

# إبداعات إدارة الأزمات للمشروعات الإنتاجية في عصر العولمة

الدكتور / وفيق حلمي الاغا

رئيس قسم إدارة الأعمال

جامعة الأزهر- بغزة

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

## ملخص البحث

### إبداعات إدارة الأزمات للمشروعات الإنتاجية في عصر العولمة

العالم يتغير بسرعة والعولمة جعلت هذا العالم قرية مترامية الأطراف ولكن تحت نظام اقتصادي وتكنولوجي واجتماعي وإعلامي متناغم مع متطلبات الحياة .

فلهذا الأمر ظهرت الأزمة وأصبحت المنظمات المعاصرة تواجه أوقاتا عصيبة هذه تنمية طبيعية لنظام عالمي جديد تتغير فيه الأوضاع البيئية المنقلبة باستمرار ، ولهذا تعتبر الأزمات من أهم الظواهر في حياة المنظمات المعاصرة ، حيث يستحق الانتباه إليها كما أدركت كثير من الحكومات في هذا الوقت حقيقة هذا التعقيد وبدأت مثلاً بالعمل والاستجابة وإيجاد وتطوير نظم إدارية خاصة لمعالجة هذه الأزمات ومواجهتها .

إدارة الأزمة عملية إدارية فريدة حيث أنها تتعرض لحدث أو أحداث مفاجئة لم تكن في الحسبان لذلك تحتاج الأزمة لتصرفات حاسمة ولقرارات سريعة تتفق مع خطورة الموقف المتطور كما نجد أن للإعلام في عصر العولمة دور في توعية وإثارة اهتمام الأفراد والمؤسسات والدول وفقاً لنطاق الأزمة وتزويدهم بالأخبار والحقائق والمعلومات والبيانات التي يتم إعدادها بشكل معين وبمحتوى ومضمون معين ويكون ذلك من خلال رجالات فكر وإعلام . كما تم إظهار دور التخطيط في نجاح أو فشل إدارة الأزمات حيث أن هناك العديد من المبادئ التي يجب مراعاتها عند إعداد الخطط لمواجهة الأزمة من هذه المبادئ المركزية والإلزامية والمرونة والواقعية والاستمرارية والمشاركة والتوقيت والاحتمالات وغيرها .

فالبحت أخذ إمكانيات إدارة الأزمات في مجال الإنتاج في عصر العولمة لما لها من أهمية في الوقت الحاضر فزيادة الإنتاج وتفادي الأزمات المؤقتة أو الطارئة التي تواجهها الشركات الإنتاجية حيث أن بلادنا تفتقر لوجود طاقم خاص لإدارة الأزمات سواء في المجال الحكومي أو الخاص . ثم التطرق إلى كيفية إدارة الأزمة في القطاع الصناعي الفلسطيني وتأثيره على الاقتصاد الفلسطيني الذي يعتبر العنصر الرئيسي في إنجاح عملية التنمية المندمجة كون هذا القطاع معتمد على العنصر البشري .

فالقطاع الصناعي الفلسطيني تأثر كثيرا خلال الاحتلال فهو في اشد الحاجة لوجود طاقم إداري لمواجهة الأزمات المتلاحقة .

## **Research summary**

### **Certainties of conflict management for product projection projects in the global world**

The world is changing rapidly and globalization is making this world a wide village under an economic, technological, social, and marketing system suitable with the demands of the life.

This is why conflict appeared and the modern organization is facing difficult times which is a normal development for a new world system in which environmental situation are continuously changing. Conflicts are one of the important phenomenous in the life of the modern organizations. It should receive attentions as many governments have relised and started to work react, find, and develop managerial systems to face these conflicts and solve them.

Conflict management is a unique managerial process as it deals with sudden event/events. It therefore requires conclusive actions and fast decisions suitable for the severity of the situation media has a role in educating and attracting the attention of the individuals organizations and countries and providing them with news, facts data, and information that are prepared in a special way and content by media and though people. Planning role in the success of managing conflict has been appealed as many principles should be considered in planning for facing the conflict. Of these principle centralization, flixility, contiuity, purhapation, timing, probubilities and other.

The search studies conflict management in the prodction area because it is important in the current time. Increastin productivity and avoiding temporary or emergency conflicts that the production organizations are facing as our countries are lacking a special conflict management team in private or/ and government sector.

The process of conflict management in the palestinian industrial secor and its effect on the palesinian economy has been studied. It is considered as the main factor in the success of the development process as it devends on the human factor.

The palestinian industrial sector has been heavily affected during the occupation.

It is of a great need for the existence of a managerial team to face the continuing conflicts.

## المقدمة

شاع مصطلح الأزمة على الألسنة، وما من أحد إلا وله من الأزمات ذكريات سواء على المستوى الشخصي أو العائلي أو الوظيفي أو القومي أو العالمي، والأزمة مرحلة متقدمة من مراحل الصراع، سواء صراع داخل النفس البشرية أو صراع دولي. فالأزمة حقيقة من حقائق الحياة، إما نتعلم كيف نتعايش معها، وإما أن نموت بها.

يعتبر قطاع الصناعة من أهم القطاعات الإنتاجية في أي بلد من بلدان العالم حيث يلعب هذا القطاع دوراً رئيسياً مع باقي قطاعات الإنتاج مثل الزراعة، التجارة، والخدمات العامة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي والناتج القومي الإجمالي. وذلك من خلال مساهمة هذا القطاع في زيادة حجم التصدير وأيضاً اتباع سياسة الإحلال للمنتجات المحلية محل الواردات.

في الاقتصاد الفلسطيني يعتبر قطاع الصناعة العنصر الرئيسي في إنجاح عملية التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك كون هذا القطاع يعتمد على العنصر البشري الذي تتميز به فلسطين، والذي يعتبر الميزة النسبية التنافسية الأساس للقطاع الصناعي الفلسطيني تبعاً لنقص الموارد الطبيعية مثل البترول والغاز والمعادن، الخ..، وصغر مساحة الأرض، والنقص الحاد في موارد المياه مما ترتب عليه انخفاض قدرة القطاع الصناعي الذي يعتبر العمود الفقري للاقتصاد الوطني، حيث تشير البيانات إلى نمو الاستثمارات في القطاع الصناعي في 2001 حوالي 34 مليون دولار، ارتفعت في عام 2002 إلى 51 مليون دولار، ثم انخفضت إلى 39 مليون دولار في عام 2003 نتيجة لتدهور الأوضاع السياسية.

لذلك كان الهدف الأساسي للسلطة الوطنية الفلسطينية بشكل عام والوزارات المعنية بشكل خاص، العمل الجاد والعلمي على تنمية وتطوير قطاع الصناعة، حيث أن الصناعة الوطنية الفلسطينية تشكل العمود الفقري لاقتصاد هذا البلد وإن نجاحها وتطورها هو دعم هام لهذا الاقتصاد. لقد شهدت الضفة الغربية وقطاع غزة جهوداً مكثفة بعد عودة السلطة الوطنية الفلسطينية لتحسين نوعية المشاريع الاستثمارية لتكون مبنية على أسس علمية حديثة تأخذ بعين الاعتبار التطور الهائل في الأسواق التجارية العالمية وكذلك الاتفاقيات التجارية الموقعة وأهمية هذا التطور في دعم الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

تهتم الجهات المعنية بتطوير القطاع الصناعي في فلسطين بالأسس المنطقية من حيث وجود تصور شامل للاحتياجات التطويرية وفق احتياجات السوق وقدره القطاع على استيعاب هذا التغير وبالتالي ضمان نجاح هذه الجهود.

### الأهمية العلمية

- متابعة الدراسات والأبحاث حول هذا الموضوع وصولاً إلى الاستفادة الإدارية من خبرات السابقين والاهتمام بمتابعة موضوع إدارة الأزمات حيث أنه علم إداري جديد ولا يلاقي هذا العلم الإداري أهمية بجانب العلوم الأخرى.
- استخدام الأساليب الحديثة في حل الأزمات من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة.
- التعرف على نقاط القوة والضعف ومسبباتها للأزمة.

### الأهمية العملية

- تكمن في التشابه الكبير بين الأزمات الإدارية سابقاً وحاضراً.
- جذب انتباه رجال الأعمال والمستثمرين نحو أهمية دراسة الأزمات ووضع طاقم لأي طوارئ.

### فرضية البحث:

للأزمة تأثير على سير العمل داخل المؤسسات الإنتاجية.

### أهداف البحث

يهدف هذا البحث للتعرف على مفهوم الأزمة وكيفية العمل في حالة نشوء أزمة ومواجهتها بالطرق الصحيحة ومعرفة التجارب السابقة من أزمات لدول عربية وأجنبية، ووضعها في عين الاعتبار وخاصة أن بلادنا في أزمة دائمة من النواحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية والصحية والتعليمية وغيرها من جوانب... الخ.

هذا البحث سيساعد المديرين في الدوائر الحكومية أو الأهلية أو المشاريع الاستثمارية في تفهم معنى الأزمة والعمل على وضع آلية إدارية للأزمات والاهتمام بهذا الجانب الحي من العلوم الإدارية.

### منهج البحث

لقد تم اختيار أداة الاستبيان كأسلوب لجميع البيانات :

## مفهوم الأزمة وأبعادها

### مفهوم الأزمة وأبعادها:

الأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام ككل، كما أنها تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، أو هي النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها، الموت أو الحياة، الحرب أو السلم، حل المشكلة أو الانفجار<sup>1</sup>.. كما تعني في اللغة العربية الضيق والشدة، و في الإنجليزية<sup>2</sup> هي Crisis تعني نقطة تحول إلى الأحسن أو الأسوأ.

**أما أبعاد الأزمة:** عندما نتصدى بالدراسة لأزمة يجب علينا أن نتبنى منهجاً واقعياً، حيث آثار الأزمة تنعكس على النحو التالي:

- الأزمة تهدد شرعية الصناعة بأكملها.
  - تؤدي الأزمة الكبرى إلى زعزعة رسالة المنظمة.
  - تؤدي الأزمة إلى إحداث تأثير في حياة الأفراد.
- والمدخل الإداري لدراسة الأزمة لا يعفي الإنسان من مسؤوليته في حدوث الأزمة، فإنه يوجد عنصرين هامين يحكمان تفكيرها في النظر إلى الأزمة:
- الحمية:** أي كل متغير في النظام يحمل القوة على إحداث الفوضى والانسجام.
- حرية الإرادة:** حيث تأثير قرارات الإنسان وتدخله نسبياً في أفضل الحالات، وبذلك تكون قرارات الإنسان مصدراً لحوادث محتملة أو حلول ممكنة.
- والأزمة تبدأ صغيرة لكنها تدور في حلقة مفرغة وتضخم قوة المتغيرات الصغيرة، فالأزمة ظاهرة تغذي نفسها ذاتياً، فإذا مر بنك مثلاً بمشكلة سيولة فإن تدافع المودعين لسحب أموالهم يجعل السيولة في وضع أسوأ، وهكذا تتفاقم مشكلة السيولة حتى يفلس البنك ويقع في الأزمة. وسبب نشأة الحلقة المفرغة يرجع إلى تدخل الإنسان أولاً والنظم الاجتماعية والفنية المعقدة السائدة.

<sup>1</sup> إبراهيم مذكور، المعجم الكبير، بيروت، مطبعة دار الكتب، 1970، ص204.

<sup>2</sup> Mass. Merriam Webster Inc. 1981, p.538

## أنواع الأزمات وتقسيماتها<sup>3</sup>

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف، إلا أنه يمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين:

**النوع الأول: أزمات مادية**، وتدور حول محور موضوعي مادي، أزمة السيولة، أزمة العمالة، أزمة انخفاض المبيعات... الخ. وهي جميعها أزمات تدور حول شئ مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه ماديا وطبيعيا بأدوات التعامل المختلفة، وقياس مدى توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح.

**النوع الثاني: أزمات معنوية**، تدور حول محور غير موضوعي معنوي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة، وأزمة الولاء والانتماء... الخ. وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس، بمعنى أنه لا يمكن الإمساك به مادياً، أو لمسه، أو تذوقه، أو رؤيته أو سماعه، وإنما التعامل معه يتم من خلال إدراكه المضموني.

هذا وهناك نوع ثالث يجمع بين النوعين السابقين، بل غالباً ما تضم الأزمة الواحدة

النوعين سالف الذكر وهو ما سيتم تناوله فيما يلي:

### النوع الثالث- أزمات تجمع بين المادية والمعنوية:

وهذا النوع من الأزمات كثيراً ما نلمسه في المشكلات الدولية والمحلية مثل أزمة الرهائن، أزمة الإرهاب، أزمة الاغتراب فكل منها جانبين، جانب مادي متمثل في الواقع المادي الذي أحدثته الأزمة أو نجمت عنه، والجانب المعنوي الذي تحدثه الأزمة في نفس المحيطين بها<sup>4</sup>.

## أداء الأزمة وسلوكها

الأزمة هي عنصر فاعل مؤثر على البيئة المحيطة به<sup>5</sup>، وهي في الوقت ذاته كم معين مفعول به يتأثر بالعوامل الفاعلة للبيئة، ومن هنا تصبح الأزمة سبب ونتيجة في وقت واحد، وكلاهما مدمر في حالة استمراره للكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة.

<sup>3</sup> Crisis Management, Steren Frink, 1986.

<sup>4</sup> فعلى سبيل المثال فإن أزمة "الثقة" في بنك ما - وهي أزمة تبدو للوهلة الأولى "معنوية" - يكون لها جانبها المادي المتمثل في تصارع المودعين على سحب أموالهم التي سبق أن أودعوها في البنك وحرمان البنك من أي ودائع جديدة، والجانب المعنوي المتمثل في انهيار سمعة البنك بين جمهور المتعاملين مع البنوك وهروب هؤلاء العملاء وعزوفهم عن أي معاملات يكون هذا البنك طرفاً فيها.

<sup>5</sup> Crisis Management: Culling Through The Genefusion, Sloan Management Review, Winter, 1988.

فالأزمة يحيط بها بيئة ذات طبيعة وخصائص خاصة سواء من حيث كثافة المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية من حيث حركتها السريعة والمتفاوتة التأثير على أداء وسلوك الأزمة، والتي تستدعي كل منها تصدي واستجابة وتعاملاً فعالاً وعاجلاً، بل وبمعدل أسرع من حركة الأزمة للسيطرة عليها، ووقف تطورها، وإبقائها في الوضع الذي وصلت إليه، ثم معالجة هذا الوضع وتدمير الأزمة. وهذه العملية تتطلب توافر كوادِر إدارية ذات طبيعة خاصة، تملك قدرات ومهارات غير عادية ومجهزة بالسلطات والصلاحيات، ونظم والاتصال والإدارة الميدانية، ومزودة بالوسائل والأدوات والأفراد المدربين تدريباً حديثاً وعالياً على القيام بالمهام التنفيذية التي تحتاجها عملية التصدي للأزمات.

### الأداء السلوكي للأزمة:

يتراوح الأداء السلوكي للأزمة بين الشدة والضعف، وبين الفجائية والتدرجية، وبين الهيمنة والتأثير الهامشي وفي إطار هذا كله تتخذ الأزمة مسارات مختلفة، ثم تندمج في مسار واحد لتصل إلى قمته وشدتها العنيفة. ويرجع هذا الاختلاف السلوكي لاختلاف درجة التفاعل المتبادل بين الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، وبين الأزمة ذاتها.

### ومن هنا تنقسم المعالجات الفكرية للأزمة إلى قسمين<sup>6</sup>:

- 1- قسم يركز على الظروف المحيطة والمناخية التي أوجدت الأزمة، وهو اتجاه ينظر إلى الأزمة باعتبارها مؤامرة على الكيان الإداري الذي حدثت به، تبنياً لأراء ومبادئ الصراع الدولي، وما يتطلبه فرض الهيمنة الدولية من إغراق المجتمعات الفقيرة ودول العالم الثالث بالأزمات.
  - 2- قسم الثاني- يركز على العوامل الداخلية على انتشار الأزمة، سواء إيجابياً بافتعال الأحداث التي تصنع الأزمات، أو سلبياً بالامتناع عن تحصين الكيان الإداري ضد نشوئها، أو معالجة أسباب وعوامل نشوء الأزمات برعونة وجهل وتخاذل.
- وحقيقة الأمر كثيراً ما يتم النظر إلى القسمين نظرة متكاملة من جانب المتخصصين في دراسة الأداء السلوكي للأزمة، فنظرة على الأداء السلوكي لأزمة "خليج الخنازير"، وأزمة "السويس" وأزمة مكوك الفضاء "تشالنجر" وغيرها من الأزمات توضح أنه من الصعب تجاهل قسم منهما، بل أنه يتعين دائماً استخدام كلا القسمين.

<sup>6</sup> د. شعت نبيل مصطفى - معالجة الأزمات - مكتبة القدس - غزة 2003 م

ووفقا لهذا المنظور المتكامل يمكن تصنيف الأداء السلوكي للأزمة إلى الأنواع الآتية:

## 1- الأزمة الزاحفة **Creeping Crises**:

وهي أزمة تنمو ببطء، ولكنه محسوس، ولا يملك متخذ القرار في الكيان الإداري وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها، وخير مثال على ذلك أزمات نظم الحكم الديكتاتورية، حيث ينمو الإحساس العام التدريجي برفض هذا النظام الديكتاتوري، وفي إطار سياسات القمع والمعالجات البوليسية للأزمة تنمو قوى صنع الأزمات، والإعداد للصدام العنيف الذي يطيح بالكيان الإداري للدولة سواء من جانب المعارضين للنظام، أو من جانب المؤيدين السابقين له الذي يخشون من استمراره على حياتهم هم أنفسهم، أو على استمرارية مصالحهم هذا من قبيل الأزمات السياسية. أما من قبيل الأزمات الاقتصادية فخير مثال على الأزمات الزاحفة، أزمة الديون الخارجية وما تمثله من تهديد دائم ومستمر لاستقلال الدولة الاقتصادي وحريتها في صنع غدها.

## 2- الأزمة العنيفة الفجائية:

وهي أزمة تحدث فجأة، وبشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجر المدوي، وخير مثال على ذلك أزمات الرهائن، أزمة مفاعل تشير نوبل، أزمة مكوك الفضاء تشالنجر، أزمة وترجيت، أزمة محصول القمح في الاتحاد السوفيتي في السبعينات.... وغيرها<sup>7</sup>.

## 3- الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة **Open Crises**:

وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها والمحيطون بها منذ نشأتها، بل وتستمر هذه العلانية بشكل كبير، وأهم الأنواع الصريحة من الأزمات هي ما تسفر عنه الحروب، والتقلبات الاقتصادية، والأزمات التموينية، والأزمة الصريحة هي أكثر أنواع الأزمات انتشاراً، ومسلكها الطبيعي هو الإعلان عنها، وبل يصعب على أي جهاز إعلامي تجاهلها، ومن ثم تستقطب إليها مجموعات متنوعة من المهتمين ، ومن ثم تطرح التصورات المختلفة لعلاجها.

<sup>7</sup> والأزمة الفجائية هي حدث ازموي عوامله تخرج عن الطابع المألوف والمعتاد، وهو في أسبابه العامة يخرج عن سيطرة الكيان الإداري ، سواء نتيجة لخضوعه للقوى القاهرة Force majeure مثل الكوارث الطبيعية كالبراكين والزلازل، أو لأعمال التخريب ، أو للعصيان المدني وغيرها ومن العوامل التي يصعب أو يستحيل التحكم فيها أو التنبؤ بحدوثها

#### 4- الأزمة الضمنية أو المستترة:

وهي أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة، في كل شيء: أي في أسبابها، وعناصرها، وأطرافها، والعوامل التي ساعدت على تفاقمها، وإن كانت في الحقيقة محسوسة النتائج وملموسة بشكل كبير<sup>8</sup>.

من هنا فإن دراسة السلوك الأدائي للأزمة يساعد القائمين على إدارة الكيان الإداري على معالجتها، فالأزمات رغم إنها أصبحت سمة من سمات العصر، وعنوان دائم في كافة الصحف اليومية، إلا أنها أيضاً ممكن معالجتها، وأن التتبع الحثيث للأداء الخاص بالأزمة يجعل من الممكن التدخل في المرحلة المناسبة أو في الوقت المناسب للتعامل بشكل سليم وحاسم.

#### الاحتياجات الإدارية للتعامل مع الأزمة

يرتبط التعامل مع الأزمة بتحديد المنهج التي يتعين على متخذ القرار أن يسلكه ويتعامل به مع الأزمة، ومن هنا كان عليه أن يعي جيداً مجموعة المناهج حتى ينجح في تحقيق هدف التغلب على الأزمة التي يواجهها:

#### 1- منهج دراسة الحالة لتشخيص الأزمة<sup>9</sup>:

وهذا المنهج يعتمد على دراسة كل أزمة على حدة، باعتبار أن الأزمة حالة مستقلة لها طبيعة شديدة الخصوصية، فرغم تشابه بعض الأزمات، إلا أنه لا يمكن أبداً أن تتماثل تماثلاً تاماً، فاختلاف الزمان والمكان، ومحل أو موضوع الأزمة كقيل بأن يجعل من كل أزمة حالة خاصة بذاتها.

ويقوم منهج الحالة على تشخيص دقيق للأزمة وتتبعها بشكل كامل تاريخياً وتشغيلياً ودراسة ما أدت إليه، أو أفرزته ومن ثم يكون التعامل معها أفضل، باعتبار أنه لم يتم تجاهل أي عامل أو سبب فيها.

<sup>8</sup> وأهم مثال على هذا النوع من الأزمات: "أزمة الثقة" في الجهاز المصرفي، وما يترتب عليه من انصراف المودعين والعملاء عن التعامل مع بنك من البنوك أو سحب أموالهم منه بشكل تدريجي وإذا لم يكتشف القائمين على إدارة البنك بسرعة عن الأسباب الحقيقية لهذه الأزمة ومعالجتها، فسوف يحكم على البنك بالإفلاس والموت.

<sup>9</sup> خلف الله فيصل – كيف تشخص الأزمة – مجلة جامعة الأزهر – غزة 2002 م

ويتم في هذا المنهج تركيز الدراسة والبحث على كل شئ خاص بالأزمة باعتبارها حالة مستقلة عن غيرها من الأزمات، والتحليل الشامل لكل العوامل والعناصر والمتغيرات المؤثرة فيها والمتأثرة بسلوكها بحيث تصبح الأزمة هي الميدان البحثي، ولا شئ غيرها. ويقوم هذا المنهج على الاهتمام بكل شئ عن الحالة المدروسة سواء كان في الماضي أو في الحاضر أو في اتجاهاتها في المستقبل، وباعتبار أن الأزمة حالة متكاملة في ذاتها، أي هي كل يحتوي على عدة أجزاء، أو العناصر التي تشكل في مجموعها العام الحالة الدراسية. ومن ثم يتم التعمق المتوازن في دراسة الخصائص والمتغيرات التي تتفاعل سواء بشكل كامل و بشكل متدرج لتشكل في النهاية إطار لفهم سلوك الحالة الدراسية والمتسبب عنه الأزمة.

### **وبمعنى آخر يتم دراسة الأزمة من عدة جوانب هي:**

- أ- حجم الأزمة الذي وصلت إليه وهو ما يطلق عليه حجم الظاهرة الأزمومية أو النتائج والملاحم الملموسة التي أفرزتها.
- ب- المناخ العام الذي أحاط بالأزمة منذ مولدها حتى هذه اللحظة.
- ج- العوامل والأسباب الكامنة التي أدت إلى هذه الأزمة والدوافع التي تكمن وراء نشوء الأزمة.

ومن هنا يتيح هذا المنهج الوصول إلى رؤية أكثر دقة وعمقاً وتتصف بالشمول والترابط، لما تكلفه دراسة العوامل والجوانب والمتغيرات والثوابت المؤثرة والمتأثرة بالحالة الأزمومية، وباعتبار أن الأزمة حالة في ذاتها وكوحدة متكاملة العناصر والأجزاء. ومن ثم تساعد على رسم طريق معالجة الأزمة والوصول إلى قرارات أكثر موضوعية لمواجهة الضغط الأزمومي، وذلك لإحاطة متخذ القرار بكافة عناصر الموقف والأسباب والعوامل والخصائص الخاصة بالأزمة، ومن ثم تتوافر للقرار أو للخطة كافة عناصر النجاح خاصة مع تضيق دائرة عدم التأكد نظراً لاكتمال المعلومات أمام متخذ القرار.

إلا أن هذه الطريقة يعيها صعوبة تعميم نتائجها على الأزمات الأخرى، نظراً لارتباطها بالخصائص الفردية والفردية التي قد لا تتوافر في كل أزمة.

### **2- منهج الدراسات المقارنة لتشخيص الأزمات:**

ويقوم هذا المنهج على دراسة الأزمات التي تمت في الماضي ومقارنتها موضوعياً بالأزمات التي واجهها في الحاضر، ومن خلال الدراسة المقارنة يتبين أوجه الاتفاق، وأوجه

الاختلاف.ومن ثم يتم تجربة استخدام العلاج فيما اتفق ونجح في الماضي ، واستحداث علاج فيما اختلف في الحاضر.

وأساس المقارنة وفقاً لهذا المنهج قد يكون أحد الأسس التالية:

- أساس مقارنة زمانية تاريخية.
- أساس مقارنة مكانية جغرافية.
- أساس مقارنة نشاطية يتصل بالنشاط الذي حدثت به الأزمة.
- أساس مقارنة من حيث الحجم الذي بلغته الأزمة أو الشدة التي وصلت إليها.

### 3- منهج الدراسات المتكاملة لتشخيص الأزمات:

ويستمد هذا المنهج تكامله من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة، فهو يوصف ويشخص الحالة المعروضة التي وصلت إليها الأزمة، ويتتبعها تاريخياً، ويدرسها في ضوء الدراسات المقارنة التي تمت في الماضي وفي البلاد الأخرى، وفوق كل هذا يضيف إليها دراسة الأزمة كنظام.

فنحن أحيانا نكون في قلب الأزمة، أحيانا نكون على هامشها، أحيانا نكون بعيداً عنها وإن ظللنا مؤثرين فيها أو متأثرين بها، فمجريات أحداث أي أزمة تصبح كدوائر الماء عندما يصنعها إلقاء حجر فوق سطح ماء البحيرة تكون عميقة قوية عند مركز الإلقاء ، ثم تتسع وتخفت شيئاً فشيئاً إلى أن تتلاشى مع بلوغها قمة الاتساع... والراصد لحركة وقوة هذه الدوائر يتبين له تأثير كامل البحيرة بها، وإن اختلف مقدار هذا التأثير، وشدة هذا التأثير باختلاف علاقات القرب أو البعد عن مركز سقوط الحجر.

وعادة ما يقف متخذي القرار الإداري عند معالجة الأزمات في الثلاث مراكز السابقة، فهو في قلب الأزمة، وهو على مشارف محيطها وهوامشها في علاقات متشابكة مع الكيانات الأخرى، وهو في موقف المراقب البعيد ذو النظرة الشاملة المتسعة التي تحيط بكافة العوامل المؤثرة والمتأثرة بالأزمة وبضغوطها.

ومن هنا فإن تشخيص الأزمة يقوم على ثلاث رؤى أساسية هي:

- أ- رؤية عميقة ضاربة الجذور في أعماق ماضي الأزمة لمعرفة أسباب نشوئها والعوامل الباعثة لها والمؤيدة والحافزة لها خلال مراحل تطورها واشتدادها.

ب- رؤية واسعة تحيط بالمناخ المحيط بالأزمة، والمدى الذي وصلت إليه في الحاضر، والقوى والعناصر المؤيدة لها، والقوى والعناصر المعارضة لها، وتلك التي تنتظر وتترقب.

ت- رؤية استشرافية ممتدة إلى الأمام، أو إلى المستقبل. وتوقعات ما سيحدث من تطورات في الأزمة، ومخاطر استمرارها، واتجاهاتها، وحجم الخسائر، أو التكاليف، أو الأعباء التي سوف يتحملها الكيان الإداري من استمرارها.

وفي إطار هذه الرؤى يتم دراسة كافة العوامل والمتغيرات الكلية والجزئية، الخاصة والعامة، المباشرة وغير المباشرة التي تؤثر في أحداث الأزمة وتطورها صعوداً وهبوطاً، وضعفاً وقوة، وسيادة وانحساراً، ويتم هذا بشكل كامل ومتكامل وشامل وعام، يتجاوز الإطار الخاص بالملامح والمظاهر والأبعاد الخاصة بالأزمة باعتبارها حالة دراسية إلى الإطار الأعم والأرحب للظاهرة الازموية في علاقاتها بالمنطقة والمناطق الأخرى مما يزيد من إمكانية تعميم النتائج والتوصيات ويسمح في الوقت ذاته بتتبع وبحث وقياس أثر العوامل المتصارعة على أحداث الأزمة محل الدراسة سواء في حالة تكاملها أو تعارضها مع غيرها من الأزمات وسواء في حالة ارتباطها أو انفصالها وسواء كانت في حالة تفاعل أو في حالة تنافر.

### احتياجات التعامل مع الأزمات

ويقضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين يتم تأهيله وتدريبه تدريباً راقياً لصقل مهاراته ومواهبه واستعداده الطبيعي، خاصة وأن التعامل مع الأزمات له طابع خاص. يستمد خصوصيته من تأثير عوامل اللحظة الحالية، وكذلك الإمدادات الزمنية المستقبلية بأبعادها التصادمية، وكذا باحتمالات تدهور الأوضاع وبشكل بالغ القوة.

ويرتبط التعامل مع الأزمات بتحديد الاختيارات التي يتعين على متخذ القرار أن يسلكها ويتعامل بها مع الأزمة، إلا أن قبل هذه المرحلة عليه أن يعي جيداً مجموعة من المبادئ أو الوصايا حتى ينجح في تحقيق هدف التغلب على الأزمة التي يواجهها، وهو ما سيتم تناوله على النحو التالي:

## الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات

وهي تمثل الدستور الإداري الذي يتعين على كل متخذ قرار أن يعيه جيداً عند التعامل مع أي أزمة تواجهه، وأن لا يتناسى أو يتجاهل إحدى هذه الوصايا شديدة الأهمية والخطورة. وهذه الوصايا العشرة هي:

- أ- توخي الهدف.
- ب- الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادلة.
- ج- المباشرة.
- د- الحشد.
- هـ- التعاون.
- و- الاقتصاد في استخدام القوة.
- ز- التفوق في السيطرة على الأحداث.
- ح- الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات.
- ط- المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث.
- ي- استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ممكناً.

ويعتمد تطبيق هذه المبادئ على توافر روح معنوية مرتفعة، ورباطة جأش، وهدوء أعصاب، وتماسك تام خلال أخرج المواقف، وقدرة عالية على امتصاص الصدمات ذات الطابع العنيف المتولدة عن الأزمات الكاسحة.

فضلا عن ضرورة توفر جهاز استخبارات كفاء لتوفير المعلومات الكافية واللازمة والتفصيلية والدقيقة والحديثة والكاملة عن الأزمة وتطوراتها وعواملها، ومن ثم التعامل معها في إطار معرفة شبه كاملة

يتطلب التعامل مع الموقف الازموي، إدارة واستخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة ، وفي الوقت ذاته يتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

لا يعقل أبدا أن تخضع المعالجة أو التعامل مع الأزمات لنفس الإجراءات المنصوص عليها في معالجة المشاكل المختلفة، إن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة وتهدد حياة الكيان الإداري، وتحتاج إلى التدخل السريع والحاسم والسليم والصحيح أيضاً، ومن هنا فان تبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الازموي، ومعالجتها بسرعة وبشكل سليم، ومن ثم فان سهولة ويسر واختصار الزمن والوقت، وكذا حيازة السلطة، والأدوات والمعدات والقدرة على استخدامها، تساعد

على السيطرة على الأحداث الازموية ووقف تصاعدها ومنع تفاقمها، وإزالة وامتصاص الضغط الازموي وافقاده تأثيره، ومن ثم خطورته على الكيان الإداري.

### إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية<sup>10</sup>

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو بسياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري العلمي على أربع وظائف أساسية هي<sup>11</sup>:

#### (أ) التخطيط:

يعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات، وهو ما يعني التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به ، ومتى ، ومن الذي سيقوم به. ومن هنا فان التخطيط يكون عادة مرتبط بحقائق الأزمة، وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث، والإعداد للطوارئ ورسم سيناريو بنتائج الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر فاعلية ممكنة.

ومن ثم فإن استخدام التخطيط كأداة منهجية للتعامل مع الأزمات يساعد على تحديد سبل هذا التعامل، والوقت والجهد، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة. وفي الوقت ذاته الحفاظ على اقتصادية التعامل مع الأزمة بمنع الأنشطة الارتجالية والعشوائية ، وتلك التي لا ضرورة لها أو لا نفع منها.

#### (ب) التنظيم:

لضمان التدخل الكفاء في الأزمات ، لا بد من توفر نوع من التناسق والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة ، خاصة عندما تحتاج الأزمة إلى جهد جماعي، خاصة وإن كثيرا ما يؤدي التعارض والتناقض والازدواجية إلى أزمات من نوع جديد. ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكولة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات ، والمهام المرتبطة بكل منهم، وما هي الأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة، ومن الذي سيساعدهم، وأمام من سيكونون مسئولون، والسبل المحددة للاتصال ، وبالشكل الذي يضمن إقامة

<sup>10</sup> مهنا محمد -الازمة والمنهج الصحيح - دار الفكر العربي - بيروت 2001 م

<sup>11</sup> الدهان أميمة، نظريات منظمات الأعمال، الجامعة الأردنية، 1992.

علاقات فعالة بين العمل، والأشخاص وأماكن المواجهة والتعرض والتنفيذ، وبالشكل الذي يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الأحداث.

ومن هنا يتم رسم الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات بالشكل الذي يستوعب الأنشطة التي تؤدي لتحقيق الأهداف ، والأفراد الذين سيقومون بأدائها ، والعلاقات وخطوط السلطة وقنوات الاتصال التي تربط بينهم، والأدوات والعناصر المادية اللازمة للتغلب على الأزمات وربط هذا كله ببعضه افقياً ورأسياً عن طريق علاقات السلطة وعلاقات التنسيق وتبادل المعلومات.

### (ج) التوجيه:

حيث تعتمد إدارة الأزمات على فن المواجهة الجريئة والسريعة والصحيحة لأحداث الأزمة، وهي عملية تحتاج إلى معرفة إمكانيات الأفراد والظروف البيئية المحيطة بالمشكلة الازموية، وان يتم إحاطة الأفراد بالمعلومات والتوجيهات التي تضمن لهم فاعليتهم، ومن هنا فان عملية التوجيه تقوم على تحديد متخذ القرار للمعلومات الضرورية التي يتم تزويد فريق مواجهة الأزمة بها، ومن الذي سيقوم بنقلها ، وكيف.

ويتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات ، شرح طبيعة المهمة ، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف والغرض من التدخل، والسلطة المفوضة، والأساليب المتاحة أمامهم، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بأفراد الفريق مع متخذ القرار الإداري ، ومن خلال الخرائط والصور، والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة ومدى ارتباطها بعضها بالآخر.

وتتضمن عملية التوجيه أيضاً استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين، أو الامتناع

عن عمل معين، أو تعديله، ويجب أن يتصف الأمر بعدة خصائص هي:

- 1- أن يكون الأمر معقولاً وقابلًا للتنفيذ.
- 2- يجب أن يكون الأمر واضحاً لا غموض فيه.
- 3- يجب أن يكون الأمر كاملاً مبيناً العمل المطلوب تأديته سواء من الناحية الكمية ، أو من الناحية النوعية الكيفية، ومكان القيام به، والوقت الذي يجب أن يتم فيه، وبمعنى آخر تشخيص وتوصيف كامل للمهمة المسندة لفريق مواجهة الأزمة.
- 4- يجب أن يكون الأمر بالمهمة مكتوباً ومعتمداً من السلطة المختصة، ومحدداً به كافة الصلاحيات وحدودها حتى لا يكون هناك تجاوزات. أو حتى لا يساء فهمها أو تتعرض للنسيان. وحتى يسهل الرجوع إليها إذا ما اقتضت الضرورة ذلك.

## (د) المتابعة:

تعد نتائج التدخل في الأزمة وإدارتها نتائج ليست نهائية، وإنما هي مرحلية، ومن ثم فإن معالجة الأزمة ووقف تدهور الأمور، تصبح مرحلية ونتائجها مرحلية وتظل هناك الأسباب كامنة، مثل النار تحت الرماد تنتظر لتشتعل مرة أخرى. فعلى سبيل المثال فإن حدوث أزمة صحية لإنسان ما تجعل من مهمة الطبيب المعالج أن يعالج أولاً حالة الأزمة ويبدل كل جهده للمحافظة على حياة المريض، ثم بعد مرور حالة الأزمة يتولى مهمة معالجة أسبابها للحيلولة دون وقوعها مرة أخرى، ولا يتم ذلك بدون أن يكون هناك متابعة حقيقية.

## فريق إدارة الأزمات

يجب على كافة المنظمات أن تكون فرقا لإدارة الأزمات قبل أن تفرض الأحداث تكوين مثل هذا الفريق. ويختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات حسب حجم المنظمة ونطاق عملها والقيود الحكومية، فمثلا شركة حجمها كبير ونطاق عملها دولي، ففريق إدارة الأزمات فيها يضم في عضويته أخصائي قانوني وآخر في العلاقات العامة والصحافة وخبير فني، أخصائي مالي، أخصائي في الاتصالات، أخصائي في الشؤون العامة، إضافة إلى رئيس الشركة أو من يمثله.

## مراحل عمل فريق إدارة الأزمات<sup>12</sup>:

- 2- جمع الحقائق وتشمل كافة المعلومات حول الشركة.
- 3- إعداد السيناريوهات: أي مناقشة الأزمات المحتملة وذلك من خلال حصر المخاطر ودراستها وإعداد قائمة بها واختصارها.  
ويبدأ إعداد السيناريو بسؤال، ماذا لو...؟! ولمنح السيناريو زخم يمكن القيام بتمثيل الأدوار، فالأزمات المحتملة بدرجة أكبر يمكن تمثيلها، ويقوم كل متخصص بأداء الدور الذي يناسب تخصصه مع تبديل الأدوار من أجل منح الأزمة مزيداً من التعقيد ومنح الفريق مزيداً من القوة والخبرة، ويستمر تكرار المشهد وتقييم الأداء في كل مرة للوصول إلى درجة أداء واستعداد عالية.
- 4- إبلاغ الرسالة: بعد ذلك يقوم مدير العلاقات العامة ومدير الشؤون العامة بتقديم خطة تفصيلية تتناول كل أزمة ممكن حدوثها وكيفية التصرف حيالها.

<sup>12</sup> راشد محمد لطفي، الاتصالات الإدارية، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، 1983.

## خطة إدارة الأزمات

وإعداد خطة لإدارة الأزمة يحتاج إلى الكثير من الجهد خاصة وأن الخطة لا تبقى جامدة نظراً للتغير المستمر في الحياة والإنتاج... وهذا هو شكل خطة لإدارة الأزمات:

- 1- **مقدمة:** ولا تزيد عن صفحتين وهدفها الإيضاح للقارئ أهميتها وجدوى وجودها أو يشار إلى أنها سرية مثلاً وتشمل قائمة محتويات الخطة كذلك.
- 2- **إقرار الاستلام:** أي توقيع كل من يستلم الخطة باستلامها، وذلك لتحديد الجهة التي تعاملت معها ومن الذي تعرف على محتواها، إضافة إلى منح الموضوع أهمية.
- 3- **فريق الأزمات:** وتتضمن الخطة قائمة بأسماء فريق الأزمات مع تحديد اسم المسئول وأسماء احتياطي المسئول مع تحديد أرقام تليفونات وعناوين الفريق للتعامل معهم وقت الأزمة.
- 4- **قائمة الاتصالات:** ونظراً لأن الخطة سرية للغاية، فوجود قائمة الاتصالات يتم بموافقة الأشخاص المعنيين.
- 5- **تقييم المخاطر المحتملة:** بحيث توضح الخطة كل أنواع الأزمات واحتمال حدوث كل منها والخسائر المتوقعة ودرجة التحكم.
- 6- **التوثيق:** أي توثيق كافة الأحداث المرتبطة بالأزمة مثل "أين ومتى".
- 7- **المعلومات السرية:** بعض المعلومات في الخطة تبقى سرية خاصة في حال إقبال الجمهور على معرفة المعلومات، يجب أن يحدد فريق إدارة الأزمة المعلومات السرية التي لا ينبغي ذكرها.
- 8- **خطوات تنفيذية:** ونطرح لذلك مجموعة أسئلة، الإجابة عليها تحدد مدى الجدية التنفيذية والمسلك السليم في العمل التنفيذي.
- 9- **الاتصالات الثانوية:** إعداد قائمة بالأشخاص والجهات الأخرى الثانوية التي يمكن الاتصال بها.
- 10- **العلاقات مع وسائل الإعلام:** ويقع العبء فيها على مدير العلاقات العامة، حيث يمثل التعامل مع الإعلام ركناً هاماً في إدارة الأزمة مع اختيار شكل التعامل الأمثل بما يتلاءم مع الأزمة وطبيعتها.

11- **التجهيزات اللازمة لإدارة الأزمات:** يجب تجهيز مركز لإدارة الأزمات وتوضيح الخطة موقع المركز وفئات العاملين فيه والموارد اللازمة له.

12- **طرق التقييم:** يجب أن يقوم فريق الأزمات بتقييم كافة جوانب الأزمة وما تحقق من نجاح أو فشل مع إجراء مناقشات مستفيضة واقتراح توصيات تزيد من فعالية الخطة<sup>13</sup>.

تعتبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل إداري معين، أو عدم خبرة أو حداثة معرفة، ومن هنا فان حدوث الأزمات بشكل متكرر يستوجب في الحقيقة تغيير القائمين على إدارة الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة وهو ما يجعلنا نؤكد على اختلاف مفهوم الأزمة عن مفهوم المشكلة فالمشاكل تواجه كثيراً متخذ القرار وهي تنجم عن أخطاء عليه تصحيحها أما الأزمات فهي أمر صعب حاد يصعب مواجهته وهي تنجم عن خطايا لا يمكن غفرانها أو التهاون مع مرتكبيها، والفرق واضح جلي بين الخطأ الذي يمكن تداركه والخطيئة التي يصعب غفرانها.

### **خطوات القائد وقت الأزمات**

- 1- تكوين فريق عمل
- 2- تحديد الأعمال والأهداف
- 3- تخطيط الوقت
- 4- الارتفاع بالمعنويات يؤدي للأداء الجيد
- 5- الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة
- 6- حل المشكلات الناشئة عن الأزمة

### **القائد عند الأزمات**

"لا تمسك حدوة الحصان وهي ساخنة"

إن علامات النجاح والثقة تتجلى في القدرة على أن تبدو بارداً في المواقف الساخنة. القيادة ليست لقباً يمنحه لك رجال الإدارة العليا.. ولكن القادة ينصبون أنفسهم (لقب تحصل عليه بنفسك).

ليست القيادة مناورة.. لا يمكن تزييف اهتمامك بالناس.. وقد تستطيع خداعهم لفترة.

<sup>13</sup> محسن الخضيرى، إدارة الأزمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1989.

أهمية القائد لا تحددها خطورة أو حجم المهمة التي ينفذها، فالقادة العظماء يقومون بأعمال عادية أيضاً لكن التعامل غير العادي مع الأمور العادية هو الذي يصنف القائد في عداد العظماء.

### صفات القائد أو مدير الأزمات

1. مستوى غير عادي من الأخلاق الشخصية.
2. قدر كبير من الطاقة والنشاط.
3. البراعة في ترتيب الأعمال حسب أهميتها وأولويتها.
4. التحلي بقدر كبير من الشجاعة.
5. القدرة على الابتكار والإبداع.
6. القدرة على تحديد الهدف الصحيح والسعي إليه.
7. الحفاظ على مستوى ثابت من الحماس والإلهام.
8. الاحتفاظ بطريقة تفكير متزن ومعتدل وواقعي.
9. مد يد المساعدة للآخرين كي يتقدموا.
10. الجلد والصلابة والعزيمة الحديدية.
11. لا تقبل كلمة لا كإجابة لطلب.
12. تحمل النقد اللاذع.

إن الشخص الذي يستحق أن يكون قائداً لن يشكو أبداً من غياب مساعديه أو عدم تقدير وعرافان العامة فكل هذه الأشياء جزء من معترك الحياة الكبيرة ومواجهتها وعدم الاستسلام لها وهذا يعد أكبر دليل على الفوز.

## تحليل الاستبيان الخاص بالحالة العملية لشركات فلسطينية:

لقد تم تصميم استمارة استبيان مكونة من 21 سؤالاً وزعت على 15 شركة إنتاجية فلسطينية منتقاة في قطاع غزة ومن تم جمعت الاستمارات وتم تحليلها .

معلومات عامة عن الشركة المنتقاة من العينة :

### نوع القطاع الإنتاجي :

العينة كانت تمثل 15 شركة من قطاعات إنتاج مختلفة تم اختيار ثلاثة شركات من كل قطاع من القطاعات الآتية قطاع صناعة البلاستيك قطاع الإنشاءات ، قطاع الخياطة والنسيج وقطاع صناعة الأخشاب والأثاث ثم قطاع الصناعات الغذائية .  
اللقب الوظيفي التي يعمل بها :

اسم الوظيفة	النسبة المئوية
مدير إنتاج	53%
مدير عام	33%
مشرف فني	14%

بعد توزيع الاستبيان تبين لنا أن أكبر نسبة من عينة البحث هم مدراء الإنتاج ثم المدير العام ثم منسقين فنيين بلغ عدد مدراء الإنتاج 8 أشخاص يمثلون نسبة 53% من مجتمع العينة ومدراء عامون 5 أشخاص يمثلون نسبة 33% من مجتمع العينة ومشرفين عدد 2 يمثلون نسبة 14% من العينة .

يتضح لنا أن النسبة الأكبر من العينة كانت من مستوى مدراء الإنتاج وهم من لديهم الخبرة الفنية في تشغيل المصانع .

### رأس المال المستثمر :

اتضح من العينة أن 45% من مجتمع العينة كان رأس المال يقع في الفئة ما بين 100000 إلى 150000 دولار وأن 35% من مجتمع العينة يقع رأس المال المستثمر في الفئة ما بين 50000 إلى 100000 دولار وان 18% من مجتمع العينة يقع رأس المال المستثمر في الفئة ما بين 150000 إلى 250000 دولار وان 2% من مجتمع يقع رأس المال المستثمر في الفئة 250000 دولار فأكثر .

## 1- هل لدي الشركة فريق إدارة الأزمات ؟

تبين أن العينة والتي عددها 15 شركة لا يتوفر لدى أية أحد منهم فريق إدارة الأزمات . أما المستويات الإدارية التي تقوم بحل الأزمة في حالة غياب فريق إدارة الأزمات فقد تبين من الإجابات أن 60% من مجتمع العينة أفادوا أن المستوي الإداري يشكل حسب نوع وظروف الأزمة و 30% من العينة أفادوا أن المدير العام هو المسؤول عن حل الأزمة وان 10% من مجتمع العينة أجابوا أن المسؤول المباشر هو المعني في حل الأزمة .

حسب نوع وظروف الأزمة	60%
المدير العام	30%
المسؤول المباشر	10%
غير محدد	-

## 2-تبريرات عدم تشكيل فريق إدارة الأزمات :

أن التبريرات لعدم تشكيل فريق إدارة الأزمات جاء نتيجة عدم توفر الوعي الكامل لأهمية هذه الإدارة وكذلك لا تتوفر القدرة العلمية والإدارية على تحليل المشاكل والأزمات .

## 3-هل تعتقد أنه من الواجب مستقبلا تخصيص قسم مستقل تحت مسمى قسم إدارة الأزمات ؟

كانت الإجابة بنعم بنسبة 100 % .

## 4-في حالة تشكيل قسم إدارة الأزمات هل في رأيك يجب أن يضم في عضويته :

مجلس الإدارة / أعضاء منهم	10%
أعضاء مجلس الإدارة ومدراء	60%
الإدارة الوسطى والمشرفين المباشرين	20%
حسب كل حالة	10%

أجاب 10% من مجتمع العينة أن مجلس الإدارة أو أعضاء منهم يجب أن يكونوا في قسم إدارة الأزمات و أجاب 60% أن إدارة الإزمات يجب أن تشكل من أعضاء مجلس الإدارة ومدراء من الشركة أما الآراء الأخر فكانت أن 20% أفادت أن الإدارة الوسطى والمشرفين المباشرين هم أساسيون في تشكيل قسم إدارة الأزمات أما 10% من مجتمع العينة أفاد بأنه يجب الدراسة والتشكيل حسب كل حالة .

5- هل تعتقد أنه يجب تخصيص وظيفة تحت مسمى إدارة الأزمات ؟

20% من مجتمع العينة أجابوا بنعم و 80% كانت الإجابة لا وكانت المبررات أنها مصاريف غير ضرورية لتعبئة وظائف لمثل هذه الإدارات .

**ثانيا : المراحل**

6- هل يوجد لدى المؤسسة وسائل / مؤشرات / علامات لاكتشاف علامات

الإنذار التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة .

أجاب 45% من مجتمع العينة بنعم و 55% كانت الإجابة لا، لأن وجود هذه المؤشرات للإجابات بنعم كانت بسبب وجود نظام إداري متطور مع توفر أنظمة لتوثيق المعلومات وتجهيز ملفات خاصة لتسجيل الأزمات وتحليلها .

7- هل تتوفر أساليب للسيطرة على الأزمة ؟

أجاب 35% بنعم و 65% أجاب بلا من مجتمع العينة .

8- هل توجد لدى المؤسسة خطة لاستعادة النشاط في حالة وقوع أزمة معينة

ترتب عليها توقف العمل ؟

أفاد 72% بنعم و 28% بلا وأنه لا تتوفر أبه خطة للسيطرة على الأزمات وتفادي الأضرار .

9- ما هي الخطة التي أعدت للسيطرة على الأزمات وتفادي الأضرار ؟

لا تتوفر خطة .

10- هل هناك نظام متابعة لاستخلاص الدروس المستفادة من أية أزمة مرت بها

مؤسستك ؟

أجاب 10% بنعم و 90% لا ويرجع ا وارتفاع هذه النسبة لعدم توفر نظام أو قسم لإدارة الأزمات وكذلك لعدم وعى الإدارة العليا . أما الذين أجابوا بنعم وهم 10% فإن 55% منهم كان بسبب وضع ضوابط لتلافي أخطاء مستقبلية وان 25% بسبب توفر نظام توثيق معلومات وان 15% بسبب وضع خطة لتطوير العمل وان 5% بسبب تدريب العاملين .

توثيق المعلومات	25%
وضع ضوابط لتلافي أخطاء مستقبلية	55%
وضع خطة لتطوير العمل	15%
تدريب العاملين	5%

### ثالثا : الأنواع

إذا أخذنا في الاعتبار طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة فما هو شئ يمكن ان يحدث لها ؟

حريق	25%
سرقة	12%
أزمة مالية	40%
أزمة تسويق منتجات	15%
أزمة إدارية	8%
أخرى /حدد	-

الأزمة المالية أعلي نسبة وهي 40% من بين الإجابات وأن 25% يتوقعون أن الحريق هو أسوء شيء وان 15% يعتقدون أن أزمة تسويق المنتجات هي أسوء شئ وان 12% يعتبرون أن السرقة شيء سيئ و أساسي وان 8% يرون أن الأزمة تقع في وجود أزمة إدارية .

### 11- ما هي المخاطر التي تغطيها خطط الأزمات في مؤسستك ؟

حريق	15%
سرقة	55%
أزمة مالية	26%
تأمين على الشركة	18%
تأمين على الشركة والعمال	36%
أخرى /حدد	-

يمثل التأمين على الشركة والعمال وأعلي نسبة وهي 36% وأن 26% يعتقدون أن الأزمة المالية من أهم المخاطر وأن 15% يعتقدون أن الحريق شئ مهم لوضعه في الاعتبار وان 18% يعتقدون أن التأمين على الشركة مهم جدا وان 5% يعتقدون أن السرقة يجب أن تحتويها خطط الأزمات .

### رابعا : النظم ( الحالة الذهنية مقابل الأزمات )

### 12- هل تعتقد أن الإدارة العليا تعتقد ان المؤسسة : ( مستهدفة للأزمات )

أفاد 25% من مجتمع العينة أن المؤسسة مستهدفة للأزمات وأن 75% أفاد أن المؤسسة مستعدة لمواجهة الأزمة .

### 13- هل تعتقد ان الإدارة العليا على استعداد لبذل الوقت والجهد والأموال من أجل

#### التخطيط لمواجهة الأزمات ؟

أفاد 70% بنعم وأن 30% أجابوا بلا وان أسباب الإجابة بلا هو أن 53% أفادوا أن الأزمة المالية أحد الأسباب الرئيسية وان 22% أفادوا لعدم قدرة الإدارة لبذل الجهد والوقت وأن 17% من مجتمع العينة أفادوا بعدم توفر خبرات فنية وأن 8% أفادوا بعدم القناعة بالموضوع .

أزمات مالية	35%
عدم القدرة الإدارية	22%
عدم توفر خبرات فنية	17%
عدم القناعة بالموضوع	8%
أخرى /حدد	-

### 14- ما هي أوجه القصور في برنامج إدارة الأزمات بالمؤسسة ؟

ضعف احتمال حدوث أزمة	17%
مصرفات لا داعي لها	72%
استثمارات بسيطة	11%

17% أفادوا بضعف احتمال حدوث أزمة وان 72% أبانها مصرفات لا داعي لها وان 11% أجابوا بأنها استثمارات بسيطة .

### 15- ما هي المستويات التي يجب تعريفها بخطط مواجهة الأزمات ؟

الإدارة العليا	48%
الإدارة الوسطي	29%
الإدارة المباشرة	18%
العمال والموظفين	5%
أخرى	-

48% من مجتمع العينة وهم الإدارة العليا و 29% من الإدارة الوسطي و 18% من الإدارة المباشرة و 5% من العمال والموظفين يجب اطلاعهم على خطط مواجهة الأزمات .

## 16- هل توجد خطة مكتوبة لمواجهة الأزمات ؟

جميع عينة البحث أجابت بلا أي نسبة 100% .

## 17- ما هي أهم المشكلات التي تواجه عمل إدارة الأزمات بالمؤسسة ؟

ضعف التنسيق	41%
ضعف القناة (بمفهوم إدارة الأزمات )	13%
عدم كفاءة موظفي إدارة الأزمات	46%

أفاد 41% أن ضعف التنسيق أحد أهم الأسباب التي تواجه عمل إدارة الأزمات وأن 46% أفادوا بعدم كفاءة موظف إدارة الأزمات وأن 12% جاء نتيجة ضعف القناة بمفهوم إدارة الأزمات . هل تعتقد أن المؤسسة قادرة على مواجهة أية أزمة تتعرض لها ؟ أجاب 69% اجابوا بنعم و 31% بلا .

## 18- هل تعتقد ان ما يبذل من وقت وجهد في مجال إدارة الأزمات يساعد على رفع

### الكفاءة الكلية للمؤسسة ؟

أفاد 74% من مجمع العينة بنعم و 26% بلا .

## 19- ما هي أهم الاحتياجات التي تعزز عمل إدارة الأزمات بالمؤسسة ؟

التعرف على احتياجات الفريق	42%
مساعدة الفريق إداريا وفنيا	21%
تطعيم الفريق بكفاءات عالية	12%
وضع برامج تدريبية	25%

أفاد 42% أن التعرف على احتياجات الفريق مهمة جدا وأن 21% يحتاج عمل إدارة الأزمات إلى مساعدة إدارية وفنية وأن 12% يحتاج إلى تطعيم الفريق بكفاءات عالية وان 25% يجب وضع برامج تدريبية لطواقم إدارة الأزمات بالمؤسسة .

## النتائج

أفاد 100% من مجتمع عينة البحث أنه لا يوجد هناك خطة مكتوبة لمواجهة الأزمات. واتضح من النتائج أن قطاع صناعة الإنشاءات هو أكثر القطاعات اهتماماً بموضوع إدارة الأزمات وذلك نتيجة لما تعرض له من أزمات اقتصادية خلال العام المنصرم. يلي ذلك قطاعات الأثاث ثم البلاستيك والخياطة والنسيج ثم قطاع الأغذية وذلك بسبب توزيع منتجاته في الأسواق المحلية وضعف ارتباطه بالسوق الإسرائيلي.

تبين من تحليل النتائج أن أكثر من 65% من مجتمع العينة يوافقون على تشكيل إدارة أزمات. تبين أيضاً أن الأزمة المالية هي أكثر الأزمات اهتماماً حيث وافق على ذلك 40% من مجتمع العينة.

تبين أن 55% من الشركات لا تملك وسائل أو مؤشرات لاكتشاف الأزمات مبكراً. اتضح من تحليل النتائج أن 48% من مجتمع العينة يعتقدون أن الإدارة العليا هي المعنية بوضع خطط لمواجهة الأزمات.

تبين من النتائج أن 41% من عينة البحث أن ضعف التنسيق بين الإدارات أحد الأسباب الرئيسية التي تواجه عمل المؤسسات.

يعتقد 74% من مجتمع العينة أن ما يبذل من وقت وجهد في مجال إدارة الأزمات سيساعد على رفع الكفاءة الكلية للمؤسسة.

أفاد 42% من مجتمع العينة أن التعرف على احتياجات الفريق من أهم الاحتياجات التي تعزز عمل إدارة الأزمات بالمؤسسة وكذلك مساعدة الفريق إدارياً وفنياً هناك 21% يعتقدون بهذه الاحتياجات، وأن 14% يؤيدون تطعيم الفريق بكفاءات عالية و25% يقررون وضع برامج تدريبية.

## التوصيات

1. إعداد دراسات وأبحاث وتجارب لأزمات واجهت مؤسسات أو شركات أو دول أخرى وتقديمها للمهتمين من خلال استخدام أساليب حديثة في توصيل المعلومات.
2. إعداد لقاءات/ندوات، برامج تعليمية تبث من خلال وسائل الإعلام أو غيرها بهدف رفع درجة الوعي لمفهوم إدارة الأزمات.
3. تطوير مناهج وقوانين تقلل من حدة تعرض المؤسسات بأنواعها المختلفة للأزمات مثل (قوانين الاستثمار، قانون الدفاع المدني، السلامة المهنية، قوانين المباني، دور البنوك، القوانين التشريعية، شركات التأمين، حقوق الملكية، الأمراض المهنية، قوانين العمل والعمال).
4. تطوير أنظمة المواصفات والمقاييس للمؤسسات الإنتاجية والخدماتية.
5. تطوير مراكز التدريب المهني فنياً وإدارياً.
6. تفعيل المؤسسات الأكاديمية في نشر هذا الوعي من خلال مناهج الدراسة.
7. إعداد خطط ونظم لمتابعة الأزمات المتشابهة المتكررة.
8. إعداد أسس لتقييم الأزمات على مستويات مختلفة ومتخصصة.
9. تطوير شبكة معلومات محلية وإقليمية ودولية لدراسة تجارب الدول في حل الأزمات.

## المراجع

1. إبراهيم مدكور ، المعجم الكبير ، بيروت مطبعة دار الكتب، 1970م .
2. د. أبو دقة ، إبراهيم ، التغيرات في المجتمع الفلسطيني ، مؤسسة المنظمات الأهلية ، 1999 م.
3. د. بوحوش ، عمار " أسس وأساليب البحث العلمي " ، دار الفكر العربي بيروت ، 1989 م.
4. د. الخضري ، محسن أحمد " إدارة الأزمات منهج اقتصادي " ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1989 م.
5. خلف الله ، فيصل ، كيف تشخص الأزمة ، مجلة جامعة الأزهر ، غزة ، 2002 م.
6. راشد محمد لطفي ، الاتصالات الإدارية ، الرياض ، مطبعة الفرزوق التجارية ، 1983 م.
7. د. الشعلان ، فهد أحمد أحمد ، " الأسس والمراحل والآليات لإدارة الأزمات " الطبعة الأولى ، 1419 هـ .
8. د. شعت ، نبيل مصطفى ، معالجة الأزمات ، مكتبة القدس ، غزة ، 2003 م.
9. الدهان ، أميمه ، نظريات منظمات الأعمال ، الجامعة الأردنية ، 1992 م.
10. مهنا، محمد ، الأزمة والمنهج الصحيح ، دار الفكر العربي ، بيروت ، 2001
11. ورشة عمل بعنوان إدارة الأزمات وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، المركز الوطني للإدارة العامة والكفاءات تنفيذ المركز العمل التنموي معا ، 23-27 يونيو 1996 م .
12. مقابلة مع م. الحلبي ، حلیم حلمي ، مستشار فني في مؤسسة DAI/MAP بغزة بتاريخ 2004/7/4

1. Crisis Management . Culling Through The Genefusion . Sloay Management Review , Winter, 1988 .
2. Mass . Merrian Webster inc , 1981 .
3. Crisis Management , Sterem Frink , 1986