

استراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمات بين الواقع والمأمول
**Crisis Management Strategies In Organizations
 Between Reality and Hope**

عبدالرحمان روايح¹، محمد عادل قصري²

¹ جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)، a.rouabeh@univ-djelfa.dz

² جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)، m.kesri@univ-djelfa.dz

تاريخ النشر: 2021/11/13

تاريخ القبول: 2021/11/11

تاريخ الاستلام: 2021/08/20

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أسباب نشوء الأزمات في المنظمات ومراحل تطورها واستراتيجيات التعامل معها، وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أنه رغم وجود عدة آليات في الاقتصاد الوضعي للتعامل مع هذه الأزمات كاستحداث أنظمة للإنذار المبكر، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتقييم والتعليم، فإن الاعتماد على الاقتصاد الإسلامي لإدارة الأزمات يعتبر السبيل الأمثل والأكثر نجاعة على الإطلاق مقارنة مع الآليات المعتمدة في الإدارة الحديثة، والتي بدورها تجاهلت العديد من الجوانب الإسلامية التي يمكن تضمينها لاستخلاص نموذج إداري متكامل لإدارة الأزمات بشكل فعال.

كلمات مفتاحية: الأزمات، إدارة الأزمات، المنظمات.

تصنيف JEL : E31, H12, M29.

Abstract:

This study aimed to examine the causes of the crises in the organizations and stages of their development and strategies to deal with them. The study concluded that the basic result is , although there are several mechanisms in the positive economy to deal with these crises such as the development of early warning systems, containment of damages, restore activity and evaluation and education, relying on the Islamic economy for crisis management as the most efficient and effective way ever compare with the mechanisms adopted in modern management which in turn ignored many of the Islamic aspects that can be included to extract an integrated management model for crisis management Effectively.

Keywords: Crises, Crisis Management, Organizations.

JEL Classification: M29, H12, E31

1. مقدمة:

يعتبر تفسير الأزمات وبحثها من كافة الجوانب مسألة شاقة ومتشعبة، فالأزمة الحديثة في عالم اليوم غامضة على الرغم من وضوح أسبابها وجوانبها والمناخ المحيط بها، إذ ما يزال مكوّنها الرئيسي هو الغموض الذي يلف هذه الجوانب. ومع ذلك فما تزال هناك محاولات للكشف عن هذا الغموض، ومن أجل ذلك فإن تحديد مفهوم الأزمة والمقصود بها على وجه الدقة، إضافة إلى التعرف على أنواعها وأسبابها ومراحل نشوئها وتطورها وآليات مواجهتها يعد أمراً ضرورياً ومفيداً لإبعاد التداخل الذي قد يحصل بين مفهومها والمفاهيم الخاصة بظواهر أخرى كثيرة تختلط معها على وجه العموم، وتعتبر مهمة إدارة الأزمات والتعامل معها من المهام ذات الصعوبة الكبيرة ويتطلب التعامل بنجاح مع الأزمات توافر مجموعة من المتطلبات الرئيسية التي تمكن إدارة المنظمة من التعامل مع أي أزمة بدرجة عالية من الفاعلية، كما أن التعامل مع أية أزمة يجب أن يكون معتمداً على منهج علمي وعملي قائم على الرشد والخبرة والمعرفة، بحيث يؤدي إلى معالجتها بكفاءة وفاعلية، وعدم تفاقم هذه الأزمة وانتشارها وتغلغلها في مرافق المنظمة وعدم إلحاق الضرر بالمنظمة وأصحاب المصالح.

1.1. إشكالية البحث:

تواجه المنظمات العديد من التغيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية في ظل العولمة وانفتاح السوق والمنافسة الحادة والتي تجعلها عرضة لعدة أزمات إقليمية وعالمية، مما يستوجب على صناع السياسات الإدارية إيجاد مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب على هذه الأزمات واحتواء الأسباب المسببة لها والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بها بما يتفق ومتطلبات العصر.

فما مدى مساهمة الفكر الإداري الحديث في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمات ؟

2.1. فرضيات البحث:

كفرضية مقترحة للإجابة عن سؤال البحث:

يساهم الفكر الإداري الحديث بشكل فعال في إدارة مختلف الأزمات التي تتعرض لها المنظمات مقارنة بالفكر الإداري الإسلامي.

3.1. منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمحاولة بناء مقارنة نظرية نبرز من خلالها الآليات والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمات في المنظمات، من خلال بناء نموذج إداري متكامل بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي.

4.1. أهداف البحث:

تكمن أهداف هذا البحث فيما يلي:

- قراءة في مفهوم الأزمات وخصائصها ومراحل نشوئها، إضافة إلى أهم المفاهيم ذات العلاقة بها؛
- تسليط الضوء على مفهوم إدارة الأزمات في المنظمات؛
- تحليل أهم الأسباب المؤدية للأزمات التي تتعرض لها المنظمات؛
- استعراض آليات مواجهة الأزمات من منظور الإدارة الحديثة من ناحية، والنموذج الإسلامي من ناحية أخرى.

5.1. أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في ضرورة تسليط الضوء على مفهوم إدارة الأزمات في المنظمات بين الفكر الإداري الحديث من ناحية، والفكر الإسلامي من ناحية أخرى، وهذا من أجل الوصول إلى نموذج إداري متكامل يسمح بمواجهة هذه الأزمات والتصدي لها بشكل فعال، في ظل التحديات التي أصبحت تعرفها المنظمات على اختلاف أنواعها.

6.1. الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات السابقة التي ركزت على إدارة الأزمات في المنظمات

- دراسة إيثار عبد الهادي محمد (2011)؛ هدفت الدراسة إلى تطوير إستراتيجية لإدارة الأزمات على وفق المنظور الإسلامي، وقد توصلت إلى نتيجة أساسية مفادها أن النموذج الإسلامي يختلف في إدارة الأزمة بمنطلقاته الفكرية ومركزاته القيمية وجوانبه الوحية، مقارنة مع النموذج الوضعي الذي وضعته الإدارة الحديثة؛

- دراسة أحمد يوسف عريقات (2009)؛ هدفت الدراسة إلى بيان دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، وقد توصلت إلى نتيجة أساسية مفادها أنه كلما كانت عملية التمكين تحظى بالاهتمام البالغ من قبل إدارة المنظمة؛ فإن تمكين العاملين يأخذ صفة القوة، بحيث يتصرف الموظف الممكن وكأن المنظمة مملوكة له، وعند حدوث الأزمة يعمل هؤلاء الموظفون الممكنون على تجهيز خطة طوارئ قبل حدوث الأزمة ومن خلال الإنذار المبكر لها بهدف تطويقها والخروج منها بأقل الخسائر والأضرار؛

- دراسة نعمة عباس الحفاجي (2010)؛ هدفت الدراسة إلى محاولة إلقاء الضوء على معنى الذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال ومسوغات تبني فكرة المعاصرة، وكذلك التعرف على أبعاده كأوجه معاصرة للذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال، وقد توصلت إلى نتيجة أساسية مفادها الذكاء المنظمي كقوة باراسيكولوجية في حياة المنظمات المعاصرة ذات الأفق الافتراضي والرقمي والشبكي عامة وفي ميدان إدارة أزمات الأعمال الإلكترونية خاصة.

- دراسة عبدالله هاشم حمودي البله، عبدالله عبدالحق خميس (2018)، هدفت الدراسة إلى قراءة الدور الذي تلعبه خصائص جودة المعلومات في إدارة الأزمة والتخفيف من أثارها، وقد توصلت إلى نتيجة أساسية مفادها أن اتخاذ القرار في وقت الأزمة يحتاج إلى معلومات ذات خصائص نوعية مثل (الدقة والشمولية والاعتمادية والموثوقية) من أجل اتخاذ قرار سليم بشأن الأزمة. ومن خلال تحليل الدراسات السابقة يظهر جليا الإتفاق على الدور الفعال الذي تؤديه الإدارة الحديثة في مواجهة الأزمات على إختلاف أنواعها داخل المنظمات، ولكن رغم ذلك يبقى النموذج الإسلامي هو البديل الوحيد في ظل التحديات التي تشهدها المنظمات في ظل النظام الاقتصادي المعولم، إضافة إلى هذا يمكن القول أن هذه الدراسة تتفق بشكل كبير مع دراسة إيثار عبد الهادي محمد (2011) التي تؤكد على ضرورة تبني النموذج الإسلامي في إدارة الأزمات لكونه يركز في إدارة الأزمة على منطلقاته الفكرية ومركزاته القيمية وجوانبه الروحية، مقارنة مع النموذج الوضعي الذي وضعته الإدارة الحديثة.

2. مفهوم الأزمات:

1.2. تعريف الأزمات من الجانب اللغوي:

الأزمة وفق لسان العرب مشتقة من "الأزم" والأزم هي شدة العض بالفم كله، وقيل بالأنياب والأنياب هي الأوزام وقيل هو أن يعض ثم يكرر عليه ولا يرسله وقيل هو أن يقبض بفيه، والأزم هو القطع بالناناب والسكين وغيرهما¹، ويورد لنا المعجم الوسيط هذا التعريف بقوله: "أزم على الشيء أزما، عض بالفم كله عضا شديدا، ويقال أزم الفرس على اللجام وأزم فلان على كذا لزمه وواظب عليه، وأزمت السنة بمعنى اشتد قحطها وأزم الباب أغلقه وجمع أزمة أوزام².

وتعني الأزمة في معاجم اللغة الانجليزية (crisis) نقطة تحول في المرض أو في تطور الحياة أو في التاريخ وهي نقطة تحول تتصف بالصعوبة والقلق من المستقبل وتتطلب اتخاذ القرار المناسب خلال مدة زمنية محددة.

2.2. تعريف الأزمات من الجانب الاصطلاحي:

عرف الباحثون الأزمة تعريفات متعددة تبعا لاختلاف أبحاثهم وأيضاً لتعدد أنواع الأزمات وتصنيفاتها، وفيما يلي أهم هذه التعاريف استناداً إلى التوجهات المحددة:

- الأزمة: "لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان السياسي أو الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أو تحد أمام صانع القرار و تجعله في حيرة بالغة حول الكيفية التي ينبغي التعامل بها مع الواقع المتفجر وهو يسعى للخروج منها أو احتوائها³ .

- تعتبر الأزمة ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد، أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع، وغالبا ما ينتج عنه تغيير كبير، وبالتالي هي حالة أو أمر مهما كان موضوعه ومجاله لا يستطيع صاحبه أو أصحابه (أطرافه) وضع حدا لاشتداده وتطوره إلى الأسوأ؛

- تعرف مفردة الأزمة ضمن الأدبيات الاقتصادية على أنها: "ظاهرة تعبر عن خلل عميق قد وقع في واحدة على الأقل من مؤشرات الاقتصاد الكلي أو الجزئي⁴ .

إذن من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي بخصوص الأزمة:

الأزمة هي: "اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة والتي تهدد بقائها، فهي غالبا ما تتزامن مع عنصر المفاجأة، مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها".

3.2. خصائص الأزمات:

بناء على التعاريف السابقة يمكن استعراض أهم خصائص الأزمات من خلال ما يلي:

- **المفاجأة العنيفة:** حيث أن الأزمة في بدايتها تسبب صدمة ودرجة عالية من التوتر؛
- **نقص المعلومات:** بمعنى عدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار وأي الاتجاهات يسلك وما تخفيه من أخطار مجهولة سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري⁵ .
- **سرعة تصاعد الأحداث:** حيث أن مصدر الأزمة ينتج عن أحداث متتابعة ومتسارعة بشكل كبير يضيق الخناق على صاحب القرار ويجعل السيطرة على الأزمة والتحكم فيها أمر بالغ الصعوبة لاسيما في ظل عدم توافر المعلومات وندرتها، فضلا عن الشك في البدائل المقترحة لحل الأزمة؛
- **فقدان السيطرة:** حيث أن جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار وتوقعاته عن الأمور العادية للأعمال، وبذلك فهي تستوجب المجابهة خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة؛
- **حالة تهديد:** حيث أن ضغط الأزمة يشكل تهديدا رئيسيا لأهداف الكيان الإداري ومصالحه العليا ويخلق حالة من عدم التوازن التنظيمي؛
- شعور متخذ القرار في الكيان الإداري بالحيرة البالغة والعجز وعدم القدرة على التعامل معها، وأن جهوده التي بذلها موضع شك سواء من حيث الأثر أو التأثير، وأنه يكاد مسلوب الإرادة مندفع في تيارها؛
- إن مواجهتها تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة⁶ .
- **ضيق الوقت:** حيث أن حدوث الأزمة بشكل مفاجئ لا يتيح وقتا كافيا للرد عليه أو الاستجابة لها وأن الرد عليه يجب أن يكون سريعا للغاية لما يمثله من تهديد لمصالح المنظمة؛

- ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود إلى تفاقمها، ومن أهم هذه القوى أصحاب المصالح المعطلة أو المؤجلة وأصحاب مشكلات سابقة لم تعالج مشكلاتهم بصورة جوهرية، ويؤدي ظهور هذه القوى إلى دعم شدة وعنفوان الأزمة وتزداد المطالبات بضرورة إحداث تغييرات إدارية جوهرية في المنظمة؛

- توفر عنصر الخطر الذي قد يؤدي إلى احتمال تصاعد الأزمة إلى مستوى المواجهة المباشرة، ويفقد متخذ القرار فيه ثقته بنفسه وتصبح حالة الخوف الذاتي لديه⁷.

- تؤدي الأزمة إلى ظهور أعراض على سبيل المثال لا الحصر:

تفكيك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية، التوتر والقلق وفقدان الدافع نحو العمل، عدم الانتماء، اللامبالاة، التظاهرات والغضب، التخريب وإتلاف موجودات المنظمة... وغيرها.

4.2. مفاهيم ذات ارتباط بمفهوم الأزمة:

تختلط الأزمة بمجموعة مفاهيم إدارية أخرى أو بظواهر أخرى أهمها الكارثة، المشكلة، القوة القاهرة، الصدمة، الخلاف، الحادث، الصراع وفيما يلي هذه المفاهيم:

- **الكارثة:** وتعتبر حدث يؤدي إلى فقد عدد كبير من الأرواح أو الممتلكات نتيجة لإطلاق قوة تدميرية مجتمعة لا قبل للإنسان للتنبؤ بها على وجه الدقة أو بمواجهتها بشكل حاسم⁸، وهي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، إلا أنها لا تعبر عنها بالضرورة، فالكارثة هي حالة مدمرة حدثت بالفعل نجم عنها ضرر سواء في الماديات أو غير الماديات أو هما معاً، والكوارث قد تكون أسباباً لأزمات، ولكنها لا تكون هي بذاتها الأزمات، وهكذا فإن الكارثة هي: "حادثة كبيرة مدمرة وقعت في الممتلكات بصورة فعلية وينجم عنها أضرار فادحة وخسائر كبيرة في الممتلكات والأرواح (الجوانب المادية والجوانب المعنوية)"؛

- **المشكلة:** وهي حالة من التوتر وعدم الرضى نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف والوصول إليها، وهي السبب لحالة غير مرغوب فيها وبالتالي يمكن أن تكون بمثابة تمهيد للأزمة إذا اتخذت مساراً حاداً ومعقداً، لذلك يجب عدم ترك المشاكل تتراكم ويجب حلها بشكل دوري ودائم⁹، إذن المشكلة أمر يواجهه كثيراً متخذ القرار وهي تنجم عن أخطاء عليه تصحيحها، أما الأزمات فهي أمر صعب حاد يصعب مواجهته تنجم عن خطايا لا يمكن غفرانها أو التهاون مع مرتكبيها¹⁰؛

- **الصدمة:** وتعتبر أحد الأعراض الأساسية الناجمة عن وقوع الأزمة بصورة فجائية سريعة ودون إنذار أو تمهيد، علماً أن الإحساس بالصدمة يكون إحساساً سريعاً وطارئاً يختفي ويزول بسرعة، وبعد أن يتم إدراك الصدمة وامتصاصها يدرك صناع القرار والعاملون في المنظمة أن هناك أزمة؛

- **الصراع:** وهو: "ظاهرة ذات أبعاد متناهية التعقيد، بالغة التشابك، يمثل وجودها أحد معالم الواقع الإنساني الثابتة، حيث تعود الخبرة البشرية بالصراع إلى نشأة الإنسان الأولى، حيث عرفتها علاقاته في مستوياتها المختلفة فردية أم جماعية، وأيضاً في أبعادها المتنوعة نفسية أو ثقافية، سياسية أو اقتصادية، اجتماعية أو تاريخية وغيرها"¹¹؛

ويحدث نتيجة لتكالب الناس على الموارد المادية المحدودة والفرص المعنوية المحدودة، وهو عائق يهدد الكيانات المختلفة حيث يصيبها بالخلل أو الاضطراب، وغالباً ما يكون الصراع معروف الأبعاد والأطراف والاتجاهات، والهدف من مواجهته ليس القضاء عليه بل استغلال نتائجه لبلوغ توازن أفضل¹²؛

- **الخلاف:** يعبر الخلاف عن المعارضة والتضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أو في المضمون وهو ما قد يكون أحد مظاهر الأزمة ولكنه لا يعبر عنها تماماً، والاختلاف لا يمثل أزمة في حد ذاته ولكنه يعبر عنها أو يكون باعثاً عن نشوئها واستمرارها¹³؛

- **الحادث:** وهو: "خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله مثال ذلك المصنع كله أو المنظمة أو الصناعة"¹⁴، وهو في ذلك

يختلف عن الأزمة والتي تمثل تحديا صريحا للافتراضات والمسلمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة لدرجة أنها قد تثبت بطلان تلك الافتراضات مما يدفع المسؤولين إلى البحث عن أساليب دفاعية تجاه هذه الافتراضات؛

- **القوة القاهرة:** وهي: "حالة تنشأ رغم إرادة المنظمة وتعود إلى الإخفاق الكبير في المنظمة وتمنعها من السلوك والتصرف تجاه هذه الحالة، فهي ظرف يصعب التنبؤ به ويصعب التحكم فيه، وتؤدي في أغلب الأحيان إلى منع الموظف أو المدير من تنفيذ مهام محددة متفق عليها مسبقا"؛

3. أنواع الأزمات وأسباب نشوئها:

1.3. أنواع الأزمات:

لا يوجد تصنيف موحد لأنواع الأزمات، حيث تختلف تصنيفات الأزمات باختلاف الأسس التي يعتمد عليها الباحثون في إجراء التقسيم والتصنيف لهذه الأزمات، وفيما يلي هذه التصنيفات:

- **الأزمات وفقا لموضوع الأزمة (أزمات مادية وأزمات معنوية):**

أ. **الأزمات المادية:** وهي ذات طابع اقتصادي ومادي وكمي وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها ماديا وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة، ومن أمثلتها انخفاض حاد في المبيعات، إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات، أزمة الغذاء، أزمة الديون، أزمة الاقتراض من البنوك، أزمة العمالة¹⁵؛

ب. **الأزمات المعنوية:** وهي أزمات ذات طابع نفسي وشخصي وغير ملموس ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها ومن أمثلتها أزمة الثقة، أزمة تدهور الولاء، أزمة عدم رضا واستياء العاملين، أزمة يأس البعض، أزمة تدهور الانتماء، أزمة انخفاض الروح المعنوية¹⁶.

- **الأزمات وفقا لدرجة التأثير:**¹⁷

أ. **أزمات ذات تأثير جوهري:** وهي أزمات تؤدي إلى إحداث تأثيرات جوهرية في هيكلية المنظمة، وتؤثر بصورة واضحة في وظائفها الأساسية، وقد تؤدي إلى تأثيرات تهدد وجود المنظمة وبقائها واستمراريتها، وقد يؤدي إلى إحداث تدمير كلي أو جزئي لبعض أجزاء المنظمة الرئيسية، ومن أمثلة هذه الأزمات نذكر أزمة انقطاع التيار الكهربائي وأزمة انقطاع إمدادات خطوط الإنتاج من المواد الخام، مما يؤثر على التزامات المنظمة للسوق وعدم قدرتها على تلبية الطلبات والعقود الموقعة.

ب. **أزمات ذات تأثير هامشي:** وهي أزمات عابرة تقع في المنظمة دون أن تؤدي إلى آثار مدمرة أو آثار جوهرية في المنظمة، ومن الأمثلة على هذا النوع من الأزمات أزمة انقطاع إنتاج سلعة ثم إيجاد بديل لها بصورة سريعة، أزمة ارتفاع سعر أحد عوامل الإنتاج والنجاح سريعا في إيجاد بديل مناسب عن هذا العامل.

- **الأزمات وفقا لدرجة الشمول:**

أ. **الأزمات الخفيفة:** وهي تلك الأزمات التي يكون تأثيرها على البيئة الداخلية والبيئة الخارجية تأثيرا محدودا وخفيفا ويكون من السهل إدارته والتعاطي معه وعلاجه بصورة سريعة وفورية بعد التعرف على الأسباب الحقيقية للأزمة، ويجري التعامل مع هذا النوع من الأزمات بصورة إيجابية.

ب. **الأزمات العنيفة:** وهي أزمات بالغة الشدة والعنف تعصف بالمنظمة ويكون تأثيرها عنيفا، وهي تؤثر أو تكاد تؤثر في كل مكونات المنظمة بمستوياتها المختلفة، ولا يمكن أن تنجح المنظمة في إدارة هذا النوع من الأزمات إلا من خلال التركيز على إطفاء الأزمة لقوة الدفع الخاصة بها والعمل على تجزئة هذه الأزمة وتفتيتها إلى أجزاء والتعامل مع كل جزء بالاستراتيجيات والإجراءات

التي تناسبه، ويؤدي هذا النوع من الأزمات إلى حلوث إختلالات جوهرية في مجموعة من المتطلبات الأساسية (الإدارية والفنية) في المنظمة وتؤثر على بقاء المنظمة واستمراريتها¹⁸.

- الأزمات وفقا لمعدل تكرارها:

أ. **الأزمات الوحيدة:** وهي أزمات فجائية غير دورية وغير متكررة ويصعب التنبؤ بوقوعها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجية عن الإدارة وهي التي تؤدي إليها ومن أمثلتها:¹⁹

- أمطار عنيفة أو جفاف يؤدي إلى خسائر؛
- حر شديد يؤدي إلى حرائق؛
- سيول تؤدي إلى هدم المنشآت؛
- أعاصير وصواعق.

ب. **الأزمات المتكررة:** وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار، وتحدث في مواسم أو دورات اقتصادية يمكن التنبؤ بها، ويتم حدوث هذه الأزمات بسبب وجود ظواهر المواسم الزراعية والمواسم الطبيعية كالصيف والشتاء والمواسم الاقتصادية كالزواج والكساد، وكلها تؤدي إلى الأزمات التالية:

- انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء؛
- أزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد؛
- عدم الإحتياج للعاملين في شهور معينة دوريا؛
- كساد عال كل 10 سنوات؛
- أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات.

- الأزمات وفقا لمستوى حدوث الأزمة:

يمكن تقسيم الأزمات حسب المستوى الذي تقع فيه الأزمة إلى الأنواع التالية:²⁰

أ. **أزمات المستوى الكلي:** وهي أزمات تحدث على مستوى الدولة وليس على مستوى المنظمة أو مجموعة من المنظمات، وهذا النوع من الأزمات يؤدي إلى إحداث تأثيرات في كل المجتمع، وتكون هذه التأثيرات شاملة وعمامة في أسبابها وفي نتائجها، وهذا النوع من الأزمات يتطلب حجما كبيرا من الجهود لإدارتها ومعالجتها.

ب. **أزمات المستوى الجزئي:** وهي أزمات تحدث على مستوى المنظمة أو المنظمات وتكون لها تأثيراتها الجوهرية على البيئة الداخلية للمنظمات، أما تأثيراتها الخارجية على المجتمع والدولة فإنها تكون تأثيرات محدودة، وأحيانا لا يكون لها أية تأثيرات تذكر، وهذا النوع من الأزمات يبرز في كل جوانب المنظمة وفي كل مستوياتها الإدارية وفي جميع وحداتها الإدارية (الإنتاجية والتسويقية، المالية والبشرية وغيرها...).

2.3. أسباب نشوء الأزمات:

هناك أسباب عديدة لنشوء الأزمات يمكن إيجازها فيما يلي:

- **سوء الفهم والإدراك:** حيث أن نقص المعلومات أو بترها والتسرع في إصدار قرار ما أو الحكم على أمر قبل أن تبين حقيقته يمكن أن يكون سببا رئيسيا في تفجير الأزمة، أما الإدراك يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، فإذا ما كان الإدراك غير سليم أو نجم عنه تداخل في الرواية أو تشويش على الموقف، فإن ذلك كله يؤدي إلى عدم سلامة التوجه أو الاتجاه، وبالتالي حدوث انفصام بين الأداء الحقيقي أو المرغوب والقرار المتخذ فتحدث

الأزمة؛

- **الشائعات:** وهي سلاح رهيب يحطم الإدارة والقوى وتحمل مسؤولية انتشار الشائعات لسوء الاتصال وندرة المعلومات وإخفائها مما يؤثر على الروح المعنوية مما يولد الانهزامية وعدم الثقة²¹؛

- **الرغبة في الابتزاز:** هناك بعض الأطراف في المنظمة تسعى إلى تحقيق بعض مصالحها الشخصية، ووصولاً إلى ذلك فإنها تعتمد إلى ابتزاز إدارة المنظمة مما يسبب نشوء الأزمة، وهذا الابتزاز يكون للإداريين الجدد الذين لا يمتلكون المعرفة الكافية بمجريات الأحداث في المنظمة ولالإداريين الذين ارتكبوا أخطاء كبيرة في المنظمة²²؛

- **استعراض القوة:** ويطلق على هذا السبب مصطلح ممارسة القوة واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين، سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو نتيجة لحدوث ضعف لدى الطرف الآخر أو الإثنين معاً، وهذا السبب النشط يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما أنه أيضاً يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة وترغب في قياس رد فعلها أو اختبارها واختبار مدى تأثيرها على الكيانات الأصغر وعلى مدى رد فعل الكيان الأكبر حجماً، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث، ومع تراكم النتائج وتلاحقها وتصاعدها تحدث الأزمة وتشتد وتصل إلى اندفاع غير مسيطر عليه وتنفلت الأوضاع؛

- **اليأس:** فاليأس هو أحد بواعث الأزمات والأزمة التي يسببها هذا الباعث هي أزمة الإحباط، حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل ويستسلم لتيار العمل الروتيني اليومي وتتفقم الأزمة لتصبح حالة اغتراب بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة انفصام وتعارض بين مصلحة العامل الذاتية وبين مصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه²³؛

- **تعارض الأهداف:** عندما تتعارض الأهداف الخاصة بكل جزء من أجزاء المنظمة وقيام متخذ القرار بمحاولات توفيقية لاسترضاء وكسب تأييد كل مجموعة على حساب المجموعات الأخرى، يؤدي إلى تحبط في القرارات والتوجهات وعدم المصادقية والشك في قدرات متخذ القرار وافتقاد الوحدة الفكرية والعملية للمنظمة وبالتالي حدوث الأزمة²⁴؛

- **تعارض المصالح:** فإذا ما تعرضت المصالح بشكل شديد برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزموي مما يقوي تيار الأزمة؛

- **الإدارة العشوائية:** حيث أن ضعف المهارات القيادية وغياب النظرة العلمية وعدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية والثقة بالمرؤوسين وعدم قدرة الإداريين والقيادة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية يمكن أن يكون سبباً رئيسياً في حدوث الأزمات؛

- **الأخطاء البشرية:** ويقصد بها ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو انخفاض الدافعية، فالإهمال وعدم الإحساس بالمسؤولية وعدم القدرة على إدارة المشروع بكفاءة يكون سبباً لحدوث الأزمات؛

- **الأزمات المتعمدة:** وهي افتعال المشاكل والأزمات للتمويه على أزمات أكبر، وهي محاولة لصرف النظر عن أزمة حقيقية بافتعال أزمات جانبية أو وهمية²⁵.

4. مراحل نشوء وتطور الأزمات:

تشير أدبيات إدارة الأزمات إلى أن الأزمة تمر بعدة مراحل ولا يوجد اتفاق بين الباحثين والكتاب في هذا الحقل على عدد هذه المراحل، ولكن التباين الحاصل هو شكلي وليس اختلاف في المضامين الجوهرية للأزمة، وعموماً هناك (5) مراحل تمر بها الأزمة يمكن إيجازها فيما يلي:

1.4. مرحلة ميلاد الأزمة: وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة في الظهور لأول مرة في شكل شيء مبهم، إحساس غامض بوجود ما يلوح في الأفق، وهذا الإحساس ينذر بخطر غير محددة المعالم أو المدى الذي سيصل إليه وذلك لاشك راجع إلى عدم توافر بيانات ومعلومات عن الأزمة واتساع نطاق المجهول الذي يسير فيه الفرد، فإذا كان متخذ القرار لديه الخبرة والقدرة على استيعاب هذه المرحلة من مراحل الأزمة استطاع القضاء عليها في مهدها وإلا تقدمت الأزمة إلى المرحلة التالية²⁶؛

2.4. مرحلة نمو واتساع الأزمة:²⁷

إذا لم تنجح إدارة المنظمة في التغلب على الأزمة والقضاء عليها في مرحلة الميلاد، فإن هذه الأزمة تنمو وتتطور وتدخل في مرحلة جديدة وهي مرحلة النمو (الاتساع)؛

3.4. مرحلة نضج الأزمة:

وتمتاز هذه المرحلة بالسرعة والحدة والتدفق السريع للأحداث ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة ناهيك على أن أبعاد الفشل تكون مدمرة وواضحة للعيان وتخلق حالة من الفرع والذعر، ويصاحب ذلك ضجة إعلامية²⁸، وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة، إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامه نتيجة سوء التخطيط أو ما تنسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه واللامبالاة فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة، وليس أمام الإدارة في هذه المرحلة إلا مواجهة الأزمة لاحتوائها والتخفيف من خسائرها فإن كان لديها خططا موضوعة مسبقا تحدد لها كيفية التصرف في هذه الظروف الكالحة فستكون الخطط على المحك الفعلي على الطبيعة لتثبت نجاحها أو فشلها، وإن لم يكن لديها مثل هذه الخطط تكون قراراتها وردود أفعالها أقرب للعشوائية فكل شئى تقرر هو آبي ومرتبجل²⁹؛

4.4. مرحلة انحسار الأزمة:

وهنا تبدأ الأزمة بالتقلص والانحسار بعد أن يقع التصادم العنيف، فهذا التصادم يؤدي إلى أن تتفكك هذه الأزمة وتتفتت وتفقد الأزمة جزء كبيرا من قوتها وطاقته، ومن الأمور التي تشجع على تراجع حدة الأزمة هي استجابة إدارة المنظمة للضغوط الناجمة عن قوى الأزمة والقيام بإحداث التغييرات المطلوبة التي تكفل إنهاء هذه الأزمة³⁰؛

5.4. مرحلة إختفاء الأزمة:

لكل أزمة مهما بلغت قوتها او طالت لفترة زمنية أن تنتهي حتى ولو مؤقتا، حيث تفقد الأزمة قوى الدفع المولدة لها أو لعناصرها وبالتالي تمثل تلك المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد تصاعد أخطارها إلى التلاشي، ويشار في جميع مراحل نشأة الأزمة الخمسة المشار إليها أنفا إلى ضرورة أن يكون صانع القرار ملما بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة حتى لا يقع فريسة لمسألة التشخيص³¹.

5. استراتيجيات وطرق التعامل مع الأزمات (إدارة الأزمات):

1.5. مفهوم إدارة الأزمات:

- تعريف إدارة الأزمات:

لقد تعددت وجهات النظر حول إدارة الأزمة فنعرف على أنها: "فعل أو رد إنساني يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مديره"³²، وتعرف إدارة الأزمة على أنها: "فن إدارة السيطرة من خلال رفع الكفاءة 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 الاسترخاء التي هي عليها"³³.

- أهداف إدارة الأزمة:

تهدف إدارة الأزمات إلى تناقص احتمالات تفاقم الأزمة وزيادة حدتها، أي تسويتها قبل تأزمها وانفجارها وتجنيب الدولة آثارها السلبية، إضافة إلى عدم تكرارها وتطوير آلية وأسلوب إدارتها وتحسين أدائها من خلال الدروس المستفادة من كل أزمة³⁴، إضافة إلى هذا فإن الهدف النهائي لإدارة الأزمات هو التدخل السريع والحاسم الفائق القوة والعالي الفعالية فور حدوث الأزمة أو العلم بها.

2.5. مراحل إدارة الأزمات:

ويمكن إنجازها فيما يلي:

- المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

ترسل الأزمة قبل حدوثها وبوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومنتالية، وما لم يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة، ويمكن تعريف نظام الإنذار المبكر على أنه: "أدوات تعطي علامات مسبقا لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره وتحوله إلى أزمة تمثل مصدرا للخطر على المنظمة"³⁵. وهناك مجموعة من العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة وتحول دون إصدار إنذارات مبكرة تنبئ بوقوع أزمة ما، وأهم هذه العوامل ما يأتي:³⁶

- حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة (المتعلقة بالأزمة المحتملة) عن الأطراف والأفراد الذين يحتاجون إليها وتلزمهم بصورة كبيرة لاتخاذ القرارات المناسبة، ولدراسة نقاط الضعف والتغلب عليها؛
- عدم قدرة المنظمة على الاستجابة والفاعلية وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحتملة؛
- وجود صورة خاطئة وقناعة غير سليمة لدى أفراد المنظمة بخصوص قدرات هذه المنظمة ومناعتها ضد الأزمات، إذ أن هذا الواقع يؤدي إلى عدم الاهتمام الكافي بما يحيط بالمنظمة من مخاطر وأزمات، وهذا يؤدي إلى وقوع المنظمة في الأزمات قبل أن ترصد أية إشارات أو إنذارات مبكرة خاصة بهذه الأزمة.

- المرحلة الثانية: الاستعداد

تعتبر مرحلة الاستعداد المرحلة الثانية ضمن مراحل إدارة الأزمات، ويقصد بها جاهزية المؤسسة أو الدولة للتعامل مع المخاطر المحيطة سواء كانت طبيعية أو تكنولوجية، ومن الممكن القيام بمرحلة الاستعداد من خلال التخطيط والتدريب وامتلاك الأدوات التي تساعد في إدارة المخاطر³⁷؛

- المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها

وفي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعلاجها، وتهدف هذه المرحلة في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن، حيث يتم عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء المؤسسة³⁸.

- المرحلة الرابعة: استعادة النشاط

يجب أن يتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة تمثل عملية ترميم ما حدث، وهناك (3) اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملية إعادة التوازن:

- الرغبة والحرص على إعادة التوازن؛
- المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن؛
- القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن.

- التقييم والتعليم:

يقصد بالتقييم التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية ونقاط القوة والضعف في المنظمة وسد الثغرات وعلاجها، أما التعليم فيقصد به الوقوف على الدروس المستفادة من تجربة الأزمة لدى المنظمة والمنظمات الأخرى، ولا شك أن كفاءة وفعالية القادة في المنظمة تظهر في مدى الوقوف على أهمية كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة والمرحلة التي تسبقها، بمعنى أن عدم الاهتمام بمرحلة معينة من هذه المراحل سيؤدي إلى تداعيات أسوأ في المرحلة التي تليها أو التي قبلها³⁹.

3.5. الدور الإداري في إدارة الأزمات:

- لقد وضع الفكر الإداري الحديث عددا من الخطوات يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة وهي كما يلي:⁴⁰
- تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات؛
 - تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات؛
 - الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات مما يشعروهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل؛
 - الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشعال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبوقه؛
 - حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة؛
 - تقبل التغيير وقت الأزمات؛
 - العمل على حصر الأزمات التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر والمستقبل والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة لها.

4.5. النموذج الإسلامي ودور القائد المسلم في إدارة الأزمات:

من أهم شروط إدارة الأزمات في المنظور الإسلامي نذكر ما يلي:

- أن يضع الفريق المكلف بإدارة الأزمة نصب عينيه دائما مرضاة الله، لأن النصر والفوز سيكون حليفه استنادا إلى قوله تعالى: ﴿إِن تَنصُرُوا اللَّهَ يَنصُرْكُمْ وَيُثَبِّتْ أَقْدَامَكُمْ﴾⁴¹؛
- الثقة بالله سبحانه وتعالى والثقة بالنفس والشعور بالطمأنينة استنادا لقوله تعالى: ﴿وَمَن يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ﴾⁴²؛
- الدعاء إلى الله سبحانه وتعالى والإحاح عليه في طلب النصر، ففي غزوة بدر عندما ظل النبي صلى الله عليه وسلم رافعا يديه إلى السماء يدعو ربه ويقول: (اللهم إن تهلك هذه العصابة من أهل الإسلام لن تعبد في الأرض بعد اليوم)، فما زال يدعو ربه مستقبلا القبلة حتى أعطاه الله النصر على المشركين؛
- أخذ الدروس والعبر من التجارب الماضية فعلى الإنسان المؤمن أن لا يقع في الخطأ مرتين (لا يلدغ المؤمن من جحره مرتين)، والاستفادة من الأزمة لمعرفة الصديق الوفي من المنافق الهارب، فالواجب علينا الاستفادة من تجاربنا السابقة وتجارب الآخرين أيضا والعمل على قراءة المستقبل من خلال معرفة الماضي للاستفادة من زماننا حتى لا يضيع سدى؛
- عدم تقليد الآخرين في حلول الأزمات التي نعاني منها، وإنما أخذ ما هو مفيد وطرح الأشياء الباقية التي لا تنفع مجتمعنا وقضيتنا؛
- التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنة فنجد أن الرسول صلى الله عليه وسلم وقت الأزمات والمحن الاقتصادية لم يتنازل عن القيم والمثل والأخلاق والسلوكيات التي أمر الله بها بذلك؛

- التجانس والتعاون بين الأفراد داخل فريق الأزمة للعمل على حل المشاكل والأزمات التي يواجهونها لقوله تعالى: ﴿وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان﴾⁴³؛
- بالصبر والثبات تحل الأزمة ويعتبر الصبر من أهم الصفات التي يجب على القائد التحلي بها عند الأزمة، وتتضح أهمية الصبر من موقف النبي صلى الله عليه وسلم في حل أزمة الحصار الاقتصادي عليه، وعلى الذين آمنوا معه قبل الهجرة، يقول سبحانه وتعالى: ﴿يا أيها الذين آمنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين﴾⁴⁴؛
- التفاؤل وعدم التشاؤم فيحب على المسلم ألا ينظر للأزمة على أنها كلها شر، فالنظرة السلبية تعوق التفكير السليم الذي يسهل الوصول للحل المناسب؛
- توسيع نطاق المشاورة حيث يقول الله تعالى: ﴿وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله﴾⁴⁵؛
- تجنب الغضب وقت الأزمات لأن الغضب يؤدي إلى تشويش التفكير وعدم التركيز وبالتالي قرارات عشوائية.

6. خلاصة:

يعاني العالم اليوم من أزمات متعددة الجوانب عقائدية وخلقية واجتماعية واقتصادية وسياسية، وفشل المفكرون في إيجاد المنهج واختيار الطريق الملائم لمعالجتها وما ازدادت إلا تعقيدا وسوء، ومن أبرز هذه الأزمات وضوحا هي الأزمات الاقتصادية والتي يعتبر الاقتصاد الإسلامي كإستراتيجية فعالة لمواجهة مناهج ونظاما وفكرا وتطبيقا، وألقى ذلك مسؤولية على علماء الاقتصاد الإسلامي ليقدموا للبشرية من يصلح حالها كما صلح أولها، وهكذا فإننا نجد أن نموذج إدارة الأزمات الذي وضعته الإدارة الحديثة تجاهل بعض النواحي الإسلامية التي يمكن تضمينها لاستخلاص نموذج إداري متكامل لإدارة الأزمات يعتمد على الأسس التي اعتمدت عليها الإدارة الحديثة بعد تأصيلها بالفكر الإسلامي، ولنا في رسول الله صلى الله عليه وسلم أسوة حسنة في تفعيل الأزمات والاستفادة منها في كيفية تحويل المحنة إلى منحة وتحويل الموقف السلبي إلى إيجابي، وذلك بقوة الإيمان والعزم والتوكل على الله.

وعليه بناء على ما سبق يمكن استخلاص النتائج التالية:

- 1.6. تعتبر الأزمات بصفة عامة لحظات حرجة ونقطة تحول يهدد بقاء المنظمات واستمراريتها، مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها؛
- 2.6. يقصد بإدارة الأزمات في المنظمات التعامل معها في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة؛
- 3.6. رغم وجود آليات للتعامل مع هذه الأزمات التي تواجهها المنظمات كاستحداث أنظمة للإنذار المبكر، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتقييم والتعليم، إلا أنها تعد غير كافية في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تواجهها هذه المنظمات؛
- 4.6. تجاهلت الإدارات الحديثة العديد من الجوانب الإسلامية التي يمكن تضمينها لاستخلاص نموذج إداري متكامل لإدارة الأزمات بشكل فعال، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية الرئيسية المطروحة والتي تنص على مساهمة الفكر الإداري الحديث بشكل فعال في إدارة مختلف الأزمات التي تتعرض لها المنظمات مقارنة بالفكر الإداري الإسلامي؛
- 5.6. تختلط الأزمة بمجموعة مفاهيم إدارية أخرى أو بظواهر أخرى كمصطلح الكارثة، المشكلة، القوة القاهرة، الصدمة، الخلاف، الحادث، الصراع، وغيرها...؛

6.6. يعتبر " التنفيس " أحد أهم الخطوات المتبعة من قبل المنظمات للحد من انفجار الأزمات، يشير مصطلح التنفيس إلى تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة، وذلك لتخفيف الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار.

-التوصيات:

تحتاج إدارة الأزمات إلى امتلاك مهارة التفكير السني، والتفكير التسخيري الذي يأخذ بالسنن والأسباب ليوافق الأزمات، ولا ينتظر حدوث الخوارق والكرامات، ذلك أن الأزمة بحسب الرؤية الإسلامية لها قانونها، فهي من خلق الله تعالى، والله قد "أَعْطَى كُلَّ شَيْءٍ حَلْقَهُ ثُمَّ هَدَى" أي خلق كل شيء لغاية وأرشدته للغاية من خلقه، والله تعالى يبطل بالأزمات لنراجع أنفسنا، فمن اهتدى لقانون التعامل مع الأزمة، فراجع نفسه، ولم يتكبر عن الحق، عرف كيف يحول المحنة إلى منحة. وعليه فإن اهتمام الإداري بالبناء الإيماني والقيمي للموظفين في المؤسسة من شأنه أن يرفع من إنتاجية المؤسسة، وبمكناها من المحافظة على الممتلكات وزيادة الأرباح ومواجهة الأزمات بثقة وطمأنينة.

6. الهوامش والإحالات:

- 1- جاد الله محمود، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص17.
- 2 - المعجم الوسيط، الجزء الأول، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص7.
- 3 - الظاهر نعيم ابراهيم، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص5.
- 4 - تومي عبدالرحمان، قراءة في الأزمة المالية العالمية الراهنة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 13، 2009، ص119.
- 5 - بوزيان راضية، الأزمة المالية العالمية وآثارها على اقتصاديات العالم العربي " الأسباب والتداعيات" ... التأثيرات وآفاق التغيير على الاقتصاد العالمي والجزائري، الملتقى العلمي الدولي والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، أكتوبر 2009، ص5.
- 6 - سلام عماد صالح، إدارة الأزمات في بورصات الأوراق المالية العربية والعالمية والتنمية المتواصلة، شركة أبوظبي للطباعة والنشر، أبوظبي، 2002، ص ص31-32.
- 7 - العزاوي نجم، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات، الفرص، الآفاق"، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، نوفمبر 2009، ص10.
- 8 - سيد سلطان عبدالسلام عثمان، مفهوم الكارثة وأبعادها وآثارها والتخطيط الاستراتيجي والتعاون الدولي في مواجهة أخطار الكوارث الإنسانية، الملتقى الدولي العربي الخامس حول: دور المنظمات والجمعيات الطوعية في مواجهة الكوارث الإنسانية، القاهرة، مارس 2008، ص2.
- 9 - حريز سامي محمد هشام، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات "الأسس النظرية والتطبيقية"، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص15.
- 10 - الحضيرى محسن أحمد، إدارة الأزمات " منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، الطبعة الثانية، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1990، ص27.
- 11 - رضوان محمود عبدالفتاح، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص9.
- 12 - الصيرفي محمد، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص24.
- 13 - مبارك فالخ جزوي العازمي، مفهوم الأزمات والكوارث وأساليب إدارتها، المؤتمر السعودي الدولي حول: إدارة الأزمات والكوارث، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، سبتمبر 2013، ص526.
- 14 - سهو نزهان محمد، الأزمة المالية العالمية الراهنة "المفهوم، الأسباب، التداعيات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد83، 2010، ص253.
- 15 - ماهر أحمد، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص ص30-31.
- 16 - ماهر أحمد، المرجع السابق، ص31.

- 17 - أبوفارة يوسف أحمد، إدارة الأزمات "مدخل متكامل"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص111-112.
- 18 - أبوفارة يوسف أحمد، المرجع السابق، ص104.
- 19 - ماهر أحمد، المرجع السابق، ص33.
- 20 - أبوفارة يوسف أحمد، مرجع سابق، ص ص110-111.
- 21 - عياصرة معن محمد، بني أحمد مروان محمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، 2007، ص79.
- 22 - بوصيب صالح رحيمة، التكتلات الاقتصادية في ميزان الأزمة المالية العالمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص62.
- 23 - جاسم محمد، الهدمي ماجد سلام، مبادئ إدارة الأزمات "الاستراتيجية والحلول"، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص98.
- 24 - سلام عماد صالح، مرجع سابق، ص41.
- 25 - ماهر أحمد، المرجع السابق، ص28.
- 26 - الظاهر نعيم إبراهيم، مرجع سابق، ص24.
- 27 - أبوفارة يوسف أحمد، مرجع سابق، ص36.
- 28 - إيثار عبدالهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات "تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 64، 2011، ص53.
- 29 - الحميري باسم، مهارات إدارية "التفاوض، اتخاذ القرارات، إدارة الاجتماعات، تنظيم المؤتمرات، إدارة الوقت، إدارة الأزمات"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص201.
- 30 - أبوفارة يوسف أحمد، مرجع سابق، ص38.
- 31 - الضبع رفعت عارف، إدارة الأزمات، المكتب المصري للمطبوعات، القاهرة، 2015، ص55.
- 32 - الصيرفي محمد، مرجع سابق، ص26.
- 33 - حريز سامي محمد هشام، مرجع سابق، ص16.
- 34 - قطيش نواف، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص35.
- 35 - الظاهر نعيم إبراهيم، مرجع سابق، ص81.
- 36 - أبوفارة يوسف أحمد، مرجع سابق، ص26.
- 37 - المومني نائل محمد، إدارة الكوارث والأزمات، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة، عمان، 2007، ص134.
- 38 - الظاهر نعيم إبراهيم، مرجع سابق، ص82.
- 39 - هيكل محمد أحمد الطيب، مهارة إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2006، ص82.
- 40 - جاد الله محمود، مرجع سابق، ص73.
- 41 - القرآن الكريم، سورة محمد، الآية 07.
- 42 - القرآن الكريم، سورة الطلاق، الآية 03.
- 43 - القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية 02.
- 44 - القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 153.
- 45 - القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية 09.