



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات



شعبة علم المكتبات
رقم التسجيل:.....
الرقم التسلسلي:.....

المذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات
تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

إستراتيجية إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8 ماي 1945 قالمة

تاريخ المناقشة : 2019/07/07

إعداد :

✓ ابتسام مقادشية
✓ أمينة فاطمي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
د. عبد الرحمان بن زايد	أستاذ مساعد قسم -أ-	رئيسا
د. سهام لعبدالة	أستاذة محاضر قسم -ب-	مشرفا
د. رجاء لعابنية	أستاذة مؤقتة	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة علم المكتبات

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(حسب النص الورد في ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 المتعلق بالوقاية من السرقة العلمية ومحاربتها)

أنا الممضي (ة) أدناه،

السيد (ة)
..... الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم:
والصادرة بتاريخ:

بصفتي طالبا (ة) في طور الماستر علم المكتبات، تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات،
والمسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم: علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات،

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث لإنجاز مذكرة ماستر في علم المكتبات، عنوانها:

.....
.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة
في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: (2019/06/07)

إمضاء المعني (ة)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة علم المكتبات

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(حسب النص الورد في ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 المتعلق بالوقاية من السرقة العلمية ومحاربتها)

أنا الممضي (ة) أدناه،

السيد (ة) **محمّد بن عبد الحميد**، الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: **265 2019 08**
والصادرة بتاريخ: **24/07/2019**

بصفتي طالبا (ة) في طور الماستر علم المكتبات، تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات،
والمسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم: علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات،

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث لإنجاز مذكرة ماستر في علم المكتبات، عنوانها:

..... **استراتيجيات جديدة لإدارة الأرشيف في المكتبات الجامعية**

..... **دراسة ميدانية للمكتبات الجامعية في ولاية قالمة - 1945 - 2019**

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة
في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: **2019/06/27**

إمضاء المعني (ة)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة علم المكتبات

محضر رفع التحفظات بعد المناقشة

أنا المضي (ة) أدناه،

الأستاذ(ة): إحسانة مسهاج... الرتبة: أستاذة... من طرف:

بصفتي مشرفاً (ة) على مذكرة التخرج في طور الماستر علم المكتبات، تخصص: إدارة المؤسسات

الوثائقية والمكتبات، تحت عنوان:

أبستراكتية إدارة الخزائن في المكتبات الجامعية
دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8 ماي 1945 قالمة

والمنجزة من طرف الطلبة:

اللقب: مسهاج ديبية... الاسم: أبنيبا م

اللقب: فناطون... الاسم: أبنيبا م

أصرح بأن الطلبة قد قاموا بإجراء التعديلات والتصحيحات ورفع التحفظات المسجلة بناء على محضر المناقشة، وعليه فإن المذكرة المذكورة أعلاه، تكون قد استوفت شروط مناقشتها، وتؤهل صاحبها لتقديم ملفه للحصول على شهادة الماستر في علم المكتبات.

التاريخ: 2019/07/01

الأستاذ(ة) المشرف(ة):

الإهداءات

الحمد لله وكفا والصلاة على الحبيب المصطفى أما بعد :

الحمد لله الذي وقفنا لتثمين هذه الخطوات في مسيرتنا الدراسية
بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين
الكريمين حفظها الله .

كل العائلة الكريمة من إخوة وأخوات كل باسمه إلى رقيقات
وصديقات العمر كل باسمه

إلى كل القسم على المكتبات جامعة 8 ماي 1945 قائمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

إلى كل من كان لهم إثر على حياتنا وإلى كل قلب الأحاب

- أبتسام وأمنية .



الشكر والتقدير

- الحمد لله فيه وله تعود خاتمة الأمور

وانطلاقاً من قوله عز وجل "ولا تسموا الفضل بينكم"

وكذلك قوله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

لذلك نتوجه بالشكر الخالص وامتثاناً إلى الأستاذة المشرفة "لعبادة سهام"

التي سهرت معنا طوال فترة إنجاز هذا العمل حتى يخرج كامل في صورته

النهائية، وكذا من خلال التوجيهات والنصائح القيمة التي وجهتها لنا

فجزاك الله خير جزاء.

ونتوجه بالشكر كذلك إلى اللجنة المناقشة إلى اللجنة المناقشة لهذا المتواضع

كما أشكر كل أساتذة علم المكتبات المعلومات.

كما نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث



قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول توضيحي للعلاقة بين مفهومي الأزمة والكارثة وأوجه العلاقة بينهما	24
02	جنس العينة	109
03	عمر العينة	109
04	طبيعة عمل العينة	110
05	شهادة العينة	111
06	سنوات الخبرة عند العينة	112
07	مفهوم الأزمة عند العينة	113
08	تعرض المكتبة للأزمات	114
09	طبيعة الأزمات التي تتعرض لها المكتبات	114
10	التنبأ بالأزمة	115
11	استعداد المكتبة لمواجهة الأزمة	115
12	وضع الأهداف عند عملية التخطيط لمواجهة الأزمات التي قد تحدث	116
13	مفهوم إدارة الأزمة عند العينة	117
14	اعتماد التخطيط ، التنسيق ، التنظيم لإدارة الأزمة	117
15	فريق لإدارة الأزمة	118
16	نجاح المكتبة في مواجهة الأزمة أهمية الإستراتيجية لإدارة الأزمة	119
17	أهمية الإستراتيجية لمواجهة الأزمة	119
18	لا وجود إستراتيجية لمواجهة الأزمة	120
19	علاقة إستراتيجية إدارة الأزمة بالتغيير الداخلي	121

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أسباب نشوء الأزمة	29
02	مراحل ودورة حياة الأزمة	32
03	مكونات مفهوم الإدارة	54
04	الأساليب التقليدية في إستراتيجية إدارة الأزمات	89
05	أسلوب الغير التقليدي كإستراتيجية في مواجهة الأزمات	93
06	الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمة	96
07	أسلوب اتخاذ القرارات في الأزمة	97
08	المشاكل التي تعيق تفعيل إستراتيجيات إدارة الأزمات	101

قائمة المحتويات

الإهداء.

الشكر والتقدير.

قائمة الأشكال.

قائمة الجداول.

قائمة المحتويات

مقدمة.....ص02

I. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

1-1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....ص06

1-2- فرضيات الدراسة.....ص06

1-3- أهمية الدراسة.....ص07

1-4- أهداف الدراسة.....ص07

1-5- أسباب اختيار الموضوع.....ص07

1-6- مصطلحات الدراسة.....ص08

1-7- الدراسات السابقة.....ص10

1-8- التعريف الإجرائي.....ص14

II. الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها.

2-1- مفهوم الأزمة لغة واصطلاحاً.....ص18

2-2- أسباب ونشوء الأزمة.....ص24

2-3- دورة حياة الأزمة ومراحل تطورها.....ص30

2-4- أنواع الأزمة.....ص33

2-5- أبعاد الأزمة.....ص37

2-6- آثار الأزمة.....ص40

2-7- مناهج تشخيص الأزمة.....ص42

قائمة المحتويات

III. الفصل الثالث: إدارة الأزمة في المؤسسات.

- 3-1- مفهوم الإدارة لغة واصطلاحاً.....ص 49
- 3-2- مفهوم إدارة الأزمة.....ص 54
- 3-3- متطلبات إدارة الأزمة.....ص 57
- 3-4- مراحل إدارة الأزمة.....ص 60
- 3-5- مركز إدارة فريق الأزمة.....ص 62
- 3-6- عوامل النجاح في إدارة الأزمة.....ص 69
- 3-7- مشاكل إدارة الأزمة.....ص 72

IV. الفصل الرابع: استراتيجيات إدارة الأزمة في المؤسسات.

- 4-1- مفهوم الإستراتيجية لغة واصطلاحاً.....ص 79
- 4-2- أهمية إستراتيجية إدارة الأزمات.....ص 81
- 4-3- استراتيجيات إدارة الأزمات.....ص 84
- 4-3-1- الأساليب التقليدية.....ص 84
- 4-3-2- الأساليب الغير تقليدية.....ص 89
- 4-3-3- الأسلوب العلمي.....ص 93
- 4-3-4- أسلوب اتخاذ القرار.....ص 96
- 4-4- مشاكل تفعيل استراتيجيات إدارة الأزمات.....ص 98

V. الفصل الخامس: واقع إدارة الأزمات في المكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945 - قائمة -

- 5-1- إجراءات الدراسة الميدانية.....ص 106
- 5-1-1- حدود الدراسة.....ص 106
- 5-1-2- عينة الدراسة.....ص 107
- 5-1-3- منهج الدراسة.....ص 107
- 5-1-4- أساليب تجميع البيانات.....ص 107
- 5-1-4-1- استمارة الاستبيان.....ص 108

قائمة المحتويات

2-5- تحليل بيانات الدراسة الميدانية.....	ص109
2-5-1- المحور الأول: معلومات عامة حول المبحث	ص109
2-5-2- المحور الثاني: طبيعة الأزمات في المكتبات الجامعية .	ص113
2-5-3- المحور الثالث: إدارة الأزمات في المكتبة الجامعية .	ص117
2-5-4- المحور الرابع: أساليب إستراتيجية إدارة الأزمات في المكتبة	ص119
3-5- نتائج الدراسة	ص122
3-5-1- النتائج العامة للدراسة .	ص122
3-5-2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات .	ص123
- خاتمة .	ص128
- القائمة البيبليوغرافية .	ص130
- الملاحق .	ص139
- قائمة الملخصات	ص149

المقدمة

تواجه الكثير من المكتبات الجامعية عدد كبير من العراقيل والمشاكل خلال تقديمها لخدماتها وقيامها بمهامها وعند تراكم هذه الأخيرة وعدم إيجاد الحل المناسب سوف تتطور لتصبح أزمة والتي تعد عائق أمام نمو وتطور خدماتها وإمكانياتها وحتى سمعتها بين مثيلاتها حيث تحاول أن تتجاوز هذه المشاكل بجميع الأشكال حتى لا تؤثر عليها بالسلب ومن أجل إدارتها يجب أن تتجه المكتبات إلى الاعتماد على الإستراتيجيات المناسبة لكل أزمة والتي يمكن من خلالها تكوين عملية إدارة الأزمة ، لذلك يجب الاهتمام بما يعرف بإستراتيجية إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية كأسلوب لمواجهة الأزمات والتكيف مع المتغيرات المفاجئة والتي غير قابلة للتوقع المسبق ، حيث تنوعت هذه الأساليب من تقليدية إلى غير تقليدية إلى علمية فهي تساعد إدارة المكتبات الجامعية على اكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب الأزمات ، والمكتبات الجامعية الجزائرية ليست بمنأى عن هذه الأخيرة فيجب عليها اعتماد أحد الأساليب المعروفة لمواجهة الأزمات التي ستحدث مستقبلا وذلك عن طريق توفير جملة من الإمكانيات والاستعدادات والمعرفة والوعي في أهمية العمل بهذه الأساليب كإستراتيجية إدارية للمكتبات الجامعية .

ومن أجل ذلك جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على الأزمات وأساليب إدارتها وإستراتيجيات المعتمدة في ذلك ، حيث تم تقسيم هذت البحث إلى خمس فصول جاءت على النحو التالي :

الفصل الأول بعنوان :الإطار العام للبحث ، يعتبر مدخل عام للدراسة يوضح من خلاله : إشكالية الدراسة ، فرضيات وأهمية وأهداف هذه الدراسة بالإضافة إلى أسباب إختيار موضوع الدراسة والتعريف الإجرائي لمصطلح الأزمة .

الفصل الثاني بعنوان مفاهيم حول الأزمة وتطورها وجاء هذا الفصل لإزالة الغموض عل مصطلح الأزمة وأسباب نشوءها ودراسة حياة الأزمة ومراحل تطورها ، أنواعها ، أبعادها ومناهج تشخيصها وآثارها .

الفصل الثالث بعنوان إدارة الأزمة في المؤسسات : الذي يوضح من خلاله مفهوم الإدارة ، ومفهوم إدارة الأزمة ، وإلى عوامل النجاح في إدارة الأزمة والمشاكل التي تعترضها

الفصل الرابع : بعنوان إستراتيجيات إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية يوضح من خلاله مفهوم الإستراتيجية لغة واصطلاحا ويبين أهميتها كما أنه يتناول إستراتيجيات إدارة الأزمات ويبين المشاكل التي تقف أمام تفعيل استراتيجيات إدارة الأزمات .

الفصل الخامس : خصص للدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى القيام بدراسة ميدانية في مكتبات جامعة 8 ماي 1945 قالمة ، أي أن معرفة مدى اعتماد هذه الأخيرة على إستراتيجية معينة لإدارة أزماتها في حالة حدوثها ، وذلك من خلال توزيع لاستمارة استبيان وإجابة عن أسئلة من طرف العينة المختارة والمتمثلة في مديرين ومسؤولين ورئيس مصلحة ثم جمع الاستبيان وتحليله .

لتقوم في الأخير بعرض النتائج العامة للدراسة من خلال الاستبيان وفق محاوره الأربعة ، ثم تم إدراج نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات ليتم مناقشتها ، ثم أنهينا البحث بخاتمة الموضوع ، ثم عرض مراجع الدراسة وملاحقها وأخيرا الملخصات .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2- فرضيات الدراسة

3- أهمية الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- أسباب اختيار الموضوع

6- مصطلحات الدراسة

7- الدراسات السابقة

1-1- الإشكالية :

تعيش معظم المؤسسات في الوقت الحالي واقع مواجهة العديد من المشاكل المختلفة التي تعيق خدماتها وأعمالها ووظائفها وتسبب في عرقلة عملها أو عدم إستمراريتها في بعض الأحيان إذ لم يوجد له الحلول الفورية والسريعة سوف تتفاقم لتصبح ما يعرف بالأزمات ، لذلك عملت المؤسسات بمختلف أنواعها على تطوير سياستها وآليات التعامل معها قبل حدوثها واختيار الأساليب المناسبة لإدارتها بعد حدوثها . والمكتبات الجامعية كغيرها من المؤسسات تتعرض هي الأخرى إلى أزمات تكون مقترنة بتهديد أو خطر غير متوقع تكون نتائجه في أغلب الأحيان مؤثرة ، لأنها تحتوي أحداث سريعة تصل في بعض الأحيان إلى تهديم القيم والأهداف العامة للمكتبة .

ولقد تعددت الأزمات واختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها وتفاوتت درجاتها ، كل هذا في خلل الظروف الحالية التكنولوجية المتسارعة في مجال المكتبات في المعلومات ، لذلك أصبحت إدارة الأزمات ضرورة حتمية لتحقيق الأهداف والغايات المكتبية عامة والمكتبات الجامعية خاصة ، ولذلك يجب أن تكون إدارة المكتبة مؤهلة لمثل هذه الطوارئ والتسليم بأن طبيعة العملية الإدارية هي في حد ذاتها تضيف أبعاد جديدة لهذه الأزمات .

ومكتبات جامعة 8 ماي 1945 قالمة ، ليست بمنأى عن ذلك ، فهي الأخيرة أمام تحديات عدة أهمها ظهور الأزمات المختلفة الفجائية أو العمدية ، لذلك وجب على إدارة المكتبة أن تكون مهيأة نفسيا من حيث الجانب البشري والمادي من أجل إدارة مثل هذه المشاكل والأزمات والحد من انتشارها أو التقليل من الخسائر الناجمة عنها .

وعلى هذا الأساس وما سبق نختم إشكالتنا بالسؤال التالي :

- ما هي الأزمات التي تواجهها مكتبة كلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة لجامعة قالمة وفيما تتمثل أساليب إدارتها ؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات التالية :

- 1- ما هي طبيعة الأزمات التي تتعرض لها المكتبات جامعة 8 ماي 1945 بقالمة ؟
- 2- هل تتوفر مكتبات جامعة 8 ماي 1945 قالمة على فريق لإدارة الأزمات ؟
- 3- هل تعتمد مكتبات جامعة 8 ماي 1945 قالمة على إستراتيجية لإدارة الأزمات ؟

2-1- فرضيات الدراسة:

- ويندرج تحت هذه التساؤلات الفرضيات التالية :

- 1- تتعرض مكتبات جامعة 8 ماي 1945 قائمة إلى أزمات إدارية ، بشرية ، مالية .
- 2- تتوفر مكتبات جامعة 8 ماي 1945 على فريق لإدارة الأزمات .
- 3- تتوفر مكتبات جامعة 8 ماي 1945 على فريق لإدارة الأزمات .

3-1- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أهمية موضوع الأزمات وكيفية إدارتها في حد ذاتها ، واعتبارها من المواضيع الحديثة حيث تواجه كل المكتبات وعلى رأسها المكتبات الجامعية التي تخدم شريحة الأكاديميين ، مما يتوجب عليها مواجهة المشاكل الحاصلة وكل الأزمات التي من الممكن أن تكون ، وهذا يحتم عليها تبني العديد من الإستراتيجيات والحلول التي تراها مناسبة للقضاء على هذه الأزمات ، وهو الآخر الذي جعلنا نخوض في هذا الموضوع من أجل معرفة طبيعة هذه الأزمات التي من الممكن أن تكون في المكتبات الجامعية ومعرفة أساليب وآليات حلها ومعالجتها في الوقت المناسب .

4-1- أهداف الدراسة :

- 1- إسقاط فرضيات الدراسة منها على فرضيات الجانب التطبيقي .
- 2- التعرف على أنواع وطبيعة الأزمات التي تواجه المكتبات .
- 3- التعرف على آليات إدارة الأزمات التي تواجه المكتبات .
- 4- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية ودورها في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المكتبات .
- 5- التعرف على الخطة الإستراتيجية الموضوعية لإدارة الأزمات التي تتعرض لها المكتبة .

1-5- أسباب إختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب جعلتنا نميل لاختيار موضوع إستراتيجية إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية منها أسباب ذاتية ، أسباب موضوعية .

أسباب ذاتية :

- التطلع على تخصص علم المكتبات والمعلومات في مجال إستراتيجية إدارة الأزمات .
- ترك بصمة لها قيمة علمية وسط البحوث الجامعية الأكاديمية .
- حب المكتبات والتطلع إلى تغيير صورتها إلى الأحسن ورفع مستواها .

أسباب موضوعية :

- أهمية موضوع إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية
- تسليط الضوء على قيمة الإستراتيجية العلمية في إدارة الأزمات
- قلة المراجع والمصادر التي تدرس مثل هذه المواضيع
- ارتباط موضوع الأزمات في المؤسسات بتخصص علم المكتبات وتدرسه في السنوات القليلة الماضية بالجامعات العالمية وفي الوطنية منها .
- تكرر هذا المصطلح في الكثير من المواقع العلمية ولهذا أصبح يمثل حالة فكرية يجب التطرق لها ولو بالقدر القليل من الدراسة والبحث .

1-6- مصطلحات الدراسة :

1 - الأزمات :

الأزمات هي مواقف يواجهه صناع القرار في المنظمة وتتلاحق في الأحداث وتشابك الأسباب بنتائج ويزيد الأمر سوءا إذا ضاعت وضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة على ذلك الموقف على اتجاهاته المستقبلية¹ وتعرف أيضا هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارينج عنه مواقف جديدة وهي كذلك عدم الاستقرار في سير العمل نتيجة حدوث تغير مفاجئ وقد يؤدي هذا التغير إلى نتائج فير مرغوب فيها² هي الانتقال من مرحلة صاعدة إلى مرحلة هابطة يكون في الغالب عنيفا وفجائيا حيث أن الانتقال من حركة الانخفاض إلى حركة الارتفاع لا يكون بوجه عام في مثل هذا البروز كما أنها تنبثق من عمليات عميق³.

2- الإدارة :

¹ - السكارطة ، بلال خلف - التخطيط الإستراتيجي strategicplanning . الطبعة 1 . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2010 ، ص 19 .

² - عميري ، لطيفة . دور القائم في العلاقات العامة في إدارة أزمة الإفلاس بمؤسسة التفصيل الجديدة . رسالة ماستر . جامعة سعيدة ، 2019 ، [على الخط] . [2019-04-08] . متاح على الشبكة :

https://pmb.univ-saida.dz/busshopac/doc_num.php?explnum_id=666

³ - ميمونة ، داودي. ظهور الأزمات المالية دراسة أزمة الكساد الكبير. (1929- 1933) والأزمة المالية .رسالة ماجستير . جامعة وهران ، 2014 . [على الخط] . [2019- 04-08] . متاح على الشبكة

www.univ-oranz.olz>fsc>THA3507 .

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

هي تنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين وتشمل الإدارة مرحلة التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والإبلاغ والتمويل .

ومن مهمة الإدارة القيام بإنجاز الأعمال عن طريق استخدام القوى العاملة والموارد والآلات والأدوات والأموال وطرائق العمل واستخدام فعال حتى يمكن انجاز المهمة أو الغرض الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه الإدارة هي العمليات أو الوظائف والطرق التي تستغل بواسطة جهاز إداري بغية تحقيق الأغراض التي أنشأت من أجلها المنظمة وهي تترجم السياسة إلى خدمات أو برامج¹

3- إدارة الأزمات :

إن 'دائرة الأزمات هي مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام والاستجابة للمدى الواسع من حالات الطوارئ وحالات الكوارث وإدارة الأزمات هي نظام يزود المنظمة باستجابة نظامية منظمة ومرتبطة لحالة الأزمات ، وهذه الاستجابة تجعل المنظمة قادرة على الاستمرار في أعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات وكسب الأرباح وغيرها في نفس الوقت الذي تكون فيه الأزمة تدار بنجاح².
إن إدارة الأزمات تعتمد على التخطيط والنظام ومدى استجابة المنظمة لهذه الأخيرة ، من أجل تحقيق النجاح والأهداف المسطرة .

إدارة الأزمات يقصد بها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة³.

إن إدارة الأزمات عبارة تسخير الإمكانيات الموجودة في المنظمة أو المؤسسة وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة الأزمة وإيجاد الحلول الفورية قبل تفاقم الأزمة ، حيث أن إدارة الأزمات تعتمد على العمل الجماعي المنظم المتناسق الذي تكون له نتيجة إيجابية .

4- الإستراتيجية:

هي ما تقوم به الإدارة العليا من أعمال ذات أهمية كبيرة للمنظمة

1 - السكارنة ، بلال خلف . المرجع السابق . ص 20

2 - أبو حليلة ، عزيز سهيل . دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات ، بحث لنيل شهادة الدبلوم العالي ، جامعة غزة ، فلسطين . 2013 . [على الخط] . تمت الزيارة يوم : [1-04-2019] . متاح على الرابط :

<http://vb.ckfu.org>attachments>8->

3 - تاصير في محمد . إدارة الازمات . الإسكندرية : مؤسسة هورس الدولية . 2007 . ص 28 .

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

وهناك تعريف آخر للإستراتيجية: وتشير إلى القرارات التوجيه الأساسية أي بمعنى الأغراض والرسالة والمقاصد الأساسية . وهي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة الضرورية لتحقيق هذه التوجهات⁴.

هي المعنى المحدد للإجابة على سؤال ماذا يتعين على المنظمة أن تفعل ؟
هي تشير إلى الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وكيف يتسنى لها ذلك
نستنتج من هذه التعريفات أن الإستراتيجية عبارة عن خطة plan تتضمن مجموعة من الأفكار وآراء الباحثين وذلك من أجل الوصول إلى الإستراتيجية التي يتم من خلالها إيجاد الحلول
7-1- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: بناء نموذج المحاكاة الحاسب الآلي لإدارة الأزمة المدرسية¹.
من إعداد الباحث شاهر فهد إبراهيم الحارثي - وهي عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والمنجزة في كلية التربية جامعة أم القرى بالسعودية.
أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة من خلال توضيح أهمية استخدام المحاكاة بالحاسب الآلي في تطوير مهارات مديري المدارس لإدارة الأزمة المدرسية من خلال :
- انتشار الأزمات والكوارث في الآونة الأخيرة .
- افتقار إدارات المدارس إلى ثقافة إدارة الأزمات .
- نشر التوعية والثقافة بإدارة الأزمات في المدارس .

أهداف الدراسة:

- الكشف عن الأزمات الأكثر انتشارا داخل مدارس التعليم العام بالمحافظة الطائف.
- إثراء مديري المدارس بالمفاهيم والمعارف الأساسية لإدارة الأزمة .
- تدريب مديري المدارس على بعض الأنماط الناجحة والفعالة لإدارة الأزمة.
- بناء نموذج المحاكاة بالحاسب الآلي لإدارة الأزمات المدرسية .

⁴ - بني حمدان ،حالنند محمد ، إدريس ، وائل محمد . الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر . عمان - الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009 . ص 167 .

¹ - الحارثي ، شاهر بن فهد إبراهيم . بناء نموذج للمحاكاة بالحاسب الآلي كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية . [على الخط] . تمت الزيارة يوم [2019/03/13] . متاح على الرابط : <https://www.search.shamaa.org.post> .

نتائج الدراسة :

- الأزمات الأكثر انتشارا في مدارس التعليم بمحافظة الطائف هي انتشار نسبة إصابة الطالب واعتداء على المعلم ، و حدوث حريق واعتداء على عضو من المدرسة .
 - الإجراء الإداري هو البلاغ للشرطة ثم إبلاغ مديرية التربية والتعليم
 - وجود إحصائيات ذات دلالة .
 - أظهرت النتائج مدى تأثير البرامج المدرسية عن طريق المحاكاة على مستوى إدارة الأزمات المدرسية .
- الدراسة الثانية : إدارة الاتصال لأزمة فيفري 2012 بالمؤسسة سونلغاز ، قسنطينة 02 .¹
- من إعداد الباحث نايلي خالد - وهي عبارة عن رسالة ماجستي رفي إدارة الاتصال لأزمة فيفري 2012 ، المنجزة في قسنطينة بمؤسسة سونلغاز .

أهمية الدراسة :

- تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المؤسسات والهيئات بشكل كبير.
- تزايد اهتمام وسائل الإعلام بتغطية أخبار الأزمات خاصة التي يتأثر بها الجمهور وهذا بالضبط ما حدث مع مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 فيما يخص أزمة فيفري 2012 م عندما تناولتها وسائل الإعلام بكثير من الأخبار أدت في الأخير إلى اهتزاز صورة سمعة سونلغاز قسنطينة 02 .
- التأثير الكبير والعميق والمدمر للأزمات على المؤسسات والهيئات وما يتبع عن ذلك من عواقب وخيمة على سمعة وصورة المؤسسة .

- تنبيه مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 بضرورة وضع مخطط اتصالي استعجالي مما يؤدي بها إلى الخروج بأخف الأضرار من الأزمات التي تتعرض لها .

أهداف الدراسة :

- معرفة أهمية اتصال الأزمة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 .
- معرفة الأهداف المحورية لاتصال الأزمة بمؤسسة سونلغاز 02 حول أزمة فيفري 012 م .
- التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية المستعملة من قبل مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 في إدارتها لأزمة فيفري 2012 م .

1- نايلي خالد . أزمة العلاقات في إدارة الأزمات في العالم العربي : أزمة الربيع العربي نموذجا . [على الخط] . تمت الزيارة يوم [17.04.2019] متاح على الرابط : <https://theses.univ.oran1.dz>thesr> .

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية المستعملة من قبل مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 في إدارتها لأزمة فيفري 2012 م .

- توضيح على النماذج والنظريات الاتصالية التي استعملتها مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 في إدارتها لأزمة فيفري 2012 .

نتائج الدراسة :

- هناك خلط من طرف المبحوثون حول مفهوم الأزمة ، فالكثير من المبحوثين يخلطون بين الأزمة والمشكلة مثلا .

- الاتصال يلعب دورا محوريا وفعالا في إدارة أزمة فيفري 2012 م وهذا من خلال تحليلنا لاستمارة البحث وكذا المقابلة التي أجريت مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 2012 م .

الدراسة الثالثة : واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي غزة دراسة ميدانية في الجامعة الإسلامية - من إعداد الباحثة : رهام راسم عودة¹ .

وهي عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال المنجزة في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية غزة .

- أهمية الدراسة :

يعتبر موضوع الدراسة مهم من حيث التعرف على طبيعة عمل العاملين بالجامعة والنظام الإداري والأكاديمي والتعرف على مدى الصعوبات والتحديات التي تواجههم وأساليب المشاكل والأزمات مما يثري معلومات وفكر الباحث بأنواع الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة في مجال إدارة الأزمات .

أهداف الدراسة :

- التعرف على أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها

- التعرف على أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي تستخدمها الجامعة الإسلامية

- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية ودورها في إدارة الأزمة

- الإطلاع على الحلول المبكرة التي تتخذها إدارة الجامعة لحل أزمته .

نتائج الدراسة :

1- عودة ، رهام راسم . "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة". رسالة ماجستير . جامعة غزة ، فلسطين ، 2008 . ص. [على الخط] .تمت الزيارة يوم [2019/03/18] . متاح على الرابط

<http://www.libravy.iugaaza.edu.os>thesis>>>

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعة الإسلامية قبل حدوث الأزمة تستخدم الطرق العلمية لاتخاذ القرارات في الأزمات ، وكذلك في عملية الاتصال .
- حفظ المعلومات حول الأزمة .
- مدى انتماء العاملين للجامعة ودور القيادة في إدارة الأزمة .
- تقسيم الجامعة للنتائج بعد الأزمة والاستفادة من التجربة في مجال العوامل وعلاقتها بإدارة الأزمات .
- الدراسة الرابعة : واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين
- من إعداد الباحث زينات موسى¹ وهي عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم الأعمال ، إدارة الأعمال والمنجزة في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية غزة .
- أهمية الدراسة :
- أهمية هذه الدراسة تكمن في قطاع الصحة التي يعتبر من الحساسية والمهمة حيث ساهم هذا البحث في إلقاء الضوء على واحد من المواضيع الإدارية الحديثة والهامة في المجال الإداري ويأمل أن تسهم في نتائج البحث في مساعدات إدارات هذا القطاع في التعرف على أنواع الأزمات التي تواجهها وكيفية التعامل معها .
- أهداف الدراسة :
- التعرف على توفر نظام الإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة للضفة الغربية على إستراتيجية إدارية .
- التعرف على المعوقات أمام وجود نظام لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية
- الحصول على استخلاص أهم الاستنتاجات وتقديم التوصيات .
- نتائج الدراسة :
- وجود نظام لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة بالضفة الغربية بمراحل مختلفة
- وجود معوقات أمام نظام الإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة بالضفة الغربية
- هناك إستراتيجيات تتبعها لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة بالضفة الغربية
- وجود برنامج فعال لإدارة الأزمات .

1- مسك ، زينات موسى . واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين . [على الخط] .تمت الزيارة يوم [2019/03/29] . متاح على الرابط : <http://www.mobtath.com>book-18001>.

8-1- التعريفات الإجرائية :

الأزمة : هي تلك الحالة الغير مستقرة التي تون بسبب أحداث داخل المؤسسة أو تراكمات لمجموعة من الأخطاء ، وغالبا ما تكون هذه الأحداث فجائية أي لا يمكن توقع حدوثها ، حيث تصبح مواقف حرجة تؤدي إلى عدم استقرار في الأعمال والأحوال وكثيرا ما تكون نتائجها سلبية .

- إدارة الأزمة : هي توظيف للأدوات والأساليب العلمية الإدارية في ادارة الأزمة ، وذلك عن طريق عملية إدارية للمحافظة على التوازنات والمتغيرات المختلفة من خلال وضع خطة إستراتيجية للقضاء على الأزمة عن طريق إجراءات خاصة ومنه التغلب على تلك المواقف الحرجة التي تحدث في المؤسسة عن طريق تحليله ودراسته وإيجاد البديل في الوقت المناسب

الفصل الثاني

مفاهيم حول الأزمة

وتطورها

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها

- تمهيد

1- مفهوم الأزمة لغة واصطلاحا

2- أسباب نشوء الأزمة

3- دورة حياة الأزمة ومراحل تطورها

4- أنواع الأزمة

5- مناهج تشخيص الأزمة

6- أبعاد الأزمة

7- آثار الأزمة

- ملخص الفصل

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها

تمهيد :

إن مجال إدارة الأزمات يعتبر من المجالات التي تكون غير مستقرة وفي تطور مستمر نظرا لتنوع الأزمات واختلافها من حيث الشكل وتأثيرها وحدتها لذلك يجب تحديد طرق وأساليب مواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب ، وذلك لا يكون إلا بتحديد إستراتيجية إدارة للأزمة منذ بداية ظهورها إلى غاية اختفائها والقضاء عليها ، وللتطرق إلى هذه التطورات الجديدة الحاصلة في مجال الأزمات كان لا بد من إزالة الغموض على مصطلح الأزمة ، لهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى عناصر التي حاولنا من خلالها الإحاطة بالموضوع والتطرق إلى كل الجوانب المحيطة والمرتبطة به .

1-2 - مفهوم الأزمة لغة واصطلاحاً :

ظهرت عدة مفاهيم وتعريفات للأزمة وكل هذه التعريفات لها معنى زهو الأزمة وأثرها على تسيير المؤسسة التي يتعرض لها .

- أولاً : لغة :

تعد الأزمة (crisis) مفهوماً قديماً ، اصطلاحاً واستخداماً وتعني في اللغة العربية " الشدة والقط ، وأزم الشيء أي أمسك عنه ، والأزمة الحمية والمأزم هو المضيق "¹.

- ويقصد بالأزمة في هذا التعريف بأنها حالة من الشدة والضيق في الأحوال وتأزمها نحو الأسوأ حتى تسبب الضرر .

" وتنحدر كلمة أزمة من الكلمة الفرنسية (crise) والتي يتم اشتقاقها من الكلمة اليونانية - krisis - وتستعمل هذه الكلمة في علم الاقتصاد للدلالة على مراحل يكون فيها الاقتصاد غير مستقر ، وقد تم استخدام هذا المصطلح أيضاً في الأدبيات الفرنسية بالإضافة إلى الكتابات الطبية ، وبعد ذلك في مجالات أخرى كثيرة ، كالأخلاق ، علم النفس ، السياسة ، الاقتصاد ، المجالات التجارية ، الصناعية ، الزراعية وأصبح مصطلح أزمة متداول بشكل كبير وبذلك كانت لها الكثير من التعريفات "².

لقد انحصرت تعريف الأزمة في التعريف السابق في اللغة الفرنسية واليونانية فقط ، وقد تم استعمال كلمة أزمة في مجالات عديدة لتكون شاملة لجميع المجالات وتركز على علم الاقتصاد بشكل كبير في استعمال كلمة أزمة .

أما كلمة أزمة في اللغة الإنجليزية " تعني تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ "³.

- أي أن الأزمة تؤثر على المنظومة بالإيجاب أو بالسلب حسب نوعها وآليات مواجهتها .

1- معجم لسان العرب . [متاح على ال o'] . تمت الزيارة يوم [18-03-2019] متاح على الرابط

<https://www.almaahy.com/appendixphp?language=>

2- عودة ، رهام راسم . واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة . رسالة ماجستير . فلسطين ، جامعة غزة ، 2008 . ص. 10 . [على الخط] . تمت الزيارة يوم [18/03/2019] . متاح على الرابط : <https://library.iugaza.edu.ps/thesis/78955.pdf>

3- إيثار ، عبد الهادي محمد . إستراتيجية إدارة الأزمات : تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي " . مجلة العلوم الاقتصادية . ع. 64 . بغداد : كلية الإدارة والاقتصاد قسم الإدارة الصناعية . 2011 . ص. 49 . [على الخط] . تمت الزيارة يوم [13 - 03 - 2019] . متاح على الرابط .

<https://www.iasj.net/iasj?func=search&query=>

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها

- أما الأزمة في التاريخ فهي ترتبط بالطب وتعتبر لحظة تحول مصيرية بين الحياة والموت وتحمل تغييراً جوهرياً ومفاجأً ويتطلب قرار حاسم يؤثر في مجرى الأحداث ، وعنصر الوقت فيها أساسي وفعالية القرار ، لذا تسبب الأمراض التي تؤثر في القلب أزمة قلبية وحينها لا يطلق مصطلح أزمة على أمراض أشد خطورة¹. وعلى أساس ما سبق نستنتج أن مفهوم الأزمة تاريخياً ارتبط وركز على مجموعة من العناصر تعتبر رئيسية في تكوين ووجود الأزمة وهي الطب ، القرار ، الأحداث ، عنصر الوقت ، والذي يعتبر من العناصر الأساسية في المفاجئة فالأزمة كثير ما يتم وقوعها مفاجأ .

وقد تم استخدام كلمة أزمة في اللغة الصينية أيضاً في كلمتين هما (wct- ji) تعبر الأولى عن Wct عن الخطر والثانية Ji عن الفرصة التي يمكن استغلالها عن طريق تمويل الأزمة وما يتبعها من مخاطر إلى فرص تعيد الظروف لحالها الطبيعي وإيجاد الحلول المثالية².

ويتضح من خلال هذا التعريف أن معنى الأزمة هو الخطر وما يترتب عنه من تأثيرات سلبية ، وفي نفس الوقت يكون فرصة تولد ظروف أحسن لتلك الأزمة وتحلق لها حلول ايجابية .

" ويعرف أيضاً معجم ويبستر (Webster) الأزمة إنها نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ ، وهي لحظة حاسمة أو وقت عصيب أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة "³.

- ثانياً : مفهوم الأزمة اصطلاحاً :

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم الأزمة حسب كل مجال من أهم التعاريف مايلي :

" هي تهديد خطير يمكن أن يعصف بأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول سواء كان الخطر متوقعا أو غير متوقع وأنها لحظة حرجة وحاسمة ، تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة "⁴.

- جاء معنى الأزمة في هذا التعريف يوضح خطورة الأزمة على الكيان الإداري وكأن الأزمة تكون ترتبط بالنظام الإداري فقط فقد تكون أسبابها غير إدارية وليست إدارية فقط .

1- إثيار، عبد الهادي محمد . المرجع السابق.ص.49.

2- الحارثي ، شاهر بن فهد ابراهيم . بناء نموذج للمحاكاة بالحاسب الآلي كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية . رسالة ماجستير . السعودية : جامعة أم القرى ، 2009.ص.12. [على الخط] . تمت الزيارة يوم [2019/03/13] . متاح على الرابط : libback.uqu.edu.sa/hipres/futxt/12493.pdf

3- معجم Webster [متاح على الخط] . تمت الزيارة يوم [2019/03/13] - متاح على الرابط : <https://ar.wikipedia.org/wiki/>

4- اثيار، عبد الهادي . المرجع السابق.ص.49.

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها

" هي ذلك الخلل الذي يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله ويهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها أي نظام " ¹.

يبين هذا التعريف أن تأثير الأزمة يكون تأثيراً مادياً فقط يؤثر على المصطلح والأرباح ، وأهمل الكثير من التأثيرات التي قد تسبب فيها الأزمة وقد تكون سياسية ، اجتماعية ، إدارية ، عسكرية ... الخ .
" الأزمة هي ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجاوزه أو تجنبه أياً كانت درجة استعداد المنظمة والذي يؤدي إلى تدميرها أو على الأقل إلحاق الضرر بها " ².

- الأزمة تكون لها تأثير سلبي و تهديد للمنظمة مهما كانت هذه المنظمة مستعدة لمواجهة مختلف الأزمات ، ومهما تكون قد وضعت حلول واحتياطات سوف تسبب لها الأضرار
هي تهديد أو خطر غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول التي تحد من عملية اتخاذ القرار. ³

- الأزمة في هذا التعريف تهدد أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها ، كما أنها تؤثر على القيم والمعتقدات التي الموجودة كما أنها تؤثر على اتخاذ القرارات من غير الأفراد المعنيين بذلك .

" تعرف الأزمة بأنها موقف يتيح عنه تغييرات بيئية مولدة لأزمات ويخرج عن إطار العمل المعتاد ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة إن لم يكن في الحديث فهو في التوقيت ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة ودقة في رد الفعل ويفرز آثار مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتحسين والتعليم. ⁴

- الأزمة في هذا التعريف تعتبر حدث مفاجئ بالدرجة الأولى وله مستويات من الخطورة حسب البيئة التي يتواجد فيها والعنصر المهم هنا هو الوقت ، وهذا التعبير المفاجئ يؤدي إلى الأحسن ، إذا تم استخدام أساليب ملائمة لحل هذه المشاكل الموجودة .

1- الفاغوري ، حكم علي . إدارة الأزمات : مواجهة الأزمات الطبيعية والغير طبيعية . عمان : دار جليس الزمان ، 2013 . ص . 3.

2- الحارثي ، شاهر بن فهد . المرجع السابق . ص. 12.

3- عودة ، رهام راسم . المرجع السابق . ص. 10.

4- عبد العال ، رائد فؤاد محمد . أساليب إدارة الأزمات لدى مديرية المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي :

رسالة ماجستير . غزة : الجامعة الإسلامية ، 2009 . ص. 13 [على الخط] . تمت الزيارة يوم : [17-03-2019] . متاح على الرابط :

<https://library.iugaza.edu.ps/thesis/87234.pdf>

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها

" وتعرف الأزمة من الناحية الاجتماعية على أنها خلل وعدم توازن في عناصر النظام الاجتماعي في ظل وجود التوتر والقلق والشعور بالعجز وعدم القدرة على إقامة علاقات إنسانية واجتماعية وظهور معايير وقيم أخلاقية مغايرة للثقافة الموجودة¹

الأزمة من الناحية الاجتماعية توضح وجود اضطراب في العلاقات الاجتماعية والثقافية في المجتمع .

- الأزمة من الناحية السياسية " هي حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار

لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إداريا أو بيانيا أو نظاميا ، أو اجتماعيا ، اقتصاديا ، أو ثقافياً²

- الأزمة في مجال السياسة تعتمد على القرارات الصحيحة في الوقت المناسب من أجل حل المشاكل ، قبل تأزمها أكثر فأكثر وتأثر على المجالات الأخرى .

- أما الأزمة من الناحية الاقتصادية فتعني انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي³

- تأثر الأزمة في المجال الاقتصادي حيث يتعرض لانخفاض في الإنتاج والأرباح وعدم النمو الطبيعي في الاقتصاد وهذا يؤدي إلى الخسارة .

من خلال التعريفات السابقة وما تم توضيحه حول مفهوم الأزمة نجد أن هناك عناصر مشتركة في تشكيل الأزمة وتشكل فيما يلي :

- وجود خلل وتوتر في العلاقات المختلفة .

- الحاجة إلى اتخاذ قرار المناسب في الوقت المناسب

- عدم القدرة على التنبؤ بالأحداث القائمة التي تؤدي إلى حدوث الأزمة

- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ أو العكس .

- الوقت يمثل قيمة حاسمة في إيجاد الحلول للأزمة قبل فوات الأوان .

الأزمة عسكرياً: " تكون ناتجة عن صراع مسلح تستخدم فيه القوات المسلحة مع دول أخرى والتهديد باستخدامها يخلف نوعاً من التوتر والأخطار التي تهدد المصالح الوطنية⁴

1- رزيق ، كمال . سياسات إدارة الأزمة المالية العالمية . 18. عمان. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع : 2011. ص. 17.

2- بوشارب ، شوقي . اتصال الأزمات ودورها في إدارة الأزمات : دراسة ميدانية مدرسة الحماية المدنية لولاية أم البواقي نموذجاً : مذكرة ماستر. أم البواقي ، قسم العلوم الإنسانية . ص . 10.

3- الجديلي ، ربيعي عبد القادر . كتاب إدارة الأزمات . [على الخط]. تمت الزيارة يوم: [2019-04-13]. متاح على الرابط :

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها

- يرتكز مفهوم الأزمة في هذا التعريف على عنصر السلاح واستخدام القوة في حل المشاكل والصراعات أو التهديدات والخطر الذي يصيب الدول.

- الأزمة هي شعور فجائي جاء نتيجة تدفق حادث غير متوقع الحدوث، أو مطلوب إحداثه أو سلم بحدوثه، وهو ذلك الشعور المركب بين الغضب والذهول والخوف.²

- إن الأزمة في كثير من الأحيان ما تكون وتحدث مفاجأة وغير معروف متى تحدث، ولا تشعر بها إلا عند وقوعها وظهورها على أرض الواقع.

- الأزمة هي عبارة عن علاقات متتابعة وأحداث تراكمية تتغذى اللاحقة من السابقة، وعلى هذا فإنه وطبقا لهذا المفهوم وانطلاقا من البعد الأول وهو تهديد الكيان الإداري بأكمله والتأثير فيه يعتبر أمرا حيويا.³

- الأزمة هي تهديد قد يلحق الأذى بالأشخاص و الممتلكات أو يؤدي إلى تعطيل سير العمل حيث أن كل مؤسسة أو شركة هي عرضة للأزمات وقد يؤدي إلى الإضرار باسمها وسمعتها.
وهناك مصطلحات مرتبطة بمفهوم الأزمة:

- الحادث Accident :

الحادث هو حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة وتنتهي هذه الحالة فور انقضاء الحادث، بمعنى أنها لا تتسم بالاستمرارية، ولا يكون للحادث امتدادات وتبعات جوهرية، وتختفي آثاره مع اختفاء نتائج أو تداعيات الحدث لذلك فإن الأزمة قد تكون ناجمة عن حادث، وتكون أحد نتائجه لكنها مع ذلك

1- هامل، مهدية . اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالات لوحداث في المؤسسات الصناعية والخدمية . دكتوراه . قسنطينة : كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع ، 2009.ص.31 . [على الخط] . [18-03-2019] متاح على الشبكة:

<https://bu.umc.edu.dz/theses/sc-informatio/AHAM2627.pdf>

2- بولقصاع، محمد. منهج القرآن الكريم في إدارة مختلف الأزمات: رسالة دكتوراه. جامعة تلمسان : كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم العلوم الإنسانية ، 2016 . ص . 02 . [على الخط] . تمت الزيارة يوم: [2019-04-17]. متاح على الرابط:

<http://dSPACE.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/8609/1/BOULAGSAA%20Mohammed.pdf>

3 - خالدي ، سعاد. أزمة العلاقات في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي نموذجا: رسالة دكتوراه . جامعة وهران : كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال ، 2017 . ص.9. [على الخط] ، تمت الزيارة يوم: [2019/04/17] ، متاح على الرابط:

<https://theses.univ-oran1.dz/document/64201701t.pdf>

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها

ليست الحادث نفسه، مثلا يمكننا الحديث عن أزمة حوادث السير كظاهرة عامة تتسم بالاستمرارية والامتداد.¹

- المشكلة (Problème):

هي حالة من التوتر وعدم الرضا الناجمين عن بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف، ويتضح معالم المشكلة في حالة عدم تحقيق النتائج المطلوبة، ولذلك تكون هي السبب الأساسي لحدوث حالة غير مرغوب فيها، بل تصبح تمهيدا لأزمة إذا اتخذت مسارا معقدا يصعب من خلاله توقع النتائج بدقة والأزمات في حقيقة الأمر هي مشكلات جوهرية وقوية وحادة يتم الشعور تجاهها بالانفعال والضغط الكبير واستمرار هذه المشكلات يهدد بقاء المنظمة ويقضي على أهدافها ورسالتها ورؤيتها. أي أن العلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها هي الأزمة في حد ذاتها.² نستنتج من التعريفين السابقين أن كل من المشكلة والحادثة تكملان بعضهما فعند وقوع الحادثة تحدث المشكلة فالمشكلة ناتجة عن الحادث أي حالة من التوتر وعدم الاستقرار.

- الكارثة (La catastrophe):

هي حالة مفاجئة يتأثر من جرائمها نمط الحياة اليومية فجأة ويصبح الناس بدون مساعدة ويعانون من ويلاتها ويصيرون في حاجة إلى حماية وملابس وملجأ وعناية طبية واجتماعية واحتياجات الحياة الضرورية الأخرى.³

ونستنتج أن الكارثة هي ذلك التغير المفاجئ ذو الأثر التدميري والذي ينتج عنه تغييرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن.

- الصراع (Conflit):

هو نتيجة لتكالب الناس على الموارد المادية المحدودة والفرص المعنوية المحدودة

1 - طالب أحمد هادي، مساعد مدرس، إدارة الأزمات، الفصل الأول الأسس النظرية العامة لإدارة الأزمات، مقدمة لطلاب المرحلة الرابعة قسم إدارة البيئة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، [د.ن.]. [على الخط]، تمت الزيارة يوم: [2019/04/05]، متاح على الرابط:

www.arabmediasociety.com

2 - طالب، أحمد هادي . المرجع السابق .

3- بشير، بسعود. أثر تطبيق المناجمت على نجاعة إدارة الأزمات من خلال نشاط الحماية المدنية: رسالة ماستر. جامعة الجلفة: كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، 2017. ص.16. [على الخط]. تمت الزيارة يوم: [2019-04-19]. متاح على الرابط :

<http://dspase.univ-djelfa.dz:8080/xn/ui/randle/123436789/459>

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها

وهو عائق يحدد الكيانات المختلفة حيث يصيبها بالخلل أو الاضطراب وغالبا ما يكون الصراع معروف أبعاده وأطرافه واتجاهاته

الهدف من مواجهة الصراع ليس هو القضاء عليه بل استغلال نتائجه لبلوغ توازن أفضل .

- الصراع هو تخصص الأفراد على مواد غير متوفرة للجميع وذلك من أجل تحقيق المصلحة وكثيرا ما ينتهي بنتائج سلبية .

الفرق بين الأزمة والكارثة :

وجه المقارنة	الكارثة	الأزمة
من حيث المفهوم	هي واقعة حدثت في علاقة لا يمكن توقعها	وقائع يترتب عن تفاقمها نتائج وأثار خطيرة أحيانا لا يمكن إدراكها
من حيث النتائج والآثار	ينجم عنها أضرار مادية وبشرية أو كليهما وقد تؤدي إلى تعبئة الشعور الوجداني والقومي للأفراد والجماعات في حيال لم يكن الإنسان سبب في وقوعها	عقد عنصر الثقة في الكيان الذي وقعت فيه ، وليس بالضرورة تولد عنصر إيجابي فغالبا تأثيرها سلبي .
الأسباب	طبيعة كالتزلزل أو البراكين غير طبيعية بفعل الإنسان	بسبب وقوع كارثة أو بفعل إنساني
العلاقات السببية	من أبرز المفاهيم التصاقاً بمفهوم الأزمة ، وقد ينتج عنها أزمات في مجال تحريم السيطرة عليها	قد ينتج عنها حدوث بعض أنواع الكوارث الإنسانية في حال تفاقمت الأزمة .

جدول (1) يوضح العلاقة بين مفهومي الأزمة والكارثة وأوجه المقارنة بينهما

2-2- أسباب نشوء الأزمة:

- 1- بسبب الفهم : يمثل سوء الفهم أهم أسباب نشوء الأزمات ، وهو يشير إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن إدارة الأزمة ويحدث سوء الفهم لعاملين أساسيين¹ :
 - أ - قصور في المعلومات ويرجع ذلك للأسباب الآتية
 - قلة المعلومات وإشارات الإنذار المبكر عن احتمال حدوث الأزمة .
 - عدم القدرة على جمع معلومات متكاملة

¹ - أحمد ، أشرف السعيد. تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات . الطبعة الأولى . [د. م] ، دار الفكر العربي . دار النهضة العربية ، دار الكتاب الحديث ، 2013 . ص. 24 .

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها

- عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة
- المعلومات سريعة ومتلاحقة ومتغيرة لا يمكن الإلهاام بها .
- تضارب وتناقض وتشويش المعلومات
- ب - التسرع في إصدار القرارات او الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها وعلى متخذ القرار الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مشوشة أو مبتورة وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج إن سوء الفهم من الأسباب الأساسية التي تساعد في ظهور الأزمة وذلك يرجع إلى عدم فهم أسباب وقوع الأزمة واتخاذ قرارات الغير مناسبة ومتسرة
- 2- سوء الإدراك : يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري عليها ، وتعد إحدى مراحل السلوك الرئيسية ، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم أو مشوش فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي يتخذه القائد الإداري وإذا تراكمت نتائج تصرفات القرارات السابقة في اتجاه معين في حين يعتقد متخذ القرار أنها تأخذ اتجاهها آخر ، فإن الأمر هنا يؤشر انفجار الأزمة¹
- 3- سوء التقدير :
- سوء التقدير يرتبط خاصة بالمجالات العسكرية التي يكون فيها الصراع وشيك الحدوث وينشأ سوء التقدير من خلال جانبين هما² :
- أ -الثقة الزائدة في النفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه .
- ب - سوء تقدير الطرف الآخر والاستخفاف والتقليل من نشأته .
- ارتبط سوء التقدير في حدوث الأزمة بالمجال العسكري وسوء تقدير الخطر ، وسوء التقدير لا يكون في التصادم العسكري فقط بل في جميع المجالات .

1- أحمد ، أشرف السعيد .المرجع السابق . ص 25 .

2- هامل ، مهدي . المرجع السابق .ص.125 .

استعراض القوة :

تنتهج هذا الأسلوب الكيانات الكبيرة الرامية إلى تحجيم الكيان الصغيرة والصاعدة وكذلك تلجأ إليه الكيانات الصغيرة الصاعدة ، وكذلك تلجأ إليه الكيانات الأصغر رغبة في قياسهم ردة الفعل الكيانات الأكبر هجما ، وبذلك تبدأ عملية استعراض القوة من دون حساب مسبق للنتائج ، فتتولد الأزمات وتتفاقم مع نتائج الأحداث وتتراكم النتائج¹

- يعتبر أسلوب استعراض القوة من الأسباب المباشرة التي تؤدي إلى وقوع الأزمات فكل طرف يريد أن يكون الأقوى والأفضل على باقي الأطراف الأخرى ، ولكن قد تكون نتائجه خيمة ، وترجع نتائج سلبية أو بوقوع أزمة أو عدة أزمات .

الابتزاز :

هو تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال التصرفات الخاطئة التي قام بها متخذ القرار لإجباره على مزيد من التصرفات أكثر ضررا ، ويصبح ذلك مرة أخرى مصدرا للإجبار والابتزاز ، ومن أسباب الابتزاز بعض الناس للآخرين ما يلي:

- استعراض القوة أمام الآخرين
- تعارض المصالح
- الرغبة في صنع أزمة
- الرغبة في تدمير الآخرين أو تدمير المنظمات الأخرى
- الاستسلام للابتزاز²

الإدارة العشوائية:

تعتبر الأسباب الإدارية من بين أهم الأسباب القائمة وراء نشوء الأزمات وتطورها ، وتعني عموما مجموعة الاسباب المرتبطة بالإدارة المسؤولة مباشرة على الأزمة ، من بين هذه الأسباب الأكثر شيوعا :

- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الازمات
- تجاهل إشارات الإنذار المبكر المشيرة إلى إمكانية أو احتمال حدوث أزمة

1- أحمد ، أشرف السعيد. المرجع السابق. ص.26-27

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها

- الإدارة العشوائية الارتجالية : هذا الأسلوب من الإدارة لا يسبب الأزمات فقط ، وإنما يساعد كذلك على تدمير الكيان نفسه ويكون باعثا على تحطيم قدراته وإمكانياته واستعداده لمواجهةها ، فالإدارة العشوائية تنبثق من الجهل وغياب النظرة العلمية الإستراتيجية وتشجيع الانحراف والتسيب وتجعل من متخذ القرار شخصا لا يؤمن بالتخطيط وأهميته . كما تساعد على إشاعة الصراع بين مصالح الإدارة ومصالح العاملين
- عدم وضوح أهداف المنظمة من قبيل عدم موضوعية تقييم الأداء
- عدم معرفة العاملين بما هو مطلوب منهم وعدم وضع خطط مناسبة لمواجهة تحديات المستقبل
- القيادة الإدارية غير الملائمة داخل المنظمة
- الخوف الوظيفي داخل المنظمة مثل ضعف أو غياب التفويض والتزام الصمت داخل المنظمة وعدم مشاركة العاملين في صنع القرارات .

- ضعف العلاقات الداخلية بين العاملين داخل المنظمة .¹

اليأس :

ويعد في حد ذاته أزمة من الأزمات النفسية والسلوكية لمتخذ القرار والتي تشكل خطرا وهم على متخذ القرار والأزمة لبتي يسببها هذا الباعث هي أزمة "الإحباط" حيث يفقد القرار الرغبة والدافع على العمل والتطوير والتنمية والتحسين وتتفاقم الأزمة لتصبح حالة اغتراب بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه ، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدد حالة "انفصام" وانفصال وتعارض بين مصلحة العامل ومصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه .²

الإشاعات :

إن كثير من الأزمات تكون بسبب إشاعات معينة ، ثم توظيفها بشكل معين ثم تحاط بمعلومات كاذبة ومدلّسة ، ويتم إعلانها في توقيت ما في بيئة محددة ، ومن خلال حدث يؤدي إلى تفجير الأزمة

1- الخفاجي، كرار ، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها. دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي. مجلة الكوفة. ع.05. العراق:

جامعة الكوفة ، 2010. ص. 206. [على الخط] .تمت الزيارة يوم: [2019-04-23] . متاح على الرابط:

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=59703>

2- أحمد ، أشرف السعيد . المرجع السابق . ص.27.

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها

إن كثير من الأزمات يكون سببها نشر إشاعة غير موجودة كل هذا من أجل إلحاق الضرر بالطرف المناسب ومس سمعته .

تعارض الأهداف :

كثيرا ما حدث اختلاف في الآراء والطموحات ، الأهداف بين منفذي القرار في الكيا الإداري الواحد ، مما يؤدي إلى تعدد التوجهات ، وقد يلجأ متخذ القرار إلى محاولة التوقيف عن طريق تغيير قراراته وتوجهاته ، مما يوجد تعارضا مع الأهداف البعض الآخر، ويؤدي إلى عدم المصداقية والشك في قدراته على اتخاذ القرار وتفاقم الأزمة .¹

إن اختلاف الآراء يؤدي إلى اختلاف في الأهداف وهذا الأخير يؤدي إلى نزاعات قد تتحول إلى أزمة .

الأخطاء البشرية : وتشمل ما يلي

- 1- سوء التقدير والاحترام .
- 2- حب السيطرة والمركزية الشديدة .

تعارض الأهداف والمصالح :

إن البشر خطاءون بطبعهم لكن بعض الأخطاء يؤدي إلى وقوع أزمة أو أزمات ، الإنسان بطبعه محب لنفسه بمركزه لمصلحته على غيره .²

الأزمات المعتمدة :

حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ، ومن خلال التتبع اتضح لها التغييرات التي يمكن إحداث أزمة من خلالها .³

إن سبب حدوث الكثير من الأزمات يكون سببه أزمات وخطط لها من قبل الجهات المنافسة للمنظمة والتي تعمل جاهدة على معرفة نقاط ضعفها ومحاربتها بها حتى سبب لها خسائر وأضرار قد تؤدي في بعض الأحيان إلى دمارها وإنهائها .

1- الخفاجي ، كرار . المرجع السابق .ص.207.

2- المرجع نفسه .ص.107.

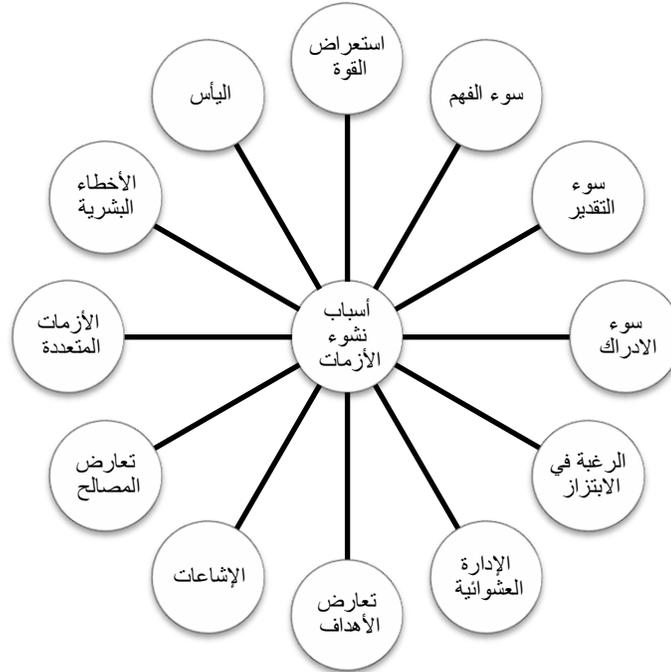
3- أحمد ، أشرف السعيد . المرجع السابق . ص.29.

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها

تعارض المصالح :

يعتبر تعارض المصالح وتباينها من الأسباب الرئيسية لنشوء الأزمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي بل على مستوى الوحدات الاقتصادية والإدارية كذلك ، فإن تضاربت المصالح بين الكيانات أو الأشخاص ، برز الدافع إلى نشوء الأزمة ، اذ سيعمل كل طرف على خلق الأزمات للطرف الآخر وسيعمل كل منهما لاستمرار استفحالها وضغطها على الجانب الآخر وعلى الرغم من أنها قد تصرب كلا الطرفين إلا أن كلا منها يسعى لأن يكون إضرارها بالآخر أشد¹.

إن كل منظمة تعمل على تحقيق مصالحها والمحافظة على كيانها ووجودها فهي ترى مصلحتها فوق كل شيء مهما كان الموقف والوقت ، حيث يسعى كل جانب إلى إلحاق الضرر بالجانب الآخر والإبقاء على مصلحته ووجوده .



شكل رقم (01) نموذج أسباب نشوء الأزمات²

¹ الخفاجي ، كرار. المرجع السابق.ص.107.

² من إعداد الطالب.

3-2- دورة حياة الأزمة ومراحل تطورها :

تطرفت الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع الأزمات وإدارتها إلى المراحل والأطوار التي تمر بها الأزمات ، حيث تعددت الآراء حول تحديد المراحل المختلفة التي تشكل دورة حياة الأزمة فمنهم من يقسمها إلى ثلاث مراحل ومنهم من رأى أنها أربعة وآخر حددها في خمسة مراحل وعلى هذا الأساس نفرض دورة حياة الأزمة ومراحل تطورها كما يلي¹ :

أولا : مرحلة ميلاد الأزمة

تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم فعادة ما ترسل الأزمة قبل حدوثها سلسلة من الإشارات والإنذار المبكر أو الأعراض التي تتنبأ باحتمال وقوعها وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم ، ويرجع هذا إلى تسارع نطاق مجهول في الأزمة وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو مجالاتها ، ويطلق على هذه المرحلة مرحلة الإنذار المبكر للأزمة - يطلق هذه المرحلة أيضا بمرحلة نشأة الأزمة أي بداية ظهورها في الأفق والشعور أن هناك خطر سوف يصيب المنظمة .

ثانيا : مرحلة نمو الأزمة

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في مرحلة ميلادها ، حيث تتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية والتي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها ، وفي مرحلة نمو الأزمة يتزايد الإحساس بها في بداية الظهور على السطح ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوطات المباشرة التي تسببها² .

- تنمو الأزمة منذ بداية نشأتها وفي مرحلة الميلاد التي من خلالها تتطور ، وهنا تكون المنظمة على يقين تام بأن هناك أزمة في المنظمة .

1- بغدادي ، فيصل . دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة: رسالة دكتوراه. جامعة المسيلة: كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2014. ص.59. [على الخط] . تمت الزيارة يوم: [2019-04-14] . متاح على الرابط :

<http://dspace.univmsila.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1452/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B0%D9%83%D8%B1%D8%A9%20%D9%83%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

2- أحمد ، أشرف السعيد ، المرجع السابق. ص. 42 .

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها

ثالثا : مراحل نضج الأزمة :

وتعتبر من خطر مراحل الأزمة إذ تتطور الأزمة من حيث الحد والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور وإخفاق عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة على المجتمع والتي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام محتوما¹.
في مرحلة نضج الأزمة يكون من الصعب التحكم فيها وفي ما سوف تخلفه من آثار سلبية وتجد المنظمة نفسها عاجزة عن مواجهتها وهنا تدخل في أزمة .

رابعا : مراحل الانحسار والتقلص :

الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءا هاما من قوتها ، على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى ، عندما يفشل الصدام من تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة لأمواج البحر موجة تندفع وراء موجة².
- في هذه المرحلة تكون الأزمة قد بدأت تتأثر بالقوى التي تواجهها وتكون قد فقدت جزءا كبيرا من قوتها ، غير أنها تستمر في المواجهة وقد تتغلب عليها أو تتغلب علينا .

خامسا: مرحلة اختفاء الأزمة :

"وتصل الأزمة في هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها ، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلاقي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات"³.
إن الأزمة في هذه المرحلة تفقد قوتها وتصبح غير قادرة على المواجهة نتيجة للقوة التي تصادمت معها ، فتحلل عناصرها وتصبح غير موجودة ، وتختفي نهائيا وهنا الأزمة تصبح غير موجودة ، لكن هذا لا يعني عدم حصولها مرة أخرى لذلك يجب الاستفادة والتعلم من تجربة القضاء عليها لمواجهة الأزمات التي قد تحدث في المستقبل .

1- محمود ، جاد الله-إدارة الأزمات : Crisis Menegment : [على الخط] . تمت الزيارة يوم: [2019-04-28] . متاح على الرابط :

<https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb168489-131268&search=books>

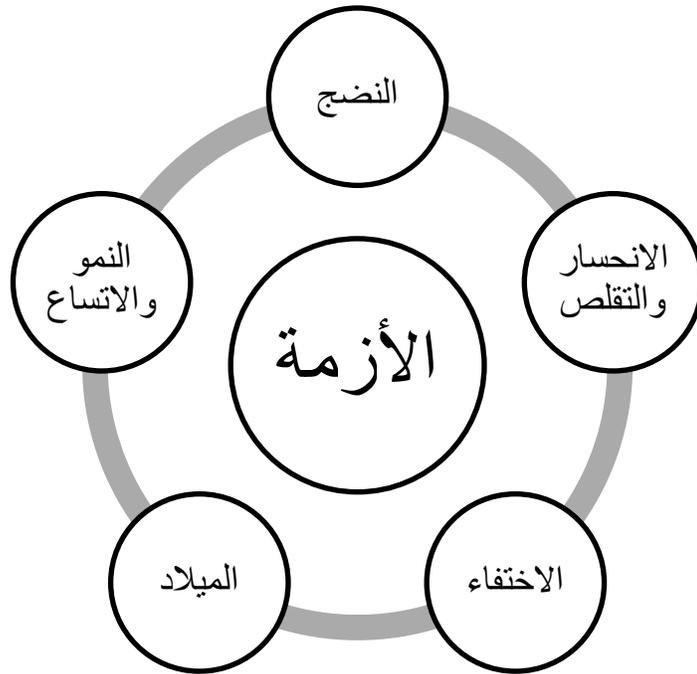
2- عوكل، هشام.مدخل كتاب إدارة الأزمات الجزء الأول . [على الخط] . تمت الزيارة يوم [2019-04-13] . متاح على الرابط :

http://hichamoukal.blogspot.com/p/blog-page_8225.html

3- رزيق ، كمال . المرجع السابق . ص.24 .

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها

وفي مصادر أخرى تم تقسيم مراحل الأزمة ودورة حياتها إلى خمس مراحل ولكن بمفهوم آخر ما يعني مرحلة الحضانة وهي مرحلة تمهد وقوع الأزمة ، مرحلة الاجتياح وهي مرحلة بداية الأزمة الفعلية ، مرحلة الاستقرار وهي مرحلة أبعاد الأزمة ثم مرحلة الانسحابوهنا تبدأ الأزمة في التلاشي وتمتد حتى تنتهي ، وأخيرا مرحلة التعويض وهي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم وتلاقي الآثار¹ .
برغم من وجهات النظر المختلفة حول مراحل الأزمة ودورة حياتها غير أنها كلها تصب في معنى واحد .
إن الأزمة تنمو وتتسع ثم تصل لمرحلة النضج ثم تبدأ في الانحسار والتقلص ثم تختفي² .



شكل رقم (02) يمثل دورة حياة الأزمة³

تعليق :

يمثل الشكل التالي : مراحل ودورة حياة الأزمة ، ونلاحظ أن الأزمة تمر بثلاث مراحل أساسية تمثل دورة حياتها وكل مرحلة تكون من عناصر أساسية تساعد الأزمة في التطور والبروز أكثر وكما أن هذه المراحل تكون متسلسلة حيث كل مرحلة تكمل المرحلة التي بعدها .

1- عوكل، هشام المرجع السابق .

2- بغدادي ، فيصل . المرجع السابق .ص.61 .

3 من إعداد الطالب.

4-2- أنواع الأزمة :

إن فهم أي أزمة وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة ، وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأزمات ، والتي تحدث فيها الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم إدارة الأزمات ، إلا أن الواقع أن تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على الجانب الذي ينظر منه إلى الحادثة . ومنه تنقسم الأزمات إلى الأنواع التالية :¹

أ - من حيث طبيعة الحدوث :

حيث قسمها إلى قسمين

- أزمة من فعل الإنسان : وهي تلك الأزمات الناتجة عن فعل الإنسان مثل : التهديد بالغزو العسكري ، وعمليات الإرهاب .

- أزمة طبيعية : وهي الأزمة التي لا دخل للإنسان في حدوثها مثل : الزلازل والبراكين والجفاف

- إن طبيعة حدوث الأزمة يتدخل فيها عنصرين أساسيين يعبران عن الطبيعة ويتمثلان في الإنسان والطبيعة نفسها ،

أما الدكتور ماهر فقد قسم الأزمات كما يلي :²

ب - الأزمات المادية :

وهي أزمات ذات طابع اقتصادي ، ومادي ، وكمي ، وقابلة للقياس ، ويمكن درايتها والتعامل معها ماديا وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة .

ومن أمثالها

- انخفاض حاد في المبيعات .

- إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات .

- أزمة الغذاء .

- أزمة الديون .

1- البطريق ، غادة . العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات . مصر: أطلس للنشر والإعلام الآلي . 2017. ص.28. [على الخط]. تمت الزيارة يوم

[2019-04-28] متاح على الرابط :

https://books.google.dz/books/about/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D8%A9_%D9%88%D9%81%D9%86_%D8%A5.html?id=ua5SDwAAQBAJ&redir_esc=y

2- المرجع نفسه ص. 28.

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها

- أزمة الاقتراض من البنوك .

ج- الأزمات المعنوية :

وهي أزمات ذات طابع نفسي وشخصي وغير ملموس ، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة ، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة ، بل يمكن الشعور بها .¹

د- الأزمات البسيطة أو الحادة :

1- الأزمات البسيطة :

وهي الأزمات خفيفة التأثير ، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع ومن أمثلة هذه الأزمات البسيطة

- الإشاعات الداخلية المحدودة .

- عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الداري .

- إضراب عمال احد الأقسام في الشركة .

- وفاة مدير إدارة أو استقالته .

- عطل في خط الإنتاج .²

إن الأزمات البسيطة يكون القضاء عليها ومواجهتها سهل وإيجاد الحلول السريعة لها ليس بالأمر

الصعب .

أما الأزمة المعنوية فهي ذات طابع روحي غير ملموس لا تظهر أمامنا بل نشعر بها ، ولها تأثيرات مثلها مثل أي أزمة أخرى .

1- هيكل ، محمد أحمد الطيب. مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة . مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب . 2006 . ص.42. [على الخط] . تمت الزيارة يوم: [2019-04-26] . متاح على الرابط :

<https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AB-D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D9%8pdf>

2- خالد ، سعاد . المرجع السابق . ص.50.

هـ - أزمات حادة :

وتنقسم الأزمات حسب خطورتها ودرجة حدتها إلى عدة أنواع :¹

1- الأزمات الاقتصادية : مثل نقص العمالة وانهيار الأسواق والبورصة وتراجع الإيرادات بطريقة مفاجئة وحادة .

2- الأزمات المعلوماتية : مثل فقد معلومات سرية حيوية والعبث في ملفات الكمبيوتر وتلف أو تدمير بيانات حيوية على الحاسب الآلي لتخص العملاء والموردين .

3- أزمات المواد : مثل نقص في الموارد الخام وقطع العيار وفقد مرافق حيوية وتصميمات فنية .

4- أزمات الموارد البشرية : مثل فقد المدین أو بعض الموظفين المهمين وارتفاع نسبة الغيابات .

5- أزمات السمعة : مثل الفضيحة والنميمة والإشاعات والعبث بسمعة الشركة وشعاراتها .

6- الكوارث الطبيعية : مثل الزلازل والحرائق والفيضانات والسيول وغيرها .²

و- أزمات جزئية : تمس شريحة أو فئة قليلة من السكان أو جزء بسيط من النظام أو النشاط في المنظمة ، ولذلك فهي عادة ما تكون أزمات محدودة التأثير ولا تترك بصمات واضحة على محمل الكيان الذي حدثت فيه .

ن - أزمات عامة : ويقصد بها تلك التي تمس القاعدة العريضة من السكان أو العاملين من المنظمة ، وتتميز تلك الأزمات باتساع مجال التأثير وانتشاره ، بحيث يمثل تهديدا خطيرا لكل الكيان أو النظام ، مثال ذلك أزمات المياه والكهرباء والمواد الغذائية .

- إن الأزمات من حيث شموليتها ينقسم نوعين جزئية وتقتصر على فئة معينة وعادة ما تكون عادية ولا تترك أي تأثير أما الأزمات عامة فهي فئة كبيرة ويكون لها تأثير كبير .

هـ - حسب إمكانية الاستفادة :

تنموية ينجح الفرد بمواجهتها ويكتسب خبرة منها عرضية تتسبب بضرر ولا يستفاد منها شيء .

1- حسب التكوين : من حيث النشوء ، التصعيد ، التكامل ، الاحتواء ، النهاية .

2 - حسب البعد الزمني : متكررة الحدوث يمكن التنبؤ بها مفاجئة يصعب التنبؤ بها .

3 - حسب العمق : سطحية يسهل احتواؤها عميقة الأثر لها مضاعفات .

1- هيكل ، محمد أحمد الطيب . المرجع السابق . ص . 46. 48. 56.

2- عبد العال، رائد فؤاد أحمد . المرجع السابق . ص . 22.

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها

4- حسب كيان الضرر : دولية ، أزمة قومية ، مجتمع معين ، فردية ، تنظيمية¹.
وهناك تقسيم آخر لأنواع الأزمات كما يلي²:

1-الأزمة السياسية : هي حدث مفاجئ يصيب النظام السياسي لدولة ما ويعرض نظامها السياسي للخطر وأسبابه قد تكون داخلية أو خارجية .

أ - أسباب داخلية :

- فشل استمرار السلطة في شكلها السلمي .

- ظهور المعارضة السياسية .

- عدم مصداقية في نتائج الانتخابات البرلمانية .

- الصراع القائم بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية .

- إدخال الشارخ في الحياة السياسية .

- كثرة الفساد وغياب لإصلاح السياسي .

ب - الأسباب الخارجية :

- التوترات الحدودية بين بلدين ، الحروب والصراعات السياسية .

- الاختلاف في المصالح المشتركة بين دولتين أو أكثر والتحولت الخارجية .

تعتبر الأزمة السياسية من أخطر الأزمات على الإطلاق والتي يصعب مواجهتها وإيقافها فكثيرا ما تنتهي

الأزمة السياسية بحروب بين الدول ، وعدم استقرار الأمن الوطني³.

1- الناجي، فهد على. أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي:رسالة ماجستير.عمان:جامعة الشرق الأوسط، 2012.ص.20.[على الخط] . تمت الزيارة يوم: [2019-04-18] . متاح على الرابط :

<https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-329.pdf>

2- الرويلي ، بن علي هلهول . الأزمات - تعريفها - أبعادها - أسبابها : أطروحة دكتوراه . السعودية : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2011 .ص.17.[على الخط] . تمت الزيارة يوم: [2019-04-17] . متاح على الرابط :

<https://kenanaonline.com/files/0090/90383/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA.pdf>

³ - الرويلي ، بن علي هلهول . المرجع السابق .ص.19.

2- الأزمة الاجتماعية : تتمثل في ما يلي ¹:

- المظاهرات ، التهديدات ، التمرد .
- التواتر والاضطرابات العامة .
- الإضراب من قبل العاملين .
- الحراك الشعبي .
- ظهور مختلف الصراعات الطائفية والعرقية .
- كثرة الفساد والجريمة .
- انتشار الآفات الاجتماعية المختلفة .

كثيرا ما تكون الأزمة الاجتماعية داخلية ولكن إن تفاقمت ولم يتم التحكم فيها سوف تسبب المخاطر للبلد، بالإضافة إلى تلك التدخلات الخارجية التي تستغل هذه الظروف من أجل تحقيق مصالحها .

- أزمات صحية :

هي تلك التي يكون فيها الخوف والتوتر والقلق وتصيب المواطنين نتيجة لذلك الأوبئة والأمراض الخطيرة وسط رعاية غير كافية وضعيفة من أجهزة الدولة المعنية وهي سرعان ما تتحول إلى أزمة إقليمية ثم دولية وهما في انتشار أنفلونزا الطيور ثم الخنازير بالإضافة إلى انتشار الأمراض مثل: الملاريا ، الكوليرا ، السل وغيرها التي تحولت إلى أزمات صحية عالمية وضعت لها منظمة الصحة العالمية الخطط الإستراتيجية لمواجهتها والتعامل معها والقضاء عليها عن طريق إعداد التدبير الوقائية ².

- نستنتج مما سبق أن الأزمة الصحية من أخطر الأزمات التي يواجهها الإنسان لأنها تهدد وجوده وحياته، لذلك فهو يقوم بوضع كل الإجراءات اللازمة للتصدي لمثل هذه الأزمات .

2-5- أبعاد الأزمة :

عند نشو الأزمة وتفاقمها في ظل مسببات وعوامل داخلية وخارجية تتفاعل معها كل النواحي الحياة وتظهر هذه العوامل على شكل أبعاد كما يلي ³:

1- الرويلي، بن علي هلهول . المرجع السابق .ص.22.

2- هيكل ، محمد أحمد الطيب . المرجع السابق .ص.48.

3- الرويلي ، بن علي هلهول.المرجع نفسه.ص.15.

1- البعد السياسي :

إن تداعيات الأزمات ذات البعد السياسي هي في خطر الأزمات التي تتعرض لها الدولة التي تؤدي إلى التفتت والانهيار وبقائها في خطر وذلك بسبب حساسية وضعها وشمولية تأثيرها والارتباط بالأبعاد المحلية والإقليمية والدولية وتبرئ فجأة وتتأثر فيه المصالح الوطنية وتبرز جماعات المعارضة وتنشط الحركات والعناصر الانفعالية كما تخلق نوعاً من عدم الاستقرار والتوازن السياسي بين القوى السياسية الوطنية يؤدي إلى حالة من الاحتقان بين شرائح المجتمع لدفعها إلى الاحتجاجات والمظاهرات والعصيان المدني وإذا استمرت سوف تولد أزمات مصاحبة يصعب مواجهتها ، وعندما يصعب مواجهتها والسيطرة عليها قد تستدعي تدخلات إقليمية ودولية مما يجعل الأزمة تتجاوز بعدها المحلي وهي تبدأ بالتدخلات والاشتباكات المعقدة والتي تزيد الوضع تعقيداً مما يصعب وضع الحلول لها ، حيث ظهرت بعض المصطلحات المتعلقة بالأزمة السياسية كالصوملة ، البلقنة والأفغنة وقد تستدعي هذه الأزمات وغيرها من الأزمات ، وكما تستدعي الأزمات الطبيعية مساعدات دولية كما حصل في فيضانات باكستان وتسونا هي شرق آسيا وزلزال تركيا وإيران .

2- البعد الاقتصادي :

وفيه يحدد علماء الاقتصاد مفهوم الأزمة من خلال معايير مثل : التضخم ، البطالة ، الركود الاقتصادي ، عجز الميزانية والكساد وغيرها .¹

إن البعد السياسي للأزمة له الكثير من المخاطر على الدولة حيث تؤثر على كل شرائح المجتمع ، وكل المجالات .

أما البعد الاقتصادي فهو يؤثر على زوال الاقتصاد وتطوره وبالتالي حصول خسائر كبيرة ، تسبب في وقوع عدة أزمات وانتشار البطالة ، فقر ، تصبح المعيشة صعبة في ظل اقتصاد منهار .

3- البعد الاجتماعي للأزمة :

إن الأزمة تنشأ بفعل أسباب ومسببات تطرقنا لها سابقاً وهي إما أن تكون هذه الأسباب طبيعية أو بشرية أو بهما معا ، ولكن تأثير الأزمة هو متعلق بالإنسان نفسه ولذلك لا يمكن وصفها بأنها أزمة إلا عندما تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة

1- نايلي ، خالد . إدارة الإتصال لأزمة فيفري 2012 م بمؤسسة سونلغاز ، قسنطينة 02 :رسالة ماجستير.عنابة : جامعة باجي مختار ،

2013.ص.74. [على الخط] .تمت الزيارة يوم: [2019-04-19]- متاح على الرابط :

<https://scholar.google.com/citations?user=Nc2qZIkAAAAJ&hl=ar>

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها

على الإنسان فردا أو مجتمعا أو دولة نتج عنها قتل وتشريد وتدمير ممتلكات ، ولهذا الأبعاد الاجتماعية من الأخطر تأثيرا بل يمتد تأثيرها سنين طويلة ويشمل تأثيرها الاثنيين:

1- الفقر والتشرد، الفوضى وعدم الاستقرار تقود إلى أزمات أخرى وإلى سلوكيات اجتماعية سيئة¹.

إنّ الأزمة الاجتماعية يكون بعدها على المجتمع والإنسان، حيث لها تأثيرات سلبية تتسبب في دمار المجتمعات وهي في نفس الوقت السبب للكثير من الأزمات الأخرى.

4- الأبعاد الأمنية للأزمة:

عند نشوء الأزمة تحدث نوعا من الفراغ الأمني الذي قد يشكل بيئة مناسبة لانتشار الآتي:

1- **العنف السياسي:** تستغل بعض القوى السياسية الأزمة وما يتوفر من ظروف ملائمة للصراعات وتصفية الحسابات وهذا يهدد الأمن الوطني كما يجري الآن في العراق، فلسطين، لبنان وإيران

2- **العنف الاجتماعي:** تستغل الأزمة في إذكاء الاقتتال الطائفي والصراعات العرقية والتفرقة العنصرية وتخلق قلقا وتوترا من أطراف المجتمع وشرائحه، كما حصل في الـ 17 أيار 1993، عندما تعرضت ولاية كارولينا لأحداث شغب نتج عن أزمة بين السود والبيض نهبت فيها المتاجر والمخازن ومورس فيها القتل والاعتصام مما أدى إلى تدخل الحرس الوطني الأمريكي للسيطرة على الوضع.

3- **الجريمة المنظمة:** تجدها بيئة مناسبة وملائمة لانتشار الجريمة وتحولها إلى جرائم منظمة يقوم بها العصابات الإجرامية بتوسيع نشاطها الإجرامي، فتقوم بالسلب والنهب وتتحول إلى عوامل تهديد للأمن الوطني كما هو حاصل الآن في الصومال.

4- **الفساد المالي والإداري:** نتيجة للقلق والتوتر لدى متخذ القرار مما يجعله عاجزا عن مواجهتها بسبب ضيق الوقت، قلة المعلومات، الرشوة، غسيل الأموال، المخدرات، التهريب وتجارة البشر.

5- **الإرهاب:** كما يستغل الإرهابيون الأزمات لينشطوا خلاياهم النائمة وتقديم أنفسهم كمنقذين ومصالحين ويدعو بممارسة نشاطاتهم الإرهابية مستغلين بذلك انشغال أجهزة الدولة بالأزمة وسبل مجابهتها، لذلك فإنّ الأبعاد الأمنية للأزمة تعتبر من التحديات الكبيرة التي تواجهها الدولة لحماية مواطنيها ومؤسساتها حيث يجب أن تحدد لها كافة الطاقات البشرية والمالية لمواجهة الأزمات الأمنية .

إنّ الأزمة لها أبعاد أمنية كثيرة تؤثر على الأمن الوطني، وتتسبب في حالة من عدم الاستقرار من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وانتشار المثير من الآفات الاجتماعية وانتشار الفساد وكل هذا في غياب الأمن.

1- الرويلي، بن علي هلهول، المرجع السابق..ص.17-19-20

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها

5- **البعد التاريخي:** يرى علماء التاريخ أن الأزمات هي نتيجة لتراكم عوامل عدم الانسجام بين عناصر المجتمع، وأن الأزمة ناتج عن تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخياً.¹

- إنَّ الأزمة في بعدها التاريخي تكون موجودة قبل أن تظهر وهي نتيجة لتصادم بين مكونات المجتمع والبيئة التي تكون فيها.

6- **البعد الزمني:** ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة والمدى الذي مازالت قائمة خلاله وتوقعات استمرارها مستقبلاً، لأن هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في القضاء على الجذور التاريخية وإجراءات مواجهتها مستقبلاً.²

- إن البعد الزمني للأزمة يعتمد على الوقت كعنصر أساسي لتحديد الأزمة وكيفية التعامل معها ومواجهتها في الوقت المناسب.

7- **البعد الموضوعي:** ويعني معرفة موضوع الأزمة، هل هي اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع، كذلك يجب تحليل موضوع الأزمة.³

- تختلف الأزمة وتتنوع من حيث وقوعها وأسبابها وكيفية التعامل معها ومواجهتها أي على متخذي القرار في المنظمة معرفة طبيعة هذه الأزمة وتشخيصها حتى يتم إيجاد الحلول المناسبة لها والقضاء عليها.

2-6- آثار الأزمة:

لا يخف علينا أن لكل أزمة تأثير فمهما ما هي قوية ومنها الضعيفة، ومنها ما يكون تأثيرها إيجابياً على المؤسسة ومنها ما يكون سلبياً.

أ/- **الآثار السلبية:** وتتراوح بين آثار على المستوى البشري، المستوى المادي، والمستوى المعنوي لي المستوى البشري: مثلاً انخفاض إنتاجية العاملين سواء أثناء أو بعد الأزمة، زيادة حجم الأزمات السلوكية والنفسية مثل الاكتئاب، القلق، التوتر الذي تحدثه الأزمة، موت أو إصابة بعض العاملين، أو تعرضهم لعاهات مستديمة، فقد العاملين لوظائفهم إما خوفاً من تكرار الأزمة أو تسريحاً من جانب صاحب العمل لعلاج آثار الأزمة السلبية، اضطراب علاقات العمل وزيادة حجم الدعاوي القانونية.

على المستوى المادي: وقد تتمثل في انخفاض الإنتاجية وتوقف بعض أو كل خطوط الإنتاج، زيادة الخسارة في التكاليف الثابتة نتيجة تدمير للمعدات والمباني والآلات أو إعادة البناء والترميم، وقد يترتب أيضاً عن الأزمة في هذا الإطار⁴

الإفلاس وسوء العلاقات مع مؤسسات التمويل والإقراض كالبنوك.

¹ - نايلي خالد، المرجع السابق، ص.74.

² - بغداداي فيصل، المرجع السابق، ص.55.

³ - المرجع نفسه، ص.55.

⁴ - خالد سعيد، المرجع السابق، ص.52.

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها

على المستوى المعنوي: ويمكن ذكر مثلا: اختلال أخلاقيات العمل لدى العمال، تدمير سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية، التأثير السلبي للإعلام وما يترتب عنه على المدى الطويل، فقدان مصداقية المؤسسة مع عمالها المتعاملين معها وكذلك الافتقار إلى تحقيق التواصل والاتصال بين الإدارة والعمال فيها¹.

بصفة عامة يمكن تلخيص الآثار السلبية للأزمة في ما يلي:²

- التهرب من مواجهة الأزمة والانسحاب والتهاون في حل الأزمة.
- قد يخلق جو الأزمة أفكار وسلوكات ضارة، تدفع بأفراد الإدارة إلى استعمال طرق غير مشروعة لحل الأزمة.
- كثرة المعلومات حول الأزمة قد تؤدي إلى عدم اتخاذ القرارات الصحيحة وهذا ما يعادل قلة المعلومات وعدم كفايتها.
- إن أي أزمة مهما كانت تتسبب في أضرار للمؤسسة وتكون هذه الآثار السلبية أكثر منها إيجابية على كيانها ككل وتصبح غير قادرة على مواجهتها .

ب/- الآثار الإيجابية: تتمثل الآثار الإيجابية للأزمة في ما يلي:³

- الاستفادة من الدروس التي حدثت أثناء وبعد الأزمة .
- تعلم الوقاية من الأزمات المستقبلية .
- التنبؤ بالأزمات المستقبلية والاستعداد لها .
- التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة .
- تقييم الرؤى والتوجهات الإستراتيجية لقادة ورجال الإدارة العليا .
- إعادة هيكلة أو هندسة المؤسسة على أسس ومعايير علمية رشيدة لضمان استقرار المؤسسة مستقبلا .
- إدخال مناهج وبرامج جديدة مثل إدارة الأزمات لضمان استعداد الطاقم للأزمات المستقبلية .
- كسب دعم وتأييد واستعطاف شعبي لترقية صورة المؤسسة .
- تحسين العلاقات بين المؤسسة وجمهورها .
- الضغط الذي يصاحب الأزمة تجعل الإدارة تبحث عن حلول تواجه بها الأزمة .

¹ - خالد سعيد، المرجع السابق، ص.52.

² - زينبات موسى مسك، المرجع السابق، ص.22.

³ - خالد سعيد، المرجع السابق، ص.63.

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها

- التحديات التي تواجه الأزمة وإن نجحت الإدارة في مواجهتها هذا يساعد على الإبداع فيها وابتكار أساليب واعدادات وسلوكات جديدة غير مألوفة لمواجهة الأزمة .

- الأزمة توفر قدرا من الخبرات التي تترك أثرا عميقا في المؤسسة .

- تعطي الأزمة الكثير من الفرص لصانعي القرار، وتدخل الأفراد في أعمال جديدة وتؤدي إلى الكشف عن عيوب أو أخطاء أسلوب العمل الغير المنسق¹ .

- أن الأزمة ليس بالضرورة أن تكون آثارها سلبية فقط فقد تكون إيجابية أيضا وترجع على المؤسسة بفرص تسمح لها بالتقدم والتطور إلى الأفضل .

7-2-7- مناهج تشخيص الأزمة:

هناك عدة طرق يمكن من خلالها تشخيص الأزمة ، وبالتالي القدرة على التعامل معها ومن هذه المناهج .

1-5-1- المنهج التاريخي:

يفترض المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات أن الأزمة لا تحدث ولا تنشأ بصورة فجائية ، وإنما هي نتيجة تفاعل مجموعة من الأسباب والعوامل التي تمت . قبل وقوع الأزمة ، وفقا لهذا المنهج فإن إدارة الأزمة والتعامل معها يجب أن يكون في ضوء المعرفة الواضحة والعاملة المتعاملة للماضي التاريخي المتعلق بهذه الأزمة وتطورها التاريخي خلال المدة التي سبقت ظهور الأزمة ، كما أن إرجاع الأزمة إلى جذورها التاريخية هو مفتاح النجاح في إدارتها ووضع جميع التصورات لعلاجها² .

إن المنهج التاريخي في تشخيصه للأزمة يعتمد بالدرجة الأولى على مجموعة من العوامل وأسباب ترجع إلى الماضي الذي يرتبط بالأزمة حيث يساعد على إيجاد الحلول المناسبة لها .

2- منهج النظم :

1- مسك، زينات موسى. المرجع السابق، ص. 26.

2- مسك ، زينات موسى .واقع إدارة الأزمات في المستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين :رسالة ماجستير . غزة : جامعة الخليل، 2011.ص.20.[على الخط]-تمت الزيارة يوم: [2019-03-29] متاح على الرابط :

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها

يفترض منهج النظم أن المنظمة (النظام) تتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض بدرجات من التعامل والتناسق والتوافق، وتؤدي هذه المنظمة عمليات متكاملة تقود إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف¹.

3- المنهج الوصفي التحليلي :

إن المنهج الوصفي التحليلي يشخص الأزمة كما هي الآن ، ويصفها ويحللها ويحدد أبعادها وملامحها ومظاهرها ويشخص ويصف ويحلل أسبابها وبواعثها ونتائجها وإفرازاتها وانعكاساتها على المنظمة وعلى بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية².

- إن منهج النظم يعتمد على النظام في تشخيص للأزمات بتنظيم العمليات التي سوف تواجه هذه الأزمة - إن الأزمة في المنهج الوصفي التحليلي ، يتم وصفها كما هي موجودة في الواقع سلبياتها وإيجابياتها ، وتحليل أسباب حدوثها وكيفية مواجهتها والقضاء عليها والخروج بأقل الخسائر.

4- المنهج البيئي:

يتم فيه تحليل البيئة المؤثرة على الأزمة من حيث عناصر القوة والضعف والمخاطر والتهديدات البيئية التي أفرزت الأزمة ، وبالتالي اشتداد قوتها أو استفحال أمرها³.

5- منهج دراسة الحالة :

وهو يعتمد على دراسة كل أزمة على حدى ، على اعتبار أنها حالة مستقلة بنفسها ، وان الأزمات لا تتماثل تماثلا تاما ، ويتم هنا تشخيص الأزمة بدقة وتتبع خطواتها وما أفرزته من نتائج ، ولا يتم تجاهل أي عامل من العوامل المؤثرة عليها سواء كان في الماضي أو الحاضر⁴.

- يعتمد المنهج البيئي في تشخيصه للأزمة على البيئة المحيطة بالأزمة وتأثيراتها عليه .

- يعتمد منهج دراسة حالة في تشخيصه للأزمة على دراسة كل حالة على حدى وأن كل حالة تختلف عن غيرها في أسبابها ونتائجها وتأثيراتها .

¹- مسك ، زينات موسى . المرجع السابق .ص.23.

²- على ، ندى . منهج تشخيص الأزمات والتنبؤ بآثارها . [على الخط] .تمت الزيارة يوم [2019-03-29] . متاح على الرابط:

<https://annabaa.org/arabic/books/15036>

³- - مسك ، زينات موسى . المرجع السابق .ص.22.

⁴- مسك ، زينات موسى . المرجع نفسه .ص.23.

6- المنهج المقارن :

إن استخدام هذا المنهج يقوم على أساس المقارنة بين الأزمات الاستفادة من الخبرات والتجارب المتعلقة بأزمة ما في إدارة أزمة أخرى ومعالجتها ، ويمكن عقد هذه المقارنة بين أزمات تمت في الماضي في المنظمة مع أزمات تحدث حاليا في نفس المنظمة ، وكذلك يمكن عقد هذه المقارنة بين أزمات حدثت في الماضي أو الحاضر في منظمات أخرى مع الأزمة التي تقع حاليا في المنظمة¹.

¹ - علي ، ندى . المرجع السابق .

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأزمة وتطورها

ملخص الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تناول مختلف المفاهيم التي توضح لنا مفهوم الأزمة، لتكون لنا فكرة واضحة عنها ونزيل الغموض عنها، كما بين أهم ما تتميز به الأزمة عن غيرها من المفاهيم الأخرى والمصطلحات ذات الصلة بها، بالإضافة إلى تبيان أن ظهور الأزمة في مختلف المنظمات والتنظيمات والكيانات الإدارية .

يحتّم عليها مواجهة هذه الأزمات عن طرق معرفة مسبباتها لأنه من الضروري معرفة السبب في حدوثها ومن ثمة تحديد نوعها حتى يتم وضع الخطط المناسبة للتصدي لها، بالإضافة إلى معرفة أهم النماذج المتبعة في عملية إدارة الأزمة والتحكم في تبعاتها والآثار التي تخلفها سواء كانت سلبية أو إيجابية .

الفصل الثالث

إدارة الأزمات في

المؤسسات

الفصل الثالث: إدارة الأزمات في المؤسسات

1-3 مفهوم الإدارة لغة واصطلاحا

2-3 مفهوم إدارة الأزمة

3-3 متطلبات إدارة الأزمة

4-3 مراحل إدارة الأزمة

5-3 مركز إدارة الأزمة

6-3 فريق إدارة الأزمة

7-3 عوامل النجاح في إدارة الأزمة

8-3 مشاكل إدارة الأزمة

تمهيد :

تعتبر إدارة الأزمة من المجالات الجديدة والمثيرة على صعيد الفكر والممارسة والإداريين بكل ما تثيره من جدل فكري وقد ارتبطت بالإدارة من خلال التسيير والتنظيم للوصل إلى الحلول والاستمرارية المؤسسة لأن الأزمات التي تمر بها حاسمة في كيانها ومن أهم عوامل النجاح في إدارة أي مؤسسة هو امتلاك إدارة خاصة بإدارة الأزمات التي تعتبر مصدر مهم لمواجهة الأزمات التي قد تحدث في المؤسسة لذلك سلطنا الضوء في هذا الفصل على الأسس التي تقوم عليها إدارة الأزمة في المؤسسات .

الفصل الثالث : إدارة الأزمة في المؤسسات

1-3 مفهوم الإدارة لغة اصطلاحا :

مفهوم الإدارة لغة:

- Administration: وتعني تقديم الخدمة وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية ministertad المكونة من مقطعين ، أي تقديم العون للآخرين.¹

- ويشير هذا اللفظ في مصدر آخر إلى Administration إلى أهم الأساسيات التي تقترح عليها المنظمة والتي تسعى إلى تحقيق الأرباح ونقصد بذلك القطاع الحكومي

- وتعرف أيضا على أنه الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهداف معينة كما تعني الإدارة النظام أو الانتظام، فالإدارة الناجحة سر نجاح الدول في كل مكان وزمان، وما سادت الحضارات إلا بالإدارة فكريا وتطبيقا، وما بادت إلا بالفوضى وهذا نقيض للإدارة لأن الإدارة تعني النظام أو الانتظام.²

- يقصد بالإدارة في هذا المفهوم أنها النظام في الإدارة

- وكلمة الإدارة مشتقة من أصل لاتيني من مقطعين (Ad)،(To) ومعناها يخدم أو يساعد ، وفي اللغة الانجليزية يطلق عليها إحدى اللفظين التاليين:³

لفظ (management) وتعني مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري ويطلق هذا اللفظ

على ما يقوم به المدير في منظمة الأعمال التي تسعى إلى تحقيق الربحية وهو محور دراستنا هنا مع ملاحظة أن هذا المفهوم قد يعين عدة أشياء منها:⁴

- متخذ القرارات الإدارية على مستوى المنظمة .

- النشاطات التي يقوم بها المدير مثل التخطيط والتوجيه والرقابة.

1- نعيم إبراهيم الطاهر. أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة . الطبعة الأولى. عمان: جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع . 2009 . ص.5.

2 - المرجع نفسه . ص. 25.

3- محمد ، سمير أحمد . الإدارة الإلكترونية . الطبعة الأولى . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2009. ص . 21 .

4 - المرجع نفسه . ص. 21 . 22 .

الفصل الثالث: إدارة الأزمات في المؤسسات

- الوحدة التنظيمية سواء كانت منظمة أعمال أو منظمة عامة .

- علم إدارة الأعمال كمجال للمعرفة والبحث العلمي .

- عملية تجميع الموارد والإمكانيات النادرة معا .

ويشمل معنى الإدارة هنا كل من النظام ، التوجيه ، الرقابة ، المعرفة والإمكانيات التي يجب أن تتوفر في إدارة المنظمة والعمل بها بالتنسيق بينها لتعمل على تحقيق الأهداف المرسومة يستدعي المنظمة لتحقيقها .

مفهوم الإدارة اصطلاحا :

الإدارة : هي توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقهم لتحقيق الهدف .¹

الإدارة : هي ذلك النشاط الخاص الذي يقوم بإتباع سياسة محددة تعتمد على كل من وضوح الأهداف التنظيمية والقيادة العقلانية ، وتنمية الموارد والطاقات وذلك من أجل تطوير وكفاءة المؤسسات لقيامها بدور فعال في تنمية المجتمعات التي تعمل بها.²

ولقد عرفت أيضا إدارة الأزمات هي فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكّم أكبر في مصيرك ومقدرتك أو في التخطيط لما قد يحدث بما يعني أن إدارة الأزمة تتمثل في استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال استخدام الأساليب العلمية والاستراتيجيات المناسبة في اتخاذ القرارات فإن التعامل مع الأزمات يتطلب استخدام أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب.³

1 - نعيم ، إبراهيم الظاهر . المرجع السابق . ص. 6

2- إبراهيم ، السعيد مبروك . الاتصال الإداري . الإسكندرية : دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر . 2013 . ص . 45 .

3 - أخيارهم ، عبد الله أحمد . التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات : دراسة لنموذج أزمة تويوتا: رسالة ماجستير . بسكرة: كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلو السياسية والعلاقات الدولية ، 2013 . ص. 18. [على الخط] . تمت الزيارة يوم: [2019-04-27] .

متاح على الرابط:

<http://dspace.univbiskra.dz:8080/jsui/bitstream/123456789/3118/1/33%20%D8%AE%D9%8A%D8%A7%D8%B1%D9%87%D9%85%20%D8%B9%D8%A8%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D9%84%D9%87%20%D8%A3%D8%AD%D9%85%D8%AF.PDF>

الفصل الثالث: إدارة الأزمات في المؤسسات

إن إدارة الأزمة تتطلب التنبؤ لما قد يحدث من طوارئ في المنظمة والتخطيط لمواجهةها والقضاء عليها فهي أسلوب يبين قدرة الإنسان.

الإدارة هي عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وهي نتيجة نهائية بتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو النظام لنفسه.¹

إن إدارة الأزمة يكون غالباً تأثيراً مادياً أكثر من أي تأثير آخر على المنظمة وهذا التأثير قد يؤدي إلى تغيير النظام الذي تقوم عليه أو يبقى نفسه، وهذا يؤدي إلى تغيير في الأساسيات الرئيسية التي تقوم عليها المنظمة.

الإدارة هي " مجموعة من الوظائف والأنشطة الهادفة إلى تحقيق أهداف محددة عن طريق توظيف واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة باستخدام الطرق والأساليب الكافية والفعالية الإنسانية والفنية".²

نستنتج من التعريف للإدارة تركيز بالدرجة الأولى تحديد الأهداف ومن ثم البحث عن الطرق و الوسائل لتحقيق أهداف على أرض الواقع

وهناك تعريف آخر للإدارة management

- الإدارة عند Fayol - h: هنري فيول: "معنى الإدارة هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وأن تنسق وتراقب".³

- ونلاحظ أن الإدارة عند فيول هي أن تنسق بين عناصر المؤسسة المتمثلة في الموارد المالية والبشرية المادية التي تحتوي عليها المنظمة وتنظيمها ومراقبتها.

1 - الملاً ، سلوى حامد . دور القيادة في إدارة الأزمة . ص 53. [على الخط]. تمت الزيارة يوم: [28.04.2019] . متاح على الرابط:

<https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9-%D9%84%D9%80-%D8%B3%D9%84%D9%88%D9%89-%D8%AD%D8%A7%D9%85%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%84%D8%A7-pdf>

2 - خليل ، هوس . الإدارة المعاصرة : المبادئ - الوظائف . الممارسة . طبعة 2 . بيروت . لبنان : مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع . 2011 . ص . 18 .

3 - بربركامل . الإدارة . عملية ونظام . بيروت لبنان : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1996 . ص . 14 .

الفصل الثالث: إدارة الأزمات في المؤسسات

- أما الإدارة عند كمبال Kimball: في كتابة أصول التنظيم الصناعي حيث يقول أن الإدارة تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله وضع سياسته الرئيسية وتوفير مستلزماته والإطار التنظيمي واختيار الرؤساء وفيه يمكن القول أن مسؤولية المدير تتمثل في توفير عاملين ، توفير المعدات والتسهيلات لتنظيم المشروع وضع السياسات.¹
- يعرف هنري فويل الإدارة هي تنبؤ وتنظيم وقيادة وتنسيق ورقابة.
- ويعرف لويس ألن "Louis Allen": الإدارة هي ما يقوم به المدير
- ويعرف جورج تيري الإدارة على أنها عملية منفصلة تتكون من ممارسة التخطيط والتنظيم والتفعيل ، والرقابة من أجل تحديد وتحقيق الأهداف ، باستخدام الناس والموارد.²
- نستنتج مما سبق من التعريف أن مفهوم الإدارة يوضح الجانب الوظيفي للإدارة ودوره في النشاطات الإدارية ويبين طرق التعامل في الإدارة .
- وتعرف الإدارة أيضا : هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة منظمة.³
- الإدارة هي : الأداة التي بواسطتها تستطيع الحكومة تنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق متطلبات المجتمع التي تعجز عن تحقيقها المؤسسات الخاصة أو القطاع الخاص ، وهي تمثل النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة وتطبيق القوانين أي ترجمة السياسات العامة إلى أعمال تنفيذية إلى أداة خدمات عامة وإيصالها إلى المواطنين ، وتعرف أيضا بأنها تتضمن جميع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة ، وهذا التعريف يغطي مختلف النشاطات العامة ابتداء من توزيع البريد إلى تقديم الخدمات للمواطنين وحتى التفاوض من أجل عقد المعاهدات الدولية . كما تعني التوجيه والتعاون والرقابة على الأفراد من أجل تحقيق هدف أو غرض معين أو تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة للدولة.⁴

¹ - محمد ، سمير أحمد . المرجع السابق . ص. 22 .

² - المرجع نفسه . ص 15.

³ - فراج ، معاذ مصطفى . أساسيات الإدارة ، بين النظرية والتطبيق . ط1 . [د . م]: زمزر ناشرون وفورعون، 2014 . ص. 12 .

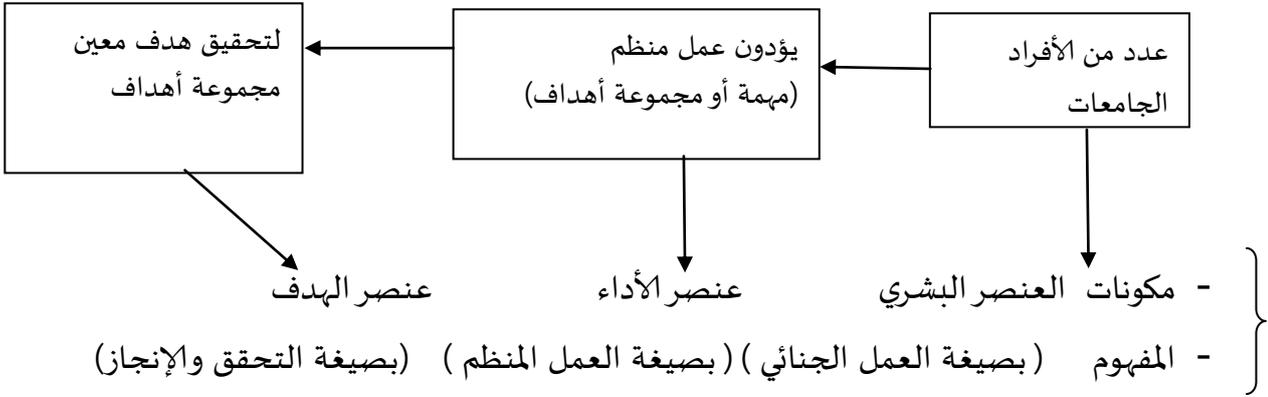
⁴ - المرجع نفسه . ص. 12.13.

- أما بيتر دركر هو من علماء الإدارة المعاصرين وصاحب نظرية الإدارة بالأهداف فيعرف الإدارة بأنها عضوله وظائف متعددة وهي التي تدير العمال والعمل وهناك من يعرفها عن طريق القيام بوظائفها من تنبؤ وتخطيط وتنظيم.¹
 - نستنتج من هذا التعريف أن الإدارة عند بيتر تعتبر بمثابة العنصر المحرك والمنظمة والعاملين والعمل نفسه .
 - فالإدارة هي نشاط لها مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية ويقوم به أفراد قادرين على استخدام ما هو متاح من موارد التوجيه العاملين نحو أهداف محددة أما في مجال الأداء البشري باختلاف الأشكال فإن ما تحقق من تقدم في العلوم اعتمد على افتراض أساسي يتمثل في تنسيق النشاط البشري حتى يتحقق أفضل أداء من خلال إدارة ناجحة ، ونلخص مما سبق أن الإدارة كمهنة تعتمد في تكوينها الأساسي على جانبين رئيسيين هما:²
- 1- الجانب العلمي الذي سيبقي مبادئه وأساسه على العلوم المختلفة كالعلوم الاجتماعية والإنسانية .
 - 2- خبرة التطبيق التي تتطلب قدرات ومهارات خاصة عليها يطلق عليها البعض المهابة الإدارية.
- نستنتج مما سبق أن الإدارة بصفة عامة تعتبر نشاط داخل المنظمة يقوم به العاملين بتناسق ونظام حتى تستطيع الوصول إلى الأهداف المسطرة والتي تسعى المنظمة إلى تحقيقه ، حيث تعتمد في نشاطها على أساليب ووسائل مختلفة قد تكون علمية لمواكبة تطورات العصر أو تعتمد .
 - يركز كمبال في مفهومه للإدارة على أنها مشروع تقوم به المؤسسة تتجزأ على أساسه مختلف السياسات المتاحة شرط أن يتم وضع هذا المشروع من طرف الإدارة العليا .
 - من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن مفهوم الإدارة يتكون من 03 عناصر رئيسية (العنصر البشري ، عنصر الأداء ، عنصر الهدف) ويمكن أن نوضحها في الشكل التالي الذي يشمل مكونات مفهوم الإدارة .

1 - ابراهيم ، السعيد مبروك . المرجع السابق .ص.45.

² ابراهيم ، السعيد مبروك . المرجع نفسه.ص.29.

- مكونات مفهوم الإدارة¹



شكل رقم (3) يمثل مكونات مفهوم الإدارة²

نلاحظ من خلال هذا الشكل لمكونات مفهوم الإدارة أن: الإدارة تتكون من ثلاث عناصر تعتبر أساسية تعتبر وضرورية في الإدارة وهي الأفراد وتعني العنصر البشري والعمل في جماعات في الإدارة ، أما العنصر الثاني يتمثل في الأداء أي العمل يكون منظم في الإدارة ، والعنصر الثالث يتمثل في الهدف حيث يكون هناك مجموعة من الأهداف تعمل الإدارة على تحقيقها وإنجازها ، فالإدارة التي تعمل بالتنسيق بين هذه العناصر تكون إدارة ناجحة .

2-3 مفهوم ادارة الأزمة :

إدارة الأزمة:

مسألة قائمة بحد ذاتها منذ القدم كانت مظهرا من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهها الإنسان بعد وكذلك تحد الطبيعة أو البشر ولم تكن تعرف آنذاك باسم

إدارة الأزمات وإنما عرفت بتسميات أخرى مثل براعة القيادة أو حسن الإدارة وكانت هذه الممارسة هي المحرك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمة والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعية وتستفز قدراته على الابتكار.³

إن إدارة الأزمة مفهوم ظهر منذ القدم وكان على شكل سلوك إنساني كغيره من السلوكيات الأخرى التي يواجه بها مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها ومن خلال ما تظهر قدرة الإنسان الإبداعية.

1- النعيمي، صلاح عبد القادر، المرجع السابق، ص22.

² من إعداد الطالبتين.

³ - الناجي ، فهد علي . المرجع السابق.ص.22.

الفصل الثالث: إدارة الأزمات في المؤسسات

وقد قدم العديد من الباحثين مفهوم للإدارة الأزمة من بينهم:

- 1- يعرفها (ويليام كوثن) على أنها سلسلة من الإجراءات والقرارات الهادفة إلى السيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها حيث لا يفلت زمامها مؤدية كذلك إلى نشوب الحرب.¹
- 2- إدارة الأزمة في نظرويليام كونت هي مجموع القرارات الصحيحة والواعية اللازمة الخاصة ، للقضاء عليها نهائيا حتى لا تسبب في أزمات أكثر خطورة من الأزمة التي حصلت .
وتعرف ادارة الأزمة أيضا على أنها عملية ادارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقين مسبقا، والمدربين تدريباً جيداً، يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من اجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.²
تركز الإدارة عند حدوث الأزمات على المدير والاستراتيجي التي سوف تواجه بها الأزمة وتأثيراتها السلبية وتحولها إلى تأثيرات إيجابية.
وتعرف أيضا " بأنها عبارة عن نظام يستخدم لتعامل مع هذه الحالات أوالأحداث أو الأزمات إن صح التعبير من أجل تجنب حدوثها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها".³
لأنه عندما نقول إدارة أزمة يعني تنظيم الأساليب والوسائل المختلفة للتصدي للأزمة، ووضع خطط مناسبة لتفادي حدوثها مرة أخرى والتغلب عليها نهائيا.
وتعرف أيضا على أنها تقدير للأمور المفاجئة وتحديد اتجاهات الحركة البديلة وتصور السيناريوهات الممكنة لتطور الأحداث، ثم اتخاذ القرارات والمسارات الكفيلة بالسيطرة على الموقف مع الاستعداد للتغيير عند الحاجة أي أن ادارة الازمات هي ادارة الأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها ومسارها وفي اتجاهاتها، وهي ادارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعلومات والمعرفة واستخدام

¹ - صدام محمد ، بن طريف فايق . الأزمة الدولية وطرائف إدارتها دراسة تحليلية لأزمة العلاقات العراقية -الأمريكية 1990-2009 د- دراسة حالة: رسالة ماجستير. العراق: جامعة الشرق الأوسط، 2017.ص.24. [على الخط]. تمت الزيارة يوم [2019-04-27]. متاح على الرابط :

https://meu.edu.jo/libraryTheses/58fef7dd9e24b_1.pdf

² - محمود ، جاد الله . المرجع السابق. ص.23.

³ - الشاطري ، مشعان . مفهوم الأزمة : خصائصها ومراحل نشوئها . [على الخط]. تمت الزيارة يوم: [2019-04-03]. متاح على الرابط :

<https://hrdiscussion.com/hr32773.html>

الفصل الثالث: إدارة الأزمات في المؤسسات

المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب، وهي كذلك ادارة تقوم على تخطيط والتنظيم والرقابة والبعد عن الارتجالية والعشوائية.⁴

وتعرف أيضا على أنها عملية ادارة خاصة لكيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.¹

في ادارة الأزمة يجب استعمال أدوات في الإدارة حيث تكون علمية، ينتج عنها آثار ايجابية أكثر منها سلبية، تؤدي بالمنظمة بالتطور والازدهار والرقى نحو الايجابية المستمرة

اختلفت آراء الكتاب والباحثين في إيجاد مفهوم شامل أو تعريف 'محدد للإدارة' ، ويعود ذلك إلى أن كلا منهم ينظر إلى المفهوم من زاويته الخاصة تعبيرا عن الحالة التي يقوم بدراستها ، لذلك سنحاول البحث في البعض منها وصولا إلى تقديم تصور عن الإدارة ودورها في عمل المنظمات فيعرفها (هولت Holt) على أنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بنية المنظمة.²

- تعريف بيتيل Bethel: في كتابه التنظيم الصناعي والإدارة هي أن يضع المديرين السياسات الخاصة بنوع السلع المطلوب أنتاجها وسياسات ومنافذ التوزيع والخدمة والأفراد والعوامل الأخرى والإدارة مسؤولة عن الهيكل اللازم لتنفيذ هذه السياسات.³

- من هاذين التعريفين نلاحظ أن مفهوم الإدارة عند كل من Holt و Bethel هو نفس المفهوم فكلاهما يشير إلى التخطيط والتنظيم في الإدارة وهي المسؤولة عن تنفيذ هذه المخططات وتنظيمها وتطبيقها على أرض الواقع لتعطي بذلك نتيجة إيجابية تعزز مكانة المنظمة ، وبالتالي التقدم والتطور والتغيير إلى الأحسن .

الإدارة هي عملية تنسيق الموارد الكلية للمؤسسة وذلك بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة لتلك المؤسسة من خلال تنفيذ مجموعة من الوظائف المتعلقة ببعضها.⁴

⁴ - الملاً ، سلوى حامد . المرجع السابق .ص.54.

¹ - أخيارهم ، عبد الله أحمد . المرجع السابق .ص.19.

² - النعيمي صلاح عبد القادر ، الإدارة . طبعة الأولى . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - 2008 . ص 19 . 20 .

³ - محمد ، سمير أحمد . المرجع السابق .ص. 23 .

⁴ - الهوش ، أبو بكر محمود ، دراسات في نظم وشبكات المعلومات ، الإسكندرية : مؤسسة الثقافة الجامعية.2010.ص. 80 .

الفصل الثالث: إدارة الأزمات في المؤسسات

- يركز من هذا التعريف عن الموارد المتوفرة في المؤسسة وجعلها تحقق الأهداف المطلوبة.

3-3- متطلبات إدارة الأزمات:

لإدارة الأزمات مجموعة من المتطلبات التي تقوم عليها كالتالي¹:

1- سجل الأزمات :

لا بد من وجود سجل للأزمات توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة

- إن كل الأزمات التي تحدث في المنظمة يتم تسجيل ما في دفتر خاص بالأزمات التي تصيب المنظمة وتسجيل كل ما يتعلق بها مثل وقت وتاريخ حدوثها وأسباب حدوثها كيف تم التعامل معها وهذا السجل يقيد المنظمة مستقبلا في مواجهة الأزمات أخرى وتكرار حدوثها . حيث تكون لديها نظرة عنها ويكون من السهل التغلب عليها .

2- التخطيط للأزمات :

- التخطيط مطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات حيث أن أفعالنا ما هي إلا رد فعل وشتان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأنها أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط²

- تعتمد عملية إدارة الأزمات على التخطيط كمطلب أساسي لمواجهة الأزمة الموجودة ، فمن خلال التخطيط نقوم بدراسة شاملة للأزمة ومعرفة كل النقاط التي تساعدنا على إيجاد الحلول المناسبة اللازمة من خلال عملية إدارية تنظيمية .

3 - التوجيه :

¹ - الوكيل، بسيوني. إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات. ص20. [على الخط]. تمت الزيارة يوم: [04-2019]. متاح على الرابط : <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=13927>

² - النعيمي، فارس. متطلبات إدارة الأزمات. [على الخط]. [2019-03-2]. تمت الزيارة يوم: [7 متاح على الرابط : <https://hrdiscussion.com/hr15463.html>

حيث تعتمد إدارة الأزمات على فن المواجهة الجزئية والسريعة والصحيحة لأحداث الأزمة وهي عملية تحتاج إلى معرفة إمكانيات الأفراد والظروف البيئية المحيطة بالواجهة الأزمة ، وإن يتم إحاطة الأفراد بالمعلومات والتوجيهات التي تضمن لهم فاعليتهم ، ومن هنا فإن عملية التوجيه تقوم على تحديد متخذ القرار للمعلومات الضرورية التي يتم تزويد فريق مواجهة الأزمة بها ، ومن الذي سيقوم بثقلها.¹

تقوم إدارة المنظمة بتوجيه الأفراد والإمكانيات المتوفرة نحو إيجاد الحلول المناسبة للأزمة ، من خلال الربط بينها وبين ما يحيط بها من عوامل وظروف يكون لها تأثير على إتجاه الأزمة .

4- التنظيم :

بضمان التدخل لا بد من توفر نوع من التناسق والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة ، خاصة عندما تحتاج الأزمة إلى جهد جماعي ، خاصة وأن كثيرا ما يؤدي التعارض والازدواجية إلى أزمات من نوع جديد ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات.²

لنجاح أي كيان إداري لا بد من أن يتوفر على عنصر النظام ، حيث يكون العمل جماعي منظم بين عناصر المنظمة حيث يتم التغلب على الأزمة والقضاء عليها .

5- التنسيق :

إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمات والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة يتطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات والتأكد من أن العمل يجري بيسر وسهولة وتناغم شديد وكذلك إمكانية تبادل الموارد.³

تعمل إدارة المنظمة بالتنسيق لإدارة الأزمات ، وهذا التنسيق يكون عن طريق قيادات الإدارة بتنفيذ القرارات وإعطاء الأوامر وتنفيذها حتى تتمكن من حل أزمته دون أي مشاكل قد تعقد الأمور إلى الأسوأ.

¹ - النفيعي، فارس، المرجع السابق.

² - المرجع نفسه.

³ - الرويلي، علي بن هلهول. المرجع السابق.ص.32.

6- تبسيط الإجراءات :

عدم تعقيدها وهو الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور ويخلق نوع من الإرباك وعدم الفهم والوضوح ووضع الأنظمة وسن القوانين التي تسهل عملية الإدارة.¹

تعتمد الإدارة في المنظمة على تسهيل عملياتها من خلال بساطة المعاملات والإجراءات التي تقوم بها والتي من شأنها التعجيل في إيجاد الحلول المناسبة للأزمة وإدارتها بكل سهولة دون أن تتسبب في أضرار كبيرة للمنظمة ، فتبسيط إجراءات الكيان الإداري لإدارة الأزمة ضروري للتغلب على كل الأزمات التي قد تعترض سير المنظمة .

7- التواجد المستمر :

لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والإطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة والآنية والمراقبة الفعالة لكل ما يجري من تطورات ومن استشراف مستقبل الأزمة وكذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ.²

إن نجاح واستمرار أي إدارة يعتمد على وجود رؤساء جديين في عملهم مدركين بخطورة الأزمة التي تعرضت لها المنظمة وذلك من خلال التنسيق بين أعضائها ويكونون على علم بكل صغيرة وكبيرة تخص الوضع المنظمة .

8- تفويض السلطات :

إن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار تحت مسؤوليته وهذا يحول دون توقف الأعمال وإضاعة الوقت وحدوث الإرباك.³

¹ - النفيعي، فارس، المرجع السابق .

² - الرويلي، علي بن هلهول. المرجع السابق.ص.33.

³ - النفيعي، فارس، المرجع نفسه.

في بعض الأحيان تضطر الإدارة إلى إصدار قرارات بسبب وضع مستعجل يتطلب حل سريع وهذا يكون عن طريق تعويض السلطة أي إصدار القرار قد يكون من طرف شخص غير مسؤول عنه وكل هذا من أجل مصلحة المنظمة وعدم ضياع الوقت أو التسبب في وقوع مشكل آخر.

4-3-مراحل ادارة الأزمة :

تمر ادارة الأزمات بعدة مراحل وان كل مرحلة مستقلة في تعاملها مع الأزمة حيث أن الواقع العملي يظهر أن هذه المراحل متشابكة ومتلاحقة لا يمكن فصلها لان هدفها هو حل الأزمة والخروج منها وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وليست هناك مراحل محددة مع جميع الأزمات بكافة أنواعها ولكن صنفها العلماء إلى ثلاث مراحل أساسية:¹

1- مرحلة ما قبل الأزمة :

تمثل إلى تدابير وإجراءات وقائية معينة وذلك للحيلولة ولوقوع الأزمة ما من خلال:

- اكتشاف إشارات الإنذار:

ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من الإشارات أو الأعراض التي تثبت احتمال حدوث أزمة وبسبب عدم انتباه إلى ذلك الإشارات تحدث أزمة وقد تحدث الأزمة فجأة دون إنذار.

- الاستعداد والوقاية :

يجب أن تتوفر لدى المنظمات الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات من خلال تحديد علامات الضعف والعمل على علاجها قبل أن تصبح أزمة تلحق الضرر بالمنظمة²

في هذه المرحلة تبدأ الأزمة بإعلان ظهرها وذلك من خلال مجموعة من الإشارات التي تحدد معالمها وقد لا تظهر الأزمة أي إشارات وتظهر فجأة ومباشرة دون أي مقدمات، وهناك تدخل إدارة المنظمة لحل الوضع، والاستعداد للقادم، وحماية المنظمة من هذا التهديد الذي قد تسبب في دمارها وإنهائها وضع كل التدابير اللازمة للوقاية من أثار السلبية التي تسببها الأزمة.

¹ - العدوان، عزت كريم، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دراسة ميدانية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص.

92.

² - محمود جاد الله، المرجع السابق، ص.35.

2- مرحلة حدوث الأزمة:

- احتواء الأضرار والخدمة :

-وتعني تنفيذ الخطط للاستعداد والوقاية دون تفاقم الأزمة وانتشارها ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها وتقليل الخسائر لأنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع.¹

- تقوم إدارة المنظمة في هذه المرحلة بمعالجة الآثار التي خلفتها الأزمة وإيجاد الحلول لها وعلاجها والخروج بأقل الخسائر، لأنه لا مجال من عدم وقوع الأزمات .

- حدوث الأزمة :

لا يمكن قياسها ولكن يمكن التنبؤ بمسارها وإن استمرارها مؤشر سلبي حيث يولد اليأس للمتعاملين مع المنظمة بأنها لن تقوم من أزمته لهذا تسعى الإدارة دوماً إلى تقصير فترتها لأنها تكون حادة ومؤثرة.²

- تستطيع إدارة المنظمة أن تكون على علم بالأزمة قبل حدوثها غير أن هذا لا يمنع حدوثها ولا يمنع أن تتسبب في وضع سيئ للمنظمة وحيث تبذل الإدارة جهودها في تقلص مدة وجودها لأنها كل ما زادت مدة وجودها كل ما كانت النتائج وخيمة .

3- مرحلة ما بعد الأزمة :

- مرحلة استعادة النشاط :

وتقوم على أساس معالجة الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة بعد انتهائها حيث يتم عقد ندوات ومؤتمرات وشرح الأسباب الحقيقية لهذه الأزمة وتضمين الجماهير بأن الأزمة قد انتهت وأن المنظمة تستعمل من خلال تنفيذ برامج جاهزة اختبرت بالفعل ويمكنها من أن تمارس نشاطها.³

- نستنتج من هذه المرحلة أن إدارة المنظمة تعمل جاهدة على إرجاع النشاط والحيوية التي كانت عليها قبل حدوث الأزمة ولتستمر في عملها ونشاطها .

¹ - مسك، زينات موسى. المرجع السابق.ص.29.

² - المرجع نفسه.

³ - العدوان، عزت كريم. المرجع السابق.ص.93.

- مرحلة التقييم والتعليم:

يقصد بالتقييم هو التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية ، ونقاط القوة والضعف في المنظمة وسد الثغرات وعلاجها وليس البحث كبش الفداء ، ويقصد بالتعلم الوقوف على الدروس والمستفادة من تجربة الأزمة لدى المنظمة والمنظمات الأخرى ، ولا شك أن كفاءة وفعالية القادة في المنظمة تظهر في مدى الوقوف على أهمية كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة والمرحلة التي تسبقها ، وإهمال أي مرحلة يؤدي إلى سوء في المرحلة التي تليها والتي قبلها¹.

تقوم المنظمة من خلال هذه المرحلة استعادة كيائها والنهوض من جديد عن طريق معالجة ما تم إفساده من طرف الأزمة والتعلم من الأخطاء السابقة وعمل وقف منهجية منظمة ومتناسقة حتى تكون مواجهة الأزمة ناجحة .

3-5- مركز إدارة الأزمة :

يتم تشكيل إدارة مركز إدارة الأزمات من مجموعة من القياديين والخبراء والتخصصات والكوادر الفنية وكذلك من المعدات والأجهزة المطلوبة لمجابهة الأزمة والتعامل معها على أن يتشكل هذا المركز وقياداته من قبل الجهة المعنية بالأزمة وتتولى قيادته ثم تلحق عليه الكوادر والتخصصات الأخرى فمثلا إذا كانت الأزمة ذات طابع أمني يتولى إدارته أي قيادته من وزارة الداخلية وإذا كانت الأزمة ذات طابع صحي فهو يتشكل من وزارة الصحة وإذا كانت الأزمة إقتصادية تتشكل من وزارة الاقتصاد وهكذا يجب أن تتوفر في إعطاء الفريق الخصائص التالية :

1 - تحقيق مستوى عالي من التنسيق والاتصالات الأفقية والرأسية .

2 - تنوع التخصصات وتكاملها .

3 - القدرة على التعاون والعمل المشترك .

4 - المرونة والقدرة على التحرك السريع².

¹ - هيكل، محمد أحمد الطيب، المرجع السابق، ص.82.

² - العدوان، عزت كريم . المرجع السابق، ص.93.

اختصاصات مركز إدارة الأزمة :

1 - فترة ما قبل الأزمة:

- جمع المعلومات الذكية

- تقييم التهديدات Threat Assessment

- تنمية السيناريوهات واختيارها scenarios

- البحث عن الأزمات قابلة الانفجار

- تدريب محاكاة مواجهة الأزمات¹ simulation training

2- أثناء الأزمة:

- تجميع الحقائق .

- تقييم / تقدير الموقف ، تشريح الأزمة .

- درجة الأزمة : (من الدرجة الأولى الثانية) .

- لون الأزمة: (حمراء , بني , رمادي , خضراء) تقسيم الخيارات- إصدار التعليمات .

- متابعة التنفيذ .

3- ما بعد الأزمة :

- إعادة بناء السيناريوهات .

- تصميم نظام إنذار مبكر- وضع الإستراتيجية الجديدة .

- يمر مركز إدارة الأزمة بثلاث مراحل وتتمثل في دورة حياة الأزمة ، قبل حدوث الأزمة ، أثناء حدوث

الأزمة وما بعد الأزمة ، وكل مرحلة يقوم فيها مركز إدارة الأزمة بمهام ووظائف مختلفة تخدم المنظمة

في القضاء على الأزمة والخروج بأقل الخسائر .

¹ - هيكل، محمد أحمد الطيب، المرجع السابق.ص.154.

4 - إعداد سيناريوهات للأزمات المتوقعة :

يقوم فريق إدارة الأزمة بما يلي¹:

1 - مناقشة الأفكار التي تدور حول الأزمات المحتملة في المستقبل

2 - حصر المخاطر وإعداد قائمة بها وهي ذات الاحتمال الأقوى لوقوعها يطرح سؤال "ماذا لو؟".

وعلى سبيل المثال :

- ماذا لو وقعت عملية سطو على المنظمة ؟

- ماذا لو شب حريق في المنظمة ؟

- ماذا لو تلقت المنظمة بلاغا بوجوه قنبلة ؟

3 - يجب أن يقيم فريق إدارة الأزمات تمثيل أدوار لهذه الافتراضات مع إسناد دور لكل ممثل في هذه المباراة غير الدور الحقيقي لوظيفته في المنظمة حتى يمكن خلق مناخ للأفكار الجديدة والتحديات التي لم يؤلفوها .

4 - يجب على رئيس المنظمة تشجيع عملية تمثيل الأدوار والمناقشة لتحقيق الفائدة ومن ثمة يمكن مواجهة كل أزمة على حدى في حالة حدوثها .

-عند وضع خطة إدارة الأزمة يجب وضع السيناريو الذي سوف تسير عليه خطة إدارة الأزمة ومعرفة الأزمات التي يحتمل أن تحدث في المنظمة ، وتوزيع الأدوار على الأشخاص واحتمال أن يتقمص الفرد أكثر من دور حتى يتم التغلب على الأزمة .

5 - تقديم خطة عمل تفصيلية تتناول كل أزمة من الأزمات الكبرى التي يمكن أن تحدث في المنظمة ومتابعة تنفيذ وتطبيق هذه الخطة ورقابتها وتقييم أدائها للتأكد أن ما تم تنفيذه يطابق لما هو منصوص عليه بالخطة .

¹ - هيكل، محمد أحمد الطيب، المرجع السابق، ص.153.

فريق إدارة الأزمات :

هو فريق التعامل مع الأزمة وهو فريق يتم تشكيله لمهمة وظيفية محددة والتعامل مع أزمة محددة بعينها ، وتقع عليه مسؤولية إنهاء هذه الأزمة ، ويختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة إلى أخرى ، حيث يتم إعداد وترتيب الفريق بطريقة مستمرة ليكون جاهزا ومستعدا لمواجهة أي أزمة ، فإذا ما حدثت يتم إحضاره وإسناد المهمة له وتكليفه بمعالجتها ، وتحديد المدى الزمني والحقوق والسلطات والإطار العام بحركة .

- وتكون عملية اختيار الفريق الازمات مرتبطة بعدة أساليب يتعين توفرها في أعضاء الفريق وهي :

- أساليب إختيار الفريق إدارة الأزمات تتمثل هذه الأساليب في مايلي :

1- أسلوب الانتقاء الشخصي :إذا يقوم مدير الأزمات باختيار بعض الأفراد من واقع الخبرة الشخصية في معرفة هؤلاء الأشخاص ضمن أنشطة وأحداث تظهر مستوى قدراتهم وكفاءتهم للعمل في الفريق الأزمة¹.

-يقوم إختيار فريق الأزمة من أساس خبرة مدير الأزمة وذلك يكون بمعرفة الأشخاص عن طريق التعامل معهم في العمل اليومي في المنظمة و من خلال هذا تظهر قوتهم وإبداعاتهم , معرفة مستواهم الذي يتيح لهم الانضمام لفريق إدارة الأزمات².

2- أسلوب التشريع :

حيث يتم الطلب من بعض الأقسام والدوائر في المنظمة تشريع مجموعة من الأفراد للعمل ضمن فريق الأزمة فيتم تدريبهم على المهام التي تتعلق بالأزمة.

يتم ترشيح وإختيار مجموعة من الأشخاص داخل المنظمة وإخضاعهم لتدريبات وتكوينات خاصة بإدارة الأزمات .

¹ - مسك، زينات موسى. المرجع السابق.ص.37.

² - الوكيل، بسيوني.المرجع السابق.ص.35.

3- أسلوب الرصد والتتبع

يتم رصد وتتبع مجموعة من الأفراد المرشحين للعمل في فريق الأزمة ، ويكون ذلك في ضوء البيانات والمعلومات المتوافرة عنهم ، وفي ضوء تقاريره تقويم الأداء الخاصة بهم.¹

يقوم مدير أداة الأزمة بمراقبة مستمرة للأشخاص الذين تم ترشيحهم واختيارهم في فريق إدارة الأزمة وتقسيم أعمالهم بصفة دورية حتى يتأكد من أنهم مناسبين لهذه المهمة .

4 - أسلوب إدارة الإعلان :

حيث يتم الإعلان عن الحاجة إلى أفراد بموصفات محددة للعمل ضمن فريق إدارة الأزمة ، ويتم مقابلة الراغبين والتحري عنهم .

5 - أسلوب التجنيد :

- يتم زرع بعض الأفراد ضمن أقسام ودوائر المنظمة ليكونوا أفرادا سريين يعملون في فريق الأزمة.²

- تقوم إدارة الأزمة بوضع إعلان عن حاجة المنظمة لأفراد يتم وضعهم في فريق إدارة الأزمة عن طريق مقابلات ودراسة ملفاتهم ، أما أسلوب التجنيد يكون عن طريق توزيع أفراد داخل المنظمة يعملون فيها بسرية .

1- الوكيل، بسيوني. المرجع السابق.ص.36.

2- المرجع نفسه. ص: 38

مهام فريق إدارة الأزمات :

1- وضع رؤية وإستراتيجية للمنظمة:

بشأن تأمين المنظمة ضد الأزمات أن تكون الإدارة المنظمة ضد الأزمات.¹

2- جمع المعلومات في المنظمة :

حتى يتسنى للمنظمة وضع خطة لإدارة الأزمات أن تقوم بجمع المعلومات عن :

- أهداف المنظمة وأنشطتها .

- عدد العاملين والبيانات التفصيلية وسبل تأمينها .

- الأعمال الخيرية التطوعية .

- الشهادات والجوائز التي حصلت عليها المنظمة .

- وصف الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة .

- القوانين المحلية التي تخضع لها .

- الخطط المستقبلية للمنظمة.²

1-3 فحص ومناقشة الانتقادات وأوجه الخلل بالمؤسسة ومراعاة الأولويات في ترتيبها.

2-3 صنع القرارات وتحديد المسؤوليات والأدوار .

3-3 مراجعة وإعداد خطة إدارة الأزمة وإدخال التحسينات عليها.

4-3 تقديم المشورة للمسؤولين التنفيذيين في المؤسسة.³

1- هيكل، محمد أحمد الطيب، المرجع السابق.ص.158.

2- هيكل، محمد أحمد الطيب، المرجع السابق.ص.158.

3- مسك، زينبات موسى، المرجع السابق.ص.39.

الفصل الثالث: إدارة الأزمات في المؤسسات

- عند تأسيس فريق إدارة الأزمة يبدأ مباشرة في إنجاز الأعمال الموكلة إليه ومن بين هذه المهام حماية المنظمة من الأزمات ، وجمع ومعرفة والقيام بدراسة كاملة عن كل المعلومات التي تخص المنظمة حتى يتوفر لها وضع خطة لإدارة الأزمة .

العمل على اكتشاف إشارات الإنذار وأعراض الأزمات من خلال أجهزة الإنذار المبكر للأزمات ، بالإضافة إلى العمل على إدارة الأزمة بكفاءة وفعالية إذ وقعت بالفعل لتحجيم أثارها والإقلاع من خسائرها وأضرارها.¹

- أهمية امتلاك فريق إدارة الأزمة لروح الفريق :

إن أحد عوامل نجاح فريق إدارة الأزمة هو أن يمتلك هذا الفريق بروح الفريق وهذه الروح (روح الفريق) هي أساس تماسك الفريق ، وهي تعبر عن قوة الرغبة لدى أعضاء الفريق للبقاء في عضوية الفريق ويترتب على روح الفريق أن يحب أعضاء الفريق بعضهم بعضاً وأن يقبل هؤلاء الأعضاء أهداف هذا الفريق ويتعاونون معاً من أجل تحقيقها.²

وله أهمية أيضاً من خلال ما يلي :

- التعامل مع الأزمة قبل حدوثها وأثناءها وبعدها .

- التعرف على نقاط الضعف والمشاكل والأزمات المتوقعة قبل حدوثها .

- إعداد خطة التعامل مع الأزمات قبل وقوعها .

- متابعة وتقييم المنظمات في إدارة الأزمات .³

نستنتج مما سبق أن فريق إدارة الأزمة من أهم الأساسيات التي تقوم عليها المنظمة لحل مشاكلها وأزماتها وإدارة المنظمة تعتمد عليه بشكل كبير لأنه الحامي لكيان المنظمة .

1 - هيكل، محمد أحمد الطيب، المرجع السابق.ص.159.

2 - علي، ندى، المرجع السابق.

3 - هيكل، محمد أحمد الطيب، المرجع نفسه.ص.158.

3-6- عوامل النجاح في إدارة الأزمة :

الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها، وفي هذا الإطار نركز على العوامل التالية¹

1- إدراك أهمية الوقت :

إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة لإدارة الأزمات ، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أولى منها واستعادة نشاط المنظمة .

- ويعتبر عامل الوقت من العوامل الأساسية التي تقوم عليها إدارة الأزمة فهي تسابق مع الوقت لحل الأزمة قبل فقدان السيطرة عليها ويجب أن تتوفر إدارة المنظمة على السرعة في وضع البدائل والحلول المناسبة في الوقت المناسب

2 - تحديد الأسبقيات:

إن من أهم عوامل النجاح في مجابهة الأزمة ومعالجتها هو تحديد الأسبقيات حيث يعتبر تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الثانوية وأسبقيات تحقيقها من المبادئ الرئيسية والمهمة للتعامل مع الأزمة في إطار إستراتيجية المواجهة ومن خلال معرفة الهدف المطلوب تحقيقه أولاً وملائمته للأساليب المتخذة لمواجهة الأزمة وكذلك الأهداف الثانوية الفعالة المؤثرة في استمرار الأزمة حيث يمكن مهاجمتها والتعامل معها وفق الأسبقية ثم تحديدها².

تقوم المنظمة بتحديد أهدافها أي تحديد الأهم قبل المهم وكل هذا يكون في ظل إستراتيجية إدارية تعمل على حل الأزمة وفق طرق وأساليب مناسبة للظروف الحالية للمنظمة.

1 - السعدني، علي حسن. كيفية إدارة الأزمات السياسية والإستراتيجية، مواضيع وأبحاث سياسية. [على الخط]. [2019-04-2]. تمت الزيارة يوم: [4]. متاح على الرابط :

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=374415&r=0>

2 نايلي، خالد. المرجع السابق. ص. 102.

3- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات :

تلك الخاصة بكافة أنشطة المنظمة وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها وأثرها والتداعيات وذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل أو عملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة مختلفة والإشكالية أن الأزمة يمكن تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات ، ومن هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تقسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.

- لنجاح الإدارة في التحكم في سير الأزمة يجب أن تقوم بجمع كل المعلومات التي تخص الأزمة فهي تساعد في السيطرة عليها ومعرفة نقاط قوتها وضعفها ، وتخرج بعدة بدائل تقوم باختيار الأفضل والأنسب .

4 - تحقيق عنصر المفاجأة :

كي يكون عنصر المفاجئة العامل الأول الذي يحقق السيطرة الكاملة على الأزمة لأنه يتيح الحد من خطرها ويساهم في القضاء عليها كما أنها تترك أطراف الأزمة ويحرمهم من اتخاذ القرارات السلمية وتكثيف جوانب الضعف لديهم.²

5 - توافر نظم إنذار مبكر :

تتسم بالكفاءة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار ، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره ، وتحوله إلى أزمة تمثل م ضارا للخطر على المنظمة ، ونظرا لأهمية نظام الإنذار فإن هناك إجراءات لقياس فاعلية نظم الإنذار المبكر وتقييم أدائها بشكل دوري .³

1 السعدني، علي حسن، المرجع السابق.

2 نايلي، خالد. المرجع السابق.ص.103.

³- السعدني، علي حسن.المرجع نفسه .

- يجب على إدارة الأزمة أن يكون لديها جهات نظمها بحدوث أزمة ما أو خطر ما قبل حدوثه ويكون ذلك عن طريق مؤشرات تنذر بوجود خطر سوف يصيب المنظمة لذلك يكون الاهتمام بهذا العنصر الإنذار المبكر من أولويات إدارة الأزمة .

6- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات :

إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات ، ومراجعة إجراءات الوقاية ، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات ، وقد سبقت الإشارة إلى عملية تدريب فريق إدارة الأزمات ، ولكن عملية التدريب قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الأفراد المنتمين لهذه المنظمة وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاث متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة ، والخبرة السابقة بالكوارث والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة¹ .

يجب على المنظمة أن تكون على استعداد دائم لمواجهة الأزمات وتوفير عوامل الوقاية منها عن طريق التخطيط ، التنظيم ، التدريب وغيرها من العناصر التي من شأنها أن تساعد المنظمة على مواجهة الأزمة .

7- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة :

مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة ، وتجدر الإشارة إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي² .

- تقوم المنظمة بتسخير كل مواردها البشرية والمادية ، المعنوية لمواجهة الأزمة ، حيث توفر لها القدرة والقوة اللازمة للتحكم في الأزمة ومنع تفاقمها والعمل على الأخطار الخارجية التي تعتبر تهديد كبير على المنظمة .

¹ - السعدني ، علي حسن . المرجع السابق .

² - حسن ، القبلان ، أمن المكتبات السعودية ، [على الخط]. [2019-04-2] تمت الزيارة يوم: [9 . متاح على الرابط :

8 - نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية :

لقد أثبتت الدراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة الأزمات وكوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي وبقدرة سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحد طاقات أفراد المنظمة ، ومواجهة الشائعات ، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة ، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصال أثناء الأزمة وتحديدها أول بأول وكذلك تكليف أحد أفراد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الوسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة ، وسواء اعتمد خطط وعمليات الاتصال على وسائل اتصال مباشر أو وسائل اتصال جماهيري ومن الضروري في الحالتين تحديد الجماهير المستهدفة وأهداف الاتصال وتقسيم آثار عملية الاتصال¹.

3-7- مشاكل إدارة الأزمة :

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات ، إلا أنه هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات ، بل تواجه فكر إدارة الأزمة ذاته وأن المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها تصنف إلى ما يلي²

أولا : المعوقات الإنسانية :

وهي معوقات تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ومن هذه المعوقات :

- الإيمان بعبارة أن هذا لن يحصل لنا فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير عن عملية التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوث تلك الأزمة .

- القصور في فهم مكامن الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير وبالتالي فإن الأزمة تتأزم دون الالتفات إليها .

- الاعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة لا يمكن أن أكون مسؤولا عن هذا لوحدي .

1 - حسن ، القبيلان . المرجع السابق .

2 - مسك ، زينبات موسى ، المرجع السابق.ص.48.

- الاعتقاد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية وأنها ليست جزء أساسي في المنظمة .

ثانيا : المعوقات التنظيمية :

لا شك أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا كبيرا وهاما في مجال إدارة الأزمات حيث يتم في بعض الأحيان التفاضل عن أو إغفال قضايا هامة بسبب الثقافة التنظيمية السائدة سواء داخل المنظمة أو في جميع المجتمع ككل¹.

- كثيرا ما يكون العنصر البشري له يد في المشاكل و الأزمات التي تحصل وكثيرا ما يعيق عمل الإدارة ولا يعطي أي أهمية للإدارة الخاصة بالأزمة، بالإضافة إلى النظام الذي تتبعه المنظمة في الإدارة وفي إدارة الأزمة خاصة والذي كثيرا ما يكون خارج اهتمام وكل هذا بسبب إتباع نظام قديم لا يتماشى مع متغيرات الحاضر نتيجة لعادات وتقاليده.

ثالثا:معوقات متعلقة بالمعلومات :

- تتعرض المعلومات للتحريف والتشويه أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري.
- صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمات.²
- إن تحريف وتشويه المعلومات يؤدي إلى إعاقة عمل إدارة الأزمة، ويكون من الصعب تحديد المعلومات التي من شأنها أن تؤدي إلى إيجاد الحلول المناسبة للأزمة.

رابعا: معوقات متعلقة بالاتصال :

- صعوبة في عميلة نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة.
- محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

1 - الحارثي، شاهر بن فهد، المرجع السابق.ص.24.

2 - مسك، زينبات موسى، المرجع السابق.ص.48.

الفصل الثالث: إدارة الأزمات في المؤسسات

- عدم اطلاع الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة.¹

- وغيرها من المشاكل فمعوقات إدارة الأزمة عديدة والتي ذكرت سابقا هي الأهم والأكثر تأثيرا من غيرها على إدارة المنظمة للأزمات التي قد تحدث.

1 - مسك، زينات موسى، المرجع السابق.ص.48.

خلاصة الفصل:

لقد مرّت إدارة الأزمة بمراحل تطويرية تسلسلية، كان لها الدور الفعّال في مواجهة الأزمة والقضاء عليها بالإضافة إلى عناصرها التي ساهمت في الأزمة داخل المؤسسة وخارجها، حيث كان لها الفضل في تحقيق الأهداف وخلق نوع من الإبداع والكفاءة في الأداء بصفة عامة والأداء الإداري للأزمة بصفة خاصة ، بالإضافة إلى أنها تعتمد على عدة متطلبات حتى تتمكن من إدارة أزماتها عن طريق التخطيط والتوجيه والتنظيم الإداري والتنسيق بين عناصرها ، وبالإضافة إلى إنشاء فريق لإدارة الأزمات يكون مختص في مثل هذه المواقف ويكون مسؤولاً عنها .

الفصل الرابع
إستراتيجيات إدارة
الأزمات في المؤسسات

الفصل الرابع : استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات

- تمهيد .

1-4 - مفهوم الإستراتيجية لغة واصطلاحا .

2-4- أهمية إستراتيجية إدارة الأزمات .

3-4- إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسات .

1-3-4- أساليب تقليدية .

2-3-4 أساليب غير تقليدية .

3-3-4 أساليب علمية.

4-4-4 أساليب اتخاذ القرار.

4-4-4- مشاكل تفعيل إستراتيجيات إدارة الأزمة .

- ملخص الفصل

تمهيد

تواجه كل المؤسسات تحديات تجعلها قد تتسبب في إخضاعها أو القضاء عليها ، ومن أجل التصدي لهذه التحديات كان لا بد على المؤسسات من مواجهتها والاستعداد الدائم لها ، لذلك اعتمدت على ما يعرف بالاستراتيجيات إدارة الأزمات والتي تعتبر الطريق إلى النجاة والذي يحدد الأنشطة والأعمال التي تقوم بها إدارة المؤسسة أثناء مواجهة الأزمة باعتبارها أسلوب علي في إدارة الأزمات يؤدي إلى تفاعل المؤسسة مع الإدارة والإستراتيجية في توظيف الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة ، وكل هذا من أجل تحقيق التناسق والتكامل بين عناصر الإدارة ، لذلك أصبح الميل إلى استراتيجيات إدارة الأزمات هو الاختيار الأمثل للمحافظة على استمرارية المؤسسة وتطورها .

1-4 - مفهوم الإستراتيجية :

أ - في اللغة :

معنى كلمة إستراتيجية في معاجم اللغة العربية قاموس عربي :¹

1- إستراتيجية (مفرد) : فن وعلم وضع خطط الحرب وإدارة العمليات الحربية " إستراتيجية القوات المسلحة .

2- إستراتيجية (مفرد) : أنظر إلى : إ س ت ر ا ت ي ج ي ة - إستراتيجية

كلمة إستراتيجية ليس لها مرادف في اللغة العربية وهي منقولة بلفظها الأصلي في اللغة اليونانية

(STRATÉGOS) المشتقة من كلمتين : كلمة STRATOS والتي تعني عسكري وكلمة (Ago) والتي تعني

قيادة ، فهو يشير إلى (القائد العسكري) خلال العصر اليوناني ومعناها من مصدرها الأصلي يعطيها

بعض الدلالات لتعريفها مثل : (الدهاء في المناورة العسكرية لتظليل أو الخداع أو المباغته أو المفاجأة

للعُدو لتحقيق النصر) ، كما يمكن جمع تعريف شامل لكتابات قادة القرن التاسع العشر للعسكريين

:أمثال : فينتر ، هارت ، موكنلة ، ويوفر بأنها فن توزيع واستخدام المعارك بالوسائط والقوى العسكرية

لتحقيق أهداف الحرب التي حددتها السياسة .²

- نرى من خلال التعريفين السابقين أن كلمة إستراتيجية لها جذور يونانية ظهرت خلال العصر

اليوناني في القديم ، وارتبطت بالعنف العسكري والحروب .

المفهوم القديم لمصطلح الإستراتيجية :

يوجد في مختلف اللغات الأوروبية أو اللغات الإغريقية ، اللاتينية ، ففي الألمانية نجد strategie وفي

الروسية strategijag وفي الهنغارية strategi وعندما نقول (strtos-agein) فهو مصطلح الاستراتيجية

1 - قاموس عربي عربي : [معنى إستراتيجية] . [على الخط] . تمت الزيارة يوم: [2019-05-19] . متاح على الرابط :

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar->

[/ar/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9)

2- يونس ، جينيس . ما هي الإستراتيجية . [على الخط] . تمت الزيارة يوم: [2019-05-19] متاح على الرابط :

<https://husseinyounes.com/?s=->

[+%D9%85%D8%A7+%D9%87%D9%8A+%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%](https://husseinyounes.com/?s=-%D9%85%D8%A7+%D9%87%D9%8A+%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%+)

[D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9+](https://husseinyounes.com/?s=-D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9+)

ذاته مقسم إلى جزئين ويعني " الجيش الذي ندفع به إلى الأمام " ويوصي طرفي المصطلح strtosgo قاد أو أمر، أما الصفة منها strategikos والتي تجمع strategika ، فهي تعني وظائف وأعمال الجنرال بالمفهوم العسكري للكلمة وتعني الصفات التي يمتلكها الجنرال ، الإستراتيجية إذا هي فن القيادة للجيش¹.

ب - في الاصطلاح :

هي فن توزيع واستخدام المعارك بالوسائل والقوى العسكرية لتحقيق أهداف الحرب التي حددتها السياسة².

وتعرف الإستراتيجية بأنها اتخاذ الإجراءات ذات الطبيعة العامة بالنسبة إلى مسرح الحرب ككل³.

الإستراتيجية هي فن استخدام القوة لتقوم بأكبر إسهام في اتجاه تحقيق الغايات التي وضعتها السياسة ، أما التكتيك فهو فن استخدام السلاح في المعارك بطريقة تجعله يمارس أكثر تأثير.

نرى أن الإستراتيجية كغيرها من الفنون الأخرى لها استخدامات ومجالات عديدة .

وتعرف أيضا بأنها ليست معنية بالتطبيق الكفاء للقوة وإنما باستغلال القوة المحتملة وهي ليست معنية بالأعداد الذين يكرهوا بعضهم بعضا وحسب ، وإنما بشركاء الذين لا يثق بعضهم ببعض أو لا يتوافق بعضهم مع بعض أيضا ، وهي ليست معنية بتوزيع الأرباح والخسائر بين مدعين اثنين فقط بل هي معنية أيضا بإمكانية أن تكون نتائج معنية أسوأ أو أفضل لكلا المدعين من نتائج أخرى⁴.

- وعليه تقدم الإستراتيجية على القوة عندما تحقق لها نتائج إيجابية ، أكثر من اعتمادها كوسيلة للوصول إلى الغايات المرغوبة سواء كانت هذه النتائج المرغوبة سلبية أو إيجابية .

- الإستراتيجية تحمل صفة العملية التي يكون فيها وضع التصاميم التي تترجم إلى أعمال تنفذ من أجل تحقيق الأهداف ، التي تؤدي إلى الاستمرار وتحقيق النجاحات وما تم التخطيط له .

1- آل سمي ، فيصل بن معيض . استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تقرير الأمن الوطني - الرياض . . عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع . 2014 . ص . 29 .

2- المنيف ، إبراهيم بن عبد الله ، إستراتيجية الإدارة اليابانية . الرياض : مكتبة العبيكان 1984 . ص . 10 .

3- شفيق ، منير . فن علم الحرب : الإستراتيجية والتكتيك : من الدرر ... إلى الصاروخ والأنفاق . بيروت : دار العربية للعلوم ناشرون ، 2008 . ص . 52 .

4- شفيق ، منير . المرجع السابق . ص . 52 .

الفصل الرابع: استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات

- الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ الأهداف ذات الأمد البعيد والتي تؤدي إلى بلوغ المنظمة أهدافها الأساسية.¹

- وتعرف أيضا بأنها تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد، وهي قوة وسيطة بين المنظمة والبيئة، أنماط متلائمة في نظم القرارات المنظرية التي تتعلق بالبيئة الإستراتيجية هي قوة تستخدمها المنظمة لتكييف أوضاع البيئة التي تعمل فيها.²

الإستراتيجية تضع الأهداف في المرتبة الأولى حيث تقوم بدراسة الأوضاع الموجودة وعلى أساسها تقدم الحلول والخطط ليتم تطبيقها على أرض الواقع، وهذا يعتمد على صانع القرارات الذي يجب أن يكون له كفاءة وخبرة في المجال.

الإستراتيجية هي عملية خلق نموذج للأعمال يستند إلى بيانات قابلة للقياس وتستخدم لاتخاذ قرارات الأعمال الأكثر ذكاء عن طريق اختيار طرق مختلفة، وتشجيع الأفراد على المشاركة والتجارب وتنفيذ تكنولوجيا جديدة والنفوذ إلى الأسواق المستهدفة وإشراك العملاء وتنظيم القيمة للمساهمين.³

تعتمد الإستراتيجية في اتخاذ القرارات على نماذج الأعمال وجمع البيانات التي تكون قابلة للتحليل والدراسة وذلك باستخدام الأساليب الحديثة كالتكنولوجيا.

- والإستراتيجية هي عملية تستخدم لتطبيق سياسات وإجراءات معينة لتحقيق هدف في النهاية وهذا الهدف هو الفوز أو تحقيق المركز المتميز عن الغير.⁴

2-4- أهمية الإستراتيجيات في إدارة الأزمات:

تعتبر الإستراتيجية مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة فهي تقوم بـ:

- تحديد دور المنظمة في المستقبل

- تحقيق تكييف المنظمة مع البيئة الخارجية.

1- الكوخي، مجيد. التخطيط الإستراتيجي: المبني على النتائج.. قطر: مطبعة الريان 2014. ص 71.

2- آل سمير، فيصل بن معيسى. المرجع السابق. ص 30.

3 القهوي، ليث عبدالله. إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، عمان، دار الحامة للنشر والتوزيع، 2013. ص 85.

4 عدون، ناصر دادي. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. [د.س] ص 8.

الفصل الرابع: استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات

- وضع وتهيئة المناخ اللازم لمشاركة الإدارة على كافة المستويات الإدارية والأخصائيين الفنيين في عملية التخطيط.

- نستنتج مما سبق أن إدارة الأزمة في المنظمة لا تنجح إلا عن طريق وضع آلية منظمة، تتوافق مع الأوضاع الداخلية والخارجية التي يكون لها تأثير في الأزمة إما بالإيجاب أو بالسلب.

- مشاركة المدير في عملية التخطيط الإستراتيجي لما يضمن نجاح تنفيذ الخطة وهذا يتطلب تهيئة المديرين وتدريبهم حيث أثبتت الدراسات أنه كلما زاد وعي المديرين وإدراكهم وفهمهم للإستراتيجية، كلما كانت استجاباتهم إيجابية للمشاركة في عملية وضع الإستراتيجية ونجاح تنفيذها.

- نرى أن أهمية الإستراتيجية في إدارة الأزمة تكمن في السلطة العليا للإدارة المنظمة وعندما نقول السلطة العليا بمعنى المدير والمسؤولين في الإدارة وفي إدارة الأزمات خاصة يجب أن تكون لهم القدرة والمهارة في إدارة الإستراتيجية المتبعة من أجل ضمان تنفيذها والوصول إلى الغايات والأهداف المسطرة والخروج من الأزمة بأقل الأضرار، إذن العنصر البشري الواعي المؤهل ضروري في إدارة الأزمة من خلال تطبيقه الجيد للإستراتيجية المناسبة لأنه كلما كان تسيير جيد من قبل المدير كلما كان التنفيذ والتطبيق جيد وناجح.

- كما أن التخطيط الإستراتيجي عامل ومطلب أساسي في إدارة الأزمات من خلال الدور الأساسي الذي يلعبه ويمكن ذلك من خلال ما يلي:²

- تسهيل عملية التخطيط ووضع الجداول الزمنية لها، ومراجعة الخطط التي تأتي من المديرين على طول خط السلطة للتأكد من صدقها وعدم التعارض بينهما.

- دراسة العوامل البيئية والتنبؤ بها وتشخيص آثارها الحالية والمحتملة على المنظمة والربط بين الأهداف المنظمة وإمكاناتها والعروض المتاحة لها، حيث أن الكثير ما تنقص المدير المهارات الكافية لإجراء هذه المشورات.

¹ - أخيارهم، عبد الله أحمد. المرجع السابق ص.12.

2- العزاوي، نجم. أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة . بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. تحت عنوان "دعوات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال". التحديات، الفرص، الآفاق. ص.5. [على الخط]. تمت الزيارة يوم: [2019-05-27]. متاح على الرابط:

الفصل الرابع: استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات

- تحديد المشكلات الإستراتيجية ووضع البدائل المختلفة لحلها ومعالجتها.
- تقديم المشورة للمديرين على طول خط السلطة أثناء عملية التخطيط وذلك بتفسير التنبؤات والعروض والبدائل المختلفة.
- التقييم المستمر لإستراتيجية المؤسسة وذلك بناء على كل المعلومات التخطيطية والرقابية كما يساعد على تحسين جودة اتخاذ القرارات.
- تهيئة المناخ التنظيمي المحيط بالمنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية ومحاولة تغيير هذا المناخ وذلك بالتعاون مع أخصائي التنظيم لإدخال التغيرات التنظيمية المطلوبة¹
- فالإستراتيجية تتيح لإدارة المنظمة خلال الأزمة القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية والاستعداد دائما لمواجهة المواقف الطارئة والغير مخطط لها، فالإستراتيجية في إدارة الأزمات يجب أن تكون شاملة متكاملة لتحديد خطوات العمل له من حيث السياسات والبرامج والإجراءات بالإضافة إلى مسار المنظمة في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجأة المصاحب لها، فالتدريب على التخطيط للأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة.²
- نستنتج مما سبق أن الإدارة في إدارة الأزمات تحتاج إلى إستراتيجية فعالة واضحة تمس كل عناصر المنظمة، فهي تسهل العمل أثناء الأزمة وتساعد على وضع الحلول المناسبة وإيجاد البدائل والحلول والتقليل من آثارها التي كثيرا ما تكون وخيمة، بالإضافة إلى أنها تعطي للإدارة القدرة على التنبؤ بحدوث الأزمة والاستعداد لها قبل حدوثها عن طريق التخطيط والترتيب لحدوثها.
- وجود إستراتيجية لإدارة الأزمات يبرئ الجو النفسي والتعليمي لمواجهة حالات الشائعات والقلق واللامبالاة والتخريب وبعض السلوكيات كما يساهم في إعداد فريق كفؤ يمكنه استخلاص وسائل غير تقليدية تزيد من كفاءتها وقد حصر الآثار السلبية في حدودها الدنيا، بالإضافة إلى مساهمتها في انتهاج الأسلوب العلمي في المواجهة وتحديد مناطق الاستفادة من التجارب الأزمومية السابقة مما يرشد من أساليب المواجهة في المستقبلية.³

¹ - العزاوي ، نجم . المرجع السابق.ص.6.

² - المرجع نفسه.

³ - أخيارهم، عبد الله أحمد. المرجع السابق. ص . 13.

إن اعتماد إدارة الأزمة على إستراتيجية مناسبة لإدارة الأزمة يوفر حالة من الطمأنينة للعاملين عند حدوث الأزمة وتكون حالتهم النفسية مهيأة لبدأ العمل في القضاء على الأزمة.

3-4 - إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسات:

انطلاقاً من تعريف الإستراتيجية ومروراً بالحديث عن أهميتها سوف نتناول في هذا العنصر أهم الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الأزمات كما يلي:

4-3-1- أساليب تقليدية:

مهما تعددت أشكال وأنواع الأزمات ومهما اختلفت خصائصها وأسبابها فإن أساليب مواجهتها تسعى إلى الحد من التدهور والتقليل من الخسائر في إطار العمل وإستراتيجية المواجهة للأزمة وأبرز هذه الأساليب هو أساليب تقليدية وهو ما أجمعوا عليه العلماء والخبراء في هذا المجال على النحو التالي:¹

1- إنكار الأزمة:

أي عدم إعلامها وهي تستخدم للإدارات المتسلطة والتي تعتقد بأن إصرارها على الإنكار يمكنها من السيطرة على الموقف، وممارسة تعقيم إعلامي على الأزمة و إنكار حدوثها وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري، وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أي كل مرض صحي وما إلى ذلك.²

2- الإخماد:

وهي من الطرق البالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يتضمنها التيار الأزموي وتصفيتها بعنف بالغ، وبدون مراعاة لأية مشاعر أو قيم إنسانية وتصل المنظمة إلى هذه الطريقة عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد خطير ومباشر للكيان الإداري.³

1 الدليبي، عبد الرزاق. العلاقات العامة وإدارة الأزمات، عمان، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، 2015. ص. 173.

2 العلق، بشير، العلاقات العامة في الأزمات، ط1، عمان، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، 2008. ص. 86.

3 الدليبي، عبد الرزاق. المرجع السابق. ص. 173.

تعتمد إستراتيجية الإخماد في مواجهة الأزمة على العنف والتصادم مع الأزمة دون الأخذ بعين الاعتبار أن هذا التصادم قد يتسبب في أزمات أخرى مثل: التعدي على المشاعر والقيم الإنسانية في المؤسسة.

3- كبت الأزمة:

وتعني تأجيل ظهور الأزمة وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها، أو هو تحرك سريع ضد قوى الأزمة بهدف إغلاق منافذ العناصر الأساسية المكونة للأزمة وهي إستراتيجية تشير إلى أن المؤسسة المستخدمة لها متسلطة ومستبدة.¹

4- عزل قوى الأزمة:

يقوم مدير معالجة الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها ويكون ذلك عن طريق إرسال محركي الأزمة لمهام وظيفية أو عملية مع بعض الإغراءات كالمكافآت، نقل محركي الأزمة إلى أقسام وفروع بعيدة جغرافياً، وترقية محركي الأزمة إلى مناصب أعلى منفصلة عن الأزمة.²

- كثيراً ما تعتمد المؤسسة في إدارة أزمته على إستراتيجية الكبت والعزل، أي التعامل مع الأزمة بطريقة غير مباشرة للوصول إلى نقاط قوتها والضغط عليها لوقف حركتها ومحاولة إبعادها عن أي عناصر تؤدي إلى زيادة تفاقمها كما أن المؤسسة تلجأ من خلال هذه الإستراتيجيات إلى عامل الإغراء وذلك حتى تمتص القوى المؤثرة في انتشارها.

5- التنفيس عن الأزمة:

وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار ويكون أيضاً من خلال دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة ومعرفة علاقات أطرافها ببعضهم البعض.³

1 الدليبي، عبد الرزاق. المرجع السابق. ص. 173.

2 العلاق، بشير. المرجع السابق، ص. 88.

3 الدليبي، عبد الرزاق. المرجع السابق، ص. 173.

- إن إستراتيجية التنفيس يلجأ إليها الكثير من المديرين لأنها تخفف من الضغوطات التي تسببها الأزمة داخل المؤسسة حتى يتم إيجاد الحل المناسب للأزمة أي توفر الوقت لدراسة قوى الأزمة.

6- بخس الأزمة:

أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها)، وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها غير أزمة، ومحور هذه الطريقة التقليل من أهميتها، ولكن يتعين الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلا ولكنه غير هام.¹

- إن الهدف الأساسي من إستراتيجية بخس الأزمة هو التقليل من أهميتها بالرغم من التصريح بوجودها، ربما لقدرة المؤسسة على مواجهتها والتغلب عليها أو عدم تأثيرها على مسار المؤسسة، أو عدم إعطائها حجمها الحقيقي حتى لا تسبب في نتائج غير مرضية، ولكن هذا قد يعود بالسلب على المؤسسة لأنها لم تعطي للأزمة أهمية.

7- تفرغ الأزمة:

وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولودة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته ويكون التفرغ على ثلاث مراحل:²

أ/- مرحلة الصدام:

أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.

ب/- مرحلة وضع البدائل:

وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام.

1 الأعرجي، عاصم محمد. إدارة الأزمات واتخاذ القرارات، عمان، مؤسسة جمادة للدراسات الجامعية والشر والتوزيع، 2013.ص.15.

2 العلاق، بشير. المرجع السابق. ص.88.

ج/- مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل:

أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض.¹

- تعتبر هذه الإستراتيجية من أنجح الطرق للتعامل مع الأزمة، فهي تعتمد في مواجهتها للأزمة على معرفة الأسباب التي أدت إلى وجود الأزمة، ثم التخطيط لإيجاد الحلول والبديل المناسب الذي يتناسب مع تأثيرات الأزمة للقضاء عليها نهائياً.

8- تشكيل لجنة الأزمة:

وتستخدم هذه الطريقة عندما لا يتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت هذه الأزمة والتي لها مصلحة في إنشائها ومن ثم يكون هدف اللجنة معرفة صانعي الأزمة وإفقاد الأزمة قوتها²

- إنَّ تشكيل لجنة للأزمة ضروري في حالة عدم توفر المعلومات الكافية عن الأزمة ومن تسبب في وقوعها، فهي تعمل على جمع معلومات عن كل ما يرتبط بالأزمة ومسببها.

9- أسلوب النعامة: (أو الهروب)

وهو الهروب من الموقف كله حتى لا يستمر تعرضه لتلك المشكلة، وتختلف أشكال الهروب:

- الهروب المباشر: والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في المواجهة واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.

- الهروب غير المباشر: وهو اصطناع المواقف التي تظهر القائد المسؤول بعيداً عن الأحداث أثناء وقت الأزمة أو تعذر الاتصال به أو عدم علمه بها .

1 - العلاق، بشير. المرجع السابق.ص.88.

2 - الأعرجي، عاصم محمد. المرجع السابق.ص.16.

- التنصل من المسؤولية: عن طريق إلقاء المسؤولية الآخرين وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية تبدو سليمة في ظاهرها ولكنها تغير من الواقع الفعلي¹.

- الإسقاط: حيث يعمل المسؤول على تغطية تصوره في مواجهة الأزمة بتركيز الأضواء على عيوب الآخرين والقصور في أداءهم².

10 - القفز فوق الأزمة :

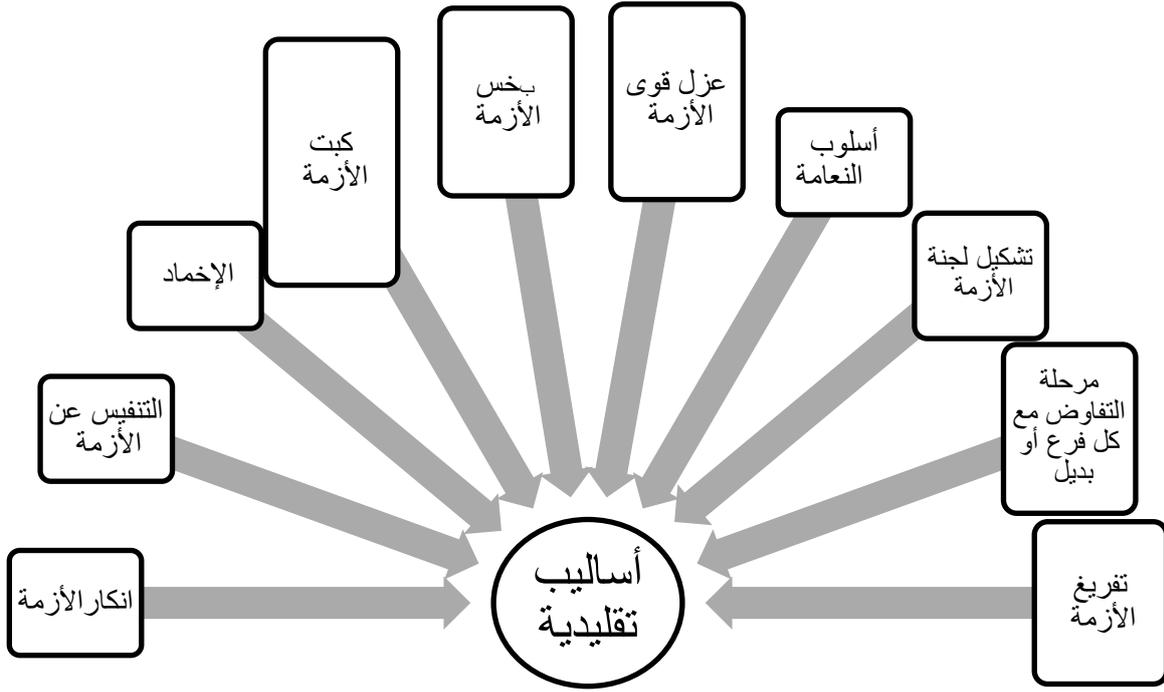
يتركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة في التعامل معها ، يؤدي هذا الأسلوب غالبا إلى ترك النار تحت الرماد حيث يعتقد المسؤول نفسه والمحيطون به في مجتمع الأزمة أنه قد تم السيطرة عليها³.

نستنتج مما سبق أنه لا يوجد استعداد دائم لمواجهة الأزمة ، ففي بعض الحالات يلجأ المسؤولون في المؤسسة إلى الهروب أو التهرب من المسؤولية وذلك لفشله في التسيير وإيجاد الحلول وزيادة الضغوطات التي تتسبب فيها الأزمة ، وكل هذا يرجع إلى عدم نجاح المدير في قيادة المؤسسة أو اللجوء إلى التظاهر بأنه قد تم التحكم في الأزمة وتم القضاء عليها نهائيا ، غير أنه لم يتم القضاء عليها كليا وذلك بسبب عدم وجود الحل الأمثل المناسب لها وهذا يؤدي إلى ظهورها مرة أخرى في المؤسسة ، لكن تأثيرها للمرة الثانية سوف يكون أكثر قوة وأكثر ضرر للمؤسسة ، لذلك يجب التأكد من أنه تم مسحها نهائيا من المؤسسة .

¹ - الديلمي، عبد الرزاق. المرجع السابق. ص. 174.

² - الديلمي، عبد الرزاق. المرجع السابق. ص. 174.

³ - المرجع نفسه.



شكل رقم (4) يوضح الأساليب التقليدية في إستراتيجية إدارة الأزمات¹

4-3-2- الأساليب الغير التقليدية :

ومن الأساليب التي ظهرت بسبب التطورات العصرية وتم اكتشاف بعضها كنتيجة للتطور والتكنولوجيا والتقنية الحديثة وتشمل ما يلي.²

1- طريقة فريق العمل :

يكون هناك أكثر من خبير ومختص في مجالات مختلفة لكي يتم حساب كل عامل ، وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معه وهي من أكثر الأساليب استخداما عند ما تتشعب الأزمة وتتداخل من خلال إشراف متخصص بالمجالات المختلفة لمواجهتها مواجهة علمية وعدم إغفال نقاطها، ويمكن تشكيل فريق العمل يأخذ عدة صور منها فرق العمل المؤقتة يتم تشكيلها لأزمة عابرة ووحيدة وعند انتهاء الأزمة ينتهي فريق العمل وفرق العمل الدائمة حينما تتسم الأزمة بأنها تحتاج إلى وقت طويل جدا كلها،

¹ - شكل مقترح من طرف الطالبين .

² - مسك، زينبات موسى. المرجع السابق . ص . 23 .

الفصل الرابع: استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات

فيمكن تشكيل فريق عمل له صيغة الاستمرارية من أمثلتها مجلس الإدارة المصغر Mini Board في حالة تعرض للإفلاس والأزمات.¹

إن طريقة فريق العمل في مواجهة الأزمة يعتبر من الأساليب الحديثة والغير تقليدية التي تطبيقها في المؤسسات التي تعرض للأزمات التي لا يمكن السيطرة عليها ، إلا عن طريق تشكيل مجموعات تعمل على صدى قوي الأزمة ، حيث تكون هذه الفرق متخصصة في جميع المجالات ، حتى لا يكون هناك إغفال أو نسيان لأي عنصر من عناصر الأزمة ، لذلك فإن فريق إدارة الأزمة ضروري ومن الأساليب الحديثة والناجحة في استعمالها عند وقوع الأزمة والقضاء عليها.

2- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات :

وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري وتعين هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمؤوسين بشكل شفاف وديمقراطية.²

- ترتبط هذه الإستراتيجية بالعنصر البشري في كيفية الإعلان عن الأزمة ، وتحديد الأخطار التي تترتب عليها ، تحديد الطرق التي يمكن استعمالها في مواجهة الأزمة وإشراك جميع العناصر في المؤسسة في ذلك .

3- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات :

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات ويتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة ، وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.³

- ارتبطت هذه الإستراتيجية بالمنظمات والمؤسسات الصناعية في كثير من الأحيان ، لأنها تعتمد طريقة الاحتياط للتغلب على الأزمات .

¹ - موسوعة مقاتل من الصحراء (الأسلوب العلمي والمنهج المتكامل لإدارة الأزمات). [على الخط]. تمت الزيارة يوم: [27-2019-05]

2- المرجع نفسه. متاح على الرابط: http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Ektesad8/azamat/sec08.doc_cvt.htm

3 موسوعة مقاتل من الصحراء. المرجع السابق.

4- طريقة الوفرة الوهمية :

وهي تستخدم كأسلوب نفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات فقدان المواد التنموية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا ومن أمثلة ذلك :

- توفر التموين بشكل يزيد عن احتياجات المواطنين حتى لو اضطروا إلى تخزينه لشهر قادمة ، ويرتبط ذلك بحالات التهديد الخارجي والحروب .

- دعم الدولة والبنك المركزي للبنوك التجارية في حالة هلع المواطنين والمودعين وشكهم في الموقف الاقتصادي ، وذلك بتوفير سيولة واحتياطي نقدي يكفي كافة الودائع¹ .

5- طريقة تصعيد الأزمة :

تستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمات غير واضحة المعالم وتثير العديد من الاحتمالات المتعارضة ومتنوعة الاتجاهات ، خاصة عندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة رغم أن طبيعة المصالح والغايات والأهداف تحتم وجود هذا التكتل إلا أنها على تصعيد الأزمة بشكل أو بآخر حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح حيث يتفكك التكتل ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر² .

- نستنتج من إستراتيجية تصعيد الأزمة أي زيادة في حجم الأزمة حتى يتم تفريق التكتلات في المؤسسة .

6- طريقة تفتيت الأزمة :

وهي من أنجح والأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية ، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة³ .

1- أختيارهم، عبد الله أحمد. المرجع السابق.ص.12.

2- أختيارهم، عبد الله أحمد. المرجع نفسه.

3- موسوعة مقاتل من الصحراء. المرجع السابق.

7- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:

وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها ، ومهمة المدير إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى الأزمة ومن طرقها الشائعة هي :

- التحالفات المؤقتة .

- الاعتراف الجزئي بالأزمة - تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي¹.

- نستنتج مما سبق عرضه أن طريقة توقيف الأزمة يكون عن طريق ضرب الأزمة في القوى المشكلة لها ، حتى يتم تشتيتها من أزمة كبرى وقوية إلى أزمات صغيرة متفرقة المصالح وضعيفة القوى.

8- طريقة احتواء وتحويل مسار الأزمة :

تهدف إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها ، وتركز تلك الإستراتيجية على قيادات الأزمة والسير معهم لأقصر مسافة ممكنة ، ثم تغير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن إتجاه قمة الأزمة ، ويمكن الاستفادة بها في تحقيق بعض النتائج الطيبة التي يمكن أن تعوض بعض الخسائر التي أفرزتها الأزمة .

- نستنتج من هذه الإستراتيجية أنه من خلالها يمكن التصدي للأزمة ومواجهتها وإبطال قوتها ، وتحويل الأزمة إلى طرق ومسارات فرعية حيث يمكن السيطرة عليها لأنها تكون خرجت عن مجالها .

9- طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل :

هي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا يكمن في خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي :

- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة .

- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة .

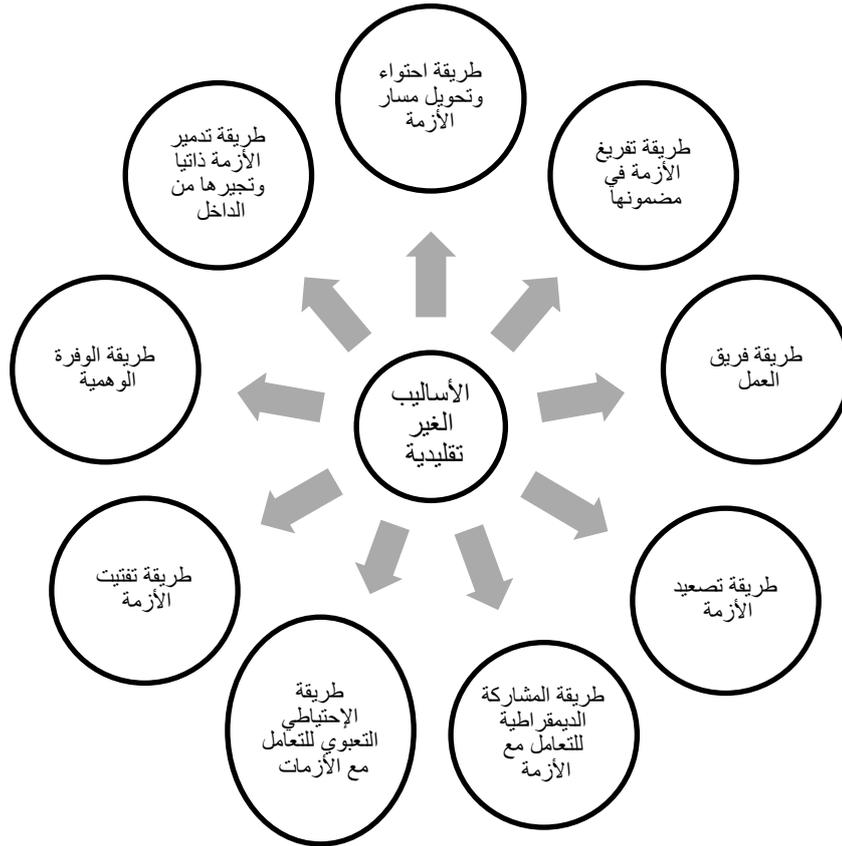
1- مسك ، زينبات موسى . المرجع السابق . ص.46-47-48.

الفصل الرابع: استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات

- تصفية العناصر القائدة للأزمة .

- إيجاد قادة جدد أكثر تفهما .

نرى أن تدمير الأزمة يعتبر من الاستراتيجيات الصعبة في تطبيقاتها على الأزمة ، كما أنها تتميز بالعنف عندما تتصادم مع قوى الأزمة وغالبا ما يتم في غياب المعلومات عن الأزمة .



شكل رقم (5) يوضح أسلوب الغير تقليدي كإستراتيجية في مواجهة الأزمات¹.

4-3-3-3- الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمة :

يعتبر الأكثر ضمانا للسيطرة على الأزمة ولتحقيق مصلحة الكيان الإداري أو مجتمع الأزمة فالأساليب الاجتهادية غير كافية للتعامل مع الأزمات لتعاقدتها وتشابكها ، لذلك يعمل هذا الأسلوب العلمي الأكثر ضمانا للسيطرة عليها وتوجيهها إلى مصلحة الكيان كما يلي² :

1- الدراسة الميدانية لأبعاد الأزمة والهدف منها :

¹ - شكل مقترح من طرف الطالبين .

² - عبد العال ، رائد فؤاد محمد ، المرجع السابق .ص.44.

- تحديد العوامل المشتركة في الأزمة .
- تحديد أسباب الاحتكاك الذي وصل إليه الموقف .
- ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها .
- تحديد القوى المؤيدة والمعارضة.
- تحديد نقطة البداية للمواجهة¹.
- 2- الدراسة التحليلية للأزمة :
 - التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب .
 - التأكد واليقين من الأسباب .
 - دور المكون البشري ومدى تأثيره .
 - دور المكون الطبيعي (العوامل الطبيعية) .
 - دور المكون الصناعي أو التكنولوجي وأسباب الخلل .
 - عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة .
 - المرحلة التي وصلت إليها دورة الحياة .
 - توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها².
 - تحديد الإمكانيات المتاحة بصورة مباشرة وفي الوقت المناسب .

3- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة :

¹ - عبد العال ، رائد فؤاد محمد . المرجع السابق . ص 46.

² - علي ، ندى . المرجع السابق .

1 - الاستعداد للمواجهة :

هي خطة اللازم إتباعها في اللحظات التي تسبق المواجهة والتعامل مع الأزمة وتتطلب مجموعة قرارات وإجراءات .

- تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها .

- إعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة .

- إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية .

- التعامل مع المشاعر الإنسانية مثل الحماس ، الخوف والذعر في اتجاه عدم انتشار الأزمة .

- تحديد نوع المعلومات وتوقيتات صدورها .

- تنظيم عمليات الاتصال¹ .

2- التخطيط للتعامل مع الأزمة :

أهداف خطة المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمة

- وقف تدهور الموقف .

- تقليل الخسائر .

- السيطرة على الموقف² .

- توجيه الموقف إلى المسار الصحيح .

- معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة .

- تطور الأداء للعاملين بصورة أفضل مما سبق .

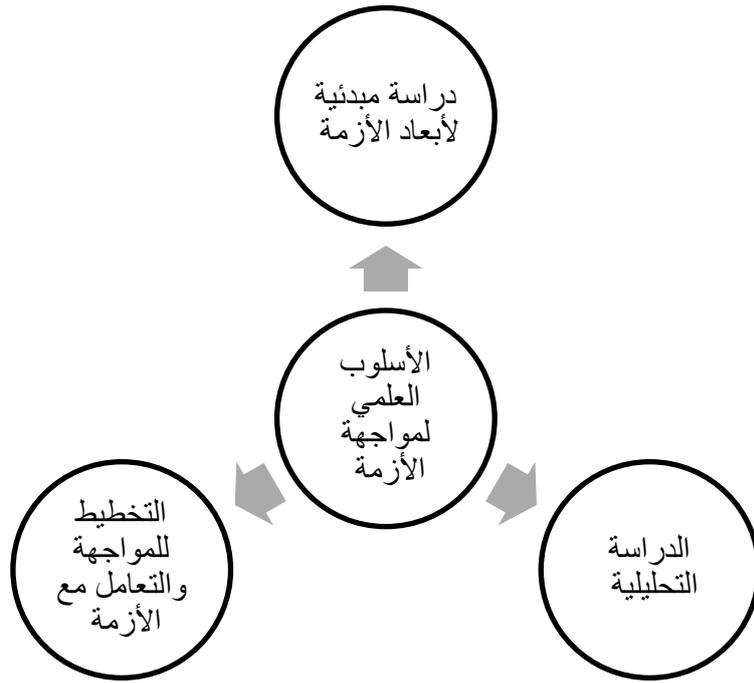
¹ - إسليم ، وسام صبحي مصباح . سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية : دراسة ميدانية على وزارة المالية غزة . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، 2007 م . ص.36 . [على الخط] . تمت الزيارة يوم: [16 - 05 - 2019] . متاح على الرابط :

http://www.drkader.com/Training/01_Crisis.pdf

² - إسليم ، وسام صبحي المرجع نفسه .

- استخدام أنظمة وقاية وصناعة ضد نفس النوع من الأزمات أو الأزمات المشابهة¹.

نستنتج مما سبق أن الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمة يعتبر من أكثر الأساليب الناجحة في مواجهة الأزمة والسيطرة عليها لأنه يحقق الغايات والأهداف المسطرة من طرف إدارة المنظمة ومن ثم التخطيط للإستراتيجية المناسبة بالاعتماد على معايير علمية .



شكل رقم (6) يوضح الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمة²

4-3-4- أسلوب اتخاذ القرارات في الأزمة :

كفاءة اتخاذ القرارات أثناء الأزمات تتمثل في :³

1- الفاعلية في القرار :

هي مدى ملائمة للجوانب الفنية في الأزمة أي الجانب الموضوعي

1- إسلیم ، وسام صبيحي مصباح . المرجع السابق .ص.62.

2- شكل مقترح من طرف الطالبين .

3 - إسلیم ، وسام صبيحي مصباح . المرجع نفسه .ص.62.

2- القبول :

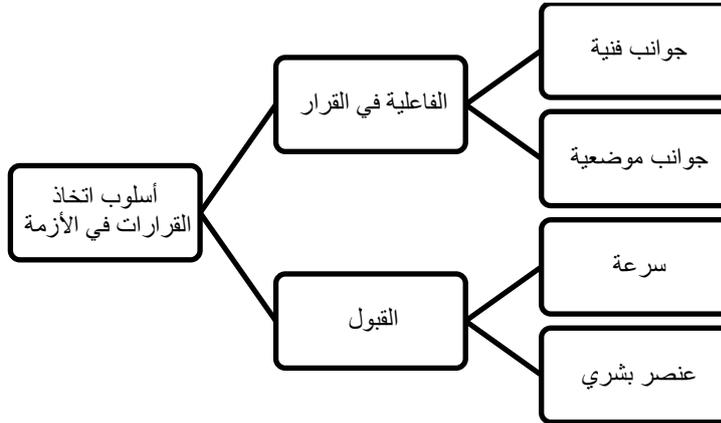
فهو يختص بالعنصر البشري ومدى تجاوبه مع القرار ومدى مراعاة القرار للمشاعر الإنسانية ذات سرعة وصائبية واتخاذ القرار يخضع لعمليات وحسابات معقدة لأن متخذ القرار يكون واقعا تحت ضغوط شديدة متمثلة في:

- ضيق الوقت المتاح خاصة في الأزمات الأمنية .

- اتساع دائرة عدم التأكد ونقص المعلومات .

- تفاقم النتائج المترتبة على استمرار الأزمة واستفحال عواقبها¹.

نستنتج مما سبق أنه من أساليب إستراتيجية إدارة الأزمات اتخاذ أسلوب اتخاذ القرارات إلى التحكم في الأزمة عن طريق إيجاد الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب بمعنى يجب على إدارة المنظمة أن تكون ناجحة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة التي حدثت لأن ذلك يكسب المنظمة الوقت والتكاليف الرائدة في مواجهة الأزمة ، أي العنصر البشري المؤهل في إدارة الأزمة ضروري .



شكل رقم (7) يوضح أسلوب اتخاذ القرارات في الأزمة².

¹ - إسلیم ، وسام صبيحي مصباح . المرجع السابق . ص.62.

² - شكل مقترح من طرف الطالبتين .

4-4 - مشاكل تفعيل استراتيجيات إدارة الأزمات:

تواجه إستراتيجية إدارة الأزمة عدة تحديات وهي تعتبر بمثابة سمات العصر الحديث وتتمثل في ما يلي¹:

1/- زيادة معدلات النمو:

إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملا بالعديد من نتائج الابتكار والأنشطة والتفاعلات الدولية، فظهور ثورة المعلومات والاتصالات وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان و الإنسان وقضايا الاستنساخ والانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير المماثلة أمام الإستراتيجيين من منظمات الأعمال.

- نستنتج مما سبق أن إدارة الأزمات في المنظمة تتعرض إلى تغيرات عديدة ناتجة عن التطورات الحاصلة في العصر، بالإضافة إلى الإستراتيجية المعتمدة في مواجهة الأزمات وهذا ما يضع المسؤولين أمام عدة خيارات للخروج من الأزمة ويجب عليهم اختيار الحل الأمثل.

2/- شدة المنافسة:

وتظهر في زيادة المعاملات الدولية والاقتصادية وهذا يتطلب التعرف على الأسواق والاقتطاع الحصة من السوق، وهو ما يدعو إلى الإبداع².

من خلال ما سبق نرى أن المنظمة تتعامل مع منظمات أخرى في نفس المجال حيث تسعى دائما إلى أن تكون الأفضل من منافسيها لضمان البقاء والاستمرار وجودة الخدمات وكل هذا في ظل تحسين الأداء في العمل والطرق.

¹ - حليلة ، بن عباس. دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة - بسكرة، 2017.ص.14. [على الخط]. تمت الزيارة يوم: [27 - 05 - 2019]. متاح على الرابط :

http://dspace.univbiskra.dz:8080/jspsui/bitstream/123456789/9928/3/%D8%AF%D9%88%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8

² - حليلة ، بن عباس. المرجع نفسه . ص: 14

3- التغيرات التكنولوجية:

إن هذا النوع من التغيير يتطلب منافسة تكنولوجية جديدة، وأن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة يعتمد استخدام التكنولوجيا الحديثة للبقاء في عالم الأعمال والتكنولوجيا في العالم اليوم تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ومن الضروري مواكبة هذه التغيرات بصورة مستمرة من خلال التخطيط الإستراتيجي المستمر.¹

4/ عجز الموارد المتاحة وندرتها :

إن العالم يعيش ندرة في الموارد المطلوبة على المستوى المادي والتقني والبشري ، فالموارد المالية نادرة ، والطاقة بعضها في خضوب وزيادة الطلب عليها يزيد من ندرتها.²

نستنتج مما سبق أن المنظمة مهما كان نوعها تواجه ندرة أو نقصان في الموارد الأولية ، المالية ، وحتى البشرية ، التي تعطي لها القوة حتى تستمر وتقدم خدماتها غير أنه وفي وقتنا الحالي أصبحت هذه الموارد من الصعب توفيرها دائما .

5/ تذبذب السوق :

انتعاش الأسواق تارة وانكماشها تارة أخرى يدل على عدم استقرار السوق وما الأزمة العالمية الآن إلا هي تحدي جديد من مظاهر عدم استقرار السوق فتدني أسعار العملات والطاقة والموارد الأولية وعجز الموازنات للدول المتقدمة والنامية أكبر دليل على ذلك وتقتضي إعادة النظر في التخطيط الإستراتيجي لتلك المنظمات والدول التي لم تأخذ هذه التحديات بنظر الاعتبار.³

نستنتج مما سبق أن السوق له دور كبير في استقرار المنظمة لأنها تستقر باستقراره وتضطرب باضطرابه ، وهذا يعتبر تحدي لها لذلك يجب أن تكون دائما مستعدة لتغييراته ، وضع إستراتيجية مختصة به في حالة حدوث أزمة ما .

¹ - حليلة ، بن عباس. المرجع السابق .ص.14 .

2- العزاوي ، نجم . المرجع السابق .ص.18.

3- العزاوي ، نجم . المرجع نفسه.ص.17.

6/ تعقد بيئة التخطيط الاستراتيجي :

شهدت الألفية الثالثة تغيرات عميقة وسريعة للبيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال استوجبت إحداث تغيرات جوهرية في الأساليب التخطيطية مع أوضاع البيئة الديناميكية¹.

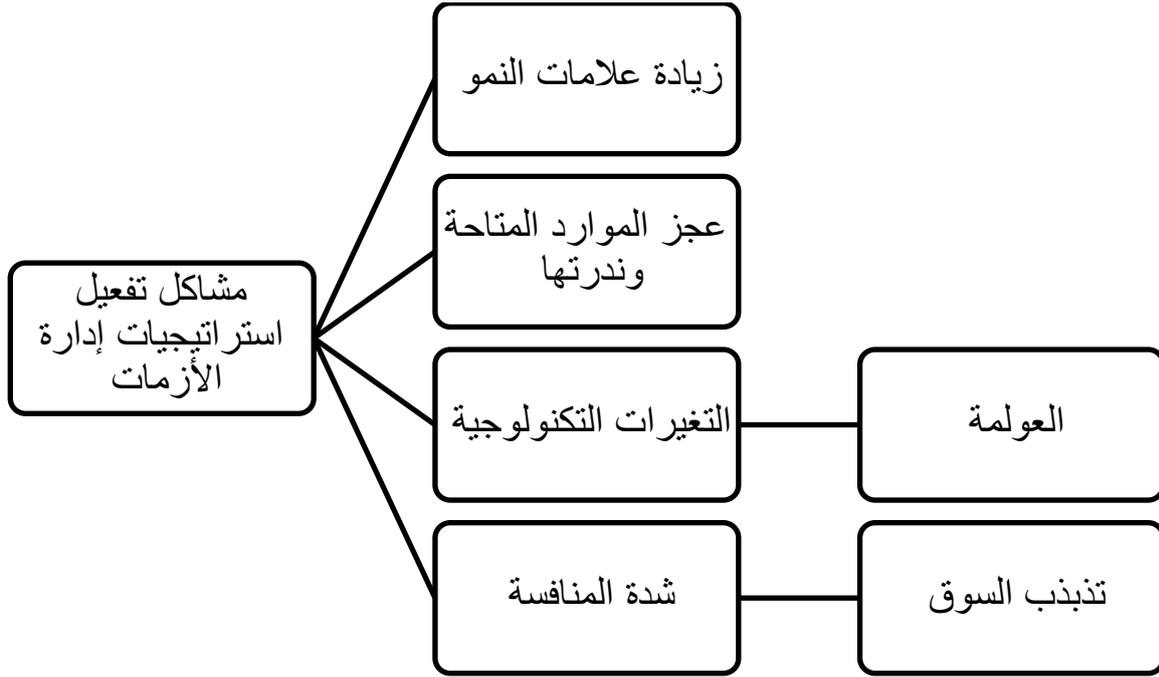
7- العولمة :

في ظل العولمة أصبح نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية ، وزادت التحالفات العالمية وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية ، مما يفرض الاهتمام بمدخل إستراتيجي لإدارة منظمات وتنمية التفكير الاستراتيجي لمواجهة هذه المتغيرات الدولية والأزمات².

- نري من خلال ما سبق أن محيط المنظمة شهد عدة تطورات سريعة أثرت على الخطط والاستراتيجيات الخاصة بالأزمات ، وتغيرات في الأساليب حتى تتمكن من مواكبة تطورات العصر وتبقى مستمر..

1- حليلة ، بن عباس . المرجع السابق . ص.14.

2 - مسك ، زينات موسى . المرجع السابق . ص.49.



شكل رقم (8) وضع المشاكل التي تعيق تفعيل إستراتيجية إدارة الأزمات¹

¹ - شكل مقترح من طرف الطالبين.

خلاصة الفصل :

لكي تستطيع أي مؤسسة من مواجهة مشاكلها وأزماتها لا بد من الاعتماد على إستراتيجية لإدارة الأزمات حيث تختلف وتتنوع هذه الأخيرة ، كما أن لها دور كبير في التسيير الإداري لأي مؤسسة مهما كان نوعها بالإضافة إلى أن لها أهمية بالغة في كونها تساعد في الوصول للأهداف والحقائق المرغوبة . كل هذا في ظل الظروف الإدارية التي تتحكم في تسيير المؤسسة بالإضافة إلى الوعي بأهمية وضع إستراتيجية لإدارة الأزمات ونجاحها عند تطبيقها على أرض الواقع ومحاورة العوائق التي تقف أمام تفعيل هذه الاستراتيجيات وإيجاد الحلول الفورية لها .

الفصل الخامس

واقع إدارة الأزمات في مكتبات

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

الفصل الخامس: واقع إدارة الأزمات في مكتبات جامعة 8 ماي 1945 - قائمة -

- تمهيد

1- حدود الدراسة

2 - عينة الدراسة

3- منهج الدراسة

4- أساليب تجميع البيانات

4-1- استمارة استبيان

5 - تحليل البيانات وتفسير النتائج

6- اقتراحات الدراسة

تمهيد :

بعدها قمنا بإنهاء الدراسة النظرية والتي تتكون من أربع فصول تضم : مفاهيم حول الأزمة ، وإدارة الأزمة في المؤسسات ، بالإضافة إلى الإستراتيجية إدارة الأزمة في المكتبات جامعة 8 ماي 1945 قالملة لتكون عينة الدراسة من خلال معرفة إذا كانت تعتمد على الإجراءات التالية :

1- حدود الدراسة

2 - عينة الدراسة

3- منهج الدراسة

4 - أساليب تجميع البيانات

4-1- استمارة استبيان

5- تحليل البيانات وتفسير النتائج

6- اقتراحات الدراسة

5-1-1- إجراءات الدراسة الميدانية :

5-1-1-1- حدود الدراسة :

لكل دراسة حدود تحكمها زمنيا وجغرافيا وحتى بشريا حتى لا تكون الدراسة ارتجالية لا تمد للواقع بصلة وعلى أساس ذلك جاءت الدراسة كما يلي :

أ- المجال الجغرافي :

شملت دراستنا جميع مكتبات جامعة 8 ماي 1945 قلمة والتي تمثلت في سبع مكتبات كالتالي: مكتبات كلية سويداني بوجمعة للعلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإقتصادية ، مكتبات الجامعة المركزية 8 ماي 1945 المجمع القديم ، مكتبة العلوم والتكنولوجيا ، مكتبة الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة ، مكتبة العلوم الطبيعية والحياة ، مكتبة الآداب واللغات في المجمع الجديد وأخيرا مكتبة جامعة العلوم السياسية بمدينة هليوبوليس .

ب - المجال الزمني :

لقد قمنا بدراستنا خلال الفترة الممتدة من 13 مارس 2019 إلى غاية 16 جوان 2019 ، هذا إذا أخذنا بعين الاعتبار الزمن الذي بدأنا فيه باختيار الموضوع وجمع المادة العلمية عن موضوع الدراسة ثم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة والقيام بتحليله ، بذلك فإن دراستنا دامت حوالي أربعة أشهر ، حيث استغرقت عملية إعداد استمارة الاستبيان حوالي شهر ونصف ، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من الأساتذة الباحثون في علم المكتبات بهدف التأكد من سلامة الأسئلة ووضوحها ثم قمنا بتعديل العديد من الأسئلة وحذف الأخر على العينة محل الدراسة ثم جمعها ، فيما بعد بطريقة مباشرة من أفراد العينة .

ج - المجال البشري :

حيث ركزنا في موضوع دراستنا على إمكانية تطبيق إستراتيجية إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية ، لهذا شملت دراستنا جميع المسؤولين والمديرين والمحافظين ورؤساء المصالح المتواجدين بالمكتبات جامعة 8 ماي 1945 بقلمة والذي قدر عددهم بـ 19 محافظ ومدير ورئيس مصلحة .

5-1-2- عينة الدراسة :

جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على إمكانية تطبيق إستراتيجية إدارة الأزمات في مكتبات جامعة 8 ماي 1945 بقلمة ، وذلك من خلال اعتبار الإدارة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المكتبة أي أنها تعمل على تطبيق هذه الإستراتيجية على أرض الواقع ، وبذلك قنا بتوزيع الاستبيان على مسؤولين بالمكتبات ورؤساء المصالح الذين كان عددهم حوالي 1 مسؤول بين مدير ومحافظ ، ورئيس مصلحة ، وربما السبب الرئيسي الذي يجعلنا نختار هذه العينة دون غيرها ، تعتبر هذه الأخيرة بين قوائم المسؤولين على تكوين فريق الأزمة أو الإشراف عليها ، أو المشاركة فيها ، كذلك المشاركة في وضع الإستراتيجيات لإدارتها ووضع الحلول المناسبة للقضاء على الأزمات أو الحد من انتشارها .

5-1-3- منهج الدراسة :

مهما كانت طبيعة البحث يجب أن ينطلق من إشكالية وفرضيات ، ومن أجل الإجابة على هذه الأخيرة ، لابد من تبني منهج علمي معين يكون ملائما لطبيعة البحث ويخدم الأهداف المراد تحقيقها ، وعلى أساس ما تم انجازه داخل هذه الدراسة ، نلاحظ أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة وتحليل بياناتها الميدانية .

5-1-4- أساليب تجميع البيانات :

على أساس طبيعة البحث أو الدراسة تعددت وسائل جمع البيانات الميدانية كما يمكن استخدام أكثر من أداة للبحث في دراسة واحدة ، وعليه استخدمنا الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية في هذه الدراسة .

1-4-1-5 استمارة الاستبيان :

يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات في جمع البيانات استعمالا في البحوث العلمية التي يتعذر علينا جمعها من خلال المقابلة أو الملاحظة ، وهذا ما قمنا به في اعتمادنا على الاستبيان كوسيلة جمع البيانات الميدانية محل الدراسة ، حيث وجه الاستبيان إلى المديرين والمحافظين ورؤساء المصالح المتواجدين في مكتبات جامعة 8 ماي 1945 قالمة ، حيث تضمن الاستبيان أربع محاور أساسية تمثلت في ما يلي :

أ - المحور الأول :

تضمن هذا المحور بيانات عامة حول المجيب من خلال 05 أسئلة .

ب - المحور الثاني :

تضمن هذا المحور على 05 أسئلة موزعة ما بين أسئلة مغلقة ونصف مغلقة تمحور حولها حول تحديد طبيعة الأزمات في المكتبات الجامعية .

ج - المحور الثالث :

تضمن هذا المحور على 04 أسئلة يتوضح من خلالها إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية.

د - المحور الرابع :

تضمن هذا الأخير على 05 أسئلة رئيسية ما بين مغلقة ومفتوحة ، من أجل جمع المعلومات حول أساليب إستراتيجية إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية ، وعلى أساس ما سبق نجد أن الدراسة اشتملت على 20 سؤال منها ماهر عبارة على أسئلة نصف مفتوحة وأخرى مغلقة من أجل النجاح في جمع البيانات الميدانية حول الموضوع .

2-5- تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

2-5-1- المحور الأول : معلومات حول المبحث

1 - الجنس:

الاحتمالات	التكرار	النسبة / مقارنة العينة
ذكر	12	63.15 %
أنثى	07	36.84 %
المجموع	19	100 %

جدول - 2 - يمثل جنس العينة

التحليل :

من خلال دراستنا للعينة من حيث الجنس ، وتحليلنا للجدول نلاحظ أن هناك تباين واضح في أفراد العينة فنسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث قدرت ب (63.15 %) أما نسبة الإناث فهي (36.84 %) ربما يرجع سبب ذلك هو أنه كثيرا ما تكون هذه المناصب العليا والمسؤولية للذكور بدل الإناث لأن الذكور تكون لهم القدرة على تحمل المسؤولية بحيث أنه يكون أكثر جدية وصرامة لأنه لا يتعامل بعواطفه عكس الأنثى فهي دائما تميل إلى العاطفة في تعاملها ، بالإضافة إلى أن الأنثى تكون لها عطل كثيرة بسبب أنها تكون مريضة أو بسبب حالتها الاجتماعية كأن تكون متزوجة ، عكس الذكور الذي يكون دائما حاضرا وغيابه يكون إلا في الضرورة القصوى .

2 - العمر:

الاحتمالات	التكرار	النسبة مقارنة بالعينة
25 إلى 30 سنة	0	0 %
30 إلى 35 سنة	07	36.84 %
35 إلى 40 سنة	07	36.84 %
40 إلى 50 سنة	05	26.31 %
المجموع	19	100 %

3 - يمثل عمر العينة

جدول -

التحليل :

يتبين لنا من خلال الجدول أنه هناك اختلافا في أفراد العينة من حيث العمر حيث أن الفئة التي يكون عمرها بين 25 سنة إلى 35 سنة نسبتها 0% وذلك يرجع إلى عدم خبرة هذه الفئة على شغل مناصب عليا وهذا راجع إلى أيضا الدعم معرفتهم ، بالإضافة أنهم يكونون قد أنهموا دراستهم في هذا العمر أو عدم وجود توظيف مباشر بهذه المناصب ويجب عليه أن يتدرج في المناصب حتى يصل إلى المناصب العليا ، ومنه تكون له القدرة على تسيير المكتبة وإدارة أزماتها ، أما الفئة التي تكون عمرها بين 30 إلى 35 سنة ومن 35 إلى 40 سنة لها نفس النسبة والتي قدرت ب 36.84 % أي أن الفرد أو المسؤول في هذه المرحلة من العمر يكون أكثر نضجا وحنكة في تسيير المكتبة وتحمله المسؤولية ويكون قادرا على مواجهة الأزمات في المكتبة وإدارتها ، أما الفئة التي يكون عمرها ما بين 40 إلى 50 سنة تعد نسبتها 26.31 % أي أنها نسبة معقولة نظرا لعمر وخبرة المسؤول في تسيير المكتبة ومواجهة الأزمة في المكتبة بالإضافة إلى أن الأشخاص الذين عمرهم أكثر من 45 سنة عادة ما يحاولون الخروج إلى التقاعد نظرا لأنهم استنفذت كل قواعد الفكرية والعلمية في المسؤولية .

3 - طبيعة العمل :

الاحتمالات	التكرار	النسبة مقارنة بالعينة
مدير مكتبة	07	36.84 %
محافظ مكتبة	02	10.52 %
رئيس مصلحة	10	52.63 %
المجموع	19	100 %

جدول - 4 - يمثل طبيعة عمل العينة

التحليل :

إن أي مكتبة مهما كان نوعها يندرج في الرتب المهنية ، حتى يقوم كل فرد بالمهام المسندة له على أكمل وجه ، ومن خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة الدراسة تشغل المناصب التالية لتسيير المكتبة .

منصب مدير المكتبة بنسبة 36.84 % وهي نسبة معقولة نظرا لأهميته في تسيير وإدارة المكتبة ، لأنهم يقومون بالأعمال الأساسية في المكتبة ويعتبر عنصر مهم لأنه هو من يقوم بتوجيه وإعطاء الأوامر

الفصل الخامس: واقع إدارة الأزمات في مكاتب جامعة 8 ماي 1945 - قلمة -

للموظفين في الحالة العادية ويبرز دور المدير وكفاءته في تسيير المكتبة عند وقوع أزمات أما منصب محافظ مكتبة نسبته قدرته ب 10.52 % .

أما منصب رئيس مصلحة نسبته 52.63 % نظرا لأهميته لأنهم يقومون بالأعمال الروتينية للمكتبة بالإضافة إلى الأعمال الفنية كالاقتناء والبليوغرافيا ، الجرد ، التصنيف وغيرها من الأعمال الفنية للمكاتب ، بالإضافة إلى أنهم لهم دور كبير في مواجهة وإدارة الأزمات التي قد تحدث في المكاتب.

4 - الشهادة المتحصل عليها :

الاحتمالات	التكرار	النسبة مقارنة بالعينة
دكتوراه مكاتب	00	00 %
ماجستير مكاتب	00	00 %
ماستر مكاتب	01	5.26 %
ليسانس قديم	03	15.75 %
ليسانس جديد	10	52.63 %
تقني سامي	05	26.31 %
أخرى	03	15.78 %
المجموع	22	100 %

جدول - 5 - يمثل شهادة العينة .

التحليل :

يتبين لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة تشمل على مؤهلات علمية مختلفة حيث تمثلت نسبة المتحصلين على شهادة الليسانس مكاتب قديم ب 15.75 % أما ليسانس جديد فكانت نسبه 52.63 % وهي أكبر نسبة وبها يرجع ذلك كونها من شروط التوظيف في المكاتب الجامعية ، أما نسبة المتحصلين على شهادة دكتوراه وماجستير في المكاتب كانت غير موجودة وربما يرجع ذلك إلى توجه هؤلاء الأفراد إلى مهنة التدريس في الجامعة وإكمال الدراسات العليا ، أما نسبة الأفراد المتحصلين على شهادة الماستر مكاتب فقد قدرت ب 5.26 % أي ما يعادل فرد واحد فقط في كل مكاتب جامعة قلمة وهي نسبة قليلة جدا وربما يرجع ذلك إلى اكتفائهم بشهادة الليسانس فقط ، أو عدم السماح لهم بالتسجيل في الماستر لإكمال الدراسة نظرا لطبيعة النظام العام للمكتب ، وجود أيضا شهادات أخرى

الفصل الخامس: واقع إدارة الأزمات في مكاتب جامعة 8 ماي 1945 - قلمة -

تمثلت في شهادة الدراسات التطبيقية والتي وجود عينة درست تخصص والنفس سنة ثانية فقط وكل هذه التخصصات تساهم في تسيير المكاتب وإدارتها ومنه يكون الموظفون والكتبات على استعداد دائم لمواجهة الأزمات .

5- عدد سنوات الخبرة

الاحتمالات	التكرار	النسبة مقارنة بالعينة
أقل من 5 سنوات	01	5.26
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	07	36.84
من 10 سنوات إلى 15 سنة	03	15.78
من 15 سنة إلى 20 سنة	07	36.84
أكثر من 20 سنة	01	5.26
المجموع	19	100

6- يمثل سنوات الخبرة عند العينة

جدول -

التحليل :

تختلف سنوات الخبرة ، وتباين بين أفراد العينة في المكاتب جامعة 8 ماي 1945 قلمة حيث تمثل نسبة 36.84 % من 5 سنوات إلى 10 سنوات ، والتي تعادل نسبة سنوات الخبرة من 15 إلى 20 سنة ، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على طبيعة الوظيفة المسندة لهؤلاء ، حيث أن وظيفة مدير أو محافظ أو رئيس مصلحة يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط أهمها عدد سنوات الخبرة في الميدان ، ولهذا كانت نسبة المديرين في الجدول أعلاه ، أما بالنسبة للأفراد الذين لديهم أقل من سنوات خبرة قدرت بنسبة 5.26 % وذلك نظرا لحدثة التوظيف والذي قد يقدم الجديد للمكاتب جامعة قلمة من خلال مساره الدراسي في التخصص ، بالإضافة إلى أنه هناك أفراد كانت عدد سنوات خبرتهم من 10 إلى 15 سنة قدرت بنسبة 5.70 % وهي نسبة معقولة نظرا إلى أن 10 سنوات خبرة ، بالإضافة إلى أنه هناك بعض أفراد العينة والذين قدر عددهم ب (1) والذين يحملون خبرة أكثر من 25 سنة وهذا دليل على أن المكاتب في جامعة قلمة في التسيير والإدارة تولي اهتمام كثيرا إلى سنوات الخبرة في إسناد الأفراد لتحمل المسؤولية .

2-2-5- المحور الثاني : طبيعة الأزمات في المكتبات الجامعية

6 - مفهوم الأزمة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة مقارنة بالعينة
فترة حرجة أو حالة غير مستقرة.	16	%84.25
الأزمة موقف صعب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية	10	% 52.63
ظرف انتقالي يحدث فجأة يؤدي إلى عدم التوازن	11	% 57.89
المجموع	37	% 100

جدول رقم - 7 - يمثل مفهوم الأزمة عند العينة .

التحليل :

من خلال الجدول الذي يمثل مفهوم الأزمة عند العينة والذي هو سؤال متعدد الخيارات نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة والتي قدرت نسبتهم ب 84.25 % يرون بأن الأزمة فترة حرجة أو حالة غير مستقرة ، أما نسبة 57.89 % يرون أن مفهوم الأزمة هو موقف صعب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية ، أما نسبة العينة الذين يرون بأن الأزمة عبارة عن ظرف انتقالي يحدث فجأة يؤدي إلى عدم التوازن ، بمعنى أن الأزمة عندما تحدث تولد حالة غير مستقرة في المكتبات بمعنى فترة حرجة وصعبة تؤثر على سير المكتبات سلبيا وهذا يؤدي إلى عدم التوازن ، ولقد جاءت هذه النتائج بهذا الترتيب ربما يرجع ذلك إلى أن أفراد العينة ليس لديهم تصور عام أو ثقافة واسعة حول مفهوم الأزمة داخل الإدارة وخاصة بالنسبة للمؤسسات الخدمائية وتحديدا المكتبات الجامعية ، وربما يرجع سبب ذلك إلى عدم دراسة هذا المقياس ضمن مشوارهم التعليمي الجامعي ، باعتبار أن تسيير الأزمات حديث التطبيق ضمن البرامج الجامعية لتخصص علم المكتبات ، وهذا يعود بالسلب على المكتبات جامعة قلمة عند حدوث الأزمة ، وقد قدمت عينة تعريف آخر للأزمة على أنها اضطراب داخلي أو خارجي تمس استقرار المؤسسة

7 - تعرض مكتبتكم إلى أزمات :

الاحتمالات	التكرار	النسبة مقارنة بالعينة
نعم	10	% 52.63
لا	9	% 47.36
المجموع	19	% 100

جدول - 8 - يمثل تعرض المكتبة للأزمات .

التحليل

يتضح لنا من خلال الجدول أن هناك تباين بين أفراد العينة حول تعرض المكتبة للأزمات من عدمها ، فأفراد العينة الذين أجابوا بنعم كانت نسبتهم أعلى .

وذلك يرجع ربما إلى حدوث أزمات في الماضي في مكتبتهم ، ولقد تمثلت هذه الأزمات في أزمات تكنولوجية إدارية ، تسييرية ، مالية ، أما أفراد العينة الذين كانت إجاباتهم ب لا قدرت نسبتهم ب % 47.36 وهذا قد يرجع إلى قدرة نظام مكتبتهم الإداري على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها أو ربما بسبب تصورهم أن الأزمات التي تحدث ليس أزمات ، ولا يعوها أي أهمية .

8/ طبيعة الأزمات التي تتعرض لها المكتبة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة مقارنة بالعينة
إدارية	10	%52.63
بشرية	03	%15.78
مالية	07	%36.84
تكنولوجية	04	%21.05
المجموع	19	%100

جدول - 9 - يمثل طبيعة الأزمات التي تتعرض لها المكتبات

التحليل:

يوضح لنا الجدول التالي طبيعة الأزمات التي تتعرض لها مكتبات جامعة 8 ماي 1945 قائمة حيث معظم الأزمات التي تتعرض لها هي أزمات إدارة والتي كانت بأعلى نسبة وربما يرجع ذلك إلى النظام العام للمكتبة وكيفية تسييرها للمكتبة بالإضافة إلى أنها تتعرض إلى أزمات تتعلق بالموارد البشري في المكتبة ، وأزمات تكنولوجيا ، كما أنها تتعرض لأزمات مالية والتي كانت بنسبة (%36.84) ،

الفصل الخامس: واقع إدارة الأزمات في مكتبات جامعة 8 ماي 1945 - قلمة -

أي أن المكتبات لا يخصص لها ميزانية خاصة بها ومنه نستنتج أن مكتبات 8 ماي 1945 تتعرض إلى أزمات مختلفة .

9 - هل تتنبأ بالأزمة قبل حدوثها :

الاحتمالات	التكرار	النسبة مقارنة بالعينة
نعم	9	57.89 %
لا	10	42.10 %
المجموع	19	100 %

جدول - 10 - يمثل التنبأ بالأزمة

التحليل :

وجاء هذا الجدول تكملة للجدول السابق حيث نلاحظ أن أفراد العينة الذين أجابو بنعم في الجدول السابق هم نفسهم الذين أجابوا بنعم في الجدول التالي ، أي أن هناك تقارب في النسب ، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن المكتبات التي تعرض نظامها إلى أزمات سابقة لم يكن لديها تنبأ مسبق ربما بسبب عدم وجود التخطيط للتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها ، عدم تدريب العاملين لمواجهة الأزمة مثل هذه المواقف ، أما أفراد العينة الذين كانت إجابتهم ب لا تتنبأ المكتبة بالأزمة قبل حدوثها ذلك سبب عدم وجود فرع خاص بالأزمات في إدارة المكتبات جامعة قلمة ، وعدم إعطاء أهمية للأزمات التي تحدث ، ويرجع ذلك إلى أسباب خارجية لا تستطيع المكتبة التحكم بها .

10 - استعداد المكتبة لمواجهة الأزمة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة مقارنة بالعينة
نعم	11	57.89 %
لا	08	42.10 %
المجموع	19	100 %

جدول - 11 - يمثل استعداد المكتبة لمواجهة الأزمة

التحليل :

يتضح لنا من خلال الجدول أن النسبة العينة التي أكدت بأن المكتبة تكون على استعداد دائم لمواجهة مختلف الأزمات هي (53.89 %) ، وذلك ربما يرجع إلى توفر أفراد العينية على مؤهلات علمية و

عملية, بالإضافة إلى المؤهلات النفسية والتي تعتبر خاصية ومهمة في مواجهة الأزمات وكذلك الاستفادة من تجارب الواقع أما نسبة العينية التي أكدت بأن مكاتبهم لا تكون على استعداد دائم لمواجهة مختلف الأزمات فدرت (42.10 %) وذلك ربما يرجع إلى عدة أسباب منها ضعف الإمكانيات المالية والتي تكون عادة تابعة لرئاسة الجامعة بالإضافة إلى ضعف الإمكانيات المادية خاصة عتاد المكتبة (الرفوف - الطاوات) ونقص الإمكانيات التكنولوجية وكل هذا كان سببا في عدم استعداد المكاتب لمواجهة الأزمات التي قد تحدث .

11/- وضع الأهداف عن عملية التخطيط لمواجهة الأزمات التي قد تحدث :

الاحتمالات	التكرار	النسب مقارنة بالعينة
نعم	13	68.42 %
لا	06	31.57 %
المجموع	19	100 %

جدول -12- يمثل وضع الأهداف عن عملية التخطيط لمواجهة الأزمات التي قد تحدث

التحليل:

إن كل مكتبة مهما كان نوعها تضع مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والوصول إليها حتى يكون لها ذلك الدور الفعال الذي ترتقي من خلاله إلى تقسيم خدمات ذات جودة عالية , لذلك يتبين لنا من خلال الجدول أننا نسبة أفراد العينة الذين أكدوا على أن مكاتبهم تصنع أهداف عند عملية التخطيط لمواجهة الأزمة تقدر ب (68.42 %) لعل أهم هذه الأهداف هي وضع خطة تفصيلية تتناسب مع كيفية العمل داخل المكاتب , وتطبيق القوانين والأسس الخاصة بها بالإضافة إلى التنظيمات الداخلية والخارجية والحرص على استمرارها وتطويرها , اهتمام المسؤولين ومنفذي القرار في وضع أهداف وتصورات مستقبلية أما نسبة (31.57 %) فهي نسبة العينة التي ترى بأن مكاتبهم لا تصنع أهداف لمواجهة الأزمة , عدم اهتمام المسؤولين بوضع أهداف خاصة بحدوث الأزمات , وبالتالي ضعف وضع أهداف وخطط علمية تعمل على تطوير ونجاح سيرها .

3-2-5- المحور الثالث : إدارة الأزمات في المكتبة الجامعية

12- مفهوم إدارة الأزمة :

النسبة مقارنة بالعينة	التكرار	الاحتمالات
% 68.42	13	كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية و الإدارية المختلفة
% 52.63	10	عملية أدوية لإنتاج استجابة إستراتيجية للأزمات
% 47.36	04	رفع كفاءة وقدرة النظام لصناع القرارات
%100	31	المجموع

جدول-13-يمثل مفهوم إدارة الأزمة عند العينة

التحليل :

يوضح الجدول أن أغلبية أفراد العينة (68.42 %) يرون بأن مفهوم الأزمة قو كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية و الإدارية المختلفة ، أما النسبة (52.63 %) تمثل العينة التي ترى بأن الأزمة هي عملية إدارية لإنتاج استجابة إستراتيجية للأزمات أفراد العينة. الذين يرو بأن إدارة الأزمة هي رفع كفاءة وقدرة النظام لصناع القرارات ، ولقد جاءت هذه النتائج بهذا الترتيب ، ربما بسبب تصوير أفراد العينة لمفهومهم لإدارة الأزمة بمعنى يجب معرفة الطرق التي يواجهون بها الأزمة والتخطيط لها ، ثم تطبيقها في إدارة الأزمة حتى تتبين لنا الإستراتيجية المناسبة ، وكل هذا من أجل تطوير نظام الإدارة في المكتبات جامعة قلمة من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة عند حدوث الأزمات .

13- اعتماد مكتبة على التخطيط والتنسيق ، التنظيم في إدارة الأزمة :

نسبة مقارنة بالعينة	التكرار	الاحتمالات
%63.15	12	نعم
%36.84	07	لا
%100	19	المجموع

جدول -14- يمثل اعتماد التخطيط ، التنسيق ، التنظيم لإدارة الأزمة

التحليل :

يبين لنا من خلال الجدول أن نسبة الأفراد العينة الذين أكدوا بأن المكتبة تعتمد على التخطيط والتنظيم والتنسيق كمتطلبات لإدارة الأزمة هي 63.15% وذلك ربما يرجع إلى عدة أسباب منها أن هذه المتطلبات تحقق الفاعلية في إدارة الأزمة التي قد تحدث في المكتبات ، أما نسبة العينة الأفراد التي أكدوا بأنها لا تعتمد على متطلبات الإدارة الأزمة كالتخطيط والتنسيق والتنظيم بل صرحوا أنها تعتمد على فريق لإدارة الأزمة بالإضافة إلى وضوح الواجبات والوظائف والمسؤولية الأزمومية وتحديدها ، كما أنهم أكدوا على إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرار

14 - فريق إدارة الأزمة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة مقارنة بالعينة
نعم	3	15.78%
لا	16	84.21%
المجموع	19	100%

جدول رقم -15- يمثل فريق لإدارة الأزمة

التحليل :

كثير ما يتم الاعتماد على فريق لإدارة الازمات في المؤسسات وكذلك المكتبات ومن خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد العينة الذين يقررون بأن المكتبات لا تتوفر فريق لإدارة الأزمة تقدر بـ (64.21%) وذلك ربما بسبب ضعف الفكر المرتبط بإدارة الأزمة كما أن إدارة المكتبات قد تشكل في قوة تأثير الأزمة على عمل المكتبة بالإضافة إلى ضعف أصحاب القرار ، يوجد مسؤول مكتبة يتبع هذه الأمور مع مشاورات أن استدعى ذلك مع الموظفين ، وأنه لا يوجد فريق محدد في العمل كل موظف في المكتبة له دور في إدارة الأزمة ، أما أفراد العينة الذين أقروا بنعم يوجد فريق لإدارة الأزمة ربما يرجع سبب ذلك إلى اعتبارهم أن مسؤول المكتبة هو الشخص المؤهل والذي تحول له الصلاحيات الكاملة في إدارة الأزمة بعد وقوعها وعليه نستنتج أن مكاتب جامعة قلمة لا تتوفر على فريق لإدارة الأزمات بمعناه العلمي والعملية .

15 - نجاح إدارة مكتبة في مواجهة الأزمة :

النسبة مقارنة بالعينة	التكرار	الاحتمالات
%36.84	7	نعم
%63.15	12	لا
%100	19	المجموع

جدول - 16- يمثل نجاح المكتبة في مواجهة الأزمة

التحليل:

عند مواجهة الأزمة قد تنتج إدارة المكتبة في مواجهتها وقد لا تنجح , وذلك بوجود عدة أسس وعبارات وأسباب قد تكون داخلية أو خارجية , ومن خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة أفراد العينة الذين أكدوا أن إدارة المكتبة تنجح دائما في مواجهة الأزمة , وهذا يرجع إلى عناصر ربما تتعلق بنظام المكتبة أو الثقافة المكتبية التي ترتبط بالموظفين , كذلك الاتصال الذي يكون داخل و خارج المكتبة و المعلومات الخاصة بالمكتبة أما أفراد العينة الذين يرون بأن المكتبة لا تنجح في إدارة الأزمة و ذلك ربما يرجع بسبب حدوث أزمات في الماضي ولم تنجح في إدارتها أو مازالت هذه الأزمات ولأم يتم إيجاد الحلول المناسبة لها وعدم كفاءة النظام العام لمكتبة ونستنتج من خلال هذا الجدول أن المكتبة كثيرا ما تنجح في مواجهة أزماتها .

4-2-5- المحور الرابع : أساليب إستراتيجية إدارة الأزمات في المكتبة

16- أهمية الإستراتيجية لإدارة الأزمة:

النسبة مقارنة للعينة	التكرار	الاحتمالات
% 57.84	11	التحقيق من حدة الأزمة
%68.42	13	القضاء عن الأزمة نهائيا
% 47.36	09	الحد من انتشار الأزمة
%100	33	المجموع

جدول رقم-17-يمثل أهمية الإستراتيجية لإدارة الأزمة

التحليل :

يوضح الجدول نسبة أفراد العينة الذين يرو بأن أهمية إستراتيجية إدارة الأزمة داخل المكتبة داخل المكتبة تتمثل في أولا القضاء على الأزمة نهائيا وهي أكبر نسبة , ثم التخفيف من حدة الأزمة وثالثا أكد من انتشار الأزمة ولقد جاءت هذه النتائج بهذا الترتيب ربما بسبب تصدر أفكار الأفراد العينة حيث أنه عند حدوث الأزمة يتم مواجهتها وإدارتها بالإستراتيجية الموجودة التي تقوم بالتخفيف من حدتها , و ثم محاولة القضاء عليها نهائيا والحرص على عدم انتشارها في المكاتب

17- وجود إستراتيجية لمواجهة الأزمات :

الاحتمالات	التكرار	النسبة مقارنة بالعينة
نعم	02	% 10.52
لا	17	%89.47
المجموع	19	%100

جدول - 18- يمثل لا وجود لمواجهة الأزمة

التحليل :

يوضح لنا الجدول التالي نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بنعم أن المكاتب تعتمد على إستراتيجية معينة لمواجهة الأزمة وتتمثل هذه الإستراتيجية في أساليب تقليدية والتي يتم فيها التقليل من أهمية الأزمة ومحاولة عدم إظهارها وانتظار الوقت المناسب , أما الأساليب الغير التقليدية فكانت تعتمد فيها على تشكيل فريق أزمة والمشاركة في اتخاذ القرارات , أما الأساليب العلمية فتمثلت في القيام بدراسة الأزمة التي حدثت و القيام بتحليلها والتخطيط للقضاء عليها , أما نسبة الأفراد العينية الذين أجابوا ب لا تعتمد مكبتهم على إستراتيجية معينة للمواجهة الأزمة وربنا يرجع ذلك إلى سياسة إدارة المكتبة وعدم وجود خطة موثقة أصلا من أجل تطبيقها ميدانيا , وربما يرجع السبب في ذلك إلى عدم حدوث أزمات مسبقة في مكتبته واستهزائهم بطبيعة الأزمات التي تحدث واعتبارها مشاكل عادية يمكن تجاوزها دون اللجوء إلى تخطيط مسبق أو إستراتيجية ومن هنا نستنتج أن مكاتب جامعة 8 ماي 1945 لا تعتمد على إستراتيجية معينة لإدارة أزماتها .

18- علاقة إستراتيجية إدارة الأزمة بالتغيير الداخلي :

النسبة مقارنة بالعينة	التكرار	الاحتمالات
%73.68	14	نعم
%26.31	05	لا
%100	19	المجموع

جدول -19- يمثل علاقة إستراتيجية إدارة الأزمة بالتغيير الداخلي

التحليل :

كثير ما تتولد أفكار جديدة عند الموظفين في المكتبة عند إدارة الأزمة من خلال الإستراتيجية المتبعة ، وهذا الجدول يبين لنا ذلك فنسبة أفراد العينة الذين أكدوا على أنهم تتولد لديهم أفكار جديدة عند مواجهة الأزمة بالإستراتيجية تتمثل في (73.68%) وتتمثل هذه الأفكار عادة في تغيير النظام العام للمكتبة ، وتعيين فريق مختص في إدارة الأزمة التي قد تحدث ، أما (42.10%) فهي تمثل نسبة أفراد العينة الذين لا تكون عندهم أفكار وأشياء جديدة يقومون بإضافتها ، وقد تكون ذلك السبب عدم وعيمهم الفكري لمثل هذه الأفكار وعدم استعابهم للأزمة .

19- حدد مشاكل التي تعترض المكتبة عند تطبيق إستراتيجية إدارة الأزمات تتمثل هذه المشاكل في :

- عائق بشري أي عدم وجود الكادر البشري المؤهل لمثل هذه الحالات .
- عدم وجود سياسة تسيير واضحة في المكتبات وتسيير الموارد البشرية عند التوظيف والتكوين والتدريب .
- وعدم وجود فريق لإدارة الأزمة .
- عدم وجود تهيئة أو استعداد للأزمات ،

20- اتفق أفراد العينة على وضع مجموعة من المقترحات لتطوير إستراتيجية إدارة الأزمات في المكتبات جامعة قلمة :

- وضع سياسة واضحة في عملية التكوين وتعمل على تحقيق الأهداف الموجودة
- رسم هيكل تنظيمي يتناسب مع الخدمات المقدمة داخل المكتبة ولا يكون عائق في تسيير المهام اليومية
- تطوير الأساليب المستعملة في مواجهة الأزمات .
- وضع مخططات واحتمالات للأزمات .

- الاستفادة من أزمات مؤسسات أخرى .

5-3 - نتائج الدراسة:

5-3-1 - النتائج العامة للدراسة:

المحور الأول : معلومات شخصية حول العينة :

- مكاتب جامعة 8 ماي 1945 قالمة تختلف فيها الفئات العمرية للعينة من 30 سنة إلى 50 سنة .

- مكاتب جامعة 8 ماي 1945 قالمة تتمتع أفراد عينتها شهادات ذات كفاءة مختلفة من بين ليسانس و
ماستر .

- تتمتع أفراد عينة مكاتب جامعة 8 ماي 1945 قالمة بخبرة كافية لتسيير المكاتب وأزماتها تصل إلى
35 سنة من العمل في الميدان .

- تتوفر مكاتب جامعة 8 ماي 1945 قالمة على عدة رتب مهنية موزعة على أفراد العينة من أجل
تسيير المكتبة بنظام وتناسق من أجل تأدية العمل على أكمل وجه .

المحور الثاني : طبيعة الأزمات في المكاتب الجامعية

- أجمعت العينة على أن مفهوم الأزمة هو فترة حرجة أو حالة غير مستقرة .

- أكد أفراد عينة مكاتب 8 ماي 1945 قالمة على أنها تتعرض إلى أزمات مختلفة

- يوضح أفراد عينة مكاتب جامعة 8 ماي 1945 قالمة على أنها تتنبأ بالأزمة قبل حدوثها وتكون
مستعدة لمواجهتها .

- تضع مكاتب جامعة 8 ماي 1945 قالمة مجموعة من الأهداف عند التخطيط لمواجهة الأزمة التي قد
تحدث .

المحور الثالث : إدارة الأزمات في المكتبة الجامعية

أجمعت أفراد العينة على مفهوم واحد لإدارة الأزمة وهو المتمثل في كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة .

- تعتمد مكاتب جامعة 8 ماي 1945 قلمة على التخطيط والتنسيق ، التنظيم في إدارة الأزمات كمتطلبات لتحقيق الفاعلية في إدارة الأزمة .

- أفراد عينة مكاتب جامعة 8 ماي 1945 قلمة بأنه لا يوجد فريق خاص لإدارة الأزمات بمعايير العلمية والعملية .

- أكد أفراد عينة مكاتب جامعة 8 ماي 1945 قلمة بأنها لا تنجح دائما في مواجهة أزماتها .

المحور الرابع : أساليب إستراتيجية لإدارة الأزمات في المكتبة الجامعية

- أجمع أفراد مكاتب جامعة 8 ماي 1945 قلمة على أن أهمية إستراتيجية إدارة الأزمات تكمن في القضاء على الأزمة نهائيا .

- لا توجد إستراتيجية محددة لمواجهة الأزمات التي قد تحدث في مكاتب جامعة 8 ماي 1945 قلمة ، بل تعتمد على مبدأ لكل حادث حديث .

- أجمع أفراد عينة مكاتب جامعة 8 ماي 1945 قلمة بأن الإستراتيجية في إدارة الأزمة تولد لديهم أفكار جديدة لمواجهة الأزمات .

2-3-5- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

1- النتيجة الأولى :

استنادا إلى الجدول 1 (7)-(8)-(10)-(11) ، نستنتج أن الفرضية التي تنص على أن :

تتمثل طبيعة الأزمات التي تتعرض لها مكاتب جامعة 8 ماي 1945 قلمة في أزمات إدارية ، بشرية ، مالية هي فرضية محققة ، على أساس أن مكاتب محل الدراسة تتعرض لمجموعة من الأزمات المختلفة أثناء تسيير المكتبة .

2- النتيجة الثانية :

استنادا إلى نتائج الجداول رقم (12)-(14)-(15) ، نستنتج أن الفرضية الثانية التي تنص على :

تتوفر مكاتب جامعة 8 ماي 1945 قلمة على فريق لإدارة الأزمات هي فرضية محققة .

3- النتيجة الثالثة :

استنادا إلى نتائج الجداول رقم (16)-(17)-(18)، نستنتج أن الفرضية الثالثة والتي تنص : الإستراتيجية المتبعة في مواجهة الأزمات بمكتبات جامعة 8 ماي 1945 قلمة تتسم بالضعف هي فرضية محققة .

المقترحات والتوصيات:

من خلال الدراسة التي قمنا بها و المتمثلة في إستراتيجية ادارة الازمات بمكتبات جامعة 8ماي1945 قلمة توصلنا إلى مقترحات التالية :

- اللامركزية في تطبيق الاستراتيجية الخاصة المكتبة لان كل مكتبة تعلم جيدا ما يضرها وينفعها وهي قادرة على اتخاذ القرارات السلمية كالتحوض بهذا المجال إلا هو على المكتبات .
- رسم هيكل تنظيم تناسب مع الخدمات المقدمة داخل المكتبة ولا يكون عائق في تسيير المهام اليومية .
- تشكيل فريق خاص ادارة الأزمة ويجب أن يضم كفاءات علمية وعملية .
- الاستفادة من أزمات ومؤسسات أخرى .
- تطوير الأساليب المستعملة في مواجهة الازمات.
- ا- لتركيز على توظيف موارد بشرية كفأه تكون مبنية على سياسية واضحة لتحقيق ادارة بالأهداف أو ادارة الجودة الشاملة .
- توفير الكفاءات المختصة في ادارة الازمات أي ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش عمل للموظفين في مجال ادارة الازمات.
- يجب التنبؤ الوقائي كمطلب أساسي في عملية ادارة الازمات بمعنى الفكر التنبؤي الوقائي الانذاري لتفادي حدوث الأزمة مبكرا.
- استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مما تساعد على وضع التطورات اللازمة و إيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية .
- تبني إستراتيجية كمطلب أساسي مهم في عملية التخطيط لإدارة الأزمات .
- احتواء وضبط آثار الأزمة عند حدوثها والتعلم منها في المستقبل .

الفصل الخامس: واقع إدارة الأزمات في مكتبات جامعة 8 ماي 1945 - قائمة -

- التعاون بين الموظفين وتحسين العمل لتفادي الأزمات .
- تخصيص غلاف مادي وبشري ومالي خاص بالأزمات التي قد تحدث .

خلاصة الفصل الميداني :

إن أهم عوامل تسير المكتبات الجامعية بكل نجاح وجود إستراتيجية معنية لإدارة الأزمات التي تحدث من فترة إلى أخرى ، وبما أن المكتبات الجامعية تتعرض إلى أزمات فهي تعتبر مهمة من أجل مواجهتها ولهذا فإن الدراسة الميدانية لمكتبات جامعة 8 ماي 1945 قالمة , تبين لنا أن هذه المكتبات لا تعتمد على إستراتيجية لإدارة الأزمات ها ومنه نستطيع القول بأن المكتبات الجامعية لا تتوفر على إستراتيجية لإدارة أزماتها وذلك حسب ما توصلنا إليه من نتائج .

الخاتمة

نستنتج مما سبق عرضه أن موضوع إستراتيجية إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية، يُعدُّ من المواضيع التي يتم دراستها حديثاً وذلك لما له من أهمية في تطوير واستمرارية المكتبة، حيث أُجريت دراستنا الميدانية على مديري ومسؤولي ورؤساء المصالح مكتبات جامعة 08 ماي 1945.

وذلك من خلال توزيع استبيان ومنه توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في أن مكتبة جامعة 08 ماي 1945 قائمة تتعرض إلى أزمات مختلفة أهمها: تسييرية، إدارية، مالية، تكنولوجية. كما أنها لا تعتمد على أساليب إستراتيجية لإدارتها، ومن أجل تفادي هذه الأزمات يجب عليها أن تكون مستعدة لها دائماً وذلك من خلال تكوين فريق خاص بإدارة الأزمات يتمتع بكفاءات علمية وعملية قادرة على إدارة الأزمة عند حدوثها، بالإضافة إلى تجنيد كل الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية للتصدي لمثل هذه المواقف.

القائمة البيبليوغرافية :

قائمة الكتب :

- 1- السكارنة ، بلال خلف . التخطيط الإستراتيجي: strategic planning . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2010 .
- 2- الصيرفي ، محمد . إدارة الأزمات . الإسكندرية : مؤسسة حورس ، 2007 .
- 3- بن حمدان ، حامد محمد ، إدريس ، وائل محمد . الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009 .
- 4- رزيق ، كامل . سياسات إدارة الأزمات المالية العالمية . عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2011 .
- 5- أحمد ، أشرف السعيد . تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات . [د.م] : دار الفكر العربي - دار النهضة العربية - دار الكتاب الحديث ، 2013 .
- 6- نعيم ، إبراهيم الظاهر . أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة . عمان : دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، 2009 .
- 7- محمد ، سمير أحمد . الإدارة الإلكترونية . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2009 .
- 8- إبراهيم ، السعيد مبروك . الاتصال الإداري . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2019 .
- 9- خليل ، موسى . الإدارة المعاصرة : المبادئ - الوظائف - الممارسة . لبنان : مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع ، 2011 .
- 10- بربر ، كامل . الإدارة : عملية ونظام . لبنان : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1996 .
- 11- الحميري ، باسم محمد . الإدارة الوظائف والممارسة . عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2015 .
- 12- فراج ، معاذ مصطفى . أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق . [د.م] : زمزم ناشرون وموزعون ، 2014 .
- 13- نعيبي ، صلاح عبد القادر . الإدارة . عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2008 .
- 14- العوس ، أبو بكر محمود . الدراسات في نظم وشبكات المعلومات . الإسكندرية : مؤسسة الثقافة الجامعية ، 2010 .
- 15- العدوان ، عزت كريم . العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات . عمان : دار حامد للنشر والتوزيع ، 2013 .

- 16 - شفيق ، منير. فن علم الحرب : الإستراتيجية والتكتيك : من الدرع إلى الصاروخ والإنفاق . بيروت : الدار العربية للعلوم ناشرون ، 2008 .
- 17 آل سمير ، فيصل بن معيض . إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني - رياض . عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2014 .
- 18 - المنيف ، إبراهيم بن عبد الله . إستراتيجية الإدارة اليابانية . الرياض : مكتبة العبيكات ، 1968 .
- 19- الكرخي ، مجيد . التخطيط الإستراتيجي : المبني على النتائج . قطر: مطبعة الرياض ، 2014 .
- 20- القهوي ، ليث عبد الله . إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية . عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع . 2013 .
- 21- عدون ، ناصر دادي . الإدارة والتخطيط الإستراتيجي . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، [د . س] .
- 22- الديلمي ، عبد الرزاق . العلاقات العامة وإدارة الأزمات . عمان : دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع ، 2015 .
- 23 - العلق ، بشير . العلاقات العامة في الأزمات . عمان : دار اليازوي العلمية انشر والتوزيع ، 2008 .
- 24- الأعرجي ، عاصم محمد . إدارة الأزمات وإتخاذ القرارات . عمان : مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع ، 2013 .

كتب إلكترونية:

25- عوكل، هشام. مدخل كتاب إدارة الازمات الجزء الأول . [على الخط] . [2019-04-13] . متاح على شبكة : http://hichamoukal.blogspot.com/p/blog-page_8225.html

26- البطريق ، غادة . العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات . مصر: أطلس للنشر والإعلام الآلي . 2017. ص.28. [على الخط] . [2019-04-28] متاح على الشبكة :

https://books.google.dz/books/about/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D8%A9_%D9%88%D9%81%D9%86_%D8%A5.html?id=ua5SDwAAQBAJ&redir_esc=y

27- محمود ، جاد الله- ادارة الازمات : Crisis Menegment : [على الخط] . [2019-04-28] . متاح على شبكة :

<https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb168489-131268&search=books>

28- هيكل ، محمد أحمد الطيب. مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة . مصر : الهيئة المصرية العامة للكتاب . 2006 . ص.42. [على الخط] . [2019-04-26] . متاح على شبكة :

<https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-D8%A5%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%A9-D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA-D9%88%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AB-D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D9%8pdf>

29- الملاً ، سلوى حامد . دور القيادة في إدارة الأزمة . ص53. [على الخط] . [28.04.2019] . متاح على الشبكة:

<https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-D8%AF%D9%88%D8%B1-D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D9%81%D9%8A-D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9-%D9%84%D9%80-D8%B3%D9%84%D9%88%D9%89-%D8%AD%D8%A7%D9%85%D8%AF-D8%A7%D9%84%D9%85%D9%84%D8%A7-pdf>

المذكرات الإلكترونية:

30- أبو حليلة ، عزيز سهيل . دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات ، بحث لنيل شهادة الدبلوم العالي ، جامعة غزة ، فلسطين . 2013 . [على الخط] . [1-04-2019] متاح على الشبكة :

<http://vb.ckfu.org>attachments>8->

31- الحارثي ، شاهر بن فهد إبراهيم . بناء نموذج للمحاكاة بالحاسب الآلي كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية . [على الخط] . [2019/03/13] . متاح على الشبكة :

<https://www.search.shamaa.org.post.>

32- خالدي .سعاد . أزمة العلاقات في إدارة الأزمات في العالم العربي : أزمة الربيع العربي نموذجاً . [على الخط] . [17.04.2019] متاح على شبكة : <https://theses.univ.oran1.dz>thesr>

33- عودة ، رهام راسم . " واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة ". رسالة ماجستير . جامعة غزة ، فلسطين ، 2008 . ص . [على الخط] . [2019/03/18] . متاح على شبكة

<http://www.libravy.iugaaza.edu.os>thesis>>>:

34- مسك ، زينات موسى . واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين . [على الخط] . [2019/03/29] . متاح على الشبكة : <http://www.mobt£ath.com>book-18001>.

35- عبد العال ، رائد فؤاد محمد . أساليب إدارة الأزمات لدى مديرية المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي: رسالة ماجستير . غزة : الجامعة الإسلامية 2009. ص.13 [على الخط] . [2019-03-17] . متاح على الشبكة :

<https://library.iugaza.edu.ps/thesis/87234.pdf>

36- الجديلي ، ربيعي عبد القادر . كتاب إدارة الأزمات . [على الخط] . [2019-04-13] . متاح على الشبكة : <https://hrdiscussion.com/hr95229.html>

37- هامل ، مهدي . اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالات لوحدات في المؤسسات الصناعية والخدمية . دكتوراه . قسنطينة : كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع ، 2009. ص.31 . [على الخط] . [2019-03-18] متاح على الشبكة:

<https://bu.umc.edu.dz/theses/sc-informatio/AHAM2627.pdf>

38- بولقصاع ، محمد . منهج القرآن الكريم في إدارة مختلف الأزمات: رسالة دكتوراه. جامعة تلمسان : كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم العلوم الإنسانية ، 2016 . ص . 2 . [على الخط] ، [2019-04-17] . متاح على الشبكة:

<http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/8609/1/BOULAGSAA%20Mohammed.pdf>

- 39- طالب أحمد هادي، مساعد مدرس، إدارة الأزمات، الفصل الأول الأسس النظرية العامة لإدارة الأزمات، مقدمة لطلاب المرحلة الرابعة قسم إدارة البيئة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، [دن.]. [على الخط]، [2019/04/05]، متاح على شبكة: www.arabmediasociety.com
- 40- بشير، بسعود. أثر تطبيق المناجمنت على نجاعة إدارة الأزمات من خلال نشاط الحماية المدنية: رسالة ماجستير. جامعة الجلفة: كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، 2017. ص.16. [على الخط]. [2019-04-19]. متاح على الشبكة :
<http://dspase.univ-djelfa.dz:8080/xn/ui/randle/123436789/459>
- 41- بغداددي ، فيصل . دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة: رسالة دكتوراه. جامعة المسيلة: كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2014. ص.59. [على الخط] . [2019-04-14] . متاح على الشبكة :
<http://dspase.univmsila.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1452/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B0%D9%83%D8%B1%D8%A9%20%D9%83%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 42- الناجي، فهد على. أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي: رسالة ماجستير. عمان: جامعة الشرق الأوسط، 2012. ص.20. [على الخط] . [2019-04-18] . متاح على الشبكة
<https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-329.pdf>
- 43- الرويلي ، بن علي هلهول . الأزمات - تعريفها - أبعادها - أسبابها : رسالة دكتوراه . السعودية : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2011 . ص.17. [على الخط] . [2019-04-17] . متاح على الشبكة :
<https://kenanaonline.com/files/0090/90383/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA.pdf>
- 44- نايلي ، خالد . إدارة الإتصال لأزمة فيفري 2012 م بمؤسسة سونلغاز ، قسنطينة 02 :رسالة ماجستير. عنابة : جامعة باجي مختار ، 2013. ص.74. [على الخط] . [2019-04-19] . متاح على شبكة
<https://scholar.google.com/citations?user=Nc2qZIkAAAAJ&hl=ar>
- 45- نعيم إبراهيم الطاهر. أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة . الطبعة الأولى. عمان: جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع. 2009 . ص. 5

46- أخيارهم ، عبد الله أحمد . التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات : دراسة لنموذج أزمة تويوتا رسالة ماجستير . بسكرة: كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلو السياسية والعلاقات الدولية، 2013. ص.18. [على الخط] . [2019-04-27] .

متاح على الشبكة:

<http://dspace.univbiskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/3118/1/33%20%D8%AE%D9%8A%D8%A7%D8%B1%D9%87%D9%85%20%D8%B9%D8%A8%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D9%84%D9%87%20%D8%A3%D8%AD%D9%85%D8%AF.PDF>

47 - صدام محمد ، بن طريف فايق . الأزمة الدولية وطرائف إدارتها دراسة تحليلية لأزمة العلاقات العراقية -الأمريكية 1990-2009 د-دراسة حالة: رسالة ماجستير. العراق: جامعة الشرق الأوسط، 2017. ص.24. [على الخط] . [2019-04-27] . متاح على الشبكة :

https://meu.edu.jo/libraryTheses/58fef7dd9e24b_1.pdf

48- الوكيل، بسيوني. إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات. ص.20. [على الخط] . [2019-04-17] . متاح على الشبكة:

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=13927>

49- العزاوي ، نجم. أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة . بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. تحت عنوان "دعايات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال" . التحديات، الفرص، الآفاق. ص.5. [على الخط] . [2019-05-27] .

متاح على الشبكة: <https://platform.almanhal.com/Files/2/105176>

50- إسلام ، وسام صبحي مصباح . سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية - دراسة ميدانية على وزارة المالية غزة . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، 2007 م . [على الخط] . [16 - 05 - 2019] . متاح على الشبكة :

http://www.drkader.com/Training/01_Crisis.pdf

51- حليلة ، بن عباس . دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة - بسكرة. [على الخط] . [27 - 05 - 2019] . متاح على الشبكة :

http://dspace.univbiskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/9928/3/%D8%AF%D9%88%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8

موسوعات إلكترونية:

52- موسوعة مقاتل من الصحراء (الأسلوب العلمي والمنهج المتكامل لإدارة الأزمات). [على الخط]. [27-2019-05]. متاح على الشبكة:

http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Ektesad8/azamat/sec08.doc_cvt.htm

مقالات إلكترونية:

53- حسن، القبلان، أمن المكتبات السعودية، [على الخط]. [2019-04-29]. متاح على شبكة:
<http://arab-afli.org/old/index.php?page=43&link=92&sub=93&type=headings&id=2621>

54- الشاطري ، مشعان . مفهوم الأزمة : خصائصها ومراحل نشوئها . [على الخط]. [2019-04-03].
متاح على الشبكة :

<https://hrdiscussion.com/hr32773.html>

55- علي ، ندى . منهج تشخيص الأزمات والتنبؤ بآثارها . [على الخط]. [2019-03-29]. متاح على
الشبكة:
<https://annabaa.org/arabic/books/15036>

56- النعيمي، فارس. متطلبات إدارة الأزمات. [على الخط]. [2019-03-27]. متاح على الشبكة:
<https://hrdiscussion.com/hr15463.html>

57- السعدني، علي حسن. كيفية إدارة الأزمات السياسية والإستراتيجية، مواضيع وأبحاث
سياسية. [على الخط]. [2019-04-24]. متاح على شبكة:
<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=374415&r=0>

58- يونس ، جينيس - ما هي الإستراتيجية . [على الخط] . [2019-05-19] متاح على الشبكة :

<https://husseinyounes.com/?s=%D9%85%D8%A7+%D9%87%D9%8A+%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9+>

قواميس إلكترونية:

59- معجم لسان العرب . [متاح على الخط] . [2019-03-18] متاح على الشبكة

<https://www.almaahy.com/appendixphp?/anguage=>

60- قاموس عربي عربي : [معنى إستراتيجية]. [على الخط]. [2019-05-19]. متاح على الشبكة :

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar->

61- معجم Webster [متاح على الخط]. [2019/03/13] - متاح على الشبكة :

<https://ar.wikipedia.org/wiki/>

مجالات إلكترونية:

62- الخفاجي، كرار، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها. دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجلس

63-النواب العراقي. مجلة الكوفة. ع.05. العراق: جامعة الكوفة، 2010. ص.206. [على الخط] .

[2019-04-23] . متاح على الشبكة:

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=59703>

64- إيثار، عبد الهادي محمد . إستراتيجية إدارة الأزمات : تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي "

مجلة العلوم الإقتصادية . ع.64. بغداد : كلية الإدارة والاقتصاد قسم الإدارة الصناعية 2011 .

ص.49. [على الخط] . [2019 - 03 - 13] . <https://www.iasj.net/iasj?func=search&query=>

الملاحق

جامعة 8ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

استمارة استبيان حول

إستراتيجية إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8 ماي 1945 قالمة

تحت إشراف :

من إعداد :

أ.

- مقادشية إبتسام

لعبادلة سهام

- فاجدة أم

هذا البحث في إطار إنجاز مذكرة ماستر في علم المكتبات والمعلومات

تخصص الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية

المحور الأول: معلومات حول المجيب:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر:

3- طبيعة العمل:

4- الشهادة المتحصل عليها: دكتوراه مكتبات ماجستير مكتبات

ليسانس مكتبات ماستر مكتبات

تقني سامي

5- تخصصات أخرى:

-

-

6- عدد سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات.

- من 5 سنوات إلى 10 سنوات.

- من 10 إلى 15 سنة.

- من 15 إلى 20 سنة.

المحور الثاني: طبيعة الأزمات في المكتبات الجامعية.

7- الأزمة تعني:

- فترة حرجة أو حالة غير مستقرة

- الأزمة موقف صعب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية

- ظرف انتقالي يحدث فجأة يؤدي إلى عدم التوازن.

أخرى أذكرها:

-

-

* إذا كانت الإجابة بلا حدد أسباب ذلك:

- ضعف الإمكانيات المادية.

- ضعف الإمكانيات المالية.

- ضعف الإمكانيات التكنولوجية.

- ضعف الإدارة العلمية عند متخذ القرار

* إذا كانت الإجابة بنعم هل يرجع ذلك إلى:

- مؤهلات علمية.

- مؤهلات عملية.

- مؤهلات نفسية

- أخرى:

11- هل تضع مكتبكم مجموعة من الأهداف عند عملية التخطيط لمواجهة الأزمة؟

نعم لا

* إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه الأهداف:

- وضع خطة تفصيلية تتناسب مع كيفية العمل داخل المكتبة.

- تطبيق القوانين والأسس الخاصة بالمكتبة.

- الحرص على استمرارية وتطور المكتبة.

- أخرى حددها:

-

المحور الثالث: إدارة الأزمات في المكتبة الجامعية

12- إدارة الأزمة تعني:

- كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة.

- عملية إدارية لإنتاج استجابة إستراتيجية للأزمات.

- رفع كفاءة وقدرة النظام لصناع القرارات.

- أخرى حددها:

-

13- هل تعتمد مكتبتكم على التخطيط والتنسيق، التنظيم في إدارة الأزمة؟

نعم لا

* إذا كانت الإجابة ب لا ، على ماذا تعتمد مكتبتكم كمتطلبات لإدارة الأزمة؟

- تكوين فريق لإدارة الأزمة.

- وضوح الواجبات والوظائف والمسؤولية الأزمومية وتحديدها.

- إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرار.

* إذا كانت الإجابة بنعم ، هل تحقق هذه المتطلبات الفعالية في إدارة الأزمة ؟

نعم لا

14- هل تتوفر مكتبتكم على فريق لإدارة الأزمة؟

نعم لا

* إذا كانت الإجابة بنعم حدد طبيعة عمل هذا الفريق:

- التنبؤ بوقوع الأزمات.

- تحديد الأهداف والاستراتيجيات لإدارة الأزمة.

- صنع القرارات وتحديد المسؤوليات.

- تقديم المشورة للمسؤولين في المكتبة.

أخرى:

-

-

* إذا كانت الإجابة لا حدد أسباب ذلك :

- التشكيك في قوة تأثير الأزمة على عمل المكتبة.

- ضعف الفكر المرتبط بإدارة الأزمة.

- ضعف العنصر البشري المؤهل لتكوين فريق إدارة الأزمة.

أخرى حددها :

-

15- هل تواجه مكتبكم مشاكل تعيق إدارة الأزمة؟

نعم لا

* إذا كانت الإجابة بنعم حدد طبيعة هذه المشاكل:

- مشاكل مالية - اكل قانونية - مشاكل ماد مشاكل بشرية

أخرى حددها:

-

-

16- هل تنجح إدارة مكتبكم في مواجهة الأزمة؟

- دائما تنجح بيانا تنجح - لا تنجح

* إذا كانت الإجابة ب دائما وأحيانا في ما تتمثل العوامل التي تعتمد عليها مكتبكم للنجاح في إدارة الأزمة.

- عوامل مرتبطة بالطبيعة الإنسانية أي ثقافة المكتبة.

- عوامل متعلقة بالجوانب التنظيمية للمكتبة.

- عوامل متعلقة بالمعلومات داخل وخارج إدارة المكتبة.

- عوامل مرتبطة بالعملية الإتصالية داخل وخارج المكتبة.

* إذا كانت الإجابة لا تتبع حدد أسباب ذلك :

- عدم بذل الجهود الكافية للتعامل مع الأزمات
- عدم جمع المعلومات والبيانات المناسبة في الوقت المناسب.
- عدم القدرة على التقاط إشارات الإنذار المبكر قبل حدوث الأزمة.
- الثقة الزائدة في التعامل مع الأزمات.

أخرى حددها :

-

-

المحور الرابع : أساليب إستراتيجية ادارة الأزمات في المكتبة الجامعية :

17 : فيما تكمن أهمية إستراتيجية إدارة الأزمة داخل المكتبة ؟

- التخفيف من حدة الأزمة
- القضاء على الأزمة نهائيا
- الحد من انتشار الأزمة

أخرى حددها :

-

-

18- هل تعتمد مكتبتكم على إستراتيجية معينة لمواجهة الأزمات ؟

نعم لا

* إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل أساليب هذه الإستراتيجية :

- أساليب تقليدية .

- أساليب غير تقليدية.

- أساليب علمية

19- إذا كانت تستخدم أساليب تقليدية حدد هذه الأساليب

- إنكار الأزمة.

- كبت الأزمة وتأجيل ظهورها.

- التقليل من أهمية الأزمة.

- الهروب من الأزمة.

20- إذا كانت تستخدم أساليب غير تقليدية حدد طبيعة ذلك:

- تشكيل فريق الأزمة.

- اشتراك عناصر المؤسسة في اتخاذ القرارات.

- تحديد قوى الأزمة وضربها.

- التصادم ومواجهة الأزمة مباشرة.

21- إذا كانت تستخدم أساليب علمية حدد طبيعة هذه الأساليب:

- دراسة مبدئية لأبعاد الأزمة.

- دراسة تحليلية للأزمة.

- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة.

-أخرى:

-

-

22- من خلال الإستراتيجية المتبعة في إدارة الأزمة هل تتولد لديك أفكار للتغيير داخل المكتبة:

نعم لا

* إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه الأفكار التي تقدمها

- تغيير في النظام العام للمكتبة

- استخدام فريق خاص لمواجهة الأزمات في مكتبكم.

23- حدد المشاكل التي تعترض المكتبة عند تطبيق إستراتيجية إدارة الأزمات :

-

-

-

-

24- قدم اقتراحات من أجل تطوير إستراتيجية تتبناها إدارة مكتبكم لمواجهة مختلف الأزمات التي من المحتمل ظهورها:

-

-

-

-

مستخلص الدراسة

تعالج هذه الدراسة موضوع مدى اعتماد المكتبات الجامعية على إستراتيجية لإدارة الأزمات ، وذلك من خلال توضيح مفاهيمه وإبراز أهميته والأهداف التي سوف تتحقق من خلاله والتي تجعل منه ضرورة حتمية لتطبيقه في المكتبات الجامعية ، بالإضافة إلى إبراز أهم المستويات التي يتكون منها هذا الأخير مع تحديد الدور الفعال الذي تلعبه إستراتيجية إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية ، لنتناول في الأخير معرفة إذا ما كانت المكتبات الجامعية تتعرض إلى أزمات . بالإضافة إلى تفعيل آليات وأساليب مواجهتها ، والإستراتيجيات المعتمدة في ذلك ، بالإضافة إلى توضيح أهم العراقيل التي تحول دون تطبيق إستراتيجية معينة لإدارة الأزمات في المكتبات الجامعية .

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بدراسة ميدانية على عينة من المسؤولين والمديرين ورؤساء مصالح في المكتبات الجامعة 8 ماي 1945 قالمة .

الكلمات المفتاحية :

الأزمات - إستراتيجية إدارة الأزمات - إدارة الأزمات - المكتبات الجامعية - جامعة 08 ماي 1945- قالمة.

Résumé

Cette étude examine dans quelle mesure les bibliothèques universitaires s'appuient sur une stratégie de gestion de crise en clarifiant leurs concepts et en soulignant leur importance et leurs objectifs. Atteint par lequel il est impératif d'appliquer ce dans l' université d'enfouissement , en plus de souligner les niveaux les plus importants de celui - ci consiste d' entre eux à déterminer le rôle efficace joué par la gestion des crises dans la stratégie des bibliothèques universitaires, ne seront pas être traitées avec dans le dernier à savoir si les bibliothèques universitaires sont exposées à Crises En plus d'activer les mécanismes et les méthodes pour y faire face et les stratégies adoptées, en plus de clarifier les principaux obstacles à la mise en œuvre d' une stratégie de gestion des crises dans les bibliothèques universitaires.

Le 8 mai 1945 , nous avons mené une étude sur le terrain sur un échantillon de fonctionnaires, de responsables et de chefs de départements des bibliothèques universitaires.

les mots clés :

Stratégie de gestion de crise - Gestion de crise dans les bibliothèques universitaires.

Abstract

This study deals with the extent to which university libraries rely on a crisis management strategy by clarifying their concepts and highlighting their importance and objectives Achieved through which makes it imperative to apply it in the landfill university , in addition to highlighting the most important levels of the latter consists of them with determining the effective role played by the management of crises in the university libraries strategy, will not be dealt with in the latter to know if the university libraries are exposed to Crises. In addition to activating the mechanisms and methods of coping with them, and the strategies adopted in that, in addition to clarifying the most important obstacles to the implementation of a strategy to manage crises in university libraries.

In order to address this issue, we conducted a field study on a sample of officials, managers and heads of departments in the university libraries, May 8, 1945.

key words :

Crisis Management Strategy - Crisis Management in University Libraries.