزالة عنصر المفاجأة عند وقوع أزمة لأسباب خارج نطاق المنظمة .

قائمة المصادر والمراجع

أ. المراجع العربية :-

- 1 - أحمد إبراهيم أحمد ، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس ، الأسباب والعلاج . القاهرة : دار الفكر العربي ، 2002 .
- 2 - أحمد إبراهيم حسن نعمان ، تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي بمخاطر الأزمات ، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للخطوط العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية تجارة ، جامعة عين شمس ، 2005.
- 3 - أحمد حسن البربري ، " نظرية التدخل في الأزمات في محيط الخدمة الاجتماعية " ، بحث مقدم إلي المؤتمر السنوي الثالث (الإدارة الأزمات والكوارث) ، وحدة بحوث الأزمات ، كلية تجارة ، جامعة عين شمس ، 3-4 أكتوبر 1998 م .
- 4 - إحسان حفطي ، علم اجتماع التنمية 0 الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 2003.
- 5 - إيمان عبد الوهاب ، "العلاقات بين اعادة الهندسة وإدارة الأزمات" ، المؤتمر السنوي الثاني (الإدارة الأزمات والكوارث) ، وحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 25-26 أكتوبر 1997 م .
- 6 - السيد عليوة ، إدارة الأزمات والكوارث : حلول علمية - أساليب وقائية . القاهرة : مركز القرار للاستشارات . 1997.
- 7 - البنك الدولي ، تقرير عن التنمية في العالم ، 1987.
- 8 - حافظ فرج أحمد ، إدارة المؤسسات التربوية . القاهرة : عالم الكتب ، 2003 .
- 9 - رجاء يحيى الشريف ، دور التوعية في منع الزحام أولويات التنفيذ ، دراسة منطقة الجمرات ، الملثقي العلمي الخامس لأبحاث الحج 0 مكة : معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج ، 30 مارس 2006 0
- 10 - زكي نجيب هاشم ، تخطيط عملية تنمية المديرين ، دراسة ميدانية في الجهاز الحكومي بدولة الكويت ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد 53 ، السنة التاسعة ، 2000
- 11 - سامية كامل محمد ، التنمية الاجتماعية ، مفهومها وأساسياتها . الإسكندرية : المكتبة الجامعية الحديثة، 1994 .
- 12 - عباس رشدي ، إدارة الأزمات في عالم متغير . القاهرة : مركز الأهرام للنشر ، 1993 م .

نايف فهد المقاطي

- 13 - عبدالله العمار ، دور تقنية المعلومات ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني) السعودية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
- 14 - عبدالله عبد العزيز الفوزان ، التخطيط لإدارة الأزمة الأمنية ، دراسة تحليلية إستراتيجية لمواجهة الأزمات المحتملة في موسم الحج ، رسالة الدكتوراة غير منشورة كلية الدراسات العليا ، أكاديمية مبارك للأمن ، القاهرة ، 2002 .
- 15 - عبدالله محمد عبد الرحمن ، النظرية في علم الاجتماع 0 الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 2004.
- 16 - عزت عبد الواحد ، إدارة الأزمة السياسية الخارجية المصرية ، دراسة حالة لأزمة الخليج الثانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 1994 .
- 17 - عصام توفيق ، وأميمة منير: " أزمة بطالة المتعلمين في مصر وسبل مواجهتها في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة " المؤتمر السنوي السابع (إدارة الأزمة التعليمية) ، وحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة - جامعة عين شمس، 22 أكتوبر ، 2002 .
- 18 - عماد صالح سلام ، إدارة الأزمات في بورصات الأوراق المالية العربية والعالمية والتنمية المتواصلة 0 أبو ظبي : بدون ناشر ، 2002 .
- 19 - غريب عبد الحميد هاشم ، " أثر العوامل الإنسانية على تطبيقها المنهج المتكامل لإدارة الأزمات في المنظمات " ، المؤتمر السنوي الرابع (لإدارة الأزمات والكوارث) وحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 30-31 أكتوبر 1999 .
- 20 - فرج عبدالعزيز عزت ، عماد صالح أحمد ، " إدارة الأزمات في بورصات الأوراق المالية العربية " المؤتمر السنوي الثالث (لإدارة الأزمات والكوارث) وحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، 30-4 أكتوبر 1998 م .
- 21 - فهد أحمد الشعلان ، " دور المؤسسات العلمية في تنمية مهارات الكوادر الأمنية في مجال التعامل مع الأزمات والكوارث " المؤتمر السنوي الثاني (لإدارة الأزمات والكوارث) وحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة 0 جامعة عين شمس ، 26-27 أكتوبر 1997 .
- 22 - مجدي عبد الكريم حبيب : " إدارة الأزمات النفسية والتربوية - حالات تطبيقية " ، المؤتمر السنوي الرابع (لإدارة الأزمات والكوارث) ، وحدة بحوث الأزمات بكلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 30-31 أكتوبر 1999 .

التصريح في وسط القصيدة (نماذج من الشعر الجاهلي)

- 23 - محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات الإدارية . القاهرة : شركة الخيرات الدولية المتكاملة (توتاليتي) ، 2000 .
- 24 - محسن محمد العبودي ، نحو استراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات و الكوارث . القاهرة : دار النهضة العربية ، 1995م .
- 25 - محمد ابن أبي بكر الرازي : معجم مختار الصحاح ، بيروت ، مكتبة لبنان ، 1918 .
- 26 - محمد الشافعي ، إدارة الأزمات . القاهرة : مركز المحروسة للبحوث والتدريب ، 1999م .
- 27 - محمد رشاد الحملاوى - إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية 0 القاهرة : مؤسسة الأهرام للتوزيع ، 1999 .
- 28 - محمد سمير فرج ، سيكولوجية إدارة الأزمات : فريق إدارة الأزمات ، المؤتمر السنوى الثانى (إدارة الأزمات والكوارث) ، وحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس 25-26 أكتوبر 1997 .
- 29 - محمد فتحي ، الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات . القاهرة : دار التوزيع والنشر الإسلامية ، 2001 .
- 30 - محمد منير حجاب ، الإعلام والتنمية الشاملة . القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2002 .
- 31 - مريم بنت ثابت محمد صالح ، تصور مقترح لدور فرق العمل للتعامل مع الأزمات المدرسية بالمرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، 2007
- 32 - مصطفى فهمي محمد ، " دور القيادة في إدارة الأزمة " ، بحث مقدم إلي المؤتمر السنوى الرابع (إدارة الأزمات والكوارث) ، وحدة بحوث الأزمات ، كلية تجارة ، جامعة عين شمس ، 30-31 أكتوبر 1999 م .
- 33 - منشور مجلس الوزراء ، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار 0 القاهرة : 2007
- 34 - ناصف عبدالخالق ، دراسة تقييمية لمؤسسات وأجهزة التنمية الإدارية في سلطنة عمان ودورها في التطوير الإداري ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، إدارة البحوث الدراسات ، 2000
- 35 - ناهد بنت عبدالله بن عبدالوهاب ، إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، 2006

- 36 - نجم العزاوي أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة . الأردن : جامعة الزرقاء ، بحث
مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، من 3-
2009/11/5
- 37 - هاني رزق عبدالجواد ، إدارة الأزمات الجامعية : دراسة مقارنة مع بعض الدول المتقدمة ،
رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، 2008.

ب. المراجع الأجنبية

- 1) Angkinand ,Apanard , "The Output Costs of Financial Crisis" :
"Investigation of the crisis – Management Policies and Political
institutions", United States – California : The Claremont Graduate
University , 2005
- 2) A.s.Hornby & Christinan Ruse : Oxford Dictionary of Current English,
Oxford , oxford university press.
- 3) Chadwick,Jerrold C, "Ethical Trauma": Cyclical or rogue waves; United
States – Maryland : University of Maryland University College;2009
- 4) Christine M. Pearson & Ian I. Mitroff, " From Crisis prone to crisis
prepared: a framework for crisis management" ,Academy of
Management Executive (Vol. 7, No.1, 1993).
- 5) D.R Demson and Akmishra "Organizational Effectiveness, A theory and
some Preliminary Empirical Evidence", Academy of management
Journal (August 1989) .
- 6) David X. Swenon and Gerald Henkel " College Community Vicarious
Stress Reaction to September 11 " Traumatology, Vol (9) , No.(2) , June
2003 .
- 7) George S. Everly " Innovations Crisis Management Briefings : Large
Group Crisis Intervention in Response to terrorism Disaster and
Violence, International Journal of Emergency Mental Health , vol. 2. no.
1, 2000.
- 8) Gothey,Weberat,"Crisis Management Planning Among U.S.A
Corporation Empirical evidence and proposed framework " , Sam
Advanced Management, Journal Spring 1989. seton hall University .
- 9) Green Hofsted et al ., "Measuring organizational Cultures : A
quantitative and a qualitative study across 20 cases " . Administrative
science Quarterly (June 1990).

التصريح في وسط القصيدة (نماذج من الشعر الجاهلي)

- 10) Hierry C. Pauchant and Ian I. Mitroff : Transforming the Crisis Prone Organization . San Francisco . Jossey . Bass publisher , 1992.
- 11) James L. Greenstone and Sharon C. Levi ton: Elements of Crisis Intervention, California, Brooks – Cole Publishing, 1993.
- 12) Jonathan Sandoval : Handbook of Crisis Counseling , Intervention and prevention In the schools , New Jersey, Lawrence Erlbaum Associate, Inc, 2002.
- 13) Norman Augustine " Crisis Management the crisis you tried to prevent Haravand Business,duted " November, December 1995.
- 14) T.Parsons, " Suggestions for a sociological approach to theory of orgaizations " in Etzioni, A., (ed) A. Sociological Reader: London: Rutledge paulted 1970.
- 15) T.Parsons, The Social System, London: Rutledge Kegan. PaulLtd. 1970.
- 16) A.Simon Booth: Crisis management strategy, London, rout ledge. 1993.
- 17) Webster New Twentieth Century: Dictionary of the English Language. New York. Collins world publishing. co inc.

الهوامش



1. محسن محمد الخضيرى , إدارة الأزمات الإدارية . القاهرة : شركة الخيرات الدولية المتكاملة , 2000 , ص 9.
2. محمد رشاد الحملاوى – إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية 0 القاهرة : مؤسسة الأهرام للتوزيع ، 1999 ، ص ص 10 - 11
3. إحسان حفطي ، علم اجتماع التنمية 0 الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 2003 ، ص ص 57-56
4. عبدالله محمد عبد الرحمن ، النظرية في علم الاجتماع 0 الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 2004 ، ص 55
5. Parsons, T., " Suggestions for a sociological approach to theory of organizations " In Etzioni, A., (ed) A. Sociological Reader : London : Routledge Kegan 1970.p31
6. Parsons, T.,The Social System , London : Rutledge Kegan. Paul Ltd. 1970.P.24
7. إحسان حفطي ، علم اجتماع التنمية 0 الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 2003 ، ص 2
8. محد منير حجاب ، الإعلام والتنمية الشاملة . القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.ص53
9. المرجع السابق ، ص ص53-54
10. البنك الدولي ، تقرير عن التنمية في العالم ، 1987
11. سامية كامل محمد ، التنمية الإجتماعية ، مفهومها وأساسياتها. الإسكندرية : المكتبة الجامعية الحديثة، 1994 . ص135
12. محمد منير حجاب ، مرجع سابق ، ص55
13. محمد ابن أبي بكر الرازي : معجم مختار الصحاح ، بيروت ، مكتبة لبنان، 1918 ص 6
14. Wsbster New Twentieth Century : Dictionary of the English Language N.Y. Collins world publishing . co inc. p32
15. A.s.Hornby & Christinan Ruse : Oxford Dictionary of Current English, Oxford , Oxford University Press. P.177
16. عصام توفيق ، وأميمة منير: " أزمة بطالة المتعلمين في مصر وسبل مواجهتها في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة " المؤتمر السنوى السابع (إدارة الأزمة التعليمية) ، وحدة بحوث الأزمة ، كلية التجارة – جامعة عين شمس، 22 أكتوبر، 2002 ص 675 - 676
17. عزت عبد الواحد ، إدارة الأزمة السياسية الخارجية المصرية ، دراسة حالة لأزمة الخليج الثانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 1994 ، ص 12 0
18. محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات الإدارية ، مرجع سابق ، ص 7 0
19. أحمد إبراهيم أحمد ، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج . بيروت : دار النهضة العربية ، 1999 ص 22

20. حافظ فرج أحمد ، إدارة المؤسسات التربوية . القاهرة : عالم الكتب ، 2003 ، ص 228
21. مجدي عبد الكريم حبيب : " إدارة الأزمات النفسية والتربوية – حالات تطبيقية " ، المؤتمر السنوي الرابع (لإدارة الأزمات والكوارث) ، وحدة بحوث الأزمات بكلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 30-31 أكتوبر 1999 ، ص 320
22. Hierry C. Pauchant and Ian I. Mitroff : Transforming the Crisis Prone Organization . San Francisco . Jossey . bass publisher , 1992, p.11.
23. أحمد حسن البربري ، " نظرية التدخل في الأزمات في محيط الخدمة الاجتماعية " ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث (الإدارة الأزمات والكوارث) ، وحدة بحوث الأزمات ، كلية تجارة ، جامعة عين شمس ، 3-4 أكتوبر 1998 م ، ص 143
24. مصطفى فهمي محمد ، " دور القيادة في إدارة الأزمة " ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع (لإدارة الأزمات والكوارث) ، وحدة بحوث الأزمات ، كلية تجارة ، جامعة عين شمس ، 30-31 أكتوبر 1999 م ص ص 124-125
25. محمد رشاد الحملاوي : مرجع سابق ، ص 2
26. Simon A.Booth: Crisis Management strategy, London , Rout ledge . 1993.p86
27. عبدالله عبد العزيز الفوز ، التخطيط لإدارة الأزمة الأمنية ، دراسة تحليلية لإستراتيجية مواجهة الأزمات المحتملة في موسم الحج ، رسالة الدكتوراة غير منشورة كلية الدراسات العليا ، أكاديمية مبارك للأمن ، القاهرة ، 2002 ، ص 91
28. فرج عبدالعزيز عزت ، عماد صالح أحمد ، " إدارة الأزمات في بورصات الأوراق المالية العربية " المؤتمر السنوي الثالث (لإدارة الأزمات والكوارث) وحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، 30-4 أكتوبر 1998 م . ص 7-8
29. إيمان عبد الوهاب ، "العلاقات بين اعادة الهندسة وإدارة الأزمات" ، المؤتمر السنوي الثاني (الإدارة الأزمات والكوارث) ، وحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 25-26 أكتوبر 1997 م ، ص 100
30. James L. Greenstone and Sharon C. Leviton: Elements of Crisis Intervention , California, Brooks – cole Publishing , 1993,P.3.
31. غريب عبدالحميد هاشم ، " أثر العوامل الإنسانية علي تطبيقها المنهج المتكامل لإدارة الأزمات في المنظمات " ، المؤتمر السنوي الرابع (لإدارة الأزمات والكوارث) وحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 30-31 أكتوبر 1999 ، ص 140
32. مصطفى فهمي محمد : " دور القيادة في إدارة الأزمات " ، المؤتمرات السنوي الرابع (لإدارة الأزمات والكوارث) ، وحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 30-31 أكتوبر 1999 ، ص 130
33. Jeffery R. Caponigro: Op.city,p16
34. George S. Everly " Innovations Crisis Management Briefings : Large Group Crisis Intervention in Response to terrorism Disaster and Violence, International Journal of Emergency Mental Health , vol. 2. no. 1, 2000.

p.54

35. عباس رشدي ، إدارة الأزمات في عالم متغير . القاهرة : مركز الأهرام للنشر ، 1993 م ص 8
36. Gothey, Weberat, "Crisis Management Planning Among U.S.A Corporation Empirical evidence and proposed framework " , Sam Advanced Management, Journal Spring 1989. seton hall University ,page .31-41
37. D.R Demson and Akmishra "Organizational Effectiveness, A theory and some Pretreatment Empirical Evidence", Academy of Management Journal (August 1989) P P . 168-172.
38. Green Hofsted et al ., "Measuring organizational Cultures : A qualitative and a qualitative study across 20 cases ". Administrative Science Quarterly (June 1990) PP.286-316.
39. Norman Augustine " Crisis Management the crisis you tried to prevent Haravand Business,duted " November, December 1995. page 147-158
40. زكي نجيب هاشم ، تخطيط عملية تنمية المديرين ، دراسة ميدانية في الجهاز الحكومي بدولة الكويت ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد 53 ، السنة التاسعة ، 2000
41. ناصف عبدالخالق ، دراسة تقويمية لمؤسسات وأجهزة التنمية الإدارية في سلطنة عمان ودورها في التطوير الإداري ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، إدارة البحوث الدراسات ، 2000
42. أحمد إبراهيم حسن نعمان ، تأثير الثقافة التنظيمية علي درجة الوعي بمخاطر الأزمات ، دراسة تطبيقية علي المؤسسة العامة للخطوط العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية تجارة ، جامعة عين شمس ، 2005
43. عبدالله العمار ، دور تقنية المعلومات ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث (دراسة تطبيقية علي المديرية العامة للدفاع المدني) السعودية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005
44. Angkinand ,Apanard , "The Output Costs of Financial Crisis" : "Investigation of the crisis – Management Policies and Political institutions", United States – California : The Claremont Graduate University , 2005
45. رجاء يحيى الشريف ، دور التوعية في منع الزحام أولويات التنفيذ ، دراسة منطقة الجمرات ، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج 0 مكة : معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج ، 30 مارس 2006

46. ناهد بنت عبدالله بن عبدالوهاب ، إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، 2006
47. مريم بنت ثابت محمد صالح ، تصور مقترح لدور فرق العمل للتعامل مع الأزمات المدرسية بالمرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، 2007
48. هاني رزق عبدالجواد ، إدارة الأزمات الجامعية : دراسة مقارنة مع بعض الدول المتقدمة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، 2008
49. " نجم العزاوي " أثر التخطيط الاستراتيجي علي إدارة الأزمة . الأردن : جامعة الزرقاء ، بحث مقدم إلي المؤتمر العلمي الدولي السابع ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، من 3-2009/11/5
50. Chadwick, Jerrold C, "Ethical Trauma": Cyclical or rogue waves; United States – Maryland : University of Maryland University College; 2009
51. فهد أحمد الشعلان ، " دور المؤسسات العلمية في تنمية مهارات الكوادر الأمنية في مجال التعامل مع الأزمات والكوارث " المؤتمر السنوي الثاني (لإدارة الأزمات والكوارث) وحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة 0 جامعة عين شمس ، 26-27 أكتوبر 1997 ، ص 175
52. David X. Swenon and Gerald Henkel " College Community Vicarious Stress Reaction to September 11 " Traumatology, Vol (9) , No.(2) , June 2003 , PP94-95
53. هاني رزق عبدالجواد ، إدارة الأزمات الجامعية ، دراسة مقارنة مع بعض الدول المتقدمة ، رسالة دكتوراه غير منشورة – كلية التربية ، جامعة المنصورة ، 2008 . ص 74
54. المرجع السابق : ص 76
55. Jonathan Sadoval : Handbook of Crisis Counseling , Intervention and prevention In the schools , New Jersey, Lawrence Erlbaum Associlate, Ine, 2002.pp3-4
56. السيد عليوة ، إدارة الأزمات والكوارث : حلول علمية – أساليب وقائية . القاهرة : مركز القرار للاستشارات . 1997 . ص 19
57. هاني رزق عبد الجواد ، إدارة الأزمات الجامعية ، مرجع سابق ، ص 49-50
58. المرجع السابق , ص ص 54-56
59. محمد سمير فرج ، سيكولوجية إدارة الأزمات : فريق إدارة الأزمات ، المؤتمر السنوي الثاني (لإدارة الأزمات والكوارث) ، وحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس 25-26 أكتوبر 1997 . ص 254
60. عماد صالح سلام ، إدارة الأزمات في بورصات الأوراق المالية العربية والعالمية والتنمية المتواصلة 0 أبو ظبي : بدون ناشر ، 2002 ، ص ص 31-33
61. عماد صالح سلام ، إدارة الأزمات في بورصات الأوراق المالية العربية والعالمية والتنمية المتواصلة . أبو ظبي : بدون ناشر ، 2002 ، ص ص 40-43
62. التفاصيل عن التبريرات الخاطئة التي تعوق مجهودات إدارة الأزمات . يراجع :

Christine M. Pearson & Ian I. Mitroff, " From Crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management" ,Academy of Management Executive (Vol. 7, No.1, 1993), P. 55

63. المرجع السابق , ص ص 76-79
64. محسن محمد العبودي ، نحو استراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات و الكوارث . القاهرة : دار النهضة العربية ، 1995م . ص 62
65. المرجع السابق ، ص 64
66. محمد الشافعي ، إدارة الأزمات . القاهرة : مركز المحروسة للبحوث والتدريب ، 1999م ، ص 76
67. محمد فتحي ، الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات . القاهرة : دار التوزيع والنشر الإسلامية ، 2001 ، ص 117
68. محمد الشافعي : مرجع سابق ، ص 77
69. المرجع السابق ، ص 79
70. أحمد إبراهيم أحمد ، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس ، الأسباب والعلاج . القاهرة : دار الفكر العربي ، 2002 . ص 42
71. محمد الشافعي : مرجع سابق ، ص 79
72. المرجع السابق : ص ص 80-81