

دور القيادة ونظم المعلومات في إستراتيجية إدارة الأزمات  
**Role of Leadership & Information Systems in Crisis  
Management Strategy**

Faraj Ali Ramadhan issa فرج على رمضان عيسى

Dr. Asmolyadi Lopes د. أسموليادي لويس

د. موهاد عبدالوهاب فاتوني بن موهاد بلوي

**Dr. Mohad Abdel Wahhab Fatouny bin Mohad Baloy**

كلية أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة مالايا، ماليزيا

**University of Malaya, Islamic Studies Academy  
Department of Administration and Sharia**

## الملخص

يهدف البحث إلى إبراز مفهوم إدارة الأزمات، ودور القيادة ونظم معلومات الأزمة في درئها؛ حيث وقف الباحث على أنواع الأزمات والمراحل التي تمرّ بها، مبيّنًا أهمية أن تكون قيادة المؤسسات ذات خبرة في التعامل مع الأزمات، وشخصية فعّالة مؤثرة في البيئة المحيطة به، وتسخير كل المعلومات والبيانات في سبيل السيطرة على الأزمات واحتوائها، خاصّةً أن المؤسسات والهيئات تعمل - في وقتنا الحالي - ضمن ظروفٍ متغيرة بشكل سريع جدًّا؛ مما يزيد من احتمال تعرّضها لأزماتٍ تهدد بقاءها، أو تعرّضها لخسائر مادية كبيرة. اعتمد الباحث في تناول موضوعه على المنهج التحليلي الاستقرائي، ثمّ ختم دراسته بخاتمة جاءت بعدد من النتائج والتوصيات؛ وكان من أهم النتائج: أن إدارة الأزمة إدارة ناجحة تبدأ من تشخيص الأزمة، والتخطيط المحكم؛ لمواجهتها، ومعالجتها؛ من أجل التحوّل نحو الاتجاه الإيجابي. تحتاج القيادة إلى شخصية فاعلة ومؤثّرة على المؤسسة التي تعمل بها. يجب على القيادة أن تتكيّف مع ظروف الأزمة، وأن تستخدم نظم معلومات الأزمة في تطوير الأزمة، والسيطرة عليها. وأوصى الباحث بتقديم دراسات متسلسلة ومواكبة لموضوع إدارة الأزمة؛ حتى تتناسب إدارة الأزمة مع ما تتعرض له المؤسسة من أزمات جديدة ومستجدّة، وتبني أن يكون التخطيط للأزمات جزءًا مهمًّا من التخطيط الإستراتيجي لكل مؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** دور، القيادة، نظم معلومات، إستراتيجية، إدارة، الأزمات.

## **Abstract**

The research aimed to highlight the concept of crisis management and the role of leadership and information systems in preventing crisis. As researcher has identified the crisis types and phases. Actually, he highlighted the importance of institutional leadership being experienced in dealing with crises and effective personality influencing the surrounding environment. Moreover, he confirmed the importance of exploiting and harnessing all information and data to control and contain crises. This is so necessary because today, the institutions and bodies operate in very rapidly changing conditions. This increases the risk of crisis threatening their survival or significant material losses. Consequently, the researcher has adopted the inductive analytical approach . Last but not least, the researcher has concluded a set of findings in which the most important is that managing the crisis successfully starts from diagnosing the crisis, tightly planning its response and addressing it in order to shift towards a positive direction. In addition, leadership needs an active and influential personality who works for the organization. Furthermore, leadership must adapt to crisis conditions and use crisis information systems to encircle and control the crisis. Finally, the researcher recommended submitting serial studies and keeping abreast of crisis management. Therefore, crisis management is commensurate with the new and emerging crisis. Also, crisis planning must be an important part of each organization's strategic planning .

**Keywords:** Role, Leadership, Information Systems, Strategy, Management, Crisis

### المقدمة

يشهد العالم من حولنا عددًا كبيرًا من الأزمات على اختلاف أشكالها، وتفاوت أسباب حدوثها وتأثيرها، فربما كان تأثيرها على مستوى الفرد، إلا أنها تتجاوز الفرد - في أغلب الأحيان - لتشمل مجموعة كبيرة من البشر، وباعتبار أن الظروف والتغيرات التي تحيط بنا غير مستقرة ومتلاحقة، وأن المؤسسات تسير على مبدأ التحدي والتنافس بغاية تحقيق آمالها؛ مما نتج عنه تعقد الأزمات، وتعدد أبعادها، وتوسع دائرتها حتى تصل لأطراف لا علاقة لهم بها. ولما بدأت الأزمات تشكل تهديدًا واضحًا للمجتمعات البشرية؛ أصبح من الواجب التفكير في صياغة إستراتيجية تواجه هذه الأزمات، وتتصدى لها<sup>(١)</sup>، وكذلك كان للقيادة دور كبير في هذه المواجهة؛ فالمدير هو أحد العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنظمات، وخلق توازن بينها وبين الموظفين، والسعي لتوفير مناخ مناسب للعاملين، بما يشعرهم بأهمية الاستعداد للتطوير والتغيير الدائمين؛ فالعمل بقيادة متميزة، ومبدعة، وكفؤة، واعتمادًا على ما تمتلكه من خصائص شخصية، وأخلاقية، ومعرفية، فضلًا عن النمط الذي تسلكه في أدوارها والمهام التي تقوم بها؛ تستطيع مواجهة الأزمات التي تتعرض لها.

كما أن الاعتماد على نظم المعلومات المتوفرة بين أيدي القيادة يجعلها تقترب من اتخاذ القرار السليم، الذي يسهم في درء خطر الأزمة<sup>(٢)</sup>.

ولهذا السبب، كتب الباحث في مجال الأزمات، وإدارة الأزمات، وكل ما يصب في هذا النطاق.

(١) صبحي جبر العتيبي، (٢٠٠٥)، تطوير الفكر والأساليب في الإدارة، ط ١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص ٧٧.

(٢) Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications. ص ٦٣،

**مشكلة البحث:**

تعمل المؤسسات والهيئات - في وقتنا الحالي - ضمن ظروف متغيرة بشكل سريع جداً، وهو الأمر الذي يزيد من احتمال تعرّضها لأزمات تهدد بقاءها، أو تعرضها لخسائر مادية كبيرة. ومن المعروف أن الأزمة أمرٌ حتميٌّ لكل مؤسسة؛ مما يعني أنّ الأزمات بمختلف أنواعها تسبّب خسائرٍ في المنشآت والمرافق العامة، والممتلكات، والثروات البشرية، والطبيعية، وينعكس أثرها السلبي في فرص التقدم في مسار التنمية؛ حيث تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الثروة البشرية للمجتمع، وما تمثله من ركيزة أساسية من ركائز الحركة التنموية<sup>(١)</sup>، ويعود السبب في حصول كل تلك الآثار السلبية لعدم إدراك مفهوم إدارة الأزمات، وتجاهل وجودها في خطط المؤسسات، وإستراتيجياتها؛ مما يُعدها عن التنبؤ بالأزمة، أو الإحاطة بها عند وقوعها، وعدم وجود قيادة متمكّنة من إدارة الأزمة لصالح المؤسسة، وكذلك قلة المعلومات والبيانات حول الأزمة تجعل متخذي القرار يتخذون قراراتٍ غير سليمة لا تتمتع بالدقة.

ومن هذا المنطلق؛ كان من المهم أن يبني الباحثُ دراسته على عددٍ من التساؤلات

تتمثل في الآتي:

**تساؤلات البحث:**

١. ما مفهوم إدارة الأزمات، ومراحلها، وأنواعها؟
٢. ما الدور الذي تقوم به القيادة في إستراتيجية إدارة الأزمة؟
٣. كيف تتجسّد أهمية نظام معلومات الأزمة، وما دورها في درء الأزمات؟

**أهداف البحث:**

تتمثل أهداف المقالة في التالي:

١. توضيح مفهوم إدارة الأزمة، والوقوف على مراحل نموها، والتعريف بأنواعها.
٢. إظهار دور القيادة في طرق تعاملها مع الأزمة.
٣. إبراز الأهمية لنظام معلومات الأزمة، ودورها في درء الأزمات.

(١) محمد صلاح، إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، مكتبة الكتب العربية، ٢٠٠٥، ص ٤٣.

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في موضوعها الذي تناوله الباحث، والمرتبط بمفهوم إدارة الأزمات، والذي يمثل واقعًا تطبيقيًا يطبق على واقع القطاع الاقتصادي، وهو قطاع الشركات الصناعية؛ فهي التي تتعرض دومًا لمواجهة الأزمات الاقتصادية، لا سيما في ظل الانفتاح الاقتصادي، والتطور السريع الذي تشهده الحركة الاقتصادية في كل أنحاء العالم، بالإضافة إلى كون الأزمة عند حصولها تؤثر على عدد كبير من أبناء المجتمع، وهم العاملون في الشركة الصناعية، فكانت النتائج التي سيتوصل إليها البحث ستوسع إدراك مديري الشركات، وتفتح الباب أمامهم إلى السبل الصحيحة، التي من خلالها تتمكن إدارة الأزمة من الاستفادة من نظم المعلومات المتاحة أمامهم؛ لصياغة إستراتيجية، ومواجهة الأزمة التي تتعرض لها الشركة، حتى يصل إلى التخلص منها؛ لأنّ الأزمة هي أمر حتمي لا بد أن تمرّ به كل مؤسسة.

**حدود الدراسة:**

تمثلت حدود الدراسة في الوقوف على مفهوم إدارة الأزمات، وأنواعها، ومراحلها، ودور القيادة في التعامل مع الأزمات، ودور نظم معلومات الأزمة؛ لتكون العمود الفقري في عملية درء الأزمات.

**إجراءات وأدوات الدراسة:**

اعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي الاستقرائي بشكل أساس، وقد جاء البحث في ثلاثة مباحث، يسبقه ملخص، ومقدمة، وتوضيح لإشكالية البحث، وأسئلته، وأهدافه، وأهميته، وتليها الخاتمة، وتتضمن النتائج والتوصيات.

**منهج الدراسة:**

اقتضى القيام بهذه الدراسة الاستعانة بالمنهج التحليلي الاستقرائي؛ لشدة ارتباطه بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية. ويمكن تعريف هذا المنهج بأنه: عبارة عن طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم؛ من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة، والوقوف على جزئيات المشكلة؛ حتى يعالجها الباحث ضمن مباحث

ومطالب دراسته.

### مصطلحات الدراسة:

الأزمة لغةً: الضيق والشدة، تأزم: أصابته أزمة، يقال: أزمة مالية، وأزمة سياسية، وأزمة مرضية (١).

إدارة الأزمة: كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها في المجالات كافة (٢).

النظم لغةً: نظم الأشياء نظامًا: ألفها، وضم بعضها إلى بعض. نظم أمره: أقامه ورتبه، انتظم الشيء: تألف واتسق، يُقال: نظمه فانتظم، استقام. والنظم: ما تناسقت أجزاؤه على نسق واحد (٣).

نظم المعلومات اصطلاحًا: وضع نظام المعلومات الإدارية تعريفًا إجرائيًا محددًا؛ فهو يتكون من مجموعة من النظم الرسمية وغير الرسمية التي تمد الإدارة بمعلومات سابقة وحالية وتنبؤية في صورة شفوية، أو مكتوبة، أو مرئية للعمليات الداخلية للمنظمة، ولعناصر البيئة المحيطة بها؛ بهدف دعم الإداريين، خاصة المديرين، وذلك بإتاحة المعلومات الدقيقة والواضحة، وفي إطار الوقت المناسب؛ لمساعدتهم في إنجاز العمل، والإدارة، واتخاذ القرارات (٤).

القيادة لغةً: قاد الدابة: قيادةً: مشى أمامها، آخذًا بمقودها. والقائد: من يقود الجيش، أو فرقة موسيقية، وجمعه: قادة وقواد (٥).

(١) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ص ١٦.

(٢) السيد عليوة "إدارة الأزمات والكوارث - حلول علمية"، مكتبة الكتب العربية، ١٩٩٧، ص ١٧.

(٣) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ص ٩٣٣.

(٤) عامر قنديلجي وعلاء الدين الجنائي، (٢٠٠٥)، نظم المعلومات الإدارية، ط ١، دار المسرة، عمان. ص ١٦.

(٥) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ص ٧٦٥.

**القيادة اصطلاحًا:** قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم وإرشادهم؛ من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية<sup>(١)</sup>.

**الدراسات السابقة:**

- عبد الله، غادة، ١٩٩٥، إدارة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.

حاولت الباحثة في هذه الدراسة التعرف على أنواع الأزمات وشدتها التي تمر بها البنوك الأردنية، كما حاولت قياس مدى قدرة البنوك على مواجهة هذه الأزمات، فقد أشارت إلى أن تعرض البنوك الأردنية للأزمات الداخلية يفوق بنسبة ضئيلة تعرضها للأزمات الخارجية. كما أوضحت نتائج الدراسة وجود نظام بسيط لإدارة الأزمات في هذه البنوك، وأن استرشاد إدارة البنوك بإدارة الأزمات يقلل من تأثيرها السلبي كثيرًا.

- دراسة دارلينج (إدارة الأزمات في الأعمال التجارية الدولية)، مجلة القيادة والتطوير التنظيمي.

أوضحت الدراسة أنّ منظمات الأعمال الدولية تتأثر بالعديد من الأزمات، أو ما يشبه الأزمات التي ليست لها علاقة بعملياتها الاعتيادية. ويعتقد الباحث أنّ العديد من الأزمات يمكن منعها، أو على الأقلّ التخفيف من تأثيرها، وذلك عن طريق الكشف المبكر عنها. كما أن التحدي الحقيقي ليس بالاعتراف بالأزمة فقط، وإنما الاعتراف بها في الوقت المناسب.

- الأعرجي، عاصم، ١٩٩٩، إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية)، دراسة مسحية في المصارف الأردنية، الإدارة العامة.

استهدفت التعرف على الاتجاهات السلوكية والفكرية للعاملين في البنوك الأردنية؛ للتعامل مع الأزمات. فقد أشارت نتائجها إلى أنّ هناك توازنًا وتناسبًا طوع مستويات ميول

(١) كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، ط ٠١، دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٥م، ص ١٦٣-١٦٤.



العاملين السلوكية الوقائية والعلاجية، ومستويات جاهزيتهم؛ للتعامل مع الأزمات. كما أن هناك تقاربًا في ميول العاملين الوقائية والعلاجية في التعامل مع الأزمات، وبأرجحية طفيفة للميل الوقائي على حساب العلاجي.

- مصطفى شريف، الإعداد الإستراتيجي لإدارة الأزمات في المستشفيات، دليل تجريبي من مصر، الوقاية من الكوارث وإدارتها.

حاول فيها الباحث التعرف على مدى إدراك وجاهزية المديرين العاملين في المستشفيات في مصر لمواجهة الأزمات التي يمرون بها. وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإستراتيجية طويلة الأجل والاستعداد لمواجهة الأزمات، كما تبين أن هناك علاقة معنوية بين التوجّه الإستراتيجي الخارجي للمديرين والاستعداد لمواجهة الأزمات، وأوضحت الدراسة وجود ارتباط سلبى بين التعقيد التنظيمي ومستوى الاستعداد المدرك للأزمات.

هيكلية البحث:

المبحث الأول: مفهوم إدارة الأزمات، وأنواعها، ومراحلها.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة، وإدارة الأزمات.

المطلب الثاني: أنواع إدارة الأزمات.

المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات.

المبحث الثاني: دور القيادة وطرق التعامل مع الأزمة.

المطلب الأول: قيادة الأزمات.

المطلب الثاني: طرق التعامل مع الأزمات.

المبحث الثالث: أهمية نظام معلومات الأزمة، ودوره في درء الأزمات.

المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الأزمة، وأهميته.

المطلب الثاني: دور نظام معلومات الأزمة في درء الأزمات.

المطلب الثالث: اعتبارات نجاح نظام المعلومات أثناء إدارة الأزمات:

## المبحث الأول: مفهوم إدارة الأزمات وأنواعها ومراحلها

### المطلب الأول: مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات

#### أولاً: مفهوم الأزمة

سبق أن مرر معنا معنى الأزمة في اللغة العربية في تعريف مصطلحات الدراسة. يقصد بالأزمة لحظة مصيرية أو زمن مهم، وتشير كذلك إلى مضمون التغيير المفاجئ، وغالباً التغيير السلبي؛ ومن ثمَّ فإنَّ الأزمات باختلافها تحتاج إلى صناعة القرار، وتشكّل نقاط تحول إيجابية، حيث تكون الخيارات والقرارات قادرة على إحداث تغييرات مهمة وجوهرية في المستقبل.

وبقاء الأزمة أو تراكمها دلالة على استمرار أحداث سلبية وقد تكون غير متوقعٍ حدوثها على مستوى جزءٍ من النظام، أو على مستوى النظام بأكمله، بمعنى أن تجاهلها مأذون بتراكمها وتضخمها إلى الدرجة التي قد تؤدي إلى التأثير في أكثر من جزء من النظام، ومن ثمَّ تتأثر بقية الأنشطة ومقومات النظام، وقد يمتد تأثير ذلك ليؤثر في مستقبل النظام بأكمله. وبناءً على هذه المعاني يمكن تعريف الأزمة إلى الآتي:

١- هي ظاهرة سلبية تمثل تهديداً مباشراً في بقاء المنظمة، أو استمراريتها، وتمثل نقطة تحول سلبية في أوضاع غير مستقرة، وتعود إلى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية العمل ومتخذي القرار، وتسبب خسارات مادية ومعنوية تؤثر في سُمعة المنظمات، ومكانتها، ومستقبلها<sup>(١)</sup>.

٢- الأزمة حدث سلبي لا يمكن تجنبه أو الابتعاد عنه مهما كانت درجة استعداد المنظمة؛ لكون الأزمة تتسم بقلّة المعلومات، والمفاجأة، وفقدان السيطرة، وتسارع الأحداث<sup>(٢)</sup>.

(١) بوخطوة، مختار. (٢٠١٥). واقع إدارة الأزمة في مؤسسات التعليم العالي الليبية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع درنة، رماح للبحوث والدراسات، ليبيا، ص ٨٩.

(٢) بلقة ابراهيم، حريري عبدالغني، مطاي عبدالقادر، فعالية نظام الانذار المبكر في الوقاية من الأزمات المالية، مجلة جامعة

٣- الأزمة لحظة مفزعة وحادة، شديدة الألم، مقلقة ومحيرة، دائرتها مبهمة، لقصور المعرفة عنها، واختلاط أسبابها بنتائجها، وتوالي الأحداث بشكل متلاحق، ليزيد من قوتها، ومن جهل تبعاتها وآثارها التي تهدد الكيان الإداري؛ ومن ثمّ انخيار السمعة الطيبة لكبار المديرين.

٤- هي موقف خارج عن السيطرة، وتحول فجائي عن السلوك المعتاد، يؤدي إلى خلل وفساد في المجتمع، ولا يمكن مواجهة هذا الموقف إلا باتخاذ قرار مناسب وسريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة، وضيق الوقت المقترن بالتهديد<sup>(١)</sup>.

٥- الصراع، والخلل، والمشكلة، والصدمة، والكارثة، كلمات معبرة عن مفهوم الأزمة، وهي بحذ ذاتها لا تعطينا معنى دقيقاً لمفهوم الأزمة.

٦- أنّها موقف تحذيري يتضمن مجموعة من المخاطر؛ مثل تعطيل العمليات اليومية والعادية للأعمال، وتعريض المنظمة للرقابة الشديدة من جانب الحكومة، أو من جانب وسائل الإعلام، وتعريض الصورة الذهنية الإيجابية التي تتمتع بها المنظمة للخطر.

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن الأزمة حالة غير طبيعية حيث تمرُّ بها المنظمات؛ مما يهدد بقاءها وكيانها؛ بسبب ظرف داخلي، أو خارجي متوقع، أو غير متوقع، مع عدم الاستعداد الكافي لتفادي الضرر التي تسببت به الأزمة.

ومع أن مفهوم الأزمة كسائر مفاهيم العلوم الاجتماعية الأخرى، يتداخل فيها العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به، كالمفاهيم الشائعة التي تتشابه في بعض خصائصها؛ لكنها لا تمثل الأزمة بمفهومها الإداري، ومن تلك المفاهيم<sup>(٢)</sup>:

حسيبة بن بوعلوي الشلف، العدد رقم (٤)، السنة ٢٠١٧، ص ٣٥.

(١) شريط عابد، معدل الفائدة ودورية الأزمات في الاقتصاد الرأسمالي، مجلة بحوث اقتصادية عربية، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، العددان، ٩ - ١٠، سنة ٢٠١٠، ص ٤٥.

(٢) نجاني محمد العيد، الأزمة المالية العالمية وانعكاساتها على موازين مدفوعات الدول النامية (دراسة حالة الجزائر)، مذكرة

- ١- **المشكلة Problem**: هي واحدة من مراحل الأزمة؛ بمعنى أنها لا تمثل الأزمة بجميع جوانبها؛ وتقريبها بأنها تمثل حالة من عدم القدرة على إنجاز ما يُراد إنجازه فعلاً. وتبرز المشكلة بشكلٍ واضحٍ عندما نعجز في الحصول على النتائج المتوخاة والمتوقعة من أنشطتنا وأعمالنا المختلفة.
- ٢- **الكارثة Disaster**: الكارثة نتيجة من نتائج المشكلة، والفرق بينهما بأن الكارثة مشكلة تبقى قائمة لمدةٍ طويلةٍ من غير حل؛ مما تسبب أزمات متتالية ومتتابعة.
- ٣- **الحادث Accident**: هو فساد وعطل في جزء من النظام أو في النظام كله؛ مما يكلف تبعات مادية على صاحب المنشأة أو المنظمة؛ وذلك كأن يصاب المصنع بخلل وعطل ينتج عنه توقف الخط الإنتاجي أو يوجب إيقاف النظام بأكمله؛ حتى الانتهاء من عمليات الإصلاح.
- ٤- **الصراع والنزاع Conflict & Dispute**: وهذا يعني خلاف إداري يترتب عنه خلل واضطراب في أداء الهيكل الإداري؛ مما يسبب إلى أزمة وتدني الأداء.
- ٥- **التهديد Threat**: وهو علامة أو إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه؛ وهو يمثل مرحلة ما قبل الأزمة.
- ٦- **الخلاف Dispute**: يعبر عن المعارضة، والتضاد، وعدم التطابق، سواء في الشكل، أو الظروف، أو المضمون؛ فالخلاف لا يمثل أزمةً في حدّ ذاته، ولكنه يعبر عنها، أو يكون باعثاً لها.

**استنادًا لما تقدم؛ يمكن تحديد ثلاثة عناصر أساسية للأزمة، وهي كالتالي<sup>(١)</sup>:**

**أ- عنصر المفاجأة:** إذ إن الأزمة تنشأ وتنفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة، وفي مكان مفاجئ -أيضًا-.

**ب- عنصر التهديد:** تتضمن الأزمة تهديدًا للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل.

**ت- عنصر الوقت:** أن الوقت المتاح أمام صنّاع القرار يكون وقتًا ضيقًا ومحدودًا.

**ومن خلال ثلاثية هذه النقاط تضعنا الأزمات أمام الآتي:**

- نقطة تحول؛ يترتب عنها ردود أفعالٍ متزايدة؛ لمواجهة الظروف المستعجلة والطارئة.
- نقطة تحول؛ تسبب فقدان السيطرة والتحكم.
- اضطراب أداء مديري الأزمة؛ مما يترتب عنه العمل في جو من التخبط والغموض، والشك والريبة؛ لعدم وضوح الرؤية.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة لتدارك الخطأ الحاصل.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف كانهيار الكيان الإداري.
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها.
- التداخل والتعدد في الأسباب، والعوامل، والعناصر، والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة، واتساع جبهة المواجهة.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حدّ الرعب، وتقييد التفكير.

**ثانيًا: مفهوم إدارة الأزمة**

عرّفت إدارة الأزمة على أنها تقنية لمواجهة الحالات الطارئة، والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، أو إجراء التحضيرات الممكنة التنبؤ بها، وهذه التقنية الإدارية تُطبّق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها، أو قبل حدوثها؛ بغرض التحكم في النتائج،

(١) جعفر، يونس إبراهيم. (٢٠١٧). أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الازمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، ورقة بحثية منشورة، مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول. دولة فلسطين، ص ٩٠.

والأضرار المتتالية التي يمكن أن تترتب على الخلل الحاصل، والمؤدي إلى تلك النتيجة، أو الضرر، أو الخسارة.

كما عرّفت على أنّها: طريقة السيطرة على الأزمة؛ حيث إن إدارة الأزمة يمكن اعتبارها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر، وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث<sup>(١)</sup>.

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة؛ يمكن تحديد عناصرها فيما يلي<sup>(٢)</sup>:

- ١- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى لتأثيرات الأزمة.
  - ٢- تستخدم الأسلوب العلمي والمنهجي في اتخاذ القرار.
  - ٣- تُدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفؤة، والمدرّبة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.
  - ٤- استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات.
  - ٥- عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.
- وهنا، لا بد من الإشارة إلى أن هناك فرقاً بين ثلاثة مفاهيم متداولة في الفكر الإداري تتعلق بالأزمة؛ هي: إدارة بالأزمات، والإدارة بالاستثناء، وإدارة الأزمة؛ فإدارة الأزمات يقصد بها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات، والمعرفة، والوعي، والإدراك، والإمكانات، والمهارات، وأنماط الإدارة السائدة، أما الإدارة بالأزمات فهي عملية

(١) عمر، سناء محمد زهران. (٢٠٢٠). الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الكوارث والأزمات دراسة مطبقة على وزارة النقل والمواصلات، ورقة بحثية منشورة، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، جامعة حلون، جمهورية مصر العربية، ص ٧٣.

(٢) الفرجاني، صالح عمران. (٢٠١٩). أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي بالمنظمة دراسة ميدانية على العاملين بالشركة الأهلية للأسمنت المساهمة، الخمس، الإدارة العامة. ليبيا، ص ٨٦.

توليد الأزمات من لا شيء، وافتعالها؛ بهدف إبعاد الأنظار عن المشكلات الحالية القائمة، وتوجيه الانتباه إلى قضايا أخرى بعيدة عن المشكلات الحقيقية التي تواجه المنظمة، والأزمات المفتعلة قد تكون في مجالات التسويق، أو المالية، أو الموارد البشرية، أو الإنتاج، في حين الإدارة بالاستثناء هي نظام للتعريف والاتصال، ويكون إشارة للمدير حين تبرز الحاجة فيه إلى التركيز والانتباه، وبالعكس، يبقى صامتاً عندما لا تكون هناك حاجة للانتباه والتركيز<sup>(١)</sup>.

وعلى هذا الأساس، ومن خلال التعاريف السابقة؛ تعرف إدارة الأزمة على أنها: تقنية علمية تتضمن منهجاً علمياً ومنطقياً يجعل المنظمة قادرةً على التغلب على الأزمة، وضغوطها، وسلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها<sup>(٢)</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع الأزمات

تعدد الرؤى والزوايا التي ينظر منها الباحثون إلى الأزمات، وهذا التعدد يمكن أن يُفرز لنا أصنافاً من الأزمات، وفقاً لاعتبارات معينة. وتصنف الأزمات وفق آراء الباحثين كالاتي<sup>(٣)</sup>:

١- **أزمات سطحية:** وتحدث الأزمات السطحية بشكل فجائي لا تشكل خطورة، وتنتهي من خلال التعامل مع أسبابها العميقة.

٢- **أزمات مفاجئة:** وتحدث بشكل عنيف وفجائي، وتخرج المسببات المؤدية لها عن الطابع المألوف، أو المعتاد.

٣- **الأزمة الزاحفة:** وهي أزمة تنمو ببطء؛ ولكنها محسوسة، ولا يستطيع متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها.

(١) فيصل سعد متعب المطيري، تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١١، ص ٥٦.

(2) babecky , jan and others ( 2012 ) banking , debt , and currency crises early warning indicators for developed countries . A working paper submitted to the conference of the European central bank , frankfurt am main, Germany. ص ٧٨،

(٣) بوخطوة، مختار. (٢٠١٥). واقع إدارة الأزمة في مؤسسات التعليم العالي اللببية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع درنة، رماح للبحوث والدراسات، ليبيا، ص ٨٣.

- ٤- **الأزمة المتراكمة:** وهي الأزمة التي يمكن توقع حدوثها، وإن عملية تشكيلها وتفاعل أسبابها تأخذ وقتًا طويلاً قبل أن تنفجر، وتنمو، وتتطور مع الزمن.
- ٥- **أزمة يمكن التنبؤ بها:** وتحدث نتيجة أسباب داخلية؛ إذ تكون المنظمة من خلال أنظمتها الرقابية مهينة أو قادرة على التعامل مع الأزمة، ويمكن التخلص منها بوجود البديل المناسب.
- ٦- **الأزمة التي لا يمكن التنبؤ بها:** وتحدث بسبب التغييرات المفاجئة للبيئة الخارجية، وإن سبب حصول هذا النوع من الأزمات هو ضعف المنظمة على مراقبة وتفحص البيئة الخارجية، وبشكل فاعل.
- ٧- **الأزمات الروتينية:** وتحدث بشكل دوري، وهي أزمات ناتجة عن تعديل القوانين والأنظمة، وكذلك الخسائر الدورية.
- ٨- **الأزمة الإستراتيجية:** وهو التدهور والتآكل في قدرة وإمكانات المنظمة، ويتضح هذا التدهور أو التهديد عندما تكون المنظمة غير قادرة على احتواء ما يحدث من متغيرات في البيئة المحيطة.

### المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات

- اختلف الكتاب والباحثون في تحديد مراحل إدارة الأزمة؛ إلا أنها تنصبّ في إطار واحد لمواجهة الأزمة، وقد تم تحديد خمس مراحل لها؛ وهي كالتالي<sup>(١)</sup>:
- ١- **مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة:** في هذه المرحلة نجد أن الأزمة ترسل سلسلة من إشارات الإنذار (الأعراض) يستقبلها المدبرون؛ ولكن قد يكون من الصعب عليهم التقاط الإشارات الحقيقية والمهمة.
- ٢- **مرحلة الاستعداد والوقاية:** وتتضمن هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف في

(١) الداوي الشيخ، الأزمة المالية العالمية: انعكاساتها وحلولها، ورقة مقدمة للمؤتمر الأزمة المالية العالمية وكيفية معالجتها من منظور الاقتصاد الغربي والإسلامي، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ٢٠٠٩، ص ٦٩.



المنظمة، ووضع خطة المواجهة، وتحديد الأساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة، كما يتم تدريب الأفراد والجماعات على كيفية مواجهة الأزمة، وذلك مع ملاحظة أن أي خطة أفضل من الارتجال والعشوائية. وفي هذه المرحلة يكون التخطيط الإستراتيجي مهمًا جدًا في محاولة تفادي وقوع الأزمة، كما يساعد على التنبؤ بأنواع الأزمات المختلفة التي قد تتعرض لها المنظمة.

٣- **مرحلة مجابهة الأزمة:** وفي هذه المرحلة يتم إعداد وسائل الحد من الأضرار، ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد بالمنظمة، ويتوقف نجاحها في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الأزمة، وأيضًا، على طبيعة الأزمة نفسها، ومدى التعاون، والتنسيق بين الأطراف المختلفة.

٤- **مرحلة استعادة التوازن والنشاط:** وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم إعدادها سابقًا، واستعادة النشاط من عدة جوانب؛ منها: الأصول الملموسة والمعنوية من خلال تلك البرامج والخطط؛ وذلك من أجل إعادة التوازن بشكل تدريجي.

٥- **مرحلة التعلم وتقييم التجربة:** في هذه المرحلة يتم تقييم ما تم إنجازه في أثناء مجابهة الأزمة؛ حتى يمكن تحسينه في المستقبل، وتوفّر عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة.

**وهناك تصنيفات أخرى لمراحل إدارة الأزمة، يشير لها الباحث في الآتي<sup>(١)</sup>:**

١- **مرحلة تجنب الأزمة:** يتم في هذه المرحلة تفادي وقوع الأزمة من خلال توقع حدوث الأزمة، ويعمل المديرون على توجيه طاقات العاملين نحو المنع المباشر لحصولها، فضلًا عن جمع البيانات والمعلومات حول الظواهر المختلفة، والمتوقع

(١) الديراوي، أيمن حسن. (٢٠١٧). أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، ورقة بحثية منشورة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة فلسطين، دولة فلسطين، ص ٧٨.

حدوث أزمة بسببها.

- ٢- **التهيؤ لإدارة الأزمة:** يتم الاستعداد والتهيؤ المسبق لإدارة الأزمة من خلال إنشاء مراكز لإدارتها، وتوفير معلومات متكاملة، وإعداد فرق مدربة، ونظام اتصالات سريعة، وإعداد خطط طوارئ، وتنظيم برامج التدريب؛ لمواجهة أثنائها وقوعها.
- ٣- **الاعتراف بوجود أزمة:** تعدّ مرحلة تحدّ من قبل المديرين لاعتراهم بالأزمة حقيقة واقعة، ثم إدراكهم لها، والقيام بالإجراءات الضرورية (الاجتماعات، توضيح الحقائق، وحشد الإمكانيات المادية والبشرية لمعالجتها).
- ٤- **مرحلة احتواء الأزمة:** وتتطلب اتخاذ قرارات سريعة؛ لاحتوائها، وتجريدها من قواها مع تشكيل فريق عمل؛ لمواجهة سريعاً.
- ٥- **مرحلة حل الأزمة:** تتطلب السرعة بالعمل؛ لأن مخاطر الأزمة لا تعرف الانتظار، وتأتي هذه المرحلة نتيجة لما بعد احتواء الأزمة، وتعمل المنظمة بكفاءة عالية لتوجيه وتنظيم حل الأزمة، باستخدام الأساليب والوسائل المتاحة.
- ٦- **مرحلة الاستفادة من الأزمة:** وهي الفترة ما بعد التخلص من الأزمة، وتتميز بإعادة النظر في الأزمة، وإدارتها من جديد؛ للإفادة من الدروس، والعبر، والتجارب المتوخّاة منها كعملية التقييم للخطط، وتطوير نظام المعلومات والاتصالات، وكذلك تطوير وتدريب فرق العمل؛ لإكسابها المناعة، والوقاية من أزمة قادمة.

## المبحث الثاني: دور القيادة وطرق التعامل مع الأزمة

### المطلب الأول: قيادة الأزمات

من العناصر الجوهرية في إدارة الأزمات هو وجود قيادة إدارية تفتعل الأزمات؛ وذلك بسبب تأثير المديرين على موظفيهم، وتوجيههم بما فيه مصالحهم ومنافعهم الشخصية، ومن أهم وسائل التأثير التي يمارسها المديرون في إدارة الأزمات هي الآتي<sup>(١)</sup>:

١. التأثير القائم على الإكراه، واستخدام المدير سلطته لدفع المرؤوسين إلى العمل عن طريق التخويف والتهديد.

٢. من خلال ما يتمتع به المدير من شخصية مرنة ودراية بالنواحي الخاصة بالنشاط.

٣. من خلال تفهم المدير لخلفيات وثقافة وشخصيات مرؤوسيه ووجهات نظرهم.

٤. التأثير القائم على أساس الرشد والشرعية.

يظهر لنا جلياً أن القيادة ذلك السلوك الناجم عن حصيلة التفاعل المتبادل بين القائد وأتباعه في موقف، أو أزمة، أو أي ظرف زمني ومكاني معين، والموجه نحو تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها.

وقد يختلف بعض الباحثين في تحديد طبيعة الأزمة من حيث نوعها، وشدتها، ومستواها؛ لتظهر استجابات مختلفة من قبل الأفراد العاملين داخل منظماتهم، وباتجاه ضغط الأزمة، في حين يركز الآخرون على أن إدارة الأزمة تتم باستخدام أكثر من مستوى، بمعنى: يكون الرد جماعياً، وحتى يشترك كل من المنظمة وقائدها في إدارة الأزمة؛ ليعطي ردود أفعال متنوعة على مستوى الأفراد والجماعات، والمستوى التنظيمي الذي تعرّض للأزمة.

وقد تؤثر الخصائص الشخصية في قدرتها على إدارة الأزمة، وغالباً ما تتوافر هذه

الصفات في شخصية القائد الإداري؛ لأنه متخذ القرار، ومن هذه الصفات الآتي<sup>(٢)</sup>:

(١) سلامة، طارق عبد النبي. (٢٠١٩). واقع إدارة الأزمات بقطاع التربية والتعليم بمدينة درنة من وجهة نظر مدارء

المكاتب، ورقة بحثية منشورة، مجلة كلية الآداب شعبة الإدارة والتخطيط التربوي فرع درنة، ليبيا، ص ١٣٤.

(٢) تجاني محمد العيد، الأزمة المالية العالمية وانعكاساتها على موازين مدفوعات الدول النامية (دراسة حالة الجزائر، مذكرة

١. **صفات مكتسبة:** وهي تتمثل في: وضع الجسم - العلاقات الاجتماعية السائدة.

٢. **صفات وراثية:** وهي تتمثل في: امتلاك خبرات لمواجهة الضغط - تقدير الذات.

وهذا ما يمكن أن نلمسه في أن شخصية القائد تنعكس على المنظمة، ومن ثمَّ على الأزمة؛ وهذا يعني أن اتباع القائد لسلوك معين حتمًا يؤثر مباشرة على فعالية المنظمة، وقد يلجأ المديرون وقادة المنظمات إلى تغيير سلوكهم بين مركزية ولا مركزية لإدارة الأزمة، فهم يلجؤون إلى النوع الأول عندما يكون سبب الأزمة داخليًا، وعندما تضعف قدرة المنظمة على السيطرة على العوامل الخارجية يلجأ المديرون وقادة المنظمات إلى (اللامركزية). ولأن الأزمة بدأت خارج المنظمة؛ فإن القائد بحاجة إلى معلومات عن الأزمة، وطبيعي أن يلجأ فيها إلى الإدارة الوسطى والتنفيذية، وبهذا تُعتبر (اللامركزية) أسلوبًا مفضلًا لمثل هذه الحالة<sup>(١)</sup>. وهناك مجموعة من السلوكيات السلبية والإيجابية للقيادات الإدارية العليا التي تتعرض للأزمات، منها الآتي<sup>(٢)</sup>:

١. القيادة المتعامية: تنكر وجود أية أزمة، وتحاول التغطية والتعتيم على ظواهرها.
٢. القيادة المنفصلة: تُلقي اللوم على النظام، وتحاول التخلص من مسؤوليتها القيادية اتجاه الأزمة، وتفوض العاملين بحرية التصرف، واتخاذ القرار.
٣. القيادة المسوَّفة: تؤجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة الأزمة بشتى الذرائع المتاحة.
٤. القيادة المستسلمة: لا تحرك ساكنًا في انتظار النهاية.
٥. القيادة المهنية: تتعامل مع الأزمة واجبًا إداريًا ينبغي القيام به دون انتظار النتائج.
٦. القيادة الحبيرة: تتعامل مع الأزمة استنادًا إلى الخبرة السابقة.

ماجستير، تخصص تحليل اقتصادي جامعة الجزائر، ٢٠١١، ص ٤٥.

(١) المصدر نفسه، ص ٣٥.

(٢) المصدر نفسه، ص ٤٠.

٧. القيادة الملهمه: تتعامل مع الأزمه بفاعليه وكفاءه محقزة للأفراد على العمل بتنسيق متناغم، وثقة مطلقة.

ومن ذلك، نرى أن الكثير من المنظمات التي تتعرض لأزمات مختلفة يسلك فيها القائد أنماطاً وسلوكيات مختلفة، ومن البديهي أن يتعامل القائد مع كل أزمة تحدث بأنماطٍ مختلفة، فما يصلح لإدارة أزمة قد لا يصلح لأزمة أخرى، وتعد الأزمات منبهاً لظهور أنواع مختلفة من السلوكيات، ومن ثمّ تترتب عليها استجابات مختلفة.

إن التعاون والاحترام بين القائد والعاملين وفيما بينهم يسهل عملية احتواء الأزمة. ولكي يتمّ التوصل إلى النمط القيادي الأمثل، يمكن استخدام أكثر من نمط في الوقت نفسه؛ إذ لا يوجد نمط قيادي ثابت يتبعه القائد في جميع المواقف.

ويمكن توضيح أنواع أنماط السلوك القيادي ورؤيته للأزمات في الجدول (١).

## جدول (١) أنماط السلوك القيادي في الأزمات

نمط السلوك القيادي ورؤيته للأزمات	
يذكر وجود الأزمات ابتداءً: دوافع إيجابية (حب البقاء، والعيش بسلام). دوافع سلبية (الخوف من الطرد من الوظيفة)، والتهرب من صنع القرارات، ورفعها إلى المستويات الأعلى. يبرز تأجيل اتخاذ القرارات بنقص البيانات والمعلومات عن الأزمة. هروبي، دفاعي في وقت الأزمات. لا يعدّ مناسباً لإدارة الأزمة.	١. القائد البيروقراطي (المنسحب)
يرى الأزمات بعدسة مكبرة: دوافع إيجابية: (حب السيطرة، وممارسة السلطة). دوافع سلبية: (الخوف من الفشل). يحاول الخروج من الأزمات بسرعة؛ ذلك لأن درجة توتره في علاج الأزمة مرتفع، فيميل لاتخاذ القرارات بمفرده، وبسرعة. لديه يقظة مفرطة.	٢. القائد الدكتاتوري (السلطوي)
يتمتع بهدوء ظاهر وعجيب في أوقات الأزمات: دوافع إيجابية: (التمتع بالحب والتعاون بين العاملين وبينه). دوافع سلبية: (الخوف مما تسببه الأزمات من توتر وقلق بين العاملين). يترك التصرف للمحيطين من حوله، فرأيهم يمثل رأيه. غير قادر على اتخاذ القرارات على الرغم من كثرة البيانات.	٣. القائد المجامل أو (المتساهل)
يחסّ بالأزمات بنص الأغلبية: دوافع إيجابية: (إقامة علاقات مع العاملين)، وينفذ ما تتفق عليه الأغلبية. دوافع سلبية: (الخوف من فقدان مكانته حال الفشل في إدارة الأزمة). يعتمد أسلوب اللجان بشكل صوري؛ لإعطاء إحساس بالديمقراطية. عندما يزداد الضغط عليه يأخذ برأي العاملين القريبين منه.	٤. القائد الزئبقي (المتأرجح)

<p>يهتم بتشخيص الأزمة، ودرجة شدتها، والسيطرة عليها في الوقت المناسب. دوافع إيجابية: (تقدير واحترام العاملين). دوافع سلبية: (الخوف من فقدان ثقة الآخرين). ينظر للأزمات فرصةً لتحسين الأوضاع. يحتفظ برابطة جأشه في الأزمات؛ لثقته بنفسه، والآخرين من حوله. يتخذ القرارات بمشاركة العاملين. يخطط؛ لكيلا تتكرر الأزمة. ينشئ فريقًا لإدارة الأزمات. يطور نفسه ذاتيًا.</p>	<p><b>٥ . قائد الفريق</b></p>
--	-------------------------------

مما تقدم، يمكن القول: إن النمط القيادي الذي يهتم بالعمل والعاملين يعد نمطًا مناسبًا لإدارة الأزمات.

### المطلب الثاني: طرق التعامل مع الأزمة

هناك العديد من الطرق المختلفة للتعامل مع الأزمة، سيذكرها الباحث في الآتي<sup>(١)</sup>:

١- إنكار الأزمة: بمعنى أنه يتم التعتيم الإعلامي على الأزمة، وإنكار حدوثها، وعدم الاعتراف بوجود أي خلل في الكيان، مع الادعاء بسلامة كل شيء إذا ما تسرّبت بعضُ الأنباء عن الأزمة.

٢- كبت الأزمة: يتم فيها استخدام العنف والقوة؛ لتدمير العناصر الأولية للأزمة، وبشكل عام، وعدم الاستجابة لأية ضغوط؛ وذلك حتى لا تتصاعد الأزمة، وتظهر للعديد من الأفراد، والتحرك هنا يكون سريعًا ومباشرًا، والتعامل مع كل المشتبه فيهم لأحداث الأزمة، والقضاء عليهم فورًا؛ كتدخل الجيش الصيني لسحق انتفاضة الطلبة في الميدان السماوي.

٣- إخماد الأزمة: يتم فيها استخدام العنف المبالغ، والتعامل الصريح عن طريق الصدام العلني مع كل القوة المؤثرة على الأزمة مع تصنيفها، دون مراعاة لأي أحاسيس، أو

(١) أسعد رياض، استخدام الادوات الحديثة في ادارة المخاطر في المصارف الاسلامية، ورقة عمل مقدمة الى الملتقى السنوي السابع للأكاديمية العربية للعلوم الاسلامية المصرفية، حول إدارة المخاطر في البنوك الاسلامية، ٢٠٠٤.

مشاعر، أو قيم.

- ٤- **بخس الأزمة:** ويتم فيها التقليل من شأن الأزمة، وتأثيرها، ونتائجها.
- ٥- **تنفيس الأزمة:** ويتم فيها إخراج ما في نفوس مصادر الأزمة من غليان؛ للحد من انفجارها.
- ٦- **تميع الأزمة:** يتم ذلك من خلال تشكيل لجان (أساسية - فرعية - منبثقة)؛ لبحث الأزمة، ومعرفة من هم الذين أدوا إلى وجودها، ومن تمّ التعامل معهم.
- ٧- **تفتيت الأزمة:** يتم فيها تفتيت قوى الأزمة إلى جزئيات يسهل التعامل معها منفردةً، مع إعطاء كل جزء بدائل مختلفة تستوعب كل جهوده، وتقلل من خطورته (عثماني، ٢٠١٦).
- ٨- **عزل قوى الأزمة:** يتم فيها معرفة قوى الأزمة، والمؤثر في أحداثها، ومن الذي يصعدها؛ حتى إذا ما تم عزله عن الأزمة حدث خلل وعدم توازن لها، وانتهت، أو على الأقل تم التقليل من شأنها.
- ٩- **احتواء الأزمة:** ويتم فيها محاصرة الأزمة، وحصرها في نطاق ضيق ومحدود، وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، مع استيعاب الضغوط المولدة لها في الوقت نفسه؛ لإفقادها قوتها.
- ١٠- **تدمير الأزمة ذاتياً:** ويتم ذلك عن طريق تفجير الأزمة من الداخل مع المواجهة المباشرة -أيضاً- ويتم اللجوء إليها في حالة غياب كامل عن المعلومات، أو في حالة معرفة كاملة؛ ولكن لا مفرّ من الصدام.
- ١١- **تحويل مسار الأزمة:** وتستخدم في حالة الأزمات بالغة العنف والخسارة التي لا يمكن وقف تصاعدها، أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها، ويمكن تحويل مسارها، والاستفادة من قوى الأزمة، وقائدها، بتحويله إلى شخص إيجابي ينتمي إلى من قام سابقاً بالتمرد عليه.
- ١٢- **تصعيد الأزمة:** وتستخدم عندما يجد الفرد نفسه أمام حالة غير واضحة المعالم،



وحتى يتم حل الأزمة لا بد من تصعيدها بشكل أو بآخر؛ حتى تصل إلى نقطة الفصل في حل الأزمة.

١٣- **الوفرة الوهمية:** يتم إيجاد انطباع وهمي لدى الجماهير بأن هناك وفرة في الشيء محل الأزمة؛ وذلك لوقف الفزع والهلع الذي يُصيب متضرري الأزمة؛ كالأزمات التموينية، وأزمات السيولة في البنوك.

١٤- **الاحتياطي الوقائي:** ويتم هنا الاستناد إلى نظرية حدّ الأمان؛ حتى يستلزم معرفة المناطق الضعيفة التي يمكن للأزمة أن تحترقها، ومن ثمّ إعداد احتياطي تعبوي وقائي يمثل حاجزًا وقائيًا؛ لمواجهة أي اختراق.

١٥- **المشاركة الحقيقية في التشخيص والعلاج:** يتم استخدامها عندما تتصل الأزمة بالأفراد والبشر عمومًا، وتستخدم في المجتمعات الراقية التي تتبع الشورى والديمقراطية بحرية، وفي الوقت نفسه يملك مدير أو قائد الأزمة حبّ الأفراد له، واقتناعهم به، ومن ثمّ فإنه يطلب مشاركة الرأي في التعامل مع الأزمة.

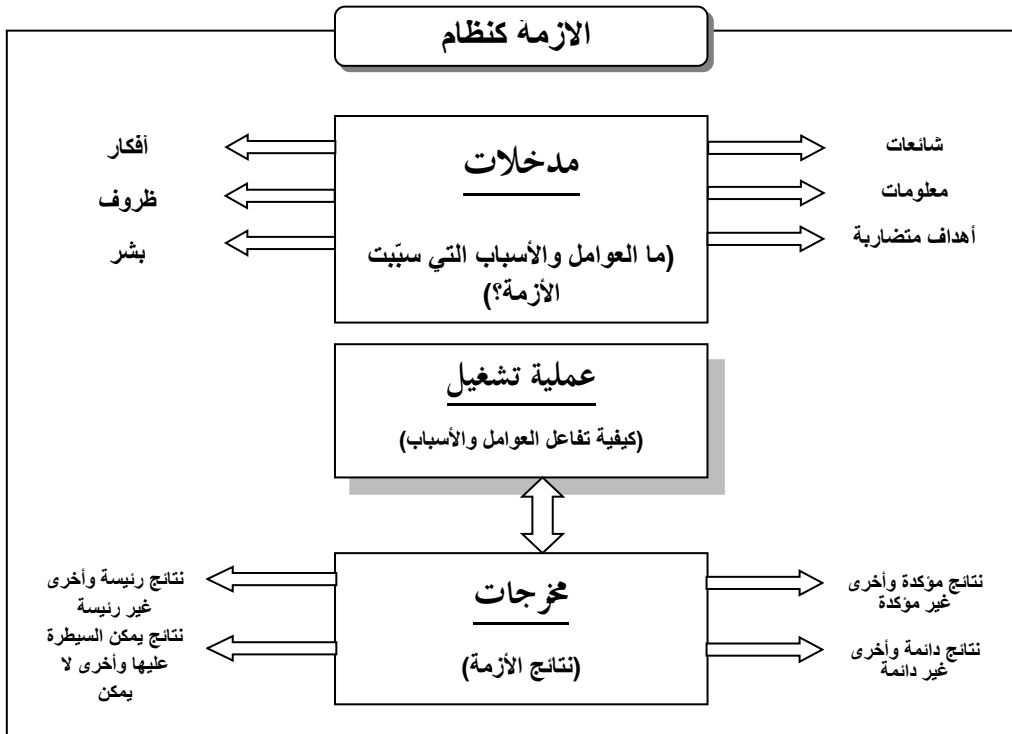
## المبحث الثالث: دور نظام المعلومات في إدارة الأزمة

## المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الأزمة وأهميته

يشكّل نظام المعلومات عاملاً أساسياً من العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات - بشكل عام - وعلى عملية صياغة الإستراتيجية وصنع القرار وتنفيذه - بشكل خاص -.

وقبل الدخول في موضوع دور المعلومات في إدارة الأزمات؛ ينبغي التطرق إلى أن الأزمة يجب أن ينظر إليها على أنها نظام يتكون من مدخلات وعملية التشغيل، ومخرجات، وكما هو موضح في الشكل (١).

شكل (١) الأزمة كنظام



إن استخدام نظام المعلومات في المنظمة التي تراها مناسبة للتعامل مع الأزمات، يرتبط بالظروف الموضوعية الداخلية والخارجية، وبالإمكانات المتاحة، والمعلومات المطلوبة، وبالسمات الشخصية للقيادة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وإن اختيار نظام المعلومات المناسبة يبيّن مدى كفاءته في التعامل معها، خصوصاً من خلال توفير المعلومات الملائمة، وبالسرعة المطلوبة؛ لاتخاذ القرار بشأنها.

وتجسّد إستراتيجية نظام المعلومات مظاهر القوة والفاعلية في جميع مراحل إدارة الأزمات؛ كونها يتم استخدامها وسيلةً لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وذلك من خلال ما توفره من معلومات ضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة. ويلاحظ أن أنظمة المعلومات تستخدم عدداً من الإستراتيجيات؛ للتعامل مع الأزمات التي تتميز بكونها متنوعة ومتباينة - أيضاً- وترتبط بمستوى الأزمة، وطبيعتها، ومضمونها، وتستهدف حماية المصالح الأساسية للمنظمة؛ اعتماداً على ما توفره من معلومات مهمة وضرورية عن تلك الأزمات، ذلك أنّ للمعلومات دوراً جوهرياً تستطيع المنظمة من خلالها تطبيق إستراتيجيات المنافسة التي تناسبها، كما في نموذج (Porter)؛ كإستراتيجيات خفض التكاليف والتميز، أو التركيز، إضافة إلى إستراتيجية الابتكار، أو تطوير التحالفات، وإستراتيجية النمو<sup>(١)</sup>.

يستند النجاح في درء وإدارة الأزمات بأنواعها كافة، ومختلف مستوياتها، إلى مجموعة من الدعائم الرئيسة؛ تأتي في مقدمتها المعلومات التي تشغل حجر الزاوية؛ لنجاح كل التدابير والإجراءات المتخذة في جميع مراحل الأزمة. وقد أكدت التجارب الإنسانية في مختلف عصور التاريخ أن غياب المعلومات، أو نقصها، وكذا عدم دقتها؛ كانت دائماً العامل المباشر والرئيس في اتخاذ القرارات غير السليمة، التي تؤدي إلى الفشل والهزيمة عند إدارة أي من الصراعات، وضياع الحقوق في أي من عمليات التفاوض، والفشل في تنفيذ أي من

(١) بلقة إبراهيم، حريري عبدالغني، مطاي عبدالقادر، فعالية نظام الانذار المبكر في الوقاية من الأزمات المالية، مصدر سابق، ص ٦٠.

المشروعات. أما في عالم اليوم الذي بات يطلق عليه "عصر المعلومات والاتصالات"؛ فأصبحت المعلومات تشكّل عالماً قائماً بذاته بعد أن صارت تتحكّم في مظاهر الحياة وتطوراتها كافة، وصعود مكانتها في حسابات القوة للدولة، مع ما تتمتع به من قيمة نسبية، سيما ذات الوزن المؤثر في عمليات تحديد الأهداف كافة، وصنع السياسات، وإستراتيجيات تحقيقها في مواجهة التحديات والتهديدات، سواء التي تواجه الأمن القومي للدولة في دوائره المختلفة، أو التي تتعرّض للأنشطة المختلفة للمنظمات.

إنّ نظام معلومات الأزمة هو مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها، حيث تجمع، وتفرز، وتصنف، وتشغّل، وتحلّل، وتحفظ البيانات، والمؤشرات، والمعلومات المستخرجة منها، واسترجاعها وقت الحاجة، وتزوّد صانع القرار بها في الوقت المناسب، وبالكمّ والنوع المناسب -أيضاً-.

### ويمكن تلخيص أهمية المعلومات في النقاط التالية:

- ١- تعد العنصر الأساسي في صنع واتخاذ القرار المناسب، وحل المشكلات.
- ٢- تسهم في بناء إستراتيجيات المعلومات على المستوى الوطني والعالمي.
- ٣- لها دور في إثراء البحث العلمي، وتطور العلوم والتكنولوجيا.
- ٤- لها أهمية في مجالات التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية، والثقافية، والصحية... الخ.
- ٥- ضمان قاعدة معرفية عريضة؛ لحل المشكلات.
- ٦- ضمان مقومات القرارات السليمة في جميع القطاعات.
- ٧- الارتفاع بمستوى كفاءة وفعالية الأنشطة الفنية في الإنتاج والخدمات.
- ٨- تنمية قدرة المجتمع على الاستفادة من المعلومات المتاحة.
- ٩- ترشيد وتنسيق جهود المجتمع في البحث والتطوير على ضوء ما هو متاح من المعلومات.

## المطلب الثاني: دور نظم المعلومات في درء الأزمات

يمكن استخلاص دور المعلومات في درء وإدارة الأزمات في النقاط التالية<sup>(١)</sup>:

### ١- مرحلة ما قبل الأزمة: دور نظم المعلومات في درء الأزمات يتمثل في الآتي:

- أ- المساهمة في تحديد السياسة العامة والأهداف.
- ب- المساهمة في التقدير بالمخاطر، والتهديدات المحتملة.
- ت- المساهمة في تحديد الأزمات المحتملة.
- ث- بناء قواعد المعلومات المناسبة لكل من هذه الأزمات.
- ج- المساهمة في إعداد المؤشرات والشواهد التي تنبئ بحدوث الأزمة، وإعداد كذلك السيناريوهات والخطط لمواجهةها.
- ح- التنبؤ بالأزمة والإنذار في التوقيت المناسب بالأزمة.
- خ- تنشيط عناصر جمع المعلومات، وتحليلها، وإعداد التقديرات؛ لتحديث أو تعديل أو تغيير السيناريوهات، والخطط؛ لمواجهة الأزمة.

### ٢- مرحلة الأزمة: يتمثل دور نظم المعلومات في درء الأزمات عند الأزمة في الآتي:

- أ- الحفاظ على متابعة تطور الأحداث، وتزويد طاقم إدارة الأزمة باحتياجات تطوير أو تغيير السيناريوهات المعدّة، وإعداد البدائل لصالح اتخاذ القرار، ومواجهة تداعيات وردود الأفعال في الأزمة.
- ب- استخدامها كإحدى الوسائل للتأثير في الخصم.

### ٣- مرحلة ما بعد الأزمة: الاستمرار في متابعة الأحداث؛ لاستعادة الأوضاع،

- واستخلاص الدروس؛ للاستفادة منها في أزمات مستقبلية مشابهة.
- وكذلك تبرز أهمية الدور الحيوي الذي تلعبه المعلومات في مواجهة وإدارة الأزمات من

(١) عبد الله، عبد العال عبد الله عبد العال. (٢٠١٧). نموذج مقترح لدور إدارة الأزمات في تحسين الأداء دراسة ميدانية على شركات السيراميك بمدينة العاشر من رمضان، ورقة بحثية منشورة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، جمهورية مصر العربية، ص ٦٩.

خلال ما يلي<sup>(١)</sup>:

- ١- **تجنب المفاجأة:** تحدث المفاجأة في حالة قصور المعلومات، أو عدم دقة تقييمها، أو عند عدم رفعها في التوقيت المناسب إلى متخذي القرارات.
- ٢- **سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه:** إن عدم توفير الوقت الكافي لاتخاذ القرار هو من إحدى سمات الأزمة؛ إلا أن توفر المعلومات أو إمكانية استخدامها لدى متخذ القرار في التوقيت يسهم - إلى حد بعيد- في تجاوز التداعيات السلبية لهذا العامل، وإن ضيق الوقت أمام أجهزة صنع القرار عادةً ما يكون أحد أسبابه هو غموض الموقف؛ نتيجة قصور المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في تفهم إبعاد الأزمة، وتقدير الموقف، واتخاذ القرار والوسائل المتاحة لتنفيذه.
- ٣- **ضمان التوصل للقرار السليم بعيداً عن أي انطباعات خاطئة لصانعي ومتخذي القرار:** لا شك أن لكل من يعمل في مجال المعلومات أو يستفيد منها في اتخاذ القرارات صورة ذهنية خاطئة لتقييم القضايا والمسائل. ومن هنا؛ تبرز أهمية المعلومات، واستمرار تحديثها، بما يضمن تغيير هذه الصورة الذهنية، وفقاً للمتغيرات، وتطور الأحداث أساساً لاتخاذ القرار السليم، بعيداً عن أي انطباعات ذهنية خاطئة تؤثر سلباً على أي من مراحل اتخاذ القرار في مواجهة الأزمة؛ الأمر الذي قد تترتب عليه زيادة تداعياتها السلبية، وتفاقم مخاطرها، وتهديداتها.
- ٤- **زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة:** يشكّل استمرار تدفق المعلومات المدققة خلال مراحل إدارة الأزمة عاملاً رئيساً في سرعة اتخاذ القرار المناسب، وإدخال التعديلات عليه، أو اتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب تتوافق ومتطلبات الاستجابة لواقع تصاعد الأحداث والمتغيرات التي تطرأ في سياق

(١) (بوخلخال، ٢٠١٢). (Jan and others, Babecky) (2012, Jan and others, Babecky) and M. Journeault, J. F., Henri) -1 (2012, Jan and others, Babecky) (٢٠٠٨)، ص ٤٠.

الأزمة والبيئة المحيطة بها.

## ٥- تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمة:

١- تحقيق أفضل استثمار للإمكانيات المتاحة، والحصول على أقصى مردود إيجابي من استخدامها في مواجهة الأزمة.

٢- التحكم في البدائل المتاحة خلال مراحل تصعيد الأزمة من خلال استخدام المعلومات في تشكيل رؤى الخصم، ودفعه؛ لاتخاذ قرارات غير صالحة دون أن يدري.

٣- زيادة القدرة على التحكم في ضبط اتباع التصاعد بالأحداث في الأزمة، وتحقيق التنسيق والتزامن في العمل بين أطقم إدارة الأزمة، وعناصر التنفيذ.

٤- تجميع المعلومات الخاصة بمراحل الأزمة، ودراساتها؛ لاستخلاص الدروس المستفادة منها، واستخدامها في مواجهة أي من الأزمات المشابهة مستقبلاً.

## المطلب الثالث: اعتبارات نجاح نظام المعلومات أثناء إدارة الأزمات:

إن نجاح نظام المعلومات وحسن توظيفها في إدارة الأزمة بفاعلية يعتمد على بعض الاعتبارات، التي يتعين على المديرين مراعاتها، وتمثل في الآتي<sup>(١)</sup>:

١- ربط نهائيات نظام المعلومات بمراكز اتخاذ القرارات في موقف الأزمة، والتي غالباً ما تكون ميدانية وقريبة من مجريات أحداث الأزمة؛ لضمان تغذيتها بالمعلومات أولاً بأول.

٢- تجاوز القنوات الرسمية الروتينية في نقل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك، وإفساح المجال لمبادرات وقنوات الاتصال غير الرسمية؛ لضمان إيصال الكّم والنوع المطلوبين من المعلومات في الوقت المناسب لمراكز اتخاذ القرارات.

٣- التأكيد على التحديث المستمر للمعلومات؛ لأن المعلومات قد تتقدم بسرعة في

(1) Brannen, J. (2017). Mixing methods: Qualitative and quantitative research. Routledge ، ص ٨٧.

موقف الأزمة سريعة الأحداث.

٤- تبويب المعلومات وتصنيفها، وفقاً للاحتياجات؛ لكي يسهل استخدامها، وتوظيفها بفاعلية في موقف الأزمة.



### الخاتمة

عالجت الدراسة موضوعًا مهمًا، فتوصل الباحث في نهاية هذه الدراسة لعددٍ من النتائج والتوصيات تتمثل في الآتي:

١. الأزمة هي مجموعة متتابعة تراكمية تغذي كل منها الأخرى، إلى أن تصل إلى حالة الانفجار الفجائي، وتشكل بذلك تهديدًا للشركة، أو الهيئة الاقتصادية.
٢. تتمثل إدارة الأزمة في منهجية التعامل مع الأزمة؛ حيث تتضمن أفعالًا وتصرفاتٍ على درجة عالية من الفاعلية، لتشخيص الأزمة، والتخطيط لها، ومواجهتها، ومعالجتها؛ من أجل التحول نحو الاتجاه الإيجابي.
٣. وجود القائد المدرب على تلقي الأزمات وإدارتها ذو تأثيرٍ فاعل في علاقته مع العاملين، أو المؤسسة، ومن ثمَّ؛ يكون له تأثيرٌ إيجابيٌّ في الأزمة، فالقادة هم صناعُ النجاح داخل المنظمات، وهم الحلقة الأساسية ضمن عناصر القيادة الإدارية داخل المنظمة.
٤. إن حجب المعلومات عن الأطراف الذين يملكون اتخاذ القرار يُعيق وصولَ الإنذار المبكر بحصول الأزمة لكي يتم التغلب عليها.
٥. يعمل نظام معلومات الأزمة من قَبْل حدوث الأزمة على التنبؤ بها، ويسعى إلى إخمادها قبل حدوثها، أو السيطرة عليها بعد حدوثها، واستعادة الأوضاع، واستخلاص الدروس المستفادة.

## التوصيات:

١. إعطاء إدارات الشركات الاقتصادية اهتمامًا أكبر لمفهوم إدارة الأزمات، التي يمكن أن تمرّ بها، وزيادة إدراك المديرين بمراحلها، وأهمية أخذها في الاعتبار؛ لأنّ هذه الأزمات تهدد بقاءها واستمرارها.
٢. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءًا مهمًا من التخطيط الإستراتيجي.
٣. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
٤. استمرار الباحثين في دراسة هذا الموضوع، ومواكبة التطورات الحاصلة على مستوى تطور المؤسسات الاقتصادية؛ حتى تتناسب إدارة الأزمة مع ما تتعرّض له المؤسسة من أزماتٍ جديدة.