

مردود توافر عناصر إدارة الأزمات على مدي جاهزية واستمرارية أعمال المؤسسات

د. هشام أبو النصر (*)

• ملخص:

إن التقدم السريع على مستوى المؤسسات وعلى المستوى التقني والتغيرات السريعة المتلاحقة تؤدي الأنواع متعددة من المواقف الأكثر تعقيداً وغموضاً والتي يطلق عليها الأزمات، والتي يجب التعامل معها للتخلص منها والحد من تأثيرها على البشر أولاً والمؤسسات والأموال. ومما لا شك فيه أن الأزمات يكون لها العديد من الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتي يجب التعامل مع كل منها أثناء إدارة الأزمة وتحت ضغطها. ويصعب التوصل المفهوم موحد للأزمة وخصوصاً مع اختلاف زوايا تناولها، إلا أنها تشترك دائماً مع بعضها في مجموعة من الخصائص مثل التهديد للموارد والقيم والأهداف وضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرارات ونقص المعلومات وعدم دقتها، والمفاجأة والتي يمكن أن تحد من جهود إدارة الأزمة، وكذلك استحواذ الأزمة على اهتمام العديد من الجهات والمؤسسات والأفراد بالإضافة إلى التعقيد والتشابك وتداخل العناصر التي تستوجب مواجهتها خروجاً من الأنماط التنظيمية المألوفة، والعمل خارج الإطار التنظيمي لصالح الإدارة الناجحة للأزمة، بالإضافة لتأهل مجموعات العاملين للالتزام بهذا وتقديم درجات عالية من طاقتهم وإمكانياتهم لمواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية والمواقف المتسارعة والتعامل السريع معها المعاصرة هذه المواقف بالحلول التي تحد منها حتى لو كانت تتم بطريقة مرتجلة نتيجة التحليل السريع العناصر الأزمة.

ويلعب التدريب على إدارة الأزمات سواء سابقة الحدث أو الجديدة دوراً هاماً في الحد من قوة الأزمة وتقليل أثارها. كما يلعب الدور الإعلامي الذي يقوم به فريقاً مدرباً في الحد من سوء السمعة الذي يلحق غالباً بالمؤسسات صاحبة الأزمة، وفي الحد من الشائعات المغرضة التي قد تحتوي على ابتزاز من الآخرين وتحاول في هذا البحث التوصل إلى مجموعة من أسباب نشوء الأزمات وكذا تقديم مجموعة من المقترحات لإدارة الأزمات مع توضيح الجوانب الواجب مراعاتها أثناء الأزمة.

الكلمات المفتاحية: أسباب الأزمات، إدارة الأزمات، جاهزية واستمرارية المؤسسات

(*) دكتوراه في الإدارة العامة

The Impact of the Availability of Crisis Management Elements on the Readiness and Continuity of the Institutions' work

Dr. Hesham Abouelnasr

• Abstract

The Quick progress and continuous rapid changes on the technical and organizational levels led to a series of more complicated and ambiguous situations which are called "Crises": They should be dealt with in order to get rid of it and minimize its effect on human beings primarily and on organizations and money. There is no doubt that crises have a lot of political economical and social sides which must be dealt with while managing a crisis and under the stress resulted by the crisis.

A Unified /content definition for crises is hard to agree upon, especially with the different perspectives on this topic. However, there's always a common ground between its properties such as: Resources, lack of data and its accuracy, the surprise that could minimize the efforts of crises management, the crises obsession that grabs the attention of various facilities, organizations and individuals. In addition to complicating and tangling the element that requires ditching the traditional organizational style working outside the organizational frame for the sake of successful crises management.

In addition to qualifying a group of employees to commit to this and put in a high amount of their energy and resources to face the new circumstances resulted from the sudden changes flying by situations and the instant dealing with it to keep up with these situations by solving them even if it's done in an improvised way as a result of the quick analyzing.

Keywords: causes of crises, crisis management, readiness and continuity of institutions



• المقدمة:

نحن نعيش في عالم من الأزمات، عالم الكيانات الكبرى والصراعات الكبرى، والمصالح المتعارضة عالم لا مكان فيه لدولة قزمية أو متأقزمة، ولا احترام فيه لأي انقسام أو تشردم فنحن نعيش في عالم ذي اتساع حضاري، يمتد ويتطور وتترسخ دعائمه وتزداد مصالحه يوماً بعد يوم وتتعارض وعلى قدر اتساعها وازديادها وتعارضها، تكون أزماته ذات التنوع والتكاثف بشكل متزايد.

هناك العديد من الأزمات التي تواجه المجتمع إما بصفة دورية أو بصفة عشوائية وبالنظر إلى هذه الأزمات نجد إنها قد تسببت في الماضي في خسائر وأضرار كثيرة للفرد والمجتمع سواء من الناحية الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية والإدارية. ولا يخفي على أحد أن تعرض المجتمع للأزمات يهدد بصورة عشوائية ومستمرة في نفس الوقت التنمية سواء في جانبها المادي أو البشري حيث تسبب الأزمات بمختلف أنواعها خسائر في المنشآت والمرافق العامة والممتلكات والثروات البشرية والطبيعية وتقلل كل هذه الخسائر في فرص التقدم في مسار التنمية حيث تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الثروة البشرية للمجتمع وما تمثله من ركيزة أساسية من ركائز الحركة التنموية⁽¹⁾.

تعتبر الأزمات أمراً غير محبب للنفس، وذلك لأنها تشعرنا بعدم الاستقرار والتغيير المفاجئ، ما يشعر بالارتباك والقلق وربما اتخاذ القرارات الارتجالية والمتسارعة التي تزيد الأمر سوءاً على سوته⁽²⁾.

ففي العقود الماضية، تسببت الأزمات في خسائر كبيرة وفي أضرار اقتصادية جسيمة مما أثر على حياة مئات من المنظمات في جميع أنحاء العالم، وتعد هذه الأزمات بلا شك عقبات رئيسية في طريق تنمية هذه المنظمات وتطورها، ويتطلب التصدي لهذه الأزمات أن تدرج إدارة الأزمات والمخاطر في الخطط التنموية للدول

(1) محمد صلاح إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي مكتبة الكتب العربية ٢٠٠٥،

ص 43.

(2) محمد صلاح، المرجع السابق، ص 43.

مردود توافر عناصر إدارة الأزمات على مدي جاهزية واستمرارية أعمال المؤسسات —

والمنظمات على حد سواء بالاعتماد على قاعدة معرفية متطورة روعي من صانعي القرارات. وقد أصبحت الأزمات حدثاً متوقعاً لجميع المنظمات في هذا العصر المليء بالمتغيرات والمستجدات⁽¹⁾.

وكما استطاعت المنظمة التأقلم مع المتغيرات، كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات بثبات وإتزان.

ومن هذا المنطلق تتبع أهمية دراسة الأزمات في محاولة لتصنيف وتحليل وتقييم الأزمات تبعا لاحتمال الحدوث وشدة الخطورة ودرجة التحكم من قبل المجتمع وذلك كله بغرض مواجهة الأزمات المحتملة من خلال تصور للمخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة التغيرات البيئية أو الأخطاء البشرية، ونظرا لاستمرار تواجد العوامل المسببة للأزمات المختلفة، فإنه يجب إعداد خطط للاستعداد لمواجهة هذه الأزمات ومحاولة وضع أسس ومبادئ للتنبؤ بها أو الحد من آثارها التدميرية في حالة صعوبة إجراء التنبؤ⁽²⁾.

مشكلة البحث:

إن جوهر مشكلة البحث يتمحور حول إدارة الأزمات كأحد الدعائم لمدي جاهزية استمرارية الاعمال، وذلك اعتمادا على عدم اقتصار تأثير المشاكل والأزمات على مكان محدد أو دولة بعينها ولكن تتخطاه إلى المنظور العالمي لتصبح محط اهتمام العالم المحيط بها ككل، ولا سيما عندما يتم مواجهتها بشيء من النظرة الأحادية القاصرة وعدم العمل بشكل منظومي لمواجهة تلك الأزمات بكفاءة وفاعلية مما ينجم عن هذا الفعل توقف المؤسسات عن التنمية والاستمرارية.

وتكمن تساؤلات الدراسة فيما يلي:

- لماذا يحدث توقف للأعمال مع ابسط الأزمات؟
- هل يوجد حد أدنى للمعرفة لتجنب آثار الأزمات؟
- هل يتم الاخذ بعنصر الحد من الأزمات دعما كافيا باعتباره أحد أوجه استمرارية الاعمال؟

⁽¹⁾ محمود جاد الله إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع 2010، عن 6-7.

⁽²⁾ Management". Harvard Business Review, 2016, P-P. 8-9.



أهمية البحث:

من الناحية النظرية من خلال الأهمية التي تحتلها إدارة الأزمات في كونها دعامة أساسية للنشاط الاقتصادي في الحفاظ على الموارد الطبيعية وترشيد استهلاكها وكونها تلبي احتياجات استمرارية اعمال المؤسسات.

ومن الناحية التطبيقية أصبحت تلك المفاهيم النظرية شيء ملموس ومطبق بشكل منهجي في كثير من الدول في شكل خطط وبرامج للإدارة والمواجهة وذلك لتطور الأزمات وتتابع حدوثها.

أهداف البحث:

مدي أهمية إدارة الأزمات كأحد دعائم استمرارية الاعمال ولتحقيق أهدافها المنشودة للهيئات والمؤسسات. وتحديد العلاقة بين مراحل نظام إدارة الأزمة للوقوف على مدي جاهزية المؤسسات.

فرضيات البحث

يوجد علاقة ارتباط بين قدرة الادارة مع التعامل مع الازمات وبين الوصول لجاهزية واستمرارية الاعمال.

منهجية البحث:

المنهج المتبع هنا هو المنهج الوصفي من خلال أسلوب الاستنباط الذي يقوم على استنتاج أفكار محددة من ظاهرة علمية ومزج ذلك بتحليل واقعي يربط بين التشخيص والمعالجات منجهة والواقع من جهة أخرى.

وفي سبيل تحقيق أهداف البحث تمت الاستعانة بالعديد من الدراسات والبحوث والتقارير المتخصصة والمراجع المختلفة التي ساعدتنا في تحليل الأفكار وربطها مع بعضها البعض بصورة منطقية وعلمية.

ولإتمام هذا البحث وتحقيق أهدافه واختبار صحة فروضه فسوف يتطلب الأمر القيام بدراسة ميدانية.

محددات البحث

الحد الموضوعي: اقتصر على إدارة الأزمات كأحد ركائز جاهزية المؤسسات لاستمرار الأعمال.

الحد الزمني: 2023-2024

- مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة كنتيجة مباشرة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة والتي تعمل في إطارها المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية الأمر الذي يترتب عليه حدوث أزمات تفرض على المنظمات إدارتها بكفاءة وفعالية وبهدف الحد من نتائجها السلبية والاستفادة من نتائجها الإيجابية⁽¹⁾.

وفيما يلي مجموعة من التعريفات منها:

وتعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة⁽²⁾.

وفي تعريف آخر فإن الأزمة هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد -تعنى تداعى سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الأزمة⁽³⁾.

(1) سامي سليم نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات. رسالة دكتوراه كلية التجارة، جامعة عين شمس 2013 ص 70.

(2) محمود جاد الله إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع 2010، ص 6.

(3) Laurence Barton, Crisis in Organization Managing & Communicating in the heat of chaos, south western, U.S.A., 1993, P.2



وتعد الأزمة بمثابة خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وتتسم الأزمة غالباً بعناصر المفاجأة وضيق الوقت ونقص في المعلومات بالإضافة إلى عوامل التهديد المادي والبشري⁽¹⁾.

وقد عرفها Mitroff بأن الأزمة هي العملية التي تتضمن خمس مراحل أساسية، هي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والتأهب للوقاية من الأزمة واحتواء الخطر والتقليل من الآثار السلبية، وزيادة الإيجابيات، واستعادة النشاط وفي النهاية التعلم، واكتساب الخبرة⁽²⁾.

بينما تعرف الأزمة في قاموس Webster بأنها موقف يمثل نقطة تحول نحو الأسوأ أو الأفضل، وهذا الموقف يواجهه الدول والأفراد والجماعات والمنظمات بمختلف أنواعها⁽³⁾. والأزمة حقيقة من حقائق الحياة الثابتة وتحظى التحديات الداخلية والتحديات الخارجية باهتمام الأنظمة الحاكمة التي تعمل جاهدة على إدارة الأزمات التي تنشأ عن التهديدات والتحديات إدارة ناجحة تنتهي إلى تجنبها أو حلها أو التخفيف من نتائجها⁽⁴⁾.

مفهوم إدارة الأزمات:

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات Crisis Management ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة Public Administration فإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات

(1) رجب عبد الحميد دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، 2000، ص 26.

(2) Mitroff, & Persone, C.. Programs frame work and services, center for Crisis.

(3) Webster, Ninth new dictionary, second edition, libraric due Liban, Beriut, 1999, p.495.

(4) أمين هويدي فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي الحالي المستقبل العربي 1993، ص 7.

الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة⁽¹⁾.

ومما لا شك فيه إن إدارة الأزمات هي علم وفن، ولكنها من الناحية التطبيقية فهي فن أكثر منها علم لأنها تتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة والغرض من إدارة الأزمة هو تغيير الأمر الواقع مع تجنب القتال فإذا تطورت الأزمة إلى قتال تعتبر الإدارة فاشلة⁽²⁾.

ويعد علم إدارة الأزمات أحمد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر والذي شهد العديد من المتغيرات المتكاثفة شديدة الغرابة إلى حد المعجزات، سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي أو على المستوى القومي. فقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة"⁽³⁾.

وقد تم تعريف مفهوم إدارة الأزمات بأنها تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابيتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات"⁽⁴⁾.

(1) Jonathan Bundy, Crises and Crisis Management Integration", Journal of Management, Arizona State University, 2017, P.2. management, 1991, P.13-15.

(2) أمين هويدي من إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي الحالي المستقبل العربي 1993، ص 15-13.

(3) محمود جاد الله إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع 2010، ص 26.

(4) السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث - حلول علمية مكتبة الكتب العربية، 1997، ص 17.



وهي اتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة وتوتر داخلي لحل مشكلات سببتها الأزمة نفسياً إما يفعل أو تصدير جانب آخر وإما بتراكم آثار وسلبيات البيروقراطية والإهمال مروراً بعواقب الأزمة أو خسائر الكوارث⁽¹⁾.

وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو التعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت⁽²⁾.

ويمكن النظر إلى إدارة الأزمات بأنها:

- مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة.
- أو هي فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها.
- أو هي عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة الشركة، وريحتها أو بقاؤها في السوق.
- أو هي القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.

(1) فاروق محمود بناء ثقافة وقائية متواصلة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثالث للإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، 1998، ص 3.

(2) Misse Wester and Malin Mobjork, A Brief Survey of the Work Being Performed by Crisis Organizations in European Union Member States on Climate Change Effects". Journal of Contingencies and Crisis Management Vol. 25, N.4, December 2017, P-P: 364-368.

ويري الباحث أنه يقدم مفهوما لإدارة الأزمات يتفق وطبيعة الدراسة الحالية في مجال الطيران المدني يتمثل في أنها حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها بحيث تهدد تحقيق الأهداف من قبل المنظمة في الوقت المحدد.

ويتفق تعريف إدارة الأزمات مع طبيعة الدراسة الحالية الذي يتمثل في قدرة إدارة الأزمات على الإدارة الفعالة للأزمة باستخدام المعرفة والتخطيط لتحقيق مستوى استعداد علمي بقصد الحد من الأزمة والأخطار المختلفة.

أنواع الأزمات وأبعادها ومدى تأثيرها:

تعددت الآراء في تقسيم أنواع الأزمات وتصنيفها ومدى تأثيرها، إلا أنه يمكن تصنيفها في مجموعات متميزة مثل مدي تكرارها -حدثها-تأثيرها-شدتها-محاورها (...)⁽¹⁾ كما يلي:

1- تكرار الأزمة: بعد التكرار من أهم الأسس في تصنيف الأزمات وعلى الرغم من أن حدوثها الدوري يتيح رصد مقدماتها وتجنبها، فإن أي كيان إداري سواء كان فردا أو مؤسسة أو دولة، لا يستطيع تلافيها على ما يملك من أجهزة وقائية ويمكن تقسيمها إلى:

أ- أزمات دورية متكررة تكرر الأزمات يتوقع حدوثها، فإنه لا يتيح التنبؤ تنبؤاً دقيقاً بمداها وحجمها وشدتها واتساع مجالها وهي تتمثل في الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد، والتي قد تنجم كذلك عن الانتعاش نتيجة لخلل في قوي الإنتاج.

ب- أزمات غير دورية هذه الأزمات عشوائية الحدوث، لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية، ومن لم لا يسهل

⁽¹⁾Vilma Luoma- Aho and Piet Verhoeven, Crisis responds strategies in Finland Spain'. Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol 25, N.4, 2017, P: 223.



توقعها، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة، وإن كانت عادة تكون فجأة وبدون مقدمات مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية، أو تغير الظروف المناخية.

٢- حدة الأزمات:

وهي قوة التأثير بالأزمة وحجم الخسائر المختلفة الناتجة عنها ويمكن تقسيم الأزمات طبقاً لمدي تغلغلها وتمكنها من الكيان الذي أصابته إلى نوعين أساسيين هما^(١):

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

ب- الأزمات العميقة وهي أخطر أنواع الأزمات ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها ببنیان الكيان الذي حدثت به الأزمة، ومن ثم فقد تدمره إن أهملت مواجهتها.

٣- تأثير الأزمات: وهو الوصف العام لمدي ما نتج عن الأزمة ويمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين أساسيين وفقاً لمقدار وحجم تأثير الأزمة على أداء الكيان الذي حدثت فيه الأزمة إلى نوعين هما^(٢).

أ- أزمات محدودة التأثير: وهي أزمة وليدة ظروف معينة ويحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة ولديها بديل يحل محلها بالكامل ومتوفر بالأسواق.

ب- أزمات جوهرية يؤثر هذا النوع من الأزمات تأثيراً واضحاً ومؤكداً في بنية الكيان الذي يحل به مما ينعكس على أدائه، ويساعد على حرمانه حاجاته ومطالبه

(١) حسن رشاد، إدارة الأزمات في قطاع السياحة ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر الإدارة الأزمات والكوارث وحدة بحوث العملية، كلية التجارة جامعة عين شمس 2011، ص 1190-1191.

(٢) محمد الصيرفي "إدارة الأزمات"، مؤسسة حوس الدولية ٢٠٠٨، ص 48-49.

الأساسية التي لا يمكنه الاستغناء عنها ولذلك فإنها يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات، أو إهمال مواجهتها إذ إن استمرارها قد يسفر عن نتائج صعبة وقد يولد أزمات أشد خطراً وتدميراً وتتمثل تلك الأزمات في نقص المياه أو الوقود أو الغذاء.

٤ - شدة الأزمات:

تتراوح الأزمات بين نوعين أساسيين من الشدة والضعف هما⁽¹⁾:

أ- أزمات عنيفة وهي أزمات بالغة الشدة والعنف، والسبيل الوحيد للتصدي لهذا النوع من الأزمات هو إفقاده قوة الدفع الخاصة بتتيار الأزمة، وتصنيف عناصرها والتعامل مع كل عنصر على حدة، والمثال على ذلك الأزمات العمالية العنيفة التي تصل إلى حد الإضراب العام.

ب- أزمات خفيفة وعلى الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدو عنيفاً بعض الشيء بالنسبة للقائمين به، إلا أن تأثيره على الرأي العام أو الجمهور المحيط به يكون خفيفاً، ويسهل معالجته بشكل فوري سريع بمجرد لمس ومعرفة أسبابه ومن ثم التعامل معه إيجابياً مثل الأزمات الناتجة عن الإشاعات.

5- محاور الأزمات:

يتم تصنيف الأزمات إلى الأنواع الآتية⁽²⁾:

أ- أزمات مادية تدور حول محور مادي، مثل أزمة الغذاء ... أزمة السيول ... أزمة العمالة ... أزمة انخفاض المبيعات ... وهي جميعها أزمات تدور حول شيء مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه مادياً وطبيعياً بأدوات

(1) الأمير محمد على خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بقطاع البترول. دراسة تطبيقية المؤتمر السنوى الحادي عشر الإدارة الأزمات في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة، جامعة عين شمس القاهرة: 2006.

(2) محمد الصيرفي إدارة الأزمات"، مؤسسة حوس الدولية، 2008، ص 48.



التعامل المختلفة، وقياس مدى توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة على هذا التدخل مثل فقدان جزء كبير من المال.

ب-أزمات معنوية وهي التي تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة أو المصادقية، وأزمة الولاء والانتماء ... الخ، وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس: لا يمكن الإمساك به مادياً أو لمسه، وإنما التعامل معه يتم من خلال إدراك المضمون⁽¹⁾.

ج- الأزمات المزدوجة يتمثل هذا النوع في المشكلات الدولية والمحلية، مثل أزمات الرهائن، وأزمة الإرهاب وهي ذات جانبيين أحدهما مادي ملموس هو الواقع المادي الذي أحدثته أو نتجت منه وهو الأشخاص المختطفون أو الخسائر والأضرار المادية، والآخر معنوي يتمثل في ردود الفعل العنيفة المصاحبة للأعمال الإرهابي.

٦- مستوي الأزمات:

ووفقاً لهذا الأساس يمكن التفرقة بين نوعين من الأزمات⁽²⁾:

الأزمات الشاملة تصيب الدولة وتؤثر في المجتمع كله فهي أزمات شاملة سواء في أسبابها ونتائجها وكذلك متطلبات علاجها، ولهذا النوع من الأزمات تداخلات وأبعاد مختلفة التأثير ويشمل الأزمات المتصلة ببنية الدولة وأدائها الاقتصادي والسياسي أو وضعها الأمني الداخلي أو الخارجي، فضلاً عن سيادتها واستقرارها السياسي

⁽¹⁾ حسن رشاد، إدارة الأزمات في قطاع السياحة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر الإدارة الأزمات والكوارث، "وحدة بحوث العملية، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2011، ص 1993.

⁽²⁾ توفيق عبد الرحمن إدارة الأزمات: التخطيط لما قد يحدث القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) 2011.

والاجتماعي وهذه الأزمات تتطلب مواجهتها جهداً كبيراً، بل تتطلب معونات ودعماً خارجياً، وغالباً ما تحاول الدولة أو المنظمة بتجنب الإنهيار التام في التوازن داخل المنظمة والتوفيق بين الحاجة أو حماية المصالح المعرضة للخطر والرغبة في تجنب التصعيد غير المرغوب فيه للأزمة لتصبح أزمة شاملة.

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

7- أبعاد الأزمات:

يمكن تصنيف أنواع أخرى من الأزمات وفقاً لمدي علاقتها بالعالم الخارجي على النحو التالي⁽¹⁾:

أ- أزمات عالمية لها تأثير محلي غالباً ما تنجح الدول الكبرى في نقل أزماتها إلى الدول التي تدور في فلكها.

ب- أزمات محلية لها تأثير خارجي: يتضح مثل هذه الأزمات كلما كانت الدول النامية مترابطة، ويمكنها ترابطها وعلاقتها التعاونية من جعل أزماتها تطول العالم الخارجي فتدفع الدول الكبرى إلى النهوض بمسؤولياتها تجاه تلك الأزمات. وتحمل الدول الكبرى فاتورة عب هذه الأزمات وتجعلها تدفعها نيابة عنها⁽²⁾.

⁽¹⁾ Carolina Acedo Darbo and Malgorzata Zurawska, "Effective Crisis and Emergency Responses in the Multinational Corporation", ISBN 978, 1-71784831, Publishing by Emerald, 2017, P-P: 169-204.

⁽²⁾ زهير نعيم دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات المؤتمر السنوي الثاني الإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس 1997، ص 4-6.



ج- أزمات محلية فقط وهي الأزمات التي لا يتعدى تأثيرها حدود الدولة بل تقتصر على قطاع محدود منها ولا يمكن ترحيلها إلى الخارج ولذلك فهي تعالج في إطار محلي داخلي فقط.

ويرى الباحث من خلال ما سبق أن تعدد أنواع الأزمات يتطلب إعداد فرد لديه الفترة على اتخاذ القرار المناسب للحد من تصاعدها بأسلوب علمي وموضوعي، وأن الدراسة الحالية موضوع البحث تتطلب التدريب على كيفية تحليل واستنتاج أسباب هذه الأزمة ودراسة البدائل المختلفة واختيار البديل المناسب للخروج من هذه الأزمة.

رابعاً: أساليب إدارة الأزمات:

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

وقد يبدو من حيث الظاهر أن هذه الأساليب ليس بينهما ارتباط وكل منها يواجه ظروف أزمة بعينها، ولكن الواقع غير ذلك، فأساليب الأزمات بمثابة أدوات للتعامل مع الأزمات، كل بحسب ظروفها⁽¹⁾.

وتتناول هذه الأساليب على الوجه الآتي:

1- أسلوب التفاوض الإكراهي (الضاغط): إذا أرادت الدولة أن تحقق كسباً ضد الخصم فإنها تلجأ إلى الضغط الإكراهي ولكنها يجب أن تراعي ألا يقود هذا الضغط إلى حدوث كارلة تضر بمصالحها وهناك أسلوبين للضغط هما:

الأول: باستخدام الأسلوب القوي - ويتم من خلال إما بالتهديد الواضح وهو الذي يحدد الحد الأقصى للمصادقية، ولكن يعيبه إنعدام المرونة حيث يضع أمام المهدد

⁽¹⁾ جمال حواش، دور ومهام القوات المسلحة المصرية وعلاقتها بباقي أجهزة الدولة بإدارة الأزمات على المستوى القومي"، رسالة دكتوراة، أكاديمية ناصر، 1994، ص 46-47.

التزاماً بتنفيذ تهديده أو بالتهديد الناهض والذي يضمن حرية الحركة في إختيار البدائل ولكنه يقلل من المصادقية.

الثاني: والسلوك الفعلي - يعني عملية تصعيد فعلية للضغط على الخصم مثل القيام بحصار بحري - تنفيذ عقوبات اقتصادية - توجيه أعمال شبه عسكرية - تنفيذ عمليات خاصة ...⁽¹⁾.

2- أسلوب التفاوض التوفيقي: ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمة، والأصل أن المفاوضة والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه، ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات الآتية⁽²⁾:

- إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانية الدولة.
- عند حدوث تغيرات في المجال الداخلي والخارجي تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمراً غير مرغوب.
- عندما تفشل الدولة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.

3- **أسلوب التفاوض الإقناعي**: إن الاقتصار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة، حيث أن استخدام الأسلوب الإكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعنت مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة كما إن إتباع أسلوب التفاوض التوفيقي وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلى حد الإضرار بمصالح الدولة. ولذا يجب على القيادة التي تتعامل مع إدارة الأزمة الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق وهو ما يعرف بالتفاوض الإقناعي⁽³⁾.

(1) محمد نصر إدارة الأزمات والكوارث، مكتبة الكتب العربية، 2008، ص 246.

(2) مصطفى علوى سلوك مصر الدولي خلال أزمة يونيو 1967 مجلة النهضة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة. 2006، ص 4739.

(3) محمد نصر إدارة الأزمات والكوارث، مكتبة الكتب العربية، 2008، ص 246.

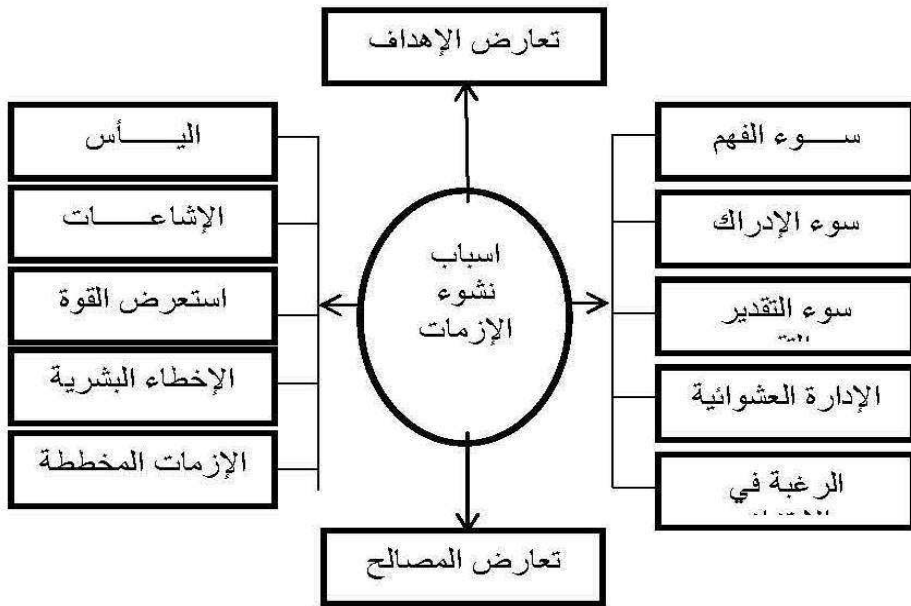


أسباب نشوء الأزمات:

حينما تتعرض المنظمة لبعض المشاكل، فإنها يمكن أن تتوقف وتأخذ فرصتها في علاج هذه المشاكل ولكن حينما يستفحل الأمر وتصبح هناك كوارث أية خسائر فادحة يمكنها أن تهدد بقاء المنظمة، فعلى المنظمة أن تسعى إلى دراسة حقيقية واستعداد جدي لمواجهة هذه الأزمات، وتقاعس المديرين في هذا الأمر يشير إلى فشل إداري أو خلل في الأنظمة الإدارية وعلى الجهاز الإداري أن يكون يقظا في دراسة أي شواهد أو أسباب قد تنم عن وجود قاعدة ضخمة من المشاكل والكوارث المتتابة لذا على المنظمة أن تبحث عن كافة الأعراض والمقدمات والأسباب التي يمكن أن تستدل منها على حجم النتائج القادمة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة إن لم تواجه المشاكل والأزمات بكل موضوعية⁽¹⁾.

وفيما يلي أسباب مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها الشكل التالي:

الشكل رقم (1) أسباب نشوء الأزمات



المصدر: سامي سليم "نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات، رسالة دكتوراه كلية التجارة جامعة عين شمس 2013، ص 72.

(1) أحمد ماهر "إدارة الأزمات، دار الجامعية للنشر والتوزيع 2010، ص 22.

وفيما يلي عرض لكل منها بشئ من الإيجاز:

(1) **سوء الفهم:** يمثل أهم أسباب نشوء الأزمات، فإن مثل هذه الأزمات رغم شدة عنفها يكون حلها سهلاً بمجرد تبين الحقيقة وعلى متخذ القرار الإداري أن يتأكد أولاً من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة⁽¹⁾. وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين أولهما المعلومات المبتورة وثانيهما التسرع في إصدار القرارات قبل تبين حقيقتها، ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لإتخاذ قراره بنضج وروية.

(2) **سوء الإدراك:** يمثل الإدراك مرحلة إستيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية والذي عن طريق هذه يتخذ السلوك والتصرف تجاهه شكلاً ومضموناً، فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم ونجم عن تداخل الرؤية سيكونان سبباً لنشوء أزمات عنيفة الشدة للكيان الإداري أو المشروع أو الدولة ناجما عن إنفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة⁽²⁾.

(3) **سوء التقدير والتقييم:** يعتبر من أكثر أسباب نشوء الأزمات وخاصة في حالة الإصطدام العسكري الناشئ عن الإفراط في الثقة غير الواقعية واستمرار خداع الذات بالتفوق فضلا عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه ما يسفر عن سوء تقدير للموقف برمته وتزداد التوازنات إختلالاً إذا استغل الطرف الآخر نظيره فعمد إلى حشد طاقاته والاستعداد الجيد للمواجهة التي يختار توقيتها

(1) سامي سليم " نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات، رسالة دكتوراه كلية التجارة، جامعة عين شمس. 2013 ص 73.

(2) رجب عبد الحميد دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات القاهرة، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، 2000، ص 27.



الملائم ويحقق المفاجأة التي تفقد الطرف الأول توازنه فيختل تفكيره ويلجأ إلى أساليب عشوائية تتمخض بأزمة مدمرة يصاحبها غالباً ضغوط عنيفة تطيح الكيان⁽¹⁾.

(4) الإدارة العشوائية: هي الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقاً لما يمليه الموقف وتبعاً لرؤيته الشخصية ودون أي تخطيط، وينشأ عن هذا النوع من الإدارة العديد من الأزمات العنيفة التي تهدد الكيان الإداري بأكمله⁽²⁾.

(5) الرغبة في الابتزاز: ويقوم هذا على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية واستغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة السرية التي قام بها في الماضي والتي لا يعلمها أحد من العاملين معه والتي أمكن معالجتها لإجباره على القيام⁽³⁾ بتصرفات أكثر خطأً وأشد ضرراً، ولتصبح هذه التصرفات الجديدة مصدراً لتهديد وابتزاز جديد له وإجباره بالقيام بتصرفات تكون شديدة الخطأ والضرر.

(6) تعارض الأهداف وقد يحدث ذلك بين منفذ القرار ومتخذ القرار في الكيان الإداري، مما يخضع هذا الكيان للتأثيرات المتعارضة لرغبات كل طرف وتعرضه للانحياز تعارض الأهداف بين صانع القرار ومتخذ القرار والمنفذ والمستفيد أو المستفيدين، واختلاف الرؤى بينهم قد يؤدي إلى نشوء أزمة⁽⁴⁾.

(1) حسن رشاد، إدارة الأزمات في قطاع السياحة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات كلية التجارة جامعة عين شمس، 2011، ص 1194.

(2) السيد عليوة "إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع 2000، ص 15-17.

(3) حسن رشاد، المرجع السابق 2000، ص 28.

(4) محمود السيد على أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بالتطبيق على قطاع التأمين، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية تجارة جامعة عين شمس 2013، ص ص 31-32.

(7) اليأس: اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي يتعرض لها متخذ القرار، وإن كان يجب النظر إلى أن الأزمة التي يسببها هذا الباعث مع أنها أزمة إحباط وبأس حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل والتطوير وتتفاقم الأزمة لتصبح حالة اغتراب بين القرار والكيان الإداري الذي يعمل فيه⁽¹⁾. وفي الكيانات الإدارية أو المنشآت والمصالح تبلغ قمة الأزمة عندما تحدث حالة إنفصام بين مصلحة العامل ومصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه وتأخذ الأزمة في هذه الحالة جانبيين هما:

أ- جانب إيجابي بناء تعبر به الأزمة عن نفسها صراحة وعلناً في حالات المظاهرات والقلقل والتوترات العمالية وحالات الإحتجاج.

ب- جانب سلبي هام، وهو أشد خطورة من الجانب الإيجابي حيث يحدث نتيجة للقسوة والعنف المضاد من جانب الكيان الإداري ويلجأ العمال إلى الجانب السلبي للأزمة في شكل الحرائق العمدية والإختلاسات ويكون علاج هذا النوع من الأزمات بمعالجته بأساليب نفسية، بمعالجة اليأس، بإشاعة الأمل وتحويل هذه الطاقة إلى قوة دافعة ذات حيوية.

(8) الشائعات الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً⁽²⁾، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ وبيئة جيدة يؤدي إلى تفجير الأزمة أو تصاعدها وتوليد أزمات أخرى.

(9) استعراض القوة ويتم من جانب الكيانات الكبيرة للسيطرة على الكيانات الصغيرة أو اختبار وقياس ردود الفعل على بعض عناصر قوتها مع تراكم جملة عوامل تساهم

(1) سيد الهواري الموجز في إدارة الأزمات. مكتبة عين شمس 1998، ص5-6.

(2) عبد المجيد قدرى إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، 2011، ص100.



في إحداث الأزمة، ومن أمثلة هذه الأزمات أزمة الصواريخ الكورية وأزمة لوكيربي وأزمة شركات توظيف الأموال⁽¹⁾.

(10) الأخطاء البشرية وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل بل قد تكون عاملاً من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عديدة تكشف عن خلل في الكيان الإداري وكذلك اليأس والإحباط أمام شعور الأفراد بالاغتراب وفقد القدرة على العمل والإنجاز والتطوير⁽²⁾.

(11) الأزمات المخططة ويطلق عليها الإختناقات الأزمومية المخططة حيث تعمل بعض القوي المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع وظروف كل مرحلة من هذه المراحل من المدخلات المختلفة ومقدار اعتماد كل مرحلة على المرحلة السابقة لها أو اللاحقة عليها⁽³⁾.

(12) تعارض المصالح حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على تأزيم المواقف سعياً وراء تعظيم المكاسب مما يؤدي إلى انفجار الأزمة وعدم القدرة على إيقاف تداعياتها⁽⁴⁾.

ويري الباحث: أنه ليس من الضروري أن تنشأ الأزمة نتيجة لسبب دون الآخر فغالبا ما ترجع إلى عدة أسباب مجتمعة وعوامل متشابهة مع بعضها البعض فإن إحدي أسباب نشوء الأزمات الحقيقية في مجال الطيران المدني يرجع إلى عدم القدرة على التخطيط والتنبؤ وعدم توافر المعرفة المسبقة والمعلومات أو ضعف القيادة بالإضافة إلى عدم وجود مخططات سابقة للتعامل مع تلك الأزمات.

⁽¹⁾Nitin Pangarkar, 'A Framework for Effective Crisis Response', Journal of Organizational Change Management, Vol. 29, Issue 4, 2016.

⁽²⁾ عبد المجيد قدرى إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة، 2011، ص16.

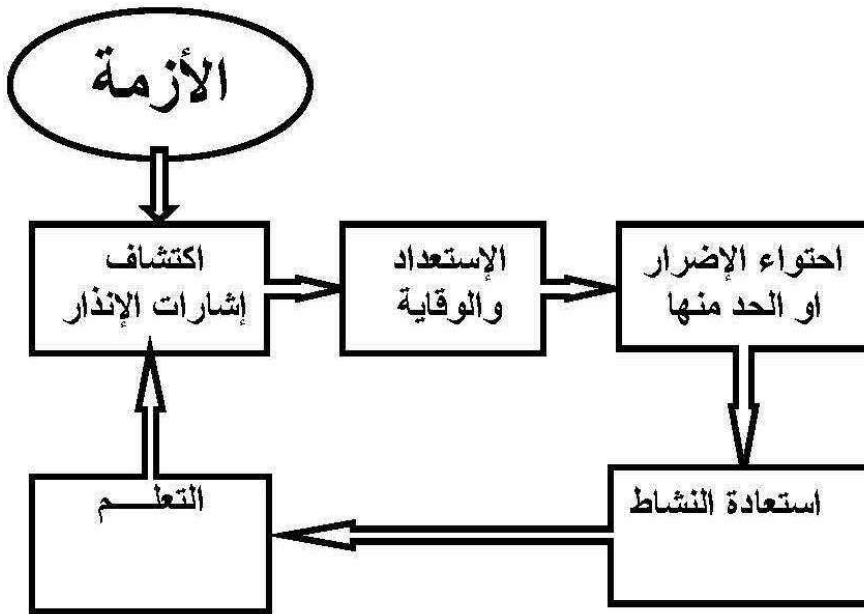
⁽³⁾ رجب عبد الحميد دور القيادة في إتخاذ القرار خلال الأزمات"، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، 2000، ص29.

⁽⁴⁾ سيد الهواري الموجز في إدارة الأزمات. مكتبة عين شمس 1998، ص5.

• مراحل إدارة الأزمات:

إن هناك خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة للعمل على درء وقوعها أو التخفيف من آثارها بل والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وهي على النحو الآتي⁽¹⁾:

الشكل رقم (٢)
مراحل إدارة الأزمات



المرحلة الأولى: إكتشاف إشارات الإنذار عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها، وتعني إكتشاف إشارات الإنذار تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الإنتباه لتلك الإشارات.

⁽¹⁾ رشاد الحملاوي " التخطيط لمواجهة الأزمات، عشر كوارث هزت مصر مكتبة عين شمس 1995، ص 47-50.

المرحلة الثانية: الإستعداد والوقاية وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها، ويجب أن يتوفر لدي المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات ويشمل ذلك الإختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهياكل الإدارة للتعرف على أي أعراض الأزمات محتملة.

المرحلة الثالثة: إحتواء الأضرار والحد منها وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع ما دام أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم، وبالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار.

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط: يجب أن يتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة إعادة التوازن القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن، وهو جانب يستوجب قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعمًا مالياً.

المرحلة الخامسة: التعلم وهي المرحلة الأخيرة وتتضمن مرحلة التعليم دروساً هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة، وكذلك من خبرات المؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن للمؤسسة أن تمر بها. ونجد قليل من المؤسسات يقوم بمراجعة الدروس السابقة للتعلم من الأزمات التي حدثت فالأهم الرشيدة هي التي لا تلقي بتجاربيها المبررة في طي النسيان.

من خلال الطرح السابق يتبين لنا الفرق الشاسع ما بين الإدارة السيافة المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات للتعامل معها بمنطق رد الفعل كحال الإدارات العربية، فغياب عنصري اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية يكاد يكون المسيطر على واقع المنظمات.

ويري الباحث أن طبيعة الدراسة الحالية في مجال الطيران المدني تتفق على أن المراحل الخمسة التي تمر بها الأزمات - يجب أن يكون صانع القرار ملماً بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة حتى لا يقع فريسة لمسألة التشخيص والزيادة قدرته على ارتجال حلول جيدة للأزمات غير المسبوقة، ورغم الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين في مراحل تكوين الأزمة فإنه لا يوجد اختلاف في المضمون وأن متخذ القرار إذا لم يتمكن من القضاء على الأزمة في المرحلة الأولى فإن الأزمة ستتسع ويصبح متخذ القرار مسئولاً عن وقوع الأزمة.

طرق التعامل مع الأزمات:

ويمكن تصنيف طرق التعامل مع الأزمات إلى نوعين:

أ- الطرق التقليدية في التعامل مع الأزمات.

ب- الطرق غير التقليدية (الحديثة للتعامل مع الأزمات).

أ- الطرق التقليدية في التعامل مع الأزمات.

وهذا النوع من الطرق له طابع خاص يستمد من خصوصيته الموقف الذي يواجهه متخذ القرار في إدارة الأزمات. ويمثل أسلوب التعامل مع الأزمة أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة أو القضاء عليها⁽¹⁾ ويتعين الإلمام بها **وهي على النحو التالي:**

(1) محسن الخضيرى إدارة الأزمات، منهج القتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي، والوحدة الاقتصادية، مكتبة الكتب العربية 2003، ص 158-192.



• أنواع الأزمات:

تتباين أسس تصنيفات الأزمات من حيث مراحل دورة حياة الأزمة، أو معدل تكرار الحدوث (ذات طابع دوري متكرر، وطابع فجائي عشوائي)، وعمق الأزمة (عميقة جوهرية وهكيلية التأثير، وغير عميقة وهامشية التأثير)، أو شدة الأزمة (عنيفة جامحة، وهادئة ضعيفة)، أو الشمول والتأثير (شاملة لجميع اجراء المنظمة، واخرى تصيب جزءاً أو أجزاءً محددة من المنظمة)، أو محور الأزمة (مادية، معنوية، أو الاثنين معاً)، أو مستوى الأزمة (على مستوى الدولة، وعلى مستوى المنظمة)⁽¹⁾.

وقد تبوب الأزمات على انها داخلية أو خارجية، أو حسب طبيعتها اقتصادية، أو إدارية الخ. أو ازمات طبيعية، واخرى من صنع الإنسان واستخدامه للتقانه.

تعتمد التصنيفات السابقة الذكر اساس واحد في التصنيف، فيما تتوجه البحوث الحديثة الى استخدام أكثر من معيار في تصنيف الأزمات، وقد قدم (Gundel, 2005) انموذجه الذي عبر عنه بمصفوفه الأزمة Crisis Matrix -، الشكل (3). مصنفاً الأزمات الى أربعة انواع باعتماد معيارين لتحديد نوع الأزمة هما:

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

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

(1) رشاد الحملاوي " التخطيط لمواجهة الأزمات، عشر كوارث هزت مصر مكتبة عين شمس 1995، ص 47-50.

تساهم مصفوفة الأزمة في تحديد انواع مختلفة من الأزمات ومستوى تكرارها وتهيئة الإجراءات المضادة والمحددة بأزمة معينة، مما يجهز متخذ القرار بمجموعة من الوسائل المساعدة، وفي الأتي استعراضاً " للمجالات الأربعة للأزمة التي تظهر في المصفوفة:

أ- **الأزمات التقليدية - Conventional Crises**:- وتقع في المربع الاول من المصفوفة، وتكون قابلة للتنبؤ، وامكانية التأثير فيها معروفة ومحددة. ويحدث هذا النوع من الأزمات بسبب استخدام الانظمة التكنولوجية الخطرة وربما تلك المركبة بصورة خاطئة، مثل ازمات انفجارات المصانع الكيماوية، فيما من النادر أن يتم تصنيف الكوارث الطبيعية أو الاجتماعية على أنها تقليدية. وتكون احتمالية حدوث هذه الأزمات وتكاليف الوقاية منها والخسائر المحتملة والاضرار المصاحبه، وفقدان الحياة والعواقب السياسية الناجمة عن الأزمات التقليدية، وان كانت كبيرة أحيانا"، جميعها تكون معروفة وسهلة التوقع والمعالجة، ويمكن إدارتها وقيادة التأثير فيها من المنظمة والمجتمع، ذلك أن التدابير المضادة تكون محددة ومختبرة، كذلك امكانية التدخل والتنفيذ سريعة بسبب تكرار حدوث مثل هذه الأزمات والخبرة المتراكمة في مواجهتها.

وعلى الرغم من عدم تشابه الأزمات التقليدية فانه يمكن منع وقوعها عن طريق تنفيذ نظام متكامل للجودة وإدارة الأزمة مع تهيئة الملاك المؤهل والتجهيزات الكفوءة، اضافة الى التدريب والتنظيم الفاعل عند تنفيذ الانشطة والاجراءات الوثيقة الصلة بالأزمات التقليدية.

ب- **الأزمات غير المتوقعة - Unexpected Crises**: وتقع في المربع الثاني من المصفوفة وهي الأزمات نادرة الحدوث التي لا يمكن التنبؤ بها مقارنة بالأزمات التقليدية كحوادث الحرائق الا انها حساسة للتأثير فيها. يحدث هذا النوع بسبب استخدام الانظمة التكنولوجية ذات الخصائص الشاذة او بسبب الانظمة الطبيعية وتتطوي على تهديد كبير بالخطر الا انه يمكن التأثير فيها. وعلى الرغم من



صعوبة اجراء وتنفيذ التدابير الوقائية بسبب عدم القابلية على التنبؤ بحدوث الأزمة الا انه يمكن تقليل مخاطر الحدوث المتكرر عن طريق الاستعداد الجيد من خلال تحسين تبادل المعلومات عن الأسباب قبل حدوث الأزمة، واعداد مدراء الطوارئ وتشكيل وتدريب فرق عمل متجانسة ودائمة لمعالجة المهمات الصعبة وغير المتوقعة بشكل فاعل، مع أهمية منح اللامركزية في اتخاذ القرار لتأمين التدخل السريع عند حدوث الأزمات غير المتوقعة⁽¹⁾.

ج- الأزمات العنيفة - Crises Intractable :- وهي أزمات يمكن توقع حدوثها الا انه من النادر التأثير فيها لكونها أزمات عنيدة وغير مرنة، اذ يصعب السيطرة عليها وتوجيهها، كالانفجارات التي تحصل في المفاعلات النووية، والهزات الارضية، وحوادث الازدحامات والتدافع في الملاعب والمناسبات. وتتخطى المخاطرة والاضرار المصاحبه لها حدود ما تسببه الأزمات غير المتوقعة كما يصعب تجاوزها على الرغم من ان الخطر الناجم عنها يكون معروفا ومن السهل تحديده في الزمان والمجال والنوع. ذلك ان الاستعداد والاستجابة والتدخل لعلاجها يكون صعبا" أو أشبه بالمستحيل لصعوبة التأثير فيها. وينحصر التعامل والسيطرة على هذا النوع من الأزمات في ايجاد اجراءات غير تقليدية وغير معروفة، تعتمد على دراسة وتفحص مستمرين للنظام المستخدم والتركيز على التوقع بهذه الأزمات وبسبب صعوبة مواجهة هذه الأزمات. ولا بد من جهد مشترك على الصعيد الخارجي ولاسيما بالنسبة للدول والمنظمات التي تواجه مخاطر الأزمات العنيفة.

د- الأزمات الأساسية - Fundamental :- وتمثل صنف الأزمات الأكثر خطورة وهي نادرة الحدوث ومجهولة كونها تجمع غياب القدرة على التنبؤ وامكانيات التأثير المقيدة، مما يزودها باحتمالية تدميرية هائلة كالهجمات الإرهابية. وتظهر بشكل سريع ومفاجيء الا أنها تستمر لفترات طويلة. وتمتاز بسرعة التغير وضعف الخبرة

⁽¹⁾ محسن الخضيرى إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي، والوحدة الاقتصادية مكتبة الكتب العربية 2003، ص158-192.

وهذا هو التحدي الذي يكاد يكون من الصعب التغلب عليه . ويكون الاستعداد والاستجابة لمثل هذه الأزمات غير معروفة وغير كفوءة، بسبب استحالة تقدير المؤشرات الضرورية للتحضير إلى الأزمات الأساسية، وخاصة الزمان والمكان، واحتمالية حدوث، والأجراءات المضادة المناسبة، لذا من الصعب منع أو تحييد هذا النوع من الأزمات. وتبقى الإجراءات الأكثر أهمية التي تتبعها الجهات التنفيذية للتعامل مع الأزمات الأساسية هي:- الأعداد المنظمي والتنظيم الأمني الفعال في التعامل مع درجة عالية من عدم التأكد، وتشكيل المجموعات الخبيرة. وقد تشمل الإجراءات المضادة أثاراً " قانونية غير مرغوب بها تؤثر في حرية المواطنين.

7. أبعاد الأزمة:

يمكن النظر لكل أزمة من زوايا عدة مادية، ومعنوية، وإعلامية، وسياسية... الخ تشكل جوانبها وأبعادها المتعددة . وغالباً ما يترافق مع الأزمة ثلاث جوانب أو أزمات مترابطة مع بعضها وهي الأزمة الإعلامية (Media Crisis) وتتعلق بكيفية تقديم المعلومات عن الموقف، والأزمة المحلية (Local Crisis) وترتبط بتقديم التعويضات للضحايا المتضررين أو ما يدعى بالأزمة السايكولوجية (Psychological Crisis)، والأزمة الفنية (Technical Crisis) وتتعلق بتأمين موقع الحادث وإيجاد الحل الفني. وتترابط هذه الأزمات الثلاثة مع بعضها بشكل وثيق، ذلك أن إيجاد حل للأزمة الفنية يعتمد بشكل كبير على الإدارة الناجحة للأزميتين الإعلامية والمحلية⁽¹⁾، وسيتم تناول كيفية التعامل مع الأزمات المصاحبة في فقرة استراتيجية إدارة الأزمة.

8. استراتيجية إدارة الأزمة:

ينبغي أولاً " معرفة مفهوم إدارة الأزمة وصناعتها قبل التطرق الى استراتيجيتها . ففي الوقت الذي تمثل فيه صناعة الأزمات أو الإدارة بالأزمات علم وفن السيطرة على

⁽¹⁾ إصدارات بميك 37 (2004). إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث. تعريب : علاء أحمد

صلاح، مركز الخبرات المعنية بالإدارة، القاهرة .

الأخرين من خلال أحداث الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف صناع الأزمة بهدف الاخضاع والابتزاز بعد خلق فوضى منظمة متحكم فيها، لذا تدعى أحيانا "بفن صناعة المؤامرات، يساعد على ذلك وجود مناخ من القلق والتوتر والشك. فإن إدارة الأزمة هي علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف مشروعة من خلال إدارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها (الخضيري، 1993: 23, 25). ويقدم الجدول رقم (2) أمكانية التعامل مع مراحل صناعة الأزمة من خلال إدارة الأزمة وفي ضوء الصراع بين هاتين الإدارتين.

ترتكز عناصر إدارة الأزمة الناجحة على كل من الآتي: (Trtiz, 2001: 86)

- الاستجابة الفورية والسريعة الى الأزمة.
 - دفع متواصل وصريح من المعلومات.
 - رسائل صادقة تلك التي تكون متسقة المحتوى.
 - عرض الشفقة، أي التعامل الأنساني مع الضحايا.
 - تركيز المتحدث الرسمي المدرب بشخص واحد وتحديد وظيفته.
- فيما يضع (Lukaszewski, 1999: 19) خمسة عناصر أساسية في إدارة الأزمة وهي كما يأتي:

- يعد التفويض المسبق للمديرين المعنيين ذو أهمية كبيرة في اتخاذ قرار بتطوير استراتيجية لإدارة الأزمة تتقدم على الوقت، ومن ثم سرعة التنفيذ.
- الفعل الحاسم، أذ تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة وت خلف مشاكل عدة مما يستدعي أن تكون الاستجابة فاعلة وذات تراكمات حاسمة وإيجابية بما يقلص حجم الأزمة أو يخفف تأثيراتها المصاحبة.
- السلوك المناسب للإدارة قبل وأثناء وبعد الأزمات لاعادة الاعتبار ويسرعة لسمعة المنظمة، وذلك بالعمل الفوري والحذر، والقول المختصر والمهم والذي يستحق أن يسمع ويكرر، إذ لا توجد أسرار في مواقف الأزمات.

— الجانب الأنساني في الأقوال والأفعال، إذ يتسم سلوك بعض المديرين بالبرود والتعجرف بعد حدوث أزمات تخلف ضحايا، مما يشكل مصدراً للغضب والإحباط وللمقاضاة القانونية وللتغطية الإعلامية الرديئة، "قل أسف وأعتذر بشكل مستمر، وساعد الضحايا".

— التعامل المباشر والشخصي مع الضحايا وأولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر ومنهم العاملين والزبائن الأمر الذي يقلل قوة الخصوم، وضغط الأعلام، أذ يقدم عدم التهرب من المسؤولية الحل والفرصة لاعادة الاعتبار لسمعة المنظمة، ويعزز الانتماء اليها.

وقد اختصر (Coombs,1998) عناصر استراتيجية الإستجابة للأزمة أو إدارة الأزمة **بعنصرين هما:-** تقديم المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالأزمة الى المنتفعين، الى جانب الشفقة مع الضحايا.

ويمكن اعادة صياغة عناصر إدارة الأزمة كما يأتي⁽¹⁾:

- الأزمة الإعلامية وتتعلق بالاتصالات خلال الأزمة و ترتبط بالجانب المعلوماتي.
- الأزمة السيكلوجية التي تتصل بالبعد الإنساني للأزمة لاسيما وأن السلوك يتقدم على الإتصال.
- ولأن الأزمة دالة للسرعة، ينبغي أن تكون الأستجابة فنياً واعلامياً وسايكلوجياً حيحة وسريعة واستثنائية منذ البداية. وذلك من أجل السيطرة على غضب الضحايا وتقليل الشعور السلبي وتخفيض الحاجة الى تغطية اعلامية واسعة، ومن ثم تخفيض حدتي الأزميتين الاعلامية والسيكلوجية. وسيتم تناول هذه العناصر بإيجاز.

الاولى: الأعداد لميلاد الأزمة: تهيئة المسرح والمناخ لأفتعال ونمو الأزمة، وتشويه الحقائق، وكسب المؤيدين تجنب الأزمة السرية والحذر والسرعة في التعامل مع الموقف، وتقليل المخاطر.

⁽¹⁾ Augustine, Norman (1995). Managing The Crisis You Tried To Prevent. Harvard Business Review. Nov.-Des.: 149-450.



الثانية: إنماء وتصعيد الأزمة: تعبئة فاعلة، وحشد القوى المعادية، وزيادة الضغط الأزموي، وتوسيع نطاق المواجهة الأعداد لإدارة الأزمة الاستعداد لمواجهة الظروف التي لا يمكن فيها منع وقوع الأزمة بوضع خطط تفصيلية للطوارئ، واتصالات متقدمة، وشبكة علاقات، وفرق مدرية.

الثالثة: المواجهة الحادة والعنيفة: اختيار توقيت ومكان ومجال غير مناسب لتحطيم الخصم الاعتراف بوجود أزمة: الارتكاز على الثقة والتفاهم الصريح في التعامل مع الزبائن، ولا بد من مستشاريين من داخل وخارج المنظمة.

الرابعة: السيطرة على الخصم واستبدال أهدافه وربطه بعلاقات تبعية احتواء الأزمة: وذلك باتخاذ قرارات صعبة وسريعة لتصحيح الموقف بسرعة. وتغدو المصادقية أهم من الموقف القانوني السليم، نتيجة قلة المعلومات، لذا اعلن بوضوح جميع الحقائق التي تعرفها.

الخامسة: استيعاب قوى الرفض وأتاحة الفرصة للقوى المؤيدة للسيطرة، مع القيام بحملة إعلامية مخططة.

تسوية الأزمة: لن تنتظر الأزمة، وتغدو السرعة في هذه المرحلة في غاية الأهمية وذلك بتغيير المسار واتباع استراتيجيات جديدة فاعلة لاستعادة صورة المنظمة وزبائننا. **السادسة ابتزاز الخصم:** جني المكاسب وإجبار الخصم على الامتناع عن تهديد مصالح الطرف الآخر وأقناعه بالعمل لصالحه.

الاستفادة من الأزمة: توفر الأزمات قدرا "هائلا" من الخبرات التي تترك اثرا "عميقا" في المنظمة، تستوضح مستوى القيادة فيها وأهميتها. وتتلخص الخبرة في "كن صادقا" وقل الحق وبسرعة"⁽¹⁾.

(1) الخضير، محسن أحمد (1993). إدارة الأزمات : منهج اقتصادي اداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية . مكتبة مدبولي، القاهرة :- 22 17.

— إدارة الأزمة السيكلوجية:

وتنشأ من التأثيرات السيكلوجية الناجمة عن الأزمات والكوارث والعنف وما تخلفه من تدمير للممتلكات والبنى التحتية وفقدان العائلة. ويقترح تكوين مجموعات خاصة عالية الكفاءة للتدخل السريع (45-75 دقيقة من بدء الأزمة)، وتصمم هذه المجموعات للتخفيف من حدة وآثار ونتائج الأزمات، ويمكن أن تستمر عدة أيام لاسيما عند الحاجة الى المتابعة، وذلك باعتماد أنموذجاً يتكون من أربعة مراحل وكما يأتي⁽¹⁾:

أ- **المرحلة الأولى:** تجميع الضحايا في مجموعات كبيرة (10-300 فرد) الذين تعرضوا الى أزمة مشتركة من أجل إعادة تأسيس الإحساس بالجماعة، كضرورة أساسية في إعادة البناء واستعادة النشاط - Recovery -.

ب- **المرحلة الثانية:** استخدام المصادر الأكثر ملائمة ومصادقية وذات سلطة، لتوضيح الحقائق المتعلقة بالأزمة، وبدون اختراق للسرية، وأن يستلم الضحايا المعلومات الواقعية عن الأزمة للتغلب على الشائعات الهدامة والقلق المتوقع، وإعادة الأحساس بالسيطرة لدى الضحايا. ويساعد اختيار المتحدث المحترم العالي المصادقية في تعزيز فاعلية الرسالة المدركة، وفي زيادة الاطمئنان للأجراءات المتخذة والدعم المقدم.

ج- **المرحلة الثالثة:** توفير أخصائيين ذوو مصادقية في العناية الصحية، لمناقشة معظم ردود الأفعال العامة، ومنها الإشارات المشتركة والعلامات العارضة للأسى والغضب، والأجهد والشعور بالذنب والمسؤولية بين الناجيين عن الذين تم فقدانهم.

د- **المرحلة الرابعة:** مناقشة استراتيجيات العناية بالذات Self-Care - والتعامل الشخصي، والتي تكون ذات قيمة كبيرة في تخفيف حدة ردود الأفعال للأزمة، كذلك مناقشة استراتيجيات إدارة الأجهد - Stress Management - على أن تكون عملية وبسيطة، وتقديم الموارد اللازمة من المجتمع والمنظمة لتسهيل عملية استعادة النشاط.



وقد استخدمت مثل هذه النماذج لعدة سنوات، من أجل حماية المورد البشري الأكثر قيمة للمنظمة والمجتمع . وتتوجه البحوث صوب معيارية هذه الطرائق لتكون ذات معولية في التنفيذ.

– إدارة الأزمة الإعلامية:

يترافق مع الأزمة نقص وتشويه وتشويش في المعلومات وفي نقلها نتيجة لغياب المعلومات الموثوقة بشأن الأزمة، لاسيما وأن أزمات المنظمة هي سبق صحفي أفضل من انجازاتها، لذا فإن العلاقة بين المنظمة ووسائل الإعلام تكون حرجة أثناء الأزمة، ويمكن التغلب على الأزمة الإعلامية كما يأتي:

- **قول الحقيقة:** أهمية تقديم المعلومات المتوافرة بصدق وصراحة وفوراً لتخفيف موجة الذعر وتخفيض حجم التفسيرات الخاطئة للحادث عندما تكون المنظمة بطيئة الاستجابة، أو تلجأ الى التعميم الإعلامي، مما يؤدي الى فقدان الثقة وانتشار الشائعات وارتفاع مستوى عدم التأكد، وتستمر تغذية دورة الشائعات كلما أستم غياب المعلومات الدقيقة، وعندها يكون من الصعب نجاح الاتصالات.
- عقد اللقاءات العامة والاجتماعات، والاتصال بوسائل الإعلام وتقديم وتقييم الحقائق الواقعية التي لامجال لإنكارها.
- إرسال رسائل صادقة بدفق متواصل ومتماسك ومتسق من المعلومات الدقيقة والواضحة الى الجمهور الرئيسي لاعطاء صورة الى المنتفعين بأن المنظمة ستمكن من مواجهة الأزمة.
- تعيين متحدث رسمي متدرب.
- إتاحة الفرصة للاعلام وأصحاب المصالح والضحايا للاتصال بالمنظمة عبر الهاتف والبريد الإلكتروني والتعامل مع أسئلتهم واستفساراتهم بإيجابية لاعادة بناء الثقة.

كما يمكن وضع سبعة أبعاد لإدارة الاتصالات في الأزمة ولإدارة الأزمة بشكل عام: (Lukaszewski,1999:1-18)

مردود توافر عناصر إدارة الأزمات على مدي جاهزية واستمرارية أعمال المؤسسات —

أ- **العمليات Operations**: ويرتكز على استعادة الثقة وإعادة بناء العلاقات مع الضحايا، وتخفيض مستوى التغطية الإعلامية للحدث حينما يكون سلوك وموقف المنظمة يتماشى مع توقعات المجتمع، يشمل هذا البعد سبعة أبعاد فرعية هي: الصراحة، والتفسير، والتصريح، والندم، والاستشارة، والالتزام، والتعويض .

ب- **إدارة الضحية Victim Management**: يتصل هذا البعد بمعرفة توقعات الضحايا والتعامل معها بإيجابية، والا ستكون ادعاءات الضحايا تستحق الاهتمام عند مناقشتهم وسائل الإعلام.

ج- **الثقة والمصداقية Trust & Credibility**: اذ ينبغي اعتماد سلوكيات لبناء الثقة وتقليل الخوف وترسيخ المصداقية التي تستند الى السلوك السابق للمنظمة والذي يستخدم في التنبؤ بسلوك المنظمة المستقبلي.

ومن أهم السلوكيات التي تظهر المصداقية:

- تهيأ للتحدث بشكل علني.
- توفير معلومات متقدمة.
- اصغي جيدا وتكلم بلغة واضحة.
- اشرح المشكلات والتغيرات بسرعة وبرهن أنك سمعت الآخرين وغير خطئك.
- دوام على الاتصال وتعاون مع الإعلام، واعترف بأن الضحايا والعاملين هم الذين يمتلكون الأسبقية الأعلى.
- المشاركة الطوعية للضحايا في عملية اتخاذ القرار.

د- **السلوك Behavior**: ويتضمن إعداد خطط جيدة تنفذ مباشرة بعد الأزمة، تستهدف التقليل من أنماط السلوك السلبي الذي يحدث في الأزمات والذي يعيق إعادة بناء وحماية السمعة والثقة والمصداقية، كالتكبر والعجرفة والتهرب من تحمل المسؤولية، وعدم الاتصال بالجمهور والضحايا، وتخفيض مستوى حاجات الضحية.



هـ- **التوقع المهني Professional Expectation**: ويقصد به مقارنة سلوكيات وأفعال مهني العلاقات العامة في المنظمة، مع معايير مهنية وأخلاقية توضع استناداً الى الصناعة التي تتواجد فيها المنظمة تعكس توقعات المجتمع، وتكون قاعدة اساسية لتحديد الأضرار والتعويضات.

و- **البعد الأخلاقي Ethical**: يقيم الضحايا أداء المنظمة أخلاقياً، إذ من المتوقع أن تعمل المنظمات بواعز اخلاقي يعزز توقعات الضحايا والمجتمع ويجب عن الأسئلة المباشرة والصعبة علناً وفوراً بما ينسجم مع تلك التوقعات.

• مراجع الدراسة:

— المراجع باللغة العربية

- أحمد ماهر "إدارة الأزمات"، دار الجامعية للنشر والتوزيع ٢٠١٠.
- الأمير محمد على خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بقطاع البترول دراسة تطبيقية المؤتمر السنوي الحادي عشر لإدارة الأزمات في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة جامعة عين شمس القاهرة، ٢٠٠٦.
- أمين هويدي من إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي الحالي المستقبل العربي، ١٩٩٣.
- توفيق عبد الرحمن إدارة الأزمات: التخطيط لما قد يحدث القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ٢٠١١.
- جمال حواش، دور ومهام القوات المسلحة المصرية وعلاقتها بباقي أجهزة الدولة بإدارة الأزمات على المستوى القومي". رسالة دكتوراة، أكاديمية ناصر، ١٩٩٤.
- حسن رشاد، إدارة الأزمات في قطاع السياحة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر الإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة جامعة عين شمس، ٢٠١١.
- حسن رشاد إدارة الأزمات في قطاع السياحة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر الإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث العملية. كلية التجارة جامعة عين شمس ٢٠١١.
- رجب عبد الحميد دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات. القاهرة مطبعة الإيمان للطبع والنشر، ٢٠٠٠.
- رشاد الحماوي التخطيط لمواجهة الأزمات، عشر كوارث هزت مصر مكتبة عين شمس، ١٩٩٥.
- زهير نعيم دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات المؤتمر السنوي الثاني الإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، ١٩٩٧.



- سامي سليم " نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات، رسالة دكتوراه كلية التجارة جامعة عين شمس ٢٠١٣.
- سيد الهواري الموجز في إدارة الأزمات. مكتبة عين شمس، ١٩٩٨.
- السيد عليوة إدارة الأزمات في المستشفيات"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ٢٠٠٠.
- عبد المجيد قدرى إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات المدار الجامعية الجديدة، ٢٠١١.
- فاروق محمود بناء ثقافة وقائية متواصلة. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوى الثالث الإدارة الأزمات والكوارثجامعة عين شمس ١٩٩٨.
- محسن الخضيرى، "إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي، والوحدةالاقتصادية مكتبة الكتب العربية. ٢٠٠٣.
- محمد الصيرفي، "إدارة الأزمات. مؤسسة حوس الدولية. ٢٠٠٨.
- محمد صلاح إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي مكتبة الكتب العربية، ٢٠٠٥.
- محمد نصر إدارة الأزمات والكوارث، مكتبة الكتب العربية ٢٠٠٨.
- محمود السيد على أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات بالتطبيق على قطاع التأمين"، رسالة دكتوراه غيرمنشورة لكلية تجارة جامعة عين شمس ٢٠١٣.
- محمود جاد الله إدارة الأزمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
- مصطفى علوى سلوك مصر الدولي خلال أزمة يونيو ١٩٦٧ مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦.

- ثانياً : المراجع الأجنبية

- Carolina Acedo Darbo and Malgorzata Zurawska, "Effective Crisis andEmergency Responses in the Multinational Corporation", ISBN 978, 1-71784831, Publishing by Emerald, 2017, P-P: 169-204.
- Jonathan Bundy, "Crises and Crisis Management Integration", Journal of Management, Arizona State University, 2017, P.2.
- Laurence Barton, Crisis in Organization Managing & Communicating inthe heat of chaos, south western, U.S.A., 1993, P.2

- Mark Hunter, et. Al., "the New Rule for Crisis Management". HarvardBusiness Review, 2016, P-P. 8-9.
- Misse Wester and Malin Mobjork. 'A Brief Survey of the Work BeingPerformed by Crisis Organizations in European Union Member States onClimate Change Effects". Journal of Contingencies and CrisisManagement, Vol. 25, N.4, December 2017, P-P: 364-368.
- Mitroff, & Persone, C. Programs frame work and services, center forCrisis management, 1991, P. 13-15.
- Nitin Pangarkar, "A Framework for Effective Crisis Response", Journal ofOrganizational Change Management, Vol. 29, Issue 4, 2016.
- Vilma Luoma- Aho and Piet Verhoeven, Crisis responds strategies inFinland Spain Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol 25•N.4, 2017, P: 223.
- Webster, Ninth new dictionary, second edition, libraric due Liban•Beriut, 1999, p.495.

