

مهام فريق إدارة الأزمة بين الالتزامات الإدارية للمؤسسة والخصائص الظرفية للأزمة

Crisis management team functions between the institution's management obligations and the situational characteristics of the crisis

العيفة سمير¹

جامعة محمد الشريف مساعديّة سوق أهراس

Laifa24302@yahoo.fr

تاريخ الوصول 2020/12/22 القبول 2021/05/01 النشر على الخط 2022/03/15

Received 22/12/2020 Accepted 01/05/2021 Published online 15/03/2022

ملخص:

نتناول في هذا المقال بنية فريق إدارة الأزمات بالموازاة والفريق الإداري للمؤسسة، ونقاط التداخل في المهام خلال ظرف الأزمة وفعالية فريق إدارة الأزمة، وحدود صلاحيات فريق إدارة الأزمة في تسيير المؤسسة خلال مختلف مراحل الأزمة وكذا بنية فريق إدارة الأزمة كمزيج من الموارد البشرية للمؤسسة، يتوزع بين العناصر الإدارية والقيادية وكذا مستشاري المؤسسة وخبرائها وفنييها، في وجود فراغ قانوني يضبط مهام هذا الفريق الذي يعتبر وليد ظرف الأزمة القائمة أين توصلنا من خلال هذه الورقة البحثية إلى أن الظرف الاستثنائي للمؤسسة في حالة الأزمة، يفرض على هذه الأخيرة الخروج عن المسارات الطبيعية للإدارة، لإيجاد حلول وتصحيح مسار المؤسسة خاصة إذا كانت قوى الأزمة أشد خطورة ويمكن أن تعصف بمقومات المؤسسة المادية والبشرية وسمعتها، لأنه أحيانا تكون الإدارة العشوائية وقلة الكفاءة الإدارية سببا مباشرا في حدوث الأزمة في المؤسسة، وبالتالي هنا يتدخل فريق إدارة الأزمة عكس توجهات الإدارة القائمة، لإدارة الأزمة، ويكون هناك تداخل في المهام واستقطاب حاد بين الإداريين وفريق الأزمة المنتدب، لكن يبقى المعيار الوحيد الذي يجب الاحتكام إليه هو مصلحة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الأزمة - إدارة الأزمة - فريق إدارة الأزمة - الجهاز الإداري - المؤسسة .

summary:

In this article we address the structure of the crisis management team in parallel and the management team of the institution, the overlap points in tasks during the crisis situation and the effectiveness of the crisis management team, and the limits of the powers of the crisis management team to run the institution during the various stages of the crisis as well as the structure of the crisis management team as a combination of human resources of the institution, distributed between the administrative and leadership elements as well as the institution's consultants, experts and technicians, in the presence of a legal vacuum controlling the functions of this team, which is the result of the current crisis situation.

Where did we reach through this research paper that the exceptional circumstance of the institution in the event of crisis, forces the latter to depart from the natural paths of management, to find solutions and correct the course of the institution, especially if the forces of crisis are more serious and can ravage the components of the physical and human institution and its reputation, because sometimes random management and lack of administrative efficiency are a direct cause of the crisis in the institution, and therefore this is where the crisis management team intervenes to reverse the directions of the existing management, to manage the crisis There is an overlap in the tasks and a sharp polarization between the administrators and the managed crisis team, but the only criterion to be invoked remains the interest of the institution.

Keywords: Crisis - Crisis Management - Crisis Management Team - Administrative - Enterprise.

مقدمة:

تشكل الأزمة محطة مفصلية في دورة حياة المؤسسة، تتداخل فيها مختلف المهام الإدارية والقيادية على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، هذا الوضع الظرفي الذي يحتم على المؤسسة ضرورة تجاوزه والعودة إلى الوضع الوظيفي الطبيعي بسرعة قصوى وبأقل الأضرار والخسائر ، ما يحتم على الجهاز الإداري للمؤسسة انتقاء فريق يعرف بفريق إدارة الأزمة ، يتشكل من عناصر تتسم بالفعالية العالية في الأداء و التنفيذ، وقبل ذلك في فهم الوضع القائم والعمل على وضع خطة بديلة لتلك التي يسير عليها النظام الطبيعي للمؤسسة من أجل الإحاطة بهذا الوضع المستجد على المؤسسة.

وغالبا ما نجد الكيان الإداري للمؤسسة يلجأ إلى فريق إدارة الأزمة، وذلك لطبيعة الأزمات الحديثة التي تبحث عن أفراد متخصصين بالأزمات القائمة ، يتسمون بالفعالية في فهم هاته الأزمات والإحاطة بعناصرها مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص الأزمة في المؤسسة والتي غالبا ما يميزها المنحى التصاعدي لقواها الذي تترتب عليه خسائر كبيرة ، وبالتالي الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن والمفاجأة وضيق الوقت في مجال يتحرك فيه أفراد فريق إدارة الأزمة اقل ما يوصف بأنه مجال محدود جدا لا يحتمل الخطأ ، ويتطلب عناصر السرعة في اتخاذ القرار ، مع المحافظة على ارتباطات المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي ، دون المساس بسمعة المؤسسة التي تكون في حالة الأزمة في وضعية هشاشة كبيرة .

نحاول في عرض هذه الدراسة النظرية وضع إسقاطات مقارنة حول مميزات الأزمة وخصائصها وتصنيفاتها، وعملية إدارة الأزمة، ثم التركيز على فريق إدارة الأزمة ومختلف المهام التي توكل إلى هذا الفريق وعناصر الفعالية وكذا ظروف عمل فريق إدارة الأزمة ومختلف الصلاحيات التي يفرضها الوضع الظرفي للأزمة ، كما نعرض مميزات وخصائص الجهاز الإداري في المؤسسة سواء في الحالة الطبيعية للمؤسسة أو في حالة الأزمة ، من خلال عرض نظري عملي للعملية الإدارية الفعالة في المؤسسة ، باعتبار المنظمة هي أهم جزء بوجودها المادي والمعنوي ، تتطلب المحافظة على أصولها المادية والمعنوية وتطويرها ، كما تشكل سمعة المؤسسة الجزء الهش الذي يكون أول الركائز التي تستهدفها الأزمات في المؤسسة ، إذا لم تولي الإدارة أهمية قصوى لها، أيضا رأس مال المؤسسة في جمهورها الداخلي والخارجي، المورد البشري الذي لا يمكن تعويضه إلا بصعوبة إذا تم فقدته في الأزمة، وجمهور المؤسسة الخارجي الذي يعد المجال الحيوي الذي تعيش في وسطه المؤسسة .

الإشكالية:

يتم انتقاء فريق إدارة الأزمة كمزيج من الموارد البشرية للمؤسسة ، يتوزع بين العناصر الإدارية والقيادية وكذا مستشاري المؤسسة وخبرائها وفنييها ، في وجود فراغ قانوني يضبط مهام هذا الفريق الذي يعتبر وليد ظرف الأزمة القائمة فتتداخل الالتزامات الإدارية لهذا الفريق بين الخصائص الظرفية التي يملئها الوضع القائم المتأزم في المؤسسة، مايشكل في أغلب الحالات عائقا في عملية اتخاذ القرارات في حالة الأزمة ، وبالتالي يتم العودة بين الحين والآخر إلى الجهاز الإداري الذي يعتبر المحدد الرئيسي لسير قرارات المؤسسة المصيرية خاصة ، لكن عناصر الفعالية في حالة الأزمة غالبا ما يفتقدها الجهاز الإداري أمام فريق إدارة الأزمة ، وبالتالي تبقى عملية إدارة الأزمة حذرة جدا خاصة في اتخاذ القرارات وحدود المهام القانونية التي تمنحها المؤسسة لكل من فريق إدارة الأزمة والجهاز الإداري ، ما يحتم في غالب

الأحيان إسناد القيادة في فريق إدارة الأزمة إلى الجهاز التنفيذي في المؤسسة متمثلاً في شخص الرئيس أو المدير أو المدير الرئيس للمؤسسة ، لتجاوز الفراغ القانوني الذي ربما يكبح تحرك فريق إدارة الأزمة ، وتحمل المسؤوليات الأخلاقية للمؤسسة ولقراراتها ، لكن جوهر الأداء في الأزمة يبقى متداخلاً بين الوظائف الإدارية والخصائص الظرفية للأزمة ، وغالباً ما يسند بفعالية إلى فريق إدارة الأزمة . وهذا ما نود تناوله في هذا المقال "حدود مهام فريق إدارة الأزمة بين الالتزامات الإدارية للمؤسسة والخصائص الظرفية للأزمة".

1. تعريف الأزمة:

أ . لغوياً:

تأتي كلمة أزمة من مادة أزم ، والأزمة في مختار الصحاح هي الشدة والقحط وأزم عن الشيء امسك عنه ، وعن عمر بن الخطاب رضي الله عنه انه سأل الحارث بن كلدة ما الدواء؟ فقال الأزم ويعني الحمية وكان طيب العرب ، والمأزم المضيق ، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم ، وموضوع الحرب أيضا مأزم ومنه سمي الموضوع الذي بين المشعر وبين عرفة مأزمين¹ .

اللغة الإنجليزية: يعرف قاموس ويبستر (Webster) الأزمة **crisis** على أنها نقطة تحول نحو الأحسن أو نحو الأسوأ في مرض خطير أو حمي ، ضغوط أو خلل في الوظائف ، تغيير جذري في حالة الإنسان ، وقت عصيب غير مستقر ، وأوضاع غير مستقرة² . ويعرف قاموس جامعة أوكسفورد الأزمة بأنها نقطة تحول في تطور المرض ، أو تطور الحياة أو تطور التاريخ ، ونقطة التحول هذه وفقاً ل **turning point** ، وفقاً للقاموس هي وقت يتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل ووجوب اتخاذ القرار المحدد والحاسم في فترة زمنية محدودة³ .

ب. اصطلاحاً:

- يعرف فنك (Fink) الأزمة بأنها : نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة ، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها ، أو نتائج غير مرغوب فيها⁴ .
- محمد رشاد الحملاوي عرف الأزمة بأنها : خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله ، ويهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها النظام⁵ .
- وقد عرفها أحمد أحمد إبراهيم بأنها حدث مفاجئ (غير متوقع) يؤدي إلى صعوبة التعامل معه . ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل ، وطرق لإدارته بشكل يحد من آثاره السلبية¹ .

¹ محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، الطبعة الأميركية (القاهرة: 1926) ص15 .

² Gove, ph & others **Webster Third New International Dictionary** . Massachusetts: Merriam **Webster Inc.** U.S.A. (1981) P307

³ محمد شومان، الإعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات عملية)، ط2 (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2002) ص17.

⁴ Fink, Steven. **Crisis Management : Planning For The Inevitable** , First Edition , New York. (1986) p15.

⁵ محمد رشاد الحملاوي ، إدارة الأزمات . (الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث 1997) ص13.

- ويؤكد مولر Muller أن الأزمة هي حدث غير مرغوب فيه، يهدد بخطر الوجود المستمر للمنظمة، كما عرف Meyers بأنها مهددة للأعمال، وإذا لم يتم التعامل معها سوف يعقبها اتجاه متوقع مدمر². ولقد عرفت الأزمة من المنظور الاجتماعي بأنها توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة . أما الأزمة من المنظور السياسي فتعني حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله، لكن الاستجابة الروتينية المؤسسية لهذه التحديات تكون غير كافية فتتحول المشكلة إلى أزمة تتطلب تحديدات حكومية ومؤسسية إذا ما أرادت النخبة عدم التضحية بمركزها³. وتعرف الأزمة من المنظور الاقتصادي بأنها وضع اقتصادي عارض يؤثر على تحقيق الأهداف القومية ينشأ من وضع اقتصادي علمي أو إقليمي أو داخلي ويحتاج إلى بذل كافة الجهود لاجتيازه . أما الأزمة من المنظور الإداري أو من وجهة نظر الإداريين فلها عدة تعريفات فهي عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله ، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام⁴ .

1-1 . الخصائص الأساسية للأزمة:

- تتميز الأزمة بجملة من الخصائص الهامة، والتي نستقيها من تعريفاتنا المتعدد للأزمة، وكذلك لاختلاف طبيعة كل أزمة وفق تغير الظروف وكذا الأسباب والنتائج، نوجز أهم خصائص الأزمة في النقاط التالية:
- المفاجأة العنيفة عند انفجارها .
 - تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات.
 - الغموض وعدم وضوح الرؤية .
 - ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة وفعالة وصائبة .
 - التهديد الشديد للمصالح والأهداف والافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام .
 - تتسبب في وقوع خسائر مادية أو بشرية أو نفسية.
 - الدخول في دائرة من المجاهيل المستقبلية والعلاقات المعقدة المتداخلة التي يصعب حسابها بدقة .

¹ أحمد أحمد إبراهيم، إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي (الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، 2000 / 2001) ص 27.

² محمد شومان، الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات عملية(القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2002) ص 18.

³ سهير عادل العطار ، المدخل الاجتماعي لإدارة الأزمات بين التصورات النظرية والتطبيقات العملية ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، وحدة بحوث الأزمات ، 2000) ص 34 .

⁴ محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات : تجارب محلية وعالمية ، (القاهرة : دار أبو المجد للطباعة، الطبعة الثانية، 1995) ص 29.

ومن خلال هذه الجملة من الخصائص نجد الأزمة تتداخل مع العديد من المصطلحات القريبة منها، والتي غالباً ما تسبق الأزمة في الحدوث، أو قد تتحول إلى أزمة، مثل المشكلة الحادث، الصراع، التهديد، الكارثة... الخ، والتي نلخصها في هذا الجدول (1) والجدول رقم (2).

جدول (2) الفرق بين مفهوم الأزمة والكارثة.¹

م	المفهوم	التشخيص	دليل الاختلاف
1	الأزمة Crisis	موقف يحدث خلافاً يؤثر تأثيراً مادياً على سير العمليات الحيوية أو سلوك الأعمال ويتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف والافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام.	أحد أسباب الكارثة .
2	الكارثة Disaster	حالة مدمرة ينجم عنها خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات بالنسبة لمجموعة من الأفراد، وقد تكون طبيعية أو من صنع الإنسان ، ويتطلب لمواجهتها جهد الدولة أو الجهود الإقليمية أو الدولية وفقاً لحجم الكارثة ومدى الخسائر التي تنجم عنها .	أحد أسباب الأزمة.

الكارثة والأزمة:

- تعتبر الكارثة حادثاً مأساوياً مفاجئاً يحدث فجأة إما نتيجة:
- عوامل طبيعية مثل الفيضانات والأعاصير والبراكين والزلازل.
 - أو عوامل بشرية مثل الحوادث الضخمة والحرائق.

¹ محمود رفاعي و ماجدة جبريل، إدارة الأزمات - محاضرات جامعة التعليم المفتوح (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة) ص22.

والكارثة تسبب دماراً شديداً ولا تحمل أية جوانب إيجابية أو أية فرص يمكن اقتناصها وهي تهدد استمرارية المجتمع ومختلف منظماته لأنها تسبب خسائر فادحة في الأرواح والأموال والنواحي المعنوية والكارثة تسبب مفاجأة عنيفة عند انفجارها وتؤدي إلى تعقد وتشابك وتداخل الأحداث كما يحدث أثناء وقوعها خوف ورعب من المجهول ونقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا وتداعى الأحداث وتردد متخذ القرار مما يؤدي إلى انهيار الكيان المرتبط بالكارثة . ويتطلب لمواجهة الكارثة جهد الدولة أو الجهود الإقليمية أو الدولية وفقاً لحجم الكارثة ومدى الخسائر التي تنجم عنه.

الجدول رقم (2) الفرق بين الأزمة وكلا من: الحادث، القوة القاهرة، المشكلة، الصراع، الخلاف، الصدمة.¹

1-	الحادث Accident	شيء مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور وقوعه .	الأزمة أحد نتائجه.
2-	القوة القاهرة Force Major	ظرف يصعب التنبؤ به أو التحكم فيه والتي تحول دون قيام شخص معين بعمل متفق عليه مع شخص آخر.	يشارك مع مفهوم الأزمة من حيث كلاهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار إلا أنها لا تعبر عن الأزمة
3-	المشكلة Problem	حالة غير مرغوب فيها مثل سؤال يحتاج إلى إجابة أو اتخاذ قرار.	قد تكون سبباً للأزمة أو تمثل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة وهي عملية اتخاذ القرار .
4-	الصراع Conflict	تصادم إرادتين وتعارض مصالحهما وله أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه.	الصراع يستمر عكس الأزمة.
5-	الخلاف Dispute	المعارضة أو التضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أو الظرف أو المضمون .	يعتبر أحد مظاهر الأزمة.
6-	الصدمة Chock	شعور فجائي حاد نتيجة تحقق حادث ما، والتعامل معها يتم بأسلوب الامتصاص للتغلب على عنصر المفاجأة.	أحد عوارض الأزمة أو أحد مسبباتها أو نتائجها.

¹ محمود رفاعي و ماجدة جبريل، إدارة الأزمات - محاضرات جامعة التعليم المفتوح، مرجع سابق، ص 23 .

المشكلة :

هي سؤال يحتاج لإجابة أو اتخاذ قرار والمشكلة هنا تمثل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة وهي عملية اتخاذ القرار ولكنها لا تمثل الأزمة بجميع جوانبها والمشكلة هي انحراف ضار عن نمط لا يحمل في طياته خطراً ، تتوافر عنه معلومات دقيقة لإدراكه وتفهمه ووقتاً كافياً لمعالجته وخبرات مناسبة للتعامل معه وموارد مادية متاحة تفي لمواجهته .

التهديد :

ويمكن أن تكون مصادر التهديد خارجية مثل اندماج بعض المنافسين أو داخلية مثل انخفاض الروح المعنوية للعاملين أو عدم التعاون والصراع واللامبالاة.

الصراع:

الصراع هو تفاعل سلبي بين الأفراد أو الإدارات أو المنظمات أو الجماعات أو الدول حيث تكون غير متفقه في وجهات النظر أو القيم أو الأهداف مثل الصراع العربي الإسرائيلي وهو يحدث خللاً في النظام الإقليمي .

1-2 . إدارة الأزمة:**أ. مفهوم إدارة الأزمة:**

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

ويرجع أحد الباحثين أصول " إدارة الأزمة " إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة).¹

فإدارة الأزمات هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".²

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: " عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور".³

¹ عليوة، السيد: " صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة"، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1997، ص 251.

² أحمد، إبراهيم أحمد: " إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002م، ص ص (32 – 33).

³ عشموي سعد الدين ، " إدارة الأزمة "، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي، م 5، ع 2، 1996م، ص 199.

كما تعني إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية"¹.

أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها: " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك".

وقال أيضا بأنها: " التخطيط لما قد لا يحدث"².

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

- عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.
- استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات.
- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوءة والمدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.
- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.
- تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.³

1 3 فريق إدارة الأزمة:

عندما تقوم إدارة الأزمات بتشكيل فريق إدارة الأزمات الذي يجب أن يتميز أعضاؤه بالخبرات والكفاءات وأن يكونوا خبراء ومتخصصين في مجالات محددة، حتى يتمكنوا من القيام بمهام فريق إدارة الأزمات التي يجب تنفيذها وأن يتم دراسة عوامل الأزمة بدقة وسرعة.

وفريق إدارة الأزمات: هو فريق يتم تشكيله من قبل إدارة الأزمات في المنظمة، فهو المكلف بالتعامل مع الأزمة والقيام بعلاجها وتقليل الآثار السلبية الناتجة عنها. كما يجب أن يتسم أعضاء الفريق بمجموعة من الصفات منها الأخلاق الحميدة، كذلك تطبيق أخلاقيات العمل ضمن الفريق، القيام بكل المهام المطلوبة منه والإنصات إلى آراء الآخرين دون مقاطعة.

من أهم مهام الفريق هو صنع القرارات والعمل على تحديد كل المسؤوليات والأدوار المطلوبة من الأفراد، إلى جانب القيام بتحديد الاستراتيجيات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها لإدارة الأزمة، إعداد خطة إدارة الأزمة والعمل على مراجعتها وإدخال التعديلات اللازمة عليها، وكذا العمل على الفحص والمناقشة لكل الانتقادات ونقاط الخلل بالمنظمة. كما تسند إليه مهمة القيام بتقديم النصيحة

¹ الأعرجي، عاصم محمد و دقاسمة، مأمون محمد: " إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، الرياض، معهد الإدارة العامة، م39، ع4، 2000م، ص 777.

² توفيق عبد الرحمن، " إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، 2004م، ص 18.

³ عبد الرحمن وعبد الرحمن محمد: " إدارة الأزمات"، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1994، ص ص (5 - 6) .

والآراء للمدراء التنفيذيين في المنظمة لتحقيق الفائدة ، مع العمل على مراعاة الأولويات عند القيام بترتيب نقاط الخلل والانتقادات بالمنظمة.

4-1. عمل فريق إدارة الأزمات :

✓ جمع الحقائق و المعلومات : يعمد فريق إدارة الأزمات قبل البدء بوضع خطة الأزمات إلى جمع الحقائق و البيانات كافة التي يحتاج إليها و تشمل:

أ. بيانات و معلومات متوفرة دائما في مركز إدارة الأزمات .

ب. بيانات و معلومات سريعة التغير، تتراكم في مراكز أخرى يمكن الاتصال بها .

ج. معلومات و بيانات لاتوجد في المراكز الدائمة وتتوافر في المراكز البحثية .

د. بيانات تقديرية يحتاج إعدادها إلى مختصين عند طلبها أثناء الأزمة .

هـ. معلومات يجب توفرها أثناء إدارة الأزمة وهي : بيانات أو معلومات عن احتمالات وقوع أزمة في توقيت أو مكان أو قطاعا معين ، بيانات و معلومات عن عوامل نشوء أزمة و اشتدادها ، بيانات و معلومات عن أعراض أزمة ، بيانات و معلومات عن حدوث أزمة ، بيانات و معلومات عن القطاعات التي تتأثر بالأزمة ، إمكانيات متاحة لمواجهة الأزمة ، جهات يمكنها التعامل مع الأزمة ، سيناريوهات لازمة لمواجهة الأزمة .

✓ إعداد سيناريوهات لأزمات متوقعة :

توافر البيانات و الحقائق يمكن من توقع الأزمات المحتملة من خلال حصر الأخطار و استقراءها و للتعامل مع الأزمة يحتاج متخذ القرار إلى سيناريوهات بديلة وتحليلها و اعتماد الملائم منها في إطار تأمين المصالح الحيوية و المحافظة عليها و مهمة إعداد السيناريو ليست سهلة قومها تقدير الأحداث و معدلاتها¹ .

يشمل السيناريو على عدة تصورات للتحركات و العمليات المتتالية التي يجب أن تتراكم ليتمكن تحقيق الهدف منها فيتضمن أدوات التنفيذ و مكانته وتوقيتات المهام و العمليات التنفيذية و أسلوب تتابعها ونوع النتائج المطلوب الوصول إليها في كل مرحلة و الجهات المسؤولة عن تنفيذ كل جزء من أجزاء السيناريو و مستوى الأداء المستهدف و يجب أن يسبق إعدادة توضيح طبيعة المهمة المكلف بها فريق الأزمات و الأطراف الأخرى المشتركة في العملية .

2. العمل في مركز إدارة الأزمات :

2 1 . طريقة تنظيم العمل في مركز إدارة الأزمات و تأثيرها في أنواع تكنولوجيا المعلومات المستخدمة وأساليبها وفقا للحالات التالية:

¹ عطا لله احمد شاكر، إدارة المؤسسات الإعلامية، ط1، مجلد1 (دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2015) ص 305 .

الحالة الأولى: متابعة الموقف ومراقبته وتشغيل الأجهزة واستغلال الخبرات المتيسرة و الاستعانة بالخبراء على إعداد التقارير و توقع الأزمات.

الحالة الثانية: انتقال السلطات و المسؤوليات إلى جماعة العمل الأعلى مستوى ببعده ظهور بوادر الأزمة

الحالة الثالثة: وقوع الأزمة وتولي متخذ القرار نفسه و معاونوه الرئيسيون السلطات و المسؤوليات وقد تنتقل مسؤولية إدارة الأزمة إلى مستوى رئاسة الوزراء ا و رئيس الدولة نفسه .

2 2 . توافق نظام المعلومات المتيسر وتعامله مع هذه الحالات طبقا لحاجة كل منها إلى المعلومات بما يمكن فريق إدارة الأزمة

ومتخذ القرار من توقع الأزمة سواء كانت محتملة أو مؤكدة و اتخاذ الإجراءات الوقائية والعلاجية وكذلك الإعلان بحدوث

الأزمات و نقل الأحداث و التحليل الأولي للبلاتغات و المعلومات و استعلام مواقع الأحداث و المساعدة على وضع

تصور تحليلي و تقييم الخيارات المختلفة و تحليلها و اتخاذ القرار و دعمه و التدخل المباشر

و التعامل مع عناصر الأزمة المختلفة و استخدام الوسائل التي تحد من تناميها و تداعياتها و لتحقيق هذه المهام ينقسم العاملون في

مراكز إدارة الأزمات إلى خمس جماعات أساسية هي :

أ. الأولى: مهمتها التعامل المباشر مع عناصر الأزمة و هي الأكثر اعتمادا على نظام تكنولوجيا المعلومات.

ب. الثانية : تضطلع بالمتابعة والتحليل اللازمة وتداعياتها .

ج. الثالثة: تتولى إدارة الأزمة.

د.الرابعة: تسعى إلى استعادة الأوضاع

هـ.الخامسة: تعمل في المركز التبادلي لإدارة الأزمة.¹

2 3 . التعامل مع الأزمات :²

عملية مواجهة الأزمات و إدارتها بأسلوب عملي متكامل تمر بعدة ادوار متكاملة و مترابطة و متتابعة أهمها

✓ تقدير الموقف:

أ. تحديد إجراءات القوى المسبب للازمة وتصرفاتها ونتائج تلك الأزمة و ردود الفعل و المواقف المحيطة بها و المؤثرة فيها

ب. تحليل مكونات القوى المسببة و المحركة للازمة وعلاقة بعضها ببعض ومصادر الوصول إلى النتائج الحالية و أسباب نشوء المواقف

الراهن و تطوره وعلاقات المصالح و الصراع و التنافس و التكامل التي ربطت بين القوى المسببة للازمة و أي قوى أخرى.

ج. تحليل دقيق للقوى الصانعة للازمة و المعارضة لها وقدرة كل منها على الحركة و المناورة ومدى دعمها الخارجي ويتضمن هذا التحليل

الأبعاد التالية:

¹ عطا لله احمد شاکر ، مرجع سابق ص 306 .

² عطا لله احمد شاکر ، مرجع سابق ، ص 307 .

- ✓ تحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة حجما و عددا سواء منها الظاهر و المستتر
- ✓ تحديد عوامل القوة التي تركز عليها القوى الصانعة للأزمة ورصدها وتوقعها وتعيين ماتملكه تلك القوى من مصالح تؤثر في مواقف الآخرين المؤيدين و المعارضين و مراقبة ما ينشأ عنها من تصرفات سواء اتخذت شكل تعايش مع الأزمة أو مواجهة تصادمية معها .
- ✓ تحديد القوى المساعدة و المؤيدة لقوى الأزمة التي لاتستطيع غالبا أن تضطلع بمفردها بضغطة الأزمة أو بإنشاء أزمة عنيفة ولذلك فهي تحتاج إلى قوى مؤيدة لها ويستدعي ذلك تحديد التحالفات التي أنشأتها تلك القوى و تقدير مدى قوتها وفعاليتها و المصالح التي تجمع بينها .
- ✓ تحديد أسباب الأزمة وكيفية صناعتها من خلال الدراسة الدقيقة لنتائجها وتحديد تلك الأسباب هو البداية الحقيقية للمواجهة إذ يبين تفاعلها الذي تمخض بنشأة الأزمة وتفاقمها .
- ✓ تحليل الموقف :
- أ. بعد تقدير الموقف و التوصل إلى حقائق محددة يبادر قائد الفريق المكلف بإدارة الأزمة بمساعدة معاونيه إلى تحليل الموقف بمقوماته و مكوناته المختلفة لاكتشاف المصالح الحقيقية المتوخاة من الأزمة و أهداف صانعيها الحقيقية غير المعلنة التي ستعون إلى تحقيقها و يطاول التحليل الجوانب التالية:
- علاقة الارتباط و الانحدار للمتغيرات و الثوابت المتعلقة بعوامل الموقف و مدى تأثير كل منها إضافة إلى تأثيرها في صنع الأزمة وتكوين الموقف المتأزم .
 - أسباب التوتر و العوامل التي دعمته و مستوياته التي بلغتها الأزمة ومراحل الاستقرار و التعادل التي استطاعت قوى إدارة الأزمة الوصول إليها.
 - مواطن القوة و الضعف لدى كل من قوى صنع الأزمة و المواجهة لها .
 - طبيعة الأخطار التي تنتجم عن الأزمة وأعباء استمرارها ونفقاته ومدى تأثيرها.
- ب. تحويل النتائج التي أسفر عنها تحليل الموقف إلى عناصر كمية تتيح التوصل إلى المؤشرات و النتائج و الحلول الكلية و الجزئية و الخيارات المختلفة .
- ✓ . التدخل في الأزمة:
- وهي مرحلة رسم السيناريوهات و إعداد الخطط و البرامج و حشد القوى لمواجهة الأزمة و التصدي لها ويرتكز إعداد السيناريوهات على الخريطة العامة لمسرح العمليات و التي تتضمن الأطراف و القوى كافة التي حشدتها صناعو الأزمة و مقاومتها و تحديد بؤرة التوتر و أماكن الصراع و استنادا إلى تلك الخريطة يخطط تحرك المواجهة كالاتي:
- أ. تحديد الأماكن الأكثر أمنا و تحصينا لاتخاذها نقاط ارتكاز وقواعد انطلاق
- ب. تحديد الأماكن الآمنة لاتخاذها حاجزا يتلقى الصدمات في حالة تدهور الموقف فضلا عن كونها مناطق إنذار و احتواء للضغوط.

ج. تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام و الرموز التي يمكن تحميلها المسؤولية عنها و تسليط السخط عليها و التمهيد لاستبدال رموز جديدة بما ذات شعبية مقبولة لدى قوى صنع الأزمة .

د. وضع خطة لامتناس ضغوط الآنية اللازمة تستجيب بعض مطالب القوى الصانعة لها و تقرر التوافق المرحلي معها على ان يكون ذلك وفقا للمراحل العملية الآتية:

- الاعتراف بالأزمة .
- التوافق و الاستجابة المرحلية لمطالب الأزمة.
- تحقيق أسباب الأزمة وتأكيدها.
- تكوين لجان تناقش الأزمة وتشارك في حلها .
- نقل العبء المترتب على حل الأزمة إلى القوى الصانعة لها .
- ✓ توزيع الأدوار على قوى مقاومة الأزمة لاسيما فريق إدارتها و الفرق المكملة لمواجهتها و التدخل المباشر فيها.

المهام الإدارية لفريق إدارة الأزمة¹:

يعتبر العمل الجماعي اليوم النمط الأكثر شيوعاً في المؤسسات والمنظمات، حيث تدرك الإدارة أن العمل الجماعي يقدم لها العديد من الفوائد والإيجابيات على رأسها زيادة ورفع الإنتاجية والإنجاز وتحقيق الأهداف بشكل أفضل، لكن نجاح فريق العمل يرتبط بشكل أساسي بإدارة الفريق، لذلك نتعرف في هذا المقال على مفهوم إدارة فريق العمل وأهم مهارات إدارة الفريق الناجح والفعال.

3 . مفهوم إدارة فريق العمل و العمل الجماعي:

تعريف إدارة فريق العمل **Team management** هي مجموعة الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها المدير أو المؤسسة والتي تضمن أن مجموعة العمل ستقوم بتحقيق أهداف العمل كما هو مخطط له.

ينطوي مفهوم إدارة الفريق على فكرة مهمة، وهي أن جوهر العمل الجماعي الناجح يكمن في تكوين فريق عمل متناغم يشعر أفرادها بالرضا والفاعلية، وإدارة هذا الفريق بما يضمن تحقيق أهداف المهمات الموكلة إليه، وذلك من خلال النقاط الرئيسية التالية:

- خلق بيئة عمل مناسبة.
- توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل عادل وفعال على أفراد الفريق.
- إدارة الأولويات وتنظيم خطة العمل.
- حل المشكلات وإدارة النزاعات.
- تطوير فريق العمل وتقييم الأداء.

¹ أسرار إدارة الفريق والعمل الجماعي الناجح والفعال، عن موقع <https://www.hellooha.com/articles/2539> ، تاريخ التصفح

3-1 مهارات إدارة فريق العمل الناجح:

لا يشترط أن يكون مدير الفريق من المستوى الإداري الأعلى بالمؤسسة، بل قد يكون موظفاً عادياً توكل له الإدارة مهمة تشكيل الفريق وإدارته لتحقيق أهداف معينة، لكن مهما كان المنصب الذي يشغله قائد الفريق في الهرم الإداري؛ هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن يتمتع بها ويحسن استخدامها ليصل إلى إدارة فريق العمل بشكل فعال وناجح، وأبرز مهارات إدارة الفريق:

1. مهارات الإدارة الأساسية: لا يشترط أن يكون قائد الفريق عبقرياً بالإدارة وفنونها، لكنه على أقل تقدير يجب أن يكون ملماً بأساسيات الإدارة، مثل حدود المسؤوليات وكيفية وضع الجداول الزمنية وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وبطبيعة الحال يجب أن يكون خبيراً في مجال العمل نفسه لأنه المرجع لأعضاء الفريق.
2. الرؤية الواضحة وإتقان إيصال الرؤية لأعضاء الفريق: يمكن تعريف الرؤية أنها الهدف البعيد أو الإطار الكبير الذي من أجله يقوم الفريق بأداء المهام، وكثيراً ما يقع المدراء في فخ الأهداف قصيرة الأجل والمهام اليومية دون تحديد رؤيا واضحة، هذا قد يجعل أعضاء الفريق أقل إحساساً بفاعليتهم وأقل شعوراً بأهمية دورهم في العمل، ولا يكفي أن يتمتع مدير فريق العمل برؤية واضحة، بل لا بد أن يكون لديه الموهبة والقدرة على إيصال هذه الرؤيا بوضوح لأعضاء الفريق، حيث يعمل كل فرد من أفراد فريق العمل وهو يعلم تماماً الهدف الكبير الذي تطمح له المؤسسة، بل ويشعر أنه هدفه أيضاً، فالمدير الناجح يخلق نوعاً من الارتباط بين أعضاء الفريق ورؤية المؤسسة.
3. مهارات التواصل مع الآخرين: لا شك أن التواصل المباشر مع فريق العمل يلعب دوراً حاسماً في فرص نجاح الفريق ومدير الفريق في أداء ما هو موكل إليهم، ويمكن أن نذكر مستويين أساسيين للتواصل مع فريق العمل:
 - المستوى الأول هو التواصل التنفيذي، والذي يضمن فهم أعضاء الفريق للأهداف والرؤية والأولويات فهماً جيداً، ويضمن أيضاً حصول الفريق على كافة المعلومات التنفيذية المتعلقة باستراتيجية العمل، كما يجب أن يضمن التواصل التنفيذي مع فريق العمل معرفة متبادلة وفعالة للمشكلات التي قد تواجه فرداً أو أكثر من الفريق وبأسرع ما يمكن.
 - وأما المستوى الثاني فهو التواصل الشخصي بين قائد الفريق والأعضاء، والمقصود بالتواصل الشخصي هو كيف يستقبل أعضاء الفريق من المدير المعلومات والتوجيهات التنفيذية، وكيف يشعرون حيال الرسائل التي تصلهم من المدير، عندما يكون مدير الفريق صاحب رؤيا واضحة ومتقن تماماً لوضع خطة تنفيذية ممتازة، لكنه يفتقر لمهارات التواصل الشخصي مع أعضاء الفريق، قد يواجه عقبات تهدد نجاح الفريق بأكمله، منها مثلاً التطبيق الحرفي للتعليمات الذي يجرم الإدارة من تدارك ثغرات التنفيذ، أيضاً قيام أعضاء الفريق بالأعمال بشكل آلي دون فهمها فهماً عميقاً لأنهم يعرفون أن المدير لن يكون مسروراً إذا طرحوا مزيداً من الأسئلة¹.

¹ أسرار إدارة الفريق والعمل الجماعي الناجح والفعال، مرجع سابق.

4. الإدارة المنظمة لفريق العمل: التنظيم في العمل من المهارات الأساسية لإدارة الفريق، حيث يحتاج قائد الفريق إلى إيجاد آليات متابعة منظمة تضمن له سير العمل بسلاسة، ونعتقد أن التنظيم موهبة لا يتمتع بها الجميع، لكنها أيضاً مهارة يمكن اكتسابها من خلال الاعتماد على مهارات التنظيم الأساسية مثل الأرشفة والاستعانة بالأشخاص المنظمين بطبيعتهم للمساعدة.
5. التفكير الاستراتيجي: ما يميّز قائد الفريق عن غيره أنه يتمتع بالقدرة على التفكير الاستراتيجي، يرى الأمر من بدايته وحتى نهايته، ويستطيع أن يضع أهداف بعيدة ويبنى خطة واضحة للوصول إليها، لكن عندما يشعر أعضاء الفريق أن القائد لا يرى أبعد من أنفه يشعرون بعدم الأمان وقلة الفاعلية، وهذا آخر ما تتمناه كقائد لفريق العمل.
6. إدارة الأولويات وتوجيه الفريق: يمكن القول أن إدارة الأولويات أحد أهم أسباب نجاح الفريق، وقائد الفريق هو المسؤول الأول والمباشر عن إدارة الأولويات وإفهام فريق العمل ترتيب الأولويات، كما يجب أن يتمتع الفريق بالمرونة الكافية للتغيرات الطارئة على الأولويات، وأسوأ ما يمكن أن يحدث في فريق العمل أن يلجأ أحد الأعضاء إلى المدير للسؤال عن الأولويات ولا يجد عنده الإجابة!
7. توزيع الأدوار في فريق العمل: توزيع الأدوار والمسؤوليات في فريق العمل مهمة في غاية الأهمية والحساسية، فعندما يقوم المدير بتوزيع المهام بشكل عشوائي سيحصل على نتائج سيئة بكل تأكيد، والقواعد الأساسية لتوزيع الأدوار في فريق العمل هي:
- الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث يجب أن يقوم قائد الفريق بتقييم أهلية الموظف قبل إسناد المهمة له.
 - الإنصاف في توزيع الأدوار على فريق العمل من خلال منح الجميع فرص ملائمة تحقق شعورهم بالإنجاز والأهمية.
 - تحقيق الرضا عند الموظفين من خلال التأكد أنهم يفهمون الدور الموكّل إليهم والمسؤوليات المناطة بهم، ويرغبون فعلاً في أدائها.
 - المرونة في توزيع الأدوار من خلال مراجعة الأداء والتكيف مع متطلبات كل مرحلة من مراحل التنفيذ.
8. أهمية التفويض في إدارة الفريق: يحاول بعد المدراء الاستئثار بمجموعة كبيرة من المهام لأنفسهم لأسباب يطول شرحها، لكن التفويض واحدة من الإجراءات المهمة للحصول على نتائج أفضل بكثير، كما أن التفويض ليس مجرد تكليف أحد الأعضاء بمهمة، بل يحتاج إلى خبرة كبيرة لمعرفة حدود التفويض والأشخاص الأكفاء لكل مهمة.
- 2-3 . المهام الإدارية وصلاحيات فريق إدارة الأزمة:
- يعد تفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها من أهم نقاط القوة التي يتدعم بها فريق الأزمة أمام الجهاز الإداري ومركزيته في الأزمة ، وغالبا ما يدخل هذا ضمن المعوقات التنظيمية والمعوقات المتعلقة بالاتصال على المستوى الإداري في إدارة الأزمة :

1. المعوقات التنظيمية¹:

- وتتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية، ومنها:
- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة.
- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.
- ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الأزمة.
- ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.
- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات .

2. المعوقات المتعلقة بالاتصال :

- صعوبة في عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة.
- محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.
- عدم اضطلاع الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة².

خاتمة :

يبقى فريق إدارة الأزمة هو حارس البوابة على مستوى المؤسسة مادامت الأزمة ومسبباتها لاتزال قائمة ، بل يتعدى مجال وحدود الإطار العام المحدد للأزمة في صلاحية مهامه أمام الجهاز الإداري للمؤسسة، والذي يبقى في الغالب تابعا لإدارة فريق الأزمة في هذا الظرف الاستثنائي ، يخول له صلاحيات التسيير والتحكم والإدارة بما تقتضيه الظروف القائمة ، وهي ظروف أقل ما توصف بأنها استثنائية في دورة حياة المؤسسة ، وهذا الاستثناء في ظرف المؤسسة يحتم عليها بصورة استعجالية أن تتنازل الإدارة على أهم صلاحياتها للفريق المنتدب لإدارة الأزمة ، لكن يبقى هناك إشكال قائم في الإطار القانوني المحدد لصلاحيات فريق إدارة الأزمة إذا ما قارناه بالصلاحيات القانونية للفريق الإداري للمؤسسة في وضعها الطبيعي ، هنا غالبا ما يكون هناك تعامل بمرونة كبيرة وتحرك سريع على مستويات أعلى لنقل الصلاحيات بصورة مستعجلة إلى فريق إدارة الأزمة في إطارها القانوني ، وأحيانا تتصرف المؤسسة بمرونة عالية في إنتداب رئيس

¹ زينبات موسى مسك ، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية وإستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين ، جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2011 ص 48 .

² الزواهرة عبد الغفور، العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات: دراسة حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، الأردن ، 2001 ، ص 60 .

الجهاز الإداري على رأس فريق إدارة الأزمة المشكل ، وبالتالي ضمان إطار قانوني طبيعي لتسيير المؤسسة وملاً الفراغ القانوني الذي أحدثته هذا التغيير المفاجئ في المؤسسة ، فيما يخص المسؤولية القانونية للقرارات التي يمكن أن تتخذ في حالة الأزمة باعتبار أن رئيس فريق إدارة الأزمة هو المسئول الأول على الجهاز التنفيذي في إدارة المؤسسة.

في ذات السياق يحتم الطرف الاستثنائي للمؤسسة في حالة الأزمة الخروج عن المسارات الطبيعية للإدارة ، لإيجاد حلول وتصحيح مسار المؤسسة خاصة إذا كانت قوى الأزمة اشد خطورة ويمكن أن تعصف بمقومات المؤسسة المادية والبشرية وسمعتها ، لأنه أحيانا تكون الإدارة العشوائية وقلة الكفاءة الإدارية سببا مباشرا في حدوث الأزمة في المؤسسة وبالتالي هنا يتدخل فريق إدارة الأزمة عكس توجهات الإدارة القائمة ، لإدارة الأزمة ، ويكون هناك تداخل في المهام واستقطاب حاد ، لكن يبقى المعيار الوحيد الذي يجب الاحتكام إليه هو مصلحة المؤسسة ، وضرورة التحرك بأقصى سرعة لإنقاذ ما يمكن إنقاذه ، لأن من أهم خصائص الأزمة ضيق الوقت وقلة المعلومات وهي ثنائية قاتلة إذا لم يتم التحكم فيها من طرف فريق إدارة الأزمة ، للتغلب على الأزمة والعودة بالمؤسسة إلى وضعها الوظيفي الطبيعي .

قائمة المراجع :

1. محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي، مختار الصحاح ، الطبعة الأميرية (القاهرة:1926) .
2. Gove, ph & others Webster Third New International Dictionary . Massachusetts: Merriam Webster Inc. U.S.A. (1981) .
3. محمد شومان، الإعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات عملية)، ط2 (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2002) .
4. Fink, Steven. Crisis Management : Planning For The Inevitable , First Edition new York
5. محمد رشاد الحملاوي ، إدارة الأزمات . (الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث 1997)
6. أحمد أحمد إبراهيم، إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي (الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، 2001 / 2000) .
7. سهير عادل العطار ، المدخل الاجتماعي لإدارة الأزمات بين التصورات النظرية والتطبيقات العملية (القاهرة :جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، وحدة بحوث الأزمات ، 2000) .
8. محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات : تجارب محلية وعالمية ، (القاهرة : دار أبو المجد للطباعة، الطبعة الثانية، 1995)
9. محمود رفاعي و ماجدة جبريل، إدارة الأزمات - محاضرات جامعة التعليم المفتوح (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة)
10. عليوة، السيد: " صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة"، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1997 .
11. أحمد، إبراهيم أحمد: " إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002 .
12. عشموي سعد الدين ، " إدارة الأزمة"، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي، م5 ، ع2، 1996 .
13. الأعرجي و آخرون ، " إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، الرياض، معهد الإدارة العامة ، م39، ع4، 2000 .
14. توفيق عبد الرحمن ، " إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2004 .

15. عبد الرحمن وعبد الرحمن محمد: " إدارة الأزمات "، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1994 .
16. عطا لله احمد شاكر، إدارة المؤسسات الإعلامية ، ط1 ، مجلد1 (دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2015) .
17. أسرار إدارة الفريق والعمل الجماعي الناجح والفعال، عن موقع <https://www.hellooha.com/articles/2539> تاريخ التصفح 2020/12/19 .
18. زينات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية وإستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين ، جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، رسالة ماجستير غير منشورة .
19. الزواهره عبد الغفور، العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات: دراسة حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، الأردن ، 2001 .