



جامعة زيان عاشور _ الجلفة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

محاضرات في مقياس

إستراتيجية إدارة الأزمات الإدارية

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة سنة أولى ماستر

تخصص: سياسات عامة

إعداد الدكتورة: طالبي و داد

الموسم الجامعي 2025/2026



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية الحقوق والعلوم السياسية



التاريخ ، 2026/04/29

المجلس العلمي

الرقم 14 / م ع / 2026

مستخرج عن محضر اجتماع المجلس العلمي رقم 02/2026 بتاريخ 2026/04/29

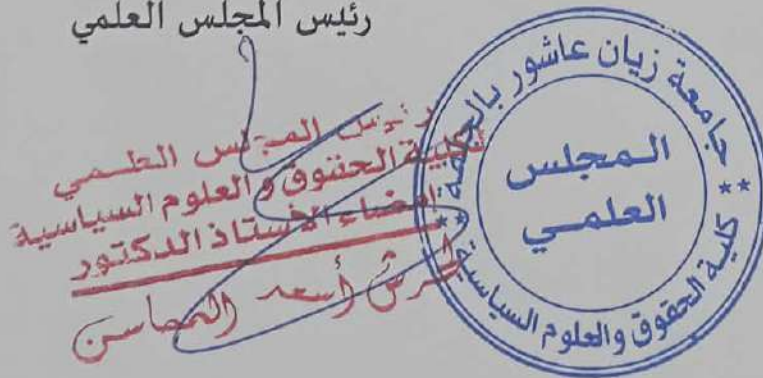
يتعلق بقبول مطبوعة بيداغوجية

يشهد السيد رئيس المجلس العلمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة الجلفة بأنه تم خلال اجتماع المجلس العلمي المنعقد بكلية الحقوق والعلوم السياسية رقم: 02/2026 بتاريخ: 2026/04/29 قبول المطبوعة البيداغوجية المسومة بـ

" إستراتيجية إدارة الأزمات الإدارية "

موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص : سياسات عامة ، خلال الموسم الجامعي 2025/2026 من إعداد الدكتور/ طالي و داد ، بعد تزكيتهما وفقا للشروط العلمية والتنظيمية، واستيفائها لكل المعايير العلمية والمنهجية المطلوبة.

رئيس المجلس العلمي



معلومات عامة عن المقياس

جامعة :زيان عاشور بالجلفة

كلية : الحقوق والعلوم السياسية

قسم : العلوم السياسية

الفئة المستهدفة : السنة الأولى ماستر تخصص سياسات عامة

وحدة التعلم : وحدة التعليم الأساسية

المقياس: إستراتيجية إدارة الأزمات الإدارية

المعامل :3 الرصيد: 6

المدة الزمنية :15 أسبوع

الحجم الساعي للسداسي :45 ساعة .

المدة : 3:00 ساعات أسبوعيا.

نمط التدريس : محاضرة/ أعمال موجهة

التوقيت : 8.00 سا- 11.00 سا

القاعة : قاعة2

الأستاذة: د. طالبي وداد

اتصل على البريد الإلكتروني: talbiouidad.1991@gmail.com

مقدمة

وصف المادة: تضم هذه المطبوعة محاضرات في مقياس إستراتيجية إدارة الأزمات الإدارية، وهو مقدم لطلبة سنة أولى ماستر علوم سياسية تخصص سياسات عامة للسداسي الثاني . حيث نجد هذا المقياس في الوحدة الأساسية و يعتبر الحجر الأساس لمختلف المقاييس التي تليه في برنامج المقرر، ووفق ذلك، تم التركيز في هذه المطبوعة البيداغوجية وحسب المقرر في هذا المقياس على مجموعة من المحاور الأساسية، بمعدل موضوع لكل أسبوع، نتوخى من خلالها التعرف على متطلبات إدارة الأزمات الإدارية والعوامل المهمة في هذه العملية سواء من حيث نظم المعلومات أو القيادة أو إدارة الوقت أو الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى إستراتيجية إدارة الأزمة في البيئة الرقمية والتي تعتبر من مواضيع الساعة، بالإضافة إلى وضع أمثلة تطبيقية تربط الشق النظري بالتطبيقي.

المقاربة البيداغوجية:

ترتكز المقاربة البيداغوجية لمقياس إستراتيجية إدارة الأزمات الإدارية على ثلاث ركائز وهي: **المعرفة-الخبرة المكتسبة من المعرفة-توظيف المعرفة-** و تعتبر هذه الكفاءات مهمة و أساسية في عملية التعلم و تحتاج إلى منهجية للوصول إلى تحقيقها ، كما ستدعم بتقويمات لاختبار قدرة الطالب على استيعاب المعلومات المقدمة وتحقيق الأهداف المرجوة.

-المعرفة- في هذا المقياس سيكتسب الطالب كفاءة القدرة على التعرف و التعلم وفهم المفاهيم العامة حول الأزمة والأزمة الإدارية و إدارة الأزمة الإدارية وكذلك معرفة أنواع ومتطلبات إدارة الأزمات الإدارية بالإضافة تمكينه من فهم التغير الذي يحدث في البيئة الخارجية وانعكاساته على المؤسسة . وتكتسب هذه الكفاءة عن طريق تخزين كل

المعلومات و المفاهيم الخاصة و تدّعم هذه الكفاءة أسئلة نظرية حول مدى فهم و استيعاب المعلومات. ثم ينتقل الطالب الى الركيزة الثانية و هي:

الخبرة المكتسبة من المعرفة و كيفية تطبيق هذه المعارف و المفاهيم و المعلومات حول إستراتيجية إدارة الأزمات الإدارية من خلال المشاركة الفعالة والتفكير العلمي و الابتكاري لحل المشكلات التي تعترض سير العمل بالوحدات الإدارية ، ويكون ذلك بتوجيه قدرات الطالب على كيفية تحليل الأزمات والاستفادة منها . تدّعم هذه الكفاءة ببعض الأسئلة المتنوعة التي تزيد من استيعاب المقياس وتثري المفاهيم المقدّمة. ومن ثم ينتقل إلى **كفاءة توظيف المعرفة** وتتمثل في تطبيق المفاهيم المكتسبة على ارض الواقع

منهجية التدريس وطريقة التقديم

لاستيعاب مقياس إستراتيجية إدارة الأزمات الإدارية واستيعاب جميع محاضراته ينبغي **التخطيط** لمسعى بيداغوجي ينقسم إلى **ثلاث محاور رئيسية** تتخللها عديد الأنشطة والتقويمات الآنية والبعدية وهي كالاتي:

مرحلة الانطلاق: التقويم التشخيصي

اختبار المكتسبات السابقة وجمع تصوراتهم حيال عديد المفاهيم ذات العلاقة بالمعرفة الجديدة وتتم عن طريق إشكاليات أو مجموعة أسئلة كل ذلك من أجل تصحيح تلك التصورات أو دعمها ومن ثم ربطها بمحتوى الدرس الجديد .

مرحلة بناء التعلمات: التقويم التكويني.

وتتم هذه المرحلة عن طريق الوضعية المشكلة أي استبعاد أسلوب التلقين وتمكين الطلبة من بناء المعرفة بأنفسهم كما تتاح لهم فرصا عديدة لأخذ الكلمة والمناقشة الحرة والانتقاد الموضوعي وذلك من خلال أنشطة متنوعة تستهدف بناء معارف ومفاهيم جديدة تتخللها تقويمات آنية.

مرحلة التوظيف والاستثمار: التقويم التحصيلي .

وتتم من خلال مجموعة من الأسئلة تتعلق بتوظيف واستثمار وتنشيط المفاهيم المرتبطة محتوى الدرس الجديد. ولكي يستطيع الطالب استيعاب كل المفاهيم التي يتم التطرق إليها أثناء **المحاضرات** والقدرة على القيام بكل نشاطات التعلم، يجب تدوين كل المعلومات واخذ رؤوس أقلام لكل ما تم مناقشته. بالإضافة إلى المشاركة في المناقشات وطرح الأسئلة ، وتبادل الآراء ووجهات النظر حول المواضيع المطروحة لإثراء المكتسبات والمعلومات. و في **حصة الأعمال التوجيهية** يتم التحقق من القدرة على توظيف كل المعلومات المكتسبة في المحاضرة عن طريق **البحوث المقدمة للطلبة** و التي هم ملزمون بتقديمها حسب البرنامج والمخطط الذي وضعه الأستاذ المكلف بالأعمال الموجهة و هذا بالتنسيق مع الأستاذ المحاضر ويتم تقديم البحوث في **نسخة و رقمية** أو عبر **إرساله عن طريق الايميل للأستاذ** ، بالإضافة إلى **تقديم البحث في الحصة المخصصة** لها في الأعمال الموجهة مع وضع **مطويات تشمل ملخص عن البحث** .

محتوى المقياس: تطبيقًا للمقرر الدراسي والحجم الساعي المحدد فقد تم تقسيم

المطبوعة كما يلي:

المحاضرة 01: مفهوم الأزمة وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى

✓ مفهوم الأزمة والمفاهيم المشابهة لها

✓ أساليب نشوء الأزمات

✓ خصائص الأزمات

✓ مراحل تطور الأزمة

المحاضر 02: الأزمة الادارية وأهم أنواعها

- ✓ مفهوم الإدارة والمنظمة والفرق بينهما
- ✓ مفهوم الأزمة الإدارية
- ✓ أنواع الأزمات الإدارية

المحاضرة 03: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمة

- ✓ مفهوم إدارة الأزمات
- ✓ المفاهيم المشابهة لإدارة الأزمة
- ✓ أهداف إدارة الأزمات
- ✓ متطلبات إدارة الأزمات
- ✓ مراحل إدارة الأزمات
- ✓ العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات
- ✓ الاحتياجات الإدارية للتعامل مع الأزمات

المحاضرة 04: متطلبات إدارة الأزمة الإدارية

- ✓ تعريف إدارة الأزمة الإدارية
- ✓ مواقف إدارة الأزمات
- ✓ شروط نجاح إدارة الأزمات الإدارية

المحاضرة رقم 05: دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات الإدارية

- ✓ مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية
- ✓ أهمية الثقافة التنظيمية
- ✓ مكونات الثقافة التنظيمية

- ✓ أنواع الثقافة التنظيمية
- ✓ دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات

المحاضرة 06: دور القيادة في إدارة الأزمة التنظيمية

- ✓ مفهوم القيادة وعلاقتها بالمفاهيم المشابهة لها
- ✓ أنواع القيادة في إدارة الأزمات
- ✓ تأثير القائد في الأزمة
- ✓ أسس تعامل القائد الإداري مع الأزمات وإستراتيجية مواجهتها
- ✓ دور القائد في التعامل مع الأزمة في مختلف مراحلها

المحاضرة 07: دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات الادارية

- ✓ نظم المعلومات وفعاليتها
- ✓ أهمية نظم المعلومات في إدارة الأزمات
- ✓ خصائص نظام المعلومات الإداري المثالي
- ✓ دور نظم المعلومات في مواجهة الأزمة

المحاضرة 08: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات الادارية

- ✓ مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه
- ✓ أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي
- ✓ أبعاد التخطيط الاستراتيجي
- ✓ التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات
- ✓ مراحل التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات
- ✓ معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

المحاضرة 09: التخطيط بالسيناريوهات لإدارة الأزمة الادارية

- ✓ مفهوم السيناريوهات وخصائصها
- ✓ أهمية تخطيط السيناريوهات
- ✓ أنواع السيناريوهات
- ✓ الهيكل العام لسيناريو الأزمة
- ✓ دور السيناريوهات في إدارة الأزمات

المحاضرة 10 : دور إدارة الوقت في إدارة الأزمة الإدارية

- ✓ مفهوم إدارة الوقت ومراحلها
- ✓ مضيعات الوقت ومسببتها
- ✓ أهمية إدارة الوقت بالنسبة للعملية الإدارية أثناء الأزمات
- ✓ آليات نجاح إدارة الأزمات في ظل تخطيط استراتيجي فعال للوقت

المحاضرة 11: إدارة الأزمة الإدارية في ظل البيئة الرقمية

- ✓ المفاهيم العامة للمحاضرة
- ✓ تصنيف الأزمات الرقمية والفاعلين فيها
- ✓ مستلزمات إدارة الأزمات الرقمية
- ✓ الآليات الاتصالية لإدارة الأزمة الرقمية قبل وأثناء وبعد
- ✓ مراحل إدارة الأزمة في ظل البيئة الرقمية

المحاضرة 12: نماذج تطبيقية لإستراتيجية إدارة الأزمات الإدارية: "إدارة أزمة شركة

تويوتا في ظل التخطيط الاستراتيجي أنموذجا"

- ✓ التعريف بالشركة

- ✓ بداية ظهور أزمة شركة تويوتا
- ✓ انعكاسات أزمة شركة تويوتا
- ✓ مسار التخطيط الاستراتيجي لمواجهة أزمة تويوتا
- ✓ الإستراتيجية المستخدمة لتعامل مع أزمة شركة تويوتا

محاضرة 13: نماذج تطبيقية لإستراتيجية إدارة الأزمات الإدارية: إستراتيجية إدارة أزمة

فيروس كورونا "كوفيد19" أنموذجا

- ✓ طبيعة أزمة كورونا
- ✓ آثار أزمة كورونا على الجزائر
- ✓ إستراتيجية الجزائر لتخفيف من اثار الأزمة

المحاضرة 01: مفهوم الأزمة وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى

أهداف المحاضرة:

- ✓ التعمق في دراسة مفاهيم الأزمة وجعل الطالب يفرق بين الأزمة والمفاهيم المشابهة لها.
- ✓ جعل الطالب يعرف أسباب نشوء الأزمة ومراحل تطورها.

محتوى المحاضرة:

- ✓ مفهوم الأزمة والمفاهيم المشابهة لها
- ✓ أساليب نشوء الأزمات
- ✓ خصائص الأزمات
- ✓ مراحل تطور الأزمة

مع مطلع الألفية الثالثة شهد العالم مجموعة من التغيرات والتحولات السريعة والجذرية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية. هذا التغير صاحبه إقبال البشرية وتهافتها على التكنولوجيا في إطار ما يعرف بالعولمة، كل هذا كان سعيًا من الإنسان قصد حفظ بقاءه ومواجهة حملة الأزمات والكوارث التي يمكن أن تعترضه وهذا باعتبار أن الأزمة تشمل كافة الميادين والمجالات وفي هذا الصدد ركزت معظم الدراسات والبحوث على كيفية مسايرة ومجارات الأزمات عند وقوعها كمرحلة أولى ومن ثم القدرة على التنبؤ بها كمرحلة ثانية وهذا من خلال ما يعرف بإستراتيجية السيناريوهات

في ظل التطور الكبير الذي شهده العالم بدا الحديث عن ما يعرف بإدارة الأزمات كإستراتيجية وصولاً إلى اعتبارها علم قائم بحد ذاته له منهجية وأدواته وهذا من خلال

تعريفه على انه احد العلوم الإنسانية التي تهتم بدراسة إدارة التوازنات للقوى ورصد حركاتها واتجاهاتها.

من خلال هذا التعريف أصبح من الضروري وجود إدارة صلبة قادرة على الاستجابة والتحدي وعدم الخضوع للقوى والتأثيرات ومواجهة الخطر، أي التعامل بفاعلية والنجاح مع المواقف الأزموية.

أولاً : مفهوم الأزمة والمفاهيم المشابهة لها

1. مفهوم الأزمة

الأزمة هي ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه مهما كانت درجة استعداد المؤسسة والذي يمكن أن يؤدي إلى تدميرها أو على الأقل الضرر بها.¹

تعريف الأزمة من الناحية الاقتصادية: هي انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمال.

تعريف الأزمة من الناحية الإدارية: هي موقف يواجهه متخذ القرار حيث يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية. تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج وتفقد بعضها باعتبارها موقف غير اعتيادي يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المؤسسة ويضر بها.

تعريف الأزمة من الناحية السياسية: تعرف على أنها حالة مفاجئة تهدد بتحول جذري في وضع النظام القائم وهذا ما يستدعي لاتخاذ قرار لمواجهة هذا التحدي.

1 . ألبيرت ستيف، إدارة الأزمات وفن الدفاع عن النفس للشركات ، ب ط، القاهرة : الشركة العربية للإصدار العلمي، 2008، ص09

تعريف الأزمة من الناحية اللغوية: هي من الشدة والقحط، أما ترجمة الأزمة من باللغة الانجليزية Crisis وتعني حالة خطر أو نقطة تحول

تعريف الأزمة من الناحية الاصطلاحية: ¹ يقصد بها حالة توتر تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.

ويعرف قاموس راندم الأزمة بأنها طرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغير كبير.

وبالتالي يمكن القول بان الأزمة هي حدث غير سار يُمثل تحديًا وتهديدًا خطيرًا للهيكل الأساسية والقيم والمعايير التي تتطلب في ظل الظروف ضغط الوقت وعدم الاستعداد اتخاذ القرارات الحاسمة.

2. المفاهيم المتشابهة للأزمة:

يستعمل مصطلح أزمة من قبل كثير من الباحثين ووسائل الإعلام على غير المعني الذي يحمله كما يتم الخلط بينه وبين بعض المفاهيم المتشابهة.

الكارثة: هي حالة حدثت فعلا وأسفرت عن العديد من الخسائر في الموارد البشرية والمادية.

وتعد الكارثة احد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمة وقد ينجم عنها أزمة ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها.²

المشكلة: ¹ جمع مشاكل وتعني الأمر الصعب المعقد.

1 . عتيق عائشة، إستراتيجية إدارة الأزمات ، مجلة الدراسات الإستراتيجية، المجلد 09، العدد 18، 2013، ص 129

2 . علي عبد السلام، فعاليات إدارة الأزمات والكوارث، ب ط . مصر: مكتبة زهراء الشرق، 2015، ص 72

كما أنها موقف أو قضية تواجه الوحدة التي يتم التعامل معها سواء كانت هذه الوحدة فردا أو جماعة أو مجتمع تعجز فيه قدرات وإمكانيات وموارد العمل على مواجهتها بمفرده.²

الحادث: خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله الذي يتوقف إنتاجه أو يجب إيقافه حتى يتم إصلاح الخلل.

الصراع: بعض الأزمات تعبر عن صراع بين إدارتين وتضاد مصالحها إلا أن الصراع لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير كما الحال بالنسبة للزمات. حيث تعرف أسباب الصراع وأبعادها عكس الأزمات.

وعليه يتطلب وجود الأزمة شرطين على الأقل:

الأولى: يجب أن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد الذي تختل معه وحدته بالكامل.

ثانيا: أن تصبح الافتراضات والمسلمات التي يوصي بها أعضاء المنظمة موضعاً للتحدي لدرجة يظهر بها بطلان هذه الافتراضات أو تجعلهم يلجأون إلى أساليب دفاعية تجاه هذه الافتراضات ومعني ذلك أن الأزمات في جوهرها تهديد مباشر وصريح لبقاء المنظمة واستمرارها وكيانها

ثانيا: أساليب نشوء الأزمات

تتنوع الأسباب المنشأة للزمات بتنوع الأزمات نفسها وهناك مسببات داخلية وخارجية ذاتية وموضوعية شخصية وعامة ومن بين هذه المسببات:

1 . أمل عبد العزيز حمود، الأداء القاموس العربي الشامل، عربي عربي، عناية: سلسلة قواميس دار العلوم للنشر والتوزيع، ص 518.

2 . صالح الصقور، موسوعة الخدمة الاجتماعية المعاصرة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص 214

1-**سوء الفهم:** ينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين، المعلومات المبتورة ،والشروع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل إيضاحها.

2-**سوء الإدراك:** إذا كان الإدراك غير سليم أو نجم عنه تداخل في الرؤيا والتشويش فانه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري.

3-**سوء التقدير والتقييم:**هو أكثر الأسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات خاصة العسكرية حيث يكون أحد أفراد المعركة الحربية ضحية سوء تقديره وتقييمه لقدرات الطرف الآخر.

4-**الإدارات العشوائية:** مثل سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات.

5-**الرغبة في الابتزاز:** يمثل هذا النوع من الأساليب جماعات الضغط وجماعات المصالح والمكاسب غير العادلة من الإدارة ووسيلتها الفعالة وهي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف وإخضاعه للالزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع.

6-**اليأس:**هو احد الأزمات التي تشكل خطرا على متخذ القرار.

7-**الإشاعات:**هي السبب الذي يفجر الأزمة.

8-**استعراض القوة:** تتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة كما يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة وترغب في قياس رد فعلها ' استعراض القوة دون حساب النتائج والعواقب'.

9-**الأخطاء البشرية:** تُخلف أزمة في الثقة في بعض الهيئات

10-**الأزمات المخططة:** قوى المنافسة للكيان الإداري تتبع مسارات العمل "من الإنتاج إلى التوزيع" ظروف كل مرحلة وتخطط لحدوث الأزمة للمنافس.

11-تعارض الأهداف: كل طرف ينظر إلي العمل من زاوية التي قد لا توافق منظور الطرف الآخر لتعارض الأهداف تحدث الأزمة.

ثالثا: خصائص الأزمات ما يلي

- ✓ نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلي الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة
- ✓ تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة
- ✓ يصعب التحكم في الأحداث
- ✓ سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلي حد الرعب
- ✓ تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومدير الأزمة يعمل في جو من الرعب والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية
- ✓ التهديد الشديد للمصالح والأهداف مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار

رابعا: مراحل تطور الأزمة

تمر الأزمة بدورة حياة مثلها مثل أي كيان حي وتكتسي أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري.

فكما كان متخذ القرار سريع التنبيه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة أو بتكون عواملها كلما كان علاجها والتعامل معها أسهل وذلك للحد من أثرها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.¹

1. قدري علي عبد الحميد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، ب ط ، الاسكندرية: دار الجامعية الجديدة، 2008،

هذا وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعداد المراحل التي تمر بها الأزمات لكل حسب وجهة نظره إلا انه تحقق قدر من الاتفاق حول المراحل التالية:



1. مرحلة ميلاد الأزمة "النشوء"

تبدأ الأزمة في الظهور بشكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر بوجود خطر غريب، والأزمة غالبا لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة مشكل ما لم يتم معالجته بشكل الملائم.

هناك يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد ويكون محور التعامل "تنفيس الأزمة" وإفقادها مرتكزات النمو ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقيق أي خسائر أو دون أن تصل حدتها أي درجة الصدام العنيف

ويكون عملية التنفيس في محورها العام هي:

✓ محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة ويحولها إلي شيء ثانوي لا قيمة

له

✓ معرفة أين تكمل عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر

✓ امتصاص قوة الدفع المحركة للآزمة وتشيتت جهودها في نواحي أخرى

2. مرحلة النمو والانتساع

تنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى "الميلاد" في الوقت المناسب حيث تأخذ الآزمة في النمو والانتساع من خلال نوعين من المحفزات هم:

✓ محفزات ذاتية مستمدا من ذات الآزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد

✓ محفزات خارجية استقطبتها الآزمة وتفاعلت معها و بها و أضافت إليها قوة الدفع

جديدة على النمو والانتساع

وفي هذه المرحلة يتعاضم الإحساس بالآزمة و لا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوم بعد يوم

في هذه المرحلة يجب على متخذ القرار التدخل من اجل إفقادها روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي

✓ تحديد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للآزمة سواء باستقطاعها أو خلق

تعارض مصالح بينها وبين استفحال الآزمة

✓ تجميد نمو الآزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها

وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الآزمة

3. مرحلة النضج أو القوة

تعد من اخطر المراحل وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية وبحاشيته من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون أخطائه حسنات. وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام معها وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار والمؤسسة.

4. مرحلة الانحسار والتقلص

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة الصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقد جزء هام من قوتها، على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه

5. مرحلة الاختفاء

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد قوة الدفع المولد لها أو لعناصرها تتلاشي مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها والاختفاء يكون دافعا لإعادة البناء من جديد ومن ثم استعادة فعالية الكيان وأدائه وإكسابه خبرة لتعامل مع هذا النوع من الأزمات

مستويات معالجة الأزمات:

✓ **المستوى الاستراتيجي:** وهو المستوى الأعلى الذي يقدمه التوجيه والإرشاد ويتخذ القرار

✓ **المستوى التنفيذي "العملياتي":** وهو المستوى الذي يتولى العمليات ويمارس القيادة والسيطرة وفق ما يتلقاه من ردود الأفعال الناتجة عن الأزمة

✓ **المستوى الميداني "التكتيكي":** وهو المستوى الذي يتولى تنفيذ العمليات في إطار معالجة الأزمة والتصدي له

المحاضر 02: الأزمات الادارية وأهم أنواعها

أهداف المحاضرة:

- ✓ جعل الطالب يفهم الفرق بين الإدارة والمنظمة والتنظيم
- ✓ جعل الطالب يعرف أهم الأزمات الإدارية
- ✓ كشف وتحليل كيفية حدوث الأزمات في المنظمات والمؤسسات

محتوى المحاضرة:

- ✓ مفهوم الإدارة والمنظمة والفرق بينهما
- ✓ مفهوم الأزمة الإدارية
- ✓ أنواع الأزمات الإدارية

تنشط المؤسسات والمنظمات في عالم ميزته الأساسية التغيير، هذا التغيير يمس جوانب متعددة في بيئة المؤسسة وهو ما يزيد من صعوبة المسايرة لهذه التغيرات التي قد تصل إلى درجة الأزمة التي تعيق أداء الأنشطة وقد تفقدها سمعتها أو تدفعها إلى الإفلاس، فالأزمة أسباب كثيرة قد تكون وراء حدوثها، كما تتميز بخصائص متنوعة، من خلال هذه المحاضرة سنقوم بشرح تصنيفات الأزمة الإدارية وكذلك وأنوعها.

أولاً: مفهوم الإدارة والمنظمة والفرق بينهما

قبل التطرق لمفهوم الأزمة الإدارية لابد من شرح بعض المفاهيم

1. مفهوم الإدارة:

الإدارة هي القدرة على الإنجاز عن طريق استخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق أهداف معينة ويراها البعض الآخر بأنها توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها . كما عرفت على أنها نشاط إنساني بالدرجة الأولى¹ وإن السلوك الإنساني هو العنصر الأساس والمحرك والموجه للعمل الإداري، وهي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المنظمة.

2. مفهوم المنظمة:

تعرف المنظمة على أنها هيئة أو مؤسسة اعتبارية عامة أو خاصة، تنشأ بموجب القانون لها بعد محلي وإقليمي تتشكل من موارد بشرية ومالية ومادية. تهدف إلى تحقيق أغراض معينة من خلال أدائها لأنشطة ووظائف محددة باستخدام إمكانيات عدة وفقاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها مما يجعل الوظائف الإدارية "التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة" جزءاً هاماً من المنظمة

3. الفرق بين الإدارة و المنظمة:

الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم توجيه ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية بينما المنظمة هي الكيان الاجتماعي أو المؤسسة التي تضم أفراداً وموارد يعلمون معاً ضمن هيكل محددة لتحقيق تلك الأهداف، فالإدارة هي العقل المدبر

1 . . جمال دلدول، القيادة الادارة المفهوم والمكونات، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد4، العدد01 ، 2016، ص243

والمنظمة الهيكل الذي ينفذ الأعمال، أي أن المنظمة هي الوعاء أو المؤسسة التي يتم بداخلها العمل والإدارة هي الأسلوب والعميلة التي تدير هذا العمل لتحقيق الهدف.

4. الفرق بين المنظمة والتنظيم:

المنظمة تشكل الكيان الأساسي في حين يأتي التنظيم كعمليات وإجراءات تحقق أهداف المنظمة وتزيد من فعاليتها

5. الفرق بين المنظمة والمؤسسة:

المنظمة يمكن أن تشمل أسرة القائد وهو رب الأسرة والمرؤوسين باقي أفرادها كما يمكن أن تشمل وزارة فيها عدد من دوائر و مديريات فرعية

أما المؤسسة هي كيان اجتماعي حكومي أو غير حكومي ربحي أو غير ربحي يخضع لقوانين الدولة وهذا يعني أن مفهوم منظمة اشمل من مفهوم مؤسسة كما يوجد فرق في نوع المقارنة النظرية حيث نجد العلوم الاجتماعية تشمل مفهوم منظمة لمعالجة الجوانب السوسيولوجية أما مفهوم المؤسسة يستعمل أكثر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

المنظمة سمتها الأساسية التنظيم أما المؤسسة فلها صفة التأسيس القانوني والرأس المالي

6. علاقة البيئة بالمنظمة:

تمثل البيئة مجموعة من العوامل المحيطة بالمنظمة وتؤثر في الطريقة والأسلوب التي تعمل بها للوصول إلى أهدافها وتنقسم البيئة إلى بيئة عامة أو خارجية تتكون من قوى خارج المنظمة تؤثر على قدراتها، وإلى بيئة خاصة أو داخلية "داخل المنظمة" والتي يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها إذا كان التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في أحسن وجه.

ثانيا: مفهوم الأزمة الإدارية

هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديدا مباشرا لبقاء المؤسسة واستمرارها وتتميز بدرجة معينة من الخطر يمكن أن تحدث بسبب عوامل داخلية فشل تكنولوجي أو تنظيمية أو ذاتي أو عوامل خارجية محيطية بالمنظمة أي ذات طابع اقتصادي أو اجتماعي

تعرف على أنها حالة تهديد مفاجئة تتعرض لها المنظمة ويمكن أن تتحول إلى فرص للالتجاء بالمنظمة نحو الأحسن إذا أديرت بشكل مناسب وملائم، كما عرفت بأنها حالة حرجية يمكن أن تلحق أضرار جسيمة بالمنظمة.¹

1. تصنيفاتها:

- ✓ من حيث موضعها: مادية أو معنوية
- ✓ من حيث مظاهرها: سطحية ولا تشكل خطرا، أما عميقة مرتبطة ببيئة الكيان الإداري
- ✓ من حيث درجة شدتها: عنيفة وأثارها جسيمة على المنظمة أما هادئة ويمكن معالجتها
- ✓ من حيث تكرارها: دورية ولا تستطيع المنظمة تفاديها
- ✓ من حيث تأثيرها: هامشية ولا تكلف الكثير للمنظمة أو جوهرية تأثيرها واضح
- ✓ من حيث نطاقها: أزمة شخصية أو هيكلية

2. انعكاساتها على المنظمة:

تؤدي الأزمة ذات الحجم والمستوى الخطر إلى زعزعة رسالة المنظمة إذ للأزمة بعد سلبي يكمن في التهديد في شكل تشويش

1. يسرى بوترة، الأزمة التنظيمية وإدارة الرهان الاتصالية في البيئة الرقمية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، 2024، ص 233.

كذلك بعد ايجابي يكمن في البحث عن فرص أو تجديد الهياكل أو إعادة النظر في الأساليب أو السلوك التنظيمي

ثالثاً: آثار الأزمة على السلوك التنظيمي

قد يتبع الأفراد أو الوحدات الفرعية سلوك الانسحاب وترك المنظمة بدون حماية بسبب انخفاض درجة التكامل نتيجة تفاقم الصراعات الموجودة من قبل حدوث الأزمة أو بسبب نقص في المعلومة نتيجة خلل قنوات الاتصال أو بسبب أزمة سلطة بين أصحاب القرار كما أن هناك أزمات نتيجة أخطاء إدارية كما هناك أزمات نتيجة الاتجاهات العامة للبيئة الخارجية وليست المنظمة سبباً في حدوثها

ثالثاً: أنواع الأزمات الإدارية¹

هناك مجموعة من الأزمات البارزة التي تعصف بالمنظمات ومن أهمها

1. أزمة الصورة الذهنية العامة للمنظمة:

تتعرض منظمات كثيرة إلى هذا النوع من الأزمات إذ أن بعض الأحداث البيئية المرتبطة بالمنظمة أو منتجاتها تؤدي إلى إضعاف الصورة العامة للمنظمة في أذهان الزبائن والجمهور والمجتمع وهذه الأزمة خطيرة تنعكس بصورة جوهريّة في حجم مبيعات المنظمة وفي القيمة السوقية للمنظمة وأسهمها، إذ أحد الأطراف التي تساهم في تكريس هذا الأزمة هو الإعلام والصحافة إذ يتم نشر الأخبار التي تلحق الأذى والضرر بالصورة الذهنية العامة للمنظمة ، لذلك فإن على المنظمة أن تستخدم نفس هذه القنوات الإعلامية والصحافية في تصحيح وتعديل هذه الصورة من خلال نشر الحقائق عن المنظمة ومنتجاتها.

1 . . قهوجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية مجلد 05، العدد 01، 2015، ص 306 305

2. أزمة التحول السوقي:

إن التطور السريع للتكنولوجيا يؤدي في حالات كثيرة إلى تحول سوقي مفاجئ و متسارع للزبائن عن شراء منتج ما (سلعة أو خدمة) وهذا التحول يضع المنظمة في أزمة حقيقية ويتطلب ذلك من إدارة هذه المنظمة أن تتعامل مع هذه الأزمة بعناية وذكاء، إذ أن هذا التحول يضع المنظمة أمام أزمة العاملة الفائضة والموارد الخام الفائضة وأزمة كميات المخزون الكاسدة وأزمة في الكميات غير الرائجة في السوق.

3. أزمة فشل المنتجات :

إن أزمة فشل المنتجات هي الكابوس الذي يؤرق أغلب المنظمات التي تصنع السلع الاستهلاكية، إذ أن هذه المنظمات تخشى من اليوم الذي تتوقف فيه مبيعات المنتج، وتراجع بصورة حادة ويكون لابد من اتخاذ سحب هذا المنتج من السوق والتوقف عن إنتاجه، وتتسبب هذه الأزمة بخسائر كثيرة تكون في صورة:

- ✓ خسائر نقدية ناجمة عن توقف المبيعات أو تراجعها بصورة حادة
- ✓ خسائر ناجمة عن الإنفاق على عمليات التصنيع والإعلان وترويج المبيعات والدراسات السوقية وجميع الوظائف الأخرى
- ✓ خسائر ناجمة عن الوقت والجهد الذي أضاعته المنظمة عن هذا المنتج.

4. أزمة استبدال مدير في الإدارة العليا:

في ظل الظروف البيئية فإنه تبرز الحاجة الضرورية لإحلال طاقم جديد في الإدارة العليا مكان الطاقم القديم في هذه الإدارة، وتبرز الأزمة عندما يرفض أعضاء الإدارة العليا الحاليين التنحي من مناصبهم وإفراغ هذه المناصب كي يحل فيها أعضاء الطاقم الجديد

ويبدأ هؤلاء "أعضاء الإدارة العليا الحاليين" بالمعارضة والعبث وقد يقومون بأعمال وتصرفات تسيء إلى المنظمة وإلى مسيرتها.

5. أزمة علاقات الأعمال:

هي من أكثر الأزمات حدوثاً في عالم الإدارة ولم يتوصل أحد إلى حل ناجح يمكن استخدامه لضمان عدم حدوث هذه الأزمة التي تتمثل في الإضرابات والتهديد بترك العمل.

6. الأزمة النقدية:

إن فترات الكساد تؤدي إلى إبراز أزمات متعددة وأهم هذه الأزمات هي أزمة نقص السيولة، حيث لا يعود هناك أموال كافية للوفاء بالتزامات المنظمة في الأمد القصير وهذا يخضع المنظمة أمام تحديات كبيرة نتيجة للأزمة النقدية.

7. أزمة الحوادث الصناعية:

تتسبب أغلب الحوادث الصناعية خراباً ودماراً للبيئة وإلى خسائر الأرواح وهذه الأزمة تؤدي إلى نشر صورة سيئة حول المنظمة لدى الزبائن والجمهور والعاملين والحكومة وغيرهم من أصحاب المصالح .

المحاضرة 03: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمة

أهداف المحاضرة:

- ✓ التعمق في دراسة مفاهيم إدارة الأزمات
- ✓ جعل الطالب يفهم المتطلبات الأساسية لإدارة الأزمات وكذلك أهم المراحل
- ✓ جعل الطالب يعرف العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات والاحتياجات الإدارية للتعامل معها

محتوى المحاضرة:

- ✓ مفهوم إدارة الأزمات
- ✓ المفاهيم المشابهة لإدارة الأزمة
- ✓ أهداف إدارة الأزمات
- ✓ متطلبات إدارة الأزمات
- ✓ مراحل إدارة الأزمات
- ✓ العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات
- ✓ الاحتياجات الإدارية للتعامل مع الأزمات

إدارة الأزمات مدخل حديث، تشرك فيه كثير من العلوم حيث تركز على تناول الظاهرة من خلال الأسس المنهجية والأدوات التصورية لكل علم وتحاول إعطاء تحليل علمي لكشف الأسباب والعوامل المساعدة على نشوء الأزمات، خاصة في المؤسسات والمنظمات وشركات الأعمال.... سنحاول من خلال هذه المحاضرة تقديم تصور عام حول متطلبات إدارة الأزمات ومراحلها.

أولاً: مفهوم إدارة الأزمات

أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها: المحافظة على الأصول وممتلكات المنظمة، وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات، كذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، والعمل على تجنب المخاطر المحتملة أو تخفيف أثرها على المنظمة، في حالة عدم التمكن من تجنبها بالكامل، وهذا ينطبق أيضاً على الدولة وإداراتها.

ويجد العديد من الباحثين أن إدارة الأزمات هو علم وفن إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات، ويمكن القول أيضاً بأنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقائها.

يشير القاموس الدولي للإدارة والحكم أن إدارة الأزمات تعبر عن جملة من الإجراءات والأطر العلمية المتخذة من طرف الجهات المسؤولة التي تمكن الحكومة من التعامل مع الأزمات التي تواجهها.¹

أما موسوعة العلوم السياسية فتشير أن إدارة الأزمات تتعلق بجميع الأنشطة التي تعالج التهديد وتهدف إلى التقليل من عواقبه وهو ما يؤكد أن وقوع الأزمات غير مستبعد لينحصر التفكير في إعداد العمليات الكفيلة بمعالجة الأوضاع الأزمومية لكن تصنيف موسوعة العلوم السياسية أن إدارة الأزمات تنطوي على بعدين، الأول هو البعد التقني المتعلق بقدرة المؤسسات الحكومية والسياسات العامة على مواجهة التهديدات وأما البعد الثاني فهو البعد السياسي الذي يجعل من إدارة الأزمات نشاطاً سياسياً مثيراً للجدل وأنه

1 . لقمان مغراوي، إدارة الأزمات في عالم غير موثوق دراسة في واقع الأزمات المركب وسبل إدارتها، مجلة الجزائرية للدراسات السياسية، مجلد 08، العدد 2021، ص 01، ص 497، 498

ينطوي هو الآخر على أبعاد يمكن حصرها فيما يتعلق بعمليات صنع واتخاذ القرار من جهة ومسؤولية صانعي القرار في تحقيق درجة اللاموثوقية وكذا ما يمكن الاستفادة منه.

وتعرف كذلك بأنها سلسلة من الإجراءات الهادفة للسيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها حتى لا ينقلب زمامها مؤدية بذلك نشوب الحرب وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للآزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها¹

وعرفت أيضا بأنها مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفعالية المنظمة في التعامل مع كثير من الحوادث التي تتعرض لها المنظمات وهي تطبيق طريقة إدارية صممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف المنظمة وهذه الطريقة تحاول تطبيق أكثر الوسائل تحقيقًا للكفاءة الاقتصادية.²

ومنه يمكن القول بأن إدارة الأزمات هي فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على المقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المؤسسة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها.³

1 . توفيق محمد حسين الطاوي، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا بجامعة نابلس فلسطين، 2008، ص22.

2 . قدري على عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، ب ط، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2008، ص137

3 . غول فرحات، إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة، مجلة المناجر، المجلد 01، العدد 01، 2014، ص66.

ثانيا: المفاهيم المشابهة لإدارة الأزمة¹

يتطلب توظيفها كمايلي

1.الإدارة بالأزمات: تعتبر الإدارة بالأزمة آلية تقوم على خلق وإثارة الأزمة والإعداد المسبق لها والتخطيط المبكر لوقوعها بهدف تحقيق مصالح محددة، إذن يقوم مفهوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمة وإيجاده من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل الموجودة والقائمة التي تواجهه الكيان الإداري، ومن هذا المنطلق يعبر البعض عن الإدارة بالأزمات بأنها (علم صناعة الأزمة)

2. إدارة القضايا: تعرف بأنها القدرة على فهم وتحريك وتنسيق وتوجيه كوظائف لتخطيط الاستراتيجي والسياسي وكل مهارات العلاقات العامة وذلك نحو تحقيق هدف واحد وهو المشاركة على إيجاد السياسة العامة التي لها تأثير على المستقبل والمصير الشخصي والمؤسسي.

ثالثا:أهداف إدارة الأزمات:2

- ✓ التنبؤ بالأزمات و الإحساس بالمشكلات واكتشاف الأخطار والكوارث.
- ✓ تنبيه وتوجيه إرشادات التحذير لاحتمال وجود مخاطر محتملة الحدوث مع بيان كيفية الحل، وتدابير اتخاذ الإجراءات الاحتياطية للتصدي للأزمات.
- ✓ تحديد الأزمة بدقة عالية ووصفها بدراسة كاملة.
- ✓ رفع التقارير و المعلومات المهمة بشكل مستمر إلى مستويات الإدارة العليا ووضع خطة مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات.

1 . صبيحة عبد اللاوي، دراسة تحليلية من منظور الوقاية والتحكم، مجلة صوت القانون، مجلد08 ، عدد خاص،2022،ص 495

2 . محمد حسين محمد عبد العال، إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الادارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى غزة فلسطين، 2017،ص28

- ✓ العمل على خلق روح التعاون ونشر الألفة بين المواطنين فيما بينهم وفي علاقاتهم مع المسؤولين وتشجيع الفكر الإبداعي ودعم الأفكار المبتكرة والجديدة.
- ✓ تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف الإنذار المبكر وضمان توصلها لمتخذي القرار في الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات المضادة.
- ✓ وضع خطط الطوارئ والإجراءات الوقائية لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية، وأساليب التعليم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية المواجهة.
- ✓ حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة.
- ✓ استغلال الكفاء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.
- ✓ استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها.

رابعاً: متطلبات إدارة الأزمات

لتحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الأزمات يجب توفير ما يلي:

- 1- تحديد الأهداف وأولوياتها والموارد المتوفرة لها لكي يستطيع الكيان الاستمرار في العمل عند مواجهة الأزمة
- 2- توافر المعلومات الصحيحة والكافية لان الأزمة يصاحبها غموض ونقص معلومات من اجل اتخاذ القرار الصحيح
- 3- فتح قنوات الاتصال مع مختلف جماعات المصالح لكسب تأييدها ومساندتها عند حدوث الأزمة

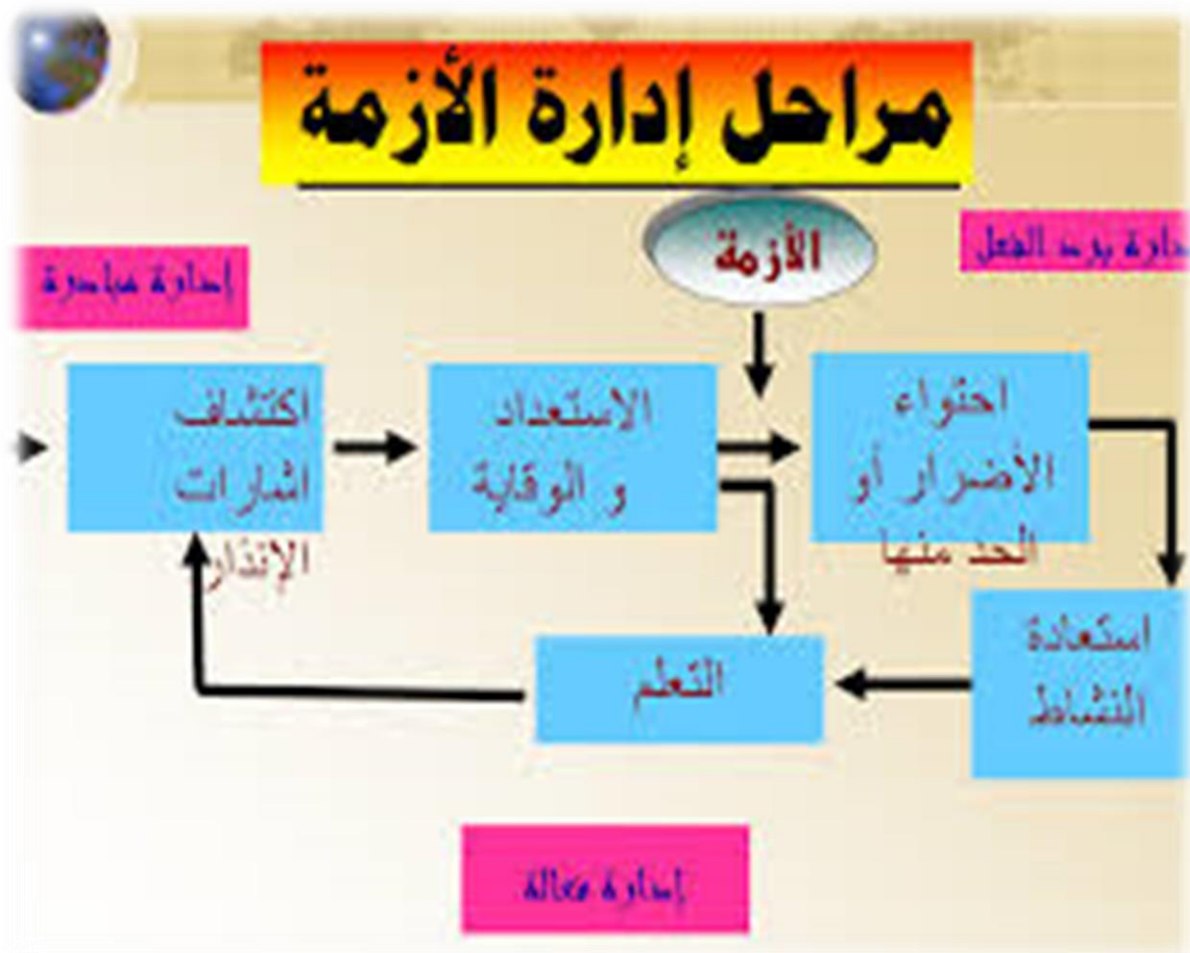
4-تعتمد إدارة الأزمات على التخطيط وعلى العمليات الإدارية في التنظيم والتوجيه والرقابة

5-يعتمد نجاح إدارة الأزمات على فريق مخصص ومدرّب لمواجهة تحديات الأزمة

6-يعتمد نجاح إدارة الأزمات على خبرات وأصحاب القرار على مستوى عالي

خامسا: مراحل إدارة الأزمات:

للازمات مراحل أساسية تتفاهم أحداثها. وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة ما فانه يصبح مسؤولا عن تفاهم الأزمة



المرحلة الأولى اكتشاف إشارة الإنذار: تهتم هذه المرحلة بفترة ما قبل الأزمة ففي هذه المرحلة فان المؤسسة تتلق إشارات عديدة ومتنوعة في كافة الاتجاهات الأمر الذي يحتم على المؤسسة أن تتعلم كيف يمكن الفصل بين الإشارات المختلفة واستخلاص ما ينذر منها بوقوع أزمة وشيكة الأمر الذي يحتم على المؤسسة أن يكون لها نظام محكم لاكتشاف الإشارات الدالة على قرب وقوع الأزمة

المرحلة الثانية الاستعداد والوقاية: هذه الفترة قبل وقوع الأزمة يجب توفر الأساليب الكافية للوقاية من الأزمات

المرحلة الثالثة احتواء الإضرار أو الحد منها: أي منع الأزمة من الانتشار إلى أجزاء أخرى مثل تسرب المواد الكيماوية والوقود من معامل البترول

المرحلة الرابعة استعادة النشاط:¹ هذه الفترة ما بعد وقوع الأزمة أي استعادة المؤسسة لنشاطها في أي وقت ممكن من خلال تنفيذ سلسلة من الإجراءات التنظيمية

المرحلة الخامسة مرحلة التعلم: استرجاع ودراسة وتحليل الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة المؤسسة أو من تجارب المؤسسات الأخرى

سادسا: العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات

هناك مجموعة من العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة وتحول دون إصدار الإنذارات المبكرة لتنبئ بقرب وقوع الأزمة ومن أهمها:²

✓ حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة المتعلقة بالأزمة المحتملة عن الأطراف والأفراد الذين يحتاجون إليها وتلزمهم بصورة كبيرة لاتخاذ القرارات

1 . صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، ب ط، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2007، ص 91..

2 . غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد اللعال، ابراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، ب ط، بغداد : دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015، ص 45

المناسبة لدراسة نقاط الضعف والتغلب عليها، وبذلك فإن إشارات الإنذار المبكر لاتصل إلى الأطراف وإلى هؤلاء الأفراد.

✓ عدم قدرة المنظمة على الاستجابة المناسبة والفاعلة وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحتملة ومنها الأزمات.

✓ وجود صورة خاطئة وقناعة غير سليمة لدى أفراد المنظمة بخصوص قدرات هذه المنظمة ومناعتها ضد الأزمات.

وتم تحديد أربعة رئيسية تؤثر في إدارة الأزمات وهي:

✓ حجم الأخطار والخسائر والأضرار الناجمة عن الخطر، والخطر هو الحدث الذي يقع أو لا يقع.

✓ مدى السيطرة على البيئة من خلال الأشخاص وتدريبهم وتوفير الأجهزة المطلوبة وسرعة المواجهة.

✓ الزمن المتوفر لتصرف واتخاذ القرار.

✓ عدم وجود الخيارات المتاحة

كما توجد مشاكل وصعوبات تعرقل إدارة الأزمات منها:¹

✓ مشكلة غياب الاتصالات وتدقيق المعلومات: سواء داخل المنظمة أو بين

المنظمات، أو من المنظمة إلى الجماهير أو العكس، وذلك أكثر ما يهدد إدارة

الأزمات أن يكون هناك مجال للشائعات أو أن تتركز المعالجة الإعلامية على

السلبيات فقط وعرض الوقائع بصورة غير سليمة أو استخدام أوصاف غير دقيقة.

✓ مشكلة السلطة واتخاذ القرار منها:

• غياب عنصر القيادة أو متخذ قرار كفاء لمعالجة تطورات الأزمة.

1 . محمد حسين محمد عبد العال، مرجع سابق، ص32.

- الخطأ في اختيار الوقت المناسب للتعامل مع الأزمة.
- الصراع على السلطة والتضارب في الاختصاصات.
- الافتقار إلى الكفاءة في وضع خطة إستراتيجية للتعامل مع الأزمة وطرح البدائل.

✓ مشكلة ضعف التنسيق: وهي من أهم المشكلات التي تظهر في أثناء مواجهة الأزمة ويلاحظ أنه كلما اتسع نطاق الأزمة وكثر عدد المتأثرين بها وازدياد عدد المشاركين في إدارتها كلما قل احتمال نجاح التنسيق بين جهود تلك الأطراف.

سابعا: الاحتياجات الإدارية للتعامل مع الأزمات

يتطلب التعامل مع الأزمة وإدارتها استخدام أساليب متطورة تساهم في خلق الجو المناسب، حيث يكون هناك احتياجات إدارية خاصة يطلق عليها " إدارة بالاستثناء " ، حيث تصبح الأدوار الإدارية غير عادية ويشرف عليها فريق إدارة الأزمة وتتمثل أهم الاحتياجات الإدارية للتعامل مع الأزمات في العناصر التالية:¹

1. **تبسيط الإجراءات:** تساعد الإجراءات البسيطة على إدارة الأزمة بنجاح بفعل التدخل السريع والحاسم السليم، وذلك من خلال انتصار الوقت وحياسة السلطة والأدوات والمعدات والقدرة على استخدامها بكفاءة، بما يسمح بالسيطرة على الأزمة ووقف تفاقمها مع إزالة وامتصاص الضغط الذي سببته والتقليل من تأثيرها.
2. **إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:** يجب أن تخضع عملية إدارة الأزمة والتعامل معها إلى المنهج الإداري السليم ويقوم هذا المنهج على أربعة وظائف أساسية هي:

1 . غول فرحات، مرجع سابق، ص 67

✓ **التخطيط:** يتمثل في التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومتى ومن الذي سيقوم به، فهو مرتبط بحقائق الأزمة وبتطورات الأوضاع المستقبلية لها وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ ورسم سيناريوهات وتحديد الاحتياجات المادية والبشرية الكفيلة بمعالجة الأزمة الفعلية.

✓ **التنظيم:** تحتاج المعالجة الفعالة للأزمة إلى نوع من التنظيم و التنسيق للجهود والعمل الجماعي لذلك يهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة، والمهام المرتبطة بكل منهم وما هي الأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة..، ومن هم المسؤولين ومن هم المرؤوسين والسلطة كيف يتم الاتصال والتنسيق وبعبارة أخرى يتم رسم الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمة.

✓ **التوجيه:** يتضمن التوجيه السليم لإدارة الأزمة شرح طبيعة المهمة ووصف العمل نفسه ونطاق التدخل والهدف والغرض منه والسلطة المفوضة ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بأفراد فريق الأزمة مع متخذي القرار الإداري عبر الخرائط والصور لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة وارتباطها مع بعض، كما يتضمن التوجيه استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين.

✓ **المتابعة (الرقابة):** تتطلب الإدارة الفعالة للأزمة القيام بأعمال وقائية عبر مختلف مراحل الأزمة قبل أثناء وبعد الأزمة، وذلك من أجل ضمان التقليل من المخاطر المحتملة واكتشافها قبل تفاقمها وذلك من خلال مؤشرات الإنذار ومنه العمل على تصحيح الأخطاء قبل فوات الأوان .

3. الوفرة و الحضور الدائم والمستمر في مواقع الأزمة:¹ تحتاج إدارة الأزمات

بفعالية إلى الاستعداد الكامل من حيث الحضور والوفرة الاحتياطية الكافية والمناسبة مع الفهم الكامل والعميق والواسع لمختلف مكونات الأزمة، وذلك من خلال المعلومات التي يتحصل عليها مما يسمح بإيقاف تصاعد الأزمة وزيادة عزيمة وتعبئة الأفراد على مضاعفة الجهود في ذلك مع التدخل الفوري إذا تطلب الأمر، فضلا عن عدم ترك الفرصة للمتربصين بالمؤسسة ' صانعي الأزمة إن صح التعبير' مع الإشارة إلى التواجد في مواقع الأزمة قد يكون تواجداً سرياً وذلك لظروف تفرضها طبيعة الأزمة أو توجد علنياً.

4. تفويض السلطة: تفويض السلطة يجب أن يكون مدروس علميا بحيث أن

الشخص والفريق الذي تفوض له السلطات لابد أن يكون كفؤا ومتخصصا وقادر على التصرف بعقلانية في مختلف الأوضاع التي تواجه المؤسسة في إدارة الأزمة مع منحه حرية الحركة والتصرف.

5. فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر باستمرار: يساعد فتح قنوات الاتصال مع

الحصول على المعلومات المناسبة ومتابعتها بصفة مستمرة فيما يتعلق بأحداث الأزمة ومنه إدارتها بفعالية وهو ما يسمى بالسياسة الباب المفتوح فضلاً عن استعمال الاتصال الفعال في توجيه الجهود وتوحيدها.

1 ، مرجع سابق، ص 68

المحاضرة 04:متطلبات إدارة الأزمة الإدارية

أهداف المحاضرة:

جعل الطالب يفهم معنى إدارة الأزمات الإدارية والشروط التي يجب أن تتوفر من أجل نجاحها

محتوى المحاضرة:

- ✓ تعريف إدارة الأزمة الإدارية
- ✓ مواقف إدارة الأزمات
- ✓ شروط نجاح إدارة الأزمات الإدارية

المقصود من إدارة الأزمات التنظيمية هو النشاط الذي تقوم به المنظمة في التصدي لتهديدات الأزمة وعلى أساسه تصبح إدارة التخطيط ضرورة للتعامل بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وعلى الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها كي يتم مواجهتها بنجاح وتحقيق الاستقرار

أولاً: تعريف إدارة الأزمة الإدارية

في بعده الاصطلاحي هو فن السيطرة على الموقف الطارئ من خلال التنبؤ واستشعار المتغيرات اللازمة وتعبئة الموارد المتاحة ورفع قدرة نظام صنع القرار لمواجهتها

ثانياً: مواقف إدارة الأزمات

هو الأسلوب الإداري من حيث التنظيم والتكوين وطريقة التعامل مع الأزمة عند حدوثها، حيث تختلف في طريقة وأسلوب الاتصالات والقيادة وتوزيع المهام والأدوار ومراكز اتخاذ القرار حسب ما يلي:

- ✓ موقف الإدارة الغائبة: تمثل الجهل المطلق بمضمون الأزمة وأسبابها
- ✓ موقف الإدارة السلبية: يمثل توقع الأزمة وعدم الاستعداد لها إطلاقاً
- ✓ موقف الإدارة الفاشلة: يمثل توقع الأزمة والتراخي في الاستعداد لها
- ✓ موقف الإدارة الفوضوية: لا يتسبب في الأزمة فحسب بل حتى في تهديد الكيان الإداري

✓ موقف الإدارة المحاولة: يمثل توقع الأزمة والاستعداد لها في ظل إمكانيات محدودة

- ✓ موقف الإدارة الناجحة: يمثل التخطيط لمواجهة الأزمة والنجاح في التعامل معها
- ✓ موقف الإدارة الفعالة: يمثل التنبؤ بالأزمة والتخطيط لها ومنع حدوثها

ثالثاً: شروط نجاح إدارة الأزمات الإدارية

لابد أن تتوفر الشروط التالية:

- ✓ وجود تفاوت كبير في ميزان القوى بين الأزمة وإدارة الأزمة ليكون لصالح المنظمة

✓ رسم سيناريوهات متكاملة لكافة الاحتمالات التي قد تظهر عنها الأزمة

الأدوات العلمية لإدارة الأزمات الإدارية : هناك مجموعة من الأدوات لابد من توفرها لتحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الأزمة وهي:

- 1-سجل الأزمات الإدارية: يتم فيه تدوين كل المواقف التي من شأنها أن تهدد المنظمة
- 2-قيادة سوية: تتحلّى بثقافة تنظيمية عالية ولا تتأثر بضغوطات الأزمة
- 3-التنبؤ الوقائي: لتفادي حدوث أزمة بواسطة إعداد منظومة وقائية
- 4-نظام الاتصالات: جمع وتحليل المعلومات وتوصيلها إلى دائرة القرار
- 5-السيناريوهات: وهى وسيلة علمية تحتوي على الافتراضات متعلقة بتكوين
- 6-فريق إدارة الأزمات: فريق يعرف كيفية التعامل مع الأزمات ويكون خاضع للتدريب
- 7-التقييم:هو الذي يغير نقطة انطلاق في تحديد الثغرات ووضع خطة

المحاضرة رقم 05: دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات الإدارية

أهداف المحاضرة:

- ✓ التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية مع فهم وتفسير سلوك وتصرف الأفراد وتفاعلهم داخل المنظمة بناءً على القيم السائدة.
- ✓ معرفة دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات باعتبارها أداة إستراتيجية تتمكن المنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة العمل.

محتوى المحاضرة:

- ✓ مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية
- ✓ أهمية الثقافة التنظيمية
- ✓ مكونات الثقافة التنظيمية
- ✓ أنواع الثقافة التنظيمية
- ✓ دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات

يعد التعامل مع الأزمة اختبار مهم في تظهر من خلال كفاءة إدارة الأزمة أولاً بالشعور بالأزمة والرغبة في معالجتها ثم الرؤية الصحيحة والقدرة على التحليل الصائب وصولاً إلى اتخاذ القرار اللازم هذا الأمر يتطلب نوع من **الثقافة التنظيمية** لكونها مصدر السلوك المشترك التي يقوم أعضاء المنظمة الواحدة بتبنيها والانتماء إليها من ثم يصبح من الضروري أن يكون لكل منظمة ثقافتها الخاصة، ومن مميزات الثقافة التنظيمية أنها ترتبط بحجم المنظمة وتتأثر وتتوثر على ثقافة المورد البشري للمنظمة في حد ذاتها

أولاً: مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي المعتقدات والأخلاق والتقاليد و القدرة التي يكتسبها العامل باعتباره
عضو في المنظمة

1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

عرفت الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير
التي يشترك فيها أفراد المنظمة.¹

وعرفت كذلك على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو
شكلتها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع
محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ يتم تعليمها لكل عضو
جديد في الجماعة على أنها طريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس
بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة
أو رموز وعادات.²

2. خصائص الثقافة التنظيمية: تاريخ وفلسفة المنظمة، نمط الاتصال فيها، نظام العمل فيها

1 . حريم حسين، السلوك التنظيمي "سلوك الافراد والمنظمات"، ب ط، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ب س،
ص245

2 . زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية،
مجلد 01، العدد 01، 2007، ص55.

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية¹

تعتبر الثقافة التنظيمية التي اعتبرها البعض من العوامل الأساسية التي لها تأثيرها البالغ على العديد من أوجه الحياة التنظيمية وذلك لكونها اللاصق المعنوي الذي يربط أجزاء المنظمة مع بعضها ومن التعاريف السابقة نخلص أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا رئيسيا في جميع مستويات المنظمة متمثلا في عدة نقاط هي:

- ✓ توفر الثقافة التنظيمية إطار ممتاز لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل التنظيم، حيث أنها تحفز وتنشط أنواعا محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات.
- ✓ تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تمسك العاملين وانسجامهم من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات كما تشكل مصدرا للشعور المشترك بالرؤية المستقبلية والأهداف.
- ✓ تؤثر قواعد الثقافة السائدة داخل بيئة التنظيم تأثيرا فعالا على قدرة المنظمة على التغيير فهي تعكس قدرة التنظيم على التكيف في أي تغيير.

ثالثا: مكونات الثقافة التنظيمية

- القيم: قواعد تمكن الفرد التمييز بين الخطاء والصواب وما يجب أن يكون وما هو كائن
- الاعراف التنظيمية: هي معايير التي يلتزم بها الأفراد داخل المنظمة
- الرموز: الشعرات
- المعتقدات: أفكار مشتركة حول طبيعة العمل في الهيئة التنظيمية

1 . على عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مجلد02، عدد01، 2011، ص ص 4.5.

- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **الأعراف التنظيمية:** عبارة عن معايير يلتزم بها في المنظمة على اعتبار أنها معايير مهمة للمنظمة مثال ذلك: التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

أنواع الثقافة التنظيمية	شرحها
ثقافة بيروقراطية	تحدد المسؤوليات والسلطات يكون العمل فيها منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات وكذلك تسلسل السلطة يكون بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام
الثقافة الإبداعية	تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع كما يتصنف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات
الثقافة المساندة	تتميز بالصدقة والمساندة فيما بين العاملين، ويسود جو الأسرة المتعاونة وتتوفر في المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
ثقافة العمليات	يكون الاهتمام محصوراً على طريقة العمل وليس النتائج التي تتحقق.
ثقافة المهمة	تركز على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل

ثقافة الدور	تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.
تركز على توع التخصص	

خامسا: دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات

تلعب الثقافة التنظيمية دور أساسي في تحسين مستوى أداء الأفراد وخلق ظروف بيئية ملائمة، ويتعلق الأمر بالقيم الايجابية المطلوبة لإدارة الأزمات والتي تختصر في:

- ✓ العمل الجماعي وتعاطف والتماسك بين العمال
- ✓ التوجيه المتبادل من منطلق الحرص على مصلحة المنظمة والمشاركة في صنع القرار والشفافية في تداول المعلومات والإفصاح عن الأخطاء
- ✓ كما تتركز الثقافة التنظيمية عن كيفية التغلب على المشكلات المختلفة بالاستعانة بأدوات علمية وإدارية مختلفة

المحاضرة 06: دور القيادة في إدارة الأزمة التنظيمية

أهداف المحاضرة:

- ✓ جعل الطالب يعرف الفرق بين القيادة والمفاهيم المشابهة لها
- ✓ تعرف على خصائص القيادة التي يجب ان تتوفر في القائد من أجل إدارة الأزمة
- ✓ إبراز دور القائد في التعامل مع الأزمة في مختلف مراحل إدارة الأزمات

محتوى المحاضرة:

- ✓ مفهوم القيادة وعلاقتها بالمفاهيم المشابهة لها
- ✓ أنواع القيادة في إدارة الأزمات
- ✓ تأثير القائد في الأزمة
- ✓ أسس تعامل القائد الإداري مع الأزمات وإستراتيجية مواجهتها
- ✓ دور القائد في التعامل مع الأزمة في مختلف مراحلها

تعد القيادة من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المنظمات باعتبارها العقل المدبر فيها فهي القادرة على جعل المنظمات مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة، ويبرز دور القائد في إدارة الأزمة في مختلف مراحلها، إذ يعمل القائد قبل وقوع الأزمة على تحليل المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانات والموارد المتاحة وإعداد الخطط المتكاملة لمجابهة الأزمة والتغلب عليها وبعد مرحلة حدوث الأزمة الاختبار الحقيقي للقائد وللخطط التي تم وضعها مسبقا فيقدر الجهد وحسن التخطيط الذي بذل من طرف القائد

في مرحلة ما قبل الأزمة يتحدد نجاحه في إدارة الأزمة ويتجلى دور القائد في مرحلة ما بعد الأزمة في محاولة علاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمة وإعادة بناء المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها وإعادة التوازن داخلها. وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانيات تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستمد الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف إلى حلول،¹ من خلال هذه المحاضر سنحاول استجلاء أهمية القيادة في التعامل مع الأزمات

أولاً: مفهوم القيادة وعلاقتها بالمفاهيم المشابهة لها

1. تعريف القيادة:

تعرف القيادة على أنها القدرة على تأثير شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة لتحقيق الأهداف.

و تعريف كذلك بأنها نشاط ايجابي يقوم به أشخاص بقرار رسمي تتوافر في سمات وخصائص قيادية. يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة ،وكذلك تعني القيادة بأنها العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة، إلا أن نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة المنظمة فهناك قيادة سياسية، قيادة إدارية وقيادة عسكرية

2. تعرف القائد: هو الشخص الذي يتمتع بالكفاءة والولاء والثقة نحو تحقيق الهدف

الجماعي بطريقة ناجحة

تتطلب القيادة:

. قهواجي أمينة، مرجع سابق الذكر، ص 2981

✓ وجود جماعة من الأفراد

✓ وجود قائد ذو كفاءة وقادر على التأثير عليهم

✓ وجود هدف معين تريد جماعة تحقيقه

✓ وجود الثقة والولاء المتبادل

3. تعريف القيادة الإدارية: تجمع بين مفهوم استخدام السلطة الرسمية وبين تأثير في الآخرين لتحقيق هدف.

4. علاقة القيادة الإدارية ببعض المفاهيم المتشابهة

1.4 الفرق بين القيادة والرئاسة: الرئاسة عبارة عن الصلاحية الرسمية لتوعية وإصدار الأوامر لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف الموضوعية، والرئيس هو شخص يمثل مركزا رئاسيا في منظمة رسمية ويكون يملك السلطة الرسمية ، بينما القائد هو الذي يقود جماعة من خلال قدرته على التأثير واستخدام براعته وذكائه وشخصيته ليوجه الجماعة إلى الاستجابة لتحقيق هدف معين.

وقد تلتقي الرئاسة بالقيادة وبذلك يمكن للفرد أن يجمع بينهما في آن واحد غير انه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائدا، وإنما يصبح الرئيس قائدا إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم الذي يشغله كما أن القائد قد يصبح رئيسا إذا ما حصل على منصب رئاسي في الجماعة التي يقودها.

2.4 الفرق بين القيادة والإدارة: هنالك من يقول بان الإدارة جزء من القيادة ورأي آخر يقول بان القيادة جزء من الإدارة ورأي ثالث يقول الإدارة علم بينما القيادة فن، ومن هنا نقوم بوضع الفروق بين القيادة والمدير.

القائد	المدير
يسعى إلى تنظيم أهدافه وأدواره	يسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة
إثبات دورة القيادي في قيادة المنشأة	يدير المنشأة وفق عناصر الإنتاج المتوفرة
مسؤول على نمو المنشأة وتحقيق الأهداف	مسؤول على التنسيق بين مختلف النشاطات وتنفيذ المهام الملقاة على عاتقه

نستنتج من الجدول أعلاه بأن كل قائد يستطيع أن يكون مديراً ناجحاً لكن ليس كل مدير يستطيع أن يكون قائداً ناجحاً حيث القيادة بالروح والبصيرة والشخصية القوية بينما الإدارة بالعقل

ثانياً: أنواع القيادة في إدارة الأزمات

1-القيادة الشورية: تقوم على تشجيع الأعضاء على المبادرة وإبداء وجهة نظرهم في الأزمة مع توفر مناخ الاحترام بين الأعضاء واستخدام تفكير إبداعي في توليد البدائل المناسبة للأزمة

2-القيادة المستبدة: القائد يكون بدرجة عالية من التطور في التعامل مع الأزمة ويسعى للخروج منها بسرعة لأنه ينظر إلى الأزمات على أنها خطر يهدد المنظمة، ويقوم باتخاذ القرارات بمفرده

3-القيادة المتسببة: القائد يتميز بهدوء ظاهري يترك التصرف في الأزمات لأعضاء فريقه، يكون غير قادر على اتخاذ القرارات

ثالثاً: خصائص قائد فريق مهام الأزمات

تتأثر أساليب التعامل مع الأزمة تأثر كبيراً بالنشاطات الفكرية والنظمية والشخصية لقائد فريق الأزمات ولهذا يعد حسن اختيار القائد احد المقومات الأساسية في نجاح مهمة

الفريق ومعالجتها للآزمة بل أن كثيرا ما يكون فشل الفريق مرده إلى سوء اختيار القائد، الأمر الذي يتطلب حسن اختيار القائد بحيث يتمتع بالخصائص التالية:

1. **خصائص شخصية:** شجاعة كاملة و له قدرة على تنمية العلاقات الإدارية، مؤهلا ومدربا على أصول القيادة و لديه قوة الإرادة والخبرة الإدارية في مواجهة الأزمات ، لديه القدرة على التخيل والتوقع بمسار الأزمة وتحمل المسؤولية والاستعداد الكامل لتضحية

2. **خصائص موضوعية:** القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، القدرة على صياغة ورسم التكتيكات لتعامل مع موقف الأزمة، الحد الأدنى من التعليم والثقافة التي تتوافق مع طبيعة المهمة، الحد الأدنى من الدورات التدريبية التي اجتازها بنجاح

ثالثا: تأثير القائد في الأزمة¹

تتجلى أهمية القادة في إدارة الأزمات ودورها الأساسي في مسار الأزمة وتطوراتها المختلفة لكن هناك مجموعة من العوامل التي قد تفعل هذا الدور أو تقلل من أهميتها وهذه العوامل هي:

1. **شخصيته:** تتمثل في مدى الذكاء والعقلانية والحكمة
2. **درجة اهتمامه بالأزمة:** تتجسد في درجة اهتمام القائد بالأزمة بمقدار مشاركته الفعالة في إدارتها فمشاركة القائد في إدارة اتخاذ القرار بالأزمة تزيد من فرص تأثير خصائصه فيها بشكل عام من خلال الإبداع والتجديد وتفعيل القدرات
3. **خبرته في التعامل مع الأزمات:** عند اكتساب القائد للخبرات يستطيع تفسير الظواهر المختلفة المرتبطة بالأزمة وتحديد الأسباب وكذلك يستطيع فهمها

1 . قهوجي أمينة، مرج سابق، ص319

- وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة بموضوعية وعقلانية، كما تساهم الخبرة في رفع الروح المعنوية وتقليل المخاطر واستذكار العبر وتعلمها
4. مرونته وعقلانيته: يجب أن يكون القائد مستعداً ومنفتحاً على الاقتراحات والصيغ والوسائل حول كيفية التعامل مع الأزمة وإيجاد حلول لها
5. درجة إدراكه: تعبير عن وعي القائد بالقضايا الموضوعية المرتبطة بمواقف الأزمة
6. البيئة النفسية للقائد: تأثر في سلوكه من خلال الأزمة فدرجة تأثير متغيرات البيئة الموضوعية في الأزمة ترتبط بدرجة وعي القائد لإدارته كما يلي:
- ✓ حجم القدرات والإمكانيات الموجودة وطبيعتها
- ✓ الوسائل التي يستخدمها القائد في عملية تفعيل القدرات المتوفرة

رابعاً: أسس تعامل القائد الإداري مع الأزمات وإستراتيجية مواجهتها¹

ينبغي على القائد الإداري أثناء الأزمة إتباع الأسس التالية:

1. تحديد الهدف وترتيب الأولويات: من الصعب على القائد الإداري اكتساب ثقة مرؤوسيه إذا كان لا يستطيع تحديد الأولويات أثناء الأزمة لأن الجميع يحاول مشاركته وتقديم العون، وهو ما يمكنه زيادة تعقيد وشدة الأزمة أو تكون غير مجدية إذا لم توجه نحو هدف معين.
2. الحركة السريعة والمبادرة: أحياناً شدة الأزمة تصنع التنظيم في حالة ذهول ولا يستطيع فعل شيء أمام الضغوط. وتعتبر هذه أسوأ أنواع الاستجابة وعليه فإن أولى الخطوات للسير نحو تحقيق الهدف هو التخلص من المشكلات وعدم النظر إلى الماضي والتركيز على المستقبل.

1 . الطاهر خامرة، جيلاني بهاز، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسة، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص303.

3. المفاجأة: تمثل هذه الخطوة أحد الأسس المهمة في مواجهة الأزمة، بإعلان خطوات المواجهة بالتفصيل أو إفشاء أسرار الحركة الموجهة لتخفيف آثار الأزمة يمكن أن يفشل الجهود

خامسًا: دور القائد في التعامل مع الأزمة في مختلف مراحلها

ركزت الأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمات بشكل كبير على الإجراءات الإدارية التي يتعين اتخاذها استعدادًا للأزمة، من خلال كتابة خطة لها وتنفيذها عند حدوث الأزمة والقائد الفعال هو المؤهل في وظائف كالتخطيط والتنظيم والتوظيف وإعداد الميزانية والتحكم والتوجيه ويمكن إبراز دور القائد في التعامل مع الأزمات قبل وإثناء وبعد وقوع الأزمة في الأتي:¹

1. قبل وقوع الأزمة: يتعين على المنظمات وضع خطط فعالة لإدارة الأزمات لتكون قادرة على التعامل معها أثناء الأزمات مما يسمح بتقليص مدة الأزمة ويكمن دور القائد هنا في تحليل وتوقع المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانات والموارد المتاحة بالإضافة إلى إعداد خطط متكاملة لمجابهة الأزمة والتغلب عليها وكذلك تحديد وسائل الاتصال وإعداد فريق المواجهة

2. أثناء وقوع الأزمة: في هذه المرحلة يتم توجيه إرشادات للمستويات الإدارية المختلفة تتعلق بما يجب القيام به عند وقوع الأزمة لإبقاء المنظمة تحت السيطرة وهنا يعمل القائد على تقدير الموقف بدقة وسرعة وإنشاء غرفة عمليات لتحديد حجم واتجاه الأزمة ومتابعتها بالإضافة إلى الاتصال بالمنظمات لتساعدها على تقليل المخاطر واستخراج الخطط الموجودة وعمل التعديل المكاسب لها، وكذلك

1 . مرجع سابق الذكر، ص ص 304، 304.

يقوم القائد بتحديد مسؤول الاتصال الإعلامي لتأكد من وصول المعلومات للناس
بدقة

3. **بعد حدوث الأزمة:** يعمل القائد على علاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمة وتطوير
أداء المنظمة واتخاذ الإجراءات العلاجية النفسي والإرشاد لحالة الرعب التي
أصابت الأفراد واستخلاص الدروس ومعالجة الخسائر

من خلال ما تم تقديمه يمكن القول بان القيادة تلعب دورًا هامًا في إدارة الأزمات
خاصة إذا كان هناك مجال واسع للإبداع إذ تعد من أهم العناصر المؤثرة في مسار
الأزمات في المنظمات باعتبارها العقل المدبر فهي القادرة على جعل المنظمات قادرة
ومستعدة لمواجهة الأزمات بكفاءة والقائد بخصائصه المتميزة اقدر على التعامل مع
المواقف الأزمومية في مختلف مراحل الأزمة وتبرز قدرته وبراعته غلى التنبؤ
بالأزمات المحتملة وتحقيق أعلى درجة من الحيطة.

المحاضرة 07: دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات الادارية

أهداف المحاضرة:

- ✓ فهم الطالب لأهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرار بثقة لمواجهة الأزمات والعمل على تقليل أثارها وتوفير إمكانية القضاء عليها قبل أو أثناء حدوثها
- ✓ معرفة خصائص نظام المعلومات الإداري المثالي لمواجهة كل أزمة

محتوى المحاضرة:

- ✓ نظم المعلومات وفعاليتها
- ✓ أهمية نظم المعلومات في إدارة الأزمات
- ✓ خصائص نظام المعلومات الإداري المثالي
- ✓ دور نظم المعلومات في مواجهة الأزمة

إن النجاح في إدارة الأزمات بكافة أنواعها وعلى مختلف المستويات يستند في جوهره على مجموعة من الدلائل الرئيسية يأتي في مقدمتها المعلومات التي تشكل حجر الزاوية لنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة لجميع مراحل الأزمة بدء من التنبؤ بحدوثها وتحديد أبعادها والإنذار بها ومرور بعمليات التخطيط والتنسيق ووضع السياسات ثم تقديم البدائل لاختيار أنسبها واتخاذ القرار وأسلوب التعامل معها ومواجهة ردود الفعل والتداعيات المحتملة لها وصولاً إلى استعادتها واستخلاص النتائج والخروج بالدروس المستفادة لاستخدامها مستقبلاً في إدارة الأزمات، حيث تتحمل أجهزة المعلومات ونظمها بكافة تخصصاتها وعلى مختلف المستويات العبء الرئيسي في بناء قواعد المعلومات الأساسية

والاستمرار في تحديثها وتحليلها وتزويد مراكز إدارة الأزمات بها في التوقيت المناسب بما يضمن الإدارة الناجحة للآزمة.¹

أولاً: نظم المعلومات وفعاليتها

تعد أنظمة المعلومات على مختلف أنواعها في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة كونها المركز العصبي لها. فمثلاً نظام المعلومات الإدارية يعمل على تقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها، كذلك هو الحال بالنسبة لنظم المعلومات المحاسبة ونظام المعلومات التسويقية وغيرها من النظم.²

1. مفهوم نظم المعلومات الإدارية

هو مجموعة من العناصر التقنية والبشرية والمادية والإدارية المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها و التي تعمل على جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها وبثها وتوزيعها لغرض صناعة القرارات والتنسيق وتأمين السيطرة في المنظمة .

عرفه كل من لايون وهوت نظم المعلومات على انه مجمل الموارد البشرية والمادية الموجودة في بيئة خاصة تنظمها بواسطة إتباع مخطط معين، يقوم بجمع المعطيات ثم تحويلها ومعالجتها وفق تصميم معين، وبعد ذلك تخزن هذه المعطيات إلى حين استغلالها من طرف المدير وذلك حسب حاجته للمعلومات التي تمكنه من التسيير الفعال والنجاح ،

1 . محمد لمين علوك، حليلة عطية، فاعلية نظم المعلومات الإدارية ومساهمتها في إدارة الأزمات دراسة حالة شركتي Caterpillar و johnsonejohnson، مجلة الأفاق لدراسة الاقتصادية، مجلد 03، العدد04، 2018، ص101.

2 . عبد الحميد شاهد، محمد زرقون، فاعلية نظم المعلومات في إدارة الأزمات دراسة نظرية، مجلة الدارسات الاقتصادية والمالية، المجلد10، العدد03، 2017، ص146

كما عرفت نظم المعلومات الإدارية على أنها نظام يعتمد على التكنولوجيا في جمع و تخزين ومعالجة وتوزيع المعلومات المستخدمة في وحدة أو أكثر في العمليات الإدارية.¹

وعرفت كذلك على أنها مجموعة من الأنشطة تتمثل في جمع وتخزين ونشر البيانات في محيط النظام حيث تجمع المدخلات من مصادر عدة وتتم معالجتها باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتحال نتائج المعالجة (المخرجات) إلى جهة المستفيدة من أجل استخدامها في اتخاذ القرارات من أجل تحديث البيانات المخزنة

من خلال التعارف السابقة يتكون نظام المعلومات من العناصر التالية:²

- ✓ المعلومات: كل المعلومات مهما كان تشكلها في المؤسسة إلى نظام المعلومات
- ✓ الوسائل البشرية: الأشخاص الذين يلتقون ويعالجون وينشرون المعلومات
- ✓ الوسائل المادية: مجموعة الأدوات ذات التقنية العالية تساعد في استقبال ومعالجة وتسيير المعلومات
- ✓ الإجراءات: هي مجموعة أدوات العمل والقواعد التي تسمح بحل المشاكل وتسيير المعلومة كالنماذج الرياضية، بحوث العمليات، الخوارزميات الخطط والمعايير، ملفات الأوامر، الإجراءات الإدارية والنصوص البرامج الملموسة

2. فاعلية نظام المعلومات الإدارية³

المقصود بفاعلية نظام المعلومات الإدارية هو مدى مساهمة نظام المعلومات في تحقيق الأهداف التنظيمية وذلك بتقديمه لاحتياجات الإدارة من معلومات، وقد استخدم الباحثون العديد من المؤشرات لقياس فاعلية نظام المعلومات الإدارية كمية ونوعية ويمكن قياس

1 . حسينة أقراد، نظم المعلومات كمدخل حديث لإدارة الأزمات في المنظمة _ إدارة الأزمات المدرسية أنموذجاً، مجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلد10، العدد02، 2022، ص 98.

2 . محمد لمين علوان، حليلة عطية، مرجع سابق، ص102

3 . عبد الحكيم شاهد، محمد زرقون، مرجع سابق، ص147

ذلك من خلال رضا المستخدمين وحجم استخدام العاملين للمعلومات وتقديمها حسب المستوى الإداري وتمكينهم من الاستجابة لما يحصل من تغيرات وضرورة المحافظة على أمن وسرية المعلومات

✓ **رضا المستخدم:** يشير إلى مدى توفير المعلومات الضرورية للعاملين بالكمية والنوعية والوقت المناسب مع مراعاة أن تكون هذه المعلومات ممثلة للواقع الحقيقي بحيث تقلل من الغموض الذي يمر به متخذ القرار

✓ **حجم الاستخدام:** يشير إلى مدى استخدام العاملين للمعلومات التي توفرها المنظمة عند الحاجة إليها وذلك بتحديد وحدة متخصصة في ذلك وقيام الإدارة بمكافأة المستفيدين من هذه المعلومات

✓ **ملائمة النظام للمستويات الإدارية:** أي إمكانية نظام المعلومات بشكل الذي يساعد المستخدمين للاستفادة منه حسب مستواه الإداري وذلك من حيث العمومية والتفصيل وحفظها بالقرب من العاملين الذين هم بحاجة إليها

✓ **الاستجابة للتغيرات:** وتعني وجود وحدة متخصصة قادرة على رصد وجمع المعلومات اللازمة عن كل ما يحصل من تغيرات في البيئة وإحاطة العاملين بكل التطورات مما يمكنها من سرعة الاستجابة والتكيف مع البيئة

✓ **أمن المعلومات:** يشير إلى الاحتياطات الوقائية التي تضعها المنظمة للحفاظ على سرية المعلومات وحمايتها

ثانيا: أهمية نظم المعلومات في إدارة الأزمات

✓ تجنب المفاجئة

✓ سرعة اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف: فتوفر معلومات الصحيحة والدقيقة في الموقف المناسب يساهم في تجاوز الحالات السلبية

✓ ضمان التوصل إلى القرار السليم

✓ تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة لإدارة الأزمة يسهل وجود بدائل

ثالثاً: خصائص نظام المعلومات الإداري المثالي¹

✓ التشغيل والمعالجة للبيانات باستخدام معدات وبرمجيات فاعلة من أجل الحصول

على المعلومات

✓ إدارة فاعلة للمعلومات والتركيز على عملية إدارة ملفات المعلومات

✓ تحقيق متطلبات المستفيدين من النظام

✓ المرونة: حيث يمكن النظام أن يعالج عمليات متنوعة تتعلق بالبيانات والمعلومات

✓ البساطة: النظام الناجح هو ذلك النظام الذي يتم بواسطته تسهيل وتطوير إجراءات

وسبل الحصول على البيانات ومعالجتها وتوصيلها للمستفيدين بكل بساطة

✓ الاقتصادية: النظم الكف هو النظام الذي يحقق الهدف بأقل كلفة ممكنة مقارنة

بالعائد المحقق

✓ التكامل بين عناصر النظام: وهذا يعني أن يمثل النظام وحدة متماسكة ومتكاملة

من العمليات والأنشطة بمعنى تكامل الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات الإداري

بحيث يكون نشاط أي نظام فرعي مكملًا لأنشطة النظم الفرعية

✓ التوازن: يصمم نظام المعلومات الإداري بحيث يحقق التوازن في إمداد المستفيدين

بالمعلومات الأزمة لتحقيق الأهداف المطلوبة ويحقق التوازن بين دقة المعلومات

وتكلفة الحصول عليها مما يؤدي إلى توفير معلومات صحيحة ودقيقة.

1 . حسيبة أقراد، مرجع سابق، ص99.

رابعاً: دور نظم المعلومات في مواجهة الأزمة

1-مرحلة قبل الأزمة:

- ✓ المساهمة في تحديد السياسات العامة للمنظمة وأهدافها
- ✓ المساهمة في إعداد التقديرات الخاصة للمخاطر والتهديدات المحتملة للأزمة
- ✓ المساهمة في تحديد الأزمات والتبوء بإمكانية حدوثها
- ✓ المساهمة في تحديد المؤشرات والشواهد التي تتنبأ بحدوث الأزمة

2-مرحلة حدوث أو وقوع الأزمة:

- ✓ الحفاظ على تدفق المعلومات لمركز إدارة الأزمات لاتخاذ القرار المناسب
- ✓ تلعب دور في تعديل الخطة المعدة مسبقاً في إعداد البدائل وتحديد البديل المناسب لاتخاذ القرارات اتجاه الأزمة

3-مرحلة ما بعد حدوث الأزمة:

- ✓ مساعدة في تحليل الأزمة وأسباب حدوثها والخروج بنتائج التي يمكن الاستفادة منها لاحقاً
- ✓ المساعدة في تحديد الانحرافات الخاصة لمواجهة الأزمة وإمكانية تصحيحها لمواجهة الأزمات المستقبلية المشابهة

مما تم تقديمه مكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تلعب أدواراً عدة في مجال إدارة الأزمات سواء في سرعة الوصول للأزمة أو بتوفير معلومات وسيناريوهات بشكل إلكتروني أو بتوفير نظم معلومات مختلفة ومنها نظم دعم اتخاذ القرار وغيرها وقد تطور علم بحوث العمليات كتطبيق لتكنولوجيا الحاسب الآلي بحيث أمكن تنفيذ نماذج المحاكاة للوصول إلى الحل الأمثل لمواجهة الأزمة بعينها كما يحدد المتخصص طبقاً

للمعايير التي يضعها متخذ القرار ونتيجة لهذا تطور نظم المعلومات فقد أصبحت تشكل أسس التخطيط المسبق لدعم اتخاذ القرار في مراحل معالجة الأزمة عن طريق استنباط نماذج التنبؤ والمحاكاة التي تساعد في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لها

المحاضرة 08: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات الادارية

أهداف المحاضرة:

- ✓ جعل الطالب يتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات نجاحه لإدارة الأزمات
- ✓ جعل الطالب يستكشف معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات
- ✓ تمكين الطالب من التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في اكتشاف المبكر للآزمة وكيفية احتوائها

محتوى المحاضرة:

- ✓ مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه
- ✓ أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي
- ✓ أبعاد التخطيط الاستراتيجي
- ✓ التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات
- ✓ مراحل التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات
- ✓ معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

يعد التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، أداة إدارية تساعد المنظمات على النجاح والاستمرارية والتغلب على المخاطر التي تتعرض لها المنظمات في محيط عملها، كما يعتبر وسيلة لاكتشاف غرض المنظمة المستقبلية وتجنب الأزمات على مستوى المنظمات

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه

شهد مفهوم التخطيط الاستراتيجي تطوراً تاريخياً ففي عام 500 قبل الميلاد وحتى 1920 كان يعتبر مفهوم عسكري مستمد من العمليات العسكرية ويعود أصل الكلمة إلى اليونانية والتي تعني قائد الجيش وتعني الجيش وبالتالي التخطيط الاستراتيجي بدأ وانطلق من موضوع التخطيط للمعارك والغزو بشكل أساسي للدلالة على السبل المستخدمة لتحقيق النصر في المعارك والحروب والتفوق على الأعداء ومن ثمة انتقل للإدارة وأصبح جزءاً أساسياً في الموضوع وضروري لكل أنواع المنظمات بغض النظر عن حجمها وطبيعتها عملها .

وبما أن المفهوم الاستراتيجي بدأ في الحروب فإن الغرض منه التنافس والتفوق على الأعداء ومن هنا نعد خطة إستراتيجية للتميز ومنافسة المنظمات المماثلة حتى تستطيع المنظمة اخذ حصتها من السوق والعملاء.¹

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تساعد على تحقيقها ومن ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد دراسة معطيات وتحديات البيئة الداخلية والخارجية.²

1 . نسرين أرجيلوس، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، العدد

2020، 14، ص 37

2 . عبد العزيز محمد الحر، التخطيط الاستراتيجي، الدوحة، المركز العربي لتطوير والتدريب، ب س، ص 10

وكذلك يعرف على انه دراسة الواقع بكل إبعاده ومظاهره من قوة وضعف وتحديات وفرص ورسم رؤى وأهداف مستقبلية ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود

ويعرف على أنه تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستخدمة وأسلوب المنافسة فهو عملية متجددة يتم تحديثها لدراسة المستجدات الداخلية والخارجية¹

ويعرف كذلك على انه أسلوب التحرك للتميز وذلك بمواجهة تهديدات أو فرص والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمنظمة سعيا لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها.²

كما عرفه بتر داركر على انه عملية مستمرة لاتخاذ القرارات الريادية التي تتطوي على مخاطر واعتمادها على المعرفة الأكبر بتطورها المستقبلي والتنظيم المنهجي للجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التنبؤات من خلال التغذية الراجعة المنظمة والمنظمة.³

وعرف أيضا بأنه مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل البعيد وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة ليتم انجازها على مستويات زمنية متباينة بالمدى الزمني القصير مرور بالمدى الزمني المتوسط وانتهاء بالمدى الزمني البعيد

1 . بلال خلف سكارنة، التخطيط الاستراتيجي، ط1، عمان: دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص25
2 . أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، ب ط، الإسكندرية: الدار الجامعية: ب س ن ، ص24
3 . حميد عدوم، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالجزائر، مجلة قضايا معرفية، مجلد02، العدد03، 2022، ص252.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه الإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة بالرؤية والرسالة الواضحة للمؤسسة في ضوء تحليل (الفرص والتهديدات) والتحليل النظمي (نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المؤسسة)¹

2. خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة:²

- ✓ الآثار طويلة الأجل: بهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة وتكاليف كبيرة وجهود مهمة
- ✓ المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولاً إلى العاملين والمنتقدين والجمهور وغيره
- ✓ المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات عند التنفيذ
- ✓ حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة

1 .على محمد حسين بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات، ط1، الاردن: زهران، 2017، ص ص 34_25

2 . مسعودة ردتس، التخطيط الاستراتيجي إحدى آليات إدارة الأزمات الاقتصادية، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، مجلد 01، العدد 02، 2020، ص30

ثانيا: أهمية أهداف التخطيط الاستراتيجي

1. أهمية التخطيط الاستراتيجي

يمكن إجمال أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:

- ✓ يوضح مختلف العوامل المؤثرة في تحقيق الأهداف، فإنه يساعد المنظمة في فهم عوامل البيئة المختلفة وخاصة الخارجية منها¹
- ✓ يحدد الاتجاه المستقبلي للمنظمة "الطموح"
- ✓ يساعد التخطيط الاستراتيجي المدراء والفرق الإستراتيجية على بلورة القضايا مما يساهم في تحقيق النظرة الإستراتيجية الشمولية للمنظمة
- ✓ التخطيط الاستراتيجي يقلل من المخاطر فقد أصبح مساهما في تعظيم العائد على الاستثمار ولذلك فإن القيام به ضرورة ملحة

2. أهداف التخطيط الاستراتيجي

تتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات في تقييم نواحي القوة والضعف عنها والأهداف والموارد والقيود لوضع خطة تستجيب لتلك الأبعاد من أجل جعل المؤسسة أكثر فعالية بهدف تدعيم وتحسين الأداء فيها ويهدف التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الآتي:²

- ✓ مواجهة عدم التأثر في بيئة عمل المؤسسة
- ✓ توجيه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة
- ✓ تطوير وتحسين أداء المؤسسة ونظامها الإداري
- ✓ التعامل مع المشكلات والأزمات وتدعيم قدرة المؤسسة في التعامل

1 . محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق المتقدم، ط1، همان: مكتبة الثقافة للنشر و التوزيع، 1999، ص20
2 . سمير سليمان الجمل، عدنان محمد مسلم الرجوب، التخطيط الاستراتيجي في بلدية دورا، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد4، عدد01، 2020، ص20

- ✓ تزويد المنظمة بالفكر الرئيسي لها¹
- ✓ يزيد من قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل المنظمة
- ✓ يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وتوقيع بعض القضايا الإستراتيجية

ثالثا: أبعاد التخطيط الاستراتيجي

يمكن حصر أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالنقاط التالية:

- ✓ وضع الإطار العام بالإستراتيجية
- ✓ دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة
- ✓ تحديد الأهداف والغايات
- ✓ وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها
- ✓ اختيار البديل الاستراتيجي في تحقيق الأهداف
- ✓ وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية

- ✓ تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعية في ضوء الظروف البيئية المحيطة

رابعا: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات

1. تعريفه: مجموعة من الترتيبات والتنظيمات والاستعدادات المتفق عليها لتعامل مع

الأزمات الغير معلومة التي يمكن حدوثها في المستقبل

1 . محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، ط1، الاسكندرية: مؤسسة حوس الدولية 2008، ص95

2. أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات:

- ✓ تحديد الأزمات المتوقع حدوثها وكيفية الاستعداد لها والوقاية منها
- ✓ الاستخدام الجيد للموارد المتاحة
- ✓ توفير قاعدة بيانات تساعد على تغيير آلية العمل
- ✓ رصد إشارات الإنذار المبكر
- ✓ التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات

خامسا: مراحل التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات

يجب أن نأخذ إدارة الأزمات ضمن المنظومة الكاملة للمؤسسة هذا يعني أن نأخذ إدارة الأزمات ضمن منظومات الإدارة الإستراتيجية

تخطيط الإدارة الإستراتيجية يمثل عدة مراحل: تبدأ بمرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية ثم مرحلة صياغة الخطة ثم مرحلة تطبيق الخطة وتنفيذها وصولاً لمرحلة الرقابة والتقييم

من هنا يتم إسقاط هذه المراحل على التخطيط الاستراتيجي للآزمات كما يلي:

1- مرحلة التشخيص والتحليل:

- ✓ تتضمن تشكيل فريق التخطيط
- ✓ كذلك جمع المعلومات من مصادر أولية وثانوية " اللقاءات، مصادر مكتوبة، مسموعة أو من خلال حلقات نقاش " حتى نضمن الحصول على معلومات تخص الأزمة كي نشخص الحالة

✓ دراسة الموقف البيئي من خلال تحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط الضعف والقوة والبيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات بالإضافة إلى تحديد المخاطر والأزمات المحتملة

✓ تحديد الأولويات من خلال معرفة أي هذه الأزمات أهم وكيفية التعامل معها

2-مرحلة إعداد الخطط:

هي مرحلة التخطيط الاستراتيجي يتم إعداد الرؤية للمؤسسة وبناءا عليها يتم إعداد الأهداف الإستراتيجية عن طريق التنبؤ والتوقع لكيفية حدوث الأزمة وما هو المطلوب لإدارتها

ثم نقوم بإعداد مجموعة من البدائل الإستراتيجية أو السيناريوهات وبناءا على هذه السيناريوهات نقوم بإعداد الخطة التفصيلية التي تتضمن إعداد أنظمه المراقبة والإنذار

3-مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية في حالة وقوع الأزمة:

في البداية نقوم بتشكيل فريق العمل الميداني وتدريب الفريق ثم الاستعداد وتخصيص الموارد البشرية والمادية والمعنوية لتنفيذ الخطة، كذلك يجب على المؤسسة استيعاب الأزمة وتحديد أبعادها وعناصرها، ثم تبدأ المؤسسة في تفعيل الخطة المعدة مسبقا والمواجهة .

4-مرحلة التقييم:

في هذه المرحلة نستطيع من خلالها تصويب المسار في حالة حدوث أي خلل في التنفيذ وكذلك وضع الدروس المستفادة مستقبلا

بعد الخروج من الأزمة يجب طرح مجموعة من الأسئلة وهي:

هل يتم احتواء الأزمة بشكل فعال وهل تم إدارة الموارد بشكل سليم ؟

هل كانت الخطة ملائمة للأزمة؟

ما هو النقص وكيف نقيم الدروس المستفادة؟

سادسا: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

تتعد المعوقات التي تحد من تخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة والتي يمكن اتضاحها من الشكل الموالي:



تبرز أهم المعوقات فيما يلي:¹

- ✓ التبدل السريع في البيئة: يؤدي إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه، مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها لذلك الإستراتيجية تحتاج إلى استقرار الظروف التي تحيط بها
- ✓ عدم قدرة الإدارة العليا على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية: حيث أن هذه الأخيرة تعبر عن إمكانيات المؤسسة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها
- ✓ مقاومة بعض العناصر في المؤسسة للتغير الحاصل على مستوى السياسات و الإجراءات والبرامج القائمة التي تعودت عليها والتمسك بواقعها القائم وهذا ما يتعارض مع مهام التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في إحداث التغيرات وتبقى سياسات وبرامج وإجراءات بهذا الغرض
- ✓ قلة الموارد المالية للمؤسسة والتي يتعين على المخطط لان عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي إلى التوقف وربما الفشل
- ✓ عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي الذي يعيق العمل الاستراتيجي
- ✓ انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشاكل الروتينية اليومية وإهمال المشكلات الإستراتيجية الذي يلهي المؤسسة عن وضع خطة إستراتيجية تنهض بها
- ✓ المعلومات والبيانات الإحصائية إذ لا بد من توفرها فبدونها يواجه المخطط صعوبة في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية

✓ ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات وهذا اعتبار خاطئ فالتخطيط
الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المؤسسة
واستقرارها

المحاضرة 09: التخطيط بالسيناريوهات لإدارة الأزمات الادارية

أهداف المحاضرة:

- ✓ تسليط الضوء على دور السيناريوهات في إدارة الأزمات
- ✓ وجع الطالب يفهم معنى السيناريوهات وكيف تساعد صناع القرار في فهم البيئة المحيطة بشكل أفضل وكذلك تحليل المخاطر ووضع خطط بديلة للتعامل مع مختلف الأوضاع

محتوى المحاضرة:

- ✓ مفهوم السيناريوهات وخصائصها
- ✓ أهمية تخطيط السيناريوهات
- ✓ أنواع السيناريوهات
- ✓ الهيكل العام لسيناريو الأزمة
- ✓ دور السيناريوهات في إدارة الأزمات

تعيش المؤسسات في العصر الحديث في بيئة تتسم بالتغير السريع وعدم الاستقرار، نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة والعولمة، وتزايد حدة المنافسة إضافة إلى ظهور أزمات مفاجئة ذات تأثيرات واسعة النطاق، وقد أبرزت هذه التحولات أهمية تبني أساليب علمية حديثة في التسيير، خاصة في مجال إدارة الأزمات التي أصبحت من الضروريات لضمان استمرارية النشاط وتحقيق الاستقرار.

وتعد الأزمات من الظواهر المعقدة التي يصعب التنبؤ بها بدقة، نظرًا لتعدد أسبابها وتشابك عواملها، مما يجعل التعامل معها يتطلب قدرًا عاليًا من الاستعداد والمرونة في اتخاذ القرار، ومن هذا المنطلق برزت أهمية اعتماد أسلوب السيناريوهات كأداة فعالة في التخطيط الاستراتيجي، حيث يتيح تصور مختلف الاحتمالات المستقبلية والاستعداد لها مسبقًا، بدل الاكتفاء بردود الفعل عند وقوع الأزمة.

ومنه يمكن القول أن السيناريو هو أداة لتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات

أولاً: مفهوم السيناريوهات وخصائصها

1. تعريف السيناريو:

تعد السيناريوهات ما أهم الأدوات الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، تقوم على بناء تصورات مستقبلية محتملة انطلاقًا من تحليل دقيق للمعطيات الحالية والمتغيرات المختلفة المحيطة بالمؤسسة أو البيئة العامة، وتهدف السيناريوهات إلى استشراف المستقبل من خلال وضع مجموعة من الفرضيات المنطقية التي تساعد في فهم الاتجاهات المحتملة للأحداث.

ويعرف على أنه مجموعة من الإجراءات المحتملة والبدائل، ويقصد به الأداة التخطيطية التي تشمل تصورا مستقبلياً و التي تبحث على فروض منطقية وواقعية وتحاول الإجابة على ما سيحدث في المستقبل وما هي الروى المرسومة لهدف تجنب الأزمات.

2. خصائص السيناريوهات

تتميز السيناريوهات بجملة من الخصائص التي تجعلها أداة فعالة في التحليل والتخطيط، ومن أبرزها:¹

✓ **الاعتماد على التنبؤ العلمي:** تقوم السيناريوهات على تحليل منهجي للبيانات والمعطيات، وليس على التخمين أو العشوائية، مما يمنحها طابعًا علميًا وموضوعيًا.

✓ **تعدد الاحتمالات:** لا تقتصر السيناريوهات على تصور واحد، بل تتعدد حسب درجة الاحتمال حيث تشمل عادة سيناريوهات متفائلة ومعتدلة ومتشائمة، وهو ما يساعد على الإحاطة بمختلف الأوضاع الممكنة.

✓ **تقليل الغموض وعد اليقين:** تساهم السيناريوهات في الحد من حالة عدم اليقين التي تميز المستقبل، من خلال تقديم رؤية واضحة لمختلف الاحتمالات، مما يسهل عملية اتخاذ القرار.

✓ **المرونة وقابلية التحديث:** تتميز السيناريوهات بإمكانية تعديلها وتحسينها باستمرار وفقا لتغير الظروف والمعطيات، مما يجعله أداة ديناميكية

✓ **التربط بين العوامل المختلفة:** تعتمد السيناريوهات على تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات، وهو ما يساعد على فهم أعمق لتطور الأحداث

1 . فرج شعبان، دباغي مريم، الذكاء الاقتصادي و ليقظة الإستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، بتاريخ 2015/05/05 ص16.

ثانيا: أهمية تخطيط السيناريوهات

التخطيط الاستراتيجي والسيناريو وجهان لعملة واحدة، تخطيط سيناريو هو طريقة المثلي للمنظمة في تحقيق أهدافها عن طريق التفكير باتجاهات مختلفة نوعيا، ويشمل عملية اتخاذ القرار

ثالثا: أنواع السيناريوهات

1-سيناريو الاستطلاعي: هو الذي ينطلق من الوضع الراهن"الحاضر" ليصنع الاحتمالات والبدائل في المستقبل، وقد يكون سيناريو استطلاعي خالي من المفاجئة أو تفاؤلي أو تشاؤمي

2-سيناريو استهدافي: ينطلق من هدف مستقبلي ثم العودة إلى الحاضر وذلك لتحديد المسارات التي من المحتمل أن تعود إدارة الأزمة إلى تحقيق الهدف

3-سيناريو صنع الأزمة: "مفهوم الإدارة بالأزمات" جوهر هذا السيناريو محتواه هو العمل على إثارة الأزمات في المنظمة من أجل تحقيق بعض الأهداف

متطلبات السيناريو:

- امتلاك قدرات بإمكانها تصور الإحداث وتوقع مسارها وتساعدتها
- امتلاك الخبرات الكافية في إدارة الأزمة والتعامل مع الظروف البيئة المتغيرة
- امتلاك المواهب الخاصة بالأزمات

رابعا: الهيكل العام لسيناريو الأزمة

تجدر الإشارة إلى أن سيناريو الأزمة يختلف عن خطة إدارة الأزمة

سيناريو الأزمة: يجسد الإجراءات العملية والتنفيذية في ارض الميدان لاحتواء الأزمة والتعامل معها وإدارتها بنجاح

أما خطة إدارة الأزمة: تحدد دور المستويات الإدارية في مواجهتها كما أنها تتضمن الجهات والأسماء التي يمكن الاتصال بها عند وقوع الأزمة.

يحتوي هيكل سيناريو الأزمة على:

- ✓ موضوع الأزمة: يتناول احتمالات وقوع الأزمة وأسبابها وأثارها على بنية المنظمة
- ✓ البيئة المحيطة بالأزمة: تتناول عناصر البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها
- ✓ أطراف الأزمة: هي القوى الصانعة للأزمة والمؤيدة والمناصرة لها، والقوى التي تقف في وجه الأزمة وتعمل على التخلص منها
- ✓ الإمكانيات المتاحة في المنظمة: تتضمن الموارد البشرية والمالية والمادية
- ✓ البدائل المتاحة: إدراج جميع البدائل الممكنة حسب درجة قوتها
- ✓ أساليب المواجهة: يتم تحديد دور كل عضو وكل فريق لي مواجهة الأزمة
- ✓ التوصيات: توصيات فعالة لتعامل مع الأزمة لتحقيق الأهداف المرسومة ومعالجة الآثار الأزمة وانعكاساتها السلبية.

خامسا: دور السيناريوهات في إدارة الأزمات

تعد السيناريوهات من الأدوات الإستراتيجية الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الأزمات، إذا تمثل وسيلة فعالة للربط بين التخطيط المسبق والتدخل العلمي عند وقوع الأزمات، فإدارة الأزمات لا يمكن أن تكون فعالة دون وجود تصور واضح لمختلف الاحتمالات المستقبلية، وهو ما توفره السيناريوهات من خلال تحليل البيئة واستشراف التغيرات الممكنة.

وتتجلى العلاقة بين السيناريوهات وإدارة الأزمات في كون السيناريوهات تستخدم كإطار مرجعي يساعد صنع القرار على التعامل مع الأوضاع فيير متوقعة بطريقة منظمة ومدروسة، بدل الاعتماد على الارتجال، كما تساهم في نقل المؤسسة من رد الفعل إلى رد فعل الاستباقي، مما يعزز قدرتها على التحكم في مسار الأزمة.¹

1 . هدى بو القمح، اليقظة الإستراتيجية أداة لتنفيذ الإدارة الوقائية للأزمات، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 01، العدد 2، 2010، ص 62

المحاضرة 10 : دور إدارة الوقت في إدارة الأزمة الإدارية

أهداف المحاضرة:

- ✓ تسليط الضوء على متغير مهم في عملية إدارة الأزمة وهو آلية إدارة الوقت وكيفية استغلالها والاستفادة منها
- ✓ جعل الطالب يفهم معنى إدارة الوقت وأهميته بالنسبة للعملية الإدارية.

محتوى المحاضرة:

- ✓ مفهوم إدارة الوقت ومراحلها
- ✓ مضيعات الوقت ومسببتها
- ✓ أهمية إدارة الوقت بالنسبة للعملية الإدارية أثناء الأزمات
- ✓ آليات نجاح إدارة الأزمات في ظل تخطيط استراتيجي فعال للوقت

تعد الأزمات التي تواجه المنظمات انعكاس لتغيرات مفاجئة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية دون توقع لها ، ولأجل تجنب هذه الأزمات والحد من الآثار المترتبة عليها يستلزم الأمر التعامل معها عن طريق تبني آليات واستراتيجيات من بينها إدارة الوقت المعتمد في المنظمة، إذ أن الأزمات قد تحدث نتيجة مضيعات الوقت في المنظمة أو عدم اللامبالاة لتهديدات متتالية من البيئة الخارجية فضلا عن استغلال فرص غير مناسبة ولا تتلاءم مع إمكانيات المنظمة وأهدافها.¹

1 . أحمد حسين حسن الجرجري، دور إدارة الوقت في إدارة الأزمات الإدارية _ دراسة استطلاعية لأراء عينة القيادات الإدارية في بعض جامعات الموصل، مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد 03، العدد 03، 2019، ص 129

أولاً: مفهوم إدارة الوقت ومراحلها

1. مفهوم إدارة الوقت

تعرف إدارة الوقت بأنها فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت وهي استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة عن التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والمتابعة والاتصال وهي كمية ونوعية في ذات اللحظة فان لم تحسن إدارته فإننا لن نحسن إدارة شيء آخر وعلى هذا الأساس فان النجاح في إدارة سائر الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة التي سطرته متوقف إلى حد بعيد على قدرة المدير ومهارته في إدارة الوقت والتوجيه والتقويم لمجالات العمل بهدف تحقيق فعالية مرتفعة لاستغلال الوقت في ضوء هذه الموارد المالية والبشرية الموضوعة تحت تصرف المدير.¹

1.1 مراحل إدارة الوقت.²

التخطيط:

تعتبر من أهم المراحل في إدارة الوقت وأبلغها تأثيراً على مسار المنظمة، وتحقيقها لأهداف المستقبلية خصوصاً إن أدركنا أن التخطيط يربط بين أجزاء العملية الإدارية والعمليات المتسلسلة والمتابعة التي يشمل عليها النشاط الإداري كما يحدد لكل مرحلة التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمناً لبدايتها ونهايتها وعلى العاملين أن ينجزوا أعمال ضمن هذه الخطة الإدارية ويتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة وإن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها وإن يختار الزمان المناسب لكل مرحلة.

1. عبد الباقي عجيلات، إدارة الوقت المعوقات والحلول، مجلة وجدة البحث في التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 02، 2017، ص 66.

2. مرجع سابق، ص ص 69، 70.

التنظيم:

ترتبط إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة أمور لتحديد المهام والاختصاصات وتقسيم النشاطات بينهم بشكل موضوعي وتبسيط إجراءات العمل وأساليبه والاتجاه نحو تفويض السلطة الذي يرمى إلى تعميق مفهوم التخصيص وتقسيم العمل لكل مستوى إداري بمهامه.

التوجيه:

تتمثل هذه المرحلة في جملة من الإرشادات الموجهة للموظفين حول الكيفية التي تؤدي بها العمل وقد تكون هذه الإرشادات شفوية أو كتابية ويشترط في القائم على التوجيه اختيار الوقت المناسب لذلك وإدارة الحالة النفسية للعاملين وظروف المنظمة، وأن يكون على علم بالتخطيط الإداري، وذلك على أساس أن توجيهه ملازم لعملية التخطيط و لا يمكن تجاهله.

اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من الأنشطة الإدارية المهمة على الإطلاق ولاسيما وأن الإدارة الحديثة قد ركزت على الأسلوب العلمي في عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتشخيص المشكلة و اقتراح الحلول المناسبة لها، وتحتاج هذه العملية لانجازها فترة زمنية معينة وذلك لطبيعة المشكلات التي يوجهها المدير وظروف المحيطة به.

الرقابة:

وتتضح هذه العملية من خلال كتابة مسار العملية الإدارية للوقت وكل ما من شأنه أن يؤثر عليها والكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب ويطول زمن الرقابة

إذ كانت إجراءاتها شديدة وصارمة وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد ويقتصر زمنها إذ كانت نابعة من الذات و معتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تجديد الأهداف.

ثانيا:مضيعات الوقت ومسببتها¹

إن الكثير من المديرين وخاصة في المستويات الإدارية العليا يشكون دائما من مشكلة ضياع الوقت وان ساعات العمل الرسمية لا تكفي لانجاز الأعمال الموجهة إليهم مما يضطرهم إلى انجازها في منازلهم أو على حساب حياتهم الخاصة وراحتهم الشخصية وعائلاتهم وان هذا الأمر يشعرهم بالإرهاق والتعب وعدم الاطمئنان وكل ذلك يؤدي لتأثير على حالتهم الصحية وأدائهم للعمل ويمكن تبين مسببات ضياع الوقت في مختلف العمليات الإدارية على النحو التالي:

1.مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط:

- ✓ عدم وجود الأهداف والأولويات أو التخطيط اليومي
- ✓ إتباع فلسفة إطفاء الحريق أو الإدارة بالأزمات
- ✓ أحلام اليقظة
- ✓ اختلال الأولويات
- ✓ عدم وجود مواعيد محددة لإلغاء المهام
- ✓ القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد

2.مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم

- ✓ الفوضى وانعدام الانضباط الذاتي
- ✓ كثرة الأعمال الورقية

1 . أحمد حسن الحسين الجرجري، مرجع سابق، ص ص 133، 134

- ✓ القيام بالأعمال لأكثر من مرة
- ✓ عدم وضوح المسؤوليات والسلطات
- ✓ وجود أكثر من رئيس واحد

3. مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه

- ✓ النزعة التسلطية لدى المدير والرغبة في انجاز العمل بصورة منفردة
- ✓ اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية
- ✓ التفويض غير الفعال
- ✓ ضعف روح الفريق بين العاملين وضعف حافزهم للعمل
- ✓ ضعف القدرة على حل الخلافات وإدارة النزاعات
- ✓ ضعف القدرة على التكيف
- ✓ الافتقار لتنسيق

4. مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة

- ✓ كثرة الزوار والمكالمات الهاتفية
- ✓ النقص في المعلومات
- ✓ عدم وجود تقرير للمتابعة والمعايير الرقابية
- ✓ التسلط والرقابة المفرطة
- ✓ كثرة الأخطاء وتدني الأداء
- ✓ عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف

ثالثاً: أهمية إدارة الوقت بالنسبة للعملية الإدارية أثناء الأزمات¹

يعد عامل الوقت أحد أهم المحركات الحاكمة لإدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً في إدارة الأزمة وعلى عملية التعامل معها ، لهذا تعد عملية إدارة الوقت أحد محاور القدرات الأساسية لحل الأزمات، ولكي تتحقق فعالية التخطيط للوقت وإدارته بشكل ايجابي يستفاد منه يجب تضافر عدة عمليات إدارية كتوفير نظام اتصالي يساهم في توصيل المعلومات وتوضيح طريقة العمل مما يساعد متخذ القرار في اختيار البديل المناسب في الوقت المناسب، ومن ثم توجب التحكم في العديد من المهارات اللازمة لتخطيط الوقت والوصول إلى القرارات السليمة، منها مهارة الاستقرار المستقبلي وما تطلبه من دراسات واقعية ودراسة المعوقات الموجودة وكذلك توفر الذكاء الاصطناعي للإشراف على التخطيط وهذا يكون أوقات الأزمات.

رابعاً: آليات نجاح إدارة الأزمات في ظل تخطيط استراتيجي فعال للوقت²

يستدعي التعامل مع الأزمات ضرورة توفير المناخ الملائم والذي يتيح لفريق إدارة الأزمات مجالا واسعا للتحرك بدون أي قيود او معوقات واهم آليات النجاح أثناء تسيير الأزمات وجود فريق خاص مهمته التدخل أثناء المواقف الطارئة حتى ينجح هذا الفريق في انجاز المهام الموكلة إليه ينبغي إتباع مجموعة من الإجراءات من أهمها:

✓ ضرورة وجود فرق عمل مدربة ومؤهلة إلى جانب توفر فرق عمليات وبرنامج

الاتصال الجماهيري داخليا وخارجيا

✓ ضرورة وجود تنسيق فعال وانسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمات وذلك من اجل

تحليلها لتخطيط برنامج معالجتها من خلال تضافر الجهود

1 . فريدة بوبكروي، فاطمة بوحديش، إشكالية التخطيط لإدارة الوقت أثناء الأزمات، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 07، العدد 03، 2024، ص ص 112، 113

2 . مرجع نفسه، ص 115

✓ التواجد المستمر من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الخطر لأنه قد يستدعي الأمر التدخل الفوري والمباشر.

ويقدم سميث بيري بعض القواعد التي يجب العمل بها لنجاح عمل فريق إدارة الأزمات ومن أهم هذه القواعد ما يلي:

✓ تفويض السلطة أثناء المواقف الطارئة لأنه يعتبر أمر حتمي وضروري خاصة إذا تطور الخطر إلى حد الأزمة يصعب السيطرة عليه

✓ على القائد أن يمتلك قدر من السلطة والمسؤولية واتخاذ القرار المناسب وتقدير المواقف والظروف واستغلالها لصالحه لمنع انفجار الأزمة والحد منها، إذ يرى بيري أن السمة الرئيسية للقيادة في الأزمات هي الإبقاء على بساطة الأشياء

✓ التنسيق المشترك والاتصال أثناء الأزمات فمن الضروري توفير مراكز يتم استخدامها من طرف فريق إدارة الأزمات في اتصالاته أثناء المواقف الازموية

وعلى فريق إدارة الأزمات أن يقوم كذلك بعملية إعداد السيناريوهات لأنه أليه مهمة تمكنه من الاستعداد لها من خلال التدريب المناسب على كيفية السيطرة عليها أثناء حدوثها كما تساعد هذه العملية كذلك في تجريب التجهيزات والوسائل التي يتم استخدامها لإدارة ومعرفة النتائج التي تخلقها الأزمات في الميدان لهذا إعداد السيناريوهات والتدريب عليها خطوة هامة في معرفة طرق وأساليب تسير الأزمات للحد من خسائرها أي أن التخطيط ورسم الأدوار يبدأ قبل وقوع الأزمة وأثنائها وبعد انجازها

وحتى تنجح مهام تسير الأزمات والتحكم فيها والحد من تطورها وانفجارها ينبغي التحكم في عدة عمليات منها:

- ✓ إدراك أهمية الوقت إذ يعد احد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات فعامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة
- ✓ انتشار قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة الأنشطة المنظمة وبقاوة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها
- ✓ القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة وبالتالي استنزاف الطاقات من اجل مواجهة الأزمات في الوقت المناسب
- ✓ كذلك على فريق إدارة الأزمات أن يتدرب على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب

المحاضرة 11: إدارة الأزمة الإدارية في ظل البيئة الرقمية

أهداف المحاضرة:

- ✓ التعمق في دراسة مفاهيم الرقمنة ومعرفة تصنيف الأزمات الرقمية والفاعلين فيها
- ✓ مناقشة الآليات الاتصالية لإدارة الأزمة الرقمية قبل وأثناء وبعد

محتوى المحاضرة:

- ✓ المفاهيم العامة للمحاضرة
- ✓ تصنيف الأزمات الرقمية والفاعلين فيها
- ✓ مستلزمات إدارة الأزمات الرقمية
- ✓ الآليات الاتصالية لإدارة الأزمة الرقمية قبل وأثناء وبعد
- ✓ مراحل إدارة الأزمة في ظل البيئة الرقمية

أصبحت الأوضاع العالمية الراهنة بكل متغيراتها بيئة غير مستقرة ورهينة التقلبات المستمرة المشحونة بالتهديدات المختلفة وما ينتج عنها من أزمات سياسية واقتصادية ومالية وبيئية تهدد استقرار الدول والمنظمات و حياة الأفراد وهذا ما فرض وجود التكنولوجيا المعلوماتية المتطورة لإدارة هذه الأزمات

أولاً: المفاهيم العامة للمحاضرة

1. مفهوم الرقمنة

الرقمنة بصفة عامة هي عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي وفي نظم المعلومات عادة ما يشار إلى الرقمنة على أنها تحويل النص المطلوب أو الصور إلى إشارات ثنائية باستخدام وسيلة للمسح الضوئي لإمكان عرض النتيجة على شاشات الحاسب الآلي وفي الاتصالات عن بعد.

ويقصد بالرقمنة كذلك أنها تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية نابضة وفي علم المكتبات يقصد بها عملية إنشاء النصوص الرقمية من الوثائق التناظرية

ومنه فإن الرقمنة مهما كان مجالها تعتمد أساساً على تحويل البيانات إلى شكل رقمي قابل للمعالجة الالكترونية والقراءة بالحساب الآلي ومختلف الأجهزة

2. مفهوم البيئة الرقمية¹

البيئة الرقمية هي عبارة عن كل متكامل من مجموعة من المفاهيم الرقمية مثل نظم البحث بالاتصال المباشر، النشر الالكتروني، قواعد البيانات على الأقراص المدمجة، شبكات المعلومات فائقة السرعة متمثلة في شبكة الانترنت، وتحويل المكتبات بكافة أنواعها إلى مكتبات رقمية الكترونية، كلها متغيرات تعتبر مجتمعة في بيئة تختلف تماماً عن البيئة التقليدية ولكن المفهوم الشائع لهذه البيئة هو أنها تتلخص في شبكة وجميع تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلحق بها.

1 . نجاه ساسي هادف، إدارة وتسيير الموارد البشرية في البيئة الرقمية تحديات وأفاق، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، مجلد 11، عدد 02، 2022، ص 244

3. مفهوم الأزمة الرقمية

الأزمة الرقمية هي حدث مفاجئ وغير متوقع يحدث عبر الوسائط الرقمية والتقنية يهدد بشكل مباشر سمعة المؤسسة، تتعدد صور الأزمات الرقمية في المنظمات منها:

- ✓ الهجمات الالكترونية والاختراقات الأمنية التي تسرب بيانات حساسة
- ✓ انتشار الشائعات والمعلومات المضللة عبر وسائل التواصل الاجتماعي
- ✓ شكاوي العملاء والانتقادات العلنية التي تتصاعد لتصبح رأي عام
- ✓ الأعطال الفنية المفاجئة في الأنظمة الرقمية التي توقف خدمات المؤسسة

4. مفهوم إدارة الأزمة الرقمية

تعرف إدارة الأزمة الرقمية على أنها عملية إستباقية وتفاعلية تهدف إلى رصد وتقييم والسيطرة على التهديدات التي تواجه سمعة المؤسسة أو بياناتها عبر الفضاء السيبراني والإعلام

ثانيا: تصنيف الأزمات الرقمية والفاعلين فيها¹

1. تصنيف الأزمات الرقمية

يمكن تصنيف الأزمات الرقمية مختلفة من حيث مصدرها ونطاقها وطبيعتها:

- ✓ من حيث المصدر: يمكن أن تكون الأزمات داخلية ناشئة عن الموظفين والشركاء أي مصدرها الجمهور الداخلي أو خارجية وتشمل كل أطراف المصالح الخارجيين من زبائن ومنافسين

1 . يسرى بوترعة، مرجع سابق، ص234.

✓ **من حيث النطاق:** يمكن أن تكون الأزمات محلية تؤثر على البلد الذي تنشط فيه المنظمة أو دولية تؤثر على المنظمة في العديد من البلدان التي تنشط فيها ذات تأثير عالمي

✓ **من حيث طبيعة الأصول:** يمكن أن تكون الأزمات متعلقة بالسمعة أي السمعة الالكترونية للمنظمة وهذا ما يقصد به مدركات الجماهير عبر الفضاء الرقمي و التي بدورها لها تأثير على مستوى الثقة والاحترام وشهرة المنظمة أو متعلقة بالأصول المالية والتي تساهم بدورها على نسب الاستثمار وعلى تأييد مختلف أطراف المصالح أي تخص الموارد البشرية ذات الصلة بالمنظمة أو قانونية وتتطوي بدورها على البعد القانوني

✓ **من حيث التبوء بها:** تنقسم إلى أزمات يمكن التبوء بها أي أنها تحدث نتيجة أسباب داخلية إذ تكون المنظمة من خلال أنظمتها الرقابية مهيمنة أو قادرة على التعامل مع الأزمة ويمكن التخلص منها بوجود البدائل المناسبة، وأزمات لا يمكن التبوء بها أي أنها تحدث بسبب التغيرات المفاجئة للبيئة الخارجية وان سبب الحصول على النوع من الأزمات هو ضعف المنظمة على مراقبة وتفحص البيئة الخارجية بشكل فعال كما يمكن تصنيف الأزمات الرقمية حسب فترات حدوثها الأزمات الروتينية تحدث بشكل دوري وأزمات ناتجة عن تعديل القوانين والأنظمة وكل تصنيف يكون ذات معيار محدد لزاوية رؤية الباحث للضرورة لكن ما يجمع بين كل أنواع الأزمات هو حالة التهديد التي تكون فيه المنظمة عن عدم قدرتها على احتواء ما يحدث من متغيرات البيئة المحيطة واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من إضرارها.

2. الفاعلين في إدارة الأزمات الرقمية¹

القائم باتصال الأزمة: هو فرع من فروع اتصال المؤسسة يقوم من خلالها القائم بالاتصال الازموي بتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية للأزمة في الواقع، رسائل خطاب المؤسسة و إتباع الطرق والإجراءات التي من شأنها أن تسمح بالتأطير أو تقليل أو حتى القضاء على الأضرار المحتملة أو الفعلية التي أوجدتها هذه الأزمة

الخبراء: هم المراقبون على الواب وكل منصاته حسب المعايير التي تضعها المؤسسة فهم الأذرع الرئيسية لليقظة التكنولوجية ونجدها إما هيئة أو مؤسسة متخصصة في المعلوماتية أو تطبيقات على الحاسوب أو أشخاص على الخط يقومون بتقص المعلومات في وقتها والتفاعل معها بما يجب فعله لكسب معركة اليقظة التكنولوجية

المتحدث الرسمي: هو المتحدث الرسمي باسم المؤسسة لوسائل الإعلام يلعب دوراً رئيسياً في نشر المعلومات وتوفيرها لصحفيين وتمكنهم من تعزيز صورة وعلامة المؤسسة في مناسبة أو إطلاق منتج جديد وله تسميات أخرى هي:

المستشار الإعلامي المكلف بالعلاقات مع الصحافة، مسؤول المكتب الإعلامي هو المسؤول عن الحديث أثناء الأزمة وكشف اللبس والغموض وإعطاء مبررات أو تقديم اعتذارات حول فحوى الأزمة

المؤثرون: هم هيئات أو شخصيات متواجدة على منصات الواب لهم محتوى شخصي او عام ومتتبعون يتفاعلون معهم بشكل كبير وواسع مما يتيح لهم فرصة إيصال الرسالة لفئة

1 . نسيمه أميرة موسى، الآليات الاتصالية لإدارة الأزمة الرقمية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة منار للدراسات

الاتصالية الرقمية، المجلد02، العدد02، 2022، ص ص 77_78

واسعة من المستخدمين والتأثير عليهم وعلى سلوكياتهم سواء اتجاه قضية منتج أو حتى آرائهم

وسائل الإعلام: لا يكمن للمؤسسة أن تكون بمعزل عن وسائل الإعلام حتى لا يحدث فراغ يفسح المجال للشائعات أو التعتيم على المؤسسة فهي في حاجة إلى إيصال إنجازاتها وأهدافها إلى جمهور وسائل الإعلام وكسب ود الصحفيين والإعلاميين للمحافظة على بريق صورتها وسمعتها وذلك من خلال ندوات الصحفيين والمحاضرات والأيام المفتوحة والمناسبات

ثالثاً: مستلزمات إدارة الأزمات الرقمية¹

✓ تستلزم عملية الإدارة إنشاء خلية خاصة بالأزمات وإدارتها مكونة من فريق مسؤول

عن تنسيق جهود المنظمة

✓ **وضع خطة لتواصل أثناء الأزمات:** توضح الخطة بالتفصيل مضامين الرسائل

التي سيتم نشرها وقنوات الاتصال المعتمدة وتوزيع مسؤوليات كل عضو من

أعضاء الفريق

✓ **تفعيل دور كل الأعضاء والمساهمين الداخليين والخارجيين للمنظمة:** يمكن

للموظفين والشركاء والزبائن المساعدة في تقويم وضع المنظمة أثناء الأزمة عبر

المنصات والوسائل الرقمية

✓ **التعاون مع قادة الرأي والمؤثرين عن البيئة الرقمية:** يمكن للمؤثرين المساعدة

في استعادة ثقة الجمهور من خلال مشاركة الرسائل الايجابية حول المنظمة

1 . يسرى بوترة ، مرجع سابق ، ص236

✓ -تتطلب عملية إدارة الأزمات الرقمية الشبكات الاجتماعية ومنع الأزمات الرقمية من خلال اليقظة ومواكبة المستجدات والتهديد المرتقب وتحليل البيانات وهذا بهدف توجه الأزمات

رابعاً: الآليات الاتصالية لإدارة الأزمة الرقمية قبل وأثناء وبعد¹

1. التحكم في سمعة المؤسسة

إن التحكم في سمعة المؤسسة يمر بدايتها بمجهودات الحماية المحافظة عليها وذلك لتفادي أي نوع من أنواع الأزمات التي تمس صورتها وسمعتها التجارية لذلك لابد من تسخير الوسائل والإمكانات لقياس وتقييم سمعة المؤسسة دورياً قصد تقويمها، فقياس سمعة المؤسسة خصص مجال خاص لمتابعة سمعة المؤسسة باستخدام تقنيات ووسائل اليقظة التكنولوجية وذلك من خلال مصفوفة بها نقاط القوة ونقاط الضعف لصورة التجارية وسمعة المؤسسة بالخط أو رقمياً فتجمع تقنيات الاتصال الرقمي لذلك فنجد في هذه المصفوفة ما يلي:

✓ **البحث عبر محركات البحث:** أشهرها قولل لأنه الأكثر استخداماً يتم البحث فيه ورؤية النتائج المتعلقة ما يظهر عن اسم المؤسسة أو علامتها التجارية لمنتجاتها وتعتبر الطريقة الأقل تكلفة ونقطة البداية التي تسمح بمجرد وإحصاء مواطن التي تتحدث عن المؤسسة وحصيلة ما يتداول حولها

✓ **مواقع التواصل الاجتماعي:** الهدف من العملية هو معرفة من المتحدثون باسم المؤسسة على مختلف منصات الاجتماعية رقمياً وضمان أنهم من المؤسسة ويحترمون صورتها وسمعتها ايجابياً خصوصاً أن التطور السريع لهذه المنصات

1 . نسيمية أميرة موسي، مرجع سابق، ص ص 78،79

2. اليقظة التكنولوجية¹

اليقظة التكنولوجية هي نظام يساعد في اخذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العالمي التقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقلة لالتقاط التهديدات والفرص التطورية حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات أو القرارات

3. مراقبة السمعة المستقبلية:

بعد التدقيق يجب تكييف ما يتلاءم مع سمعة المؤسسة أي السمعة المراد بناؤها مع إستراتيجية الاتصال الرقمي

خامساً: مراحل إدارة الأزمة في ظل البيئة الرقمية

1. مراحل ما قبل الأزمة

مرحلة الرصد والاستعداد الاستباقي: تقوم المنظمة بالقيام بالتخطيط الاستباقي للازمات المحتملة لضمان استعدادها بشكل جيد وينطوي على تحديد وتقييم سيناريوهات واسعة الاحتمالات و الازمات المختلفة التي قد تؤثر على المنظمة لضمان الاستجابة السريعة والفعالة في هذه المرحلة تقوم المنظمة بعملية رصد كل ما تم نشره أو تداوله حيال المنظمة نشاطاتها أو منتجاتها وإذا لم تكن للمنظمة وجود فعلي منظم في البيئة الرقمية تخطط تستعد للتواجد عبر مختلف مواقع التواصل الاجتماعي عبر المنصات والمواقع وهذا يعتمد على طبيعة المنظمة تجارية، سياسية، خيرية ، اجتماعية، خدماتية، اقتصادية....

1 . يسرى بوترة، مرجع سابق، ص ص 237،238

وهذا يأخذ بالحسبان نقاط القوة لكل موقع بالنسبة للمنظمة تشكل هذه المرحلة عملية الاستماع وتصميم السيناريوهات المحتملة وتعمل المنظمة برصد كل ما تم تداوله سواء من قبل المؤسسات الإعلامية قادة الرأي والمدونات والمنديات ورصد كل التعليقات والاتجاه العام لها وهذا بأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التالية:

✓ حجم التعليقات وتيارها

✓ مواضيع المحادثة (اتجاه المنظمة حيال قضية، منتجاتها، نشاطاتها الاجتماعية)

✓ المصدر المرسل: وسائل الإعلام، المؤثرون، زبائن، موظفين، منظمات غير

حكومية، سياسيين

✓ تحديد أطراف التأييد والمعارضة بالنسبة للمنظمة

وهذا بهدف تحديد وتحليل التهديدات والمخاطر وتقييم الأوضاع وتحديد نقاط الضعف للتحديات المحتملة كما تقوم المنظمة في هذه المرحلة ببناء المحتوى وتحديد فريق إدارة الأزمة وتطوير مهاراتها للتعامل مع الأوضاع وتحديد ادوار كل طرف في الفريق في سياق الاستجابة المستبقة يجب تحديد خلية الأزمة وتنظيمها والتي بدورها مسؤولة عن تنفيذ خطط الاستجابة للالزمات بحيث تتكون من أفراد لديهم ادوار ومسؤوليات محددة كالبحوث الاتصالية تعد برتوكولات الاتصال هو ثاني أفضل طريقة استعدادًا للأزمة ويجب أن يتكون الفريق من عدة تخصصات

فريق يقوم بتصميم الرسائل ومحدث مكلف بإدارة المضامين الرقمية وآخر لرصد جل التعليقات والمضامين حيال المنظمة أي فريق يضمن اتصال وإدارة دائمة بين المنظمة والجمهور وبالتالي فان الفريق المناسب يجمع عدة تخصصات من تقنيين وخبراء في تسويق قائم بالاتصال متحدث رسمي...والرهان الفعلي هو عملية التنسيق بين كل هذه الأطراف

2. مرحلة أثناء الأزمة¹

يمكن أن يكون للأزمة تأثير كبير في كيفية التعامل معها فالمرونة في تعديل الخطط السابقة أمر مهم إذ يساعد الاتصال على التنسيق بين مختلف الأطراف لتخفيف ضغط الأزمة الرقمية حيث تعد المنصات والمواقع أدوات هامة أثناء الأزمات فإذا توفر المنظمة منبرا رسميا ومصدر لتقديم المعلومة يتجه الجمهور لمصادر أخرى للحصول على المعلومات المتعلقة بالأزمة

توفر المنظمة في هذه المرحلة كل الملفات التعريفية بأهداف المنظمة رؤيتها وقيمتها التنظيمية والتواجد بشكل مستمر وتوفير الروابط لخلق حلقة الوصل بينها وبين الجمهور كما تعتمد على الاستجابة السريعة وسرعة اتخاذ الإجراءات المناسبة والفورية للتعامل مع الأزمة قبل تفاقمها وتنسيق الجهود لتحقيق استجابة فعالة إذ تزداد أهمية البنية الرقمية ومنصاتها حيث يزداد اهتمام وسائل الإعلام بالتطورات الأزمة وتفاعلات الجماهير معها وتسعى لمتابعتها

3. مرحلة ما بعد الأزمة

بعد انتهاء الأزمة تمر المنظمة إلى مرحلة التقييم والتحليل أي تقييم أداء الاستجابة للأزمة والنتائج الفعلية مقارنة بالأهداف المسطرة، فهي الفترة ما بعد الأزمة تقوم المنظمة بحوصلة الأزمة وتقييم الإدارة لها سواء على مستوى تحديد أعضاء الفريق الكلف لي الإدارة أو الإستراتيجية المتبناة أو الإدارة الإعلامية، المنابر والمنصات الرقمية المختارة لنشر المعلومات وهذا بهدف التدقيق والاستفادة لي تحسين الاستراتيجيات المستقبلية وتحديث الخطط بناء على الخبرات المكتسبة استعداد والتعلم من المواقف السابقة

1. مرجع سابق، ص 238

من خلال هذه المحاضرة يمكن القول أن حسن الاختيار الوسيلة أو المنبر الرقمي يعتبر من الرهانات الاتصالية للمنظمة. في الفضاءات الافتراضية على تنوع أشكالها ومضامينها من مدونات وشبكات اجتماعية مثل فيسبوك وتويتر وغيرها والتي تمثل مصدر للمعلومات بالنسبة للجمهور حيال المنظمة وأنشطتها يساهم في تشكيل الرأي العام أثناء الأزمات ما يجعل المنظمات تتبنى هذا التوجه في عملية الإدارة لتواصل مع الجمهور بفعالية كما يختلف جمهور كل وسيلة اتصالية من حيث الخصائص.

المحاضرة 12: نماذج تطبيقية لإستراتيجية إدارة الأزمات الإدارية

"إدارة أزمة شركة تويوتا في ظل التخطيط الاستراتيجي أنموذجاً"

أهداف المحاضرة:

مناقشة أزمة شركة تويوتا كنموذج تطبيقي لفهم المحاضرات السابقة والتعرف على الإستراتيجية التي اتبعتها الشركة من أجل حلها بأقل الأضرار

محتوى المحاضرة:

- ✓ التعريف بالشركة
- ✓ بداية ظهور أزمة شركة تويوتا
- ✓ انعكاسات أزمة شركة تويوتا
- ✓ مسار التخطيط الاستراتيجي لمواجهة أزمة تويوتا
- ✓ الإستراتيجية المستخدمة لتعامل مع أزمة شركة تويوتا

تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في إدارة الأزمة من خلال هذه المحاضرة سنقوم بإعطاء الإستراتيجية التي اعتمدتها تويوتا في إدارة أزماتها

أولاً: التعريف بالشركة

تعد شركة تويوتا من الشركات الكبرى متعددة الجنسيات لصناعة السيارات يقع مقرها الرئيسي في اليابان وتعتبر المصنع الأول لسيارات بالعالم تتمركز الشركة في كل من **ايتشي وطوكيو** كما تمتلك حالياً شركات لكزس، ساون، وهينو للشركة 522 فرعاً وتقوم بإنشاء الحافلات والشاحنات ومركبات صناعية مختلفة إلى جانب تصنيع السيارات وتقوم

تويوتا بخدمات مالية من خلال فروعها: تويوتا للخدمات المالية ومن نشاطاتها أيضا صناعة الإنسان الآلي

ثانيا: بداية ظهور أزمة شركة تويوتا

تتعرض بعض المنتجات للآزمات تكون مرتبطة بعيوب التصنيع وهي آزمات تؤثر على صورة المنتج ومبيعاتها واسهم الشركة في السوق وقدرتها على المنافسة إلى جانب التأثير السلبى على حجم الاستثمار بها وأوضاع العاملين المالية والنفسية ومدى ولاء العملاء بهذه المنتجات وخاصة عندما يرتبط هذا المنتج بالمجتمع وبحياة العملاء ويبدأ المجتمع في تحميل الشركة مسؤولية حدوث الأزمة وهو ما يحتم على المنظمة دراسة رد فعل العملاء ووسائل الإعلام واتجاهها في تحديد الأسلوب المناسب للتعامل مع الأزمة.¹

وقد واجهت شركة تويوتا لصناعة السيارات واحد من أسوء الآزمات منذ نهاية 2009 تم استدعاء نحو مليون سيارة للإصلاح في مراكز الشركة بعد أن ظهرت أخطاء تصميمية وتصنيعية تمثلت في النقاط التالية:

- ✓ سوء تركيب غطاء السيارات مما يجعل دواسة الوقود تعلق في الغطاء أحيانا وهذه المشكلة كانت سببا في أولى عمليات سحب السيارات من الأسواق
- ✓ عيب تصنيعي في مكابح بعض السيارات الهجينة التي تعمل بالوقود والكهرباء في الوقت نفسه
- ✓ خلل في نظام المقود بسيارات كورلا وهي أكثر موديلات مبيعاً
- ✓ تسريب في أنابيب الوقود تسبب في استرجاع مليون سيارة بالولايات المتحدة واليابان

1 . رضوان أحمد فاروق، دراسة على أزمة استدعاء السيارات لشركة تويوتا خلال عام 2010، مقدمة إلى مؤتمر

الإعلام وإدارة الآزمات، كلية الاتصال جامعة الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص 15

✓ مشكلة السجاد الأرضي حيث يلتصق القابل للنزاع أحيانا بدواسة السرعة ويشد عليها في استمرار سير السيارة رغم الفرملة مما تسبب في حوادث مميتة¹

ثانيا: انعكاسات أزمة شركة تويوتا

من خلال دراسة أزمة شركة تويوتا يمكن رصدها في نوعين من الانعكاسات داخلية وخارجية:

1. انعكاسات أزمة تويوتا الداخلية

تمثلت في انتقاد وزير النقل الياباني مجموعة تويوتا في سحب السيارات بالخلل الفني وطلب من رئيس شركة تويوتا أن لا يتكرر الخطى مجدد حيث كثرت الانتقادات في اليابان ضد مجموعة تويوتا لصناعة السيارات التي تعتبر اكبر مؤسسة في اليابان واتهمت تويوتا بالنيل من سمعة البلاد الدولية بسبب الخلل التقني الذي أدى إلى سحب الملاين من سيارتها عبر العالم.

وهاجمت معظم الصحف اليابانية الطريقة التي تدير بها المجموعة الأزمة ولزوم الرئيس المدير العام الصمت قبل تقديم اعتذاره وكتبت صحيفة نيكى التي تعتبر مرجع أوساط الأعمال أن الكلمة لا تكفي لتسوية المشكلة وان تويوتا تمثل اليابان، وقد تؤدي مشاكلها إلى تشويه سمعة اليابان برمتها وتناولت صحيفة بوميري أن انعدام الرد المناسب على الإخفاق الحالي قد ينال من الثقة الدولية في تكنولوجيا اليابان الصناعية

1.Mehdi Omer, Hachemi Tayeb, **Lean managemant concepts and lessons lerned form the japanese Toyota expérience** , journal of économique crow th and entrepreneurs hip spational and entrepreneurial développment studios laboratory , vol01 , no02, 2019, p36

2. انعكاسات أزمة تويوتا الخارجية

كانت من خلال رفع العديد من أصحاب السيارات شكاوي قضائية جماعية بحق تويوتا في الولايات المتحدة وكندا واتهموها بالإفراط في النظر عن خلل يتسبب أحيانا في تعطيل دواسة السرعة، حيث طالب الكونغرس الأمريكي باستدعاء رئيس شركة تويوتا للمثول أمام أعضاء الكونغرس وعرض وجهة نظره حول هذه الأخطاء التصنيعية الخطيرة، أما موقف السوق الخليجية شهد إلغاء شريحة واسعة من العملاء لحجوزاتهم من موديلات السيارات ذات المواصفات الأمريكية مع تصاعد مخاوفهم من ظهور عيوب لم يتم الإعلان عنها في ظل تضارب التقارير الصادرة عن الشركات المنتجة لتلك السيارات وتراوحت نسبة الإلغاء ما بين 20 و40% من حجم الحجوزات فنجد أن بعض الدول لم تتأثر بالمشكلة وذلك ما حدث في السعودية أما في مصر فقد ألزمت الشركة بحسب 6500 سيارة من طراز تويوتا كورول موديلي 2008-2009 بعد اكتشاف عيوب بناقل الحركة وطلب الجهاز من الشركة إصلاح العيب على نفقتها وعدم تحميل المستهلك أي تكلفة وفي المغرب تم سحب 6012 سيارة للفحص الاحترازي حول مشكلة دواسات السرعة وتم سحب 309 سيارة بسبب خلل تقني في دواسة السرعة

ثالثا: مسار التخطيط الاستراتيجي لمواجهة أزمة تويوتا

قمت شركة تويوتا بالتخطيط بالتعامل مع الأزمة من خلال رصد أهداف الشركة في شكل نوعين من الأهداف

1. أهداف قصيرة الأمد: سريعة التحقق تعمل الشركة من خلالها على التغلب على الأزمة الحادثة ويمكن تحديد هذه الأهداف فيما يلي:

✓ التأكيد على انه هدف الشركة الأساسي هو إصلاح العيوب الفنية التي ظهرت في بعض أنواع السيارات

✓ توضيح طبيعة العيوب الموجودة في السيارات وكيفية إجراء عملية الإصلاح

2. أهداف طويلة الأمد:¹ يتم تحقيقها والاستفادة من نتائجها عبر فترة زمنية أطول وتحدد

فيمايلي:

✓ تطوير عمليات الكشف عن السيارات

✓ تطوير عمليات بحوث العملاء لجمع المعلومات

✓ إنشاء مراكز لضمان الجودة من مراكز تويوتا المختلفة

✓ الاستفادة من خبراء خارجيين

✓ زيادة حجم اتصالات الشركة مع القطاعات المختلفة

✓ تدعيم الموزعين والوكلاء ومراكز الخدمة في جميع مناطق

وقد اعتمدت الشركة في مواجهاتها للآزمة على شعار يؤكد على استعادة ثقة العملاء

وعملها على تصحيح الخطأ الفني الذي وقعت فيه

مرحلة التخطيط لمواجهة أزمة تويوتا تمت من خلال مجموعة من الأنشطة أهمها:

✓ متابعة تطور الأزمة عبر مواقع الشركة الالكترونية

✓ تطوير قوائم البريد الالكتروني الخاص بشركة تويوتا لتسهيل عملية منع الأزمة

✓ عمل خطط جيدة لمواجهة الشائعات

✓ إضافة خبر بالانترنت وتقييم مدى الحاجة لوجود خبر خارجي

✓ اختيار الخطة لمواجهة الأزمة

✓ إضافة روابط لشركة المدعمة والحليفة لمواجهة أزمة الشركة

✓ عمل صفحة فرعية الاتصال الأزمة على موقع الشركة يضم معلومات عن الأزمة

وتطوراتها

1 . رضوان أحمد فاروق، مرجع سابق، ص35.

رابعاً: الإستراتيجية المستخدمة لتعامل مع أزمة شركة تويوتا

الاستراتيجيات التي استخدمتها تويوتا في إدارة أزماتها:

✓ الاعتذار للعملاء عن العيوب التي ظهرت في بعض أنواع السيارات والطلب من العملاء إعطاء فرصة للشركة لتتال ثقتهم مرة أخرى حيث اعتذر رئيس شركة تويوتا موتورز عن استدعاء لملايين السيارات من الشركات في مختلف أنحاء العالم وإن الشركة ستشكل لجنة لتحكم في الجودة في إطار لاستعادة عملائها

✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية: أعلنت الشركة لعملائها عن اتخاذها عدداً من الإجراءات التصحيحية لإصلاح العيوب التي ظهرت في بعض أنواع السيارات وذلك من خلال استدعاء السيارات المعيبة إلى مراكز الإصلاح لعلاج المشكلة الميكانيكية التي ظهرت بها

✓ الإعلان عن أرقام الهواتف لشركة ومراكز الخدمة وموزعيها لاستكمال عملية الإصلاح

✓ التأكيد على أن عملية الإصلاح لن تستغرق وقتاً طويلاً وتتم في أسرع وقت
✓ توضيح الكيفية الميكانيكية التي سوف يتم إصلاح العيوب من خلال شرح مبسط مصحوب بالصور أو المشاهد التوضيحية لعملية الإصلاح

✓ الإعلان عن سياسة الشركة الجديدة وتطبيق الشفافية وإتاحة المعلومات وضمان الجودة وخدمة العملاء والإعلان عن تطبيق معايير تضمن الدقة والسرعة في جمع المعلومات

✓ محاولة الشركة في تغيير المعنى السلبي لكلمة استدعاء السيارة إلى تقديم تفسير إيجابي لكلمة تحويل إلى كلمة استدعاء وهو التزام من الشركة أمام عملائها وكذلك يعكس رغبة الشركة في تطبيق معايير الجودة على التزامها بمعايير الأمان والملائمة والدعم

✓ إبراز تعاون الشركة وتلقيها المساندة والدعم من الجهات المعنية وهم موزعي الشركات ووكلائها وهيئتها الحكومية مثل إدارة سلامة الطريق السريعة بالولايات المتحدة ووزارة النقل الأمريكية إلى جانب موردي الشركات الخاصة الذين يساهمون مع الشركة في إنتاج الأجزاء المعيبة مثل شركة CTS المساهمة في تصنيع وتوسيع الوقود

محاضرة 13: نماذج تطبيقية لإستراتيجية إدارة الأزمات الإدارية

إستراتيجية إدارة أزمة فيروس كورونا "كوفيد19" أنموذجا

أهداف المحاضرة:

التكلم عن إستراتيجية إدارة أزمة فيروس كورونا "كوفيد19" كنموذج تطبيقي للمحاضرات السابقة ومعرفة الإستراتيجية التي اتبعتها الجزائر لتخفيف من أثار هذه الازمة

محتوى المحاضرة:

- ✓ طبيعة أزمة كورونا
- ✓ أثار أزمة كورونا على الجزائر
- ✓ إستراتيجية الجزائر لتخفيف من اثار الأزمة

تعتبر أزمة فيروسا كورونا من ابرز الأحداث التي حدثت في القرن الواحد والعشرين نظرا لشدة خطورتها على الحياة البشرية وأثارها السلبية على المعاملات الاقتصادية والمالية عبر العالم ومن خلال هذه المحاضرة نتكلم عن كيف قامت الحكومة الجزائرية من اتخاذ تدابير وقائية لاحتواء المرض من جهة وكذلك إستراتيجية التعامل معه لتخفيف من الخسائر البشرية

أولا: طبيعة أزمة كورونا

ظهر فيروسا كورونا للمرة الأولى في مدينة وهان الصينية في أوائل شهر ديسمبر 2019 وانتشر في جميع أنحاء العالم في يوم 11 مارس 2020 أعلن المدير العام للمنظمة الصحة

العالمية أن المنظمة التابعة للأمم باتت تعتبر فيروس كورونا المسبب لمرض كوفيد19 والذي يتفشى في جميع أنحاء العالم هو وباء عالمي

ثانيا: أثار أزمة كورونا على الجزائر¹

التأثير الاقتصادي الذي تسبب بها فيروس كورونا على الواردات والصادرات في الجزائر فتمكن في ضعف جانبي العرض والطلب ومن جانب الاستيراد بشكل أوسع على الواردات مما أعاق عملية الإنتاج والتوزيع في الجزائر مع انخفاض مخزون السلع

أما من جانب الصادرات فان ايطاليا وفرنسا من اكبر الزبائن للجزائر وتحوزان على النصيب الأكبر من إجمالي الصادرات وبالتالي نقص في الطلب على صادراتها من قبل هذه الدول سوف يؤثر بالسلب على مداخنها من العملة الصعبة

انخفاض حاد في الاستهلاك والاستثمار نتيجة التدابير الوقائية التي فرضتها الدولة وانخفاض الاستثمار بسبب نقص السيولة

عمقت الأزمة الصحية كوفيد19 من حدة البطالة والفقر في الجزائر فالإجراءات الوقائية التي فرضتها الدولة عمقت من حدة البطالة لاعتمادها على الكثير من الأعمال الحرة مثل الحرفين،التجار،عمال النقل،عمال المقاهي،وقاعات الحفلات و الفنادق انعكس هذا سلبا على القدرة الشرائية لي الفرد

أدى انتشار جائحة كورونا لتعليق الدراسة بالمدارس والجامعات حفاظاً على سلامة وصحة الطلاب وأعضاء التدريس

1 . موسى كاسحي، فريال دربال، أزمة فيروس كورونا وأثارها على الاقتصاد الجزائري، مجلة أبحاث، المجلد06 ، العدد01، 2021، ص905.

ثالثا: إستراتيجية الجزائر لتخفيف من اثار الأزمة

مع زيادة الحالات المؤكدة لمرض كورونا سارعت الجهات المسؤولة في الدولة إلى إصدار مجموعة من المراسيم التنفيذية المتعلقة بالصحة والعمل، التعليم والنقل، الخدمات والرحلات الجوية، التجارة الداخلية والخارجية ومن ابرز القرارات التي اتخذتها الحكومة للحد من انتشار فيروس ما يلي:

- تأجيل العطل بالنسبة للعاملين في قطاع الصحة
- تسريح نصف العاملين خاصة الحوامل واللواتي لهن أطفال صغار مع الحفاظ لمستخدمي المصالح الحيوية
- غلق كافة المدارس والجامعات
- غلق المساجد والجمعيات الخيرية
- تعليق النقل العمومي وكافة الرحلات الجوية داخليا وخارجيا
- غلق جميع الأماكن التي يكثر فيها التجمعات مثل المقاهي والمطاعم وقاعات الحفلات
- تم وضع ساعات عمل محددة لي المحلات التجارية مع الالتزام بالإجراءات الوقائية
- وبهدف دعم التعافي التدريجي لنشاط الاقتصادي اتخذت الحكومة إجراءات بما يشمل إقرار قانون المالي التكميلي لي الموازنة بهدف تعزيز التدابير لمواجهة الجائحة ويشمل:
- ✓ مخصصات بقيمة 70مليار دينار جزائري لتخفيف من الآثار الصحية والاقتصادية

لازمة كوفيد19

✓ دعم الإنفاق على قطاع الصحة يشمل الإمدادات الطبية والمدفوعات الإضافية لي العاملين في مجال الصحة

✓ تخصيص 20مليار دولار لإعانة العاطلين عن العمل بسبب الجائحة

من خلال هذه المحاضرة يمكن القول بأن نجاح إدارة الأزمات كأزمة كوفيد 19 بالجزائر لا يرتبط بمدى توفر الموارد فقط، بل بمدى حسن استغلالها في إطار رؤية واضحة قائمة على استشراف المستقبل.

الخاتمة

تضمنت هذه المطبوعة المقدمة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص سياسات عامة 13 محاضرة متخصصة لفهم مقياس إستراتيجية إدارة الأزمات الإدارية، تنوعت المحاضرات بين المقاربات النظرية المخصصة لفهم وتحليل الموضوع وبين مواضيع تطبيقية من أجل إسقاط المعارف النظرية على نماذج واقعية لإستراتيجية إدارة الأزمات.

تضمنت المحاضرة الأولى شرح وتحليل مفهوم الأزمة وعلاقتها بالمفاهيم المشابهة، وركزت المحاضرة الثانية على الأزمة الإدارية وأهم أنواعها، وخصصت المحاضرة الثالثة لعرض الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمة، وفي مواصلة للفهم العميق لطبيعة الموضوع خصصت المحاضرة الرابعة لمتطلبات إدارة الأزمات الإدارية، بينما ركزت المحاضرة الخامسة على دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات الإدارية، وتناولت المحاضرة السادسة دور القيادة في إدارة الأزمات الإدارية، وكان موضوع المحاضرة السابعة حول دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات الإدارية، أما المحاضرة الثامنة فتكلمت في على التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات الإدارية، وبالنسبة للمحاضرة التاسعة فسلط الضوء على التخطيط بالسيناريوهات إدارة الأزمات الإدارية، وكان عنوان المحاضرة العاشرة دور إدارة الوقت في إدارة الأزمات الإدارية، ونظرا للتطور التكنولوجي في الوقت الحالي ربطنا موضوع المحاضرة الحادية عشر بموضوع الساعة وهو إدارة الأزمة الإدارية في ظل البيئة الرقمية، وكان تركيزنا

من خلال المحاضرات المقدمة منصّبًا أيضًا على ربط الطرح النظري للمقياس مع مستجدات الواقع فخصصت المحاضرة الثانية عشر والثالثة عشر عن دراسة نماذج تطبيقية لإستراتيجية إدارة الأزمات الإدارية فختارنا دراسة أزمة شركة تويوتا و أزمة كورونا "كوفيد 19" كنماذج للدراسة.

نرجو في النهاية أن تكون هذه المطبوعة البيداغوجية عونًا للطلبة الأعضاء والباحثين وتدريبًا لهم على إتباع طرق علمية صحيحة تسمح لهم بمعرفة وفهم إستراتيجية إدارة الأزمات الإدارية.

قائمة المراجع

الكتب:

1. أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، ب ط، الإسكندرية: الدار الجامعية: ب س ن .
2. ألبيرت ستيف، إدارة الأزمات وفن الدفاع عن النفس للشركات ، القاهرة : الشركة العربية للإصدار العلمي، 2008.
3. أمل عبد العزيز حمود، الأداء القاموس العربي الشامل، عربي عربي، عناية: سلسلة قواميس دار العلوم للنشر والتوزيع، 1997.
4. بلال خلف سكارنة، التخطيط الاستراتيجي، ط1، عمان: دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
5. حريم حسين، السلوك التنظيمي " سلوك الافراد والمنظمات"، ب ط، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ب س.
6. صالح الصقور، موسوعة الخدمة الاجتماعية المعاصرة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.
7. صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، ب ط، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2007..
8. عبد العزيز محمد الحر، التخطيط الاستراتيجي، الدوحة، المركز العربي لتطوير والتدريب، ب س.
9. علي محمد حسين بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات، ط1، الاردن: زهران، 2017.
10. علي عبد السلام، فعاليات إدارة الأزمات والكوارث، ب ط . مصر: مكتبة زهراء الشرق، 2015

11. غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد اللعال، ابراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، ب ط، بغداد : دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015.
12. قدري علي عبد الحميد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، ب ط ، الاسكندرية: دار الجامعية الجديدة، 2008.
13. محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق المتقدم، ط1، همان: مكتبة الثقافة للنشر و التوزيع، 1999.
14. محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، ط1، الإسكندرية: مؤسسة حوس الدولية 2008.

المقالات العلمية:

1. أحمد حسين حسن الجرجري، دور إدارة الوقت في إدارة الأزمات الإدارية_ دراسة استطلاعية لأراء عينة القيادات الإدارية في بعض جامعات الموصل، مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجد03، العدد03، 2019.
2. توفيق محمد حسين الطاوي، واقع الأزمات والبدايل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا بجامعة نابلس فلسطين، 2008، ص22.
3. جمال لدول، القيادة الإدارة المفهوم والمكونات، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد4، العدد01، 2016.
4. حسينة أقراد، نظم المعلومات كمدخل حديث لإدارة الأزمات في المنظمة_ إدارة الأزمات المدرسية أنموذجا، مجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلد10، العدد02، 2022.
5. حميد عدوم، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالجزائر، مجلة قضايا معرفية، مجلد02، العدد03، 2022.

6. رسائل وأطروحات:

7. زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، مجلد 01، العدد 01، 2007.
8. سمير سليمان الجمل، عدنان محمد مسلم الرجوب، التخطيط الاستراتيجي في بلدية دورا، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4، عدد 01، 2020.
9. صبيحة عبد اللاوي، دراسة تحليلية من منظور الوقاية والتحكم، مجلة صوت القانون، مجلد 08، عدد خاص، 2022.
10. الطاهر خامرة، جيلاني بهاز، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسة، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2021.
11. عبد الباقي عجيلات، إدارة الوقت المعوقات والحلول، مجلة وجدة البحث في التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 02، 2017.
12. عبد الحميد شاهد، مجمد زرقون، فاعلية نظم المعلومات في إدارة الأزمات دراسة نظرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 10، العدد 03، 2017.
13. عتيق عائشة، إستراتيجية إدارة الأزمات، مجلة الدراسات الإستراتيجية، المجلد 09، العدد 18، 2013.
14. على عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مجلد 02، عدد 01، 2011.
15. غول فرحات، إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة، مجلة المناجر، المجلد 01، العدد 01، 2014.
16. فريدة بوبكروي، فاطمة بوحديش، إشكالية التخطيط لإدارة الوقت أثناء الأزمات، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 07، العدد 03، 2024.

17. قهوجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية مجلد 05، العدد 01، 2015
18. لقمان مغراوي، إدارة الأزمات في عالم غير موثوق دراسة في واقع الأزمات المركب وسبل إدارتها، مجلة الجزائرية للدراسات السياسية، مجلد 08، العدد 01، 2022
19. محمد حسين محمد عبد العال، إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى غزة فلسطين، 2017،
20. محمد لمين علوك، حليلة عطية، فاعلية نظم المعلومات الإدارية ومساهمتها في إدارة الأزمات دراسة حالة شركتي Caterpillar و johnsonejohson، مجلة الأفاق لدراسة الاقتصادية، مجلد 03، العدد 04، 2018.
21. مسعودة ردتس، التخطيط الاستراتيجي إحدى آليات إدارة الأزمات الاقتصادية، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، مجلد 1، العدد 02، 2020.
22. موسى كاسحي، فريال دربال، أزمة فيروس كورونا وأثارها على الاقتصاد الجزائري، مجلة أبحاث، المجلد 06، العدد 01، 2021.
23. نجاة ساسي هادف، إدارة وتسيير الموارد البشرية في البيئة الرقمية تحديات وأفاق، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، مجلد 11، عدد 02، 2022
24. نسرین أرجیلوس، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، المجلد 13، العدد 01، 2020
25. نسيمه أميرة موسى، الآليات الاتصالية لإدارة الأزمة الرقمية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة منار للدراسات الاتصالية الرقمية، المجلد 02، العدد 02، 2022

26. هدى بو القمح، اليقظة الإستراتيجية أداة لتفعيل الإدارة الوقائية للأزمات، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 01، العدد 2، 2010.
27. يسرى بوترعة، الأزمة التنظيمية وإدارة الرهانات الاتصالية في البيئة الرقمية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، 2022.

الملتقيات:

1. رضوان أحمد فاروق، دراسة على أزمة استدعاء السيارات لشركة تويوتا خلال عام 2010، مقدمة إلى مؤتمر الإعلام وإدارة الأزمات، كلية الاتصال جامعة الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2010.

مراجع بالاجنبية

1. Mehdi Omer, Hachemi Tayeb, **Lean managemant concepts and lessons lerned form the japanese Toyota expérience** , journal of économique crow th and entrepreneurs hip spational and entrepreneurial dévelloppent studios loboratory , vol01 , no02, 2019