

## الاتصال الأزماتي و كيفية إدارته في المؤسسات . نماذج فاعلة

Title of the article, Times New Roman, Size 12, Gras, Interline

### وريدة خيلية

كلية الإعلام والاتصال. جامعة الجزائر 3

douctoura.warda2012@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2019/ 04/22؛ تاريخ المراجعة: 2019/ 05/26؛ تاريخ القبول: 2019/ 05/30

#### ملخص:

الاتصال عموما هو وسيلة من أهم الوسائل التي تتبعها الإدارة الناجحة لتسيير جميع أعمالها، وهو مجموع العمليات الاتصالية والإدارية التي تنظم العمل. فالالاتصال التنظيمي يخلق جوا من التفاهم والتعاون والتنسيق ما بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة من جهة ومع جمهور المستهدفين من جهة أخرى. لذلك ينبغي على المؤسسة إتباع إستراتيجية اتصالية للتخطيط للاتصال ، وإتاحة معلومات تتعلق بمسألة محددة، حدث، موقف، أو جمهور كما أنها تخدم المخططات للتواصل مع الجمهور، وأصحاب المصلحة. وينبغي لاستراتيجيات التواصل أن تتضمن: تحديد الهدف، تحديد أصحاب المصلحة أي تحديد المستهدفين، وتحديد الرسائل الأساسية، وتحديد وسائل الاتصال لإيصال المعلومات عن غرض محدد، وتحديد الآليات التي سيتم استخدامها. كما ينبغي أن يحدد مخطط الاتصال و المسئول عن الاتصال و التسويق بالتعاون مع أعضاء مجلس الإدارة و فريق العمل. كما يحدد المنفذين، أي أعضاء مجلس الإدارة (فريق العمل -الإدارات الفنية - الإدارات المالية) كما ينبغي وضع إستراتيجية اتصال خارجي، هي خطة عمل

واضحة يتم فيها تحديد المسؤوليات والأولويات والميزانية و الأطر و الإجراءات لخلق وتوزيع المعلومات فيما يخص علاقات المؤسسة مع الخارج، كما ينبغي على المؤسسة أن تكون لها إستراتيجية معينة لإدارة الأزمات الطارئة وعدم ترك الأمور للصدفة .

للبحث في الموضوع سنطرح في هذه الورقة الإشكالية التالية:  
ما مدى أهمية الاتصال الأزماتي في الإدارة الناجحة لأعمال المؤسسات؟  
لمناقشة تساؤل الإشكالية والإحاطة بكل حيثياته وتفاصيله، سوف نعتد على عدد من المحاور:

المحور الأول: مفهوم الأزمة وإدارتها

المحور الثاني: عملية إدارة الأزمات(العوامل، الأساليب، النماذج)

المحور الثالث: نماذج إدارة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الأزماتي، الاتصال الإداري، إدارة المؤسسات

### Abstract:

**Overall communication is one of the most important means for the successful management of the conduct of all its work, a total communication and administrative processes governing the work. Organizational communication creates an atmosphere of understanding and cooperation and coordination between different departments within the Organization on the one hand and with the target audience. Enterprise should therefore follow the communication astratigih communication planning, and to provide information regarding a specific issue, event, situation, or your public's serving charts to communicate with the public and stakeholders. Communication strategies should include: goal setting, identifying stakeholders to identify targets, and identify key messages, identifying means of communication to convey information about a specific purpose, identify**

العنوان: كلية علوم الإعلام والاتصال، 11 طريق دودومختار البناية الجديدة- بن عكنون- الجزائر العاصمة.البريد

الالكتروني: [revuefsic@gmail.com](mailto:revuefsic@gmail.com)

mechanisms that will be used. It should also determines the layout of the contact and responsible for communication and marketing in cooperation with the Board members and the staff. Implementing also identifies any Board members (staff-technical departments-finance departments) as an external communication strategy should be developed, a clear plan of action which identify responsibilities and priorities, budget and the frameworks and procedures for creating and distributing information.

**Keywords:** alasmati communication, crisis management, corporate governance.

## 1. مقدمة:

تسبب الأزمات في خسائر، وفي أضرار اقتصادية، وتعد الأزمات عقبة من العقبات الرئيسية للتنمية و تطورها . والتصدي للأزمات يتطلب إدراج إدارة للأزمات والمخاطر في الخطط التنموية للدول و المؤسسات على حد سواء، وذلك بالاعتماد على قاعدة معرفية متطورة و على قدر من الوعي لدى صانعي القرارات.

إن إدارة الأزمات هي إدارة ما لا يمكن إدارته، في السيطرة على ما لا يمكن السيطرة عليه، وبذلك نرى التحدي الحقيقي للمؤسسات في سبيل تبني إدارة الأزمات، لا لتurf فكري وإنما كخيار استراتيجي مهم، بدافع الحاجة الملحة للأخذ بهذا المفهوم، وتحويل نظرياته لواقع يُطبق، مما يعود بالفائدة على المؤسسات، وبالتالي تسهيل عملية المحافظة على فرص بقائها، وتحقيق أهدافها. وينبغي لاستراتيجيات التواصل أن تتضمن: تحديد الهدف، تحديد أصحاب المصلحة أي تحديد المستهدفين، وتحديد الرسائل الأساسية، وتحديد وسائل الاتصال لإيصال المعلومات عن غرض محدد، وتحديد الآليات التي

سيتم استخدامها. كما ينبغي أن يحدد مخطط الاتصال والمسئول عن الاتصال و التسويق بالتعاون مع أعضاء مجلس الإدارة و فريق العمل. كما يحدد المنفذين، أي أعضاء مجلس الإدارة (فريق العمل -الإدارات الفنية -الإدارات المالية) كما ينبغي وضع إستراتيجية اتصال خارجي، هي خطة عمل واضحة يتم فيها تحديد المسؤوليات والأولويات والميزانية والأطر والإجراءات لخلق وتوزيع المعلومات فيما يخص علاقات المؤسسة مع الخارج، كما ينبغي على المؤسسة أن تكون لها إستراتيجية معينة لإدارة الأزمات الطارئة وعدم ترك الأمور للصدفة .

للبحث في الموضوع سنطرح في هذه الورقة الإشكالية التالية:  
ما مدى أهمية الاتصال الأزماتي في الإدارة الناجحة لأعمال المؤسسات؟  
لمناقشة تساؤل الإشكالية والإحاطة بكل حيثياته وتفصيله، سوف نعتمد على عدد من المحاور:

- المحور الأول: مفهوم الأزمة وإدارتها
- المحور الثاني: عملية إدارة الأزمات(العوامل،الأساليب، النماذج)
- المحور الثالث: نماذج إدارة الأزمات.

## 1,2 المحور الأول: مفهوم الأزمة وإدارتها

تنتج الأزمات عن موقف ينتج عن تغييرات بيئية تولد وضعا معقدا لحد الأزمة ويتضمن الوضع قدرًا من الخطورة والتهديد، وضيق الوقت والمفاجأة، ويتطلب التدخل باستخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة.

### 1- مفهوم الأزمة:

يمكن تعريف الأزمة بأنها "اضطراب الأوضاع العادية، مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن"(أبو قحف، عبد السلام. إدارة الأزمات. 1999)

والأزمة أيضا تعني "اللحظة الحرجة، ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمؤسسة ويهدد بقائها، وغالبًا ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة، مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها" (إدارة الأزمات: الجزيرة 2006)  
2- مفهوم إدارة الأزمة (المراحل، المتطلبات):  
أ- مفهوم إدارة الأزمة:

في تعريف للموسوعة الإدارية لمفهوم إدارة الأزمة جاء فيه بأنها "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين". وفي الأساس تعني إدارة الأزمات "كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها فعمل إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات و التكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات" (الأعرجي، عاصم حسين. "إدارة الأزمات بين (الوقائية و العلاجية. 1999)

ب- مراحل إدارة الأزمات: تمر عملية إدارة الأزمات بمراحل متعددة مدروسة نذكر منها:

-اكتشاف إشارات الإنذار وتعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.

الاستعداد والوقاية وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال أثارها.

-احتواء الأضرار و تعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة و انتشارها.

-استعادة النشاط وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل.

-التعلم وهو المرحلة الأخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل.

### 1.1 ج-متطلبات إدارة الأزمات:

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

#### 1.1.1 1-التنبؤ الوقائي:

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سباقية وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادرة والابتكار و تدريب العاملين عليها.

#### 1.1.2 2-التخطيط كمتطلب أساسي:

التخطيط هو متطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات، لتفادي تأزم معظم الأزمات نتيجة أخطاء بشرية وإدارية تقع بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط فغياب الخطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنتهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن. لذلك ينبغي التدريب على التخطيط للأزمات، الذي يُعد من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة. فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها.

والتخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات، القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية، والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

### 1.1.3 3-فريق إدارة الأزمات:

لا بد من تكوين فريق لإدارة الأزمة، وهو فريق يمثل السلطة العليا لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية، مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف . وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً، واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة. واختيار الفريق يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب له، وتبني اللامركزية عند تكوين فرق إدارة الأزمات.

### 4- سجل الأزمات:

يقول الباحث في مجال اتصال الأزمات "الحملاوي" أنه لا بد من وجود سجل للأزمات لتوثيق كل المواقف التي تعتبرها المؤسسة أزمات من شأنها تهديد كيانها و يكون بمثابة ذاكرة للمؤسسة"(السريحي، حسن و نجاح القبلان. أمن المكتبات السعودية : دراسة مسحية. 2006)

### 1.1.4 4- وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة و السيناريو:

استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو . فالسيناريو كما عرّفه "حواش" هو: "مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته، مما يساعد على وضع تصورات للأزمة، وأيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة". ( السريحي، حسن و نجاح القبلان. مرجع سابق) تستخدم الشركات السيناريو من خلال تدريب موظفيها على تخيل أسوأ المواقف وهو ما يُعرف بأسوأ سيناريو .

والمحاكاة هي تقليد لظاهرة ما، تهدف إلى التفسير والتنبؤ بسلوكها، أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة، وما هو تأثير تلك العوامل، مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلد هذا النموذج حركة النظام الحقيقي.

فيما يتعلق بأهمية عنصر المحاكاة كمتطلب أساسي فعال في إدارة الأزمات سوف يتضح لنا لاحقًا مدى فعاليته في التجربة الماليزية مع كوارث الحج و أثره في التقليل في عدد وفيات الحجاج الماليزيين.

## 2.2 المحور الثاني: عملية إدارة الأزمات (العوامل، الأساليب)

### 1.3 عوامل إدارة الأزمات:

يتطلب النجاح في عملية إدارة الأزمات عدة عوامل منها:

1. إيجاد و تطوير نظام إداري مختص يمكّن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
2. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءًا هامًا من التخطيط الاستراتيجي.
3. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
4. ضرورة التقييم و المراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
5. التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

### 2-أساليب إدارة الأزمات:

لقد تنوعت وتطورت الأساليب التي يجري استخدامها في المنظمات لإدارة الأزمات، وأهم هذه الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات، وفي هذا الموضوع سوف يجري تناول هذه الأساليب بالتفصيل، إن الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات هي مجموعة من الأساليب التي استخدمتها المؤسسات في أغلب دول العالم (حين كانت تواجه الأزمات)، وهي أساليب ذات طابع خاص، وهذا الطابع الخاص ينبع من خصوصية الأزمات التي تتعرض لها هذه

المنظمات، وهذه الأساليب التقليدية لا تنجح غالبا في تقديم العلاج الفاعل والكامل للأزمة، بل قد تنجح في المعالجة المؤقتة للأزمة، لكن هذه الأزمة قد تخمد لمدة من الزمن ثم تعود من جديد أكثر شدة وأعنف قوة. ويعود أصل الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات إلى الفكر الفلسفي الذي وضعه توماس هوبز عام 1637 في كتاب أسماه "التنين" تم إصداره عام 1651، وهذا الفكر الفلسفي لتوماس هوبز يحتوي أفكارا سينة في الاستبداد والتسلط والتحكم في الآخرين، يؤدي إلى بناء نظام قائم على الاستبداد والقوة والعنف، وكان هذا الفكر يركز على التخلص من المجتمعات غير المتحضرة (البدائية) وهناك مجموعة من العوامل التي أصبحت تعيق وتحد من فاعلية استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، ومن هذه العوامل:

- الانتشار الواسع للوعي والمعرفة في ظل الفضائيات والإنترنت.
- الانتشار الواسع للثقافة والعلوم.
- تعدد وتنوع الثقافات المحلية والعالمية.
- تعاظم دور جمعيات حقوق الإنسان.
- زيادة دور التشريع والقضاء على المستوى المحلي وعلى المستوى الدولي والعالمية.

- نظرة أفراد المنظمات واتجاهات المجتمع نحو استخدام هذه الأساليب، فهذه الأساليب صارت تثير الاستهجان والاحتقار والسخط الشديد، وصار استخدامها أو مجرد التلويح باستخدامها هو سبب أساسي يبرر للمجتمع اتخاذ مواقف سلبية تجاه هذه المنظمة والدعوة إلى مقاطعتها ومقاطعة منتجاتها ومقاطعة على أشكال التعامل والتعاون معها.

وأهم الأساليب التقليدية المستخدمة في إدارة الأزمات ما يأتي:

**1.2 أولا: أسلوب إنكار الأزمة" (1 شريف، منى صلاح الدين. إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء. 1998)**

هذا الأسلوب يقوم على الإنكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها، وتعلق إدارة المنظمة، أن الأوضاع في المنظمة على خير ما يرام وفي أحسن صورها، ولا يمكن أن تكون أفضل من ذلك، وتؤكد إدارة المؤسسة على أنها قد حققت إنجازات كبيرة، وهذه الإنجازات تعود بمنافع كبيرة على جميع أصحاب المصالح، وترى الإدارة أن كل من ينكر هذه الإنجازات -التي تدعي الإدارة أنها تحققت- فإنه خائن وجاحد ومنكر للجميل ويعمل ضد الأهداف الاستراتيجية لأصحاب المصالح.

ويمكن القول، أن خلاصة هذا الأسلوب، هو استخدام التعميم الإعلامي لإنكار جميع أسباب الأزمة ونتائجها وتداعياتها، وانعكاساتها على المؤسسة وعلى

جميع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها، لكن هذا الأسلوب لا ينجح في نهاية المطاف.

**ولتحقيق النجاح المؤقت لهذا الأسلوب فإن إدارة المؤسسة تستخدم أدوات متعددة أهمها:**

- التعميم الإعلامي.
- استخدام الدكتاتورية القهرية.
- السعي إلى السيطرة الكاملة على كل مجريات الأمور.
- الاستمرار في عدم الاعتراف بالأزمة.
- تقديم الإدعاءات والتبريرات بأن الأوضاع في المنظمة في أحسن حالاتها.
- محاولة العزل الكامل لكادر المؤسسة عن مجريات الأزمة.
- مهاجمة الأطراف التي تشير إلى وجود الأزمة واتهامها بالتخريب وعدم الولاء التنظيمي.
- استخدام الدعاية في الترويج لمواقف إدارة المؤسسة المنكرة للأزمة.
- عدم السماح بتسريب أية أخبار عن المؤسسة إلى خارج ومعاينة كل من يخالف عقوبة شديدة.

### 1.3 2.3 أسلوب كبت الأزمة:

هذا الأسلوب يطلق عليه أيضا أسلوب تأجيل ظهور الأزمة، وهذا الأسلوب يركز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة، ويتعامل مع الأزمة بدرجة عالية من العنف من أجل القضاء عليها في مراحلها الأولى. وتسعى إدارة المؤسسة إلى التضييق على قوى الأزمة وإغلاق جميع المسارب والمنافذ والطرق التي قد تنفذ من خلالها لتعظيم وتصعيد الأزمة، كما يجري التركيز على إضعاف قوى الأزمة من خلال التخلص من قادتها.

### 1.4 ثالثا: أسلوب بخس الأزمة:

إن جوهر هذا الأسلوب هو التركيز على تقليل من شأن الأزمة والتقليل من أهميتها والتقليل من شأن أسبابها وتأثيراتها ونتائجها وانعكاساتها، هذا الأسلوب يتطلب أن تعترف إدارة المنظمة بالأزمة أولا (الاعتراف بها كحدث حصل في المؤسسة)، لكن توضح إدارة المؤسسة أن هذه الأزمة مجرد حدث عابر وحدث غير مهم لا يؤثر على سير أعمال المؤسسة وعلى أنشطتها، ويجري التعامل

معه بالوسائل والأدوات المناسبة، وأنه في طريقه إلى الانتهاء والذوال، وسوف تعود المؤسسة سريعا إلى توازنها وسابق عهدا قريبا.

#### 1.5 رابعا: أسلوب تنفيس الأزمة:

هناك بعض أنواع الأزمات التي يتأخر انفجارها، وتستمر دوافع وأسباب الأزمة بالتصاعد وتندرب أن انفجار الأزمة سيكون مروعا وقويا جدا عندما تحين ساعة الصفر، إذ أن تأخر انفجار الأزمة يكسبها قوة كبيرة عندما تحدث وتقع، ولذلك، فإن إدارة المؤسسة تلجأ إلى استخدام أسلوب تنفيس الأزمة، وفكرة هذا الأسلوب هي إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب ودوافع الأزمة، والعمل على إثارتها مما يؤدي إلى إشغال قوى الأزمة في هذه القضايا، فيؤدي ذلك إلى استنزاف جانب من قوة الأزمة، وربما يؤدي إلى القضاء على أسباب ودوافع مهمة للأزمة.

#### 1.6 خامسا: أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة:

تلجأ بعض الإدارات إلى استخدام أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة المؤسسة البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن قوى الأزمة، فيؤدي تشكيل هذه اللجنة (التي تتضمن أطرافا متعددة من المؤسسة) إلى حصول إدارة المنظمة على البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بقوى الأزمة، ومعرفة القوى الحقيقية التي تقف وراء الأزمة، والتعرف على دوافع والأسباب الحقيقية وراء هذه الأزمة.

إن تشكيل هذه اللجنة يؤدي إلى إفقاد هذه الأزمة لقوتها، ويؤدي إلى ضياع الوقت ومرور الزمن دون التوصل إلى الأسباب الحقيقية للأزمة.

#### 1.7 سادسا: أسلوب إخماد الأزمة:

تلجأ المنظمات إلى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة وتهدد بقاء المؤسسة وجودها وتؤدي إلى انهيارها بالكامل.

وهذا الأسلوب هو من الأساليب التي تستخدم العنف والقوة بصورة شديدة تجاه قوى الأزمة وعند استخدام هذا الأسلوب فإن إدارة المؤسسة لا تلتفت كثيرا إلى المشاعر والقيم الإنسانية في التعامل مع الأزمة وإدارتها، والمبرر الأساسي الذي تقدمه إدارة المؤسسة هو أن وجود المؤسسة وبقائها في خطر شديد.

### 1.8 سابعا: أسلوب تفرغ الأزمة:

يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم وتجزئة الأزمة إلى أزمات فرعية، ويتم ذلك بعد وقوع الصدام الأول مع قوى الأزمة ككل، فيجري بعد ذلك السعي الحثيث والسريع للتعامل مع قوى الأزمة كمجموعة متفرقة ومتفرعة من القوى، ويتم وضع أهداف بديلة لكل طرف من قوى الأزمة، والعمل على التفاوض مع هذا الطرف في ضوء الأهداف والمصالح الأكثر إلحاحا وأهمية له، وتركيز الجهود على محاولة استقطاب كل طرف بما يناسبه، والعمل على امتصاص وتذويب الأزمة وإزالة شدتها وحدتها.

### ويمكن تحقيق كل ذلك من خلال عدة محاور أهمها:

- تحديد ماذا تريد كل مجموعة من مجموعات قوى الأزمة.
- تحديد ماذا تريد المنظمة من كل مجموعة من مجموعات قوى الأزمة.
- تحديد ما يمكن أن تقدمه المنظمة لكل مجموعة من هذه المجموعات (تحديد حدود تنازل المنظمة لصالحهم في أثناء عملية التفاوض)
- تحديد ما يجب أن تمارسه المنظمة من ضغوط على كل مجموعة من قوى الأزمة لإجبار هذه المجموعات على قبول ما تعرضه المؤسسة في عملية التفاوض.

- تحديد الآثار المترتبة على تحقيق بعض مطالب مجموعات قوى الأزمة.
- تحديد الآثار المترتبة على تحقيق بعض مطالب مجموعات قوى الأزمة.

-تحديد أشكال المغريات التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة كأدوات استقطاب فاعلة في أثناء عملية التفاوض مع مجموعات قوى الأزمة.

### 1.9 ثامنا: أسلوب عزل قوى الأزمة:

يقوم هذا الأسلوب على تحقيق عزل كلي أو شبه كلي لقوى الأزمة عن جوهر أحداث الأزمة وعن الأطراف الأخرى في المنظمة (التي ليست جزءا من قوى الأزمة) وفقا لهذا الأسلوب، فإنه يجري تقسيم قوى الأزمة إلى:

-قوى صنع الأزمة (القوى التي تصنع الأزمة)

-القوى المؤيدة والمؤازرة للأزمة.

-القوى المهتمة بالأزمة.

وتتم عملية عزل قوى الأزمة عن الأزمة، من خلال إقامة عوائق وحواجز تحول دون هذه القوى، وهذه العوائق والحواجز مختلفة ومتنوعة، فهي قد تكون عوائق وحواجز إدارية أو مالية أو اقتصادية أو قانونية، أو أية عوائق وحواجز أخرى تحقق عزل قوى الأزمة بصورة تؤدي إلى السيطرة على الأزمة، وعدم انتشارها وعدم تعاضل آثارها في المنظمة.

2.3 يتضمن الأدب الإداري الكثير من النماذج التي تكفل إدارة فاعلة للأزمات، وهذه النماذج تتشابه في بعض الجوانب، وتتباين في جوانب أخرى. ومن أهم هذه النماذج ما يأتي: (" حواش، جمال. سيناريو الأزمات و الكوارث بين النظرية و التطبيق. 1999)

### 1.10 1-نموذج Fink:

هذا النموذج يؤكد على ضرورة الاستعداد الكامل، لضمان تجنب ومنع الأزمة من الوقوع واتخاذ إجراءات وأفعال ذكية، تجاه الأحداث ذات العلاقة بالأزمة ويؤكد هذا النموذج أنه على الإدارة أن تقوم بما يأتي قبل وقوع الأزمة:

أ- التنبؤ بالأزمة: للتنبؤ بالأزمة (وفقا لهذا النموذج) فإن أسلوب Fink للتنبؤ بالأزمة يتضمن أربعة متغيرات أساسية هي:

ب- قيمة أثر الأزمة: Crisis Impact Value (CIV)

إن التنبؤ بالأزمة يتطلب توجيه الأسئلة إلى أطراف متعددة، وهذه الأسئلة هي من نوع أسئلة ماذا لو "What if Questions" ، ويفضل أن يتضمن هذه الأسئلة توقع أسوأ الأشياء التي يمكن أن تحدث المؤسسة.

### ج-عنصر الاحتمالية: Probability Factor

يتم استخدام نسب مئوية تتراوح بين الصفر والـ 100% للتعبير عن الاحتمالية، أي انه يتم التعبير عن احتمالية حصول الأزمة المفترضة بقيمة احتمالية.

### د- درجة التأثير: Degree of Influence

ينبغي أن تقوم الإدارة بتحديد الخطوات التي يمكن أن تستخدم بطريقة فاعلة لتقليل تأثير الأزمة إلى اقل حد ممكن.

### هـ تكلفة التدخل لإدارة الأزمة: Cost of Intervention

لا بد أن تقوم الإدارة بحساب تكلفة التدخل لتجنب ومنع الأزمة.

### 2-التخطيط للتعامل مع الأزمة: Crisis Planning

إن الإعداد لمواجهة الأزمة هو من المفاتيح الأساسية لتحقيق البقاء في ظل مواقف الأزمات ومن الضروري أن يكون لدى المؤسسة خطط محدثة Updated وعملية Workable وأن تحقق هذه الخطط للمؤسسة منافع كثيرة، أهمها أنها تتيح للإدارة فرصة للتشاور، والاتفاق على أسلوب أو أساليب التعامل مع الأزمة أو الأزمات المرتقبة قبل وقوعها.

إن وضع خطة شرطية للتعامل مع الأزمة المرتقبة هو ليس أمرا كافيا، وهذا ما يدفع الكثير من المؤسسات إلى استخدام أسلوب محاكاة الأزمة Simulation Crisis- عن طريق عقد ورشات عمل، لاختبار مدى قدرة الخطة الشرطية الموضوعية على التعامل مع الأزمة ومدى كفاءة وقدرة فريق إدارة الأزمة على التصرف عند الحصول الأزمة الحقيقية، ويمكن الاستعانة بالخبراء والمستشارين في عقد ورشات محاكاة الأزمة.

### 1.1.1 2-نموذج: Nude|Antoko

يؤكد هذا النموذج على أن الإدارة الصحيحة للأزمة، هي أكثر من مجرد ردود أفعال واستجابة لمجريات الأزمة، كما إن الإدارة الصحيحة والناجحة للأزمة، ليست مجرد حظ في تحقيق النجاح والفشل.

ووفقا لهذا النموذج فإن الإدارة الفاعلة للأزمة Effective Crisis

Management هي:

تجميع للمقاييس التوقعية التي تؤدي إلى تمكن المؤسسة من تنسيق استجاباتها والرقابة عليها تجاه إي موقف طارئ.

وتتضمن الإدارة الفاعلة للأزمة وفقا لهذا النموذج ما يأتي:

أولاً: تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات وتحديد الأدوار بدقة ووضوح لكل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة.

ثانيا: تطوير وإعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمة.  
ثالثا: إنشاء مركز لإدارة الأزمات.  
رابعا: اختيار الخطة العملية لإدارة الأزمات والتأكد من فاعليتها المرتقبة في التعاطي مع الأزمة عند وقوعها.  
خامسا: التعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة.

### 1.12 3-نموذج: Meyers

لا يختلف هذا النموذج كثيرا عن النموذجين السابقين، من حيث التركيز على الإعداد اللازم للأزمة Crisis Preparedness ، ووفقا لما يرى Meyers فإنه في تعصف بشدة، ولكن قادة المنظمات في هذه الصناعات لا يقدرّون حجم المخاطر والتهديدات التي تحيط بهم، ولا يتخذون أية إجراءات أو تصرفات، ولا يقومون بالتدابير اللازمة والكافية لمواجهة هذه الأزمة المرتقبة.

**أولا: الخطوة الأولى:** حساب احتمالية وقوع الأزمة، وتقدير مستوى استعداد المؤسسة للتعاطي مع الأزمة إذا وقعت:

يشجع ويحث هذا النموذج على ضرورة إلقاء نظرة شاملة على عموم الصناعة في عملية تقدير وتقييم وتحليل بيئة الأعمال.

### ثانيا: الخطوة الثانية: تدقيق الأزمة: Crisis Audit

هناك جزءان لعملية تدقيق الأزمة هما:

1- تدقيق حساسية الأزمة. Crisis Susceptibility Audit.

2-تدقيق مقدرة الأزمة. Crisis Capability Audit.

### ثالثا: الخطوة الثالثة: فريق إدارة الأزمة:

إن تدقيق مقدرة الأزمة يؤكد على أهمية تشكيل مجموعة مؤهلة من الأفراد. لتكون كطاقم لإدارة الأزمة، وينبغي تحديد المهام والواجبات والاحتياجات والمؤهلات لكل عضو من أعضاء هذا الفريق.

ويؤكد هذا النموذج على مجموعة من الصفات التي ينبغي توافرها في أعضاء هذا الفريق (فريق إدارة الأزمة)، ومن هذه الصفات:

-الإبداع والابتكار.

-القدرة ( القوة). Power.

-المعرفة. Knowledge.

-الرؤية الثاقبة والقدرة على رؤية الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة وفقا لأهميتها النسبية.

### **1.13 4-نموذج:Murphy Bayley**

يركز نموذج Murphy Bayley على استخدام منهج علمي وعملي في إدارة أية أزمة وهذا المنهج العلمي والعملية يتطلب مراعاة مجموعة من الخطوات في التعامل مع الأزمة وهذه الخطوات هي:

#### **أولاً: تقدير الموقف (موقف الأزمة)**

إن وقوع أية أزمة في المؤسسة يرافقه مجموعة كبيرة من المتغيرات غير المفهومة جيداً لصناع القرار، وتتضمن الأزمة عناصر غير واضحة وغير محددة الملامح والمظاهر، وهذا الواقع يتطلب قيام إدارة المنظمة بإجراء تقدير سليم وسريع لهذا الموقف الذي تمر به المنظمة (موقف الأزمة)

#### **ثانياً: تحليل الموقف (موقف الأزمة)**

تجري عملية تحليل الموقف بعد أن يتم تقدير الموقف (موقف الأزمة) وبعد أن يتم توفير جميع البيانات المتعلقة بإجابات الأسئلة التي يجري طرحها في تقدير الموقف.

إن تحليل الموقف يركز على إجراء تحليل شامل ومتعمق لجميع عناصر موقف الأزمة وتحديد وتحليل مكونات الموقف، وتقسيم عناصر ومكونات موقف الأزمة إلى أجزاء بسيطة وصغيرة لتسهيل عملية تحليل هذا الموقف.

#### **ثالثاً: التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:**

في هذه الخطوة يجري تحديد ووضع الخطط والبرامج والسيناريوهات المختلفة للتعامل مع الأزمة ومواجهتها، ويجري وضع كل ما هو لازم وضروري لتهيئة بيئة المنظمة لعمليات التغيير المرتقبة (إذا لزم الأمر إجراء تغييرات)، ويجري ضمن هذه الخطوة التركيز على تحديد أماكن ومحاور التوتر والصراع في بيئة المنظمة.

#### **رابعاً: التدخل في الأزمة لمعالجتها:**

بعد أن تكون إدارة الأزمة قد أنهت جميع خططها واستعداداتها ضمن الخطوة السابقة (الخطوة الثالثة)، فإنها في هذه الخطوة تبدأ في عملية التدخل في الأزمة من أجل معالجتها بالصورة الكفأة والفاعلة، ويكون التدخل بتبني تطبيق الخطة المعتمدة والسيناريو أو السيناريوهات التي تم إقرارها للتعاطي مع هذه الأزمة.

### **1.14 5-النموذج العام لإدارة الأزمة:**

لا تتفق الدراسات والبحوث في حقل إدارة الأزمات على عدد محدد من المراحل المرتبطة بالأزمة وإدارة الأزمة، أو تصنيف موحد لهذه المراحل، وهناك تقسيمات كثيرة لمراحل إدارة الأزمة، ولكن أغلب الدراسات والبحوث تتفق على ثلاث مراحل أساسية لإدارة الأزمة، وهذه المراحل هي:

**أولاً: مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة: Crisis Management Pre- Crisis**  
**تركز إدارة الأزمة قبل وقوعها على أمرين أساسيين هما:**

## 1-تحليل النقاط الحرجة:

إن الكثير من المنظمات تخفق في التعاطي مع الأزمات بدرجة عالية من الفاعلية، ويعود ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها أن هذه المؤسسات لا تنجح في تشخيص وتحديد احتمالية حصول الأزمة| الأزمات.

## 2-نظم التحذير والإنذار المبكر:

إن الإدارة الفاعلة للأزمة تتطلب وجود نظم للتحذير والإنذار المبكر، وهذه النظم تزود المنظمة بمراجعة دورية للأداء الإداري والأداء المالي والأداء التنظيمي على مستوى المنظمة وعلى مستوى الصناعة.

**ثانيا: مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة: Crisis Management on- Crisis**  
إن إدارة الأزمة خلال وقوع الأزمة تبدأ بعد وضع خطة الأزمة، وتكون بوضع وتوجيه إرشادات تتعلق بالمستويات الإدارية المختلفة والعاملين، وهذه الإرشادات تتعلق بما يجب فعله والقيام به عند وقوع الأزمة لإبقاء الأزمة تحت التحكم والرقابة، وبأقل قدر ممكن من الخسائر.

**ثالثا: مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة: Crisis Management After- Crisis**  
إن أنشطة ما بعد الأزمة تبدأ بتحليل الموقف الحالي للمنظمة (موقف ما بعد الأزمة)، وهناك اتجاهات جديدة للمنظمة ينبغي اعتمادها في ضوء آثار الأزمة على المنظمة، وتساعد التغذية العكسية (بخصوص آثار الأزمة على الأداء المالي والأداء الإداري والأداء التنظيمي) في تحديد سياسات جديدة واستراتيجيات جديدة للمنظمة، وربما تقود إلى تعديل رسالة المنظمة أو تغييرها.

## المراجع:

- أبو قحف، عبد السلام. إدارة الأزمات. القاهرة: مطبعة الإشعاع للطباعة والنشر و التوزيع، 1999.
- إدارة الأزمات: الفن الصعب عندما يحدث ما لا تتوقعه كيف تواجهه  
المواقف والأحداث التي لم تخطط لها؟. 30 مارس 2006. الجزيرة، السعودية
- الأعرجي، عاصم حسين. "إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية". الإدارة العامة مجلد 39 العدد الأول ابريل 1999.

- الحملاوي، محمد رشاد. إدارة الأزمات. أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية 1997.
- السريحي، حسن نجاح القبلان. أمن المكتبات السعودية : دراسة مسحية. 2 أبريل 2006
- الشريف، رجاء يحيى. دور التوعية في منع الزحام أولويات التنفيذ. (دراسات منطقة الجمرات) الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج. معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج. 30 مارس 2006
- بسبوني. إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات. 30 مارس 2006
- بغيره، أبو بكر مصطفى وآخرون. الموسوعة الإدارية: مصطلحات إدارية مختارة. بنغازي: جامعة قار يونس، 1991.
- جبر، محمد صدام. "إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي و النموذج الياباني". الإداري السنة 21 عدد 76 مارس 1999.
- حواش، جمال. سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق. القاهرة: المؤسسة العربية للنشر والإعلام, 1999.
- دقاسمة، مأمون وعاصم حسين الأعرجي. "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمّان الكبرى". الإدارة العامة مجلد 39 العدد الرابع يناير 2000.
- شريف، منى صلاح الدين. إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء. القاهرة: البيان للطباعة والنشر, 1998.
- صادق، أمنية مصطفى. إدارة الأزمات و الكوارث في المكتبات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية 2002.

- صدام، محمد. الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين. الإداري السنة 26 العدد 97 يونيو 2004.
- عليه، السيد. إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي. سلسلة دليل صنع القرار(2). القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع. 2004 ،