

أساليب المؤسسة الاقتصادية في تحسين كفاءة إدارة أزماتها حالة: عينة من مؤسسات اقتصادية عالمية

د. سميرة عميش

بوضيف - المسيلة, samira.ammiche@univ-msila.dz

تاريخ القبول: 2021/09/08

تاريخ المراجعة: 2021/07/15

تاريخ الإيداع: 2020/02/02

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز تأثيرات الأزمات على المؤسسات الاقتصادية، والتطرق إلى مختلف الأساليب المعتمدة في إدارتها، خاصة على المستوى العالمي، بالاستعانة بالعديد من الأدبيات لإثراء الجانب النظري من البحث، كما حاولنا ربط الأفكار النظرية بواقع تطبيقها من طرف المؤسسات الاقتصادية العالمية، مثل مؤسسة جونسون وجونسون، مؤسسة بيبسي للمشروبات ومؤسسة دومينوز بيتزا، وقد خلص البحث إلى ضرورة الوعي بحتمية وقوع الأزمات بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، إلا أن أسلوب التعامل معها مختلف، ويتوقف ذلك على العديد من العوامل، يجب الإلمام بها لضمان كفاءة المؤسسات الاقتصادية في إدارة أزماتها.

الكلمات المفتاحية: أزمة، أساليب إدارة الأزمات، جونسون أند جونسون، بيبسي للمشروبات، دومينوز بيتزا.

Methods of economic organizations to improve the efficiency of crisis management, Case: sample of international economic organizations

Abstract

This study aims to present the impact of crises on economic organizations, and to discuss the different methods adopted to manage it particularly at the global level, using lots of literature to enrich the theoretical side of the research, We have also tried to relate theoretical ideas to reality, which are applied by international organizations such as Johnson & Johnson, Pepsi and Domino's Pizza companies, The research concluded that awareness of the inevitability of crises is necessary, except that the way to manage it is different. It depends on many factors that must be identified to guarantee the efficiency in managing their crises.

Keywords: Crisis, crises management methods, Johnson & Johnson, Pepsi, Domino's pizza.

Méthodes des organisations économiques pour améliorer l'efficacité de la gestion de ses crises, Cas: échantillon d'organisations économiques mondiales

Résumé

Cette étude vise à présenter l'impact des crises sur les organisations économiques, et à aborder les différentes méthodes adoptées pour les gérer, notamment au niveau mondial, à l'aide d'une littérature très diverse pour enrichir le côté théorique de la recherche, Nous avons aussi essayé de lier les idées théoriques à la réalité de leur application par les organisations internationales telle que Johnson & Johnson, Pepsi et Domino's Pizza, La recherche a conclu que la prise de conscience de l'inévitabilité des crises est nécessaire, sauf que la manière de les gérer est différente, cela dépend de nombreux facteurs, qu'il faut englober pour garantir l'efficacité de la gestion de leurs crises.

Mots-clés : Crise, méthodes de la gestion des crises, Johnson & Johnson, Pepsi, Domino's

مقدمة

تقوم معظم المؤسسات الاقتصادية بدراسة أوضاعها الداخلية من جهة لتحديد نقاط قوتها وضبط نقاط ضعفها، وبدراسة أوضاعها الخارجية من جهة أخرى لاقتناص الفرص المتاحة أمامها وتجنب مختلف التهديدات المحتملة، وبالرغم من وجود إستراتيجيات مدروسة، فقد تحدث أشياء غير متوقعة يعبر عليها بالأزمة، والتي تمثل فترة حرجية أو حالة غير مستقرة تترتب عليها في أغلب الأحيان تهديدات للأهداف المرجوة، يجب التغلب عليها والتحكم في ضغوطها ومساراتها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، لذلك جاءت هذه الورقة البحثية للتعرف على كيفية ضبط تأثيرات الأزمات وإدارتها وفقاً لمنهجية علمية محسومة، بالتطرق إلى أهم أساليبها التي تدخل ضمن متغيرات هذه الدراسة، لذلك فإن الاهتمام بأساليب إدارة الأزمات، يكمن في كون الأزمة تحمل في طياتها خطراً وفرصةً، وبالاستعانة بالنظرة التفاضلية والإيجابية يمكن اغتنام هذه الفرص لإطلاق العنان نحو استثمارها في مستقبل المؤسسات بتحسينه وتطويره.

1. إشكالية الدراسة:

من الجدير بالذكر والتذكير أن حدوث الأزمات ليس جديداً مستحدثاً، فهي منذ بدء الخليقة كطوفان سيدنا نوح، وقتل قابيل لأخيه، وقد أطلعنا عليها القرآن الكريم والذي يعتبر أولى المصادر التي أشارت إلى وجود هذه المشكلة بوضوح، ومن أمثلتها ما جاء في سورة يوسف حينما أدرك فرعون أن مصر مقبلة على كارثة وأزمة تتمثل في المجاعة، في قوله: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِن كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبِرُونَ﴾ الآية 43 ، ثم تكلف يوسف بمواجهة هذه الأزمة فقال: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ الآية 55 ، ومن خلال هذه التوطئة، فإن هذه الورقة البحثية جاءت لطرح الإشكالية التالية:

هل لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أساليب محددة تسمح لها بتحسين كفاءتها في إدارة أزماتها؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية السابقة فإننا نقدم الفرضية الرئيسية التالية:

- لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أساليب محددة تسمح لها بتحسين كفاءتها في إدارة أزماتها. وهذه الفرضية تنفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- لدى مؤسسة جونسون أند جونسون العالمية أسلوب يسمح لها بتحسين كفاءتها في إدارة أزماتها.
- لدى مؤسسة بيبسي العالمية أسلوب يسمح لها بتحسين كفاءتها في إدارة أزماتها.
- لدى مؤسسة دومينوز العالمية أسلوب يسمح لها بتحسين كفاءتها في إدارة أزماتها.

3. أهمية الدراسة:

إن الأزمة عبارة عن نقطة تحول إما للأحسن إذا ما أحسن استغلالها، أو للأسوأ إذا ما أسيء استغلالها، نتيجة لضغط أو خلل ما في وظائف وهيكل المؤسسة، فهي تغيير جذري ووقت عصيب غير مستقر، أو أوضاع وأحوال غير مستقرة تمر بها المؤسسة تختبر في إمكانياتها التكتيكية لمجابهة الأزمة والخروج منها لبر الأمان، ولهذا تكمن أهمية هذه الورقة البحثية في النقاط التالية:

- إبراز تأثيرات الأزمة على مختلف جوانب المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على مختلف الأساليب المعتمدة في إدارة الأزمات.

- معرفة مناورات المؤسسات الاقتصادية على المستوى العالمي في إدارة أزماتها بكفاءة .

4. منهجية الدراسة:

في هذا البحث تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في كل جوانبه، مستعينين بهدف إثراء الدراسة بالعديد من المراجع من كتب ودوريات ومواقع إلكترونية.

وللإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته تم تقسيم هذه الدراسة إلى جزئين، جزء نظري تم التطرق فيه إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بالأزمة وتعريفها وخصائصها وتأثيراتها المتعددة الجوانب على المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها، وكذا مفهوم إدارة الأزمات من حيث المفهوم والأهمية والمناهج والأساليب المتاحة كبداية مناوراتية للتغلب على الأزمة.

أما الجزء الثاني فهو ميداني، حيث حاولنا ربط الأفكار النظرية بواقع تطبيقها من طرف كبريات المؤسسات الاقتصادية على المستوى العالمي، على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر مؤسسة جونسون اند جونسون، ومؤسسة بيبسي للمشروبات وكذا مؤسسة دومينوز بيتزا.

5. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع الأزمة وإدارة الأزمة ومن أمثلتها نذكر:

- دراسة (بولقصاع، 2016/2015)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على منهج القرآن الكريم في إدارة مختلف الأزمات دراسة موضوعية، لتسهم في تقديم حلول ربانية للإنسانية للتخفيف من حدة انتشار الأزمات، وذلك من خلال الإشكالية التالية: ما منهج القرآن الكريم في إدارة مختلف الأزمات؟، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، بجمع الآيات القرآنية المتعلقة بهذا الموضوع، وكذا الاعتماد على الأسلوب التحليلي لفهمها، والاستناد على أهم كتب التفسير، ثم المصادر الحديثة في إدارة الأزمات، كما تم الاستشهاد بأحاديث رسول الله صلى الله عليه وسلم، وشواهد من سيرته لإدارته لبعض الأزمات في زمانه، وكان من أبرز النتائج المتوصل إليها أن القرآن الكريم بحق معجزة خالدة، نال شرف السبق والكمال في إرساء مبادئ علم إدارة الأزمات، وإبراز أهمية القيادة الحكيمة واعتبرها الأداة الفعالة لإنجاح عملية تغيير الأوضاع من محنة إلى منحة، ومن أزمة إلى فرجة.

- دراسة (هامل، 2009/2008): هدفت هذه الدراسة إلى توضيح اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية، ولقد جاءت للإجابة على السؤال التالي: كيف يسير اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟ وقد تم الاعتماد على الأسلوب الكيفي والكمي، وبلاستعانة بمنهج المسح بالعينة، واستخدام المنهج المقارن، كما تم استعمال المقابلة مع عينة من إطارات المؤسسة؛ أما الاستمارة المقننة فقد طبقت على العمال بنسبة بـ 10% من كل مؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه في مرحلة ما قبل الأزمة فإن الاتصال يساعد على الوقاية من الأزمات قبل حدوثها، من خلال الاستعداد الفني للاتصال، المادي والبشري، وغيرهما، كما يتدخل الاتصال لمعالجة الأزمة أثناء وقوعها، وذلك بتفعيل القنوات الاتصالية الداخلية أو الخارجية، وكذا استمرارية نشاط الاتصال إلى ما بعد نهاية الأزمة من خلال معرفة مبادرة العمال أثناء وقوع الأزمات لتقديم التشجيع لهم بعد نهايتها، وعملية تقييم الإجراءات الاتصالية، واستخلاص الدروس.

- دراسة (حرشب، 2007/2006): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تسيير المؤسسة في حالة أزمة، وذلك من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما هي الخطوات التي تتبعها المؤسسة لتسيير أزمة ناتجة عن كارثة طبيعية، وللإجابة على هذا السؤال تم اتباع المنهجين التحليلي والوصفي وكذا أسلوب دراسة الحالة من خلال

إجراء مقابلات شخصية وإعداد استبيان للشركة الوطنية لإنجاز القنوات ببومرداس، وقد توصلت الدراسة إلى أن تسير الأزمة يجب أن يتم من خلال بعدين أساسيين هما تسير الأزمة من الداخل للخارج وتسييرها من الخارج إلى الداخل، أي لا يجب النظر فقط إلى تسييرها على المستوى الداخلي بل على المستوى الخارجي أيضا. وبالرغم من أهمية هذه الدراسات في إثراء بحثنا إلا أنها لا تعتبر تكرارا له، باعتبار أن هذا البحث يتيح للمؤسسات الاقتصادية فرصة التعرف على معظم الأساليب الممكن اتباعها عند وقوعها في أزمات محددة، مع فسح المجال للتركيز على تلك الأساليب التي انتهجتها بعض المؤسسات العالمية المذكورة في الجانب الميداني للبحث وهذا ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

1- الإطار النظري لمفهوم الأزمة مفهوم الأزمة:

هناك دراسات متعددة تناولت مفهوم الأزمة والتعريف بها، وكل منها تناول الأزمة من منظور مختلف نظرا لتعدد استخداماتها في مجالات مختلفة، بدءا من الأزمات الفردية وانتهاء بالأزمات الدولية، وهناك العديد من المفاهيم للأزمة سنوضحها كما يلي:

1-1- تعريف الأزمة:

كلمة أزمة (Crise)، ذات أصل يوناني، وتعني نقطة التحول أو نقطة القرار، والمعنى الأصلي الدقيق لها يشير إلى أنها موقف أو حدث مفاجئ غير متوقع فيه إثارة وعنف، مدته الزمنية قد تكون قصيرة وقد تمتد لفترة زمنية طويلة، وهي لحظة حاسمة حرجة تتعلق بمصير المؤسسة التي أصيبت بها وتمثل مشكلة ذات صعوبة حادة أمام متخذ القرار، تجعله في حيرة بالغة من عدم التأكد واختلاط الأسباب بالنتائج⁽¹⁾.

أو هي موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات، ويخرج عن إطار العمل المعتاد، ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجآت إن لم يكن في الحدث فهو في التوقيت، وتفرز آثارا مستقبلية تحمل في طياتها فرصا للتحسن والتعلم⁽²⁾.

ووفقا لقاموس (Oxford) فهي وقت يتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل ووجوب اتخاذ قرار محدد وحاسم في فترة زمنية محدودة⁽³⁾.

كما أنها حدث رئيسي غير متوقع الأحداث، تكون له نتائج سلبية، وهي موقف أو وضعية ينطوي على تهديد للموارد المادية والبشرية، وفقدان الرقابة، وله آثار منظورة وغير منظورة على البشر والموارد المادية والمؤسسة ككل⁽⁴⁾.

كما تعبر الأزمة عن حدث مغاير تماما لما خطط له، قد يكون متوقعا وقد لا يكون، ولكن هناك تعريف للأزمة لدى كل متأثر ومهتم بها، فربما يكون حدوث الأزمة لبعض الأطراف إيجابيا، بينما نجد لها أثرا سلبيا عند البعض الآخر، ولكنها على العموم هي عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا مديا سواء إيجابيا أو سلبيا على النظام ككل⁽⁵⁾، وهي وضعية هائجة أو يمكن أن تؤدي إلى هيجان وخسائر معتبرة مادية أو غير مادية حيث تنتشعب فيها العوامل المؤدية إليها⁽⁶⁾، كما أنها تعبر عن تراكم لأحداث محتملة على مستوى جزء من المؤسسة أو كلها، والتي يمكن أن تعيق عملياتها الحالية أو المستقبلية بتأثيرها على الأفراد والمجموعات بشكل مادي أو معنوي⁽⁷⁾.

ويختلف مفهوم الأزمة من الناحية الاجتماعية ومن الناحية السياسية وغيرها من المجالات⁽⁸⁾، فهي قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغيرا حاسما متوقعا، يتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل يتطلب اتخاذ قرار محدد وحاسم في فترة زمنية محدودة.

1-2- خصائص الأزمة:

- إن المتمعن لمختلف التعاريف المقدمة عن الأزمة يجد أنها تتسم بمجموعة من الخصائص أهمها:
- **التهديد:** حيث تشعر الأطراف المشاركة في الأزمة، بأنها لن تستطيع الحصول أو المحافظة على القيم والموارد أو الأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة لها، ويتعلق هذا التهديد بكل من حجم وقيمة الخسارة المحتملة، علاوة على احتمال تحقيقها⁽⁹⁾.
 - **ضغط الوقت:** فهو يعبر عن إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة لمقدار الوقت لتقصي الحقائق واتخاذ التصرف الملائم قبل بدء حدوث أو تصعيد الأزمة، حيث يتأثر إدراك المدير للوقت المتاح للتعامل مع الأزمة بعدة عوامل مثل تعقد المشكلة، ومستوى الإجهاد والضغط النفسي⁽¹⁰⁾.
 - **الغموض:** تمثل الأزمة نقطة تحول جوهري تنطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة وتسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية⁽¹¹⁾.
 - **المصيرية:** تتطلب الأزمة قرارات مصيرية لمواجهة وحسمها تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للمؤسسة⁽¹²⁾.
 - **التعقيد:** تتسبب أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل، وقد تفقد أطراف الأزمة السيطرة على مجرياتها وينقص فيها التحكم في الأحداث⁽¹³⁾.
 - **التوتر:** تسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني، وذلك لانطوائها على عنصر المفاجأة، لذلك تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة كنتيجة لحالة الخوف والقلق وقد تصل إلى حد الرعب وتقيد التفكير⁽¹⁴⁾.
 - **التداخل:** والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر المؤيدة والمعارضة والمهمة وغير المهمة واتساع جهة المواجهة⁽¹⁵⁾.
 - **التنبيه،** فهي حدث غير متوقع ربما يغير نظرة الرأي العام عن المؤسسة⁽¹⁶⁾.

1-3- أصناف الأزمات:

تختلف الأزمات من حيث النوع، ومع التمعن في خصوصيات كل أزمة، يمكن تصنيفها طبقاً لعدة أسس، وهذا التنوع في التصنيفات يعمق التفكير في الأزمة ويلفت الانتباه إلى بعض القضايا الهامة، فمثلاً تصنيف الأزمات إلى متكررة وأخرى غير متكررة، يلفت الانتباه إلى درجة تكرار الأزمة محل التفكير، بالإضافة إلى أن كل تصنيف يساعد على تحليل الأزمات وتقديم المفاهيم الأساسية حولها مما يؤدي إلى خلق وتوصيل الأفكار لمعالجتها⁽¹⁷⁾، ومن أبرز هذه التصنيفات ما يوضحه الجدول رقم (1):

جدول رقم (01) : أهم أصناف الأزمات

أساس التصنيف:						نوع الأزمة	
المجال						اقتصادية	سياسية
الآثار						ذات آثار جانبية	بدون آثار جانبية
القطاع						عامة	خاصة
النشاط						استثمار	نفط
المهن						صيانة	مهندسون
الاتجاه						داخلية	خارجية
						ممرضات	أطباء
						طياران	صناعة
						مدرسون	

المستوى	مؤسسات	مجموعات	أفراد
المدى الجغرافي	دولي	إقليمي	قومي
التكرار	متكررة (دورية)	غير متكررة	محاظرات
المحور	مادية	معنوية	مادية معنوية
المرحلة	الميلاد	النمو	النضج
العمق والتأثير	سطحية	عميقة	الاختفاء
الشدة	هادئة	عنيفة	الانحسار
الشمول	شاملة (عامة)	جزئية	بسيطة
التركيب والهيكلية	معقدة	متوسطة	طويلة
المدى	قصيرة	متوسطة	طويلة
النتيئة	ممكن التنبؤ بها	غير ممكن التنبؤ بها	مركبة
التعقيد	بسيطة	طبيعية	صناعية
الفاعل	زاحفة	فجائية	ضمنية مستترة
الآداء السلوكي	زاحفة	فجائية	ضمنية مستترة

المصدر: السيد عليوة. (2000). إدارة الأزمات في المستشفيات. القاهرة-مصر: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ص 10.

1-4- تأثيرات الأزمة:

يمكن اعتبار أن الأزمة ما هي إلا نتاج تفاعل حزمة من العوامل التي تؤدي إلى الآثار التالية⁽¹⁸⁾:

- التأثير الوظيفي للأزمة: ويتعلق هذا البعد التأثيري للأزمة بعدة وظائف وأنشطة تمارسها المؤسسة، خاصة وأنها تمارس مجموعة وظائف لتحقيق هدف معين، وبالتالي فإن هذا التأثير يعبر عن اختلال النشاط الوظيفي للمؤسسة، أو قصور إنتاجية النشاط، أو تعارض العلاقات البينية لمختلف الوظائف داخلها.

- التأثير الآدائي للأزمة: تختلف الأزمات عن بعضها البعض، فلكل أزمة سلوك تنتهجه، بعضها ممكن التنبؤ به والبعض الآخر يصعب تحديده وتوقع اتجاهاته، لكن من خلال تتابع أحداث الأزمة وإفرازات نتائجها وتراكم معالمها، يتضح التأثير الآدائي الذي أحدثته هذه الأزمة داخل المؤسسة، حيث يتأثر أداء الأزمة بمجموعة من المحددات التي تواجهها الأزمة نفسها كمدى الترابط بين أجزاء المؤسسة، ومدى التناسق بين مدخلات، وعمليات ومخرجات أنظمتها الداخلية من جهة ومن جهة أخرى مدى الانسجام والتوافق بين قدرات وسلطات وصلاحيات المستويات الإدارية المختلفة، وبين متطلبات المهام الإدارية والمسؤوليات الوظيفية الموكولة إليها.

- التأثير الهيكلي للأزمة: تعد أهم البواعث المولدة للأزمة هي تلك التي تنتج عن خطأ التقدير للعوامل والمتغيرات المستقبلية، أو اعتماد المؤسسة في تشغيلها على الآلية الروتينية التي تفرض عليها جمودا وتضعف مرونتها، ومن ثم ينتقل هذا التأثير إلى هيكلها لتصبح عندئذ الأزمة هيكلية تتصل ببنيان المؤسسة وأداء قطاعاتها، مثل زيادة الاستثمار عن الاستهلاك تولد أزمة سيولة.

- التأثير المضموني للأزمة: يتعلق مضمون الأزمة بالقضية الرئيسية التي اختصت بها الأزمة أو اتخذتها كمحور لها، و يتناول التأثير المضموني مدى اتساع المضمون الأزموي في أن يكون تأثير الأزمة ذو مساحة كبيرة وقد تمتد إلى قطاعات أخرى، ومدى تغلغل وامتداد عمق الأزمة، أي مدى تأثير أداء الأزمة على تأصيل أصول الأزمة وأسبابها، وبعثها من جديد أو زيادة قوة هذه الأسباب، بالإضافة إلى مدى إفرازات الأزمة في بعدها المستقبلي وتأثيرها على المؤسسة وعلاقات العمل القائمة حاليا وما المتوقع أن يسود مستقبلا عند زوال الأزمة.

2- مفهوم إدارة الأزمات:

إن التعرف على مختلف الأزمات وعلى تفاصيلها، ليس إلا تمهيدا للتعرف على كيفية معالجتها أو تجنبها، عن طريق منهجية علمية سليمة وهي ما يصطلح على تسميتها: إدارة الأزمات، فعلم إدارة الأزمات، هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها في كافة المجالات⁽¹⁹⁾، فقد خلق الله الأرض وما عليها بقدر موزون، لقوله تعالى: ﴿وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْزُونٍ﴾ (الآية 19 من سورة الحجر)، لذلك تتطلب إدارة الأزمة تقدير الموقف المفاجئ، وتحديد اتجاهات الحركة البديلة، وتصوير المسارات الممكنة لتطور الأحداث، ثم استخدامها كأساس للقرار المناسب⁽²⁰⁾.

2-1- مفهوم إدارة الأزمات:

يشير مصطلح إدارة الأزمات إلى الجهود الذهنية والعملية المبذولة لتجنب الآثار المترتبة على الأزمة أو تقليلها، بتكلفة مقبولة لا تتضمن التضحية بقيمة أو بمصلحة جوهرية بالاستعانة بخليط من المهارات المتعددة، كال تفكير الإستراتيجي والإبداع، القيادة، اتخاذ القرار، إدارة الموارد البشرية، مهارات الاتصال⁽²¹⁾.

وهي كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، باعتبارها عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف الفاعلة واستخدام كل الوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات ومواجهتها بما يحقق الاستقرار، كما أنها عملية للتنبؤ والتخطيط وإدراك عمق الأزمة، وتحديد أسبابها، واختيار البديل الأمثل والمناسب وتنفيذ الخطط بدقة وسرعة للتقليل من آثار الأزمة أو الحد منها، لضمان تحقيق الأهداف الموضوعية⁽²²⁾.

وتعرف إدارة الأزمات كذلك، أنها عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحدد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات، ومواجهتها بنجاح، بما يحقق الاستقرار ويجنب التهديدات والمخاطر، مع اكتساب دروس وخبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات مستقبلاً⁽²³⁾.

ومما سبق نقول إن إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات بين القوى المتصارعة، ورصد تحركاتها واتجاهاتها، وكيفية التغلب على الأزمة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها قدر الإمكان، والبحث في كيفية التكيف مع مختلف المتغيرات السياسية والاقتصادية في ضوء الأهداف المحددة والمسطرة من طرف المؤسسة.

2-2- أهمية إدارة الأزمات:

لقد كان هناك اهتمام بارز بإدارة الأزمات منذ القدم، حيث اعتبرت تقليدياً بأنها مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب عن الأزمة، أما حديثاً فإن إدارة الأزمة تتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه، ينظر إليها على أنها عملية الإعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المؤسسة و/أو بقائها⁽²⁴⁾.

وتكمن أهمية إدارة الأزمات في إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية، التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة⁽²⁵⁾، وعلى ذلك فيرى البعض أن الأزمة ما هي إلا فرص غالباً ما تمر دون إدراكها والتعرف عليها، أو أن الفرص يمكن أن تتحول إلى

قيود وتهديدات ما لم يتم الاستفادة منها أو عدم التعامل معها بصورة فعالة، الأمر الذي يحتم على متخذ القرار ضرورة الوعي الكامل بالأزمة وفهمها وإدراكها، وانتهاز ما تولده من فرص بدلا من فقدانها أو إهمالها⁽²⁶⁾.

وفي إدارة الأزمات، يجب تجنيد كل الموارد المادية والمعنوية، وعناصر الظروف البيئية التي تحكم الأزمة والمتاحة أمام صناع القرار، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيق أفضل النتائج بأسرع وقت ممكن وأقل التكاليف الممكنة، حيث يجب أن تكون الأزمة عنصرا لشحن الهمم والنهوض، وليس عاملا للقنوط والجمود وكما قال العرب قديما: "الأزمة تلد الهمة"، وهذه الهمة هي التي تلد الأمة⁽²⁷⁾.

2-3- متطلبات إدارة الأزمات⁽²⁸⁾:

- إدراك أهمية الوقت، فالوقت عنصر بالغ الأهمية في إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها فهو عامل مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة و السرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات.
- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة وبكافة الأزمات التي قد تتعرض لها، فالمعلومات هي مدخل لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، فوجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف وسهولة الاستدعاء يسهل وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.
- توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار، تسمح بالتعرف على أبعاد موقف ما قبل التدهور، وتحوله إلى أزمة.
- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات عملية تعني تطوير القدرات العلمية لمنع أو مواجهة الأزمات ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة أثناء مواجهة الأزمات.
- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المؤسسة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة من أجل مواجهة الأزمة.
- نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفعالية، حيث أثبتت معظم دراسات الأزمة، والدروس المستفادة من إدارة الأزمات أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات داخل المؤسسة وخارجها.

3- أساليب إدارة الأزمات:

إن لكل أزمة أداء وسلوكاً يمكن من خلالها معرفة قواها الصانعة والقوى المؤيدة والداعمة أو المعارضة لها، فالأزمة هي عنصر فاعل مؤثر على البيئة المحيطة بها وفي الوقت نفسه تتأثر بالعوامل الفاعلة في البيئة، فهي تربطها بالبيئة علاقة تأثر وتأثير، ولمواجهتها تتوفر جملة من الأساليب نذكرها فيما يلي:

3-1- الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات:

تتمثل هذه الأساليب في⁽²⁹⁾:

- أسلوب إنكار الأزمة: هذا الأسلوب يقوم على الإنكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها، وتعلق إدارة المؤسسة أن الأوضاع في المؤسسة على خير ما يرام وفي أحسن صورها ولا يمكن أن تكون أفضل من ذلك، وتؤكد الإدارة على أنها قد حققت إنجازات كبيرة، وهذه الإنجازات تعود بمنافع كبيرة على جميع أصحاب المصالح، وترى الإدارة أن كل من ينكر هذه الإنجازات (التي تدعي الإدارة أنها تحققت)، جاحد وناكر للجميل ويعمل ضد الأهداف الإستراتيجية لأصحاب المصالح.

ويمكن القول، أن خلاصة هذا الأسلوب هو استخدام التعقيم الإعلامي لإنكار جميع أسباب الأزمة ونتائجها وتداعياتها وانعكاساتها على المؤسسة وعلى جميع أصحاب المصالح داخلها وخارجها، لكن هذا الأسلوب لا ينجح في نهاية المطاف.

- **أسلوب كبت الأزمة:** هذا الأسلوب يطلق عليه أيضا أسلوب تأجيل ظهور الأزمة، وهذا الأسلوب يركز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة، ويتعامل معها بدرجة عالية من العنف من أجل القضاء عليها في مراحلها الأولى، وتسعى إدارة المؤسسة إلى التضييق على قوى الأزمة وإغلاق جميع المنافذ والطرق التي قد تتعاظم وتتصاعد من خلالها، كما يجري التركيز على إضعاف قوى الأزمة من خلال التخلص من قادتها.

- **أسلوب بخس الأزمة:** إن جوهر هذا الأسلوب هو التركيز على التقليل من شأن الأزمة، والتقليل من أهميتها، وأهمية أسبابها وتأثيراتها ونتائجها وانعكاساتها، هذا الأسلوب يتطلب أن تعترف إدارة المؤسسة بالأزمة كحدث عابر فيها، ومجرد حدث غير مهم لا يؤثر على سير أعمالها وعلى أنشطتها، ويجري التعامل معها بالوسائل والأدوات المناسبة، وأنها في طريقها إلى الانتهاء والذوال، وسوف تعود المؤسسة سريعا إلى توازنها.

- **أسلوب تنفيس الأزمة:** هناك بعض أنواع الأزمات التي يتأخر انفجارها، وتستمر أسباب الأزمة بالتصاعد، وتتنذر بأن انفجار الأزمة سيكون قويا جدا عندما تحين ساعة الصفر، إذ أن تأخر انفجار الأزمة يكسبها قوة كبيرة عندما تحدث، ولذلك، فإن إدارة المؤسسة تلجأ إلى استخدام أسلوب تنفيس الأزمة، من خلال إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب ودوافع الأزمة، والعمل على إثارتها مما يؤدي إلى إشغال قوى الأزمة بهذه القضايا، فيؤدي ذلك إلى استنزاف جانب من قوة الأزمة، وربما يؤدي إلى القضاء على أسباب ودوافع مهمة للأزمة.

- **أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة:** تلجأ بعض الإدارات إلى استخدام هذا الأسلوب، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة المؤسسة البيانات والمعلومات الكافية عن قوى الأزمة، فيؤدي تشكيل هذه اللجنة التي تتضمن أطرافا متعددة من المؤسسة، إلى معرفة الإدارة على قوى الأزمة، والقوى الحقيقية التي تقف وراء الأزمة، والتعرف على دوافعها والأسباب الحقيقية وراءها، فتشكل هذه اللجنة يؤدي إلى إفقاد هذه الأزمة لقوتها، ويؤدي إلى ضياع الوقت ومروره دون التوصل إلى الأسباب الحقيقية للأزمة.

- **أسلوب إخماد الأزمة:** تلجأ المؤسسات إلى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة وتهدد بقاء المؤسسة ووجودها وتؤدي إلى انهيارها بالكامل.

وهذا الأسلوب هو من الأساليب التي تستخدم العنف والقوة بصورة شديدة تجاه قوى الأزمة، وعند استخدام هذا الأسلوب فإن إدارة المؤسسة لا تلتفت كثيرا إلى المشاعر والقيم الإنسانية في التعامل مع الأزمة وإدارتها، والمبرر الأساسي الذي تقدمه الإدارة هو أن وجود المؤسسة وبقائها في خطر شديد.

- **أسلوب تفريغ الأزمة:** يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم وتجزئة الأزمة إلى أزمات فرعية، ويتم ذلك بعد وقوع الصدام الأول مع قوى الأزمة ككل، فيجري بعد ذلك السعي الحثيث والسريع للتعامل مع قوى الأزمة كمجموعة متفرقة ومتفرعة من القوى، ويتم وضع أهداف بديلة لكل طرف من قوى الأزمة، والعمل على التفاوض مع هذا الطرف في ضوء الأهداف والمصالح الأكثر إلحاحا وأهمية له، وتركيز الجهود على محاولة استقطاب كل طرف بما يناسبه، والعمل على امتصاص وتذويب الأزمة وإزالة شدتها وحدتها.

- **أسلوب عزل قوى الأزمة:** يقوم هذا الأسلوب على تحقيق عزل كلي أو شبه كلي لقوى الأزمة عن جوهر أحداث الأزمة وعن الأطراف الأخرى في المؤسسة (التي ليست جزءا من قوى الأزمة، ووفقا لهذا الأسلوب، فإنه

يجري عزل وتقسيم قوى الأزمة إلى القوى الصانعة للأزمة، القوى المؤيدة والمؤازرة للأزمة، القوى المهتمة بالأزمة، وذلك بصورة تؤدي إلى السيطرة على الأزمة وعدم انتشارها وعدم تعاظم آثارها.

3-2- الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات:

يتضمن الأدب الإداري الكثير من النماذج التي تكفل إدارة فاعلة للأزمات، وهذه النماذج هي⁽³⁰⁾:

- **نموذج Fink**: هذا النموذج يؤكد على ضرورة الاستعداد الكامل لضمان تجنب ومنع الأزمة من الوقوع، واتخاذ إجراءات وأفعال ذكية تجاه الأحداث ذات العلاقة بالأزمة. ويؤكد هذا النموذج أن على الإدارة أن تقوم قبل وقوع الأزمة بتنفيذ عمليات التنبؤ بالأزمة وتطوير خطة لإدارة الأزمة، أما بعد حصول الأزمة، فإن على الإدارة أن تحدد الأزمة وتشخصها بدقة وسرعة ثم تقوم بعزلها وفصلها بسرعة، وتعمل أخيراً على إدارتها بصورة سريعة.

- **نموذج NudeAntoko**: يؤكد هذا النموذج على أن الإدارة الصحيحة للأزمة هي أكثر من مجرد ردود أفعال واستجابة لمجريات الأزمة، كما أن الإدارة الصحيحة والناجحة للأزمة ليست مجرد حظ في تحقيق النجاح والفشل، ووفقاً لهذا النموذج فإن الإدارة الفاعلة للأزمة هي تجميع للمقاييس التوقعية التي تؤدي إلى تمكن المؤسسة من تنسيق استجاباتها والرقابة عليها تجاه أي موقف طارئ، ويتم ذلك بتشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات، وتطوير وإعداد خطة عملية للتعامل معها، وإنشاء مركز لإدارة الأزمات، واختيار الخطة العملية لإدارة الأزمات والتأكد من فاعليتها المرتقبة في التعاطي مع الأزمة عند وقوعها، والتعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة.

- **نموذج Meyers**: لا يختلف هذا النموذج كثيراً عن النموذجين السابقين من حيث التركيز على الإعداد اللازم للأزمة، ووفقاً لما يراه Meyers فإن قادة المؤسسات أثناء الأزمة لا يقدرّون حجم التهديدات التي تحيط بهم، ولا يقومون بالتدابير اللازمة والكافية لمواجهة هذه الأزمة المرتقبة، لهذا حسب نموذج Meyers فإن الخطوة الأولى: حساب احتمالية وقوع الأزمة، وتقدير مستوى استعداد المنظمة للتعاطي مع الأزمة إذا وقعت، والخطوة الثانية: هي تدقيق الأزمة، ثم ثالثاً إعداد فريق إدارة الأزمة يتميز بالإبداع والابتكار، والقدرة، والمعرفة، والرؤية الثاقبة والقدرة على رؤية الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة وأهميتها النسبية.

- **نموذج Murphy Bayley**: يركز نموذج Murphy Bayley على استخدام منهج علمي وعملي في إدارة أية أزمة، وذلك بمراعاة مجموعة من الخطوات في التعامل مع الأزمة، هي:

- **تقدير موقف الأزمة**: قيام إدارة المنظمة بإجراء تقدير سليم وسريع لهذا الموقف الذي تمر به المنظمة.
- **تحليل موقف الأزمة**: ركز على إجراء تحليل شامل ومتعمق لجميع عناصر موقف الأزمة، وتحديد وتحليل مكونات الموقف، وتقسيم عناصر ومكونات موقف الأزمة.
- **التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة**: أي وضع الخطط والبرامج والسيناريوهات المختلفة للتعامل مع الأزمة ومواجهتها.

3-3- الأسلوب الشامل في إدارة الأزمات:

إن الاهتمام بإدارة الأزمات في المؤسسات له تأثيرات كبيرة على ممارساتها فهي تتعامل مع الأفراد ويمتد تأثيرها كذلك إلى معظم أفراد المجتمع، لذلك فإن المعنيين بإدارة الأزمة هم القادة⁽³¹⁾، وقد أورد عدد من الباحثين خمس مراحل لنظام إدارة الأزمات، هي:

- **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر**: ترسل الأزمة قبل حدوثها وبوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومتتالية ومتكررة وبصورة دائمة، وما لم يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات، فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وكلما كان

مستوى الوعي بالإشارات التحذيرية عالياً كان منع الأزمة أو إدارتها جيداً عالياً (والعكس صحيح)، وتشير التحليلات العلمية للأزمات، إلى أنها تصاعدت لحدوث أعطال في نظم الإنذار المبكر والعجز عن التقاط إشارات الإنذار الصادرة، وكذلك لعدم قدرة المسؤولين على التفسير الصحيح والمناسب للإشارات، أو عدم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع مسبباتها قبل حدوث الأزمة⁽³²⁾.

ونظم الإنذار المبكر، هي أدوات فنية تعطي إشارات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما، قد تكون إشارات إنذار خارجية كتغيرات سياسية، اجتماعية، اقتصادية أو إشارات إنذار داخلية مالية، إدارية، يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما، قبل تدهوره وتحوله إلى أزمة، كما يجب أن تشمل نظم الإنذار المبكر وسيلة لجمع إشارات الإنذار، وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومقارنتها بمعايير نمطية محددة مسبقاً⁽³³⁾، فالتقاط إشارات الإنذار المبكر يعني اكتشاف الأزمة قبل حدوثها، وهذه الإشارات تساعد على عملية رصد وتسجيل وتحليل العلامات التي تنبئ عن قرب وقوع الأزمة، وحتى يتم النجاح في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة يجب ما يلي⁽³⁴⁾:

- التنبؤ باحتمالية التعرض للأزمة من خلال تحديد نقاط الضعف.
- تشخيص المواقف ووضع مسارات قابلة للتطبيق.
- السيطرة على الموقف والتخطيط لتجنب الأزمات.
- اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- تحسين فعالية نظم الاتصالات والمعلومات.

- **مرحلة الاستعداد والوقاية:** يجب أن يتوافر للمؤسسة وسائل وقائية تستخدم لمحاولة منع حدوث الأزمة، وتلك الوسائل والأساليب يجب أن تعمل كمجسات لأي علامات للضعف قد يتسبب في الأزمة، وليس هناك طريقة لمنع كل الأزمات، ولكن النظام الوقائي يمكن أن يمنع امتداد أو انتشار الأزمة لبقية أجزاء المؤسسة، فإذا لم تستطع المؤسسة منع الأزمة، فعلى الأقل تعد العدة لمواجهة، عن طريق وضع الخطط والإستراتيجيات والمسارات المناسبة للمواجهة⁽³⁵⁾.

وتتمثل هذه الاستعدادات في الأنشطة الهادفة إلى تعظيم الإمكانيات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة، وخطط الاتصالات والتدريب، وإقامة العلاقات العامة وتوفير مراكز للأزمات تستعمل عند الطوارئ، كما يجب على متخذ القرار أن يضع تصوراً لاحتامية وقوع أزمة، بنفس طريقة وحتمية وقوع الموت، وذلك بغية التهيئة لهذه الحتمية والإعداد لها، حيث إنه عند هذا الإعداد من المفيد أن نتذكر أن سيدنا نوح شرع ببناء سفينته قبل أن يبدأ هطول المطر وحدث الطوفان بمدة زمنية⁽³⁶⁾.

- **مرحلة احتواء الأضرار:** وهي مرحلة الاعتراف بوجود الأزمة، حيث يتم في هذه المرحلة احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها، وتعتبر هذه المرحلة مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمة لكونها تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر وتضييق آثار الأزمة الناجمة عنها لأقصى حد ممكن، حيث أن فاعلية وكفاءة هذه المرحلة تعتمد بشكل كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة، كما أنه من الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية المؤسسة، كما يجب أن يتفرغ مدير الأزمة للتعامل معها مفوضاً السلطة للأخريين للقيام بالأعمال الروتينية⁽³⁷⁾.

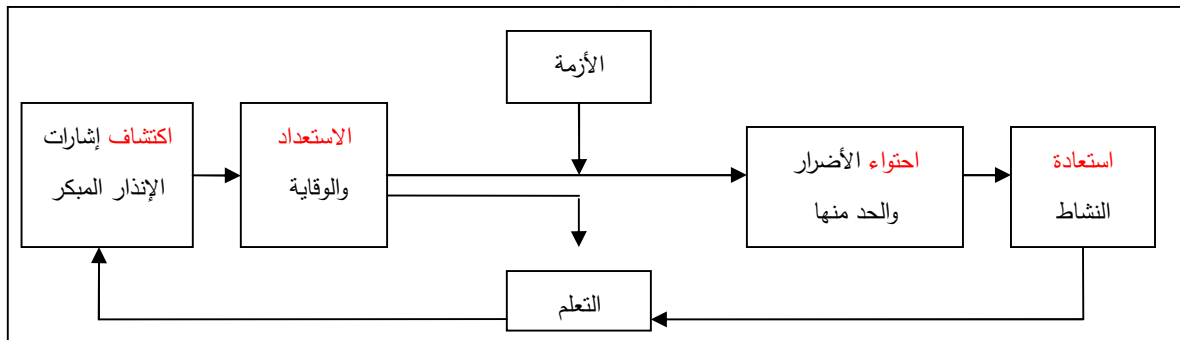
ويتم في هذه المرحلة اكتشاف الأزمة واتخاذ الإجراءات الملائمة للحيلولة دون تطورها نحو الأسوأ، وتتوقف كفاءة التعامل مع هذه المرحلة على حجم المعلومات المتوفرة، وتحديد الأولويات وترتيبها بدقة وفاعلية و القدرة على اختيار البدائل المتاحة (38).

- **مرحلة استعادة النشاط:** وهنا تبدأ مرحلة ما بعد الأزمة، حيث يتم في هذه المرحلة إعادة المؤسسة إلى وضعها الطبيعي وفق خطتين: خطة قصيرة الأجل، بهدف إعادة التوازن بقدر المستطاع، وخطة طويلة الأجل، بهدف إعادة التوازن إلى أفضل وضع ممكن، حيث تعتبر هذه المرحلة كمرحلة ترميمات لما حدث جراء الأزمة، بالإضافة إلى أن هذه المرحلة تتضمن كل التدابير اللازمة لإعادة التكيف مع ما تمخضت عنه الأزمة في النواحي السلوكية والتنظيمية والمالية، حيث إن هناك ثلاثة اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية في عملية إعادة التوازن (39):

- الرغبة والحرص على إعادة التوازن .
- المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن .
- القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن من خلال القدرات الفنية والإدارية والمالية.
- **مرحلة التعلم والاستفادة من التجربة:** تنصب مرحلة التعلم على استرجاع وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة من خلال مايلي (40):
- إعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي.
- تحسين القدرات المستقبلية.
- تحديث وتطوير نظام العمل لمواجهة الأزمات المختلفة بأفضل أداء.
- تهيئة الفرصة لتعويض الخسائر .

ونختصر المراحل السابقة في النموذج الشامل لإدارة الأزمات في الشكل رقم (1):

شكل رقم (01): مراحل إدارة الأزمات



المصدر: محمد شومان (2002). الإعلام والأزمات "مدخل نظري وممارسات عملية". القاهرة- مصر: الكتب العملية للنشر والتوزيع، ص38.

4- عينة من أزمات بعض المؤسسات الاقتصادية العالمية:

في عالم الأعمال، توجد لدينا العديد من المؤسسات التي استطاعت التعامل مع الأزمات بأشكال مختلفة، بعضها نجح في تحويل الأزمة إلى فرصة، وبعضها نجح في الصمود أمام هلاك حتمي، والبعض الثالث استطاع الخروج منها بأقل الخسائر، لتتحول هذه التجارب إلى نماذج دراسية يتم تدريسها كأتمثلة لإدارة الأزمة، ومن هذه المؤسسات نذكر ما يلي:

4-1- مؤسسة جونسون أند جونسون⁽⁴¹⁾:

في عام 1982، استيقظ المسؤولون في شركة الدواء والمنتجات الطبية العملاقة جونسون أند جونسون (J&J) على وقع خبر مؤسف بدا مؤشرا على نشوء أزمة في الأفق، سبعة أشخاص قُتلوا في شيكاغو بسبب تعاطي جرعة كبيرة من أحد منتجاتها "كبسولات التايلينول إكسترا سترينث" (Tylenol Extra Strength) التي استخدمها القاتل في تدبير عمليات القتل، باعتبار أن الكبسولات مندمجة مع مادة البوتاسيوم سيانيد مما جعل تعاطيها بشكل مركز يحولها إلى سم قاتل.

على الرغم من أن الشركة غير مسؤولة بشكل مباشر، فإن ربط منتجها بحالات قتل بشعة من هذا النوع كان حتما إشارة إلى قرب اهتزاز سمعتها بشدة في السوق الأميركي الذي يعتبر أكبر أسواقها على الإطلاق، لذلك، وبسرعة قبل حتى أن تبدأ موجات الهجوم على الشركة إعلاميا، أصدرت الشركة قرارا فوريا بسحب 31 مليون زجاجة من التايلينول بقيمة 100 مليون دولار من كافة الصيدليات، وقامت بوقف إنتاج المنتج ووقف الحملة الدعائية له.

في الوقت نفسه، وكتحريك مواز أعلنت الشركة عن تعاونها الكامل مع شرطة شيكاغو والإف بي آي ومنظمة الدواء العالمية بهدف البحث عن القاتل، كما قامت من طرفها بالإعلان عن جائزة قدرها 100 ألف دولار مكافأة لمن يرشد عن القاتل ومن يساعد في الوصول إليه، النتيجة أن الصحف والإعلام بدلا من توجيه اللوم للشركة أو الهجوم عليها - كما هو متوقع دائما في مثل هذه الحالات - أشادت بمجهوداتها بشدة والخطوات التي اتخذتها سواء بسحب منتجها أو المشاركة الفعالة في البحث عن القاتل والتعاون مع الأجهزة الأمنية.

لاحقا، وبعد انتهاء الأزمة قامت الشركة بإعادة طرح منتج التايلينول مرة أخرى ولكن بصناعة مختلفة تماما في المحتويات وطريقة التغليف الأكثر أمانا واحترافية، وقامت بطرحه بحملة دعائية كبيرة أعادت ثقة المستخدمين بالمنتج والشركة، وتجاوزت تماما آثار الأزمة، وما زالت حتى الآن حملة العلاقات العامة الاحترافية التي أدارتها "J&J" في هذا الموقف تحديدا من أشهر المواقف التي يتم تدريسها لطلاب شهادات ماجستير ريادة الأعمال كنموذج حالة على الإدارة الاحترافية للأزمات الكبرى، وكيفية الخروج منها بأرباح كبرى بدلا من خسائر كبرى.

4-2- مؤسسة بيبسي للمشروبات⁽⁴²⁾:

في عام 1993، ظهرت إشاعة غامضة من أحد الأشخاص في ولاية واشنطن بأنه وجد "حقنة" داخل إحدى علب البيبسي دايت التي تنتجها شركة بيبسي العالمية للمشروبات، وعلى الرغم من غرابة هذا الزعم، فإنه بدأ يتحول إلى أمر مقلق عندما ظهر أكثر من 50 تقريرا يحمل شكاوى غير مؤكدة من كافة المناطق في الولايات المتحدة الأمريكية، يزعم أصحابها جميعا أنهم وجدوا حقنا داخل علب الدايت بيبسي، وهو ما جعل الأمر يتحول من حادثة فردية إلى ما يبدو أنه فضيحة جماعية.

كان التصرف الأول الذي اتخذته بيبسي هو التأكد من صحة هذه الإدعاءات، فأتضح لها أنها بالفعل دعاوى ملفقة، خصوصا بعد أن حققت منظمة الغذاء الأميركية (FDA) في الأمر واتضح أن التقارير كلها مفبركة تستهدف النيل من سمعة الشركة، لكن هذا الزعم مع انتشاره، كان من الممكن أن يصيب المستهلك ببعث القلق والشك في منتج بيبسي ويؤدي إلى عزوفه عنه.

ففي هذه الأزمة اتخذت بيبسي منها استثنائيا في إدارة الأزمة، ردت الشركة بكل وضوح قائلة إنها لا تعتذر عن شيء لم يقع أصلا، ودافعت عن نفسها بمنتهى الثبات في وجه هذه الاتهامات والدعاوى بشكل واضح لا

يقبل اللبس، بأنها لم ترتكب أي أخطاء ولا يوجد أي دليل على هذه المزاعم، في الوقت نفسه، بدأت الشركة في تدشين حملة ذكية تعيد ثقة المستهلك بالشركة لتتجاوز هذه الأزمة المختلفة.

قامت الشركة بإنتاج أربعة فيديوهات مميزة عرضت على كافة القنوات الإعلامية والإذاعية في وقت الأزمة، تشرح للمستهلك كيف تتم عملية تعبئة علب البيبسي خطوة بخطوة، كما قامت الشركة بالكشف عن شريط مراقبة مثير حصلت عليه يظهر امرأة في أحد متاجر كولورادو تضع حقنة داخل إحدى علب البيبسي دون انتباه من موظف المتجر، وهو الأمر الذي دلّ على براءة الشركة، وأن هذه الدعاوى مفرجة بالكامل لغرض التشويش على ثقة المستهلك بالشركة.

في الوقت نفسه، لم يدخر مسؤول واحد عن العلاقات العامة في بيبسي جهداً من الظهور في كافة محطات التلفاز، ونشرات الأخبار، والبرامج الحوارية ذات نسب المشاهدة المرتفعة حاملاً معه الأدلة على خطأ هذه الدعاوى والدعم الرسمي من منظمة الغذاء الأميركية، وكانت النتيجة باهرة، حيث انحسرت الشائعات المضللة خلال أسبوعين فقط، خصوصاً عندما استطاعت منظمة الـ "FDA" العثور على الأشخاص الذين أطلقوا هذه الدعاوى دون دليل، صحيح أن مبيعات البيبسي دايت تناقصت بنحو 2% لكنها عادت إلى معدلاتها الطبيعية خلال شهر واحد، وقد كانت "ثقة" بيبسي في أنها لم ترتكب أي أخطاء، وبياناتها الرسمية الواضحة والصريحة التي لا تحمل أي اهتزاز في موقفها، ولا تحمل أي عبارات غير شفافة سبباً مهماً في الصمود أمام الشائعات المزعومة، إذ إن الأمر حتماً كان سيتغير تماماً إذا كانت الشركة تجاهلت الرد، أو أظهرت ردوداً غير حاسمة في هذه القضية.

4-3- مؤسسة دومينوز بيتزا (43):

في أبريل/نيسان من عام 2009، وقبل أن توجد "دومينوز بيتزا" على مواقع التواصل الاجتماعي باعتبار أنها لم تكن شائعة بقدر يجعلها من ضروريات العمل كما هو عليه الآن، استيقظ المسؤولون في الشركة على واحدة من أكبر وأخطر الأزمات التي كان بإمكانها العصف بالشركة تماماً في ذلك الوقت.

موظفان يعملان في أحد فروع دومينوز بيتزا بمدينة كونفور في ولاية كارولينا الشمالية، قاما برفع فيديو خاص لهما أثناء عملهما على تحضير وجبة مقرر توصيلها إلى منزل أحد العملاء، حيث أظهرها مجموعة من أكثر الممارسات إثارة للفرق والاشمئزاز أثناء تحضير الوجبة بشكل لا يمكن احتماله.

كما هو متوقع طبعاً، انتشر الفيديو المثير للاشمئزاز بشكل فيروسي هائل على شبكة يوتيوب والشبكات الاجتماعية مثل فيسبوك وتويتر، في واحدة من أكبر الأزمات التي كادت تتسبب بالإطاحة بعلامة تجارية كبيرة مثل دومينوز بيتزا، وتهوي بسمعتها إلى القاع كواحدة من أهم مطاعم الوجبات السريعة في أميركا والعالم، وهو ما أدى إلى سلسلة إجراءات غير مسبقة اتخذتها إدارة دومينوز للخروج من هذا المأزق.

مع اشتعال تويتر وفيسبوك ويوتيوب بآلاف التعليقات الغاضبة من العملاء الذين يُبدون اشمئزازهم مما رأوه، بدا رد فعل الإدارة بطيئاً في أول يومين عندما أعلنت أنها بصدد دراسة الأمر للتأكد، وهو الأمر الذي زاد من غضب العملاء، لاحقاً، بدأت إدارة دومينوز العودة إلى الطريق الصحيح عندما أعلنت عن حزمة إجراءات فورية للتصدي للأزمة، وتحويلها إلى معركة علاقات عامة بامتياز استطاعت أن تحمي الشركة من انهيار محقق في علامتها التجارية.

بدأت دومينوز بتوجيه الشكر إلى عملائها، وقامت بإطلاق حساب رسمي على تويتر للتواصل المباشر والإعلان عن مواقفها المستمرة أثناء الأزمة، كما خرج الرئيس التنفيذي للشركة في كلمة له على يوتيوب للاعتذار المباشر على المنصة نفسها التي حدثت الأزمة من خلالها، وأعلن عن طرد الموظفين اللذين تسببا في الفيديو ومقاضاتهما بتهمة ارتكاب جريمة توصيل طعام غير صالح للاستهلاك.

في الوقت نفسه، قام فريق العلاقات العامة بمحاصرة فيديو اليوتيوب بالإبلاغ عنه بكل الوسائل، لمنع المزيد من المستهلكين بمشاهدة الفيديو، بالتوازي مع حملة كبيرة للتشديد أن ما حدث مجرد خطأ استثنائي في نظام إنتاج يركز على النظافة بشكل كامل، وأن الشركة تختبر إجراءات جديدة تمنع حدوث مثل هذا الخطأ الفردي مجدداً بتشديد إجراءات الجودة والمراقبة.

صحيح أن سمعة الشركة تضررت بشدة من هذا الحدث، وأبدى الآلاف من المستهلكين "إعادة النظر" في تناول وجبات دومينوز، لكن بمرور الوقت ومع كثافة الحملة الدعائية التي أطلقتها الشركة للتعطية على هذا الحدث، استطاعت الشركة أن تقلت من هذا الموقف الذي كاد يصل بها إلى أزمة وجودية بشكل كامل.

خاتمة

بعد الإطلاع على مختلف المراجع عند إعداد هذا البحث، تبين لنا أن هناك أساليب محددة في إدارة الأزمات، منها الأساليب التقليدية لإدارة الأزمة المتمثلة في إنكار الأزمة (التعتيم الإعلامي)، وأسلوب كبت الأزمة، (تأجيل ظهور الأزمة)، وأسلوب بخس الأزمة (التقليل من شأن الأزمة)، وتنقيس الأزمة (قضايا فرعية وجزئية)، ولجنة لبحث الأزمة (أطرافاً متعددة من المؤسسة)، وإخماد الأزمة (تستخدم العنف والقوة بصورة شديدة)، وتفرغ الأزمة (تقسيم وتجزئة الأزمة)، وعزل قوى الأزمة (جوهر أحداث الأزمة)، أما الأساليب الحديثة فهي مختلف النماذج التي جاءت بعدد من المراحل والخطوات التي قدمها كل من الباحثين Fink، Antoko، Nude، Meyers، Murphy Bayley.

بالإضافة إلى الأسلوب الشامل الذي أجمع على خطواته معظم الباحثين في مجال إدارة الأزمات من أجل ضمان كفاءتها، حيث إن هذا الأسلوب يعتمد على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية من هذا البحث بأنه فعلاً لدى المؤسسات الاقتصادية أساليب محددة تسمح لها برفع كفاءتها في إدارة أزماتها.

أما بخصوص مؤسسة جونسون أند جونسون فكان لديها أزمة شرعية منتجاتها، وفقدان ثقة المستهلكين بمنتجاتها لأنها تحتوي على مادة كيميائية قد يؤدي تركيزها إلى الوفاة، حيث أوشك ذلك على اهتزاز سمعتها في أسواقها المحلية الأمريكية وكذا أسواقها الخارجية في مختلف دول العالم، أما موقف هذه المؤسسة تجاه هذه الأزمة فكان كما يلي:

- التحرك في الوقت المناسب قبل الهجوم الإعلامي عليها.
- احتواء الأزمة وسحب 31 مليون زجاجة بقيمة 100 مليون دولار من الأسواق.
- تحمل الخسائر ووقف الإنتاج فوراً.
- المساعدة في حل الأزمة على المستوى الكلي والبحث عن المتسبب في القتل عن طريق منتجاتها.
- إعادة توجيه الأزمة لصالحها وكسب الرأي العام من خلال الإشادة بمجهوداتها والخطوات التي اتخذتها سواء بسحب منتجها أو المشاركة الفعالة في البحث عن القاتل والتعاون مع الأجهزة الأمنية.

– الخروج إيجابيا من الأزمة بإعادة طرح المنتج بشكل آخر وطريقة تغليف أخرى، وبحملة دعائية كبيرة أعادت ثقة المستهلكين بالمنتج والشركة، وتجاوزت تماما آثار الأزمة.

إن هذا الموقف من أشهر المواقف التي يتم تدريسها لطلاب شهادات الدراسات العليا كنموذج حالة على الإدارة الاحترافية للآزمات الكبرى، وكيفية الخروج منها بأرباح كبرى بدلا من خسائر كبرى، وبالتالي هذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الفرعية الأولى بأن لدى مؤسسة جونسون أند جونسون العالمية أسلوب يسمح لها برفع كفاءتها في إدارة أزماتها.

أما مؤسسة بيبسي للمشروبات فقد تعرضت لأزمة إشاعات مغرصة بوجود مواد غير استهلاكية في مشروبات بيبسي العالمية، خاصة عندما وصل عدد الشكاوي غير المؤكدة إلى 50 مدعياً ضد نفس الشركة، حيث بدا الأمر أنه سيتحول إلى فضيحة، وكان موقف هذه المؤسسة تجاه هذه الأزمة كما يلي:

- عدم تجاهل الأزمة والتأكد من الموقف الأزموي.
- الاستعانة بالخبراء والممثلين في منظمة الغذاء الأمريكية التي أثبتت عدم صدق الادعاءات.
- الحملات الإعلامية والاتصالية أثناء الأزمة لاسترجاع الثقة من خلال قيام الشركة بعرض أربعة فيديوهات على كافة القنوات الإعلامية والإذاعية لشرح كيفية تعبئة علب بيبسي بالتفصيل.
- إثبات صدق المؤسسة وهشاشة مسببات الأزمة بإظهار فيديو يثبت حشو علب بيبسي بالمادة غير الاستهلاكية دون انتباه صاحب المحل.

– حشد وتعبئة الجهود اللازمة من مسؤولي المؤسسة، والظهور في كافة وسائل الإعلام لتقديم الأدلة على خطأ هذه الدعاوى والدعم الرسمي من منظمة الغذاء الأميركية.

اتخذت بيبسي منهجا استثنائيا مبني على الحسم والثقة في إدارة الأزمة تحت شعار: 'لا تعتذر عن شيء لم يقع أصلا'، ففقت شركة بيبسي في منتجاتها، ووضوح بياناتها الرسمية كان سببا رئيسيا في الصمود أمام الشائعات، بالإضافة إلى عدم تجاهل الرد، أو إظهار ردود غير حاسمة في هذه الأزمة، وبالتالي هذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الفرعية الثانية بأن لدى مؤسسة بيبسي العالمية أسلوب يسمح لها برفع كفاءتها في إدارة أزماتها.

أما أزمة دومينوز بيتزا فقد تسبب فيها عاملان من نفس الشركة عندما قاما بممارسات غير صحية أثناء تحضير الوجبة بشكل لا يحفز إطلاقا على الأكل ولا على الطلب، كما قاما بالتشهير بهذا العمل على مواقع التواصل الاجتماعي، مما كاد أن يتسبب بالإطاحة بعلامة تجارية كبيرة في سوق الوجبات السريعة في أميركا والعالم، وكان وقف هذه المؤسسة تجاه هذه الأزمة كما يلي:

- إعلان الإدارة لجملة إجراءات فورية للتصدي للأزمة.
- التريث ودراسة الأزمة من مختلف جوانبها.
- التآهب للأزمة وتحويلها إلى معركة على مستوى المواقع الاتصالية.
- التواصل المستمر مع الزبائن أثناء الأزمة.
- التخلص من جذور الأزمة وهما العاملان، والتخلص من فروع الأزمة وهو الفيديو.
- بخس الأزمة والتقليل من شأنها باعتبارها عملا استثنائيا من أفراد تم مقاضاتهم بسبب ذلك.

واستطاعت الشركة أن تفلت من هذا الموقف الذي كاد يصل بها إلى أزمة وجودية بشكل كامل من خلال حنكته في التعامل مع الأزمة، مما يؤكد لنا صحة الفرضية الفرعية الثالثة بأن لدى مؤسسة دومينوز بيتزا العالمية أسلوباً يسمح لها برفع كفاءتها في إدارة أزماتها.

نتائج الدراسة:

ومن هذا المنطلق، وبالتمتع في المحطات التي تم الوقوف عندها في هذا البحث، فإنه تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تمثل أي أزمة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية لحظة حاسمة ودرجة تتعلق بمصيرها، وتمثل مشكلة ذات صعوبة حادة أمام متخذ القرار، تجعله في حالة عدم التأكد واختلاط الأسباب بالنتائج، لذلك يجب عدم تجاهل حتمية وقوعها بل الاستعداد لها.
- لا يوجد نمط واحد لشكل الأزمة، فكل أزمة خصائص تتفرد بها، بالرغم من كونها تمثل حالة من التهديد وضغط الوقت والغموض والمصيرية والتعقيد والتوتر والتداخل والتنبيه، كما أن لكل أزمة أصنافاً وأنواعاً وهذا التنوع في التصنيفات يعمق التفكير في الأزمة ويساعد على تحليلها وتقديم السبل الأساسية الكفيلة بمعالجتها.
- وقوع المؤسسة في أزمة ما، هو أمر بالغ الخطورة، لكون الأزمة عبارة عن تغير حاسم لها تأثيراتها الجوهرية على المؤسسة ذات البعد الوظيفي الذي يعبر عن اختلال النشاط الوظيفي للمؤسسة كقصور إنتاجية النشاط، أو تعارض العلاقات البينية للمؤسسة، والتأثير الأدائي الذي يعبر عن مجموعة من المحددات التي تواجهها الأزمة نفسها كمدى الترابط بين أجزاء المؤسسة، إضافة إلى التأثير الهيكلي للأزمة عندما تتصل ببنيان المؤسسة وأداء قطاعاتها، وكذا تأثيرها المضموني الذي يعبر عن مدى اتساع المضمون الأزموي وامتداد عمقه في المؤسسة.
- إذا كانت الأزمة هي حالة عدم الاستقرار فإن إدارة الأزمة هي إدارة التوازنات، وأهمية إدارة الأزمات تكمن في إمكانية تحويل الأزمة بكل ما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية، التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.
- يختلف أسلوب التعامل مع الأزمات، ويتوقف ذلك على العديد من العوامل، كطبيعة ونوع الأزمة نفسها، والمرحلة الزمنية للأزمة، وشخصية متخذ القرار، والبيئة المؤثرة على الأزمة، وللاشارة فإن لكل أسلوب إيجابياته وسلبياته، حيث يجب التعرف على الأساليب الحديثة والتقليدية والشاملة على حد سواء.
- المؤسسات العالمية مثل مؤسسة جونسون أند جونسون، ومؤسسة بيبسي، ومؤسسة دومينوز بيتزا لها أسواقها المحلية وأسواقها الخارجية وهي تدرك أهمية تأثير الأزمة على مستهلكيها، وبالتالي على موقفها التنافسي، لذلك فهي تأخذ بجدية تامة أبعاد الأزمة وتتعامل معها بكل احترافية قصد الخروج منها بأدنى الخسائر الممكنة.

التوصيات:

تعتبر إدارة الأزمات فنا صعبا، فعندما يحدث ما لا نتوقعه، نتساءل كيف نواجه الموقف والأحداث التي لم نخطط لها، فلا يمكن اختبار أي إدارة اختبارا جيدا إلا في مواقف الأزمات، ومهما تعددت أصناف الأزمات، فإنها كلها تستدعي معالجتها وإدارتها، وعندما نتصدى بالدراسة لأزمة من الأزمات يجب علينا أن نتبنى منهجا واقعيا ويعنى ذلك التعامل مع مختلف الأزمات على اعتبار أن الأزمة تهدد شرعية المؤسسة بأكملها، وقد تؤدي إلى زعزعة ركانزها وأسسها ورسالتها، كما أنها تؤدي إلى إحداث تأثير على حياة الأفراد.

ولذلك فإن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة ومراحلها، وعليه نخلص إلى ضرورة وجود إستراتيجيات مدروسة لتزويد من كفاءة المؤسسات في مواجهة أزماتها، وينبغي أن تتفاعل فيها كل الجهود والخبرات مع درجة عالية من المرونة.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، فإننا نقدم مجموعة من التوصيات كالتالي:

- ضرورة التوعية بمختلف الأساليب المتاحة لإدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية.
- تحديث وتطوير نظام العمل لمواجهة الأزمات المختلفة بأفضل أداء.
- ضرورة تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات الاقتصادية والإدارية للمؤسسة.
- خلق مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية.
- بناء وتنمية شبكة اتصالات فعالة لضمان سرعة تدفق المعلومات.
- المرونة في التعامل مع الأزمات من خلال العناية بتشكيل وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي ووضع سياسات وتشريعات عامة لكافة القضايا المتعلقة بالأزمة ووفقا لظروفها.
- استقراء المستقبل وصنع السيناريوهات وأنظمة التنبؤ بالقدر الذي يحقق الإدراك الكامل بطبيعة الأزمة وتوجيه الاهتمام نحوها.
- التخطيط الفعال لتجنب بوادر الأزمات في المؤسسة، وضمان الرقابة المستمرة الداخلية والخارجية.
- تدريب الأفراد وبناء الكادر البشري المؤهل للمواقف الحرجة لاسيما الدور الذي يلعبه القائد في اتخاذ القرارات المناسبة.

- الاهتمام بمختلف متطلبات إدارة الأزمة مثل إدارة الوقت، والإدارة الإستراتيجية.
- الإحالات والهوامش:**

- 1- السيد عليوة (2000)، إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، ص 13.
- 2- فاروق السيد عثمان (2004)، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، ص 123.
- 3- محمد شومان (2002)، الإعلام والأزمات "مدخل نظري وممارسات عملية"، الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 17.
- 4- سعيد محمد المصري (2001)، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية "المفاهيم والإستراتيجيات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 117.
- 5- صلاح عباس (2004)، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص 29.
- 6- Christophe roux-dufort (2000), " gérer et décider en situation de crise " outils de diagnostic, de prévention et de décision", deuxième édition, DUNOD édition, France, p19 .
- 7- Christophe roux-dufort. la gestion de crise "un enjeu stratégique pour les organisations". première édition, bruxelles, deboeck université, 2000, p 20.
- 8- السيد عليوة (2000)، مرجع سابق، ص 13.
- 9- إسلام محمد البطل (2011)، إدارة الأزمات ورقة دراسية نشرت في 23 يوليو (2011)، متاح على الموقع: <http://kenanaonline.com/users/elbatalgym/posts/294664> .
- 10- أمنية مصطفى صادق (2002)، إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، مصر، ص 23، 22 .
- 11- عبد الله عبد الرحمان البريدي (1999)، الإبداع يخنق الأزمات، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، ص 23، 22 .
- 12- عبد الله عبد الرحمان البريدي (1999)، مرجع سابق، ص 23، 22 .
- 13- المرجع نفسه، ص 23 .
- 14- محمد فتحي (2001)، الخروج من المأزق " فن إدارة الأزمات"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، ص 11 .
- 15- المرجع نفسه، ص 11 .

- 16- شركة مركز القرار للاستشارات (2003)، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر، ص 82.
- 17- عبد الله عبد الرحمان البريدي (1999)، مرجع سابق، ص 23.
- 18- محسن أحمد الخضيرى (دون ذكر السنة)، إدارة الأزمات "منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، مكتبة مديولي، مصر، ص 44، 43.
- 19- السيد عليوة (2002)، إدارة الأزمات والكوارث "مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، دار الأمين للنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، ص 26.
- 20- حسن البزاز (2001)، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، ص 25.
- 21- عبد الله عبد الرحمان البريدي (1999)، مرجع سابق، ص 36.
- 22- إسلام محمد البطل، مرجع سابق.
- 23- محمد شومان (2002)، مرجع سابق، ص 24.
- 24- عبد السلام أبو قحف (1999)، إدارة الأزمات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، ص 20.
- 25- محمد شومان: مرجع سابق، ص 24.
- 26- مصطفى محمود أبو بكر (2001)، دليل المدير المعاصر "الوظائف، الأدوار، المهارات، الصفات"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 404.
- 27- حسن البزاز (2001)، مرجع سابق، ص 18.
- 28- محمد فتحي (2001)، مرجع سابق، ص 75-77.
- 29- ندى علي (2019)، أساليب إدارة الأزمات ونماذجها، متاح على الموقع: <http://m.annabaa.org/arabic/books/15344>،طلع عليه في جويلية 2019.
- 30- المرجع نفسه.
- 31- نادية إسماعيلي وآخرون (2013)، تعاظم وسائل الإعلام لوسائل إدارة الأزمات في الأندية الرياضية وجهة نظر المدربين، مجلة الإبداع الرياضي، معهد التسيير الرياضي، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 03، المجلد 04، ص 30.
- 32- محمد بن علي شيبان العامري (2019)، قواعد في إدارة الأزمات، متاح على الموقع: <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=916&SecID=42>، إطلع عليه في جويلية 2019.
- 33- محمد فتحي (2001)، مرجع سابق، ص 42.
- 34- المرجع نفسه، ص 43.
- 35- فاروق السيد عثمان (2004)، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 127.
- 36- المرجع نفسه.
- 37- محمد شومان (2002)، مرجع سابق، ص 36.
- 38- المرجع نفسه.
- 39- عبد الله عبد الرحمان البريدي (1999)، مرجع سابق، ص 43.
- 40-Patrick lagadec (1992), la gestion des crises "outils de réflexion à l'usage des décideurs", troisième tirage, France, mcgraw-hill.
- 41-Mallen beker (2008), Johnson & Johnson and Tylenol, Crisis Management Case Study, voir le site: <http://mallenbaker.net/article/clear-reflection/johnson-johnson-and-tylenol-crisis-management-case-study>, cosulté: juillet 2019
- 42-Paul holmes (1993), how the pepsi syring hoax fizzled, voir le site: [www.holmesreport.com/latest/article/how-the-pepsi-syringe-hoax-fizzled-\(1993\)](http://www.holmesreport.com/latest/article/how-the-pepsi-syringe-hoax-fizzled-(1993)), cosulté : juillet 2019
- 43-Melissa Agnes (2012), Domino's Pizza: A Look At the Timelessness of A Social Media Crisis Plan, voir le site: <https://melissaagnes.com/dominos-pizza-a-look-at-the-timelessness-of-a-social-media-crisis-plan/>, cosulté: juillet 2019.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- 1- أمنية مصطفى صادق (2002)، إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، مصر.
- 2- إسلام محمد البطل (2011)، إدارة الأزمات، متاح على الموقع:
- 3- حسن البزاز (2001)، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.
- 4- يامنة إسماعيلي وآخرون (2013)، تعاظم وسائل الإعلام لوسائل إدارة الأزمات في الأندية الرياضية وجهة نظر المدربين، مجلة الإبداع الرياضي، معهد التسيير الرياضي، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 03، المجلد 04.
- 5- ليلي حرشب (2008)، تسيير المؤسسة في حالة أزمة دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- 6- مهدية هامل (2009/2008)، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة لوحدة من المؤسسات الصناعية والخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 7- محمد بولقصاع (2016)، منهج القرآن الكريم في إدارة مختلف الأزمات دراسة موضوعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإسلامية، تخصص التفسير وعلوم القرآن، قسم العلوم الإسلامية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- 8- محمد بن علي شيبان العامري (2011)، قواعد في إدارة الأزمات، متاح على الموقع:
- 9- محمد فتحي (2001)، الخروج من المأزق "فن إدارة الأزمات"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.
- 10- محمد شومان (2002)، الإعلام والأزمات "مدخل نظري وممارسات عملية"، الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 11- محسن أحمد الخضير (1990)، إدارة الأزمات "منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، مكتبة مدبولي، مصر.
- 12- مصطفى محمود أبو بكر (2001)، دليل المدير المعاصر "الوظائف، الأدوار، المهارات، الصفات"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 13- ندى علي (2018)، أساليب إدارة الأزمات ونماذجها، متاح على الموقع:
- 14- السيد عليوة (2000)، إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر.
- 15- السيد عليوة (2002)، إدارة الأزمات والكوارث "مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، دار الأمين للنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر.
- 16- سعيد محمد المصري (2001)، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية "المفاهيم والإستراتيجيات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 17- عبد الله عبد الرحمان البريدي (1999)، الإبداع يخلق الأزمات، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية.
- 18- عبد السلام أبو قحف (1999)، إدارة الأزمات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر.
- 19- فاروق السيد عثمان (2004)، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر.
- 20- صلاح عباس (2004)، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- 21- شركة مركز القرار للاستشارات (2003)، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر.

المراجع الأجنبية:

22-Christophe roux-dufort(2000), gérer et décider en situation de crise outils de diagnostic, de prévention et de décision", dunod édition, deuxième édition, France.

23-Christophe roux-dufort(2000), la gestion de crise "un enjeu stratégique pour les organisations" deboeck université, première édition, bruxelles.

24-Mallen beker (2008), Johnson & Johnson and Tylenol, Crisis Management Case Study, voir le site: <http://mallenbaker.net/article/clear-reflection/johnson-johnson-and-tylenol-crisis-management-case-study>, consulté : juillet 2019

25-Melissa Agnes(2012), Domino's Pizza: A Look At the Timelessness of A Social Media Crisis Plan, voir le site: <https://melissaagnes.com/dominos-pizza-a-look-at-the-timelessness-of-a-social-media-crisis-plan/>, consulté : juillet 2019

26-Patrick lagadec(1992), la gestion des crises "outils de réflexion à l'usage des décideurs", mcgraw-hill, troisième tirage, France.

27-Paul holmes(1993), how the pepsi syringe hoax fizzled, voir le site: [www.holmesreport.com/latest/article/how-the-pepsi-syringe-hoax-fizzled-\(1993\)](http://www.holmesreport.com/latest/article/how-the-pepsi-syringe-hoax-fizzled-(1993)), consulté : juillet 2019