



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2016

قسم : علوم التسيير
الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : إدارة مالية

مذكرة بعنوان:

واقع إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: الوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون - القرارم فوقة-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص "إدارة مالية"

إعداد الطلبة:

إشراف الأستاذ(ة):

- رحال سمية.

- واضح فواز.

- مجدوب علاء الدين.

السنة الجامعية: 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبرحمته تنزل البركات والصلوة والسلام على خير

الأنام محمد صلى الله عليه وسلم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من اصطنع إليكم معروفا فجازوه فان محبتكم عن مجازاته فأدعو

له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم فان الشاكر يحبه الشاكرين"

فبعد شكر الله سبحانه وتعالى على كريم فضله وحسن توفيقه لنا في انجاز هذا العمل

المتواضع نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الأستاذة المشرفة "واضع فواز" الذي كان سندا لنا في انجاز هذا البحث والذي لم يبخل علينا

بمجهوداته وإرشاداته، نشكر أيضا جميع أساتذة معهد العلوم الاقتصادية لما قدموه لنا طيلة ثلاث

سنوات، كما نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاح هذه المذكرة،

ونتقدم بالشكر الجزيل للأخ "سامي بن صالح"

الذي تكفل بكتابة ومراجعة هذه المذكرة

سهيبة + علاء الدين

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

{قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون}

أهدي هذا العمل إلى:

إلى من كلله الله بالهبة و الوقار إلى رمز الرجولة و التضحية إلى من دفعني إلى العلم و به أزداد

افتخارا إلى ركيزة حياتي و حياة إخوتي و سندي أبي العزيز "عبد الحميد"

إليك يا أغلي من في الوجود إليك يا من حملتني في أحشائك إليك يا من رببتني على التواضع و مسامحة

الآخرين و فعل الخير إليك يا من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي امي الغالية "عائشة"

إلى من تقاسمت معها حب الوالدين و حلاوة الأيام إلى من شاركتني أفراحي و أحزاني إلى من بوجودها اكتسبت

قوة و محبة لا حدود لها أختي الحبيبة "سماح"

إليكم يا رمز العطاء إليكم يا من كنتم دعمي و سندي إخوتي الأعراء أغزني الله بهم "حسام، يوسف، إلياس"

إلى الوجه المفعم بالبراءة و المحبة التي أزهرت أيامي إلى عصفورة بيتنا و بهجته ابنة أختي الغالية "أميمه"

إلى التي أحببتها و أحببتني إلى ينبوع الصدق الوافي الى صاحبة العطاء اللامحدود صديقتي المخلصة و الحنوننة

و الوفية دائما و أبدا "كريمة"

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكرهم فؤادي إلى اللواتي أحببتهن يوما و دوما إلى صديقاتي

"سارة، نورة، سمرة، أمنة، زينب، ريمة، كنزة، فيروز"

إلى من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي إلى كل هؤلاء أهذي ثمرة جهدي و نجاحي

سمية

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أغلى إنسان في هذا الوجود أُمِّي
الحبيبة أطال الله في عمرك وأمدك بالصحة والعافية

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أُمِّي الكريم حفظه
الله ورعاه

إلى جميع إخوتي وأخواتي اغلى كنز وهبه الله لي
إلى جميع الأصدقاء وزملاء الدرب
إلى جميع العائلة من أخوال وأعمام وخالات وعمات،

إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد

علاء الدين

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	أسباب نشوء الأزمة	12
2	دورة حياة الأزمة	18
3	تصنيف الأزمات	21
4	الدورة الاقتصادية ودورات الأزمات	22
5	الأنماط القيادية في إدارة الأزمات	48
6	ترمومتر قياس شدة الأزمة	59
7	تصنيف الأزمة من منظور حجم الخطر للكيان والقدرة على السيطرة	60
8	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم سمباك	82
9	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الرياض قسنطينة "مجمع سميد"	83
10	الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية والتجارية -القرارم قوقة-	84
11	الدائرة النسبية للجنس	90
12	الدائرة النسبية للسن	91
13	الدائرة النسبية للمستويات الوظيفية	92
14	الدائرة النسبية للصفة	93
15	الدائرة النسبية للمستوى التعليمي	94
16	الدائرة النسبية للخبرة المهنية	95
17	الدائرة النسبية للرضا الوظيفي	96
18	المدرج التكراري للمتوسط الحسابي	98

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
80	كيفية توزيع العمال على مختلف مصالح الوحدة	1
86	مقياس التحليل	2
88-87	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات إدارة الأزمات بالدرجة الكلية للمحور	3
89	قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	4
90	خاص بالجنس	5
91	خاص بالسن	6
92	خاص بالمستويات الوظيفية	7
93	خاص بالصفة	8
94	خاص بالمستوى التعليمي	9
95	خاص بالخبرة المهنية	10
96	خاص بالرضا الوظيفي	11
98-97	يوضح لنا آراء العينة حول إدارة الأزمات	12

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
I	شكر و عرفان
III-II	الإهداءات
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
VI	فهرس المحتويات
أ - د	مقدمة
الفصل الأول: مدخل عام حول إدارة الأزمات الاقتصادية	
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: ماهية الأزمة
3	المطلب الأول: مفاهيم وتعريف حول الأزمة
7	المطلب الثاني: خصائص وسلوك الأزمة
12	المطلب الثالث: الأسباب والعوامل المؤدية لنشوب الأزمة
16	المطلب الرابع: دورة حياة الأزمة
19	المطلب الخامس: تصنيف الأزمات
24	المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الأزمات
24	المطلب الأول: مفاهيم حول إدارة الأزمات
40	المطلب الثاني: الإطار التنظيمي لإدارة الأزمات
52	المبحث الثالث: كيفية تعامل المؤسسات مع الأزمات الاقتصادية
52	المطلب الأول: نظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات
55	المطلب الثاني: تشخيص الأزمات وقياس شدتها والتنبؤ بتحديد وتقييم الأزمات المستقبلية المحتملة
61	المطلب الثالث: كيفية التعامل مع الأزمات
73	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الأزمات الاقتصادية للوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-	
75	تمهيد الفصل الثاني
76	المبحث الأول: تقديم للوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-
76	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة الأم " سمباك "
78	المطلب الثاني: لمحة حول مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-
82	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام
85	المبحث الثاني: مجالات الدراسة الميدانية و أدوات جمع البيانات
85	المطلب الأول: عينة الدراسة
85	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة
87	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
90	المبحث الثالث: تحليل البيانات وتحليل النتائج
90	المطلب الأول: المعلومات الشخصية
96	المطلب الثاني: إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن بني هارون-القرارم قوقة-
100	خلاصة الفصل الثاني
96	الخاتمة
100	قائمة المراجع
103	الملاحق

مقدمة

مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات عالمية سريعة، متلاحقة وعميقة في آثارها وتوجهاتها المستقبلية مع تحول الاقتصاد العالمي إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، مما نتج عنه بروز العديد من الأزمات انتشرت على كافة المجالات سياسية، اجتماعية، اقتصادية وثقافية. إن ظهور هذه الأزمات أثر على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، حيث عرفت هذه الأخيرة تطورات كبيرة في بيئتها الاقتصادية والتكنولوجية أثرت على استراتيجيات تسييرها، فأصبحت لا تستطيع استكمال السير بتوازن مما جعلها مجبرة على إستراتيجيات تسييرها، فأصبحت لا تستطيع استكمال السير بتوازن مما جعلها مجبرة على مسايرة هذه التحديات الجديدة والبحث عن السبل الكفيلة بتحقيق بقائها واستمرارها في الأسواق، فلجأت العديد منها إلى إدارة الأزمات كل في ميدانه قصد مواجهة مختلف أنواع الأزمات كما أن هذه التغيرات أثرت بشكل كبير على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأفقدتها توازنها، وهذا ما يتطلب منها إتباع إستراتيجية إدارة الأزمات كوسيلة فعالة وضرورية لاستمرارها وتحقيق التنمية الاقتصادية.

وسعى لتحقيق هذا الهدف فقد اعتبرت إدارة الأزمات في الجزائر من المحاور الأساسية الكبرى للمؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء وذلك من أجل تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسات الجزائرية في إطار انفتاح الحدود وتساعد وتيرة المنافسة والمساهمة في تحسين أدائها، كما أصبح الإعداد لمواجهة الأزمات مؤشرا لقياس نجاح المؤسسة ودليلا على كفاءة تسييرها.

إشكالية البحث:

تبعاً لما سبق فإن الدراسات العالمية المعاصرة حول إدارة الأزمات تعتبر ضرورة ملحة لمواجهة الأزمات العالمية واكتساب مقومات التوازن والبقاء في الأسواق حيث تظهر الحاجة إلى إدارة الأزمات من أجل التخفيف من حدة الخسائر واستبدال الآثار السلبية بإنجازات مصيرية، وهذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية: ما هو واقع إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ من خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التي نحاول الإجابة عنها م خلال دراستنا لهذا الموضوع:

1- هل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قادرة على التنبؤ بالأزمات وتتخذ كل الإجراءات اللازمة لتفادي وقوعها؟

2- ما هي الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة للتمكن من مواجهة الأزمات بكفاءة، وكيف؟.

3- كيف يمكن تقييم تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في مجال إدارة الأزمات؟

فرضيات البحث:

- من أجل الإجابة على الأسئلة السابقة سننطلق من الفرضيات التالية:
- ✓ تهدف المؤسسة الاقتصادية عند وقوعها في أزمة إلى محاولة القضاء عليها أو التخفيف من حدتها ومن ثم البحث عن الاستقرار والتوازن من جديد، بحيث تشرع في وضع خطة للتعامل مع الأزمة، فهي خطة لتجاوز الأزمة بعد وقوعها بهدف الخروج بأفضل الحلول والنتائج وبأقل الأضرار.
 - ✓ تقوم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بعدة إجراءات وعمليات بغرض رصد واكتشاف إشارات الإنذار المبكر اللازمة، فهي دراسات تنبؤية تخطيطية مستمرة تهدف إلى تجنب الأزمة قبل وقوعها.
 - ✓ تملك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية جملة من المؤهلات والإمكانيات التي تساعدها على مواجهة أي أزمة في مجال نشاطها، حيث تعمل المؤسسة على تبني برامج وقائية ودفاعية واسعة تساهم إلى حد كبير في المحافظة على بقاءها في السوق.
 - ✓ يعتبر مجمع السميد نموذجا للمؤسسات الناجحة في الجزائر ولقد ساهم أسلوبه في المحافظة على مكانته في السوق الجزائري والدولي في إطار انفتاح الحدود وتصاد وتيرة التغيرات مع تنوع الأزمات ومصادر المخاطر، هذا ما يمكن لإدارة الأزمات تحقيقه للمؤسسات من خلال إكسابها الخبرة في مواجهة الأزمات التي تهدد مختلف مصالح المؤسسة.

أسباب اختيار البحث:

- لقد تم اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب موضوعية وأهمها ما يلي:
- ✓ يتميز العصر الحالي بتزايد الأزمات مع حدة المنافسة وتنامي ظاهرة العولمة كما تزايد اهتمام الدول والمؤسسات بإقامة نظام لمواجهة الأزمات، الأمر الذي جعلنا نفكر في محاولة إلقاء نظرة على واقع إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
 - ✓ كون كل سوق تبحث عن كافة السبل التي تساعدها على تعزيز مركزها التنافسي في السوق

أهداف البحث:

- نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:
- ✓ تحديد الآثار المترتبة عن عدم مواجهة الأزمات في الوقت المناسب بغية الاستفادة من الإيجابيات والمنافع الناتجة عنها وكذا تحليل آثارها السلبية لتفاديها.
 - ✓ تحديد إمكانيات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في مواجهة الأزمات خاصة في ظل الكم الهائل من الأزمات والعراقيل التي تقف في طريق المؤسسة الجزائرية نحو التقدم للمساهمة في رفع الاقتصاد الوطني لمستوى الدول المتطورة وذلك قصد الاستفادة من الدراسات والنظريات في إدارة الأزمات.

✓ إبراز مستوى القدرة والفعالية التي تكتسبها المؤسسة الجزائرية من خلال دراسة طرقها في حل المشاكل التي تعاني منها والأزمات التي تواجهها خاصة مع التحولات الاقتصادية الدولية الجديدة.

✓ تحديد مدى قدرة المؤسسات الجزائرية بصفة عامة ومجمع السميد بصفة خاصة على الاستفادة من إدارة الأزمات وجعلها فرصة لصالحها ووسيلة تحقق من خلالها الأداء المتميز وترقى بواسطتها إلى مرتبة المؤسسات الرائدة.

أهمية البحث:

لقد حظيت إدارة الأزمات مؤخرا باهتمام كبير حيث اعتبرت من الكثير من الدول محورا من محاور الإدارة الإستراتيجية، واعتبرتها العديد من المؤسسات الاقتصادية آلية ناجعة للاستقرار والنمو والحفاظ على مكانتها في ظل تزايد وتيرة التغيرات وتنوع الأزمات في مختلف المجالات، وتتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

✓ إبراز أهمية معرفة طبيعة الأزمة التي تواجهها أو التي قد تواجهها باعتبارها فرصة هامة للاستعداد اللازم والتأهب للمواجهة والخروج بأفضل النتائج وأقل ما يمكن من خسائر وتطوير المؤسسات الاقتصادية نظرا للامتيازات العديدة التي تقدمها وأهمها نقل المهارات والخبرات والأساليب المتطورة، كما أنها تمثل ممرا نحو التمكن والتعلم، كما تعتبر عملية إدارة الأزمات كعامل ديناميكي في بناء وتفعيل علاقات التكامل بين وحدات النشاط في المؤسسة الواحدة، ولها دور في تحقيق التقدم إلى الأمام وفي رفع التحديات التي تواجه المؤسسات ليكون ذلك مشجعا لأصحاب القرار الإداري لتبني هذا المنهج -إدارة الأزمات-.

✓ تحليل الإمكانيات والمؤهلات والكفاءات التي تكتسبها المؤسسة الجزائرية والتي تمكنها من جلب المنافع ودرء المخاطر إذا ما كانت في المستوى والسعي إلى جعل عملية إدارة الأزمات ثقافة في حياة متخذ القرار الإداري بالمؤسسة الاقتصادية بدلا من كونها مجرد نظريات وإضافة إلى كونه لا يستطيع تبنيها حتى في حياته الشخصية.

حدود البحث:

لقد اشتملت الدراسة على مجموعة من الحدود، فبالنسبة للحدود المكانية فتتمثلت في مكان إجراء الدراسة التطبيقية وذلك بالوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون لمجمع السميد بالقرارم قوكة -ميلة- وتحديدًا بقسم الموارد البشرية، أما فيما يتعلق بحدود الموضوع فيتمثل في نقص الدراسات والأبحاث الجامعية في هذا الموضوع خاصة في مجال الأزمات على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

منهج البحث:

حتى نعطي الموضوع محل الدراسة حقه من التحليل والتدقيق وتسليط الضوء على مكوناته والإجابة على إشكالياته المطروحة اخترنا المنهج الوصفي والتحليلي، فعلى صعيد الدراسة الوصفية تم الاعتماد على البحوث النظرية والميدانية في هذا المجال من خلال المسح المكتبي، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي تم إجراء دراسة ميدانية باستخدام استمارة الاستبيان اعتمادا على برنامج (SPSS).

خطة البحث:

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه المذكرة قمنا بتقسيمها إلى فصلين وكل فصل إلى ثلاث مباحث الفصلين الأول نظري بهدف التعرف على موضوع إدارة الأزمات والثاني تطبيقي حاولنا من خلاله معرفة إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

➤ **الفصل الأول:** قمنا بتخصيصه لدراسة الأزمات نظريا حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث الأول يهتم بكل ما يتعلق بالأزمات، أما الثاني خصصناه لدراسة إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة الاقتصادية، ولهذا الغرض تم تقسيمه إلى مبحثين أيضا الأول يتمثل في الإطار النظري لإدارة الأزمات والثاني يعطي الإطار التنظيمي لإدارة الأزمات أما الثالث فموضوعه الأزمة على مستوى المؤسسة الاقتصادية وذلك اعتبارا للإشكالية من هذه المذكرة وتمهيدا للفصل الثاني.

➤ **الفصل الثاني:** تم تقسيمه إلى 3 مباحث الأول قدمنا من خلاله المؤسسة النموذجية الثاني حددنا فيه مجال الدراسة والأدوات المستعملة في جمع البيانات في حين قمنا بدراسة الحالة على مستوى الوحدة الإنتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون في المبحث الثالث.

الفصل الأول:

مدخل عام حول إدارة

الأزمات الاقتصادية

تمهيد:

يشهد العالم حاليا أزمات مختلفة نتيجة لمختلف التطورات التي أصابت جميع القطاعات والعولمة، فالأزمات أصبحت متلاحقة بشكل مكثف ومتسارع تصيب المؤسسات، فأبي مؤسسة تريد تحقيق هدف ما فلا بد لها أن تواجه مشاكل وأزمات، لكون هاته الأخيرة أصبحت معاصرة وملازمة لكل خطة، نتيجة للتحويلات الحادة والجذرية، والتي تنتقل معها مراكز صنع القرار إقليمية ودوليا وعالميا، فمن تيارات العولمة التي طالت كل شيء بشكل وكأنه عملية اجتياح وعزر للعالم، ومن تيارات صناعة المزايا الظروف التنافسية، ومن التسابق الجنوني للوصول إلى المزيد من المعرفة وتطورات العلوم والتكنولوجيا، وتطورات وتنوعات علوم الاتصالات والنظم والمعلومات... إلى التسابق المتسارع لإيقاع الزمن والوقت، كل ذلك يفرض مجموعة من التوازنات تقاوم كل اختلال يحدث، على أن الاختلال بحد ذاته يدفع لمحاولة التوازن، وهو ما يحدث من أزمات تحتاج بالطبع إلى إدارة وسيطرة وإعادة توازن.

ومحاولة منا من خلال هذا الفصل لتقديم صورة دقيقة عن الأزمات، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، يهدف الأول إلى تشكيل وعي وإدارة لماهية الأزمة، في حين المبحث الثاني والذي يعنى بالأزمة على مستوى المؤسسة الاقتصادية، ويهدف إلى تحقيق فهم للأزمات على ميدان الواقع وذلك على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية الأزمة

أصبحت الأزمات حدثاً متوقعا لجميع المنظمات في هذا العصر المليء بالتغيرات والمستجدات ولكما استطاعت المنظمة التأقلم مع المتغيرات كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات بثبات واتزان، وهذا لن يتسنى لها، إلا بعد أن يتشكل لها وعي وإدراك شامل لماهية الأزمة. هذا المبحث يقدم نظرة كلية على ماهية الأزمة، حيث تم التناول فيه ماهية الأزمة بالتعريف بالإضافة إلى أسباب نشوب الأزمة ثم خصائص وسلوك الأزمات، ومن ثم التعرف على دورة حياة أي أزمة لتنتهي في آخره إلى تصنيف للأزمات المختلفة.

المطلب الأول: مفاهيم وتعريف حول الأزمة

المفهوم العلمي لأي حدث يتطلب في البداية الرجوع إلى تاريخ هذا الحدث ومعرفة أصله، إذ نجد أن هناك خطأ وغموضاً في مفهوم الأزمة مع تعدد مجالات استخدام هذا المصطلح -الأزمة-. الأزمة مصطلح قديم ترجع أصول التاريخية إلى الطب الإغريقي -نقطة تحول: "بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض" وهي تطلق للدلالة على حدوث تغير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان، ففي القرن السادس عشر شاع استخدام هذا المصطلح في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامها للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية¹، وفي عام 1937 عرفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها: "حدث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال؛ وفي استعمال المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تتطوي على تحديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ²، والسؤال الذي يطرح نفسه الآن: ما المقصود بالأزمات؟

لدينا من التعاريف التي وردت في مختلف القواميس ما يلي³:

تعرف الأزمة في لسان العرب بأنها:

الأزمة من الأزم:

والأزم: القطع بالناب والسكين وغيرهما، والأوزام والأزم: الأنياب، فواحدة الأوزام: أزمة وواحدة الأزم أزم والأزم: الجذب والمحل.

¹ محمد خلف جاد الله، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان 2007، ص 8.

² محمد خلف جاد الله، المرجع نفسه، ص 9.

³ محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات: قراءة في المنهج، الإسكندرية، مؤسسة سباش الجامعة، 2004، ص 13.

قال ابن سيدة: "إنها الشدة والقحط، وجمعها إزم، كبدره وبدر، وأزم كتمره وتمر. وقال أبو خدّاش:

جزى الله خيرا خالدا من مكافئ على كل حال من رخاء ومن أزم

ويورد لنا المعجم الوسيط هذا التعريف بقوله: أزم على السوء أزمة: عَضُّ بالفم عضا شديدا، يقال أزم الفرس على اللجام، وأزم فلان على كذا: لزمه وواضب عليه، وأزمة السنة: اشتد قحطها، وأزم الحبل: أحكم فتلّه، وأزم الباب أي أغلقه، تأزم: أصابته أزمة، الأزمة: الشدة والقحط، جمع أوازم "الأزمة وأزمة" الضيق والشدة، يقال أزمة مالية، سياسية، مرضية.

أما قاموس "Webster" فيحدد الأزمة بأنها "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم، هجمة مبرحة من الألم، كرب أو خلل وظيفي".¹

لقد تعددت تعريفات الأزمة، فاختلقت في بعض الجوانب وانفقت في جوانب أخرى، حيث عرف الباحثون الأزمة عدة تعريفات منها:

الأزمة هي: حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء.

وتعرف أيضا على أنها: تهديد خطر أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول التي تحد من عملية اتخاذ القرار.

وهنا كتعريف آخر للأزمة بأنها "موقف موقف ينتج عن تغييرا بيئية مولدة للأزمات، ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد وتضييق الوقت والمفاجئة، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة".

أما من ناحية حتمية وقوعها، إذا توفر المناخ المناسب لها فيقول "Steve Albert" عنها: ² "هي تلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أيا كانت درجة استعداد المنظمة".

كما يعرفها أحد الدكاترة في هذا المجال بأنها: "موقف يطرأ فجأة فتصبح له الأولوية المطلقة في المؤسسة بشكل لا يمكن التعامل معه"

فالأزمة هي لحظة حادة مقرعة شديدة الألم محيرة في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج... وتداعي الأحداث بشكل متلاحق ليزيد من حدتها ومن درجة المجهود وتهدد الكيان، وبالتالي انهيار سمعة وكرامة كبار المديرين.³

من خلال استعراضنا التعاريف السابقة لمفهوم الأزمة، نجد أنها تأخذ بعدين أساسيين هما:⁴

¹ محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، طبعة الثانية، القاهرة، مكتب عين شمس، 1995، ص 9.

² محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 9/10.

³ سيد هوارى، الموجز في إدارة الأزمات الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998، ص 19.

⁴ محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 12.

البعد الأول:

الرعب: الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية، وما يترتب عليه من هلع وخوف وقلق يفتح الباب لمزيد من الهواجس والشكوك والاحتمالات المتعارضة على نطاق واسع نتيجة اتساع نطاق المجهول وتضاعف أحداث الأزمة.

البعد الثاني:

الزمن: الناجم عن الوقت المحدود والمتاح أمام مديري لاتخاذ قرار سريع وصائب لا يتضمنه أي خطأ، لأنه لن يكون هناك وقت أو مجال للتأخير أو إصلاح هذا الخطأ.

هناك تعريفات لانهائية للأزمة، لكن أكثرها تحديدا هي تلك التي تقارنها بغيرها من المصطلحات لتمييزها، حيث لجأ العديد من الباحثين ي تعريفهم للأزمة إلى التمييز بينها وبين مصطلحات أخرى قريبة منها، في محاولة منهم إلى تحديد قاطع لما يعنوه مصطلح الأزمة، ومرد ذلك إلى تداخل بعض هذه المفاهيم؛ الكارثة، المشكلة، الصراع، الحادث مع مفهوم الأزمة نظرا للتقارب الشديد، حيث تشترك جميعها في سمة أساسية مفادها هي الحاجة إلى المواجهة وإلى الإدارة.

فعلى الرغم من قدم مصطلح الأزمة وتعدد استخدامه في المجالات الإدارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية، إلا أن التعريف العلمي للأزمة مازال بعيدا عن فهم وإدراك الكثيرين.

1- الكارثة:

يقول عبد الوهاب كامل: "يخطئ الكثير بين الكارثة والأزمة، فرغم اتفاقهما في كون كل منهما موقعا مفاجئا، إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة قد تؤدي أي التأثير السلبي المباشر على مصالح الدولة، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية، والكارثة ليست في حد ذاتها أزمة وإنما قد تتجم من حدوث كارثة طبيعية كالبراكين والزلازل والأعاصير، وذلك حينما يكشف حدوث الكارثة عند وجود بعض الأزمات التي كانت قائمة بالفعل في المجتمع قبل وقوع الكارثة إلا أنها كانت في حالة كمون ساعد عليها انتشار ظواهر الفساد الإداري".¹

ومن فالكارثة هي أحد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمات، قد ينجم عنها أزمة ولكن لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضرر في الماديات أو غير الماديات أو كلاهما معا.²

2- المشكلة:

ويرى الدكتور عبد الوهاب محمد كامل في كتابة إدارة الأزمات المدرسية أن المشكلة تعرف بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى لتحقيقه، وبعبارة أخرى فإن المشكلة عبارة عن تعارض

¹ محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 11.

² مريزق عدمان وبراق محمد، دور المعلومات في إدارة الأزمات، ص 1.

في النتائج أو نقص في الأدلة، والعلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة، فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة ولكنها ليست هي الأزمة في حد ذاتها.

وعليه يمكن القول أن المشكلة أخف حدة من الأزمة، وقد يؤدي حلها إلى تجنب وقوع الأزمة، فحل المشكلة يجب أن يكون نهائي ونافذ المفعول ومستمر حتى لا تتحول تلك المشكلة إلى أزمة.¹ فالمشكلة تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها وتحتاج إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها.

3- الصراع:

ويعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً والانتهاز بالسيطرة والتحكيم في إدارة الخصم، يقترب مفهوم الصراع والنزاع من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضهما، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدبير كما هو الحال في الأزمات، كما أن الصراع يكون معروف الأبعاد والاتجاهات والأطراف والأهداف في حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات.²

4- الحادث:

شيء فجائي يتم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، وقد ينجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه،³ في حين أن آثارها ونتائجها كثيراً ما تمتد لفترة بعد نشوءها والتعامل معها أيضاً.⁴ هذا وقد اهتم علم الإدارة بتحديد مفهوم الأزمة في علاقته بالجوانب كافة، الخاصة بالإدارة وشروط النجاح، ولذلك تنوعت الدراسات في مجال الإدارة الأزمات، وتعددت اهتماماتها فمنها ما تناول إدارة الأزمات عامة، وثمة من تناول موضوعات التخطيط

والاستعداد لمواجهةها، ودراسات اهتمت بعملية اتخاذ القرارات أثناءها، وأخرى تخصصت بأسلوب توفير المعلومات، وعملية الاتصالات إبان الأزمة، ومن تعددت مفاهيمها فتركز بعضها في موقف الأزمة أو نتائجها الإيجابية أو السلبية، وفي هذا الإطار كان الاهتمام بالإجراءات الوقائية أو الاستجابة المطلوبة، فتحدد مفهوم الأزمة من وجهة نظر علم الإدارة بأنه حالة أو موقف يتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف الجوهرية، وكذلك يتسم بضغط الوقت أو الضغط الزمني، ولذلك فإن الوقت المتاح لمتخذ القرار قبل وقوع الأضرار المحتملة وتفاقمه، يكون محدد جداً أو يتأثر أساساً بخصائصه وسمات متخذ القرار ومستوى الضغط الذي يشعر به.

¹ محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص12.

² ماجد سلام الهرمي وجاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات، زهران للنشر، عمان، 2006، ص30.

³ مريزق عدمان وبراء محمد، مرجع سابق، ص2.

⁴ ماجد سلام الهرمي وجاسم محمد، مرجع سابق، ص31.

المطلب الثاني: خصائص وسلوك الأزمة

كلمة أزمة لا شك وأنها تثير في النفس الاضطراب والخوف والفرع في آن واحد، ومرد ذلك أن هذا التعبير أو اللفظ ليس محببا للنفس، لما يخطر في بال مستمعها أو قائلها حين تداولها نتيجة لما لها من خصائص، إذ لا يخول الشيء من صفات وخصائص تميزه عن غيره، ولعل من أهم خصائص الأزمة الأساسية هي:¹

* المفاجئة العنيفة عند انفجارها.

* استقطابها للاهتمام والتعقيد والتداخل والتعدد في عناصره وعواملها.

* نقص المعلومات، وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار.

* سيادة حالة من الخوف تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة، وهي مخاطر تضم انهيار الكيان الإداري وانهيار سمعة وكرامة متخذ القرار داخل الكيان الإداري، والدخول في دائرة المجاهيل المستقبلية التي يصعب حسابها.

لذلك يرى الباحثون أنه بفعل المفاجئة وضيق الوقت والشعور بالخطر الدائم والتوتر المرافق لاتخاذ القرار يكون تعريف قرار الأزمة بأنه قرار عادي في ظروف استثنائية تؤثر سلبا عما ينبغي توفره في الظروف العادية من بيانات، وتحليل هادئ، وصياغة بدائل متأنية لاختيار البديل الأفضل منها، حيث تتطلب مهارات إدارة الأزمة القيادة، واتخاذ القرارات، وإدارة الموارد البشرية والمادية إلى جانب مهارات الاتصال ومهارات التفكير الإبداعي.

وتمتاز الأزمات بست خصائص يذكرها Steve Albert في كتابه إدارة الأزمات على الشكل

التالي:²

(1) المفاجئة: تعني أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار أو قرع للأجراس بل بشكل فاجئ عما يعني حدوث أمر غير متوقع لنا، إذ أنهلا يمكن التنبؤ به، وربما يؤدي إلى تدميرنا أو إلحاق الضرر بنا على أقل الأحوال، مما ينذر بوضع جديد أقل ما يوصف به أنه سيء.

(2) نقص المعلومات: تعني عدم توفر معلومات عن المتسبب لهذه الأزمة، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات، خصوصا إذا كانت تحدث لك لأول مرة، حيث لا تعرف من المتسبب في حدوث الأزمة؟ ولا تعرف حجم الأزمة، ولا توجد ضوابط علمية لمعرفة كيفية التصرف.

(3) تصاعد الأحداث: إن توالي الأحداث بسرعة يضيق الخناق على من يمر بالأزمة، وعلى صاحب القرار أيضا.

¹ محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 20:21.

² محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات والكوارث بين: مفهوم النظري وتطبيق العملي، الطبعة الأولى، القاهرة مكتب عين الشمس، 2005، ص 23.

4) فقدان السيطرة: إن جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار وتوقعاته عن الأمور العادية.

5) حالة الذعر: حين تصدر ردود أفعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالأزمة كأن يعمد المدير أو المسئول إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه ومرؤوسيه.

6) خيار الحل الجدي السريع: الأزمات لا تنتظر حتى تتوصل إلى حل جذري، فضلا عن غياب هذا الحل أصلا، بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة أو الشركة أو غيرها في غمضة عين، وهنا لا بد من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة واختيار أقلها ضررا.

وذكر آخرون أن الأزمات تمتاز ببعض الخصائص نذكرها فيما يلي:¹

* إن مصدر الأزمة في بدايتها تسبب صدمة وتوتر وضغط، مما يضاعف من إمكانية الفصل السريع والمؤثر لمجابهتها.

* تتميز بتغيرات في العلاقة بين أعضاء المنظمة.

* تعد موقعها يتطلب من المشاركين درجة عالية من الأداء.

* إن التصاعد المفاجئ للأزمة يؤدي إلى درجة عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتصارعة.

* الأزمة تهدد استقرار المؤسسة ومقومات البيئة.

* إن مواجهة الأزمة تتطلب أنماط تنظيمية غير مألوفة ونظم وأنشطة مبتكرة تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة.

* لمواجهة الأزمة يتطلب توافر درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة.

* أنها غالبا ما تظهر سلوكا مرضيا يظهر في صورة عدم كفاءة وفعالية متخذي القرار في مواجهة الأزمة.

* ترفع درجة التوتر بين الأعضاء.

* التعقيد والتشبيك والتداخل والتعدد في عناصرها، وعوامل أسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة.

* ضغط الوقت وإدراك متخذ القرار أن الوقت المتاح لصنع القرار واتخاذته محدد.

* عدم وضوح الرؤية، والقصور في تدفق المعلومات.

* إمكانية الاستفادة من هذا الموقف واكتساب خبرات جديدة.

* يؤدي هذا الموقف إلى توقف التصرفات المنتظمة وفقدان التوازن.²

¹ محمد صلاح سالم، مرجع سابق، ص 24؛ 25.

² محمد صلاح سالم، مرجع سابق، ص 27.

ومن خلال استعراض هذه الخصائص، فإن القدرة الإدارية لمواجهة الأزمة يجب أن تكون على درجة عالية من الشجاعة والحلم والنظر الثاقب فيما يجب فعله حسب الأولويات بما يساهم في حل الأزمة والخروج من نفقها بأقل الخسائر وأحسن النتائج... والمساهمة قدر المستطاع في التخفيف من تأثير الأزمة على سير العمل وعلاقات العاملين لضمان عدم ظهور مشكلات قد تعقد حل تلك الأزمة.

بناء على ما تم تقديمه من خلال هذا المطلب، فإنه يبدو جليا أن للأزمة سلوكيات تميزها عن بقية الظواهر، ولذلك ارتأينا أنه يمكن تصنيف سلوكيات الأزمة ضمن مجموعة الخصائص والسمات التي تمتاز بها الأزمات، وبالمقابل فإنه لا بد أن يكون هناك ردود أفعال من قبل من يشهدها وهذا عرض موجز لأهم السلوكيات التي تمتاز بها الأزمات مع بعض ردود أفعال الناس أمام الأزمة، فباعتبار الأزمة ظاهرة متحركة فاعلة ومفتعلة، فإن أدائها السلوكي يتراوح ما بين الشد والضعف وما بين الفجائية التي تأخذ حد الصدمة، والتدرجية الزاحفة زحفا للسيطرة على الكيان الإداري، وكذا ما بين الهيمنة المطلقة والتأثير الهامشي الذي يمكن استيعابه والتعامل معه دون تأثير يذكر، وفي إطار هذا الصعود والهبوط والجيئة والذهاب تتخذ الأزمات مسارات مختلفة، ثم تندمج في النهاية في مسار أو مسلك لتصل قممتها وشدة عنفها.

وبما أن الاختلاف السلوكي للأزمة يعود إلى الاختلاف في درجة التفاعل المتبادل، والذي ينبغي أن يحدث فيما بين الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة وما بين الأزمة ذاتها، من هنا تنقسم المعالجات الفكرية للأزمة إلى قسمين:¹

الأول: يركز على الظروف المحيطة التي أوجدت الأزمة، وهذا الجزء يظهر الأزمة على أنها مؤامرة على الكيان.

الثاني: يركز على العوامل الداخلية الباعثة على انتشار الأزمة، سواء إيجابيا وذلك بافتعال الأحداث التي تصنع الأزمة، أو سلبيا بالامتناع عن تحصين الكيان الإداري ضد نشوءها، وحقيقة الأمر، فإنه كثيرا ما يتم النظر إلى القسمين نظرة متكاملة من قبل المتخصصين في دراسة الأداء السلوكي للأزمة، وفقا لهذا المنظور المتكامل يمكن تصنيف الأداء السلوكي للأزمة إلى الأنواع التالية:

(1) الأزمة البطيئة: تنمو ببطء وبشكل محسوس ويصعب على متخذي القرار إيقاف زحفها حتى ما يلبث أن يجدها تنفجر، ولعل خير مثال لهذه الأزمة، أزمات نظم الحكم الدكتاتوري في دولا العالم الثالث، حيث هناك نماء في الإحساس برفض هذا النظام مع نمو لقوى صنع الأزمة إلى أن تنفجر في النهاية.

(2) الأزمة الحادة: هي الأزمة التي تحدث فجأة بشكل عنيف وتأخذ طابع التفجر والأزمة الفجائية تخرج عواملها عن الطابع المألوف والمعتاد، وهي في أسسها العامة تخرج عن سيطرة الكيان الإداري نتيجة لخضوعه للقوى القاهرة التي يصعب أو يستحيل التحكم فيها أو التنبؤ بحدوثها في حدث أزموي مثل: الكوارث الطبيعية أو أعمال التخريب.

¹ السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الأمين 2005، ص41.

(3) الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة: هي أزمة ذات مظاهر مريحة علنية أو ملموسة، يشعر بها كل الأطراف المحيطة بها منذ نشأتها، ولعل أهم أنواع الأزمات الصريحة التقلبات الاقتصادية والأزمات التنموية، وهي أكثر أنواع الأزمات انتشاراً.

(4) الأزمة الضمنية أو المستترة: هي أخطر وأشد تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة غريبة...في أسبابها وعناصرها وأطرافها والعوامل التي ساعدت على تفاقمها، فهي غامضة خفية وإن كانت نتائجها في الحقيقة ملموسة محسوسة وملموسة الآثار بشكل كبير.

إن أهمية معرفة خصائص الأزمات لمتخذ القرار نفس الأهمية مع دراسة السلوك الأدائي للأزمة ومعرفته يساعد القائمين على إدارة الكيان الإدارة لمعالجتها، فالأزمات رغم أنها أصبحت سمة من سمات العصر إلا أنه يمكن معالجتها، وإن التتبع الحثيث للأداء الخاص بالأزمة يجعل من الممكن التدخل في المرحلة المناسبة أو في الوقت المناسب للتعامل معه بشكل سليم وحاسم.

وكما لا يمكن تجاهل سلوك الأفراد القائمين على الكيان الإداري أمام السلوك الأدائي للأزمة، فإن ردود أفعالهم تتباين على الوجه التالي¹، فقد يلجأ الأفراد إلى عدة سلوكيات وتصرفات عند وقوع الأزمة.

* تكوين فرق عمل مؤقتة أو دائمة.

* تنفيس الأزمة.

* تفرغ الأزمة من مضمونها، اعتراف جزئي ثم إنكار.

* بخس الأزمة (التقليل من شأنها).

* تمهيد الأزمة من خلال تشكيل لجنة.

* إنكار الأزمة (عدم الاعتراف بوجودها).

* كبت الأزمة (تأجيل ظهورها).

* تفرغ الأزمة، خلق مسارات متعددة.

* المشاركة الحقيقية في التشخيص والعلاج.

* احتواء الأزمة، استيعاب النتائج.

* الاحتياط التعبوي.

وانطلاقاً من هذه الخصائص للأزمة، تبقى لنا خاصية اختلف فيها الباحثين والكتّاب، وهي: هل

الأزمات نعمة أم نقمة؟

حيث يرى البعض أنها نقمة لأنها²:

1- تعوق الكيان الإداري عن تحقيق أهدافه.

¹ السيد عليوة، مرجع سابق، ص 60.

² سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، مكتبة عين الشمس، 1998، ص 07.

- 2- تعرض الكيان الإداري لخطر التغيرات الشاملة العنيفة.
 - 3- تعرض وجود الكيان الإداري لخطر التصفية.
 - 4- تسبب التوتر العصبي الشديد لصناع ومتخذي القرارات.
 - 5- تؤدي إلى تشويه سمعة ومكانة صناع ومتخذي القرارات.
 - 6- تعصف بجودة حياة كل من لهم علاقة بالكيان الإداري.
 - 7- تسبب الخسارة بكل معانيها.
 - 8- تتسبب في شيوع الكراهية والعداوة والانتقام.
- بينما يرى البعض الآخر أنها نعمة تؤدي:
- 1- إظهار جوانب القصور والضعف المخفية تحت السطح.
 - 2- الإسراع بعملية التغيرات في المنظمة.
 - 3- تغيير المسار الإستراتيجي لتحقيق أهداف الكيان الإداري.
 - 4- إتاحة فرصة لظهور الأبطال من صناع ومتخذي القرارات.
 - 5- النجاح من خلال التغلب على التحدي.
 - 6- تطوير أنظمة الإنذار المبكر ضد الأزمات.
 - 7- تحقيق ميزات تنافسية جديدة.

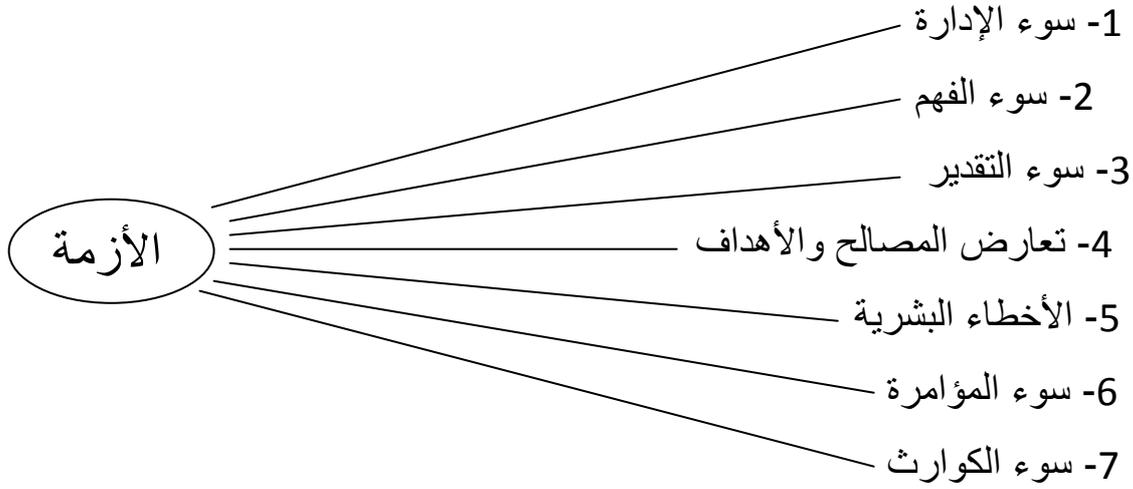
المطلب الثالث: العوامل والأسباب المؤدية إلى نشوب الأزمة

وكما أن لكل شيء سببا فإن هناك عوامل تسبب في وجود الأزمة، فهي لا تنشأ مجزأة، وليست وليدة اللحظة، ولكنها إنتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة، وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمة منها: سوء الفهم والإدراك أو سوء التقييم والتقدير أو الرغبة في الابتزاز واستعراض القوة وتعارض المصالح.¹

ويرجع نشوب الأزمات إلى عدة أسباب لخصها سيد الهوارى في كتابه "الموجز في إدارة الأزمات" في الشكل التالي:

¹محمود خلف جاد، مرجع سابق، ص18.

الشكل رقم (01): أسباب نشوء الأزمة



المصدر: سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، ص5

لما كان لا بد لأي أزمة من أسباب فإنه لا بد من معرفة الأسباب الكامنة وراءها بهدف التمكن من التعامل مع الأزمة وقدرة تشخيصها، على هذا يمكننا القول أنه كلما كان مدير الأزمة أو متخذ القرار ناجحاً في تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها كلما كان قادراً على علاجها والتعامل معها، بل يتعدى هذا النجاح إلى القدرة على الاستفادة من الأزمة وتطويعها،¹ وأياً كان فإن أسباب الأزمة فضلاً عن كونها مختلفة، فإنه يمكن تقسيمها إلى عدة أسباب مختلفة سيتم التطرق إلى هذا التقسيم بعد شرح أسباب نشوء الأزمات وإليك شرح هذه الأسباب.²

1- سوء الفهم: إن نظرة على تاريخ البشرية وفي كافة العصور والحضارات تبين لنا أن سوء الفهم كان وراء نشوء عدة أزمات، ومثل هذه الأزمات رغم شدة عنفها يكون حلها بمجرد تبين الحقيقة، ينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبيين أولهما المعلومة المبتورة وثانيهما التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومة غير منقوصة وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج وروية.

2- سوء الإدراك: قد تتوفر المعلومات والبيانات وقد تكون الأمور التي تعرض كاملة غير منقوصة ولكن يحدث إدراك ناقص أو سوء إدراك لها فتحدث الأزمة.

3- سوء التقدير والتقييم: هناك من يطلق على هذا المصطلح، الإفراط في الثقة الكاذبة بالنفس أو بالآخرين، إن سوء التقدير والتقييم هو أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات خاصة في

¹ ماجد سالم الهرمي وجاسم محمد، مرجع سابق، ص94.

² المرجع نفسه، ص95/96.

المجالات العسكرية حيث يكون أحد أطراف المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر وأيضاً ضحية لسوء تقديره وتقييمه لنفسه.

4- الإدارة العشوائية أو سوء الإدارة: وهي ليست إدارة بل مجموعة من الأهواء والأمزجة تنتافى مع مبادئ عملية الإدارة، حيث تسود العشوائية الارتجالية الجاهلة، وهي بواعث ومسببات للدمار والتدمير وللأزمة المدمرة، التي تعمل كدمر للكيان الإداري ومحطم إمكانياته وقدراته لاستعداده لمواجهة أي أزمة مهما كان حجمها صغيراً أو كبيراً يمكن التغلب عليها.

5- الرغبة في الابتزاز: تعد الرغبة في الابتزاز أحد الممارسات السيئة لجماعات الضغط وأصحاب المصالح وأعضاء التنظيمات غير الرسمية التي تنتشر في الشركات والمنظمات الإدارية لتكون السلطة الخفية المسيطرة على الكيان الإداري وإيقاعه تحت ضغوط رهيبية نفسية ومادية إجباره على القيام بتصرفات خطأ.¹

6- الإشاعات: إن كثيراً من الأزمات غالباً ما يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وإحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة، وإعلانها في توقيت وإطار وبيئة معينة ومن خلال استغلال حدث معين تتحقق الأزمة، من أمثلة هذا النوع من الأزمات التموينية في السلع المختلفة التي يشاع أنها أصبحت محدودة العرض وهناك قصور في نظام توزيعها وأنه سيجري رفع أسعارها قريباً.

7- استعراض القوة: يطلق عليها أيضاً ممارسة القوة واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة لحصول على قوة جديدة أو نتيجة لحدوث ضعف لدى الطرف الآخر أو الإثتان معاً.

8- الأخطاء البشرية: إن كثيراً من الأخطاء يكون سببها الإهمال والتسبب وعدم الإحساس بالمسؤولية وعدم القدرة على إدارة المشروع بكفاءة نتيجة لانتشار المحسوبية ومجاملة الرؤساء والتغاضي عن الجودة وانتشار المعيب.

9- تعارض المصالح والأهداف: كثيراً ما تكون اختلافات الرؤية والطموحات والأطماع الشخصية واختلافات الأهداف والآمال م بين أطراف القرار الإداري سبباً في حدوث أزمات حيث أن لكل فرد مصالحه في حالة ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزموي مما يقوي تيار الأزمة والشيء الغريب أن جميع الأطراف لا يتوقفون مع استمرار الضغط الأزموي واشتداد الأزمة واستفحالها بل أنهم جادون في تقويتها بهدف إلحاق أقصى ضرر بالأطراف الأخرى.

بالإضافة إلى ما سبب يمكننا تقسيم أسباب الأزمات على النحو التالي:²

¹ ماجد سالم الهرمي وجاسم محمد، مرجع سابق، ص96؛97.

² محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص18؛19.

- 1- أسباب خارجية (خارجة عن إدارة المنظمة): مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والحرائق وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن بها والتحكّم في أبعادها.
 - 2- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات مما يؤدي إلى تفاقمها وتحولها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها.
 - 3- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية نشوء أزمة.
 - 4- عدم وضوح أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى عدم معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم وعدم وضع خطط مواجهة تحديات المستقبل.
 - 5- الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من: عدم تشجيع العاملين على إبداء رأيهم ومقترحاتهم، عدم مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
 - 6- صراع المصالح بين العاملين وما يترتب عنه من: انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة، عدم التعاون، النزاع الهدام، التنافس السلبي وعدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا.
 - 7- ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات مما ينتج عنه: عدم وجود المعلومات الصحيحة التي تساعد في عملية اتخاذ القرار، عدم دراسة الحلول البديلة للأزمة.
 - 8- القيادة الإدارية غير الملائمة وما يترتب عن ذلك من عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية، عدم ثقة المديرين في مرؤوسيه، ضعف القدرة التنبؤية للمديرين، إغفال دافعية العمل والحوافز.
 - 9- عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة وما يترتب عن ذلك من: عدم التعلم من الأخطاء، عدم تقبل الآراء الجديدة والحلول المبتكرة.
 - 10- ضعف العلاقات بين العاملين في المنظمة مما يؤدي إلى: عدم تفهم وجهات نظر الآخرين بشأن حل الأزمات، عدم وجود تخطيط مشترك من أجل المستقبل.
 - 11- وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصال والمعلومات والحوافز.
 - 12- عدم ملائمة التخطيط والتدريب والتقنية للتعامل مع الأزمات.
- تتعدد أسباب الأزمات وتختلف مسبباتها إلا أننا نستخلص أن سوء التخطيط أو عملية التنبؤ وعدم الاستفادة من الخبرات السابقة من شأنه أن يسهم بشكل كبير في حدوث الأزمات، كما أن عدم الاهتمام بالعاملين في المنظمة باعتبارهم جزء لا يتجزأ من فن الإدارة واتخاذ القرارات وصنعها يسهم بشكل كبير في حدوث الأزمات، كما أن التهاون في حل المشكلات الصغيرة أو البسيطة من شأنه أن يطورها حتى تتحول إلى أزمات يكون حلها معقداً أو صعباً.
- ويمكننا تلخيص الأسباب سابق الذكر في أربع أسباب محورية وراء الأزمات وهي:¹

¹محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص30.

- 1- أسباب خارجية عن قدرة الإنسان وبالتالي لا يمكنه التحكم فيها ولا قدرة له على لتنبؤ بحدوثها، وقد يمكن التنبؤ بحدوثها ولكن متى؟ وأين؟ لا نعرف...
 - 2- أسباب ترجع إلى الإنسان: مثل سوء الفهم، سوء الإدراك، سوء التقدير، سوء التخطيط، الإهمال، الإدارة غير الرشيدة، الأخطاء البشرية، ضعف المتابعة والمراقبة.
 - 3- ضعف الإمكانيات المادية والمالية والتكنولوجية والعسكرية.
 - 4- تعارض المصالح والأهداف والصراع على الموارد والسلطة.
- بالإضافة إلى ما سبق من أسباب لنشوء الأزمة فإن الأزمات تفضل عند حدوثها منظمات تمتاز بمميزات تجعلها مكان خصبا بحيث توفر لها المناخ المناسب لحدوثها، وهذه المميزات هي:

- 1- التنظيمات التي تدار بنظام البيروقراطية.
- 2- ضعف الاتصال بين الإدارات ومواقع العمل.
- 3- إهمال دراسة السوق والمنافسين.
- 4- عدم وضوح الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى.
- 5- ضعف روح الانتماء والالتزام بالعمل.
- 6- ذهاب الحماس وسيادة اللامبالاة.

المطلب الرابع: دورة حياة الأزمة

إن دراسة واقع ومحاور ومراحل حياة الأزمة أمر بالغ الأهمية، ليس فقط لزيادة المعرفة حول طبيعة الأزمة ولكن لفهم طبيعة البدايات والنهايات وعملية الارتقاء وكذلك فهي تمر بمراحل وخطوات معينة تتشكل من خلالها، فتتكون لها دورة حياة مثل أي كائن، وهكذا فالأزمة في دورة نشأتها بمر بعدة مراحل أساسية توضح سلسلة من التطورات تبدأ منذ بدايتها كحدث عارض بل وحتى ظهورها على أرض الواقع إلى مواجهتها وبدء التعامل معها، وهنا تعددت تقسيمات مراحل الأزمة بين الباحثين.

حيث يرى بعض الكتاب أنه يمكن تحديد حياة أية أزمة في المراحل الخمس التالية ميلاد الأزمة، نمو واتساع الأزمة، قمة نضج الأزمة، انحسار وتقلص الأزمة، وأخيرا اختفاء الأزمة.¹

في حين ذهب كتاب آخرين في تحديد مراحل نشأة الأزمة في أربع مراحل هي:

مرحلة التكون والكمون، مرحلة الاكتمال والظهور، مرحلة التصاعد والاستفحال وأخيرا مرحلة التصادم والانتشار.

وهناك من يرى أن مراحل نشوء الأزمة هي:

رحلة بداية الأزمة، إيجاد المناخ المناسب أو توافره، استخدام العوامل المساعدة، عدم الإحساس والتغاضي عن بوادر الأزمة، سيادة مظاهر التوتر والقلق، حدوث العامل المرتقب، انفجار الأزمة.

¹ سيد الهواري، مرجع سابق، ص8.

ويذهب رأي آخر -رابع- إلى أن المراحل الأساسية التي تمر بها الأزمة هي: اكتشاف إشعارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، التعلم.¹

وتكمن أهمية تحديد مراحل نشأة الأزمة ومتابعة دورتها في الوقوف على بدايات ظهورها أو تكوين عواملها، مما يسهل السيطرة عليها والتعامل معها بكفاءة والحد من تداعياتها وآثارها، وأيا كان وجه الاختلاف بين وجهات النظر السالفة الذكر فإنه في المضمون للمراحل الأساسية التي تمر بها الأزمة، تحدد المراحل في الآتي:

أولاً: مرحلة ميلاد الأزمة:

ويطلق عليها مرحلة التحذير والإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم وتندّر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها وتتطور إليها، ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل في تنفيس الأزمة وافتقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تمجيدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق خسارة أو دون أن تصل إلى درجة الصدام العنيف.²

ثانياً: مرحلة نمو الأزمة:

عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلات الميلاد فإنها تنمو، فتدخل في مرحلة النمو الاتساع، حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات هي: المغذيات والمحفزات الذاتية المستمدة من ذات الأزمة، والتي تكون قد تكونت معها في مرحلة الميلاد، والمغذيات الخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معه وبها فأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع.

ثالثاً: مرحلة نضج الأزمة

تعتبر من أخطر مراحل الأزمة إذ تتطور من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق،³ ونادراً ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة ولكنها تحدث عندما يكون متخذ القرار الإرادي على درجة كبيرة من الجهل والتكبر والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتألية بحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح وبيصرون له أخطائه حسنات، ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع وتغذي الأزمة النامية بقوى تدميرية لم يكن في إمكان الأزمة الحصول عليها، فتصل بذلك إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، وهنا تكون الأزمة بالغة العنف شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار

¹محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص31:32.

²ماجيد سالم الهرمي وجاسم محمد، مرجع سابق، ص42:43.

³محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص32:33.

وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه أو يكون متخذ القرار قد استطاع بدءها بتحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي يفتت الأزمة عنده وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليها بشكل أو بآخر. ومن ثم فإنه في مرحلة نضج وانفجار الأزمة لا يكون أمام متخذ القرار إلا أحد السبيلين الأساسيين إما الاستسلام أو ركوب الموجة الأزموية.¹

رابعاً: مرحلة انحسار الأزمة:

تبدأ الأزمة بالانحسار والنقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءاً هاماً من قوة الدفع لها ومن تبدأ في الاختفاء التدريجي² إذ تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها لهدف التصادم العنيف، ويمكن للأزمة أن تتراجع إلى الخلف أحياناً، لكن في بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة خاصة في حالة إذا ما فشل الصدام في تحقيق أهدافه أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة فلا يقوم بالتغيرات المطلوبة اللازمة، فتصبح الأزمات في هذه الحالة كأموج البحر، موجة تندفع وراء موجة، فيصبح الكيان الذي حدثت به الأزمة عرضة لهذه الأمواج المتلاطمة المتلاحقة سواء بالغة العنف أو الخفيفة، إلا أنها تشكل في النهاية معالم عدم الاستقرار الذي يؤدي إلى تدمير الكيان لعدم قدرته على النمو المتوازن، ومن ثم فإنه لا ينمو وإنما ينكمش ويتقلص ويحكم عليه بالفناء أو الاختفاء أو يصاب بالشلل فلا يستطيع تحريك قوى الفعل في هذا البنيان فيختلف وينهار.³

خامساً: مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة⁴

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها ولعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليه، وتم تتلاشى مظاهرها، وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها باعتبارها تاريخياً قد انحسر وانتهى.

والحقيقة أن للانحسار يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه الأزمة إعادة البناء وليس إعادة التكيف، فالتكيف

يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقي على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج، وثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات، ويصور الشكل التالي دورة حياة معظم الأزمات:

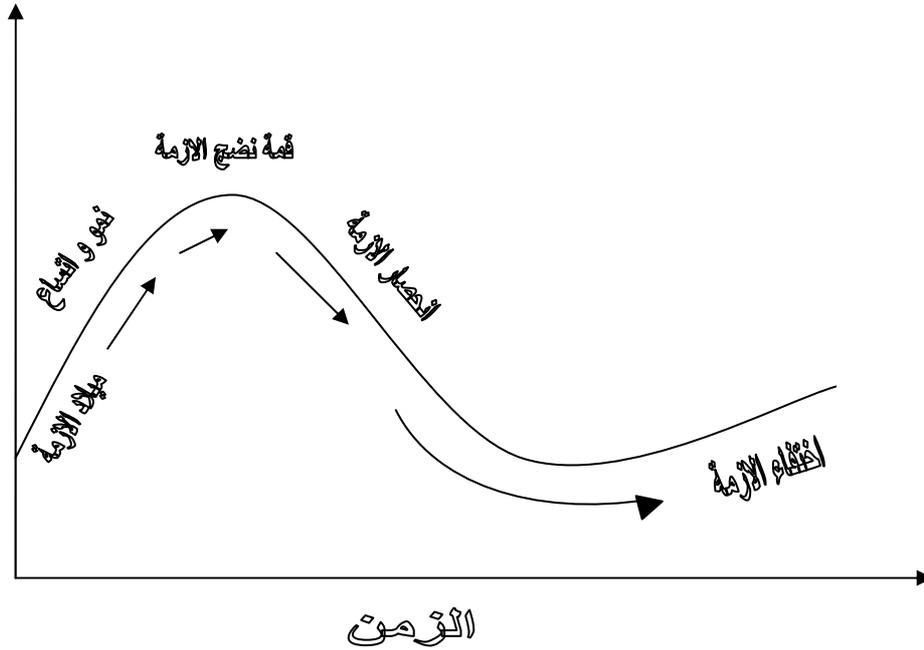
¹ محمد سالم الهرمي وجاسم محمد، مرجع سابق، ص 44:45.

² محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 33.

³ ماجد سالم الهرمي وجاسم محمد، مرجع سابق، ص 44:45.

⁴ محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 45.

الشكل رقم (02): دورة حياة الأزمة



المصدر: سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، ص8

في هذا الصدد في جميع مراحل نشأة الأزمة المسبقة للبيان، ضروري على صان القرار أن يكون ملماً بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة حتى لا يقع فريسة لمسألة التشخيص،* ومن ناحية أخرى فإن مراحل نشوء الأزمة في تتابعها واتصالها تشكل حلقات متصلة يصعب بل يستحيل فصلها أو تجاوز إحدى مراحل.¹

المطلب الخامس: تصنيف الأزمات

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف وفقاً لظروف عديدة، حيث أن تصنيف الأزمات وتقسيمها يفيدنا في تعميق التفكير في الأزمة وزيادة الوعي بها، ويلفت الانتباه إلى بعض القضايا الهامة، كما يفيدنا هذا التصنيف في توحيد المفاهيم والمصطلحات عندما ن فكر أو نتناقش في أزمة معينة، أما في حالة غياب ممثل ذلك التوحيد، فسيكون التفكير الجماعي والنقاش حينذاك كمن يتكلمون بلغات مختلفة غير مفهومة،

* وبالتالي يكون الخطأ في العلاج مدمر وقد يصل إلى حد تدمير الكيان الإداري والهيكلية والمؤسسات، حيث أنه لا بد من أن يشتت العاصفة فإنه يجعلها تزداد عنفاً إلى حد الإعصار المدمر الذي تجتاح في طريقه كل شيء.

¹ محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص33.

وبالتالي تتعدد وتتعدد التصنيفات بتعدد الأدوات المستخدمة في عملية تحديد أنواع الأزمات، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى المعايير التالية:¹

(1) نوع ومضمون الأزمة:

فهناك أزمة تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي... ووفقا لهذا المعيار قد تظهر: -أزمة بيئية - أزمة اجتماعية- أزمة إعلامية- أزمة سياسية-أزمة اقتصادية.

وفي داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية.

(2) النطاق الجغرافي للأزمة: إن استخدام معيار جغرافي يؤدي إلى ما يعرف:

* أزمات محلية: وهي تلك التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن أو المحافظات البعيدة، كانهيار جسر أو حادث قطار.

* أزمات قومية: هي التي تؤثر في المجتمع ككل كالتلوث البيئي.

* أزمات دولية:

(3) حجم الأزمة:²

* أزمة صغيرة أو محدودة: تقع داخل إحدى منظمات أو مؤسسات المجتمع.

* أزمة متوسطة.

* أزمة كبيرة.

ويعتمد هذا المعيار على معايير مادية كالحسائر والأضرار الناجمة عن الأزمة.

(4) المدى الزمني لظهور الأزمة:

يعتمد هذا المعيار على عمر الأزمة، وفي هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات:

* الأزمة الانفجارية السريعة: مثلما تحدث فجأة وبسرعة، تختفي أيضا بسرعة.

* الأزمة البطيئة الطويلة: تتطور هذه الأزمة بالتدرج، ولا تختفي هذه الأزمة سريعا، وهنا لابد من التعامل مع الأزمة بسرعة وحسم وبلا تردد.

(5) طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة:

يمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى نوعية ومضمون التهديد فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات ومجموعة متعلقة بالأعطال والفسل، وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة، والحسائر الفادحة للتهديدات النفسية والأمراض المهنية.

واعتمادا على الأسباب المؤدية للأزمات يمكن تقسيم الأزمات إلى:

¹المرجع نفسه، ص12:15.

²المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

* أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.

* الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.

* الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي سبب في حدوثها.

* الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل...

يبدو لنا أن التصنيفات السابق تنطوي على قدر كبير من التداخل، وبما أن أي تصنيف منها لا يستطيع أن يحيط بكل جوانب الأزمة فهناك معايير إضافية أخرى يمكن تصنيف الأزمات وفقها:¹

(1) علاقة الأزمة بالعالم الخارجي: وفق هذا المعيار نجد:

* الأزمات العالمية المستوردة من الخارج.

* الأزمات المحلية التي يمكن تصديرها إلى الخارج.

* الأزمات المحلية التي لا يمكن تصديرها إلى الخارج وهذا النوع لا يتعدى حدود الدولة.

(2) مدى الإحساس بالأزمة:

وفق هذا الأساس تقسم الأزمات إلى قسمين:

* أزمات صريحة علنية محسوسة وملموسة ومعروفة لدى الجميع: تمتاز بالقوة حيث يصعب إخفاءها حتى يشعر الجميع بها وتصبح معروفة من الكل، فهي تفرض ذاتها بشكل قوي.

* أزمات خفيفة ضمنية ومستترة ولا يعرف بها إلا الخاصة، يحيط بها الكتمان وعادة ما تتعلق بالعمليات السرية والمخابراتية وهي بالغة الشد والتعقيد.

(3) محور وموضوع الأزمة: وفقا لهذا التقسيم لدينا الأنواع التالية:

* أزمات مادية محسوسة وملموسة: تدور حول محور موضوعي مادي.

* أزمات معنوية عاطفي ونفسية: تدور حول موضوع يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة.

* أزمات تجمع بين المادية والمعنوية: كثيرا ما نلمسها في المشكلات الدولية والمحلية، فلها جانبان، جانب مادي وآخر معنوي.

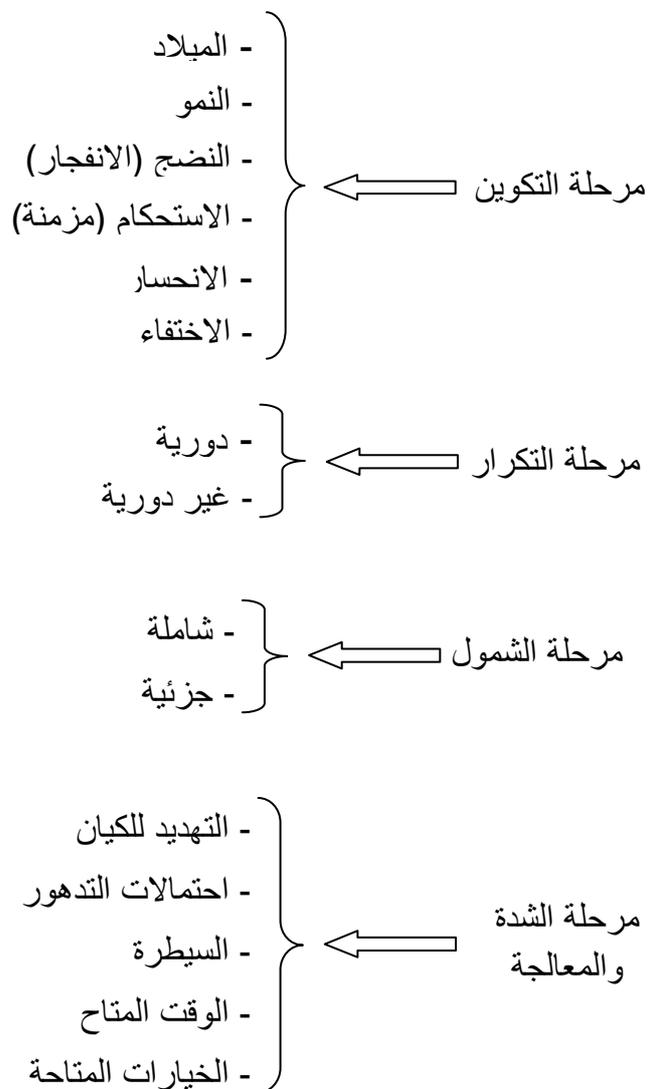
وذهب بعض الكتاب مثل: سيد الهواري في كتابه "الموجز في إدارة الأزمات" إلى تصنيف الأزمات

وفق أربعة محاور أساسية هي: التكوين، التكرار، الشمول والشدّة، لخصها في الشكل التالي:²

¹ ماجد سالم الهرمي، محمد جاسم، مرجع سابق، ص 54؛ 61.

² سيد الهواري، مرجع سابق، ص 17.

الشكل رقم (03): تصنيف الأزمات



المصدر: سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، ص 17

(1) تصنيف الأزمات وفقا لمرحلة التكوين:*

وقد تم تقسيم مراحل دورة الأزمة إلى ما يلي:

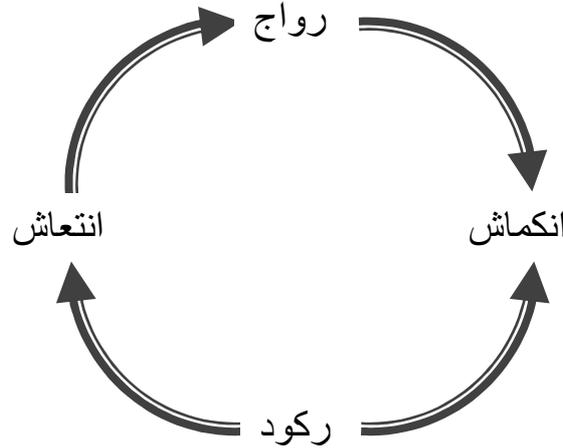
* مرحلة الميلاد * مرحلة النمو والانتعاش * مرحلة النضج * مرحلة الانحسار والتقلص * مرحلة الاختفاء

*تم التطرق إلى مراحل دورة حياة (التكوين) الأزمة خلال سابقا.

(2) تصنيف الأزمات من حيث تكرار حدوثها: ¹

* الأزمات الدورية: خير مثال عليها هو الأزمات الاقتصادية المرتبطة بدورة الأعمال وهي دورة رباعية المراحل، تأخذ شكل دائرة، وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (04): الدورة الاقتصادية ودورات الأزمات



المصدر: سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، ص 17.

* الأزمات غير الدورية: هي أزمات عشوائية الحدوث، فلا يسهل توقعها، ومن هنا كان من الضروري على متخذي القرارات في الكيانات الإدارية تقوية الجهاز المناعي والحماي ضد الأزمات للتقليل والتخفيف من إمكانية حدوث هذا النوع من الأزمات والتحوط منها والعمل على معالجتها.

(3) تصنيف الأزمات من حيث الشمول:

* أزمات على المستوى الجزئي: تحدث على مستوى المشروعات أو الوحدات الإنتاجية، حجمها وتأثيرها لا يمتد كثيرا خارج هذه الوحدات، وإذا لم تعالج في حينها تحولت إلى أزمة كلية شاملة على مستوى الدولة.

* أزمات على المستوى الكلي (الشاملة): هذا النوع يصيب الدولة ككل ويتأثر بها المجتمع ككل، وهي تحتاج لجهود ماضية لمعالجتها، وكثيرا ما تكون هذه الجهود المبذولة من خارج الدولة لمعاونتها مثل هذه الأزمات.

(4) تصنيف الأزمات من حيث الشدة والمعالجة:

وفقا لهذا الأساس يمكن تصنيف الأزمات إلى نوعين أساسيين هما: ²

¹ ماجد سالم الهرمي ومحمد الجاسم، مرجع سابق، ص 40.

² ماجد سالم الهرمي ومحمد الجاسم، مرجع سابق، ص 55; 56.

الأزمات العنيفة: هي أزمات بالغة الشدة والعنف، تهز الكيان الإداري، هذا النوع من الأزمات لا يقف في طريقه شيء، ولا سبيل للتصدي لأزمته إلا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بتيارها وتفقيتها إلى عناصر أو أجزاء، ويتم معالجة كل جزء على حدة مع حرمانها من أية فرصة إعادة التوحد أو لاكتساب روافد جديدة، وخير مثال على هذا النوع، الأزمات العالمية العنيفة التي تصل إلى حد الإضراب العام عن العمل حتى تتم الاستجابة الكامل لكافة المطالب التي ينادون بها مما قد يؤدي إلى خسائر ضخمة تتحملها المشروعات فضلا عما يحدثه الإضراب من إصابة جهاز الإنتاج بالشلل التام وما يترتب عليه من خسائر متسعة النطاق ومدى، سواء من حيث الخسائر المادية أو المعنوية.

* الأزمات الهادئة الخفيفة: على الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدو عنيفا بعض الشيء بالنسبة لقائمين به، إلا أن تأثيره على الرأي العام أو الجمهور المحيط به يكون خفيفا ويسهل معالجته بشكل فوري بمجرد معرفة أسبابه، ومن ثم سيتم التعامل معها بشكل إيجابي، وأهم مثال على هذا النوع من الأزمات، تلك الأزمات الناتجة عن حوادث تخريبية من قبل الأعداء أو الأزمات الناجمة عن القبض عن مسئول فاسد منهم بالرشوة أو يمارس الظلم والقهر الإداري والتعسف الوظيفي حيث يمثل صدمة وهزة للتابعين له والمحيطين به من مجموعة المنتفعين، وبمجرد الوصول إلى أسباب هذه الأزمات ومصارحة الجمهور ومكاشفتهم بها تنتهي الأزمة ويتم التغلب عليها.

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الأزمات

إن من أهم طرق معالجة الأزمات ولعل أول خطوة يجب البدء بها إعطاء صورة عن كل ما يعنيه هذا المصطلح "إدارة الأزمات" لنشكل الفهم والإدراك لدى المعني لهذا الأمر من مدراء ومسؤولين، حتى يتسنى لهم بعد ذلك التصرف وانتهاج أنسب الطرق لمعالجة الأزمات مهما اختلفت.

ولهذا السبب قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب كل مطلب يشكل وعي يخص مفهوم معين لإدارة الأزمات، ولهذا كان المطلب الأول محاولة للإلمام بمختلف المفاهيم حول إدارة الأزمات، يليه المطلب الثاني الذي تطرقنا فيه إلى مستويات ومراحل إدارة الأزمات، وفيما بعد المطلب الثالث تناولنا من خلاله أهم المبادئ الأساسية والوصايا الواجب مراعاتها في إدارة الأزمات أو ما يسمى بأدبيات إدارة الأزمات لنختتم في آخر هذا المبحث بأهداف إدارة الأزمات من خلال المطلب الأخير.

المطلب الأول: عموميات حول إدارة الأزمات

سنتناول في هذا المطلب مفاهيم حول إدارة الأزمات و متطلباتها، كما سنحاول التعرف على المبادئ الأساسية لإدارة الأزمات و الأهداف المرجوة من هاته الإدارة و كما هذا وفق الفروع التالية:

الفرع الأول: مفاهيم حول إدارة الأزمات

إن مصطلح "إدارة" يعتبر كمصطلح التمكن وهو الذي اتفق عليه عدة مؤلفين، فهو يسمح لكل المؤسسات وحتى الجمعيات أو بمعنى شامل كل منظمة بتحديد وإدماج وظيفة تسيير الأزمات والمخاطر، إذن التسيير التحليلي للمخاطر التي يمكن أن تشكل الأزمة معرف ابتداء من المعيارين اللذان يسمحان بإدخال هذه الوظيفة ضمن مفهوم الإدارة، وهما:¹

أولاً: معيار التسيير:

إن مسير الخطر أو الأزمة يعتبر كأى مسؤولين إذ يجب عليه تسيير مصلحته باحترام أربعة مراحل: التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

ثانياً: معيار القرار:

فمدير الأزمة أو الخطر يضع خطة تدخل ظرفياً محددة في 3 مراحل: التشخيص، المعالجة، التدقيق والمراجعة.

رغم هذا فلقد تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، وإن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات يصب في مصب واحد هو <<كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها>>.

¹Sophie gaultier- gaillard et jean paulluoisot, diagnostique des risques K AFNOTK paris, 2004 p 29.

فقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفا لإدارة الأزمات بأنها: <<المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في عدم تمكنهم من تجنبها الكامل، والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين.¹

من هذا التعريف، نستخلص أن الذي يقوم بعملية إدارة الأزمات وتسيير المخاطر يجب أن يكون إطار سامي لأنه مسؤول على ميزانية وفريق، ويجب أن يبرز الفعالية والتي يحققها كأى مسؤول في المؤسسة إذن الدور الرئيسي لهذا المسؤول هو تنمية ثقافة الخطر مما يجعل كل المسؤولين يشعرون أن لهم دور في أي أزمة أو أي خطر.²

وتعرف أيضا: "إنها عملية الإعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقائها في السوق"

كما يمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها: <<فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها>>

وهنا من يرى إدارة الأزمات أنها: <<إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، مثل عمليات الإخلاء أثناء الحرائق وإغلاق المحلات، أو سحب المنتجات من السوق>> ومن هنا يمكن أن تشمل إدارة الأزمات على الزمن، فنقول أنها: <<القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة>>

من خلال استعراض المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات نرى أنها تتطوي على عملية تحديد وتنبؤ المحتملة ثم إعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر ومجابهتها وتقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعية.³

ومما سبق فعلى كل قائد إداري ناجح أن يعمل على وضع ورسم برنامج عملي ومدروس بعمق للتعامل مع الأزمات، وأن يحرص أن يكون هذا البرنامج مبنيا على وضوح الأهداف والسياسات والإجراءات والخطوات وكذلك على توفير الإمكانيات المالية والبشرية والمعدات اللازمة للتعامل والمرونة

¹محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص26.

²Sophie goulthier- gaillard et jean paulluoisot, cit, p 29.

³محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص27.

في التنفيذ والقدرة على التطوير السريع للتوافق والتكيف مع أحداث ومتغيرات الأزمة ومتطلبات التعامل معها.¹

وإجمالاً يمكن تعريف إدارة الأزمة بأنها:

>>عملية إدارة خاصة من شأنها تحقيق استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقاً والمدربين تدريباً والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى<<²

وبعد تحديد معنى ومفهوم إدارة الأزمات يجب أيضاً تمييزها عن مصطلح آخر شاع في هذا المجال وهو "إدارة بالأزمات" وحتى لا يحدث خلط بين هذين المصطلحين لابد من تناول "الإدارة بالأزمات" بالتعريف، وبطبيعة الحال تختلف عميلة إدارة الأزمة عن الإدارة بالأزمات إذ أن هذه الأخيرة هي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مدبره، والحقيقة لقد برعت اللغة الصينية في بحث مصطلح الأزمة، إذ ينطقونه Wei.ji وهي عبارة عن كلمة تتكون من مقطعين كما سبق الإشارة إليها من قبل حيث المقطع الأول يدل على الخطر أما الآخر فهو يدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمات وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة.³

وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية تم من خلالها توجيه قو الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكرير الأزمة أو إلى سلوك معين بشأنها، وخير مثال في ذلك ما يعمد إليه بعض التجار أصحاب الموقع الاحتكاري من خلق أزمات في بعض السلع من خلال تخزين هذه السلع وعدم عرضها بالسوق وإشاعة أن هناك أزمة شديدة في إنتاج السلع مما يدفع المستهلك على البحث عنها وشرائها بأكثر من احتياجاته وهنا يقوم التاجر بعرضها سرا لتحقيق أرباح طائلة.

وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ استراتيجياتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة على العالم ولتأكيد قوتها، وفرض مصالحهم، وفي الوقت ذاته لتقوية تحالفاتها القديمة، بل ولتحقيق أهدافها الخفية طويلة المدى التي لا تستطيع الإعلان عنها أو حتى مجرد التنويه عنها، وهو ما استخدمه أدولف هتلر عند إشعاله⁴ نيران الحرب العالمية الثانية.

عملية الإدارة بالأزمات قد يكون لها طابع إيجابي، مثل الأزمة الناجحة التي صنعتها نقابة "تضاف" في بولندا بزعامة "ليش فاليسا" زعم النقابة التي تأسست عام 1980 لتترك أكبر الأثر على عقد الثمانينات

¹ ماجد سلام الهرمي، وجاسم محمد، مرجع سابق، ص 185؛ 186.

² محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 28؛ 29.

³ المرجع نفسه، ص 30.

⁴ ماجد سلام الهرمي وجاسم محمد، مرجع سابق، ص 82؛ 83.

وتفتح بوابة الديمقراطية والإصلاح الاقتصادي والسياسي في بولندا في نهاية ذلك العقد، ويتولى معها "فاليسا" زعامة وحكم البلاد تحت دعم مباشر علني من الدول الغربية والو.م.أ.¹ ولما كانت الأزمة لا تنتهي بانتهاء وقوعها بل لها آثار وتداعيات تتطلب مواجهتها والتعامل معها أيضا، فإنه يدخل هنا مفهوم إدارة ما بعد الأزمة.

فإدارة ما بعد الأزمة تقوم أولا بتقويم تجربة إدارة الأزمة، مما يفيد في اتخاذ المزيد من التدابير التي يمكن التي يمكن أن تول دون تفاقم الأزمات في المستقبل أو على الأقل تخفيفها وسيتبع ذلك بضرورة المراجعة وتحليل الأزمات فهي مراجعة تفصيلية للأحداث وكذلك تحليل للتقارير المتخذة، لمراجعة الأخطاء السابقة ومعالجتها، ولتنتهي في الأخير إلى معرفة مدى تجاوز الأزمة ومعالجة أثرها، وتنفيذ برامج جاهزة لاستعادة نشاط المنظمة وبالتالي فإنه يمكننا اعتبار إدارة ما بعد الأزمة من تداعيات وتفاعلتنا إدارة الأزمات لما تتمخض عنه هذه المرحلة -إدارة الأزمة- من دروس هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي من خلال مرحلة إدارة ما بعد الأزمة.²

الفرع الثاني: متطلبات إدارة الأزمات

وانطلاقا من قوله تعالى: "وأعدوا لهم ما استطعتم"³، وكان لزاما للقيام بأي خطوة لمواجهة الأزمات من خلال إدارتها متطلبات ومستلزمات لذلك، ومن هنا يمكن القول أن لإدارة الأزمة متطلبات من أهمها:⁴

- * إن إدارة الأزمة تتطلب فرق عمل مدربة ومؤهلة، وغرف عمليات، وبرنامج الاتصال داخليا وخارجيا، ونمط قيادة سريعة التصرف.

- * ضرورة وجود برنامج مخطط بشكل جيد يتم تنفيذه وقت حدوث الأزمة.
- * تحضير المؤسسة داخليا للتعامل مع الشائعات والمعلومات المضللة أو المفاهيم والمعلومات الخاطئة.
- * إن برنامج إدارة الأزمة ليس مجرد مجموعة من التصرفات الميكانيكية أو إجراءات وقواعد أو جهود عقلية، بل هي مجموعة خطوات وعمليات ذهنية مدروسة لتقدير الأزمة وحجمها الحقيقي.

هذا وقد أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:⁵

أولا: سجل الأزمات:

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

¹ المرجع نفسه، ص 85.

² ماجد سلام الهرمي وجاسم محمد، مرجع سابق، ص 216؛ 217.

³ سورة الأنفال الآية 60.

⁴ سيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين، القاهرة، 2005، ص 78.

⁵ المرجع نفسه، ص 89؛ 92.

ثانيا: فريق إدارة الأزمات:¹

يتكون الفريق من مجموعة من الخبراء والفنيين والمفكرين الذين لديهم القدرة على التفاعل معها والتنبؤ باتجاهات الأزمة وتطور أحداثها، ومن ثم رسم سيناريوهات التفاعل معها والسيناريوهات البديلة، وعلى رأسهم قادة ذو خبرة وحنكة وبصيرة.

ثالثا: التخطيط كمتطلب أساسي:

تبنى التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات، فأفعالنا ما هي إلا رد فعل وشتان ما بين رد الفعل والعشوائي ورد الفعل المخطط له، فمعظم الأزمات تتأزم لأن أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط وإن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنته بنفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن، فمن خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلاقي في عنصر المفاجآت المصاحب لها، ويتبين لنا إن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة، وقد أوضحت التجربة اليابانية في هذا الشأن إل كيفية معالجة الأزمات وفق نظام كانبان Kanpan الياباني، حيث أن المفهوم الجوهري كما يرى أحد الكتاب لنظام كانبان يقوم على أساس تحفيز الأزمة وخلقها لكي يبقى الإداريون والعمال دائما في حالة تأهب؟ جاهزين لعمل ما بوسعهم سواء كانت هناك أزمة أم لا، أي أنهم مستعدون على القدم وساق مفعمين بالنشاط والحيوية لمواجهة الاحتمالات غير المرغوبة، فقد تدرب المدراء على تخيل أسوأ أنواع الاحتمالات مثل تذبذب المبيعات، انقطاع التجهيز بالمواد الأولية، إضراب العمال، حرائق...

وعزت هذه الدراسة وجود هذا الخلل في معظم المنظمات العربية إلى الثقافة السائدة بأن إدارة الأزمات هي مجابهة الأزمة عند حدوثها، وليس الاستعداد لها قبل حدوثها وبالتالي اندفاع الجميع للحل أثناء الأزمة.

رابعا: وسائل عملية للتفاعل مثل المحاكمة والسيناريو:

استخدام وسائل عملية في التعامل مع الأزمات مثل السيناريو والمحاكاة، فالسيناريو كما عرفه أحد الكتاب هو >> مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة<<²

أما المحاكمات هي "تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها، أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في

¹ ماجد سلام الهرمي وجاسم محمد، مرجع سابق، ص 130؛ 131.

² المرجع نفسه، ص 132.

المشكلة وما هو تأثير تلك العوامل مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلد هذا النموذج حركة للنظام الحقيقي.

خامسا: نظام اتصالات داخلي وخارجي:

فهو يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر، وإننا نرى أنه في الوقت الذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظام المعلومات الجغرافية في التقليل من الكوارث لدى المنظمات من خلال وجود مراكز التنبؤ والإنذار التابعة للمنظمات ووجود نظام الاتصالات

السلكية واللاسلكية الواسع النطاق الذي يسمح لجميع المنظمات بتبادل البيانات والمعلومات، والذي يضمن التأهب ونشر التوقعات والإنذار في توقيت مناسب لتفادي الأزمات.

سادسا: التنبؤ الوقائي:

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سباقه وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكرة عن طريق صياغة منظومة وقاية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها، وقد أثبتت الدراسات صحة الفرضية القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة اتجاه الأزمات تتناسب طرديا مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة.

ومن العلماء من زاد على هذه المتطلبات، فرأى أن الأزمة تحتاج إلى العديد من الأدوات سواء لوقف تصاعدها أو للتعامل معها القضاء عليها، أو لتحديد الأطراف والقوى المحيطة بها، ويمكن تقسيم هذه الأدوات إلى عدة أنواع نذكر منها:

أولا: أدوات التأثير: ومنها نجد عدة أنواع نذكر منها:¹

(1) أدوات تمس المصالح القائمة: يملكها متخذ القرار الإداري، والتي تستطيع أن تؤثر بشدة على القوى الصانعة للأزمة أو المؤيدة لها، وتشمل هذه الأدوات: حجم المساعدات المادية والمعنوية، والدعم والمعونات والتأييد المادي والمعنوي الذي يقوم به متخذ القرار الإداري لهم.

(2) أدوات تمس المصالح المستقبلية: وهي ما يمكن لمتخذ القرار الإداري الوعد به مستقبلا من مزايا مادية ومعنوية.

ثانيا: أدوات الصدام:

على الرغم من أن الصدام العنيف قد أصبح أحد الأساليب التي اندثرت واختفت وحل محلها الحوار وأساليب الامتصاص والاستيعاب والضغط الأزموبي، يكون الصدام مع الأزمة وقد يكون الخيار الوحيد المتاح استخدامه سواء لتقص المعلومات أو لتدهور الأوضاع سريعا، وهنا ما يستلزم الأمر التدخل

¹ ماجد سلام الهرمي وجاسم محمد، مرجع سابق، ص138:142.

العنيف، بل أقصى درجاته لإحداث عدم التوازن وتعظيم الخسائر لدى القوى الصانعة للأزمة ولدى المؤيدين لها.

ثالثا: أدوات الامتصاص:

يحتاج الامتصاص والاستيعاب إلى صبر وكلمة بالغة، ودراسة وحنكة، فأدوات الامتصاص قائمة على إشباع غرور قوى صنع الأزمة بالاستجابة الفورية السريعة لبعض مطالبهم، ثم تهيئة الأوضاع السلمية الكفيلة عدم تجدد الأزمات من جديد وتتمثل في:

إعادة الحسابات والتروي والصبر والسعي لفهم أسباب الأزمة والدوافع التي فجرتها، ومعرفة الأطراف الصانعة لها والقوى المؤيدة لها، ومعرفة آثار الأزمة، وردود الفعل الإيجابية والسلبية.

رابعا: أدوات الحركة والنقل:¹

حتى يملك مدير الأزمة حرية الحركة وعناصر المبادأة والسيطرة على الأحداث لا بد من توافر كافة أدوات النقل والحركة التي يحتاج إليها، سواء كانت في شكل سيارات وطائرات نفاثة... إلخ، أو كل ما يحتاجه الموقف الأزموي وحسب طبيعة ومجال حدوث الأزمة وتنقسم هذه الأدوات إلى قسمين:

1- أدوات يتعين توافرها بشكل دائم وتحت تصرف مدير الأزمات في كافة الأوقات فهي تتصف بصلاحية الاستخدام مع كافة أنواع الأزمات، وتعد الحد الأدنى المطلوب للتحرك في موقف الأزمة.

2- أدوات يجب توفرها عند وقوع الأزمة وفقا للحاجة إليها، تختلف من موقف أزموي إلى آخر.

أما فيما يخص المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمة فنجد:

* تبسيط الإجراءات وتسهيلها.

* إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية والتي تتضمن أربعة وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة.

* الوفرة الاحتياطية الكافية والحضور الدائم لمتخذ القرار والأعضاء القائمين عليها.

* تفويض السلطة.

* فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الأخيرة.

* التواجد المستمر في مواقع الأحداث لمتخذ القرار، قد يكون التواجد سريرا أو علنيا.

رأينا الآن المتطلبات الأساسية التي تحتاجها إدارة أي أزمة، ولكن بالتوازي يجب ضمان عوامل النجاح لإدارة الأزمة، والتي تشمل كل العوامل والإجراءات لنجاح أي نوع من الإدارة في المجالات المختلفة بحي نركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمرحلة المختلفة لتطورها، وفي هذا الإطار نذكر العوامل المهمة التالية:²

¹ ماجد سلام الهرمي وجاسم محمد، مرجع سابق، ص 145؛ 146.

² محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 89؛ 90.

- 1- معرفة وإدراك أهمية الوقت وكما تقول الحكمة "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك" فهو العنصر الوحيد الذي تشكل قدرته خطرا بالغاً على إدراك الأزمة وعلى التعامل معها، إذ أن السرعة واستثمار الوقت المطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة.
- 2- إنشاء مركز لجم المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة ومصالحها فالمعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية تقع في أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات ومنه فإن وضع قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات يساعد كثيراً في وضع أسس قوية لطرح البدائل ولاختيار بينها.
- 3- نصب نظم أو أجهزة إنذار مبكر: وهي أدوات تعطي علامة مسبقة لاحتمال حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره، تحوله إلى أزمة تمثل مصدراً للخطر على المنظمة.
- 4- التهيؤ والاستعداد الكامل والدائم لمواجهة الأزمات، وهذا يعني تطوير القدرات العملية لمنع الأزمات أو مواجهتها، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.

- 5- القدرة على حشد وتعبئة كل الطاقات والموارد المتاحة مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء الفريق وكافة العمال بالمخاطر التي تطرحها الأزمة.
- 6- أجهزة الاتصال متطورة وحديثة، لأن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة تدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي.

الفرع الثالث: المبادئ الأساسية والوصايا الواجب مراعاتها

إن التعامل مع الأزمات هو فن ومهارة، مثلما يحتاج إلى وعي إدراكي شامل يحتاج التعامل مع الأزمات إلى مبادئ لا بد من احترامها وتطبيقها في ذات الوقت، ولهذا الغرض قدم الباحثون المبادئ¹ العشر للتعامل مع الأزمة، والتي تمثل الدستور الإداري الذي يتعين على كل متخذ قرار أن يعيه جيداً عند التعامل مع أي أزمة تواجهه وهذه المبادئ العشر هي:²

المبدأ الأول: تحديد الهدف:

هناك دائماً هدفان متعارضان في إدارة الأزمات هما:
هدف قوى صنع الأزمة وهدف مدير الأزمات، ومن ثم يتعين دائماً على مدير الأزمة أن يتوخى الهدف، حيث كثيراً ما يكون الهدف غامضاً أمام متخذ القرار، خاصة أن ضغط الأزمة واشتدادها يجعلان بعض متخذي القرار عاجزين عن التحرك في الاتجاه المطلوب، ومن هنا فإن تحديد الهدف بدقة هو نصف المعالجة الحقيقية للأزمة، ولا يشترط أن يكون الهدف هو معالجة الأزمة ككل فإنه يتعين فقط تحديد

¹ محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات، منهج إداري لحل الأزمات، مكتبة مدبولي، 2004، ص 89:96.

² المرجع نفسه، ص 90.

منطقة معينة أو مناطق محددة فقط من بنیان الأزمة لإصابتها وإفقادها مقوماتها سواء كانت مقومات الوجود أو مقومات الاستمرار .

المبدأ الثاني: الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة:

حتى يتمكن مدير الأزمة من التعامل مع الأزمات بنجاح، خاصة وأن قوى صنع الأزمة غالبا ما تمارس صنع الأزمة في إطار معرفتها بالقيود المتحكمة في رد فعل مدير الأزمات، لذا يجب على مدير الأزمات ضمان حرية الحركة التي تساعد على معالجة الأزمات بصورة سريعة وناجحة، وهي أيضا تمكنه من تحقيق عنصر المبادرة الذي ترجع أهميته إلى جعل الطرف الآخر يخضع لنظرية رد الفعل الانعكاسي ومن ثم توجيهه والسيطرة عليه بذلك والتقليل من خطورة الأزمات التي يصنعها أو يعمل على إحداثها.

المبدأ الثالث: المباغثة

فالمباغثة تؤمن ولفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة، لذلك فإنه إذا ما تم تأمين المباغثة فإنها تحدث فورا نوعا من الذهول لدى القوى الصانعة للأزمة التي تجعلها لا تستطيع التفكير أو التصرف بشكل عقلائي، وتحت تأثير صدمة المباغثة يمكن القضاء عليها بشل حركتها وتعجزها إلى فترة مناسبة من الزمن.

المبدأ الرابع: مبدأ الحشد¹

ويقصد بالحشد جمع القوة المناط بها معالجة الأزمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة والقضاء عليها على أسبابها وعناصرها فالقوة تتضمن عناصر متعددة بعضها يرتبط بالمكان الذي حدثت فيه الأزمة وسيتم مواجهتها فيه، وبعضها يرتبط بما يمكن لمدير الأزمات حشده وتعبئته ماديا ومعنويا من أجل مقاومة الأزمة والقضاء عليها، ومن هنا فالقوة هي نتاج تفاعل بين كل هذه العناصر.

المبدأ الخامس: مبدأ التعاون:

يحتاج مدير الأزمة إلى تعاون الجميع معه وتكافلهم وتلاحمهم لمعالجة الأزمة التي يواجهها، خاصة عندما يكون هناك حاجة ودور لكل منهم يؤديه، فالتعاون يساعد على اتساع الرؤية وعلى شمولية التشخيص وعلى تكامل المعالجة.

المبدأ السادس: الاقتصاد في استخدام القوة:

إن استخدام كامل القوة ضد الأزمة أو صانعيها يجب أن يخضع لحساب دقيق، فالإسراف في ذلك يكون مدمرا حتى بالنسبة للكيان الإداري سواء من حيث التكلفة وأيضا من حيث الأمان ورد الفعل

¹ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 92؛ 93.

الانعكاسي، يضاف إلى ذلك بعض الأزمات التي لها صفة التجدد الذاتي بحيث كلما أخذت استعرت ناراها من جديد، خاصة عندما لا يتم معالجة أسبابها الحقيقية والاكتفاء فقط بكبت وإخماد الأزمة. المبدأ السابع، تفوق السيطرة على الأحداث:

إن إدارة الأزمات تحتاج إلى تفوق دائم في السيطرة على الأحداث، وطريقها إلى ذلك ممارسة عمليات الاحتواء والامتصاص والاستيعاب والتحكم والسيطرة والتوجه للحوادث وقوى الفعل المختلفة أو يأتي هذا التفوق من خلال عدة عوامل أهمها المعرفة التفصيلية بتطورات الأزمة والاختراق الأمني للقوى الموجهة والصانعة للأزمة.

المبدأ الثامن: الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات:¹

يتعلق الأمن أساسا بمحاربة الخوف وصنع إرادة الانتصار، فبداية أي هزيمة هي الخوف، ومن هنا يستمد هذا المبدأ أهمية، فالأمن له الأولوية في عملية إدارة الأزمات ووجود نظام للتأمين بعد اختراق الخصم لنا وحجب أي معلومات عنه بل وعزله داخليا وخارجيا، فنصنع حالة الاغتراب لديه تكون بداية العلاج ونهاية الأزمة، ومن ناحية أخرى فإن التأمين المادي للأرواح والممتلكات واحتياجات المنشآت يشكل ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، خاصة تلك التي تكون لها بعض الجوانب التدميرية أو التي اتخذت مظاهر تخريبية.

المبدأ التاسع: المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث:

هذه المواجهة تتطلب الدقة، فعدم الدقة قد يقود على مزيد من الأزمات فضلا عن إهدار موارد كان من الممكن أن يحسن توجيهها معالجة إفرازات الأزمة ونتائجها، ومن ناحية أخرى ترتبط عملية المواجهة السريعة الأحداث بعنصر هام وهو تكبيد الطرف الآخر خسائر فادحة تجعله يفكر مرتين قبل الإقدام على صنع أي أزمة جديدة.

المبدأ العاشر: استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكنا:

إن التعامل مع الأزمات يحتاج وعي وإدراكي شامل ومتكامل بأساليب الالتفاف والمناورة والتمويه، وهي أساليب تفقد العدو توازنه وحتى قدرته على مواصلة عملية صنع الأزمات، إن الأساليب غير المباشرة تسمح بالتدرج وهي أوسع وأشمل نطاقا وأكثر تنوعا وتتيح استخدام مبادئ التعامل الميداني مع الأزمات والتي من أهمها:

1- التدرجية دون أن ينتبه الخصم، بحيث يتم استيعاب وامتصاص تفاعلات الأزمة بشكل تدريجي يتناسب مع أحداثها وقوة هذه الأحداث.

¹ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 94.

2- التلازم والتتابع باستخدام مجموعة من الأدوات التي يتم تخصيصها من أجل المعالجة السريعة للأزمة بالتلازم المطلوب والكافي لمواجهة تطورات الأزمة وتصاعدها أو للحد من خطورتها وإيقافها عند الحد الذي وصلت إليه والبدء في معالجتها بالشكل الذي يحقق العلاج المطلوب.

3- التناسق والاتساق، تحتاج عملية استخدام الأساليب غير المباشرة قدر كبير من الذكاء والدهاء، والقدرة على استخدام مجموعة متكاملة من الأدوات يتم استخدامها بقدر كبير من التناسق والاتساق فضلا عن أنها في مجموعها حزمة مترابطة ومتكاملة يصعب اختراقها من جانب صانعي الأزمة.

4- التغطية والخداع: عندما يواجه متخذ القرار في الكيان الإداري أزمة غير واضحة المعالم ولا تتوفر لديه المعلومات بشأنها، يتعين عليه أن ينتظر حتى تتضح معالمها وتتوفر لديه معلومات كافية توضح له الأسلوب الأمثل للتدخل، فالانتظار في حقيقة الأمر يفتح الطريق لاستخدام غير المباشرة كأساليب الامتصاص والاستيعاب للضغط الأزموبي، وأساليب الخداع والتمويه وأساليب الاحتواء والاستجابة الجزئية للمطالب وأساليب التنصل وللاستساخ من الاتجاه الحالي إلى الاتجاه الذي تتادي به الأزمة، وإجراء التحالفات المؤقتة مع تيار الأزمة وتوجيهه من جديد ليصب هو وجميع روافده في الاتجاه الأصلي الذي نتجه نحن إليه.

ويعتمد تطبيق هذه المبادئ على توافر روح معنوية، وهدوء أعصاب وتماسك، وقدرة عالية امتصاص الصدمات ذات الطابع العنيف المتولدة عن الأزمات الكاسحة، فضلا عن ضرورة توفر جهاز كفاء لتوفير المعلومات الكافية واللازمة والتفصيلية الدقيقة والحديثة والكاملة عن الأزمة وتطورها وعواملها، وثم التعامل معها في إطار معرفة شبه كاملة.¹

وبعد أن تعرفنا على أهم المبادئ الرئيسية لإدارة أي أزمة فإنه من المنطقي في هذا المطلب أن نتعرف على ما يوجد وما هو معروف من وصايا يلزم اصطحابها عند إدارة أي أزمة، فهذه الوصايا تعيد العقول إلى رشدها وإلى النفوس طمأنينتها وإلى الإدارة حكمتها نظرا لما تخلقه الأزمة من جو خانق وتثيرة من حالة عدم الارتياح، فهذه الوصايا مستنبطة من النصوص الشرعية وتقيد مما هو مبثوث في أدبيات إدارة الأزمات ما يلي:²

1- ما أصابك لم يكن ليخطئك:

هذه الوصية تجعلك تظفر بثمرة الإيمان بالقضاء والقدر، فالأزمة في حقيقتها مصيبة يبتلينا بها الله، ولهذا فإنه من الواجب على المؤمن "المتأزم" أن يؤمن بأن أزمته لم تكن لتخطئه ليستجمع قواه ويسترد رشده ويلتقط أنفاسه من أجل الشروع في مواجهتها بعد الاستعانة بالقوي الحكيم العليم.

¹ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص95:96.

² محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص66:176-178.

2- لا تغضب: فإن تم اليقين حقيقة بأن الأزمة لم تكن لتخطئك يجب الإيمان بأن ثمة سبيل إلى التفكير في حالة انقلاب الأعصاب وتسرب الحلم وتبخر الهدوء لذلك يجب ألا تغضب فهذا توجيه نبوي كريم ونبينا الحبيب لا ينطق عن الهوى.

3- كن واقعياً فقد لا تستطيع تحقيق كل أهدافك:

فبعد أن يعود إليك رشذك وتمسك زمام عقلك بعدم غضبك، عليك أن تبادر نفسك: بالسؤال: ما هدفي؟ ماذا أريد بالضبط؟، وبعد أن تحدد أهدافك بأنك قادر على تحقيقها لحلها، غير أن الواقعية تقضي بغير ذلك، فكثير من الناس حددوا أهدافاً جيدة ولكنها غير واقعية إما في عددها أو في مضمونها ثم راحوا يديرون أزمتهم ويتبعون أنفسهم بغية تحقيقها ثم ما لبثوا أن اكتشفوا أنهم كانوا يحلمون، لهذا يجب أن تكون واقعياً من البداية وتحديد ما تستطيع تحقيقه من أهدافك في ظل الظروف الراهنة وفي ضوء قدراتك المادية والبشرية.

4- لا تخرج خصمك:

من الأصول المستقرة في إدارة الأزمات عدم إحراج الخصم، ذلك أن الخصم في أغلب الأزمات يعتبر شريكاً لا مناص من التنازل له ببعض الأمور، ويرجع هذا إلى عدة أمور من أهمها انتشار الوعي الإداري والإلمام بأصول إدارة الأزمات، والصورة المعلوماتية التي أتاحت لطرفي الأزمة معلومات مهمة عن الأزمة وملابساتها، ويتفرغ عن هذه الوصية وصية أخرى مفادها:

* دع خصمك يتنفس: ذلك الاستعجال في مبادرة الخصم قد يلحقه شيء من الاستعجال الذي قد يصاحبه شيء من التهور، وذلك من أجل تقديم الدليل على لحامل قدرته على الرد الحاسم والمدرس.

5- صعد تدريجياً:

فمن الطبيعي في خضم الأزمة أن يحدد طرف بدائل متعددة وتقضي إدارة الأزمات بالبدء بالأخف منها ثم التدرج فيها حتى البديل الأقوى، وهذا التدرج يفيد في:

* إعطاء الخصم انطباع أنك قادر على الاستمرار في الأزمة بل والتصعيد، مما قد يحمله على التنازل وإنهاء الأزمة بالصورة المطلوبة.

* تجنب توجيه الأزمة نحو العنف.

وهذا يقودنا إلى التأكد من ضرورة الاقتصاد في الموارد المتاحة.

6- وسع نطاق استشارتك:

قال تعالى مبيناً أهمية الاستشارة: "وشاورهم في الأمر"¹، وأهمية هذا الأمر تكمن في أنه يتيح لمدير الأزمة أن ينظر للأزمة بعقلانية أكثر وطرق تفكير متعددة ومن زوايا متعددة وبنفسيات تختلف تفاعلاً وتساؤماً، وتجدر الإشارة إلى أنه في بعض الأحيان بعض ممن يعانون من الأزمات يستشيرون إلا

¹سورة آل عمران، الآية 159.

أنفسهم وهذا في حالة أنهم يستشيرون من يحاكونهم في طريقة التفكير والتخصص والخلفية الثقافية والاهتمامات.

7- تلمس دعما أكبر : وذلك من خلال:

* استبقاء المؤيدين بقوة من خلال إقناعهم بالقرار الذي تم اتخاذه وبأهمية تأييدهم للقضية التي آمنوا بمشروعيتها واقتنعوا بضرورتها.

* جذب أكبر عدد ممكن من المتمردين والعمل على زيادة تأييدهم، وذلك بإطلاعهم على كافة الجوانب التي تزيل اللبس وتقنعهم بسمر القضية، وبالنتائج الطيبة التي ستسفر عنها الأزمة.

* تحديد أكبر عدد ممكن من المعارضين.

الفرع الرابع: أهداف إدارة الأزمات والأدوات الإحصائية:

ماذا نريد؟ لماذا نريد الأزمة ونتحمس لمواجهتها؟

سؤال محوري وخطير يستلزم إجابة دقيقة من خلال سلوك المنهج العلمي في تحديد الأهداف، مثل هذه الإجابة قد تبين لانا في بعض الأزمات التي نديرها أن الأهداف التي يمكن تحقيقها متواضعة، ومن ثم فهي لا تستحق الجهد المبذول والتكلفة المتوقعة وعند صناعة الأهداف في أجواء الأزمة، يجب التأكد من أنها: واضحة، دقيقة ومنتسقة، متكاملة وراقية، قابلة للقياس، وأن تكون الأهداف من نوع واحد إستراتيجية وتكتيكية.¹

إن ما تهدف إليه إدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها والسيطرة على الموقف لاتخاذ القرارات المناسبة لتقليص الأضرار وإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية، ويمكن القول بصفة عامة إن إدارة الأزمات تهدف إلى تحقيق ما يلي:²

1- توفير القدرة العملية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.

2- تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمات وقت الأمان ووقت الأزمة والعمل على عدم تكرارها، وكذلك إنشاء مركز قيادة عمليات الطوارئ.

3- توفير القدرات العلمية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل تكلفة. كثيرون أولئك الذين يفشلون ليس فقط في إدارة أزماتهم، وإنما في جوانب كثيرة من حياتهم بسبب عدم التحديد الدقيق لأهدافهم...إنهم لا يعرفون على وجه الدقة ماذا يريدون عند أزماتهم مع أنهم يتوهمون

¹ محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص171.

² سيد عليوة، مرجع سابق، ص100;102.

بأنهم يعرفونها !! وربما يغضبون إذا سئلوا عن أهدافهم؟! فعلمية تحديد الأهداف خاصة في الأزمات ليست سهلة، لذا يجب علينا أن نتعرف على آلية وتقنية تحديد الأهداف.¹

إن تحديد الأهداف بوضوح ثم الدخول في حالة ذهنية (صوربة أو سمعية أو حسية) تتمثل فيها لذة تحقيق الأهداف سوف يبذر في عقلك اللاواعي شروط النجاح ومتطلباته ليقوم بعد ذلك اللاشعور بتوجيه طاقتك الجسمية والنفسية لتحقيق ذلك النجاح والوصول إليه إلى درجة التفوق والتميز والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هو:

كيف تحدد أهدافك؟

عند صناعة الأهداف يجب مراعاة المنهج العلمي الذي يقتضي بمراعاة الأمور التالية:

- 1- أن تكون الأهداف مكتوبة وواضحة ودقيقة، بحيث تفهم طرف فريق الأزمة فهما واحدا.
 - 2- تناسق الأهداف وتكاملها وعدم تعارضها.
 - 3- واقعية الأهداف وذلك بإمكانية تحقيقها، وهذه الواقعية يجب أن تحقق على مستويين هما:
 - أ- على مستوى كل هدف على حدى، أي أنه يجب أن يكون ممكن التحقيق.
 - ب- على مستوى الأهداف مجتمعة، أي أنه يجب أن تكون كلها ممكنة التحقيق في وقت واحد.
 - 4- صياغة الأهداف بشكل قابل للقياس من أجل تحديد نسبة النجاح في تحقيقها وذلك بربطها بأمر أو أكثر من الأمور التالية:
 - أ- الزمن: مثلا يمكننا القول أنه يجب أن تحل الأزمة في غضون أسبوعين.
 - ب- الكمية: مثلا عدد الإعلانات التي ستنتشرها الصحف المالية من أجل نفس الإشاعات التي لاحقت منتجنا الجديد ألا تزيد عن 58 إعلان.
 - ت- التكلفة: مثلا تكلفة الإعلانات يجب ألا تتعدى مبلغ 26000 دج.
 - 5- ترتيب الأهداف بحسب أهميتها.
 - 6- أن تكون الأهداف من نوع واحد فإما أن تكون إستراتيجية (رئيسية) أو تكتيكية (فرعية) وذلك لأن النوع الأول يتضمن الثاني، خذ مثلا على ذلك، حدد فريق الأزمة الأهداف التالية:
 - * تصحيح صورة منتجنا الجديد وإعادة هيكلة الخطة التسويقية، من أجل إعادة نصيبنا السوقي العادل.
 - * التعاقد مع بعض الصحف المحلية من أجل نفس الإشاعات.
- ثم يأتي دور الواقعية لتحديد الأهداف التي تستطيع تحقيقها في ظل الظروف الراهنة والإمكانات المتاحة ومن ثم فإنه يجب استبعاد الأهداف التي يتعذر تحقيقها، وبديهي أن الأهداف التي نحددها يجب أن تكون مشروعة ومباحة.²

¹www.lkhwana mayonline-maktoobblog.com

²www.lkhwana mayonline-maktoobblog.com

والآن بعدما تم التطرق لأهم أهداف إدارة الأزمات وأهمية تحديد هذه الأهداف قبل إدارة أي أزمة، فإن بلوغ هذه الأهداف يتطلب استخدام أساليب وأدوات إحصائية للتعامل مع الأزمة التي نكون بصددنا، هذا نتيجة لثورة المعرفة وكثافة المتغيرات وتسارع الأحداث وتنوع الحركة والتغير السريع في المواقف التي يتسم بها واقعنا الحاضر، وفضلا عن المتطلبات الإدارية اللازمة للتعامل مع الأزمة التي تطرقنا لها في المطلب الثاني من هذا المبحث، أصبح من الصعب الاعتماد على الأدوات الوصفية أو غير الكمية المركبة والمعقدة والتي تحتاج إلى استخدام خبرة الحاسوب في حساباتها والتعامل معها، فالأزمة ما هي إلى صراع بين إدارتين تتنافسان بشدة، بحيث ترغب إحدهما في تدمير الأخرى أو بالأحرى السيطرة عليها، وكل قرار تتخذه مخاطر ضخمة في ظل سيادة حالة شديدة من عدم التأكد.

ولعل من أهم الأدوات الكمية التي انتشر استخدامها في مجال التعامل مع الأزمات مايلي:¹

أولاً: الأرقام القياسية:

لما كانت الأزمة ظاهرة ديناميكية فإنها تحتاج إلى أدوات قياسية خاصة لقياس التغير النسبي والمطلق في أحجامها وفي مكونات هذا الحجم، وهنا يأتي دور الأقسام القياسية التي تقوم خير مقام في توضيح التطورات المختلفة التي يمكن التعبير عنها كمياً أو رقمياً خاصة فيما يتعلق بإحداثيات الأزمة أو بإحداثيات عوامل نشوءها أو صنعها وعندما يكون الاختيار سنة الأساس لتكوين الرقم القياسي سليماً وتوزيع الأوزان النسبية مناسباً، ولحل هذا يساعد مدير الأزمات على وضع الخطط والبرامج المختلفة في ضوء الإمكانيات المتاحة لمعالجة الأزمة والتغلب على ما أفرزته من نتائج.

ثانياً: بحوث العمليات:

وهي تتضمن عدد كبير من الأساليب الكمية التي يمكن استخدامها في إدارة الأزمات، خاصة وأن هذه الأساليب تتجه لمعالجة مخاطر عدم التأكد من وتحديد أهم أدوات التدخل في الأزمة والتوقيت المناسب لهاذ التدخل، ومن أهم هذه الأساليب، نذكر:

1- أسلوب بيرت (أسلوب التغلب على المسار الحرج):

من أهم الأساليب التخطيطية خاصة فيما يتعلق بالبرنامج التنفيذي للتعامل مع الأزمة من خلال وضع برنامج زمني وإجراءات وقواعد ومسارات محددة توزع على فريق المهام الأزومية توضح لكل فرد من أفراد الفريق الدور الذي يتعين عليه القيام به، وتشرح لهم أهمية تنفيذ مهمته بدقة كاملة سواء في التوقيت المحدد أو في النتائج المطلوبة.

2- نظرية المباريات (نظرية الألعاب):

وهي ترتبط بالصراع الأزومي -منافسة شديدة- الذي يقوم بين طرفين كل منهما يحاول أن يكتسب المعركة أو يقهر الآخر وينتصر عليه، وذلك من خلال توقع شكل المباراة التي ستتم مستقبلاً بين عناصر

¹ ماجد سلام الهرمي وجاسم محمد، مرجع سابق، ص 200:203.

الأزمة الفاعلة لها والمقاومة أيضا مع سيادة منا من عدم التأكد فهي عملية تعتمد على الذكاء والذكاء المضاد.

3- شجرة القرار:

كثيرا ما يواجه مدير الأزمات وجود أكثر من احتمال لتصرف قوى صنع الأزمة، بل وأكثر من قرار بديل يمكن اتخاذه لمواجهة كل احتمال ويترتب على تعدد البدائل والاحتمالات واختلاف التقديرات ضرورة وجود تصور عام تتبثق منه القرارات الأساسية والفرعية والأولية والثانوية وفقا لكل موقف أو لكل احتمال وتقديراته المتعددة، بحيث تمكن شجرة القرار مدير الأزمة من معرفة قرار يتخذ وفقا للحالة التي سيكون فيها مستقبلا، فمدير الأزمة عند رسمه لشجرة القرار يستعين بالرسوم والأشكال البيانية لتحديد القرارات البديلة والمسارات الفرعية وخط الاتجاه الأساسي والعام، والمراحل المتتابعة لكل قرار في ضوء الاحتمالات المختلفة في ظل سيادة مناخ من عدم التأكد.

4- أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار:

وهو أسلوب يقوم على تصور مستقبلي للأزمة المتوقعة وتصور أحداثها، وتتابعات هذه الأحداث وقياس وتوقعات ونوع وحجم التصرفات التي ستحدث أثناء عملية المواجهة بين الأطراف المختلفة، بحيث سيتم تقسيم فريق المهام الأزمومية إلى قسمين:¹

القسم الأول: يقوم بانتحال خصائص وصفات القوى الصانعة للأزمة ليتصرف وفقا للتصرفات التي يرى أنها ستتم من جانب قوى صنع الأزمة سواء كانت هذه التصرفات أفعالا أو ردود أفعال.

القسم الثاني: يقوم بمهمة التعامل مع قوى صنع وفقا لما يميله الموقف الأزمومي.

تتم هذه العملية أساسا دون رسم سيناريو تفصيلي للأزمة المتوقعة بل يترك لكل فريق حرية التحرك والتصرف، ومن خلال متابعة هذه التصرفات وردود الأفعال الخاصة بين الفريقين، ومقدار النجاح لكل منهم دوره، يمكن رسم السيناريوهات البديلة للتعامل مع الأزمة.²

المطلب الثاني: الإطار التنظيمي لإدارة الأزمات

إن ما يمكن تأكيده بشكل قاطع أن الأزمات واختناقاتها قد أصبحت واقع الحياة ومقوما دائما من مقومات الوجود، بل وأساسا ارتكازيا من أسس ومتطلبات عصرنا الحالي، إذ يعتبر التعامل مع الأزمات أحد الاختبارات الرئيسية التي تظهر مدى كفاءة الإدارة والمعالجة الخاطئة للأزمات لا تؤدي إلى علاجها بل تؤدي إلى تدهور الموقف وتدمير الكيان الإداري بأكمله، ومن ثم فإن التعامل مع الأزمة يجب أن يخضع للعملية العلمية والرشادة الفكرية والخبرة والدراسة في معالجة بؤابر الأزمة وعدم السماح بامتدادها، أو تدهور الأحداث الأزمومية.

¹ ماجد سلام الهرمي وجاسم محمد، مرجع سابق، ص 205.

² المرجع نفسه، ص 205; 206.

ومن هنا ارتأينا تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب الأول يعنى بالخطوات المنهجية في مواجهة الأزمة ومن ثم ومن خلال المطلب الثالث تم التطرق إلى إعداد إستراتيجية لمواجهة الأزمة لنتهي في آخر المطلب إلى أنماط القادة في مواجهة الأزمات وأساليب إدارة الأزمات.

الفرع الأول: خطوات مواجهة الأزمة

يمر التعامل مع الأزمات ومواجهتها وإدارتها إدارة علمية رشيدة بسلسلة متكاملة ومجموعة مترابطة من الخطوات المنهجية المتتابعة، كما نجد في هذه النقطة ما يسمى في

الأسلوب العلمي والمنهج المتكامل لمواجهة الأزمات والذي يشتمل على عدة مراحل نوردتها في الآتي:¹

1-1- الأسلوب العلمي والمنهج المتكامل لمواجهة الأزمات: وهو على النحو التالي:

أولاً: تقدير الموقف (الدراسة المبدئية لظروف الأزمة):

يحتاج مدير الأزمة إلى تقدير سليم يحدد أبعاد وجوانب الموقف الأزموي، ويشمل تقديري الموقف تحليلاً لمضمون العلاقات مكونات القوة للطرفين، ومصادر الوصول إلى النتائج الحالية وأسباب نشوء الموقف الراهن، وروافد تطوره، وعلاقات المصالح والصراع والتكامل التي ارتبطت به أو بعدت عنه ومن هنا يشمل تقدير الموقف الأزموي عدة أبعاد أساسية وضرورية:

1- تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة: بهدف التعرف على حجمها وعددها، ومن هي فعلا القوى الخفية التي تنهض وراء إحداث وصنع الأزمة.

2- تحديد وتوقع لعناصر القوة التي تركز عليها القوى الصانعة للأزمة.

3- تحديد من هي القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة: من أجل معرفة مناطق الضعف التي من خلالها يتم اختراق جدار قوى صنع الأزمة، وتحديد التوقيتات المناسبة إتمام هذا الاختراق.

4- تحديد لماذا أو كيف صنعت الأزمة لأن الأزمة هي نتائج مجموعة أسباب تفاعلت وأحدثت أثرها وأفرزت هذه النتيجة، فتحديد الأسباب هو البداية الحقيقية لمعالجة الأزمة.

وبالوصول إلى هذه الأبعاد تتضح لمدير الأزمة السمات الرئيسية للموقف الأزموي ومن هنا ينتقل إلى تحليل هذا الموقف.

ثانياً: تحليل الموقف الأزموي (الدراسة التحليلية للأزمة):

بعد التمييز الواضح بين عناصر الموقف الأزموي، وما يتركب وتقسيم الأزمة إلى أكبر عدد من الأجزاء ليتسنى إدارتها بأقصى وضوح ممكن، يتم تحليل الموقف الأزموي إلى ما يتركب منه من عناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها على وجه سليم، وفي هذه المرحلة يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس

¹ ماجد سلام الهرمي وجاسم محمد، مرجع سابق، ص 159:162.

وتحليل الموقف الأزموي، هذا بالطبع يعتمد على الاختيار الدقيق الصحيح لأدوات القياس والتحليل والتي أهمها:¹

1- تحليل علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات الخاصة بعوامل وعناصر الموقف الأزموي والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة ومدى تأثير كل منها.

2- تحليل أسباب التوتر على أساس المعلومات التي تم الحصول عليها والوصول إلى العوامل التي دعمته وتجديد مستويات التوتر التي بلغت الأزمة ومراحل الاستقرار والتعادل التي دعمته، وتجديد مستويات التوتر التي بلغت الأزمة ومراحل الاستقرار والتعادل التي استطاعت قوى كبح الأزمة الوصول إليه أو تحقيقها.

3- تحليل مواطن القوة لدى كل من الطرف الصانع للأزمة وكذا الطرف الكابح لها، ومواطن الضعف لدى الطرفين.

4- تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة، وتكاليف وأعباء استمرارها ومدى تأثير كل ذلك على الكيان الإداري.

وبعد هذا كله يتم تحويل ما توصل إليه من تحليلات إلى عناصر كمية ورمزية تزود بها الحسابات الإلكترونية، وفي إطار النماذج والبرامج المصممة يتم تشغيل هذه البيانات حتى يتم استخراج المؤشرات والنتائج والحلول الكلية والجزئية والبدائل المختلفة.

ثالثاً: التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:

وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، قبل أن يتم بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمة مع كافة التغيرات التي تنتم أولاً بأول أين يتم كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة ومن جانب مقاومي الأزمة وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع ومناطق الغليان.

وحتى يكون منهجياً وعلمياً نجد أن هناك 15 مبدأ يجب مراعاتها عند التخطيط للأزمات.²

- 1- تصور أسوأ السيناريوهات عما يمكن أن يحدث ثم وضع برنامج على هذا الأساس.
- 2- عند الانتهاء من أي أزمة يجب محاولة التعرف على الدروس المستفادة التي يمكن أن تتعلمها باقي الأجهزة أو المؤسسات المماثلة أو المنافسة.
- 3- وضع خطة لإدارة الأزمة.

4- الاستعداد لإظهار اهتمام إنساني عما يحدث (المواساة/ وربما توحد المشاعر وهي أكثر فعالية).

¹ محمد حافظ الرهوان، مرجع سابق، ص 163.

² محمد حافظ الرهوان، التخطيط لمواجهة الأزمات، دار أبو المجد، القاهرة، 2004، ص 53.

5- من منظور الاتصال الإعلامي يجب الاستعداد للمسك بزمام الأمور عن طيق المبادرة وذلك بتعيين وإعلان المؤسسة المعرضة للأزمة كمصدر رئيسي وحيد للمعلومات عن سبب الأزمة واما يحدث بالضبط من أخطاء عن البرامج والإجراءات التي تقرر اتخاذها لمعالجة الموقف.

6- البحث عن طريق ووسائل تمكن من استخدام وسائل الإعلام لكي تصبح جزء من الأسلحة احتواء آثار الأزمة.

7- عندما تنفجر الأزمة في بدايتها، يجب إنشاء على وجه السرعة مركز طوارئ ووضع فيه أفراد على مستوى عالي من الكفاءة وحسن التصرف ومدربين ملائمين للقيام بأدوارهم كل في دوره من أجل احتواء إدارة الأزمات.

8- وضع نظام للتليفونات الساخنة لتولي الإجابة على لاكم الهائل من التساؤلات الإضافية الواردة للاستفسار عن الأزمة عند حدوثها، وبلاد من تدريب القائمين على كيفية الرد على مختلف التساؤلات.

9- معرفة الجمهور الذي يعاني من الأزمة والاستماع إلى آلامهم ومشكلاتهم يا حبذا لو تم التفاعل معه وجدانيا أو التعاطف معهم إنسانيا.

10- أضف مصداقية لموقفك بدعوة أشخاص أو مؤسسات محايدة أو على متسوى عال من الكفاءة مشهود لهم بها لمساعدتك من إنهاؤها.

11- ترك معارضين بالجانب وذلك بجعلهم ينغمسون في حل المشكلة.

12- عند التحدث عن معالجة الأزمات من الأفضل عدم استخدام الكلام الكبير الرنان عن السيطرة وأن كل شيء جيد وليطمئن الجميع... واستخدام مصطلحات ولغة تظهر عناية قصوى بالفعل وليس بالقول.

13- الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة (التي تعرضت للأزمة) لتصميم السيناريوهات والخطط البديلة للأزمة.

14- كجزء عضوي من التخطيط لمعالجة الأزمة النظر إلى برامج التدريب المتخصصة المطلوبة التي يحتاج إليها، والتأكد أن القائمين بالتدريب مجموعة مهنية متخصصة ولاسيما فيما يتعلق بالاتصالات الإعلامية لتحسين المصداقية.

رابعاً: التدخل لمعالجة الأزمة:¹

يتم التدخل لمعالجة الأزمة بعد أن تم الإعداد الجيد لك لشيء وإجراء الحسابات الدقيقة عن كل شيء، حيث من خلال التخطيط لمواجهة الأزمة يكون متخذ القرار، وتتم المعالجة الأزمومية على أنها مجموعة مهام أساسية ومهام ثانوية وهام تكميلية تجميلية بحيث يبقى الهدف الثابت والراجح هو المحافظة على سلامة الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة وحمايته من التصدع والانهيار ويرى كل من "جون

¹المرجع نفسه، ص58:59.

هوقرو" و"واني كوكس" "Danny cov et John Hoover" أن الخطوات التي يجب اتباعها عند حدوث الأزمات هي:¹

الخطوة الأولى: تكوين فريق عمل لوقف الأزمات وإمداده بأفضل التجهيزات والأدوات.

الخطوة الثانية: تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات.

الخطوة الثالثة: الارتفاع بالمعنويات وقت الأزمات للعاملين حولك فيما يمثل لديهم الحماس والحيوية والالتزام بالعمل.

الخطوة الرابعة: الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشعال نور الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبوقه.

الخطوة الخامسة: حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة، وإجراء المشورة، ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.

الخطوة السادسة: التغيير وقت الأزمات، فلا يوجد شيء ثابت ومتغير في نفس الوقت إلا التغيير نفسه، فإما أنك تسعى نحو التقدم بخطى ثابتة أو تتخلف عن الركب وتكون في عادم النسيان.

وأخيرا: حاول أن تسعى حثيثا لجرد وحصر الأزمات والتهديدات التي تتوقع أن تحدث لك في الحاضر والمستقبل، وكون فريق عمل ليدرسها دراسة واقية لوضع الحلول والمخارج لها عند وقوعها وبحسب جميع حساباتها وعناصرها وأهدافها، ومن خلال هذا الرصد والمعرفة المبكرة

يتم إعداد سيناريو التعامل معها حيث يوضع أمام صانع القرار بدائل عديدة ليتخذ القرار المناسب، كل ذلك بهدف إيجاد نظام وقائي للتخفيف من مخاطر الأزمات المحتملة من خلال نوعين من الإجراءات.²

1- إجراءات وقائية مباشرة: تتضمن برامج دورية لمتابعة الأداء والوقوف على أي انحراف أو بوادر توتر ومعالجته قبل أن يستفحل ويصل إلى حد الأزمة.

2- إجراءات وقائية غير مباشرة: وتتعلق بالتدابير التي وضعها الكيان الإداري لحماية نفسه كما هو الحال لجهاز المناعة داخل جسم الإنسان.

الفرع الثاني: مراحل إدارة الأزمات

على الرغم من اختلاف طبيعة الأزمات وتباين الأساليب العملية اللازمة للتعامل مع كل نوع من أنواع الأزمات إلا أن ثمة قاسما مشتركا فيما بينها على المستوى النظري والمنهجي يتمثل في وجود عدد من المراحل المتتالية والمتراصة التي تمر بها تلك العملية وهي كما يلي:³

¹محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص66/67.

²المرجع نفسه، ص48.

³محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 49/50.

* وضع السيناريوهات، وتجري خلال هذه المرحلة حصر الاحتمالات المختلفة للأزمة مع تحديد كيفية مواجهتها والتعامل معها.

* تحديد الأبعاد المختلفة للأزمة، وتأتي تلك المرحلة عقب وقوع الأزمة، وتجري خلالها تكييف الأزمة وتقدير حجم التهديدات والمخاطر من خلال توفير أكبر قدر من المعلومات.

* تحديد الإمكانيات اللازمة لمواجهة التهديدات الناجمة عن الأزمة طبقاً لنوعية الأزمة .

* تنفيذ الخطط الموضوعة سلفاً مع إدخال بعض التعديلات اللازمة المكتسبة من الاحتكاك المباشر بالأزمة.

* تقويم تجربة إدارة الأزمة بما يفيد في اتخاذ المزيد من التدابير التي يمكن أن تحول دون تفاقم الأزمات مستقبلاً أو على الأقل تخفيف مخاطرها.

-ويرى بعض الباحثين أن هناك 5 مراحل تمر بها إدارة الأزمة للعمل على درء وقوعها أو التخفيف من أثارها، بل والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وهي على النحو التالي:²

أولاً: اكتشاف إشارات الإنذار:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكرة أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها، ويعني اكتشاف إشارات الإنذار تشخيص المؤثرات أو الأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.

ثانياً: الاستعداد والوقاية:

وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد من وقوعها أو الإقلال من أثارها، ويجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر لعمليات وهياكل الإدارة للتعرف على أي أعراض لأزمات محتملة، وتعمل على استظهار أي علامات للضعف قد تسبب أزمات وبالتالي معالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة.

ثالثاً: احتواء الأضرار والحد منها:

وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعلاجها لنقل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع مادام أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم، وبالتالي فإن هذه المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد ومنعها من الانتشار.

²المرجع نفسه، ص52؛53.

رابعاً: استعادة النشاط:

وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل، وتشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبارات بالفعل، وتضمن المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، وعادة ما يثاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس حيث تتكاثف في مواجهة خطر محدد.

خامساً: التعلم:

وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل، وتتضمن تلك المرحلة دروس هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة وكذلك والتعلم المستمر وإعادة التقويم ولتحسين ما تم إنجازه في الماضي رغم أنه مؤلم من حيث ذكريات الماضي التي خلفتها الأزمة.

وهناك من يرى أن إدارة الأزمة تمر بمراحل أربعة هي:¹

- 1- تلطيف أو تخفيف حدة الأزمة.
 - 2- الاستعداد والتحضير.
 - 3- المواجهة.
 - 4- إعادة التوازن.
- وكما نعلم فإن كل خطة تتألف من مكونات، فإن المكونات الأساسية لخطة إدارة الأزمات يمكن تلخيصها في التالي:
- 1- الهدف: يتمثل في الاستعداد لمواجهة الأزمة.
 - 2- التعارف والمختصرات: وتشمل المخاطر المحصورة، التعرض للعناصر المعرضة للأخطار.
 - 3- مواصفات الموقع: المناخ، التضاريس الكلى أو الجزء، الإحصاء والتوزيع السكاني، الصناعة، نظام الحكم، الطاقة...
 - 4- وصف التهديد: أي الخلفية التاريخية وأنواع الأحداث الطبيعية والاصطناعية.
 - 5- القيادة والتنسيق: بين السلطات والصلاحيات والمسؤوليات لإدارة الأزمات.
 - 6- فرق التخطيط: أي تخطيط القطاعات العامة مثل الخدمات الطبية، النقل المواصلات والإطفاء.
 - 7- المساعدات الخارجية: منح السلطات الصلاحيات لطلب المساعدات الخارجية للموقع الخاص لخطة الطوارئ (الأزمة).
 - 8- تحديد مركز الأزمات: من خلال تعيين مواقع مراكز الأزمات وتأمين النقل والاتصال فيما بينها.
 - 9- الإشعار والإنذار: تحديد نظام الاستعلام وبت الأخبار والإنذارات وإيجاد قاعدة معلومات.

¹ محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص50:51.

- 10- الهيئات المساندة: وزارات ومؤسسات الدولة المختصة.
 - 11- الإدارة والإجراءات المالية: تحديد سلطات المصادرة وإجراءات الشراء السريع.
 - 12- الإعلام العام: البيانات والنشرات الدولية والأخبار المفاجئة.
 - 13- الخطط الفرعية إيجاد خطط مكملة لخدمات أساسية مثل الإنقاذ والدفاع المدني والنقل.¹
- وفي نفس السياق نجد أن هناك من يعتبر مراحل إدارة الأزمات أو ما يسميها بدورة التفاعل مع الأحداث تتضمن العناصر التالية:

- 1- تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها: وتشمل ما هي الأزمة؟ وما أسبابها؟ وكيف نشخصها؟.
- 2- تحديد الأهداف (لماذا ندير الأزمة)؟: وتشمل ما هي الأهداف، وكيف نحددها؟
- 3- الحد من تفاقم الأزمة.
- 4- تحديد البدائل الممكنة: كيف تولد البدائل؟ وكيف تتغلب على الأقفال الذهنية؟
- 5- اختيار أفضل البدائل: وتشمل كيف تقيم البدائل لاختيار أفضلها؟

الفرع الثالث: إعداد إستراتيجية لإدارة الأزمات

يجب أن تتم إدارة الأزمات في ضوء إستراتيجية معينة بحيث يقتنع فريق الأزمة بضرورة إدارة الأزمة، وعلى الرغم من اختلاف طبيعة الأزمات وتباين الأساليب العملية للتعامل مع نوع من أنواع الأزمات إلا أن ثمة قاسما مشتركا فيما بينها هو ضرورة وجود خطة إستراتيجية تتضمن التعامل الفعال والمحكم مع الأزمة إن إستراتيجيات التعامل مع الأزمة كثيرة لذا يجب عند اختيار الإستراتيجية مراعاة الأمور التالية:²

- 1- تحديد الموقف من الأزمة: من هو صانع الأزمة ومن هو المستهدف بها؟
- 2- اختيار الإستراتيجية التي تناسب طبيعة الأزمة وإفرازاتها.
- 3- التأكد من أن الإستراتيجية المختارة يمكن تطبيقها في الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- 4- التعرف على إستراتيجية الطرف الآخر.

تمثل هذه المرحلة إعداد الإستراتيجية المحور الأساسي لإدارة الأزمة إذ يتم التعامل معها في الإطار النظري والتنظيمي لإدارة الأزمات في ضوء أهداف الخطة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات، ونجد بأن عملية التخطيط في هذا المجال هي كما يلي:³

- 1- تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات والأزمات.
- 2- توفير البيانات والمعلومات الدقيقة الكافية أمام الإدارة لمواجهة المشكلات والتعامل مع الأزمات.

¹www.lkhwan wayonline-maktoobblog.com

²محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص173.

³مصطفى أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص60.

- 3- تأكيد أهمية توفر المتطلبات الفنية والمالية والإدارية لتجنب مواجهة المشكلات أو حدوث الأزمات.
- 4- وجود نظام تحذيري يساعد المنظمة على الإحساس الصادق المبكر بأي مؤشرات أو دلالات عن المشكلات أو أزمات متوقعة.
- 5- توفير مجموعة من سياسات ومتطلبات الأمن والأمان لدى المنظمة لمواجهة أي تغيرات غير مرغوبة مستقبلا.
- 6- توفير آليات معروفة لدى المنظمة تستطيع من خلالها استرداد قوتها وعافيتها عند التعرض لتأثيرات سلبية من مشكلات أو أزمات معينة.
- 7- توفر بدائل طوارئ لدى المنظمة وجود سيناريوهات جاهزة تحقق للمنظمة قدر ملائم من الاطمئنان والثقة للتعامل مع عدم التأكد في بيئة الأعمال.

الفرع الرابع: أنماط القادة وأساليب إدارة الأزمات

إن الأزمات تحتاج إلى تعامل خاص من المدير والمشرف على مراحل الأزمات سواء قبل ظهورها أو أثناء وقوعها أو بعد التغلب عليها، إن الإدارة المدير الناجح هو الذي يعد العدة اللازمة لمواجهة الأزمات وعليه يتعين على مدير وحدة إدارة الأزمات أن يحسن اختيار قائمة الفريق الذي يتعامل مع الأزمة وأن يراعي توافر خصائص ومواصفات معينة تجعله ناجحا في قيادة الفريق وإنجاح مهمته، ومن هذه الخصائص على سبيل المثال لا الحصر:

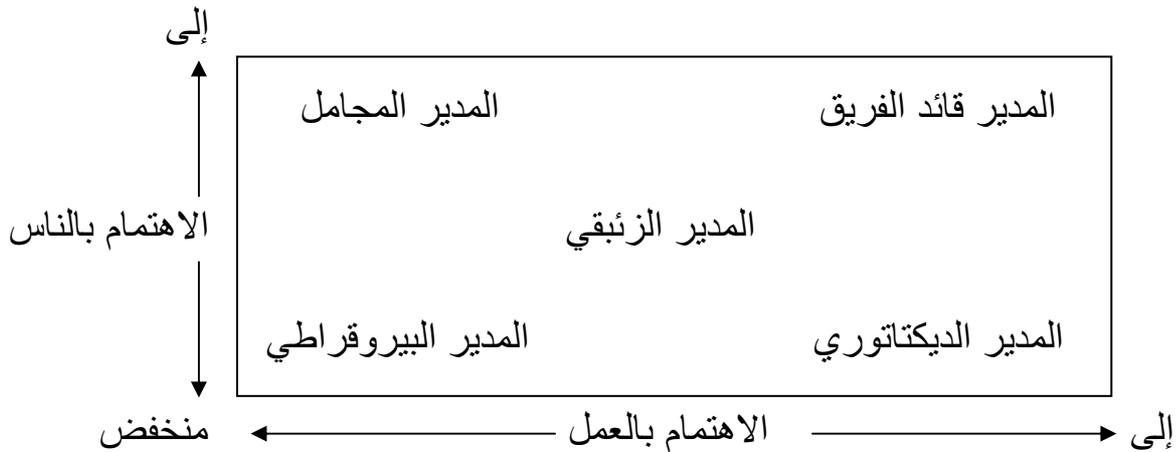
- **سمات الشخصية:** كالشجاعة والتفاؤل والمشاركة والوجدانية، والقياد وقوة الإدارة والابتكارية والقدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

- **سمات مكتسبة:** كالقدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل معها والاستفادة منها والقدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات، والخبرة الفنية بطبيعة المهمة اللازمة.¹

ويقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين يتم تأهيله وتدريبه تدريبا واقعيا لصقل مهاراته ومواهبه واستعداده الطبيعي خاصة وأن التعامل مع الأزمة له طابع خاص، حيث نجد أنه يوجد خمسة أنماط قيادية لإدارة الأزمات كما هو موضح في الشكل التالي:

¹محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص65.

الشكل رقم (05): الأنماط القيادية في إدارة الأزمات



المصدر: سيد الهواري، مرجع سابق، ص 32.

4-1- أنماط القادة في إدارة الأزمات:

ونأتي الآن لنتبين أهم الخصائص التي يتميز بها كل نمط:¹

نمط المدير المجامل:

- * دوافعه الإيجابية تتمتع بالحب والوثام ودفئ المعاملة.
- * دوافعه السلبية هي الخوف من تكدير جو الوثام والرضا.
- * في الأزمات يتمتع بهدوء ظاهري عجيب يتجاهل دون قصد البيانات والحقائق ذات العلاقة.
- * يترك التصرف للمحيطين حوله فرأيهم الذي يتفقون عليه هو رأيه أيضا.
- * يكون غير قادر على اتخاذ القرارات بالرغم من كثرة البيانات ويطلب بيانات إضافية ويطلب لإعادة الدراسة "حالة تسمى تسلسل البيانات".

نمط المدير الديكتاتوري:

- * دوافعه الإيجابية حب السيطرة وممارسة السلطة
- * دوافعه السلبية فقدان السيطرة والخوف من الفشل.
- * درجة توتره في علاج الأزمة عالية.
- * يحاول الخروج من الأزمة بسرعة ليستريح.
- * يرى الأزمات بعدسة مكبرة.
- * يقظة مفرطة.
- * يميل إلى اتخاذ قرارات بمفرده وبسرعة.

¹محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص33،36.

نمط المدير البيروقراطي:

- * دوافعه الإيجابية حب البقاء والعيش في سلام.
- * دوافعه السلبية الخوف من الطرد من الوظيفة.
- * يتهرب من صناعة القرارات برفعها إلى أعلى.
- * يستوفي الشكل... يوحي أنه مرتبك ولديه كل المستندات التي تثبت اهتمامه بالموضوع.
- * ينكر وجود أزمات.
- * يستخدم التبريرات بنقص البيانات لتأجيل اتخاذ القرار.
- * هو صاحب الهروب الدفاعي.

نمط المدير الزئبقي:

هدف المدير في الأوقات العادية هو تحقيق الشعبية (حب الجماهير له) وهو ينفذ ما تقره الأغلبية من فقد مكانته وشعبيته.¹

يחס في الأزمات بنبض الأغلبية ويختار البدائل التي تواجه اقل مقاومة لدى أكبر وأقوى القطاعات ومن ثم يستطلع الآراء بشكل غير مباشر ويعرف اتجاه الريح... ويعتمد على اللجان بشكل صوري لإعطاء إحساس بالديمقراطية ويناقش الأقوياء أصحاب النفوذ فرادا وعندما يكون الزمن المتاح قليلا يأخذ برأي الدائرة القريبة منه: أهل الثقة، وفي مرحلة التنفيذ يطيل أمر التنفيذ هو يؤجل إعطاء الأدوية المرة التي يفضل أن تكون بجرعات صغيرة، إنه يجب التغيير السلمي بغير صراع.

نمط المدير قائد الفريق:²

- * دوافعه الإيجابية في الأوقات العادية هي الاعتراف والتقدير الموضوعي من نفسه ومن الآخرين.
- * يسعى إلى تحقيق ذاته بنوع من السكينة الداخلية والرضا بمنح الثقة للآخرين.
- * دوافعه السلبية هي الخوف من فقدان ثقة الآخرين فيه.
- * ينظر إلى الأزمات على أنها فرصة لتحسين الأحوال.
- * يحتفظ برباطة جأشه في الأزمات لتقته في نفسه وفي الآخرين من حوله.
- * يرى كل المخاطر والتهديدات في حجمها الطبيعي ويعرف أولوياته.
- * يجمع كل البيانات والحقائق التي لها علاقة أخذا في الاعتبار الوقت المتاح والتكلفة المبررة.
- * يهتم بتشخيص الأزمة والوقت وتحديد درجة شدتها واحتمالاتها والقدرة على السيطرة والزمن.
- * في توليده للبدائل يعتمد على التفكير الابتكاري (طريقة عصف الأفكار...)
- * عند اتخاذه قرار يكون بمشاركة أصحاب الرأي، يعرف أهدافه وأولوياته ويعرف الحرام والحلال.

¹ سيد الهواري، مرجع سابق، ص 37; 38.

² المرجع نفسه، ص 40.

- * أنه ينظر إلى نفسه على أنه رئيس فريق (مثل رئيس فرقة كرة القدم).
- * يخرج من الأزمات أقوى وبخطط لكي لا تتكرر الأزمة أو الأزمات، فهو ينشئ فريق لإدارة الأزمات ويتعامل معه كما يتعامل رئيس فريق كرة القدم: تدريب فردي وثنائي وجماعي ومباراة تجريبية.
- * إنه مدير يتمتع باليقظة.
- * يطور نفسه ذاتيا دائما.
- * مثلما تتعدد أنماط القادة في إدارة الأزمات تتعدد معها أساليب إدارة الأزمات والتي نتطرق إليها في الآتي:

4-2- أساليب إدارة الأزمات:

من الأساليب التي يمكن لمدير الأزمة انتهاجها في تعامله مع الأزمات نجد ما يلي:¹

1- كبت الأزمة:

ويقضي هذا الأسلوب بالعنف في التعامل مع الأزمة ومع الطرف الآخر وذلك بالتدخل السريع ومحاولة وقف أحداثها والقضاء على مولداتها:

2- تفرغ الأزمة:

وهذا الأسلوب يعتبر امتدادا لما قبله، إلا أن الفارق بينهما يكمن في أن الأسلوب الأول يهدف إلى القضاء نهائيا على الأزمة دفعة واحدة، بينما الثاني يروم القضاء عليها تدريجيا لقناعة مستخدمة بضرورة التدرج، إما لتماسك الطرف الآخر وقوته وكثرة أتباعه، أو للظهور إعلاميا بمظهر المتسامح أو لغير ذلك من الأسباب.

3- إنكار الأزمة وبخسها:

أي أنه لا يتم الاعتراف بوجود الأزمة أصلا أو التقليل من شأنها بحيث تصور على أنه مجرد فقاعات سواء لا تلبث أن تبتد، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يصاحبه.

* تعميم إعلامي لتفويت الفرصة علم الطرف الآخر لإقناع بعض من المستهدفين بالأزمة وخطورتها.

* تحصين الأفراد من هذه الحملات الإعلامية، وإقناعهم بعدم وجود أزمة أو التوین من شأنها.

4- عزل قوى الأزمة:

هذا الأسلوب يؤمن بالحكمة التي تقبح في اللاشعور الإنساني والتي تقضي بقطع رأس الحية بغية التخلص من شرها، وبعبير هذا الأسلوب يتم تصنيف قوى الأزمة إلى:

أ- القوى الصانعة، ب- القوى المؤيدة، ج- القوى المهتمة بالأزمة.

¹محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص173:175.

5- احتواء الأزمة:

ويهدف هذا الأسلوب إلى محاصرة الأزمة والعمل على عدم استفحالها، عبر امتصاص الضغط المولد لها، ففي الأزمات العالمية مثلا يمكن اتباع ما يلي:¹

- * إبداء الرغبة في معرفة مطالب العمال عبر مفاوضات ذكية.
- * مطالبة العمال باختيار ممثل لهم في هذه المفاوضات، ومن ثم مطالبة الممثل بتوحيد الرغبات بحيث أنها متعارضة، أو المطالبة باستبعاد بعضها لتعذر تنفيذها دفعة واحدة.
- * التفاوض مع الممثل بذكاء والخروج بنتائج جيدة.

6- تصعيد الأزمة:

وذلك بالعمل على زيادة حدة الأزمة إلى درجة معينة، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في حالات خاصة ولتحقيق أهداف محددة مثلا:

- * في حالة الغموض الشديد في الأزمة وعدم ظهور أطراف الأزمة الحقيقية.
- * عند الرغبة في تصنيف قوى الأزمة.

7- تفريغ الأزمة من مضمونها:

ليس ثمة أزمة بلا مضمون، ومضمون الأزمة قد يكون دينيا أو ثقافيا أو سياسيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو خليطا، وهذا الأسلوب يقضي بخنق الأزمة وذلك بامتصاص مضمونها، وأسلوب التفريغ كثيرا ما يستخدم في الأزمات الدينية والثقافية، وذلك أن الدين والثقافة سيقضيان على العنف والإكراه في الأغلب، وهو ما يدفع أحد الطرفين إلى تفريغ الأزمة من مضمونها والادعاء بأنها لا تمت إلى الدين والثقافة بأدنى صلة، لتبقى بعد ذلك مهمة الطرف الآخر منحصرة بالتأكيد على هذا المضمون بل ربما امتدت مهمته إلى إيجاد مضامين جديدة لتشتيت خصمه تفكيرا وتنفيذا.

¹ محمد حافظ الرهوان، مرجع سابق، ص 93.

المبحث الثالث: كيفية تعامل المؤسسات مع الأزمات الاقتصادية

بعد تعرفنا على الأزمات و إدارة الأزمات من خلال مما سبق، سنتطرق في هذا المبحث إلى كيفية تعامل المؤسسات مع الأزمات و كيفية إدارتها.

المطلب الأول: نظم الإنذار المبكر في مواجهة الأزمات

أظهرت الأزمات التي تواجهها المؤسسات، أن رد فعل المنظمة اتجاه علامات الإنذار المبكر يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على مستقبل عملاء الشركة، والعاملين بها، وعلى البيئة المجاورة.

وعلى سبيل المثال لم يستطع المسؤولون بإحدى المنظمات العاملة في قطاع الصناعات المعدنية القيام برد الفعل المناسب اتجاه تسرب الزهر بكميات صغيرة خارج الفرن، الأمر الذي أدى إلى حدوث ثقب في قاع الفرن وهو ممتلئ بحديد الزهر المنصهر في درجة 100أ، وفي شركة أخرى بنفس القطاع لم تعط الإدارة الاهتمام الكافي لحجم الخلاف بين التنظيم النقابي بالشركة والإدارة، مما أدى إلى اعتصام العمال في نهاية الأمر، وفي شركة أخرى بنفس القطاع ولنفس السبب حدث إضراب عمالي كبير عام 1989 وفي حالة أخرى لم تستطع الإدارة عام 1988 تفسير ما ينشأ عن انخفاض معدلات ترويد خام الحديد وقصور وسائل النقل مما أدى في النهاية إلى توقف الأفران العالية عن العمل.

ولقد كان من الممكن تجنب هذه الأزمات لو أن الإدارة استطاعت التقاط إشارات الإنذار الأولية، أو فسرتها التفسير المناسب واتخذت القرارات اللازمة.

وتدل الأمثلة السابقة على أن المنظمة والعاملين بها قد يتجاهلون إشارات الإنذار المبكر، أو لا يتعرفون عليها، أو يفسرونها تفسيراً خاطئاً مما يؤدي في النهاية إلى وقوع الكارثة، وتعرض المنظمة لأزمة ربما فجرت سلسلة متتالية من الأزمات، وحملت المنظمة خسائر بشرية ومادية.

أولاً: ما المقصود باكتشاف إشارات الإنذار؟

يقصد باكتشاف إشارات الإنذار عملية رصد وتسجيل وتحليل العلامات التي تنبئ عن قرب وقوع أزمة، ومن المهم التفرقة بين الإشارات التي تشير لقرب وقوع الأحداث عن الضوضاء الناتجة عن المشكلات اليومية التي يواجهها قطاع الأعمال، أن ما يبذله المديرون من جهد في هذا الصدد يمكن أن يسفر عن أربعة احتمالات:¹

(1) التوفيق:

حيث ينجح المديرون في التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشيكة الوقوع.

(2) الفشل:

يفشل المديرون في التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشيكة الوقوع.

د.محمد احمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2006، ص168.

(3) الإنذار الكاذب:

يعتقد المديرون أن هناك أزمة وشيكة الوقوع، بينما لا توجد أزمة.

(4) الرفض الصحيح:

يعتقد المديرون بعدم وجود أزمة وشيكة الوقوع ويثبت صحة ذلك.

ثانياً: كيف تكتشف المنظمات العلامات المبكرة للأزمة:

تعتمد المنظمات المتفوقة في هذا المجال على ستة عناصر رئيسية لاكتشاف علامات الإنذار المبكر للأزمات:¹

- 1- تحديد نقاط الضعف بالشركة والتي يجعلها مستهدفة لأنواع معينة من الأزمات، وأيضاً تحديد المعايير التي تحدد وجود أو عدم وجود لأزمة معينة.
- 2- حصر المعلومات المتعلقة بنقاط الضعف هذه من خلال طرق جمع ونقل وعرض المعلومات الهامة.
- 3- تشخيص الموقف باستخدام معايير محددة لتحديد وجود أو عدم وجود أزمة.
- 4- السيطرة على الموقف.
- 5- التخطيط لتجنب الأزمة الوشيكة أو التلطيف من حداثها إذا وقعت أو تحويل الموقف إلى فرصة.
- 6- إزالة الخطر تماماً.

ثالثاً: أسباب فشل الشركات في اكتشاف علامات الإنذار:

يوجد عدد محدود جداً من الشركات القادرة على إدارة عملية اكتشاف علامات الإنذار بفعالية، وفي الحقيقة قد تؤدي المعتقدات الخاطئة للمديرين أو أنماط سلوكهم أو طبيعة النظم في الشركة إلى إعاقة قدرة الشركة على اكتشاف علامات الإنذار المبكر للأزمات.

ويجب على المديرين فهم العوامل التي تحد من قدرتهم على اكتشاف علامات الإنذار وكذلك العوامل التي تؤثر سلباً على قدرة المنظمة على الاكتشاف.

وتوجد ثلاث فئات من العوامل يبدو أنها تعوق قدرة الشركة على اكتشاف علامات الإنذار:²

- 1- حجب المعلومات المهمة عن الأفراد الذين يحتاجون إليها.
- 2- وجود صور خاطئة في ذهن أفراد الشركة أو معتقدات بشأن مناعة الشركة ضد الأزمات.
- 3- افتقار المديرون أو الشركات إلى المقدرة أو الميل إلى الاستجابة بطريقة مناسبة لخطر معين.

رابعاً: الخطوات الضرورية لإعادة صياغة منهج الشركة إزاء اكتشاف علامات الإنذار:

يجب على الشركة التي تعيد تقييم موقفها من اكتشاف علامات الإنذار القيام بما يلي:³

¹ د. محمد احمد الطيب هيك، مرجع سابق، ص 189.

² د. محسن محمد خضير، مرجع سابق، ص 70.

³ د. احمد صقر عاشور، الإدارة والعمليات والممارسات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1991، ص 92.

- 1- التعرف على القدرات الحالية للمنظمة في مجال اكتشاف علامات الإنذار.
- 2- تقييم تأثير الإمكانات الحالية للمنظمة على قدرتها في مجال اكتشاف علامات الإنذار. حيث توجد أربع طرق لتقييم نظام الاكتشاف المبكر لعلامات الإنذار:¹
 - أ- صدق النظام الذي يقيس قدرة نظم اكتشاف علامات الإنذار على تصوير علامات الإنذار دون تحريف.
 - ب- الثبات وقياس عدد المرات التي يجري فيها تحديد النقاط الحساسة وقياس علامات الإنذار والتصنيف الصحيح للأزمات المحتملة.
 - ج- الدقية ورفي المستوى العقلي الذي تحقق من خلال نظم الإنذار، ويمكن قياس الدقة بدراسة الأزمات التي وقعت فعلا، أو كانت على وشك الوقوع ومعرفة ما إذا كانت نظم الإنذار قد لعبت الدور المطلوب منها أم لا.
 - د- الفعالية وتقيس المزايا والمخاطر والتكاليف المرتبطة بنظم الإنذار في الشركة.
- 3- تحديد التغييرات الممكنة أو الضرورية - يوجد لدى المديرين العديد من الخيارات فيما يتعلق بإعادة النظر في أساليب اكتشاف علامات الإنذار، ويمكن إتباع أية إستراتيجية من الاستراتيجيات الآتية:²
 - أ- عدم إحداث أي تغيير وهذه الإستراتيجية غير مرغوبة، ما لم تكن تكاليف أو مخاطر إحداث التغيير تفوق المزايا المحتملة الناتجة عن تجنب أنواع معينة من الأزمات.
 - ب- تعزيز القدرات الحالية بشأن إمكانات الشركة لاكتشاف علامات الإنذار.
 - ج- إعداد خطة طوارئ للوقاية من تأثير الأزمات المحتملة وإعداد خطط لمواجهة الكوارث.
 - د- إحداث تغيير واسع النطاق من خلال تصميم نظم إنذار تغطي المجالات الحساسة والضعيفة في المنظمة وتجرى تغييرات واسعة للنظم الفنية والهيكلية ونظم الاتصالات والنظم الاستراتيجية.
- 4- إعادة تصميم المنظمة لزيادة فعالية اكتشاف علامات الإنذار - إذا أرادت المنظمة زيادة قدرتها على تجنب الأزمات من خلال نظم الإنذار المبكر فيجب أن تراعي:³
 - أ- إيجاد طرق وأساليب للتشخيص والتقييم.
 - ب- إيجاد هياكل وتكنولوجيا تدعم نظم الإنذار المبكر من خلال تكوين فرق متخصصة لاكتشاف مناطق الضعف وتزويد الأفراد على كافة المستويات بالمعلومات المهمة والمهارات اللازمة لعملية اكتشاف علامات الإنذار المبكر.
 - ج- دهم الإدارة العليا لنظم الإنذار من خلال ما تضعه من استراتيجيات وسياسات.

¹ د. محمد احمد الطيب هيكل، مرجع سابق، ص 170.

² د. اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990، ص 165.

³ د. محمد رشاد الحملاوي، التخطيط لمواجهة الأزمة، جامعة عين الشمس، 1995، ص 35.

د- دعم ثقافة المنظمة بزيادة وعي العاملين باكتشاف علامات الإنذار ومكافأة من يدلي بمعلومات تنبه لمواطن الخطر، وتقلل من التبريرات السلبية.

هـ- إيجاد شبكة اتصالات فعالة ذات خطوط اتصالات مفتوحة تؤدي إلى تداول ونشر المعلومات بجدية وتنتقل المعلومات من أعلى لأسفل وبالعكس وأيضا في كل الاتجاهات دون عوائق.

خامسا: من المسئول عن اكتشاف إشارات الإنذار:

أ- قيادات المنظمة.

ب- العاملون.

ج- العملاء والمستفيدين.

د- أجهزة الرقابة المختلفة.

هـ- الإعلام.

و- أجهزة الرأي العام.

ي- أجهزة المجتمع المدني.

المطلب الثاني: تشخيص الأزمات وقياس شدتها والتنبؤ بتحديد وتقييم الأزمات المستقبلية

المحتملة

سنتطرق في هذا المطلب كيفية تشخيص الأزمات وقياس شدتها وكيفية التنبؤ بها وتقييم الأزمات المحتملة كمايلي :

أولا: تشخيص الأزمات وقياس حدتها:

كيف نشخص الأزمات ونعالجها قبل وأثناء وبعد وقوعها (الأصدقاء الستة).

ما الانحراف بالتحديد؟

ماذا

بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون؟

متى

متى حدث هذا الانحراف؟ من حيث الوقت والزمان

أين

ما مكان الانحراف وأين وقع؟

لماذا

ما أسباب الانحراف

المدى

حجم الاختلاف كما ونوعا بالزيادة والنقصان؟

من

من الذي تسبب في هذا الانحراف أو وقوع الأزمة؟

هذه الأدوات تسمى الأصدقاء الستة في تشخيص الأزمات.

والذي يعيننا في هاذ المقام السؤال التالي:

من؟ من البشر أو القادة في المنظمات الذي يستطيع أن يتوقع أو يتنبأ بوقوع الأزمة قبل كل مرحلة وقتية، من حيث الوقت والزمن، وبالتالي التصدي والتعامل مع الأزمة قبل تطورها إلى المرحلة التي تليها؟!

هنا مكن الوقت وأهمية الوقت في التعامل مع الأزمات سواء قبل أو أثناء أو بعد وقوع الأزمة؟!

ثانيا: التنبؤ بتحديد وتقييم الأزمات المحتملة

التنبؤ بأسوأ أزمة وأسوأ سيناريو:

إن التنبؤ بأسوأ أزمة وإعداد أسوأ سيناريو من الأمور والاعتبارات المهمة والمفيدة جدا للمنظمات والأفراد.

ومن ثمة يجب على المديرين والقادة أن يسألوا أنفسهم والعاملين معهم:¹

س. ما أسوأ أزمة يمكن أن تقع للمنظمة حاليا وفي المستقبل؟

س. وما درجة احتمال حدوث الأزمة؟

س. وهل هذه الأزمة وقعت للآخرين؟

س. وماذا يمكن أن نتخذ من إجراءات نحوها لو وقعت؟

هذه الأمور جميعا لو أخذت في الاعتبار فإنها تمكن القادة والمنظمات من تقييم قدرتها على التعامل مع الأزمات المتوقعة أو المحتملة بشكل أفضل. وامتدادا لحديثنا عن أسوأ الأزمات والسيناريوهات قام علماء الإدارة بتضييق الأزمات وفقا لمعيارين مهمين هما:²

1- **شدة خطورة الأزمة:** ويقصد بها حجم التهديد والموارد المعرضة للخطر.

2- **درجة التحكم في الأزمة:** ويقصد بها قدرة المنظمة على التأثير في نتيجة الأزمة من خلال الأساليب والطرق الفعالة للتعامل.

ويرى العملاء أنه يمكن إجراء علاقة بين المعيارين وفق الشكل التالي:

1- الفرض الأول: خطورة كبيرة ودرجة تحكم منخفضة:

يعرض هذا الفرض الأزمة التي لا يستطيع القائد أو المديرون أن يتحكم فيها والتي يمكن أن تهدد المنظمة كلها.

مثال: حكم قضائي نهائي على المنظمة برفع تعويضات ضخمة لبعض العملاء ... إفلاس.

2- الفرض الثاني: خطورة كبيرة ودرجة تحكم كبيرة:

يمثل أزمة شديدة الخطورة ولكن يستطيع المدير السيطرة عليها.

¹ د. جمال حواش، سناريو الأزمات والكوارث، المؤسسة العربية للنشر والإعلام، 2000، ص 65.

² سيد هواربي، مرجع سابق، ص 90.

مثال: حريق كبير أمكن السيطرة عليه والخسائر ضعيفة.

3- الفرض الثالث: خطورة منخفضة ودرجة تحكم كبيرة:

يمثل أزمات ضعيفة ... ويمكن التعامل معها بكفاءة وفعالية.

4- الفرض الرابع: خطورة منخفضة ودرجة تحكم منخفضة:

يمثل حادث قليل الأهمية

مثال: تسرب غاز في مواسير مصنع ... وتحكم غلق المحابس

النتائج:

يمكن تبني وتحديد خطة وإستراتيجية التعامل مع الأزمات كما يلي:

1- في الفرض 1-4 نلاحظ أن الإستراتيجية المطلوبة تتركز حول الخطط التي تتعامل بها بعد وقوع الأزمة والنتائج التي تترتب عليها.

2- في الفرض 1-2 فهو يتطلب مشاركة الإدارة العليا لأن الأزمة تهدد استمرار المنظمة.

3- في الفرض 2-3 فهو يتطلب قيادات فعالة.

4- في الفرض 3-4 الأمر لا يتطلب إشراك الإدارة العليا لأن المنظمة ليست عرضة لتهديد كيانها واستمرارها من خطورة الأزمة.

تقدير المخاطر والخسائر المترتبة على الأزمات:

بداية يجب أن يسلم القادة باحتمال تعرض منظماتهم أو شركاتهم للأزمات ومن ثم يجب عليهم أن يقدروا حجم المخاطر المترتبة عليها.

ويتم ذلك من خلال عوامل التقييم الآتية:¹

1- حجم المنظمة وحجم العاملين بها:

هناك تناسب طردي بين حجم المنظمة واحتمال تعرضها للأزمات وبالتالي زيادة حجم المخاطر، ومن ثم فإن الأمر يقتضي أن تراعي المنظمة تغطية التأمين ضد الخسائر.

2- ملكية المنظمة:

هل مملوكة للدولة أو الحكومة أم للقطاع الخاص أو ملكية مشتركة، وبالتالي ما حجم المخاطر المترتبة على وقوع الأزمة في كل حالة؟

3- شبكة الاتصالات:

يجب على كل منظمة وضع شبكة اتصالات مفتوحة بين أعضاء الإدارة العليا وجميع المستويات الإدارية الأخرى سواء رسمية أو غير رسمية.

وهناك علاقة عكسية بين نظام الاتصال وحدوث الأزمات المتوقعة.

¹ د. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص43.

- ويجب أن يراعى في خطة نظام شبكة الاتصالات الاعتبارات الآتية عند وقوع الأزمات:
- أن يعرف كل موظف وعامل في جميع المستويات الإدارية بمن يجب الاتصال فوراً.
 - ماذا يجب أو لا يجب أن يقال عند سؤالهم من جهة ما.
 - ما الإجراءات الواجب مراعاتها في الاتصال؟
 - متى يتطلب من الجهات الخارجية التدخل في الأزمة ...
 - من المتحدث الرسمي باسم المنظمة حال وقوع الأزمة؟
 - تدريب جميع المستويات على تلك الأمور السابقة.
- 4- درجة المخاطر المرتبطة بتقديم السلع والخدمات:**

فهناك بعض المنظمات أو الشركات حسب طبيعة عملها ونشاطها أكثر تعرضاً للأزمات من غيرها ...
مثلاً:

- أ- هناك منظمات ذات مخاطر عالية: مثل المصانع والبنوك.
 - ب- هناك منظمات ذات مخاطر متوسطة: مثل المستشفيات والمطاعم.
 - ج- هناك منظمات ذات مخاطر منخفضة: مؤسسات التأمين والمنشآت والتدريب.
- وهذا التقسيم كقاعدة عامة غير أنه لا يمنع من تعرض جميع المنظمات للأزمات وفق طبيعة الظروف الداخلية والخارجية للمنظمات ونوعية القيادات العاملة فيها.
- 5- درجة الوعي العام لجمهور المنظمة:**

يحتفظ البشر بصورة ذهنية ومعلومات معينة عن منظمات وشركات دون غيرها ولهذا فإن المنظمات تختلف درجة صورتها ومعلوماتها لدى الناس حسب طبيعة نشاطها ودرجة انتشارها الجغرافي ... ومن ثم يجب أن تعي مسؤوليتها عند وقوع الأزمات أمام الناس.

عوامل تقييم شدة الأزمة:

يمكن حصر عوامل تقييم شدة الأزمة في 5 عوامل على الوجه التالي:¹

- 1- تطور الأحداث نحو الأسوأ.
- 2- ارتباك أو توقف العمليات اليومية المعتادة.
- 3- تدخل وسائل الإعلام بالنشر والإذاعة والتلفزيون بالتفاصيل.
- 4- تدهور سمعة المنظمة أو الجهاز الحكومي.
- 5- تهديد كيان المنظمة أو الجهاز الحكومي.

¹د.محمد احمد الطيب هيكل، مرجع سابق، ص183.

كيفية حساب شدة الأزمة:

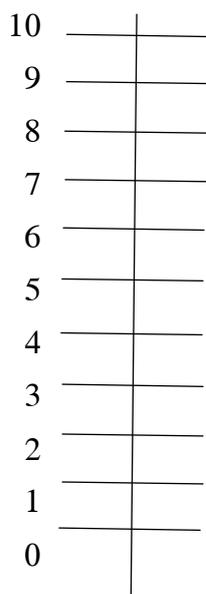
فيما يلي خطوات حساب شدة أي أزمة:¹

1- أعط لكل عامل من العوامل السابقة درجة من صفر إلى عشرة. (صفر أقل شيء، عشرة أكبر شيء)

2- إجمع إجمالي الدرجات على 5.

3- ضع ناتج القمة على ترمومتر قياس شدة الأزمة.

الشكل رقم (06): ترمومتر قياس شدة الأزمة



المصدر: د. محمد احمد الطيب هيكل، مرجع سابق، ص183.

تصنيف الأزمة من منظور حجم الخطر للكيان والقدرة على السيطرة:

عوامل إضافية لتصنيف الأزمات من منظور التعامل معها بالإضافة إلى شدة الأزمة واحتمالات

تدهورها إلى أسوأ:

1- حجم الخطر على الكيان dimension

2- القدرة على السيطرة على الأزمة والتأثير في الظروف control.

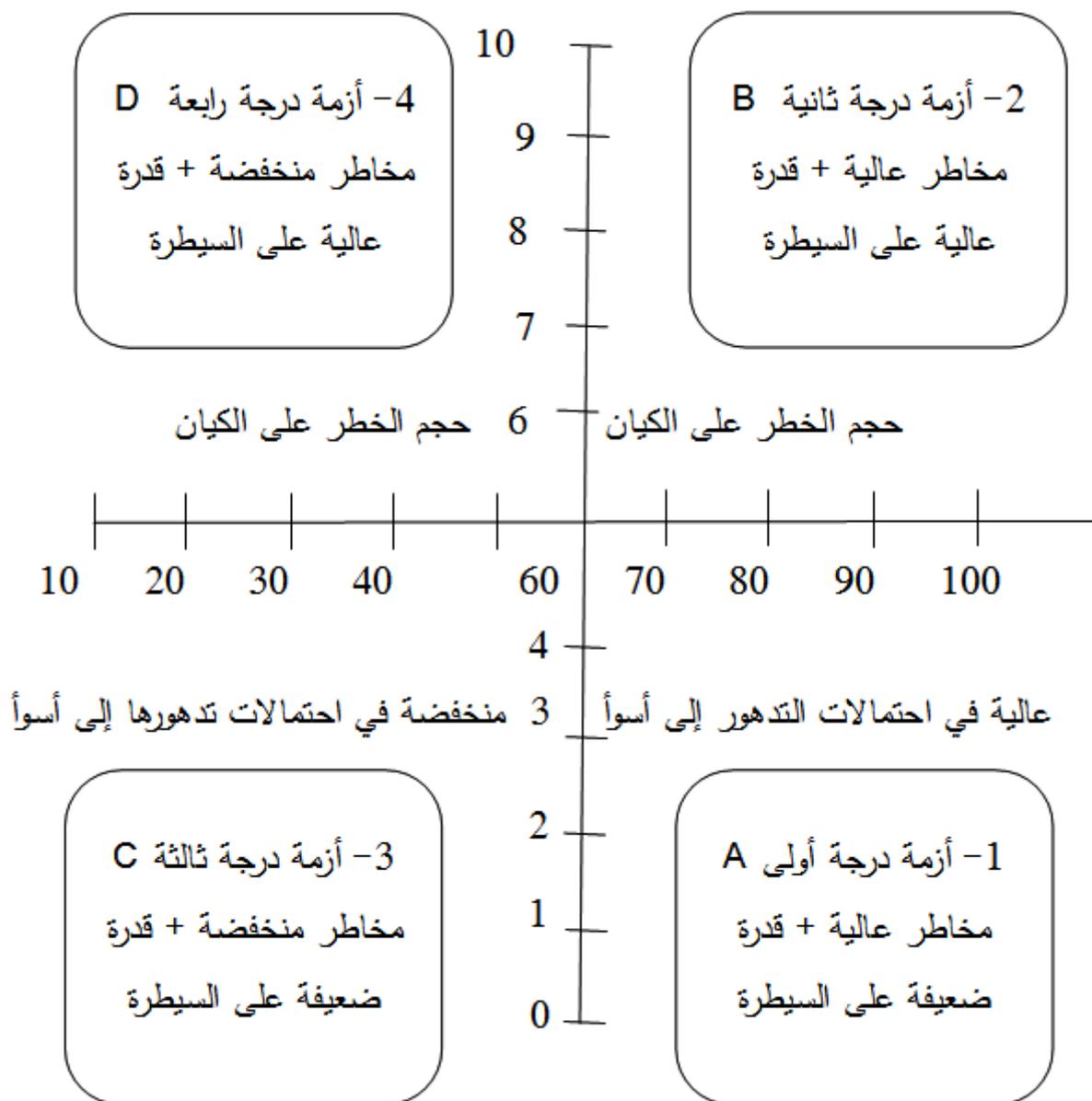
3- الوقت المتاح للتحرك time.

4- عدد ومستوى جودة البدائل المتاحة options.

¹د.سيد هوارى، مرجع سابق، ص88.

وبين الشكل التالي الأزمات الأربع على محوري مدى القدرة على السيطرة (المحور الرأسي) وحجم الخطر على الكيان (المحور الأفقي).

الشكل رقم (07): تصنيف الأزمات من منظور حجم الخطر للكيان والقدرة على السيطرة



المصدر: د. محمد احمد الطيب هيكل، مرجع سابق، ص187.

المطلب الثالث: كيفية التعامل مع الأزمات

التخطيط لمواجهة الأزمة قبل حدوثها يتطلب الحديث فيها عن فرعين: الأول يتمثل في التخطيط للطوارئ من خلال سيناريوهات مستقبلية أما الفرع الثاني فهو تقييم قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات.

الفرع الأول: التخطيط للطوارئ من خلال السيناريوهات:

ماذا لو ...؟

- 1- حدث هجوم مسلح على ... بقصد الاستيلاء/ للشركة
 - 2- حدث تخريب في شركات أو شبكات الكهرباء.
 - 3- تم تخريب الحاسب الآلي بفيروس virus.
 - 4- وضعت قنبلة موقوتة الانفجار (بلاغ).
 - 5- تم اغتيال شخصية مهمة.
 - 6- تم اختطاف طفل ولد شخصية قيادية في المنظمة.
 - 7- قام الطلبة بإضراب أو إضرابات في أكثر من مدرسة.
 - 8- امتزجت مياه المجاري بمياه الشرب في منطقة معينة.
 - 9- غرقت عبارة أو باخرة في البحر الأبيض / الأحمر.
 - 10- زحفت النيران من فندق إلى المكاتب الحكومية.
 - 11- تم التبليغ بسرقة كبيرة لمستندات قومية من الأرشيف.
 - 12- استقال عدد كبير من الموظفين فجأة من قطاع معين.
 - 13- زاد السحب على البنوك من المودعين.
 - 14- تم شراء شركة بمعرفة مشتري جديد.
 - 15- تم حرق صوامع الغلال المنتشرة في الموانئ.
 - 16- لوحظ بداية عصيان مدني.
 - 17- تحطم كوبري بين شقي العاصمة.
 - 18- انهارت فجأة بورصة الأوراق المالية.
 - 19- حدثت أزمة قلبية حادة لرئيس مجلس إدارة شركة مالية.
 - 20- تم اكتشاف مواد مخدرة في لعب أطفال بالبلاد.
 - 21- لوحظ فأر في طائرة مدنية وهي في البحر.
- لكل وزارة / مؤسسة / شركة / فرد مجموعة من ماذا لو؟ ما مجموعتك؟
إعداد سيناريو الأزمة - ماذا ... لو وقع كذا؟!!

يتطلب الحديث عن الجوانب التالية:

- 1- مفهومه.
- 2- إطار السيناريو.
- 3- مقومات إعداده.

أولاً: مفهوم السيناريو:

لاشك أن التنبؤ بالأزمة واتخاذ إجراءات الوقاية منها هو أهم أساليب مواجهتها ومنع حدوث نتائجها لذلك اتجهت المنظمات إلى إقامة مراكز لإدارة الأزمة للعمل على منع نشوء الأزمات خاصة وأن أحداث الأزمة يحيط بها عناصر ضاغطة ومؤثرة هي:¹

- 1- السرعة الفائقة في تدفق أحداثها مما لا يعطي للقائمين على مواجهتها متسعاً من الوقت للتفكير الهادئ في طرق التعامل معها.
- 2- حالة من الارتباك والشلل وعدم القدرة على المناورة والمواجهة لمحاصرة الأزمة.
- 3- الخطر الداهم الذي تحمله الأزمة.

لذا فإن علم إدارة الأزمات قد وضع الأساس العلمي للوقاية من الأزمات ومواجهتها من خلال وضع مجموعة من التصورات لما يمكن أن يحدث وكيف يمكن توقعه وبأية طرق يمكن مجابهته وهو ما أصبح يعرف بالسيناريوهات والسيناريوهات البديلة التي يختص كل منها بالتعامل مع نوع معين من الأزمات. والسيناريو هو مجموعة خطوات وإجراءات معينة تكون في مجموعها أساليب عمل للتعامل مع الأزمات ومواجهة الفعل ورد الفعل عند التعامل مع الأزمة.

ويتضمن السيناريو مجموعة تصورات لتحركات وعمليات متتالية ومنتابعة يتعين أن تتم وبشك معين حتى يتحقق تنفيذ أهداف معينة.²

فالسيناريو في حقيقته هو تحركات معينة في أماكن وبتوقيات محددة يتم فيها توزيع الأدوار لأعضاء فريق العمل مع تحديد عمل معين لكل منهم في إطار المهام المتكاملة التي يقوم بها أعضاء الفريق في شكل متتابع ومترابط وفق برنامج زمني محدد. وأصبح تعبير السيناريو المرتبط بإدارة الأزمات وصناعاتها أيضاً وأصبحت السيناريوهات الأصلية والبديلة أحد الأسس الرئيسية في هذا الصدد.

ومهمة إعداد السيناريو وإن كانت مهمة صعبة إلا أنها ليست مستحيلة، فهي تقوم على تصور الأحداث وتصاعدها والتدريب عليها من خلال الخبرة والمواهب المكتسبة والتعامل العلمي مع الأزمات.

¹د.محسن محمد خضري، مرجع سابق، ص178.

²د.جمال حواش، سناريو الأزمات والكوارث، المؤسسة العربية للنشر والإعلام، 2000، ص87.

ويختلف سيناريو صنع الأزمة عن سيناريو معالجة الأزمة فرسم سيناريو صنع الأزمة أسهل من سيناريو المعالجة لأن رسم أسلوب القيام بالفعل أسهل من سيناريو رد الفعل الذي يتضمن كلا من الأفعال وردود الأفعال في الوقت ذاته.

ثانياً: الإطار المحدد لسيناريو الأزمة:

عند وضع تصور لأحداث أزمة قد تحدث مستقبلاً ووضع تصور لكيفية التعامل معها فإنه لا بد أن يضع هذا السيناريو نصب أعينهم الإطار المحدد لعملهم من خلال:¹

1- تحديد الهدف:

يحدث ضغط الأزمة وتتابع أحداثها نوعاً من الارتباك والتشتت تفقد القدرة على التحرك في الاتجاه الصحيح أو تحديد الهدف الحقيقي المطلوب سرعة إنجازه قبل استفحال الأحداث.

وإذا كان تحديد الهدف بدقة هو نصف المعالجة الحقيقية للأزمة فإنه لا يشترط أن يكون هذا الهدف هو قمة الأزمة بل يمكن أن يكون جزءاً ذا تأثير على بنیان الأزمة وعلى مجرياتها وأن يكون الهدف هي إبقائها مقوماتها سواء مقومات الوجود أو مقومات الاستمرار ومن ذلك ما قامت به مارجريت تاتشر رئيسة وزراء بريطانيا أثناء أزمة نقابة عمال الفحم وإضرابهم عن العمل وإلحاق أضرار ضخمة بالاقتصاد البريطاني حيث حددت أضعف ركن في الأزمة وهو الأرصدة المالية التي تمتلكها نقابات العمال والتي تمكنها من الإنفاق على العمال المضربين فاستصدرت حكم قضائي بتجميد هذه الأرصدة، الأمر الذي أفقد النقابة قدرتها على الاستمرار وكذا أفقد عمالها إمكانية الاستمرار تحت ضغط الجوع الذي سيتعرضون له هم وأسرهم.

2- القدرة على المناورة وحرية الحركة:

يجب على واضع السيناريو أن يضع في حسابه أن وضع القيود على حرية الحركة تؤدي إلى شلل القدرة على المواجهة، في حين أن حرية الحركة تحقق عنصر المبادأة التي تجعل الطرف الآخر يخضع لنظرية رد الفعل ومن ثم يمكن توجيهه والسيطرة عليه والتقليل من خطورة الأزمة التي يصنعها.

3- المفاجأة:

تؤمن المفاجأة والمباغنة لفترة مناسبة من الزمن السيطرة الشبه الكاملة على الأزمة لأنها تحقق نوعاً من الدهول لدى القى الصانعة للأزمة، تجعلها لا تستطيع التفكير أو التصرف وتحت تأثير صدمة المباغنة يمكن التعامل معها والقضاء عليها وإجهاض حركتها.

4- عناصر القوة والحشد:

يجب أن يراعي واضع السيناريو أن استخدام القوة قد يكون متاحاً من طرفي الأزمة سواء مكانياً أو زمانياً وأن القوة تؤدي إلى إحداث التأثير في الظروف المحيطة بنطاق الأزمة على أنه يجب أن يضع في

¹د.جمال حواش، مرجع سابق، ص90.

حسابه ضرورة توافر القوة وحشدتها في زمن قياسي وأن القوة لا تستمد من ذاتها وإنما تستمد فيما يمكن أن تقوم به أو تحدثه من تأثيرات بمجرد الإحساس بوجودها أو الخوف من استخدامها ومن أمثلة عناصر القوة الموارد والإمكانات والتقنيات والخبرات البشرية القادرة والراغبة في معالجة الأزمة.

5- تقدير استخدام القوة:

إن استخدام القوة في صنع الأزمة أو مع القائمين عليها أو ضد صانعيها يتعين أن يخضع لتقدير دقيق لأن استخدام القوة قد يكون مدمرا ليس فقط لصانعيها، بل لمستخدميها أيضا سواء من حيث التكلفة التي أنفقت أو من حيث رد الفعل وما يؤدي إليه من اشتداد الأزمة وإذا كان يجب الاقتصاد في استخدام القوة إلى الحد المطلوب فإنه في نفس الوقت يجب عدم المبالغة في الإسراف في استخدامها لأن لكل فعل رد فعل.

6- سرعة التحكم والسيطرة على الأزمة:

يعد التلاحق السريع والتتابع لأحداث الأزمة يساعد على استقطاب روافد جديدة يوسع من جبهة الأزمة ويشكل ضغطا جديدا لها وهو ما يجب أن يراعيه واضع السيناريو في جانب قوى الأزمة مما يتطلب أن يكون السيناريو محققا للتفوق في السيطرة على الأحداث ويتحقق هذا التفوق لقوى مواجهة الأزمة من خلال عدة عوامل أهمها ما يلي:

- التوقع الجيد والمعرفة الكاملة لتطورات الأزمة.

- تصور لاخترق عناصر تحريك الأزمة وقواها سواء أكانت:

أ- القوى الحقيقية التي تكمن خلف الستار وتوجه الأحداث في الأزمة.

ب- القوى المتحركة التي يمكن لقوى توجيه الأزمة وتحريكها كعناصر للأزمة.

ج- القوى المحيطة بالأزمة وهي القوى التي يمكن أن تدور في دائرة الأزمة وتتخطى محيط دائرة الأزمة وتتحرك تدريجيا نحو مركز الأزمة المشتعل على أن يوضع في الاعتبار سرعة التدخل للعمل على تفتيت هذه القوى، وجذبها بعيدا عن مركز الأزمة.

7- تأمين الموارد البشرية والمادية:

يجب أن يشمل السيناريو والسيناريو البديل نظاما جيدا يضمن تأمين الأرواح والمنشآت في المراحل الآتية:

1- تأمين قبل وقوع الأزمة.

2- التأمين أثناء الأزمة.

وخاصة في الأوقات غير العادية وتشمل عملية التأمين أيضا السيطرة على الأحداث بأقل التكاليف وأن تبقى الخسائر في حدها الأدنى.

8- الاستجابة السريعة للأزمة:

من المعروف أن الأزمة ذات أحداث سريعة ومتلاحقة، لذا فالأمر يستوجب التصدي لها بسرعة لا تقل عن سرعة أحداث الأزمة وإلى الحد من تدهور أحداثها وهو ما تحاول دائما قوى صنع الأزمة تحقيقه بسرعة تحركها وانتشارها وعلى الجانب الآخر فإن المواجهة السريعة للأزمة تتطلب الدقة في هذه السرعة لأن عدم الدقة قد يقود إلى مزيد من الأزمات فضلا عن إهدار موارد كان من الممكن بحسن توجيهها معالجة نتائج الأزمة.

9- الأساليب غير المباشرة:

يجب على واضع سيناريو الأزمة أن يضع في اعتباره عند مواجهة الأزمة أن يترك مساحة واسعة لاستخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكنا باعتبارها أفضل الطرق للتعامل مع الأزمة، وإدارتها والتأثير على مجريات أحداثها ومن أهم هذه السياسات ما يلي:

أ- التدرج:

يجب أن يكون السيناريو مبنيا على التدرج في مواجهة الأزمة والتعامل معها بشكل يتناسب مع قوة أحداثها مما يتيح فرصة امتصاص مراحل الأزمة.

ب- التابع والارتباط:

بمعنى أن السيناريو يأخذ بطريقة استخدام مجموعة وسائل معالجة الأزمة بالتلازم والتتابع المطلوب والكافي لمواجهة أي تطورات للأزمة وتصاعدها أو للحد من خطورتها وإيقافها.

ج- التكامل والتنسيق:

يجب أن يحقق السيناريو أيضا إمكانية استخدام مجموعة متكاملة من الأدوات بقدر من التناسق بحيث تشكل حزمة مترابطة يصعب اختراقها.

د- التمويه والخداع

ويجب ألا يغيب عن فكر واضع السيناريو أنه عند مواجهة أزمة غير واضحة المعالم ولا يتوافر معلومات بشأنها فإنه يتعين الانتظار حتى تتضح معالمها ويتوفر معلومات كافية توضح السيناريو الأمثل لاستخدامه في هذه الحالة.

كما يجب في هذه الحالة استخدام أساليب الامتصاص والاستيعاب لضغط الأزمة وأيضا أساليب الخداع والتمويه ... والاستجابة الجزئية لمطالب موقف الأزمة.

ثالثاً: مقومات إعداد السيناريو:

من المعروف أن السيناريو وإن كان يقوم على التعامل مع أحداث أزمة لم تحقق بعد، فإن ذلك لا يعني ترك العنان للخيال لتوهمها، بل إن واضع السيناريو عندما يقوم بتحديد ملامحه من خلال مقومات مدروسة تقوم على منهج علمي يقوم على عنصرين هما:¹

أ- وضع تصور مبني على تحليل شامل للعناصر المرجح أن يكون لها دور في إحداث الأزمة المتوقعة.

ب- وضع تصور وتحديد دقيق لكيفية التعامل مع محركي الأزمة وكذا كيفية حركة العناصر التي ستتصدى لها.

ويهدف وضع السيناريو بمقوماته السابقة إلى توفير نموذج أقرب ما يكون للأزمة المتوقعة وحركتها وإطارها وكذا طرق مواجهتها.

1- التحليل الشامل لتصور الأزمة:

يجب عند إعداد تصور السيناريو أن يكون مبنيًا على تحليل شامل ودقيق لتصور الأزمة وتوقعها على النحو التالي:²

1- تحليل مسرح الأزمة:

ويقصد بمسرح الأزمة النطاق الجغرافي والمكاني المحتمل أن يقع فيه الأزمة وطرق ومنافذ الدخول إليه والخروج منه ويجب أن يتم وضع تحليل لهذا المسرح شاملاً موقع الأزمة ومعرفة ظروف الطقس والمناخ ومعرفة مسرح العمليات ونوعية وطبيعة عناصر القوة التي يوفرها لكل منهم سواء لقوى صنع الأزمة أو لقوى التعامل معها وذلك حتى يكون وضع تصور الحركة المقابلة للأزمة أقرب ما يكون للواقع عند حدوثها.

2- تحليل الإطار العام للأزمة:

يقصد بتحليل الموقف العام وضع تصور للأزمة والوضع والحالة الحالية لها ومن القوى المعارضة والقوى المؤيدة، وكذا المخاطر وحجم التكاليف المتوقعة من التدخل في الأزمة، حتى يمكن رسم سيناريو ناجح للتعامل مع الأزمة ويستهدف وضع التصور والتحليل إلى معرفة الاستراتيجية التي يتبعها الطرف الآخر ومدى اعتماده على سياسات وتكتيكات صنع الأزمة وجني ثمارها، مع التفرقة بين احتمالات اللجوء إلى:

أ- إطالة مدى المواجهة لكسب الوقت أو لتوسيع نطاق المواجهة بدخول أطراف جديدة.

ب- المواجهة السريعة قصيرة الأجل لتحقيق تفوق كاسح خاطف وإحراق خسائر جسيمة لا يمكن تجملها.

¹د. احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص76.

²د. محمد احمد الطيب هيكال، مرجع سابق، ص239.

ج- سياسة تهدئة لإقرار أمر واقع أمكن إحداثه عن طريق صنع الأزمة.

3- تحليل المهمة:

يجب أن يقوم السيناريو على تحديد وتحليل دقيق لتصور المهام المطلوب إنجازها في مواجهة الأزمة حيث تختلف المهام حسب المراحل التي يتم تحديدها والمطلوب التدخل عندها حسب الموقف. وبالتالي حساب علاقات التبادل والتأثير القائم لتحديد متطلبات المهمة التي ستسند إلى فريق المهام.

4- تحليل الإمكانيات:

إن التصور الجيد والتحليل الدقيق لطبيعة الأزمة المتوقعة والسيناريو الخاص بها لا بد أن يشمل تحديدا لما قد تحتاج إليه من موارد وإمكانات بشرية ومادية للتعامل مع الأزمة المتوقعة غير أنه من المهم أيضا التأكيد على ترك حرية اختيار تطبيق أحد السيناريوهات المعدة سلفا للتعامل مع الأزمة أو إدخال تعديلات عليه ليصبح أكثر توافقا في ضوء المستجدات التي قد تظهر على الساحة الفعلية.

5- تحليل الخصم الحقيقي:

من المسلم به أن تحليل الخصم هو أمر بالغ الصعوبة، وأن الخصم الحقيقي في الأزمات كثيرا ما يكون متخف، ولا يظهر في الأزمة إلى من يقوم فقط بتنفيذها ومن ثم فإن النجاح في الوصول إلى معرفته يساعد على تحديد أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، بل ومعرفة إلى أين سوف يذهب؟ ومن الذي سيدعمه ومن الذي سيعارضه؟ وبالتالي يساعد هذا كله على رسم سيناريو فعال للتعامل مع قوى صنع الأزمة.

ب- تحديد عناصر وكيفية التعامل مع الأزمة:

بعد أن يقوم واضع السيناريو بعملية تحليل شامل لعناصر الأزمة يحدد تحديدا دقيقا كيفية التعامل مع الأزمة في ضوء عناصرها المتوقعة على النحو التالي:¹

1- تحديد شكل التدخل:

بعد أن يتم توصيف وتشخيص الأزمة تأتي مرحلة أسلوب شكل التدخل سواء بالمعالجة غير المباشرة الخفية أو بالمعالجة المباشرة الصريحة العلنية، وسواء كان بالتكيف معها أو بالصدام معها وتدميرها ومن هنا فإن صياغة السيناريو يتوقف على اختيار شكل التدخل ويوضح أكثر من أسلوب للتدخل كبداية يتم الاختيار من بينها عند مواجهة الأزمة في الواقع.

¹د.إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص101.

2- تحديد نطاق التصرف وسلطة القرار:

يتم تحديد مساحة السلطة المخولة لإدارة الأزمة ومسؤولية فريق الأزمة حتى يسهل عليهم التصرف دون الرجوع للآخرين من السلطات الأخرى في إطار حدود هذه السلطة باعتبار أن حرية الحركة واستغلال عنصر الوقت أمران حاسمان في مواجهة الأزمات.

3- تحديد مسرح الأزمة:

يجب أن يحدد السيناريو المسرح المسموح للتعامل في إطاره، وهو يشمل عادة كلا من المكان والمجتمع والمناطق المحيطة به وقد يشمل مناطق التأمين والإمداد والسيطرة والحماية والوقاية والتعزيز هذا مع بيان طرق الدخول والخروج وأماكن السيطرة والتحكم.

4- تطور الوضع:

يجب أن يكون السيناريو قائما على التخيل لما سيكون عليه تطور الأوضاع محددا لعوامل القرب والبعد من مصادر الخطر الكامن والتهديد الذي تدفع إليه الأزمة، وأن يكون هذا السيناريو قادرا على استيعاب متغيرات الأوضاع ومستجدات الحالة التي يواجهها.

5- تغيير الموقف:

لا خلاف أنه لا يوجد موقف ثابت في التعامل مع الأزمات بل إن المواقف متغيرة بشكل لحظي ومن هنا فإن راسم السيناريو يضع في اعتباره إمكانية التغيير في الموقف القائم.

6- العوامل المساعدة:

يقصد بالعوامل المساعدة المعطيات الجغرافية والاعتبارات الاجتماعية والدينية ويتم الاستفادة منها لصياغة سيناريو إعلامي وحركي مساند ومدعم لجهود التعامل مع الأزمة.

7- العوامل الوجدانية والعاطفية:

هناك العديد من العوامل المحركة للمشاعر والمخاطبة للعواطف والتي تعتمد على إثارة الأحاسيس والوجدان والضمير الذاتي للأفراد، خاصة إذا ما كانت قوى صنع الأزمة لديها قدرات عاطفية قوية. ويكون استخدام هذه المشاعر عنصرا له أهمية وتقدير وحساب في رسم السيناريو.

الفرع الثاني: تقييم قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات**أولا: تحليل عناصر القدرة على مواجهة مختلف الأزمات****1-1 ما قبل الأزمة (الإدراك الأولي أو الإحساس الأولي).**

في أول مراحل الأزمة.

1- إشارات الإنذار الأولية.

2- وضوح مسؤولية إدارة الأزمة.

3- استعداد الإدارة لقبول المفاجآت والانتقادات.

- 4- سهولة انتقال الأخبار السيئة إلى أعلى.
- 5- وجود أشخاص أكفاء للتعامل معه الخلل.
- 2-2 أثناء الأزمة: (مواجهة الأزمة):
- 6- سهولة تكوين فريق الأزمة.
- 7- مرونة التنظيم الإداري (غياب البيروقراطية).
- 8- سهولة وسرعة تخصيص الأموال لمعالجة الأزمة.
- 9- مدى توافر مستشار خارجي كفء أمين.
- 10- مدى وضوح التعليمات والتكاليف المرتبطة.
- 3-2 بعد الأزمة: مدى الاستفادة من الأزمة بعد وقوعها:
- 11- مدى سهولة إحداث التغييرات الجديدة.
- 12- مدى الرغبة في عمل التحسينات.
- 13- القدرة على تقبل الطرق والأساليب الجديدة

ثانياً: مهارات تحليل وتقييم الأزمات بعد وقوعها:

المفهوم:

عند وقوع أية أزمة أو كارثة أو موقف صعب لكيان ما سواء أكان إنسان أو منظمة أو دولة يجب أن يقوم فريق إدارة الأزمات بتحليل أحداث الأزمة والوقوف على أبعادها. ويقصد بالتحليل معرفة عناصر الأزمة وأطرافها وأسبابها ومن المتسبب فيها متى وأين وقعت وكيف وما حجمها والآثار المترتبة عليها والإجراءات والقرارات التي اتخذت فيها والدروس المستفادة منها في إعداد الخطط المستقبلية لمواجهة الأزمات¹.

الأهداف والفوائد:

- 1- اكتساب وتنمية مهارات فريق إدارة الأزمات والأفراد على إدارة الأزمات المستقبلية المماثلة.
- 2- التدريب المستمر ... بإكساب وتنمية معلومات ومعارف فريق إدارة الأزمات والموارد البشرية بالمنظمات.
- 3- تغيير الاتجاهات السلوكية لفريق إدارة الأزمات والأفراد إلى الأفكار الإيجابية البناءة في إدارة الأزمات.
- 4- تنمية الحس الأمني الأزموبي لدى فريق إدارة الأزمات وبالشكل الذي ينعكس على إعداد سيناريوهات جديدة للتعامل مع الأزمات المستقبلية.

¹د. محمد احمد الطيب هيكل، مرجع سابق، ص 250.

عناصر تحليل الأزمات:

- يتناول تحليل الأزمات التي وقعت للمنظمة أو للآخرين ما يلي:¹
- 1- اسم الأزمة وموضوعها (عنوان الأزمة).
 - 2- متى وقعت؟
 - 3- أين وقعت؟
 - 4- ما علامات الإنذار المبكر (أو الإشارات أو الأعراض التي كانت تنذر بوقوع الأزمة)؟
 - 5- ما شواهد الأزمة (كل الأحداث التي وقعت أثناء الأزمة)؟
 - 6- ما المخاطر أو التهديدات التي نتجت عن الأزمة (النتائج والآثار)؟
 - 7- ما تسلسل الأحداث زمنيا وما وقائع الأزمة وتطورها؟
 - 8- ما الأهداف المطلوب تحقيقها من إدارة الأزمة؟
(مثلا: الحد من انتشار الأزمة - تقليل الخسائر - إعادة الأوضاع لطبيعتها).
 - 9- ما الإجراءات العاجلة التي اتخذت لتقليل آثار الأزمة؟ (للحد من تفاقم الأزمة).
 - 10- ما تشكيل فريق إدارة الأزمة (طاقم إدارة الأزمة)؟
 - 11- من أطراف الأزمة؟
(صناع الأزمة أو الفاعلون المتسببون فيها).
(المستفيدين من الأزمة)
(المتعاطفون للأزمة أو المؤيدون لها).
 - (المعارضون للأزمة - حكومية - غير حكومية - أفراد ...).
 - (المحايدون بالنسبة للأزمة).
 - (متخذ القرار في الأزمة).
 - 12- ما القرار المتخذ؟
 - 13- وما الفترة الزمنية السابقة على اتخاذ القرار - ولماذا؟
 - 14- وما بدائل القرار الأخرى ومزايا وعيوب كل بديل.
 - 15- كيف كان يخطر الجمهور الداخلي في المنظمة بتطور الأزمة؟
 - 16- كيف كان يخطر الجمهور الخارجي بالنسبة للمنظمة بتطور الأزمة؟
 - 17- هل كان الإعلام موفق في دوره؟ ولماذا؟
 - 18- ما أثر المعلومات في إدارة الأزمات؟ (قبل وأثناء وبعد الأزمة)
 - 19- وما مستوى نظم الإنذار المبكر بالنسبة للأزمة؟ وما قدراته؟

¹د.احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص104.

20- وهل نجح أو فشل في رصد الأزمة؟

21- ما أسباب نجاح أو (فشل إدارة الأزمة)؟

22- ما الدروس المستفادة ومن وقوع الأزمة؟

23- ما التوصيات أو المقترحات التي يجب الأخذ بها مستقبلاً؟

تقييم وتقويم المواجهة الأزموية:

إن من أهم الدروس المستفادة من حدوث الأزمات ومواجهتها هي تقييم وتقويم أساليب التعامل التي تم اتخاذها لمواجهة الأزمة، وذلك يفيد في عدة مجالات من أهمها:¹

- الحكم على مدى سلامة الأساليب التي تم استخدامها في مواجهة الأزمات.

- الحكم على مدى قدرة الفريق الأزموي في النجاح في استخدام هذه الأساليب والمهارات الخاصة في المواجهة.

- الحكم على مدى سلامة نظام المعلومات ومصادقته في إعطاء معلومات سليمة عن الأزمات وآثارها.

- الحكم على مدى سلامة أنظمة الاتصالات المستخدمة سواء قبل أو أثناء أو بعد حدوث الأزمة، ومدى فاعليتها وتأثيرها في تحجيم آثارها.

- الحكم على مدى فاعلية أجهزة الإعلام في تعبئة المجتمع اتجاه الأزمات وتقسيم أفرادها إلى:

* أفراد سلبيين اتجاه الأزمات.

* أفراد إيجابيين اتجاه الأزمات.

القدرة على القيام بالدور الإيجابي اتجاه تقوية مركز الأفراد الإيجابيين اتجاه الأزمات وتقليل دور الأفراد السلبيين اتجاه الأزمات إلى أدنى حد ممكن.

التفكير في انتهاج الأساليب العلمية سواء الأكاديمية أو العلمية أو النفسية اتجاه أفراد المجتمع، بحيث يتحولون إلى مجموعة متعاونة تطوعية لمواجهة الأزمات المستقبلية.

تقويم كافة العناصر السابقة من خلال التغيير والتطوير وتحسين الأداء بما ينعكس على كفاءة وفعالية الأداء في إدارة الأزمات.

وصايا إدارة الأزمات:

استكمالاً للدروس المستفادة عند حدوث الأزمات يمكننا تحديد عشر وصايا غاية في الأهمية وتمثل الدستور الإداري الواجب الاستعانة به بواسطة متخذ القرار عند التعامل مع الأزمات عند الوصايا العشر وهي:²

¹د.محسن محمد خضري، مرجع سابق، ص99.

²المرجع نفسه، ص102.

-
- تحديد دقيق وواضح للهدف / الأزمة المتوقعة / الأزمات المتوقعة.
 - تفويض السلطات لتوفير عنصر المبادرة وحرية التصرف واتخاذ القرار.
 - الاستعداد والاحتياط للأزمات ماديا ومعنويا.
 - توافر عنصر التعاون من جميع المستويات.
 - الاقتصاد في استخدام القوة.
 - امتلاك المقدرة على السيطرة على الأحداث.
 - توفير الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات.
 - توفير مهارة المواجهة السريعة للأحداث.
 - استخدام الأساليب غير التقليدية كلما كان ذلك ممكنا.
 - إعداد تقييم شامل للتجربة للاستفادة المستقبلية.

خلاصة الفصل الأول:

في ظل التطورات المتسارعة في هذا العصر أصبحت الأزمات شيئا متوقعا في أي زمان ومكان، فالأزمة تحد يواجهه متخذ القرار في الكيان الإداري، وهي عبارة عن صراع بين إرادتين وقوتين، قوة وإرادة متخذ القرار في المؤسسة، وقوة وإرادة صانعي الأزمة، فهي موقف يواجه المؤسسة ويشعر معه متخذ القرار أنها تشكل تهديدا ضخما لحياة وأمن وأهداف المؤسسة الجوهرية، ومن خلال الإحاطة بهذا التحدي يقوم متخذ القرار بالعمل على إعادة التكيف السريع مع أحداث الأزمة، سواء المتصلة بظروف المؤسسة الداخلية أو بعوامل البيئة الخارجية المحيطة بها أو كليهما، مما يتطلب منه تبني إدارة أزمات في عملية تصدية للأزمة.

إن إدارة الأزمات مسألة قائمة بحد ذاتها منذ القدم، وكانت مظهرا من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي يواجهها الإنسان بعد أن جربه بتحدي الطبيعة أو غيره من البشر، وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل معا لمواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعية، تستنفر قدراته على الابتكار.

فالمفهوم البسيط لإدارة الأزمات تعني التعامل مع عناصر موقف الأزمة باستخدام مزيج من أدوات المساومة الضاغطة والتوفيقية بما يحقق أهداف المؤسسة ويحافظ على مصالحها الحيوية، وهي أيضا عبارة عن محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها ذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها وتوجيهها وفقا لمصلحة المؤسسة.

وسيتيم مقارنة المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها خلال هذا الفصل مع ما هو واقع في المؤسسة الجزائرية.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لواقع إدارة
الأزمات الاقتصادية للوحدة
الإنتاجية والتجارية مطاحن
بني هارون -القرارم قوفة-

تمهيد :

بعد ان تناولنا في الفصل السابق الجانب النظري والعلمي المتعلق بإدارة الأزمات الاقتصادية، قمنا باختيار الوحدة الإنتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون -القرارم قوثة- التابع لمجمع السميد، كمحاولة لإسقاط التحليل النظري لإدارة الأزمات في الواقع الميداني ، وذلك اعتبارا للنتائج المشجعة التي توصل إليها هذا الفرع في المستوى الإنتاجي والتسيير وفي مجال الشراكة، وهذا ما يدل على قدرته على تحقيق موقع أكثر قوة في السوق، حيث يعتبر "السمباك" أقدم المطاحن و يتميز بقدرات عالية في إنتاج السميد، وللحفاظ على هذا المستوى لابد من مواجهة الأزمات وإدارة المخاطر التي تقف في طريقه الشيء الذي يتطلب منه القيام بإعداد نظام إدارة مختلف الأزمات التي قد تواجهه.

وبهدف التعرف عن كثب على واقع الوحدة الإنتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون وعلى ما يقوم به هذا الفرع في مجال إدارة الأزمات.

المبحث الأول: تقديم للوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون-القرارم فوثة-

من أجل دراسة مدى تطابق الجانب النظري في الواقع الإقتصادي، تم اختيار الوحدة الإنتاجية و التجارية مطاحن بني هارون كمحل للدراسة، وقبل التطرق إلى هاته الدراسة يجب أولاً تقديم المؤسسة محل الدراسة و هذا ما سنتناوله في هذا المبحث .

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة الأم "سمباك"

سنأخذ في هذا المطلب نبذة تاريخية عن المؤسسة الأم من خلال تقديمها و التعريف بها ، ثم التعريف بمجمع السميد ، و تحديد المهام الأساسية التي يقوم بها، و الفروع التي يتكون منها، و سيتم التطرق لذلك من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة الأم "سمباك"

سميت المؤسسة الأم لأول مرة باسم "سمباك" وتعني الشركة الوطنية الصناعية والغذائية ومشتقاتها حيث يعود تاريخ تأسيسها إلى 1965/05/22 ويقع مقرها بالجزائر العاصمة، حيث كانت تعتمد على مركزية القرارات ونظرا لدورها الكبير الذي تلعبه هذه المؤسسة للمساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني وتمويل خزينة المؤسسة عرفت تعديلا جذريا سنة 1982 والمتمثل في إعادة الهيكلة التي شهدتها السوق وذلك بتجزئة الوحدة الكبيرة إلى وحدات صغيرة حسب معايير معينة وبذلك انبثقت عنها مؤسسات جهوية مع تغيير بعض المؤسسات لاسمها من "سمباك" إلى "الرياض" وبها خمسة جهات منتشرة عبر الشمال الجزائري وهي كالتالي:

رياض بلعباس، تيارت، الجزائر، سطيف، قسنطينة وكل جهة مقسمة إلى فروع كما أن كل فرع ينقسم بدوره إلى وحدات وهذا التقسيم الذي يطرأ على شركة "سمباك" نظرا لما تتميز به بلادنا من طابع زراعي فيما يخص زراعة الحبوب والاستهلاك الواسع لها كان لابد من إنشاء مؤسسات أخرى تقوم بتحويل المادة الأولية إلى مواد قابلة للاستهلاك.

تترأس المؤسسة الأم خمس جهات أساسية منتشرة عبر الشمال الجزائري وكل مؤسسة جهوية لها فروع ووحدات خاصة بها ومن بين هذه المؤسسات الجهوية نجد ما يلي:

- رياض بلعباس؛
- رياض تيارت؛
- رياض الجزائر؛

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الأزمات الاقتصادية للوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون -القرارم قوثة-

- رياض سطيف؛

- رياض قسنطينة.

الفرع الثاني: عرض عام حول المؤسسة الجهوية رياض قسنطينة "مجمع سميد"

أنشأت مؤسسة مجمع سميد بموجب مرسوم 541.37.84 بتاريخ 1982/11/17 وهذا بعد إعادة هيكلة الشركة الوطنية سمباك -الجزائر- والتي تحولت إلى اسم الرياض قسنطينة ثم إلى اسم مجمع سميد في سنة 1998 وهي مؤسسة جهوية مختصة في صناعة المواد الأولية الغذائية من الحبوب ومشتقاتها مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية بالما الواقعة بحي بوالصوف ولاية قسنطينة حيث باشرت نشاطها لأول مرة في 1983/01/01 وتتفرع إلى عدة وحدات اقتصادية إنتاجية عبر 11 ولاية شرقية حيث قدر رأسمالها عند بداية النشاط بحوالي 1700000000 دج، وتحولت في سنة 1998 إلى شركة ذات أسهم وتحتوي على الأقسام التالية:

- شركة فرعية لصناعة الخمائر؛

- شركة فرعية للتحاليل الخاصة بالنوعية؛

- بالإضافة إلى 09 مطاحن.

بعد تحول اسمها إلى مجمع الرياض قسنطينة ثم إلى مركبات صناعية وتجارية وتغيرت التسمية إلى الوحدة الإنتاجية والتجارية وآخر تسمية لرياض قسنطينة هي "مجمع سميد" وكان هذا في سنة 2002. ومن بين الفروع التابعة لها، فرع مطاحن بني هارون المتواجدة بالقرارم قوثة ولاية ميلة.

الفرع الثالث: المهام الأساسية لمؤسسة الرياض "مجمع سميد" وفروعها

أولاً: المهام الأساسية

- تحضير وتصميم وثيقة البرنامج السنوي والشهري لإنتاج والتخزين والتوزيع؛
- ضمان توزيع منتجاتها في إطار القوانين والمشاريع المتبعة والمبرمجة والمقاييس المضبوطة والمسطرة من طرف الحكومة؛
- استغلال تسيير وتحسين الوحدات الإنتاجية للدقيق والفرينة والعجائن لنشاطها؛
- التكفل بتكوين مستخدميها؛
- دراسة ومتابعة دورات السوق وتطوراتها.

ثانياً: الفروع التابعة لها: وتضم 10 فروع ومخبر جهوي على مستوى الشرق الجزائري:

- مطاحن بني هارون ميلة؛

- مطاحن السنابل سكيكدة؛

- مطاحن السيبوس عنابة؛

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الأزمات الاقتصادية للوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون -القرارم قوثة-

- مطاحن سيدي غريس أم البواقي؛
- مطاحن الأوراس باتنة؛
- مطاحن مرمرة قالمة؛
- مطاحن الحروش سكيكدة؛
- خمائر الشرق بوشقوف قالمة؛
- المخبر الجهوي قسنطينة.

ويقدر رأسمالها بـ 1700000000 دج.

هذه المؤسسات لها اختصاص حدودي في الولايات التالية: قسنطينة، ميله، سكيكدة، عنابة، باتنة، تبسة، خنشلة، سوق أهراس، الطارف، قالمة. التسويق تتكفل به الوحدة الإنتاجية التجارية.

رأسمال اجتماعي لفرع مطاحن بني هارون يرجع إلى مستوى الحدود الخاصة بالمؤسسة التي تملك قدرة إنتاجية تقدر بحوالي 1000 قنطار/24سا من القمح اللين، و 5400 قنطار/24سا من القمح الصلب.

المطلب الثاني: لمحة حول مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوثة-

سيتناول هذا المطلب لمحة حول المؤسسة محل الدراسة حيث يتم فيها تقديم المؤسسة و أقسامها ، التعريف بها، و ابراز المعلومات المختلفة التي تحدد هويتها وفق الفروع التالية:

الفرع الأول: تقديم المؤسسة وأقسامها

إن محيط المؤسسة الجزائرية الاجتماعي والاقتصادي في عقد الثمانينات يختلف عنه في عقد الستينات والسبعينات وذلك لأن الدولة تبنت آليات جديدة كفيلة بتحقيق ذلك، فقد أولت اهتماما كبيرا بمؤسساتها الاقتصادية ووضعت برنامجا مسطرا ومنضما من أجل التحكم في هذا الوضع وتسييره وفق المتطلبات، إذ تمثل كل مؤسسة صناعية وتجارية نموذج مصغر عن نظام الدولة ومن هذه النماذج نجد مؤسسة الرياض التي انبثقت في أول الأمر عن الشركة الوطنية "سمباك" التي تحولت فيما بعد إلى شركة ذات أسهم.

تأسست مؤسسة الرياض في 22 ماي 1965 كان مقرها في العاصمة حيث كانت تعتمد على مركزية القرارات ذات نظام اشتراكي، وفي سنة 1982 عرفت هذه المؤسسة تعديل جذري تمثل في إعادة الهيكلة التي يشهدها السوق وذلك بتجزئة الوحدات الصغيرة حسب معايير معينة،وانبثقت عنها مؤسسات جهوية هي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الأزمات الاقتصادية للوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون -القرارم قوثة-

الرياض الجزائر، الرياض سطيف، الرياض بلعباس، الرياض قسنطينة، الرياض تيارت ومنها انبثقت مؤسسة الرياض قسنطينة التي تشمل 11 ولاية إدارية وتقسم بدورها إلى:

- شركة فرعية لصناعة الخمائر؛

- شركة فرعية للتحاليل الخاصة بالنوعية؛

- بالإضافة إلى 9 مطاحن.

وبعدها تحول اسمها إلى مجمع الرياض ثم إلى مركبات صناعية وتجارية وتغيرت التسمية إلى الوحدة الإنتاجية والتجارية والمجمع أصبح يسمى "سميد" بعدما كان الرياض وتنقسم مؤسسة سميد إلى عدة فروع أهمها:

- فرع مطاحن سيبوس عنابة؛

- فرع مطاحن سيدي راشد؛

- فرع مطاحن غريس أم البواقي؛

- فرع مطاحن الأوراس باتنة؛

- فرع مطاحن خمائر؛

- فرع مطاحن العوينات تبسة؛

- فرع مطاحن الحروش سكيكدة؛

- فرع مطاحن الساحل سكيكدة؛

- فرع مطاحن بني هارون ميله؛

- فرع مطاحن مرمورة قالمه.

الفرع الثاني: تعريف الوحدة الإنتاجية والتجارية

أولاً: الموقع والمساحة: تقع هذه الوحدة بدائرة قرارم قوثة ولاية ميله على الطريق الوطني رقم 27، الذي يربط بين ولايتي قسنطينة وجيجل، إذن فهو يحتل موقعا استراتيجيا هاما ويتربع على مساحة تقدر بـ 7 هكتارات هكتاران منها مغطاة تشمل سكنات للموظفين وتصل الرقم التسلسلي 431281 بمعنى: 43 رقم الولاية، 12 الشهر الذي بدأ فيه نشاط الوحدة، 81 السنة التي انطلقت فيها العملية الإنتاجية وقد بدأت أشغال بناء هذا المشروع في نوفمبر 1977 وانتهت به في نفس الشهر من سنة 1983 من طرف شركة مجرية وشركة وطنية وكانت الوحدة ستبدأ نشاطها الإنتاجي في 1981 ونظرا لتأخر أجهزة المصلحة تم تأجيل العملية إلى غاية 1983/11/05.

ثانياً: الطاقة الإنتاجية: تقدر الطاقة الإنتاجية للوحدة بـ 1600 قنطار في اليوم أي بمعدل 66 قنطار في الساعة ويتم تموين الوحدة من طرف الديوان الوطني للحبوب ومشتقاتها وبعض الخواص. كما تتخص الوحدة في إنتاج الفريضة بنوعيتها:

- فريضة الخبز ودقيق الخبز؛

- فريضة الممتاز؛

- فريضة إلى جانب النخالة وهي ناتجة عن عملية الطحن والغريضة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الأزمات الاقتصادية للوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون -القرارم قوثة-

يقدر عدد العمال الوحدة بـ 80 عامل بما فيها عمال الأمن والحراس، ونظام عمال الوحدة متواصل 24/24 سا ويقوم بعملية التسيير والإنتاج هيكل إداري مكون من 10 مصالح تضمن السير الحسن والدقيق.

- مصلحة الصيانة؛
- مصلحة المشتريات؛
- مصلحة المستخدمين؛
- مصلحة الأمانة؛
- مصلحة المخبر؛
- مصلحة الإنتاج والبرمجة؛
- مصلحة التجارة؛
- مصلحة الشؤون الاجتماعية؛
- مصلحة المحاسبة والمالية؛
- مصلحة الأمن الوقائي.

الفرع الثالث: المعلومات الضرورية لتحديد هوية الوحدة

أولاً: الموضوع العام: مطاحن بني هارون هي فرع من مؤسسة مجمع سميد وهي وحدة إنتاجية تختص في إنتاج مادة الفرينة والتي تعتبر المنتج الرئيسي إضافة إلى المنتج الثانوي والمتمثل في النخالة (بقايا الطحن) والتي تنتج عن عملية الطحن والغزلة.

ثانياً: حجم المؤسسة "عدد العمال والموظفين": تنقسم المؤسسة إلى عدة مصالح ولكل مصلحة موظفيها حيث يبلغ عدد عمال المؤسسة 80 عاملاً يتوزعون على مختلف المصالح المكونة لها بالإضافة إلى 15 عاملاً متقاعد. والجدول التالي يوضح كيفية توزيع العمال على مختلف مصالح الوحدة.

جدول رقم (01): كيفية توزيع العمال على مختلف مصالح الوحدة

الموظفين اسم المصلحة	المنفذين	المهارات	إطارات المؤسسة	المتعاقدين مع المؤسسة	المجموع
الإنتاج	08	06	01	03	18
التجارة	02	08	01	01	12
الصيانة	00	04	00	02	06
الأمن	20	01	00	01	22
المشتريات	02	00	00	00	02
الإدارة	12	00	04	04	20
المجموع	44	19	06	11	80

المصدر: إعداد الطلبة اعتماداً على وثائق داخلية لمصلحة المستخدمين، مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوثة-.

ثالثاً: رقم الأعمال السنوي: بلغ رقم الأعمال السنوي لسنة 2015، 325437500.43 دج،

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الأزمات الاقتصادية للوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون -القرارم ثوثة-

رابعاً: المنتجات الرئيسية للمؤسسة: نشاط المؤسسة يتمثل في تحويل المادة الأولية المتمثلة في القمح اللين إلى مادة الفرينة والتي تعتبر المنتج الرئيسي بالنسبة للوحدة إضافة إلى المنتج الثانوي المتمثل في مادة النخالة والذي يحقق هو الآخر رقم أعمال موجب، يساهم في زيادة ربح المؤسسة إضافة إلى ما يحققه المنتج الرئيسي السابق.

خامساً: أهم منتجات المؤسسة:

أ- الفرينة:

- فرينة الخبز 50 كلغ
- فرينة مكيفة 5 كلغ
- فرينة الخبز 25 كلغ
- فرينة مكيفة 2 كلغ

ب-النخالة:

- نخالة 40 كلغ

سادساً: الربح المحقق خلال 03 سنوات الأخيرة:

- سنة 2013: 31896330.88 دج؛
- سنة 2014: 14201888.78 دج؛
- سنة 2015: 6829721.81 دج.

سابعاً: أهمية المؤسسة: لكل مؤسسة من المؤسسات أهمية وجدت لأجلها فأهمية مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم ثوثة- تظهر في استعمال مادة الفرينة في صناعة الخبز والذي يعتبر مادة غذائية أساسية كما يتمثل حاجة من حاجات الإنسان الضرورية طوال السنة، وكذلك استعمالها من طرف محلات الحلويات والعجائن إضافة إلى بقايا الطحين أو ما يعرف بالنخالة والنااتجة عن طريق عمليتي الطحن والغربلة فهي تستعمل كغذاء للحيوانات كالدواجن وغيرها وتوظيف هذا النوع من المشاريع يرجع إلى:

- كثرة الطلب عن هذا النوع من المنتجات فكان غرض المركب تغطية حاجات السوق وكذلك الوصول إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي من مادة الفرينة؛
- نظراً لإتاحة الظروف المناخية من درجة الرطوبة والحرارة وكذلك الموقع الإستراتيجي لمزاولة مثل هذا النشاط الاقتصادي، فالوحدة تقع بمحاذاة الطريق الوطني رقم 27 مما يسهل التموين وكذا تسويق المنتج النهائي.

ثامناً: الشكل القانوني العام للمؤسسة: مطاحن بني هارون هي مؤسسة إنتاجية تجارية وهي شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها 200000000 دج، وتعتبر مؤسسة اقتصادية فرعية تابعة للشركة الجهوية مجمع سميد قسنطينة والتي كانت تسمى سابقاً رياض قسنطينة. أنجزت في إطار التوازن الجهوي بطلب من وزارة الصناعة وذلك من طرف شركة مجرية "كومبلاكس".

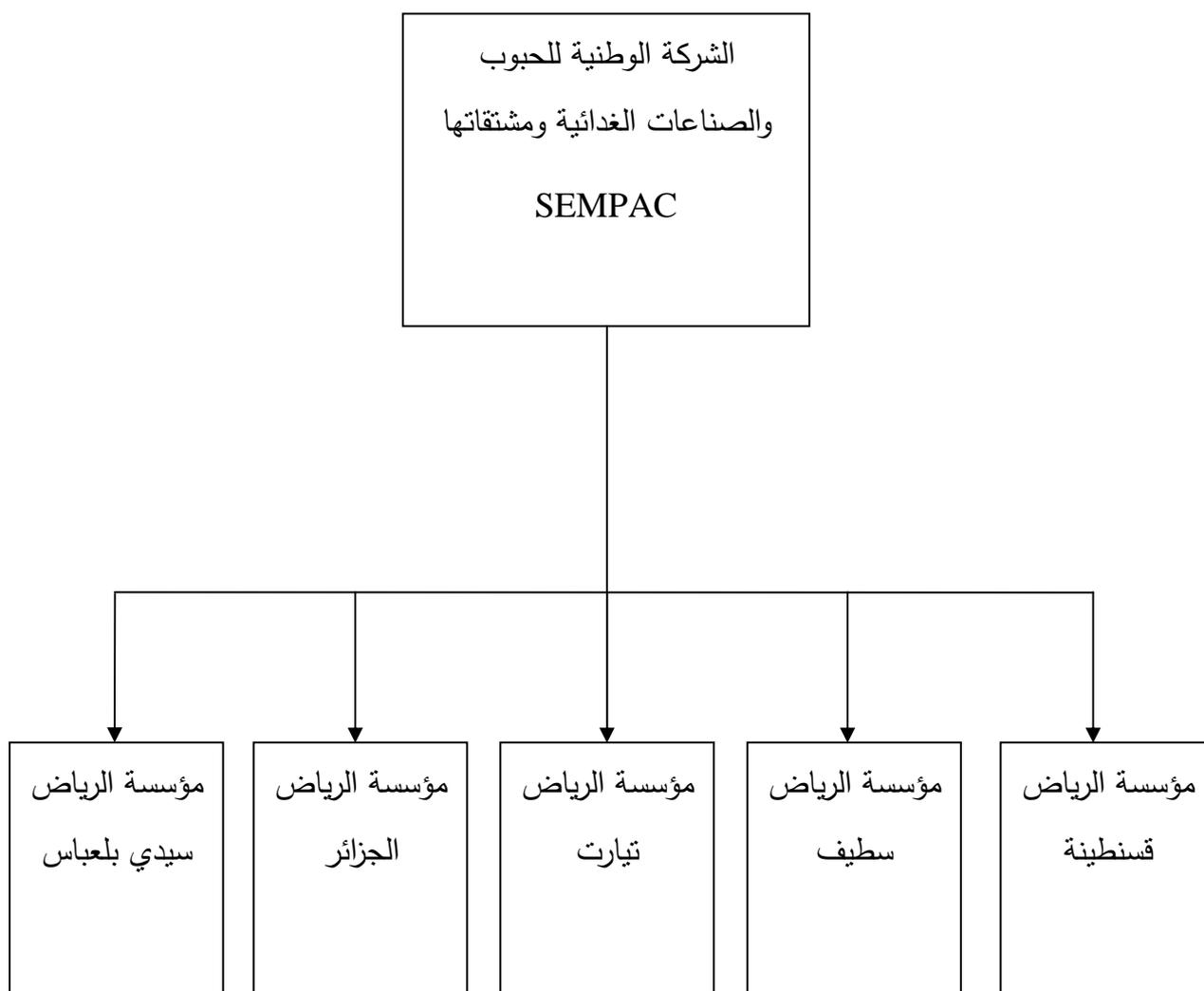
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام

في هذا المطلب سيتم التعرف على الهيكل التنظيمي لكل من المؤسسة الأم و مؤسسة الرياض و كذا الوحدة الإنتاجية و التجارية مطاحن بني هارون .

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم ومؤسسة رياض قسنطينة

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم سمباك

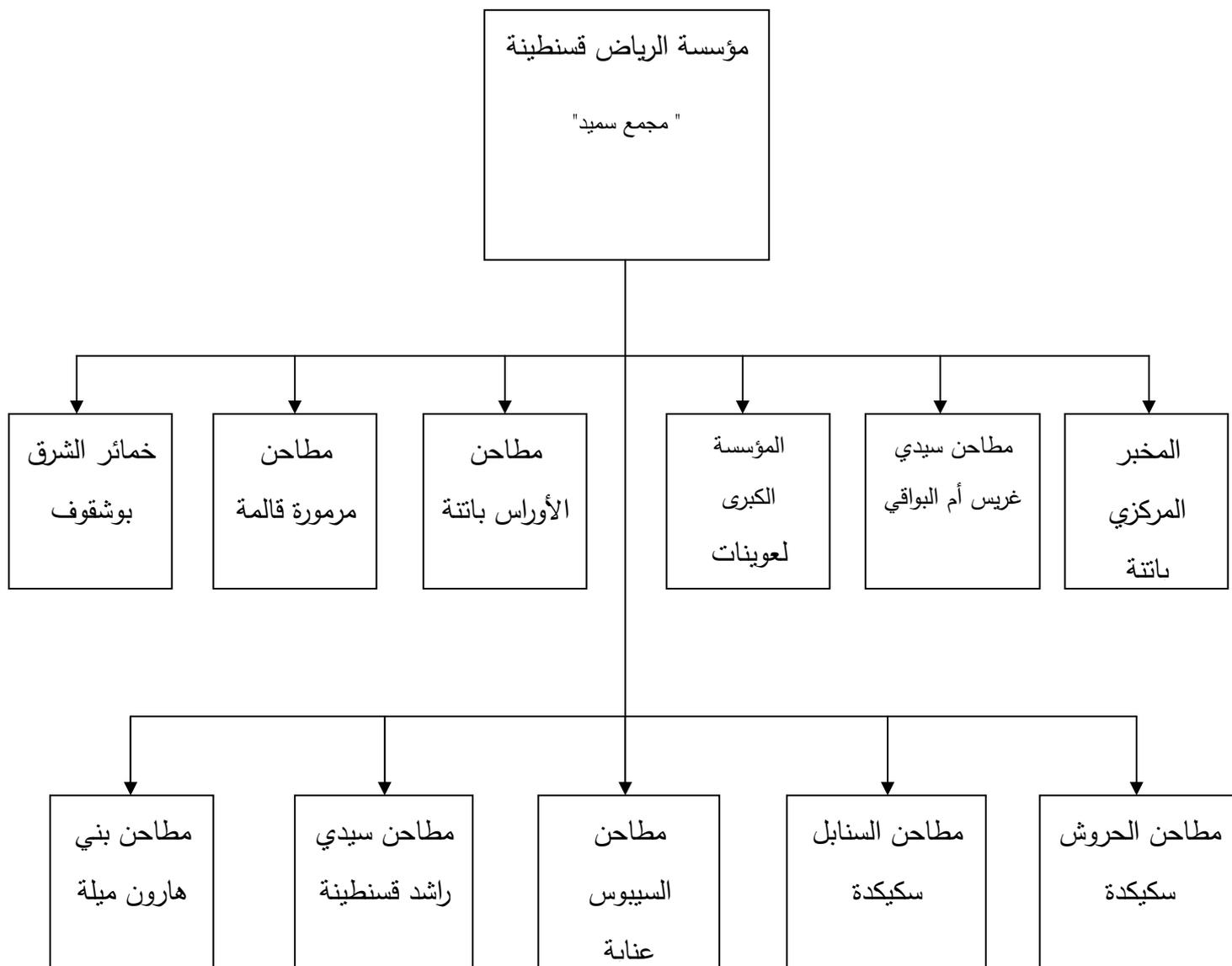
الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم سمباك



المصدر: مقدم من مصلحة التجارة للهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم -سمباك-

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الأزمات الاقتصادية للوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون -القرارم فوثة-

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الرياض قسنطينة "مجمع سميد"
الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الرياض قسنطينة "مجمع سميد"



المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق داخلية لمصلحة المحاسبة، مؤسسة الرياض قسنطينة "مجمع سميد"

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الأزمات الاقتصادية للوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني
هارون -القرارم فوثة-

المبحث الثاني: مجالات الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات

سنقوم في هذا المبحث بتحديد مجال الدراسة الميدانية و أدوات جمع البيانات.

المطلب الأول: عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون-القرارم قوثة- والبالغ عددهم 77 موظف موزعين على مختلف المراكز الوظيفية، أما عينة الدراسة قدرت ب25 موظف من مجتمع الدراسة ككل، حيث تم توزيع 30 استمارة وتم استرجاع 25 قابلة للتحليل والمعالجة الإحصائية.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

سننتظر في هذا المطلب إلى الأدوات التي من خلالها جمع البيانات والمعلومات الخاصة ببحثنا كما وسنتطرق إلى أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، وكذلك سنختبر صدق وثبات أداة الدراسة.

أولاً: أدوات جمع البيانات الدراسة الميدانية

ونعني بها لوسيلة التي من خلالها يقوم الباحث بجمع البيانات الضرورية لبحثه، ونظرا لطبيعة الموضوع والمنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانات المتاحة و كذا لعدم توفر بيانات سابقة منشورة مرتبطة بالموضوع، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة أو الزيارات الميدانية، وجد الطالب أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستمارة ونقصد بها "مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية، التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث". وقد تكونت الاستمارة من جزأين فقط:

الجزء الأول: ويشمل 7 أسئلة متعلقة بالمتغيرات الشخصية لأفراد العينة وهي متمثلة في نوع الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية، الرضا الوظيفي.

الجزء الثاني: فقد اشتمل على 15 سؤال يتعلق بإجابات أفراد العينة حول إدارة الأزمات ويقابل كل عبارة ثلاثة خيارات كما يلي:

- غير موافق.
- موافق بدرجة متوسطة.
- موافق.

ثانياً: اختبار بيانات الدراسة

- **معامل ارتباط سبيرمان:** تم استخدام هذا المعامل لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستمارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الأزمات الاقتصادية للوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون -القرارم فوثة-

- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات أداة الدراسة (الاستمارة).

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات ثم استعمال برنامج (statistical pckagefor social sciences) والذي يرمز له بالرمز (SPSS) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية....الخ وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معدلات الارتباط، التباين.....الخ. وللإجابة عن تساؤل الدراسة تم استخدام:

✚ **المتوسط الحسابي:** هو مجموع قيم المشاهدات مقسوما على عددها. ويعتبر المتوسط الحسابي مقياس من مقاييس الاتجاه المركزي وقد استعملناه لمعرفة أين تتركز إجابات الموظفين، وعند استعمال المتوسط الحسابي فإننا نضيف قياس أو قياسات أخرى من مقاييس التشتت من أجل معرفة التوزيع الأكثر انتشارا أو الأقل انتشارا وتحدد معنى المتوسط الحسابي ودلالته، أما عن مقياس التشتت الأكثر استعمالا هو الانحراف المعياري.

✚ **الانحراف المعياري:** هو الجذر التربيعي لمتوسط مجموع مربعات انحراف القيم عن وسطها الحسابي. ونستخدم الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات الزبائن فكلما كان الانحراف المعياري صغير كلما كان التشتت في الإجابات صغير.

وسيتم اعتماد مقياس التحليل لفقرات الاستمارة بناء على متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة

على النحو التالي:

الجدول رقم(02): مقياس التحليل

الدرجة (المدى)	الوسط الحسابي
درجة منخفضة	من 1 إلى اقل من أو يساوي 1.66
درجة متوسطة	من 1.67 إلى اقل من أو يساوي 2.32
درجة مرتفعة	من 2.33 إلى اقل من أو يساوي 3

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من صدق وثبات الاستمارة قمنا بما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري للاستمارة

للتأكد من صدق الاستمارة قمنا بتوزيع الاستمارة على عينة استطلاعية مكونة من 6 أساتذة من مجتمع الدراسة وتأكدنا من فهمهم عبارات الاستمارة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للأداة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بالتأكد من الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستمارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات إدارة الأزمات بالدرجة الكلية للمحور

درجة الارتباط بالمحور(معامل سبيرمان)	العبرة
-0.63	سبق وأن تعرضت المؤسسة لأزمة ما
**0.536	تضع مؤسستكم برنامج خاص لإدارة الأزمات
0.365	هناك توجيه لتطوير وحدات لإدارة الأزمات
*0.449	تسمح الأزمات بظهور قادة لصناعة واتخاذ القرار
**0.757	أنت راض على الأساليب المتبعة لإدارة الأزمات
0.298	تحتاج الأزمات إلى تعامل خاص من المسؤول المباشر
**0.566	لأصحاب المهارات والأداء المتميز أنظمة خاصة لمواجهة الأزمات
**0.703	توجد أنظمة الإنذار المبكر ضد الأزمات
0.252	إشارات الإنذار المبكر تؤدي إلى تجنب الوقوع في الأزمة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الأزمات الاقتصادية للوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون -القرارم فوثة-

0.84	يعتبر أي عامل مسؤول عن مواجهة الأزمات
0.313	إدارة الأزمة تتطلب فرق عمل مدربة ومؤهلة ونمط قيادة سريع التصرف
**0.777	المؤسسة مهيأة ومستعدة دائما لمواجهة الأزمات
**0.751	توجد أجهزة اتصال متطورة وحديثة من أجل تدفق المعلومات والآراء لمواجهة وحل الأزمات
**0.821	يتم التخطيط لتجنب الأزمات الوشيكية والتقليل من حدة نتائجها إذا وقعت
*0.501	هناك برنامج تدريب يساعد العمال على تشخيص الأزمات والتكيف معها

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

التعليق:

نلاحظ من الجدول السابق أن قيم معامل الارتباط مع المحور للعبارات التالية: الثانية، الخامسة، السابعة، الثامنة، الثانية عشر، الثالثة عشر، الرابعة عشر " موجبة و دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع محورها أي أ، هناك علاقة طردية بين هاته العبارات و محورها. أما العبارات التالية" الرابعة و الخامسة عشر " فمعامل ارتباطها مع المحور موجبة و دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.05 فأقل مما يدل أيضا على اتساقها مع محورها أي علاقة طردية أيضا مع محورها. أما باقي العبارات لا تدل على صدق اتساقها مع محورها و المتمثلة في العبارة: الثالثة، السادسة، التاسعة، العاشرة و الحادية عشر، أي هناك علاقة عكسية و ضعيفة مع محورها، أما العبارة الأولى فمعامل ارتباطها مع المحور سالب و قدر بـ0.63- مما يدل على عدم اتساقها مع المحور و بالتالي وجود علاقة ضعيفة جدا و عكسية تماما مع محورها.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستمارة) استخدمنا معامل ألفا كرومباخ (alpha crombakh) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث أن معامل ألفا كرومباخ كلما كان 0.6 فأكثر كلما دل على ثبات والاتساق الداخلي للأداة والجدول رقم(4) يوضح قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الأزمات الاقتصادية للوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون -القرارم فوثة-

الجدول رقم(04): قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

الاستمارة	اسم المتغير
0.792	معامل الثبات(الفا كرومباخ)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

التعليق:

نلاحظ من الجدول رقم(4) أن معامل الثبات للاستمارة مقبول وهو أكبر من 0.6 حيث بلغ معامل الثبات(0.792) وهي نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات وتحليل النتائج

سنتطرق في هذا المبحث إلى تطبيق أدوات التحليل و أساليب المعالجة المذكورة سابقا، من أجل تحليل البيانات و تحليل النتائج المتوصل إليها مع التعليق عليها .

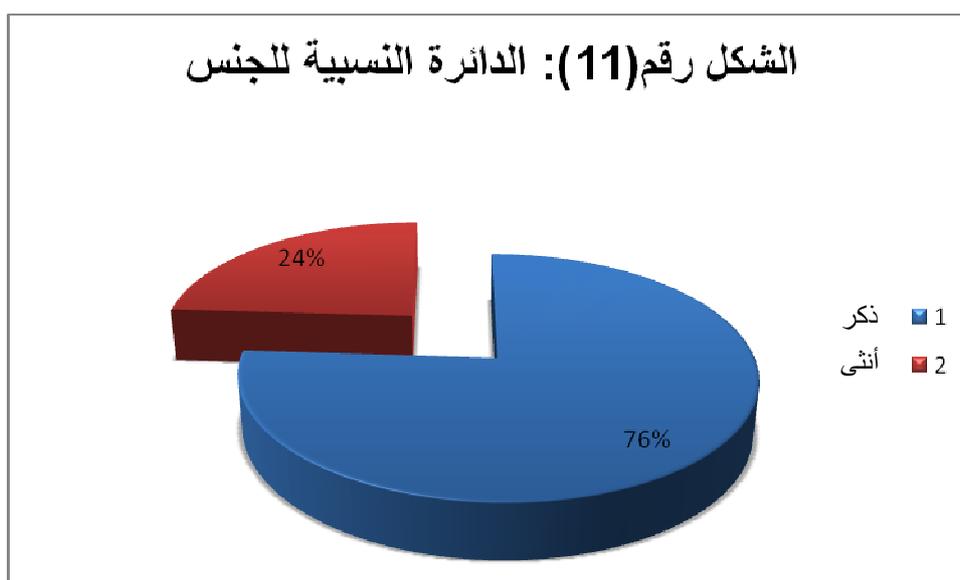
المطلب الأول: المعلومات الشخصية

في هذا المطلب سنتناول المعلومات الشخصية الموجودة في الإستمارة و نقوم بتحليلها و محاولة التعليق عليها كمايلي:

الجدول رقم (05): خاص بالجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
76%	19	ذكر
24%	6	أنثى
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)



المصدر: مخرجات (SPSS)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الأزمات الاقتصادية للوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون -القرارم فوثة-

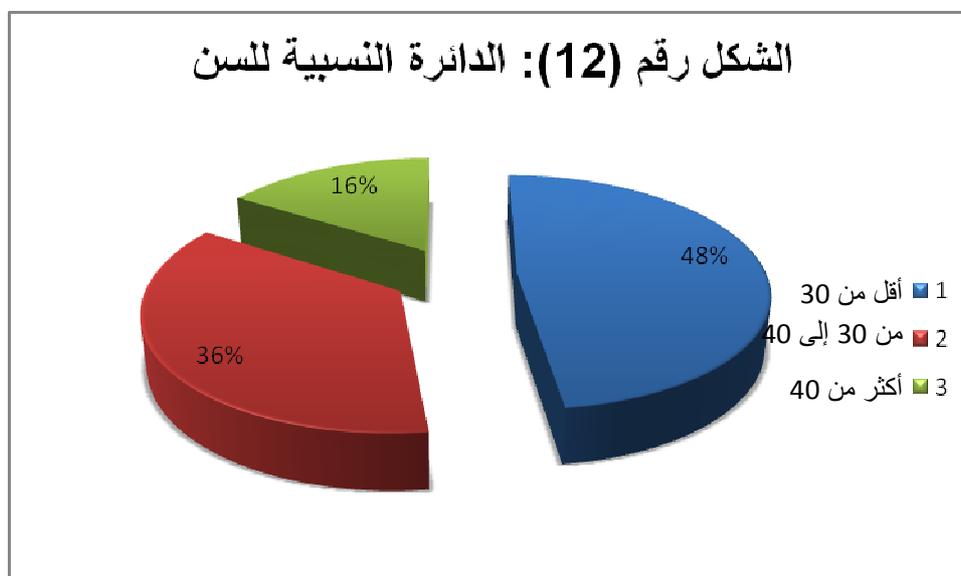
التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة (76%) من مجمع العاملين بمؤسسة مطاحن بني هارون هم ذكور أي ما يعادل مجموعة 19 عاملا مقابل (24%) الإناث أي 9 عاملات وهذا يعني أن نسبة الذكور تزيد عن نسبة الإناث وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يحتاج إلى قوة اليد العاملة الموجودة لدى فئة الرجال.

الجدول رقم(06): خاص بالسن

العمر	التكرار	النسبة%
اقل من 30	12	48%
من 30 إلى 40	9	36%
أكثر من 40	4	16%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)



المصدر: مخرجات (SPSS)

التعليق:

فيما يتعلق بصغر السن فنلاحظ من الجدول أن أكبر عدد أفراد العينة هم من الفئة العمرية الأقل من 30 سنة وعددهم 12 عامل ما بين إناث وذكور حيث تشكل نسبتهم 48% من مجموع أفراد العينة ثم الفئة العمرية ما بين 30 إلى 40 سنة بمجموع 9 عمال وبنسبة تقدر بـ 36% من إجمالي العمال

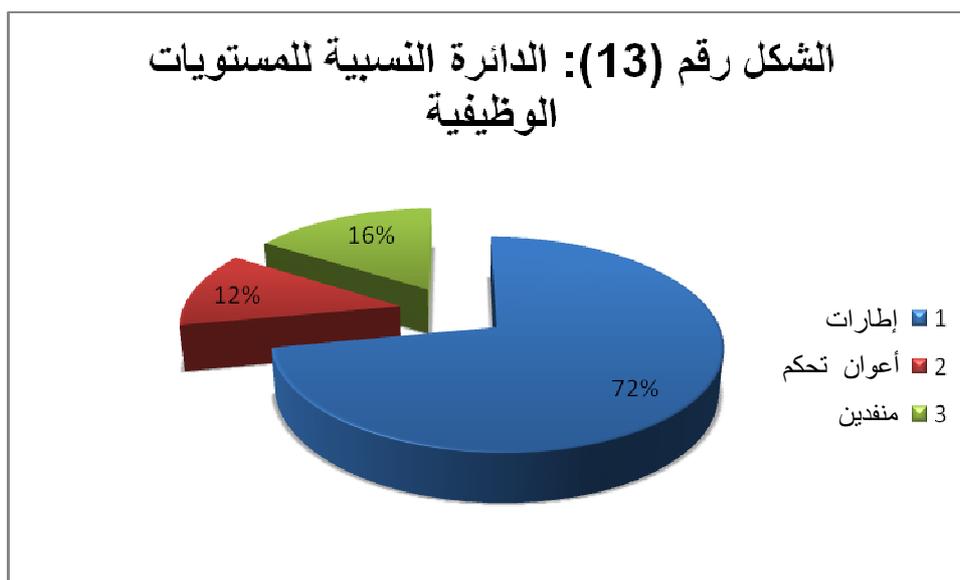
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الأزمات الاقتصادية للوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون -القرارم فوثة-

وتأتي بعدها الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بمجموع 4 عمال أي بنسبة 16% من إجمالي العمال ونلاحظ من الأعداد أن أكبر نسبة من العاملين هم فئة الشباب الذين تتوفر لديهم القدرة على العمل والعطاء وهي ظاهرة ايجابية بالمؤسسة إذا تم استغلالها بالشكل المناسب والعمل على تنمية وتطوير قدراتهم و تحفيزهم على العمل.

الجدول رقم (07): خاص بالمستويات الوظيفية

النسبة %	التكرار	المناصب
72%	18	إطارات
12%	3	أعوان تحكم
16%	4	منفذين
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)



المصدر: مخرجات (SPSS)

التعليق:

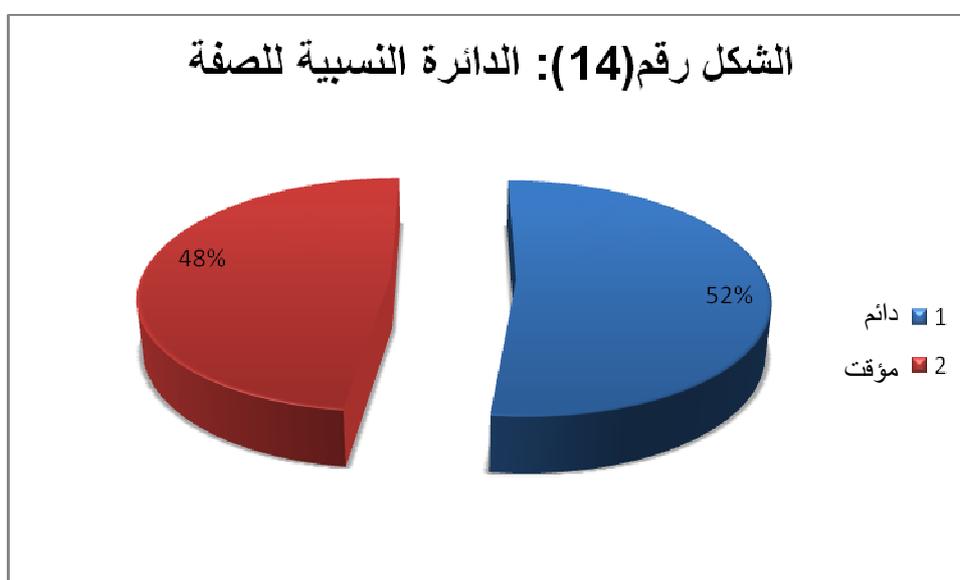
تشير معطيات الجدول إلى أن نسبة 72% من فئة الإطارات وعددهم 18 عامل ثم تليها فئة أعوان تحكم بنسبة 12% وعددهم 3 عمال وتليها فئة المنفذين بنسبة 16% وعددهم 4 ومن خلال الأعداد والنسب السابقة نستخلص أن فئة الإطارات هي الأكبر والتي تتولى تسيير شؤون المؤسسة وتليها فئة المنفذين المسؤولين عن انجاز الأعمال وأخيرا فئة أعوان تحكم المسؤولة عن مراقبة عمل المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الأزمات الاقتصادية للوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون -القرارم فوثة-

جدول رقم (08): خاص بالصفة

الصفة	التكرار	النسبة %
دائم	13	52%
مؤقت	12	48%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)



المصدر: مخرجات (SPSS)

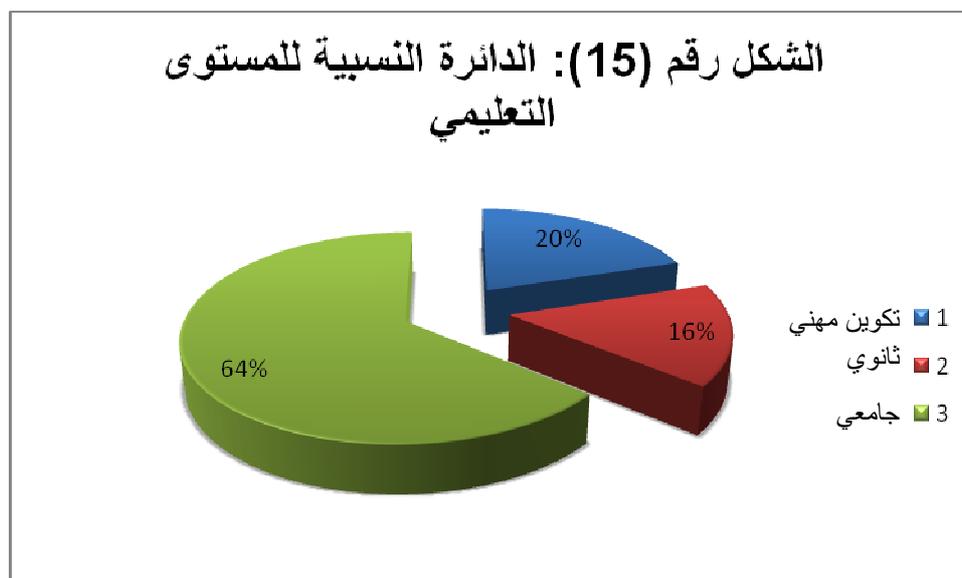
التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن العمال الموظفين بصفة دائمة يمثلون النسبة الأكبر بـ 52% أي ما يقدر عددهم بـ 13 عامل وتليهم بنسبة 48% وعددهم 12 عامل يمثلون العمال الموظفين بصفة مؤقتة ومن ذلك نستخلص استقرار بدوران العمال في المؤسسة.

جدول رقم (09): خاص بالمستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
20%	5	تكوين مهني
16%	4	ثانوي
64%	16	جامعي
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)



المصدر: مخرجات (SPSS)

التعليق:

تشير معطيات الجدول إن 64% من العمال الموجودين في العينة هم أصحاب المستوى الجامعي أي ما يعادل 16 عامل وتليها نسبة 20% من أصحاب التكوين المهني أي ما يعادل 5 عمال وفي الأخير 4 عمال بمستوى تعليمي ثانوي بنسبة 16% من مجموع العينة ويتالي نجد نسبة العمليين ذوي المستوى الجامعي مرتفعة ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة في حاجة ليد عاملة كبيرة ومؤهلة لصعوبة العمل.

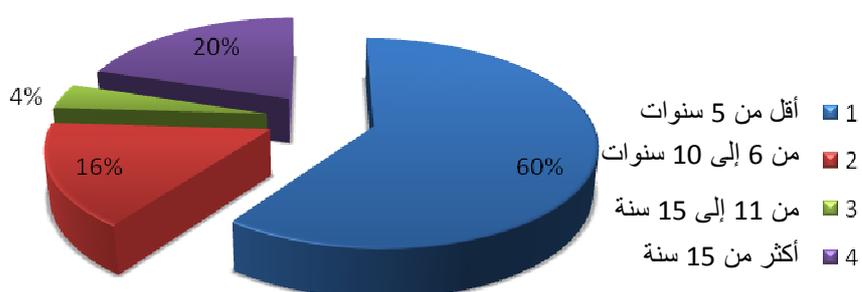
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الأزمات الاقتصادية للوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون -القرارم فوثة-

الجدول رقم (10): خاص بالخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة
60%	15	أقل من 5 سنوات
16%	4	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
4%	1	من 11 سنة إلى 15 سنة
20%	5	أكثر من 15 سنة
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

الشكل رقم (16): الدائرة النسبية للخبرة المهنية



المصدر: مخرجات (SPSS)

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة هم من فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 60% ثم الفئة التي تريد عن 15 سنة بنسبة 20% ثم تليها الفئة التي تتراوح من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 16% وهذا راجع إلى كون المؤسسة ما تزال تستفيد من خبرات العمال ومهاراتهم.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الأزمات الاقتصادية للوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون -القرارم فوثة-

لجدول رقم (11): خاص بالرضا الوظيفي

النسبة	التكرار	الرضا
44%	11	راضي
56%	14	غير راضي
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

الشكل رقم (17): الدائرة النسبية للرضا الوظيفي



المصدر: مخرجات (SPSS)

التعليق:

نلاحظ من الجدول أن 11 عامل رأي عن أداء المؤسسة أي بنسبة 44% أما 14 عامل آخر غير راضي عن أداء المؤسسة أي ما يقدر بنسبة 56% وهذا راجع إلى السياسات التي تطبقها المؤسسة والمشاكل التي تحدث داخلها.

المطلب الثاني: إدارة الأزمات

تشير نتائج الدراسة حول واقع إدارة الأزمات من خلال ما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الأزمات الاقتصادية للوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون -القرارم فوثة-

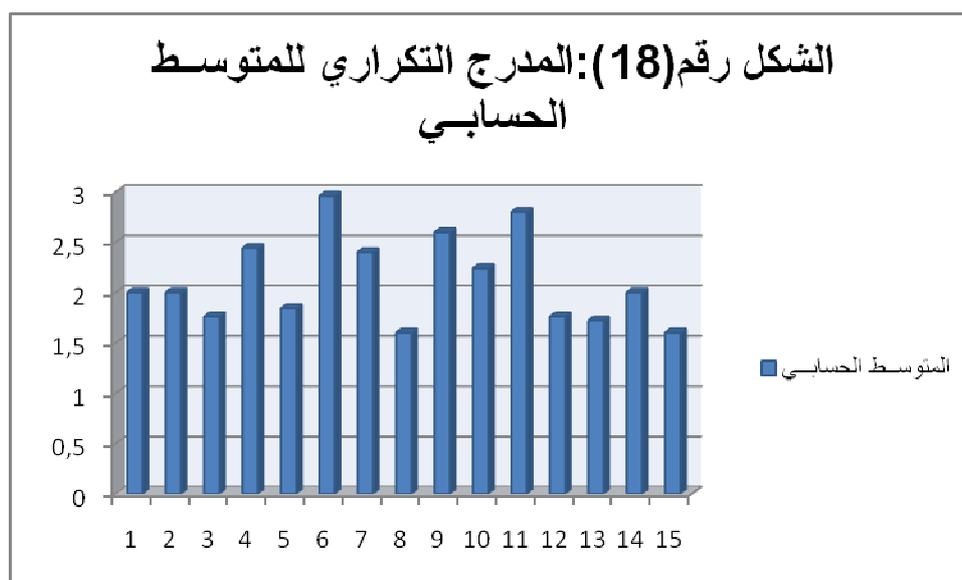
الجدول رقم (12): يوضح لنا آراء العينة حول إدارة الأزمات

الأهمية النسبية	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
8	متوسطة	0,764	2,00	سبق وأن تعرضت المؤسسة لأزمة ما
7	متوسطة	0,764	2,00	تضع مؤسستكم برنامج خاص لإدارة الأزمات
11	متوسطة	0,663	1,76	هناك توجيه لتطوير وحدات لإدارة الأزمات
4	مرتفعة	0,712	2,44	تسمح الأزمات بظهور قادة لصناعة واتخاذ القرار
10	متوسطة	0,746	1,84	أنت راض على الأساليب المتبعة لإدارة الأزمات
1	مرتفعة	0,200	2,96	تحتاج الأزمات إلى تعامل خاص من المسؤول المباشر
5	مرتفعة	0,764	2,40	لأصحاب المهارات والأداء المتميز أنظمة خاصة لمواجهة الأزمات
15	منخفضة	0,866	1,60	توجد أنظمة الإنذار المبكر ضد الأزمات
3	مرتفعة	0,707	2,60	إشارات الإنذار المبكر تؤدي إلى تجنب الوقوع في الأزمة
6	متوسطة	0,831	2,24	يعتبر أي عامل مسؤول عن مواجهة الأزمات
2	مرتفعة	0,577	2,80	إدارة الأزمة تتطلب فرق عمل مدربة ومؤهلة ونمط قيادة سريع التصرف
12	متوسطة	0,723	1,76	المؤسسة مهيأة ومستعدة دائما لمواجهة الأزمات

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الأزمات الاقتصادية للوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون -القرارم فوثة-

13	متوسطة	0,843	1,72	توجد أجهزة اتصال متطورة وحديثة من أجل تدفق المعلومات والآراء لمواجهة وحل الأزمات
9	متوسطة	0,816	2,00	يتم التخطيط لتجنب الأزمات الوشيكة والتقليل من حدة نتائجها إذا وقعت
14	منخفضة	0,764	1,60	هناك برنامج تدريب يساعد العمال على تشخيص الأزمات والتكيف معها
	-	-	2,11	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)



المصدر: مخرجات (SPSS)

التعليق:

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسط العام لإدارة الأزمات متوسط حيث قدر متوسطه الحسابي بـ 2,11 وقد بلغت اعلي قيمة للمتوسط الحسابي 2,96 عند العبارة السادسة التي جاءت في المرتبة الأولى، و التي تنص على "تحتاج الأزمات إلى تعامل خاص من المسؤول المباشر" تليها مباشرة العبارة الحادية عشر التي جاءت في الرتبة الثانية، و التي تنص على " إدارة الأزمات تتطلب فرق عمل مدربة ومؤهلة ونمط قيادة سريع التصرف" بمتوسط حسابي 2,80 وقد سجلنا متوسط حسابي متساوي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الأزمات الاقتصادية للوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون -القرارم فوثة-

القيمة قدر بـ2,00 في كل من العبارات التالية "الأولى التي جاءت في المرتبة الثامنة، العبارة الثانية التي جاءت في الرتبة السابعة، و العبارة الرابعة عشر التي جاءت في المرتبة التاسعة" بمستوى متوسط بالإضافة إلى متوسط حسابي متساوي القيمة في العبارة الثالثة، التي جاءت في المرتبة الحادية عشر، والثانية عشر، التي جاءت في المرتبة الثانية عشر، قدر بـ 1,76 بمستوى متوسط والعبارة الثامنة التي جاءت في المرتبة الخامسة عشر، والخامسة عشر التي جاءت في المرتبة الرابعة عشر، والتي تنصان على التوالي على "توجد أنظمة الإنذار المبكر ضد الأزمات" هناك برنامج تدريب يساعد العمال على تشخيص الأزمات والتكيف معها" بمتوسط حسابي قدر بـ 1,60 بمستوى منخفض حيث تعتبر هذه القيمة أدنى قيمة للمتوسط الحسابي تم تسجيلها وفي الأخير تبقى لنا العبارة الرابعة، الخامسة، السابعة، التاسعة، العاشرة، الثالثة عشر والتي جاءت في المراتب التالية: الرابعة، العاشرة، الخامسة، الثالثة، السادسة، الثالثة عشر على التوالي، و بمتوسطات حسابية 1.84، 2.44، 2.60، 2.40، 2.24، 1.72 على التوالي حيث نسجل المستويات التالية على التوالي: متوسطة، مرتفعة، مرتفعة، مرتفعة، متوسطة، متوسطة.

خلاصة الفصل الثاني:

اتضح لنا من خلال البحث في موضوع إدارة الأزمات من خلال التعرض إلى الجانب النظري والتطبيقي على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أن هذا النوع من المعرفة والعلم ليس معتمدا ضمن نشاط الإدارة بصفته كمنهج لديه خطوات واضحة ومبنية، وإنما كضرورة ملحة في إطار التعامل مع الأزمات حتى لا تكون عقبة في طريق المؤسسة نحو التقدم ومحافظتها على مكانتها في السوق، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على غياب هذه الثقافة على مستوى المؤسسة الجزائرية، إذ المؤسسة تقوم حقيقة بالتعامل مع الأزمات وتعمل على مواجهتها واحد من أثارها، بل وتتجح في مواصلة السير بثبات والتقدم نحو الأمام، كما هو الحال في الوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون ولكن يبقى هذا مجرد رد فعل ضروري وليس علما، وهذا نتيجة غياب العديد من العناصر والمتطلبات التي تتطلبها إدارة أي أزمة حسب طبيعتها، و غياب مدير الأزمة وعدم وجود فريق محدد مختص في إدارة الأزمات، ولكن هذا لا ينفي اهتمام المؤسسة بالبحث عن أفضل الطرق والأساليب لمواجهة الأزمات إلى جانب الإعداد القبلي لتفادي الوقوع في أزمة.

وآخر ما يمكننا قوله في هذا الصدد أنه مازال أمام المؤسسة محل الدراسة اكتساب ثقافة إدارة الأزمات لأنها ستعود عليها بالفائدة أكثر من القيام بإتباع أساليب وطرق أخرى خارج الإطار التنظيمي العلمي لإدارة أي أزمة.

خاتمة

خاتمة:

تعرف المؤسسات الجزائرية تحديات اقتصادية كبيرة تتطلب منها التأقلم والتفاعل معها، إضافة إلى التغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي يعرفها العالم وكل هذا يتطلب منها إدارة محكمة ورشيحة لمختلف الأزمات التي تواجهها في طريقها نحو النمو وقصد التكيف مع الأوضاع الراهنة. فمن خلال ما تم التطرق إليه في هذا الموضوع، والمتعلق بواقع إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الأحداث والتغيرات السريعة والمتلاحقة، فإنه يمكننا الآن تقديم الإجابة عن الأسئلة الفرعية التي كانت محور البحث وبالتالي فإن المؤسسة الجزائرية تتحقق فيها الأمور التالية:

- 1- المؤسسة الجزائرية لا تتصرف إلى بعد التأكد من أن هناك أزمة حقيقية قد تحدث لها، وهذا لا ينفى كونها تقوم بتنبؤات تخطيطية تحضير الوسائل اللازمة لمواجهة الأزمة.
- 2- الوسائل التي تعتمدها المؤسسة الجزائرية في التصدي لأزمات هي وسائل معروفة ومطبقة من قبل كل المؤسسات بحيث لا يوجد وسيلة خاصة بكل مؤسسة.
- 3- فيما يخص تقييم تجربة البحث الخاصة بمجمع السميد (مطاحن بني هارون) في مجال الدراسة فإنها لا تملك ثقافة إدارة الأزمات وتفقر إلى العديد من الإجراءات في هذا المجال.

النتائج:

- من خلال هذا البحث تمكنا من التوصل إلى العديد من النتائج، يمكن إيجازها فيما يلي:
- ✓ الهدف من وراء إدارة الأزمات هو هدف عام، وهو تنمية قدرات المؤسسة وتطوير مهارات وقدرات العاملين بها للصدوم أمام العقبات والأزمات، كما يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو المحافظة على مكانة المؤسسة في السوق وسمعتها وزيادة فعاليتها ورفع كفاءتها.
 - ✓ يجب أن يتصف فريق الأزمة بعدة خصائص أهمها الإبداع، المرونة، الثقة، الاقتصاد والإقناع والقبول.....
 - ✓ ربما أختلف مفهوم الأزمة عند الفئات المختلفة من الناس بوجه عام، مثلما هو غير واضح للمؤسسة على وجه الخصوص، وذلك لأسباب كثيرة أهمها تقادم الأزمات وتنوعها وإتباع أسلوب التسيير اليومي الروتيني الذي يعتمد على رد الفعل الدفاعي في غالب الأحيان.
 - ✓ هناك مبادئ أساسية للتعلم يجب أن تتعرف عليها الإدارة وتنتقي ما هو أحسن وتأخذ الأفضل وتستخدمه في الظروف المواتية، وذلك أمر تقتضيه الطبيعة الحديثة للأزمات والتي تتميز بالحركة والتغير، تقسم هذه المبادئ إلى:
- ✚ مبادئ التخطيط لمواجهة الأزمة.
 - ✚ مبادئ التعامل مع الأزمة.

- ✚ مبادئ شرعية تتعلق بالإعداد النفسي لمتخذ القرار الإداري ولفريق المهام الأزمومية.
- ✓ هناك قصور في التخطيط لعملية مواجهة الأزمة على المدى البعيد، إذ أن هناك نقص كبير من ناحية إعداد طرق مواجهة الأزمة والطرق البديلة، بحيث تكاد تنعدم، ويرجع ذلك إلى صعوبة عملية التخطيط وكثرة المتغيرات ونقص الوعي بالأزمات.
- ✓ يجب أن تبني خطة إدارة الأزمة على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات والمتطلبات الإدارية اللازمة لمواجهة هذه الأزمة ومعالجة أثارها.
- ✓ لا بد من التنبيه إلى أن الأزمات التي تيم تحديدها قد لا تعالج جميعها عن طريق نفس الأسلوب والوسائل لأنه يمكن مواجهة بعضها بسياسات وأساليب إما إنتاجية وتنظيمية أو فنية مختلفة.
- ✓ إن التحديد الدقيق لأسباب نشوء الأزمة يقوم على تحليل التنظيم الذي يبين لنا أين تقع بؤرة الأزمة وتحليل العمل الذي يوضح نوع الاستعداد المطلوب.
- ✓ تختلف الاحتياجات باختلاف الأزمات من حيث كونها جزئية أو شاملة وذلك بسبب طبيعة هذه الأزمات ومتطلباتها وضغوطها فكلما اتجهنا نحو الأزمات الشاملة زادت درجة التعقيد في إيجاد أفضل الحلول بشكل أكبر عن الأزمات الجزئية.
- ✓ هناك عدة أساليب لمواجهة الأزمات ولكل منها مجال تنتج فيه أكبر فائدة ممكنة.
- ✓ لا يقل تقييم مرحلة إدارة الأزمة وقياس نتائجها والتعرف على الإنجازات المحققة، عن مرحلة إدارة الأزمة، إذ يمكن طرح الأسئلة التالية: ما الذي تم الوصول إليه من نتائج وهل تم بلوغ الأهداف المسطرة؟ وبأي درجة من الكفاءة والفعالية؟
- ✓ إن التقييم الجيد لمرحلة إدارة الأزمة يرتبط بالتخطيط الجيد لمرحلة ما بعد الأزمة، حيث لا يقصر التقييم على قياس النتائج فقط بل يتعدى ذلك إلى أن تتم عملية الإدارة ما بعد الأزمة التي تشمل عدة جوانب منها التعلم من الأزمة والشروع في الإجراءات التصحيحية.....
- ✓ هناك فرق بين مفهوم إدارة الأزمة وعملية التصدي للأزمات فهذه الأخيرة ما هي إلا رد فعل إزاء موقف معين.....

الاقتراحات:

- بعد استعراضنا لمجموعة النتائج السابقة نعتمدها في صياغة بعض الاقتراحات التي من خلالها يمكننا المساهمة في تجنب بعض النقائص، وهي كالتالي:
- يجب تبني إدارة الأزمات علميا في المنظمات المختلفة لأنها تعبر عن جانب كبير من الأهمية ويجب أيضا أن يقترن ذلك بدراسة الأهداف الكلية للمنظمة والأهداف الفرعية للإدارات والأقسام وذلك حتى يمكن التعرف على مدى التوافق بين الأهداف التي تستند إلى إدارة الأزمات وأهداف العمل ومدى المساعدة التي يقدمها فريق الأزمة لخدمة فريق العمل.

خاتمة

- يجب التعرف على وجهات نظر الإدارة العليا في المصالح المختلفة اتجاه إدارة أي أزمة وربط هذه الوجهات بطبيعة نشاط فريق الأزمة.
- السعي لإرساء مبادئ إدارة الأزمات داخل مجموع المؤسسة وجعلها كثافة بين كافة عمال المؤسسة، ولهذا الغرض فعلى المؤسسة أن تدرج ضمن نشاطاتها الثقافية، دورات، ندوات تكوينية، وملتقيات في هذا المجال.
- يجب السعي لتوفير المتخصصين في المؤسسة باختلاف أنشطتها، لأنه من خلال المجهودات التي يبذلها هؤلاء في إنتاج الخطط الإستراتيجية لمواجهة الأزمات تتم المحافظة على المصالح الحيوية للمؤسسة وبلوغ أهدافها في الوقت المحدد.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

القرآن الكريم:

سورة الأنفال الآية 60.

سورة آل عمران، الآية 159.

الكتب بالعربية:

- 1- احمد صقر عاشور، الإدارة والعمليات والممارسات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1991.
- 2- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990.
- 3- جمال حواش، سناريو الأزمات والكوارث، المؤسسة العربية للنشر والإعلام، 2000.
- 4- سيد الهوارى، الموجز في إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، مكتبة عين الشمس، 1998.
- 5- السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الأمين، 2005.
- 6- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 7- ماجد سلام الهرمي وجاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات، زهران للنشر، عمان.
- 8- محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، منهج إداري لحل الأزمات، مكتبة مدبولي، 2004.
- 9- محمد احمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2006.
- 10- محمد حافظ الرهوان، التخطيط لمواجهة الأزمات، دار أبو المجد، القاهرة، 2004.
- 11- محمد خلف جاد الله، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان 2007.
- 12- محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، طبعة الثانية، القاهرة، مكتب عين شمس، 1995.
- 13- محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات والكوارث بين: مفهوم النظري وتطبيق العملي، الطبعة الأولى، القاهرة مكتب عين الشمس، 2005.
- 14- محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات: قراءة في المنهج، الإسكندرية، مؤسسة سباش الجامعة، 2004.
- 15- مريزق عدمان وبارق محمد، دور المعلومات في إدارة الأزمات.
- 16- مصطفى أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

الرسائل الجامعية:

محمد رشاد الحملاوى، التخطيط لمواجهة الأزمة، رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس، 1995.

الكتب بالأجنبية:

1- Sophie Goultier- gaillard et jean paulluoisot, diagnostique des risques K AFNOTK paris, 2004.

المواقع الالكترونية:

1- www.Ikhwan mayonline-maktoobblog.com

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): الاستثمار



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



السنة الثالثة ليسانس

تخصص: إدارة مالية

استمارة الدراسة

واقع إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الوحدة الإنتاجية والتجارية

تحت إشراف الأستاذ:

✓ واضح فواز.

من إعداد الطلبة:

✓ رجال سمية.

✓ مجدوب علاء الدين.

الرجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة الموجهة للبحث العلمي.

ونحيطكم علما بأن المعلومات والبيانات الواردة فيها ستعامل بسرية وأنها لا تضركم في شيء.

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة.

الجزء الأول: معلومات شخصية عن عينة الدراسة:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

أكثر من 40 سنة

3- المناصب: إطارات (إطار متوسط، عالي، مسير)

أعوان تحكم (أعوان مهرة، تقني، تقني سامي)

المنفذين (عامل، مؤهل، غير مؤهل)

4- الصفة: دائم مؤقت

5- المستوى التعليمي: تكوين مهني

ثانوي

جامعي

6- الخبرة المهنية: 05 سنوات فأقل من 06 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

7- الرضا الوظيفي: راضي عن أداء المؤسسة

غير راضي عن أداء المؤسسة

الجزء الثاني: إدارة الأزمات

الرقم	الأسئلة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق
01	سبق وأن تعرضت المؤسسة لأزمة ما			
02	تضع مؤسستكم برنامج خاص لإدارة الأزمات			
03	هناك توجيه لتطوير وحدات لإدارة الأزمات			
04	تسمح الأزمات بظهور قادة لصناعة واتخاذ القرار			
05	أنت راض على الأساليب المتبعة لإدارة الأزمات			
06	تحتاج الأزمات إلى تعامل خاص من المسؤول المباشر			
07	لأصحاب المهارات والأداء المتميز أنظمة خاصة لمواجهة الأزمات			
08	توجد أنظمة الإنذار المبكر ضد الأزمات			
09	إشارات الإنذار المبكر تؤدي إلى تجنب الوقوع في الأزمة			
10	يعتبر أي عامل مسؤول عن مواجهة الأزمات			
11	إدارة الأزمة تتطلب فرق عمل مدربة ومؤهلة ونمط قيادة سريع التصرف			
12	المؤسسة مهيأة ومستعدة دائما لمواجهة الأزمات			
13	توجد أجهزة اتصال متطورة وحديثة من أجل تدفق المعلومات والآراء لمواجهة وحل الأزمات			
14	يتم التخطيط لتجنب الأزمات الوشيكة والتقليل من حدة نتائجها إذا وقعت			
15	هناك برنامج تدريب يساعد العمال على تشخيص الأزمات والتكيف معها			

الملحق رقم (2): الأساتذة المحكمين للاستمارة

الرقم	اسم الأساتذة	اسم الجامعة
01	بوسالم ابو بكر	المركز الجامعي ميلة
02	بن جدو سامي	المركز الجامعي ميلة
03	هولي رشيد	المركز الجامعي ميلة
04	سنوسي أسامة	المركز الجامعي ميلة
05	بوجنانة فؤاد	المركز الجامعي ميلة
06	الياس مهني فريدة	المركز الجامعي ميلة

الملحق رقم (3): معامل الثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,792	15

X12	Coefficient de corrélation	-,109	,290	,177	,457*	,715**	-,092	,291	,463*	,167	,205	,214	1,000	,705**	,700**	,217	,777**
	Sig. (bilatéral)	,605	,160	,399	,022	,000	,661	,158	,020	,425	,325	,304	.	,000	,000	,297	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
X13	Coefficient de corrélation	-,203	,154	,067	,162	,651**	-,109	,540**	,806**	-,174	-,231	-,033	,705**	1,000	,733**	,471*	,751**
	Sig. (bilatéral)	,330	,461	,751	,440	,000	,606	,005	,000	,406	,266	,876	,000	.	,000	,017	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
X14	Coefficient de corrélation	-,267	,267	,354	,429*	,672**	,000	,248	,648**	,062	-,004	-,018	,700**	,733**	1,000	,454*	,821**
	Sig. (bilatéral)	,197	,197	,083	,032	,000	1,000	,232	,000	,770	,986	,930	,000	,000	.	,023	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
X15	Coefficient de corrélation	,000	,485*	,550**	,056	,434*	-,158	,515**	,452*	-,085	-,534**	-,211	,217	,471*	,454*	1,000	,501*
	Sig. (bilatéral)	1,000	,014	,004	,791	,030	,450	,008	,023	,686	,006	,312	,297	,017	,023	.	,011
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
TOTAL	Coefficient de corrélation	-,063	,536**	,365	,449*	,757**	,298	,566**	,703**	,252	,084	,313	,777**	,751**	,821**	,501*	1,000
	Sig. (bilatéral)	,764	,006	,073	,024	,000	,147	,003	,000	,225	,689	,127	,000	,000	,000	,011	.
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (5): المتوسطات والانحراف المعياري

Statistiques

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	TOTAL
N Valide	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,00	2,00	1,76	2,44	1,84	2,96	2,40	1,60	2,60	2,24	2,80	1,76	1,72	2,00	1,60	2,11
Ecart type	,764	,764	,663	,712	,746	,200	,764	,866	,707	,831	,577	,723	,843	,816	,764	,370

واقع إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: الوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن بني هارون - الفرارم قوفاة -

ملخص:

يتميز العصر الحالي بالعديد من المتغيرات والمستجدات، الأمر الذي أورد أزمات على مستوى كافة المجالات في المحيط الاقتصادي عامة والمؤسسات خاصة، فالأزمة موقف يطرأ فجأة لكن تصبح له الأولوية في ضرورة التعامل معه لأنه يتميز بالتهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الحالية والمستقبلية للمؤسسة فضلا عن الوقت المحدود المتاح أمام مدير الأزمة لاتخاذ قرار سريع وصائب، وما على المؤسسة إلى أن تشرع في تشخيص أزمته كخطوة أولى نحو العلاج ليبداً التحدي الحقيقي في سبيل تبني إدارة الأزمات كخيار إستراتيجي، إن إدارة الأزمات هي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها بهدف المحافظة على بقائها واستكمال السير بتوازن نحو تحقيق أهدافها، وما تزال أمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اكتساب ثقافة إدارة الأزمات لأنها ستعود عليها بالفائدة أكثر من القيام بإتباع أساليب خارج الإطار التنظيمي العلمي لإدارة أي أزمة.