

## الفصل الثالث: إدارة الازمات :

1- مفهوم الازمة: تعددت مفاهيم الازمات باختلاف وجهات النظر وتباين التخصصات وتنوع أفكار واء الباحثين، حيث يمثل موضوع الازمات أحد الاهتمامات المشتركة بين الاداريين وعلماء النفس والاجتماع والسياسيين مما يصعب عملية وضع تعريف موحد تقبله جميع الاطراف.

الازمة لغة: أزم أزمأ أي اصابته شدة وقحط وضيق، ويطلق على طريق بين جبلين مأزم.

الازمة اصطلاحاً: ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي الى تغيير كبير.

وتعرف الازمة على أنها " فعل أو رد فعل انساني يهدف الى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع، بهدف احداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره" ومن وجهة نظر اجتماعية تحدد الازمة بأنها" توقف الحوادث المنتظمة والمتوقعة، واضطراب العادات والعرف، مما يستلزم التغيير السريع لاستعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة"

ومن وجهة نظر اقتصادية تعرف على أنها" انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الانتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي"

الازمة الاقتصادية هي الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية مما يهدد سلامة الأداء المعتاد لها والهادف الى تحقيق غايتها وتعرف على انها قصور الموارد بالنسبة للاحتياجات في فترة ما او قصور الإنتاج عن تلبية متطلبات الاستهلاك

ومن وجهة نظر استراتيجية تعرف الازمة على أنها" حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الافراد أو المنظمات على البقاء"

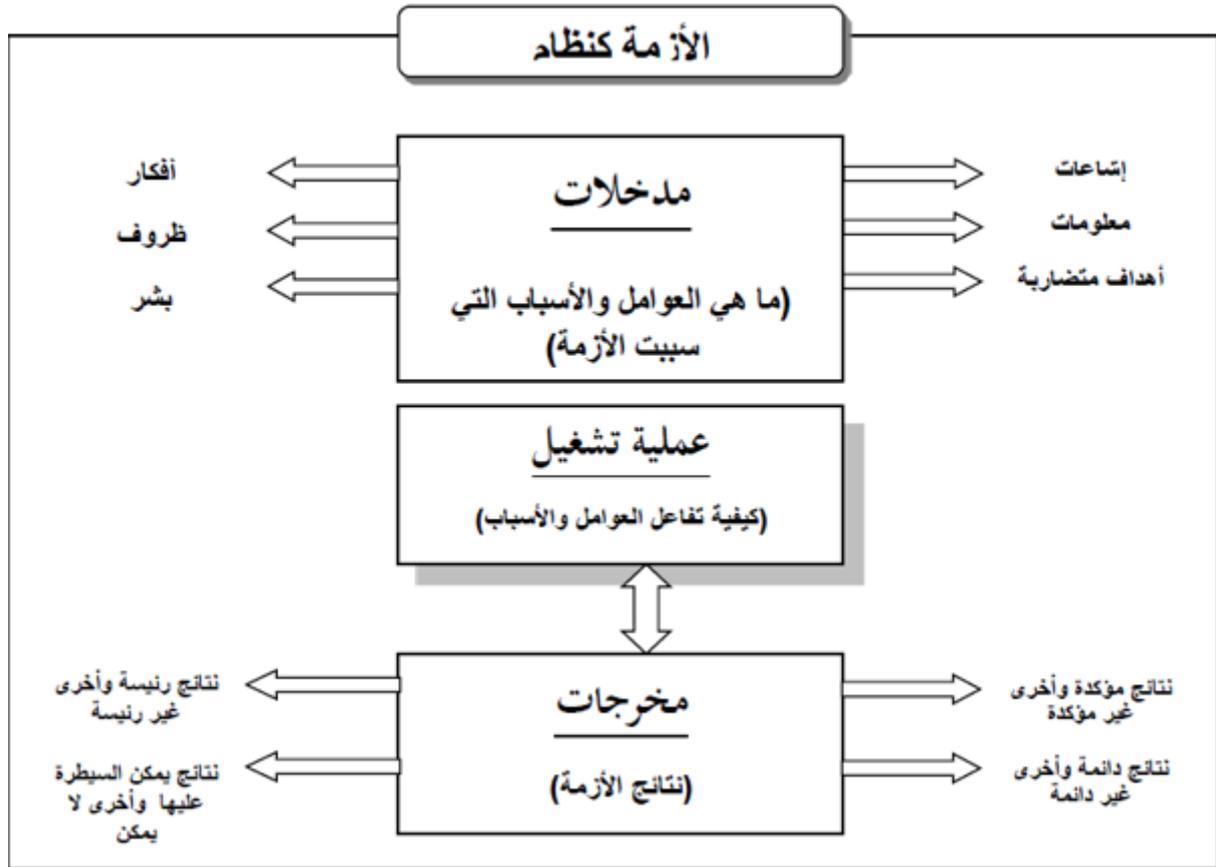
مثلث الازمة:

اتفق معظم الباحثين على التعريف الثلاثي للمفكر تشارلز هيرمان من مدرسة صنع القرار والمعروف باسم مثلث الازمة حيث يعرف الازمة على انها<sup>1</sup>:

موقف مفاجئ او المفاجاة surprise ينطوي على درجة عالية من التهديد serious threats للاهداف والقيم والمصالح للأطراف ويدرك فيه صانع القرار ان الوقت المتاح لصنع القرار واتخاذ ضيق limited او قصير وغير كاف لاتخاذ التدابير اللازمة لهذا الموقف على ان يكون في اطار من نقص او غموض المعلومات lack of information

مثلت الازمة كاسلوب للتعريف يتميز بالوضوح والبساطة والدقة ويتضمن مقومات وخصائص أساسية التي يمكن من خلالها تمييزها عن أي حدث اخر مع إمكانية تطبيقه على كافة أنواع الازمات في مختلف المجالات.

الأزمة كنظام :

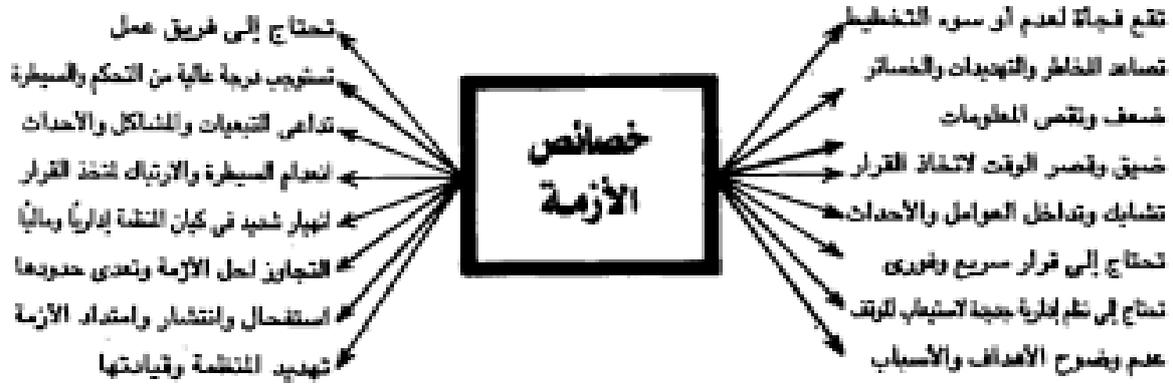


مفهوم الأزمة	الباحث
الوضع الشاذ الذي يؤدي الى مخاطر عالية في منظمات الأعمال ، قد تتطور إلى كارثة في حالة إهمالها أو سوء إدارتها.	(Sawalha, 2013)
إنحراف الأداء المخطط له عن الأداء الفعلي، أو هي حالة من عدم التوازن بين ما تم وبين ما يجب أن يتم.	( الصرايرة، 2010، 8-9)
حدث مفاجئ وغير متوقع يهدد عمليات المنظمة، ويؤثر سلباً على سمعة المنظمة ووضعها المالي.	(Coombs, 2007)
موقف يحتمل إيقاع خسارة كبيرة في المؤسسة، وإمكانية تكرار هذه الخسارة ، ويتصف الموقف بمحدودية الوقت اللازم للاستجابة أو عدم كفايته.	(Gladwin & Kumar, 1987)
بأنها حالة من عدم الإستقرار بحيث يحدث خلالها تغيير حاسم في سير عمل المؤسسة ، قد يؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية ، بمعنى أنها نقطة تحول في حياة المؤسسة نحو الأفضل أو الأسوأ.	(Fink, 1986, 15)
حدث مفاجئ أو حالة طارئة يؤدي الى حدوث خلل في الروتين الجاري في المؤسسة، مما يعكس سلبياً على المركز التنافسي لها ويتطلب اهتماماً فورياً وتحركاً سريعاً . وعليه ، فإنه يمكن تصنيف الحدث بأنه أزمة بناءً على درجة ومستوى الخلل الذي يسببه في العمل الاعتيادي للمنظمة.	(Phelps, 1986)
الحالة التي تمثل وضعاً ثنائياً كونها فرصة للمنظمة لتحقيق أهدافها ، وتهديد يؤثر على المنظمة بحيث يمنعها من القدرة على الوصول إلى أهدافها أو إضعاف قدرتها على تحقيق هذه الاهداف.	(Milburn, Schuler & Watmen, 1983)
حالة تتألف من بعدين رئيسيين، يتمثل البعد الأول في التهديد المتعلق بعدم قدرة المشاركين في الأزمة على تحقيق الأهداف المرغوبة ، ويتمثل البعد الثاني في ضغط الوقت المرتبط بإدراك المشاركين في الأزمة بان الوقت غير كاف لاتخاذ الاجراءات اللازمة لمنع حدوث الخسائر وتفاقمها.	(Ford, 1981)

وعليه ففي بداية كل أزمة هناك شيء واحد مؤكد: لا أحد يعرف ما هو الوضع بالضبط، لكن الازمة بشكل عام تتصف بالخصائص التالية:

- المفاجأة
- نقص المعلومات
- تصاعد الأحداث
- حالة الذعر
- غياب الحل الجذري السريع.

والشكل التالي يوضح خصائص الازمة:



أسباب الازمات:

أنواع الازمات :

وفقا لأسباب حدوثها :

- أزمات طبيعية
- وازمات من صنع الانسان

وفقا لدرجة الشدة :

- أزمات خفيفة
- وازمات عنيفة

التصنيف وفقا لمعدل التكرار :

- أزمات دورية
- أزمات غير دورية

التصنيف وفقا لمستوى الحدوث:

- أزمات على المستوى الكلي تتعلق بالأوضاع السياسية والأمنية ازمة الطاقة الازمة الغذائية
- الازمات على المستوى الجزئي:

التصنيف وفقا لدرجة التأثير :

- أزمات ذات تأثير جوهري: ازمة انقطاع التيار الكهربائي عن المنظمة في أوقات ذروة الإنتاج

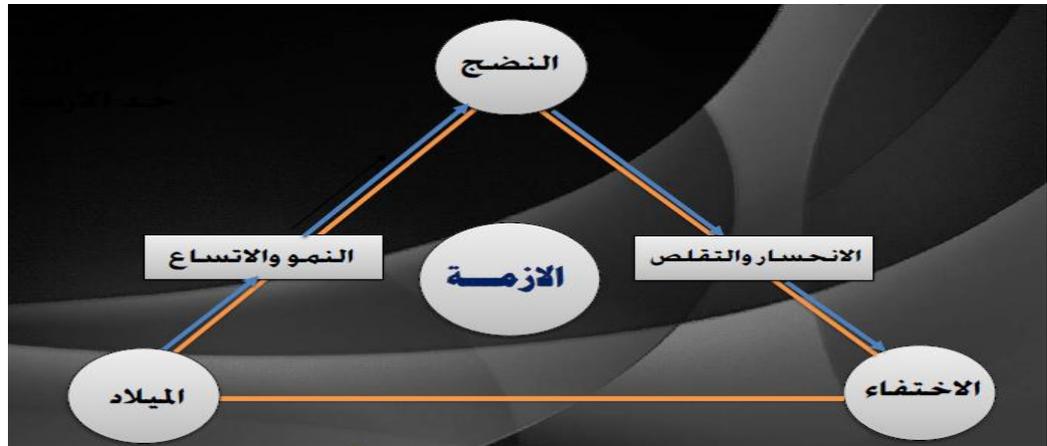
- أزمات هاشية مثل أزمة انقطاع إنتاج سلعة ثم إيجاد بديل لها بصورة سريعة

### مراحل الأزمات:

التقسيم السباعي: ويشمل مرحلة ما قبل ميلاد الأزمة التكوينية والتراكم ومرحلة الميلاد والنشوء ومرحلة النمو اتساع تطور تصاعد ومرحلة النضج ذروة الأزمة نقطة التحول ومرحلة الانحسار ثم مرحلة اختفاء الأزمة وانتهائها وأخيرا مرحلة ما بعد الأزمة مرحلة النقاهاة من الأزمة

### التقسيم الخماسي :

يتميز بين خمس مراحل: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية والتخطيط قبل الأزمة احتواء الضرر والحد منه، استعادة النشاط والتقييم والتعلم



مراحل تطور الأزمة دورة حياتها



✓ تحليل الأزمة والاستفادة منها في المستقبل.

تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الادارية الكفؤة والمدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الازمات، كما تهدف ادارة الأزمة الى تقليل الخسائر الى الحد الأدنى وتستخدم الاسلوب العلمي في اتخاذ القرار<sup>2</sup>. وعليه فادارة الأزمة هي مجموعة الاستعدادات والجهود الادارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الاثار السلبية المترتبة عن الأزمة ومحاولة التعلم والاستفادة منها. إدارة الأزمات ليست مسؤولية وحدة تشغيلية منفصلة داخل المنظمة ، فهي بشكل عام مجموعة من الإجراءات القادمة من عدة وحدات موحدة ، والتي تتضمن التواصل بين جميع القادة مما يسمح باستمرارية العمل أثناء حل الموقف المعين<sup>3</sup>.

### 3-النموذج النظري لإدارة الأزمة :

إذا فشلت في اجهاض الأزمة فليس أمامك سوى ادارة دورة حياتها، وبمعدل أسرع من معدل تفاقمها وتطورها، تلك هي الحقيقة الأولى للتعامل مع الازمات، ومن الناحية النظرية تنقسم دورة حياة الازمة في علاقتها بالمؤسسة الى المراحل التالية:

#### 3-1- مرحلة ما قبل الأزمة:

تركز جهود الادارة في هذه المرحلة على اداء المهام التالية:

- ✓ مسح البيئة واستشعار الأزمات المحتملة التي قد تنفجر في المستقبل.
- ✓ جمع المعلومات عن هذه الأزمات أو المشكلات، وتقييم درجة خطورتها.
- ✓ اتخاذ الاجراءات الوقائية اللازمة لمنع ولادة الأزمة.
- ✓ أخذ العبرة من خبرات الاخرين.

ترتكز مهام ادارة الازمات في هذه المرحلة على الوقاية من الأزمة، فعقب أزمة ماكدونالدز قامت شركة "ستاريكس" الشهيرة و "دنكن دونتس" باعادة تقييم طريقة تقديم القهوة لعملائها.

#### 3-2- مرحلة تفاقم الأزمة: تتفاقم الأزمات من تلقاء نفسها دون حاجة لمساعدة الادارة، الا أن هناك بعض

البيئات الادارية التي تفضلها الازمات دون غيرها، تتميز هذه البيئات الادارية بعدد من السمات التالية:

- ✓ ضعف الشبكات الاتصالية بين الادارات ومواقع العمل.
- ✓ بطء عملية صنع القرار والبيروقراطية.
- ✓ اهمال دراسة المنافسين وعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية وتختلف بحوث التسويق.
- ✓ ضعف روح الانتماء وخفوت الحماس وسيادة اللامبالاة.

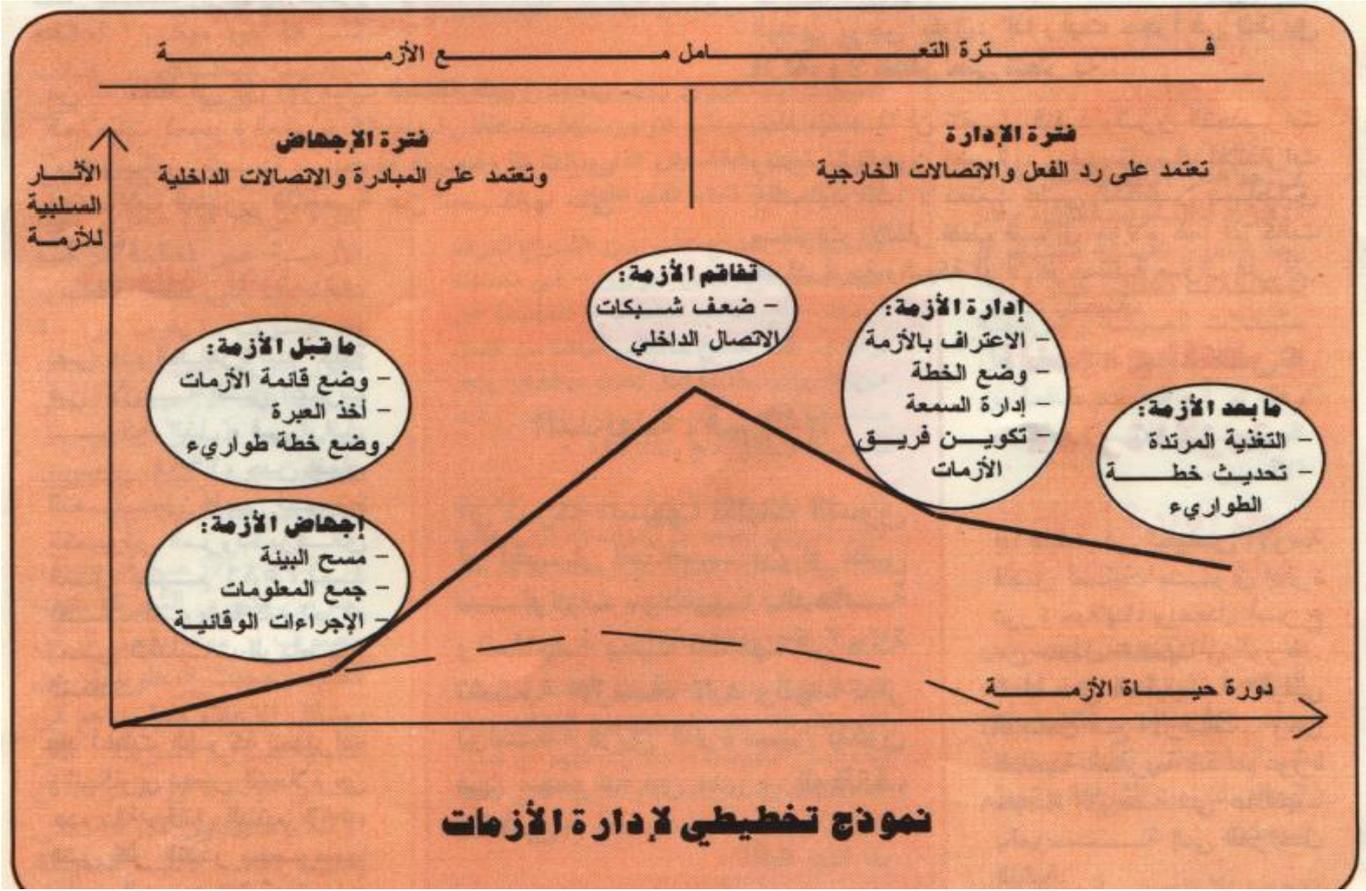
#### 3-3- مرحلة ادارة الأزمة:

ويمكن أن يطلق عليها مرحلة احتواء الأزمة، وهي تشمل المهام الآتية:

- ✓ الاعتراف بالأزمة: كثيرا ما نتجاهل البوادر الأولى للأزمة، فالانخفاض الحاد في رقم الإيرادات يرجع الى كساد الموسم بصفة عامة وتكاسل الموظفين يعود الى ارتفاع درجة حرارة الجو، وتستمر هذه التبريرات حتى تجد نفسك أمام الأزمة وقد تفاقمت، لذا كن مستعدا دائما.
- ✓ تخصيص موارد معينة وفريق للتعامل المباشر مع الأزمة.
- ✓ حشد الجهود والمساعدات الخارجية المساندة.
- ✓ وضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل جذري وسريع.

### 3-4- مرحلة ما بعد الأزمة: وتشمل على:

- ✓ التعلم من الخبرات السابقة وتحديث خطة ادارة الأزمات بناء على التغذية الراجعة من الأزمة الأخيرة، بما يضع الأسس اللازمة لوضع خطة جديدة للوقاية من الأزمات، ولادخال التعديلات على الخطة القائمة.
- ✓ تقييم تأثير الأزمة على العلاقات والاتصالات بالعملاء والأطراف الخارجية.
- ✓ تقييم تأثير الأزمة على العلاقات الداخلية وثقافة بيئة العمل.



### عناصر إدارة الأزمة :

يمكن تحديد عناصر إدارة الأزمة من ما يلي :

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

## أولاً: الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات

وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتها الأزمات ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتكفل من عطلته.  
ويكون التفرغ على ثلاث مراحل:  
أ. مرحلة الصدام، أو مرحلة لمواجهة 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.  
ج. مرحلة التفاوض مع اصحاب كل فرع أو بديل، أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكليف اصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع اصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من اصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لاجبارهم على قبول التفاوض؟!.

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

حيث تتم ممارسة تعميم اعلامي على الأزمة والكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وأن الاحوال على احسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والمسيطر عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الانظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري. والفشل مثال لها انكار التعرض للوباء اوي مرض صحي وما إلى ذلك.

### الأزمة

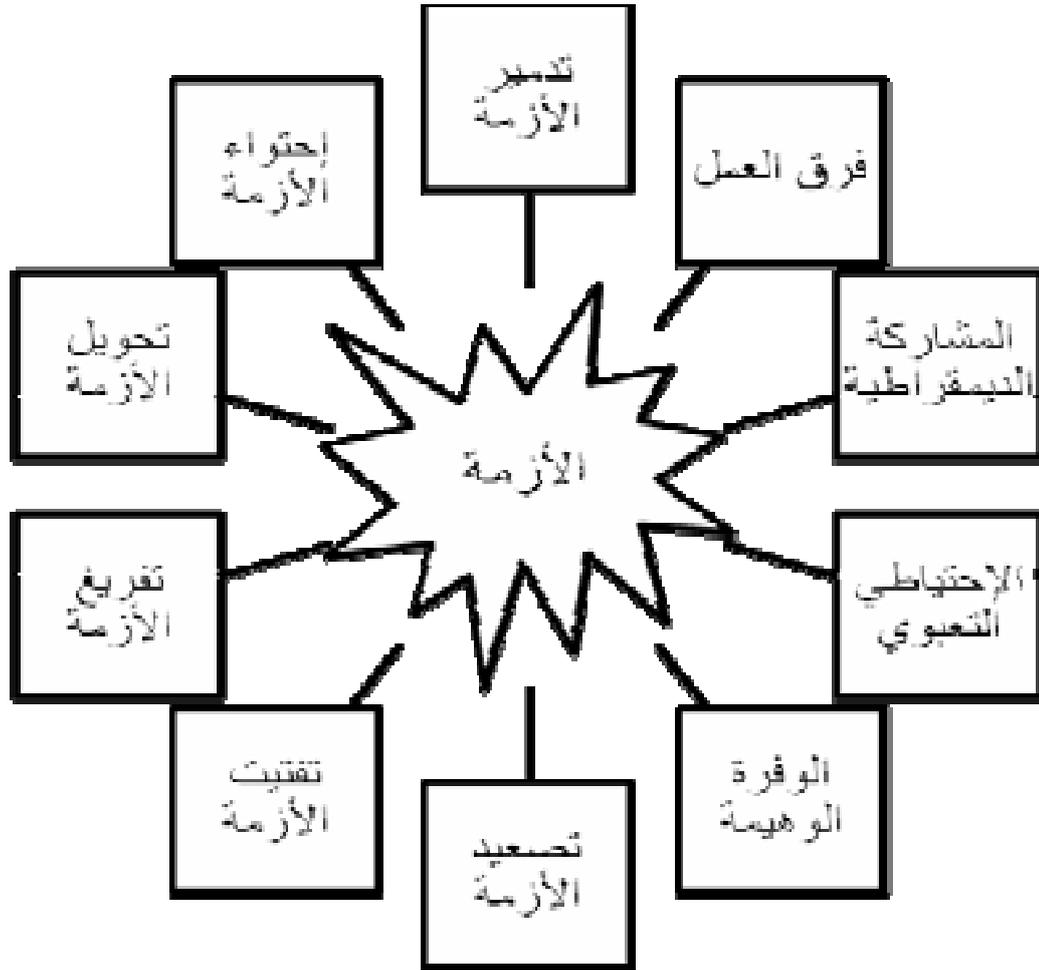
أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها غير أزمة

وهي طريقة بالغة العلف تقوم على الصدام العنفي العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الانسانية.

وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

يقوم مدير معالجة الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسيعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها



- طريقة فرق العمل : هي أكثر الطرق شيوعاً في التعامل مع الأزمة نتيجة تشابك وترابط العلاقات والعوامل الدافعة للأزمة ولهذا يتطلب الأمر وجوداً أكثر من خبير ومتخصص وفني في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معها وحل الأزمة في الشكل العلمي السليم .
- 1- الطريق الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات : تستدعي المعرفة بأماكن الضعف في الكيان الإداري الذي يتعرض للأزمات فيتم تكوين وتنشأة احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا ما حدثت الأزمة .
- 2- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات : حيث يصار إلى المشاركة الديمقراطية بين الرئيس ومرؤسيه الذين يساهموا بأرائهم ومقترحاتهم لحل الأزمة .
- 3- طريقة احتواء الأزمة : وتعتمد هذه الطريقة على محاصرة الأزمة في نطاق محدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها وفي الوقت ذاته امتصاص الضغط المولد لها ومن ثم إفقادها قوتها التدميرية .
- 4- طريقة تصعيد الأزمة : تستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمات التي واجهها متخذ القرار غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتم عند مرحلة تكوين الأزمة فيحاول المدير تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل ويقلل

ضغط الأزمة حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح حيث يتفكك التكتل ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر وبالتالي ينهي مفعول الأزمة .

**6- طريقة تفريغ الأزمة في مضمونها :** هي أنجح الطرق غير التقليدية ولاشك أن كل أزمة تقوم على مضمون معين (سياسي - ديني - ثقافي - اداري) ومهمة المدير هنا محاولة لتفريغ الأزمة في مضمونها وبالتالي افتقادها لهويتها وبالتالي لا يستطيع افرادها الاحتفاظ بقوة الضغط الخاصة بها

**7- طريقة تفتيت الأزمات :** يجري استخدام هذا الأسلوب مع الأزمات الكبيرة التي تهدد المؤسسة باخطار شديدة وكبيرة ، ولذلك فان إدارة المؤسسة تلجأ إلى تجزئة هذه الأزمة وتفتيتها إلى أزمات صغيرة ويكون من الأسهل التعامل مع هذه الأزمات الصغيرة وادارتها بكفاءة عالية وفاعلية كبيرة وأن استخدام هذا الأسلوب مع الأزمات الكبيرة يتطلب امتلاك إدارة المؤسسة مهارات عالية في التعامل مع الأزمات والتعاطي مع هذا الموقف بدرجة عالية من الحكمة والذكاء كما يتطلب معرفة كاملة ودقيقة وتفصيلية بجميع الاطراف التي تقف وراء الأزمة .

**8- طريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل** (أسلوب المواجهة العنيفة) تلجأ ادارة المؤسسة إلى استخدام هذا الأسلوب في التعامل مع الأزمة عندما يكون هو الخيار الوحيد ولا تكون الخيارات الأخرى قادرة على مواجهة الأزمة ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب للتعامل مع الأزمات ذات الطبيعة الخطيرة والأثار المدمرة ، ويجري استخدام هذا الأسلوب عندما لا تتوافر البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة والدقيقة عن هذه الأزمة أو أن تتوافر هذه البيانات والمعلومات عن الأزمة لكن جميعها تؤكد انه لا بديل عن استخدام هذا الأسلوب مع هذه الأزمة .

**9- طريقة الوفرة الوهمية :** هي أحد الأساليب المتخذة للتعامل مع الأزمات المتلاحقة الاحداث مثل الأزمات، يلجأ متخذ القرار إلى استخدام طريقة الوفرة الوهمية لخلق انطباع لدى الجماهير بأن هناك وفرة حقيقية في السلع التي يتدافعون عليها .

**10- طريقة امتطاء وتحويل مسار الأزمة :** تستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها فيتم امتطاء الأزمة وركوبها ثم عندما تبدأ بالانحسار يتم ضغط وتحويل مسار الأزمة إلى مسارات بديلة أخرى.

## دور نظام المعلومات في ادارة الأزمات :

### 1- نظام معلومات الأزمة:

يعبر هذا النظام عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها، والتي تقوم بجمع وفرز وتصنيف وتشغيل وتحليل وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات المستخرجة منها، ويتم تجهيز نظام المعلومات بالحاسبات الالكترونية، وبرامج التعامل والتحليل، ورسم السيناريوهات واستخدام مجموعات العمل، وكل هذه الوسائل تزيد من قوة وقدرة الوصول الى حكم أو قرار موضوعي عن الاحداث التي صنعتها الازمة، وهناك عدة مهام رئيسية يتعين على نظام معلومات الأزمة القيام بها:

- ✓ المرونة والقدرة على التحرك السريع بعيدا عن القواعد البيروقراطية.
- ✓ التنسيق والاتصال الفعال بين فريق الازمة وبين المستويات القيادية، حيث لا تقع أخطاء أو مشكلات أثناء مواجهة الازمة.
- ✓ اختيار قائد لفريق الازمة تتوافر فيه مواصفات معينة تؤهله لتحمل المسؤولية والقدرة على تحمل القرار، والتعاون مع المستويات القيادية.

### 2- العلاقة بين المعلومات وخصائص الأزمة:

تجدر الاشارة الى أن هناك ترابط أكيد بين المعلومات والعناصر الرئيسة التي تتركب الأزمة وهي: عنصر التهديد والمفاجأة وضيق الوقت ونقص المعلومات، ذلك أن نظام معلومات جيد يسهل التعامل بكفاءة وفعالية مع تلك العناصر الثلاثة ويمكن تتبعها على النحو الآتي:

**-المفاجأة:** إن عدم جودة وتوفر المعلومات والبيانات عن المخاطر والتهديدات يمثل عنصر المفاجأة في الأزمة، لهذا يعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والتعامل مع المعلومات والبيانات الخاصة بالتهديدات والأزمات من أهم الوسائل التي تحم من عنصر المفاجأة من الأزمة.

**- ضيق الوقت:** من المؤكد أن توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب يمكن فريق الأزمة من القدرة على التخطيط الجيد لمواجهة الأزمات والقدرة على اتخاذ القرار الصحيح والسليم.

**-التهديد:** من خلال المعلومات والبيانات عن مصادر التهديدات والمخاطر الأمنية المحتملة وتقييم تلك المعلومات وإعداد الخطط لمواجهة الأزمات والاستعداد لها يقلل من فرص التهديد في الأزمة..

**- ندرة وغموض المعلومات:** لا تعتبر ندرة المعلومات من الأركان لخصائص الأزمة ولكنها تدمج في الإطار العام لها، حيث أنها متداخلة ومؤثرة وتظل من أهم عوامل تغذية كل عنصر من عناصر المثلث السابق ذكره. كما أن تدفق المعلومات خلال مراحل إدارة الأزمة يعد عاملاً مهماً في سرعة اتخاذ القرار المناسب وزيادة المرونة في اتخاذه ويسمح بإجراء التقديرات عليه في ظل ظروف تصاعد الأحداث والمتغيرات التي تطرأ مع سياق الأزمة والبيئة المحيطة بها.

بالإضافة إلى ذلك، كلما كانت المعلومات صادقة ودقيقة، أسهم ذلك إيجابياً في تأمين لفعالية والكفاءة العالية في عمليات معالجة الأزمات.

### 3- أهمية المعلومات في ادارة الأزمات: تبرز أهمية الدور الذي تلعبه المعلومات في ادارة الازمات من خلال:

- ✓ **تجنب المفاجأة:** حيث تحدث المفاجأة في حال قصور المعلومات أو عدم دقة تقييمها وتقديرها أو عند عدم رفعها في التوقيت المناسب الى متخذ القرار.
- ✓ **سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه:** حيث أن عدم توفير الوقت الكافي لاتخاذ القرار هو أحد سمات الأزمة، الا أن توفر المعلومات أو امكانية استخدامها لدى متخذ القرار في التوقيت المناسب، يساهم الى حد بعيد في تجاوز التداعيات السلبية لهذا العامل.
- ✓ **ضمان التوصل للقرار السليم بعيدا عن أي انطباعات خاطئة لصانعي ومتخذي القرار.**
- ✓ **زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة:** حيث أن استمرار تدفق المعلومات المدققة خلال مراحل ادارة الأزمة يشكل عاملا رئيسيا في سرعة اتخاذ القرار المناسب، وادخال التعديلات عليه أو اتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب.
- ✓ **تعظيم الامكانيات والقدرات الخاصة بادارة الأزمات:** من خلال:
  - تحقيق أفضل استثمار للامكانيات المتاحة والحصول على أقوى مردود ايجابي من استخدامها في مواجهة الأزمات.
  - امكانية التحكم في البدائل المتاحة خلال مراحل تصعيد الأزمة، وزيادة القدرة على التحكم، فيضبط ايقاع التصاعد بالأحداث في الأزمة وتحقيق التنسيق والتزامن في العمل بين أطقم ادارة الأزمات.
  - تجميع المعلومات الخاصة بمراحل الأزمة ودراستها لاستخلاص الدروس المستفادة منها واستخدامها في مواجهة أي من الأزمات المشابهة مستقبلا.

### 4- مساهمة نظم المعلومات الادارية في ادارة الأزمات: يلعب نظم المعلومات دورا هاما في ادارة الأزمات من خلال المراحل التالية:

#### 1-4- مرحلة ما قبل الأزمة: ويتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة من خلال الاتي:

- ✓ المساهمة في تحديد السياسة العامة للشركة وأهدافها.
- ✓ المساهمة في اعداد التقديرات الخاصة بالمخاطر والتهديدات المحتملة للأزمة.
- ✓ المساهمة في تحديد الأزمات أو التنبؤ في امكانية حدوثها.
- ✓ بناء قواعد للمعلومات المناسبة لكل نوع من أنواع الأزمات التي تواجهها الشركة.
- ✓ المساهمة في تحديد المؤشرات والشواهد التي تتبع بحدوث الأزمة من خلال المعلومات المختلفة.
- ✓ المساهمة في اعداد فريق عمل لمواجهة الأزمة من ذوي الخبرة والتدريب في مجال ادارة الأزمات.

4-2- مرحلة حدوث الأزمة: يتجلى دور نظم المعلومات في هذه المرحلة من خلال:

- ✓ الحفاظ على تدفق المعلومات لمراكز ادارة الأزمة في الشركة لاتخاذ القرار المناسب لمواجهة ردود الفعل.
- ✓ تساعد في امكانية توصل الخبراء والمستشارين وفقا للتخصصات المناسبة اللازمة.
- ✓ ان المعلومات تلعب دورا هاما وفاعلا في تعديل الخطط المعدة مسبقا لمواجهة الأزمة وتطوراتها.
- ✓ المشاركة في اعداد البدائل وتحديد البديل المناسب لاتخاذ القرار تجاه الأزمة.

4-3- مرحلة ما بعد الأزمة: يتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة في:

- تمكن الشركة من تحديث قاعدة المعلومات الاساسية لمراكز ادارة الأزمات المختلفة.
- المساعدة في تحليل الأزمة وأسباب حدوثها والخروج بالنتائج التي يمكن ان يستفاد منها لاحقا.
- المساعدة في تحديد الانحرافات الخاصة بمواجهة الأزمة وامكانية تصحيحها لمواجهة الأزمات المستقبلية المشابهة.

## مفهوم

## الإدارة

## بالأزمات:

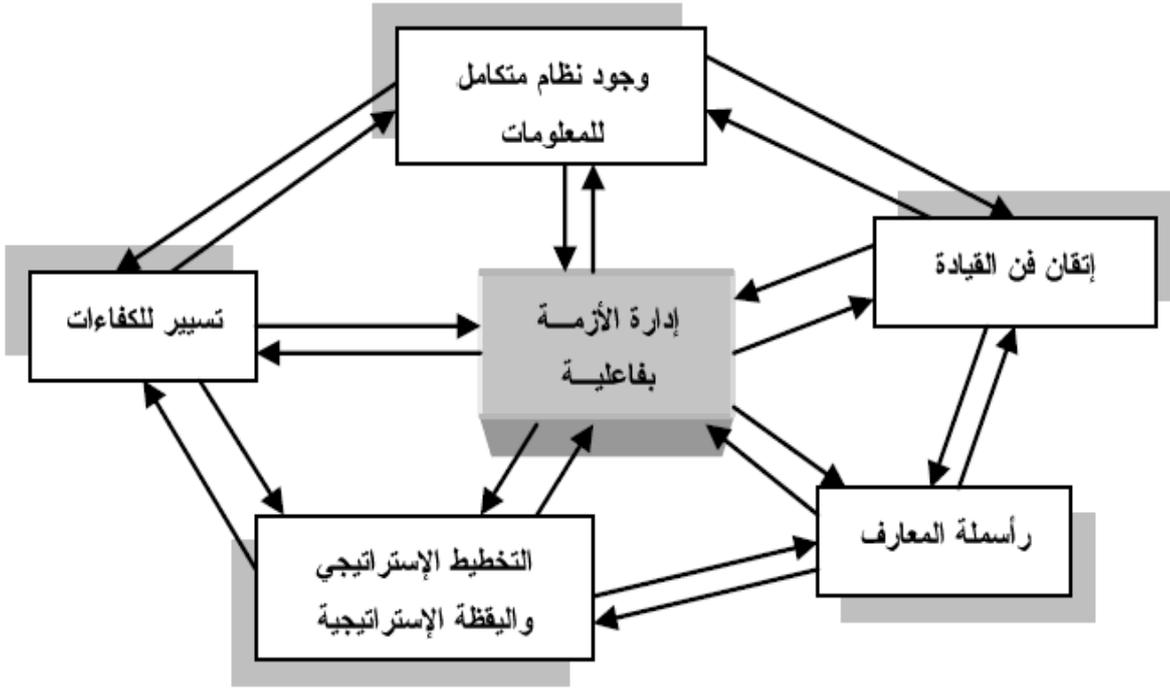
الإدارة بالأزمات تقوم على افعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغطي على المشكلة القائمة، وهكذا يظل الكيان الإداري المهترئ يتعرض لأزمة تلو أزمة، وتتعاقب عليه الأزمات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل. أو يهدي الله إليه من يأخذ بيده إلى بر النجاة.

ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين. والأزمة المصنوعة المخلفة، لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، وحتى تؤتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر، وتهيئة المسرح الأزموي، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير.

ان مصطلح الادارة بالأزمات يشير الى السيطرة على الأزمة بافعال الأزمات، أي انه يتم افعال الأزمات للتمويه والتغطية عن مشاكل قائمة في المؤسسات، فافعال مشكلة كبيرة يجعل الآخرين ينسون المشاكل الاصغر. ان الادارة بالأزمات هي فن صناعة الأزمات، كما تعتبر فن صناعة المؤامرات حيث تستخدم فيها أساليب المكر، الخداع، الكذب، التدليس، التهديد والضغط.

وللأزمة المصنوعة إيقاع سريع متدفق الأحداث، ومتلاحق التتابع، ومتراكم الإفرازات والنتائج، وكل منها تصب في سبيل تحقيق الهدف المراد الوصول إليه، فلكل أزمة مصنوعة هدف يتعين أن تصل إليه، وبدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الأزموي، أو يخف التأثير العنيف الصاحب لإفرازات الأزمة، وكذا لن تهدأ قوى صنع الأزمة أو تتراجع حتى تحقيق هذا الهدف.

## المستلزمات الحديثة لإدارة الازمات



استراتيجية التعامل مع الازمات تتضمن الخطوات التالية :

- تشكيل فريق إدارة الازمات
- دراسة البيئة الخارجية للمنظمة الفرص والتهديدات
- دراسة البيئة الداخلية للمنظمة نقاط الضعف والقوة
- جمع المعلومات
- تحديد المخاطر والأزمات الخارجية والداخلية
- تقييم المخاطر والأزمات وتحديد الأولويات خطورة وتحكم
- التخطيط ووضع السيناريوهات ماذا نفعل لو حدث كذا
- تدريب الفريق العاملين على خطة التعامل مع الازمات
- المتابعة واكتشاف إشارات الإنذار
- هل الإنذار حقيقي في حالة نعم.....أكمل
- تنشيط خطط المنع والمواجهة وإجراءات الوقاية
- هل امكن منع الازمة في حالة ... لا ...أكمل

- الاستعداد ونخصيص الموارد
  - المواجهة والتعامل مع الازمة
  - هل تم احتواء الازمة
  - استعادة النشاط والتوازن
  - التحليل والتقييم والتعلم من الدروس المستفادة الضعف والقوة
  - تطوير الخطط الفعالة لمواجهة الازمات مستقبلا
  - توثيق المستندات الخاصة بالاستراتيجية
-