

جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق

الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات في الفقه الإداري
المقارن

مذكرة ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر حقوق تخصص : إدارة ومالية

إشراف الدكتور:
طبيبي عيسى

إعداد الطالبين :
بن صغير محمد
بونعمة مسعود

لجنة المناقشة :

- 1 - أ. بن الصادق أحمد /رئيسا مقررا
- 2 - أ. حمزة عباس /مناقشا

السنة الجامعية : 2016/2015

إهداء

إلى اللواتس الكريمن ، نبي الذي به ولاجله أحي وأتلفس ، وفراحة التي ما بملت بنصعها
وتشجيعها وكانت نبعاً للفرح والحنان رغم المعاناة أطال الله في عمرهما.

إلى روجي شقيقي الأعمى الذي مازلت صورته ساخنة في مخيلتي

إلى العائلة الكريمة

إلى كل شخص له مكانة في قلبي

أهدى هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

إلهي نسئ الحمد الذي أنمت أهلك على نعم ما كنت قط لها أهلاً نسئ خالص شكرٍ ومحبةٍ
إلى دكتور هادي عيسى الذي تفضل بقبول أسرارنا علينا وسعة صدره .

إلى الأستاذة الدكتورة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة.

إلى الأستاذة لعمري سليمان جزيل الشكر والامتنان .

إلى أستاذتي الدكتورة كل باسمه .

" شكر من جميل صنعكم برمي

وومع العين بقياس الشعور

لأول مرة قد فراق جفني

على ما فراقه ومع السرور " جمهورية العراق
محافظة كربلاء
مدينة كربلاء

إهداء

إلى الوالدتين الكريمين ، إلى كل العائلة

إلى كل الأصدقاء، بدون إستثناء،

أهدى هذا الجهد المتواضع

سعود

شكر وتقدير

واللهم لك الحمد والشكر

إلى دكتور طهبي عيسى الذي تكرم بقبول إشرافه على البحث وسعة صدره

إلى الأساتذة الكرام رئيس وأعضاء لجنة المناقشة.

إلى أستاذتي الكرام كل بدون إستثناء،

مقدمة :

العالم في وقتنا الحاضر يشهد جملة من التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية , تطورت إلى تحديات للدول والمجتمعات لتصل بذلك إلى الفرد. وأصبحت بذلك الأساليب التقليدية في التفكير والإدارة غير متوافقة مع تحديات العصر , حيث فقدت فاعليتها , ونتيجة للتغيرات السريعة والمتلاحقة إنهارت الأساليب التقليدية وظهرت الحاجة إلى استخدام أساليب جديدة حديثة ومبتكرة , الأمر الذي يقتضى توفير رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل , كما أصبح هنالك ضرورة ملحة لتفعيل دور التخطيط الإستراتيجي و الذي يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع أساليب فعالة مع ضرورة التنفيذ ويعتمد هذا التخطيط على إطار منهجي يتجه نحو القادم , حيث يتم الانتقال من العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية أشمل .

إن مصطلح الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، ويرتبط بالحقل العلمي حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية¹. بل إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية.

الجزائر كغيرها من الدول المعرضة لخطر الأزمات والكوارث حاولت سن قوانين تعمل على تسيير الكوارث والأزمات فنجد القانون رقم 04-20 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004 المتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة والذي سبقه المرسوم الرئاسي رقم 85-231 و المرسوم رقم 85-232 المؤرخين في 25 غشت 1985 حيث يحدد الأول شروط وتنظيم التدخلات والإسعافات عند وقوع الكوارث ، أما الثاني فيخص الوقاية من أخطار الكوارث.

1- عليوة السيد , إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي دار الأمين للنشر والتوزيع , القاهرة . مصر 2002 ,الصفحة

إن معالجة الأزمات أو التعامل معها راجت ترجمتها في كميدان بحثي جديد في أوائل الستينات على أثر أزمة الصواريخ الكوبية أكتوبر 1962 م عندما قال ماكنمار (وزير الدفاع الأمريكي الأسبق) عبارته الشهيرة لم يعد هناك بعد الآن مجال للحديث عن الإستراتيجية وإنما عن معالجة الأزمات فقط " ¹ .

أسباب إختيار الموضوع : (الذاتية والموضوعية)

يعود سبب الإختيار لموضوع الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات في الفقه الإداري المقارن , إلى أنه عنوان جذب الإهتمام والفضول , كما أنه من المواضيع الحديثة نسبيا في مجال القانون الإداري المنظم للحياة الإدارية والتي تعرف تطورا و إهتماما كبيرين , كما أن قلة الدراسات والبحوث حولها بالخصوص في الجزائر يدعو إلى محاولة إكتشافها الموضوع , بإضافة إلى الرغبة في التجديد والتحديث وفتح الأفق على مواضيع جديدة , كما أن إرتباطنا بالعمل الإداري يلزم بضرورة تطوير الخبرات .

أهداف الدراسة :

من أهداف دراستنا المتواضعة التعرف على مفهوم إدارة الأزمات في بعده الإداري والأساليب المتبعة فيه ومحاولة إستكشاف الأزمة بتعيين الجذور والأسباب ومحاولة لفهم تجارب الأمم والبحث في تأثير الأزمة والمعوقات التي حالت دون حلها أو إزالة آثارها .

1- محمد الفاتح محمود بشير المغربي ,إدارة الأزمات من منظور إداري, أمانة البحوث والتوثيق والنشر الخرطوم السودان الصفحة1.

الأهمية العلمية للدراسة :

تبرز الأهمية العلمية للدراسة في أن موضوع الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات شهد تطور كبير كم أن مصطلح الأزمة أصبحت مرادفة للحياة العصرية بما تشمله من جوانب إقتصادية وسياسية واجتماعية الأمر الذي يلزم التكيف مع هاته التغيرات المفاجئة التي قد تحدث قبل حدوث الأزمة أو أثنائها , كما أن ما يسمى بإدارة الأزمات أصبح علم من العلوم الإنسانية المعاصرة والتي تدرس في أرقى المعاهد والجامعات في دول العالم والتي تؤخذ بتوصياتها لدى الحكومات والدول لتفادي الأزمات أو التقليل من آثارها وتعد وسيلة تجمع بين الفن والعلم فهي من جهة إجتهدات ومواقف وردود فعل تجاه أزمة بعينها بغية إحتوائها ومن جهة أخرى تتم وفق سياق نظري يستمد مقوماته من ضوابط وقواعد علمية وقانونية .

كما أن إدارة الأزمات والأساليب الحديثة في معالجتها تعد من المواضيع الهامة في الإدارة.

الصعوبات التي واجهتنا في البحث :

تبرز الصعوبة في كون أن هذا الموضوع لم يتم دراسته بتاتا (ونعنى الدراسة القانونية), وأن كل الدراسات المنجزة في هذا الميدان تخص العلوم الإنسانية الأخرى السياسة والإقتصاد وعلم النفس وحتى علم الإجتماع , الأمر الذي قد يفسر للمطلع على البحث بأنه خروج عن التخصص وبالتالي , فنعتقد أن هذه الدراسة هي الأولى في قسم الحقوق وهذا ما يعبر عنه في ندرة النصوص القانونية والدراسات المدعمة للموضوع .

الدراسات السابقة:

بالنسبة للدراسات السابقة والتي تعنى بموضوع إدارة الأزمات, فلم نجد في الجزائر ولا في أي دولة أخرى ولو دراسة واحدة نتكلم عن الموضوع من الجانب القانوني أو الفقهي , بالرغم انه قد تم تناوله في تخصصات أخرى قد نذكر منها .

منهج الدراسة:

إعتمدنا على المنهج الوصفي على إعتبار أن الموضوع يعتمد على الآراء الفقهية والنظريات الإدارية والمفاهيم المتعلقة بها بالخصوص, كما أننا إستعنا بالمنهج التاريخي في خطة الدراسة نظرا إلى أن الموضوع له جذور تاريخية. كما أن المنهج المقارن له الجانب الكبير من الدراسة فالمقارنة تلزم وضع نماذج ويتم دراسة الفروق بينها وكيفية معالجة كل حالة على حدا , ويتم بواسطته الحكم على مدى التطور والوصول إلى نموذج مثالي .

إشكالية الدراسة:

تبرز إشكالية البحث في: ماذا نعنى بإدارة الأزمات في الفقه الإداري المقارن ؟
ما مدى نجاعة الأساليب حديثة في إدارة الأزمات ؟ هل تطور الإدارة ألزم وجود أساليب حديثة لإدارة الأزمات ؟ هل تناول القانون الإداري بإعتباره قانون الإدارة موضوع إدارة الأزمات ؟

خطة البحث :

سنتاول دراستنا في فصلين بأربع مباحث لكل واحد, في الفصل الأول المفاهيم المتعلقة بالأزمات وإدارتها خصائصها, أسبابها, ومراحل تطورها والأهداف المرجوة من إدارة الأزمات, أما الفصل الثاني فتطرقنا إلى الأساليب العملية الحديثة لإدارة الأزمات والتي سبقتها الأساليب التقليدية, لنصل إلى ذكر أمثلة عن إدارة الأزمات وطرق معالجتها والقضايا المتعلقة في إدارة الأزمات .

الفصل الأول: ماهية إدارة الأزمات

الفصل الأول : ماهية إدارة الأزمات

سنتكلم في هذا الفصل عن ماهية إدارة الأزمات والتي تتضمن المفهوم ثم المفاهيم المشابهة بها, كما نتطرق إلى أنواع الأزمات وخصائصها ثم الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة , لنصل إلى مسببات الأزمات والآثار الناتجة عنها , وأخيرا أهداف إدارة الأزمات .

المبحث الأول : مفهوم إدارة الأزمات

نتطرق في هذا المبحث لمفهوم إدارة الأزمات حيث نبدأ بمفهوم الإدارة ثم مفهوم الأزمة يقال بأن الإدارة فن فلا بد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة. الإدارة تعنى في اللغة جعل الشيء يدور، وأدار الشيء جعله يدور , أدار الرأي والأمر أحاط بهما¹, ومن استعمالها بهذا المعنى أدار المحرك العجلة أي جعلها تدور، ثم أطلق وصف الإدارة على تحريك جهد جماعي نحو هدف, وذلك للعلاقة المتلازمة بين التحريك والدوران. أما إصطلاحا استخدام جهد مشترك لتحريكه نحو تحقيق هدف موحد², فالإدارة تفترض وجود جهد مشترك، فلا يوصف العمل الفردي بصفة الإدارة, إذ المدير يتولى تنفيذ الأهداف عن طريق فريق العمل يوجههم. وتستعمل في اللغة الإنجليزية بمعنيين الأول Administration بمعنى الإدارة العليا, Mangement, بمعنى الإدارة التنفيذية و العلاقة بينهما هي أن الإدارة التنفيذية تختص بتنفيذ السياسة ضمن الحدود التي صممتها الإدارة العليا بإستخدام التنظيم للوصول إلى الغرض³ , كما أن الإدارة تتعامل مع الناس، فلا يوصف التعامل مع الآلات والجمادات بأنه عمل إداري إلا إذا كان له صلة بالناس، ويريد توجيه جهودهم نحو هدف ما .

1 - المعجم الوسيط, مجمع اللغة العربية مكتبة الشروق الدولية , الطبعة الرابعة, 2004 الصفحة , 302.

2 - حافظ أحمد عجاج الكرمي, الإدارة في عهد الرسول ﷺ دراسة تاريخية للنظم الإدارية في الدولة الإسلامية الأولى , دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة , الطبعة الثانية , القاهرة مصر, 2007 الصفحة 27.

3 - فتحي درويش عشبية, التنظيم الإداري في التعليم العام أسسه - مجالاته - فعاليته, الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي , القاهرة ,

"عملية الإدارة هي تهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الهدف بتوجيه فريق العمل نحو الهدف، وإعداد الكوادر المؤهلة للتنفيذ، ثم التدبير للتنفيذ .

فالإدارة إذن نشاط إنساني متكرر ومستمر نجده في كل المنظمات وعلى كل المستويات والإدارة تمثل العنصر المحرك الأساسي والقوة الدافعة الرئيسية في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي كل مظاهر النشاط الإنساني.

و هناك من الفقهاء من عرف الإدارة بأنها " :عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بأقل تكلفة وأعلى جودة." ورأي آخر ينظر إلى الإدارة بأنها " :النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة، لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها، عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها :التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم. وتمّ التأكيد على أن الإدارة" مجموعة متكاملة من الخبرات والمهارات والقدرات أغلبها مكتسب بالتعليم والتدريب والمران العملي، وقليل منها فطري موروث .وهي إلى جانب ذلك علم وتقنية" ¹.

أما الأزمة فهي في لغة المعجم هي الشدة، والقحط ، وأزم عن الشيء أمسك عنه يقال: أزم العام اشتد قحطه، وتطلق الأزمة على فترات القحط وشح الموارد، كما تطلق على المصائب والابتلاءات، والمأزم المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم ² .
إستخدم الصينيون منذ قرون كلمة (weiji) تعبيراً عن لفظ الأزمة، وهي كلمة مركبة تتضمن معنيين هما الفرصة والخطر، بمعنى أن أي أزمة تنطوي على خطر يجب تجنبه، كما أنها تنطوي على فرصة يجب استغلالها ³ .

وتعرف الأزمة في التخصصات الإدارية والتنظيمية على أنها نوعا من التوتر والحيرة لدى المسؤولين داخل المؤسسة وعلى أنها تهديد خطير يمكن أن يعصف بأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد أو المنظمات والدول ⁴، سواء أكان الخطر متوقعا أم غير

1-د، على السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة ، دار غريب للطباعة ، القاهرة، مصر 1997 ، الصفحة 7 و 8 .بتصرف

2-أبي نصر إسماعيل الجوهري بن حماد الجوهري، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، دار الحديث ، القاهرة ، مصر ،2009، الصفحة 6.

3-السيد سعيد . إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر 2006 الصفحة 31.

4-السيد سعيد ، نفس المرجع الصفحة 32.

متوقع ، حيث يخل النظام في المجتمع، وتزول قدرة المؤسسات القضائية والأمنية والاجتماعية على الضبط والسيطرة بسبب حالة تتسم بالفجائية والتعصب . غير أن مصطلح الأزمة أوسع دلالة من فهناك كذلك أزمات مالية ناتجة عن نقص في السيولة، أو انعدام الثقة في المؤسسات المالية، لأسباب متنوعة ومتعددة.

أما في الجانب التشريعي الجزائري فقد جاء في القانون رقم 04-20⁵ في مادته الثانية المتعلقة بالتعريف والأوصاف على أن الخطر الكبير هو تهديد محتمل أو واقع على الإنسان وبيئته ، يمكن حدوثه بفعل مخاطر طبيعية أو إستثنائية أو بفعل نشاطات بشرية .

أما من الناحية الإجتماعية فهي " توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة فهو وجود حالات من التوتر والقلق والشعور بالعجز لدى الأفراد وعد القدرة على إقامة علاقات إنسانية وإجتماعية¹ .

أما الأزمة السياسية فهي المتعلقة بمظاهر الصراع الدولي والنزاع بين الحكومات والدول وترتبط أيضا بعنصر التهديد للمصالح الدولية والأمن للدول فهي بالتالي حالة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي، أما من الناحية الاقتصادية فهي تعني: " انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي² .

حيث توصف الأزمة بأنها لحظة حرجة، لما قد يترتب عليها من تحول مصيري في حياة الأفراد أو المؤسسات أو الدول، وغالباً ما تتزامن مع عنصر المفاجأة، مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها بشكل شرعي وقانوني وليس بقرارات عنيفة أو ارتجالية³ . وبالتالي فإدارة الأزمة هو التخطيط اللازم وبأسلوب علمي للتحويل نحو الأفضل وهي عملية مستمرة مستندة على تنبؤات محتملة واتخاذ ما يلزم لمنع الأزمة ، واختيار الحل المناسب ثم دراسة الأزمة لمنع وقوعها من جديد .

القانون رقم 04-20 المؤرخ في : 25 ديسمبر 2004 المتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة .

1- السيد سعيد ، نفس المرجع ، الصفحة 31.

2- د عليوة السيد: ، مرجع سابق ، ص13.

المطلب الأول : المفاهيم المشابهة

سنتناول الحديث عن المفاهيم المشابهة للأزمة بعناصر أربعة .

هناك الكثير من المفاهيم الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة ونذكر منها على سبيل المثال، الصراع والنزاع Conflict And Dispute وهو يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً والانتهاز بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم¹، أما دائرة المعارف الأمريكية تعرف الصراع بأنه عادة ما يشير إلى "حالة من عدم الارتياح أو الضغط النفسي الناتج عن التعارض أو عدم التوافق بين رغبتين أو حاجتين أو أكثر من رغبات الفرد أو حاجاته أي أن الصراع هو تضارب المصالح والمبادئ والأفكار² . أما الكارثة Disaster من كرت بمعنى الغم، تقول: فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد.³

أما عبد الوهاب محمد كامل فقد عرف الكارثة بأنها: " حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات⁴ .

وعلى ما تقدم نستطيع أن نجمل أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي: الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات، للأزمات مؤيدون داخلياً وخارجياً، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالباً لا يكون لها مؤيدون، في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالباً ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها. ونجد كذلك المشكلة Problem وهي تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تؤدي إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة.¹

1- د عليوة السيد ، مرجع سابق، ص 12

2-د. منير محمود بدوى ، مفهوم الصراع : دراسة في الأصول النظرية للأسباب والأنواع، مجلة "دراسات مستقبلية" ، جامعة أسيوط ، مصر ، العدد الثالث (يوليو 1997م) الصفحة 36.

3-معلوف، لويس: "المنجد" ، بيروت، المطبعة الكاثوليكية، ط2، 12 ، 1951 سنة م، ص720.

4- عبد الوهاب محمد كامل، سيكولوجية إدارة الأزمات ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003 م، ص21.

فالمشكلة هي عبارة عن وضع صعب ومعقد يواجه الإنسان, وليس له حل واضح وبسيط. ويمكن أن تكون المشكلة عائقاً أمام ما نريد تحقيقه. " وفي علم الإدارة تمثل المشكلة الإدارية معوقاً أو حاجزاً يحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة بجودة عالية. ويمكن النظر للمشكلة الإدارية على أنها فجوة بين المستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي أو على أنها انحراف في الأداء"².

يضاف الى المفاهيم المشابهة ما يسمى بالحادث Accident وهو أن الأزمة أحد نتائج الحادث وهو حالة مفاجئة وغير متوقعة تطرأ وتؤثر على السير الطبيعي والعادي , وقد عرفه حواش بأنه: "شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه"³.

1 - د عليوة السيد ، مرجع سابق، ص12.

2- موقع المهارات الإدارية : بتاريخ: 2016/04/28. على الساعة : 23:15

<https://sites.google.com/site/mskills00/home/aldrs-althalth-thlyl-almshklat/mfhwm-almshklte-1>

3- جمال حواش ,سيناريو الأزمات والكوارث ,المؤسسة العربية للنشر والإعلام ,الطبعة الأولى, 1999 الصفحة 39

المطلب الثاني: أنواع الأزمات

هناك من صنف الأزمات وفق طريقتين إثنين، تعتمد الأولى على تصنيف الأزمات تبعاً للمظهر التي تكون فيه من أمثلة هذا التصنيف ما جاء في كتاب الدكتور أحمد ماهر¹ حيث قسم أنواع الأزمات إلى **أزمات مادية**، وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة.

والى **أزمات معنوية**: وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها. كما صنفها كذلك إلى **الأزمات البسيطة** وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع.

و إلى **أزمات الحادة** و التي تتسم بالشدّة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانه.

وهناك كذلك أزمات جزئية وهي أزمات تطول جزءاً من كيان المنظمة أو النظام، وليس كله، ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام.

و **أزمات عامة** وهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان سواء كان شركة أو منظمة أو دولة وهو يؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه، ومنتجاته.

كما نجد أزمات وحيدة وهي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها. و**الأزمات المتكررة** وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في مواسم يمكن التنبؤ بها، وبالدراسة والبحث يمكن تحديد زمن وقوع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها.

أما التصنيف الثاني فتقسم الأزمة تبعاً لمسبباتها والآثار الناتجة عنها إلى **أزمات إقتصادية** و**أزمات سياسية** و**أزمات عسكرية**.

فالأزمات الإقتصادية يعبر عنها بأنها مرحلة تباطؤ للنشاط الإقتصادي تأتي بعد مرحلة توسع إقتصادي، وتشمل الأزمة الإقتصادية النقص في الموارد وال فشل في تجسيد الميزانيات ومن أمثلتها البطالة و الديون وإنخفاض قيمة العملة .

وبالنسبة للأزمات العسكرية والتي يمكن أن تكون داخلية مثل محاولة القيام داخل الدولة بتغيير لنظام الحكم، أو تعديله، وقد تكون الأزمة العسكرية خارجية مثل: الحشود العسكرية على الحدود بين دولتين، الأمر الذي ينتج عنه تصاعد حدة التوتر بينهما، وقد يؤدي إلى الحرب¹.

أما الأزمات السياسية هي الأزمات التي تنشأ بسبب تخلف وقصور النظام السياسي بمفهومه الواسع. (إدارية، دستورية، سياسية، اجتماعية، ثقافية)

أما بالنظر إلى الأزمات الاجتماعية فهي أزمات تخلقها فئة معينة من جماعات الضغط داخل المجتمع، قد يكون لها مطالب معينة، وتنشأ هذه الأزمات نتيجة عدم توفر الحريات الضرورية للشعب، ويمكن أن تأخذ هذه الأزمات صورة: إضرابات عامة، مظاهرات سياسية، وإضراب عن العمل، التمرد في حالة عدم السيطرة، فقد تتحول هذه المظاهرات إلى صور أعنف مثل: الثورة الشعبية، أو الحرب الأهلية، انتشار الجريمة المنظمة، انتشار المخدرات.

دون أن ننسى الأزمات الثقافية فهي أزمة الفكر، حيث تنشأ فكرتين مختلفتين بين جماعتين، يعتقد كل منهما مبادئ معينة

1- إيثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي. مجلة العموم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، العدد 64، كانون الأول 2011 الصفحة 49-50

المطلب الثالث: خصائص الأزمة

حتى يمكن وصف وضع أو حالة ما بأنها أزمة يجب التعامل معها لا بد من توافر جملة من الخصائص , وإن كان هناك إختلاف في تحديدها من طرف الباحثين إلا أنه يمكن ذكر بعض ما ورد في هذا السياق .

الرأي الأول يؤكد أنه هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي:

- عامل الشك أو عدم التأكد: Uncertainty.
- عامل التفاعل: Interaction.
- عامل التشابك والتعقيد: Complexity.¹

ويضيف الرأي الثاني إلى الخصائص السابقة أن الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل "القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوع اللامبالاة، وعدم الانتماء."²

أما الرأي الثالث يؤكد أن أهم خصائص الأزمات ما يلي:

- ✓ نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- ✓ تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- ✓ يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- ✓ تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- ✓ ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
- ✓ التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.

1-فهد أحمد الشعلان ، مرجع سابق، ص 56.

2- زهير نعيم الصباغ، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997، ص5. منشورة على النت.

3- د السيد عليوة، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2003م، الصفحة (81 ، 82).

المطلب الرابع : الفرق بين الإدارة بالأزمة وإدارة الأزمة

هناك لبس بين مفهوم إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات فالأول يعرف بأنه نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومة اللازمة التي تكمن الإدارة من التنبؤ بأمكان و إتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها . و يعرفها البعض بأنها عملية شاملة للوظائف الإدارية تبدأ بالتخطيط و التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها ومواجهتها والتعامل معها بالطرق والأساليب الملائمة والسيطرة عليها و التخفيف من حدتها ومعالجة آثارها والتعلم من نتائجها, أي أنها علم التوازن وعلم المستقبل والتكيف مع المتغيرات.

أما الإدارة بالأزمات فهي تقوم على إفتعال الأزمات واستعمالها كوسيلة للتغطية عن فشل إداري أو عن مشاكل قائمة تواجه الكيان الإداري و يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين. والأزمة المصنوعة , من أمثلة ذلك التاجر المحتكر لسلمة ما يشيع نفاذها فيزداد الطلب عليها لترتفع أسعارها ويحقق مكاسب طائلة , وحتى أن الدول تلجأ إلى هذا الأسلوب لتحقيق أهداف خفية فتاريخيا أستخدمها هتلر حيث قامت ألمانيا بإفتعال أزمة مع بولندا حيث ألبست مساجين بولنديين عندها لباس عسكر بولندا وأعدمتهم على الحدود وصورت الموقف بهجوم وتعدي بولندي على أراضيها, ليتطور الوضع بعد ذلك، حيث قام هتلر في الساعة العاشرة من صباح اليوم التالي للحادث، ؟أي أول سبتمبر 1939، مرتدياً " المعطف المقدس"، بزيارة "البرلمان الألماني" وإلقاء كلمة قصيرة، قال فيها:

" لأول مرة يجرؤ الجنود البولنديون النظاميون على مهاجمة وطننا، فقمنا منذ الساعة السادسة لإربعاً صباحاً بالرد على النيران. ومنذ الآن فصاعداً سنرد بالقنابل على القنابل". وهكذا بدأت الحرب العالمية الثانية بأزمة مدبرة مفتعلة.¹

لتقوم ألمانيا بإعلان الحرب على بولندا وتقوم بذلك الحرب العالمية الثانية¹. يتم إفتعال الأزمة وفق برنامج زمني محدد الأهداف يبدأ بمرحلة الإعداد للأزمة أي التمهيد بتهيئة الجو العام ويكون بإفقاد التوازن للكيان الإداري وإطلاق الشائعات , ثم مرحلة تصعيد الأزمة بتقوية ودعم مباشر لقوى الأزمة , ثم مرحلة المواجهة العنيفة ويكون بإختيار التوقيت المناسب والمكان غير المناسب للخصم ويشترط حدوث حادث يسمى شرارة على أن يكون الحادث طبيعي وتلقائي .

المبحث الثاني : مسببات الأزمات و أهداف إدارة الأزمات

المطلب الأول : أسباب الأزمة

لكل أزمة مقدمات تدل عليها ، فالأزمة تعبر في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار ، نتيجة لحدوث خلل إداري معين أو عدم خبرة أو حداثة معرفة أو إلى هذه الأسباب مجتمعة ، ولا بد من وجود مقدمات لأي أزمة تدل عليها أو شواهد تشير إلى حدوثها ، ومظاهر أولية ونهائية تفرزها وأيا ما كان فإن هناك أسبابا مختلفة لنشوء الأزمة . تبرز منها :

أسباب مرتبطة بالعنصر البشري :

نقص المعلومة وسوء الفهم :

بما يؤدي إلى إصدار قرارات قبل تبين حقيقة الحكم وتعد المعلومة من أهم ما يعتمد عليه الإداري في اتخاذ القرارات، فنقصها سبب لأزمة، كما أن الحصول عليها مهم لإدارة الأزمة والوقاية منها .

يظهر نقص المعلومة وسوء الفهم في "الإفراط في الثقة في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه. وسوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه."¹

سوء الإدراك والتحليل:

بحيث تصل المعلومة ولكن تفهم بشكل خاطئ. وعلاج الحالة يكون بالإحاطة علماً بالمسألة والتمكن منها، وقد ينشأ سوء الإدراك من خلل فكري وغياب الرؤية الكلية، أو حالة نفسية، أو اختلاف ثقافات .

السيطرة على متخذي القرار: وتعني ابتزاز متخذ القرار و إيقاعه تحت ضغط نفسي ومادي واستغلال تصرفاته الخاطئة التي كان قد اقترفها وبقية سرا لإجباره على القيام بتصرفات أكثر ضررا تصبح هي نفسها مصدرا للتهديد والابتزاز. ” وتعتبر السيطرة على متخذي القرار آلية أساسية لصناعة الأزمة و تستخدمها الكيانات العملاقة في تدمير الكيانات الصغرى والسيطرة عليها“².

1- د محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، مكتبة مدبولي ، القاهرة الطبعة الثانية ، 2003م، الصفحة (67-69).

2- عباس رشدي العماري ، إدارة الأزمات في عالم متغير ، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر ، الطبعة الأولى ، 1993، الصفحة

أسباب إدارية:

تعتبر الأسباب الإدارية من بين أهم الأسباب القائمة وراء نشوء الأزمات وتطورها. وتعني عموماً مجموعة الأسباب المرتبطة بالإدارة المسؤولة مباشرة عن الأزمة. من بين هذه الأسباب الأكثر شيوعاً ضعف الإمكانيات المادية و البشرية للتعامل مع الأزمات؛ وتجاهل إشارات الإنذار المبكر المشيرة إلى إمكانية أو احتمال حدوث أزمة كما أن "الإدارة العشوائية الارتجالية لا يسبب الأزمات فقط، وإنما يساعد كذلك على تدمير الكيان نفسه ويكون باعثاً على تحطيم قدراته وإمكانياته واستعداده لمواجهتها فغياب النظرة العلمية الإستراتيجية وتشجع الانحراف والتسيب تجعل من متخذ القرار شخصاً لا يؤمن بالتخطيط وأهميته"¹. كما تساعد على إشاعة الصراع بين مصالح الإدارة ومصالح العاملين.

يضاف إلى هذه الأسباب عدم وضوح أهداف المنظمة وعدم موضوعية تقييم الأداء، عدم وضوح الأولويات.

كما أن عدم التفويض لاتخاذ القرار يعني أن تتناط جميع القرارات بشخص واحد. ومهما تكن قدرات الفرد الإبداعية فإن انشغاله بالتفاصيل اليومية سيكون على حساب التخطيط والتطوير والقيام بدراسات لمعرفة المتغيرات في ميدان العمل ومواجهة الخطر قبل وقوعه، ولهذا لا بد من التفويض ليتمكن الإداري من الاضطلاع بأعمال إدارية أكبر وهذا التفويض لابد أن يراعي جملة من الشروط منها الكفاءة. كما أن تعارض المصالح والأهداف. يعد كذلك من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.

أسباب خارجة عن إرادة المنظمة :

قد تكون في "حدوث خطر طبيعي أو تكنولوجي تترتب عليه أضرار على الصعيد البشري أو الإجتماعي أو الإقتصادي أو البيئي"² كما بالإضافة الى ذلك الشائعات فهي من أهم مسببات الأزمات، و قد تكون مصدرها الأساسي، إن وظفت مقترنة بعدة حقائق ملموسة وبأسلوب متعمد ومضلل وفي توقيت ملائم وفي إطار بيئة محددة"³ هذه الشائعات تسبب مظاهرات عمالية.

¹ -المادة رقم 4 من القانون 04-20، مرجع سابق .

² -د محسن أحمد الخضيرى , مرجع سابق . الصفحة 73.

³ -عباس رشدي العماري,مرجع سابق الصفحة 24.

المطلب الثاني: آثار الأزمات

يعد طبيعة النشاط الإداري متداخل ومشمتمل بعضه مع بعض، فإذا وقعت الأزمة فإنها تمس كل السلسلة المتصلة من الأعمال الإدارية، و لن يكون من السهل إحداث تحسينات، ورغم أن للأزمات جوانب سلبية فإن لها كذلك جوانب إيجابية .

من آثارها السلبية التي تظهر عند حدوث الأزمة تعرض الكيان الإداري للضغوط والتوتر وحتى العجز في إتخاذ القرارات المناسبة، وتعمل على تشويه مكانة الكيان الإداري ، وتعرقل المنظمة والعاملين على تحقيق أهدافهم وبإضافة إلى ذلك تعرض المنظمة إلى خسائر مادية وحتى معنوية تؤثر سلبا على فعالية الكيان و"قد تترتب عن هذه الأزمة أزمات فرعية وقد تعرض الكيان لخطر الإنهيار وتسبب حالة من الكراهية وتبادل الإتهامات" ¹.

أما الجانب الإيجابي فيبرز من خلال أنها تكشف القصور والتخلف والضعف في الكيان الإداري ، وتؤدي إلى تطوير وتحسين نظام الإنذار المبكر و"تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين كما تؤدي إلى الإسراع بعمليات التغيير والتطوير، كما أنها تعطي الفرصة للإبتكار والإبداع وتحسين الإستراتيجيات وتعمل على توفير الوقت والجهد في التعامل مع أزمات مستقبلية شبيهة" ².

هذا من آثار الأزمة على الكيان الإداري ،أما على الدول فيشكل العنف السياسي والذي يستغل من بعض القوى بالقيام بأعمال تصفيات حسابات وفرض إيديولوجيات ، أما إجتماعيا فتستغل في إذكاء الطائفية مثل ما حدث في كاليفورنيا الأمريكية سنة 1993 في حالة الشغب نتيجة أزمة التفرة العرقية³ ، كما أنها بيئة ملائمة للجريمة المنظمة ، وإستفحال الفساد بكل أشكاله .

1- موقع الأستاذ الدكتور ممدوح رفاعي، أستاذ إدارة الاعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس القاهرة مصر .

2- محمد هيكل ، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة. الهيئة العامة للكتاب ، القاهرة ، مصر 2006 الصفحة 60-61.

3- على بن بهلول الرويلي ، لأزمات تعريفها أبعادها أسبابها بجامعة نائف العربية للعلوم الأمنية ، 2011 الصفحة 19.

المطلب الثالث : مراحل تطور الأزمة

من المهم معرفة وتحديد الأزمة مبكراً حتى تتمكن الإدارة من معالجتها، ففي العادة تتشابه مراحل حدوث الأزمة فهناك مرحلة ما قبل الأزمة ثم مرحلة ظهور الأزمة وتليها مرحلة ما بعد الأزمة، وعلى الرغم من تعدد المراحل التي تمر بها الأزمة ، فإن هذه المراحل قد تختلف أيضاً نتيجة لاختلاف وجهات نظر والباحثين في تصنيفهم لها، ومن هاته التصنيفات يمكن ذكر ما جاء به الأستاذ محمد رشاد الحملاوي¹ :

مرحلة الإنذار المبكر: وهي عبارة عن مرحلة تحذيرية لاستشعار الأزمة، وتتمثل بالإشارات الأولى التي تنذر بحدوث أزمة، وإذا لم يتم إدراكها فإن مرحلة التأزم تأتي سريعة، وقد يكون الإنذار مباشراً يمكن إدراكه وقد يكون العكس.

مرحلة التأزم: وهي مرحلة نشوء الأزمة وتسمى أيضاً مرحلة الأزمة الحادة ، فعندما ينتهي الإنذار تبدأ مرحلة التأزم، أو كما يصفها الناس بالأزمة ويتحدثون عن وجودها ، وهي نقطة اللاعودة ، وقد تكون أقصر المراحل ، ويصبح الوضع فيها معقداً نتيجة لوصول الأزمة إلى ذروتها.

مرحلة انفجار الأزمة: عندما لا تتمكن المنظمة من التحرك في مرحلة التأزم، أو أنها أخفقت في اتخاذ القرار المناسب، أو أنها لم تستطع السيطرة على متغيرات الموقف فإن المنظمة ستعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والعنف، ومن ثم تعرض مستقبل المنظمة للخطر .

مرحلة الأزمة المزمنة: ويتم فيها التعرف على أسباب الأزمة وتقدير الضرر وتحديد المسؤولية، وتحليل الذات وتضميد الجراح ، وقد تستمر إلى فترة طويلة نسبياً، وفيها يتم التخطيط والتحليل لما حدث واتخاذ الإجراء المناسب.

مرحلة حل الأزمة: وهي مرحلة إدارة الأزمة ، ويتم فيها السيطرة على الأزمة، وحساب الطريقة المباشرة لحل الأزمة، والتفكير بالطرق والأساليب والوسائل التي تسرع من هذه المرحلة فتحل الأزمة مرة واحدة.. الوضع المثالي لهذه المرحلة، أن تأتي المرحلة الأولى. ولكن قد تفلت زمام الأمور من يد المسئول أو المدير، وقد تنزلق الأحداث وتصل إلى مرحلة الأزمة الحادة الأزمة المزمنة، ومعنى ذلك أن تكمل الأزمة دورتها وتصل إلى مراحلها كافة.

1- محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين شمس، القاهرة ، مصر ، الطبعة الثانية 1995 ، 62-65 بتصرف ،

المطلب الرابع : أهداف إدارة الأزمات

إن الهدف العام من إدارة الأزمات هو تحقيق درجة إستجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة لتخفيف الأخطار عن طريق الإستعدادات اللازمة للأزمة المتوقع حدوثها وتوفير الدعم اللازم بحدوثها لإعادة التوازن .

ويكون ذلك بتوفير القدرة العلمية على الإكتشاف والتنبؤ لمصادر التهديد المحتملة وتحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وتوفير وبناء شبكة من الإتصالات تؤمن المعلومات بسرعة كما أن إدارة الأزمات تشترط وجود فريق عمل من الإختصاصيين مدربين مع عدم ترك أي فرصة للصدفة.

وبالتالي "فإن إدارة الأزمات تسعى إلى تحقيق العديد من الغايات والأهداف الأساسية والتي من أهمها تجنب الإنهيار التام في التوازن داخل النظام والتوفيق بين الحاجة إلى حماية المصالح المعرضة للخطر والرغبة في تجنب التصعيد غير المرغوب فيه للأزمة وتأمين الأهداف الأساسية"¹ والعمل على عدم خروج الموقف عن نطاق السيطرة وتحويله إلى مرحلة التصعيد في ظل ما يحيط به من آثار وتداعيات. كما تعمل على تحقيق درجة من الإستجابة السريعة والفعالة للظروف والمتغيرات المتسارعة للأزمة لدرء أخطارها، والتحكم فيها وإتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها، وتوفير الدعم الضروري لإعادة التوازن في التنظيم إلى حالته الطبيعية. ومن مهامها كذلك بناء قدرات الكيان الإداري لمواجهة الأزمات وقت السلم وخلق ثقافة وقائية شاملة وقت حدوث الأزمة، وذلك بمشاركة الجميع في منع تكرارها، وإعادة البناء والتأهيل لصالح الجميع وسرعة العودة إلى أفضل مما كان عليه قبل وقوع الأزمة.

الفصل الثاني: الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات ونماذج عنها

سنتكلم في الفصل الثاني إلى الأساليب الحديثة والعملية ولتوضيح الصورة نبدأ بمعرفة الأساليب التقليدية المتبعة من قبل, ثم القضايا المرتبطة بالأساليب الحديثة وهي دور المعلومات ثم القواعد القانونية ومدى توفر الديمقراطية كعنصر هام في العملية ,لنأتي في المبحث الثاني إلى إسقاط الأساليب الحديثة والعملية على نماذج حيث نبدأ من قصص القرآن وما حدث لسيدنا يوسف لنؤكد على أن إدارة الأزمات قديمة قدم الزمن , ثم نأتي إلى حالة ثانية هي كيفية إدارة الأزمات في المنظمات و الشركات , في الأخير نتطرق إلى إستراتيجيات الدول في مواجهة الأزمات وكمثال دولة مصر , ثم نتطرق إلى إدارة الأزمات في الجزائر .

الفصل الثاني : الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات ونماذج عنها

"إن القانون الإداري باعتباره قانون الإدارة الذي يحكم نشاطها و يحدد علاقاتها مع الجمهور، لابد وأن يكون قانون متطور، فهو من ناحية يتطور بتطور دور الدولة وفقاً للفلسفات المتباينة ، و الاتجاهات الإيديولوجية المختلفة ، و من ناحية أخرى فالإدارة مطالبة بمعالجة احتياجات مرافقها و العمل الإداري بصفة عامة ، و هي مطالبة في ذات الوقت بإشباع الحاجات العامة لأفرادها، و هذه و تلك دائبة الحركة و التطور دائماً. و لما كان القانون الإداري هو القانون الذي ينظم هذه الأمور و يعالجها، كان من الطبيعي أن يتسم بسمة التطور الدائم و على نحو سريع ، بما يتلاءم و متطلبات الحياة الإدارية المتجددة.

و سمة التطور التي تثبت للقانون الإداري لابد أن يلازمها منطقياً سمة أخرى ألا و هي سمة المرونة، حيث تتسم قواعد هذا القانون بعدم الجمود فيسهل تعديلها على نحو ينسجم وواقع الحال"¹ فكان لزاماً على الإدارة أن تطور من ذاتها كدرجة أولى و التفتح على كل ما هو جديد و إتباع أساليب العصر و المرونة و من ثم تطوير إستراتيجيات و أساليب لمعالجة و إدارة الأزمات الناشئة و المفاجئة و التي لا مناص منها، و من أمثلة عدم الإنفتاح و التطوير ما وصلت له شركة نوكيا المعروفة في مجال الهاتف النقال، فخلال المؤتمر الصحفي للإعلان عن شراء NOKIA من قبل MICROSOFT ، أنهى الرئيس التنفيذي لنوكيا ستيف بالمر كلمته قائلاً "نحن لم نفعل أي شيء خاطئ، لكن بطريقة ما، خسرنا".² We did not do anything wrong, but somehow, we lost

وبقوله هذا، بكى كل فريق الإدارة بمن فيهم هو نفسه. نوكيا كانت شركة محترمة. إنها لم تفعل شيئاً خطأ في أعمالها ولكن العالم تغير بسرعة كبيرة. غاب عنهم التعلّم، و غاب عنهم التغيير. وبالتالي فإنها فقدت فرصة ثمينة كانت في متناول اليد لتصبح شركة عملاقة. ليس فقط فانتهم فرصة لكسب المال الوفير، ولكنهم فقدوا أيضاً فرصتهم في البقاء على قيد الحياة.

1- بن أحمد عبد المنعم، الوسائل القانونية الإدارية لحماية البيئة في الجزائر رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة كلية الحقوق بن عكنون السنة الجامعية 2008-2009

1 - من الموقع بتاريخ 2016/04/28. على الساعة 21:22

https://www.reddit.com/r/business/comments/48841a/nokia_ceo_ended_his_speech_saying_this_we_didnt

المبحث الأول: الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات

المطلب الأول: الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات

قبل التطرق إلى الأساليب الحديثة يجب تحديد و معرفة الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات . والتي نذكر منها ما يسمى أسلوب "النعامة"¹ (الهروب) وتختلف أشكال الهروب من الأزمة ، حيث أنها تأخذ صوراً مختلفة فهناك الهروب المباشر مثل ذلك ترك مجال الأزمة وتأثيرها نهائياً، والإقرار بعدم القدرة أو الفشل في مواجهتها، واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب. وهناك هروب غير المباشر و يعني اصطناع المواقف التي تظهر القائد أو المدير بعيداً عن الأحداث أثناء الأزمة، أو تعذر الاتصال به أو عدم علم أصلاً بالأزمة. وهناك التنصل من المسؤولية وذلك عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين ، وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية تبدو صحيحة في ظاهرها ، ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي شيئاً .

كما أن هناك أسلوب يركز على أنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة في التعامل معها، أو هناك تشابه فيها مع الخبرات السابقة. ويؤدي ذلك إلى تناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضاً وتجاهل تأثيرها كلياً أو جزئياً كما لو كانت غير موجودة أصلاً. وهذا ما يسمى القفز فوق الأزمة .

كما يرى آخرون أن من الطرق والأساليب التقليدية في التعامل مع الأزمات أيضاً² إنكار الأزمة أو كبتها وتشكيل للجان لبحث الأزمة .

غير أن هذه الأساليب تعالج الأزمة ظاهرياً وتترك الأسباب الفعلية والجذور الأصلية للأزمة وبالتالي فإن هذه الطرق تؤدي إلى إخماد الأزمة مؤقتاً يثبت هذا الطرح تاريخياً، وذلك لإعتبار أن الأزمات متغيرة ومتطورة باستمرار وليست جامدة .

1- على حسن السعدني ، استراتيجيات إدارة الأزمات السياسية ، الحوار المتمدن ، من موقع :

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=372418> بتاريخ 2016/04/26. على الساعة :22:50

2- راند فؤاد محمد عبد العال ، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي

مذكرة ماجستير ، جامعة غزة ، فلسطين ، 2009 الصفحة 41

المطلب الثاني : الأساليب العملية والحديثة المتبعة في إدارة الأزمات

أورد العديد من الباحثين جملة من الطرق العملية والحديثة لمواجهة الأزمة نذكر منها طريقتين إثنين تتمثل الأولى في¹ الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة حيث يتم التركيز على تحديد العوامل المشتركة في الأزمة وترتيبها ومدى تأثيرها بحسب خطورتها ,ويتم كذلك في هذه المرحلة التعرف على القوى المسببة للأزمة، كما تدرس في هذه المرحلة مصادر الأزمة، وكيف يمكن إضعافها، والنتائج التي حدثت بسبب الأزمة، ونقطة البداية للمواجهة، وماذا يمكن أن يحدث مستقبلاً، وما هي ردود فعل المتأثرين بالأزمة، وما هي المصالح والصراعات المرتبطة بالأزمة، ثم القيام بالدراسة التحليلية للأزمة.ويقصد به تحليل المعلومات المتوفرة و التأكد من الأسباب و مدى دور العامل البشري فيها ومدى تأثيره في ظهورها، و إلى أي مرحلة وصلت إليها دورة حياة الأزمة.ويتم من خلالها إختيار الأسلوب السليم والأفضل لإدارة الأزمة، وهناك عدة إجراءات تساعد على اختيار الأسلوب المناسب، منها معرفة الاحتمالات في كل حالة ووضع تساؤلات الفشل والنجاح واحتماب الربح والخسارة، وعلى ضوءها يتم معرفة الأسلوب الأمثل والمناسب كما يتم توزيع المهام والأدوار على فريق عمل وتأمين كل الإحتياجات .

تليها مرحلة التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة والتي تتم على ضوء ما سبق إستحداث فريق عمل متكون أساسا من خبراء وأصحاب إختصاص في مجالات مختلفة لإحتواء الأزمة ومحاصرتها من كل الجهات والعمل على إتباع طريقة لتفريغ الأزمة من مضامينها والأهم المشاركة الديمقراطية للتعامل الأمثل مع الأزمة .وفي الأخير مرحلة التدخل العملي لمواجهة الأزمة والتي تكون بالتدخل بناء على الخطوات الثلاث السابقة، بعد الإحاطة بمكونات الأزمة ودراسة الأساليب المناسبة. وينبغي في هذه المرحلة الالتفات إلى أن الهدف المهم هو المحافظة على الكيان الإداري أو المؤسسة؛ وعليه فلا يجوز استخدام أساليب تؤدي إلى نقيض المقصود .

أما الطريقة الثانية فهي¹ تقوم على عشرة عناصر تبدأ طريقة فرق العمل وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتم تشكيل فرق من خبراء وذو إختصاص يوكل إليهم تحديد

1-محمد عبد الغني هلال , مهارات إدارة الأزمات , مركز تطوير الأداء والتنمية ،القاهرة، مصر، ط 4 ، 2004 م ، الصفحة 51.

2-أ محمود محمد العجلوني , إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم الشمال -دراسة ميدانية ,إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة إربد الأهلية , الأردن , 2009 الصفحة 6.

التصرف المطلوب من كل عامل , قد يكون تشكيل هاته الفرق بشكل مؤقت أو قد تكون بشكل دائم وتتم تهيئتها لمواجهة الأزمة .تأتي بعدها ,طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة , ثم طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات والتي تعد من الطرق الأكثر تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري.وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي تشاركي.تليها طريقة الاحتواء وهي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات. ثم طريقة تصعيد الأزمة وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكثف عند مرحلة تكوين الأزمة فيعتمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفاك هذا التكتل و تقليل ضغط الأزمة, بدفع القوي المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع. ونصل إلى طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها¹ وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط طرقها الشائعة هي التحالفات المؤقتة, الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها, تزعم الضغط ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

ثم نجد طريقة تفتيت الأزمات,و تعد هذه الطريقة المثلى والأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة, ذات ضغوط أقل قوة مما يسهل التعامل معها.كما أن هناك طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل,وهي من أصعب الطرق الحديثة للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة)

وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا ممكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على بضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة ثم استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة ويليها تصفية العناصر القائدة للأزمة لنصل في النهاية الى إيجاد قادة جدد أكثر تفهما .

أما الطريقة التاسعة فهي طريقة الوفرة الوهمية، والتي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا. وأخيرا طريقة إحتواء وتحويل مسار الأزمة¹:

وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها، أما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام أسلوب الخيارات الضاغطة. مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر. أو إتباع الخيار التوفيقى بحيث يقوم احد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.

كما يمكن اللجوء إلى الخيار بمعنى استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين، أي التفاوض مع استخدام القوة.

المطلب الثالث : قضايا مرتبطة بإدارة الأزمات

من القضايا المرتبطة بالأساليب الحديثة لإدارة الأزمات نجد، دور المعلومات وأهميتها في إتخاذ القرار. ثم دور القواعد القانونية ، وأخيرا علاقة الديمقراطية بالأساليب الحديثة

الفرع الأول : دور المعلومات في إدارة الأزمات

ذكرنا من قبل في أسباب الأزمة أن نقص المعلومة وسوء الفهم يؤدي إلى قرارات غير صائبة ، قد تعمق وتآزم الوضع أكثر ، وتكمن أهمية المعلومة فإن إعتماها من قبل الإداري في إتخاذ القرارات، كما أن الحصول عليها مهم لإدارة الأزمة والوقاية منها .كما يكتسي توافر المعلومات أهمية كبرى في إدارة الأزمة؛ لأنه يسمح بالتدخل في الوقت المناسب لمواجهة الأزمات بمنهجية وتخطيط تطبعهما المرونة والهدوء والفعالية والجاهزية، بعيداً عن الارتجال والتسرع، فوجود معلومات دقيقة يلزم توظيفها وإستثمارها. وهو ما جاء به المشرع في نص المادة الثامنة من القانون 04-20 ليضع مبادئ تحكم التعامل مع الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث فنجد مبدأ **الحيطة والحذر** والذي يجب بمقتضاه ألا يكون عدم التأكد ، بسبب عدم توفر المعارف العلمية والتقنية حالياً سبباً في إختيار إعتما تدابير فعلية ومنتاسبة.

كما أن علم إدارة الأزمات فيه جزء كبير مبني على التنبؤ والتوقع كسبيل للوقاية من حدوث الأزمات أو الحدّ من تفاقمها وتداعياتها السلبية والصعبة، وهو ما استقر في المبدأ الثاني لنفس القانون تحت عنوان **مبدأ التلازم** وهو الأخذ بالحسبان عند تحديد وتقييم آثار كل خطر أو كل قابلية للإصابة بكيفية متلازمة كما ركز المبدأ الثالث على **العمل الوقائي والتصحيحي بالأولوية عند المصدر** والذي يعنى بالتكفل في أسباب القابلية للإصابة، الأمر الذي يتطلب وجود منظومة معلوماتية متطورة قادرة على فهم هذه الأزمات واستيعابها، كما أن نجاعة التعاطي مع الأزمة تظل في جزء كبير منها متوقفة على دقة المعلومات التي يمكن الحصول عليها بشأن الأزمة

وملابساتها، بما يسمح باتخاذ قرارات تستجيب للحاجات والتحديات المطروحة. ويعد الارتكاز على معلومات دقيقة في عملية إدارة الأزمة أمر حاسم في مسار هذه الأخيرة. فكلما توافرت المعلومات كان هامش الارتجال وال فشل ضعيفاً، وكلما ندرت هذه المعلومات أو اعترها التحريف والخطأ اتسع هامش الفشل.

يؤكد الأستاذ إدريس لكريني¹ في هذا السياق "إن وجود المعلومات أمر ملحّ، سواء بشأن أزمة قائمة أو محتملة ومتوقعة، فوضع الخرائط، وإعداد بنك للمعلومات، وجدولة المعطيات، وتحديد مكامن الخطر في الأزمات وأسبابها، وإعداد فريق متمكن في إدارة الأزمات وتدريبه كما هو الحال بنص المادة 13 من القانون 20-04² المحددة ببرامج التكوين والتلقين، كلها عوامل تساعد على بلورة خطط إستراتيجية وقائية وعلاجية دقيقة تسمح بالتنبؤ بوقوع الأزمات من خلال نظام الإنذار المبكر بصورة تسهم في التخفيف من الخسائر، وبلورة قواعد بيانات تضع معايير لاتخاذ القرارات وسنّ تشريعات ملائمة تؤطر تدخل صانعي القرار وتحميهم أيضاً، وهو ما تناوله المشرع في المرسوم الرئاسي 85-232³ المتعلق بالوقاية من أخطار الكوارث فقد أكد على أنه يتعين على كل سلطة أو هيئة مؤهلة، أن تتخذ وتستخدم في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها، جميع التدابير والمعايير التنظيمية والتقنية التي من شأنها أن تستبعد الأخطار التي يمكن أن تعرض أمن الأشخاص والممتلكات والبيئة للخطر أو أن تخفف من آثارها، وتدفعهم إلى تحمل المسؤوليات في حال وقوع الأزمات، وتساعد على تلافى الأزمات في المستقبل.

الفرع الثاني : دور القواعد القانونية في تلافى الأزمات.

كما أن القواعد القانونية ودورها في تلافى الأزمات من القضايا المرتبطة كذلك بإدارة الأزمات، فهناك دراسة للأستاذ محمد زوين وردت في موقعه الرسمي⁴ حيث أكد أن الأزمة من جهة نظر قانونية بحثه تعني تدني مستوى كفاءة النصوص التشريعية عن مواكبة الواقع أو عدم

1-الأستاذ إدريس لكريني. دور المعلومات والإتصال في إدارة الأزمات الدولية، مجلة رؤى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، يناير 2014.

2 - القانون رقم 20-04، مرجع سابق

3 - المرسوم الرئاسي رقم 85-232 المؤرخ في 25 غشت 1985 المتعلق بالوقاية من أخطار الكوارث.

4 -- <http://mzwaen.com/index.php/consulting/3041.html1> بتاريخ 2016/04/28. على الساعة : 21:37

الإستجابة للمستجدات على النحو الذي يخدم مصلحة المخاطبين بها بفعل ظروف طارئة أو إستثنائية لم يكن بالمتوقع حصولها ولا بالإمكان تلافيها قبل حصولها أي أنها أقوى من تحمل إرادة الأفراد واكبر من التوقعات فتترتب على ذلك أزمة في العلاقة بين القائمين بتطبيق القانون من ناحية والمخاطبين بها , كما أن الأزمات تظهر على شكل مزيج غير متوازن من الأسباب والعوامل تتطلب رصد وسائل للحل تتناسب معها كما أكد أن القواعد القانونية في مقدمة الوسائل والتي تحتاج إلى جهة قادرة على استيعاب الواقع من خلال النصوص. مبرزاً سبب آخر يتمثل في غياب التنسيق بين الأجهزة العاملة ضمن المنظومة ككل بفعل الإفتقار إلى تنظيم قانوني لحلول خصوصاً بوجود إدارة عشوائية ويكون نتاج ذلك الفساد مالي كان أو إداري. كما أن عدم إفتتاح الدولة على تجارب الأمم وإقتناء ما هو إيجابي وتحديث منظومة القوانين والتشريعات له الأثر البالغ على ظهور أزمات ومن أمثلة ذلك أن نجد نص دستوري كما هو الحال في المادة 18-4 " يجوز تعدد جنسية العراقي ،وعلى من يتولى منصب امنيا أو سياديا رفيعا التخلي عن أية جنسية أخرى مكتسبة وينظم ذلك بقانون ". فالنص يستوعب فقط من يحمل جنسية مكتسبة إلى جانب الجنسية العراقية ولا يستوعب من يحمل جنسية أصلية وهذا يعني أن النص يفتح الطريق أمام أزمة تولي المناصب السيادية من قبل مزدوجي الجنسية وما يطرحه من تضارب في المصالح وإختلاف في الولاء . ليصل في النهاية أن الوسيلة الناجعة لتجنب الأزمات هو القضاء على تعارض القوانين والبحث عن أساليب للتنسيق بين مختلف مكونات المنظومة البنيوية للبلاد ككل.

الفرع الثالث : الديمقراطية كدعامة لمواجهة الأزمات

ترتبط كذلك عملية إدارة الأزمات بمدى توفر وإعتماد الديمقراطية في إدارة الأزمة بإشراك كل الأطراف لإيجاد حل لها, كما أورد كذلك الدكتور عادل عامر¹ بأن هناك علاقة بين إدارة الأزمات والبيروقراطية حيث أن هذه الأخيرة تساهم في إعاقاة المؤسسات وإحباط المبدعين وأن كبر حجم التنظيم يؤدي إلى الإبتعاد عن مراكز التنفيذ , وكلما طغت الممارسة الديمقراطية في عملية صناعة وأخذ وتنفيذ القرار على اعتبارات البيروقراطية , زادت قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات التي قد تواجهها.

الدكتور عادل عامر , البيروقراطية الإدارية وأثرها على الأداء الحكومي , الموقع : <http://democraticac.de/?p=28480> بتاريخ

المطلب الرابع : دور الاتصال في إدارة الأزمة (إتصال الأزمة)

على الرغم من أن الأزمة ذات طابع إداري خاصة بكيان معين بالذات ، إلا أنها سرعان ما تستقطب أطرف من خارج المنظمة لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بها , والمقصود هنا أن مجال عملية الإتصال هو الربط بين كافة هاته الأطراف مما يجعل عملية الإتصال عنصرا مهما في إدارة الأزمات ومعالجتها ، كما تعمل على إبراز أبعاد الأزمة بالنسق الذي يبياعد على فهم الأزمة وتطوراتها وآثارها المختلفة، إضافةً إلى الابتعاد عن مبدأ حجب المعلومات أو إخفائها.

كما يشتمل الاتصال على التأثير والتأثر والذي يعني في الحقيقة وجود تفاعل بين أطراف الأزمة كما أن هناك فرق بين الإعلام والاتصال في أن هذا الأخير يقتضي عودة المعلومة من المستقبل للرسالة إلى مرسلها الأول؛ أي أن الاتصال يتم في اتجاهين .أما الإعلام فهو لا يتطلب عودة تلك المعلومة لأن مستقبل الرسالة غير محدد وواضح؛ أي يأخذ مساره اتجاه واحد .فالإعلام بذلك هو شكل من أشكال الاتصال وجزء منه، وعليه يكون الاتصال بمعناه الواسع شامل للإعلام وليس العكس"تتمثل المرحلة الأولى في عملية الإتصال بنشر المعلومات أي بتقديم حجم معرفي شامل ومتنوع يغطي الجوانب المختلفة للأزمة، ويمكن لأطراف الفاعلة والمقررة من الوقوف على أرضية صلبة من المعلومات الغنية والمتنوعة المصادر، التي تتيح له أن يمتلك المعرفة الكافية المتعلقة بجوانب الأزمة وعناصره وأسبابها وأطرافها، بعيداً عن التغطية الوصفية والسردية ، ثم لمتخذ القرار أو فرق معالجة الأزمة أن يحلل ويقارن ما تم تقديمه وعلى ضوء ذلك يقوم بتحديد الطرق المثالية للوقاية وأسلوب التعامل"¹

إن اتصال الأزمة" يشمل كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع , الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها ويمكن إستخلاص أن اتصال الأزمة المراد علاجه في هذه الدراسة

1-أ هامل مهدية ,إتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية-دراسة حالات لوحداث من المؤسسة الصناعية والخدمية , أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة ,تخصص علم إجتماع , جامعة منتوري قسنطينة ,2008-2009 الصفحة 24-25.

يشتمل على توظيف الاتصال كعملية اجتماعية وقت الأزمات التي تمر بها المنظمة أو المؤسسة مع استخدام العناصر الأساسية للعملية الاتصالية المتمثلة أساسا في المصدر ، المستقبل، الرسالة، القناة، ردود الفعل والخبرة المشتركة.

وبالتالي فعملية إتصال الأزمة مقصودة وهادفة¹ من قبل المؤسسة لتغيير السلوك المستقبلي و استغلال الأزمة بتحويلها لفرصة للإبداع لصالح المؤسسة بواسطة اتصال الأزمة.

تطرق القانون **20-04**¹ بالقول أن الدولة تضمن للمواطنين إطلاعا عادلا ودائما على كل المعلومات المتعلقة بالأخطار الكبرى في ويشمل حق الإطلاع على المعلومات معرفة الأخطار والقابلية الموجودة في مكان الإقامة والنشاط وكذا العلم بترتيبات الوقاية والتكفل .

1-أ هامل مهدية , نفس المرجع

2- جاء في المادة المادة رقم 11 من القانون 20-04 "تضمن الدولة للمواطنين إطلاعا عادلا ودائما على كل المعلومات المتعلقة بالأخطار الكبرى ويشمل حق الإطلاع على المعلومات , ما يأتي :

-معرفة الأخطار والقابلية للإصابة الموجودة في مكان الإقامة والنشاط.

-العلم بترتيبات الوقاية من الأخطار الكبرى المطبقة في مكان الإقامة والنشاط.

-تحديد كفاءات إعداد هذه المعلومات وتوزيعها والإطلاع عليها عن طريق التنظيم .

المبحث الثاني : نماذج لحدوث أزمات وطريقة إدارتها

المطلب الأول : إدارة الأزمات من وحي القرآن

الأزمة ظاهرة إنسانية إرتبطت بوجود الإنسان فنجد من وحي القرآن ما ورد فيه من قصص فعلى على سبيل المثال أزمة تم إدارتها والوصول إلى حل وعلاج لها وهي قصة سيدنا يوسف عليه السلام , لاحظنا أن أول مرحلة أو خطوة هي إدراك الأزمة, ثم التحضير لمواجهتها, وهكذا , وفي هذا الخصوص قد يكون من المفيد الإشارة إلى أن حدوث الأزمات والإعداد لمواجهتها. فعندما رأى فرعون مصر في منامه رؤيا لم يستطيع تفسيرها من شدة هولها, قال تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعٌ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِن كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ﴾¹.

هنا التنبؤ بالأزمة _ أرسل لسيدنا يوسف (وكان يقضي مدة عقوبة في السجن). وعندما قام سيدنا يوسف بتفسير الرؤيا ومضمونها , أدرك فرعون أن مصر مقبلة على كارثة تتمثل في المجاعة , فسوف تمر بسبع سنوات من الرخاء يليها سبع سنوات من الجذب والفقير كما أوصى سيدنا يوسف بأن ما يقومون بزراعته من الحبوب كالقمح والحنطة مثلاً لا يحصدونه بالكامل خلال السبع سنوات الأولى بل يستهلكون جزءاً أو بقدر ما يحتاجون ثم يتركوا الحبوب في سنابلها حتى لا تتعفن أو تتلف لتظل صالحة في مخازنها هذه للأعوام السبعة التالية , وطلب سيدنا يوسف من فرعون أن يوليه إدارة خزائن الأرض هذه حتى تمر الأزمة , ووافق فرعون على طلب سيدنا يوسف الذي استطاع بقدرة ما أعطاه الله من حكمة وحسن تصرف من أن يدير هذه الأزمة ويجنب البلاد كارثة حقيقية . "فكان يأخذ خمس الناتج كجباية لأن الناتج في السنين الخضر كان كبير"² هذه المرحلة هي مرحلة **التخطيط والتنظيم** أي أخذ الجباية وبناء المخازن . وعندما أمسكت السماء المطر توجه المصريون إلى المخازن لشراء القمح ولكل فرد نصيب منه وهي مرحلة **الإحتواء** أي التوزيع³ , وتم تجاوز الأزمة وإدارتها بإقتدار بإستعادة النشاط والتعلم من الأزمة حيث أدرك المصريون أهمية التوحد في مواجهة الأزمات وتعلموا أنه ينبغي تحديد الهدف قبل بدء العمل , كما درسوا الظاهر ودونوها وتعلموا التنظيم و التدوين بإضافة إلى أهمية الإتصالات .

1-القرآن الكريم سورة يوسف الآية 43 .

2-د سوسن سالم الشيخ ,إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام.دار النشر للجامعات , القاهرة , مصر , ط1 , 2003 الصفحة 27-33.

سوسن سالم الشيخ , نفس المرجع

المطلب الثاني : إدارة الأزمات في المنظمات والشركات

أما على مستوى المنظمات والشركات فإن من الأمثلة التي نذكرها ما تعرضت له الشركة الأمريكية Johnson & Johnson والمتخصصة في إنتاج المواد الطبية والصيدلانية ومن بين أشهر منتجاتها نوع يسمى تيلينول Tylenol¹ والذي يتم استخدامه للقضاء على الألم ففي سبتمبر 1982 حدثت مأساة غير مسبوقه في صناعة السلع الاستهلاكية بالولايات المتحدة الأمريكية تسببت في صدمة قوية للشركة. بحيث توفي سبعة أشخاص من مدينة شيكاغو بالتسمم بعد تناولهم كبسولات تيلينول , الأزمة حدثت لا مفر , يأتي الآن طريقة معالجتها قام رئيس الشركة جيمس بيورك بتكوين فريق عمل خاص يتكون منه ومن الرئيس العام وخمسة من مديري الإدارة العليا التنفيذية . وبدأ فريق العمل هذه في وضع خطة لتجنب أي خسائر إضافية في الأرواح وكذلك إنقاذ سمعة تيلينول من الانهيار .

إحتواء الأزمة وحلها :بعد موت سبعة أشخاص (حدثت أزمة) قدم رئيس الشركة وفقا لتقرير من فريق العمل الإستراتيجية كالتالي وقف الإعلان عن المنتج ووقف إنتاج المنتج بعد أسبوع من الحادثة تم سحب المنتج من السوق (حيث بلغت حوالي 31 مليون زجاجة تحتوي على كبسولات تيلينول) أي من جميع المحلات . وفي خلال أسبوعين انخفضت حصة تيلينول من السوق بنسبة 87% .

و بالتعاون مع هيئة أو إدارة الأغذية والأدوية FDA قامت الشركة باختيار 8 ملايين زجاجة حيث اكتشفت أن ثمانى زجاجات وحوالي 75 كبسولة تم تسميمهم (أي أن السم حدث بفعل فاعل) وقد أفادت FDA بأن الكبسولات تم تسميمها بعد وضع الزجاجات على أرفف محلات التجزئة , وتم نشر هذا بالصحف , بعدها قامت الشركة بالإعلان عن جائزة مقدارها 100.000 دولار لمن يقدم أي معلومات تقود إلى ضبط المجرمين .

ولقد كان أحد العناصر الرئيسية في جميع التصرفات التي قامت بها الشركة هو وضع إستراتيجية اتصال إيجابي ومفتوح مع الصحافة والجمهور .

1-مقال مترجم للعربية <http://iml.jou.ufl.edu/projects/fall02/susi/tylenol.htm> بتاريخ 2016/04/29 على الساعة: 20:05

وهناك موقع الباحثون السوريون: <https://www.syr-res.com> /بتاريخ 2016/04/30 على الساعة: 20:35

التواصل خلال الأزمات - ماذا تفعل عندما تسير كل الامور بشكل خاطئ؟ (أزمة تيلينول)

الرابط التالي: <http://www.syr-res.com/article/7098.html> بتاريخ 2016/04/28 على الساعة: 21:32

استمرت الشركة بحملة قومية لتوعية الجماهير ومطالبتهم بالتوقف وتحذيرهم من استخدام تيلينول¹. كما قامت بتكوين و إنشاء غرفة عمليات للرد على استفسار طوال الليل والنهار . حيث تم استقبال أكثر من 350.000 مكالمة خلال الفترة من أكتوبر حتى ديسمبر. كما وصل إليها حوالي 3000 خطاب من المستهلكين قامت بالرد عليها . بالإضافة إلى إرسال ما يزيد عن 2 مليون مليجرام من التيلينول للجهات الطبية المتخصصة وتجار التجزئة المهتمين بالأمر . وخلال ذلك كان فريق العمل على اتصال دائم بجميع الأطراف

وكذلك العاملين لمعرفة وكذلك الإبلاغ عن أي مستجدات . وفضلاً عن هذا طلبت من جميع العاملين تقديم المساعدة والمشاركة بالتطوع في عملية الرد على خطوط الاتصال الساخنة (المشار إليها بغرفة العمليات) ,مع وضع جميع المديرين تحت الاستعداد للرد على أي استفسارات أو عقد مقابلات أو التحدث مع الصحافة وباقي وسائل الإعلام الأخرى وقد قام رئيس الشركة بنفسه بدور المتحدث الرئيس باسم الشركة , حيث ظهر على شاشات التلفزيون هو ومجموعة العمل مرتين خلال فترة تنفيذ الإستراتيجية .

كان الإعلان من أهم الوسائل خاصة بعد أن قررت الشركة إعادة تقديم تيلينول إلى السوق من جديد في غلاف جديد لا يسمح بإمكانية فتحه إلا عند الاستخدام فقط . كما أنه يوضح للمستهلك عما إذا كانت العبوة فتحت من قبل أم لا .

بنهاية شهر أكتوبر قامت الشركة بحملة تلفزيونية تكلفت 2 مليون دولار تمثلت في ظهور المدير الطبي للشركة السيد: **توماس جاتر** الذي حث المستهلكين على الثقة بتيلينول وأن المنتج أصبح معبأً أو محفوظاً بطريقة تقاوم أي محاولات للتلاعب أو الغش .

بعد ثلاثة أسابيع أخرى أعدت الشركة برنامجاً إخبارياً من نيويورك موجهاً إلى 30 مدينة بالقمر الصناعي مع توفير فرص الرد المباشر على أي استفسار . لعبت الصحف من خلال الإعلان فيها دوراً إيجابياً في شرح فكرة الغلاف الجديد للمنتج .مع انتهاء الأزمة في أوائل 1983 والتي تناولتها أكثر من 125000 وسيلة من وسائل الإعلام تحملت الشركة حوالي 100 مليون دولار خسائر في شكل اختيارات وسحب المنتج من السوق منعاً لحدوث المزيد من إزهاق الأرواح , لكنها نجحت¹ في إنهاء الأزمة .

1-د عبد السلام أبو قحف , دليل المدير في تفويض السلطة -ملاحق الإصلاح الإداري العقود الإدارية إدارة الأزمات , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية , مصر,2002, الصفحة 137.

1-مقال مترجم للعربية <http://iml.jou.ufl.edu/projects/fall02/susi/tylenol.htm> بتاريخ 2016/04/29 على الساعة : 17:20

المطلب الثالث : إستراتيجية مصر في إدارة الأزمات

تعد مصر كغيرها من دول العالم معرضة لخطر الأزمات والكوارث من أجل ذلك تبنت العديد من الإستراتيجيات والخطط لتجنب الأزمات ومحاولة معالجته وإدارتها وفقا للخطط الموضوعه من قبل وإن حدث طارئ جديد تفعل المزيد من الإستراتيجيات لإحتواء الأزمات ويتم إنشاء مراكز توكل لها المهمة ,عدد الدكتور عادل عامر¹ هذه الإستراتيجيات والخطط بالقول, الإستراتيجية القومية لرفع الوعي المجتمعي في مجال الحد من المخاطر ومواجهة الأزمات والكوارث: وتم إعدادها بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، وهي إستراتيجية اتصالية تهدف إلى رفع مستوى الوعي المجتمعي نحو الحد من المخاطر. خطة العمل الوطنية للتدريب لتنمية القدرات في مجال إدارة الأزمات والكوارث والحد من أخطارها في مصر: والتي تم إعدادها بالتعاون مع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة. وتركز الخطة على تنمية القدرات لدعم الإستراتيجية الوطنية لإدارة الأزمات والكوارث والحد من أخطارها لضمان تنفيذها بكفاءة وفاعلية.

وتحتوى نتائج خطة التدريب على توصيات لنماذج دورات للأفراد والمنظمات التي تغطي عملية التأهب للكوارث لتحقيق الاستجابة الفعالة وإدراج الحد من مخاطر الكوارث في عملية التنمية. وقد أعطت الإستراتيجية أولوية كبيرة لتدريب المدربين مع الأخذ في الاعتبار الاحتياج لتبادل الخبرات الدولية والتدريب عبر الإنترنت والمناهج التعليمية.

الإستراتيجية الوطنية للتكيف مع التغيرات المناخية والحد من أخطار الكوارث الناجمة عنها: وتم إعدادها بالتعاون مع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة من خلال مشاركة مجموعة متميزة من الخبراء والمتخصصين المصريين في إعداد هذه الإستراتيجية. وقد ركزت الإستراتيجية على القطاعات الرئيسية ذات الأهمية والتي تعتبر أكثر القطاعات تأثرا بالتغيرات المناخية، وهي: الموارد المائية، والزراعة، والصحة والسكان، والسياحة، والمناطق الحضرية والإسكان والطرق، بالإضافة إلى المناطق الساحلية والتي تواجه مخاطر كبيرة بسبب احتمالات ارتفاع مستوى سطح البحر نتيجة التغيرات المناخية.

1-د. عادل عامر, 13 أبريل 2016 16:43, الأزمات وكيفية إدارتها في مصر, موقع جريدة المصريون :

الرابط وجهة نظر /876094-الأزمات-وكيفية-إدارتها-في-مصر :<http://almesryoon.com/>

بالتصرف بتاريخ 2016/03/22 على الساعة : 17:28

كما أصدر رئيس مجلس الوزراء¹ القرار رقم 1537 لسنة 2009 لتشكيل اللجنة القومية لإدارة الأزمات والكوارث والحدّ من أخطارها. وذلك لتفعيل الإطار المؤسسي الوطني الذي يتماشى مع متطلبات الإستراتيجية الدولية للحدّ من الكوارث فيا يُعرف باسم ”المنتدى الوطني للحدّ من مخاطر الكوارث“.

وقد حدّد القرار أهداف واختصاصات ومهام اللجنة، كما ينص القرار أيضاً على أن يتم إنشاء لجنة استشارية تضم علماء ومتخصصين لتقديم المساعدة التقنية والعلمية للجنة القومية لإدارة الأزمات والكوارث والحدّ من أخطارها. هذا وتجدر الإشارة إلى أن الإطار المؤسسي لإدارة الأزمات والكوارث والحد من أخطارها في مصر يضم العناصر الرئيسية التالية:

اللجنة الوزارية العليا لإدارة الأزمات والكوارث والحدّ من أخطارها، برئاسة دولة رئيس مجلس الوزراء وعضوية بعض الوزارات الرئيسية المعنية.

اللجنة القومية لإدارة الأزمات والكوارث والحدّ من أخطارها السابق الإشارة إليها، والتي تضم في عضويتها الجهات والهيئات التالية:

ممثلين لجميع الوزارات. وممثلين لجميع المحافظات (الإدارة المحلية). بإضافة الى ممثلي بعض الهيئات المعنية، ممثلي المجتمع المدني والهلال الأحمر المصري وممثل عن القطاع الخاص.

ويرأس هذه اللجنة السيد رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار برئاسة مجلس الوزراء، ويرأس اللجنة أثناء الأزمة الكارثة الوزير المختص المعني بإدارة الأزمة/ الكارثة وفقاً لنوعها.

اللجنة الاستشارية لإدارة الأزمات والكوارث والحدّ من أخطارها، وتضم في عضويتها

مجموعة من أبرز الخبراء والعلماء والمتخصصين في مجالات متعددة ذات صلة بإدارة

الأزمات والكوارث والحدّ من أخطارها، وتقدّم هذه اللجنة المساعدة التقنية والعلمية للجنة

القومية، ويرأسها رئيس قطاع إدارة الأزمات والكوارث والحدّ من أخطارها بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار برئاسة مجلس الوزراء.

قطاع إدارة الأزمات والكوارث والحد من أخطارها بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار

برئاسة مجلس الوزراء. ويمكن تلخيص أهم الإنجازات والأنشطة في مجال إدارة الأزمات

والكوارث والحدّ من أخطارها في مصر على النحو التالي: • الإستراتيجية الوطنية لإدارة

الأزمات والكوارث والحد من أخطارها: وقد أعدت الإستراتيجية من أجل تطوير وتحسين

المنظومة القومية لإدارة الأزمات والكوارث والحدّ من أخطارها وتنسيق الجهود على جميع المستويات والمؤسسات والقطاعات الوطنية، فضلا عن التشديد على المشاركة الجماعية وتحقيق أهدافها الرئيسية والأولويات. وتوضح الإستراتيجية أهمية التعاون الإقليمي والدولي في مجال إدارة الأزمات والكوارث والحدّ من أخطارها. وقد اعتمدت الإستراتيجية في إعدادها¹ على منهجية تحليل الوضع الحالي والأهداف المرجوة مع شرح الإنجازات المحققة ذات الصلة. الإستراتيجية القومية لرفع الوعي المجتمعي في مجال الحد من المخاطر ومواجهة الأزمات والكوارث: وتم إعدادها بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، وهي إستراتيجية اتصالية تهدف إلى رفع مستوى الوعي المجتمعي نحو الحدّ من المخاطر. ومن الجدير بالذكر أن هذه الإستراتيجية تنطبق على جميع أنواع الكوارث الطبيعية والكوارث التي من صنع الإنسان التي يمكن أن تتعرض لها البلاد. • خطة العمل الوطنية للتدريب لتنمية القدرات في مجال إدارة الأزمات والكوارث والحدّ من أخطارها في مصر: والتي تمّ إعدادها بالتعاون مع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة. وتركز الخطة على تنمية القدرات لدعم الإستراتيجية الوطنية لإدارة الأزمات والكوارث والحدّ من أخطارها لضمان تنفيذها بكفاءة وفعالية. كما يوجد العديد من الخطط كذلك منها :

4. الخطة القومية في مصر لإدارة كارثة السيول والحدّ من أخطارها.
5. الخطة القومية لمواجهة الزلازل والحدّ من أخطارها.
6. خطة الطوارئ الوطنية لمواجهة وباء الأنفلونزا.
7. دليل إجراءات الحدّ من أخطار الكوارث وعمليات الإخلاء في المراكز التجارية الكبرى.

المطلب الرابع: إدارة الأزمات في الجزائر

عرفت الجزائر القانون رقم 04-20 المؤرخ في 25 ديسمبر سنة 2004 والمتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة والذي حصر الأخطار الكبرى في الزلزال والأخطار البيولوجية، الفيضانات والأخطار المناخية، حرائق الغابات، الأخطار الصناعية والطاقوية، الأخطار الإشعاعية والنووية، الأخطار المتعلقة بصحة الحيوان والنبات وأشكال التلوث الجوي أو الأرضي أو البحري أو المائي، الكوارث المترتبة على التجمعات البشرية الكبرى. والذي جاء بعد المرسومين الرئاسيان رقم 85-231 و 85-232 والمؤرخين في 25 غشت 1985 الأولى يحدد شروط تنظيم التدخلات والإسعافات وتنفيذها عند وقوع الكوارث أما الثاني فيتعلق بالوقاية من أخطار الكوارث.

جاءت المادة الأولى من المرسوم 85-232 بالنص على أنه على كل سلطة أو هيئة مؤهلة، أن تتخذ وتستخدم في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها، جميع التدابير والمعايير التنظيمية والتقنية والتي من شأنها أن تستبعد كل الأخطار. ولتحقيق كل هذا كان وجوبا إشراك كل السلطات دون إستثناء، لضمان حد أدنى للخدمة، وهذا عن طريق إلزام المؤسسات العمومية والخاصة على السهر على تقديم الخدمات ذات الأولوية، في حالة كارثة أو خطر ما. ويسهر كل وزير على تنفيذ الأحكام ويحدد لقطاعه نصوص مخطط الوقاية من المخاطر الطبيعية الأصل أو التكنولوجيا المنشأ والتي تتصل بنشاط قطاعه، ويتشكل نظام تسيير الكوارث¹ بتنظيم الإسعافات و بإجراءات هيكلية للتكفل بالكوارث. في إطار صلاحيتها في مجال حماية الأشخاص و الممتلكات تنظم وزارة الداخلية و الجماعات المحلية تدخّل الإسعافات لمواجهة الكوارث المحتملة من خلال تجنيد مصالح الحماية المدنية و الجماعات المحلية و مصالح الدولة الأخرى عبر تنفيذ خطط تنظيم الإسعافات. عندما تحدث الكارثة و تتجاوز قدرة الرد لولاية ما أو أنها تلم بالعديد منها، تتوفر وزارة الداخلية على أداة للمساعدة على القرار تدعى المركز الوطني للمساعدة على القرار. في هذه الحالة تجتمع خلية أزمة برئاسة الوزير

1-يوم : 2016/04/28 http://interieur.gov.dz/index.php/ar 244-تسيير-الأزمات-و-الأخطار-الكبرى

الأول أو وزير الداخلية و تكلف بالعمل على جمع الأطراف المعنية للمعلومات اللازمة لأعمال إحصاء و جمع و تعبئة الوسائل اللازمة للإشراف على عمليات الحماية و الإنقاذ ووضعها تحت تصرف السلطات،التحقق من التنفيذ الفعلي لمخططات التدخل و الإنقاذ،تسهيل تدخل مختلف الفاعلين و تمكينهم من الاضطلاع بمسؤولياتهم في أحسن الظروف، وإطلاع السلطات العليا باستمرار حول تسيير الأزمة و التحقق من حسن سير مواقع استقبال السكان الذين تم إجلاؤهم و تسيير عملية إعلام السكان .

أما من جانب ما تعلق بالمؤسسات فالجزائر تعاني من العديد من المشكلات والأزمات التي تعصف بها وعلى قدرتها العامة على الأداء، وبالتالي قدرتها على مواجهة الأزمات التي يمكن أن تواجهها. فصلت الأستاذة مرياح مليكة¹.بالقول أن " إن المؤسسات العامة أو العمومية في الجزائر في الوقت الراهن تشكلت نتيجة تراكم خبرات الجزائر المؤسساتية منذ الحقبة الاستعمارية وحتى الوقت الحاضر، ومرت هذه المؤسسات العامة في الجزائر بمراحل عديدة تبدأ المؤسسات العامة الموروثة منذ العهد الاستعماري، وكان عددها 20 مؤسسة ورثتها الجزائر عن الاستعمار الفرنسي حتى عام 1945.

ثم مرحلة المؤسسة الوطنية، التي طغى عليها الطابع الاشتراكي نتيجة السياسات الاقتصادية والاجتماعية التي تبنتها الدولة منذ الستينيات وحتى الثمانينيات . لتأتي مرحلة ما بعد قرارات الإصلاح الاقتصادي، حيث أثرت التحولات التي تبنتها الدولة على فكر العمل المؤسسي في المجال العام، وخصوصاً المؤسسات الخدمية العامة في مجال المرافق والخدمات المقدمة للمواطن.

كما أن هناك غياب للفكر المؤسسي السليم و الذي يتبنى القواعد العملية العلمية فقد عجزت هذه المؤسسات عن أداء الخدمات للمواطنين. ومن ثم فقد أنشأت مشكلات اجتماعية أمام المواطن، وبالتالي فالجزائر كغيرها من دول العالم الثالث منظومتها الإدارية أصلاً بحاجة إلى مراجعة فإنتشار البيروقراطية ومظاهر الفساد الإداري تبقى كعائق أمام إدارة حديثة , وبالتالي فالإدارة الجزائرية تفتقد إلى نظام لإدارة الأزمات وإن كان هناك محاولات لإعطاء دفع لها.

1 -مرياح مليكة, : إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير.. دراسة نظرية وتطبيقية, دار الكتاب, ط1, القاهرة,2012 ,

مؤخر تم إلغاء الضوء على موضوع إدارة الأزمات والتحديات في فعالية لملتقى دولي بولاية أدرار¹، ضم مجموعة من الخبراء والباحثين من 16 جامعة وطنية وثلاثة دول عربية تطرق إلى سبل مواجهة الأزمات الاقتصادية في الوطن العربي والإختلالات الهيكلية، وقال رئيس الملتقى عميد كلية العلوم الاقتصادية الدكتور عمر أقاسم لإذاعة أدرار إن اختيار الموضوع جاء بغرض تسليط الضوء على الرهانات الاقتصادية الجزائرية¹ المتعلقة بخصوص تراجع أسعار البترول وسياسية النقشف الحكومية الجديدة لنقص المداخيل في ظل نقاش اقتصادي وطني واسع حول هذه الصعوبات، من جهته أوضح البروفيسور بشير مصيطفى الخبير الاقتصادي وكاتب الدولة السابق للاستشراف أن هذه الملتقيات تدرس الإشكاليات المحددة أن احدث أزمة اقتصادية في الجزائر تحتاج بحوث عميقة للمدى القصير والبعيد. هذا ويناقش الملتقى من خلال محاور رئيسية الأسس النظرية حول مفهوم الأزمات وأسباب الظهور والتكاليف الاقتصادية والاجتماعية للآزمات المالية وتداعيات انهيار أسعار البترول وكذا دور شبكات التواصل الاجتماعي في نشر الوعي.

1 - لحسن حرمة موقع الإذاعة الوطنية الجزائرية، ملتقى دولي حول إدارة الأزمات في العالم العربي الواقع والتحديات

خاتمة

تعنى إدارة الأزمات بكيفية التغلب على الأزمات بالوسائل والأساليب العلمية و الإدارية المختلفة من خلال التقدير المنظم و المنتظم للأزمة ,التي تُهدد سمعة المنظمة و بقاءها للعمل والمحافظة على حفظ أصول و ممتلكات المنظمة و العمل على سلامة الأفراد من المخاطر المختلفة و البحث عن المخاطر المحتملة و محاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل.

وعلى أية حال فان الأزمة هي حالة انتقال من مرحلة إلى أخرى يصاحبها نقص شديد في المعلومات وحالة من عدم التأكد، وهي مفتاح التطور والتغيير نحو الأفضل أو التدهور والهلاك. وعلى الرغم من أن علم "إدارة الأزمات" أو -Crisis Management- جديد و مستحدث؛ إلا أن الأزمات لم تكن شيء جديد، وعصري ، فقد إعتاد عليه البشر منذ العصور الأولى .

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- الأزمات بأبعادها الإقتصادية والسياسية وحتى الإجتماعية تثبت أن إدارة الأزمات ليس علما مستقلا بذاته بل يسير وفق نسق مترابط وفي إطار العلوم الإنسانية أخرى.
- 2- لا يمكن وصف أزمة بأنها معزولة دون تشعباتها وتأثيراتها¹ فمثلا أزمة البترول بإنخفاض أسعاره في الوقت الحالي يؤثر بشكل كبير على مناحي الحياة الأخرى فتتأثر السياسة بوجه عام خارجية كانت أو داخلية ويزيد الضغط على الحكومات, وينكمش الإقتصاد وتظهر الحاجة للتشف و ترشيد النفقات وبالتالي تنعكس على الواقع الإجتماعي للأفراد , هذا ونفس الحال بالنسبة للمنظمات والمؤسسات بظهور أزمات
- 3- الارتجالية والعشوائية في التخطيط يترتب عليهما وقوع المؤسسات في أزمات، وهذه الأزمات غالباً ما يترتب عليها العديد من الآثار الاجتماعية، ومن بين ذلك الحالات التي تؤدي فيها الأزمة إلى تقليص أنشطة المؤسسة أو إغلاقها؛ حيث يترتب على ذلك تسريح العمالة التي كانت فيها.

- 5 في ظل غياب سياسة رسمية حكيمة في مجال إدارة المؤسسات العامة، تتكرر مثل هذه المشكلات. وبالتالي، فإن ذلك يساهم في مفاومة المشاكل. ولا يتوقف الأمر على ذلك فحسب، حيث إن الحكومات التي تدير المؤسسات العامة على هذه الصورة تتجاهل هذه الأبعاد، ولا تكون حاضرة في أولوياتها، ومن ثم تزداد حدة هذه المشكلات.
- 6 ترتبط إدارة الأزمات داخل المؤسسات العامة والتنظيمات الإدارية بشكل عام، بعدد من القضايا ذات الأهمية، ومن بينها مستوى الممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة" فكلما زادت بيروقراطية التنظيم، قلت درجة الديمقراطية في داخله¹، وترتبط هذه المسألة بعملية صناعة القرار داخل المؤسسة، وخصوصاً في الأوقات التي تواجه فيها المؤسسة أزمة من نوع ما. فمواجهة الأزمات تتطلب مشاركة من مختلف الأطراف المعنيين داخل المؤسسة، ومن ثم فإنه يجب أن تكون هناك درجة من درجات الديمقراطية في المؤسسة، وكلما طغت الممارسة الديمقراطية في عملية صناعة وأخذ وتنفيذ القرار على اعتبارات البيروقراطية، زادت قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات التي قد تواجهها.
- 6 يعد موقف الأزمة بما يتميز به من ملامح خاصة، من تهديد ومفاجأة وضيق الوقت يجعل عملية إتخاذ وصنع القرار صعبة للغاية ومختلفة عن ما لو كان الوضع طبيعي ، كما ينتج موقف الأزمة ظرفاً خاصاً يمتاز بالسرية والسرعة في نقل المعلومات وتحليلها ويتيح مساحة لمتخذ القرار ويتخطى الإجراءات الروتينية والبيروقراطية .
- 7 توافر قاعدة سليمة من المعلومات وقواعد سليمة لتحليل البيانات يضعف من الضغوط ويزيد من احتمالات سلامة ورشد العمليات الإدارية² وللمعلومات أبعاد ثلاث كمي وهو ما تعلق بمدى توافر المعلومات المتاحة لصانع القرار وبعد نوعي يتعلق أساساً بطبيعة المعلومات وإرتباطها بموقف الأزمة وكذا بعد زمني يتعلق بوقت وصول المعلومات إلى متخذ القرار ، فالمعلومات قد تكون متوفرة وكافية لتحديد الموقف واتخاذ القرار كما قد تكون نادرة تستعصي علي صانع القرار تحديد الموقف.

تتمثل الإقتراحات في :

1 العمل على تطوير المنظومة ككل ومواكبة الجديد, كما أن تحديث التشريعات بما يتناسب والأخطار أو الأزمات المحدقة له الأثر الكبير على السيطرة عليها , فحتى صدور إشاعة ما قد تدمر أي كيان, وأن كل دول العالم الثالث بدون إستثناء بهياكلها ومنظوماتها كل ما تعصف بها أزمة ما تظهر مدى **عجز الجهاز الإداري** على حلها وتلافي آثارها وحتى الإهتمام بوضع منظومة لإدارة الأزمات .

2 على المنظمات والدول العمل وضع خطط منهجية بطرق علمية وتدعيم الهياكل بمراكز أو فرق للعمل تكون مهمتها محاولة إكتشاف مؤشرات الأزمة ووضع طريقة عملية منظمة للقضاء على الأزمة , "فتكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت و ضغوط الموقف"¹. ولو نظرنا إلى النموذج الياباني بإعتباره المثال الذي يحتذي به مجال الإدارة فإن الشركات تعتمد على **اللامركزية في معالجة الأزمات** على إعتبار أن من له القدرة على معالجة الأزمات وإتخاذ القرار هم الأقرب إليها.

3 كما يجب تحديد الأزمات التي يمكن أن يواجهها كل القطاع وهي عملية تتم بناءً على أساليب علمية وإدارية تركز إلى معرفة الواقع، والمقارنة بالماضي والتعرف على كل المؤثرات الداخلية والخارجية، إضافة إلى البناء على دراسات سابقة وحالات واقعية حدثت في دول أخرى، مع ضرورة المساعدة في وضع منظومة وطنية لتقييم الأضرار والخسائر الناتجة عن الكوارث. والعمل على تبادل الخبرات المكتسبة في تنفيذ وتطوير الإستراتيجيات

4 -تحديد أساليب التعامل مع الأزمة فيتم تحديد إجراءات محاصرة الأزمة وحلها مع الوضع في الحسبان نوع الأزمة وحجمها والمتأثرين بها والمسببين لها والعوامل المحيطة بها .

1 -المنيف إبراهيم عبد الله ,إستراتيجية الإدارة اليابانية , مكتبة العبيكان ,الرياض , السعودية , 1998 , الصفحة 242

5 - إن نظام المعلومات يشكل بشكل عام عاملاً أساسياً من العوامل المؤثرة على إدارة الأزمات، وعلى عملية صياغة لإستراتيجية وصنع القرار وتنفيذه. ويعبر نظام معلومات إدارة الأزمات عن مجموعة العناصر ذات الصلة فيما بينها وتتركز مهمته في جمع المعلومات وفرزها وتصنيفها وتحليلها وحفظ البيانات والمعلومات المستخرجة منها ، و ضمان تدفق المعلومات المطلوبة بشكل مستمر عن اتجاهات الأزمة وتطوراتها وتفاعلاتها المختلفة لتوجيه وتعديل القرارات المتخذة أو التي ستتخذ لتصبح أكثر فعالية وتأثيراً في إطار الأزمة القائمة¹ والواقع الذي تجري فيه الأزمة ، وهذه المظاهر تسهم في النهاية في رفع كفاءة أداء الدولة أو المنظمة في إطار الأزمة وتحقيق فعاليتها . وتعود أهميتها لأسباب نذكر منها ازدياد الدور الكبير للمعرفة في المرحلة الراهنة، تعقد الأزمات وتداخل العوامل المؤدية إليها، الازدياد في التخصص في المجتمع، ازدياد درجة التغيير في المجتمع،

6 يعتبر التخطيط متطلباً أساسياً في عملية إدارة الأزمة، فغياب القاعدة التنظيمية للتخطيط لا يمكن مواجهة الأزمات، وبالتالي تنهي الأزمة نفسها بالطريقة التي تريدها هي أو القائمون بها لا بالطريقة التي تنتهي بشكل قانوني وبدون خسائر جسيمة للطرفين. "فلأزمات تحدث في المؤسسات نتيجة غياب التخطيط الجيد والتوقع المستقبلي بناء على المقاييس والمعايير العلمية، وترتبط بهذا مشكلة أخرى، وهي مشكلة ثقافة العمل داخل المؤسسة؛ حيث لا يكون لقواعد الإدارة الرشيدة أي اعتبار داخل العمل، ويكون هذا العمل مجرد تأدية واجب وفق نظرة ضيقة لا تتجاوز محيط المهمة المكلف بها هذا الموظف أو هذا المسؤول"¹.

يقول ستيفن ر.كوفي "إذا لم يكن العمل جاداً وذكياً وسريعاً يحل كل مشكلة فليس ثمة شئ آخر يحلها "².

1 - على حسن السعدني . استراتيجيات إدارة الأزمات السياسية.موقع الحوار المتمدن , العدد 4179-08/09/2013 :

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=372418> على الساعة 12:25

2 - ستيفن ر.كوفي.إدارة الأولويات الأهم أولاً, ترجمة د. السيد حسن, مكتبة جرير, السعودية 1998.

المراجع :

• القوانين :

- 1 القانون رقم 04-20 المؤرخ في :25 ديسمبر 2004 المتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة .
- 2 المرسوم الرئاسي رقم :85-231 المؤرخ في 25 غشت 1985 المحدد لشروط تنظيم التدخلات والإسعافات وتنفيذها عند وقوع الكوارث .
- 3 المرسوم الرئاسي رقم 85-232 المؤرخ في 25 غشت 1985 المتعلق بالوقاية من أخطار الكوارث.

• الكتب:

- 1 **أبي نصر إسماعيل الجوهري بن حماد الجوهري**, الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية , دار الحديث , القاهرة , مصر , 2009.
- 2 **الدكتور أحمد ماهر**, إدارة الأزمات, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر , الطبعة الأولى, 2006 .
- 3 **الأستاذ إدريس لكريني**. دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية , مجلة رؤى , مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية , أبوظبي, الإمارات العربية المتحدة , يناير 2014.
- 4 **د إيثار عبد الهادي محمد** , إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي. مجلة العموم الإقتصادية و الإدارية, جامعة بغداد, العدد 64, كانون الأول 2011
- 5 **أمينة بومرداسي**, البعد الاتصالي في إدارة الأزمات البيئية وحدة إنتاج الغاز , حاسي الرمل نموذجا , مذكرة لنيل شهادة الماجستير , جامعة الجزائر 3 , تخصص علم المعلومات والاتصال 2013.
- 6 **المعجم الوسيط**, مجمع اللغة العربية , مكتبة الشروق الدولية , الطبعة الرابعة , 2004.
- 7 **المنيف إبراهيم عبد الله** , إستراتيجية الإدارة اليابانية , مكتبة العبيكان , الرياض , السعودية , 1998.

- 8 السيد سعيد . إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة, دار العلوم للنشر والتوزيع, القاهرة , مصر 2006 .
- 9 د بن أحمد عبد المنعم, الوسائل القانونية الإدارية لحماية البيئة في الجزائر رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام, جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة كلية الحقوق بن عكنون السنة الجامعية 2008-2009
- 10 د جمال حواش, سيناريو الأزمات والكوارث, المؤسسة العربية للنشر والإعلام, الطبعة الأولى, 1999 .
- 11 أ هامل مهديّة, إتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالات لوحدات من المؤسسة الصناعية والخدمية , أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه, تخصص علم إجتماع , جامعة منتوري قسنطينة , 2008-2009 .
- 12 - زهير نعيم الصباغ, دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997، منشورة على النت.
- 13 - لويس معلوف, المنجد، بيروت، المطبعة الكاثوليكية، الطبعة الثانية عشر ، سنة 1951 م.
- 14 -حسن حرمة ,موقع الإذاعة الوطنية الجزائرية ,ملتقى دولي حول إدارة الأزمات في العالم العربي الواقع والتحديات 2015/12/10.
- 15 -د. منير محمود بدوي , مفهوم الصراع : دراسة فى الأصول النظرية للأسباب والأنواع, مجلة "دراسات مستقبلية" , جامعة أسيوط , مصر , العدد الثالث (يوليو 1997م)
- 16 -محمد الفاتح محمود بشير المغربي ,إدارة الأزمات من منظور إداري, أمانة البحوث والتوثيق والنشر الخرطوم السودان.
- 17 -د محمد هيكل , مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة. الهيئة العامة للكتاب , القاهرة , مصر 2006.
- 18 -د محسن أحمد الخضيرى , إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية , مكتبة مدبولي , القاهرة الطبعة الثانية , 2003م.

- 19 - د محمد رشاد الحملاوي, إدارة الأزمات :تجارب محلية وعالمية, مكتبة عين شمس, القاهرة , مصر , الطبعة الثانية 1995
- 20 - محمد عبد الغني هلال , مهارات إدارة الأزمات , مركز تطوير الأداء والتنمية , القاهرة , مصر , الطبعة الرابعة , 2004 م
- 21 - أ محمود محمد العجلوني , إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم الشمال - دراسة ميدانية , إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية والمالية , جامعة إربد الأهلية , الأردن , 2009 .
- 22 - د , مرياح مليكة, إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير, دراسة نظرية وتطبيقية, دار الكتاب, القاهرة, ط 1, 2012 .
- 23 - د سوسن سالم الشيخ , إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام. دار النشر للجامعات , القاهرة , مصر , الطبعة الأولى , 2003
- 24 - ستيفن ر كوفي , إدارة الأولويات الأهم أولا , ترجمة د السيد حسن , مكتبة جرير , السعودية 1998.
- 25 - عبد الوهاب محمد كامل, سيكولوجية إدارة الأزمات , دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع, عمان, 2003 م
- 26 - د عبد السلام أبو قحف , دليل المدير في تفويض السلطة -ملاحح الإصلاح الإداري العقود الإدارية إدارة الأزمات , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية , مصر, 2002, الصفحة
- 27 -الدكتور عادل عامر , البيروقراطية الإدارية وأثرها علي الأداء الحكومي <http://democraticac.de/?p=28480>
- 28 - د 1 عباس رشدي العماري , إدارة الأزمات في عالم متغير , القاهرة , مركز الأهرام للترجمة والنشر , الطبعة الأولى , 1993.
- 29 - د, على السلمي, السلوك الإنساني في الإدارة , دار غريب للطباعة , القاهرة, مصر 1997 , الصفحة.
- 30 - د على بن بهلول الرويلي , لأزمات تعريفها أبعادها أسبابها , جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية , 2011, الصفحة 19.

31 - **على حسن السعدني** , استراتيجيات إدارة الأزمات السياسية , الحوار المتمدن , من موقع

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=372418>

32 - **د عليوة السيد** , إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي , دار الأمين للنشر والتوزيع , القاهرة . مصر 2002

33 - **حافظ أحمد عجاج الكرمي**, الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم, دراسة تاريخية للنظم الإدارية في الدولة الإسلامية الأولى , دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة , الطبعة الثانية , القاهرة مصر , 2007.

34 - **فهد أحمد الشعلان** : إدارة الأزمات: الأسس المراحل الآليات , الرياض, أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية, 2002.

35 - **فتحي درويش عشيبة**, التنظيم الإداري في التعليم العام أسسه - مجالاته - فعاليته , الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي , القاهرة , مصر , 2009.

36 - **د صالح التويجري** , ويسألونك عن الإدارة , دار مملكة نجد للنشر والتوزيع , الرياض , السعودية , الطبعة الثانية 2013 ,

37 - **رائد فؤاد محمد عبد العال** , أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية محفظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي , مذكرة ماجستير , جامعة غزة , فلسطين , 2009.

38 - **خالد تلعيش**, دور القيادة في إدارة الأزمات بين الطرح النظري والممارسة العملية : دراسة حالة وزارة التجارة وإدارة أزمة الإسمنت 2007 - 2010م جامعة الجزائر 3 تخصص علوم سياسية 2010.

39 - **خليل سليمه عبد العظيم على** , كفاءة إدارة الأزمات في منظمات الأعمال السودانية دراسة حالة (شركة النيل الأبيض لعمليات البترول) في الفترة من (2006-2009) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, كلية الدراسات التجارية الخرطوم 2014.

• مواقع الأنترنت:

1 (كل شئ عن إدارة الأزمات)- All About Crisis Management

من موقع : <http://managementhelp.org/crisismanagement>

2 -موقع المهارات الإدارية :

<https://sites.google.com/site/mskills00/home/aldrs-althalth-thlyl-almshklat/mfhwm-almshklat-1>

3- موقع الأستاذ الدكتور ممدوح رفاعى,أستاذ إدارة الاعمال بكلية التجارة جامعة عين

شمس القاهرة مصر . [/http://dr-mamdouhrefaiy.com/home](http://dr-mamdouhrefaiy.com/home)

4 مدونة الرشادة السياسية: - http://3tfaa.blogspot.com/2009/08/blog-post_03.html

5 من الموقع : بيع شركة نوكيا

https://www.reddit.com/r/business/comments/48841a/nokia_ceo_ended/_his_speech_saying_this_we_didnt

6 موقع الأستاذ محمد زوين -

<http://mzwaen.com/index.php/consulting/3041.htm>

7 مقال مترجم للعربية: أزمة تيلنول

<http://iml.jou.ufl.edu/projects/fall02/susi/tylenol.htm>

8 د. عادل عامر, الأزمات وكيفية إدارتها في مصر, موقع جريدة المصريون : بتاريخ: 13 أبريل 2016

9 الترابط: وجهة-نظر /876094-الأزمات-وكيفية-إدارتها-في-مصر

<http://almesryoon.com/>

1 مراجع إضافية :

- 1 -على منصور الشميري, دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية ,جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض و السعودية 2008.
- 2 -أ بوغليظة إلهام , أهمية ودور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في قطاع المحروقات في سكيكدة , مجلة الباحث , جامعة قاصدي مرباح ورقلة ,العدد 13-2013.
- 3 -أمال بالعيد , دور الإتصالات الإدارية في إتخاذ القرار , دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز , الوادي , مذكرة لنيل شهادة ماستر علم إجتماع, تنظيم وعمل , 2015.
- 4 -سامي مصطفى محمد على , نظم المعلومات والتخطيط الإستراتيجي ,المعهد العالي لعلوم الزكاة , السودان 2005.
- 5 -د أنور عبد المالك ,من أجل إستراتيجية حضارية ,مكتبة الشروق الدولية ,القاهرة , مصر الطبعة الأولى 2005.
- 6 -مجلة بيئتنا ,الهيئة العامة للبيئة , الكويت العدد الحادي والثلاثون السنة الثالثة مارس 2001.
- 7 -د نجم العزاوي , أثر التخطيط على إدارة الأزمة , بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع جامعة الزقأؤ الخاصة,, الأردن تحت عنوان تداعيات الأزمة الإقتصادية العالمية على منظمات الأعمال الفترة 3-5/11/2009.
- 8 -صباحي رشيد اليازجي , إدارة الأزمات من وحي القرآن , مجلة الجامعة الإسلامية , غزة المجلد التاسع عشر العدد الثاني يونيو 2011.
- 9 - John Dalton .Crisis Management A new reality . London School of Public Relations/2013.
- 10- د على السلمي ,الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق , دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع , القاهرة ,مصر , 1999.
- 11 -د رأفت الدسوقي , عولمة المدير في العالم النامي ,دار العلوم للنشر والتوزيع , القاهرة , مصر , 2006.

- 12 تميمير البعلبكي , إدارة الأعمال مشاكل وحلول , عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع , بيروت , لبنان , 1998.
- 13 د جاسم سلطان , القواعد الإستراتيجية في الصراع والتدافع الحضاري (قوانين النهضة), مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع . المنصورة, مصر 2005.
- 14 ديانا جي -أوبلنغر و رتشارد إن -كاتز , ترجمة سميح أبو فارس , مكتبة العبيكان , الرياض , السعودية , الطبعة الأولى, 2006.
- 15 د عبد العزيز النجار , الإدارة الذكية التخطيط /التنظيم/إدارة الأفراد/إتخاذ القرارات , المكتب العربي الحديث , الإسكندرية , مصر , 2008.
- 16 د حسن البزاز , إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول, المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ,بيروت , لبنان , الطبعة الأولى 2001.
- 17 رام كريشنا ,منهجية الإستعداد للكارثة , ترجمة صلاح الدين تركي البشتاوي ,عالم الكتاب الحديث , إربد , الأردن 2011.
- 18 د ماجد عبد الهادي المساعدة ,إدارة الأزمات المدخل المفاهيم العمليات ,دار الثقافة للنشر والتوزيع ,عمان الأردن , الطبعة الأولى 2012.
- 19 عز الدين حسين الرزام ,التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات ,دار الخواجا للنشر والتوزيع , عمان , الأردن 1995.
- 20 د عبد السلام الهراس ,أبو بكر الصديق وإدارة الأزمات , دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة ,الإسكندرية , مصر , الطبعة الأولى 2010.
- 21 أسامي محمد هشام حريز ,المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية ,دار البداية ناشرون وموزعون ,عمان , الأردن , 2007.
- 22 د محمد الصيرفي ,إدارة الأزمات ,مؤسسة حورس الدولية ,الإسكندرية ,مصر , 2008.
- د محي محمد مسعد ,دور الدولة في حل الأزمة العالمية 2008,المكتب الجامعي الحديث ,القاهرة , مصر 2010.

المحتوى:

	الإهداء
	شكر وتقدير
06	مقدمة
11	الفصل الأول : تعريف إدارة الأزمات
12	المبحث الأول : مفهوم إدارة الأزمات
15	المطلب الأول : المفاهيم المشابهة
17	المطلب الثاني :أنواع الأزمات
19	المطلب الثالث :خصائص الأزمة
20	المطلب الرابع : الفرق بين الإدارة بالأزمة وإدارة الأزمة
21	المبحث الثاني : مسببات الأزمات و أهداف إدارة الأزمات
22	المطلب الأول : أسباب الأزمة
23	المطلب الثاني: آثار الأزمات
24	المطلب الثالث : مراحل تطور الأزمة
25	المطلب الرابع : أهداف إدارة الأزمات
27	الفصل الثاني : الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات ونماذج عنها
29	مقدمة
30	المبحث الأول : الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات
30	المطلب الأول :الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات
31	المطلب الثاني : الأساليب العملية والحديثة المتبعة في إدارة الأزمات
34	المطلب الثالث : قضايا مرتبطة لإدارة الأزمات
34	الفرع الأول : دور المعلومات في إدارة الأزمات
35	الفرع الثاني : دور القواعد القانونية في تلافي الأزمات.
36	الفرع الثالث : الديمقراطية كدعامة لمواجهة الأزمات
34	المطلب الرابع : دور الاتصال في إدارة الأزمة (إتصال الأزمة)

36	المبحث الثاني : نماذج لحدوث أزمات وطريقة إدارتها
36	المطلب الأول : إدارة الأزمات من وحي القرآن
37	المطلب الثاني : إدارة الأزمات في المنظمات والشركات
39	المطلب الثالث : إستراتيجية مصر في إدارة الأزمات
42	المطلب الرابع : إدارة الأزمات في الجزائر
45	خاتمة
49	المراجع