

# استراتيجية إدارة الأزمات

## Crisis management strategy

أ/ عيسى عائشة



### الملخص

الضحية. كما توجه البحث الحالي صوب تطوير استراتيجية لإدارة الأزمات.

**الكلمات المفتاحية:** الأزمات، إدارة الأزمات، استراتيجية إدارة الأزمات.

### Abstract:

The research concern about the conceptual framework of crisis in the strategic view has become to mean opportunity to change not threat only. The research explains the multi stages of crisis & its characteristics that are difference from catastrophe and disaster. We rely on two criteria of classification of crisis (predictability & influence possibilities). Also there are sub crises with the main crisis; the important one is the Maida Crisis which is related with the informational dimension & the Psychological Crisis which is related with the Human dimension or the victim management. The current research aimed to develop crises management strategy.

**Keywords:** Crisis, crisis management, crisis management strategy.

يهتم البحث بالإطار المفاهيمي للأزمة متجاوزاً "وجهة النظر التقليدية التي تصفها كحدث يدمر أو يؤثر في المنظمة ككل، إلى وجهة النظر الاستراتيجية، بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ، متناولاً خصائص الأزمة التي تختلف فيها عن النكبة والكارثة، إضافة إلى مراحلها المتعددة ذات المستويات المختلفة من الألم التي تنتج في تأثيرات متباينة في المنظمة وإدارتها مما يستوجب إجراءات متنوعة. وقد تجاوز البحث الحالي التصنيفات التقليدية للأزمة ذات الأساس الواحد مستنداً إلى التصنيفات الحديثة التي اعتمدت أكثر من معيار. ولأن الأزمة الرئيسية ينتج عنها عدة أزمات مرافقة ينبغي إدارتها جميعاً في وقت واحد، فقد تطرق البحث إلى أهمها وهي الأزمة الإعلامية التي تتعلق بالاتصالات خلال الأزمة وترتبط بالجانب المعلوماتي، والأزمة السيكلوجية التي ترتبط بالجانب الإنساني ويمكن التعامل معها من خلال إدارة

**التقديم:**

قمنا بتقسيمها إلى محورين رئيسيين،  
يتمثلان فيما يلي:

- **المحور الأول:** مفاهيم متعلقة بالأزمات

- **المحور الثاني:** استراتيجية إدارة الأزمات

**أهداف الدراسة:**

- تأطير مفاهيمي للأزمة يجمع الفرصة  
والتهديد ويكونها لحظة حاسمة ونقطة  
تحول نحو الأفضل أو الأسوأ.

- تقديم استراتيجية الاستجابة للأزمة  
وإدارتها إعلامياً "وسيكولوجياً"، مع وضع  
أهم مرتكزات استراتيجية إدارة الأزمة  
مستنبطة من القواعد الإسلامية.

- تحديد متطلبات مرونة المجتمع للتعامل  
مع الأزمات.

**المحور الأول: مفاهيم متعلقة  
بالأزمات:****أولاً: مفهوم الأزمة وخصائصها:**

مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة  
الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح  
يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة  
بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً  
بالأزمات التي تمر بها الحكومات  
والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية.

**1- مفهوم الأزمة:**

لا يختلف اثنان في أن الأزمات جزء رئيس  
في واقع الحياة البشرية والمؤسسية، وهذا  
يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية

يواجه العالم الآن حالة غير مسبقة من  
حيث التحديات المتواصلة والمتغيرات  
السريعة، التي تؤدي إلى حدوث أزمات  
مختلفة بأنواعها ووحدتها وآثارها على نتائج  
منظمات الأعمال اقتصادياً ومالياً وعلى  
قدرتها على البقاء والتكيف مع البيئة التي  
تعمل فيها. ويعتمد نجاح المنظمات في غالبية  
الأحيان في قدرتها على مواكبة التطورات،  
الأمر الذي يتطلب منها التكيف مع تغيرات  
في البيئة، والتي غالباً ما تتسم بالتعقيد،  
الأمر الذي يساعدها على التكيف مع هذه  
البيئة، ويصبح موضوع طريقة التعامل مع  
الأزمات (إدارة الأزمات) مهماً عندما نعرف  
أنه أمر حتمي ولا بد منه.

لكي تستطيع المنظمة التعامل مع  
الأزمات التي تمر بها وسط هذه الظروف  
البيئية المتقلبة عليها أن تملك استراتيجيات  
واضحة المعالم تساعدها على إدارة الأزمات  
المختلفة بشكل ناجح، وتتمثل إدارة الأزمة  
بالمهجية التي يتم من خلالها التعامل مع  
الأزمة في ضوء المعرفة والوعي والإمكانات  
المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة.

**الإشكالية:** وعلى ضوء ذلك يمكن  
طرح الإشكالية الرئيسية لبحثنا كالآتي:

كيف يمكن وضع استراتيجية فاعلة  
لإدارة الأزمة بأبعادها المختلفة؟

**منهجية الدراسة:** من أجل الإحاطة  
الجيدة بكل جوانب وحيثيات هذه الدراسة

ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لتقرر (To decide).<sup>(5)</sup>

أما اللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة... إذ ينطقونه (Ji-Wet) وهي عبارة عن كلمتين: الأولى تدل على (الخطر) والأخرى تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة.<sup>(6)</sup>

أما الأزمة اصطلاحاً: فهي "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة".<sup>(7)</sup>

ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنها: "ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير".<sup>(8)</sup>

كما يعرفها فليبس بأنها "حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة".<sup>(9)</sup>

مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الإيجابية.

وحيث إن بعض الباحثين من عرف الأزمة بالمفهوم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي حيث أشار إلى ذلك بقوله:

يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية: "توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة".<sup>(1)</sup>

أما الأزمة من الناحية السياسية: "حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إدارياً، أم سياسياً، أم نظامياً، أم اجتماعياً، أم اقتصادياً، أم ثقافياً".<sup>(2)</sup>

ومن الناحية الاقتصادية فهي تعني: "انقطاعاً في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي".<sup>(3)</sup>

وسوف يقوم الباحث بتقصي المعاني اللغوية والاصطلاحية اللازمة ومن ثم مفاهيمها وذلك على النحو التالي:

الأزمة لغةً: تعني الشدة والقحط، والأزمة هي المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزماً.<sup>(4)</sup>

وقد عرف الباحث الأزمة - وتأسيساً على ما تقدم - بأنها: "حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد".

ولا شك أن هناك الكثير من المفاهيم الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة ونذكر منها على سبيل المثال:

**أ- مفهوم الكارثة: Disaster:** الكارثة من كرت... بمعنى الغم، تقول: فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد. (14)

أما السيد عليوة، فقد قال بأن الكارثة: هي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معاً. (15)

أما عبد الوهاب محمد كامل فقد عرف الكارثة بأنها: "حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات." (16)

**ب- مفهوم الصراع والنزاع: Conflict And Dispute:** وهو يعبر عن تصادم إرادات

ويعرف رضا رضوان الأزمة بأنها: "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تتدخلاً أو تغييراً فورياً". (10)

كما أن الأزمة تعني: "نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة". (11)

ويعرفها بيبر (Bieber) بأنها: "نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها". (12)

أما وزير خارجية الولايات المتحدة الأسبق هنري كيسنجر فاعتبر الأزمة بأنها: "عرض Symptom لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة على الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها". (13)

مما سبق وباستقراء تعريفات الأزمة في أدبيات الإدارة يتضح وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح الأزمة وتتمثل في:

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

ج- مفهوم المشكلة: **Problem**: تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تؤدي إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة.<sup>(19)</sup>

د- مفهوم الحادث: **Accident**: وقد عرفه كل من السيد عليوة وحواش بأنه: " شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط إحدى نتائجه".<sup>(20)</sup>

وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً والانتهاز بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم.<sup>(17)</sup>

أما سعود عابد فقد عرف الصراع بأنه: "تضارب المصالح والمبادئ والأفكار"، كما وقسمه إلى ثلاثة أقسام:

- الصراع الخفيف الحدة.
- الصراع متوسط الحدة.
- الصراع شديد الحدة.<sup>(18)</sup>

الجدول رقم (1): الأزمة طبقاً إلى الأوجه الإيجابية والسلبية:

مستوى الأزمة	الأوجه السلبية (تهديد)	الأوجه الإيجابية (فرصة)
- على مستوى خطة المنظمة الاستراتيجية.	- تشويش، فوضى.	- البحث عن فرص، تجديد النسيج الاجتماعي.
- على مستوى الخطة التشغيلية.	- قصور ذاتي، شلل، مصدر للإرباك.	- تكييف أفعال جديدة وأكثر كفاءة.
- على مستوى الخطة المتصلة بالنظام العلاقتي.	- صراع، تناقض.	- تعاون، تحالفات، ائتلافات.
- على مستوى الخطة السلوكية.	- شد مفرط يؤدي إلى سلسلة من السلوكيات العنيفة والطائشة.	- ضغط خلاق، البحث عن حلول واضحة.
- على مستوى خطة القيم.	- تصرفات روتينية مألوفة.	- وقاية، تماسك.
- على مستوى خطة التعلم.	- مدخل متسارع باتجاه قواعد معيارية.	- التجريب (البراغماتية).

Source: Lalonde, Carole (2004). "In Search of Archetypes in Crisis Management." Journal of Contingencies & Crisis Management. Vol. (12), No. (2): 7.

## 2- أهم خصائص الأزمات ما يلي:

● نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.

● تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.

● يصعب فيها التحكم في الأحداث.

● تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.

● ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.

● التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.

● المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.

● التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة... واتساع جبهة المواجهة.

● سيادة حالة من الخوف والهلج قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.<sup>(21)</sup>

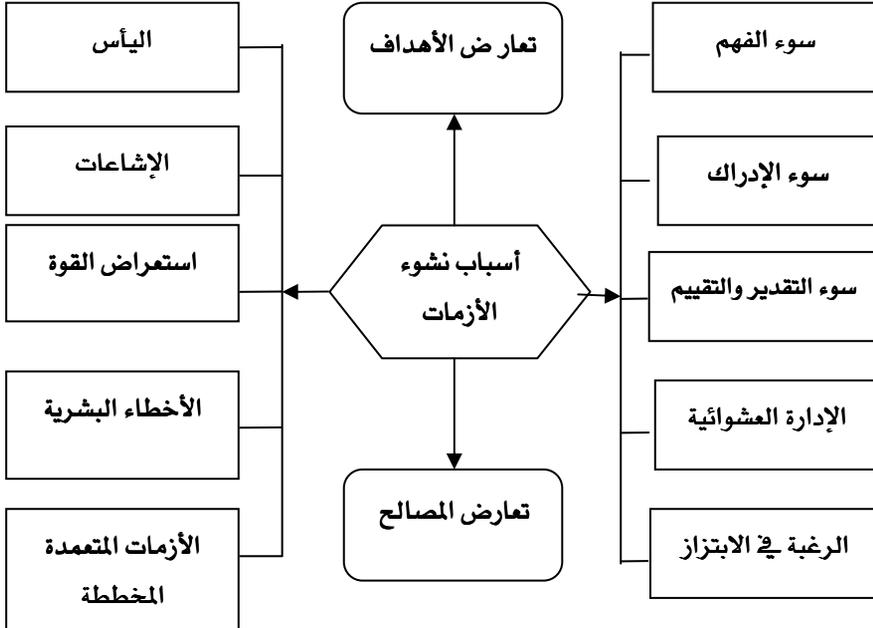
## ثانياً: أسباب الأزمات:

## أسباب نشوء الأزمة:

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية، ووسطى، ونهائية تعززها... ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستجدات، ومن ثم فإن حدوث المقدمات، ليس إلا شواهد قمة جبل جليد، تخفي تحتها قاعدة ضخمة من الجليد ومن المتواليات والتتابعات.

وأياً ما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل التالي:

شكل (1): أسباب نشوء الأزمات:



ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.

2- **سوء الإدراك:** الإدراك يعد إحدى مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انقسام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.

**المصدر:** الخضيرى، محسن أحمد: "

إدارة الأزمات، 2002م: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، ص (66).

ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي:

1- **سوء الفهم:** وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين مهمين هما:

- المعلومات المتبورة.
- التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت

- عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.
- عدم الاحترام للهيكال التنظيمي.
- عدم التوافق مع روح العصر.
- سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.
- قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.
- عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.

ويعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطراً لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكاناته وقدراته، ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تقتصر إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها وتطبق أنماطاً إدارية عشوائية شديدة التدمير والخراب.<sup>(23)</sup>

**5- الرغبة في الابتزاز:** تقوم جماعات الضغط، وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.

**6- اليأس:** ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في

ومشكلة أخرى بالنسبة للمعلومات هي محاولة تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية، أو ما يعرف باسم منطق الميول النفسية Psycho Logic فيقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته، ومن ثم يسعى لاختلاق المبررات للمعلومات التي تجد هوى في نفسه، كما يتفنن في إيجاد الذرائع لاستبعاد المعلومات التي تتناقض مع مفاهيمه الأساسية، ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات مشوباً بنظرة شخصية ضيقة.<sup>(22)</sup>

**3- سوء التقدير والتقييم:** يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية. وينشأ سوء التقدير الأزموي من خلال جانبين أساسيين هما:

● **المغالاة والإفراط في الثقة** سواء في النفس أم في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

● **سوء تقدير قوة الطرف الآخر** والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

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

منظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

**9- الأخطاء البشرية:** وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أم الحاضر أم المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب.

ومن الأمثلة على الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية، حادثة تشرونوبيل، وحوادث اصطدام الطائرات في الجو.

**10- الأزمات المخططة:** حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها.

**11- تعارض الأهداف:** عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر.<sup>(24)</sup>

**12 - تعارض المصالح:** يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد

حد ذاته أحد " الأزمات " النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار.

ومع ذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد أسباب نشوء الأزمات، بما أن اليأس يسبب الإحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستسلام للرتابة، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة " انفصام " وانفصال بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة " الكيان الإداري " الذي يعمل فيه.

**7-الإشاعات:** من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين.. وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تنفجر الأزمة.

**8-استعراض القوة:** وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضاً مصطلح " ممارسة القوة " واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أم حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للآخرين معاً.

ويبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير

الأزمة. وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى المعايير التالية: (27)

(1) حسب نوع ومضمون الأزمة: فالأزمة قد تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي أو... الخ، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية أو سياسية أو اقتصادية... وداخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل: الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية وهكذا.

(2) حسب النطاق الجغرافي للأزمة: إن استخدام المعيار الجغرافي يؤدي إلى ما يعرف بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن والمحافظات البعيدة كانهيار جسر.

(3) حسب حجم الأزمة: فقد تكون الأزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدى المنظمات أو مؤسسات المجتمع، وقد تكون متوسطة أو كبيرة.

(4) ويعتمد معيار الحجم على معايير مادية كالحسائر الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية، ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة..

(5) حسب المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة: في هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات:

● الأزمة الانفجارية السريعة: وتحدث عادة بسرعة وفجأة كما تختفي بسرعة

وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوى تيار الأزمة. (25)

ويضيف عبد اللطيف الهميم أن لكل أزمة سبب نشوء فهناك:

● أزمات نشأت بسبب وباء مرضي.

● أزمات نشأت بسبب تناقص وجود.

● أزمات نشأت بسبب اختلاف الدين.

● أزمات نشأت بسبب احتقان التاريخ وترسبات الماضي.

● أزمات نشأت بسبب ثار دولي.

● أزمات نشأت بسبب نظام جديد لا يحسن السيطرة على وسائل القوة. (26)

ويرى الباحث أن أسباب حدوث الأزمات متعددة، ومتجددة مع تجدد سبل الحياة، وعلى الباحث المدقق والإداري الناجح والخبير الممارس أن يكشف هذه الأسباب وأن يحدد جوانبها وأبعادها ويشخصها تشخيصاً جيداً حتى يتمكن من التعامل معها وإدارة الأزمة بنجاح.

### ثالثاً: أنواع الأزمات:

الخطوة الأولى للإدارة السليمة للأزمة هي تحديد طبيعة أو نوع الأزمة لكن تحديد نوع الأزمة ليس عملية سهلة لأن أي أزمة بحكم طبيعتها تتطوي على عدة جوانب متشابكة إدارية اقتصادية إنسانية جغرافية وسياسية، وبالتالي تتنوع التصنيفات بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد نوع

● الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي دخل في حدوثها.

● الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل والبراكين.

(8) حسب طبيعة أطراف الأزمة: استنادا إلى طبيعة الطرف أو الأطراف المنخرطة في الأزمة أو تأثيرها على الدولة. يمكن التمييز بين الأزمات الداخلية والخارجية، فإذا تعلق الأمر بأحد جوانب السيادة الخارجية للدولة أو انخرط طرف خارجي في الموقف كانت الأزمة دولية خارجية، أما إذا ارتبط الأمر بتفاعلات القوى السياسية والاجتماعية في الداخل كانت الأزمة داخلية.

### المحور الثاني: إستراتيجية إدارة الأزمات:

ينبغي أولاً "معرفة مفهوم إدارة الأزمة وصناعتها قبل التطرق إلى إستراتيجيتها. ففي الوقت الذي تمثل فيه صناعة الأزمات أو الإدارة بالأزمات علم وفن السيطرة على الآخرين من خلال إحداث الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف صنع الأزمة بهدف الإخضاع والابتزاز بعد خلق فوضى منظمة متحكم فيها، لذا تدعى أحيانا "فن صناعة المؤامرات، يساعد على ذلك وجود مناخ من القلق والتوتر والشك. فإن إدارة الأزمة هي علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم أهدافا مشروعة من خلال إدارة الأزمة

وتتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة، مثال ذلك: اندلاع حريق ضخيم في مصنع لإنتاج مواد كيميائية.

● الأزمة البطيئة الطويلة: تتطور هذه الأزمة بالتدرج، وتظهر على السطح رغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والتعامل معها، ولا تختفى هذه الأزمة سريعا بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام، من هنا لا بد من تعديل الخطة الموجودة لمواجهة الأزمة ووضع خطة جديدة والتعامل معها بسرعة وبدون تردد.

(6) حسب طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة: تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى نوعية ومضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية موجّهة ضد المعلومات ومجموعة متعلقة بالأعطال والفسل وتهديد خارجي موجّه ضد اقتصاد المنظمة والخسائر الفادحة وتهديدات نفسية وأمراض مهنية.

(7) حسب أسباب الأزمات: ويمكن تقسيمها حسب هذا المعيار إلى:

● أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.

● الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.

كما تعني إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية".<sup>(32)</sup>

أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها: " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك".  
وقال أيضا بأنها: " التخطيط لما قد لا يحدث ".<sup>(33)</sup>

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي:

- عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.

- استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات.

- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفؤة والمدرية تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.

- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

- تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.<sup>(34)</sup>

ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها<sup>(28)</sup>.

### أولاً: مفهوم إدارة الأزمة:

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

يرجع أحد الباحثين أصول " إدارة الأزمة " إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة).<sup>(29)</sup>

فإدارة الأزمات هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".<sup>(30)</sup>

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: " عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور".<sup>(31)</sup>

بدء الأزمة)، وتصمم هذه المجموعات للتخفيف من حدة وآثار ونتائج الأزمات، ويمكن أن تستمر عدة أيام لا سيما عند الحاجة إلى المتابعة، وذلك باعتماد نموذج يتكون من أربع مراحل كما يأتي:<sup>(35)</sup>

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

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

**المرحلة الثالثة:** توفير أخصائيين ذوي مصداقية في العناية الصحية، لمناقشة معظم ردود الأفعال العامة، ومنها الإشارات المشتركة والعلامات العارضة للأسى والغضب، والإجهاد والشعور بالذنب والمسؤولية بين الناجين عن الذين تم فقدانهم.

**المرحلة الرابعة:** مناقشة استراتيجيات العناية بالذات - Self-Care والتعامل

وقد اختصر (Coombs) عناصر استراتيجية الاستجابة للأزمة أو إدارة الأزمة بعنصرين هما: - تقديم المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالأزمة إلى المنتفعين، إلى جانب الشفافة مع الضحايا. ويمكن إعادة صياغة عناصر إدارة الأزمة كما يأتي:

• الأزمة الإعلامية وتتعلق بالاتصالات خلال الأزمة وترتبط بالجانب المعلوماتي.

• الأزمة السيكلوجية التي تتصل بالبعد الإنساني للأزمة لا سيما وأن السلوك يتقدم على الاتصال.

• ولأن الأزمة دالة للسرعة، ينبغي أن تكون الاستجابة فنياً وإعلامياً وسيكولوجياً صحيحة وسريعة واستثنائية منذ البداية. وذلك من أجل السيطرة على غضب الضحايا وتقليل الشعور السلبي وتخفيض الحاجة إلى تغطية إعلامية واسعة، ومن ثم تخفيض حادتي الأزمستين الإعلامية والسيكولوجية. وسيتم تناول هذه العناصر بإيجاز.

أ- إدارة الأزمة السيكلوجية: تنشأ 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

- عقد اللقاءات العامة والاجتماعات، والاتصال بوسائل الإعلام وتقديم وتقييم الحقائق الواقعية التي لا مجال لإنكارها.

- إرسال رسائل صادقة بدفق متواصل ومتماسك ومتسق من المعلومات الدقيقة والواضحة إلى الجمهور الرئيسي لإعطاء صورة إلى المنتفعين بأن المنظمة ستتمكن من مواجهة الأزمة.

- تعيين متحدث رسمي متدرب.

- إتاحة الفرصة للإعلام وأصحاب المصالح والضحايا للاتصال بالمنظمة عبر الهاتف والبريد الإلكتروني والتعامل مع أسئلتهم واستفساراتهم بإيجابية لإعادة بناء الثقة.

### ثانياً: أسس التعامل مع الأزمات واستراتيجيات مواجهتها:

مواجهة الأزمة منذ نشأتها مروراً بمرحلة الحد من خطرها وحتى التغلب عليها تتطلب الالتزام بعدة مبادئ أساسية هي بداية نجاحها، وتمثل مواجهتها في الآتي:<sup>(36)</sup>

#### 1- تحديد الأهداف والأسبقيات:

يعد هذا العامل من أهم عوامل النجاح في مواجهة الأزمة ولا سيما الهدف الرئيسي الذي كثيراً ما يكون غير واضح. فمعرفة السبب الرئيسي تمثل 50 ٪ من معالجتها ومواجهتها. ولا بد من تنسيق الأهداف وتحديد أسبقيتها إذ إن الهدف الرئيسي المتمثل في مواجهة الأزمة برمتها قد يكون

الشخصي، والتي تكون ذات قيمة كبيرة في تخفيف حدة ردود الأفعال للأزمة، كذلك مناقشة استراتيجيات إدارة الإجهاد-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.

#### ب. إدارة الأزمة الإعلامية: يتوافق مع

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

- أهمية تقديم المعلومات المتوافرة بصدق وصراحة وفوراً لتخفيف موجة الذعر وتخفيض حجم التفسيرات الخاطئة للحادث عندما تكون المنظمة بطيئة الاستجابة، أو تلجأ إلى التعميم الإعلامي، مما يؤدي إلى فقدان الثقة وانتشار الشائعات وارتفاع مستوى عدم التأكد، وتستمر تغذية دورة الشائعات كلما استمر غياب المعلومات الدقيقة، وعندها يكون من الصعب نجاح الاتصالات.

بمكان الأزمة والآخر يرتبط بزمان الأزمة والمرحلة التي بلغتها. ويتضمن من حشد القوة خمسة جوانب أساسية تتمثل في القوة الجغرافية الناتجة من تفاعل الإنسان مع المكان والموارد البيئية والقوى الاقتصادية التي تتمثل في الموارد المتاحة والقوة العسكرية من حيث حجمها ونوع تشكيلاتها وروحها المعنوية، والجانب التأثري ما يعنى الجهد التأثري المنظم في الرأي العام في الداخل والخارج بما يحد من قدرة الطرف الآخر وفعاليته ويضعف قواه. ويجب ألا يكون الحشد وهمياً فلا بد أن تراعى فيه التقنيات والخبرات البشرية التي يمكن تفعيلها لمواجهة الأزمة.

#### 5-التعاون والمشاركة الفعالة:

قد تعجز القدرات المتاحة عن مواجهة الأزمة الناشئة سواء كانت محلية أم دولية فتتحتم الاستعانة عليها بمساندة خارجية تضاعف الطاقات على مواجهتها، بل تساعد على اتساع الرؤية والشمولية والتخصص وتكامل المواجهة، إضافة إلى السرعة والدقة الناجمتين عن تنوع الخبرات والمهارات والقدرات.

#### 6-السيطرة المستمرة على الأحداث:

يزيد التلاحق السريع والمتنامي لأحداث الأزمة من حدة آثارها السلبية الناتجة من استقطاب عوامل خارجية مدعمة لها ولذلك فإن التعامل معها يتطلب التفوق في السيطرة

غير ممكن أو خارج الإمكانيات والقدرات المتاحة فيعمد إلى تجزئته، وتحديد الهدف لا يعني انتقاء عامل المخاطرة الذي قد ينطوي على بعض الإخفاقات أو النجاحات.

#### 2-حرية الحركة وسرعة المبادأة:

هذه الخطوة هي أول خطوات تحقيق الهدف، إذ تتأى بمتخذي القرار عن التأثر بالصدمات وتتيح لهم المبادأة التي تخضع الأزمة لعامل رد الفعل العكسي فيمكن السيطرة عليها والحد من خطرها.

#### 3-المباغته:

تكاد المفاجأة تحقق السيطرة الكاملة على الأزمة ولفترات ملائمة إذ إن إعلان أسلوب مواجهتها يمكن أن يسفر عن فشل الجهود المبذولة لحلها بينما نتائج المفاجأة تتيح الحد من خطرها والقضاء عليها ولتحقيق المباغته لا بد من الكتمان الشديد في حشده القوة المكلفة بالتعامل مع الأزمة ولتوصيلها إلى أقرب ما يمكن من الهدف.

#### 4-حشد القوى وتنظيمها:

امتلاك القوة من عوامل النجاح في مواجهة الأزمة وإحداث التأثير المطلوب في المحيط المحلى والدولى وفقا لنطاقها ويهدف تنظيم القوى إلى حشد كافة الإمكانيات المادية والبشرية وتعبئتها معنويا تعبئة تمكثها من مواجهة الأزمة والقضاء عليها والقوة تتضمن مقومات متعددة بعضها مرتبط

أمرًا حيويًا فإنها يجب أن تتسم بالدقة كي لا تتزايد حدة الأزمة.

### 9- الاقتصاد في استخدام القوة:

يجب أن يكون تحديد الإمكانيات والقدرات المخصصة لمواجهة الأزمة خاضعًا لحسابات دقيقة، فالإسراف في استخدام القوة يكون إهدارًا للإمكانيات من حيث نفقتهما مقارنة بمعدل الأمان الذي وفرته، ورد الفعل العكسي الناتج عن الأزمة. إضافة إلى أن الإفراط والمبالغة في استخدام القوة يكون لهما رد فعل وتحويل مظاهر الأزمة العلنية إلى ضغط مستتر يصعب متابعته أو ملاحظة تطوره بشكل دقيق.

### الاستنتاجات:

- تمثل الأزمة لحظة تحول مصيرية فاصلة بين الموت والحياة، وبين الحرب والسلام، وبين الفشل والنجاح.
- يستدعي التعامل مع الأزمة تجاوز الطرائق المعتادة في الحل إلى أخرى مبدعة.
- تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة.
- يؤثر نمط السلوك السلبي للمديرين بعد حدوث الأزمات التي تخلف ضحايا، في مستوى الاستياء العام ومن ثم حجم التغطية الإعلامية اللازمة، كما يعيق إعادة بناء الثقة والمصداقية.
- يترافق مع الأزمة الأساسية عدة أزمات إعلامية وسيكولوجية وفضية.

على أحداثها من خلال المعرفة الكاملة بتطوراتها كما تتطلب هذه العملية التعامل مع العوامل المسببة للأزمة والقوى المدعمة لها.

### 7- التأمين الشامل للأشخاص والممتلكات

#### والمعلومات:

يعد التأمين المادي للأشخاص والممتلكات ضرورة حتمية لمواجهة الأزمة إذ يجب توفير الحد الأدنى من التأمين الطبيعي لكل من الأشخاص والممتلكات والمعلومات قبل حدوثها وتوفير سبل الوقاية منها. وكذلك التأمين الحيوي الإضافي عند حدوث الأزمة فعلا ولذا يجب مواجهة قواها بقوى أشد منها لإيقاف تناميها، والحد من امتداد مجالاتها. وقوامه هو تكوين احتياطات فعالة قد يحتاج إليها الكيان للتغلب على الأزمة.

لذا فوجود نظام للتأمين هو ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات وهذا النظام يحول دون اختراق الجانب المعادي ويحجب المعلومات عنه ويعزله داخليا وخارجيا وهو بداية نهاية الأزمة.

### 8-المواجهة السريعة لإحداث الأزمة:

كان للتقدم العلمي الذي شهده العالم أثر بالغ في طبيعة الأزمات، التي أصبحت سريعة التطور فاستدعت التصدي السريع لها ما يحتم وجود الكوادر العلمية المدربة على مواجهة الأزمات. إذا كانت المواجهة السريعة

اجتماعية أم خارجية أم دولا ، وإن لم تتلاءم أعمالهم مع هياكل السيطرة والقيادة المتبعة.

- أهمية تعلم القادة كيفية العمل مع الإعلام بل إدارة الإعلام (MediaManage). إذ تحطم الأزمة مفهوم وتوقعات الأفراد عن كيفية عمل العالم ، لذا ينبغي أن يوضح القادة إلى أين يتجه المجتمع ، مع تقديم الإطار الذي يرسخ تفكير وأفعال الأفراد على أرض الواقع.

- العمل على إعادة البناء واستعادة النشاط الطويل الأمد باختيار الشركاء الأكفاء وموازنة شروط السرعة والخبرة.

### المراجع:

- 1) عليوة السيد ، 2002م: " إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي" ، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع.
- 2) أحمد ، إبراهيم أحمد ، 2002م: " إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج" ، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 3) الأعرجي ، عاصم محمد ودقاسمة ، مأمون محمد 2000م: " إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى" ، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- 4) توفيق، عبد الرحمن، 2004م: " إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث" ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

- العلاقة بين المنظمة ووسائل الإعلام تكون حرجة أثناء الأزمة ، إذ تحدث الأزمة في مناخ من اللاتأكد مما يؤدي إلى فقدان الثقة وانتشار الشائعات.

- يختلف النموذج الإسلامي في إدارة الأزمة بمنطلقاته الفكرية ومرتكزاته القيمية وجوانبه الروحية.

### التوصيات:

وضع كل من (Boin& McConnell) جملة مهام ينبغي أن يتعلمها ويؤديها القائد قبل حدوث الأزمة أو الكارثة ، تصلح لأن تكون توصيات مهمة ومنها:

- توفير خبراء الأزمة قبل وقت سابق من أجل بناء علاقات الثقة المطلوبة واتخاذ القرار الحاسم.
- تحديد الشركاء من المنظمات أو الدول القادرة على المساعدة ، إذ قد يتعطل عمل المنظمات الرسمية أثناء الأزمة.
- التدريب على التقييم المعلوماتي والموقفي بشكل مناسب وفوري وكيفية التعامل مع الشائعات ، وتقييم الواقع والموارد المتاحة.
- دعم وتسهيل نشوء روابط أو حلقات تنسيق غير رسمية تلتقي فيها التدفقات المعلوماتية ولا سيما تلك التي يطورها المواطنون وخدمات الطوارئ.
- حشد المساعدة الخارجية وتنسيق جهودها إلى منطقة الأزمة أو الكارثة ، سواء كانت مقدمة من الجيش أم منظمات

- (5) جبر، محمد صدام، 1998م: "المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات"، تونس، المجلة العربية للمعلومات.
- (6) حواش، جمال الدين محمد، 1998: "إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث (38)، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- (7) حواش، جمال، 2005م: "التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- (8) الخضيرى، محسن أحمد، ط2، 2003م: "إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، القاهرة، مكتبة مدبولي.
- (9) الرازي، محمد بن أبي بكر، 1967م: "مختار الصحاح"، بيروت، دار الكتاب العربي.
- (10) رضوان، رضا عبد الحكيم، 1419هـ: "الأمن والحياة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- (11) الشعلان، فهد أحمد، 2002م: "إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (12) الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم، 2001م: "إدارة الأزمات والمفاوضات"، المدينة المنورة، دار المآثر.
- (13) عابد، سعود سراج، ع144، 1415هـ: "إدارة الأزمات"، الرياض، مجلة الحرس الوطني.
- (14) عبد الرحمن، عبد الرحمن محمد، 1994م: "إدارة الأزمات"، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (15) عشماوي، سعد الدين، م5، ع2، 1996م: "إدارة الأزمة"، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي.
- (16) عليوة، السيد، 2001: "إدارة الأزمات في المستشفيات"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- (17) عليوة، السيد 1997م: "صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة"، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- (18) عليوة، السيد، 2003م: "إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات"، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع.
- (19) العماري، عباس رشدي، ط1، 1993: "إدارة الأزمات في عالم متغير"، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر.
- (20) كامل، عبد الوهاب محمد، ط12، 1951م: "سيكولوجية إدارة الأزمات"، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع معلوف، لويس: "المنجد"، بيروت، المطبعة الكاثوليكية.

- القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، ص13 .
- (2) عليوة، السيد، 2002م، المرجع السابق، ص13 .
- (3) هلال، محمد عبد الغني، 2004م: "مهارات إدارة الأزمات"، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.
- (22) الهميم، عبد اللطيف، 2004م: "إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر"، عمان، دار عمار للنشر والتوزيع.
- 23) Everly, Jr., George S. (2000). Crisis Management Briefings (CMB): Large Group Crisis Intervention in Response to Terrorism, Disasters, & Violence. "International Journal of Emergency Mental Health, 2(1).
- 24) Lalonde, Carole (2004). "In Search of Archetypes in Crisis Management." Journal of Contingencies & Crisis Management. Vol. (12).
- 25) Random. h. (1969). Random House Dictionary Of English Language, New York, Random House.
- 26) Norman Phelps, 1986: "Setting Up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol. 6. No. 4.
- 27) Tritz, Trina Wolosek (2001). Crisis Management Strategy Utilized By The United States Department Of Defense Following The Terrorist Attack On America: A case Study". Department Of Communication Studies.
- 28) [www.moqatel.com/openshare/behoth/ektesad8/azama\\_t/sec02.doc cvt.htm](http://www.moqatel.com/openshare/behoth/ektesad8/azama_t/sec02.doc cvt.htm).
- (1) عليوة، السيد، 2002م: "إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، ط2،
- القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، ص13 .
- (2) عليوة، السيد، 2002م، المرجع السابق، ص13 .
- (3) هلال، محمد عبد الغني، 2004م: "مهارات إدارة الأزمات"، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط4، ص51 .
- (4) الرازي، محمد بن أبي بكر، 1967: "مختار الصحاح"، بيروت، دار الكتاب العربي، ص15 .
- (5) جبر، محمد صدام، 1998: "المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات"، تونس المجلة العربية للمعلومات، ص66 .
- (6) الشعلان، فهد أحمد، 2002: "إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ص17 .
- (7) الشعلان، 2002، المرجع السابق، ص26 .
- (8) Random. h. (1969). Random House Dictionary Of English Language, New York, Random House, P. 491.
- (9) Norman Phelps: "Setting Up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol. 6. No. 4, 1986, P. 6.
- (10) رضوان، رضا عبد الحكيم، 1419هـ: "الأمن والحياة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص44 .
- (11) حواش، جمال الدين محمد، 1998: "إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث(38)، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص4 .
- (12) جبر، محمد صدام، 1998، مرجع سابق، ص67 .
- (13) الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم، 2001م: "إدارة الأزمات والمفاوضات"، المدينة المنورة، دار المآثر، ص (29 - 30) .

### الهوامش:

(1) عليوة، السيد، 2002م: "إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، ط2،

- (14) معلوف، لويس، 1951م: "المنجد"، بيروت، المطبعة الكاثوليكية، ط2، ص720.
- (15) عليوة، السيد، 2001: "إدارة الأزمات في المستشفيات"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ص12.
- (16) كامل، عبد الوهاب محمد، 1424 هـ: "سيكولوجية إدارة الأزمات"، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ص21.
- (17) عليوة، السيد، 2001، مرجع سابق، ص12.
- (18) عابد، سعود سراج، 1415 هـ: "إدارة الأزمات"، الرياض، مجلة الحرس الوطني، ع144، ص39.
- (19) عليوة، السيد، 2002م، مرجع سابق، ص13.
- (20) عليوة، السيد، 2001، مرجع سابق، ص12.
- حواش، جمال، 2005م: "التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ص17.
- (21) عليوة، السيد، 2003م: "إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات"، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، ص(81، 82).
- (22) العماري، عباس رشدي، 1993م: "إدارة الأزمات في عالم متغير"، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ط1، ص22.
- (23) الخضير، محسن أحمد، 2002 م، مرجع سابق، ص(73 - 76).
- (24) الشعلان، فهد أحمد، 2002، م، مرجع سابق، ص49.
- (25) الخضير، محسن أحمد، 2002 م، مرجع سابق، ص(92 - 94).
- (26) الهميم، عبد اللطيف، 2004م: "إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر"، عمان، دار عمار للنشر والتوزيع، ص208.
- (27) الشعلان، فهد أحمد، 2002م، مرجع سابق، ص(49 - 56).
- (28) Tritz, Trina Wolosek (2001). Crisis Management Strategy Utilized By The United States Department Of Defense Following The Terrorist Attack On America: A case Study ". Department Of Communication Studies: 83-94.
- (29) عليوة، السيد، 1997: "صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة"، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ص251.
- (30) أحمد، إبراهيم أحمد، 2002م، مرجع سابق، ص(32 - 33).
- (31) عشموي، سعد الدين 1996م: "إدارة الأزمة"، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي، م5، ع2، ص199.
- (32) الأعرجي، عاصم محمد ودقاسمة، مأمون محمد 2000م: "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، الرياض، معهد الإدارة العامة، م39، ع4، ص777.
- (33) توفيق، عبد الرحمن، 2004م: "إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ص18.
- (34) عبد الرحمن، عبد الرحمن محمد 1994: "إدارة الأزمات"، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ص(5 - 6).
- (35) Everly, Jr., George S. (2000). Crisis Management Briefings (CMB): Large Group Crisis Intervention in Response to Terrorism, Disasters, & Violence. "International Journal of Emergency Mental Health, 2(1) 54-56.
- (36) www. moqatel. com/openshare/behoth/ektesad8/azamat/sec02. doc\_cvt. htm.