جامعة قسنطينة 3 صالح بوبنيدر
كلية العلوم السياسية

قسم التنظيم السياسي والإداري

مقياس إدارة الأزمات والمخاطر

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة ثالثة ليسانس تنظيم سياسي وإداري

إعداد الدكتورة بن بريهوم ميادة
أستاذة محاضرة بكلية العلوم السياسية

السنـة الجامعـية: 2025-2026

1-تقديم عام للمقياس

مقياس إدارة الأزمات والمخاطر من المقاييس الأساسية في تكوين طلبة الليسانس علوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، يعالج العديد من القضايا ضمن أطر منهجية في التحليل، يهدف إلى تمكين الطلبة من التوظيف الصحيح للأدوات والمناهج العلمية في تفكيك مختلف الظواهر المعقدة التي تواجهها البيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية التنظيمية في الحالات الاستثنائية.

والتركيبة البنيوية للمقياس تتكون من مجموعة من المحاور التفصيلية للأطر المعرفية والمفاهيمية للأزمات والمخاطر ضمن التأصيل النظري الهادف نحو إرساء قواعد بناء نماذج تعليمية ومنهجية قادرة على التفسير والتنبؤ، في ظل بيئة تتميز بالمخاطرة والقدرة الشديدة على التغير السريع، إضافة إلى تحليل الطرق والآليات والسياسات الوقائية والاستباقية الرامية نحو إدارة استراتيجية للأزمات والمخاطر من خلال تحليل المواقف، تحليل الأدوار والفواعل والقيم والمنافع، في ظل المعوقات التي تجابهها في الواقع، مع تحديد كذلك متطلبات نجاح استراتيجيات إدارتها ضمن أطر الاحتياجات ومنظومة الشروط المتكاملة وسيناريوهات التعامل أثناء وما بعد الأزمة من خلال نماذج تطبيقية مختارة.

وتعد المادة العلمية لمقياس إدارة الأزمات والمخاطر الركيزة الأساسية لبناء مقاربات التخطيط المنهجي والاستراتيجيات العملية للتعافي المستدام من خلال توجيهها لطريقة تحليل طبيعة الأزمة، وأطرافها ودورة حياتها وأنواعها وإدراك انعكاساتها وحدود تأثيراتها المختلفة

على مســـار عمل المنظمة وتطورها، وكذا التعرف على اســـتراتيجيات التعامل مع الأزمات والسيناريوهات المستقبلية المحتملة بقراءة استشرافية.

2-الأهداف العامة للمقياس

❖ **في المجال المعرفي**

-التعرف على المفاهيم الأســاســية للمقياس الأزمة، الخطر، التهديد، المشــكلة، الكارثة،... خصائصها وأسبابها ومناهج تشخيصها وطرق إدارتها.

-الاطلاع على مراحل ووســائل واســتراتيجيات إدارة الأزمات من خلال ابراز أهمية التخطيط الوقائي والاستباقي والعلاجي لتداعياتها من خلال النماذج المختارة.

-معرفـة آليـات التكيف مع مختلف التغيرات والتطورات المتلاحقـة للأزمـات ســـواء على المستوى الوطني أو الدولي.

❖ **في المجال العملي**

-تحديد الأطر الصـــحية لكيفية تعامل صـــناع القرار تحت الضـــغط مع مختلف الأزمات والمخاطر التي تواجه المنظمات والمؤسسات، ودور وأهمية سيكولوجية القيادة في إدارة الأزمة والأدوار المنوطة بهم في احتواء التداعيات الممكنة وإعادة ترتيب التوازنات المختلفة.

-تطوير البيئة الإدراكية حول أهمية إدارة الأزمات والمخاطر مما يســـاهم في الاســـتعداد للمشــاكل المحتملة قبل وقوعها، من خلال رصــد التهديدات الممكنة وإيجاد ســبل لمنعها أو

على الأقل الحد منها، وقد تشـــمل هذه التهديدات مجالات أنظمة تكنولوجيا المعلومات، الاتصال، أو مخاطر تتعلق بالسمعة، وغيرها.

-تطوير التفكير التحليلي والنقدي من خلال تحديد طرق وآليات الاســـتفادة من الأزمة وتحويلها إلى فرصة جديدة تخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

3-محاور المطبوعة البيداغوجية

تطبيقا للمقرر الدراسي والحجم الساعي المحدد قسمت المطبوعة إلى المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار النظري للأزمة

أولا: مفهوم الأزمة وخصائصها

ثانيا: أسباب ومراحل الأزمة

ثالثا: أنواع وأبعاد الأزمة

المحور الثاني: الأسس النظرية لعلم إدارة الأزمات

أولا: مفهوم إدارة الأزمات وجذورها التاريخية

ثانيا: مقومات ومراحل إدارة الأزمات

ثالثا: وسائل تحسين إدارة الأزمات

رابعا: معوقات إدارة الأزمات

المحور الثالث: نحو مقاربة معرفية لإدارة المخاطر

أولا: مفهوم المخاطر وأساليب تحديدها وتحليلها

ثانيا: إدارة المخاطر: التوصيف المفاهيمي ومراحل التطبيق

ثالثا: طرق واستراتيجيات إدارة المخاطر

المحور الرابع: استراتيجية إدارة الأزمات

أولا: احتياجات التعامل مع الأزمات

-متطلبات التعامل مع الأزمات

-الاحتياجات الإدارية للتعامل مع الأزمات

-خطوات التعامل مع الأزمات

-طرق التعامل مع الأزمات

-صعوبات التعامل مع الأزمات

ثانيا: نحو منهج متكامل للتعامل مع الأزمات

- مفهوم المنهج المتكامل للتعامل مع الأزمات

-الأساليب الكمية للتعامل مع الأزمات

ثالثا: فريق إدارة الأزمات

-فريق إدارة الأزمات: الأهمية والأدوار

-تكوين فريق المهام الأزموية

-دور القيادة في تسيير الفريق

-طرق تدريب فريق المهام الأزموية

رابعا: سيناريوهات التعامل مع الأزمات

خامسا: إدارة مجتمع الأزمة وما بعد الأزمة

-إدارة مجتمع الأزمة

-إدارة ما بعد الأزمة

المحور الخامس: نماذج تطبيقية (حالات للدراسة) لإدارة الأزمات

أولا: الأزمات الدولية: الأزمة المالية الدولية 1929

ثانيا: الأزمات الطبيعية: اعصار تسونامي في اندونيسيا 2004

ثالثا: الأزمات الإدارية: أزمة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة

المحور الأول: الإطار النظري للأزمة

مفهوم الأزمة وخصائصها

تعد الأزمات ظاهرة ملازمة للمجتمعات الإنسانية ومختلف أطوارها الحضارية سواء في مرحلة البناء والارتقاء أو في فترات التراجع، وفي ظل التغيرات السريعة التي تواجه مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية اليوم، يجد صانع القرار نفسه أمام خيارات محدودة تلخص في استجابتين اثنتين إما الاستسلام أمام واقع الأزمة وتبعاتها، أو توظيف تلك الأزمة كقوة دافعة نحو إعادة التقييم والتغيير نحو الأفضل وبالتالي تحويل التهديد إلى فرصة جديدة.

ويأتي هذا الموضوع في سياق التحليل المعرفي للأزمة من خلال تحديد مفهومها وخصائصها وأهم الأسباب والعوامل المؤثرة على استمراريتها، في مقابل الإمكانات المتاحة أمام صناع القرار في المنظمة لإدارتها، وفقا لمنهجية علمية قائمة على التخطيط الدقيق بشكل ينتج مخارج للأزمة بدل أن تؤدي إلى نشوء أزمات أخرى جديدة.

أولا: مفهوم الأزمة

1-التعريف اللغوي والاصطلاحي للأزمة

الأزمة في اللغة العربية تعني الجذب والقحط والضيق والشدة التي تنتج عن انحباس المطر وبالتالي الفقر والمجاعة، وقد تعني كذلك الضائقة في كل شيء من تكاليف الحياة.[1]

يشتق مصطلح الأزمة من الكلمة اليونانية «krisis» والتي تعني القرار أو نقطة التحول، ففي التراث الطبي اليوناني عبر المصطلح على التغيرات المفاجئة والسريعة التي تطرأ على حالة المريض، فإما أن يتماثل للشفاء التام أو تستمر صحته في التدهور تدريجيا وصولا إلى حالة الوفاة.[2]

أما في اللغة الصينية فتنطق كلمة أزمة ب wet-ji وهي صيغة مكونة من كلمتين اثنتين وتعني الأولى الخطر أما الثانية فتعبير عن الفرصة، فبحسب المعتقدات الصينية كلمة الأزمة تجمع بين ثنائيتين متناقضتين في المعنى، فالأزمة ليست دائما شرا مطلقا بل يمكن أن تحمل في طياتها تهديدا مباشرا للمنظمة كما يمكن في الوقت ذاته أن تكون فرصة جيدة وثمينة لإعادة اكتشاف القدرات الإبداعية والأفكار الابتكارية التي يمكن أن يقدمها صانعو القرار في المنظمات المختلفة.[3]

---

[1] غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله ابراهيم العيساوي، **إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات**. ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص16.

[2] عبد الرزاق الدليمي، **العلاقات العامة وإدارة الأزمات**. ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص127.

[3] نداء محمد باقر الياسري، **إدارة الأزمات**. ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص26.

أما **اصطلاحا** فتعرف الأزمة بأنها حدث غير متوقع يؤدي إلى وضع خطير، ومن المحتمل أن هذا الوضع يؤثر بشكل كبير على الأفراد أو المجتمعات أو الدول أو حتى على البيئة الدولية.[1]

كما تعرف أيضـــا على أنها موقف ينتج عن تغيرات بيئية مفاجأة مولدة لهزات في المنظومة الروتينية، وتتضمن قدرا من الخطورة والتهديد كما تمتاز بضيق الوقت وسرعة التأثير ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة لمجابهتها.[2]

فالأزمة ظاهرة غير مسـتقرة تمثل تهديدا صـريحا لبقاء المنظمة واسـتمراريتها، تتميز بدرجة معينة من المخاطرة تؤثر على كفاءة وفاعلية متخذ القرار، تؤدي إلى خسـائر مادية ومعنوية تؤثر على سمعة المنظمة ومكانتها ومستقبلها.[3]

ويعرفها كلوكن وليليبريدج أنها اضـطراب في التوازن نتيجة فشـل أسـاليب حل المشـكلات بالطرق التقليدية، مما يؤدي إلى الفوضـى واليأس والحزن والارتباك والذعر، ويمكن أن يتخذ المصـطلح أشـكالا مختلفة، مثل الأزمات الشـخصـية أو الاقتصـادية أو البيئية أو الصـحية العامة....[4]

---

[1] Hahn, Allison, crisis. Ebsco, 2024, accessed March20, 2024, at 21 :44h **https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/crisis**

[2] عصام فتحي زيد أحمد، إدارة الكوارث والأزمات. ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2020، ص7.

[3] غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله ابراهيم العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص ص16-17.

[4] Kendra Cherry, what is a crisis, different types of crises, signs you are having one, and what to do. Updated November20, 2025 accessed March 3, 2026, at 22 :22 h **https://www.verywellmind.com/what-is-a-crisis-2795061**

وقد استخدم الأوروبيون مصطلح الأزمة لأول مرة في القرن السابع العشر في المجال السياسي نتيجة التوتر في العلاقات بين رجالات الدولة والكنيسة، وفي القرن التاسع عشر وظف المصطلح للدلالة على المشاكل الخطيرة أو لتوصيف التحولات الفاصلة في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

ليعود في العقد الثالث من القرن العشرين للتعبير عن حالة الكساد العالمي في توصيف الأزمة المالية العالمية، وفي الخمسينات استخدم المصطلح في علم النفس الاجتماعي وعلم الديموغرافيا، ليعود إلى مجال التحليل في العلوم السياسية والعلاقات الدولية مع بداية العقد السادس من القرن العشرين، حين نشبت أزمة الصواريخ السوفياتية على الأراضي الكوبية. ومع انتهاء الأزمة بوسائل وأساليب غير عسكرية تماما، صرح وزير الدفاع الأمريكي في تلك المرحلة ماكنامارا بعبارته الشهيرة والتي أضحت مرجعية في تحليل الأزمات الدولية بقوله "لقد انتهى عصر الاستراتيجية وبدأ عصر جديد يمكن أن نسميه بعصر إدارة الأزمات".[1]

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الأزمة **تعريفا اجرائيا** على أنها:

حدث مفاجئ يشكل تهديدا لقيم وأهداف ومسار المنظمات والدول وهي لحظة حرجة وحاسمة تؤثر على كيان المنظمة على اختلاف مجالاتها، حيث تخلق مفارقة حقيقية للتوازن ما بين الاتجاه نحو الأفضل أو الأسوء في ظل ضيق الوقت ودائرة عدم التأكد من القرار الأفضل وخطورة النتائج.

[1] نداء محمد باقر الياسري، مرجع سبق ذكره ص25.

2-الأزمة والمفاهيم ذات الصلة

ميز المفكرون والباحثون الأكاديميون بين مفهوم الأزمة وعديد المفاهيم التي تتداخل أو تتقاطع معها في دائرتها المعرفية وفيما يلي جدول يحدد الفروقات بينها.

المفهوم	التشخيص	معيار الاختلاف
الأزمـــــــة Crisis	هي حدث جلل يؤثر يشكل كبير على مسار عمل المنظمة ويترك أثارا مادية ويتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف العامة التي يقوم عليها النظام، وأبرز خصائصها عنصر المفاجأة فلا يتوقع في الغالب توقيت حدوثها في المقابل يتطلب السرعة في الاستجابة مع الاختيار الأمثل للقرار الذي يخدم استراتيجية عمل المنظمة.	أحد أسباب الكارثة
الـكـارثـة Disaster	هي اضطراب خطير يحدث نتائج مدمرة ماديا وبشريا، تتنوع أسبابها، فإما تكون بفعل الطبيعة أو بفعل الإنسان، ويتطلب تظافر الكثير من الجهود لمواجهتها داخليا، إقليميا ودوليا بحسب مستوى الكارثة وتداعياتها.	أحد أسباب الأزمة

الحادث Accident	هو حادث مفاجئ غير مخطط له يحدث أضرار وخسائر ملموسة وأثره ينتهي فور وقوعه.	الأزمة أحد نتائجه
القوة القاهرة Force Major	هي ظرف يصعب جدا التنبؤ به أو التحكم فيه	يلتقي مع الأزمة في أن كلاهما يخرج عن سيطرة صانع القرار
المشكلة Problem	هي موقف أو عائق غير معهود وغير مرغوب فيه كسؤال بحاجة إلى إجابة أو إلى اتخاذ قرار	تكون سبب للأزمة أو تمثل مرحلة من مراحل مواجهتها
الصراع Conflict	هو تصادم إرادتين أو أكثر، حين تتعارض المصالح والأهداف بين الأطراف، وله أبعاد واتجاهات	الأزمة قد تنتهي لكن الصراع يستمر
الصدمة Chock	شعور فجائي حاد نتيجة حدث غير متوقع في الغالب، يتعامل معه بأسلوب الاستعاب أو التجاوز	أحد عوارض الأزمة، أو مسبباتها أو نتائجها
التهديد Threat	خلل في مكون أو نظام تم تداركه ولم يسفر عنه نتائج سلبية، أو هو إنذار يخشى منه الأذية.	لا يعبر عن الأزمة

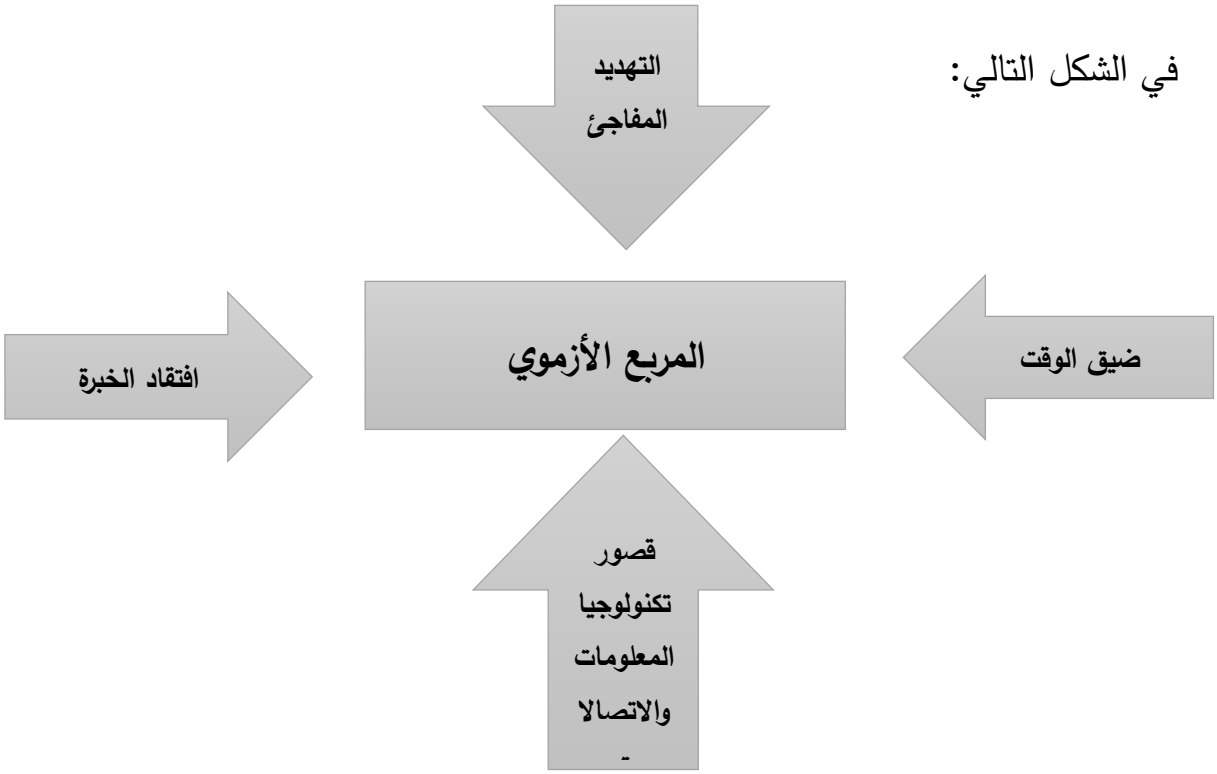
الجدول رقم (1): مفهوم الأزمة والمفاهيم القريبة منها

المصدر: عصام فتحي زيد أحمد، **إدارة الكوارث والأزمات**. ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2020، ص ص 33-34 بتصرف

ثانيا: خصائص الأزمة

غالبا ما تؤدي الأزمات المستمرة إلى سلسلة من الأحداث المتتالية التي تعيق السيرروة العادية لعمل المنظمة، في المقابل تزيد مع الوقت معدلات تحسين التعامل معها، والتوظيف الصحيح للإمكانات والآليات التي تدفع نحو تغييرات جوهرية في المواقف والسياسات والتحالفات والممارسات.

وقبل التطرق إلى خصائص الأزمة من المهم بمكان الحديث عن المربع الأزموي والموضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (1): المربع الأزموي: العناصر المكونة

المصدر: ابراهيم عبد الحفيظي، سمات وخصائص الأزمات الحديثة وسبل إدارتها. **مجلة دراسات التنمية الإقتصادية**، العدد 1، 2023، ص25.

وتتميز الأزمة بالعديد من السمات التي تمنحها صفة التفرد في طبيعتها ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- ❖ غير متوقعة: تمتاز بعنصر المفاجأة والسرعة التي تحدث بها والعنف المسجل عند وقوعها، الأمر الذي يؤدي إلى عدم توازن على مستوى النظام العام المعمول به.
- ❖ نقص المعلومة: تمتاز بنقص كبير في حجم البيانات والمعلومات اللازمة أثناء وقوع الأزمة، والمعلومة هي مصدر القرار.
- ❖ تصاعد الأحداث: تتميز الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل بين المسببات والنتائج.
- ❖ الأزمة تحدث حالة من عدم الاستقرار يؤثر على الأفراد والجماعات والمجتمعات.[1]
- ❖ فقدان السيطرة: أي أن كل الأحداث تكون خارج دائرة القدرات والإمكانات وحتى والتوقعات، ما يؤدي إلى تهديد للأهداف المسطرة.
- ❖ حالة الذعر والرعب في المنظمة، في ظل عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل في ظل دائرة عدم اليقين.
- ❖ محدودية المدة الزمنية اللازمة، فالأزمة هي ترجمة لعدم التوازن لدى صناع القرار.[2]

[1] Understanding Crisis Characteristics, April 10, 2018, accessed March 26, 2023, at 10 :36 h **https://fr.scribd.com/document/376017409/meaning-of-crisis**

[2] فرحات غول، **إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة**، مجلة المناجر، العدد 01، 2014، ص61.

المحور الأول: الإطار النظري للأزمة

أسباب ومراحل الأزمة

الأزمة هي حدث غير متوقع يسبب حالة من عدم الاستقرار داخل المنظمة، وتواجه هذه الأخيرة أنواعا مختلفة من الأزمات، قد يكون سببها عوامل داخلية أو خارجية، وكلها تتطلب إدارة حكيمة لضمان استمرار المنظمة في العمل نحو تحقيق أهدافها.

ثم إن فهم طبيعة الأزمة وأسبابها يساعد بشكل كبير في تحديد ومعالجة العوامل التي أدت إلى حدوثها وبالتالي يمنع تفاقمها مستقبلا.

ويأتي هذا الموضوع في سياق تحديد أهم أسباب وقوع الأزمات ومواطن الضعف الهيكلية المنتجة لها، وكذا المراحل العملياتية التي تمر بها الأزمة في دورة حياتها، والفهم الدقيق لهذه المراحل من شأنه إرساء قواعد تمكنها من الاستعداد الفعال للأحداث الحرجة، والاستجابة لها، والتعافي منها.

أولا: أسباب الأزمة

تنشأ الأزمة لعدة أسباب وعوامل مؤثرة، تتباين حسب طبيعتها ومجالها الزمكاني وأهم هذه الأسباب:

1-سوء الفهم

ويرجع سوء الفهم إلى سببين أساسيين، أولهما عدم توفر البيانات الكافية أو وجودها بصورة مبتورة الجناح أو مبهمة في مقاصدها، وثانيها التسرع في إصدار الأحكام والقرارات قبل التبين من حقيقتها سواء بسبب الضغط أو التوتر أو رغبة في رؤية النتائج بصورة مستعجلة.[1]

2 -سوء الإدراك

الإدراك هو مرحلة رئيسية تترجم في السلوك وهو مرجعية للقرار المتخذ، ويمثل مرحلة استعاب للمعلومات المتوفرة، والخلل في الإدراك يؤدي إلى قرارات خاطئة غير قادرة على حل الأزمة، وهنا تبرز أهمية صناعة القيادة وعامل الخبرة والتكوين في اختيار القرار الأفضل الذي يخدم المنظمة في هذه الحالة الاستثنائية.[2]

3-سوء التقدير والتقييم

وينشأ سوء التقدير والتقييم الأزموي من المغالاة والإفراط في الثقة في النفس من جهة

[1] صلاح الأركوازي، الأزمات وأسباب نشوءها. 28 فيفري 2020، تاريخ التصفح 03 مارس 2023، الساعة: 9:18 https://kitabat.com

[2] غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله ابراهيم العيساوي، مرجع سيق ذكره، ص ص 27-28.

وسوء تقدير قوة الطرف الآخر من جهة أخرى، ويبرز ذلك أكثر في المجالات العسكرية مثل ما حدث في حرب العربية –الإسرائيلية حرب أكتوبر 1973.

4-الإدارة العشوائية

أي عدم الاستناد إلى التخطيط العلمي الرشيد فتعالج ظواهر المشكلات بدل جذورها بأساليب تتماشى والأهواء والأمزجة، في ظل سيطرة أحادية، وغياب للتنسيق والمتابعة والرقابة.[1]

5-تعارض المصالح

واحد من أكثر الأسباب خطورة هي تعارض المصالح داخل المنظمة بشكل يؤدي بأحد الأطراف إلى اخفاء إشارات الانذار التي تنبأ حصرا بقرب حدوث أزمة عن باقي الأطراف داخل المنظمة.

6-تعارض الأهداف

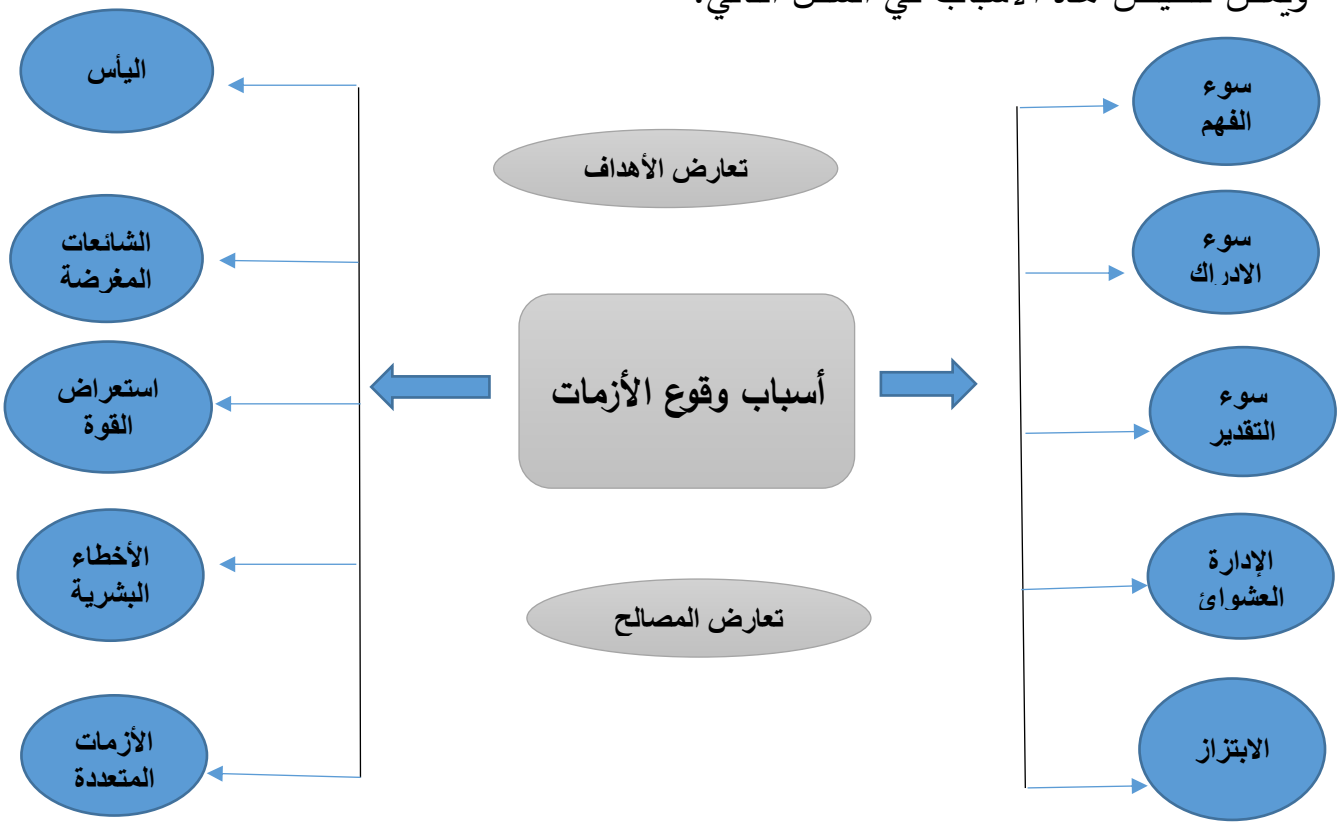
في ظل غياب الشفافية والديمقراطية في اتخاذ القرار قد تتعارض أهداف كل من أصحاب المصالح وصناع القرار ومنفذي القرار، ما يجعل المنظمة مسرحا متجددا للأزمات. بالإضافة إلى الأسباب السابقة في أسباب مفصلية أخرى لحدوث الأزمات كالرغبة في الابتزاز، اليأس، الشائعات المغرضة، استعراض القوة، الأخطاء البشرية في ظل تعارض للأهداف والمصالح.[2]

---

[1] محسن الخضيري، **إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية**، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2002، ص66.

[2] صلاح الأركوازي، مرجع سبق ذكره.

ويمكن تلخيص هذه الأسباب في الشكل التالي:



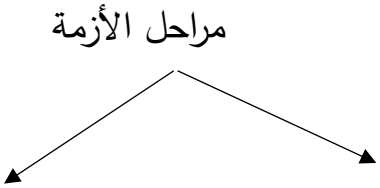
الشكل رقم (2): أسباب وقوع الأزمات

المصـدر: عصـام فتحي زيد أحمد، **إدارة الكوارث والأزمات**. ط1، مؤسـسـة طيبة للنشـر والتوزيع، مصر، 2020، ص 39.

ثانيا: مراحل الأزمة

تمر الأزمات بمجموعة من المراحل وخصـوصـية كل مرحلة في تميزها مجموعة من السمات، ويشكل في تلاقيها حلقات متكاملة توضح مسار الأزمة وتطورها.[1]

[1] Gautier Porot, what are the three stages of crisis management. 2024, accessed March 30, 2024, at 12 :28 h
https://www.internationalsos.com/magazine/what-are-the-three-stages-of-crisis-management



1-حسب مرحلة التكوين (دورة حياتها): تنقسم مراحل الأزمة إلى خمسة مراحل أساسية

المرحلة الأولى: الأزمة في حالة النشوء

تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور في شـــكل إحســـاس أولي به الكثير من القلق بإمكانية حدوث شـيء في الأفق القريب، وهو إشـارة إلى اقتراب خطر غير محدد المعالم، ولا الاتجاه ولا المدى، في ظل غياب الكثير من المعلومات حول أســـبابها، وفي هذه المرحلة المطلوب من صـــناع القرار داخل المنظمة بدل الكثير من الجهود للتصـــدي المبكر للأزمة ومحاولة إيقاف تداعياتها من خلال إبطال أسباب وجودها وعوامل تطورها ونقاط قوتها.

-العمل على تفكيك الأزمة إلى جزئيات صـغيرة ليسـهل التعامل معها، من خلال العمل على التفاصـيل، وكذا توجيه الاهتمام نحو مجالات أخرى ليسـهل تغطية الأزمة الأصـلية وتحويلها من محور أساسي في التركيز إلى مسألة هامشية يصرف أفراد المنظمة نظرهم عنها.

-السعي نحو التحفيز الإيجابي لأفراد المنظمة وزرع الثقة فيهم وبناء تصورات تفاؤلية حول مسـتقبل المنظمة. ومن خلال كل هذا يتم التعرف على الأسـباب الأصـيلة التي خلفت الأزمة وماهية عوامل نشوءها من أجل القضاء على الأزمة وهي في بداياتها الأولى.[1]

[1] غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله ابراهيم العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص35.

المرحلة الثانية: الأزمة في حالة نمو

وصـــول الأزمة إلى هذه المرحلة يعني أن صـــانع القرار لم يســـتطيع أن إيقافها في المرحلة الأولى، وتتســـع الأزمة وتســـتمر في النمو، ويســـاهم عاملين اثنين في تغذية هذه المرحلة:

1-محفزات ذاتية مستمدة أساسا من الأزمة ذاتها وتكونت كداعم في مرحلة النشوء.

2-محفزات خارجية تفاعلت معها الأزمة واعطتها الكثير من القوة الدافعة نحو النمو أكثر.

وفي هذه المرحلة لا يمكن تماما تجاهل الأزمة من متخذ القرار ذلك أن مســـارها وبوادرها أضـحت واضـحة للعيان، والاحسـاس بالأزمة أصـبح أقوى مع دخول أطراف جديدة إلى دائرة الأزمة، ومعها زادت المخاوف والتوجس من تبعاتها، وتتصـــاعد في هذه المرحلة المطالب المنادية بضـرورة اتخاذ صـاحب القرار لسـياسـات تكبح اسـتفحال الأزمة ووصـولها إلى مرحلة الذروة.

فصـــانع القرار يكون أمام خيارات محدودة قائمة على محاولة عزل العوامل الخارجية الداعمة وفصـــلها، والعمل على إيقاف هذه الأزمة في حدود هذه المرحلة، مع التركيز على مواطن الخلل التي تغذي هذه الأزمة وتصحيح كل قصور ممكن.[1]

المرحلة الثالثة: الأزمة في حالة النضج

تعتبر هذه المرحلة من أخطر المراحل التي تصل إليها الأزمة، وأكثرها حدة نتيجة

[1] أمينة قهواجي، دور القيادة الإدارية في قيادة الأزمات. **مجلة أبعاد اقتصادية**، العدد5، 2017، ص304.

سوء التخطيط من صانع القرار، أو تعامله بكثير من الاستبداد في القرارات، ويكون الانغلاق ميزته، أما القوى المتفاعلة مجتمعيا فتغذي الأزمة القائمة، لتصـــل الى قمة ذروتها، وهنا يصعب التحكم فيها، والصدام العنيف هو الخطوة الموالية آليا.[1]

المرحلة الرابعة: الأزمة في حالة انحسار

بعد مرحلة الصـدام العنيف تبدأ الأزمة بالانحسـار والتقلص، وحين يكون الفشـل هو نتيجة حتمية ما بعد الصدام، وفي هذه المرحلة تملك البعض من الأزمات القدرة على التجدد، وعليه صـانع القرار لا بد أن يتمتع ببعد نظر يسـمح له باحتواء ومنع هذا التجدد، وحصـر الأزمة وإضعاف أبعادها، ومتابعته للموقف.

المرحلة الخامسة: الأزمة نحو الاختفاء

تصل هذه الأزمة إلى مرحلة تفقد دفعها وتتلاشى مظاهرها ومكوناتها، وتصبح شيئا من الماضـــي، والمطلوب هنا هو إعادة البناء بدل التكيف من أجل علاج الأســـباب الحقيقية، واسترجاع توزان المنظمة وفعالية أدائها.[2]

2-حسب المدة الزمنية

المرحلة الأولى: ما قبل الأزمة

في هذه المرحلة يتم التخطيط لكيفية الاستعداد لمواجهة الأزمات عبر خطة تنفيذية لمتطلبات

[1] غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله ابراهيم العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص36.

[2] علي عجوة وفريد كريمان، **إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية**. عالم الكتب، القاهرة، 2005، ص176.

الاعداد من تجهيزات وكوادر، ويتم في هذه الحالة دراســـة مختلف التوجهات التي يتم من خلالها التنبؤ بالأزمة، وتركز الإدارة جهودها على مسح البيئة واستشعار الأزمة المحتملة.

وتخصـص في هذه المرحلة مسـاحة زمنية لتنفيذ تدابير اسـتباقية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها والتخفيف من آثارها، من خلال اجراء تقييمات للمخاطر، تحديد للتهديدات الممكنة، والعمل على نقاط الضـعف التشـغيلية وصـولا إلى العوامل الخارجية، ووضـع خطة لإدارة الأزمات قائمة على مجموعة من السيناريوهات، كمرجعية أو دليل عمل في حالة وقوع الأزمة، مع تحضير مسبق لفريق متخصص في تحليل الأزمات.[1]

المرحلة الثانية: مرحلة حدوث الأزمة

مع بداية ظهور إشارات الإنذار التي يلتقطها فريق تحليل الأزمات، تكون هذه المرحلة قد بدأت بالفعل، فيتحول التركيز هنا من الوقاية إلى الاســـتجابة الفعالة بهدف الســـيطرة على الموقف بأسـرع وقت، لتبدأ عمليات تقييم البدائل في القرار لمجابهة الأزمة واحتواءها واختبار الخطط العلاجية والتصحيحية، معتمدة على دقة وسرعة تدفق المعلومات.[2]

المرحلة الثالثة: مرحلة الاستجابة

تبدأ هذه المرحلة مع بداية تقبل أنه في أزمة بحاجة إلى حل وبذل جهد متواصل من

[1] The Everbridge Team, The 4 stages of crisis management. accessed March 30, 2024, at 16 :28h

https://www.everbridge.com/blog/stages-of-crisis/

[2] غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله ابراهيم العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص ص38-39.

خلال تفعيل كامل الاستراتيجيات مع إبقاء جميع الأطراف المعنية على اطلاع دائم من خلال تحديثات منتظمة للحفاظ على الثقة وإدارة الخطاب العام، وتلبية الاحتياجات العاجلة مع العمل على احتواء الأضرار المادية والمعنوية واستعادة الخدمات الأساسية.

المرحلة الرابعة: مرحلة ما بعد الأزمة –التعافي–

هذه المرحلة بعدية في تقدير آثار الأزمة لمعالجتها واستخلاص الدروس للاستفادة منها، تبدأ مع بداية نهاية الأزمة واستقرار الوضع من جديد، وينصب التركيز فيها على مسألة التعافي والتقييم والتعلم، لجعل المنظمة أقوى وأكثر مرونة مستقبلا.

وتشمل هذه المرحلة عمليات تحليل واقع ما بعد الأزمة من خلال مراجعة شاملة لكيفية التعامل مع الأزمة، أين نجحت وأين فشلت المنظمة في إدارتها، أرشفة التجربة من خلال دمج الدروس المستخلصة في تحديث الخطط المستقبلية، والعمل على إعادة الثقة بالمنظمة وتطمين المتعاملين معها، وكذا إعادة بناء السمعة من خلال تفعيل شبكة العلاقات العامة ومعالجة الأخطاء باجراءات تصحيحية.

هذه المرحلة من الأهمية بمكان لا تقل عن أهمية الاستعداد للأزمة ولا التعامل معها، وميزتها الأساسية هي تحويل الوضع غير السليم إلى فرصة للتعلم وأرضية لجعل المنظمة أكثر قدرة على مواجهة التهديدات المستقبلية.[1]

[1] The Everbridge Team, The 4 stages of crisis management, op cit

المحور الأول: الإطار النظري للأزمة

أنواع وأبعاد الأزمة

تنشـــأ الأزمة بطرق متنوعة بفعل قوى طبيعية وبأفعال متعمدة من آخرين داخل المجتمع أو خارجه، ومن وجهة نظر تاريخية واجتماعية اعتبر تشـارلز بيرو أن الأزمات نتيجة لعملية تراكمية، تتبع مسارات حرجة وهي مزيج من العوامل الخارجية والداخلية.

تم تطوير العديد من الأنظمة التصـنيفية لأنواع الأزمات بشـكل يسـاعد على تقليل حالة عدم اليقين عند وقوع الأزمة، على اعتبار أن هذه الأخيرة حدث فجائي قد يترتب عنها عواقب وخيمة، قد تكون طويلة الأمد أو حتى دائمة.

ويأتي هذا الموضـــوع في ســـياق تحديد أهم أنواع الأزمات وتصـــنيفاتها وفقا لمعايير محددة طبيعتها، نطاق تأثيرها، ومصدرها، وكذا تحديد مختلف الأبعاد التي تتأثر وتؤثر في الأزمة.

أولا: أنواع الأزمات

إن مسألة تحديد نوع الأزمة ليس عملية سهلة، فالطبيعة المعقدة والمتشابكة لها تبرز في انطوائها على عدة جوانب، وعليه تتنوع التصنيفات وتتعدد المعايير المستخدمة في تحديد أنواع الأزمات حسب سياق ومضمون الأزمة، أسبابها وأطرافها.

1-معيار مجال الأزمة

وفقا لهذا المعيار قد تقع الأزمة في المجال الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، البيئي، التنظيمي.....وداخل كل نوع قد يحمل أزمات فرعية كالأزمة المالية ضمن المجال الاقتصادي والأزمة التنظيمية في المجال الإداري.

الشكل رقم (3): أنواع الأزمات وفقا لمعيار مجال الأزمة

المصدر: أنواع الأزمات، تاريخ التصفح 2024/02/03، الساعة 22:32.

https://x.com/Ashra7f/status/1792634918784106923

2-معيار درجة تعقد الأزمة

بغض النظر عن مدى حرص المنظمات على تجنب الظروف غير المتوقعة التي تهدد أعمالها، فإن بعض الأزمات لا مفر منها، فمن الضروري دائما وضع خطط طوارئ للتعامل مع مثل هذه المواقف، ويمكن أن يساعد إنشاء فريق لإدارة الأزمات، في البحث عن مؤشرات الخطر ويضع استراتيجية فعالة للتعامل معها، وبهذا تقلل تأثير الأزمات المستقبلية.[1]

3-المعيار الجغرافي

وهو ما ينتج أزمات محلية ضمن نطاق جغرافي ضيق، كما ينتج أزمات قومية تؤثر على كامل المجتمع، وكذا أزمات دولية كأزمة كوسوفو، الانحباس الحراري وغيرها.

4-المعيار الزماني

تتنوع الأزمات وفقا لهذا المعيار وعمر الأزمة فتنتج أزمات سريعة، حدوثها يكون فجأة وتختفي بسرعة أيضا، ويتوقف ذلك على كفاءة التعامل الإداري معها ومدى التعلم منها، كما يمكن للأزمة أن تكون بطيئة وطويلة، تتطور تدريجيا وهي أكثر الأنواع ابرازا لمدى قدرة فريق إدارة الأزمات التعامل مع تفاصيل الأزمة والخروج منها بأخف الأضرار، كما يبرز مدى تماسك أفراد المنظمة وقياداتها.[2]

5-معيار الحجم

فتتنوع بين أزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل دوائر المؤسسات وبين أزمة متوسطة وأخرى

[1] فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص64.

[2] نداء محمد باقر الياسري، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.

كبيرة، والحجم هنا هو حجم الخسائر والأضرار سواء المادية منها أو المعنوية المتعلق منها بسمعة المنظمة.

وحسب أسباب الأزمة تنقسم الأزمات إلى:

1-أزمات نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة.

2-أزمات كرد فعل عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.

3-أزمات ناتجة عن الكوارث الطبيعية كالزلازل والفيضانات.

وحسب أطراف الأزمة تنقسم الأزمات إلى:

1-أزمات داخلية

2-أزمات خارجية

3-أزمات دولية[1]

ثانيا: أبعاد الأزمة

تبرز هذه الأبعاد في عديد المجالات على حســـب طبيعة الأزمة ومداها ومجالها وأطرافها ونتيجة طابعها المركب تشمل أبعادها الأساسية كلا من المجال البنيوي والسلوكي للمنظمة وتتداخل وتتفاعل ديناميكيا فيما بينها لتشكل في مجموعها ما يلي:

1-البعد الزمني: يعتبر العامل الزمني المتغير الأكثر تأثيرا في حالة الأزمة، فصانع القرار

[1] محمد شومان، الأزمات وأنواعها. **جريدة الجزيرة**، العدد 10325، مؤسسة الجزيرة للصحافة والطباعة والنشر، 4 جانفي 2001.

يجابه من جهة ضـغط الوقت وضـرورة اختيار البديل الأفضـل للمنظمة ومسـتقبلها، ونقص المعلومات من جهة أخرى، فالمعلومة هي الوقود الذي يتسـند عليه صـانع القرار للمفاضـلة بين الخيارات، في سعيه لإدارة الأزمة.

2-البعد الاجتماعي

تواجـه المنظمة تهديدات جديدة تفرض عليها مشـكلات جديدة، تتطلب حلولا فورية، فالأزمة تخلق حـالـة من القلق الجمـاعي والضـــغط والتوتر الوظيفي، مع فقدان للثقـة بين القيـادة والقاعدة، ما ينعكس على سلوكات أفرادها، ويفضـي إلى حالة من الاغتراب التنظيمي والشرخ مع قلق وخوف من واقع الأزمة وتأثيراتها ومستقبلها.

3-البعد الاتصالي

للأزمة تأثيرا كبير على صـورة وسـمعة المنظمة من خلال عديد الانعكاسـات، سـواء داخل المنظمة وحالة الاضـــطراب التي يعيشـــها الأفراد، والطريقة التي يدركون بها عملهم، أو من خلال الشـائعات وصـورة المنظمة من الخارج، وفي خضـم كل هذا السـعي الدائم للحفاظ على رأس المال الرمزي والسمعة المؤسسية من التآكل.[1]

وعليه فالإدارة الفعالة لمختلف أبعاد الأزمة تتطلب الكثير الجهد والتخطيط الاستراتيجي والاستباقي تقليلا لحجم الأضرار المادية منها والمعنوية، وضمانا للتعافي المستدام، وتحويلا للأزمات إلى فرص جديدة للتعلم والتطور.

[1] سلوى حامد الملا، دور القيادة في إدارة الأزمة. إسلام واب، تاريخ التصفح 23 مارس 2024، الساعة 10.31 **https://www.islamweb.net/ar/library/content**

المحور الثاني: الأسس النظرية لعلم إدارة الأزمات

مفهوم إدارة الأزمات وجذورها التاريخية

تعد الأزمات مصدر قلق لقادة المنظمات والمسؤولين فيها سواء لصعوبة التحكم والسيطرة عليها أو بسبب التغيرات المفاجئة والمتسارعة في البيئة الخارجية، ما يجعل العمل تحت هذه الظروف الاستثنائية من الصعوبة بمكان.

لذلك يعتبر الاكتشـــاف المبكر للأزمة وتحديد طبيعتها وحجمها ومســـاراتها أمرا بالغ الأهمية وعليه يصـبح اعتماد المنهج العلمي المناسـب للتعامل معها ضـرورة حتمية لضـمان نجاح إدارة الأزمات واحتواء تداعياتها.

ويأتي هذا الموضـوع في سياق تحديد مفهوم إدارة الأزمات، وحدود توظيف المقاربة التاريخية في تحليل الجذور الفكرية والفلســفية لهذا الحقل المعرفي، بهدف بناء تصــور شــامل ورؤية استشرافية متكاملة يمكن من خلالها الاستجابة الاستباقية والتعامل مع الأزمات قبل تفاقمها.

أولا: مفهوم إدارة الأزمات

يؤكد تاريخ المنظمات أن دراسة أسس ومسارات إدارة الأزمات لا يمكن حصرها في حقبة زمنية محددة، خاصة وأن البشرية قد شهدت عبر تاريخها أزمات بيئية وسياسية واقتصادية وعسكرية متعددة ومعقدة، والأكثر من ذلك فإن بعض القضايا والأزمات في العصر الحديث تمتد جذورها عميقا في التاريخ، وعليه فإن دراسة إدارة الأزمات من منظور أكاديمي تقتضي تحليل متعدد الأوجه، يشمل الجوانب التاريخية والثقافية والأنثروبولوجية لتفكيك مسارات تطور الأزمات وعواقبها وبالتالي يسهل تحديد طرق وأساليب إدارتها.

1-تعريف إدارة الأزمة

في ظل عالم تكتنفه العديد من التغيرات والتقلبات وامتزاجها بحالات عدم اليقين والتعقيد وحتى الغموض ما يعرف باختصار بمصطلح VUCA أضحت المنظمات عرضة للعديد من الأزمات، تراوحت بين الهزات المالية وأبرزها الأزمة المالية العالمية 1929، والأزمة المالية 2008، إضافة إلى الأعطال التقنية التي من شأنها إهدار الملايير في ثانية واحدة، وصولا إلى حالات الطوارئ الصحية العامة، وأكبر مثال على ذلك ما عرفه العالم مع جائحة كورونا 2020 والتهديدات لمتعلقة بسمعة المنظمات لأسباب أخلاقية، تنافسية ...إلخ

ويرى العديد من الباحثين أمثال بوندي، وفارير، وشورت، وكومبس أن تصاعد وتيرة هذه الأزمات وشدتها قد رفع إدارة الأزمات إلى مكانة مركزية في نظرية الإدارة والممارسة

التنظيمية المعاصرة.[1]

وكان لجائحة كوفيد 19 دورا مهما في زيادة الاهتمام الأكاديمي بضرورة التركيز على أسس ومرتكزات إدارة الأزمات كعملية منهجية تخطيطية مسبقة، فالآثار التي صاحبت انتشار كوفيد 19 على مختلف المجالات يستدعي تسليط الضوء على الدور الجوهري الذي تلعبه عملية إدارة الأزمات بكل المراحل التي تم التطرق إليها في المحور السابق، ضمانا للتخفيف من العواقب السلبية واحتواءا لتبعاتها على المنظمة وعملياتها التشغيلية وحتى سمعة ومكانة المنظمة.

وتعرف إدارة الأزمة على أنها العملية المنهجية التي تديرها المنظمة بهدف تحليل الأزمة وتحديد الطرق الفعالة للاستجابة لها من خلال تدابير تتخذها المنظمة تقلل من خلالها من حدة التأثير، وتتعامل هذه التدابير مع مختلف المواقف الطارئة سواء منها التقنية أو المالية أو البشرية بما يضمن حماية سمعتها وأصولها، واستعادة استقرار المنظمة ومنع تكرار هذه الأزمات مستقبلا.[2]

وأحد أقدم التعريفات وأكثرها شيوعا ما قدمه بيرسون وكلير، اللذان وضعا مفهوم إدارة الأزمات باعتباره مجموعة منسقة من الوظائف والممارسات التنظيمية المصممة لتحديد

[1] shapan Djamal Shapan Ayyat, what is crisis management. International **Journal of Multidisciplinary Sciences and Advanced Technology**, vol 7, Palestine, 2026, pp15-16.

[2] إدارة الأزمات والفرق بينها وبين إدارة المخاطر، جانفي 2025، تاريخ التصفح 05 مارس 2025، الساعة 14.01 **https://bakkah.com/ar/knowledge-center-**

الأزمات المحتملة، ووضـع اسـتجابات مناسـبة، وإدارة الأحداث التي تتجاوز القدرة الإدارية العادية.[1]

2-فهم الأزمة مدخل لإدارتها

يرى كل من سيلبست في 1978 وفولكنر في 2001، أن الأزمة هي فعل أو امتناع عن فعل يعيق سير عمل المنظمة، أو تحقيق أهدافها أو استمراريتها، قد تكون ناجمة عن تصرف أو عدمه في المنظمة، له أثار ضارة تمس عمل الموظفين أو العملاء أو الشركاء.

قد تكون هذه الأزمات كذلك نتيجة ظواهر طبيعية أو بفعل إنســـاني خارجي، مثل الزلازل وتسونامي وحرائق الغابات، عمليات الاختطاف والإرهاب.

في مقابل ذلك يطرح جونز في 2003 رؤية مغايرة؛ حيث يعرف الأزمة على أنها نقطة تحول حاسـمة أو موقفا فاصـلا، وبالتالي فمن المرجح أن يؤدي حدث ما (سـواء كان الحدث داخليا أو خارجيا) ليصـــبح كارثة تؤدي بدورها إلى نشـــوء أزمة، إلا أنه يؤكد –من الناحية الاصـطلاحية– أنه في إمكانية لحدوث أزمة دون اشـتراط وقوع كارثة، ويمضـي جونز أبعد من ذلك ليقترح مفارقة جوهرية مفادها: وهي أن الكوارث قد لا تكون قابلة للإدارة بذاتها رغم إمكانية التنبؤ بها والتخطيط لمواجهتها، في حين أن الأزمات هي التي تســـتوجب الإدارة الفاعلة.

وإدارة الأزمات هي وسيلة لإعداد المنظمة استباقيا لأسوأ السيناريوهات، وهي تتضمن كلا من

[1] shapan Djamal Shapan Ayyat, op cit, p15.

التخطيط الدقيق والمدروس لنهج يقلل من آثار الأزمة على عملياتها التشـــغيلية على المدى القصير والطويل.[1]

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الأزمات

في العقد الثامن من القرن العشـرين أضـحى مصـطلح إدارة الأزمة مصـطلحا شـائعا الاستخدام، خاصة بعد سلسلة الكوارث الكبرى التي تركت أثرا عميقا؛ مثل تسرب نفط إكسون فالديز في ألاسكا الذي يستحضر حتى اليوم كنموذج رائد في الفشل الإداري في التعامل مع الأزمات، وحادثة منصـة بايبر ألفا بالمملكة المتحدة، بالإضـافة إلى مأسـاة تسـرب المواد الكيميائية لشركة يونيون كارباید في بوبال بالهند.

وقد أثبتت التحليلات اللاحقة لهذه الحوادث حقيقة جوهرية مفادها أن تلك الأزمات لم تكن حتمية، بل كان من الممكن تلافيها، وهو ما يفتح الباب أمام إمكانية تجنب مثيلاتها مستقبلا عبر الإدارة الاستباقية.

وقد شـــهدت أســـاليب إدارة الأزمات تطورا ملحوظا مع مرور الزمن، تبلورت كأداة حيوية واستراتيجية تهدف إلى ضمان انتقال مرن وفعال من حالة الاضطراب والارتباك التي تفرضها الأزمة إلى حالة يستعاد فيها الوضع الطبيعي والمستقر.

[1] Dolf A Mogendorff, crisis management. P 386, accessed March 3, 2025, at 02 :20h

https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Hospitality/Handbook%20of%20Hospitality%20Operations%20and%20IT%20(2008)/17.%20Chapter%2016%20-%20Crisis%20management.pdf

وفي المقابل أكاديميا شـهدت الأدبيات المعاصـرة لإدارة الأزمات توسـعا ملحوظا في النطاق البحثي، حيث تركز الأطر الشـاملة الحديثة على دمج قضـايا حيوية كـــالمرونة الحضـرية التغير المناخي، التحول الرقمي، بالإضافة إلى آليات الحوكمة والاتصال الاستراتيجي كركائز أساسية لمواجهة التحديات الراهنة.

وتؤكد هذه الرؤية على الطبيعة البينية لأبحاث إدارة الأزمات، متجاوزة بذلك الأطر التقليدية لإدارة المخاطر والطوارئ، لتصـــبح اســـتراتيجية محورية تهدف إلى تعزيز المرونة التنظيمية وضمان استمرارية الأعمال في مواجهة المتغيرات والاضطرابات.[1]

وقد طور سانتانا في2003 نموذجا تشغيليا لإدارة الأزمات قائم على ضرورة بذل جهد شامل على جميع المســـتويات الإدارية، لتوفير نهج متكامل لإدارة الأزمات من حيث التخطيط لها والتدريب، وإشراك أصحاب المصلحة في تصميم وتنفيذ آليات وقائية بهدف ضمان استمرارية عمل المنظمة، وكذا توســـيع اســـتخدام التكنولوجيات تعزيزا لمســـتويات الأمان وتبني استراتيجيات تقليص العنصر البشري المعرض للمخاطر المحتملة.[2]

وبناءا على ما سـبق يمكن القول أن المبادئ الجوهرية لإدارة الأزمات المعاصـرة تتقاطع مع الممارســات التاريخية التي تبنتها الحضــارات القديمة، مما يؤكد على أزلية القواعد التنظيمية لمواجهة الاضـــطرابات، ويتجلى هذا التوافق في الأهمية الاســـتراتيجية للاتصـــال القيادي

[1] shapan Djamal Shapan Ayyat, op cit, p16.
[2] Dolf A Mogendorff, op cit, p p 387-388.

المباشـــر مع الجمهور، والقدرة على التشـــخيص الدقيق للجذور المســـببة للأزمة بعيدا عن أعراضـها السطحية، كما تبرز الضـرورة التاريخية والمعاصـرة في التصـدي للتدفق المعلوماتي المضـلل (الأخبار الكاذبة) كعنصـر حاسـم للحفاظ على تماسـك الجبهة الداخلية، مع العمل بالتوازي على إدارة الانطباعات الذهنية وطمأنة الرأي العام بفاعلية الحلول المقترحة، وينتهي هذا المســار الإجرائي بضــرورة صــياغة قرار إداري رشــيد يســتند إلى خطة تنفيذية محكمة تضمن احتواء الأزمة وتحويلها إلى فرصة للتعلم والتطوير التنظيمي.

المحور الثاني: الأسس النظرية لعلم إدارة الأزمات

مقومات ومراحل إدارة الأزمات

إن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارته بكل فعالية يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وعليه فإدارتها بحاجة ماسة إلى العديد من المتطلبات والمهارات الخاصة.

وفي ظل التحولات الاقتصادية والمجتمعية المتسارعة التي يشهدها العالم مع سرعة التغيرات التقنية أضحى من الضروري توافر إضافة إلى الأساليب مهارات استراتيجية لضمان استمرارية المؤسسات وتحقيق التوازن بين المخاطر والفرص.

ثم إن القدرة على تحويل الأزمات إلى فرص والضغوط إلى حوافز لإعادة البناء هي مدخل أساسي واستراتيجي لاستعادة التوازن من خلال الآليات الأنسب لإدارة الأزمة بشكل فاعل وناجح.

ويأتي هذا الموضوع في سياق تحديد أهم الأسس والمقومات التي تقوم عليها عملية الإدارة الفعالة للأزمات كذا تحليل مختلف المراحل التي تمر بها.

أولا: مقومات إدارة الأزمات

إن عملية إدارة الأزمات ترتكز أساسا على نقطة مفصلية أساسها الاستعداد المسبق لأي حادث طارئ غير متوقع في امكانه أن يشـل ويعطل السـيرورة الروتينية للعمليات الاعتيادية للمنظمة، وامكانية العطب قد تمس كلا من إيرادات المنظمة، أو عملائها، موظفيها، البنية التحتية، وغيرهم من الأطراف، ويبرز الدور المحوري لإدارة الأزمات في القدرة على الحفاظ أو تحسـين مسـتوى الانتاجية أثناء الأزمة وما بعدها، وهذا مقرون بالقدرة على التحكم في معطيات الأزمة وتوظيفها في تحسين سمعة المنظمة.[1]

وأبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات ما يلي:

1-تبسيط الإجراءات وتسهيلها

لا يمكن التعامل مع الأزمة واخضـاعها إلى نفس الاجراءات التقليدية، فطبيعة الأزمة معروف أنها تكون حادة وعنيفة، في المقابل كذلك لا يمكن أن تجاهل عنصر الوقت، فالزمن مهم لاستقرار الكيان الإداري، فالأمر يتطلب التدخل السريع من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الأزمة ومعالجتها.

2-اخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية

لا يصح التعامل مع الأزمة ضمن أطر العشوائية والارتجالية وسياسة الفعل ورد الفعل، بل لابد من أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح.

[1] indeed editional team, crisis management : stages, components and planning steps. December 3, 2025, accessed Decemer19, 2025, at 07 :11h
https://in.indeed.com/career-advice/career-development/crisis-management

ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة.[1]

3-تقدير الموقف الأزموي

عملية تقدير الموقف الأزموي تتطلب تحليلا كاملا لأسباب الأزمة ومسار تطورها ومن ثم تحديد شامل لمختلف القوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها حتى المؤثرة فيها، والتقدير الصحيح قائم على الجمع الصحيح للمعلومات الدقيقة والمفصلية عن أبعاد الأزمة وكذا التنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها مستقبلا.[2]

4-تحديد الأولويات

ويعتبر هذا المقوم من أكثر المرتكزات أهمية لتحويله الفوضى القائمة إلى اجراءات تنظيمية فبناءا على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.

4-تفويض السلطة

يعد تفويض السلطة المرتكز الأساسي الذي تقوم عليه العملية الإدارية سواء في مرحلة إدارة الأزمات أو في نطاق فريق المهام الأزموية، ويقصد بالتفويض منح كل فرد في الفريق السلطة الضرورية لتحقيق عمله على أكمل وجه، ويتوجب أن يكون مدركا لحجم المهام

[1] معمر قربة وسارة حدة بودربالة، منهجية التعامل مع الأزمات من تشخيص الداء إلى وصف الدواء. **مجلة دفاتر اقتصادية**، العدد 01، 2018، ص 477.

[2] نعيمة يحياوي، مقومات وأساليب الإدارة الفعالة للأزمات. **مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية**، العدد8، 2015، ص 100.

المنوط به القيام بها.

5-فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر

بهدف جمع أكبر قدر من المعلومات والمتابعة الفورية لتداعيات الأزمة وسلوكيات الأطراف.

6-التواجد المستمر في مواقع الأحداث

ويأخذ شكلين التواجد السري في موقع الأحداث، وتأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار.

7-الوفرة الاحتياطية الكافية

من خلال الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشـــيء عن التواجد في موقع الأزمة كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي.[1]

8-إنشاء مهام فرق خاصة

وجود فريق مكون وحاصل على تدريب خاص يقود العملية نحو إيجاد البدائل لصانع القرار، معتمدا على الخبرة، ووضع استراتيجيات عمل للمنظمة لكيفية الخروج من الأزمات مستقبلا.

9-الخطة الإعلامية في الأزمة

تقوم الإدارة الفعالة للأزمة على خطة إعلامية منعا للشـــائعات وتوظيف وســـائل الإعلام خدمة لسمعة المنظمة.[2]

[1] نداء محمد باقر الياسري، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-50.

[2] جامعة ميدو أوشن، إدارة فريق الأزمة. تاريخ التصفح 2024/02/11، الساعة 41 :16
https://midocean.edu.km

ثانيا: مراحل إدارة الأزمات

إن معرفة مراحل الأزمة تساعد بشكل كبير في فهم كيفية وضع خطة فعالة لإدارتها، وأهم مراحل إدارة الأزمات ما يلي:

1-التحذير: من الصعوبة بمكان التنبؤ بموعد وقوع الأزمة إلا أن امكانية الانتباه إلى العلامات التحذيرية ومؤشرات اقتراب الخطر ممكنة، وتشمل المؤشرات المحتملة لحالة طوارئ وشيكة: اضطرابات على مستوى الوضع المالي للمنظمة، المناخ العام للعمل وسلوكات الموظفين، حالة التعتيم والانكار لإشعارات اقتراب الأزمة سواء إشارات داخلية أو خارجية.

2-تقييم المخاطر: تبدأ هذه المرحلة مع بداية حالة الطوارئ فعلا، ولا تكون مجرد حصر للأضرار ولكن منطلق حقيقي لقادة المنظمة لتوظيف الذكاء الاستراتيجي في إعادة ترتيب الأولويات والموارد، وتحديد التأثير المحتمل للظروف على متعاملي وموظفي وعمليات المنظمة.

3-الاستجابة: تأتي هذه المرحلة تعبيرا عن تقبل الصدمة الأولى لوقوع الأزمة والانتقال إلى مرحلة تحديد خطة فريق إدارة الأزمات للاستجابة والتعامل مع هذا الوضع الجديد، مع ابلاغ الأطراف المتضررة بواقع الحال.[1]

[1] indeed editional team, crisis management : stages, components and planning steps. op cit

4-الإدارة: تأتي هذه المرحلة تعبيرا عن تظافر جهود الجميع في التحكم في الأزمة، من خلال الفرق المتخصصة، وسعيها لاحتواء آثارها إلى أبعد الحدود.

5-الحل: مرحلة الحل تبدأ مع اكمال جميع أعضاء الفريق المعنيين مهامهم المتوقعة ولم تعد آثار حالة الطوارئ تشكل تهديدا مباشرا.

6-التعافي: تصـــنف هذه المرحلة في العادة ما بعد الأزمة، وعودة المنظمة إلى عملياتها بشـكل طبيعي، وإعادة بناء أطر عملها وتحديد أفضـل السـبل لإدارة مواقف مماثلة في حال حدوثها مستقبلا.[1]

كما ينقسم مراحل إدارة الأزمة بناءا على المتغير الزمني إلى المراحل التالية:

1-**مرحلة ما قبل الأزمة:** تتضمن هذه المرحلة الاستباقية وضع خطة إدارة وتوظيف وتدريب لفرق الاستجابة المناسبة، ومن ثم التركيز حول استراتيجيات متكاملة لإدارة الأزمات، كما يمكن إجراء تدريبات عملية لتمكين الفرق المختلفة من اكتساب الخبرة في التعامل مع المواقف، وكذا تصميم برامج تدريبية متخصصة، بهدف تمكين الكوادر من اكتساب المهارات التطبيقية اللازمة لإدارة الأزمات في بيئات افتراضية محكمة تضمن تقليل هامش الخطأ عند التنفيذ الفعلي.

إضافة إلى بلورة استراتيجية الاتصال وقت الأزمات، من خلال التحضير المسبق للرسائل الإعلامية والبيانات التوجيهية الموجهة لمختلف أصحاب المصلحة، وهو اجراء يساعد في

[1] سامح أحمد زكي الحفني، إدارة الأزمات. **مجلة البحوث المالية والتجارية**. العدد1، 2017، ص 19.

توفير الوقت والتركيز على العناصر الأساسية عند وقوع حالة الطوارئ حماية لسمعة المنظمة.[1]

2-**مرحلة الاستجابة للأزمة:** تدار الأزمة من خلال سرعة الاستجابة للوضع الطارئ وحيثيات التعامل معها، وحجم الوسائل المرصدة لتنفيذ مختلف الخطط المعدة سابقا، كما يمكنها في هذا التوقيت العمل على نشر مختلف الرسائل التطمينية والحمائية لسمعة المنظمة وموقعها حسب مجال عملها، كما تعمل المنظمة على اعطاء الأولوية لمبدئي السلامة والرفاهية.

3-مرحلة ما بعد الأزمة: أهمية هذه المرحلة تبرز في اعتبارها امتداد للمرحلة السابقة، وفي كثير من الأحيان تصنف على أنها أهم مرحلة في مسار عملية إدارة الأزمة، تبدأ بعد بداية نهاية الأزمة أو انفراج أفقها، تتشابك من خلالها الاتصالات بشكل كبير مع الموظفين والعملاء وترسل تحديثات دورية للمعلومات كضمانات مسبقة لمنع تكرار السيناريو السابق.[2]

وتعزيزا لما سبق ذكره من مراحل لإدارة الأزمة، فيما يلي قائمة بالخطوات المفصلية اللازمة لوضع خطة لإدارة الأزمات.

1-تحديد جميع أنواع الأزمات المحتملة

تتمثل أولى الخطوات في وضع خطة لإدارة الأزمة، وتختلف الخطط تبعا لطبيعة

[1] indeed editional team, crisis management : stages, components and planning steps. op cit

[2] فاطمة صالحي، إدارة الأزمات الصحية في الجزائر: الفشل السياسي والإداري في إدارة أزمات الأوبئة: إدارة أزمة وباء الكوليرا نموذجا 2018، **مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول الإدارة الجزائرية للأزمات والكوارث: نحو تبني استراتيجيات فعالة**، 2019، ص18.

المنظمة وخصـــوصـــيتها، ومن المهم مراعاة العوامل المتباينة التي قد تؤثر على المنظمة فعلى سـبيل المثال، قد تواجه الشـركة أزمة مالية إذا انخفض الطلب على منتجها الرئيسـي، كما قد تواجه المنظمة أنواعا مختلفة من الأزمات الطبيعية تبعا لموقعها الجغرافي، إضـــافة الى الأزمات التنظيمية، من قبيل كيفية التعامل مع المشـكلات التقنية أو البرمجية التي تعيق تحقيق الأهداف الانتاجية للمنظمة.

2-دراسة حدود تأثير كل أزمة

دراســة تأثير كل أزمة على مســار عمل المنظمة من قبيل الآثار المحتملة لانخفاض ولاء العملاء وبداية الاغتراب الوظيفي والتعاوني والاســتثماري واتســاع هوة الثقة التي يمنحها العملاء للمنظمة، مع زيادة النفقات اللازمة لإصــلاح المشــكلات الناشــئة، وخســارة في المبيعات، ويتم قياس حدود هذه الآثار كميا، على سـبيل المثال معدلات الإنفاق المتزايد، أو انخفاض ولاء العملاء من خلال تغير وتيرة المعاملات، وقياس الآثار المحتملة يساهم بشكل كبير في تحديد حجم خطورة الأزمة، وبالتالي الاجراءات المناسبة للتعامل معها. [1]

3-تحديد أي الإجراءات أنسب

تحديد الإجراءات يكون بناءا على ما تحتاجه المنظمة لمعالجة لأزمة، وتشـــمل ثلاث طرق مختلفة الإدارة الاستجابية، والإدارة الاستباقية، وإدارة التعافي.

[1] shapan Djamal Shapan Ayyat, op cit, p16.

- **الإدارة الاستجابية:** من خلال تنفيذ خطة معدة مسبقا.
- **الإدارة الاستباقية:** من خلال إعداد خطة بمجرد بداية مؤشرات الأزمة وبوادرها.
- **إدارة التعافي:** من خلال استعداد المنظمة للأزمة، والدروس المستفادة منها.

4-وضع الاستراتيجيات

وتكون هذه الخطوة من خلال تحديد الأشـــخاص الذين ترغب في تكليفهم بخطة حل فقد يرغب في الاستعانة بموظفين من قسم الموارد البشرية أو العلاقات العامة في المنظمة لدعم مســألة الســمعة، من المهم أيضــا مراعاة مســألة الموارد والوســائل المنوط بالمنظمة توفيرها للمساعدة أثناء حالة الأزمة، وهو ما سيطرق له في الموضوع الموالي.

5-توفير التدريب لجميع الموظفين

التكوين هو العنصـــر الأكثر تأثيرا في تحديد مســـار عمل المنظمة، وتوفير التدريب للمعنيين من الموظفين، هو اســـتثمار في فهم جميع الموظفين للأدوار المنوط بهم انجازها وبرامج التدريب من شـــأنها محاكاة واقع الأزمات وســـيناريوهات التعامل معها، فتســـاعد المتدربين على تعلم كيفية الاســـتجابة للموقف في بيئة آمنة، والاســـتفادة من خبرة خبراء التدريب في إدارة الأزمات من خلال الحلول والتجارب التي مروا بها وكيفية اختيار القرارات الرشيدة أثناء الأزمات.[1]

[1] indeed editional team, op cit

المحور الثاني: الأسس النظرية لعلم إدارة الأزمات

وسائل تحسين إدارة الأزمات

في السنوات الأخيرة أضحت القضايا المتعلقة بإدارة الأزمات في البيئة التنظيمية المعاصرة ذات أهمية متزايدة لبقاء المنظمات وتطورها المستمر، ومحددا رئيسيا واستراتيجيا يتجاوز فيه البعد الوقائي من الأزمة إلى ضرورات التكيف والتعامل معها، خاصة في ظل التزايد المستمر في حجم المتغيرات البيئية المؤثرة داخليا وخارجيا، ويبقى هذا الوضع بحاجة إلى تكامل عديد الأبعاد والآليات والوسائل في الإدارة الرشيدة للأزمات بشكل تحول فيها الأزمة إلى فرصة.

ويأتي هذا الموضوع ليسلط الضوء على الدعائم التي تحسن من التعامل مع مختلف الأزمات العامل التكنولوجي، الإعلامي، التكوين والتدريب، صقلا للمهارات وبناءا لثقافة تنظيمية مرنة قادرة على الاستجابة لمختلف الضغوطات العملياتية.

أولا: الوسائل الاتصالية

تتعدد الوسائل الاتصالية في اتجاه تحسين التعامل مع الأزمات، وتحتل موقعا مهما في مسار إدارتها، كقوة دافعة لاتخاذ القرار الصائب، فكلما كانت شبكة الاتصالات واسعة كلما نجحت في احتواء الأزمة بل الأكثر من ذلك، واحدة من المرتكزات المهمة هي ما يعرف بنظام اتصالات الأزمة.

أهمية الوسائل الاتصالية في التعامل مع الأزمات

تلعب الوسائل الاتصالية دورا مهما في هذا السياق من خلال قدرتها على التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية، وكذا بين الأطراف المعنية مباشرة بالأزمة، كما تساهم المعلومات في القضاء على الشائعات التي تضر بالمؤسسة، والتعامل السريع مع مختلف الأحداث المستجدة ووقف تصاعدها أو تحجيمها. [1]

كما أن التواصل يوفر الوضوح والتوجيه للموظفين والعملاء والشركاء في زمن يعد فيه الارتباك وعدم التأكيد هو سيد الموقف، والتوظيف الصحيح لهذه الوسائل–التقليدية منها التلفزيون والصحف، الإذاعة، المؤتمرات الصحفية ووسائل التواصل الاجتماعي–من شأنه حماية الصورة الذهنية للمؤسسة وسمعتها الخارجية، وهي خارطة طريق توجه الجماهير نحو اتخاذ سلوكات إيجابية تجاهها، ومن ثم حسن التعامل مع الأزمات.[2]

---

[1] فاتح بوفروخ، **دور الاتصال في إدارة الأزمات: حالة الأزمة الجزائرية المصرية 2009–2010 من خلال تصريحات مؤسسات الدولة الرسمية**. المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، 2011، ص54.

[2] Ayme Zemke, role of strategic communication in crisis management and Business continuity. beehive strategic communication, January 16, 2025, accessed April 19, 2025, at 16 :07h **https://beehivepr.biz/strategic-communication-in-crisis**

ثانيا: وسائل التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية قبلية تقوم بها المنظمة في إطار عملها الروتيني وتكون عبارة عن رؤية استشرافية علمية ومنهجية ساعية لتحقيق مجموعة من الأهداف سواء على المستوى القريب أو المتوسط أو البعيد، وتحمل في تفاصيلها مجموعة من الأطر التعاملية مع الأزمات.

فالتخطيط الاستراتيجي يبنى على أن الأزمات هي ظاهرة واردة الوقوع، وبالتالي تبرمج على أساس ذلك جملة من الخطط الاستباقية، تضع سيناريوهات تفصيلية لكيفية التعافي والتحكم في تأثيرات الأزمة.

وتستخدم عديد الأدوات والوسائل لنجاح التخطيط الاستراتيجي وأبرز هذه الأدوات:

✓ **أداة SWOT أو التحليل الاستراتيجي الرباعي**

تعتبر swot من الأدوات الحديثة التي تستعمل لتشخيص واقع المنظمات والدول والمجتمعات في الحالات الاستثنائية، وتقوم بتحليل: مكامن الضعف weakeness والقوة strengths، في المقابل الفرصopportunities والتهديداتthreats، في إطار عمل يساعد على وضع الاستراتيجيات الكفيلة بإدارة الأزمات.[1]

وتعمل هذه الأداة على ترتيب الفرصة الاستراتيجية من خلال تحليل الأسباب الكفيلة والحلول الممكنة.

[1] زكريا محمد زكريا هبية ومحمود على أحمد السيد، التحليل البيئي باستخدام نموذج swot في التعليم" مفهومه وآليات تطبيقه، **مجلة العلوم التربية**، العدد 4، أكتوبر 2016، ص123.

الشكل رقم (4): أداة SWOT التحليل الاستراتيجي الرباعي

المصدر: بيتر عواد، كيف تستخدم تحليلswot لإجراء تقييم احترافي، تاريخ التصفح 2024/03/13، الساعة 22:37

https://nour.academy/wp-content/uploads/2019/07/Nour-SWOT.pdf

✓ **أداة الخريطة الاستراتيجية**

Strategic Roadmap من أبرز أدوات التخطيط الاستراتيجي، تفصل من خلالها المنظمة سياساتها، وتعمل كأداة مرجعية، مبرزة العلاقة ما بين استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها، وتحدد الأزمات والسيناريوهات البديلة مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ورشيدة في الحالات الاستثنائية.[1]

✓ **أداة تحليل peste**

تعتبر هذه الأداة أساس للتحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي الثقافي والتكنولوجي، يتم الاستعانة بها بهدف تقييم العوامل الخارجية التي قد تؤثر على أداء المنظمات، كما تستخدم للتكيف مع التغييرات المحتملة داخل السوق، إضافة إلى تقييم النتائج المترتبة على السياسات

[1] حميدة عدوم، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالجزائر. **مجلة قضايا معرفية**، العدد 2، سبتمبر 2022، ص354.

التي تضعها المؤسسة أو الشركة، واتجاهات المستهلكين.[1]

ثالثا: الوسائل التكنولوجية

تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقدم ونجاح المنظمة في الحالات العادية كما في الحالات الاستثنائية، والتعامل الإيجابي مع الأزمات وإدارتها، وانتقلت هذه الأدوات من مجرد دعائم مساعدة إلى ركيزة أساسية، خاصة في ظل تحكمها في المعلومة التي تعد عصب القرار الرشيد والإدارة السليمة.[2]

ونجاح توظيف الوسائل التكنولوجية مرهون بعدة عوامل في مقدمتها التكوين المستمر للفرق التدخل وإدارة الأزمات بشكل تتعامل فيه بسرعة وبكفاءة عالية من خلال القدرة على تحليل البيانات الضخمة الواردة بخصوص الأزمة، فالتحكم في التكنولوجيا يتيح تحليل هذه الكميات الواسعة من المعلومات والواردة أساسا من البيئة، من وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية مما يسمح بالتحكم في الأزمة والتنبؤ بها مستقبلا.

وفي السنوات القليلة الماضية أضحى الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي ضرورة ومحدد نجاح في التنبؤ المسبق، والإنذار المبكر، والمحاكاة مما يساهم بشكل كبير في اتخاذ اجراءات استباقية.[3]

---

[1] إدارة المشاريع، أدوات التخطيط الاستراتيجي. جانفي 2025، تاريخ التصفح 2025/02/28، الساعة 08: 18 **https://bakkah.com/ar/knowledge-center**

[2] ابتسام طليس، **دور تكنولوجيا المعلومات في ادارة الازمات: دراسة حالة وسائل التواصل الاجتماعي في تعطيل الهجمات الارهابية في سوريا**، جامعة قالمة، 2019، ص1.

[3] بسمة محمد أمين، دور الذكاء الاصطناعي في الإدارة اللينة للأزمات دراسة تطبيقية لإدارة أزمة كوفيد 19. **المجلة القانونية**، 2023، ص2259.

المحور الثاني: الأسس النظرية لعلم إدارة الأزمات

معوقات إدارة الأزمات

تواجه المنظمات والمؤسسات والشركات عديد المعيقات والعراقيل في إدارة الأزمات على اختلاف أنواعها بين الإجرائية، والتنظيمية الداخلية والانسانية المرتبطة أساسا بطبيعة الأفراد إضافة إلى عوامل خارجية تغدي العجز عن إدارتها.

ويأتي هذا الموضوع في سياق أن إدارة الأزمات أشبه بآلة محكمة الصنع يجب أن تعمل جميع مكوناتها بتنسيق كامل، وبترتيب معين ومتوازن يحافظ على استقرار المنظمات ووظائفها، ولكن في كثير من الأحيان تواجه هذه المنظمات العديد من ثغرات تخل بهذا التوازن، ويتطلب منها وضع عدة أساليب واستراتيجيات تمكن من السيطرة على هذه المعوقات.

تعتبر فترة الأزمات مرحلة حساسة في حياة المنظمات يجد من خلالها القادة صعوبة في اتخاذ القرارات، في المقابل تواجههم عديد المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف وتصنف هذه المعوقات إلى:

أولا: معوقات تنظيمية-اتصالية

- **انعدام التواصل الجيد:** حين لا يكون أعضاء الفريق على وفاق تام فما بينهم وتكون الخصومات هي سيدة التعاملات، تضيع الرسائل ما بينهم، ويسود الارتباك داخل المنظمة.
- **انعزالية الأقسام:** حيث تعمل الأقسام المختلفة بشكل مستقل عن بعضها البعض وقد لا تصل المعلومات الحيوية والمفصلية إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب.
- **نقص التدريب وضعف سياسات التأهيل:** بدون التكوين والتدريب المناسبين على التعامل مع الأزمات قد لا يعرف الموظفون كيفية الاستجابة بفعالية أثناء الأزمة.
- **عدم تحديث الخطط:** قد تتسبب مسألة عدم مواكبة خطط إدارة الأزمات للتغيرات المستجدة تقنيا فشلا، فالخطط القديمة هي إرباك حقيقي للفريق في أوقات الأزمات.[1]
- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المنظمة.
- اختلاف الثقافات والخلفيات المجتمعية للمنظمة.[2]

[1] Common Disconnects in Crisis Management: How to Stay on Track. accessed March 6, 2024, at 09 :38h
https://resilientservices.com.au/common-disconnects-in-crisis-management-how-to-stay-on-track/

[2] لياس شرفة وليلى بوطغان، إدارة الأزمات –الأساليب والمعوقات-**مجلة تاريخ العلوم**، العدد 11، مارس 2018، ص 27.

ثانيا: المعوقات المتعلقة بخطة إدارة الأزمات

- **نقص في المعلومات والبيانات:** عدم جمع المعلومات بشكل كاف يؤثر بصورة كبيرة على عملية التخطيط ومسألة تحديد المخاطر المحتملة وحالات إدارة الأزمات وتحليلها، وتصميم أو ابتكار مجموعة متنوعة من الاستجابات، وقد تتضمن هذه المعلومات القواعد والقوانين التنظيمية الصادرة، سياسات المنظمة واجراءاتها.
- **ضعف الهيكل القيادي:** واحدة من المعوقات التي تتطلب معالجة سريعة تحقق إدارة فعالة للأزمات، هي ضعف القيادة في حالات الطوارئ، وتختلف طريقة التعامل حسب طبيعة الأزمة، وطبيعة المنظمة، حيث ينبغي لكل جهة وضع خطة استجابة خاصة بها للأزمات وفقا للمنشأة، والقطاع، والمتعاملين، والهيكل التنظيمي...إلخ

وتعد مسألة تحديد المسؤوليات والتوقعات أمرا مهما في إدارة الفريق، يجب مراجعته بانتظام مع تحديد المتدخلين الرئيسين والاحتياطيين ووسائل الاتصال الخارجي، وخدمات الطوارئ والاخلاء لضبط وقت الاستجابة وفعاليتها.

- **التدريب الجيد على خطة الإدارة:** لا يكفي وضع خطة لإدارة الأزمة بل يجب التدرب على تطبيقها، كما يجب أن تكون التقييمات مستمرة وتخضع للتحديث في فترات متقاربة ويجب توفير دليل مرجعي سريع أثناء حالات الطوارئ لجميع أعضاء الفريق ومديري الأقسام والمشرفين على العملية.[1]

[1] Universal class, Weaknesses in Crisis Management Plans. accessed March 3, 2025, at 11 :08h **https://www.universalclass.com/articles/business/crisis-management/weaknesses-in-crisis-management-plans.htm**

ثالثا: أطر معالجة معوقات إدارة الأزمات

إن تحديد المعوقات التي تؤثر على إدارة الأزمات من الأهمية بمكان، ويتم ذلك من خلال تحديد هذه التحديات ومعالجتها، وإنشاء برامج قوية لإدارتها لضمان الحصول على استجابة سلسة وفعالة.

- **تعزيز التواصل:** إنشاء قنوات تواصل واضحة بين أعضاء الفريق، تحدد بدقة من خلالها الأدوار والمسؤوليات، ويعرف كل عضو المطلوب منه في جو من التنسيق والتعاون.
- **تشجيع التعاون:** من خلال كسر الحواجز بين مختلف المستويات وتشجيع التعاون بينها عبر عقد دورات تدريبية لفرق التدخل، ومحاكاة مشتركة لضمان التوافق.
- **الاستثمار في التدريب:** من خلال دورات تدريبية مستمرة تهيئ الفريق لمختلف سيناريوهات الأزمات، فكلما زادت معرفتهم بالبروتوكولات وخطط الإدارة، كلما زادت ثقتهم وفعاليتهم.
- **السهر على تحديث الخطط بانتظام:** العمل على مراجعات دورية لخطة إدارة الأزمات ما يجعلها مناسبة وقابلة للتنفيذ، ولا تدع هذه الثغرات الشائعة تعيق المنظمة في أوقات الأزمات.
- **معالجة الثغرات بشكل استباقي:** نتعاون لتعزيز قدراتكم على الاستجابة وضمان عمل جميع أقسام المؤسسة بكفاءة عالية من خلال تمكين فريقك من الاستجابة بفعالية أثناء الأزمات، وتحويل الفوضى المحتملة إلى جهد منسق[1].

[1] Common Disconnects in Crisis Management, op cit

المحور الثالث: نحو مقاربة معرفية لإدارة المخاطر

مفهوم المخاطر وأساليب تحديدها وتحليلها

إن عملية إدارة المخاطر هي عملية شـاملة تهدف إلى التعامل مع المخاطر المحتملة بطريقة منظمة وفعالة، تتضـمن هذه العملية تحليل المخاطر، وتقييمها، والتخطيط لمواجهتها. في البداية يتم تحليل المخاطر بدقة، وتحديد أسـبابها وتأثيراتها المحتملة على المؤسـسـة أو المجتمع، يتم بعد ذلك تقييم هذه المخاطر من حيث الأولوية-بهدف المواجهة-ويسـاعد التحليل والتقييم في تحديد الخطوات والاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع المخاطر المحتملة.

وجاء هذا الموضـوع ليحدد مفهوم المخاطر وأهم الأسـاليب المعتمدة في تحديدها، ومن ثم التخطيط لمواجهتها، وهذا يتضـمن وضـع خطط وإجراءات للوقاية من المخاطر المحتملة وكذا تحديد الأدوار والمسؤوليات وحجم الموارد اللازمة المخصصة للتعامل مع المخاطر.

أولا: مفهوم المخاطر

إن المخاطر ظاهرة حتمية وملازمة للحياة البشـــرية وهي جزء لا يتجزأ من الأنشـــطة الفردية والمؤسسة، ومن الناحية المفاهيمية يعرف الخطر بأنه احتمال وقوع أمر سيء وسلبي وينطوي الخطر على عدم اليقين المتعلق بآثار وتداعيات نشاط ما على شيء ذي قيمة مادية كانت أو معنوية لدى الإنسـان (مثل الصـحة العامة، والرفاهية، والثروة، والممتلكات العقارية، والنظم البيئة)، ورغم أن المخاطر قد تحمل فرصـا كامنة لكن الأدبيات الإدارية والاقتصـادية غالبا ما تركز على تحليل العواقب السلبية غير المرغوب فيها.

وقد طرحت تعريفات عديدة ومختلفة للخطر، فيعرف وفقا للمعيار الدولي الموحد، بأنه "تأثير عدم اليقين على الأهداف، ويختلف فهم الخطر، وأســاليب تقييمه وإدارته، ووصــفه، وحتى تعريفاته، باختلاف مجالات الممارســة كالاقتصــاد، والبيئة، والمالية، وتكنولوجيا المعلومات، والصحة، والتأمين، والسلامة، والأمن، وغيرها.[1]

ووفقا للمنظمة الدولية للمعايير (ISO) ، يعرف الخطر بأنه مزيج من احتمالية وقوع حدث ما وعواقبه وبالتالي، لا يتحول الحدث الذي يحتمل أن يكون خطيرا، إلى خطر إلا إذا وقع في منطقة توجد فيها مخاطر بشرية أو اقتصادية أو بيئية، وتتمتع هذه المنطقة بدرجة معينة من الهشاشة والمخاطرة.

[1] Adiano Guimaraes, concept of risk. accessed April 12, 2024, at 10.15 h
https://www.linkedin.com/pulse/concept-risk-adriano-guimar%C3%A3es

ويتميز الخطر باحتمالية حدوثه عبر فترات زمنية معينة (سنويا، كل عشر سنوات، ....، ....) وشدته (مقدار الزلازل، ارتفاع وسرعة المياه في الفيضانات، نطاق الانهيارات الأرضية...).[1]

وبناءا على ما سبق تعرف المخاطر بأنها احتمالية حدوث عواقب سلبية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على النظم البشرية أو البيئية، ويتطلب هذا المفهوم إدراك عميق لتنوع القيم والأهداف المرتبطة بهذه النظم المعقدة، وتشمل العواقب السلبية ذات الصلة الآثار على الأرواح، وسبل العيش، والصحة، والرفاه، والجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والاستثمارات، والبنية التحتية، والخدمات، والنظم البيئية.[2]

ثانيا: أساليب تحديد المخاطر وتحليلها

إن عملية تحليل المخاطر هي عملية منهجية يتم من خلالها تحديد وتقييم الأحداث المحتملة التي قد تؤثر سلبا على مسار عمل المؤسسات والمنظمات، علاوة على ذلك تلعب هذه العملية دورا محوريا في صياغة الأطر التقييمية للمخرجات والنتائج المحتملة، وفهم التبعيات والتداعيات المالية المترتبة عليها، وكذا وضع استراتيجيات استباقية لتقليل المخاطر أو منعها، الأمر الذي يعزز الجاهزية المؤسسية ويرفع كفاءة المنظمات في إدارة الأزمات

[1] European and Mediterranean major Hazzard agreement. Concept of risk. accessed May 02, 2025, at 18 :15 h
https://www.coe.int/en/web/europarisks/concept-of-risk
[2] IPCC, The concept of risk in the IPCC Sixth Assessment Report: a summary of cross-Working Group discussions, September 4, 2020, accessed Mai 02, 2025, 19 :46.
https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2021/02/Risk-guidance-FINAL_15Feb2021.pdf

مما يضمن استعدادا أفضل وقدرة أكبر على مواجهة حالات عدم اليقين.

ويشـــكل تحليل المخاطر مدخلا أســـاســـيا واســـتراتيجيا في منظومة إدارة المخاطر الحديثة لتضـمنه تحديدا وتقييما أوليا للمخاطر المحتملة التي قد تعيق المؤسـسـة عن تحقيق أهدافها وغاياتها التشغيلية بشكل أفضل.[1]

ويمثل التمييز المفاهيمي بين تقييم المخاطر وتحليلها ركيزة أساسية في أدبيات إدارة المخاطر ويكمن الفرق الجوهري بينهما في أن تقييم المخاطر عملية شـــاملة لتحديد المخاطر وترتيب أولوياتها بناءا على مؤشري الاحتمالية والأثر، في المقابل يعد تحليل المخاطر مرحلة تفكيكية أكثر تركيزا وتفصـــيلا لمخاطر محددة لفهم طبيعتها وتأثيرها وقياس تداعياتها الكمية والنوعية وخيارات التخفيف منها.

تسـتخدم المنظمات المعاصـرة أدوات لتحليل المخاطر كآلية اسـتباقية ومنهجية تسـاعد على الحصول على صورة أوضح لما قد يحدث من أخطاء، وبالتالي تحديد مواطن الخلل التشغيلي وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على عملياتها –ماليا أو انتاجيا أو غير ذلك –وما هي الخطوات التي يمكنها اتخاذها للحد من هذه المخاطر أو منعها بدلا من أن يكون تحليل المخاطر عملية تشاؤمية، فهو أداة استراتيجية استباقية تساعد المؤسسات على الاستعداد للظروف غير المؤكدة، وحماية الموارد، واتخاذ قرارات استثمارية وتشغيلية مدروسة تضمن البقاء والنمو في

[1] What is Risk Analysis? (Methods, Types, Examples. accessed Mai 03, 2025, at 16 :19 h **https://www.metricstream.com/learn/risk-analysis-types-methods.html**

بيئات الأعمال التي تتسم بعدم اليقين.[1]

وتأسيسا على التداخل الهيكلي بين المفهومين، يستنتج أن تحليل المخاطر يمثل جزءا بنيويا لا يتجزأ من عملية تقييم المخاطر؛ ويشكل التقييم العملية الكلية المتكاملة لإدارة التهديدات وحصرها، ويعمل التحليل بمثابة "المحرك التشخيصي" والدقيق الذي يمد هذه العملية بالبيانات والعمق المعرفي اللازمين لبناء الخيارات الاستراتيجية.

من حيث الغرض الوظيفي يتجلى التباين التشغيلي بين تحليل المخاطر وتقييمها في طبيعة المخرجات وصنع القرار، حيث يهدف تحليل المخاطر إلى تحديد المخاطر كميا وفهمها من حيث احتمالية حدوثها وتأثيرها، مما يساعد المؤسسات على التدقيق بلغة رياضية حسابية على تحديد أولوياتها، في المقابل تقييم المخاطر يرتكز أساسا على البعد التنفيذي فيستخدم لتحديد الإجراءات اللازمة للتعامل مع المخاطر المحددة، سواء بقبولها أو تخفيفها أو إزالتها.

أما من حيث الأساليب والأدوات فتحليل المخاطر يستخدم غالبا أدوات مثل النماذج الكمية ومحاكاة مونت كارلو، وتحليل السيناريوهات، والأساليب الإحصائية في المقابل تقييم المخاطر فيجمع بين الأساليب النوعية والكمية معا، وقد يتضمن قوائم مراجعة، وشجرة القرارات، ومصفوفات مخاطر، أو أطر عمل رسمية.[2]

---

[1] تحليل المخاطر وطرقه وأهدافه. جانفي 2025، تاريخ التصفح 2025/02/10 الساعة 21: 11

https://bakkah.com/ar/knowledge-center

[2] مفهوم المخاطر وإدارة المخاطر: دليل شامل الخطوات والتخصص، جانفي 2025، تاريخ الاطلاع 2025/02/10 الساعة 57: 11

https://bakkah.com/ar/knowledge-center

ومن منظور المخرجات والنتائج فإن تحليل المخاطر ينتج قائمة تصنيفية بالمخاطر المحتملة والمرتبطة بقيم رقمية، مع درجات أو تصـــنيفات بناء على شـــدتها واحتماليتها، الناتجة عن تقاطع بياني بين مؤشـــرات الممكن والأثر، في المقابل تقييم المخاطر ينتج ســـجلا شـــاملا للمخاطر، أو خطة عمل اســـتباقية، أو خارطة طريق اســـتراتيجية تبين آليات التعامل مع مختلف التهديدات، وتحديد كيفية إدارة المخاطر المحددة ضـــمن نطاق ومســـاحة تحمل المنظمة.

والمقارنة بين المفهومين تبرز كذلك من حيث حالات الاســـتخدام والتطبيقات الوظيفية المختلفة فتحليل المخاطر في الغالب يســـتخدم بشـــكل شـــائع في القطاعات والمجالات الديناميكية التي تتطلب تنبؤات دقيقة ونماذج تنبؤية وكذا تعتمد بشـــكل كبير على أنظمة المحاكاة، مثل قطاعات التمويل، وقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصـــالات، والهندســـة، والاســـتثمار وغيرها من المجالات التقنية أما تقييم المخاطر فمجالاته أوســـع بكثير حيث يستخدم على نطاق أوسع في مجالات الامتثال وإدارة العمليات والأمن السيبراني ومنظومة الرعاية الصحية وغيرها أي مرتبط أساسا بالرقابة الهيكلية والتشغيلية، ضمن بيئة عمل آمنة وخاضعة لمعايير قياسية.[1]

[1] What is Risk Analysis? (Methods, Types, Examples, op cit

المحور الثالث: نحو مقاربة معرفية لإدارة المخاطر

إدارة المخاطر: التوصيف المفاهيمي ومراحل التطبيق

تعتبر عملية إدارة المخاطر ركيزة جوهرية في الإدارة الاستراتيجية لأي منظمة أو مؤسسة؛ فهي تمثل النهج المنظم المتبع للتعامل بدقة واحترافية مع المخاطر المرتبطة بأنشطتها المختلفة، وتصبو من خلال ذلك إلى تحقيق عديد الأهداف، في مقدمتها تعظيم العوائد والمنافع المنتظرة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة على مستوى كل نشاط على حدا أو ضمن منظومة الأنشطة المتكاملة.

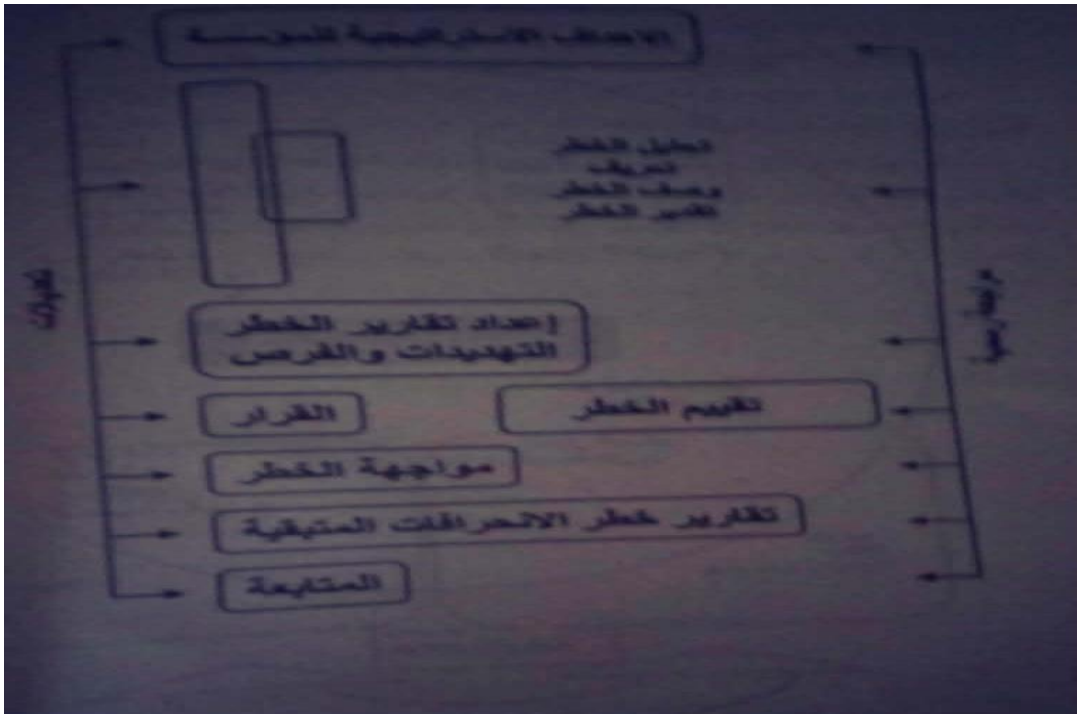
بناء على ذلك، تعمل إدارة المنظمة على اعتماد مسار تراتبي دقيق تسعى من خلاله إلى تحليل بيئتها سواء منها الداخلية وبكامل تفاصيلها أو الخارجية بهدف استكشاف الفرص واحتواء التهديدات، وسعيا منها لتقليص حالات عدم التيقن، أو عدم التأكد، وهذا ما يدفعها باستمرار لتبني أدوات ومنهجيات استشرافية تمكنها من التنبؤ بالمخاطر المستقبلية والمعوقات محتملة الوقوع.

ويأتي هذا الموضوع في سياق تحديد الإطار المعرفي لعملية إدارة المخاطر وأهم خصائصها، وكذا مختلف المراحل التي تمر بها هذه العملية.

أولا: تعريف عملية إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي جزء لا يتجزأ من الإدارة الاســتراتيجية، وهي مختلف الإجراءات التي تتبعتها المؤســسـات والمنظمات بشـكل دقيق ومنهجي لمواجهة مختلف الأخطار المصـاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة في كل نشاط.

كم أن أنشطة إدارة الخطر يجب أن تكون مستمرة ودائمة التطور وترتبط باستراتيجية المنظمة وكيفية تطبيق تلك الاســـتراتيجية التي يجب أن تكون وفق منهجية علمية، ما يمنحها القدرة على الاستجابة الاستباقية وحماية مسارها الاستراتيجي.[1]



الشكل رقم(5): يمثل عملية إدارة المخاطر

المصدر: عبد الرؤوف أحمد علي محمد، **إدارة المخاطر والأزمات**. ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2016، ص34.

[1] عبد الرؤوف أحمد علي محمد، **إدارة المخاطر والأزمات**. ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2016، ص31.

ثانيا: أهمية وأهداف إدارة المخاطر

1-أهمية إدارة المخاطر

1-1-حماية الأرواح والممتلكات: تساهم عملية إدارة المخاطر في حماية الأرواح البشرية والممتلكات من التهديدات المحتملة، من خلال تحليل وتقييم المخاطر واتخاذ التدابير الوقائية المناسبة، فيتم تقليل خطر الحوادث والكوارث بشكل كبير مما يؤدي بالضرورة إلى حماية الأرواح والممتلكات بطريقة متعدية.

1-2-الاستدامة والاستمرارية: تساهم عملية إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة والاستمرارية في العمل في المؤسسات وفي المجتمعات بصفة عامة، من خلال التحليل المستمر والتقييم الدوري وتطوير وتحديث مختلف الخطط القصيرة والمتوسطة والإجراءات التشغيلية، ويمكن للمنظمات التكيف مع مختلف التحديات والمخاطر المتغيرة والاستمرار في تقديم الخدمات والأعمال بشكل يحافظ على بقاء واستقرار الأداء وتطور المنظمة.

1-3-الحد من الخسائر المالية: بفضل الإدارة الجيدة للمخاطر يمكن تقليل الخسائر المالية الناجمة عن الحوادث والكوارث إلى حد بعيد، عن طريق تحديد وتقييم المخاطر المحتملة وتنفيذ إجراءات الوقاية والسلامة والتأمين المناسبين، وفي نفس السياق يمكن للمنظمات تقليل التكاليف الناجمة عن الأضرار وتسريع عملية التعافي.[1]

[1] Maria Camila, **Understanding the Main Objectives and Purposes of Risk Management.** Pirani, 27 September, 2024, accessed Mai 03, 2025, at 12 :06 h **https://www.piranirisk.com/blog/understanding-the-main-objectives-and-purposes-of-risk-management**

1-4-التخطيط والاستعداد الجيد: تعزز إدارة المخاطر التخطيط والاستعداد للمواجهة الفعالة لمختلف الحوادث المحتملة، وضـــمن هذا الســـياق تبرمج خطط وإجراءات لحالات الطوارئ وتدريب الكوادر البشرية والموظفين على هذا الأساس، ويمكن بهذا للمؤسسات التعامل بشكل أفضل مع الأزمات وتقليل التأثير السلبي لها.

ومن خلال ذلك يمكن القول أن تطبيق خطة قوية لإدارة المخاطر، تســـتطيع المنظمات من خلالها حماية عملياتها وأصـــولها وســـمعتها من الاضـــطرابات غير المتوقعة أو الخســـائر المالية، لهذا تمنح العديد المؤسسات مسألة إدارة المخاطر أولوية في تخطيطها الاستراتيجي.[1]

2-أهداف إدارة المخاطر

2-1-تقليل التعرض للمخاطر: تهدف عملية إدارة المخاطر إلى تحليل وتقييم المخاطر المحتملة، كما تم شرح ذلك في الموضوع السابق، وتهدف هذه العلمية إلى وضع إجراءات لتقليل التعرض لهذه المخاطر مســـتقبلا، وذلك من خلال تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأمان والحماية.

2-2-تحسين القدرة على التعامل مع الأزمات: تهدف إدارة المخاطر إلى تنمية القدرة على التعامل مع الأزمات والمواجهة الفعالة لها، وذلك من خلال التدريب المكثف لفريق الإدارة على مثل هذه السيناريوهات الاحتمالية.

2-3-زيادة الأرباح وتقليل الخسائر: واحدة من أبرز أهداف عملية إدارة المخاطر، مساعدة

[1] Maria Camila, op cit

الفريق على تحديد الفرص التي تساهم في زيادة الأرباح، من خلال تحليل اتجاهات السوق فهم اتجاهات سلوك المستهلك، الكشف عن فرص جديدة، استراتيجيات تسويق متنوعة.

2-4-تحسين توزيع الموارد: تهدف مختلف المؤسسات من خلال عملية إدارة المخاطر إلى تقييم الاحتياجات الإجمالية وتخصيصها، وتوظيف المعلومات لإجراء تقييمات شاملة لمخاطر البنية التحتية مثلا لشركة توزيع الغاز، من خلال تحديد الأجزاء القديمة التي تحتاج لاستبدال، والأجزاء التي يمكن أن تعمل لسنوات أخرى، والتركيز الموارد بجعلها أكثر كفاءة.

2-5-زيادة كفاءة العمليات: وذلك من خلال تقييم المخاطر التشغيلية، أو المشكلات المحتملة، وزيادة قدرة المؤسسات على العمل بكفاءة وفاعلية، مما يخفف من الاضطرابات وفترات التوقف غير المتوقعة التي تخفض الإنتاجية وتضر بالسمعة، فمثلا المؤسسة التي تعتمد على متعامل واحد إذا تراجع أو تأخر تقع المؤسسة في أزمة بالتالي تعمل على تنويع شركائها لتوفير البدائل في الحالات الاستثنائية وغير المتوقعة.[1]

ثالثا: مراحل عملية إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية تهدف إلى تحديد وتقييم وتخفيض المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات أو المجتمعات، تتضمن إدارة المخاطر المراحل التالية:

1-تحديد وتحليل المخاطر: يتم في هذه الخطوة كما قدم سابقا تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المؤسسة، وتشمل المخاطر الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات والمخاطر

[1] أهداف وأهمية وفوائد إدارة المخاطر. جانفي 2025، تاريخ التصفح 2025/5/3 الساعة 14:24
https://bakkah.com/ar/knowledge-center

البيئية والمخاطر الصـــحية مثل الأمراض الوبائية، والمخاطر المالية مثل التقلبات الســـوقية والكوارث المالية، ويتم تحليل الأسباب والأثار لكل هذه المخاطر وتصنيفها حسب الأولوية.[1]

2-تقييم المخاطر: من خلال تحديد مدى تأثيرها واحتمالية حدوثها، يســـتخدم التقييم لتحديد درجة الخطورة وتصـــنيف المخاطر وفقا لذلك، معتمدا على البيانات والمعلومات المتاحة ويوظف لذلك أدوات وتقنيات مختلفة مثل تحليل SWOT وتحليل المخاطر الكمي والنوعي.

3-تنفيذ الخطط لتخفيض المخاطر: يتم تنفيذ اســـتراتيجيات لتخفيض المخاطر من خلال اتخاذ إجراءات واحترازات للوقاية منها، وتطوير إجراءات الطوارئ، والاســـتعداد من جديد لمواجهة المخاطر وتحسين النظم والعمليات لتعزيز المرونة والاستجابة.

4-مراجعة ومتابعة المخاطر: يجب على المؤسسات أن تكون على اطلاع دائم بالمخاطر.

الشكل رقم (6): يمثل مراحل إدارة المخاطر

المصدر: عبد الغني علام، إدارة المخاطر. تاريخ التصفح 2025/05/03، الساعة 15:38
https://www. Etalembusiness/post

[1] وزارة المالية، تحول الرقابة المالية. العدد6، أوت 2022، تاريخ التصفح 2025/05/3، الساعة 15:33.
https://www.mof.gov.sa/Financial_Control/mediacenter/Documents/pdf

المحور الثالث: نحو مقاربة معرفية لإدارة المخاطر

طرق واستراتيجيات إدارة المخاطر

تهدف عملية إدارة المخاطر إلى التقليل من حجم المخاطر التي تواجه المؤسسات وتتعدد طرق واستراتيجيات الإدارة باعتبارها خطوط الدفاع المتكاملة نحو نهج شامل للتحكم في المخاطر.

وبين ثنائيات القبول والمنع، والنقل والتخفيف تسعى الاستراتيجيات إلى التقليل قدر الإمكان من أثر المخاطر على المستوى التشغيلي والخسائر الناجمة سواء كانت مادية أو معنوية- متعلقة أساسا بصورة المؤسسة في البيئة الخارجية-، والتنبؤ بالمخاطر مستقبلا وبناء أطر حاجزة ومانعة لوقوعها ضمن منظومة متوافقة بين الجهود والأهداف.

وفي هذا السياق يأتي هذا الموضوع ليحدد مفهوم استراتيجية إدارة المخاطر، وأهم أنواع الطرق والاستراتيجيات الكفيلة بإدارتها، وكذا محددات النجاح المستدام لهذه العملية.

أولا: تعريف استراتيجية إدارة المخاطر

تعددت المقاربات الفكرية في تعريف اســـتراتيجية إدارة المخاطر، وتباينت نقاط تركيز الباحثين بين الجوانب التنظيمية والإجرائية.

- **منظور فلاناغان :(Flanagan)** يرى أنها عملية "تنظيم المسارات الحياتية والعملية من خلال التنبؤ بالأحداث المستقبلية ذات التأثيرات غير الملائمة والاستعداد لها".
- **منظور كرزنر :(Kerzner)** يعرفها بأنها "الوسائل المنهجية التي تهدف إلى تحديد وتحليل وقياس المخاطر، مع تطوير استراتيجيات استجابة ملائمة تتضمن اختيار وإدارة البدائل الأنسب للتعامل مع كل خطر".
- **منظور جمعية إدارة المشاريع :(PMI)** ركزت الجمعية على الجانب الإجرائي، حيث اعتبرتها عملية تهدف إلى "تقليل أو تحجيم التهديدات إلى حدها الأدنى المقبول، عبر خيارات استراتيجية تشمل :التأمين، أو النقل للغير، أو الإدارة التحوطية الواعية".[1]

فاستراتيجية إدارة المخاطر هي منهجية متقدمة تتضمن دراسة معمقة للمخاطر لا يقتصر دورها على تجنب الخسائر المالية فحسب، بل يشمل تحديد طبيعتها، وفهم بيئاتها الخارجية والداخلية لاستباق أي اضطرابات أو فرص تهديدية محتملة.

[1] سامة باهي واحمد حمادة دري، **استراتيجية ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية– دراسة حالة"الشركة الجزائرية للتأمينات 2011–2012** جامعة محمد بوضياف– المسيلة ،2017، ص ص11 –12.

ثانيا: طرق إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي نشـــاط يدمج بين التعرف على المخاطر، وتقييمها، ووضـــع استراتيجيات لإدارتها، والتخفيف من آثارها.

وتوجد عديد الطرق لإدارة المخاطر تبدأ مع كل مرحلة تفصـــيلية من مراحل الإدارة، ففي مرحلة تحديد وتحليل المخاطر يتم التعرف بكل دقة على نوعية وشـــكل المخاطر المحتمل وقوعها، تصنف طرق التعامل معها إلى نوعين الطريقة الاستنتاجية والطريقة الاستقرائية.

ويستخدم في هذه المرحلة إجراء " ماذا لو" حيث يتم ضمن هذا المسار عقد اجتماعات مع خبراء متخصصين تحدد فيها أسئلة للكشف عن المخاطر المحتملة، والأسباب والفئات والنتائج والإجراءات ضمن جدول للتسجيل اعتمادا على التحليل المنهجي، وبهذا تفكك شيفرة الأسباب الجذرية.

-طريقة تحليل أنماط الفشل وتأثيراتها: ووفقا لهذا الأسلوب يتم تحديد وتصنيف حالات الفشل في مشاريع وسياسات المؤسسات سابقا، من خلال تحديد مكامن الخلل والأخطاء المرتكبة، ثم تصـــنف هذه المخاطر وفقا لتكرارها وشـــدة تأثيرها، وتحديد قائمة لأخطر حالات الفشـــل تقابلها قوائم للإجراءات المناسبة للحد من المخاطر، والمساعدة مستقبلا على اتخاذ القرار الرشيد.[1]

[1] Pirani, 14 methods and tools to manage risk. accessed March 29, 2024, at 10 :46 h **https://www.piranirisk.com/academy/pirani-explains/14-methods-and-tools-to-manage-risk**

– **مصفوفةSWOT ومخطط إيشيكاوا:** وتستخدم المصفوفة لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، أما مخطط ايشيكاوا فيعرف بهيكل السمكة، يحدد جميع العوامل المؤثرة في عملية الإنتاج: المواد، الطريقة، القياس، الآلات، البيئة، العمالة ويتم عقد جلسات تعرف بجلسات العصف الذهني أو جلسات الإبداع لفهم أفضل أسباب الفشل.

يهدف نظام إدارة المخاطر إلى تقليل المخاطر المختلفة المتعلقة بمجال محدد مسبقا إلى مستوى مقبول، وقد يشمل ذلك أنواعا عديدة من التهديدات الناجمة عن البيئة والتكنولوجيا والبشر والمنظمات...إلخ[1]

ويعتمد على عدة عوامل في اختيار الطريقة المناسبة لإدارة المخاطر منها طبيعة المؤسسة ودرجة توفر الموارد المالية، وجودة المعلومات المتاحة، والوقت، إضافة إلى أدوات وطرق تحديد المخاطر وتقييمها، حيث توجد مجموعة من الأدوات التي تسهل عملية التحليل، مثل قوائم المراجعة، ومصفوفة المخاطر أو الضوابط، وبرامج إدارة المخاطر.[2]

ثالثا: استراتيجيات إدارة المخاطر

1-استراتجية تجنب الخطر: تعمل المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية على تجنب مختلف النشاطات التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث خطر ما، واتباعها قد يؤدي إلى انعدام الخطر كليا، وتطلق عليها مجازا بسياسة عدم إدارة المخاطر، لكن في عالم الأعمال من الصعب جدا عدم انتشار الأخطار نظرا لتغلغلها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، فأينما يكون المال

[1] إدارة المخاطر في المشاريع: الخطة والمفهوم والأنواع والمراحل، جانفي 2025، تاريخ الاطلاع 2025/02/13 الساعة 57: 11
https://bakkah.com/ar/knowledge-center/risk-management-projects
[2] Pirani, 14 methods and tools to manage risk, op cit

والأعمال والمصـــالح تكون هناك المخاطر، والتجنب وإن كان جزئيا من شـــأنه أن يقلل من احتمال الأضـــرار إلى حد بعيد، وأكبر مثال على ذلك دولة اليابان التي أضـــحى يتعايش شـــعبها مع الزلازل على اختلاف درجات شـــدتها، بدل تغيير أماكن عيشـــهم، بل تم توظيف التكنولوجيا خدمة للتقليل قدر الإمكان من مخاطر هذه الزلازل.

2-اســـتراتيجية تحويل الخطر: ترتكز هذه الاســـتراتيجية على نقل الخطر، أي أن يتحمل طرف آخر غير الطرف صـاحب الخطر المسـؤولية، في المقابل يتحمل صـاحب القرار دفع تكلفة نقل الخطر، ويتم هذا النقل ضمن عقود (الإيجار، النقل، التشييد...) من أجل التخلص من عدم التأكد أو الشك الذي يخلف القرارات المراد اتخاذها، والحد من اتخاذ قرارات سلبية.

3-اسـتراتيجية تقليل الخطر: وهي اسـتراتيجية تقوم على تقليل الخسـائر، ويقصـد بها تقليل الشعور بظاهرة عدم التأكد والشك الناتج عن اتخاذ القرارات، ويمكن الوصول إلى هذه النتيجة عن طريق التنبؤ بدقة كافية بحجم الخسارة التي تنتج كل مرة عن تحقق الحوادث المختلفة.

4-استراتيجية تحمل الخطر: هذه الاستراتيجية تتبعها المؤسسة باختيارها قبول وجود خطر ويلجأ لهذا النوع من الاستراتيجيات في حالات المخاطرة الصغيرة، وحين تكون تكلفة التأمين على المدى الطويل أكبر من حجم الخسائر الحالية، وفي النهاية كل المخاطر التي يصعب تجنبها أو تحويلها يجب قبولها.[1]

[1] خليد بوداود، استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة. **أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه**، جامعة الجزائر 03، 2023، ص ص 112-114.

المحور الرابع: استراتيجية إدارة الأزمات

أولا: احتياجات التعامل مع الأزمات

تشير إدارة الأزمات إلى العمليات والإجراءات المتبعة للتعامل مع الأزمات التي تواجه المؤسسات أو المجتمعات على حد سواء، وتهدف إلى التصرف بشكل فعال ومنسق للتحكم في تفاصيل الأزمات والتقليل من تأثيراتها السلبية على البشر والممتلكات، من خلال العمل ضمن منظومة استراتيجية متكاملة.

ويسعى هذا الموضوع إلى تحديد مجمل المتطلبات والاحتياجات الإدارية وكذا الخطوات الأساسية والطرق اللازمة لتحقيق إدارة رشيدة ومتكاملة في التعامل مع الأزمات المختلفة، في مقابل عرض مختلف الصعوبات التي تجابه هذه الإدارة في الواقع.

أولا: متطلبات التعامل مع الأزمات

إن مسألة التعامل مع الأزمات بصورة عقلانية ورشيدة يتطلب إعداد أرضية مسبقة تقوم على مجموعة من المتطلبات ويأتي في مقدمتها.

1-إعداد مراكز تتمتع بالديناميكية العالية والجاهزية التشغيلية، أي مأسسة هياكل عملياتية وتفاعلية، ولها القدرة على سرعة التحول من درجة استعداد إلى أخرى مع التكيف اللحظي والنوعي؛ بما لا يؤثر في تسلسل إجراءات التعامل مع الأزمة.

– التجهيز الاستراتيجي للمنظمات بالوسائل والإمكانات والمعدات التقنية والبشرية واللوجيستية التي تمكنه من التحكم التام في جميع العوامل، الزمنية منها والمكانية؛ وبما لا يفقده القدرة على التحرك مع الحفاظ على مرونة المنظمة، والعمل في مختلف الظروف.

-مساعدة القائمين على إدارة الأزمات على أداء عملهم، بالكفاءة المنشودة، وبأسلوب عصري متطور؛ بشكل يفي بحاجتهم إلى القوى البشرية، المؤهلة تأهيلا رفيعا.

– دعم المهارات والقدرات على التصدي العلمي للأزمات ومسبباتها، بدءا بمهارة توقع العوامل المسببة لها، وانتهاء بمرحلة إزالة آثارها، والاستفادة من نتائجها أي التعلم من التجربة؛ والمساهمة في رصد الاتجاهات الحديثة لإدارة الأزمات.[1]

ثانيا: الاحتياجات الإدارية للتعامل مع الأزمات

1-تبسيط الاجراءات وتسهيلها: أي معالجة المشاكل المختلفة من خلال تبسيط الإجراءات،

[1] فتيحة علوط، اليقظة الاستراتيجية كألية فعالة لمواجهة الأزمات دراسة حالة المديرية العامة لمؤسس اتصالات الجزائر موبيليس، **مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه**، جامعة الجزائر 03، 2020، ص39.

وهوما يساعد بتلقائية في التعامل مع الأزمة، وتتم المعالجة بسرعة وبمنهج سليم، اختصارا للزمن، مع حيازة السلطة على الأدوات والمعدات التي تساعدها على السيطرة على الأحداث الأزموية ومنع تصاعدها مع مص ضغطها.

2-اخضاع التعامل مع الأزمة إلى المنهجية العلمية: أي يجب أن تخضع لمنهج علمي ويقوم هذا المنهج على أربع وظائف أساسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المعالجة.

3-الوفرة والحضور الدائم: الأزمة بحاجة إلى الاستعداد والوفرة الاحتياطية الكافية لمواجهة أي عجز أو قصور، كما يتطلب الحضور الدائم الذي يمثله الفهم العميق والواسع لأسباب وأبعاد الأزمة.

4-تفويض السلطة: في حالة الأزمة مندلعة من الأفضل تفويض السلطة إلى أعضاء فريق إدارة الأزمة، فتكون لهم الصلاحيات الكافية كل حسب تخصصه، وعمله المحدد.

5-فتح قنوات الاتصال: إن إدارة الأزمات بحاجة كبيرة لمعلومات في وقتها، إضافة إلى المتابعة الفورية لأحداث الأزمة، وسلوكات أطرافها ونتائجها.

6-التواجد المستمر في مواقع الأحداث: وهذا من شأنه توفير المعلومات الكافية والملائمة والمساعدة على اختيار القرار الأفضل، والتواجد في موقع الأحداث سواء علنيا أو سريا.[1]

ثالثا: خطوات التعامل مع الأزمات

1-إعداد البيئة النفسية والسلوكية والقيادية المناسبة للتعامل مع الأزمات والتحديات التي

[1] فتيحة علوط، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

يمكن أن تصـــادف العاملين في هذا المجال، وتحويلها إلى محفزات لتحقيق الغايات المنشــودة؛ وذلك من خلال التعريف بحيثيات المواقف والظروف المحتملة بصــورة عامة والتأكيد على تنمية الصفات القيادية، القادرة على المواجهة والتصدي.

2- تشــكيل فريق طوارئ من الخبراء والمتخصــصــين للتعامل مع المواقف وتوزيع الأدوار، يرتكز الفريق على عنصرين اثنين:

1 القوى البشرية المؤهلة تأهيلا جيدا، والتي تخضع لمعايير اختيار خاصة، طبقا لمهمة كل عنصر، مع تحديد واضح لمؤهلاتها وسماتها .

2 المعدات والأدوات اللازمة: أي مختلف ما يحتاجه الفريق من أجهزة البحث الرقمية، ومعدات تحديد المكانGPS،.... وكل ما يلزم الفريق ويلائم العمل ويساهم في التعامل.

3-وضع خطة استجابة من خلال توفير الأدوات، التي تدعم التعامل بمنهجية متكاملة مع مختلف أنواع الأزمات، والتعاون مع جميع الأجهزة المعنية، وفق تحليل دقيق وضوابط محددة.

4-التواصل الفعال من خلال بناء أرضية اتصالات داخلية وخارجية تساهم في التعامل مع الأزمات وتوطيد التعاون مع الجهات الإعلامية التي تخدم صورة المنظمة من الخارج وكذا توفير نوعيات معينة من تكنولوجيا المعلومات.

5-التقييم ومعالجة الأضرار وهي خطوة من شأنها أن تساعد على الارتقاء بمستوى الوعي ومختلف التحديات والرهانات التي ترتبط بالأزمات.[1]

[1] أهم 7 خطوات لتخطيط وإدارة الأزمات بنجاح، تاريخ التصفح 2024/03/19، الساعة 13:50
https://nour.academy/the-7-most-important-steps-to-plan-and-manage-crises-successfully

رابعا: طرق التعامل مع الأزمات

تنقسم طرق وأساليب التعامل مع الأزمات وإدارتها إلى نوعين إثنين، الأولى يصطلح على تسميتها بالطرق التقليدية، والأخرى في معظمها قيد التجريب تتماشى والتطورات والتغيرات الحديثة.

1-الطرق التقليدية

تقوم الطرق التقليدية على التعامل مع مختلف الأزمات بصورة نمطية مؤقتة وظرفية هادفة من خلال ذلك إلى امتصاص الصدمات، والحد قدر الإمكان من حدة التوترات، وأهم هذه الطرق هي:

1-1-إنكار الأزمة: ترتكز هذه الطريقة على عنصر التعتيم وبقاء كل الأمور تحت السيطرة، وتكون غالبا في الأنظمة المغلقة التي ترفض تماما الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري، وأن كل الأمور تسير بطريقة طبيعية في محاولة لإضفاء البعد التحكمي، وبالتالي في النتيجة إنكار تام لوجود أزمة أصلا، بهدف التحكم في مستوى الخوف، لكن الاشكال في انعكاسات هذه الطريقة مستقبلا، ومثال ذلك إنكار التعرض للأوبئة.[1]

1-2-كبت الأزمة هذه الطريقة تقوم على الاعتراف مبدئيا بوجود الأزمة مع تأجيل ظهورها أو محاولة منعها من الانفجار مؤقتا، والهدف هو تجنب المواجهة المباشرة، لكن في الغالب

[1] رياض مهدي كريم، مواجهة الأزمات. تاريخ التصفح 2023/02/19، الساعة 11.06
https://www.riadhkraiem.com/administrative-topics/management-of-emergencies-and-crises/facing-crises

تؤدي إلى انفجار أعنف مما كان متوقعا.

1-3-بخس الأزمة: وهذه الطريقة تقوم على تخفيف الضـــغط والتقليل من شـــأن الأزمة وتأثيرها ونتائجها، وفي هذه الحالة يعترف بالأزمة لكن باعتبارها غير هامة.

1-4-تفريغ الأزمة: ويقصد بها إيجاد مسارات بديلة وعديدة أمام قوة الدفع الرئيسية للأزمة ويكون التفريغ على ثلاث مراحل أســاســية: مرحلة الصــدام، مرحلة وضــع البدائل، مرحلة التفاوض.

1-5-عزل قوى الأزمة: وفقا لهذه الطريقة يقوم المدير بعزل كل الأطراف التي من شـــأنها أن تفاقم الأزمة من خلال تحديد القوى الصانعة والداعمة وعزلها عن مسار الأزمة، من أجل منع انتشارها وتوسعها ومن ثم القضاء عليها.[1]

2-الطرق الحديثة: تماشيا وروح العصر والتطورات والتغيرات التي تمر بها المنظمات نحدد فيما يلي أهم الطرق الحديثة في التعامل مع الأزمات.

2-1-طريقة فرق العمل: هذه الطريقة تقوم على وجود خبراء ومتخصـــصـــين في مجالات متعددة، وهذه الطرق إما تكون مؤقتة أو دائمة مكونة من مجموعة كوادر للتدخل في حالات الطوارئ لمواجهة الأزمات.

2-2-طريقة الاحتياطي التعبوي: يتم تحديد مواطن الخلل والضعف ومصادر الأزمات، فيتم تكوين احتياطي تعبوي للتدخل في حالة حصول الأزمة، وتستخدم عادة هذه الطريقة في

[1] عبد الرزاق الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص ص173-174.

المنظمات الصناعية.[1]

2-3-طريقة المشـاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيرا وتسـتخدم عندما تتعلق الأزمة بالمورد البشري، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها.

2-4-طريقة الاحتواء: وهنا يتم محاصـــرة الأزمة بشـــكل مبالغ فيه في نطاق محدود جدا ومثال ذلك التعامل مع الأزمات العمالية.

2-5-طريقة تفريغ الأزمة من مضـــمونها: وتعتبر هذه الطريقة من أنجح الطرق حيث يقوم المدير بجعل الأزمة تفقد مضمونها وهويتها، وبالتالي تفقد آليا قوة ضغطها.

2-6-طريقة تفتيت الأزمات: تقوم هذه الطريقة على تفكيك الأزمة إلى أزمات صـــغيرة من خلال التركيز على عدة جوانب لمعرفة القوى المشـــكلة للتحالفات وتحديد أطر المصـــالح والأهداف المتضاربة والمنافع المحتملة.[2]

إضافة إلى هذه الأساليب والطرق توجد وسائل أخرى من قبيل الوفرة الوهمية، تحويل المسار، تدمير الأزمة من الداخل.

خامسا: صعوبات التعامل مع الأزمات

على الرغم من أهمية إدارة الأزمات لضمان استدامة المؤسسة، إلا أنها عملية بالغة التعقيد تواجه أحداث غير متوقعة تهدد استقرار المؤسسة أو سمعتها أو عملياتها.

[1] رياض مهدي كريم، مرجع سبق ذكره

[2] عبد الرزاق الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص175-176.

وتتمحور أهم التحديات الرئيسية في إدارة الأزمات حول:

1-محدودية الموارد: قد لا تمتلك المنظمات الموارد اللازمة للاســـتجابة بفعالية للأزمة من حيث تمويل دورات التدريب على إدارة الأزمات والموظفين واقتناء المعدات، كما قد تضـــطر إلى تحويل موارد من مجالات أخرى من أجل التعامل مع الأزمة.

2-عدم وضوح عملية اتخاذ القرارات: ضيق الوقت يصعب من عملية اتخاذ قرارات سريعة نظرا للحاجة إلى جمع معلومات دقيقة وتقييم للخيارات، لكن خطورة الأزمة قد تؤدي إلى قرارات متسرعة أو تخطيط غير كاف، نظرا للعبء النفسي على المدراء وهو ما قد يلحق الضرر بسمعة المنظمة ومصداقيتها.

3-اختلال التواصل: يعد التواصل الفعال ضروريا في أوقات الأزمات، لكن المعلومات المضللة قد تفاقم الوضع أكثر، فالكثير من الأزمات تكون معقدة الجوانب تتطلب التنسيق ما بين مختلف الفرق والأقسام وأحيانا بين المنافسين.

4-صعوبة التنبؤ بالتهديدات الجديدة أو الاستعداد لها: فعلى الرغم من أن المؤسسات يمكنها وضـــع خطط طوارئ عاجلة إلا أنها لا تســـتطيع توقع طبيعة الأزمة أو توقيتها بدقة نظرا للطابع الفجائي لها، كما أن الأزمة تتخذ أشكالا مختلفة، من الكوارث الطبيعية إلى الحوادث مما يجعل من الصعب اتباع نهج متماسك للتعامل معها، وهوما قد يخلف عواقب

وخيمة من الخسائر في الأرواح وتشويه السمعة، الخسائر المالية.[1]

[1] crisis research centre, 5 reasons why crisis-management is so complex. accessed March 03, 2023, at 13 :46 h
https://www.kruk.ee/en/why-crisis-management-is-complex

المحور الرابع: استراتيجية إدارة الأزمات

نحو منهج متكامل للتعامل مع الأزمات

يتوقف نجاح التعامل مع الأزمات على تبني عديد الأساليب ضمن نهج متكامل قائم على تشخيص واقع الحال الذي وصلت إليه الأزمة وتتبع مسارها تاريخيا، ومن خلال ثلاث تصورات أساسية عند معالجة الأزمة، والمتعلقة أساسا ب: صلب الأزمة، قلب الأزمة وكذا محيط الأزمة.

وفي هذا السياق يأتي هذا الموضوع لتحديد مفهوم المنهج المتكامل للتعامل مع الأزمات ثم ماهية الأساليب الكمية المنوط استعمالها لنجاح التعامل ومن ثم إدارة الأزمات بشكل فعال.

أولا: مفهوم المنهج المتكامل للتعامل مع الأزمات

يعرف المنهج المتكامل على أنه منهج تفاعلي ابتكاري يرتكز على وصف عام ومتكامل للأزمة، دون تجاهل لأي من متغيراتها قبل ثوابتها، يسمح بتوفير شامل للمعلومات والبيانات حول الأزمة لصناع القرار، حتى يتمكنوا من تشخيص الأزمة تشخيصا سليما، وهو ما يساعد بشكل كبير في التعامل مع الأزمة، ويمكن من اتخاد القرار الرشيدة بكل كفاءة وفعالية.[1]

وتشخيص الأزمة يقوم على ثلاث رؤى أساسية:

1-رؤية عميقة في الماضي لمعرفة أسباب نشوئها والعوامل المؤيدة لها، والحافزة لها خلال مراحل تطورها واشتدادها.

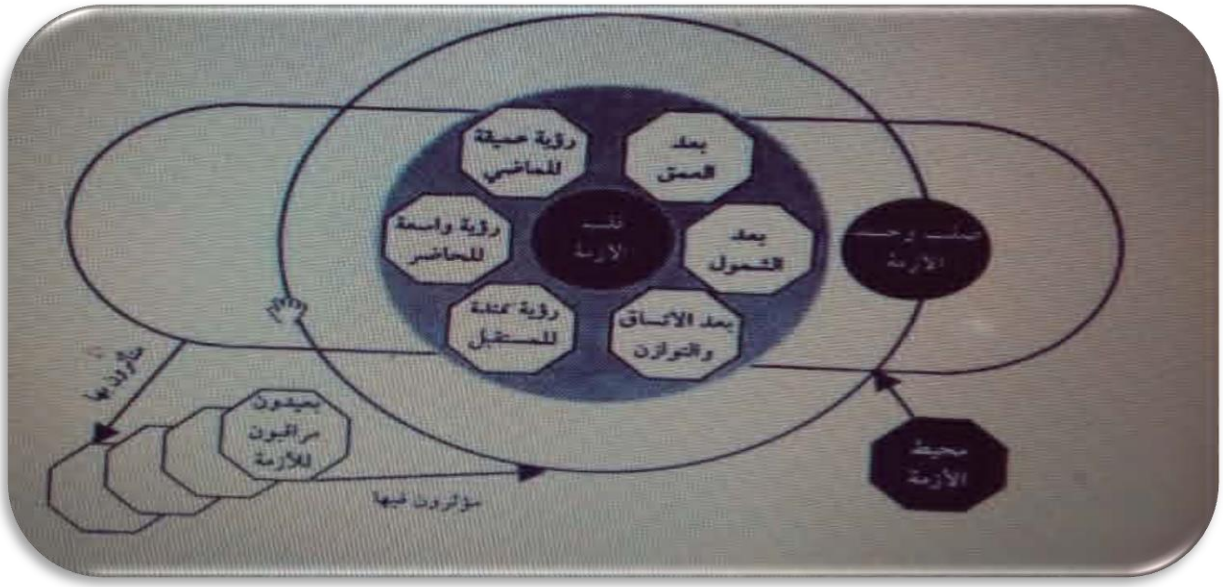
2-رؤية واسعة تحيط بالمناخ المحيط بالأزمة، والقوى والعناصر المؤيدة المعارضة لها، وتلك المحايدة التي تترقب.

3-رؤية استشرافية للمستقبل وتوقعات ما سيحدث من تطورات في الأزمة، ومخاطر استمرارها، وحجم الخسائر، والأعباء التي يتحملها الكيان الإداري.

وضمن هذه الرؤى يتم كذلك دراسة مختلف العوامل الداخلية والخارجية الكلية منها والتفصيلية، المباشرة وغير المباشرة والتي تؤثر في أحداث الأزمة صعودا وهبوطا، قوة وضعفا.[2]

[1] سمية عباس الربيعي، **المنهج المتكامل لإدارة الأزمات**، جامعة المستنصرية، جوان 2018، ص02.

[2] محسن الخضري، **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، 2003، ص 182.



الشكل رقم (7): تصورات معالجة الأزمات في المنهج المتكامل

محسن الخضري، **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، 2003، ص 181.

ويتطلب المنهج المتكامل إشـراك جميع القادة الاداريين للتعامل مع الأزمة، من خلال وضـع برنامج متكامل قائم على مجموعة الركائز الأساسية:

- ✓ تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات التي يعمل عليها فريق الأزمات.
- ✓ توفير الإمكانات البشرية والمالية والمعدات للتعامل مع الأزمات.
- ✓ القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- ✓ وضع الخطط البديلة والاحتياطية في حالة فشل الأساسية منها.
- ✓ اختيار الوقت المناسب للتدخل للتعامل مع الأزمة.
- ✓ الإحاطة الكاملة بكل الحيثيات ما قبل الأزمة وأثناءها وبعدها .[1]

[1] سمية عباس الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 2-3.

ثانيا: الأساليب الكمية للتعامل مع الأزمات

نتيجة لثورة المعرفة وكثافة المتغيرات، ومع التسارع الكبير في الأحداث، والتغير في المواقف الذي يتسم به واقعنا المعاش، أصبح من الصعب جدا على المنظمات والمؤسسات اعتماد الأساليب والطرق التقليدية في التعامل مع الأزمات،[1] وأضحى تقويم دقة البرامج الزمنية الموضوعة لتطبيق خطة إدارة الأزمة للتعامل معها من الضرورة بمكان، وعليه أصبح التأكيد على استخدام بعض الأساليب الكمية في سيرورة إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة من بينها أسلوب مسار الحرج.[2]

وتساعد مثل هذه الأساليب متخذي القرار على تقييم البدائل، تقليل الخسائر، التنبؤ بمسار الأزمة، والتخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي ومدروس.

وتتنوع الأساليب الكمية للتعامل مع الأزمات ومن أبرزها:

- ✓ **تحليل شجرة القرار:** يعتبر هذا الأسلوب من الأكثر الأساليب استعمالا كأداة مرئية هدفه تحديد وتقييم مختلف السيناريوهات المطروحة في مرحلة الأزمة، ثم حساب التكلفة والمنفعة المرتبطة بكل بديل قبل ترسيمه كقرار لإدارة الأزمة.
- ✓ **المحاكاة:** تعتمد المحاكاة على بناء نماذج تحاكي الواقع ويتم تغذيتها من خلال معلومات وبيانات احتمالية لاختبار تأثير مختلف سيناريوهات للأزمة.

[1] محسن الخضري، مرجع سبق ذكره، ص 347.

[2] يوسف أبو فار، **إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة**. دار اليازوري العلمية للنشر، 2020، ص82.

المحور الرابع: استراتيجية إدارة الأزمات

فريق إدارة الأزمات

إن عملية إدارة الأزمات لا ينبغي أن تكون مهمة فردية فهي تتطلب فريقا متخصصا لإدارتها، يتولى الإشراف على المشكلات داخل المنظمة، وتنفيذ الإجراءات اللازمة للوصول إلى حلول جذرية.

ثم إن إدارة الأزمات تلجأ للتعامل مع أية أزمة جديدة من خلال فريق تتوفر فيه شروط قاعدية في مقدمتها التكوين، الخبرة، أرضية اتصالية قوية، تنسيق عال، خطط وبدائل احتياطية وغيرها في اتجاه نحو إرساء قواعد صحية للخروج من الأزمات بأقل التكاليف.

في هذا السياق يأتي هذا الموضوع ليسلط الضوء على أهمية وشروط نجاح فريق إدارة الأزمات في مهامه، ثم دور القيادة في تسيير الفريق، وطرق تدريب الفريق على المهام الأزموية.

أولا: فريق إدارة الأزمات: الأهمية والأدوار

1-أهمية وجود فريق إدارة الأزمات

تستخدم العديد من المؤسسات مزيجا من مديري الموارد البشرية، وموظفي الدعم الإداري، ومسؤولي الاتصالات الداخلية والخارجية لتشكيل فريق متكامل يتولى هؤلاء التخطيط لحالات الطوارئ وقيادة الاستجابة عند ظهور المشكلات، فهم المسؤولون عن تطبيق استراتيجية إدارة الأزمات في المنظمة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، قد تبدو إدارة الأزمات مهمة شاقة، ولكن يصبح التحدي أسهل بكثير بوجود فريق أساسي متناغم.[1]

يقوم فريق إدارة الأزمات بتقسيم وتوزيع المسؤوليات المتعلقة بتطوير جوانب مختلفة من خطة إدارة الأزمات، بعد ذلك يقرر الفريق من سيكون مسؤولا عن الأدوار الإدارية في حال وقوع أنواع معينة من الأزمات.[2]

2-أدوار فريق إدارة الأزمات

يعد وجود فريق لإدارة الأزمات ركيزة أساسية في خطة عمل المنظمة، فهو الفريق الذي يحافظ على استقرارها ويحمي سمعتها عند وقوع الأزمات، والسمعة بالأخص في عالم الأعمال هي كل شيء، وعدم معالجة الأزمات التي تمس الصورة العامة للمنظمة قد يؤدي

[1] Joe Short, Crisis Management Team: Essential Roles and Steps to Build an Effective Unit. accessed March 19, 2025, at 14 :10h
https://www.cision.com/resources/insights/crisis-management-team

[2] Moh Heng Goh , Team Roles and Responsibilities Jun 28, 2021, accessed March 19, 2025, at 14 :20
https://blog.bcm-institute.org/en/crisis-management/establish-cm-team-roles-and-responsibilities

سريعا إلى مشاكل مالية وقضايا قانونية.

يعنى فريق إدارة الأزمات بالتحرك السـريع في لحظة وقوع الأزمة، كما يسـهم في التعلم من التجارب السـابقة، وتطوير اسـتجابة أفضـل للأزمات المسـتقبلية، هذا يجعل المنظمة أقوى وأكثر قدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.[1]

ثانيا: تكوين فريق المهام الأزموية

إن عملية بناء وتكوين فريق إدارة الأزمة تمر بأربع مراحل أساسية:

1-المرحلة القبلية: تتبلور الرغبة لدى المنظمة لتكوين فريق لإدارة الأزمة، ابتكاري أكثر في حلوله، وفي هذه المرحلة يتم تحديد المهارات والقدرات وكذا الصلاحيات المخولة لأعضائه، وبحسب الصلاحيات يمكن أن تكون الفرق استشارية تقدم النصائح والمشورات كما يمكن أن تكون الفرق مقررة في كيفية إدارة الأزمة.

2-توفير البيئة المناسبة لعمل الفريق: في هذه المرحلة يتم توفير كامل للإمكانيات المادية والبشرية المدعمة بالمهارات المناسبة، إضافة إلى ضرورة دعم الإدارة العليا للفريق.

3-مرحلة بناء الفريق: يجب أن تراعى فيه هذه المرحلة ثلاث نقاط أساسية:

- ✓ اختيار أعضاء الفريق بصورة واضحة من حيث الخصائص والمواصفات.
- ✓ التأكد من قبول أعضاء الفريق للأهداف المسطرة، والمهام والأنشطة الرئيسية.

[1] Joe Short, Crisis Management Team: Essential Roles and Steps to Build an Effective Unit Op cit

- ✓ تحديد الصلاحيات الممنوحة لأعضاء الفريق، والمهام الاستثنائية المتوقعة منهم في ظل تطورات الأزمة، وانعكاساتها على البيئة الداخلية والخارجية.

4-المساعدة على الدعم المتواصل للفريق: وذلك من قبل الإدارة العليا، التي يمكن لها التغيير في أعضائه حسب الحاجة.[1]

ويتكون فريق إدارة الأزمة من:

1-قائد الفريق: يقع على عاتق قائد الفريق العديد من الأدوار في مقدمتها:

- ✓ التوجيه العام لفريق إدارة الأزمات.
- ✓ تفعيل خطة إدارة الأزمات استجابة لأي حادث.
- ✓ اتخاذ القرارات الحاسمة أثناء الأزمة.
- ✓ الاشراف على جهود الاستجابة والتعافي من الأزمة.

2-المكلف بالعلاقات العامة: ومن أهم أدواره

- ✓ ضمان استجابة جماهيرية دقيقة وفي الوقت المناسب، وإعداد البيانات الصحفية والتواصل مع وسائل الإعلام بكفاءة.
- ✓ تنسيق الاستجابة الإعلامية مع مسؤول العلاقات العامة في الموقع.
- ✓ دمج المشورة القانونية في الاتصالات.
- ✓ إعداد تحديثات للمسؤولين التنفيذيين وترتيب سفرهم إلى موقع الحادث.

[1] يوسف أبو فار، مرجع سبق ذكره، ص ص76-77.

- ✓ تطوير ونشر رسائل تواصل واضحة ومتسقة لأصحاب المصلحة (الداخليين والخارجيين) طوال فترة الأزمة.
- ✓ مراقبة وسائل التواصل الاجتماعي ومعالجة مخاوف الجمهور عبر الإنترنت.

ويتشاور مع الفريق لتحديد المتحدث الرسمي المناسب للتواصل.[1]

3-مسؤول الاتصال: وتشمل أدواره ما يلي

- ✓ التواصل مع الأشخاص المتضررين من حالة الطوارئ، وفي حالة احتجاز الرهائن مثلا يكون مسؤول الاتصال هو نقطة الاتصال المباشرة لأفراد الأسرة.
- ✓ التمتع بمهارات تواصل جيدة، والمسؤول قادر على إظهار التعاطف ولا يتأثر بسهولة بالمواقف العصيبة أو العاطفية.

3-المستشار القانوني: وتشمل أدواره بالتفصيل ما يلي

- ✓ تقديم المشورة القانونية لفريق إدارة الأزمات.
- ✓ المشاركة في إعداد مواد التواصل وتقديم المشورة بشأن تأمين موقع الحادث لإجراء التحقيقات اللاحقة.[2]
- ✓ ضمان الامتثال لجميع الإجراءات التي يتخذها فريق إدارة الأزمات للقوانين واللوائح ذات الصلة.

---

[1] Moh Heng Goh ,op cit

[2] Lionel Roux, Crisis management: how to manage a crisis effectively, accessed March 20, 2025, at 16 :16h **https://www.wimi-teamwork.com/en/blog/project-management/crisis-management-how-to-handle-crisis**

✓ إدارة المسائل القانونية الناجمة عن الأزمة، مثل الدعاوى القضائية المحتملة أو التحقيقات التنظيمية.

وتمتد الجهود القانونية لما بعد الأزمة الأصـــلية لتشـــمل المتابعة طويلة الأمد للمخاطر القانونية، مثل الدعاوى القضائية المرفوعة ضد المنظمة.

4-المكلف بالجانب الأمني: وترتكز أدواره في

✓ السـهر على البيئة الصـحية والسـلامة، مع وضـع تدابير أمنية لحماية الأفراد والممتلكات والبنية التحتية الحيوية أثناء الأزمات.

✓ توجيه المعلومات المتعلقة بمعدات الحماية وإخطار الجهات الحكومية والتنسيق معها.

✓ التنسـيق مع جهات الاسـتجابة للطوارئ (الشـرطة، الدفاع المدني،.. إلخ) وإجراء تقييمات أمنية وضمان سلامة فريق إدارة الأزمات.

5-المكلف بالموارد البشرية: وترتكز أدواره في

✓ ضمان الوصول إلى قاعدة بيانات الموظفين، والتواصل مع أفراد أسرهم.

✓ تنســـيق جهود الموارد البشـــرية الداخلية والخارجية اللازمة وتقديم الدعم والموارد للموظفين المتضررين من الأزمة (مثل الاستشارات، والإجازات).[1]

ثالثا: دور القيادة في تسيير الفريق

مهما كان سبب الأزمة، فإن عواقبها قد تكون وخيمة على المنظمة وتهدد مستقبلها

[1] Moh Heng Goh, op cit

للتجنب هذا السيناريو، وإدارة أي نوع من الأزمات بفعالية، من الضروري التحرك بسرعة واتخاذ الإجراءات اللازمة لإخراج المنظمة من هذه الأزمة، ولأن كل حالة تختلف عن الأخرى فلا يوجد حل لإدارة الأزمات بفعالية إلا من خلال فريق إدارة قوي.

تلعب القيادة دورا محوريا في تسيير الفريق من خلال التنظيم والتوجيه الاستراتيجي والإشراف، حيث يقوم بتوزيع المهام على الأعضاء بكفاءة، وتحديد المسؤوليات بناءا على مبدأ الجدارة، ومنعا لتداخل الاختصاصات وتنسيقا للجهود.

-بناء الجماعة والعمل على تمكاسها فالقيادة الفعالة تساهم في تفعيل بناء فريق العمل، كذا الاستفادة من موارد ومخرجات المنظمة.

-العمل على خدمة الأهداف الكلية للمؤسسة.

وأخيرا يستطيع القائد تحويل الأفراد من مجرد تجمع كمي إلى وحدة نوعية متكاملة، لها هوية مشتركة تساهم في تطوير قيم تنظيمية موحدة وتعزز التماسك الجماعي.[1]

وبناء على ذلك فالعلاقة الارتباطية وثيقة بين النمط القيادي المتبع ومستوى كفاءة الفريق يتجلى ذلك في مستويين رئيسيين، تعظيم العائد من الموارد والمرونة والاستقلالية التشغيلية.

رابعا: طرق تدريب فريق المهام الأزموية

قيام فريق المهام الأزموية بدور فعال في إدارة الأزمات يتطلب تدريب أفراده واكسابهم المهارات الكافية وذلك من خلال التركيز على العديد من النقاط:

[1] بلغنامي وسيلة نجاة، أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل. **المجلة الجزائرية للموارد البشرية**، العدد4، 2019، ص.5

-بناء قاعدة معرفية لأفراد الفريق حول مستجدات حقل إدارة الأزمات.

-تنمية مهارات أعضاء الفريق فرديا وجماعيا.

-عرض مختلف التجارب السابقة في إدارة الأزمات المماثلة.

-توظيف المزايا التي ينفرد بها كل فرد من الفريق خدمة للمصلحة العامة للتعامل مع الأزمة.

وتتعدد أساليب تدريب فريق الإدارة بين:

1-أسلوب العصف الذهني: من خلال ترك العنان لأفكار أفراد الفريق، لتقديم كل ما يجول في خاطرهم، فيمكن لتلاقح الأفكار أن ينتج أرضية ناجعة لإدارة الأزمة.

2-أسلوب المحاضرات: وذلك من خلال عقد العديد من المحاضرات التنظيرية بإشراف من خبراء متخصصين، مع تعريف المتدربين بالجديد في مجال إدارة الأزمات.

3-أسلوب تمثيل الأدوار: من خلال محاكاة الأحداث والاستعداد المسبق للتعامل مع الأزمات.

4-أسلوب الندوات التدريبية: عقد ندوات هدفها نقل الخبرة والمعارف لأعضاء فريق إدارة المهام الأزموية.

5-أسلوب المؤتمرات التدريبية: يتم التبادل من خلالها الحوار وتبادل الآراء والخبرات المتعلقة بالإدارة الناجحة للأزمات.

6-أسلوب دراسة الحالات العلمية: استخدام هذا الأسلوب من خلال عرض مجموعة من الحالات الأزموية والتعقيدات وتشخيصها وإبراز أنجع الطرق لمعالجتها، وبهذا يستفاد أعضاء الفريق من خلاصة الحالات المعروضة. [1]

[1] يوسف أبو فار، مرجع سبق ذكره، ص ص80-81.

المحور الرابع: استراتيجية إدارة الأزمات

سيناريوهات التعامل مع الأزمات

يتطلب النجاح في التعامل مع الأزمات وإدارتها رسم مجموعة من السيناريوهات الأساسية والبديلة للتعامل مع الأزمة، وهذه السيناريوهات هي الأسس المهمة التي تعتمد عليها المنظمة.

وفي الغالب يحدد برنامج التدريب على إدارة الأزمات سلسلة من السيناريوهات التي ترغب في أن يكون الموظفون على دراية بها، والخطوات التي ينبغي عليهم اتخاذها في حالة الأزمة.

وتكمن صعوبة رسم سيناريوهات إدارة الأزمة في أنها تتعلق بالتعامل مع أزمة لم تحدث بعد، ومظاهرها وتأثيراتها وانعكاساتها لم تتبلور بصورة فعلية.

ويأتي هذا الموضوع في هذا السياق لتحديد أهم السيناريوهات المستعملة للتعامل مع الأزمات.

إن سيناريوهات التعامل مع الأزمة تتطلب إعدادا جيدا وصياغة فاعلة، وتتطلب تدريب فريق الأزمة على استخدامها بنجاح، إذ أن هذه السيناريوهات تؤدي إلى تأهيل إدارة المنظمة للتعامل مع الأزمات، واستنادا للأولويات يتم إعداد سيناريو عن طريق المناقشة والعصف الذهني بين أفراد الفريق، من خلال طرح سؤال ماذا لو؟ وتحديد أسوأ وأفضل سيناريو.

والأكثر صعوبة هو إعداد سيناريوهات للتعامل مع أزمة لم تحدث بعد، ولا يعلم أحد مداها، أو مكانها، أو عناصرها، أو القوى المؤثرة فيها.[1]

أولا: سيناريو الوقاية

الهدف: تجنب الأزمات قبل حدوثها أو تقليل المخاطر المحتملة.

الإجراءات: تطبيق أنظمة للتنبؤ وتحليل البيانات.

-تنفيذ تدابير وقائية، مثل إجراءات السلامة، التوعية، والاحتياطات التقنية.

-تحسين وتطوير الأنظمة والبنية التحتية لتقليل تعرض المنظمة للأزمات.

مثال: إنشاء خطة لمواجهة الحرائق في المباني أو وضع خطط للطوارئ ضد الكوارث الطبيعية.

ثانيا: سيناريو الاستجابة السريعة

الهدف :اتخاذ إجراءات فورية وفعالة عند وقوع الأزمة.

الإجراءات: تنسيق فريق الطوارئ على الفور.

[1] يوسف أبو فار، مرجع سبق ذكره، ص381.

-استخدام قنوات الاتصال الفعالة لنقل المعلومات والقرارات.

-إجراء تقييم سريع للوضع واتخاذ الإجراءات المناسبة لتقليل تأثير الأزمة.

مثال: تشـــكيل غرفة عمليات لإدارة الأزمة وتوجيه فرق الطوارئ بســـرعة للقيام بالإجراءات اللازمة.[1]

ثالثا: سيناريو التواصل

الهدف: ضمان تدفق المعلومات بشكل دقيق وسريع لجميع الأطراف المعنية.

الإجراءات: تحديد المتحدث الرسمي وتدريبه على إدارة الرسائل الإعلامية.

-الحفاظ على شفافية المعلومات مع الجمهور ووسائل الإعلام.

-استخدام الوسائل الإعلامية بشكل فعال لتوضيح الحقائق وتقليل الشائعات.

مثال :نشر بيانات صحفية دورية توضح الوضع الحالي، اتخاذ تدابير لإبقاء الموظفين والعملاء على اطلاع دائم.

رابعا: سيناريو التعافي والعودة إلى الوضع الطبيعي

الهدف :استعادة الوضع الطبيعي بأسرع وقت ممكن بعد الأزمة.

الإجراءات :تقييم الأضرار وإعادة تشغيل الأنظمة والعمليات بشكل تدريجي.

-تخصيص الموارد المالية والبشرية لإصلاح الأضرار وتحقيق الاستقرار.

-تقديم الدعم للموظفين والمجتمعات المتضررة.

مثال :العمل على إعادة فتح المرافق المتضررة وتوفير الدعم المالي والمعنوي للمتضررين.

[1] أكاديمية سوربون، الاستراتيجيات الناجحة في إدارة الأزمات التنظيمية.

المحور الرابع: استراتيجية إدارة الأزمات

إدارة مجتمع الأزمة وما بعد الأزمة

تتطور الأزمات بوتيرة مختلفة حسب طبيعتها بين فورية أي قد تحدث الأزمات بسرعة كبيرة كما يمكن أن تكون ناشئة أي تتطور تدريجيا، أو مستدامة أي تستمر لفترات زمنية طويلة، وقد تكون متفاوتة مما يؤثر على منهجية وتوقيت أطر التواصل وإدارة الأزمات.

وإدارة مجتمع الأزمة بعناصره ومفرداته المكونة له، وبتركيباته المتعددة، بالشكل الذي يضمن تماسك المجتمع، هو من الأهمية بمكان لإرساء أرضية سليمة للتعامل مستقبلا مع مختلف الأزمات.

وفي هذا السياق يأتي هذا الموضوع للتطرق إلى إدارة مجتمع الأزمة وما بعدها كيف تستعيد المنظمات عافيتها وتمنع احتمالات الوقوع من جديد في أزمات أخرى.

أولا: إدارة مجتمع الأزمة

تشترك الأزمات في العديد من العناصر التي تتطلب بدورها استجابات متشابهة بغض النظر عن تفاصيلها، ومن أشهر مبادئ إدارة مجتمع الأزمة مبدأ "الحل الواحد يناسب الجميع."

وتشمل المزايا الرئيسية لهذا النهج ما يلي :

-إطار عمل موحد، عمليات مبسطة، تخصيص فعال للموارد، استجابة أسرع، اتخاذ قرارات استراتيجية، تواصل مستمر.

تقدم منهجية إدارة الأزمات الخاصة نهجا شامل يتوافق بسلاسة مع المعايير المصممة، ووضعت هذه المنهجية لضمان قدرة المؤسسات على إدارة الأزمات بفعالية، مما يضمن المرونة والاستمرارية في مواجهة التحديات.

تتناول هذه المنهجية بشكل صريح كل مرحلة من مراحل الأزمة -ما قبل الأزمة، والاستجابة للأزمة، وما بعد الأزمة -لتوفير إطار عمل شامل لإدارة الأزمات بفعالية.

وفي كل مرحلة من مراحل دورة حياة الأزمة الثلاث، تحدد عدة أنشطة رئيسية لضمان المرونة الكاملة.[1]

[1] Porot Gautier, what are the Three Stages of Crisis Management? international sos, accessed March 9, 2024, at 08 :16h
https://www.internationalsos.com/magazine/what-are-the-three-stages-of-crisis-management

الشكل رقم (8) كيفية إدارة مجتمع الأزمة ما قبل –أثناء وما بعد الأزمة

Source : Moh Heng Goh, Crisis stages-post Crisis ,2021 accessed March 9, 2024, at 11 :22h
https://blog.bcm-institute.org/en/crisis-management/crisis-stages-post-crisis

ويتطلب مجموعة من القواعد والمعايير التنظيمية لإدارة مجتمع الأزمة في مقدمتها:

–توثيق الأزمة والاســـتجابة لها والصـــعوبة هنا تكمن في التوثيق الفوري لمجريات الأزمة وتسجيل مختلف الملاحظات وتحليلها ومراجعتها.

– تحديد أســـباب الأزمة والعمل على إعداد وتوزيع التقارير اللازمة والنتائج المطلوبة على الموظفين المعنيين.

– تشكيل فريق لتقييم الأزمة لتقييم كيفية التعامل معها مع اقتراح تعديلات على إجراءات إدارة الأزمات، على أن يكون فريق التقييم مختلف عن فريق الإدارة.[1]

[1] ibid

ثانيا: إدارة مجتمع ما بعد الأزمة

في مرحلة ما بعد الأزمة تعود المنظمة إلى ممارســـة أعمالها كالمعتاد، حيث لم تعد الأزمة محور تركيز الإدارة، ولكنها لا تزال تتطلب بعض الاهتمام من قبلها، فيجب على المنظمة في هذه المرحلة تهيئة الوضع من خلال مجموعة من الأطر التنظيمية في مقدمتها:

– تحديد كيفية منع وقوع أزمات مماثلة، مع السعي في الوقت نفسه إلى تحقيق أقصى قدر من التعافي وتقليل الأضرار إلى حدها الأدنى.

–ينبغي عليها النظر في نوع برنامج الاتصالات الذي من شأنه أن يسهم في استعادة ثقة الجمهور بالمنظمة ومنتجاتها.

– البدء في عملية إصلاح السمعة خلال هذه المرحلة.

–الوفاء بالوعود التي قدمها المدراء من خلال تقديم شامل لمختلف المعلومات المتعلقة بأزمة أســـبابها، مجرباتها، كيف تم التعامل معها، ما هو جحم الأضـــرار، وماهي الدروس المســتخلصــة، ولا يخطرون بفقدان ثقة الجمهور، وكذا يتطلب نشــر التحديثات حول عملية التعافي، وكذا مختلف الإجراءات التصحيحية.

– إعادة النظر في نوع برنامج الاتصالات الذي من شأنه أن يساعد على استعادة الثقة في الشركة ومنتجاتها.[1]

[1] Moh Heng Goh, op cit

-إدماج نظام إدارة الأزمات الخاص بالمنظمة، وبداية عملية الإصـــلاح من خلال اعداد خطط لإعادة البناء بعد الأزمة.

وفي الأصـــل في مرحلة التخطيط المســـبق لابد من توقع الوضـــع ما بعد الأزمة ومختلف الاستجابات الممكنة للتعامل معه، وكذا العمل على حصـر مختلف الأضـرار المحتملة التي يمكن أن تحدث أثناء الأزمة.

-التعلم من مخرجات الأزمة وتطبيق ما تم تعلمه والســعي نحو تحســين تقديم الحلول لتكون أكثر فعالية

- أخذ المدة الزمنية اللازمة والكافية لإتمام عملية التعافي مع الإبقاء أصـــحاب المصـــلحة والمتعاملين والشـركاء وحتى وسـائل الإعلام المختلفة على إطلاع مسـتمر جزئيات وتفاصـيل جهود التعافي بما في ذلك الإجراءات التصحيحية ضمانا لاستمرار الثقة.

-العمل على حصر الموارد المتاحة وإعادة توزيعها.

-تقديم توصيات لتحسين عملية التعامل مع الأزمات وعدم تكرار الأخطاء السابقة.

-اتخاذ كامل الإجراءات التنظيمية للعودة تدريجيا للوضع الطبيعي ما قبل الأزمة، والأكثر من ذلك العودة إلى وضع أكثر أمانا.[1]

[1] Porot Gautier, op cit

المحور الخامس: نماذج تطبيقية (حالات للدراسة) لإدارة الأزمات والمخاطر

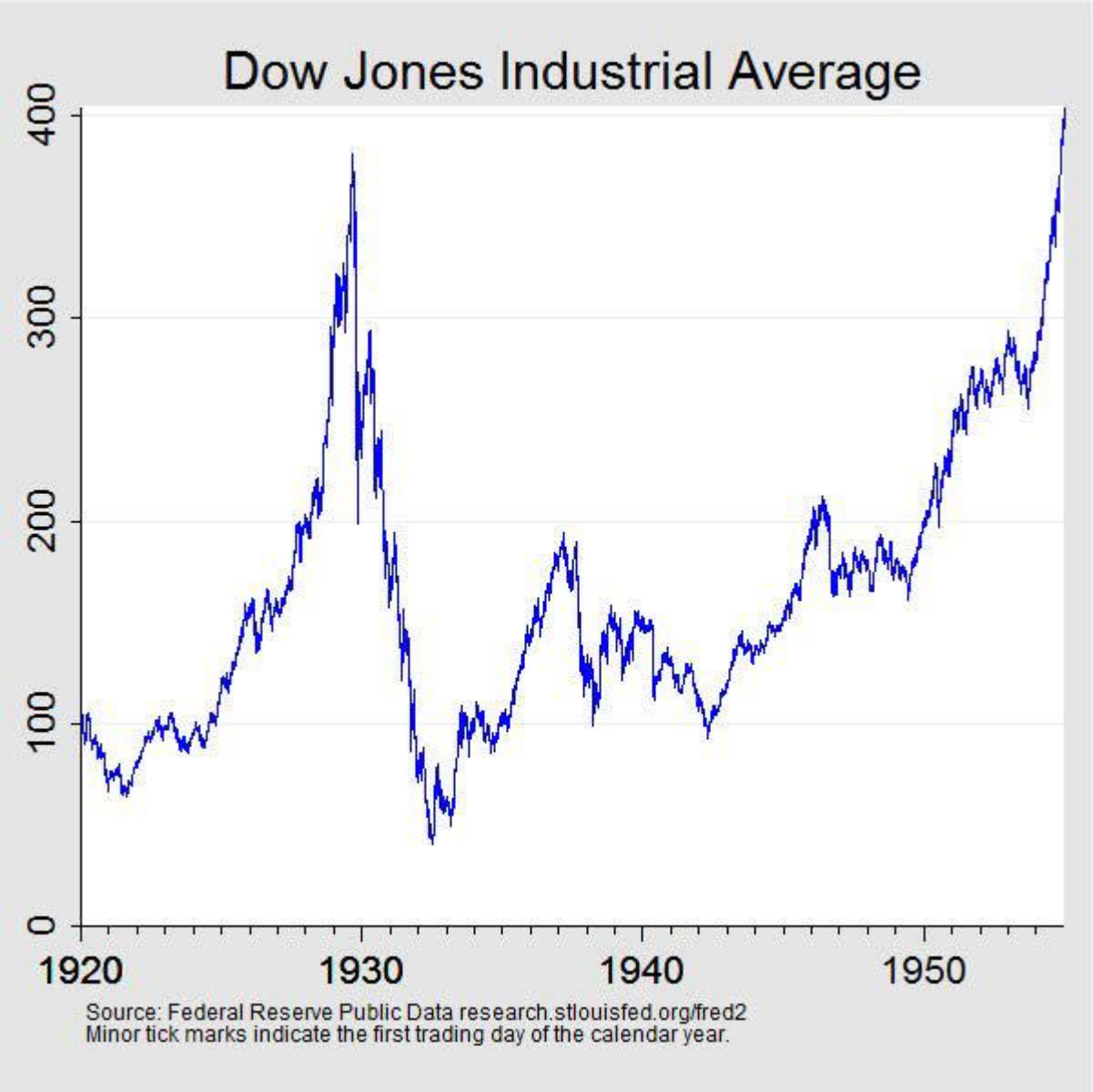
الأزمات الدولية: الأزمة المالية الدولية 1929

أولا: التعريف بالأزمة المالية العالمية 1929

شـــهدت بورصـــة نيويورك في العقد الثاني القرن العشـــرين ازدهارا كبيرا، حيث ارتفعت أسعار الأسهم إلى مستويات قياسية، وفي المقابل تضاعف مؤشر داو جونز الصناعي ست مرات عن المعتاد حيث ارتفع من 63 نقطة في شـــهر أوث 1921 إلى 381 نقطة في سبتمبر 1929، بمعدل يقارب 320 نقطة في غضون شهر، هذا الارتفاع غير المسبوق في تاريخ البورصة فتح الكثير من التوقعات والسيناريوهات.

في غضـــون ذلك بلغت الأســـعار ذروتها، وقد أعلن الخبير الاقتصـــادي إيرفينغ فيشـــر أن "أسعار الأسهم وصلت أعلى مستوى لها وانتهى هذا الازدهار الهائل بانهيار كارثي ففي 28 أكتوبر 1929، وذلك مع انخفاض مؤشـر داو جونز بنسـبة 13% تقريبا، الثلاثاء الأسـود، تراجع السـوق بنسـبة 12% تقريبا، ومع بحلول منتصـف نوفمبر، كان مؤشـر داو جونز قد فقد نصـف قيمته تقريبا واسـتمر التراجع طوال صـيف عام 1932، حيث أغلق المؤشـر عند 41.22 نقطة، وهو أدنى مسـتوى له في القرن العشـرين، أي أقل بنسـبة 89% من ذروته لم يعد مؤشر داو جونز إلى مستوياته قبل الانهيار إلا في نوفمبر1954[1]" .

[1] federal reserve history, Stock Market Crash of 1929, Nov 2013, accessed March 9, 2023, at 10 :58h.
https://www.federalreservehistory.org/essays/stock-market-crash-of-1929



الشكل رقم (9) انخفاض مؤشر داو جونز خلال الأزمة المالية العالمية 1929

Source : federal reserve history, Stock Market Crash of 1929. Nov 2013, accessed March 9, 2023, at 11 :00h.

https://www.federalreservehistory.org/essays/stock-market-crash-of-1929

ثانيا: أسباب الأزمة المالية 1929

ساهمت عوامل عديدة في انهيار سوق الأسهم في نيويورك وبداية أزمة مالية عالمية وكان من أبرز الأسباب فترة المضاربة الجامحة (حيث لم يخسر أولئك الذين اشتروا الأسهم بالهامش قيمة استثماراتهم فحسب، بل أصبحوا مدينين أيضا للجهات التي منحتهم القروض لشراء الأسهم)، وتشديد الائتمان من قبل الاحتياطي الفيدرالي 1929 تم رفع سعر الخصم من 5% إلى 6%، وانتشار الشركات القابضة وصناديق الاستثمار (التي تميل إلى خلق الديون)، وكثرة القروض المصرفية الكبيرة التي لم يكن من الممكن تسييلها، والركود الاقتصادي الذي بدأ في وقت سابق من الصيف.[1]

هذه الأزمة الاقتصادية والمالية بامتياز كانت لها أثار جمة على كامل مجالات الحياة عالميا لكن السؤال الذي يطرح نفسه كيف تم التعامل مع هذه الأزمة وكيف تمت إدارتها.

ثالثا: إدارة الأزمة المالية 1929

في سؤال حول الخلل المؤدي لحدوث الأزمة المالية، فالجواب تعدد كما رأينا سابقا بين: الخلل النقدي من خلال اشتقاق الودائع، غياب الرقابة على المصارف، السماح بالاقتراض من أجل المضاربات في أسواق المال، كذا الخلل المالي نتيجة اختلال الوظيفة الأساسية للأسواق المالية، وكذا خلل المضاربات دون مبررات اقتصادية مما أدى تحميل قروض تفوق قيمة العقارات التي تم شرائها، وانقطاع الصلة بين حملة السندات وبين المقترضين بضمان

[1] American history, stock market crash of 1929. accessed March 10, 2023, at 14 :14h. **https://www.britannica.com/event/stock-market-crash-of-1929**

العقارات.[1]

وتعد إدارة الأزمة المالية لعام 1929 والمعروفة بـــــ "الكســاد الكبير"، نموذجا تاريخيا لتحول الفلسفة الاقتصادية من الليبرالية الكلاسيكية إلى التدخلية الحكومية (المنظور الكنزي).

1-إدارة الأزمة المالية لعام 1929: من عجز السوق إلى الصفقة الجديدة

تمت إدارة الأزمة المالية لعام 1929 عبر ثلاث مراحل مفصلية، بدأت بمحاولات القطاع الخاص لاحتواء الانهيار، تلتها اســـتجابة حكومية تقييدية في عهد الرئيس هربرت هوفر، وصـــولا إلى التحول الهيكلي والجذري في إطار الصـــفقة الجديدة (New Deal) لفرانكلين روزفلت، هذا المســـار يعكس صـــراعا فكريا بين مبدأ عدم التدخل والحاجة الملحة لتنظيم الدولة للاقتصاد الكلي.

1. **الإخفاق الأولي للقطاع الخاص 1929:** استندت الإدارة الأولية للأزمة إلى افتراض كينزي كلاسيكي بأن الأسواق تمتلك آليات تصحيح ذاتي، وفي أعقاب الخميس الأسود سعى كبار المصـــرفيين بقيادة مؤســـســـات مثل جي بي مورجان، إلى تكرار اســـتراتيجية ذعر عام 1907 من خلال ضخ سيولة مباشرة وشراء كميات ضخمة من الأسهم بأسعار تفوق القيمة السوقية، ورغم أن هذا التدخل هدف إلى استعادة الثقة النفسية للمستثمرين، إلا أنه لم ينجح سوى في إيجاد استقرار هش وقصير الأمد؛ إذ كانت الاختلالات الهيكلية في النظام المالي أعمق من أن تعالجها المبادرات الفردية للقطاع المصرفي.

[1] غسان قاسم داود اللامي، وخالد عبد الله ابراهيم العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 115-116.

2.مرحلة الجمود والتدخل المحدود (عهد هوفر)[1] تميزت فترة الرئيس هوفر بالتمسك بالسياسات المالية المحافظة، حيث ساد الاعتقاد بأن التدخل الحكومي الواسع قد يقوض أسس النظام الرأسمالي، اقتصرت جهوده على تشجيع العمل التطوعي وتقديم قروض محدودة للمؤسسات عبر مؤسسة تمويل إعادة الإعمار أدى تفاقم الأزمة واتساع رقعة البطالة والانهيارات المصرفية إلى كشف عجز هذه المقاربة، مما مهد الطريق لضرورة وجود سلطة مركزية قادرة على إدارة الطلب الكلي.

3 الإصلاح الهيكلي والصفقة الجديدة (عهد روزفلت): شكل انتخاب فرانكلين روزفلت منعطفا حاسما حيث تبنت إدارته سياسات الصفقة الجديدة التي نقلت الدولة من دور المراقب إلى دور الفاعل الاقتصادي والمشرع، شملت هذه المرحلة إصلاحات تنظيمية شاملة، مثل قانون جلاس–ستيجال للفصل بين العمليات المصرفية التجارية والاستثمارية، وتأسيس هيئة الأوراق المالية والبورصات (SEC) لضمان الشفافية، هذه الإجراءات لم تكن تهدف فقط إلى التعافي، بل إلى إعادة صياغة العقد الاجتماعي والاقتصادي لمنع تكرار الانهيار المنهجي.[2] ويتفق العديد من الاقتصاديين على أن الإنفاق الحكومي الضخم على التعبئة بين عقدين الثلاثينيات الأربعينيات كان الحاسم الذي أنهى الكساد الكبير بخفض البطالة إلى مستويات ما قبل الأزمة.

[1] مؤسسة الهنداوي، الكسيد الكبير والصفقة الكبيرة، مقدمة قصيرة جدا. تاريخ التصفح 10 مارس 2023، الساعة 13.03 **/https://www.hindawi.org/books/64972759/2**

[2] إيريك راشواي، **الكساد الكبير والصفقة الجديدة**، ترجمة ضياء وراد، ط1، الهنداوي، 2015، ص112

المحور الخامس: نماذج تطبيقية (حالات للدراسة) لإدارة الأزمات والمخاطر

الأزمات الطبيعية (الكوارث): اعصار تسونامي في اندونيسيا 2004

من المحتمل أن تحدث الكوارث الطبيعية في أي مكان وفي أي وقت، ونادرا ما يكون هناك إنذار مسبق لذلك، لذا تهدف إدارة الكوارث الطبيعية إلى تنفيذ خطة وفقا للمعايير ومعلومات أرشفتها الدولة، بما في ذلك الخرائط، وتاريخ الكوارث، والبيانات السكانية والاقتصادية الحالية، وخطط إدارة الكوارث المتاحة، وخطط التنمية، ومنظمات إدارة الكوارث حيث يتم تحليل المعلومات المتعلقة بالمخاطر، ومواطن الضعف، لتحديد الفرص أو المواقف التي يمكن فيها تطبيق تدابير الوقاية والتخفيف والحد من المخاطر وتحسين طرق الاستجابة.

أولا: مفهوم الكوارث الطبيعية

تتعدد المقاربات المفاهيمية للكارثة وتتباين تبعا للسياقات التطورية وتقدير حجم الأضرار المادية والمعنوية الناتجة عنها، وينظر إلى الكارثة بوصفها حدثا استثنائيا يتجاوز القدرات المحلية على المواجهة، وتختلف عن الأزمة أنها واضحة المصدر والأسباب،[1] وتتنوع خسائرها بين بشرية ومادية ناجمة عن حوادث كبرى أو تهديدات صحية كالأوبئة، أو الأعاصير والحرائق، مما يستدعي تدخلا مؤسسيا منظما على المستويين الوطني والدولي لإدارتها واحتواء آثارها.[2]

[1] عبد الرزاق الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص258.

[2] محمد عبد الصاحب الكعبي، **المسؤولية المدنية عن أضرار الكوارث الطبيعية (دراسة مقارنة)**. دار التعليم الجامعي، 2019، ص 24.

وتعتبر الكوارث الطبيعية مجموعة من التغيرات المفاجئة التي تحدث أضـــرارا في الأرواح والممتلكات وتنقسم إلى نوعين أساسيين:

1-الكوارث التي تحدث نتيجة للتغيرات أو الاضـــطرابات الجيولوجية أو الجوية كالزلازل والبراكين.

2-الكوارث الطبيعية الصناعية: تحدث بسبب تظافر ظاهرة طبيعية مع عامل انساني، ومن هذه الفيضـانات والتي سـتحدث بسـبب غزارة الأمطار أو بسـبب تعدي الانسـان على بناء المنشآت في مجاري السيول.

الشكل رقم (10): أنواع الكوارث الطبيعية

Source : govtpolytechnicbargarh, lecture note disaster management. accessed March 16, 2023, at 12 :14h.
http://www.govtpolytechnicbargarh.in/iticollege/college/iti/SM/6th-civ-DISASTER%20MANAGEMENT.pdf

ثانيا: مرتكزات إدارة الكوارث الطبيعية

تشـمل عملية إدارة الكوارث مجمل البرامج والتدابير والسـياسـات والخطط التي تتخذ قبل وقوع الكارثة وأثناءها وبعدها بهدف تجنبها، أو الحد من آثارها، أو التعافي من خسـائرها وإدارة الكوارث تشمل المراحل الرئيسية الثلاث فيما يلي: ما قبل الكارثة، أثناء الكارثة وما بعد الكارثة.

المرحلة الأولى: الأنشـطة المتخذة هدفها الحد من الخسـائر البشـرية والمادية الناجمة عن خطر محتمل، من خلال عديد الآليات من قبيل تنظيم حملات توعية، إعداد خطط إدارة الكوارث على مستوى الأسر والمجتمعات المحلية، وتسمى هذه الأنشطة بأنشطة التخفيف والتأهب.

المرحلة الثانية: تشـمل المبادرات المتخذة لضـمان تلبية احتياجات الضـحايا وتوفير احتياجاتهم، تعرف المرحلة بالاستجابة الطارئة.

المرحلة الثالثة: تشمل هذه المرحلة المبادرات المتخذة استجابة للكارثة بهدف تحقيق التعافي المبكر وإعادة تأهيل المجتمعات المتضـررة، وتعرف هذه الأنشـطة بأنشـطة الاسـتجابة والتعافي.[1]

ثالثا: نموذج ادارة اعصار تسونامي في اندونيسيا 2004

كان تسونامي 26 ديسمبر 2004 واحدا من أعظم الكوارث الطبيعية في التاريخ خلف

[1] govtpolytechnicbargarh, op cit

280 ألف شـــخص، وتدمير 139 ألف منزل، و73869 هكتارا من الأراضـــي الزراعية، و2618 كلم من الطرق، و3415 مدرسة، و104500 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، و669 مبنى حكوميا، و517 مرفقا صحيا و1089 مكانا للعبادة، و22 ميناءا بحريا، و8 مطارات.[1] وكانت جزيرة ســومطرة الإندونيســية المنطقة الأكثر تضــررا، ب178ألف وفاة، وأثار هذا الحدث ضجة إعلامية غير مسبوقة، وسمي بتسونامي المحيط الهندي.[2]

1-إدارة اعصار تسونامي في إندونيسيا 2004

1-1-الإســتجابة الأولية واعلان حالة الطوارئ: في المرحلة الأولى اســتجابت إندونيســيا لكارثة تسونامي المحيط الهندي بجهود محلية خالصة من خلال إرسال فرق إنقاذ ضخمة من الجيش والشرطة إلى المناطق المتضررة، ما عرف بجهود عسكرية طارئة ومستعجلة.

*فتح المجال للمساعدات الدولية للمساهمة في الإنقاذ، من خلال مختلف الفرق من منظمات الإغاثة المحلية والدولية مثل الصـــليب الأحمر ومنظمة أطباء بلا حدود، والمنظمات الإقليمية.

*تشكيل خلايا الأزمة، خلايا اتصالية مهمتها التنسيق مع السلطات الرسمية فيما يتعلق بالضحايا والمفقودين وبياناتهم الرسمية لهم وغيرها.

[1] 2004 Indian Ocean Earthquake and Tsunami, accessed March 16, 2023, at 13 :54h. **https://www.preventionweb.net/collections/2004-indian-ocean-earthquake-and-tsunami**

[2] Julie Morin, tsunami-resilient communities, development in Indonesia through educative actions, Lessons from the 26 December 2004 tsunami, **Disaster Prevention and Management**, vol 17, N3, 2008, p431.

1-2-الجهود التنسيقية: حجم الكارثة اقتضى العمل على أكثر من مستوى تنسيقي ما بين سياسات إدارة الكوارث، وإعداد خطط الاستعداد الوطنية والمحلية، وتحسين إدارة الطوارئ.

1-3-إعادة الإعمار: إن برنامج إعادة الإعمار استمر لفقرة زمنية طويلة في إعادة بناء المنازل، والمرافق العامة في المناطق المنكوبة، وتوفير سبل العيش للمتضررين تم تنفيذ مشاريع لإعادة بناء البنية التحتية وإطلاق برنامج حكومي لإعادة توطين الناجين.

1-4-التعافي وأهمية نظام الإنذار المبكر: مبدئيا تلعب أنظمة الإنذار المبكر دورا محوريا في الحد من مخاطر الكوارث، والإدارة الوطنية في اندونيسيا افتقرت إلى هياكل إنذار مبكر مؤسسية على المستوى المحلي لتحذير السكان المعرضين للخطر في الوقت المناسب، ومن الدروس المستفادة من إدارة الأزمة ضرورة تطوير هياكل الإنذار المبكر ضد التسونامي لأنه بالعودة إلى السجل التاريخي واحتمالات حدوثه المتوقعة في الأرخبيل الإندونيسي، برز في المتوسط أنه ستحدث موجات تسونامي كل ثلاث سنوات، مسببة أضرارا وخسائر كبيرة.

مما أدى إلى تأسيس نظام وطني للإنذار المبكر وإنشاء "الهيئة الوطنية لإدارة الكوارث " في2007، وكذا أنظمة مراقبة متطورة وبالتالي ارساء نظام استباقي من خلاله يتم العمل على تعزيز مرونة المجتمعات المحلية عبر إطلاق برامج توعوية وإجراء تدريبات الإخلاء ضمانا للاستعداد الفعال لأي طارئ. كما تم الاتفاق بين الحكومتان الألمانية والإندونيسية على تعاون مشترك لتطوير نظام إنذار مبكر شامل يركز على الإنسان.[1]

[1] Heryal Anwar and others, **guideline for tsunami risk asssessment in Indonesia.** the Indonesian – German Working Group on Tsunami Risk Assessment, 2011, p14.

المحور الخامس: نماذج تطبيقية (حالات للدراسة) لإدارة الأزمات والمخاطر

الأزمات الإدارية: أزمة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة

يعرف التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) في الفكر الإداري الحديث بأنه عملية ديناميكية متكاملة، تهدف إلى صياغة وتحديد التوجه المستقبلي للمنظمة من خلال تحليل دقيق ومتعمق لبيئتيها الداخلية والخارجية.

والتخطيط الاستراتيجي هو عملية مواءمة دقيقة ومدروسة لنقاط قوة المنظمة مع الفرص المتاحة لها في بيئة أعمالها المختارة، وحتى تكون هذه عملية فعالة باستمرار يجب جمع المعلومات المتعلقة ببيئة أعمال المنظمة، وفحصها وتحليلها وتحديد نقاط القوة والضعف فيها وتقييمها كما يقوم التخطيط الاستراتيجي بالموازنة بين الموارد المتاحة والأهداف المراد تحقيقها وتحديد كيف سيتم تعظيم كفاءة تخصيص هذه الموارد وتحسين آليات تشغيلها وفق نماذج المؤسسية، مع الامتثال التام للمحددات القانونية، التشريعية، والسياسات التنظيمية الحاكمة. [1]

يوفر التخطيط الاستراتيجي منهجا منظما للمؤسسات من أجل:

- توضيح رسالتها ورؤيتها وتحديد مبادئها وأهدافها المستقبلية.
- تحديد الأولويات الرئيسية والتركيز على ما يحقق النجاح .
- وضع أهداف قابلة للقياس من خلال صياغة أهداف واضحة وقابلة للتنفيذ

[1] محمد عبد الحي عبد الرحمن أبو سليم، دور الإدارة الاستراتيجية في ادارة الأزمات. **المجلة العربية للنشر العلمي**، العدد 50، 2023، ص12

مواءمة الفرق والموارد وضمان دعم الجهود للنتائج الاستراتيجية .

تتبع الأداء وتعديله واستخدام البيانات لتحسين الاستراتيجيات بمرور الوقت.

أولا: سوء التخطيط كمدخل للأزمات الإدارية

تعبر أزمة التخطيط في المنظمة عن الفجوة الأساسية التي توجد بين الخطط والسياسات المرسومة والمكتوبة وبين التنفيذ الفعلي لها على أرض الواقع، ويرجع ذلك أساسا إلى الطابع الستاتيكي والجامد في عملية اتخاذ القرارات السريعة تكيفا والمستجدات التي تواجه المنظمة، إضافة إلى العامل الزمني الكبير التي يستغرقه صانع القرار في تحديد البدائل خاصة في ظل نقص المعلومات المطلوبة أو ضبابيتها في حالة توفرها، وهو ما يبرز كعامل حرج يعوق كفاءة الإدارة، وقابليتها للتغييرات السريعة.

وأزمة التخطيط الاستراتيجي هي مؤشر سلبي عن الضعف الإداري وفشل قيادته ومكوناته في صياغة خطط متوسطة وطويلة المدى، ذات طابع مستدام، والفشل في تنفيذ ما رسم من سابقا من خطط، وهو ما ينعكس بشكل كبير على أداء المنظمة، استنزاف مواردها وحتى تشويه صورتها.[1]

وتتلخص أبرز محددات أزمة التخطيط:

- سوء التقدير بين الموارد المتوفرة والأهداف العامة للمنظمة.

[1] إدارة المشاريع، معوقات التخطيط الاستراتيجي وأهم مشكلاته. تاريخ التصفح جانفي 2025، الساعة 14.55.
https://bakkah.com/ar/knowledge-center

- سوء الإدراك لمسألة المرونة في التعامل مع التغيرات والظروف الطارئة.
- غياب تقاطع استراتيجي بين الرؤية القيادية وبين القاعدة من موظفين وعاملين، ما يخلق ثنائية المقاومة للتغيير في غياب التحفيز بالمشاركة.

ثانيا: إدارة أزمة التخطيط في المنظمة

التخطيط الاستراتيجي أمرا حيوي لضمان الاستجابة الفعالة، ويشمل هذا التخطيط استشراف المخاطر واتخاذ قرارات مدروسة لضمان جاهزية المؤسسة للتعامل مع الأزمات مما يساعد على تقليل الأضرار ويؤدي استعادة الاستقرار بسرعة.

وتواجه المؤسسات والمنظمات تحديات متزايدة نتيجة للأزمات المفاجئة وغير المتوقعة التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على استمرارية عملها ونجاحها، ومن أبرز الأزمات الداخلية والإدارية أزمة التخطيط، والتي تتطلب خطوات العملية لإدارتها.

- إعادة ترتيب الأولويات من خلال تشخيص الأزمة وتحديد مسبباتها، ومن ثم حجم التهديد الذي تتركه على مسار المنظمة.
- تحديد الأهداف المستدامة للمنظمة بدقة وفقا للمستويات الثلاث القصير–المتوسط–الطويل من خلال القراءة الجيدة في الموارد.
- توظيف المنهج العلمي.
- دراسة معمقة في متغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- وضع سيناريوهات بديلة وإعادة ترتيب الأولويات لضمان استمرار الأعمال دون انقطاع.

الخاتمة

تعرف الأزمات على أنها حالات طارئة تحول مسارات العمل إلى اتجاهات غير مرغوب فيها، وهي نقطة تحول مصيرية، تنبثق عن مجموع الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح لقيم وأهداف ومسار المنظمات والدول وهي لحظة حرجة وحاسمة تؤثر على كيان المنظمة على اختلاف مجالاتها.

استخدم هذا المفهوم في مختلف فروع العلوم الإنسانية باعتباره حدث يخلق مفارقة حقيقية للتوازن ما بين الاتجاه نحو الأفضل أو الأسوء في ظل ضيق الوقت ودائرة عدم التأكد من القرار الأفضل وخطورة النتائج.

وتلتقي وتتقاطع الأزمة مع مفاهيم ذات الصلة من قبيل الكارثة والخطر والمشكلة والتهديد وتتعدد خصائصها بين عنصر المفاجأة، السرعة في التحول، التصاعد المفاجئ، تضارب المعلومات، الحاجة لقرارات رشيدة وسريعة، كما تتعدد أنواعها حسب معيار مجال الأزمة ودرجة تعقدها، والمجال الجغرافي والزماني وحجمها ولها في سوء الفهم، وسوء الإدراك، سوء التقدير والتقييم، وتعارض المصالح والأهداف أسبابا لقيامها، وكذا لدروة حياتها ومدتها الزمنية مجال لتعدد مراحلها، ما يجعل مرتكز المقياس يتمحور حول أهمية إرساء قواعد صحية لبناء أطر إجرائية لإدارة الأزمات والاتجاه نحو تجنبها أو التنبؤ والاستشراف بوقوعها، والاستعداد لها.

وإدارة الأزمات تتحدد أساسا في مختلف الطرق الفعالة للاستجابة لها التقليدية منها والحديثة ومن خلال تدابير تتخذها المنظمة تقلل من خلالها من حدة التأثير، وتتعامل مع مختلف المواقف الطارئة سواء منها التقنية أو المالية أو البشرية بما يضمن حماية سمعتها وأصولها واستعادة استقرار المنظمة ومنع تكرار هذه الأزمات مستقبلا.

وترتكز على مجموعة من المقومات والمراحل، وتعتمد مجموعة من الوسائل لتحسين إدارتها من قبيل وسائل اتصالية، وسائل التخطيط الاستراتيجي، والوسائل التكنولوجية، في ظل معوقات مرتبطة بأطر تنظيمية اتصالية بالأساس وأخرى ذات الشأن بخطة الأزمات، هذه الأخيرة التي تتطلب تنبؤا وقائيا ومنهجا عمليا متكاملا كمتطلب أساسي في ظل تعدد أسباب الأزمة.

كما تتطلب تكوين فريق عمل خاص مع إمداده بالتجهيزات والصلاحيات الكافية لإدارة الأزمة، ضمن شروط ومستويات تحليلية قائمة على الأساس الاستراتيجي، والتخطيط للطوارئ ونطاق العمليات، وضمن مراحل قائمة على تخفيف الأزمة، الاستعداد لها والتصدي لها معتمدين على نظام الاتصالات والمعلومات كأجهزة عصبية يوظفها فريق العمل إضافة إلى استراتيجيات منهجية هادفة نحو تجنب الخطر، تحويله، التقليل منه.

والخطر هو احتمالية حدوث عواقب سلبية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على النظم البشرية أو البيئية ذات الصلة بالأرواح، وسبل العيش، والصحة والجوانب الاقتصادية والاجتماعية والاستثمارات، والبنية التحتية، والخدمات.

وعملية إدارة المخاطر هي ركيزة جوهرية في الإدارة الاستراتيجية لأي منظمة أو مؤسسة وهي عملية هادفة نحو تحديد وتقييم وتخفيض المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات أو المجتمعات.

وقدم المقياس عديد النماذج التطبيقية لكيفية إدارة الأزمات والمخاطر تمثلت أساسا في إدارة الأزمات الدولية في صورة الأزمة المالية الدولية 1929 ومختلف المراحل التي مرت بها عملية الإدارة والدروس المستخلصة من هذه التجربة، وإضافة إلى نموذج الأزمات الطبيعة في صورة اعصار تسونامي في اندونيسيا 2004، أهمية تحسين نظم الإنذار المبكر لتجنب كوارث على مستوى الأرواح البشرية، النظم الاتصالية، التقليل من المخاطر والخسائر إلى حدها الأدنى، إضافة إلى نموذج الأزمات الإدارية من خلال أزمة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، ومختلف الانعكاسات وترتيبات إدارتها بعيدا عن التسيير العشوائي غير المنظم على اعتبار التخطيط الاستراتيجي نظرة طويلة المدى لخطط مفصلة يجب وضعها تحقيقا للأهداف، وتماشيا والموازنة مع الموارد المتاحة مع توظيف تقنية المعلومات في البيئات الرقمية المعاصرة للمنظمات، لا سيما في ظل التسارع المطرد للتطورات التكنولوجية الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي التوليدي، والحوسبة السحابية، وانترنت الأشياء خدمة للإدارة الرشيدة.

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	المربع الأزموي: العناصر المكونة	13
02	أسباب وقوع الأزمات	18
03	أنواع الأزمات وفقا لمعيار مجال الأزمة	25
04	أداة SWOT التحليل الاستراتيجي الرباعي	48
05	عملية إدارة المخاطر	61
06	مراحل إدارة المخاطر	65
07	تصورات معالجة الأزمات في المنهج المتكامل	81
08	كيفية إدارة مجتمع الأزمة ما قبل –أثناء وما بعد الأزمة	96
09	انخفاض مؤشر داو جونز خلال الأزمة المالية العالمية 1929	100
10	أنواع الكوارث الطبيعية	105

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	مفهوم الأزمة والمفاهيم القريبة منها	12

قائمة المراجع

الكتب

1-أبو فار يوســـف، **إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصـــة**. دار اليازوري العلمية للنشر، 2020.

2-أحمد علي محمد عبد الرؤوف، **إدارة المخاطر والأزمات**. ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2016.

3-الدليمي عبد الرزاق، **العلاقات العامة وإدارة الأزمات**. ط2، دار اليازوري العلمية للنشـــر والتوزيع، عمان، 2015.

4-زيد أحمد عصـام فتحي، إدارة الكوارث والأزمات. ط1، مؤسـسـة طيبة للنشـر والتوزيع مصر، 2020.

5-الياسري نداء محمد باقر، **إدارة الأزمات**. ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

6-الكعبي محمد عبد الصـاحب، **المسؤولية المدنية عن أضـرار الكوارث الطبيعية (دراسـة مقارنة)**. دار التعليم الجامعي، 2019.

7-اللامي غســان قاســم داود، خالد عبد الله ابراهيم العيســاوي، **إدارة الأزمات الأســس والتطبيقات**. ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

8-عجوة علي وكريمان فريد، **إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاســتراتيجية**. عالم الكتب، القاهرة، 2005.

9-الربيعي ســمية عباس، **المنهج المتكامل لإدارة الأزمات**، جامعة المســتنصــرية، جوان 2018.

10-راشـواي إيريك، **الكسـاد الكبير والصـفقة الجديدة**، ترجمة ضـياء وراد، ط1، الهنداوي، 2015.

11-الخضيري محسن، **إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية**، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2002.

12-الخضري محسن، **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، 2003.

2-المجلات

1-بلغنامي وسيلة نجاة، أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل. **المجلة الجزائرية للموارد البشرية**، العدد4، 2019.

2-بسمة محمد أمين، دور الذكاء الاصطناعي في الإدارة اللينة للأزمات دراسة تطبيقية لإدارة أزمة كوفيد 19. **المجلة القانونية**، 2023

3-زكريا محمد زكريا هبية ومحمود على أحمد السيد، التحليل البيئي باستخدام نموذج swot في التعليم" مفهومه وآليات تطبيقه، **مجلة العلوم التربية**، العدد 4، أكتوبر 2016.

4-الحفني سامح أحمد زكي، إدارة الأزمات. **مجلة البحوث المالية والتجارية**. العدد1، 2017.

5-طليس ابتسام، **دور تكنولوجيا المعلومات في ادارة الازمات: دراسة حالة وسائل التواصل الاجتماعي في تعطيل الهجمات الارهابية في سوريا**، جامعة قالمة، 2019

6-يحياوي نعيمة، مقومات وأساليب الإدارة الفعالة للأزمات. **مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية**، العدد8، 2015.

7-معمر قربة وبودربالة سارة حدة، منهجية التعامل مع الأزمات من تشخيص الداء إلى وصف الدواء. **مجلة دفاتر اقتصادية**، العدد 01، 2018.

8-عبد الحفيظي ابراهيم، سمات وخصائص الأزمات الحديثة وسبل إدارتها. **مجلة دراسات التنمية الاقتصادية**، العدد 1، 2023.

9-عبد الحي محمد عبد الرحمن أبو سليم، دور الإدارة الاستراتيجية في ادارة الأزمات. **المجلة العربية للنشر العلمي**، العدد 50، 2023.

10-عدوم حميدة، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالجزائر. **مجلة قضايا معرفية**، العدد 2، سبتمبر 2022.

11-شـرفة لياس وبوطغان ليلى، إدارة الأزمات -الأسـاليب والمعوقات-**مجلة تاريخ العلوم**، العدد 11، مارس 2018.

12-غول فرحات، إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة، **مجلة المناجر**، العدد 01، 2014.

3-ملتقيات

1-فاطمة صـالحي، إدارة الأزمات الصـحية في الجزائر: الفشـل السـياسـي والإداري في إدارة أزمات الأوبئة: إدارة أزمة وباء الكوليرا نموذجا 2018، **مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول الإدارة الجزائرية للأزمات والكوارث: نحو تبني استراتيجيات فعالة**، 2019.

4-الجرائد

1-شـــومان محمد، الأزمات وأنواعها. **جريدة الجزيرة**، العدد 10325، مؤســـســـة الجزيرة للصحافة والطباعة والنشر، 4 جانفي 2001.

5-الرسائل الجامعية

1-بوداود خليد، اسـتراتيجية إدارة المخاطر في المؤسـسـة الاقتصـادية دراسـة حالة. **أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه**، جامعة الجزائر 03، 2023.

2-بوفروخ فاتح، **دور الاتصال في إدارة الأزمات: حالة الأزمة الجزائرية المصرية 2009-2010 من خلال تصـريحات مؤسـسـات الدولة الرسـمية**. المدرسـة الوطنية العليا للعلوم السياسية، 2011.

6-المواقع الاكترونية

1-إدارة الأزمات والفرق بينها وبين إدارة المخاطر، جانفي 2025، تاريخ التصفح 05 مارس 2025، الساعة 14.01

https://bakkah.com/ar/knowledge-center-

2-إدارة المشـــاريع، أدوات التخطيط الاســـتراتيجي. جانفي 2025، تاريخ التصـــفح 2025/02/28، الساعة 08: 18

https://bakkah.com/ar/knowledge-center

3-إدارة المخاطر في المشـــاريع: الخطة والمفهوم والأنواع والمراحل، جانفي 2025، تاريخ الاطلاع 2025/02/13 الساعة 57: 11

https://bakkah.com/ar/knowledge-center/risk-management projects

4-أهداف وأهمية وفوائد إدارة المخاطر. جانفي 2025، تاريخ التصفح 2025/5/3 الساعة 14:24 **https://bakkah.com/ar/knowledge-center**

5-أنواع الأزمات، تاريخ التصفح 2024/02/03، الساعة 22:32.

https://x.com/Ashra7f/status/1792634918784106923

6-الأركوازي صلاح، الأزمات وأسباب نشوءها. 28 فيفري 2020، تاريخ التصفح 03 مارس 2023، الساعة: 9:18

https://kitabat.com

7-أهم 7 خطوات لتخطيط وإدارة الأزمات بنجاح، تاريخ التصفح 2024/03/19، الساعة 13:50

https://nour.academy/the-7-most-important-steps-to-plan-and-manage-crises-successfully

8-جامعة ميدو أوشن، إدارة فريق الأزمة. تاريخ التصفح 2024/02/11، الساعة 41 :16

https://midocean.edu.km

9-وزارة المالية، تحول الرقابة المالية. العدد6، أوت 2022، تاريخ التصفح 2025/05/3، الساعة 15:33.

https://www.mof.gov.sa/Financial_Control/mediacenter/Documents/pdf

10-مؤسسة الهنداوي، الكسيد الكبير والصفقة الكبيرة، مقدمة قصيرة جدا. تاريخ التصفح 10 مارس 2023، الساعة 13.03

https://www.hindawi.org/books/64972759/2

11-مفهوم المخاطر وإدارة المخاطر: دليل شـــامل الخطوات والتخصـــص، جانفي 2025، تاريخ الاطلاع 2025/02/10 الساعة 57: 11

https://bakkah.com/ar/knowledge-center

12-عواد بيتر، كيف تستخدم تحليلswot لإجراء تقييم احترافي، تاريخ التصفح 2024/03/13، الساعة 22:37

https://nour.academy/wp-content/uploads/2019/07/Nour-SWOT.pdf

13-علام عبد الغني، إدارة المخاطر. تاريخ التصفح 2025/05/03، الساعة 15:38

https://www. Etalembusiness

14-سلوى حامد الملا، دور القيادة في إدارة الأزمة. إسلام واب، تاريخ التصفح 23 مارس 2024، الساعة 10.31

https://www.islamweb.net/ar/library/content

15-رياض مهدي كريم، مواجهة الأزمات. تاريخ التصفح 2023/02/19، الساعة 11.06

https://www.riadhkraiem.com/administrative-topics/management-of-emergencies-and-crises/facing-crises

16-تحليل المخاطر وطرقه وأهدافه، جانفي 2025، تاريخ التصفح 2025/02/10 الساعة 11 :21

https://bakkah.com/ar/knowledge-center

7- periodicals

1- Morin Julie, tsunami-resilient communities, development in Indonesia through educative actions, Lessons from the 26 December 2004 tsunami, **Disaster Prevention and Management**, vol 17, N3, 2008.

8-Websites

1-Allison Hahn, crisis. Ebsco, 2024, accessed March20, 2024, at 21 :44h

https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/crisis

2- American history, stock market crash of 1929. , accessed March 10, 2023, at 14 :14h.

https://www.britannica.com/event/stock-market-crash-of-1929

3-Cherry Kendra, what is a crisis, different types of crises, signs you are having one, and what to do. Updated November20, 2025 accessed March 3, 2026, at 22 :22 h

https://www.verywellmind.com/what-is-a-crisis-2795061

4-Common Disconnects in Crisis Management: How to Stay on Track. accessed March 6, 2024, at 09 :38h

https://resilientservices.com.au/common-disconnects-in-crisis-management-how-to-stay-on-track/

5- crisis research centre, 5 reasons why crisis-management is so complex**.** accessed March 03, 2023, at 13 :46 h

https://www.kruk.ee/en/why-crisis-management-is-complex

6-European and Mediterranean major Hazzard agreement. Concept of risk. accessed May 02, 2025, at 18 :15 h

https://www.coe.int/en/web/europarisks/concept-of-risk

7- federal reserve history, Stock Market Crash of 1929. Nov 2013, accessed March 9, 2023, at 11 :00h.

https://www.federalreservehistory.org/essays/stock-market-crash-of-1929

8- Heng Goh Moh , Team Roles and Responsibilities Jun 28, 2021, accessed March 19, 2025, at 14 :20

https://blog.bcm-institute.org/en/crisis-management/establish-cm-team-roles-and-responsibilities

9-IPCC, The concept of risk in the IPCC Sixth Assessment Report: a summary of cross-Working Group discussions, September 4, 2020, accessed Mai 02, 2025, 19 :46.
https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2021/02/Risk-guidance-FINAL_15Feb2021.pdf
10-Guimaraes Adiano, concept of risk. accessed April 12, 2024, at 10.15 h **https://www.linkedin.com/pulse/concept-risk-adriano-guimar%C3%A3es**
11- Porot Gautier, what are the three stages of crisis management. 2024, accessed March 30, 2024, at 12 :28 h
https://www.internationalsos.com/magazine/what-are-the-three-stages-of-crisis-management
12-Roux Lionel, Crisis management: how to manage a crisis effectively, accessed March 20, 2025, at 16 :16h
https://www.wimi-teamwork.com/en/blog/project-management/crisis-management-how-to-handle-crisi
13-shapan Djamal Shapan Ayyat, what is crisis management. International **Journal of Multidisciplinary Sciences and Advanced Technology**, vol 7, Palestine, 2026.
14-Short Joe, Crisis Management Team: Essential Roles and Steps to Build an Effective Unit. accessed March 19, 2025, at 14 :10h
https://www.cision.com/resources/insights/crisis-management-team
15-The Everbridge Team, The 4 stages of crisis management. accessed March 30, 2024, at 16 :28h
https://www.everbridge.com/blog/stages-of-crisis/
16-Understanding Crisis Characteristics, April 10, 2018, accessed March 26, 2023, at 10 :36 h
https://fr.scribd.com/document/376017409/meaning-of-crisis
17-Universal class, Weaknesses in Crisis Management Plans. accessed March 3, 2025, at 11 :08h

https://www.universalclass.com/articles/business/crisis-management/weaknesses-in-crisis-management-plans.htm

18- What is Risk Analysis? (Methods, Types, Examples. accessed Mai 03, 2025, at 16 :19 h

https://www.metricstream.com/learn/risk-analysis-types-methods.html

19-Zemke Ayme, role of strategic communication in crisis management and Business continuity. beehive strategic communication, January 16, 2025, accessed April 19, 2025, at 16 :07h

https://beehivepr.biz/strategic-communication-in-crisis

20- 2004 Indian Ocean Earthquake and Tsunami, accessed March 16, 2023, at 13 :54h. **https://www.preventionweb.net/collections/2004-indian-ocean-earthquake-and-tsunami**