

# الإدارة الإستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات

الأستاذ الدكتور : مكيد علي - جامعة المدية

الأستاذ : شتوح محمد - جامعة الجلفة

ملخص:

لقد بات من الضروري على المؤسسات اليوم، أن تتابع الأحداث والتغيرات في بيئتها بصفة مستمرة ودائمة، حتى تتمكن من إجراء التعديلات المطلوبة في الوقت الملائم، هذه التغيرات التي يزداد حجمها وتعقدتها ويتضاعف معدلها يوما بعد يوم، بل إن الإدارة اليوم في حاجة ملحة وماسة إلى طريق منطقي وأسلوب إداري عملي ناجح يمكنها من خلاله من اتخاذ القرارات الرئيسية، المصيرية والهامة.

وهنا تحاول الإدارة الإستراتيجية كآلية متكاملة الاستجابة لهذه المتطلبات، وأن تسمح للمؤسسة بالوصول إلى القرارات الفعالة في الأمد البعيد، وفي ظروف عدم اليقين، لتصبح بذلك محورا ونقطة حرجة في إدارة الأعمال، واستجابة لتزايد الحاجة إليها.

ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ وهذا الأخير يؤدي إلى موقف مفاجئ و 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.

Abstract:

It has become essential to organizations today , that the sequence of events and changes in their environment on an ongoing basis and durable, so you can make the required amendments at the appropriate time , these changes , which increase in size and complexity , and doubles the rate day after day , but the administration today in an urgent need and urgently by logical and pragmatic management style viable position from which the key decisions , the crucial and important.

Here are trying to strategic management mechanism integrated response to these requirements , and allow the institution to reach effective decisions in the long term , and in conditions of uncertainty , making it the hub and a critical point in the management of the business , and in response to the growing need.

The turning point for the better or worse , and the latter leads to a turning point , or the position of a sudden lead to an unstable situation , and spoke undesirable results , in a short time, and requires a decision specific to the face at a time when the parties concerned is unwilling , or unable to confrontation.

1 . الإدارة الإستراتيجية

1. تعريف الإدارة الإستراتيجية:

يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر، وذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات بالبيئة الخارجية والداخلية على المدى البعيد، مع التركيز على دراسة وتحليل المنتجات والأسواق، وبحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات والأهداف طويلة الأجل. إن أحد الملامح الإدارة الإستراتيجية يكمن في عملية تطوير إستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الظروف والتغيرات البيئية المحيطة، وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها " الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في كليتها نظرة شاملة ومحاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي

قوي"1. وكذلك تعرف بأنها " مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المؤسسة"2. وتعرف بأنها "سلسلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية فعالة تساعد في تكوين أهداف المؤسسة... ووضع القرارات الإستراتيجية"3.

وهي عبارة عن "عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها، وتكوينها، وفن وعلم تكوين القرارات الوظيفية وتنفيذها، وتقويمها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها، ذلك أن القرارات والأفعال التي تم توظيفها في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة التفوق وتحقيق التلاؤم بين المؤسسة وبيئتها التنافسية"4.

وهي تعرف أيضا بأنها "عملية اتخاذ قرارات على معلومات ووضع الأهداف والإستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها، كما يمثل أيضا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة"5.

1. 2. أهمية الإدارة الإستراتيجية: تحقق المؤسسات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على هدى من الدراسات الإستراتيجية العديدة من المزايا والمنافع، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعو الإستراتيجية، ومنها التفاعل الإيجابي بين المؤسسة وبيئتها.

و بشكل عام تشير البحوث والدراسات إلى أن تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعدها على تحقيق الآتي:6

- ✓ توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها؛
- ✓ التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات؛
- ✓ تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز، وتحقيق نتائج إيجابية؛
- ✓ توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس تهديدا؛
- ✓ تسهم في تحديد الفرص، ووضع الأسبقيات والمناسبة لاستثمارها؛
- ✓ تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود في البيئة العامة، أو تلك التي توجد في بيئة المنافسة؛
- ✓ صياغة مهمة ورسالة المؤسسة والتي تتضمن عبارة محدّدة تعكس غرضها الرئيسي فلسفتها وأهدافها؛

1. أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002، ص:129.

2. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002، ص:93.

3. M.Porter, **Choix Strategiques Et Concurrence**, Economica, Paris, P: 44.

4. M.Porter, **L'avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 2000, P: 28.

5. نادية عارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، 2002، ص:55.

6. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، ط1

- ✓ اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية؛
- ✓ تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين موارد المؤسسة، والظروف السائدة في البيئة الخارجية؛
- ✓ تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، والأفراد، والهياكل، والتكنولوجيا، وأنظمة التحفيز؛
- ✓ تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية، والاستفادة القصوى من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

### 3.1. مرحلة الإدارة الإستراتيجية.

- في ظل الحاجة إلى منظور متكامل يأخذ بعين الاعتبار كل من عمليتي إعداد وتنفيذ الإستراتيجية تم دمج كل من التخطيط الإستراتيجي والإدارة التشغيلية في عملية واحدة (الإدارة الإستراتيجية) تتم من خلال<sup>7</sup> :
- 1- شمولية التفكير الإستراتيجي، أي عدم اقتصر الإدارة الإستراتيجية على مستوى أو مجال وظيفي محدد .
  - 2- عملية التخطيط المكثف والمعمق.
  - 3- توجيه الاهتمام نحو القضايا المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية مثل الهياكل التنظيمية ونظم الإدارة المتعلقة — المعلومات، الحوافز، الرقابة، القيم.

### 4.1. تحديد الاتجاه الإستراتيجي

إن الاتجاه الإستراتيجي يمثل المهمة الأولى والأساسية للإدارة العليا، باعتبار أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يعطي ترابطاً منطقياً بين المفاهيم التي يحويها الاتجاه الإستراتيجي، ويوضح التوجه المستقبلي للمؤسسة أن مستوى الأداء وكفاءته للإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد يمثل انعكاساً طبيعياً لقدرة إدارة المؤسسة في تحديد الاتجاه الإستراتيجي، حيث من المتوقع أن لا تكون نتائج الأداء جيدة إذا ما كان التوجه الإستراتيجي غامضاً وغير واضح.

#### أ: الرؤية Vision<sup>8</sup>.

إن الرؤية تمثل محرك أساسياً للعمل على مختلف المستويات وبترباط منطقي يجعل من المؤسسة قادرة على تحقيق غاياتها، كما أن الرؤية بدون تنفيذ ليست إلا حلمًا جميلًا، في حين أن التنفيذ دون امتلاك منظمة الأعمال رؤية ديناميكية ليس إلا انشغالاً عابثاً.

وأهمية الرؤية تتمثل في ما يلي:

- ✓ تساعد على توضيح الاتجاه العام للتغيير، حيث أن الرؤية تبسط الآلاف القرارات التفصيلية.
- ✓ تحفز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن.

#### ب: القيم Values<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص:74.

<sup>8</sup> طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص:210.

<sup>9</sup> نفس المرجع السابق، ص: (199-200).

تشكل القيم جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الأساسية لبيئة عمل المؤسسة، ومورداً يبين خلال فترات زمنية طويلة ويحتاج إلى جهود عظيمة، وهذا وإن القيم تعطي المؤسسة هويتها وشخصيتها وتطبع سلوكياتها مع مختلف الأطراف عن المؤسسات الأخرى.

عرفت القيم بأنها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة.

وأهمية القيم تتمثل في ما يلي:

- ✓ تعطي سعة في التفكير وتوجه جهود المؤسسة في المجالات المختلفة.
- ✓ تعمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والكفاءة في العمل، وتحديد أولويات العمل الأساسية

### ج: الرسالة Mission<sup>10</sup>.

وتعطي إجابة لسبب تواجد المؤسسة وطبيعة عملها، فهي ليست مجرد وثيقة تزين بأطر جميلة وتوضح على جدران المكاتب، بل هي إحساس شخصي عميق والتزام واعي بالهدف الذي أنشئت من أجله المؤسسة، إن الرسالة الجيدة لا تحتاج إلى تعديل دوري مع أنها يمكن أن تعدل أو تتغير لمرات طويلة فترة المؤسسة، ويشتمل من هذه الرسالة الأهداف الإستراتيجية. ويفترض برسالة المؤسسة أن تكون تعبيراً صادقاً لرؤية المؤسسة.

وأهمية الرسالة تتمثل في ما يلي:

- ✓ تعطي الرسالة معايير موحدة ومقبولة لأساليب تخصيص الموارد؛
- ✓ تعزز الانتماء وتبني مناخاً تنظيمياً متكاملًا ومنسجمًا وموحداً؛
- ✓ تمثل حلقة وصل أساسية رابطة لمختلف مكونات الاتجاه الإستراتيجي؛
- ✓ تعطي تعريفاً للأعمال يساعد على جعل الأهداف الإستراتيجية واضحة ودقيقة.

### د: الغايات والأهداف الإستراتيجية<sup>11</sup>

وهي توضح وتبين ما هي أهدافنا الإستراتيجية، وكيف تساهم هذه الأهداف في تقريب المؤسسة من تحقيق رسالتها، تمثل الغايات أهداف شاملة يتم تحقيقها على المدى البعيد، ويدخل في إطار هذه الأهداف تعظيم الربح والنمو والتوسع والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية، أما الأهداف فإنها تمثل أهدافاً مشتقة على مستوى التخطيط العام والتشغيلي وتكون أكثر تفصيلاً وتحديدًا من الغايات.

أهمية الغايات والأهداف تتمثل في ما يلي:

- ✓ تصف المستقبل للمؤسسة وتعطي وضوحاً للاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة؛
- ✓ تعتبر مرشداً لاتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباينة التي تواجهها المؤسسة؛
- ✓ تعتبر الأساس لأي نظام في المؤسسة خاصة وأنها تمثل عنصراً مهماً في عملية التخطيطية وتساعد في التوجيه والرقابة من خلال مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات؛
- ✓ تلعب الأهداف دوراً في عملية التحفيز، لذلك فإن وضعها على أسس سليمة يقلل من إمكانية ظهور الإحباط كون الأهداف تفوق الطاقات والإمكانات أو كونها أهداف متواضعة لا تدعو إلى الحماس وشحن الهمم.

<sup>10</sup> . طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: (186-187-188).

<sup>11</sup> . نفس المرجع السابق، ص: (221-222).

## 5.1. الخصائص الأساسية للإدارة الإستراتيجية

الخصائص الأساسية للإدارة الإستراتيجية تتمثل فيما يلي:<sup>12</sup>

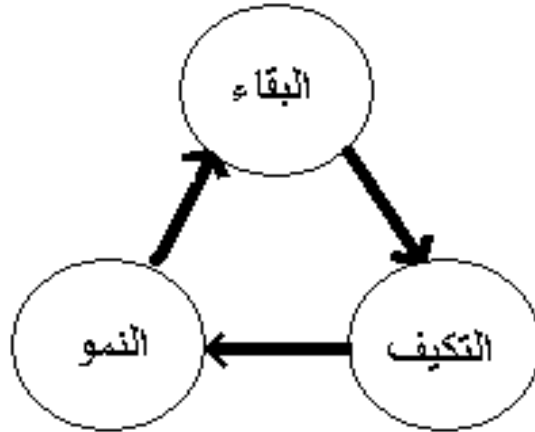
- أ- أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
- ب- أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
- ج- أن مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى السابقة أو اللاحقة لها.
- د- أن عملية الإدارة الإستراتيجية هي عملية مستمرة.
- هـ- أنه ينبغي النظر للإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات، تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

## 6.1. مفهوم النجاح الإستراتيجي :

يتطلب استيعاب مفهوم النجاح الإستراتيجي التطرق إلى: عناصر النجاح الإستراتيجي، والمتمثلة في<sup>13</sup>:

- 1- البقاء: ويعني القدرة على الاستمرار.
  - 2- التكيف: ويعني القدرة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية الممكن مواجهتها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان.
  - 3- النمو: ويوصف بأنه زيادة حجم المؤسسة، باتجاه الأهداف التي يرغب فيها أصحاب المصلحة.
- وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل رقم (01): دورة النجاح الإستراتيجي



المصدر: كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ، ص:348.

يمثل البقاء جوهر النجاح الإستراتيجي والمركز الأساس الذي يمكن أن تنطلق منه المؤسسة للبحث عن وضع ملائم، أي لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بها، لكن التكيف لن يكون عمليا على المدى الطويل ما لم يرافقه نمو وتطور، حيث أن حالة التكيف ليست الحالة النهائية المرغوبة من طرف المؤسسة، بل هي

<sup>12</sup> . محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص:12.

<sup>13</sup> . كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (المنافسة والعولمة)، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص:348.

مقدمة لحالة أخرى تطمح إليها وهي النمو والتطور باتجاه تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها، وبالتالي المزيد من الاستقرار، ومن ثم مقدرة أكبر على البقاء للوثوب ثانية إلى عملية تكيفية لاحقة، وهكذا تتابع مستمر يبدأ وينتهي عند البقاء.

## II. إدارة الأزمة

### 1.1. مفهوم الأزمة وخصائصها :

تعد الأزمة (Crisis) مفهوماً قديماً اصطلاحاً واستخداماً وتعني في اللغة العربية: الشدة والقحط ، وأزم عن الشيء أي أمسك عنه ، والأزمة الحمية ، والمأزم هو المضيق.

يرتبط مصطلح الأزمة تاريخياً بالطب لكونها لحظة تحول مصيرية بين الحياة والموت تحمل تغييراً "جوهرياً" ومفاجئاً وتستدعي قراراً حاسماً يؤثر في مجرى الأحداث ، ويكون عنصر الوقت أساسياً في فاعلية القرار. لذا تسبب الأمراض التي تؤثر في القلب أزمة قلبية ، في حين لا يطلق مصطلح أزمة على أمراض أشد خطورة.

والأزمة سياسياً وعسكرياً هي اللحظة الفاصلة والحرجة بين السلم والحرب عند تأزم العلاقات بين الدول. إذ تنشأ الأزمة في ظل حالة من التوتر وضعف الثقة وعدم الاستقرار ، وتتراكم وتستمد أسبابها من صراعات الماضي التي تنسحب إلى نزاعات في الحاضر وزرعاً لبذور الانتقام في المستقبل بعد أن تنحل وتستبدل بعد انتهاء الأزمة، التحالفات القديمة بأخرى جديدة قائمة على كيفية التعامل قبل وإنشاء الأزمة . الأزمة لغةً تعني الشدة والقحط، والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم.<sup>14</sup>

ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لتقرر (To decide).<sup>15</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>16</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>17</sup>

كما يعرفها فليس 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>18</sup>

<sup>14</sup> الرازي، محمد بن أبي بكر: " مختار الصحاح "، بيروت، دار الكتاب العربي ، 1979، ص15.

<sup>15</sup> . جبر، محمد صدام: " المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات "، تونس المجلة العربية للمعلومات، 1998، ص66.

<sup>16</sup> الشعلان، فهد أحمد: " إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات "، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،

2002، ص17.

<sup>17</sup> الشعلان، 2002، المرجع السابق، ص26.

<sup>18</sup> Norman Phelps: "Setting Up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol.6. No.4 , 1986 , P. 6.

ويعرف رضا رضوان الأزمة بأنها: "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تتدخلها أو تغييراً فورياً".<sup>19</sup> 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".<sup>20</sup>

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".<sup>21</sup>

أما وزير خارجية الولايات المتحدة الأسبق هنري كيسنجر فاعتبر الأزمة بأنها: "عرضاً Symptom لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة على الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها".<sup>22</sup>

والأزمة إدارياً هي "موقف يواجه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية، تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج" تتمثل عناصر النجاح الإستراتيجي في<sup>23</sup>. وتغذي بعضها الآخر "أما موقف غير اعتيادي جدا" يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها"<sup>24</sup>.

وهكذا تمثل الأزمة موقفاً غير اعتيادياً وغير متوقفاً شديداً الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، تنداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء. وتمثل محنة ووقفاً عصبياً لصعوبة اتخاذ قرار غير مألوف في ظل حالة من غياب المعلومات وعدم التأكد والمستقبل الغامض. إلا أن الأزمة لا تشمل التهديد (Threat) فقط أما الفرصة (Opportunity) للتغيير كذلك. مما يجعلها مفهوماً معقداً وغنياً وجدلياً ذو متلازمة لفظية وطرفين متضادين ينبغي التوفيق بينهما وهذا م اذهب إليه (Morin,1976)، في وصفه للأزمة اعتماداً على المفهوم الجدلي الذي يجمع الفرصة والتهديد. إذ توصف الأزمة في نفس الوقت - جدول رقم (1) - بتأثيرات سلبية (التشويش، وعدم التنظيم، والصراع، والإرباك، والإجهاد المفرط الذي يقود إلى تصرفات طائشة)، وتأثيرات إيجابية.

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

مستوى الأزمة	الأوجه السلبية (تهديد)	الأوجه الإيجابية (فرصة)
--------------	------------------------	-------------------------

<sup>19</sup> . رضوان ، رضا عبد الحكيم: " الأمن والحياة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1419هـ، ص44.  
<sup>20</sup> . حواش، جمال الدين محمد: " إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث(38)، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998، ص4.  
<sup>21</sup> . جبر، محمد صدام، 1998، مرجع سابق، ص67.  
<sup>22</sup> . الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم: " إدارة الأزمات والمفاوضات"، المدينة المنورة، دار المآثر، 2001، ص ص ( 29 - 30 )

<sup>23</sup> . الخضيرى ، محسن أحمد. إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية . مكتبة مدبولي ، القاهرة، 1993، ص53.

<sup>24</sup> . Falkheimer , Jesper & Heide , Mats (2006). "Multicultural Crisis,p 181.

<p>البحث عن فرص ، تجديد النسيج الاجتماعي . تكييف أفعال جديدة وأكثر كفاءة . تعاون، تحالفات ، ائتلافات . ضغط خلاق ، البحث عن حلول واضحة . وقاية ، تماسك . التحريب (البراكماتية) .</p>	<p>تشويش ، فوضى . قصور ذاتي، شلل، مصدر للإرباك . صراع ، تنافس . شد مفرط يؤدي إلى سلسلة من السلوكيات العنيفة والطائشة . تصرفات روتينية مألوقة . مدخل متسارع باتجاه قواعد معيارية .</p>	<p>- على مستوى خطة المنظمة الإستراتيجية : - على مستوى الخطة التشغيلية : - على مستوى الخطة المتصلة بالنظام أعلاني: - على مستوى الخطة السلوكية : - على مستوى خطة القيم : - على مستوى خطة التعلم :</p>
---	---	---

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

وتختلف الأزمة عن الكارثة (Disaster) بكونها تنشأ منها كما قد تسببها . وفي الوقت الذي ينظر فيه إلى الطوارئ (Emergencies) بأنها أحداث غير متوقعة ومحدودة تحدث بشكل نظامي لذا يمكن التنبؤ بها وكذلك التدريب عليها. فيما تكون الأزمة ذات طبيعة وحجم مختلفين ، إذ تمثل امهياراً للهياكل المألوفة التي تمنح النظام السياسي والاجتماعي القائم شرعيته ، وتهدد القيم الجوهرية التي يرتكز عليها ، وكذلك وظيفة الأنظمة التي تديم الحياة ، مما يجتم التعامل الطارئ معها تحت ظروف من عدم التأكد العميق . بينما تنطوي الكارثة على فقدان الحياة والمعاناة والضرر الكبير والطويل الأمد للممتلكات والبنى التحتية ، أما الأزمة ذات النهاية التعمية (It's a Crisis With a Bad Ending). في حين يتأثر الفرق بين الكارثة والنكبة (Catastrophe) بالميل الثقافي، فالكارثة في بلد قد تدرك على أنها نكبة في آخر. ومع ذلك توضع النكبة في النهاية الأبعد على مقياس يصف مستوى تهديد الأحداث وحجم نتائجها المحتملة .

تعرف النكبة على أنها الحدث الذي يمتلك الاحتمالية الأوطئ للتحقق ، ولكن متى ما يحدث فإنه سيخلف أذى "مفاجئا" وكبيرا" جدا" ، ويبدو وكأنه منفصل عن دفع الأحداث السابقة له ويضر بجمهورها<sup>25</sup> .

تمتاز الأزمة بعدة خصائص أهمها كل من الآتي :

- المفاجأة العنيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة، لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم.
- السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها ، مما يولد ضغطاً كبيراً فيما يتصل بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة ، وعواقب وخيمة تصل إلى حد التدمير.
- أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع.
- التشابك بين الأسباب والنتائج وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة ، مما يزيد من تعقيد الموقف الأزموي .

<sup>25</sup> . Boin , Arjen & McConnell , Allan. "Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns :The Limits of Crisis Management &the Need for Resilience ." Journal of Contingencies & Crisis Management .Vol.(15) , No . (1):50-59. 2007, P.50-52.



- حالة من عدم التأكد نتيجة نقص المعلومات ، وقلة المعرفة ، ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة ، مما يولد تشويشا" وغموضا" عاليا" وصعوبة بالغة في اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل. ويضيف الصباغ إلى الخصائص السابقة: أن الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل "القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوع اللامبالاة، وعدم الانتماء."<sup>26</sup>

بالإضافة إلى ذلك يوجد عدة خصائص أخرى يضيف "عليوة، السيد " :

- 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 والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.<sup>27</sup>

## 2.11. أسباب الأزمات

تساهم المعرفة بأسباب الأزمة في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع، ولكل أزمة أسباب تنتج عنها أهمها: وعدم الانتماء.<sup>28</sup>

سوء الفهم : خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوفرة عن الأزمة نتيجة قلة أو تداخلها.

- أ- سوء التقدير : أما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها ، نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.
- ب- سوء الإدارة: بسبب العشوائية أو الاستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.
- ت- تعارض المصالح والأهداف: لاختلاف شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.
- ث- الأخطاء البشرية : ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها ، لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو انخفاض الدافعية .

<sup>26</sup> الصباغ، زهير نعيم: " دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات " ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997، ص5.

<sup>27</sup> عليوة، السيد: " إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات "، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2003، ص ص ( 81 ،

( 82 ).

<sup>28</sup> ماهر، أحمد. إدارة الأزمات. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص ( 23 ، 28 ).

- و- الشائعات : استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة ، بسبب انعدام الحقائق لدى الجمهور أو نخب المسؤولين.
- ز- اليأس : الإحباط أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات والذي يعزى إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية .
- ح- الرغبة في الابتزاز : تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال أخطائه من اجل صنع أزمة ، و كنتيجة لغياب الواعز الديني والأخلاقي .
- ط- انعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف أو الاستبداد أو عدم كفاءة الإدارة .
- ك- الأزمات المتعددة : وتفتعل للتمويه على أزمات أكبر .

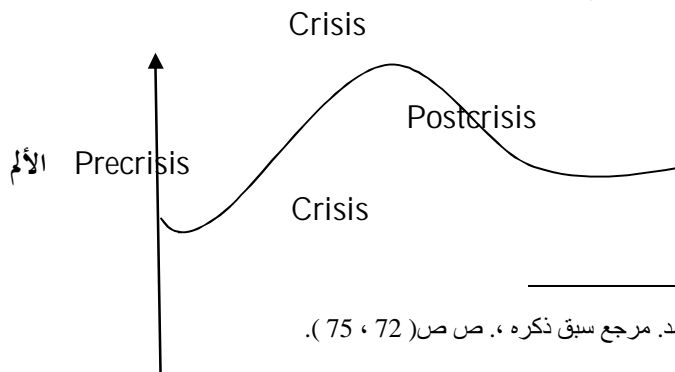
### 3.11. مراحل الأزمة :

تباين النماذج التي تناولت مراحل تطور الأزمة، إذ ركز بعضها على مراحل دورة حياتها الخمس (مرحلة الميلاد، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة الانحسار، ومرحلة الاختفاء).<sup>29</sup> أو تحديدها بأربعة مراحل في نموذج (Arnold,1980) وهي كل من (مرحلة الصدمة ، ومرحلة إنكار الأزمة ، ومرحلة الاعتراف بالأزمة ، ومرحلة التكيف ) ، أو المراحل التي طرحها نموذج (Slatter,1984) ممثلة بكل من (مرحلة إنكار الأزمة ، ومرحلة إخفاء الأزمة ، ومرحلة تحليل الأزمة، في حين تميل الأدبيات الحديثة إلى ثلاثة مراحل وكما يأتي، الشكل (2):

- أ- مرحلة ما قبل الأزمة - Precrisis - : وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة ، وتشير إلى بدايتها وبداية الألم الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة ، والتي تظهر فيها ثلاث مراحل ضمنية وهي :  
أولاً- مرحلة انعدام الأداء: إذ يعكس تكرار الأعمال غير متقنة الأداء إشارة تحذير للإدارة.  
ثانياً- مرحلة الإنكار: وهي الفترة الأطول في هذه المرحلة وتمتاز بتراكم المشكلات التي تم التعرف عليها دون الاعتراف بها أو بخطورتها.  
ثالثاً- مرحلة الخوف والغضب : إذ يسيطر شعور الخوف والغضب ، وتبادل الاتهامات فتنشأ الصراعات التي تفجر الأزمة .

تكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقة وممزقة داخليا" ، إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطر ، ذلك أن تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفا" لاسيما وأن الألم يسلك مسارا" يمكن التنبؤ به وتخفيفه والحيلولة دون تحول الضرر إلى أزمة كاملة الأبعاد، الشكل رقم (3) . ويفيد الرصد والتدخل السريع والمناسب في هذه المرحلة واتخاذ التدابير الوقائية ما أمكن ذلك.

### الشكل رقم (02): منحى الألم



<sup>29</sup> الخضيرى ، محسن أحمد. مرجع سبق ذكره ، ص ص ( 72 ، 75 ).

## الزمن

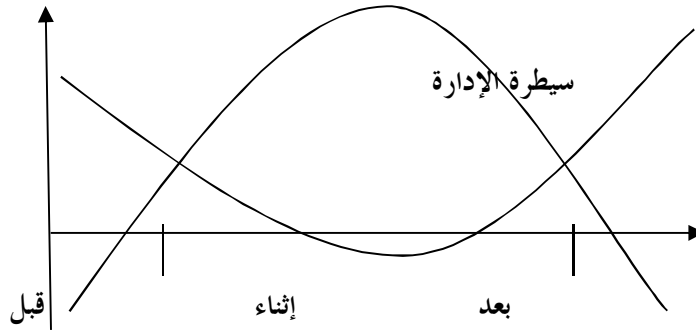
المصدر: إصدارات بريك 37 . إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث. تعريب: علاء أحمد صلاح ، مركز الخبرات المعنية بالإدارة ، القاهرة، 2004، ص: 94.

ب- **مرحلة الأزمة-Crisis-** : وهي مرحلة اللاعودة للوضع السابق ، تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث . إذ تحدث فيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة كذلك مستوى الألم إلى أعلى نقطة ، وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الانهيار . ويصاحب ذلك ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية. ولن يجدي نفعاً هنا دور المديرين والمخططين الاستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادة المتفردة .

ج- **مرحلة ما بعد الأزمة - PostCrisis -** : تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل . ولا بد من فريق لإدارة الأزمة لإيجاد الحلول واتخاذ إجراء فاعل . أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج ومع انتهاء الأزمة يهبط الألم ببطء إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته.

### الشكل رقم (03): ديناميكية الأزمة

#### التأثير في الإدارة



Source: Diermeier , Daniel (2004) ."Strategic Crisis Management"  
<http://transportation.northwestern.edu/docs/0000/CrisisMgmt.pdf>:14.

## 4.11. 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 وهيكلية التأثير ، وغير عميقة وهامشية التأثير)، أو شدة الأزمة (عنيفة جامحة، وهادئة ضعيفة)، أو الشمول والتأثير (شاملة لجميع أجزاء المنظمة ، وأخرى تصيب جزءاً أو أجزاءً محددة من المنظمة)، أو محور الأزمة (مادية، معنوية ، أو الاثنين معاً) ، أو

مستوى الأزمة (على مستوى الدولة ، وعلى مستوى المنظمة<sup>30</sup> . وقد تبوب الأزمة على أنها داخلية أو خارجية ، أو حسب طبيعتها اقتصادية، أو إدارية ... الخ . أو أزمات طبيعية ، وأخرى من صنع الإنسان واستخدامه للتقانه . تعتمد التصنيفات السابقة الذكر أساس واحد في التصنيف ، فيما تتوجه البحوث الحديثة إلى استخدام أكثر من معيار في تصنيف الأزمات ، وقد قدم (Gundel , 2005) نموذجه الذي عبر عنه بمصفوفة الأزمة Crisis Matrix- ، الشكل(4). مصنفًا الأزمات إلى أربعة أنواع باعتماد معيارين لتحديد نوع الأزمة هما :

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

- إمكانيات 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 . تساهم مصفوفة الأزمة في تحديد أنواع مختلفة من الأزمات ومستوى تكرارها وهيئة 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 الأول من المصفوفة، وتكون قابلة للتنبؤ ، وإمكانية التأثير فيها معروفة ومحددة . ويحدث هذا النوع من الأزمات بسبب استخدام الأنظمة التكنولوجية الخطرة وربما تلك المركبة بصورة خاطئة ، مثل أزمات 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 والأضرار المصاحبة، وفقدان الحياة والعواقب السياسية الناجمة عن الأزمات التقليدية ، وإن كانت كبيرة أحياناً، جميعها تكون معروفة وسهلة التوقع والمعالجة، ويمكن إدارتها وقيادة التأثير فيها من المنظمة والمجتمع ، ذلك أن التدابير المضادة تكون محددة ومختبرة ، كذلك إمكانية التدخل والتنفيذ سريعة بسبب تكرار حدوث مثل هذه الأزمات والخبرة المتراكمة في مواجهتها.

وعلى الرغم من عدم تشابه الأزمات التقليدية فإنه يمكن منع وقوعها عن طريق تنفيذ نظام متكامل للجودة وإدارة الأزمة مع هيئة الملاك المؤهل والتجهيزات الكفوءة ، إضافة إلى التدريب والتنظيم الفاعل عند تنفيذ الأنشطة والإجراءات 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 إلا أنها حساسة للتأثير فيها . يحدث هذا النوع بسبب استخدام الأنظمة التكنولوجية ذات الخصائص الشاذة أو بسبب الأنظمة الطبيعية وتنطوي على تهديد كبير بالخطر إلا أنه يمكن

#### الشكل رقم (04): ( مصفوفة الأزمة )

<sup>30</sup> . الخضيرى ، محسن أحمد. مرجع سبق ذكره ، ص ( 71 ، 72 ) .

قابلية التنبؤ بالأزمة صعب سهل	الأزمات غير المتوقعة -2-	الأزمة الأساسية -4-
	الأزمات التقليدية -1-	الأزمات العنيفة -3-
	سهل	صعب

قابلية التأثير في الأزمة

Source : Gundel , Stephan (2005) . " Towards New Typology of Crisis " . Journal of Contingencies & Crisis Management . Vol .(13) , No .(3) :112.

التأثير فيها . وعلى الرغم من صعوبة إجراء وتنفيذ التدابير الوقائية بسبب عدم القابلية على التنبؤ بحدوث الأزمة إلا أنه يمكن تقليل مخاطر الحدوث المتكرر عن طريق الاستعداد الجيد من خلال تحسين تبادل المعلومات عن الأسباب قبل حدوث

الأزمة ، وإعداد مدراء الطوارئ وتشكيل وتدريب فرق عمل متجانسة ودائمة لمعالجة المهام الصعبة وغير المتوقعة بشكل فاعل ، مع أهمية منح اللامركزية في اتخاذ القرار لتأمين التدخل السريع عند حدوث الأزمات غير المتوقعة.

**ج- الأزمات العنيفة – Intractable Crises –** : وهي أزمات يمكن توقع حدوثها إلا أنه من النادر التأثير فيها لكونها أزمات عنيدة وغير مرنة ، إذ يصعب السيطرة عليها وتوجيهها ، كالانفجارات التي تحصل في المفاعلات النووية ، والهزات الأرضية ، وحوادث الزلزال والتدافع في الملاعب والمناسبات. وتتخطى المخاطرة والأضرار المصاحبة لها حدود ما تسببه الأزمات غير المتوقعة كما يصعب تجاوزها على الرغم من أن الخطر الناجم عنها يكون معروفاً ومن السهل تحديده في الزمان والمجال والنوع . ذلك إن الاستعداد والاستجابة والتدخل لعلاجها يكون صعباً" أو أشبه بالمستحيل لصعوبة التأثير فيها . وينحصر التعامل والسيطرة على هذا النوع من الأزمات في إيجاد إجراءات 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 وإمكانيات التأثير المقيدة، مما يزودها باحتمالية تدميرية هائلة كالهجمات الإرهابية . وتظهر بشكل سريع ومفاجئ إلا أنها تستمر لفترات طويلة . وتمتاز بسرعة التغير وضعف الخبرة 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 الحدوث ، والإجراءات المضادة المناسبة ، لذا من الصعب منع أو تقييد 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 الخيرة . وقد تشمل الإجراءات المضادة أثاراً قانونية غير مرغوب بها تؤثر في حرية المواطنين.

### 5.11. أبعاد الأزمة

يمكن النظر لكل أزمة من زوايا عدة مادية ، ومعنوية ، وإعلامية ، وسياسية... الخ تشكل جوانبها وأبعادها المتعددة . وغالباً م يترافق مع الأزمة ثلاث جوانب أو أزمات مترابطة مع بعضها وهي الأزمة الإعلامية (Media Crisis) وتعلق بكيفية تقديم المعلومات عن الموقف ، والأزمة المحلية (Local Crisis) وترتبط بتقديم التعويضات للضحايا المتضررين أو ما يدعى بالأزمة السيكولوجية (Psychological Crisis) ، والأزمة الفنية (Technical Crisis) وتعلق بتأمين موقع الحادث وإيجاد الحل الفني . وترابط هذه الأزمات الثلاثة مع بعضها بشكل وثيق، ذلك أن إيجاد حل للأزمة الفنية يعتمد بشكل كبير على الإدارة الناجحة للأزميتين الإعلامية والمحلية<sup>31</sup>.

### III . خطوات عامة لإدارة الأزمة — أية أزمة — إعلامياً : هناك ستة خطوات لإدارة الأزمة

إعلامياً تتمثل في ما يلي<sup>32</sup>:

**أولاً:** تجنب وقوع الأزمة بالتعرف المبكر علي مصدرها ومدى خطورتها عبر مراحلها الأولى وتحديد مداها الزمني فالأزمة لا تنشب من فراغ ولكل أزمة مقدماتها ومن هنا تأتي أهمية الدراسات الإعلامية الاستطلاعية لقضية سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سلوكية وإعداد سيناريوهات لها بمفاهيم استباق تلك الأزمات ومنعها، ولن يتحقق هذا إلا بتوفير المعلومات الموثقة، علماً بأن لكل أزمة سماتها الخاصة وليس هناك بالضرورة تطابق بين أزميتين.

**ثانياً:** الإعداد لإدارة الأزمة ويتطلب هذا تقدير حجم وقوة وتأثير الإعلام المضاد محلياً أو دولياً، وعدم الانفراد بإدارة الأزمة إعلامياً — دون مشاركة جهات الاختصاص المسؤولة عن الأزمة — وعلي سبيل المثال فالتحرك الإعلامي الداخلي لاحتواء أية أزمة — اقتصادية محلية يكون في سياق التشاور مع الوزارات والمؤسسات المعنية والتحرك الإعلامي الخارجي يكون في سياق الخطاب السياسي والدبلوماسي علي المستوي الدولي... الخ.

**ثالثاً:** الاعتراف بوجود أزمة بمعنى عدم إنكارها وتوجيه الرسالة الإعلامية الصحيحة المتصلة بالأزمة ومنها علي سبيل المثال قيام المسئول الإعلامي بتحديد الأسئلة المتوقعة والإجابات المناسبة لها قبل بدء أي لقاء إعلامي، مع مراعاة أن التصريح لوسائل الإعلام بمعلومات غير صحيحة أو التهرب من الإجابة علي أسئلة يأتي بنتائج عكسية خطيرة.

**رابعاً:** المبادرة باحتواء الأزمة إعلامياً بمعنى وقف نزيفها وتداعياتها حتى يمكن البدء في تسويتها، وتعتمد المبادرة هنا علي ما تمتلكه السياسة العامة الإعلامية من القدرات والمهارات والوسائل التي تجعلها تتعامل مع الأزمة في

<sup>31</sup> . Szpirglas, Mathias , Acquier, Aurelien & Gand , Sebastien . "Understanding Organizational Crisis Management Process : An Analytical Framework Drawn From A case Study In A Public Company", 2005,P.9- 11.

<sup>32</sup> . <http://www.ahram.org.eg/Archive/2004/12/30/Opin4.htm>,07/03/2014,23:44

توقيت مبكر وبتوفير المعلومات والوقائع الصحيحة المتصلة بالأزمة حتى لا يسوء فهم ما يجري وتروج الشائعات ويصبح من الصعب تكذيبها بسهولة.

**خامسا:** تسوية الأزمة إعلاميا بممارسة سياسات ثابتة ومتغيرة في التوقيت المناسب، فالسياسة العامة الإعلامية سياسة مخططة ومدروسة ولها مناهجها، تطرق جوهر الأزمة ولا تحاول الالتفاف حولها من منطلق أن كل أزمة تقريبا تحمل في طياتها مقومات نجاحها وكذلك أسباب فشلها ومن هنا فإن البحث عن حل أمثل أو علي الأقل حل أفضل بين البدائل المتاحة هو أساس التسوية السلمية للأزمة لأن هذا يعني التحديد الواضح والرشد للبدل أو البدائل المفضلة عن طريق مقارنة النتائج المتوقعة بالأهداف القائمة.

**سادسا:** رصد الدروس المستفادة من الأزمة قبل طي ملفها ومثل تلك الدروس تشكل تراكما معرفيا لاغني عنه لمواجهة أزمات المستقبل قبل أن تنشب وقبل أن تستفحل. كما يشكل التراكم المعرفي بدوره مرجعيات تدريبات الكوادر الإعلامية من واقع الخبرات المكتسبة.

وأخيرا فإن إدارة الأزمات علم مشتق من علم أكبر وأشمل هو علم الإدارة العامة وهو أيضا علم السياسات العامة المخططة والمدروسة لتحقيق أهداف محددة تحقق المصالح القومية مباشرة وتكون عوناً لصانع القرار السياسي في مختلف المجالات. وتأتي السياسة الإعلامية في سياق تلك السياسات العامة بمعنى أن يكون للإعلام سياسة عامة مخططة ومدروسة لتحقيق أهداف محددة منها إدارة الأزمات في عالم متغير مملوء بالصراعات الساخنة وتبرز فيه قوة الميديا وبطشها وغطرسة القوة العسكرية وعنفواها وتنفشي فيه ظاهرة ازدواجية المعايير علي حساب حقوق الإنسان وظاهرة عولمة الاقتصاد على حساب شعوب العالم الثالث.. الخ.

#### IV . إستراتيجية إدارة الأزمة :

ينبغي أولاً " معرفة مفهوم إدارة الأزمة وصناعتها قبل التطرق إلى استراتيجياتها . ففي الوقت الذي تمثل فيه صناعة الأزمات أو الإدارة بالأزمات علم وفن السيطرة على الآخرين من خلال أحداث الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف صناع الأزمة بهدف الإخضاع والابتزاز بعد خلق فوضى منظمة متحكم فيها ، لذا تدعى أحيانا" بفن صناعة المؤامرات ، يساعد على ذلك وجود مناخ من القلق والتوتر والشك . فأن 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<sup>33</sup> . 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 :<sup>34</sup>

- الاستجابة الفورية والسريعة إلى الأزمة .

<sup>33</sup> الخضيرى ، محسن أحمد. مرجع سبق ذكره ، ص ص ( 17 ، 23 ، 25 ) .

<sup>34</sup> . Tritz ,Trina Wolosek. 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.P.86.



- دفع متواصل وصريح من المعلومات .
  - رسائل صادقة تلك التي تكون متسقة المحتوى .
  - عرض الشفقة ، أي التعامل الإنساني مع الضحايا .
  - تركيز المتحدث الرسمي المدرب بشخص واحد وتحديد وظيفته .
- وهناك خمسة عناصر أساسية في إدارة الأزمة وهي كما يأتي <sup>35</sup>:
- يعد التفويض المسبق للمديرين المعنيين ذو أهمية كبيرة في اتخاذ قرار بتطوير إستراتيجية لإدارة الأزمة تتقدم على الوقت ، ومن ثم سرعة التنفيذ .
  - الفعل الحاسم ، إذ تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة وتختلف 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 لإعادة الاعتبار وبسرعة لسمعة المنظمة ، وذلك بالعمل الفوري والحذر ، والقول المختصر والمهم والذي يستحق أن يسمع ويكرر، إذ لا توجد أسرار في مواقف الأزمات .
  - الجانب الإنساني في الأقوال والأفعال ، إذ يتسم سلوك بعض المديرين بالبرود والتعجرف بعد حدوث أزمات تختلف 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 ، إذ يقدم عدم التهرب من المسؤولية الحل والفرصة لإعادة الاعتبار لسمعة المنظمة ، ويعزز الانتماء إليها .
- بالأزمة إلى المنتفعين ، إلى جانب الشفقة مع الضحايا .
- ويمكن إعادة صياغة عناصر إدارة الأزمة كما يأتي <sup>36</sup>:
- الأزمة الإعلامية و تتعلق بالاتصالات خلال الأزمة و ترتبط بالجانب المعلوماتي .
  - الأزمة السيكولوجية التي تتصل بالبعد الإنساني للأزمة لاسيما 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 وتخفيف الحاجة إلى تغطية إعلامية واسعة ، ومن ثم تخفيف حدة الأزمات الإعلامية والسيكولوجية . وسيتم تناول هذه العناصر بإيجاز .

#### الجدول رقم (2): مراحل صناعة الأزمة إزاء مراحل أدارتها

المراحل	صناعة الأزمة	إدارة الأزمة
الأولى	الأعداد لميلاد الأزمة : هيمته المسرح والمناخ لافتنال ونمو الأزمة ، وتشويه الحقائق ، وكسب	تجنب الأزمة : السرية والحذر والسرعة في التعامل مع الموقف ، وتقليل المخاطر .

<sup>35</sup> Lukaszewski , James E . (1999) . "Seven Dimensions of Crisis Communication Management : A strategic Analysis And Planning Model". Ragan's Communications Journal, Jan. /Feb.P.19



<sup>36</sup> . Tritz ,Trina Wolosek.OP.CIT.P.84.





	المؤيدين .	
الأعداد لإدارة الأزمة : الاستعداد لمواجهة الظروف التي لا يمكن فيها منع وقوع الأزمة بوضع خطط تفصيلية للطوارئ ، واتصالات متقدمة، وشبكة علاقات ، وفرق مدربة .	أثناء وتصعيد الأزمة : تعبئة فاعلة ، وحشد القوى المعادية ، وتوسيع نطاق المواجهة .	الثانية
الاعتراف بوجود أزمة : الارتكاز على الثقة والتفاهم الصريح في التعامل مع الزبائن ، ولا بد من مستشارين من داخل وخارج المنظمة .	المواجهة الحادة والعنيفة : اختيار توقيت ومكان ومجال غير مناسب لتحطيم الخصم .	الثالثة
احتواء الأزمة : وذلك باتخاذ قرارات صعبة وسريعة لتصحيح الموقف بسرعة. وتعدو المصادقية أهم من الموقف القانوني السليم ، نتيجة قلة المعلومات ، لذا أعلن بوضوح جميع الحقائق التي تعرفها .	السيطرة على الخصم واستبدال أهدافه وربطه بعلاقات تبعية .	الرابعة
تسوية الأزمة : لن تنتظر الأزمة، وتعدو السرعة في هذه المرحلة في غاية الأهمية وذلك بتغيير المسار وإتباع استراتيجيات جديدة فاعلة لاستعادة صورة المنظمة وزبائنها.	استيعاب قوى الرفض وإتاحة الفرصة للقوى المؤيدة للسيطرة، مع القيام بحملة إعلامية مخططة .	الخامسة
الاستفادة من الأزمة : توفر الأزمات قدرا هائلا من الخبرات التي تترك أثرا عميقا في المنظمة ، تستوضح مستوى القيادة فيها وأهميتها . وتتلخص الخبرة في "كن صادقا" وقل الحق وبسرعة" .	ابتزاز الخصم : جني المكاسب وإجبار الخصم على الامتناع عن تهديد مصالح الطرف الأخر وإقناعه بالعمل لصالحه .	السادسة

المصدر: الخضيري ، محسن أحمد. مرجع سبق ذكره ، ص ص (17-22).

### الاستنتاجات:

- توفير مجموعة من البدائل الإستراتيجية لدعم جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف.
- الرقابة على الأداء والاستعداد الدائم لإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.
- تعتبر الإدارة الإستراتيجية وسيلة لتحقيق نجاح ونجاح المؤسسة.
- تمثل الأزمة لحظة تحول مصيرية فاصلة بين الموت والحياة ، وبين الحرب والسلم ، وبين الفشل والنجاح.
- يستدعي التعامل مع الأزمة تجاوز الطرائق المعتادة في الحل إلى أخرى مبدعة .
- تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة .
- يؤثر نمط السلوك السليبي للمديرين بعد حدوث الأزمات التي تخلف ضحايا ، في مستوى الاستياء العام ومن ثم حجم التغطية الإعلامية اللازمة ، كما يعيق إعادة بناء الثقة والمصادقية.
- يترافق مع الأزمة الأساسية عدة أزمات إعلامية و سيكولوجية وفنية.
- العلاقة بين المنظمة ووسائل الإعلام تكون حرجة أثناء الأزمة ، إذ تحدث الأزمة في مناخ من عدم التأكد مما يؤدي إلى فقدان الثقة وانتشار الشائعات .

## التوصيات :

- 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 والموقفى 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 ، سواء كانت مقدمة من الجيش أو منظمات اجتماعية أو خارجية أو دول ، وأن لم تتلاءم أعمالهم مع هياكل السيطرة والقيادة المتبعة .
- أهمية تعلم القادة كيفية العمل مع الإعلام بل إدارة الإعلام .
- العمل على إعادة البناء واستعادة النشاط الطويل الأمد باختيار الشركاء الكفويين وموازنة شروط السرعة والخبرة .
- تدريب القادة وإكسابهم المهارات الخاصة بإدارة الأزمة وخصائص السلوك الإنساني المناسب المبني على قيم جوهرية لإعادة بناء الثقة وبسرعة .
- توفير مستلزمات الصحة الاجتماعية وفي مقدمتها الموارد ، والتدريب على سيناريوهات الأزمة ومحاكاة الخطط الموضوعة عند انهيار الهياكل القيادية بما يضمن مرونة وسرعة استجابة المواطنين والجهات الحكومية .
- تحدث الأزمات بسرعة لذا ينبغي أن تكون الاستجابة فنياً وإعلامياً وسلوكياً فورية وسريعة .
- المراجعة الموضوعية للأزمات الماضية والتعلم من الأخطاء ، ومن الأزمات المشابهة أين ما تحدث من أجل الإعداد السليم لخطط كفاءة مستقبلية .

## قائمة المراجع :

1. أحمد ماهر، إدارة الأزمات. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
2. أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002.
3. إصدارات بميك37 . إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث . تعريب : علاء أحمد صلاح ، مركز الخبرات المعنية بالإدارة، القاهرة، 2004.
4. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002.
5. حواش، جمال الدين محمد: " إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث(38)، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998.

6. الخضيرى محسن أحمد، إدارة الأزمات : منهج اقتصادى إدارى لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومى والوحدة الاقتصادية . مكتبة مدبولى ، القاهرة، .
7. رضا عبد الحكيم رضوان، الأمن والحياة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1419هـ.
8. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية "الأصول والأسس العلمية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004.
9. محمد بن أبى بكر الرازى ، مختار الصحاح ، بيروت، دار الكتاب العربى ، 1979.
10. محمد صدام جبر ، المعلومات وأهميتها فى إدارة الأزمات ، تونس المجلة العربية للمعلومات، 1998.
11. كاظم نزار الركابى، الإدارة الإستراتيجية (المنافسة والعولمة)، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
12. نادية عارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، 2002 .
13. طاهر محسن الغالبى، وائل محمد صبحى إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجى متكامل ، دار وائل للنشر ، ط1 ، عمان، 2007.
14. الصباغ زهير نعيم: " دور إدارة الموارد البشرية فى إدارة الأزمات" ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثانى لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997.
15. عبد الرحمن إبراهيم الضحيان، إدارة الأزمات والمفاوضات ، المدينة المنورة، دار المآثر ، 2001.
16. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2005.
17. السيد عليوة ، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2003.
18. فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات ، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
19. Boin , Arjen & McConnell , Allan (2007) ."Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns :The Limits of Crisis Management &the Need for Resilience ." Journal of Contingencies & Crisis Management .Vol.(15) , No . (1):50-59..
20. Falkheimer , Jesper & Heide , Mats."Multicultural Crisis, 2006.
21. M.Porter, Choix Strategiques Et Concurrence, Economica, Paris.
22. M.Porter, **L'avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 2000.
23. Norman Phelps: "Setting Up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol.6. No.4 , 1986.