

أهمية وجود نظام لإدارة الأزمات على مستوى الجماعات المحلية

أ. عرابة الحاج أ. تمجدين نورالدين
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

1- مفهوم وأسباب الأزمات:

من الصعب إيجاد تعريف محدد وموحد للأزمة، وذلك بسبب تعدد وتنوع الكتابات والإتجاهات التي تناولت مفهوم الأزمة من جهة، وكذا بسبب تعدد وتنوع الأسباب التي تقف وراء الأزمة، أو مصادر الأزمة من جهة أخرى.

عرف كل من **Bieber & Robert (1988)**، الأزمة بأنها: “حالة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج سلبية إذا لم تعتمد أساليب جديدة لاحتوائها.”¹ أما محسن أحمد الخضير فيعرفها بأنها: “حلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة، نتيجة عدم القدرة على إحتوائها من قبل الأطراف المعنية.”²

ويعرفها أحمد محمد عامر، بأنها: “حدث أو مجموعة من الأحداث المفاجئة تواجه متخذ القرار وتشكل بذلك صراعا بين إرادة وقوة متخذ القرار، وبين قوة وإرادة منشئ ذلك التحدي مما يجعل متخذ القرار يواجه مشكلة إتخاذ القرار المناسب لتأمين سلامة ذلك الكيان الذي أصابته الأزمة.”

3

ويمكن أن نعرفها من جهتنا بأنها: هي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، وتشكل الأزمة تهديدا كبيرا وصرخا وواضح لبقاء المنظمة والمؤسسة أو الشركة أوحى النظام نفسه، وقد تؤدي الأزمات المتتابة إلى اختلاط الأسباب بالنتائج، مما يفقد المدير أوصانع القرار القدرة على السيطرة على الأمور.

أما عن أسباب حدوث الأزمات فقد أشار كل من **Shrivastava & Miroff** (1994)⁴، إلى أنها تعود إلى تفاعل الأخطاء التي تحدث داخل النظام الإداري المعني والتغيرات البيئية التي تحيط به... إضافة إلى وجود أسباب أخرى منها:⁵

1-1- المعلومات الخاطئة أو الناقصة:

عندما تكون المعلومات غير متاحة أو قاصرة أو غير دقيقة، فإن الاستنتاجات تكون خاطئة فتصبح القرارات أيضا خاطئة وغير سليمة مما يؤدي إلى ظهور تعارض وصراعات وأزمات.

1-2- التفسير الخاطئ للأمور:

إن الخلل في عملية التقدير والتقييم للأمور والاعتماد على الجوانب الوجدانية والعاطفية أكثر من الجوانب العقلانية، يجعل القرارات غير واقعية ويترتب على ذلك نتائج تؤدي في النهاية إلى الأزمة.

1-3- الضغوط:

هناك ضغوط داخلية وخارجية مثل الضرائب والمنافسة ومطالب العاملين والتكنولوجيا الجديدة، فعندما تتصارع هذه الضغوط مع بعضها البعض يجد المدير نفسه تلقائيا داخلها، فيكون قد تقدم مراحل كثيرة في طريقه إلى الأزمة.

1-4- ضعف المهارات القيادية:

القيادة فن وعلم وموهبة ودكاء وهي تتضمن التعامل مع الناس، لذلك علينا توقع التناقضات والأمور التي لا يمكن التنبؤ بها، لأن النفس البشرية معقدة لذلك من الصعب أن نتعامل معها دائما بمنهجية علمية.

وعموما يمكن القول بأن أسباب وقوع الأزمات بالنسبة للمنظمات، قد تكون أخطاء أو اختلالات تقع بفعل الإنسان داخل النظام الإداري المعني، أو /و اختلالات وتغيرات بيئية ذات علاقة بالنظام المذكور... وغالبا ما تكون تلك الأسباب غير قابلة للتنبؤ وتعجزية، ضمن سياقات العمل الاعتيادية في النظام الإداري المعني.

2- خصائص الأزمات:

من خلال ما سبق فإن الأزمة أو الأزمات، تتصف بمجموعة من الخصائص أو السمات وهي:⁶

أ- يمثل مصدر الأزمة ركيزة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتسارعة، يصعب السيطرة عليها أو التحكم في مسارها.

ب- تسبب الأزمة في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف قدرات الفعل المؤثر والسريع لمواجهتها.

ج- إن التصاعد المفاجئ للأزمة، يؤدي إلى الشك في البدائل المطروحة لحلها في ظل ظرف متوتر وندرة في توفر المعلومات.

د- تستوجب المجابهة خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة، ومن ثم ضرورة إحداث إستثناءات ومبتكرات جديدة لمواجهة التغيرات الفجائية.

هـ- يشكل ضغط الأزمة تهديداً رئيسياً لمصالح الكيان الإداري، ويخلق حالة من اللاتوازن التنظيمي.

و- تستدعي مواجهة الأزمة حسن استخدام الطاقات البشرية والمادية والفنية المتاحة، بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في إطار من التنسيق والتعاون الجماعي المشترك بين كافة الأطراف، ضمن منهجية عمل الفريق الموحد.

3- أنواع الأزمات:

يمكن تصنيف الأزمات حسب مجموعة من المعايير منها:⁷

3-1- نوع ومضمون الأزمة:

فهناك أزمة تقع مثلا في المجال الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي... الخ، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية، أو أزمة سياسية، أو أزمة اجتماعية، أو أزمة إعلامية، أو أزمة اقتصادية، وفي داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية وهكذا.

3-2- النطاق الجغرافي للأزمة:

إن استخدام معيار جغرافي يؤدي إلى ما يعرف: بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن أو المحافظات البعيدة كانهيار جسر أو حادث قطار. كما أن هناك أزمات قومية عامة تؤثر في المجتمع ككل، كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري من عدو خارجي. وأخيرا ثمة أزمات دولية كأزمة الانحباس الحراري أو أزمة الحاسوب ونظم المعلومات مع الألفية الثالثة.

3-3- حجم الأزمة:

يشيع معيار الحجم أو الضخامة في تصنيف الأزمات فهناك:

*أزمة صغيرة أو محدودة: تقع داخل إحدى منظمات أو مؤسسات المجتمع.

*أزمة متوسطة.

*أزمة كبيرة.

ويعتمد معيار الحجم أو الضخامة على معايير مادية كالحسائر والأضرار الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية، ثم إن هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي لحقت بها الأزمة.

3-4- المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة:

يعتمد هذا المعيار على عمر الأزمة، وضمن هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات:

*الأزمة الانفجارية السريعة:

وتحدث عادة فجأة وبسرعة، كما تختفي أيضا بسرعة!! وتتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة، والتعلم منها مثال: اندلاع حريق ضخيم في مصنع لإنتاج المواد الكيماوية.

*الأزمة البطيئة الطويلة:

تتطور هذه الأزمة بالتدرج، وتظهر على السطح رغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها، مع أن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والتعامل معها، ولا تختفي هذه الأزمة سريعا، بل قد تمدد المجتمع لعدة أيام، فمن هنا لا بد من تعديل الخطة الموجودة لمواجهة هاته الأزمة أو وضع خطة جديدة، والتعامل مع الأزمة في سرعة وحسم وبلا تردد، فكل دقيقة لها قيمة وفي كل دقيقة ستواجه بتحديات وضغوط من رؤسائك، ومن الجمهور، بل ومن بعض وسائل الإعلام المحلية أو الأجنبية، لكن كل هذه التحديات في نفس الوقت قد تكون فرصة لاختبار مدى قدرة فريق الأزمة على التصرف، كما قد تكون فرصة أمام العاملين لإثبات تماسكهم ووحدهم.

3-5- طبيعة التهديدات التي تخلق الازمة:

تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع، وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى نوعية ومضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات، ومجموعة متعلقة بالأعطال والفشل، وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة، والخسائر الفادحة، وتهديدات نفسية، والأمراض المهنية... إلخ.

4- مفهوم ومراحل نظام إدارة الأزمات:

4-1- مفهوم نظام إدارة الأزمات:

يمكن القول بأن نظام إدارة الأزمات، هو مجموعة المراحل التي يتم من خلالها إدارة الأزمات، فهو يمثل الإطار الذي تتبلور ضمنه هاته العملية، وقبل التطرق إلى مراحل هذا النظام، لا بد من أن

نأتي بداية إلى تعريف أو مفهوم: "إدارة الأزمات"، التي تعرف بأنها: "تحديد منهج واضح للتعامل مع الأزمة عند حدوثها بالاعتماد على الوعي الكامل بمقدرات المؤسسة من حيث أسلوب الإدارة السائد وطبيعة العمل والقدرات البشرية والمادية المتاحة، ومدى تعاون الشركاء "الجهات الخارجية" ولا بد هنا من التقدير السليم لهذه القدرات إذ أن أي خطأ أو مبالغة سيعود بنتائج سلبية"⁸

«وتقليديًا يمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها: مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة. أما حديثًا فإن إدارة الأزمة تتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه».⁹

في ضوء المفاهيم السابقة للأزمة، وكذلك السمات الرئيسية المتفق عليها يمكن القول بان إدارة الأزمة عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب، بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة، تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل. وبطبيعة الحال تختلف عملية إدارة الأزمة عن الإدارة بالأزمات، إذ أن الأخيرة هي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة، وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مدبره.

4-2- مراحل نظام إدارة الأزمات:¹⁰

يتكون هذا النظام من خمس مراحل كما قدمه كل من " **person & mitroff** " وتم اعتماده في أكثر من دراسة لإدارة الأزمات. إن الفشل في إدارة أية مرحلة من مراحل هذا النظام سيؤدي إلى تفاقم الأزمة وستصبح المنظمة مسئولة وبشكل مباشر عن الأزمة وهذه المراحل هي:

4-2-1-1- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:

في هذه المرحلة يتم التركيز على الاهتمام برصد وتحليل الإشارات التي تنبئ بحدوث الأزمة، ويتم بناء مؤشرات خاصة للمؤسسة تساعد في ذلك.

4-2-2-2- مرحلة الوقاية والاستعداد:

تقوم المؤسسة في هاته المرحلة بوضع خطط لمواجهة الأزمات التي يمكن التنبؤ بها، ورسم سيناريوهات للأزمات التي لا يمكن التنبؤ بها وذلك للحد من الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

4-2-3-3- مرحلة احتواء الأضرار:

تتم هذه المرحلة بالأزمة حال وقوعها إذ يتم ترجمة الخطط الموضوعة سابقا وإعداد الوسائل الكفيلة بمنع الأزمة من الانتشار

4-2-4-4- مرحلة استعادة النشاط:

تتمثل هذه المرحلة بمجموعة العناصر التي تعكس قدرة المؤسسة على استعادة نشاطها وممارسة أعمالها الاعتيادية كما كان الوضع قبل الأزمة.

4-2-5-5- مرحلة التعلم:

تتمثل هذه المرحلة بقيام المؤسسة بإعادة دراسة أسباب الأزمة وظروفها لاستخلاص العبر وضمان عدم تكرار مثل هذه الأزمة مستقبلا.

إن قيام المؤسسة بتطبيق المرحلة الأولى والثانية من هذا النظام سيوفر لها عنصر الإدارة المبادرة، أما تطبيق المرحلتين الثالثة والرابعة فيوفر لها عنصر الإدارة برد الفعل، وتطبيق المرحلة الخامسة يوفر عنصر الإدارة الفعالة.

5- أهمية وجود نظام لإدارة الأزمات بمؤسسات الجماعات المحلية:

سنتناول في هاته النقطة الأخيرة، الأهمية البالغة لوجود نظام خاص بإدارة الأزمات على مستوى الجماعات المحلية، على اعتبار أن هاته المؤسسات ومهما كان نوعها(بلدية، ولاية...) أوحجمها(صغيرة، متوسطة، كبيرة)، مطالبة على الدوام بأن تكون مجندة لخدمة الأهداف والبرامج العامة، والحفاظ على مصالح المجتمع عبر تقديم الخدمة العمومية المتميزة له، في كافة الظروف والأحوال.

5-1- مفهوم الجماعات المحلية:

إن اتساع حجم المجتمعات وزيادة الطلب على الخدمات المختلفة بصورة تعكس استجابة سريعة وحقيقية لاحتياجات المواطنين وتمثيلهم ونقل وجهة نظرهم ومشاركتهم في رسم السياسات العامة التي تخدم المجتمع والمواطنين، ساهم في إنشاء وبروز مؤسسات الدولة كشريك أساسي للحكومة، من منطلق أن الاهتمام والعناية بالأمور العامة **issues publics** ليست حكراً على الحكومة حيث أن هناك عناصر أخرى تشارك ليس فقط في الاهتمام بل وفي أخذ الدور في طرح الأمور العامة والمساهمة في أدوار تنموية جادة.

إن الإتجاهات المعاصرة في إدارة التنمية الشاملة تتطلب مشاركة حقيقية من قبل الجماعات المحلية. إن هذا التعبير غير شائع الاستخدام في كثير من الدول النامية لأسباب مختلفة تتعلق إما بالدور الهامشي لهذه المؤسسات أوعدم رسوخ التجربة وممارسة هذه الإدارات في النسيج التنظيمي لتلك الدول. ويمكن تحديد مفهوم هذه الجماعات في مايلي:¹¹

5-1-1- تعريف الولاية:

إذا رجعنا إلى قانون الولاية نجد أن هذه الأخيرة هي هيئة أو مجموعة محلية لامركزية إقليمية فهي جماعة ذات شخصية معنوية واستقلال مالي ولها اختصاصات، سياسية، اقتصادية وثقافية وهي أيضا تنظيم إداري للدولة.

5-1-2- تعريف البلدية:

هي الجماعة القاعدية الإقليمية السياسية، الإدارية، الاقتصادية والثقافية الأساسية. وهي تتمتع بالشخصية المعنوية العمومية التي ينتج عنها الاستقلال المالي، وحرية التقاضي ولها نفس الإمتيازات والحقوق والواجبات المقررة للأشخاص ماعدا المرتبطة منها بالشخصية الطبيعية وكذلك أن أموالها غير قابلة للتداول.

5-2- دور نظام إدارة الأزمات في معالجة الأزمات التي يمكن أن تواجهها الجماعات المحلية:

إن الكثير من التحديات، قد تكون سببا مباشرا في وقوع الكثير من الأزمات بالنسبة للجماعات المحلية، وأبرزها الأزمات البيئية، والمتمثلة خصوصا في نتائج الكوارث المرتبطة بتقلبات المناخ، والأمراض الفتاكة، وأخطاء العمل البشري. إن الكوارث الطبيعية والبيئية وحتى البشرية (الزلازل، الفيضانات، حوادث المرور، الأمراض الفتاكة، التهديدات الأمنية... الخ)، والتي أصبحت اليوم تشكل تهديدا حقيقيا لسلامة مجتمعنا، لا بد وأن تدفع بهذه المؤسسات إلى ضرورة التفكير في التصدي الفعال لهاته الكوارث في المكان وفي الوقت المناسبين (مكان وقوع الكارثة وتوقيتها). وهذا لا يتأتى حسب رأينا إلا بتطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة، ومنها أسلوب أو نظام إدارة الأزمات، والذي يسمح لهاته الأخيرة بالاستعداد المسبق لمواجهة مختلف هذه الأزمات، وكذا التعامل الجيد معها حال وقوعها، أو ما نسميه بالإدارة الصحيحة للأزمة، للخروج بأقل الخسائر.

مثال للتوضيح:

لنفترض مثلا أن إحدى البلديات تواجه وقوع أزمة تتمثل في حالة من العزلة المؤقتة عن بقية البلديات المجاورة أو عن إقليم الولاية، سببها إنهار الجسر الرئيسي الذي يربطها بالعالم الخارجي

لسبب من الأسباب. من هنا قد تحدث هذه الأزمة شللا تاما على جميع النواحي الإقتصادية والإجتماعية داخل هذه البلدية، وستسبب بلاشك في وقوع الكثير من المعاناة للسكان.

فما هي ياترى خطوات نظام إدارة هاته الأزمة الخطيرة - التي وقعت فعلا - بالنسبة للقائمين على شؤون هذه البلدية ونقصد بها المجلس الشعبي البلدي والولاية على وجه الخصوص؟

يمكن أن نجسد خطوات نظام إدارة هذه الأزمة مثلا بالنسبة لهؤلاء عبر المراحل التالية:¹²

1- الإبلاغ عن حدوث هاته الأزمة للأطراف المعنية مثل:

. البلدية.

. الولاية.

. الفريق المختص بإدارة مثل هذه الأزمات (الجهات الأمنية، الحماية المدنية، المصلحة التقنية بالبلدية، مؤسسة سونلغاز، مؤسسة المياه، المستشفى،... إلخ).

. وغيرهم.

2- تكليف فريق الأزمة بالعمل الفوري، وذلك من خلال:

. استدعاء فريق الأزمة (والمكون من الفرق الإدارية والتقنية).

. تحديد مسؤوليات كل عضو في فريق الأزمة.

. التأكد من أنه تم إبلاغ كل عضو في فريق الأزمة بالكامل بواجباته بدقة.

3- حشد كل الإمكانيات المادية والبشرية والوسائل المطلوبة لمثل هذه المواقف كآلات الرفع،

آلات ضخ المياه، الجرافات، الحبال، مواد البناء، مهندسين جسور، تقنيين، فنيين وخبراء... إلخ.

4- ضرورة إنشاء مركز للاتصالات أو مركز إعلامي.

5- ضرورة جمع معلومات عن حجم الأزمة وأسبابها الحقيقية، وهذا يتطلب على سبيل المثال:

- الذهاب إلى موقع الحدث.

- الاستماع للإذاعة أو التلفزيون.

6- بالنسبة للجمهور المعني، فلا بد من:

- تحديد آليات وطرق الوصول/ الإتصال بمؤلاء الأطراف أو الجمهور المعني.

- تحديد قنوات الإتصال الملائمة للاتصال بكل نوع من أنواع الجمهور.

- تحديد من المسؤول (تحديد شخص معين) عن الإتصال بكل نوع من أنواع الجمهور.

- ترتيب وسائل الاتصال طبقاً للأولويات في ضوء السيناريوهات.

- توفير كل التسهيلات والقدرات المطلوبة لإستخدام كل قناة أو وسيلة.

- التأكد من أن عملية الاتصال تتم في الاتجاهين وليس في اتجاه واحد.

- يجب أن يكون هناك حرصاً لتلبية احتياجات كل نوع من أنواع الجماهير المعنية بالأزمة.

- إنشاء آلية معينة لجمع المعلومات من الجماهير.

- لا يجب تجاهل الإجراءات والقوانين الحكومية التي ترتبط بالأزمة.

7- بالنسبة لوسائل الإعلام:

لا بد من تحديد سياسة بالنسبة للبلدية للتعامل مع وسائل الإعلام بالإضافة إلى:

- تحديد المتحدث رسمي باسم البلدية أو المجلس الشعبي البلدي.

- تحديد مسؤولية حراس البوابة (مدخل البلدية).

- إعداد قاعدة بيانات وتحديثها أولاً بأول.

- تصنيف وسائل الإعلام طبقاً لأهميتها، حتى يمكن تحديد أي الوسائل يجب أن تحصل على المعلومات أولاً.

- تحديد طرق التعامل مع أو الرد على استفسارات وسائل الإعلام.

- يجب أيضاً وضع أسلوب أو تكوين وحدة لمراجعة والتأكد من صحة البيانات والمعلومات الخارجة من أو الواردة إلى البلدية أو مقر المجلس الشعبي البلدي.

خاتمة:

بعد ما لمسنا أهمية وجود نظام لإدارة الأزمات، في كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعتها وأحجامها، وخصوصاً بالنسبة للجماعات المحلية التي هي معرضة لحدوث مجموعة كبيرة من الأزمات، والمرتبطة في جانب كبير منها بالبيئة وتقلباتها، أضحي من الضروري على هذه المؤسسات أن تطبق نظاماً خاصاً بإدارة الأزمات المحتملة الوقوع أو التي تقع فعلاً داخل إقليمها، كأسلوب فعال للتخفيف من حجم ونوع الخسائر على المستوى البشري أو البيئي.

وعليه وضمن هذا السياق يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات أو التوصيات المتعلقة بهذا الموضوع، والموجهة في الحقيقة لجميع منظماتنا على اختلاف أنواعها ووظائفها، وذلك على ضوء النتائج التي إستخلصناها من ما سبق:

1- تكوين فريق كفؤ داخل المنظمة، مكلف بالإشراف على إدارة الأزمة عن طريق التدريب المكثف والنوعي.

2- تكوين فريق عمل مباشر، يتموقع في الخطوط الأولى أو على خط التماس مع الأزمة، ومهمة هذا الفريق هي تنفيذ الأوامر الصادرة عن فريق الإشراف.

3- توفير كل الوسائل والظروف التي تساعد كلى الفريقين على الأداء الجيد خلال الأزمة.

- 4- إيجاد نظام معلومات فعال يسمح بالتنبؤ بالأزمات، ويساهم في توفير المعلومات اللازمة، للتعامل الجيد مع الأزمة.
- 5- التنسيق المعلوماتي والمادي والبشري مع جميع المصالح والهيئات التي يمكن أن تساعد المنظمة على حل الأزمة، أو التي لها مصلحة مشتركة مع المنظمة في حلها.

الهوامش:

- 1-Bieber, Robert M, **Clutch Management in a Crisis: Risk Management**, Vol 36, N 4, April, 1988.
- 2- محسن أحمد الحضيري، إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1990، ص 76.
- 3- أحمد محمد عامر، مقدمة في إدارة الأزمات، مكتبة الجلاء، بورسعيد، 1989، ص 05.
- Shrivastava, Paul & Mitroff, Ian I, **Strategic Management of Corporate Crises**, 4 Journal of World Business, Vol 22, N1, Spring, Columbia, 1987.
- 5- عبد الرحمن تيشوري، مقال بعنوان: مفهوم الأزمة، من الموقع الإلكتروني:
<http://www.ahewar.org/debat/show.art.aspaidd=49448>,
le 15/12/2007.
- 6- حلمي شحادة يوسف، مقال بعنوان: نحو منهجية علمية لإدارة الأزمة، مجلة: جامعة الملك عبد العزيز، المجلد: 12، العدد: 01، 1998، ص 07.
- 7- محمد شومان، موقع صحيفة الجزيرة:
<http://www.al-jazirah.com.sa/2001jaz/jan/4/ar1.htm> le 18/12/2007.
- 8- حيدر عبيسات زياد طوالبه، دراسة ميدانية لمدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسة المناطق الحرة، مديرية الدراسات جامعة عمان، 2005، ص 04.
- 9- عبد السلام أبو قحف ورنا عيتاني، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، الدار الجامعية، مصر، ص 31.

10- حيدر عبيسات زياد طوالبه، دراسة ميدانية لمدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسة المناطق الحرة، مرجع سابق، ص 05.

11- ربحي كريمة وبركان زمية، وضع ديناميكية جديدة لتفعيل دور الجماعات المحلية في التنمية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات، جامعة البليدة، 2003، ص 04.

12- عبد السلام أبو قحف وزنا عيتاني، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 37، 38، بتصرف.