

إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

Crisis management strategies in economic Institutions

د. براهيم نور الهناء¹ *، د. بوجعدار إلهام²، د. فراح إلياس الهناني³

¹ جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، brahamnourelhana@gmail.com

² جامعة قسنطينة2، الجزائر، boudjadarilham@yahoo.fr

³المركز الجامعي ميلة، الجزائر، farahliaselhannani@yahoo.fr

النشر: 2019/03/31

القبول: 2019/03/10

الاستلام: 2019/02/24

ملخص:

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مسلطين الضوء في ذلك على أهم المفاهيم المتعلقة بالأزمات وتصنيفاتها ومراحلها المختلفة، وكيفية مواجهة الأزمات من خلال تطبيق مفهوم إدارة الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن مهمة المؤسسة لا تنتهي عند مواجهة الأزمات بل تتعداها إلى التنفيذ الجيد والرقابة الفعالة لإدارة الأزمات، وتبني منهج إستراتيجي فعال، يجعلها أكثر حيوية في بيئة مليئة بالتهديدات وقليلة الفرص. كما تختلف إستراتيجيات مواجهة الأزمات طبقا لنوع وحجم الأزمة التي تواجهها المؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها إعداد برامج وخطط لإدارة الأزمات في مؤسسات والعمل على مراجعتها وتطويرها بشكل مستمر. مع العمل على تعزيز اهتمام مؤسسات الأعمال، بامتلاك القدر الكافي من المعرفة في استخدام إستراتيجيات الأزمات بهدف امتلاك القدرة على مواجهة وتخطي الأزمات المفاجئة بكفاءة وفعالية.

الكلمات المفتاحية: الأزمات، إدارة الأزمات، إستراتيجية إدارة الأزمات.

رموز JEL: M1; L22.

Abstract:

The study aimed to clarifying the importance of implementing crisis management strategies in economic institutions, reviewing the most important concepts related to crises, and how to confront crises through the implementation of the concept of crisis management. Among The results, we noted that the mission of the institution does not finiched when facing crises, but extends to good implementation and effective monitoring of crisis management, and adopting an effective strategic approach that makes it more vital in an environment full of opportunities. Crisis strategies vary depending on the type and magnitude of the crisis facing the institution. The study reached a number of recommendations, us the good preparation of programs and plans for crisis management in institutions and working on their review development continuously. While promoting the interest of businesses, have sufficient knowledge to use crisis strategies in ordre to acquire the ability to meet and overcome sudden crises efficiently and effectively.

Keywords : Crisis, Crisis Management .Crisis management strategy.

(JEL) Classification : L22; M1.

1. مقدمة:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية المحرك الأساسي لاقتصاد أي بلد ومركز لخلق الثروة، وهي الآن تعمل في بيئة عالمية تتميز بالتغيير السريع في جميع المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية من جهة وشدة المنافسة من جهة أخرى، وكنتيجة لتلك التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة تجد المؤسسات الاقتصادية نفسها أمام أزمات ومواقف تشكل مخاطر لا حدود لها تهدد استمرارها في السوق، وذلك يقتضي من المسيرين البحث باستمرار عن أساليب متطورة في التسيير يمكن من خلالها مواجهة الأزمات وخاصة من خلال استشراف ما قد يحدث في المستقبل، ومن ثم الاستفادة من الفرص التي تخدم أهدافها والتحديات التي تحول دون ذلك، وهو ما يمكن أن تحققه المؤسسة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التسيير وخاصة منها أسلوب إدارة الأزمات، مما يساهم في منع حدوث الأزمات أو الحد من آثارها السلبية ، ولكي تستطيع مؤسسات الاقتصادية التعامل مع الأزمات التي تمر بها وسط هذه الظروف البيئية المتقلبة وجب عليها أن تمتلك استراتيجيات واضحة تساعد في إدارة أزماتها بشكل ناجح.

1.1. إشكالية البحثية:

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن وضع إستراتيجية فعالة لإدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية؟

2.1. أهمية البحث:

إن موضوع إدارة الأزمات يشكل أهمية بالغة في الوقت الراهن، فعلى الرغم من أن موضوع الأزمات موضوع قديم إلا أن وعي متخذ القرار بالمؤسسات بأهمية إدارتها لم يتبلور إلا في السنوات الأخيرة نظرا لتسارع الأزمات وتنوعها، وبناء على ذلك تكمن أهمية الدراسة بشكل عام في تقديم أفضل السبل لكيفية تفادي حدوث الأزمات وترشيد الاستجابة لها وفق معايير إستراتيجية مناسبة.

3.1. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم الأزمة وأهم خصائصها وأسبابها.
- تسليط الضوء على أهمية دراسة موضوع الأزمات من مختلف الجوانب.
- التعرف على أهم الاستراتيجيات الفاعلة لإدارة الأزمة بمختلفة بأبعاده.

2. مفاهيم عامة حول الأزمات

أصبحت الأزمات حدثا متوقعا لجميع المؤسسات في هذا العصر المليء بالتغيرات والمستجدات وكلما استطاعت المؤسسة التأقلم مع المتغيرات كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات بثبات واطزان، وهذا لن يتسنى لها، إلا بعد أن يتشكل لها وعي وإدراك شامل لماهية الأزمة.

1.2 مفهوم الأزمة

نشأ مفهوم "الأزمة" crises في نطاق العلوم الطبية، حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني (كريونو) ويعني نقطة تحول (Turning Point) للدلالة على حدوث تغيير جوهري مفاجئ في جسم الإنسان، قد ينتهي بالشفاء أو يؤدي إلى الوفاة، وهي لحظة مرضية محددة يتحول فيها المريض إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية معينة. وسرعان ما انتقل مفهوم الأزمة من مجال علوم الطب إلى مختلف فروع المعرفة والعلوم الاجتماعية الأخرى، خاصة العلوم الإنسانية وعلم النفس، ثم علم الاقتصاد خاصة بعد تطور ظاهرة الأزمات الاقتصادية والمالية ابتداء من عقد الثلاثينيات والستينيات (الموسى، 2006، ص12).

1.1.2. الأزمة لغويا

هناك عدة تعريفات أعطيت لأزمة يمكن حصر أهمها في الآتي:

تعرف الأزمة على أنها: " الشدة والقحط، و"أزم" عن الشيء أي أمسك عنه، وفي حديث عمر رضي الله عنه سأل الحارث بن كلده الدواء فقال: "الأزم" يعني الحمية، وكان طبيب العرب و"المأزم" المضيق، وكل طريق بين جبلين مأزم، وموضع الحرب أيضا مأزم، ومنه سمي الموضع بين المشعر وبين عرفة مأزمين " (المساعدة، 2012، ص21).

كما تعرف أيضا على أنها: " نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال " ويمكن القول أيضا: أنها: "وضع أو فترة حرجة وخطرة وهي حالة علمية تطويرية يحدث فيها انفصام التوازن يعلن الانتقال الحتمي قريبا إلى حالة أخرى. (المساعدة، 2012، ص21).

2.1.2. الأزمة اصطلاحا

يمكن حصر أبرز التعاريف للأزمة في:

تعرف الأزمة على أنها: "أحداث كبيرة غير متوقعة ولا يمكن التنبؤ بها، تهدد بإلحاق الأذى بالمؤسسة ومالكيها" (الخضيري، 2003، ص40).

وعرفت أيضا على أنها: "حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء." (أبو قحف، 2002، ص362).

وتعرف أيضا على أنها: "عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام" (المساعدة، 2012، ص22).

وتعرف أيضا على أنها: "حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المؤسسة، ويؤدي إلى اضطراب في سمعتها" (Coombs, 2007, p166).

من خلال ما سبق يستنتج أن الأزمة عبارة عن حالة من التوتر تصيب الكيان الإداري للمؤسسة قد يؤدي إلى أضرار تعيق نشاط المؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة يستنتج أن الأزمة تتميز بعدة خصائص أهمها (إسليم، 2007، ص14):

أ. **المفاجأة العنيفة:** عند انفجارها واستحواذها على اهتمام جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها أو المحيطين به.

ب. **التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد:** في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة له.

ج. **نقص المعلومات:** وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها.

د. **سيادة حالة من الخوف:** قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة.

هـ. **ضيق الوقت:** فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتا كافيا للرد عليه والاستجابة له، وان الرد عليه يجب أن يكون سريعا للغاية لما يمثله من تهديد للمصالح القومية، كما أن الاستعداد لا يكون كافيا للمواجهة.

و. **التهديد:** وهي الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد أو تقدم معين سواء بالإشارة أو القول أو الفعل، من أجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب، ومن هنا تبدأ الأزمة.

2.2. مفاهيم لها علاقة بالأزمة

ولا شك أن هناك الكثير من المفاهيم الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة، ويمكن حصرها أهم المصطلحات في الآتي:

1.2.2. المشكلة: تعتبر المشكلة عائقاً أو مانعاً يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، كما أنها تؤدي إلى حالة انعدام في توازن الأجهزة النفسية للفرد مما يؤدي إلى إعاقة عملية التفكير فالعلاقة بين المشكلة والتفكير تأخذ شكل علاقة ذات اتجاه أحادي تبدأ بالمشكلة وتنتهي بالتفكير، والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة، ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها (الزلفي، ص ص 13-14).

2.2.2. الكارثة: هي تلك المشكلة التي تبقى دون حسم لفترة طويلة غير أنها محددة زماً ومكاناً (الصيرفي، 2007، ص 23).

3.2.2. الحادثة: يعبر الحادث عن شيء مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضي أثره فور إتمامه، ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه المفاجئ العنيف، بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته ولا تستمر، خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث ولكنها لا تمثلها فعلاً، وإنما تكون فقط إحدى نتائجه (إسليم، 2007، ص 15).

4.2.2. الصراع: وهو عائق يهدد الكيانات المختلفة حيث يصبها بالخلل أو الاضطراب، وغالباً ما يكون الصراع معروف أبعاده وأطرافه واتجاهاته (الصيرفي، 2007، ص 24).

3. أسباب نشوء الأزمات وتصنيفاتها

لا تنشأ الأزمات دون سبب، وكلما كان مدير الأزمات ناجحاً في تشخيص وتحديد أسباب الأزمة، كلما كان قادراً على التعامل معها وعلاجها وتحويل سلبياتها إلى إيجابيات.

1.3. أسباب نشوء الأزمات

تتوعد الأسباب المؤدية لأزمات بتنوع الأزمات نفسها، ومن أبرز الأسباب المؤدية إلى الأزمة ما يلي:

1.1.3. سوء الفهم: وهو يشير إلى خطأ في استقبال المعلومات المتاحة عن الأزمة، ويرجع ذلك للأسباب التالية (ماهر، 2006، ص23): قلة المعلومات وإشارات إنذار الأزمة، عدم القدرة على جمع المعلومات، تداخل وتشويش في المعلومات وتضريها، عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة، سوء الحالة الصحية لمستقبل المعلومات.

2.1.3. سوء الإدراك (التقدير): وهي تعني أن المعلومات تعطي لها قيمة وتقدير ومعنى مخالف للحقيقة، ومن أسباب سوء التقدير ما يلي (ماهر، 2006، ص23) الشك في قيمة المعلومات، الثقة الزائدة في النفس التأثير بشعارات وهمية (مثل نحن الأفضل في السوق، ونحن الأقوى)، الاستخفاف بالأطراف الأخرى في الأزمة. الاستهانة بالأزمة والمعلومات المرتبطة بها، عدم التحليل الجيد للمعلومات الواردة عن الأزمة.

3.1.3. سوء التقدير والتقييم: ويطلق البعض على هذا السبب مصطلحا آخر وهو "الإفراط في الثقة الكاذبة بالنفس أو بالآخرين"، ويعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات خاصة في المجالات العسكرية، حيث يكون الصدام العسكري وشيك الحدوث أو وقع بالفعل.

وسوء التقدير الأزموي ينشأ من خلال جانبيين أساسيين هما (عليوة، 2002، ص13):

- المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة في النفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه، ومن ثم تكون النتيجة الاستهانة بالطرف الآخر في الوقت الذي يشهد الخطر، ويقوم هذا الطرف بحشد طاقاته وتجميعها وإعدادها وتحقيق عنصر المفاجأة التي تصل إلى درجة الصدمة.

4.1.3. الإدارة الفوضوية غير الرشيدة: هنا لا تكون الأزمة عادية ولكن خطيرة مدمرة ومحطمة لكل شيء، وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب للأزمات، ولكن أيضا وبدرجة أشد خطورة كمدمر للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدراته، وهو ناتج لعدة أسباب منها (المساعدة، 2012، ص30):
- سوء التخطيط وعدم الاحترام للهيكل التنظيمي.

-إشاعة الصراع الداخلي بين الأفراد والكيان الإداري، وبالتالي حدوث انفصام بين مصالح الإدارة وبين مصالح العاملين في الكيان الإداري.

-عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.

5.1.3. **الرضا في الإبتزاز** : تقوم جماعات الضغط وجماعات المصالح باستخدام هذا الأسلوب لجني مكاسب غير عادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفعالة إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف، وإخضاعه لسلسلة متوالية ومتصاعدة ومتلاحقة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار الخضوع لهم (المساعدة، 2012، ص30).

6.1.3. **اليأس**: هي من أخطر مسببات الأزمات والتي تقع الشخص البائس إلى القيام بتصرفات طائشة تفوق كل تصور، ويعد اليأس أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي يتعرض لها متخذ القرار (عبد الحميد، 2008، ص15).

7.1.3. **الشائعات**: تعتبر الشائعات من أهم مصادر الأزمات بل أن كثير من الأزمات يكون مصدرها الوحيد شائعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها بشكل معين ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا ولملوسة من جانب قطاع من الأفراد (عبد الحميد، 2008، ص20).

8.1.3. **انعدام الثقة**: وهو عدم الإيمان بالآخرين وتنعدم الثقة في بعض الناس، وربما تنعدم الثقة في نظام كامل كأن تنعدم الثقة في الإدارة العليا أو المؤسسة ويرجع سبب عدم الثقة، إلى ما يلي (ماهر، 2006، ص 27) سيادة ظروف عمل سيئة، انخفاض الدخل، وانخفاض الروح المعنوية والدافعية، عدم الاهتمام بالعمل، الاستبداد والدكتاتورية في العمل الإداري.

9.1.3. **الأخطاء البشرية**: كثير من الأزمات يكون سببها الإهمال والتسيب وعدم القدرة على إدارة المشروع أو المؤسسة بكفاءة نتيجة لانتشار المحسوبية ومجاملة الرؤساء (عبد الحميد، 2008، ص18).

10.1.3. **استعراض القوة**: هذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية، كما أنه يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة وترغب في قياس رد فعلها، أو اختبارها واختبار مدى تأثيرها على الكيانات الأصغر، وعلى رد فعل الكيان الأكبر حجما ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية

خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث، ودون حساب للنتائج أو العواقب، وتتدخل جملة من عوامل المحدثه للأزمة (المساعدة، 2012، ص31).

11.1.3. الأزمات المخططة: أي فن صناعة الأزمة عبر مخطط له برنامج زمني محدد المهام ويطلق عليها المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها شكل عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع، ومن ثم يمكن إحداث الأزمة خلال أسلوبيين هما (محمد، 2009، ص100):

- أسلوب إتاحة معروض أكبر من نواتج التشغيل يفوق بكثير القدرة الاستيعابية للمراحل الخاصة باستخدام، فيحدث تكس وارتباك لعدم وفرة مسارات بديلة.

- أسلوب إتاحة معروض أو ناتج التشغيل أقل بكثير من الاحتياجات التشغيلية مما يوجد فائضا غير مستغل في الطاقة الاستيعابية للكيان الإداري.

12.1.3. تعارض المصالح: يعتبر تعارض المصالح سواء على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي من أهم أسباب الأزمة، فإذا ما تعارضت الأهداف والمصالح بشكل شديد ظهر الدافع لوقوع الأزمة (محمد، دون سنة، ص14).

2.3. تصنيفات الأزمات

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف وفقا لظروف عديدة، حيث أن تصنيف الأزمات وتقسيمها يفيد في تعميق التفكير في الأزمة وزيادة الوعي بها، ويلفت الانتباه إلى بعض القضايا الهامة، كما يفيد هذا التصنيف في توحيد المفاهيم والمصطلحات عندما ن فكر أو نناقش في أزمة معينة، ويمكن تصنيف الأزمات كما يلي:

1.2.3. تصنيف الأزمة من حيث محور وموضوع الأزمة

وفقا لهذا التقسيم يتم تصنيف الأزمات إلى ثلاث أنواع هي:

أ. **أزمات مادية:** هي أزمات ذات طابع اقتصادي، مادي، كمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها ماديا وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة (ماهر، 2006، ص30).

ب. **أزمات معنوية**: وهي أزمات ذات طابع نفسي وشخصي غير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها (ماهر، 2006، ص31).

ج. **أزمات تجمع بين المادية والمعنوية**: وهذا النوع كثير ما تلمسه في المشكلات الدولية والمحلية مثل: أزمة الرهائن، الإرهاب، فلكل منها جانبان مادي متمثل في الواقع الذي أحدثته الأزمة، ومعنوي الذي تحدثه في نفس المحيطين بها (عبد الحميد، 2008، ص29).

2.2.3. تصنيف الأزمات من حيث طبيعة الحدوث

قسمت معظم الدراسات الأزمات حسب طبيعة الحدوث إلى قسمين:

أ. **أزمة بفعل الإنسان**: وهي تلك الأزمات الناتجة عن فعل إنساني مثل: التهديد بالغزو العسكري، وعمليات الإرهاب...

ب. **أزمة طبيعية**: وهي الأزمة التي لا دخل للإنسان في حدوثها مثل: الزلازل والبراكين، والجفاف.

3.2.3. تصنيف الأزمات من حيث درجة شدتها

وتنقسم إلى صنفين هما (أبو فارة، 2009، ص104):

أ. **أزمة عنيفة**: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف تعصف بالمؤسسة، ويكون تأثيرها عليها تأثيرا عنيفا، فهي تؤثر في كل مكونات المؤسسة في مستوياتها المختلفة، ولا يمكن أن تتجح المؤسسة في إدارة هذا النوع من الأزمات إلا من خلال التركيز في إفقاد الأزمة لقوة الدفع الخاصة بها، والعمل على تجزئة هذه الأزمة وتفكيكها، والتعامل مع كل الإستراتيجيات والتكتيكات والإجراءات التي تناسبها.

ب. **أزمة خفيفة**: هي الأزمة ذات تأثير ضعيف، كالأزمات الناجمة عن بعض الإشاعات المفضوحة.

4.2.3. أزمات وحيدة، أو متكررة

وتنقسم إلى (الجيلي، 2007، ص ص52-53):

أ. **الأزمات الوحيدة**: وهي أزمات فجائية، غير دورية وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإدارة هي التي تؤدي إليها.

ب. الأزمات المتكررة: وهي أزمات تنتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها. وبدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة وما هي درجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها،

5.2.3. تصنيف الأزمات من حيث المظهر

وفقا لهذا التصنيف تقسم إلى:

أ. الأزمة الزاحفة: وهي التي تنمو ببطء ولكنها محسوسة، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها.

ب. الأزمة العنيفة الفجائية: وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجر المدوي.

ج. الأزمة الصريحة العلنية: وهي أزمة لها مظاهر صريحة علنية ملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها.

د. الأزمة الضمنية أو المستترة: وهي من أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة في كل شيء سواء أسبابها، عناصرها، أطرافها، أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها.

6.2.3. تصنيف الأزمات من حيث المظهر

وفقا لهذا التصنيف تقسم إلى (بن كرم، 2005، ص41):

أ. أزمة محلية: تتعلق بدولة واحدة المنشأ، أو منشأة بعينها تتطلب معالجة محلية.

ب. أزمة إقليمية: تتعلق بعدة دول في المنطقة، وتتطلب تنسيقا إقليميا لمواجهتها.

ج. أزمة دولية: تتعلق بعدة دول أجنبية، وتتطلب تنسيقا وجهودا دولية.

7.2.3. من حيث القصد: وتنقسم إلى الآتي (المساعدة، 2012، ص35):

أ. أزمات عمدية: تصنعها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.

ب. أزمات غير عمدية: وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير.

ج. أزمات قضاء وقدر: ولا حيلة للإنسان فيها.

3. نحو إستراتيجية فعالة لإدارة الأزمات

يحتاج التعامل مع الأزمة إلى إدارة علمية ذات توجهات إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار التفكير المنطقي في التعاملات مع خطوات الأزمة وتوفير المعلومات الساندة التي يركز عليها في رسم حدود الأزمة.

1.3. مفهوم إدارة الأزمات

تعد الأزمات التي تحدث عموماً ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة دون توقع لها أو أي فرض لتجنبها، وكثيراً ما يقال أن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً لذلك كان لابد من إيجاد وسائل وأساليب من أجل مواجهتها وهو ما أصطلح على تسميته (إدارة الأزمات).

1.1.3. تعريف إدارة الأزمة

تعرف على أنها: "هي سلسلة من الإجراءات والأعمال التي يقوم فريق إدارة الأزمات لمجابهة الأحداث بدءاً من وقوعها وحتى انتهائها وتتطلب اتخاذ قرارات سريعة تعتمد على البيانات والمعلومات المتوفرة، وردود الأفعال المتوقعة لأطراف أخرى في الأزمة" (الدويك، 2014، ص22).

كما تعرف أيضاً على أنها: "وهي كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها" (عليوة، 2002، ص28).

وتعرف أيضاً على أنها: "هي العملية التي تتعامل بها المؤسسة مع أي حدث كبير لا يمكن التنبؤ به يهدد بإلحاق الأضرار بالمؤسسة أو أصحاب المصلحة" (Vargo & Seville, 2011, p02).

كما تعرف أيضاً: "هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية الإستراتيجية تهدف إلى منع أو تقليل من تأثير الأزمة على المؤسسة" (Muammer & others, 2009, p04).

من خلال التعاريف السابقة يستنتج أن إدارة الأزمات هي عبارة عن عملية إدارية تهدف إلى تجنب حدوث الأزمة من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار توفر جملة من إجراءات والشروط لنجاح هذه الإدارة.

2.1.3. أهداف إدارة الأزمات

إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أو تخفيف أخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة للأزمات المنتبأ بها وبحدوثها، وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية. وتتخلص أهداف إدارة الأزمات في النقاط الآتية (الحدراوي، ص200):

- توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة.

- تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز لقيادة العمليات.

- توفير القدرات العلمية والإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة.

- العمل على تقليل التأثير السلبي والضار للزمات على الأفراد والجماعات.

- وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعانات خلال فترتها.

- العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.

3.2.3. شروط نجاح إدارة الأزمات

لكي تنجح إدارة الأزمات فإنه لابد من توافر الشروط التالية (عليوة، 2002، ص42):

- وجود تفاوت كبير في ميزان القوى لصالح مد ي الأزمة، مما يضطر المستهدف إلى التسليم بمطالبه تجنباً

لصراع يعرف الأخير نتائجه مسبقاً، وفي حالة عدم وجود هذا التفاوت فإن على مد ي الأزمة أن يقنع الطرف الآخر بقدرته على تكبيده خسائر فادحة في حالة عدم خضوعه.

- عدم تصعيد الأزمة إلى الحد الذي يفقد عنده مدبر الأزمة قدرته على السيطرة عليها، أو على إقناع الطرف الآخر بقوته على تنفيذ ما هدد به.

- رسم مسارات متوقعة متكاملة لكافة الاحتمالات التي قد تسفر عنها الأزمة، مع وجوب الاستعداد الكامل لها.

4.2.3. خطوات التعامل مع الأزمة

فيما يلي أهم خطوات التعامل مع الأزمة:

أ. **تقدير الموقف الأزموي:** يقصد بها تحديد التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة وقوى كبحها وتقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود أفعال، ومواقف محيطة مؤثرة أو متأثرة بها، حيث تشمل على أربعة أبعاد وهي (الجبوري، 2011، ص05):

- تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة.

- تحديد وتوقع ورصد عناصر القوة التي تركز عليها قوى صانعة الأزمة.

- تحديد من هي القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة.

- تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة.

ب. **تحليل الموقف الأزموي :** بعد تحديد تقدير الموقف الأزموي وتحديده، يقوم مدير الأزمة بتحليل الموقف

الأزموي وعناصره بهدف إكتشاف المصالح الحقيقية الكامنة وراء صنع الأزمة والأهداف الحقيقية غير المعلنة التي يسعون لتحقيقها، ومن هنا يتم تحليل الموقف الأزموي المركب إلى أجزائه ثم إعادة تركيبه بشكل منتظم،

بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف وكيفية معالجته ثم يتم استخدام النماذج الرياضية

لقياس وتحليل الموقف، ويعتمد ذلك على الاختيار الدقيق لأدوات القياس والتحليل، والتي من أهمها (عبد الحميد،

2007، ص15):

- تحليل علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات الخاصة بعناصر الموقف الأزموي والعوامل المساعدة له.

- تحليل أسباب التوتر على أساس المعلومات التي تم الحصول عليها وتحديد مستويات التوتر.

- تحليل مواطن القوة لدى كل من الطرف الصانع للأزمة والكابح لها ومواطن الضعف لها.

ج. **التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة :** وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى

لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمة

بوضعه الحالي مع إجراء كافة التغيرات التي تتم عليه باستمرار. ويتم ذلك من خلال:

- تحديد الأماكن الأكثر أمانا لاتخاذها كمناطق ارتكاز وقواعد للانطلاق.

- تحديد الأماكن الآمنة لتكون بمثابة سياج أمن للقواعد الخاصة بالانطلاق.
- تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام (رموز القيادة في الكيان الإداري).
- توزيع الأدوار على قوى إدارة الأزمة (فريق المهام الذي تم تكليفه بمعالجة الأزمة).
- التأكد من استيعاب كل فرد للخطة العامة الموضوعة.
- حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل الأزموي من أدوات ومعدات.
- تحديد ساعة الصفر أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة.

د. **التدخل لمعالجة الأزمة:** من خلال المعرفة الكاملة بالسيناريوهات البديلة والسيناريو المعتمد للتدخل في الأزمة وإسناد المهام وتوزيع الأدوار على فريق المهام الأزموي، يكون متخذ القرار الإداري قد حدد كل شي ووضع كل الاحتمالات حسب اتجاهاتها ثم اتخذ القرار، وتأتي هذه المرحلة نتيجة لما بعد احتواء الأزمة وتعمل المؤسسة بكفاءة عالية لتوجيه وتنظيم حل الأزمة باستخدام الوسائل والأساليب المتاحة.

5.2.3. مراحل إدارة الأزمات

تمر إدارة الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

أ. **اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع. (رشاد، 1995، ص36).

ب. **الاستعداد والوقاية:** يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات،.... إلخ

ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.

ج. **احتواء الأضرار والحد منها:** وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد و الوقاية دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع مادام أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم، وبالتالي فإن هذه المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد ومنعها من الانتشار (جاد الله، 2007، ص52).

د. **استعادة النشاط:** هي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل، وتشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبارات بالفعل، وتضمن المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدتها.

هـ. **التعلم:** وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل، وتتضمن تلك المرحلة دروس هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة والمؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك والتعلم المستمر وإعادة التقويم ولتحسين ما تم إنجازه في الماضي رغم أنه مؤلم من حيث ذكريات الماضي التي خلفتها الأزمة (جاد الله، 2007، ص53).

6.2.3. إستراتيجيات مواجهة الأزمات

من أهم الإستراتيجيات الأزمات ما يلي:

أ. **إستراتيجية العنف**: وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة المواجهة مع الأزمة المجهولة حيث لا تتوفر المعلومات الكافية أو في حالة المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم ومواجهة الأزمات التي تؤكد المعلومات أهمية استخدام العنف فيها.

إن التكتيكات المستخدمة في التعامل العنيف مع الأزمة هي نوعان:

- **تكتيك التدمير الداخلي للأزمة**: ويقصد به هو محاولة تحطيم المقومات التي اعتمدت عليها الأزمة في ظهورها من الجوانب والأطراف المسئولة عن حدوث الأزمة، ومهاجمة العقول المفكرة أو الوقود المشعل للأزمة وشل حركتها في إعطاء التعليمات، لكي يتم توقيف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها. بالإضافة إلي محاولة خلق صراع داخلي بين القوى الصانعة للأزمة عن طريق الاستقطاب.

- **تكتيك التدمير الخارجي للأزمة**: وهو محاولة الحصار الشديد حول العناصر المسببة والمغذية للأزمة من الخارج وقطع مصادر الإمداد عنها، وتجميع القوى المعارضة الخارجية ودفعها إلى داخل مجال الأزمة، بحيث يتم تمكين تسلل عناصر خارجية لتدمير المقومات والأعمدة الرئيسية للأزمة، بالإضافة إلي محاولة استخدام التكنولوجيات الحديثة للتعامل عن بعد في التدمير، مثل: أجهزة التجسس، والإنصات.

ب. **إستراتيجية وقف النمو**: تهدف هذه الإستراتيجية التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل مشاعر الغضب وتقليل درجة القوة المصاحبة للأزمة، وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار. وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالات المواجهة مع قوى ذات حجم كبير ومتشعبة، قضايا الرأي العام، الجماهير، والإضراب العمالي.

يتمثل التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية في التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للأزمة، والاهتمام والاستماع لقوى الأزمة، والعمل على تلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات التكتيكية، ومحاولة تقديم النصح والإرشاد لتخفيف من حدة الأزمة حتى يمكن دراسة العوامل المسببة لها وتلافيها وتهيئة الظروف للتفاوض المباشر.

ج. **إستراتيجية التجزئة:** وتقوم هذه الإستراتيجية على محاولة التحليل الدقيق والشامل للأزمات ذات الكتلة الكبيرة وتحويلها إلى أجزاء أو أزمات صغيرة يسهل التعامل معها. والتكتيك المستخدم هو خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء المكونة لتحالف الأزمة، مع دعم القيادات المغمورة، وتقديم إغراءات. د. **إستراتيجية إجهاض الفكر:** بما أن الفكر هو الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة تمثل تأثيراً على شدة الأزمة، لذا فإن هذه الإستراتيجية تقوم على إجهاض هذا الفكر والتأثير عليه لكي يفقد أهميته، والتكتيك المستخدم هو: التشكيك في عناصر الأزمة والتحالف مع بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف مع ذلك الفكر (بن كرم، 2005، ص 69).

هـ. **إستراتيجية تغيير المسار:** تستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمات الجارفة التي يصعب الوقوف أمامها، وترتكز على محاولة ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاهات الأزمة (المساعدة، 2012، ص 63).

و. **إستراتيجية تصعيد الأزمة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، وتتم هذه الإستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة (الظاهر، 2009، ص 140).

إن التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية هو التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتسريب معلومات الخاطئة عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة، ومن ثم تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدراً للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة بها.

7.2.3. مناهج إدارة الأزمات

تتمثل أهم المناهج التي تعتمد عليها إدارة الأزمات وكالاتي:

أ. **المنهج التاريخي:** يعمل هذا المنهج وفقاً لنظرية أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة، وأنها ليست وليدة اللحظة التي حدثت فيها، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخياً، ومن هنا فإن أي تعامل مع هذه الأزمة يجب أن يبنى أساساً على معرفة كاملة بالماضي التاريخي للأزمة وكيفية تطورها، فالتمعق في تشخيص الأزمة، وردها إلى أصولها التاريخية وجذورها الحقيقية هو المقدمة الضرورية لطرح تصورات

المعالجة، ويتم وفقا لهذا المنهج تقسيم الأزمة إلى مراحل تاريخية، يتم تشخيص وتوصيف كل مرحلة وتتبع العوامل التي أثرت فيها والعوامل التي تأثرت بها، ومن ثم معرفة أي عوامل كانت مسببة لها، وأيها كانت ناجمة أو ناشئة عنها، وهي عملية كفيلة بتوضيح الرؤية أمام متخذ القرار ومساعدته على الوصول إلى حقيقة الأزمة ومعرفة القوى التي صنعتها، والبيئة والمناخ الذي ساعد على حدوثها (محمد، 2009، ص64).

ب. المنهج الوصفي التحليلي: يقوم هذا المنهج على تشخيص الأزمة وفقا للمرحلة التي وصلت إليها من حيث يتم تحديد مظاهرها والنتائج التي أفرزتها، وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها جوانبها ومظاهرها التي وصلت إليها مع وصف شامل لماهية الأزمة والأطراف الفاعلة فيها. يحتاج هذا المنهج إلى خبرة وممارسة من جانب قائد الأزمة حتى يتمكن من تشخيص الأزمات جيدا أو الإلمام بكافة جوانب الأزمة (عبد الحميد، 2008، ص30).

ج. منهج النظم: فكرة هذا المنهج تكمن في وجود مجموعة من الأجهزة والأقسام تعمل مع بعضها البعض في تناسق وتوافق، وتؤدي إلى مجموعة من العمليات تتفاعل لتحقيق هدف محدد. ويتم النظر إلى الأزمة كنظام متكامل، ويحتوي النظام على مدخلات (Input)، عمليات (Process)، مخرجات (Ouputt) تغذية مرتدة (Feed back) (المساعدة، 2012، ص41).

د. المنهج البيئي: يتم فيه تحليل البيئة المؤثرة على الأزمة من حيث عناصر الضعف، القوة، المخاطر والتهديدات البيئية التي أفرزتها الأزمة، وبالتالي اشتداد قوتها أو استفحال أمرها (الياسري، 2014، ص ص 37-38)

هـ. منهج دراسة الحالة: ويعتمد على دراسة كل أزمة على حدى لاكتساب الخبرة في التعامل معها (الياسري، 2014، ص36):

4. الخاتمة:

باعتبار أن العديد من المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن تواجه جملة من الأزمات التي من شأنها التأثير على مسارها المستقبلي، ونتيجة للأزمات التي تتعرض لها على اختلاف أنواعها فقد تم في السنوات الأخيرة استخدام إدارة الأزمات كآلية لمواجهة الأزمات، وصفه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المؤسسة أن تتبناه وتطبقه في عملها الإداري إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها.

وبالتالي فإن حدوث الأزمة أي كان مجالها أمرا في غاية الخطورة، لذلك يحتاج التعامل معها إلى سلوك ومنهج علمي مدروس بغية رصد مؤشرات حدوث الأزمة ومتابعتها، وتحليل أسبابها والعمل على إحباطها، ودراسة عدم تكرارها مستقبلا.

1.4. النتائج: تتمثل أبرز النتائج في:

- إن مهمة المؤسسة لا تنتهي عند مواجهة الأزمات بل تتعداها إلى التنفيذ الجيد والرقابة الفعالة لإدارة الأزمات، وتبني منهج إستراتيجي فعال، ويجعلها أكثر حيوية في بيئة مليئة بالتهديدات وقليلة الفرص.
- الهدف الأساسي من وراء تطبيق مفهوم إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية هو العمل على تنمية قدرات المؤسسة وتطوير مهارات العاملين، بهدف تصدي للأزمات والمحافظة على مكانتها في السوق.
- هناك عدة أساليب لمواجهة الأزمات ولكل منها مجال تنتج فيه أكبر فائدة ممكنة.
- إن التقييم الجيد لمرحلة إدارة الأزمة يرتبط بالتخطيط الجيد لمرحلة ما بعد الأزمة، حيث لا يقصر التقييم على قياس النتائج فقط بل يتعدى ذلك إلى أن تتم عملية الإدارة ما بعد الأزمة التي تشمل عدة جوانب منها التعلم من الأزمة والشروع في الإجراءات التصحيحية.
- تختلف إستراتيجيات مواجهة الأزمات طبقا لنوع وحجم الأزمة التي تواجهها المؤسسة.

2.4 التوصيات: تتمثل في النقاط التالية:

- يجب تبني إدارة الأزمات علميا في المؤسسات المختلفة لأنها تعبر عن جانب كبير من الأهمية، و يجب أيضا أن يقترن ذلك بدراسة الأهداف الكلية للمؤسسة والأهداف الفرعية للإدارات والأقسام، وذلك من أجل التعرف على مدى التوافق بين الأهداف التي تستند إلى إدارة الأزمات و أهداف العمل و مدى المساعدة التي يقدمها فريق الأزمة لخدمة فريق العمل.
- ضرورة تحليل الموقف الأزموي تحليلا كاملا لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة والمساعدة لها، والمؤثرة فيها ثم تقديم القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة.
- العمل على تعزيز اهتمام مؤسسات الأعمال عموما والدولة خصوصا، بامتلاك القدر الكافي من المعرفة في استخدام استراتيجيات الأزمات بهدف امتلاك القدرة على مواجهة وتخطي الأزمات المفاجئة بكفاءة وفعالية.

-العمل على تشجيع وابتكار أساليب لإدارة الأزمة والتدريب عليها وتنفيذها، بهدف تقليل الخسائر إلى حد ممكن.

-تتطلب إدارة الأزمات الفعالة ضرورة تنمية ثقافة الإحساس بالأزمات لدى الأفراد والاستعداد والقابلية لتحمل مختلف الظروف لم واجهتها، أي غرس ثقافة إدارة الأزمات في قيم ومعتقدات الموظفين.

-إعداد برامج وخطط لإدارة الأزمات في مؤسسات والعمل على مراجعتها وتطويرها بشكل مستمر.

5. قائمة المراجع:

1.5 المراجع باللغة العربية:

1. ماهر. أحمد؛ (2006)، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، مصر.
2. جاسم. محمد؛ (2009)، إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
3. حامد. الحدراوي؛ (دون سنة)، أسباب نشوء الأزمة وإدارتها، مقال منشور، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة لكوفة، العدد (05).
4. الجبدلي. رحي عبد القادر ؛ (2007)، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبيرة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. رجب. عبد الحميد ؛ (2008)، إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار وائل للنشر، الأردن.
6. عليوة. السيد ؛ (2002)، إدارة الأزمات والكوارث (مخاطر العولمة والإرهاب)، دار الأمين للنشر، الطبعة الثالثة، مصر، 2002.
7. أبو قحف. عبد السلام ؛ (2002)، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
8. الدويك. عبد الغفار عفيفي ؛ (2014)، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، دار حامد لمنشر والتوزيع، الأردن.
9. بن كردم . عبد الله بن متعب ؛ (2005)، اللجان الأمنية ودرها في الإدارة الأزمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية لدراسات العليا للعلوم الإدارية، الجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
10. المساعدة. ماجد عبد المهدي؛ (2012)، إدارة الأزمات (المدخل، المفاهيم، العمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
11. الخضيرى. محسن أحمد؛ (2003)، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، مصر.

12. الصيرفي. محمد؛ (2007)، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر .
13. جاد الله. محمد خلف؛ (2007) ، إدارة الأزمات ، دار أسامة، عمان.
14. رشاد. محمد؛ (1995)، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية ، مكتبة عين شمس، ط2، القاهرة.
15. ناهد. بنت عبد الله بن عبد الوهاب الموسى؛ (2006)، إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، تصور مقترح، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الفلسفة، في الإدارة التربوية تخصص: إدارة تعميم عام، جامعة الممك سعود، السعودية.
16. الياسري. نداء محمد باقر؛ (2014)، إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن .
17. الظاهر. نعيم إبراهيم؛ (2009)، إدارة الأزمات، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن .
18. الزلفي. وافي بن صالح بن شليويح؛ (دون سنة)، إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
19. إسليم. وسام صبحي مصباح؛ (2007)، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
20. أبو فارة. يوسف أحمد؛ (2009)، إدارة الأزمات متكامل، مكتبة الجامعة، الأردن .
- المراجع بالغة الأجنبية:

1. Timothy Coombs (2007), Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situationl Crisis Communication Theory, Article Corporate Reputation Review, vol. 10. No.01.
2. Zerenler, Muammer & Sezgin, Mete & Hasiloglu, Selcuk Burak (2009), Strategic Utilization of IT for Corporate Crisis Management: the Empirical Study on Textile and Automotive Suppliers Sectors, the empirical study on textile and automotive suppliers sector, international journal of business and management ,vol: 4, no:1.
3. John Vargo, Erica Seville (2011), Crisis Strategic Planning for SMEs: Finding the SilverLining, International Journal of Production Research - Creating Resilient SMEs special issue, Vol 49, Issue 18.