

# رماح

للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية  
تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن

العدد 09 جوان 2012

ISSN : 2392-5418

رماح للبحوث والدراسات مجلة دولية علمية محكمة  
متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية  
تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح عمان الأردن  
مدير المجلة: الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب  
رئيس التحرير: الأستاذ الدكتور سعادة الكسواني  
هيئة التحكيم العلمي:

|                           |   |
|---------------------------|---|
| أ.د.فرنسوا بونو           | فرنسا                                       |
| أ.د. جون بيار ديتري       | فرنسا                                       |
| أ.د.وليام أنطوني          | الولايات المتحدة الأمريكية                  |
| أ.د.فليب جيمس             | الولايات المتحدة الأمريكية                  |
| أ.د.أوكليل محمد السعيد    | جامعة الملك فهد<br>السعودية                 |
| أ.د.عبد الحميد مانع الصيخ | جامعة صنعاء<br>اليمن                        |
| أ.د.محمود الوادي          | جامعة الزرقاء<br>الأردن                     |
| أ.د.عبد الرزاق الشحادة    | جامعة الزيتونة<br>الأردن                    |
| أ.د.عبد السلام أبو قحف    | جامعة الإسكندرية<br>مصر                     |
| أ.د. رمضان الشراح         | جامعة الكويت<br>الكويت                      |
| أ.د.حيدر عباس             | جامعة دمشق<br>سوريا                         |
| أ.د.فريد كورتل            | جامعة سكيكدة<br>الجزائر                     |
| أ.د.كمال رزيق             | جامعة البليدة<br>الجزائر                    |
| أ.د.عبد الحفيظ بلعربي     | جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا<br>الإمارات |
| أ.د.رامز الطنبور          | جامعة الجنان<br>لبنان                       |
| أ.د.درمان سليمان          | جامعة دهوك<br>العراق                        |

## شروط النشر:

- تقدم تعهد بعدم إرسال البحث لمجلة أخرى وعدم المشاركة به في مؤتمرات علمية.
- ألا تتجاوز صفحات البحث 20 صفحة. ويكون ملخص البحث بلغتين لغة البحث بالإضافة إلى لغة أخرى.
- تقدم الأبحاث مطبوعة على ورق من حجم A4 وتكون المسافة مفردة بين الأسطر مع ترك هامش من كل الجوانب لمسافة 4.5 سم ، وأن يكون الخط ( Traditional Arabic ) قياس 14 باللغة العربية ويكون الخط ( Times New Roman ) قياس 12 باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، وفق برنامج (Microsoft Word)
- يرقم التمهيش والاحالات و يعرض في نهاية المقال بالترتيب التالي: المؤلف، عنوان الكتاب أو المقال، عنوان المجلة أو الملتقى، الناشر، الطبعة، البلد، السنة، الصفحة.
- تتمتع المجلة بكامل حقوق الملكية الفكرية للبحوث المنشورة.
- على الباحث أن يكتب ملخصين للبحث: أحدهما باللغة العربية والآخر بلغة أجنبية ثانية إنجليزية ، فرنسية ،ألمانية، إيطالية، روسية إن كان البحث محرر بالعربية، على ألا يزيد عدد كلمات الملخص عن 150 كلمة. منهج العلمي المستخدم في حقل البحث المعرفي وإستعمال أحد الأساليب التالية في الإستشهاد في المتن والتوثيق في قائمة المراجع، أسلوب إم إل أي (MLA) أو أسلوب شيكاغو ( Chicago) في العلوم الإنسانية أو أسلوب أي بي أي (APA) في العلوم الإجتماعية، وهي متوافرة على الأنترنت.
- المقالات المنشورة في هذه المجلة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها.
- يحق لهيئة التحرير إجراء بعض التعديلات الشكلية على المادة المقدمة متى لزم الأمر دون المساس بمحتوى الموضوع.

- ترسل الأبحاث على البريد الإلكتروني التالي:

أو [khalidk\\_51@hotmail.com](mailto:khalidk_51@hotmail.com) أو [remah@remahtraining.com](mailto:remah@remahtraining.com)

أو إلى العنوان البريدي: شارع الغاردنز عمان الأردن

هاتف: 00962799424774 أو 00962795156512

الموقع الإلكتروني: [www.remahtraining.com](http://www.remahtraining.com)

# REMAH

*Review for Research and Studies  
A Refereed Review*

*Published by  
Center For Research and Human Resources  
Developments Remah-Amman – Jordan*

No 9 jun 2012

ISSN : 2392-5418

**The Review publishes studies and research in the following fields: economics and administration sciences**

### **A guide for contributors**

1-An article submitted for publication should be written in Arabic or English or French .it should not exceed 20 pages in length ,inclusive of figures ,drawing ,table ,appendixes ,and references.

2- The contributor must state in writing that the article submitted was not published before and is not under consideration by any review.

3-The Review reserves the right to omit , summarize ,rewrite any sentences in the submitted article that do not suit its house style .

1- Upon the publication of his/her contribution, the writer receives a copy of the review in which the contribution is published.

2- Contributions should be typed on one side of paper .simple spaced and with 4,5cm(one;inch)margins;it should be in Microsoft word (doc) format and traditional Arabi with 14pt font for Arabic and 12pt times new roman for English;French.

3- Two abstracts, one in Arabic and another in English ,are required, each should not exceed 150words .

4- Contributions should follow the appropriate methodology used in their individual fields.they should also follow one of the following citation and documentation styles;the MLA style or the Chicago style in the humanities(MLA Style Manual and Guide to Scholarly Publishing ;The Chicago Manual of Style),the APA Style in the Social Sciences (the Publication Manual of the American psychological Association)

**- All correspondence related to the review should be addressed to :**

remah@remahtraining.com or [khalidk\\_51@hotmail.com](mailto:khalidk_51@hotmail.com)

tel : 00962795156512 or 00962799424774

[www.remahtraining.com](http://www.remahtraining.com)

## **CONSULTATIVE BOARD**

|  |                |
|--|----------------|
| <b>Prof Francoi Bono</b>   | <b>French</b>  |
| <b>Prof Jean piere Detrie</b>                                      | <b>French</b>  |
| <b>Prof Wiliam antonie</b>   | <b>USA</b>     |
| <b>Prof Philip Jamas</b>   | <b>USA</b>     |
| <b>Prof OKIL Mohamed Said King fehad university</b>                | <b>KSA</b>     |
| <b>Prof Abdelhamid manaa elsayeh snaa university</b>               | <b>YEMEN</b>   |
| <b>Prof Mahmud elouadi Zarka university</b>                        | <b>JORDAN</b>  |
| <b>Prof Abedrazzak chahada Zaytouna university</b>                 | <b>JORDAN</b>  |
| <b>Prof Abedsalem abou kohf alexandrie university</b>              | <b>EGYPT</b>   |
| <b>Prof Ramadan charah kawait university</b>                       | <b>KAWAIT</b>  |
| <b>Prof Haidar Abbas Damascus university</b>                       | <b>SIREYA</b>  |
| <b>Prof Farid kourtel skikda university</b>                        | <b>ALGERIA</b> |
| <b>Prof Kamel Rezig blida2university</b>                           | <b>ALGERIA</b> |
| <b>Prof Abdelhafid Belarabi Sciences and Tecnologie university</b> | <b>UAE</b>     |
| <b>Prof Ramez TANBOR jinan university</b>                          | <b>LIBAN</b>   |
| <b>Prof Dreman Souliamane Dahok university</b>                     | <b>IRAK</b>    |

## فهرس المحتويات

- أهمية وجود نظام لإدارة الأزمات على مستوى الجماعات المحلية.....8  
أ.عراية الحاج أ.تمجغدين نورالدين جامعة ورقلة الجزائر
- دور المعلومات في إدارة الأزمات إشارة إلى حالة المؤسسات الصحية.....22  
الأستاذ الدكتور براق محمدالدكتور عدمان مريزق المدرسة العليا للتجارةالجزائر
- خطط الطوارئ ودورها في مواجهة الأزمات .....44  
الدكتور بلال خلف السكارنة جامعة الإسراء الأردن
- مبادئ الحاكمة المحاسبية ضرورة لتطوير الإطار الفكري للمحاسبة ،دراسة  
انتقادية لتفعيل دور المحاسبة في مواجهة التحديات.....80  
الدكتور علي محمد ثجيل العراق
- القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات.....126  
أ.الشاهد إلياس أ.قابوشة علي جامعة الوادي الجزائر
- إدارة الأزمات في عملية التغيير بالمؤسسات الاقتصادية .....147  
الأستاذ الدكتور كمال رزيق أ.عبد الرؤوف عزالدين جامعة البليدة الجزائر

## أهمية وجود نظام لإدارة الأزمات على مستوى الجماعات المحلية

أ. عرابية الحاج أ. تمجغدين نورالدين  
جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -

### 1- مفهوم وأسباب الأزمات:

من الصعب إيجاد تعريف محدد وموحد للأزمة، وذلك بسبب تعدد وتنوع الكتابات والإتجاهات التي تناولت مفهوم الأزمة من جهة، وكذا بسبب تعدد وتنوع الأسباب التي تقف وراء الأزمة، أو مصادر الأزمة من جهة أخرى.

عرف كل من **Bieber & Robert (1988)**، الأزمة بأنها: ”حالة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج سلبية إذا لم تعتمد أساليب جديدة لاحتوائها.“<sup>1</sup> أما محسن أحمد الخضيرى فيعرفها بأنها: ”خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة، نتيجة عدم القدرة على إحتوائها من قبل الأطراف المعنية.“<sup>2</sup>

ويعرفها أحمد محمد عامر، بأنها: ”حدث أو مجموعة من الأحداث المفاجئة تواجه متخذ القرار وتشكل بذلك صراعا بين إرادة وقوة متخذ القرار، وبين قوة وإرادة منشئ ذلك التحدي مما يجعل متخذ القرار يواجه مشكلة إتخاذ القرار المناسب لتأمين سلامة ذلك الكيان الذي أصابته الأزمة.“

3

ويمكن أن نعرفها من جهتنا بأنها: هي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، وتشكل الأزمة تهديدا كبيرا وصرىحا وواضح لبقاء المنظمة والمؤسسة أو الشركة أوحى النظام نفسه، وقد تؤدي الأزمات المتتابة إلى اختلاط الأسباب بالنتائج، مما يفقد المدير أوصانع القرار القدرة على السيطرة على الأمور.



أما عن أسباب حدوث الأزمات فقد أشار كل من **Shrivastava & Miroff** (1994)<sup>4</sup>، إلى أنها تعود إلى تفاعل الأخطاء التي تحدث داخل النظام الإداري المعني والتغيرات البيئية التي تحيط به... إضافة إلى وجود أسباب أخرى منها:<sup>5</sup>

#### **1-1- المعلومات الخاطئة أو الناقصة:**

عندما تكون المعلومات غير متاحة أو قاصرة أو غير دقيقة، فإن الاستنتاجات تكون خاطئة فتصبح القرارات أيضا خاطئة وغير سليمة مما يؤدي إلي ظهور تعارض وصراعات وأزمات.

#### **1-2- التفسير الخاطئ للأمور:**

إن الخلل في عملية التقدير والتقييم للأمور والاعتماد على الجوانب الوجدانية والعاطفية أكثر من الجوانب العقلانية، يجعل القرارات غير واقعية ويترتب على ذلك نتائج تؤدي في النهاية إلى الأزمة.

#### **1-3- الضغوط:**

هناك ضغوط داخلية وخارجية مثل الضرائب والمنافسة ومطالب العاملين والتكنولوجيا الجديدة، فعندما تتصارع هذه الضغوط مع بعضها البعض يجد المدير نفسه تلقائيا داخلها، فيكون قد تقدم مراحل كثيرة في طريقه إلى الأزمة.

#### **1-4- ضعف المهارات القيادية:**

القيادة فن وعلم وموهبة وذكاء وهي تتضمن التعامل مع الناس، لذلك علينا توقع التناقضات والأمور التي لا يمكن التنبؤ بها، لأن النفس البشرية معقدة لذلك من الصعب أن نتعامل معها دائما بمنهجية علمية.

وعموما يمكن القول بأن أسباب وقوع الأزمات بالنسبة للمنظمات، قد تكون أخطاء أو اختلالات تقع بفعل الإنسان داخل النظام الإداري المعني، أو /و اختلالات وتغيرات بيئية ذات علاقة بالنظام المذكور... وغالبًا ما تكون تلك الأسباب غير قابلة للتنبؤ وتعجزية، ضمن سياقات العمل الاعتيادية في النظام الإداري المعني.

## 2- خصائص الأزمات:

- أ- يمثل مصدر الأزمة ركيزة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتسارعة، يصعب السيطرة عليها أو التحكم في مسارها.
- ب- تسبب الأزمة في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف قدرات الفعل المؤثر والسريع لمواجهتها.
- ج- إن التصاعد المفاجئ للأزمة، يؤدي إلى الشك في البدائل المطروحة لحلها في ظل ظرف متوتر وندرة في توفر المعلومات.
- د- تستوجب المجابهة خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة، ومن ثم ضرورة إحداث إستثناءات ومبتكرات جديدة لمواجهة التغيرات الفجائية.
- هـ- يشكل ضغط الأزمة تهديداً رئيسياً لمصالح الكيان الإداري، ويخلق حالة من اللاتوازن التنظيمي.
- و- تستدعي مواجهة الأزمة حسن استخدام الطاقات البشرية والمادية والفنية المتاحة، بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في إطار من التنسيق والتعاون الجماعي المشترك بين كافة الأطراف، ضمن منهجية عمل الفريق الموحد.

## 3- أنواع الأزمات:

يمكن تصنيف الأزمات حسب مجموعة من المعايير منها:<sup>7</sup>

### 3-1- نوع ومضمون الأزمة:

فهناك أزمة تقع مثلا في المجال الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي... الخ، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية، أو أزمة سياسية، أو أزمة اجتماعية، أو أزمة إعلامية، أو أزمة اقتصادية، وفي داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية وهكذا.

### 3-2- النطاق الجغرافي للأزمة:

إن استخدام معيار جغرافي يؤدي إلى ما يعرف: بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن أو المحافظات البعيدة كانهيار جسر أو حادث قطار. كما أن هناك أزمات قومية عامة تؤثر في المجتمع ككل، كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري من عدو خارجي. وأخيرا ثمة أزمات دولية كأزمة الانحباس الحراري أو أزمة الحاسوب ونظم المعلومات مع الألفية الثالثة.

### 3-3- حجم الأزمة:

يشيع معيار الحجم أو الضخامة في تصنيف الأزمات فهناك:

\*أزمة صغيرة أو محدودة: تقع داخل إحدى منظمات أو مؤسسات المجتمع.

\*أزمة متوسطة.

\*أزمة كبيرة.

ويعتمد معيار الحجم أو الضخامة على معايير مادية كالحسائر والأضرار الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية، ثم إن هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي لحقت بها الأزمة.

### 3-4- المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة:

يعتمد هذا المعيار على عمر الأزمة، وضمن هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات:

### \*الأزمة الانفجارية السريعة:

وتحدث عادة فجأة وبسرعة، كما تختفي أيضا بسرعة!! وتتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة، والتعلم منها مثال: اندلاع حريق ضخيم في مصنع لإنتاج المواد الكيماوية.

### \*الأزمة البطيئة الطويلة:

تتطور هذه الأزمة بالتدرج، وتظهر على السطح رغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها، مع أن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والتعامل معها، ولا تختفي هذه الأزمة سريعا، بل قد تتمدّد المجتمع لعدة أيام، فمن هنا لا بد من تعديل الخطة الموجودة لمواجهة هاته الأزمة أو وضع خطة جديدة، والتعامل مع الأزمة في سرعة وحسم وبلا تردد، فكل دقيقة لها قيمة وفي كل دقيقة ستواجه بتحديات وضغوط من رؤسائك، ومن الجمهور، بل ومن بعض وسائل الإعلام المحلية أو الأجنبية، لكن كل هذه التحديات في نفس الوقت قد تكون فرصة لاختبار مدى قدرة فريق الأزمة على التصرف، كما قد تكون فرصة أمام العاملين لإثبات تماسكهم ووحدتهم.

### 3-5- طبيعة التهديدات التي تخلق الازمة:

تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع، وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى نوعية ومضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات، ومجموعة متعلقة بالأعطال والفشل، وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة، والخسائر الفادحة، وتهديدات نفسية، والأمراض المهنية...إلخ.

### 4- مفهوم ومراحل نظام إدارة الأزمات:

#### 4-1- مفهوم نظام إدارة الأزمات:

يمكن القول بأن نظام إدارة الأزمات، هو مجموعة المراحل التي يتم من خلالها إدارة الأزمات، فهو يمثل الإطار الذي تتبلور ضمنه هاته العملية، وقبل التطرق إلى مراحل هذا النظام، لا بد من أن

نأتي بداية إلى تعريف أو مفهوم: "إدارة الأزمات"، التي تعرف بأنها: "تحديد منهج واضح للتعامل مع الأزمة عند حدوثها بالاعتماد على الوعي الكامل بمقدرات المؤسسة من حيث أسلوب الإدارة السائد وطبيعة العمل والقدرات البشرية والمادية المتاحة، ومدى تعاون الشركاء "الجهات الخارجية" ولا بد هنا من التقدير السليم لهذه القدرات إذ أن أي خطأ أو مبالغة سيعود بنتائج سلبية"<sup>8</sup>

«وتقليدياً يمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها: مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة. أما حديثاً فإن إدارة الأزمة تتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه».<sup>9</sup>

في ضوء المفاهيم السابقة للأزمة، وكذلك السمات الرئيسية المتفق عليها يمكن القول بان إدارة الأزمة عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب، بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة، تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل. وبطبيعة الحال تختلف عملية إدارة الأزمة عن الإدارة بالأزمات، إذ أن الأخيرة هي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة، وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مدبره.

#### 4-2- مراحل نظام إدارة الأزمات:<sup>10</sup>

يتكون هذا النظام من خمس مراحل كما قدمه كل من " **person & mitroff** " وتم اعتماده في أكثر من دراسة لإدارة الأزمات. إن الفشل في إدارة أية مرحلة من مراحل هذا النظام سيؤدي إلى تفاقم الأزمة وستصبح المنظمة مسئولة وبشكل مباشر عن الأزمة وهذه المراحل هي:

#### 4-2-1-1- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:

في هذه المرحلة يتم التركيز على الاهتمام برصد وتحليل الإشارات التي تنبئ بحدوث الأزمة، ويتم بناء مؤشرات خاصة للمؤسسة تساعد في ذلك.

#### 4-2-2-2- مرحلة الوقاية والاستعداد:

تقوم المؤسسة في هاته المرحلة بوضع خطط لمواجهة الأزمات التي يمكن التنبؤ بها، ورسم سيناريوهات للأزمات التي لا يمكن التنبؤ بها وذلك للحد من الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

#### 4-2-3-3- مرحلة احتواء الأضرار:

تتم هذه المرحلة بالأزمة حال وقوعها إذ يتم ترجمة الخطط الموضوعة سابقا وإعداد الوسائل الكفيلة بمنع الأزمة من الانتشار

#### 4-2-4-4- مرحلة استعادة النشاط:

تتمثل هذه المرحلة بمجموعة العناصر التي تعكس قدرة المؤسسة على استعادة نشاطها وممارسة أعمالها الاعتيادية كما كان الوضع قبل الأزمة.

#### 4-2-5-5- مرحلة التعلم:

تتمثل هذه المرحلة بقيام المؤسسة بإعادة دراسة أسباب الأزمة وظروفها لاستخلاص العبر وضمن عدم تكرار مثل هذه الأزمة مستقبلا.

إن قيام المؤسسة بتطبيق المرحلة الأولى والثانية من هذا النظام سيوفر لها عنصر الإدارة المبادرة، أما تطبيق المرحلتين الثالثة والرابعة فيوفر لها عنصر الإدارة برد الفعل، وتطبيق المرحلة الخامسة يوفر عنصر الإدارة الفعالة.

## 5- أهمية وجود نظام لإدارة الأزمات بمؤسسات الجماعات المحلية:

سنتناول في هاته النقطة الأخيرة، الأهمية البالغة لوجود نظام خاص بإدارة الأزمات على مستوى الجماعات المحلية، على اعتبار أن هاته المؤسسات ومهما كان نوعها(بلدية، ولاية...) أوجدها(صغيرة، متوسطة، كبيرة)، مطالبة على الدوام بأن تكون مجندة لخدمة الأهداف والبرامج العامة، والحفاظ على مصالح المجتمع عبر تقديم الخدمة العمومية المتميزة له، في كافة الظروف والأحوال.

## 5-1- مفهوم الجماعات المحلية:

إن اتساع حجم المجتمعات وزيادة الطلب على الخدمات المختلفة بصورة تعكس استجابة سريعة وحقيقية لاحتياجات المواطنين وتمثيلهم ونقل وجهة نظرهم ومشاركتهم في رسم السياسات العامة التي تخدم المجتمع والمواطنين، ساهم في إنشاء و بروز مؤسسات الدولة كشريك أساسي للحكومة، من منطلق أن الاهتمام والعناية بالأمور العامة **issues publics** ليست حكرا على الحكومة حيث أن هناك عناصر أخرى تشارك ليس فقط في الاهتمام بل وفي أخذ الدور في طرح الأمور العامة والمساهمة في أدوار تنموية جادة.

إن الإتجاهات المعاصرة في إدارة التنمية الشاملة تتطلب مشاركة حقيقية من قبل الجماعات المحلية. إن هذا التعبير غير شائع الاستخدام في كثير من الدول النامية لأسباب مختلفة تتعلق إما بالدور الهامشي لهذه المؤسسات أو عدم رسوخ التجربة وممارسة هذه الإدارات في النسيج التنظيمي لتلك الدول. ويمكن تحديد مفهوم هذه الجماعات في مايلي:<sup>11</sup>

## 5-1-1- تعريف الولاية:

إذا رجعنا إلى قانون الولاية نجد أن هذه الأخيرة هي هيئة أو مجموعة محلية لامركزية إقليمية فهي جماعة ذات شخصية معنوية واستقلال مالي ولها اختصاصات، سياسية، اقتصادية وثقافية وهي أيضا تنظيم إداري للدولة.

## 5-1-2- تعريف البلدية:

هي الجماعة القاعدية الإقليمية السياسية، الإدارية، الاقتصادية والثقافية الأساسية. وهي تتمتع بالشخصية المعنوية العمومية التي ينتج عنها الاستقلال المالي، وحرية التقاضي ولها نفس الإمتيازات والحقوق والواجبات المقررة للأشخاص ماعدا المرتبطة منها بالشخصية الطبيعية وكذلك أن أموالها غير قابلة للتداول.

## 5-2- دور نظام إدارة الأزمات في معالجة الأزمات التي يمكن أن تواجهها الجماعات المحلية:

إن الكثير من التحديات، قد تكون سببا مباشرا في وقوع الكثير من الأزمات بالنسبة للجماعات المحلية، وأبرزها الأزمات البيئية، والمتمثلة خصوصا في نتائج الكوارث المرتبطة بتقلبات المناخ، والأمراض الفتاكة، وأخطاء العمل البشري. إن الكوارث الطبيعية والبيئية وحتى البشرية (الزلازل، الفيضانات، حوادث المرور، الأمراض الفتاكة، التهديدات الأمنية... الخ)، والتي أصبحت اليوم تشكل تهديدا حقيقيا لسلامة مجتمعنا، لا بد وأن تدفع بهذه المؤسسات إلى ضرورة التفكير في التصدي الفعال لهاته الكوارث في المكان وفي الوقت المناسبين (مكان وقوع الكارثة وتوقيتها). وهذا لا يتأتى حسب رأينا إلا بتطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة، ومنها أسلوب أو نظام إدارة الأزمات، والذي يسمح لهاته الأخيرة بالاستعداد المسبق لمواجهة مختلف هذه الأزمات، وكذا التعامل الجيد معها حال وقوعها، أو ما نسميه بالإدارة الصحيحة للأزمة، للخروج بأقل الخسائر.

## مثال للتوضيح:

لنفترض مثلا أن إحدى البلديات تواجه وقوع أزمة تتمثل في حالة من العزلة المؤقتة عن بقية البلديات المجاورة أو عن إقليم الولاية، سببها إتهيار الجسر الرئيسي الذي يربطها بالعالم الخارجي



لسبب من الأسباب. من هنا قد تحدث هذه الأزمة شللا تاما على جميع النواحي الإقتصادية والإجتماعية داخل هذه البلدية، وستسبب بلاشك في وقوع الكثير من المعاناة للسكان.

فما هي ياترى خطوات نظام إدارة هاته الأزمة الخطيرة - التي وقعت فعلا - بالنسبة للقائمين على شؤون هذه البلدية ونقصد بها المجلس الشعبي البلدي والولاية على وجه الخصوص؟

يمكن أن نجسد خطوات نظام إدارة هذه الأزمة مثلا بالنسبة لهؤلاء عبر المراحل التالية:<sup>12</sup>

1- الإبلاغ عن حدوث هاته الأزمة للأطراف المعنية مثل:

. البلدية.

. الولاية.

. الفريق المختص بإدارة مثل هذه الأزمات (الجهات الأمنية، الحماية المدنية، المصلحة التقنية بالبلدية، مؤسسة سونلغاز، مؤسسة المياه، المستشفى،... إلخ).

. وغيرهم.

2- تكليف فريق الأزمة بالعمل الفوري، وذلك من خلال:

. استدعاء فريق الأزمة (والمكون من الفرق الإدارية والتقنية).

. تحديد مسؤوليات كل عضو في فريق الأزمة.

. التأكد من أنه تم إبلاغ كل عضو في فريق الأزمة بالكامل بواجباته بدقة.

3- حشد كل الإمكانيات المادية والبشرية والوسائل المطلوبة لمثل هذه المواقف كآلات الرفع، آلات ضخ المياه، الجرافات، الحبال، مواد البناء، مهندسين جسور، تقنيين، فنيين وخبراء... إلخ.

4- ضرورة إنشاء مركز للاتصالات أو مركز إعلامي.

5- ضرورة جمع معلومات عن حجم الأزمة وأسبابها الحقيقية، وهذا يتطلب على سبيل المثال:

- الذهاب إلى موقع الحدث.

- الاستماع للإذاعة أو التلفزيون.

6- بالنسبة للجمهور المعني، فلا بد من:

- تحديد آليات وطرق الوصول/ الإتصال بمؤلاء الأطراف أو الجمهور المعني.

- تحديد قنوات الإتصال الملائمة للاتصال بكل نوع من أنواع الجمهور.

- تحديد من المسؤول (تحديد شخص معين) عن الإتصال بكل نوع من أنواع الجمهور.

- ترتيب وسائل الاتصال طبقاً للأولويات في ضوء السيناريوهات.

- توفير كل التسهيلات والقدرات المطلوبة لإستخدام كل قناة أو وسيلة.

- التأكد من أن عملية الاتصال تتم في الاتجاهين وليس في اتجاه واحد.

- يجب أن يكون هناك حرصاً لتلبية احتياجات كل نوع من أنواع الجماهير المعنية بالأزمة.

- إنشاء آلية معينة لجمع المعلومات من الجماهير.

- لا يجب تجاهل الإجراءات والقوانين الحكومية التي ترتبط بالأزمة.

7- بالنسبة لوسائل الإعلام:

لا بد من تحديد سياسة بالنسبة للبلدية للتعامل مع وسائل الإعلام بالإضافة إلى:

- تحديد متحدث رسمي باسم البلدية أو المجلس الشعبي البلدي.

- تحديد مسؤولية حراس البوابة (مدخل البلدية).

- إعداد قاعدة بيانات وتحديثها أولاً بأول.

- تصنيف وسائل الإعلام طبقاً لأهميتها، حتى يمكن تحديد أي الوسائل يجب أن تحصل على المعلومات أولاً.

- تحديد طرق التعامل مع أو الرد على استفسارات وسائل الإعلام.

- يجب أيضاً وضع أسلوب أو تكوين وحدة لمراجعة والتأكد من صحة البيانات والمعلومات الخارجة من أو الواردة إلى البلدية أو مقر المجلس الشعبي البلدي.

#### خاتمة:

بعد ما لمسنا أهمية وجود نظام لإدارة الأزمات، في كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعتها وأحجامها، وخصوصاً بالنسبة للجماعات المحلية التي هي معرضة لحدوث مجموعة كبيرة من الأزمات، والمرتبطة في جانب كبير منها بالبيئة وتقلباتها، أضحت من الضروري على هذه المؤسسات أن تطبق نظاماً خاصاً بإدارة الأزمات المحتملة الوقوع أو التي تقع فعلاً داخل إقليمها، كأسلوب فعال للتخفيف من حجم ونوع الخسائر على المستوى البشري أو البيئي.

وعليه وضمن هذا السياق يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات أو التوصيات المتعلقة بهذا الموضوع، والموجهة في الحقيقة لجميع منظماتنا على اختلاف أنواعها ووظائفها، وذلك على ضوء النتائج التي إستخلصناها من ما سبق:

1- تكوين فريق كفؤ داخل المنظمة، مكلف بالإشراف على إدارة الأزمة عن طريق التدريب المكثف والنوعي.

2- تكوين فريق عمل مباشر، يتموقع في الخطوط الأولى أو على خط التماس مع الأزمة، ومهمة هذا الفريق هي تنفيذ الأوامر الصادرة عن فريق الإشراف.

3- توفير كل الوسائل والظروف التي تساعد كلى الفريقين على الأداء الجيد خلال الأزمة.

- 4- إيجاد نظام معلومات فعال يسمح بالتنبؤ بالأزمات، ويساهم في توفير المعلومات اللازمة، للتعامل الجيد مع الأزمة.
- 5- التنسيق المعلوماتي والمادي والبشري مع جميع المصالح والهيئات التي يمكن أن تساعد المنظمة على حل الأزمة، أو التي لها مصلحة مشتركة مع المنظمة في حلها.

### الهوامش:

- 1-Bieber, Robert M, **Clutch Management in a Crisis: Risk Management**, Vol 36, N 4, April, 1988.
- 2- محسن أحمد الحضيري، إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1990، ص 76.
- 3- أحمد محمد عامر، مقدمة في إدارة الأزمات، مكتبة الجلاء، بورسعيد، 1989، ص 05.
- Shrivastava, Paul & Mitroff, Ian I, **Strategic Management of Corporate Crises**, 4 Journal of World Business, Vol 22, N1, Spring, Columbia, 1987.
- 5- عبد الرحمن تيشوري، مقال بعنوان: مفهوم الأزمة، من الموقع الإلكتروني:  
<http://www.ahewar.org/debat/show.art.aspaid=49448>,  
le 15/12/2007.
- 6- حلمي شحادة يوسف، مقال بعنوان: نحو منهجية علمية لإدارة الأزمة، مجلة: جامعة الملك عبد العزيز، المجلد: 12، العدد: 01، 1998، ص 07.
- 7- محمد شومان، موقع صحيفة الجزيرة:  
<http://www.al-jazirah.com.sa/2001jaz/jan/4/ar1.htm> le 18/12/2007.
- 8- حيدر عبيسات زياد طوالب، دراسة ميدانية لمدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسة المناطق الحرة، مديرية الدراسات جامعة عمان، 2005، ص 04.
- 9- عبد السلام أبو قحف وزنا عيتاني، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، الدار الجامعية، مصر، ص 31.

10- حيدر عبيسات زياد طوالبه، دراسة ميدانية لمدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسة المناطق الحرة، مرجع سابق، ص 05.

11- ربحي كريمة وبركان زهية، وضع ديناميكية جديدة لتفعيل دور الجماعات المحلية في التنمية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات، جامعة البلدة، 2003، ص04.

12- عبد السلام أبو قحف وزنا عيتاني، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص37، 38، بتصرف.

## دور المعلومات في إدارة الأزمات إشارة إلى حالة المؤسسات الصحية

الأستاذ الدكتور محمد براق    الدكتور مريزق عدمان  
المدرسة العليا للتجارة الجزائر

### مقدمة

لا يعتبر التحدي الحقيقي للمؤسسات في سبيل تبني إدارة الأزمات ترفا فكريا وإنما خيارا استراتيجيا مهما بدافع الحاجة الملحة للأخذ بهذا المفهوم وتحويل نظرياته لواقع يطبق مما يعود بالنفع على المؤسسات وبالتالي تسهيل عملية المحافظة على فرص بقائها وتحقيق أهدافها.

جاء هذا البحث ليجيب على السؤال الجوهرى الآتي:

ما هو دور المعلومات في إدارة الأزمات وخاصة في المؤسسات الصحية ؟

وتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الموالية:

- ما هي مراحل ومقومات إدارة الأزمات ؟

- ما هي مظاهر الأزمة في المؤسسة الصحية ؟

- ما هو دور المعلومة الصحية في إدارة الأزمات ؟

ويتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة أجزاء يختص الأول منها بعرض المصطلحات المشابهة للأزمة وتعريفها. أما الجزء الثاني فيهتم بتناول مراحل إدارة الأزمة ومتطلباتها، بالإضافة إلى دور المعلومات في ذلك. وأخيرا سيعالج الجزء الثالث إحدى صور الأزمة في المؤسسات الصحية.

### أولاً: تعريف الأزمة والمصطلحات المشابهة لها

يعتبر من المفيد أن يتم تناول تعريف بعض المصطلحات المشابهة للأزمة قبل عرض

تعريفها، على النحو الموالي:

## 1- تعريف المصطلحات المشابهة للأزمة

لجأ العديد من الباحثين في تعريفهم للأزمة إلى التمييز بينها وبين مصطلحات أخرى قريبة منها في محاولة منهم لتحديد قاطع لما يقصدون من مصطلح الأزمة . وفي هذا الصدد نعتبر أن الخلط بين المقصود بالأزمة والمشكلة والكارثة يؤدي إلى سوء التخطيط لمواجهة الأزمات نتيجة للتهوين من الأمر أو عدم إعطائه العناية الكافية أو اللازمة.

ويميز بين الأزمة وكل من المشكلة، الكارثة، الصراع والحادث على النحو الموالي:(1)

- **المشكلة:** تعبر عن الباعث الرئيس الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها وتحتاج إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها. وقد تؤدي إلى نشوء أزمة لكنها ليست بذاتها أزمة.

- **الكارثة:** وهي أحد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمات وقد ينجم عنها أزمة ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها. وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضرر في الماديات أو غير الماديات أو كلاهما معا.

- **الصراع:** يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كليا أو جزئيا والانتهاز بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم.

- **الحادث:** شيء فجائي تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد تنجم عنه أزمة لكنها لا تمثل فعلا وإنما تكون فقط أحد نتائجه.

## 2- تعريف الأزمة

تعددت مفاهيم الأزمات واختلفت وجهات النظر حول مفهومها وهناك اختلاف وتباين من شخص إلى آخر. فقد اختلفت التعريفات بحكم تباين التخصصات وتنوع الأفكار والآراء، حيث إن هذا الموضوع يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين الإداريين وعلماء النفس والاجتماع والسياسيين. ومن الطبيعي أن تختلف وجهات النظر ومن ثم يصعب وضع تعريف موحد يقبله الجميع.

فالأزمة تعني فترة انتقالية ونقطة تحول في مسار الفرد أو الجماعة أو المنظمة. كما عرفت بأنها خبرة غير مألوفة وذات عراقيل في طريق الشخص أو المنظمة، إذ تمثل نقطة حرجة وتحديا للعادة والسلوك الاعتيادي. وأهم تعريف لها هو أنها مجموعة من المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية تحدث لشخص أو للجماعة أو للمنظمة وتعتبر موقفا صعبا للغاية غير مألوف وغير معتاد وغير متوقع. (2)

يتضح من التعاريف السابقة أن الأزمة تختلف عن الأشكال الأخرى القريبة منها مثل المشكلات والكوارث في أنها تؤدي إلى إصابة المقومات أو الأعمدة الرئيسية للفرد في قيمه واتجاهاته وللمؤسسة في أهدافها ووسائلها وللمجتمع في مبادئه وقياداته... وهكذا. كما يتضح من خلال تعريف الأزمة أنها تمتاز بجملة من الخصائص أو السمات، يمكن عرضها فيما يلي:

- الإدراك بأنها نقطة تحول .
- تتطلب قرارات سريعة .
- تحدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها .
- فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث .
- تتميز بضغط عامل الوقت والشعور بالضبابية والاضطراب مما يولد القلق .
- عنصر المفاجأة بها ونقص المعلومات والتعقد والتشابك في الأمور أثناء حدوثها .

### ثانيا: إدارة الأزمة

قبل التعرض لمفهوم إدارة الأزمة ومراحل إدارتها، ربما يعتبر من المناسب تناول التطور التاريخي لإدارة الأزمات، على النحو الموالي:



## 1- التطور التاريخي لإدارة الأزمة

انبثقت إدارة الأزمات، منذ القدم، من خلال الممارسة العملية فكانت مظهرًا من مظاهر تعامل الإنسان مع المواقف الحرجة التي يواجهها في إطار مسميات مثل الحنكة، الخبرة الدبلوماسية وكفاءة القيادة. وكانت هذه الممارسات هي الاختبار الحقيقي لقدرته على مواجهة الأزمات وتعامله مع المواقف الصعبة التي تتمخض بتفجّر طاقاته الإبداعية. ولقد اهتمت الجماعات الإنسانية في وقت مبكر من تاريخها، إلى أسلوب آخر، غير الصراع والتنافس؛ يمكنها من المحافظة على بقائها واستمرارها وتطورها. وإذا كان مبدأ البقاء للأقوى قد ساد المراحل الأولى لنشأة الإنسانية وأودى ببعض الجماعات المتصارعة على المراعي ومصادر المياه، فإن الإنسان قد تبين أن التعاون واقتسام الموارد المتاحة هما أفضل من الصراع الذي يعرض الإنسانية لخطر الفناء. ولقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل من خلال علم الإدارة العامة وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة والظروف الطارئة مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق. وسرعان ما ازدهر في إطار علم الإدارة، بكونه أسلوباً جديداً، تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة وضرورية أو لحل المواقف الطارئة. ومن خلال تحقيق تلك المهام، ظهرت إدارة المشروعات أو فكرة غرفة العمليات الرامية إلى إدارة المشاكل الحادة، فهي إذاً إدارة الأزمات. والتي تمثل أحد فروع أو آليات الإدارة مثل الإدارة بالأهداف أو الإدارة العلمية. وتبلور أسلوب إدارة الأزمات، بدأت تتضح إمكانية تحويله إلى نمط متكامل ذي وحدة وظيفية متكاملة لمعالجة مواقف محددة، تتمثل في الأزمات والمشاكل الصعبة. (3)

## 2- مفهوم إدارة الأزمة

تقليدياً، يمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها مجموعة الاستعدادات والجهود التي تبذل لمواجهة أو الحد من النتائج المترتبة عن الأزمة. وإذا تم التدقيق في هذا التعريف يتضح أنه ينظر إلى عملية إدارة الأزمة بمنظور سلمي، حيث الاستعدادات يتم توجيهها بعد حدوث الأزمة.

أما حديثا فإن إدارة الأزمة تتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه. فإدارة الأزمة بهذا المنظر تعني " عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وريحتها أو بقاءها في السوق". (4)

ويعنى آخر فإن إدارة الأزمات تعني منهجية التعامل مع الأزمة في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي بالإمكانيات والمهارات المتوفرة.

### 3- مراحل إدارة الأزمات

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية وإذا فشل المدير في إدارة أي مرحلة يصبح مسؤولا عن وقوع الأزمة، حيث يمكن عرض هذه المراحل كما يلي: (5)

- الشعور باحتمال حدوث الأزمة: وفي هذه المرحلة نجد أن الأزمة ترسل سلسلة من إشارات الإنذار ( الأعراض) يستقبلها المديرون ولكن قد يكون من الصعب عليهم التقاط الإشارات الحقيقية والهامة.

- الاستعداد والوقاية: تتضمن هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة لمواجهة وتحديد أساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة، كما يتم تدريب الفرد والجماعات على كيفية مواجهة الأزمة وذلك مع ملاحظة أن أي خطة أفضل من الارتجال والعشوائية.

- مجابهة الأزمة ( احتواء أضرارها والحد منها): وفي هذه المرحلة يتم إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة. ويتوقف نجاح المنظمة في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الأزمة وأيضا على طبيعة الأزمة نفسها وكفاءة وفاعلية مركز التوجيه والتحكم ومدى التعاون بين الأجهزة المعنية بالأزمة.

- استعادة التوازن والنشاط: وتتضمن هذه المرحلة استعادة النشاط من عدة جوانب منها الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت وذلك من خلال الخطط والبرامج قصيرة الأجل التي تم إعدادها

واختيارها مسبقا والتي تهدف إلى إعادة التوازن بشكل تدريجي وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاثف الجماعة وتتماسك في مواجهة الخطر، كما أنه تجنباً لانتشار الشائعات لابد من إعلان النتائج وانتهاء الموارد واستئناف العمل بأولويات الأهداف الرئيسية وبالخطط التي توقفت مؤقتاً أثناء الأزمة.

- التعلم وتقييم التجربة: يتم تقييم ما تم إنجازه أثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل وتوفر عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة.

و لا يعني التعلم تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، كما يجب في هذه المرحلة توزيع المكافآت المادية والمعنوية بشكل عادل وموضوعي على كل من شارك في حل الأزمة.

#### 4- متطلبات إدارة الأزمات

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

#### 4-1- سجل الأزمات

لابد من وجود سجل للأزمات توثق به المؤسسات كل المواقف التي تعتبرها أزمات والتي من شأنها تهديد كيانها و يكون بمثابة ذاكرة لها.

#### 4-2- فريق إدارة الأزمات

فريق إدارة الأزمة هو مجموعة من الأفراد المنتقين بعناية- وفقا لخبرات مؤكدة سابقة- أو لدراسات متعمقة في هذا المجال مع تطبيقات فعلية وتعلم مستمر ومؤكد من أزمات حدثت لمنشآت مماثلة، لكي تحقق للمؤسسة أكبر قدر ممكن من الأمان حالياً ومستقبلياً وذلك بقدرتها على التأمّل

والتفكير المستهدف لمواطن الضعف والخطر التي يمكن أن تتسبب في أزمات ووضع الخطط لتوقّي وقوعها والتعامل معها فور استشعارها.

وبعد التغلب على الأزمة إن وقعت لا ينتهي دور فريق إدارة الأزمة بل هو المكلف بتحليل الأسباب والنتائج والخسائر وتطوير دروس التعلم من الأزمة لتجنب وقوعها مرة أخرى.(6)

ويدعم هذا الاتجاه النموذج الياباني في تبنيه حلقات الجودة (7) لمناقشة المشكلات الحاصلة في العمل أو المشاكل-التي يمكن أن تصبح أزمات- المتوقع حدوثها.

#### 4-3- التخطيط كمتطلب أساسي

معظم الأزمات تتأزم لأنه أخطاء بشرية و إدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط وإن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن. من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها. أيضًا يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

#### 4-4- بعض الوسائل للتعامل مع الأزمة

استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة و السيناريو. فالسيناريو كما عرّفه هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة و إيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة.(8)

#### 4-5- نظام اتصالات داخلي وخارجي

أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر. حيث يمكن الاستفادة من جميع الجهود والإمكانات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

#### 4-6- التنبؤ الوقائي

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سببها وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادرة و الابتكار و تدريب العاملين عليها.

#### 5- أهمية المعلومات في إدارة الأزمة

تؤكد التجربة الإنسانية بمختلف عصور التاريخ على أن غياب المعلومات أو نقصها وكذا عدم دقتها كانت دائما العامل المباشر والرئيسي في اتخاذ القرارات غير السليمة والتي تؤدي إلى الفشل عند إدارة الصراعات وضياع الحقوق في أي من عمليات التفاوض والفشل في تنفيذ أي من المشروعات.

وفي إدارة الأزمات، تبرز أهمية الدور الذي تلعبه المعلومات من خلال ما يلي:(9)

- تجنب المفاجأة: تحدث المفاجأة في حالة قصور المعلومات أو عدم دقة تقييمها أو عند عدم رفعها في التوقيت المناسب إلى متخذ القرار.

- سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه: ويتجسد في:

عدم توفير الوقت الكافي لاتخاذ القرار... وهو أيضا أحد سمات الأزمة، إلا أن توفر المعلومات المقيمة وإمكانية استخدامها بواسطة عناصر صنع أو اتخاذ القرار في التوقيت المناسب تساهم إلى حد بعيد في تجاوز التداعيات السلبية لهذا العمل.

فالواقع أن ضيق الوقت أمام أجهزة صنع القرار عادة ما تكون أحد أسبابه الرئيسية غموض الموقف نتيجة قصور المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في تفهم أبعاد الأزمة وتقدير الموقف (الأطراف وأهداف كل منها وإمكانياته في تحقيقها) واتخاذ القرار والوسائل المتاحة لتنفيذه.

- ضمان التوصل للقرار السليم بعيدا عن أي انطباعات خاطئة لصانعي ومتخذي القرار: لكل من يعمل في مجال المعلومات أو لمن سترفع له المعلومة لاتخاذ القرار صورة ذهنية خاصة لتقييم القضايا والمسائل. ومن هنا تبرز أهمية المعلومات واستمرار تحديثها بما يضمن تغيير هذه الصورة الذهنية وفقا للمتغيرات وتطور الأحداث كأساس لاتخاذ القرار السليم بعيدا عن أي انطباعات ذهنية خاطئة تؤثر سلبا على أي من مراحل اتخاذ القرار في مواجهة الأزمة، الأمر الذي قد يترتب عنه زيادة تداعياتها السلبية وتفاقم مخاطرها وتهديداتها أو لا يسمح بالاستغلال المثل للإمكانيات والقدرات المتاحة.

- زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة: يشكل استمرار تدفق المعلومات المدققة خلال مراحل إدارة الأزمة عاملا رئيسيا في سرعة اتخاذ القرار المناسب وإدخال التعديلات عليه أو اتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب تتوافق ومتطلبات الاستجابة لواقع تصاعد الأحداث والمتغيرات التي تطرأ في سياق الأزمة والبيئة المحيطة بها.

- تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمة: ويكون ذلك من خلال :

. تحقيق أفضل استثمار للإمكانيات المتاحة والحصول على أقصى مردود إيجابي من استخدامها في مواجهة الأزمة.

. التحكم في البدائل المتاحة خلال مراحل تصعيد الأزمة من خلال استخدام المعلومات في تشكيل رؤى الخصم ودفعه لاتخاذ قرارات في غير صالحه دون أن يدري.

. زيادة القدرة على التحكم في ضبط إيقاع التصاعد بالأحداث في الأزمة وتحقيق التنسيق والتزامن في العمل بين أطقم إدارة الأزمة وعناصر التنفيذ.

. تجميع المعلومات الخاصة بمراحل الأزمة ودراساتها لاستخلاص الدروس المستفادة منها واستخدامها في مواجهة أي من الأزمات المشابهة مستقبلاً.

### ثالثاً: بعض صور الأزمة على مستوى المؤسسات الصحية

قبل تناول ماهية الالتهابات المكتسبة في المستشفى أو عدوى المستشفيات، قد يكون من المفيد الإشارة إلى أن هذه الأخيرة تعتبر مشكلة، لكن قد تتحول إلى أزمة، ذلك أنها مشكلة عالمية تمس كل الدول بسبب سرعة انتشارها بين الدول والتي لا يوجد عائق لصلها أو حصرها في مكان واحد. فتحدث هذه العدوى في الدول الغنية والدول الفقيرة على حد السواء، وتعتبر من المسببات الرئيسية للوفيات داخل المستشفى.

#### 1 - تعريف الالتهابات المكتسبة في المستشفى

تعرف الالتهابات المكتسبة في المستشفى بأنها " التهابات يصاب بها الفرد في منشأة علاجية والتي لم توجد عند دخوله ". (10)

وعرفت الالتهابات المكتسبة في المستشفى كذلك بأنها " التهابات اكتسبها المريض في منشأة علاجية بعد دخوله إما للاستشفاء أو تلقي علاجات إسعافية. (11)

وبالتالي فالالتهابات المكتسبة في المستشفى هي التهابات تصيب الفرد عند اتصاله بالمؤسسة الصحية، وتظهر دائماً أعراض العدوى بعد 48 ساعة على الأقل من الدخول إلى المستشفى.

ومن أجل قياس الالتهابات المكتسبة في المستشفى هناك نوعين من التحقيقات: تحقيقات الاستكشاف prevalence وتحقيقات الأثر incidence، والتي تعطي معدلات الاستكشاف ومعدلات الأثر.

## 2- طرق انتقال الالتهابات المكتسبة في المستشفى

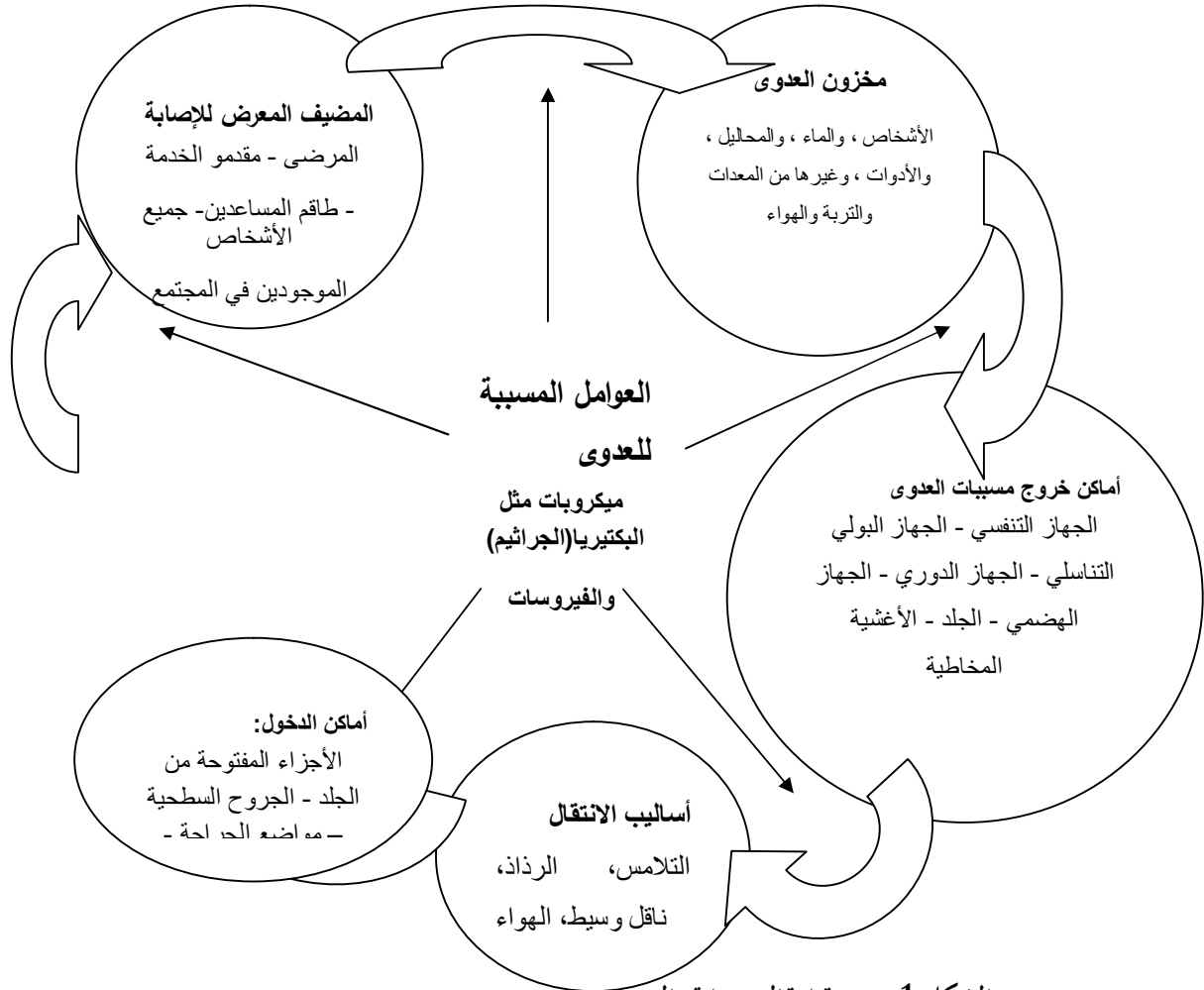
هناك مصدران يتم من خلالهما انتقال الأمراض بالمستشفيات أو المنشآت الصحية وهما: (12)

- مصدر الالتهاب داخلي المنشأ (عدوى ذاتية Auto-infection): يوجد مسبب الالتهاب داخل المريض وقت دخوله المستشفى.
- مصدر الالتهاب خارجي المنشأ (عدوى مزدوجة) تكون العدوى عادة غير مباشرة، عن طريق ملامسة أيدي العاملين أو الأجهزة غير المعقمة.
- وتعد المصادر الخارجية الأكثر شيوعاً في التسبب في العدوى وتصل إلى المريض عبر المرضى المخالطين أو من البيئة المحيطة أو عن طريق التعرض المباشر للأدوات الطبية الملوثة بالميكروبات أو غير المطهرة أو المعقمة بالشكل الصحيح، ويلعب العاملون في القطاع الصحي من أطباء وممرضين أو فنيين الدور الأساسي في انتقال هذا النوع من العدوى. (13)

والجدير بالإشارة أن هناك عدة عوامل تزيد من حدة عدوى المستشفيات منها: ضعف مناعة المريض واختلاف طرق الكشف والتشخيص من أسباب إدخال مسببات المرض من بكتيريا وفيروسات وغيرها داخل جسم المريض ووجود ميكروبات داخل المستشفى أكثر ضراوة وأكثر مقاومة للأمراض من الميكروبات خارج المستشفى وسهولة انتقالها في ازدحام المرضى بالأقسام الطبية وكذلك عند ضعف الناحية الصحية من النظافة والتعقيم والتطهير والتخلص من المخلفات المرضى داخل المرفق الصحي.

ويمكن عرض أو تصوير دورة انتقال المرض في الشكل التالي:





الشكل (1) : دورة انتقال (سراية) المرض

المصدر: أهمية مكافحة العدوى في المنشآت الصحية

[http://www.druguide.mohp.gov.eg/newsite/E-learning/infection control/arpart/01 importance of](http://www.druguide.mohp.gov.eg/newsite/E-learning/infection%20control/arpart/01%20importance%20of)

[infection.doc](#) تاريخ الاطلاع 2008/03/02

### 3- آثار الالتهابات المكتسبة في المستشفى

تسبب العدوى المكتسبة بالمستشفيات عدة أضرار منها الآثار الصحية والعجز الجسدي والضغط النفسي للمريض الذي دخل للمستشفى بسبب مرض آخر ناهيك عن ازدياد مدة إقامة المريض بالمستشفى وما ينتج عن ذلك من نفقات وخسائر إضافية للعناية به من فحوصات وتحاليل وغيره. فعلى سبيل المثال مريض أصيب بعدوى داخل المستشفى قد تطيل فترة إقامته إلى 3 أيام إضافية لمرضى أمراض النساء وإلى 9.9 يوماً لمرضى العمليات الجراحية العامة وإلى 19.8 يوماً للعمليات الجراحية الكبرى مثل تقويم الأعضاء. وتزيد إطالة إقامة المريض ليس فقط في نفقات العناية به بل أيضاً في زيادة استخدام الأدوية والمضادات الحيوية وبالتالي إلى ظهور أنواع ميكروبية أكثر ضراوة ومقاومة للمرض. وفي حالة وجود تدني في صحة ونظافة المستشفيات فخرج هذه الميكروبات إلى المجتمع لا محالة وبالتالي إلى انتشار الأوبئة والأمراض الفتاكة. (14)

### 4- ترصد الإصابة بالعدوى المكتسبة داخل المؤسسات الصحية

ويقصد بالترصد ذلك النظام المستمر الذي يشتمل على جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ونشرها فيما يتعلق ببعض المسائل الصحية بغرض توعية الأفراد للوصول إلى تقليل معدلات الوفيات والارتقاء بالمستوى الصحي بشكل عام وتتعدد الطرق التي يمكن من خلالها الاستفادة من البيانات المجمعة بواسطة نظام ترصد الصحة العامة، إذ يمكن توظيفها في بعض الإجراءات الصحية العامة المباشرة، وصياغة الخطط والبرامج والتقييم وعمل البحوث العلمية كما يمكن استخدامها في النواحي التالية: (15)

- الإرشاد نحو الإجراءات الصحية السريعة عند ظهور حالات ذات أهمية وبائية.

- قياس عبء المرض (أو أي أحداث لها علاقة بالصحة) والتعرف على العوامل المسببة له والتغيرات التي تطرأ عليها، بالإضافة إلى تحديد أعداد الأفراد الأكثر عرضة للإصابة به، بالإضافة إلى استطلاع بعض المخاوف أو الاهتمامات الصحية الجديدة التي قد تصاحب هذا المرض.

- ترصد المسارات التي يتخذها المرض (أو أي أحداث لها علاقة بالصحة) مثل متابعة الأمراض الوبائية (وما ينتج من تفشي وبائي "فاشيات وبائية") والأمراض المستوطنة.
- المساعدة في توجيه تخطيط البرامج وتنفيذها وتقييم ذلك التنفيذ بهدف مكافحة الأمراض واحتوائها ومنع وقوع الإصابات والتعرض لاحتمال العدوى.
- تقييم السياسة الصحية العامة.
- تتبع التغيرات التي تطرأ على الإجراءات الصحية والتعرف على آثارها.
- تخصيص الموارد الصحية تبعاً للأولويات.
- وصف دورة المرض السريرية (الإكلينيكية).
- تكوين قاعدة معطيات تفيد في مجال البحث في الأمراض الوبائية.

ويمثل ترصد تلك الأمراض من المسؤوليات الهامة الملقاة على عاتق فريق مكافحة العدوى، ويمكن أن يتم تطبيق نفس قواعد الترخيد المتبعة في الصحة العامة من قبل المنشآت الصحية. ويعتبر الجهاز البولي، الجزء السفلي من الجهاز التنفسي، موضع الجراحة، القسطرة الوريدية والجلد والأنسجة الرخوة، المناطق أهم نقاط حدوث الأمراض المتعلقة بخدمات الرعاية الصحية.

##### 5- الوقاية من العدوى ومكافحتها

لا توجد طريقة معينة توقف عدوى المستشفيات وانتشارها، إلا أن استخدام المعايير الرقابية اللازمة والتقصي الوبائي بشكل مستمر قد يخفف من هذه الالتهابات. وفي هذا الصدد يمكن عرض أهم الإجراءات المتبعة لرعاية كافة المرضى بصرف النظر عما إذا كانوا مصابين بأمراض معدية أم لا، والمتثلة في الاحتياطات القياسية في الجدول التالي:

جدول (1) :أهم الإجراءات المتبعة لرعاية كافة المرضى بصرف النظر عما إذا كانوا مصابين بأمراض معدية أم لا: (الاحتياطات القياسية)

- أ- تنظيف اليدين - يجب أن يتم غسل اليدين بعد لمس الدم أو الإفرازات أو المواد الخارجة من الجسم أو الأشياء الملوثة وبعد خلع القفازات.
- يتم غسل اليدين بصابون عادي في حالات الغسل العادي.
- استخدام (مطهرات مضادة) للميكروبات في الحالات الخاصة
- ب- المعدات الشخصية الواقية - ينصح باستخدام معدات وقاية مناسبة من شأنها أن تقي مقدم الرعاية الصحية من انتقال العدوى إليه بسبب التلوث بالدم أو سوائل الجسم. وتشتمل معدات على القفازات، والأقنعة الواقية من السوائل، والعباءة الطبية، والمعدات الواقية من الرذاذ، وواقي العينين، وتبرز أهمية استخدام هذه المعدات في الوقاية من خطورة التعرض للدم أو أي مواد أخرى معدية .
- ج- الأساليب المانعة للتلوث - يقصد بالأساليب المانعة للتلوث بالممارسات التي يتم إتباعها قبيل أو أثناء الإجراءات الإكلينيكية أو الجراحية للحد من خطورة انتقال العدوى عن طريق تقليل احتمالات انتقال الميكروبات إلى مناطق معينة من الجسم مما يتسبب في الإصابة بالعدوى، وهذه الأساليب تتمم بما يلي: تجهيز الملابس الخاصة بالجراحة، الغسيل الجراحي وارتداء القفازات المعقمة، تعقيم
- المكان والحفاظ على هذا التعقيم، استخدام أساليب جديدة في الجراحة، إتباع الإجراءات اللازمة لتقليل تلوث الأدوات الطبية الدقيقة أثناء عمليات الحقن أو الرعاية بالمرضى أو أثناء صيانتها .
- د- إعادة معالجة الأدوات وخدمات والأماكن. - يجب التأكد من أن الأدوات التي يعاد استخدامها مع مريض آخر قد تم تنظيفها وتطهير كل الأسطح التعقيم

هـ- النظافة البيئية يجب أن تتأكد من أن المستشفى تتمتع بخدمات وإجراءات نظامية كافية فيما يخص تنظيف وتطهير كل الأسطح والأماكن.

و- التخلص الآمن التأكيد من منع الإصابة بجرح بسبب استخدام الإبر والمشارط وغيرها من الأدوات والآلات الحادة .  
من الأدوات الحادة إن الإدارة الحكيمة لكيفية التخلص من مخلفات المستشفى تحدد من التعرض للإصابة بالعدوى والتسمم والجروح والمخلفات سواء للعاملين بالخدمة الصحية أو القائمين على النظافة داخل المستشفى أو خارجها أو أي شخص موجود في المجتمع ككل.

المصدر: أهمية مكافحة العدوى في المنشآت الصحية

[http://www.drguide.mohp.gov.eg/newsite/E-learning/infection\\_control/arpart/01importance\\_of\\_infection.doc](http://www.drguide.mohp.gov.eg/newsite/E-learning/infection_control/arpart/01importance_of_infection.doc)  
تاريخ الاطلاع 2008/03/02

إلى جانب الاقتراحات والتوصيات السالفة الذكر، هناك اقتراحات قدمت على أساس التركيز على توافر نظام يسمح بالحصول على البيانات الخاصة بالالتهابات المكتسبة في المستشفى ومراقبتها.

ومن بين هذه الاقتراحات ما أقره المكتب الجهوي الأوروبي بالتنسيق مع وزارة الصحة البلجيكية بإصدار برمجية بسيطة وغير تجارية تسمى " هو كار " وتوجد على المستوى الدولي أنظمة أخرى مشابهة مثل **AICE** (الولايات المتحدة الأمريكية)، **EPINISO** (فرنسا) و **IDEAS** (مركز مراقبة المرض لأتلنطا ) **CDC** (الولايات المتحدة الأمريكية). (16)

وتم التركيز في البيان الصادر عن اجتماع وزراء الصحة المتوسطيين والأوروبيين والاستوائيين في "مونبولي " على أهمية تنمية التعاون الإقليمي للوقاية من الأمراض الالتهابية. وذلك باعتماد التكنولوجيات الحديثة التي تسهل الاتصالات والتأهيل.

ونتيجة لذلك فإن المشروع نظام المعلومات الأوروبية لتوسيطية للصحة العامة **EMPHIS** حدد ثلاث مجموعات من أمراض الالتهابات التي يجب أن تستعمل فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي : عدوى الليشمانيا، السل، عدوى المستشفيات نوزوكوميا.(17)

يجمع **EMPHIS** الجهات الفاعلة والمؤسسات الفاعلة والمؤسسات الرئيسية للصحة العامة في ست (6) دول من جنوب المتوسط وأربع (4) دول من الجهة الشمالية. ويهدف إلى تحقيق مايلي: (18)

- استعمال موسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في :  
توفير قاعدة بيانات خاصة لتسهيل عمليات اتخاذ القرار ;  
الوصول إلى آراء الخبراء عن بعد لإدارة أفضل للأمراض الالتهابية ;  
الوصول إلى قواعد بيانات دولية ;  
استمرارية التدريب المنفرد والتعلم ;  
نشر المعلومات حول الأوبئة والصحة العامة من أجل تبني أفضل الممارسات في المنطقة الأوروبية لتوسيطية ;

- زيادة ملموسة في تبادل الخبرات بين الاختصاصات الصحية وقطاعات الاقتصاد الاجتماعي، وهذا عبر موقع إلكتروني .
- نشر المعلومات (معلومات ثابتة، بروتوكولات، دليل أفضل الممارسات... الخ)
- المساهمة في توحيد سياسات الصحة العامة في المنطقة الأوروبية لتوسيطية .  
وتتمثل الآثار المتوقعة على المجموعات المستهدفة فيما يلي :  
- على الجماهير: يؤدي تحسين الممارسات الطبية إلى تخفيف أعباء أمراض الالتهابات .  
فمثلا بالنسبة للعدوى المكتسبة في المستشفيات، زيادة المعرفة المعمقة ستخفف تواتر ظهور المرض .
- على المهنيين في قطاع الصحة: توفر المعرفة الحسنة باستعمال الكمبيوتر مدخلا سهلا للمعلومات ذات العلاقة والتعليم المستمر عبر تكنولوجيا المعلومات يحسن الممارسات الطبية ونوعية الرعاية الصحية، كما ستتحسن فعالية النظام ككل .
- على قطاعات أخرى غير صحية : ستؤخذ بعين الاعتبار الأخطار الصحية عند برمجة مشاريع تنمية، كالسياحة، الزراعة وتخطيط المدن .

بالإضافة إلى كل التوصيات السابقة، أطلقت منظمة الصحة العالمية في 13 أكتوبر 2005 برنامج " التحدي العالمي لسلامة المريض " تحت شعار " الرعاية النظيفة أكثر أمانا " بهدف مكافحة انتشار العدوى في مؤسسات الرعاية الصحية التي تصيب مئات الملايين من الناس حول العالم سنويا.

ويقوم تطبيق برنامج " التحدي العالمي لسلامة المريض " على ثلاث خطوات إستراتيجية :

- حملات عالمية ومحلية تحت شعار " الرعاية النظيفة أكثر أمانا " .

- حث الدول على إصدار بيانات تعلن فيها التزامها بمكافحة انتشار عدوى المستشفيات .

- تقييم مدى الالتزام بتوجيهات منظمة الصحة العالمية .

إلى جانب ما تقدم يلعب التثقيف الصحي دورا بارزا في الحد من انتشار الالتهابات المكتسبة

في المستشفى . ويمكن عرض مقومات برنامج التثقيف الصحي فيما يلي : (19)

يعتبر التثقيف الصحي عملية مستمرة لحل المشاكل ووضع البرامج المتكاملة لتحقيق ما هو أفضل ،

لذا لا بد من توفير مقومات برنامج التثقيف الصحي كما يلي :

- تشخيص المشكلة
- تحديد حجم المشكلة كمعدل الحدوث وانتشار المرض .
- أسبابها .
- عوامل الخطورة المساهمة في حدوث المشكلة .
- تحديد الفئة المعرضة بخطر الإصابة بالمرض .
- تحديد الشرائح لشمولها بالتوعية .
- تحديد أهداف البرامج التثقيفية ومدتها .
- تحديد وسائل التنفيذ والاستراتيجيات لحل المشكلة .
- تحديد الفعاليات التي ستنفذ .
- تحديد الرسالة ومضمونها ووسيلة الاتصال التي ستستخدم .
- وضع ميزانية للبرنامج يتضمن الاحتياجات والمواد المطلوبة .
- المرحلة التنفيذية للبرنامج .
- تقييم البرنامج بعد التنفيذ وما هي المشاكل التي اعترضت سير التنفيذ والإجراءات المستخدمة .

## خاتمة

انطلاقاً مما سبق، يمكن تسجيل النتائج والتوصيات الآتية:

- هناك فرق شاسع ما بين الإدارة السبّاقة المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات للتعامل معها بمنطق.
- تتمثل أزمة الإدارة في عدم تبنى إدارة الأزمات وتفعيلها كأحد الحلول الجذرية والمهمة للمؤسسة
- إيجاد و تطوير نظام إداري مختص يمكن المؤسسة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي .
- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات .
- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
- التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر .
- تتناسب طبيعة ومستويات الجاهزية في المؤسسة تجاه الأزمات طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة.



## الهوامش:

- 1- السيد عليوة، إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2001-2000، ص ص 12 - 13.
- 2- محمد السبيعي، إدارة الأزمات  
(تاريخ آخر إطلاع 2008/02/28) <http://WWW.tkne.net/Vb/Showthread.php?7954>
- 3- مفهوم إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي  
(تاريخ آخر إطلاع 2008/03/15) <http://www.shababek.de/radiotv/modules/news/article.php?storyid=177>
- 4- عبد السلام أبو قحف و رنا عيتاني، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1999، ص 110.
- 5- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2003، ص ص 311-312.
- 6- صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2007، ص 65
- 7- لمزيد من التفصيل فيما يتعلق بحلقات أو دوائر الجودة أنظر:  
بجيرة الموجي، دوائر الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1995.
- 8- إدارة الأزمات  
(تاريخ آخر إطلاع 2008/01/25) <http://www.brooonzyah.net/vb/t8715.html>
- 9- محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2004، ص ص 290-293
- 10- Durrieu .Dée Bolt, Les infections nosocomiales.  
<http://sos-net.eu.org/médical/nosoc.htm>(dernière consultation 01/05/2008)
- 11- Benmami .S, infections nosocomiales \_définition- ,  
épidémiologie,service d'épidémiologie et de médecine préventive, CHU Mustapha. 12- Epidemilogie des infections nosocomiales ,séminaire atelier de formation en hygiène hospitalière ,Sidi Fredj 27-29 mars2005.
- 13- عبد الحفيظ حوجة ،عدوى المستشفيات ومشاكلها.  
(تاريخ آخر إطلاع <http://www.free-syria-com/loadarticle.php?articleid=9579>)  
(2008/04/28)
- 14- الطاهر إبراهيم الثابت، محاور المحاضرات العلمية للندوة العالمية حول صحة وعدوى المستشفيات، المنعقدة في طرابلس  
2002/10/3-9/28  
[http://www.libyanmedicalwaste.com/my\\_documents/my\\_webs/lcmws-altaher-altabet.htm](http://www.libyanmedicalwaste.com/my_documents/my_webs/lcmws-altaher-altabet.htm)

تاريخ آخر إطلاع 2008/02/08  
15- أهمية مكافحة العدوى في المنشآت الصحية

[http://www.drguide.mohp.gov.eg/newsite/E-learning/infection\\_control/arpart/01\\_importance\\_of\\_infection.doc](http://www.drguide.mohp.gov.eg/newsite/E-learning/infection_control/arpart/01_importance_of_infection.doc)

تاريخ آخر إطلاع 2008/03/02

16- Anne –Marie worning ,stratégie de réduction des infections nosocomiales un modèle pour le développement de la qualité, études de politique de santé n° 4, la santé qualité et choix, organisation de coopération et de développement économique, paris, 1994 ,P22

17- نظام المعلومات الأورومتوسطية للصحة العامة

http://www.emphis.net/projet1/ar/projet1ar/ (تاريخ أحلا إطلاع 2007/01/18)

18- نفس المرجع

19- رمضان سالم ساطى، دور التقييف الصحي في إدارة المخلفات الطبية

( تاريخ آخر إطلاع 2008/01/13) <http://www.libyanmedicalwaste.com/index.html>

المراجع

- أبو قحف عبد السلام و عيتاني زنا ، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1999.

- إدارة الأزمات

(تاريخ آخر إطلاع 2008/01/25) <http://www.brooonzyah.net/vb/t8715.html>

- أهمية مكافحة العدوى في المنشآت الصحية

[http://www.drguide.mohp.gov.eg/newsite/E-learning/infection\\_control/arpart/01\\_importance\\_of\\_infection.doc](http://www.drguide.mohp.gov.eg/newsite/E-learning/infection_control/arpart/01_importance_of_infection.doc)

(تاريخ آخر إطلاع 2008/03/02)

- الثابت الطاهر إبراهيم ، محاور المحاضرات العلمية للندوة العالمية حول صحية وعدوى المستشفيات، المتعقدة في طرابلس 2002/10/3-9/28

[http://www.libyanmedicalwaste.com/my\\_documents/my\\_webs/lcmws-altaher-altabet.htm](http://www.libyanmedicalwaste.com/my_documents/my_webs/lcmws-altaher-altabet.htm)

(تاريخ آخر إطلاع 2008/02/08).

- خوجة عبد الحفيظ ،عدوى المستشفيات ومشاكلها.

<http://www.free-syria-com/loadarticle.php?articleid=9579> (تاريخ آخر إطلاع

2008/04/28)

- ساطى رمضان سالم ، دور التقييف الصحي في إدارة المخلفات الطبية

( تاريخ آخر إطلاع 2008/01/13) <http://www.libyanmedicalwaste.com/index.html>

- السبيعي محمد، إدارة الأزمات  
 (تاريخ أخر إطلاع 28/02/2008)7954=7954(2008/02/28)http://WWW.tkne.net/Vb/Showthread.php?  
 - صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية،  
 2007.
- الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان  
 - الأردن، 2003.
- عليوة السيد ، إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية،  
 2000-2001.
- مفهوم إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي  
 http://www.shababek.de/radiotv/modules/news/article.php?storyid=177  
 (تاريخ أخر إطلاع 15/03/2008)
- مهنا محمد نصر ، إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2004.
- الموجي بحيرة ، دوائر الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1995.
- نظام المعلومات الأورومتوسطية للصحة العامة  
 http://www.emphis.net/projet1/ar/ (تاريخ أخلا إطلاع 18/01/2007)  
 S. Benmami ,- ,infections nosocomiales définition- , Benhabyles.B, service d'épidémiologie et de médecine préventive, CHU  
 Mustapha.  
 - Durrieu .Dée Bolt, Les infections nosocomiales.  
 http://sos-net.eu.org/médical/nosoc.htm(dernière consultation 01/05/2008)  
 - Epidemilogie des infections nosocomiales ,séminaire atelier de formation  
 en hygiène hospitalière ,Sidi Fredj 27-29 mars2005.  
 - worning Anne -Marie ,stratégie de réduction des infections nosocomiales un  
 modèle pour le développement de la qualité, études de politique de santé n° 4,  
 la santé qualité et choix, organisation de coopération et de développement  
 économique, paris, 1994.

## خطط الطوارئ ودورها في مواجهة الأزمات

الدكتور بلال خلف السكارنه  
كلية العلوم الادارية والمالية  
جامعة الاسراء الخاصة/قسم ادارة الاعمال  
الاردن

### الفصل الاول : الأطار العام للدراسة

#### 1-1 مقدمة

التخطيط لمواجهة أعباء الأزمات ومخاطرها أسلوب تنظيمي تقوم به الدول لتقابل متطلبات المواقف برؤية مسبقة الدراسة، ولذلك فالخطة تعني في نظر البعض الوقوف على الإمكانيات المتاحة تحت اليد، وما هو مطلوب فعلاً وإيجاد حالة من التوازن بين المطلوب وبين الموجود. وكذلك إجراء مفاضلة بين توفير تلك المتطلبات بتكاليفها المالية الباهظة وبين الزمن الذي ربما تحدث فيه كارثة وربما لا تحدث، وهو من غيبيات القدر التي تذهب ميزانيات الدول خاصة تلك الدول الشحيحة الموارد.

لكن الخطة الشاملة التي يضعها المخططون ذوي الخبرة والكفاءة الإدارية وذوي المهارات الإبداعية يستطيعون عمل خطة مواجهة شاملة لكافة عناصرها حلولاً وبدائل تراعي فيها إيجاد حالة متوازنة بين الاستعداد المبكر للكارثة وبين المتطلبات الفعلية لها، بما يمكن أن يؤدي الغرض، ويسمح بعمليات التدخل بكفاءة عالية.

نظراً لوقوع هزات أرضية وظاهرة تتابع حدوثها في الآونة الأخيرة وما زالت الدراسات تؤكد استمرارية النشاط الزلزالي بشكل ملحوظ على طول مكناطق البحر الأحمر.

فالأمر أولاً وقبل أي شيء أمر الله وما شاء الله فعل. وطالما الأمر كذلك، فإن أهم خصائص الزلزال هو فجائية وقوعه، ومباغته الناس، ربما في هجعة ليلهم أو أوقات استراحتهم. الأمر الذي لا يستطيع إنسان اتخاذ احتياطات وقائية من نتائج مخاطر وقوعه وتجنب آثاره قدر المستطاع. وإن الهزات أرضية عادة ما تولد شيء من الرهبة والفرع خاصة إذا نجم عنها أو فيما قبلها شيء من التدمير وتهدم المنشآت نتيجة لارتجاج الأرض المقامة عليها تلك المنشآت الذي يتوقف على قوة الهزة ومدتها ونوعية المباني ومدى استجابتها للهزات الأرضية.

إذ أن المباني في المناطق المتوقع تعرضها للهزات الأرضية كثيراً ما ينادي المختصين في علوم الأرض بأن يؤخذ في الاعتبار بعض الموصفات كشرط لإنشاء مبنى هنا أو هناك لكي تستطيع مقاومة الهزة على قدر قوتها. وهناك هيئات علمية وجهات حكومية معنية بهذا، وقد سبق الإشارة إليه. ولا نهب إلا وقد نشر في الصحف المحلية، ونوقشت في المنتديات العلمية والمؤتمرات الحوارية التي أقيمت على هامش تلك الحوادث أو في أعقاب وقوعها.

لكن ما يعنينا هنا هو إسداء شيء من النصح والتنبيه الى بعض القواعد البسيطة في مظهرها الكبيرة في معناها بعد توفى الله تعالى وعنايته بعباده. وهي اجراءات نود التنبيه عليها لعل فيها سد بعض الحاجة لمثلها عند وقوع خطر لا يسم الله. ونحن إذ ننشر ذلك للناس ليس بالضرورة أن يكون مثل هذه الحوادث قريبة الوقوع لأن علم وقوعها عند الله. ولا زال الإنسان عاجزاً عن إعطاء تنبؤات دقيقة بوقت وقوعها - لكن من باب الاحتياط والحيطه بوقت مسبق لعل فيها ما يساعد على اتقاء بعض المخاذير التي ربما تزيد الوضع سوءاً ويتلافىها قد تعطي فرص لتجنب بعض الأخطار أو على الأقل تقلل من تفاقم الآثار المترتبة عليها.

وهنا يأتي دور حشد الطاقات العاملة الوطنية في القطاع العام أو الخاص وتسخيرها لأغراض التدخل ومواجهة مخاطر الكارثة ويحقق بما أهداف الاستجابة السريعة والتفاعل مع الأحداث وتفرعاتها في الوقت المناسب وبفعالية وقدرة متوافقة مع الموقف.

يتعرض الإنسان الى مخاطر الأزمات في أي بقعة من العالم ولا تخلو أي دولة منها، الأزمات من أخطر ما يهدد حياة الإنسان على وجه الأرض بما تخلفه من دمار وتجرحه من خراب وقد بدأت الدول والهيئات والمجتمعات الإنسانية الاهتمام بالأخطار الناتجة عن الأزمات والاستعداد لمواجهتها وفق مناهج تحوطية لتخفيض حدتها ولتلافيها إن أمكن ولتقليل احتمالاتها. واجتهدت المنظمات الدولية التابعة للأمم المتحدة ومنظمات إقليمية ودولية أخرى وتناد لتتضافر جهودها في مواجهة الأزمات دولياً وإقليمياً وقد توصلت اللقاءات والاحتماعات بأن أمثل ما يمكن به مواجهة الأزمات هو الاستعداد المبكر والتوقعات المسبقة والتخطيط وتنظيم اجراءات التدخل والاستجابة الأولية العاجلة لاحتواء الحدث ثم التكليف مع الوقع وإعادة تأهيل النشاطات الحياتية وإصلاح البنية التحتية وإعادة الأوضاع الى سابق ما كانت عليه قبل وقوع الكارثة.

وانطلاقاً من أهمية الدراسة فقد جاءت هذه الورقة البحثية للقاء الضوء على مدى أهمية خطط الطوارئ في مواجهة الأزمات وذلك من اجل تقليل المخاطر والخسائر المترتبة عليها وذلك من خلال ما يلي :

1. التعرف على مفهوم خطط الطوارئ والإخلاء.
2. التعرف على عمليات إدارة الأزمات والكوارث وكيفية تطبيق وتنفيذ خطط الطوارئ والإخلاء.
3. التعرف على كيفية تقييم ومواجهة الآثار الناتجة عن الأزمات.
4. التعرف على آلية وضع الخطط البديلة لمواجهة أي أزمة .
5. التعرف على أبرز المعوقات التي تحد من دور خطط الطوارئ في مواجهة الأزمات.
6. طرح تصورات علمية مشتركة لرؤية مستقبلية أفضل نحو تحقيق خطط طوارئ من اجل تكامل الجهود بين المؤسسات والأجهزة المختصة.

## 1-2 مشكلة الدراسة

الغرض من هذه الدراسة التعرف على دور واهمية خطط الطوارئ في مواجهة الأزمات وذلك من اجل تقليل المخاطر والخسائر المترتبة عليها وذلك من خلال ان لهذه الخطط من اهمية بارزة في الحد من مخاطر الأزمات المتنامية والمضطردة بشكل سريع وبالتالي سارت تشكل هاجسا خطيرا لا بد من الحد من خطورته لما لها من تأثير على امن واستقرار منظمات الاعمال ومن هنا فان هذه الدراسة قد جاءت للاجابة على التساؤلات التالية :

1. ما دور خطط الطوارئ والإخلاء في مواجهة الأزمات.
2. التعرف على عمليات إدارة الأزمات والكوارث وكيفية تطبيق وتنفيذ خطط الطوارئ والإخلاء.
3. التعرف على كيفية تقييم ومواجهة الآثار الناتجة عن الأزمات.
4. التعرف على آلية وضع الخطط البديلة لمواجهة أي أزمة .
5. التعرف على دور غرفة العمليات في المساعدة على مواجهة الأزمات .

## 1-3 أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة وذلك من خلال أهمية ودور خطط الطوارئ في مواجهة الأزمات وذلك من اجل تقليل المخاطر والخسائر المترتبة عليها الى جانب دراسات تقوم بها الهيئات والمنظمات العالمية والإقليمية الأمر الذي يقودنا الى النظر الى مواجهة الأزمات وإدارة معالجتها والتعامل معاً بنظرة ايجابية شاملة من خلال خطة وطنية تشتمل على عناصر ذات أهداف تحشد لها جميع الإمكانيات والقدرات لتتكامل ولتتخصص لصالح مواجهة الكارثة والسيطرة على الوضع المائل لحفظ التوازن والتماسك وتوفير قدر من الأمان للناس عن طريق حماية ما تبقى من المراكز الاساسية للبقاء وإصلاح ما تعطل أو تعويض أو فقد واحتواء الموقف بما يضمن حياة الناس وتخفيف الآلام والأعباء الفادحة ويعتمد التخطيط الاستراتيجي الشامل على القوى السياسية والاقتصادية والعلمية والطاقات البشرية والمادية وتوظيفها لخدمة الهدف الذي تسعى إليه في مواجهة الازمة

بتخفيف حدتها نوعها وتلطيف أجواء معاناتها وتقليل الخسائر ما أمكن ذلك ومساعدة المتضررين على احتياز أضرارها.

وبلورة شعور اجتماعي عام لدى المواطنين جميعاً أفراد وجماعات ومؤسسات ومنظمات أهلية أو حكومية كي يشعر كل فرد وجماعة أنه جزء من الوضع العام وأن عليه واجب ديني ووطني واجتماعي تتعاون جميعها في مصلحة مواجهة الأزمات لتأتي المعالجة سريعة وقوية قدر الإمكان بجهود منظمة موجهة توجيهاً دقيقاً وفعالاً.

وللخطط الطوارئ ذات مرونة وقوة فعالية للتدخل ومباشرة التعامل مع الحدث وعلى أي مستوى هو فيه ويندرج تحت مفهوم خطط الطوارئ وضع خطة وطنية عامة وأخرى بديلة محلية أو إقليمية داخل حدود الدولة وقد تتجاوزها الى وضع تعاوني مع الدول المجاورة.

ثم تندرج الخطة لتصل الى المنشآت بحيث تتبنى كل مؤسسة أو منشأة خطة لمواجهة أي حادث قد يصل الى حد الكارثة ويتوفر به احتمالات امتدادها الى منشآت أخرى قد يهدد المنطقة أو المدينة مما يجعل التدخل ميسور بوجود خطط مسبقة فيها.

#### 1-4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف التي يمكن توضيحها على النحو التالي :

1. التعرف على دور خطط الطوارئ والإخلاء في مواجهة الأزمات.
2. التعرف على عمليات إدارة الأزمات والكوارث وكيفية تطبيق وتنفيذ خطط الطوارئ والإخلاء.
3. التعرف على كيفية تقييم ومواجهة الآثار الناتجة عن الأزمات.
4. التعرف على آلية وضع الخطط البديلة لمواجهة أي أزمة .
5. التعرف على دور غرفة العمليات في المساعدة على مواجهة الأزمات .
6. التعرف على آلية تفادي الأزمات وتقليل النتائج السلبية لها.
7. الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد في تقليل مخاطر الأزمات .



## 1-5 اسئلة الدراسة

ستحاول هذه الدراسة الوصول إلى الإجابات المناسبة عن الأسئلة التالية:

1. ما هو مفهوم و دور خطط الطوارئ والإخلاء في مواجهة الأزمات.
2. ما هي عمليات إدارة الأزمات والكوارث وكيفية تطبيق وتنفيذ خطط الطوارئ والإخلاء.
3. ما هي الية تقييم ومواجهة الآثار الناتجة عن الأزمات.
4. ما هي آلية وضع الخطط البديلة لمواجهة أي أزمة .
5. ما هو دور غرفة العمليات في المساعدة على مواجهة الأزمات .
6. ما هي آلية تفادي الأزمات وتقليل النتائج السلبية لها.
7. ما هي الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة الأزمات .

## 1-6 منهج البحث

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الاستطلاعي وعلى ما كتب عن هذا الموضوع في الدراسات والبحاث والكتب سواء في المكتبة والمحلات والدوريات وعبر الانترنت والمواقع الالكترونية .

## الفصل الثاني: الأزمات والكوارث

### 2-1 مفهوم الأزمة:

لغويًا: يعرف قاموس مختار الصحاح الأزمة بأنها الشدة والقحط و (أزم) عن الشيء أمسك عنه وفي الحديث أن عمر رضي الله عنه سأل الحارث بن كلدة الدواء فقال " الأزم " يعني الحميه وكان طبيب العرب. و " المأزم " المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم. وموضع الحرب أيضاً مأزم ومنه سمي الموضع الذي بين المشعر وبيت عرفه مأزمين.

أما القواميس العربية المتخصصة في السياسة أو الاجتماع أو الاقتصاد فتعرف الأزمة بأنها " نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال ووضع أو فترة حرجة وخطرة وهي حالة علمية تطويرية يحدث فيها انفصام توازن يعلن الانتقال الحتمي تقريباً الى حالة أخرى " .

أما ترجمة " الأزمة " باللغة الانجليزية Crisis وبأنها تعني:

- أ- حالة خطيرة وحاسمة أو نقطة تحول.
  - ب- أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية أو العالمية.
  - ت- تغيير فجائي في مرض مزمن إما للتحسن أو للتدهور.
- أما إصطلاحاً: فبالرغم من تعدد تعريفات الأزمة من قبل العديد من الكتاب والباحثين وذلك بتعداد خلفياتهم ومشاريهم والزواوية التي ينظرون منها الى كلمة الأزمة. إلا أن هناك تشابهاً كبيراً بين هذه التعريفات ومدلول الأزمة وما تعنيه هذه اللفظة. ونورد فيما يلي بعضاً من هذه التعاريف:
- أ- " الأزمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان " .
  - ب- الأزمة بمعناها العام والمجرد " هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها، إما الى الأفضل وإما الى الاسوأ الحياة أو الموت، الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها " .
  - ج- الأزمة هي عبارة عن " خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام " .
  - د- أما هنا فنستطيع تعريف الأزمة بأنها " حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة" .
- ويلاحظ من استعراض هذه التعريفات أن هناك عناصر مشتركة بينها تشكل ملامح الأزمات وهي:

- أ- وجود خلل وتوتر في العلاقات.
- ب- الحاجة الى اتخاذ قرار.
- ج- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.
- د- نقطة تحول الى الأفضل أو الأسوأ.

## 2-1-2 الكارثة:

لغويًا: عرف قاموس اكسفورد الكارثة (Disaster) بأنها حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناة عميقة وهو سوء حظ عظيم. وكلمة كارثة مشتقة من اللاتينية (DIS) وتعني القوة السلبية (Astrum) وتعني النجمة وبذلك فإن " كارثة " حرفياً تعني النجم السيء أو سوء الطالع.

أما إصطلاحاً فقد تعددت تعريفاتها من قبل العديد من الكتاب والباحثين وكذا المؤسسات الدولية ومنظمات الإغاثة. وفيما يلي بعض من هذه التعريفات:

أ- الكارثة هي " حدث مفاجئ غالباً ما يكون بفعل الطبيعة يهدد المصالح القومية للبلاد ويخل بالتوازن الطبيعي للأمر وتشارك في مواجهته كافة أجهزة الدولة المختلفة ".  
الكارثة هي " حادثة محددة زمنياً ومكانياً ينجم عنها تعرض مجتمع بأكمله أو جزء من مجتمع الى أخطار شديدة مادية وخسائر في أفرادة تؤثر على البناء الاجتماعي بإرباك حياته وتوقف توفير المستلزمات الضرورية لاستمرارها ".

ب- وتقدم المنظمة الدولية للحماية المدنية تعريفاً دولياً للكارثة بأنها " حادثة كبيرة ينجم عنها خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات. وقد تكون طبيعية Natural Disasters مردها فعل الطبيعة " سيول - زلازل - عواصف ... الخ) وقد تكون كارثة فنية  
ج- Technical Disasters أي مردها فعل الانسان سواء أكان إرادياً " عمداً " أو ل إرادياً " بإهمال " وتتطلب لمواجهتها معونة الوطن أو على المستوى الدولي إذا كانت قدرة مواجهتها تفوق القدرات الوطنية ".

د- أما مكتب الولايات المتحدة للمساعدة الأجنبية للكوارث فإنه يستخدم مؤشرات أخرى في تعريفه للكارثة وذلك كالتالي:

1. إذا أدى الزلزال أو البركان الى قتل 6 أشخاص على الأقل.
2. إذا كا إجمال الوفيات والجرحي 25 حالة على الأقل.
3. إذا وصل عد المتضررين من هذا الحدث الى الف (1000) سواء شردوا أو تأثروا بما حدث.

4. إذا بلغ إجمالي الخسائر الى مليون دولار أمريكي (1000000\$) على الأقل.  
أما بالنسبة لكوارث المناخ مثل الفيضانات أو الإنزلاقات الأرضية فإنها تتحول الى كارثة إذا توفر أحد هذه الشروط:

5. إذا بلغ إجمالي الوفيات أو الجرحى خمسين حالة على الأقل.

6. إذا وصل عدد المتضررين سواء بالتشريد أو خلافه الى الف (1000) شخص على الأقل.

7. إذا بلغ إجمالي الخسائر مليون دولار أمريكي على الأقل.

هـ- أما نظام المعنيين بالمملكة العربية السعودية فقد عرف الكارثة في مادته الثامنة بأنها " كل ما يحدث من حريق أو هدم أو سيل أو زلزال أو أي حادث آخر من شأنه لأن يلحق الضرر أو يهدد بالخطر حياة الأفراد أو الممتلكات العامة أو الخاصة ".

ويتضح من استعراض هذه التعريفات للكوارث أن هناك عناصر مشتركة تضمنها هذه التعريفات تشكل في مجموعها ملامح الكارثة. ومن هذه العناصر:

فجائية الحدوث.

تحدث الكارثة خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات.

الكارثة قد تكون طبيعية وقد تكون بفعل الإنسان عمداً أو إهمالاً.

د- تتطلب الكارثة دعماً وطنياً أو إقليمياً وأحياناً مساعدات دولية.

## 2-2 إدارة الأزمات:

برزت " إدارة الأزمات " كحقل أكاديمي من خلال عدة جذور اقتصادية واجتماعية وسياسية. ونتيجة لذلك فإن تعريف هذا المصطلح يختلف باختلاف الإطار الأكاديمي الذي يتم التعريف من خلاله ونورد هنا بعضاً من تعاريف إدارة الأزمات:

أ- إدارة الأزمات تعني " العمل على تجنب تحول النزاع الى صراع شامل بتكلفة مقبولة، لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية. ويقصد بالنزاع هنا أي نزاع ينشأ على أي مستوى من مستويات العلاقات الإنسانية وفي أي مجال من مجالاتها، من العلاقات الأسرية الى الأنماط المختلفة من العلاقات الاجتماعية الى العلاقات الدولية ".

ب- إدارة الأزمات " هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تنظيم الفائدة الناتجة عنها الى أقصى درجة ممكنة ".

ج- إدارة الأزمة " هي عملية إدارة خاصة من شأنها انتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقاً والمدربين تدريباً خاصاً والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة الى اجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر الى الحد الأدنى ".

وتعني إدارة الأزمة بكافة الأزمات على مختلف أنواعها كالأزمة العسكرية والأزمة الأمنية والأزمة السياسية والأزمة الاقتصادية... الخ. إلا أن كل نوع من هذه الأزمات يستلزم استخدام أساليب وطرق تكتيكية تتناسب وطبيعة الحدث.

ومن خلال هذه التعريفات المختلفة يمكن تحديد عناصر إدارة الأزمة بما يلي:

أ- عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الاجراءات الاستثنائية تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.

ب- استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات.

ج- تدار الأزمات بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفاء والمدربة تدريباً جيداً في مجال مواجهة الأزمات.

د- تهدف إدارة الأزمة الى تقليل الخسائر الى الحد الأدنى حيث أن الوفورات التي تتحقق من خلال إدارة الأزمة تزيد الى حد كبير على تكاليف مواجهة الأزمة.

هـ- إنها عملية إدارية تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

## 2-3 أنواع الأزمات والكوارث:

الواقع أن تصنيف الأزمات والأزمات يعتمد في الأصل على الجانب الذي ننظر منه الى الحادثة... كما يتأثر أيضاً هذا التصنيف بطبيعة الحقل والتخصص. وقد تعددت تصنيفات الأزمات بتعدد الكتاب والباحثين في هذا المجال ، إلا أنه لنا بعد الإطلاع على الأبحاث والمؤلفات في هذا الشأن أن نصل الى التصنيف الآتي:

### (أ) من حيث طبيعة الحدوث:

درجت معظم الدراسات على تقسيم الأزمات حسب طبيعة الحدوث الى قسمين رئيسيين هما:

#### 1- أزمة بفعل الإنسان:

وهي تلك الأزمات الناشئة عن فعل إنساني مثل:

- التهديد بالغزو العسكري.
- عمليات الإرهاب كخطف الطائرات والسفن واحتجاز الرهائن والتفجيرات.
- الاضطرابات العامة والفتن المختلفة.
- حوادث تلوث البيئة مثل تسرب الاشعاع أو المواد الكيميائية أو الصناعية الى الهواء والأرض والماء.
- الإهمال الذي ينتج عنه انهيار السدود أو انقطاع الكهرباء والماء في المدن الكبرى.
- الحرائق الكبيرة
- حوادث الطائرات والقاطرات وغرق السفن الضخمة... الخ.

#### 2- أزمة طبيعية:

وهي الأزمة التي لا دخل للنشاط الانساني بحدوثها مثل:

- الزلازل والبراكين والأعاصير.
- الفيضانات وما شابه ذلك.

• الجفاف ونضوب الموارد المائية... الخ.

## ب \_ من حيث طبيعة الوقوع

والى جانب هذا التقسيم الرئيس للأزمات فإن هناك من يقسمها الى فروع أكثر دقة

حسب الأسس التالية:

(1) من حيث المستهدف بالإعتداء:

أ- إعتداء على شخصيات.

ب- إعتداء على ممتلكات.

(2) من حيث الهدف:

أ- إرهاب الطرف الآخر.. كتفجير الطائرات دون تحديد مطالب وخلافهما.

ب- الإبتزاز... كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

(3) من حيث مسرح الأزمة:

أ- أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب محتطف طائرة الهبوط

في مطار ما للتزويد بالوقود " أزمة ترانزيت " .

ب- أزمة حدد فيها مسبقاً مسرح الحادث الذي وقعت فيه.

(4) من حيث المصدر:

أ- أزمة مصدره... كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين فب بلد ما لاعتبارات معينة لها

أهميتها في بلد آخر.

ب- أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواء كانت هذه الجذور سياسية أو غيرها.

(5) من حيث العمق:

أ- أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير.

ب- أزمة عميقة متغلغلة جوهرية هيكلية التأثير.

(6) من حيث التكرار:

أ- أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث.

ب- أزمات فجائية عشوائية وغير متكررة.

(7) من حيث المدة:

- أ- أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.  
ب- أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة نصل أحياناً الى سنوات.  
8) من حيث الآثار:

- أ- أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.  
ب- أزمات ذات آثار وخسائر مادية.  
ج- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.  
9) من حيث القصد:

- أ- أزمات عمدية تحببها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.  
ب- أزمات غير عمدية وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير...مثل بعض الأزمات الصناعية.  
ج- أزمات قضاء وقدر لا حيلة للإنسان فيها أمثال الأزمات الطبيعية كالزلازل والأعاصير...  
وأمواج البحر العاتية.  
10) من حيث مستوى المعالجة:

- أ- أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة أو منشأة بعينها داخل الدولة وتتطلب معالجة محلية.  
ب- أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة وتتطلب تنسيقاً إقليمياً لمواجهتها.  
ج- أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية لمعالجتها.

#### 2-4 تصنيف الأزمات

يمكن تصنيف الأزمات الى ما يلي :

الكارثة، فجائية، مؤقتة ،... إلخ

#### 2-5 إستراتيجية مواجهة الأزمات:

يتعرض الإنسان الى مخاطر الأزمات في أي بقعة من العالم ولا تخلو أي دولة منها، الأزمات من أخطر ما يهدد حياة الإنسان على وجه الأرض بما تخلفه من دمار وتجره من خراب وقد بدأت الدول والهيئات والمجتمعات الإنسانية الاهتمام بالأخطار الناتجة عن الأزمات والاستعداد لمواجهتها وفق مناهج تحوطية لتخفيض حدتها ولتلافيها إن أمكن ولتقليل احتمالاتها. واجتهدت المنظمات الدولية التابعة للأمم المتحدة ومنظمات إقليمية ودولية أخرى وتناد لتتضافر



جهودها في مواجهة الأزمات دولياً وإقليمياً وقد توصلت اللقاءات والاجتماعات بأن أمثل ما يمكن به مواجهة الأزمات هو الاستعداد المبكر والتوقعات المسبقة والتخطيط وتنظيم اجراءات التدخل والاستجابة الأولية العاجلة لاحتواء الحدث ثم التكاليف مع الوقع وإعادة تأهيل النشاطات الحياتية وإصلاح البنية التحتية وإعادة الأوضاع الى سابق ما كانت عليه قبل وقوع الكارثة.

## 2-5-1 التخطيط الاستراتيجي الشامل لمواجهة الأزمات

يقوم بعض المشتغلين في مجال الأزمات وأعمال الإغاثة بدراسات بحثية لتحديد حجم الخسائر في الأرواح والمكتسبات الحضارية من أجل تقدير حجم الخطر والوقوف على فواجهه وتأثيرات يترتب عليه من ويلات ففي دراسة قامت بها هي هيئة تابعة للأمم المتحدة (ANARWA) لقياس خطوات ومدى تأثير بعض أنواع الأزمات الطبيعية فأوضحت الدراسة أن المتأثرين من بني البشر خلال الفترة من 1980 - 1985 ما يقارب 21608 مليون من البشر، وبلغت الخسائر المادية بحوالي 78 مليون دولار أمريكي.

كما ورد في كتاب الأزمات الطبيعية للدكتور ابراهيم بن سليمان الأحيدب من جامعة الإمام محمد بن سعود الى جانب دراسات تقوم بها الهيئات والمنظمات العالمية والإقليمية الأمر الذي يقودنا الى النظر الى مواجهة الأزمات وإدارة معالجتها والتعامل معاً بنظرة ايجابية شاملة من خلال خطة وطنية تشتمل على عناصر ذات أهداف تحشد لها جميع الإمكانيات والقدرات لتتكامل ولتحصر لصالح مواجهة الكارثة والسيطرة على الوضع المائل لحفظ التوازن والتماسك وتوفير قدر من الأمان للناس عن طريق حماية ما تبقى من المرتكزات الاساسية للبقاء وإصلاح ما تعطل أو تعويض أو فقد واحتواء الموقف بما يضمن حياة الناس وتخفيف الآلام والأعباء الفادحة ويعتمد التخطيط الاستراتيجي الشامل على القوى السياسية والاقتصادية والعلمية والطاقات البشرية والمادية وتوظيفها لخدمة الهدف الذي تسعى إليه في مواجهة الكارثة بتخفيف حدتها نوعها وتلطيف أجواء معاناتها وتقليل الخسائر ما أمكن ذلك ومساعدة المتضررين على اجتياز أضرارها.

وبلورة شعور اجتماعي عام لدى المواطنين جميعاً أفراد وجماعات مؤسسات ومنظمات أهلية أو حكومية كي يشعر كل فرد وجماعة أنه جزء من الوضع العام وأن عليه واجب ديني ووطني واجتماعي تتعاون جميعها في مصلحة مواجهة الكارثة لتأتي المعالجة سريعة وقوية قدر الإمكان بجهود منظمة موجهة توجيهاً دقيقاً وفعالاً.

وللتخطيط الاستراتيجي الشامل مرونة وقوة فعالية للتدخل ومباشرة التعامل مع الحدث وعلى أي مستوى هو فيه ويندرج تحت مفهوم التخطيط الاستراتيجي وضع خطة وطنية عامة وأخرى بديلة محلية أو إقليمية داخل حدود الدولة وقد تتجاوزها الى وضع تعاوني مع الدول المجاورة.

ثم تدرج الخطة لتصل الى المنشآت بحيث تتبنى كل مؤسسة أو منشأة خطة لمواجهة أي حادث قد يصل الى حد الكارثة ويتوفر به احتمالات امتدادها الى منشآت أخرى قد يهدد المنطقة أو المدينة مما يجعل التدخل ميسور بوجود خطط مسبقة فيها.

## 2-5-1-1 مكونات التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات:

تقوم نظرية التخطيط الاستراتيجي على تحليل عدة عوامل رئيسية لاستنتاج ما يمكن أن يفضي إليه الواقع عند حدوث كارثة يستخلص منها المخطط سبل التوصل الى أمثل الصيغ لضمان تدخل سريع وفعال في الوقت المناسب وقبل أن تستفحل الأوضاع وتتطور الى الأسوأ.

### العوامل الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي للازمات:

1- العامل الجغرافي للدولة: ومنه نقف على المساحة الكلية للبلاد وبعد المناطق التي يمكن أن تسندھا في أسرع ما يمكن، وفي هذا الصدد يمكن معرفة الحدود مع الدول المجاورة وإمكانية تعاونھا معها في الاسناد العاجل للمنطقة الحدودية إن أمكن وهذا يتوقف على الوضع السياسي بين هذه الدول.

2- العامل السكاني: وهذا يتيح لنا التعرف على التعداد السكاني للمناطق وتوزيع القوى البشرية فيها ومواقع التوزيع السكاني وكثافته.

- 3- عامل النشاطات للأعمال في داخل المنشآت وطبيع انشطة العاملين .
  - 4- العامل الطبيعي للمنطقة - أي النوعية الجيولوجية الخطرة (زلزالية، بركانية، انزلاقية... الخ)
  - 5- عامل المناخ: لمعرفة إن كانت أي من المناطق في موضع المدارات الموسمية، أو منطقة أعاصير، أو فيضانات، أمطار وسيول... الخ.
  - 6- العامل التاريخي: أي الاطلاع على حوادث المنطقة وسجل الأزمات التي سبق أن وقعت فيها عبر تاريخها، والاستفادة من قدر المستطاع من الارحاءات التي أخذت مع الفارق في عامل الزمن.
- إن تحليل كل عامل من هذه العوامل تعطينا مؤشرات لملامح خطة متكاملة بحيث تتكامل حزئيتها في صورة واحدة عامة واضحة المعالم محددة المسار. وهذا ما يطلق عليه في عرف خبراء المعنيين بتحليل المخاطر.
- ومن التحليل المنطقي لمخاطر البلاد كوحدة ثم أجزائها المناطقية كوحدات إقليمية ثم على مستوى المدن داخل المنطقة حتى نصل الى الحي والمنشآت والمؤسسات وإن كان هذا الوضع لم يصل بعد الى مفهوم الفكر العربي حيث يكتفي بخطط عامة على مستوى الدولة أو المنطقة.

## 2-5-2 عناصر الخطة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات:

1. تقدير حجم الأخطار المتوقعة على ضوء معطيات العوامل الرئيسية.
2. تحديد المواقع الأكثر خطورة ونوعية الأخطار.
3. حصر الجهات المسؤولة المباشرة والجهات المساندة ومعرفة إمكاناتها المتوفرة.
4. معرفة مدى سرعة الجهات على الاستجابة الأولية.
5. الاطلاع على سوابق الأحداث المماثلة، والدروس المستفادة من عمليات التدخل فيها وكيفية إدارتها.
6. تحديد مواقع إتخاذ القرارات وتدرج السلطة المنفذة.
7. تحديد قنوات الاتصال المباشر بالمسؤولين عن تنفيذ الخطة وبدائلها بالتسلسل القيادي.

## 2-5-3 تنفيذ الخطة ومسؤولية المواجهة:

يتم تنفيذ الخطة من قبل مسؤول العمليات الذي يتلقى البلاغات الأولى عن الكارثة، ويمكن تقدير الموقف ودراسة الحالة والقيام بإجراءات فورية للتدخل وتقدير حجم المساندة من الجهات الأخرى والإمكانات المطلوبة للمواجهة بالتنسيق العاجل مع الجهات حسب ما رسم في المبلغة له.

### مسؤولية مواجهة الحوادث:

وهي مسؤولية يضطلع مباشرة في التعامل مع الكارثة طبيعية كانت أم صناعية، وتتمثل هذه المسؤولية في ثلاث حالات رئيسية وذلك لمواجهة احتمالات وآثار الحوادث المباشرة وغير المباشرة، المادية أو المعنوية، وهو وإن كان معني بالتعامل المباشر مع الحادث، فإن احتواءه بكافة عناصره لا تقع على كاهل المعنيين لوحده دون جهات أخرى.

فقد أثبتت التجارب على مر الأزمان أن مواجهة أعباء الأزمات هي مسؤولية كافة العاملين وعلى كل دور يتكامل فيه مع الدفاع المجني التي تصب فيه كل المساعدات والإمكانات من الجهات الأخرى، حكومية كانت أو أهلية لتدعيم موقفه في التصدي للحادث بالسيطرة عليه ومنع استفحالة وتخفيف حدة خسائره باضعاف عوامل قوته.

وهذا ينسحب أيضاً على المواطن القادر بجهدته العقلي أو جهده المادي أو المعنوي ليصب في مجهود التعامل مع الكارثة ورفع المعاناة عن الناس المصابين بها.

وفي هذا الشأن فإن تقع على عاتقه مسؤولية جسيمة ذات اهتمامات متعددة فهو بقدر ما يحاول المحافظة على الأرواح فإنه يهيمه أيضاً المحافظة على الممتلكات وبقدر ما يهتم بمعالجة آثار الكارثة يهتم أيضاً بأعمال إعادة الأوضاع الى ما كانت عليه وبذل الجهد من أجل البقاء على عادية الحياة والعمل على امتصاص مشاعر الخيبة لدى الآخرين والتخفيف من أعباءهم وأحزانهم ومواساتهم.

## 2-6 التعامل مع الأزمات:

يتم التعامل مع الأزمات من عدة أوجه، وفق سياسة متعددة الاتجاهات في ثلاث محاور ينقسم كل محور الى تقسيمات ويتفرع الى تفرعات منها:

### المحور الأول - ما قبل الأزمة:

ويقع على كاهل المعنيين وضع سياسة التعامل مع الأزمة قبل وقوعها وهو ما يتمثل في وضع تصورات واحتمالات وقوع الأزمات وفق منظور علمي والتجارب السابقة للدول الأخرى وخاصة المجاورة لوضع سليات التعامل في الحسبان، والاستفادة من تجارب الآخرين وذلك برسم خطط عملية متفكرة مع السياسة العامة للبلاد ومعطيات الوضع العام.

### المحور الثاني أثناء وقوع الأزمة:

وهذا يعني وقوع الخطر الذي كان متوقعاً، أو ذلك الخطر الغير متوقع، وبدت آثاره تحصد الأرواح وتحطم الممتلكات وتدمير البنية الأساسية لحياة الإنسان، وتأتي على كل شئ أمامها دون استثناء وهنا يمكن التعامل الدقيق وتنفيذ الخطط وإبراز المهارات الابداعية في تفعيل الموقف والوقوف على الأزمة والتعامل معها في صبر وأناة وشجاعة وتضحية ومثابرة لتناسق الأفعال، وتتكاتف الأعمال والامكانيات بحيث يمكن التصدي لتحديات الكارثة وخوض أعبائها لتخفيف ماعانة الناس وتقديم المساعدة لهم وهو خوض معركة حاسمة مع الحدث والذي جاء بمثابة رد فعل لها.

وفي هذه الحالة يأتي دور المعنيين محورياً للقيام بعمليات المواجهة والقيام بعمليات التدخل المباشرة في الأحداث التي عادة ما تكون كبيرة الحجم وحادة التأثير مفعجة تضرب ما يقع في نطاقها وتحيله دماراً وخراباً إلا ما شاء الله.

فأول ما يقع على عاتق المعنيين تقدير حجم الأزمة ومن ثم تقييم الموقف ثم تحديد عناصر المواجهة من قوى بشرية أو آلية وأجهزة ومعدات التي تتناسب مع نوع الكارثة، وضمن هذا الدور يبرز المعنيين كمنسق لأدوار الجهات الأخرى وتفصيل مشاركتها كل حسب اختصاصه وتخصصه،

وما تحت يديه من الإمكانيات فعلاً، وما يستطيع توفيره فيما بعد لتأتي عمليات التدخل واقعية مبنية على أسس فعلية حسب ما تفرزه الخطة وتفرضه الترتيبات السابقة المنسقة مع تلك الجهات للتدخل الفوري لأداء مهام الانقاذ والإسعاف وتلبية نداء الاستغاثة ونجدة الملهوف والمحتجز تحت الأنقاض، خاصة من العجزة والمرضى والأطفال. ومحاولة التعرف على متطلبات الموقف، فكم من الموتى، وكم من المصابين وكم من الحطام، وما هي أولويات العمل، مما يفترض أن يكون قد فصل تفصيلاً دقيقاً في خطة سابقة.

### المحور الثالث ما بعد الأزمة:

وهي التي بدأت تستقر فيها الأوضاع بشكلها المائل، وتوقفت عمليات التدخل لتبدأ عملية أخرى، هي عمليات إعادة الأوضاع الى ما كانت عليه، أو عمليات إعادة البناء وإصلاح الأعطال، البدء فيها بأولويات ملحة يحتاجها الناس. ويتوقف عليها حياتهم، كالماء، والكهرباء، وتهئية المساكن ومخيمات الإيواء وتوفير بعض الخدمات العامة. وتمثل هذه المرحلة هموم على درجة كبيرة من الأهمية وتحتاج الى عمل متواصل لانجازها فما بني في سنين هدمته الكارثة في لحظات وما استنفذ مبالغ من طائل المال، أزيل في قصير سويغات الوقت.

### 2-7 درجات خطط المواجهة:

التخطيط لمواجهة أعباء الأزمات ومخاطرها أسلوب تنظيمي تقوم به الدول لتقابل متطلبات المواقف برؤية مسبقة الدراسة، ولذلك فالخطة تعني في نظر البعض الوقوف على الإمكانيات المتاحة تحت اليد، وما هو مطلوب فعلاً وإيجاد حالة من التوازن بين المطلوب وبين الموجود. وكذلك إجراء مفاضلة بين توفير تلك المتطلبات بتكاليفها المالية الباهظة وبين الزمن الذي ربما تحدث فيه كارثة وربما لا تحدث، وهو من غيبيات القدر التي تذهب ميزانيات الدول خاصة تلك الدول الشحيحة الموارد.

لكن الخطة الشاملة التي يضعها المخططون ذوي الخبرة والكفاءة الإدارية وذوي المهارات الإبداعية يستطيعون عمل خطة مواجهة شاملة لكافة عناصرها حلولاً وبدائل تراعي فيها إيجاد حالة متوازنة

بين الاستعداد المبكر للكارثة وبين المتطلبات الفعلية لها، بما يمكن أن يؤدي الغرض، ويسمح بعمليات التدخل بكفاءة عالية.

نظراً لوقوع هزات أرضية وظاهرة تتابع حدوثها في الآونة الأخيرة وما زالت الدراسات تؤكد استمرارية النشاط الزلزالي بشكل ملحوظ على طول مكناطق البحر الأحمر.

فالأمر أولاً وقبل أي شيء أمر الله وما شاء الله فعل. وطالما الأمر كذلك، فإن أهم خصائص الزلزال هو فجائية وقوعه، ومباغته الناس، ربما في هجعة ليلهم أو أوقات استراحتهم. الأمر الذي لا يستطيع إنسان اتخاذ احتياطات وقائية من نتائج مخاطر وقوعه وتجنب آثاره قدر المستطاع.

وان الهزات الأرضية عادة ما تولد شيء من الرهبة والفرع خاصة إذا نجم عنها أو فيما قبلها شيء من التدمير وتهدم المنشآت نتيجة لارتجاج الأرض المقامة عليها تلك المنشآت الذي يتوقف على قوة الهزة ومدتها ونوعية المباني ومدى استجابتها للهزات الأرضية.

إذ أن المباني في المناطق المتوقع تعرضها للهزات الأرضية كثيراً ما ينادي المختصين في علوم الأرض بأن يؤخذ في الاعتبار بعض الموصفات كشروط لإنشاء مبنى هنا أو هناك لكي تستطيع مقاومة الهزة على قدر قوتها. وهناك هيئات علمية وجهات حكومية معنية بهذا، وقد سبق الإشارة إليه. ولا نحب إلا وقد نشر في الصحف المحلية، ونوقشت في المنتديات العلمية والمؤتمرات الحوارية التي أقيمت على هامش تلك الحوادث أو في أعقاب وقوعها.

لكن ما يعنينا هنا هو إسداء شيء من النصح والتنبيه الى بعض القواعد البسيطة في مظهرها الكبيرة في معناها بعد توفي الله تعالى وعنايته بعباده. وهي اجراءات نود التنبيه عليها لعل فيها سد بعض الحاجة لمثلها عند وقوع خطر لا يسم الله. ونحن إذ ننشر ذلك للناس ليس بالضرورة أن يكون مثل هذه الحوادث قريبة الوقوع لأن علم وقوعها عند الله. ولا زال الإنسان عاجزاً عن إعطاء تنبؤات دقيقة بوقت وقوعها - لكن من باب الاحتياط والحيلة بوقت مسبق لعل فيها ما يساعد على اتقاء بعض المخاطر التي ربما تزيد الوضع سوءاً وتلافيها قد تعطي فرص لتجنب بعض الأخطار أو على الأقل تقليل من تفاقم الآثار المترتبة عليها.

وهنا يأتي دور حشد الطاقات العاملة الوطنية في القطاع العام أو الخاص وتسخيرها لأغراض التدخل ومواجهة مخاطر الكارثة وتحقيق بها أهداف الاستجابة السريعة والتفاعل مع الأحداث وتفرعاتها في الوقت المناسب وبفعالية وقدرة متوافقة مع الموقف.

## 2-8 متى يعتبر الحادث خطيراً:

لإذا وقع حدث ما في نطاق خارج المدن وبعيداً عن المنشآت العمرانية العامة والخاصة في البر والبحر، فهل نعتبر ذلك الحادث كارثة؟

يعتقد كثير من الناس الى الكارثة لا تعتبر بذات الوصف إن لم تكون تمس فعلاً أرواح الناس أو ممتلكاتهم سواء كانت بالقرب أو البعد، فإن كانت آثارها تطولهم أو تطول ممتلكاتهم فهي كارثة ينبغي التعامل معها كما هو التعامل مع الأزمات المشابهة.

وعلى العكس إن كان الحدث في المناطق المأهولة بالسكان وأغراض حياتهم ومظاهر العيش فيها فإن الحدث مهما كان بسيطاً - لكن آثاره طالت الناس ومعايشهم وكانت آثارها قاسية وحادة وأتت على كل شئ وانطبعت بعنصر المفاجأة وتحطيم قوي لآلة الحياة والإنسان. فإنه مهما كانت بسيطة فإنها تعتبر كارثة لأن قياس الكارثة هنا يتوقف على قوة تأثيرها وانعكاساتها المتواصلة في الحاضر وقد تمتد الى المستقبل، فلكي نعتبر الحادث كارثة من عدمه، فهي حالة نسبية تعتمد على الخسائر الفادحة التي يتسببها الحدث، وليس على صغر أو كبر الحدث، بل المعول على مدى التأثير به ومقدار ما يحدثه من فواجع حتى وإن كان صغيراً، ففي بعض الأحيان يحدث حدث كبير - لكنه لا يشكل خطر ملموس على حياة الناس أو معايشهم، فهذا الحدث مع كبره لا مسنيه كارثة لأن الكارثة كما في مفهومها تقاس بمدى ما يحدث من خسائر وتلفيات وأضرار روحية أو مادية.

**نطاق الازمة:** الأزمة قد تكون ذات نطاق محدد ويتأثرل جزئي أو قد تضرب على نطاق واسع يعم جزء كبير من الدولة أو المنطقة وتتجاوز حدود الدولة الى الدول المجاورة كالأعاصير ذات السرعة العالية أو الزلازل.



تأثير الازمة: يأتي تأثير الازمة في حالتين تأثير مباشر، وهو الدمار الذي تسببه الكارثة عند وقت وقوعها وما يترتب عليه من ويلات وأضرار على الأرواح والممتلكات ويتبع ذلك اجراءات وعمليات التدخل والتعامل في حين وقوعها ومعالجة انعكاساتها.

وقد تأتي تأثر الازمة في حالة غير مباشرة وهي التي تظهر بزمن كالتأثيرات البيئية من تلوث المياه، أو الهواء، أو المكولات أو المزارع أو ما يستخرج منها وكلها تأثيرات صحية لاحقة للكارثة مثل كارثة تشيرنوبل التي وقعت عام 1986 والتي ربما نسي الناس الكارثة نفسها في حين لا زالت آثارها ماثلة في الدول المجاورة.

### الفصل الثالث خطط الطوارئ والأخلاء

#### 3-1 خطط الطوارئ والأخلاء :

هي مجموعة من الخطط والاجراءات التي تقوم بها المنشآت من اجل مواجهة اي ازمات او كوارث طبيعية محتملة الوقوع وذلك من اجل تقليل الخسائر المحتملة التي يمكن ان تنجم عنها

#### 3-1-1 خطط الطوارئ .

يجب ان توضع بكل منشأة خطط لمواجهة هذه الأخطار حسب الظروف الخاصة، ويلزم أن يتم تدريب كافة العاملين الذين يشتركون في العمل في حالات الطوارئ على دور كل منهم في العمل في أثنائها. كما يلزم أن تمتاز خطة الطوارئ بالمرونة الكافية لمواجهة الظروف غير المتوقعة، وتشمل خطة الطوارئ بصفة عامة:

1- محاصرة المنشأة لمنع الدخول والخروج إذا لزم الأمر وتعزيز الحراسة الموجودة.

2- مواجهة الخطر الموجود واستدعاء قوات الطوارئ والمتطوعين والجهات التي تشارك في:

أ. إنقاذ الأرواح.

ب. المحافظة على الأموال .

ج. ضبط المعتدين.

ويلزم لمواجهة حالات الطوارئ وجود:

1- قوة احتياطي داخل المنشأة من عدد مناسب من الأفراد لمواجهة ما يحتمل وقوعه من أخطار عند انتقالها للعمل فور صدور الأمر أليها.

2- نظام سهل ومباشر للاتصال بقوة الطوارئ وبالجهات التي يحتاج العمل الى تعاونها في مواجهة الخطر الموجود.

3- احتياطات مناسبة للتقليل من الخسائر في الأرواح والأموال وقد تعرضنا عند شرح كل نوع من الأخطار للاحتياطات الكافية لمواجهته.

4- إشراك كل من يمكن إشراكه من العاملين بالمنشأة في مواجهة الخطر الموجود على أن يتم ذلك في حدود الخطة الموضوعية والتدريب المعلوم ويجب إشعار الموظفين عن كيفية طلب المساعدة اللازمة من إحصائي الإسعافات الأولية في حالة حدوث إصابة أو مرض أو حريق أو أي طارئ آخر.

يتم إعداد هذه الإشعارات وإثباتها في مواقع مهمة مختلفة من المبنى حيث يمكن للموظفين رؤيتها كجزء من عملية التعليم المذكورة. كما يشعر الموظفون بالكيفية التي يجب عليهم التصرف بها في حالة حدوث طارئ كحريق أو انفجار أو إنذار قنبلة أو غير ذلك.

على مدير المباني أن يتأكد، بموجب إشعار إدارة الأمن بذلك، من توفر ما يكفي من:

- الإضاءة عند الطوارئ.
- لوحات الطوارئ.
- أجهزة مكافحة الحريق.
- إمكانيات الخروج الآمن والسريع عند حدوث طارئ.

يكون مدير إدارة المباني مسئولاً عن الخدمات الأساسية وصيانة المعدات المبينة أعلاه. كما يجب إعداد السجلات اللازمة حسب الموقع بخصوص الصيانة الوقائية وطلبات الحصول على المساعدة الفنية والرد عليها.

ويقوم بالتأكد مما يلي:

- فحص أنوار ولوحات الطوارئ مرة كل أسبوعين.
  - القيام بفحص بالنظر لأجهزة إطفاء الحريق إسبوعياً.
  - التأكد من خلو مخارج الطوارئ من العوائق في كافة الأوقات.
- على المدراء المسؤولين عن المكاتب ومدراء الفروع إبلاغ مدير المباني أو إدارة الأمن مباشرة بأي مشاكل تتعلق بالمعدات المذكورة أعلاه.

ويكون مدير المباني أو مدير الفرع مسؤولاً عن خزانة الإسعافات الأولية وعليه أن يتأكد من وجودها في الفرع وسهولة وإمكانية الوصول لها من قبل كافة الموظفين.

يجب عدم إغلاق الخزانة ووضعها بطريقة تسهل استخدامها من قبل الموظفين في كل الأوقات. خزانة الإسعافات الأولية يجب أن توضع في مكان ثابت ومعروف.

يجب إعداد قائمة بمحتويات الخزانة وتوضع هذه القائمة قرب خزانة الإسعافات الأولية. يتم إعداد إجراءات مبسطة مع الإدارة ذات العلاقة لتزويد محتويات الخزانة عند نفاذها.

من الضروري ملاحظة ضرورة وسرعة العناية بكافة الإصابات بما في ذلك البسيطة منها تجنباً لإمكانية الإصابة بالالتهابات بسبب العوامل الجوية أو الظروف المحيطة.

على مدير المكتب/ مدير الفرع التأكد من كتابة رقم هاتف طبيب وخدمات سيارة إسعاف ومستشفى قريب على خزانة الإسعافات الأولية.

الموظفين إبلاغ مدراءهم مباشرة عن حالات الحريق عند اكتشافها، يتم إعلام فرق الحريق المدربة عن الأنواع المختلفة للحرائق وأنواع معدات المكافحة.

يمكن معالجة حالات الحريق الصغيرة باستخدام طفايات الحريق اليدوية أو خراطيم المياه بتوجيهها إلى قاعدة الحريق. يجب إبلاغ مدير المكتب/ الفرع بمثل هذه الحرائق للإطلاع والتسجيل.

في حالة إمتداد الحريق وخروجه عن السيطرة وفي الأحوال التي لا يجدي فيها استخدام طفايات الحريق اليدوية أو معدات الإطفاء الصغيرة الأخرى، على الشخص الذي يكتشف الحريق أن يقوم بإطلاق جرس إنذار الحريق في المبنى وعليه أيضاً أن يتصل بأي مسئول آخر يقوم بدوره بالإتصال بالدفاع المدني.

يجب عند إطلاق إنذار الحريق إخلاء المبنى من الموظفين ويتم في هذه الحالات الطارئة قطع التيار الكهربائي عن المبنى لتجنب الصعق بالكهرباء. ويجب إبلاغ مدير إدارة الأمن عن كافة حالات الحريق للعلم والتسجيل. ويجب إزالة كافة المخلفات من المبنى ويعتبر ذلك من الأمور الهامة في حالة المواد القابلة للاشتعال مثل الورق والدهانات ومواد التخفيف وغيرها.

ويمنع تراكم القمامة والمخلفات داخل المبنى وتحفظ هذه المخلفات في أوعية خاصة بذلك توضع خارج المبنى وتفرغ يومياً.

### 3-1-2 الإنذار:

عند وقوع كارثة فإن البلاغات تتوالى من أكثر من جهة وأكثر من وسيلة وخاصة إن كانت الكارثة قوية فإن التأثير بما قد تجعل البلاغات متواترة ومرتبكة لكنّها في الغالب تكون واضحة. وهنا يستوجب الأمر سرعة الاستجابة ومعالجة التدخل وفق الخطط المعدة لها مسبقاً وتبعاً لنوع الكارثة وفي كل الأحوال ينبغي معرفة نوع الخطر الداهم أو ما يمكن أن يصيب الناس وعادة ما تكون بعض الأزمات الطبيعية سريعة وضاربة في اتجاهات مختلفة وقد تستمر ثواني كالزلازل لكن دمارها يعاني منه الإنسان سنين وسنين. وقد تستمر أيام كثيرة كالبراكين والفيضانات وقد تستمر ساعات كالرياح الشديدة والأعاصير وهنا قد لا يسعفنا الوقت لتنبيه الناس وإنذارهم بوجود خطر للوقاية منه. ووسيلتنا الى التنبيه ما يعرف بالإنذار.

ما هو الإنذار: هو الإعلام عن قرب بخطر داهم أو عند وقوعه فعلاً بواسطة نغمات ذات معاني محددة وإشارات واضحة ومعلومة لدى الجمهور.

أساليب الإنذار: يأتي بواسطة نغمات متفق عليها وهي إما:

1. بصافرات إنذار موزعة في الأحياء ثابتة أو متحركة.
2. عبر وسائل الإعلام المسموعة والمرئية (التلفاز والراديو).
3. مكبرات صوتية.
4. عبر الأجراس الداخلية في المصانع والمستشفيات والمدارس والمساجد.

أهمية التحذير: يعتبر الإنذار بوجود كوارث أمر في غاية الأهمية لإبلاغ الناس بوجود خطر سوف يداهمهم أو هو فعلاً حل بهم.

وذلك للتوقي من أخطاره أو على الأقل تلافي فرص وقوع إصابات وتأتي أهمية الإنذار من كونه أداة تنبيه للجهات الأخرى لرفع درجة استعدادها للمباشرة الفورية مع فرق المعنيين لمواجهة الأخطار وكذلك يفيد الإنذار في إعطاء إشارة للمتطوعين في الانضمام الى فرقهم حسب ما هو مرسوم في خطط مواجهة.

**نغمات الإنذار:**

هي على ثلاث أنواع:

**النغمة الأولى: نغمة طويلة:**

نغمة مستمرة تستمر لمدة دقيقة واحدة ثم تنقطع لمدة اثني عشر ثانية (12) ثم تواصل لمدة دقيقة أخرة وتدلل على الإنذار بقرب وقوع خطر.

وعند سماع هذه النغمة فإنه يتوجب اتباع بعض الاجراءات:

- أ- محاولة الهدوء والسيطرة على الأعصاب قدر الإمكان.
- ب- تحليل الموقف بسرعة لاتخاذ قرار البقاء في المنزل أو الخروج منه حسب نوع الخطر.
- ج- اقفال الأجهزة الكهربائية ومصادر النار.
- د- الابتعاد عن الأماكن التي قد تشكل خطر بهدم أو كسر أو سقوط أو انهيار الى غير ذلك.
- هـ- محاولة الاستماع الى وسائل الإعلام لاتباع التعليمات التي تذاع للناس عن الخطر.

#### النعمة الثانية:

نعمة مذبذبة وتستمر لمدة دقيقة واحدة ثم تنقطع لمدة اثنتي عشر ثانية (12) ومن ثم تستمر لمدة دقيقة واحدة. وتدل على وقوع الخطر فعلاً.

وهنا يتوجب اتخاذ خطوات وقائية حسب نوع الخطر الذي وقع - كالاتمء بالمكان الذي أنت فيه أو الخروج منه واستخدام بعض الكمامات والبعد عن الأماكن التي تشكل خطراً - وإقفال المصايح والأجهزة الكهربائية ومصادر النار والمهم أن تحاول الاستماع الى الراديو أو التلفزيون لمعرفة ماهية الخطر وطرق الحماية.

#### النعمة الثالثة:

وهي نعمة زوال الخطر وهي نعمة عادية تستمر لجة خمسة عشر ثانية (15) ولكن إذا وقع المخطور وداهم الخطر ووقعت إصابات ووفيات وتهدمت المنازل وأتارت المساكن وتحطمت المنشآت وبات الناس في العراء بلا مأوى وتكسد عاجلة لإخلاء السكان من أماكنهم الى أماكن آمنة.

### 3-1-3 ما هو الإخلاء:

الإخلاء هو نقل الناس من المنطقة الخطرة الى منطقة آمنة وتوفير مستلزمات الرعاية اللازمة لهم. والإخلاء قد يكون جماعياً لمجموعة من الناس أو جزئياً لفئة معينة متضررة أو إخلاء منطقة معينة من سكانها وقد يكون إجباري أو اختياري.

أهمية الإخلاء: قد يكون الإخلاء من الأهمية بمكان قبل وقوع الخطر لتلافي وقوع ضحايا -  
المحافظة على الأرواح - المحافظة على الأموال والممتلكات.

الإيواء: عند قرار الإخلاء فلا بد من توفير مناطق إيواء مجهزة بالمستلزمات الضرورية لحياة الإنسان فالإيواء هو الخطوة اللاحقة مباشرة لعملية الإخلاء والإيواء هو " إسكان المتضررين في أماكن ممنة غير معرضة للخطر بمساكن عاجلة في مخيمات أو مواد سريعة البناء موزعة توزيعاً معقولاً غير عشوائي ومهيئ على شكل مساكن منفردة أو جماعية وتدخّل كل جهة خدماتها وفق خطط مسبقة لذلك تحت إشراف المعنيين والجهات الأمنية الأخرى.

وهناك مناطق إيواء أخرى مؤقتة يمكن استعمالها كإجراء عاجل لإسكان المحتاجين من الناس كالمدارس والنوادي وقصور الأفراح... الخ. وتسري على مناطق الإيواء اجراءات وتنظيمات السكن المؤقت حتى ينتهي الوضع للعودة الى الأماكن الاصلية.

#### الإنقاذ:

عند وقوع الكارثة فإنه عادة ما بصاحبها اختيارات مباني وتهدم المنشآت حيث تحتجز تحت انقاصها بعض ممن كانوا بداخلها وقت وقوع الكارثة وهذا يعني أن منهم من قد وافته المنية وقد يكون بعضهم ما زال على قيد الحياة محتجزاً وأنه فقط ينتظر من يساعده لاجراجه من ورطته.. ولهذا فإن عمليات الإنقاذ ينبغي أن تتسم دائماً بطابع السرعة لإنقاذ حياة المحتجزين أو المحاصرين في دائرة الخطر وفرق الإنقاذ عادة ما تكون مجهزة بتجهيزات متكاملة ومتوافقة مع نوعيات الأعمال التي تنتظرهم وتنقسم الى عدة تقسيمات في الموقع حسب المهمة التي ستقوم بها ونوعية المباني التي سوف تخوض عملياتها وأن يكون ضمن تشكيلاتهم من ذوي الاختصاصات المهنية كالكهربائي والسباك والنجار وعمال البناء ويراعى عند تشكيل فرق الإنقاذ أن ينصف فرد الإنقاذ من ذوي البنية القوية ويتصفون بالشجاعة والتماسك والسيطرة على العواطف وحسن التصرف والاتزان كما يحافظ رئيس فرقة الإنقاذ على سلامة أفرادهم وحمائتهم ليواصلوا عملياتهم التي تتطلب السرعة لنجدة الآخرين.

## التجهيزات الضرورية للإنقاذ:

- 1- أجهزة الوقاية الشخصية وهي أدوات حماية لأفراد المجموعة الذين قد يتعرضون لما قدي عوقهم عن القيام بمهامهم.
- 2- أجهزة الإنارة وهي مجموعة مسؤولة عن توفير الإنارة في مواقع العمليات التي انقطعت عنها الكهرباء وكذلك توفير لمبات إنارة فردية وفي الأماكن المظلمة.
- 3- مجموعة أدوات القطع: وتستخدم لقطع مواد البناء والحديد والسقوف المعلقة والأخشاب بواسطة أدوات مختلفة لهذه الأغراض.

## 3-2 آلية أدراه الأعمال في الأزمات :

هي الاستراتيجيات والادوات والاليات التي يتم استخدامها من قبل المؤسسات والمنشآت من اجل القدرة على مواجهة الأزمات ووضع الخطط والاجراءات السابقة لذلك من اجل تقليل المخاطر والاضرار المرتبطة بها والخروج باقل الخسائر من ذلك وكيفية المحافظة على الاعمال واستمراريتها والقدرة على التواصل مع الزبائن وتقديم الخدمات والمنتجات .

لا يمكن لإدارة ناجحة للزمات إلا بتخطيط جيد لمواجهتها - ولا يكون التخطيط جيداً ومفيداً إلا إذا توفرت معلومات صحيحة ومتكاملة عن كل ما يحيط ويرتبط بالكارثة. كم أن جودة المعلومات وصدقها والتعرف عليها بالسرعة المطلوبة وتوفيرها في الزمان والمكان المحدد يتطلب اتصالات حديثة وذات تقنية عالية الجودة. والاتصالات هي شريان الحياة للمعلومات والمعلومات هي الغذاء الضروري والحيوي للتخطيط السليم.

وإذا كانت المعلومات بمثابة المادة الحيوية والاساسية في تنفيذ خطة الطوارئ التي تستهدف السيطرة على الكارثة فإن الاتصالات تمثل القنوات التي تمر عبرها هذه المعلومات. لذلك فإن ربط وتشغيل وسائل الاتصال الحديثة تحت أقصى الظروف يعتبر من الأمور الحيوية التي يعتمد عليها نجاح أو فشل تنفيذ خطة مواجهة الكارثة.



ولإنجاح الخطة من خلال المعلومات والاتصالات فإنه ينبغي قيام غرفة للعمليات وتجهز هذه الغرفة بشبكة اتصالات فعالة ومنتطورة وتعتمد غرفة العمليات هذه على أحدث أجهزة الاتصالات الأصلية والبديلة بما يحقق الاتصال الجيد بين الغرفة ومختلف الأجهزة المشتركة في مواجهة الكارثة. وكذلك بينها وبين العمليات الميدانية في موقع الكارثة. وبما يكفل سهولة استقبال المعلومات من غرفة العمليات الميدانية الموجودة بموقع الكارثة وإرسال التعليمات والتوجيهات من غرفة العمليات الرئيسية.

إن هذا يتطلب قاعدة بيانات ومعلومات حديثة تشمل كافة الامكانيات البشرية والمادية التي يمكن توظيفها لمواجهة الكارثة مثل فرقة الإطفاء والإنقاذ والإسعاف وفرق إصلاح المرافق العامة وفرق الإغاثة بالمعدات والتجهيزات الهندسية بمختلف أنواعها وكل ما يرتبط بمواجهة الكارثة وكل ذلك بما يكفل التوظيف السليم لهذه الامكانيات المتاحة بالسعة المطلوبة وبما يحقق السيطرة على الكارثة ويقلل من آثارها وهنا لا بد من استخدام أحدث الأجهزة الخاصة بالمعلومات والاتصالات والاحتفاظ بقاعدة معلومات متطورة تحقق الأغراض التي تنشأ من أجلها.

كل ذلك كما تمت الإشارة يكون داخل غرفة العمليات التي تمثل الشريان الرئيسي لإدارة الكارثة، وهنا نفصل بعض ما هو هام عن غرفة العمليات:

### **3-3-1 المعلومات والاتصالات وغرف العمليات:**

يتم تكوين فريق للعمل يتولى إدارة غرفة عمليات الطوارئ لمواجهة الأزمات وتكون مهام هذا الفريق كالتالي:

- 1- الاحتفاظ بإدامة المعلومات كما تمت الإشارة لذلك من قبل - التي تحتاج لها الغرفة لإدارة شؤون الكارثة قبل وأثناء وبعد وقوعها.
- 2- أحكام السيطرة على زمام المبادرة في جميع مراحل مواجهة الكارثة ومن قبل جهة واحدة مختصة مما يكفل وحدة القرار ويوفر السرعة الواجبة في تنفيذ إجراءات المواجهة.
- 3- توفير المعلومات الضرورية عن مكان وقوعها نتيجة لذلك. وإرسال واستقبال هذه المعلومات من ومع المصادر ومن يراد إرسال المعلومات له لزيادة فعالية مواجهة الأزمات.

- 4- تحقيق التناسق والتنسيق بين الجهات المختصة العاملة في مجال مواجهة الكارثة - وكذلك تحقيق درجة عالية من الفعالية - وذلك لما يتوافر لفريق إدارة الكارثة من امكانيات وصلاحيات تمكنه من التنسيق بين جميع المستويات والأجهزة.
- 5- تحديد الاحتياجات الحقيقية لمواجهة الكارثة والإنقاذ مع تحديد مصادر الاحتياجات والاستخدام الأمثل للإمكانات.
- 6- تنسيق الاحتياجات للمعونة الخارجية : إذا كانت هنالك حاجة لامكانيات خارجية. وتحديد تلك الاحتياجات وتوفير المعلومات الصحيحة لطلب هذه الاحتياجات. إن عوامل نجاح غرفة العمليات يعتمد على توافر الامكانيات والصلاحيات التي تمكنه من الأداء الفعال.
- لذلك يتطلب - لذلك النجاح - أن تتوفر لفريق غرفة العمليات لإدارة الأزمات الآتي:

- 1- أن تكون لديه سلطات وصلاحيات كافية في إدارة وتوجيه العمل في مواجهة الكارثة.
- 2- أن يتوفر له أسس التنظيم الإداري الجيد لفرق العمليات بما يحقق أقصى درجة من المرونة والتكيف السريع مع المتغيرات المتتابة - بما يكفل تحقيق عناصر المواجهة للكارثة والتصدي لآثارها.
- 3- أن يتوفر لغرفة العمليات شبكة اتصالات فعالة ومنتطورة يمكن من خلالها تحديد أبعاد الكارثة والسيطرة عليها في أسرع وقت ممكن.
- 4- أن تتوفر قاعدة معلومات حديثة داخل غرفة العمليات بما يكفل التوظيف السليم للامكانيات المتاحة بالسرعة، وتحقيق السيطرة على الكارثة.
- 5- أن يتفرغ فريق غرفة العمليات كلياً لأداء المهام الخاصة بالغرفة لأغراض التعامل والسيطرة على الكارثة فمن المهم إنشاء غرفة عمليات رئيسية وغرف عمليات فرعية في مواقع الكارثة. والتعامل الأساسي للسيطرة على الكارثة يتم من خلال غرفة العمليات الرئيسية. فغرفة العمليات الرئيسية هو المكان المناسب الذي يتم تهيئته وتجهيزه مسبقاً للقيام بهذه المهمة في أوقات الطوارئ والأزمات، وكلما كان التجهيز والإعداد وفقاً للأساليب العملية الحديثة - كلما كانت قدرة فريق إدارة الكارثة أكثر نجاحاً وأسرع إنجازاً.

### 3-2-3 المعايير التي تحكم اختيار موقع غرفة العمليات الرئيسية:

- 1- أن تكون الغرفة في مكان يسهل الوصول إليه ومرتبطة بشبكة الطرق الرئيسية بما يتيح لأعضاء فريق مواجهة الازمة الالتحاق به في أسرع وقت ممكن عند الأزمات .
  - 2- أن يتم إنشاء غرفة العمليات تحت سطح الأرض قدر الإمكان ووفقاً لاشتراطات ومواصفات هندسية معينة تستهدف حمايته وتأمينه من مخاطر الانفجار مع تحصينه ضد أي أعمال تخريبية.
  - 3- أن يتم اختيار الموقع بعيداً عن المناطق السكنية المزدحمة.
  - 4- أن يكون موقع غرفة العمليات غير معلوم للكافة ويستحسن أن يحاط المبنى بأساليب الإخفاء والتمويه بما يعوق إمكانية التعرف عليه بما يكفل تحقيق الحماية والأمن له ضد أي محاولات للتخريب.
  - 5- أن يكون بعيداً عن خطر انفجار المواسير الرئيسية للمياه والصرف الصحي وبعيداً عن المباني المرتفعة.
  - 6- أن تكون للغرفة أكثر من مدخل ومخرج وأن تكون المداخل في عكس إتجاه المخارج بما يكفل تأمين وسلامة أفراد فريق إدارة الكارثة عند الطوارئ.
- إنه من الأهمية بمكان تجهيز غرفة العمليات الرئيسية بامكانيات فنية عالية ومتقدمة كأجهزة ارسال الكترونية ودوائر تلفزيونية مغلقة بما يتيح لفرقة غرفة العمليات معايشة الموقف على الطبيعة في منطقة الكارثة دون الحاجة الى الانتقال إليها وهذا يساهم في سرعة إصدار القرارات.
- كما أنه يتطلب أن تتوفر لفرقة العمليات خرائط مساحية للمناطق المرتبطة أو المحتملة لوقوع الأزمات وتحدد المنشآت الهامة والحيوية وشبنة الطرق الرئيسية على هذه الخرائط. وكذلك توفير مجموعة من اللوحات البيانية توضح المعلومات الرقمية عن الاحتياجات المطلوبة والمتوفرة تحت سيطرة غرفة العمليات.
- إن المنطق أن تكون غرفة العمليات تحت إدارة الهيئة المسؤولة عن الأزمات إذا كانت هيئة مستقلة - أو تحت إدارة الوزارة أو المصلحة المسؤولة عن إدارة الأزمات في البلاد ولكت يمكن أن يتكون فريق إدارة غرفة العمليات من ممثلين لكل الأجهزة العاملة في مواجهة الكارثة ويراعى عند اختيار

الجهات المختصة أن يكونوا من الذين يتمتعون بالخلفية العلمية والخبرة والقدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الفورية. وأن تكون رئاسة الفريق للهيئة المسؤولة عن إدارة الأزمات كالمعنيين أو الوزارة المسؤولة كوزارة الداخلية.

كما أنه من المهم اختيار منسق لغرفة العمليات أو ضابط اتصال للتنسيق بين أعضاء فريق غرفة العمليات - وأن يكون المنسق أو ضابط الاتصال بين الإدارة المسؤولة عن إدارة الكارثة كالمعنيين ويتوقع أن تكون داخل غرفة العمليات أربعة وحدات فنية تتعاون مع هيئة إدارة الغرفة وهذه الوحدات هي:

- 1- وحدة المعلومات.
- 2- وحدة الاتصالات.
- 3- وحدة التجهيزات.
- 4- وحدة العمليات.

### 3-3-3 نظام العمل بغرفة العمليات:

منذ إعلان حالة الطوارئ بحدوث كارثة تصبح غرفة العمليات الرئيسية هي جهة الاختصاص الوحيدة المهيأة لاستقبال المكالمات والمعلومات الخاصة بالكارثة والتي ترد من موقع الكارثة ومن غيرها وكذلك المعلومات المتعلقة بالحوادث والاضرار. كما أنت الغرفة هي صاحبة الصلاحيات لتحريك الفرق المختلفة للمواجهة وفرق الإغاثة والفرق الأخرى الى مكان الكارثة. وهذا الاختصاص الغرض منه هو ضمان وتأكيد السيطرة على التعامل مع الكارثة في جميع مراحلها المختلفة.

### نظام عمل غرفة العمليات الرئيسية:

- 1- تلقي الاتصالات والمعلومات أو نداءات ال استغاثة وكافة الإخطارات.
- 2- يتم فوراً تدوين المعلومات التي تصل من الاتصالات ويتم ذلك على نماذج معدة خصيصاً لذلك.
- 3- يتولى منسق غرفة العمليات توزيع النماذج المتعلقة بالقرارات على أعضاء هيئة الغرفة.

- 4- أن يقوم مندوبي الجهات المشتركة بالإخطار الفوري لهيئاتهم ليتم التنفيذ الفوري.
  - 5- منسق الغرفة عليه مسؤولية متابعة تحريك الإشارات على اللوحات البيانية الموجودة لغرفة العمليات لتكون واضحة لكل من هو موجود بالغرفة.
  - 6- المنسق يكون مسؤول عن المتابعة لوصول الفرق والمعدات الى مكان الكارثة.
  - 7- عند انتهاء الكارثة يقوم المنسق بتقدير الموقف للنتائج وتعرض على اعضاء هيئة الغرفة. وإن الضرورة تتطلب إنشاء غرفة بديلة لغرفة العمليات الرئيسية لاستخدامها وقت الطوارئ وذلك في حالة تعذر استخدام غرفة العمليات الرئيسية لأي سبب.
- وفي هذه الحالة فإنه يجب أن تتوفر في هذه الغرفة كافة المقومات الأساسية لغرفة العمليات الرئيسية - وذلك لتقوم بكافة المهام لغرفة العمليات الرئيسية.

#### النتائج والتوصيات:

#### 4-1 النتائج

1. ان خطط الطوارئ لها دور بارز ومهم في مواجهة الأزمات والكوارث .
2. ان على منظمات الاعمال ان تقوم بوضع خطة متكاملة ومعد مسبقا لمواجهة الأزمات وامكانية السيطرة عليها من خلال تحضير وتدريب العاملين لديها على كيفية مواجهة هذه الأزمات .
3. ان وجود استراتيجية مسبقة على كيفية التعامل مع الأزمات يساعد في تقليل الاخطار والخسائر المترتبة عليها حال وقوعها .
4. ان وجود غرفة عمليات لادامة العمل بعد وقوع الأزمات يعتبر من المستلزمات الاساسية لنجاح ادارة الأزمات.
5. وضع كافة الترتيبات اللازمة وتوضيح المهام المطلوبة من العاملين في حالة وقوع الأزمات
6. ان يتم وضع خطط طوارئ يتم الاستفادة منها في حالة وقوع الأزمات .
7. ان خطط الطوارئ والاخلاء تساعد منظمات الاعمال على تقليل الخسائر في حالة وقوع الأزمات .
8. ان تكون غرفة العمليات مهيئة بكافة التجهيزات اللازمة لاداء العمل في الأزمات

## 4-2 التوصيات

1. ان على منظمات الاعمال ان تقوم بوضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة من اجل معالجة الأزمات في حالة وقوعها .
2. ان على منظمات الاعمال ان تقوم بتدريب الموظفين لديها على كيفية مواجهة الأزمات من خلال تطبيقات وتمارين عملية تساعد في الاستفادة منها في حالة وقوع الأزمات .
3. ان تقوم منظمات الاعمال بالتعاون مع كافة الاجهزة الحكومية المختصة في كيفية معالجة الأزمات.
4. ان تقوم منظمات الاعمال بوضع الخطط البديلة لمواجهة الأزمات وكذلك اعادة الاعمال للاستفادة منها من قبل الزبائن في حالة وقوع الأزمات ما يسمى ( استراتيجيات اعادة العمل ) .

## 5- المراجع

1. السكارنه . بلال . 2008 . محاضرات عن إدارة الأزمات في المركز التدريبي / وزارة المالية / شباط / 2008 / عمان / الأردن .
2. السكارنه . بلال . 2008 . دراسات ادارية معاصرة . دار المسيرة للطباعة والنشر . عمان . الاردن .
3. Anderson,Alex( 2008 ) Crisis Management activities include forecastingpotential.www.managementhelp.org/crisis/crisis.htm 10/1/2008
4. Armond ,George .(2008).Crisis Management is the systematic attempt to avoid organizational crises  
en.wikipedia.org/wiki/Crisis\_management.10/1/2008
5. Bravado, wliam . ( 2008 ) Crisis Management specialists providing crisis response, prevention, planning and training services.www.bernsteincrisismanagement.com11/1/2008
6. Carla,Cardoso.(2008).The most effective crisis management occurs when potential crises are detected .  
[www.valuebasedmanagement.net.11/1/2008](http://www.valuebasedmanagement.net.11/1/2008) .
7. John Dudley ,(2008 ).School Crisis Management . When Grief Visits School. www.schoolcrisis.org .20/1/2008.

8. Linda , Armond .(2008 ).Crisis Management, Media Management, DamageControl, CrisisCommunications,Strategy,Coporate.[www.crisismanagementincorporated.com](http://www.crisismanagementincorporated.com)-12/1/2008 .
9. Marem,Werver .(2008 ).Aon offers a comprehensive range of crisis consulting services and products to help you face, and financial loss, crisis management planning and loss .
10. [www.aon.com/risk\\_management/crisis\\_management/default.jsp](http://www.aon.com/risk_management/crisis_management/default.jsp) - 22/1/2008 .

## مبادئ الحاكمة المحاسبية ضرورة لتطوير الاطار الفكري للمحاسبة: دراسة انتقادية لتفعيل دور المحاسبة في مواجهة التحديات

الدكتور علي محمد ثجيل المعموري  
العراق

### الفصل الاول: الاطار العام للبحث

#### مقدمة

امتازت بيئة الاعمال الحالية بحجم التطور الكبير الذي شهدته مختلف اقتصاديات دول العالم لا سيما نمو حركة التجارة الدولية وازالة الحواجز الكمركية وسقوط مفاهيم الاقتصاديات الموجهة (المركزية) وظهور ما يعرف حالياً بالعمولة الاقتصادية وكذلك التطور المستمر في مختلف العمليات المالية في ظل القوانين والانظمة والمعايير المحلية والدولية المطبقة حالياً الذي اضفى عليها مستويات مرتفعة من التحدي والتعقيد، كما ان الانهيارات المالية المفاجئة نتيجة التلاعب المحاسبي والتواطؤ بين الادارات وشركات التدقيق لمجموعة من الشركات الكبرى في العالم ادى الى اثار سلبية على الاقتصاديات المحلية والدولية، ان هذه التحديات وضعت مجالس الادارات وشركات التدقيق في مكانة ضعيفة ملؤها الشك والريبة واحتمالات التواطؤ والحيانة، لذلك انتفض الفكر الاداري لمواجهة هذا التحدي وتصحيح الاوضاع للارتقاء بالادارة فكراً وتطبيقاً الى المكانة المرموقة التي كانت تحتلها من خلال ايجاد مفهوم الحاكمة المؤسسية ونشره لابعاد مدى ممكن والسعي لتطبيقه باقصر فترة زمنية في مختلف دول العالم، وقد كان لاستخدام هذا المفهوم نتائج ايجابية ملموسة رغم قصر الفترة الزمنية لتطبيقه.



ان هذه التحديات كان لها اثرًا مباشراً في اضعاف الثقة بالمحاسبة والمحاسبين واتساع دائرة تبعيتها المذلة لمختلف الاطراف والجهات ارتبطت بما ام لم ترتبط، ان المحاسبة لم تتمكن من مواجهة هذه التحديات وتدارك آثارها في جانبيها الفلسفي والواقعي. يهدف هذا البحث الى تطوير المحاسبة في الجانب النظري تمهيداً لتصحيح مسارها في الجانب التطبيقي لمواجهة التحديات وتعزيزاً للثقة بالمحاسبين والارتقاء بمهنة المحاسبة عملياً.

### مشكلة البحث:

يتناول البحث المشكلات الآتية:

- 1- ان الاطار الفكري الحالي للمحاسبة لا يعد فعالاً في مواجهة التحديات.
- 2- ان التحديات التي تواجه المحاسبة والمحاسبين تضعف استقلاليتها.
- 3- ان التحديات التي تواجه المحاسبة والمحاسبين اضعفت ثقة الاطراف ذات المصالح بالوحدة الاقتصادية بهما.
- 4- ان الحاكمية المؤسسية بصيغتها الحالية امعن في اضعاف مكانة المحاسبين.
- 5- عدم وجود مبادئ للحاكمية المؤسسية في المحاسبة.

### فرضيات البحث:

لايجاد الحلول الملائمة لمشكلات البحث تضمن البحث مجموعة من الفرضيات:

- 1- ان ايجاد مبادئ حاكمة للمحاسبية تساهم في تحقيق الامان لكافة الاطراف ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية.
- 2- ان ايجاد مبادئ حاكمة للمحاسبة يساهم في تطوير اطار فكري فعال للمحاسبة.
- 3- ان ايجاد مبادئ حاكمة مؤسسية للمحاسبة يساهم في تحقيق استقلالية المحاسبة والمحاسبين.
- 4- ان ايجاد مبادئ حاكمة مؤسسية للمحاسبة يساهم في تفعيل دور المحاسبة في المساعدة في اتخاذ القرارات.

## اهداف البحث:

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:-

- 1- بيان مفهوم ومقومات الحاكمية المؤسسية والعقبات التي تواجه تطبيقها.
- 2- بيان اهداف وفوائد الحاكمية المؤسسية ومحددات تحقيق اهدافها.
- 3- بيان التحديات التي تواجه المحاسبة والمحاسبين.
- 4- بيان دور الحاكمية المحاسبية في مواجهة تحديات المحاسبة والمحاسبين.
- 5- بيان دور الحاكمية المحاسبية في اعادة الثقة الى القوائم المالية.

## منهجية البحث:

تحقيقاً للأهداف المتوخاة من البحث تم تقسيم البحث إلى جانبين أساسيين، يتناول أولهما الجانب النظري للبحث مستنداً إلى المنهج الوصفي لتناول مشاكل البحث واثبات فرضياته اعتماداً على الدراسات السابقة والأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة. أما القسم الثاني فقد تناول الجانب العملي استناداً إلى المنهج التحليلي من خلال تصميم استبانته مقسمة إلى أجزاء تتناسب والبيانات التي يجب الحصول عليها من عينة البحث لاختبار فرضيات البحث وللتحقق من وجود العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة باستخدام عدد من الأساليب والأدوات الإحصائية الخاصة باختبار الفرضيات الواردة في البحث اعتماداً على برنامج SPSS (الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية) وذلك ابتداءً من تحديد درجة الصدق في الإجابات التي سترد في الاستبيانات الموزعة ثم التباين في هذه الإجابات لتحديد درجة الاختلاف في وجهة نظر المدققين. كما سيتم تحديد النسب المئوية للإجابات باستخدام التكرار والنسب المئوية وتحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الارتباط لمعرفة أهمية كل متغير من المتغيرات الواردة في البحث.

### عينة البحث:

ان مجتمع البحث هو جميع المحاسبين ومستخدمي القوائم المالية في سوق عمان للاوراق المالية، وان عينة البحث عينة طبقية كنسبة مئوية من إجمالي مجتمع الدراسة استناداً إلى الأساليب الإحصائية المتعارف عليها في تحديد العينات بالشكل الذي يحقق تمثيلاً واقعياً لمجتمع البحث ويساهم بتحقيق اهداف البحث.

### مصادر جمع البيانات:

ان مصادر الحصول على البيانات اللازمة للبحث تتمثل بالمصادر الآتية:-

أولاً: المصادر الأساسية: تتمثل هذه المصادر بالمراجع العلمية التي تم الحصول من الكتب والدوريات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع البحث المتوفرة في المكتبات العامة ومكتبات الجامعات ومراكز البحث العلمي وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

ثانياً: المصادر الثانوية: تتمثل بإجابات عينة الدراسة على الاستبانة موضوع البحث فضلاً عن التوجيهات والآراء التي سيتم الحصول عليها من عينة البحث بشكل مباشر وشخصي.

### الدراسات السابقة:

ان للبحث متغيرين اساسيين هما الحاكمية المحاسبية والاطار الفكري للمحاسبة، وعلى الرغم ان موضوع الاطار الفكري للمحاسبة خضع للعديد من الدراسات الا ان الحاكمية المحاسبية مصطلح جديد لم يتم التطرق اليه في اي حقل من حقول المعرفة في العالم لذلك لا توجد دراسات تتعلق بموضوع البحث بشكل مباشر. وفيما يلي بعض الدراسات التي ترتبط بمتغيرين قريبين من متغيرات الدراسة هما الحاكمية المؤسسية والمحاسبة:-

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة مطر، محمد، بعنوان " دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز وتفعيل التحكم المؤسسي"، 2003.

تناولت الدراسة في جزئها الأول التعريف بالتحكم المؤسسي والركائز أو المقومات التي يبنى عليها فيما خصص الجزء الثاني لشرح دور وأهمية الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تدعيم وتعزيز التحكم المؤسسي. ومن خلال تأكيد الدراسة على ان نظام الحاكمية المؤسسية يقوم على مجموعة من المقومات الأساسية يأتي في مقدمتها وجود نظام فعال للتقارير يتسم بالشفافية والإفصاح عن معلومات مناسبة تمكنهم من اتخاذ القرارات توصلت الدراسة الى ان الإفصاح عن المعلومات كمي يؤدي دوره في تعزيز الحاكمية المؤسسية لا بد ان يراعي مجموعة من العناصر الأساسية من أهمها مراعاة مبدأ الجدوى الاقتصادية في تحديد مستوى الإفصاح المطلوب توفيره في القوائم المالية المنشورة وبذلك أصبح مفهوم الإفصاح المثالي أو الكامل شيئاً من الماضي ليحل محله مفهوم الإفصاح الواقعي أو المناسب، وان يتحدد مستوى الإفصاح المناسب عادة في ظل مجموعة من العوامل أو المتغيرات لعل أهمها متغيرين هما: الشخص الذي سيستخدم المعلومات ثم بعد ذلك الغرض الذي ستستخدم فيه. ومن العناصر الأخرى التي يتوجب مراعاتها بالنسبة للإفصاح كل من توقيت الإفصاح عن المعلومات ثم المكان المناسب للإفصاح عنها ذلك لأن معلومة توفّر لمستخدمها في غير موعدها المناسب أو تعرض له في مكان يصعب الوصول إليه هي بكل تأكيد لا فائدة منها.

2- دراسة دهمش واخرون، بعنوان "لجان التدقيق نشأتها، مهامها، مسؤولياتها، ودورها في تعزيز الإفصاح"، 2003.

تناولت الدراسة موضوع لجان التدقيق كاحد مظاهر الحاكمية المؤسسية الاساسية ودورها في الإفصاح المحاسبي كونه مخرجات نظام المعلومات المحاسبية.وقد توصلت الدراسة الى ان كمي تحقق لجان التدقيق دورها في تطوير الإفصاح المحاسبي في المملكة الاردنية الهاشمية يجب على هيئة الأوراق المالية الأردنية التأكد من تقييد الشركات المساهمة العامة بالمادة (25) من تعليمات الإفصاح والقاضية بتشكيل لجان تدقيق وافصاح الشركات بالإفصاح عما إذا كان لديها لجان تدقيق أم لا

فضلاً عن إلزام الشركات المساهمة العامة بتزويد الهيئة بتقرير ربعي بنتائج أعمال لجان التدقيق لديها وان تكون بموجب متطلبات الإفصاح بموجب تعليمات هيئة الأوراق المالية لما في ذلك من تعزيز لمصادقية البيانات المالية

### 3- دراسة دهمش وابو زر، بعنوان " الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالتدقيق ومهنة المحاسبة"، 2003.

هدفت الدراسة الى التعريف بمبادئ الحاكمية المؤسسية ومتطلبات نظامها الفعال، وقد الدراسة بضرورة تطوير معايير محاسبية وتدقيقية رفيعة المستوى مراعيةً التركيز على مصالح المساهمين وتشكيل مقاييس تعكس الكيفية التي تلي بموجبها مصالح الاطراف المختلفة واخرى تقيس مدى تهيء الشركة لمواجهة تحديات المستقبل من خلال اصولها التنظيمية والبشرية.

يلاحظ من الدراسات اعلاه والدراسات الاخرى ان توجهها العام هو اعتبار المحاسبة متغير تابع للمتغير المستقل المتمثل بالحاكمة المؤسسية بينما يسعى هذا البحث الى توجه معاكس تماماً، اذ يسعى البحث الى اعتبار المحاسبة المستندة الى الحاكمية المحاسبية متغيراً مستقلاً يؤثر في المتغير التابع المتمثل بالحاكمة المؤسسية لتحقيق اهداف اصحاب المصالح المختلفة في المنشأة.

### الفصل الثاني: الجانب النظري للبحث

#### المبحث الاول: ماهية الحاكمية المؤسسية

#### نشأة وتطور الحاكمية المؤسسية

على الرغم من ان مصطلح الحاكمية المؤسسية من المصطلحات الحديثة الا ان افكاراً اولية عن الحاكمية المؤسسية لها صلة بالمشاكل المترتبة عن فصل الملكية عن الادارة في الشركات المساهمة نتيجة تضارب مصالحهما قدمت في كتاب اصدرة الكاتبان Berle & Mean . (مطر ونور، 2007)

وادی ظهور نظرية الوكالة وما نشأ عنها من تضارب مصالح اعضاء مجلس الادارة والمساهمين الى زيادة الاهتمام بضرورة وجود قوانين ولوائح توفر حماية لمصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والاداري لاعضاء مجلس الادارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة لانهم الجهة التي تمسك زمام الامور بالمنشأة، وفي عام 1976 اهتم Jensen و Meckling بابرار مفهوم الحاكمية المؤسسية واهميته في الحد والتقليل من المشاكل التي تنشأ من فصل الادارة عن الملكية التي مثلتها نظرية الوكالة.(سليمان، 2006)

وفي عام 1992 قامت بورصة لندن بتأسيس لجنة كادبري التي ضمت مجموعة من ممثلي الصناعات البريطانية، وقد قدمت اللجنة 19 توصية تتعلق بمجلس الادارة واعضاء الادارة التنفيذيين وغير التنفيذيين والابلاغ المالي والرقابة.(Ronnie, 1999) ان العامل الاكثر حسماً في وضع الركائز الاساسية للحاكمية المؤسسية فهو الجهد المشترك لصندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الذي تمخض عام 1999 عن وضع مجموعة المبادئ التي تحكم نظام الحاكمية

المؤسسية لتطوير الاطر القانونية والمؤسسية لتطبيق هذا النظام في الشركات العامة والخاصة.(OECD, 1999)

ان من الاصدارات الحديثة الخاصة بالحاكمية المؤسسية هو ما صدر عن هيئة الاوراق المالية في نيويورك الداعي الى تشكيل مرجعية شاملة تحتوي شروط تطبيق الحاكمية ومتطلباتها المؤسسية عقب انخيار الشركات الامريكية العملاقة.(Sarbanes & Oxley, 2002) وفي نفس العام تأسس المجلس العام للمحاسبة في كندا (CPAB) الذي عني بتقديم ارشادات جديدة تتعلق بالمحاسبة الادارية تتضمن اجراءات يمكن تبنيها من قبل الشركات لتحقيق حاكمية مؤسسية كفوءة لقياس وتطوير الاداء لمجلس ادارة الشركة. (CMA, 2002)

وفي عام 2003 طور معهد المدققين الداخليين معايير خاصة بالتدقيق الداخلي تتناسب مع المتغيرات البيئية الجديدة المتعلقة بالحاكمة المؤسسية وتكنولوجيا المعلومات، اذ شملت مبادئ التدقيق الداخلي وتطوير قياس اداء لجنة التدقيق الداخلي وتطوير مبادئ سلوك مهني يجب توفرها في لجنة التدقيق بالشركة. (IIA, 2003) وقد تطور تناول مصطلح الحاكمة المؤسسية بشكل واسع في مختلف دول العالم وفي مختلف المواقع على شبكة المعلومات الدولية.

### المفهوم القانوني للتحكم:<sup>1</sup>

ان التحكم بمعناه القانوني يمثل قدرة الشخص على نقل حق عيني او القيام بعمل او الامتناع عنه، أن التحكم بأبسط مفاهيمه هو مقدرة الشخص على اتخاذ قرار بأمر بمس مصالحه. فقد عنيت العديد من الدراسات القانونية بتحديد تلك المقدرة وتفصيل أوضاعها في أبواب قانونية عدة بما يسمى بنظرية الالتزام او بنظرية الحق. فالمقدرة على ممارسة تصرف قانوني مردها الارادة التي بثها المشرع ابتداء بكل شخص طبيعي او اعتباري استكمل شروطا معينة تؤهله التعبير عنها بما يتعلق بحقوقه المدنية عامة والمالية منها على وجه الخصوص. ان الشخص الاعتباري له المقدرة في التعبير عن ارادته بتحمل الالتزامات والتمتع بالحقوق ويأشر تصرفاته القانونية استنادا الى قدرته المفترضة بحكم القواعد التشريعية التي اجازت له ذلك، وبمباشرة لنشاطه يبدأ بالتعبير عن ارادته ضمن اطر تشريعية ومالية تحكم مسار نشأته ونموه وانقضائه. ان اهتمام المشرع بتنظيم الطرق والإجراءات التي تحكم عمل الشركات بقي موقوفاً عند حدود الوصف والتحديد دون البحث في التقلبات التي قد تلحق بمقدرة الشخص الاعتباري في التعبير عن ذاته او في التحكم بمسارات عمله بفعل الظروف التي تعترض ذلك مالياً او قانونياً. ان المشرع في وضعه مبادئ التسلسل القانوني افترض بصورة عامة ان مطلق الصلاحيات تبدأ في قاعدة الهرم المؤسسي وهي الهيئة العامة ومتدرجاً نحو الادارات الاعلى المتمثلة في مجالس الادارات وهيئات المديرين. اسند القانون للمنشأة التجارية التي لها شخصية قانونية وذمة مالية الموافقة على وجود المنشأة التجارية إلى السلطة التنفيذية واسند توثيق معاملاتها الى الجهات الرسمية المختصة ويستتبع ذلك شكلاً

<sup>1</sup> لمزيد من التفاصيل يراجع (معمر، 2003)

رقابياً حكومياً على نشاط المنشأة لضمان تقيدها بالمبادئ التي تحفظ حقوق اصحابها والمتعاملين معها، وعلى الرغم من ان الرقابة الرسمية تسعى الى التوفيق بين الصالح العام والخاص غير ان الغموض الذي يعتري العديد من احكامها يذهب بالرقابة الرسمية احياناً الى حد اهدار الصالحين الخاص والعام بما ينقض الغرض الذي انشأت من اجله.

تبدأ الشخصية الاعتبارية قانوناً نتيجة اتفاق بين عدد من الأشخاص الطبيعيين على تأسيسها، لذلك اهتم المشرع بوضع القواعد الرئيسة التي تكفل آلية اتخاذ القرارات من مرحلة التأسيس وحتى انقضائها. ان قانون الشركات كان اخص القوانين تنظيمياً لعمل الشركات فضلاً عن العديد من التشريعات التي تنظم جوانب من عمل الشركة وتحكم مساراتها. ان الشخص الحكومي يتمتع بجميع الحقوق الا ما كان منها ملازماً لصفة الانسان الطبيعية وذلك في الحدود التي قررها القانون فيكون له موطن مستقل وذمة مالية مستقلة. فضلاً عن حق التقاضي واهلية في الحدود التي يقرها عقد التأسيس.

اعتباراً من مباشرة المنشأة التجارية لنشاطها يبدأ قانون الشركات في إخضاعها الى جملة من القواعد القانونية التي تحدد الأطر القانونية العامة التي تعمل على اساسها. ورغم دقة النصوص وتوسعها في معالجة معظم الجوانب التي تحكم عمل الشركات الا ان بعض احكامه انتزع من أصحاب راس المال بعض صلاحياتهم لصالح أدوات الرقابة الرسمية، وعلى الرغم من يثاثر العمل المؤسسي بتعدد الجهات الرقابية الا ان جانباً من القرارات الرئيسة بقيت خارج رقابة تلك الهيئة والجهات.

وعلى الرغم من الاهمية التي يحظى بها دور الرقابة الحكومية على جانب من القطاع الخاص بإدارته لثروته الوطنية إلا ان حدود تلك الرقابة تتفاوت بتفاوت حالاتها الامر الذي قد يمنح السلطة التنفيذية صلاحيات تتعارض مع غرض المنفعة الذي خصصت لاجله ابتداءً لذلك اعترضت مسار العمل الرقابي عدة اشكالات كان من شأنها تعثر بعض المنشآت او انهيارها بشكل مفاجئ مما الحق الضرر بعدد من القطاعات الاقتصادية الهامة.

تمتلك الهيئة العامة في المنشآت مجمل الصلاحيات اللازمة لادارتها ثم تبدأ بتوزيع تلك الصلاحيات على سلطة منتخبة من قبلها هي مجلس الادارة كي تتمكن من متابعة اعمالها بصورة



أكثر تفصيلاً، ثم يقوم مجلس الإدارة بتعيين الإدارات التنفيذية كل بصلاحيات أكثر تحديداً وخصوصية عن صلاحيات الإدارة المنتخبة من الهيئة العامة. ان تسلسل الصلاحيات يتشكل على نحو هرمي من الهيئة العامة الى الإدارات التنفيذية في الدوائر والاقسام الموزعة فيها. ان الصلاحيات تمنح بإرادة مالكي الاسهم وإن حجم الصلاحيات الممنوحة تتفاوت كماً ونوعاً من شركة لاخرى حسب طبيعة مؤسسيها وغاياتهم وطبيعة النشاط الذي تمارسه الشركة. فمصادرة الصلاحيات بيد فئة من اصحاب راس المال يجعل من مسارات التحكم المؤسسي مقيدة بيد تلك الفئة دون الحاجة الى مراعاة حقوق الاقلية لديها. وقد حظي التحكم المؤسسي بأهمية متزايدة بفعل الأثر الذي تتركه التركزات القانونية بين اجزاء الشركة بأكملها. فالتركزات القانونية في اسفل الهرم المؤسسي تؤدي الى المزيد من اشكال الرقابة الامر الذي ينعكس على كفاءة الشركة في اتخاذ القرارات التي لا تحتمل تأخيراً لحين التأم الهيئة العامة بين فترة واخرى. في حين أن التركزات القانونية في وسط الهرم المؤسسي ، أي لدى مجالس الإدارة أو هيئات المديرين، تساعد إلى حد كبير على تحريك آلية العمل في معظم الأمور التي تقتضي مزيد من السرعة في تقريرها. ويزداد الحال مرونة مع وضع التركزات القانونية في أعلى الهرم المؤسسي بحيث تصبح الآلية الفورية لتقرير معظم المسائل الحساسة مناطة بالإدارة التنفيذية مباشرة دون الرجوع الى مرجعية اعلى منها.

**تعريف الحاكمية المؤسسية:**

تعد الحاكمية المؤسسية من المصطلحات الحديثة نسبياً التي لم يتم توحيدها في حقول المعرفة المختلفة لحد الآن، ويمكن تقسيم التوجهات العامة لتعريف الحاكمية المؤسسية الى المجموعات الآتية:

**اولاً: التعريفات العامة للحاكمية المؤسسية:** ان من امثلة هذه التعريفات هي:-

- الحاكمية المؤسسية تمثل علاقة الشركة بالمساهمين , أو بشكل أوسع علاقة الشركة بالجميع " ( Financial Times,1997) .

• الحاكمية المؤسسية هي "علاقة بين عدد من الأطراف والمشاركين(حملة الأسهم والإدارة ومجلس الإدارة) التي تؤدي إلى تحديد توجه وأداء المنظمة". ( Monks, 2001 & Minow)

- ويرى رئيس البنك الدولي J. Wolfensohn أن فكرة الحاكمية المؤسسية تدور حول العدالة، والشفافية، ومحاسبة المسؤولية. (Mathiesen, 2003)
  - بينما يرى Shleifer and Vishny أن الحاكمية المؤسسية عبارة عن الطرق التي يتناولها مقدمي الأموال للمنظمات حتى يضمنوا بأنفسهم الحصول على عائد مناسب علي استثماراتهم. (Mathiesen, 2003).
  - الحاكمية المؤسسية هي مقدرة المنشأ على تحقيق أهدافها ضمن إطار أخلاقي محدد نابع من داخلها باعتبارها هيئة معنوية لها أنظمتها و هيكلها الإدارية دون أن تعتمد في ذلك على سلطة أي فرد ما أو نفوذه الشخصي. (الوردات، 2003)
  - الحاكمية المؤسسية هي مجموعة القواعد والحوافز التي تتحدى بها ادارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها في المدى البعيد لصالح المساهمين. (سليمان، 2006)
  - الحاكمية المؤسسية هي منظومة تفاعلية استهدافية لها اطار حركة وفواعل تحريك تخضع في الوقت ذاته للتقييم الدوري المستمر من اجل زيادة صلاحيتها وقدرة الشركات على تحقيق الارباح. (الخضيري، 2005)
- ان بعض التعاريف اعلاه كانت ذات نطاق ضيق في تحديد الاطراف ذات العلاقة بالحاكمية المؤسسية او في تحديد مجال الحاكمية المؤسسية، وان بعضها ارتبط بالبعد الاخلاقي الذي يستلزم توضيح متضمناته المختلفة واليات تطبيقه.

#### ثانياً: التعريفات المرتبطة بتحكم الادارة بالحاكمية المؤسسية:

ان من امثلة هذه التعريفات مع تحليل مقتضب عنها هي:-

- الحاكمية المؤسسية تعني قدرة ادارة المنظمة على تحقيق الاهداف وتعظيم الثروة لتحقيق مصالح تلك الادارة، كما ان تعظيم الثروة يمتد ايضا الى ايجاد منافع للمساهمين والاطراف المتعاملة، ومن ناحية اخرى ننتطاب عمليات التحكم المؤسسي تغيرات في سياسة الادارة تتلاءم واهداف ذلك التحكم. (الشرع والنجار، 2003) يؤكد هذا التعريف على ايجاد منافع للمساهمين والاطراف المتعاملة مع الشركة من خلال تحقيق مصالح الادارة وبذلك تكون منافع المساهمين والاطراف الاخرى متغير تابع للمتغير المستقل الذي يمثل مصلحة الادارة وهو ما يعد توجهاً خطيراً في ادارة الشركات بل انه كان السبب الاساس في اخطائها.

- الحاكمية المؤسسية هي "استراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة قائمة بذاتها، ولها من الهيكل الإداري والأنظمة واللوائح الداخلية ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بعيداً عن تسلط أي فرد فيها وكذلك بالقدر الذي لا يضر بمصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة" (Williamson, 1999) ان هذا التعريف يشير الى تجاوز المشاكل التي كان السبب الرئيسي فيها الادارة من خلال حلول توجدها وتبناها الادارة، ان هذا التوجه لا يمكن ان يحقق نجاحاً او تجاوز مخاطر الانهيار في ظل الادارات المنحرفة.

- الحاكمية المؤسسية هي ذلك النظام الذاتي للتوجيه والإدارة والرقابة على اقتناء واستخدام موارد الشركات المساهمة بمعرفة مجالس إدارتها المنتخبة من قبل حملة الأسهم بالجمعية العامة (Monks, 2001) ان هذا التعريف لا يتضمن اي توجه ايجابي عن المرحلة السابقة التي شهدت الانهيارات المالية للشركات الكبرى نتيجة تمرکز السلطة والادارة بيد المساهمين الرئيسيين.

**ثالثاً: التعريفات المرتبطة بتحكم اصحاب المصالح بالحاكمية المؤسسية:**

ان من امثلة هذه التعريفات مع تحليل مقتضب عنها هي:

- الحاكمية المؤسسية إنها التفاعل الإيجابي ما بين القوانين التي تحكم المؤسسة والأنظمة والتعليمات والإجراءات والعادات والتقاليد وثقافة الأفراد العاملين فيها ودور مدقق الحسابات الخارجي مع الإدارة والجهات الرسمية المعنية بالإشراف على الشركات أو المؤسسات ذات العلاقة وأدواتها الرقابية المختلفة في تحقيق ذلك التفاعل الذي يجب أن يصب في نجاح المؤسسة واستمرارها ويجعل من تغير الأشخاص وانتقالهم إلى مواقع مختلفة داخل المؤسسة أو خروجهم منها لا يؤثر على سلامة سيرها أو تقدمها إدارياً ومالياً. (البشير، 2003) يشير هذا التعريف الى التفاعل الايجابي بشكل عام دون تحديد طبيعة الادوات والوسائل اللازمة للتطبيق.

- الحاكمية المؤسسية " تشمل على مجموعة من العلاقات بين إدارة المنظمة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم بها وغير ذلك من أصحاب المصالح. ويحدد التحكم المؤسسي كذلك الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المنظمة وطرق تحقيق تلك الأهداف، والرقابة على الأداء. وينبغي أن يقدم التحكم المؤسسي الجيد حوافز مناسبة للإدارة لتحقيق الأهداف التي تحقق بدورها صالح المنظمة وحملة الأسهم وتسهل من عملية المراقبة". (OECD, 2000) ان هذا التعريف

يتضمن نظرة شاملة للحاكمية المؤسسية ومؤكداً على احدى اهم مرتكزات نجاحها وهو تقديم حوافر مناسبة للإدارة للارتقاء بتطبيق نظرية الوكالة

● الحاكمية المؤسسية هي " عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف علي المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر المنظمة والتأكيد علي كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي الي المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف وحفظ قيم المنظمة مع الأخذ في الاعتبار أن أداء أنشطة التحكم المؤسسي يكون مسؤولية أصحاب المصالح في المنظمة لتحقيق فعالية الوكالة Stewardship". (IIA, 2002) ويشير التعريف الي أن الادارة تتولى الاشراف على المخاطر وادارتها باشراف اصحاب المصالح في المنظمة، وان تحقيق الاهداف المتوخاة من الحاكمية المؤسسية يتطلب المشاركة الجماعية المنظمة في ادارة المخاطر لان الاشراف قد لا يمتلك البعد الزمني اللازم لتجاوز الانهيارات المالية المفاجئة كما حصل سابقاً.

● الحاكمية المؤسسية هي نظام للإدارة والرقابة تبنه منظمات الأعمال بحيث يشمل توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة المشاركة في المنظمة، ووضع القواعد والإجراءات المتعلقة بشؤون المنظمة بهدف تحسين الأداء المالي والحفاظ علي السمعة الاقتصادية للمنظمة عند اتخاذ القرارات لخدمة المساهمين، وأصحاب المصالح والمجتمع بصفة عامة.(جمعة، 2003) يشير هذا التعريف الي البعد التنظيمي للحاكمية المؤسسية فضلاً عن تضمينه اشارة الي المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لا سيما وان المحصلة النهائية للمخاطر سيتحملها المجتمع.

● الحاكمية المؤسسية هي إدارة موارد الشركات وخاصة المساهمة بمعرفة أصحاب الملكية الجماعية المشتركة الممثلين في حملة الأسهم ومجالس الإدارة والمدقق الخارجي والمقرضين والأجهزة الحكومية . والمديرين والعملاء والعاملين بالشركات ولجان التدقيق وذلك بهدف تحقيق الانضباط المالي والإداري وتعظيم القيمة السوقية لأسهم المنظمة من خلال التطبيق الكفء والفعال للقوانين واللوائح والمعايير المحاسبية ومعايير التدقيق الداخلي والخارجي ومعايير إدارة الجودة الشاملة والتي تضمن الافصاح والشفافية والمساءلة والاستقلالية والعدالة كمقومات ضرورية لازمة للحد من تضارب المصالح. (بلتاجي، 2003) يشير هذا التعريف الي الجوانب الرئيسية لتطبيق الحاكمية المؤسسية فضلاً عن المقومات الرئيسية للحد من تضارب المصالح كمرشد عام للتطبيق.

● " الحاكمية المؤسسية هي نظام يتم بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال . حيث أن الحاكمية المؤسسية تحدد هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في الشركة المساهمة ، مثل مجلس الإدارة ، والمديرين ، وغيرهم من ذوي المصالح ،وتضع القواعد والأحكام

لاتخاذ القرارات لشؤون الشركة المساهمة , وبهذا الإجراء , فان الحاكمية المؤسسية تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها , والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف , والعمل على مراقبة الأداء " . (OECD, 1999) ان هذا التعريف تظهر البعد التنظيمي للحاكمية المؤسسية ويدعو الى مشاركة كافة الاطراف في تطبيق نظام الحاكمية المؤسسية.

**الحاجة الى الحاكمية المؤسسية**

تضارفت عدة عوامل ادت الى ظهور الحاجة الى الحاكمية المؤسسية من اهمها:-(الخصيري، 2005)

- 1- اهتزاز الثقة بكافة الاسواق الاقتصادية ادت الى فقدان الاف المستثمرين وملايين المتعاملين وتضاعفت الخسائر مع الانيهات المالية.
  - 2- الشعور بالانخداع والقهر وظهور احساس غامض بمواجهة مؤامرة كبرى من عدو ماكر ليس له قيم داخل الشركات والمؤسسات والبنوك هو الفساد.
  - 3- الشعور بالاكنتاب والاحباط الاستثماري وعدم القدرة على اتخاذ القرار ومواصلة الاستثمار بسبب ائثار المنشآت نتيجة فضائح مالية ضخمة لا يتصورها عقل .
  - 4- الانسحاب من سوق الاستثمار المحلي والعالمي نتيجة الفضائح المالية وعدم القدرة على العودة اليه مرة ثانية لا سيما بعد ان تحولت البيانات المالية من رمزاً للثقة الى رمزاً للفساد.
  - 5- تقييد المعاملات الآجلة وانكماش السوق الائتماني بحيث واجهت البنوك موقفاً صعباً نتيجة عدم نمو الودائع وتراجع الائتمان فضلاً عن تصاعد الخسائر واحتمالات المستقبل تنذر بخطر جسيم وافلاس متوقع.
- أهداف الحاكمية المؤسسية:**

تسعى الحاكمية المؤسسية الى تحقيق الاهداف الآتية:<sup>2</sup>

- 1- حماية حقوق كافة المساهمين وطمأننتهم على أموالهم المستثمرة لتوفير القاعدة الرصينة للنجاح.
- 2- العدالة في معاملة المساهمين العاملين في موقع المسؤولية المباشرة بالإدارة أو خارجها.

لمزيد من التفاصيل يرجى مراجعة (البشير، 2003) ، (خوري، 2003) ، (دهمش وابوزر، 2003)<sup>2</sup>

- 3- غرس روح الإنتماء للمنشأة من خلال ضمان مصالح العاملين فيها.
- 4- ضمان حقوق الاطراف الخارجية ذات العلاقة بالمنشأة لتحقيق استمرار تدفق المنافع لكلا الطرفين.
- 5- توفير قنوات اتصال سليمة وعالية الكفاءة لتوفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات الرشيدة.
- 6- ربط أهداف المنشأة بخطط وسياسات المنشأة التشغيلية والاستثمارية الاستراتيجية وقصيرة الاجل.
- 7- ضمان وجود توجيه استراتيجي واضح في المنشأة.
- 8- الترتيب المحكم للعلاقات بين ادارة المنشأة والاطراف الاخرى ذات المصالح في المنشأة

#### مبادئ الحاكمية المؤسسية:

يمكن استعراض اهم مبادئ الحاكمية المؤسسية بالمبادئ الآتية:<sup>3</sup>

- 1- العدالة والأمانة والشفافية.
- 2- التفاعل الفعال بين الأطراف المختلفة السابق ذكرها.
- 3- على مجلس الإدارة حماية مصالح المساهمين وأصحاب المصالح.
- 4- تحديد المناطق الرئيسية لمسؤوليات مجلس الإدارة بالإضافة الى الاستخدام السليم للحذر عند مقابلة هذه المسؤوليات.
- 5- الحفاظ على الاستقلال.
- 6- المحافظة على الكفاءة المهنية.

---

<sup>3</sup> لمزيد من التفاصيل يرجى مراجعة: (Mckinnell, 2002) ، (Ernst & Young, 2002) ، (Bishop, ) (2002)

7- الاجتماعات والمعلومات لتقييم أداء الواجبات.

8- القيادة وتعني الفصل بين دور رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للمنظمة.

9- الإفصاح بحيث يعكس أنشطة مجلس الإدارة والعمليات التجارية بشفافية وفي الوقت المناسب.

10- استقلال لجنة التدقيق.

11- الحفاظ علي وظيفة التدقيق الداخلي كل الوقت وتبعتها للجنة التدقيق.

12- المساءلة المحاسبية.

مقومات نظام الحاكمية المؤسسية الفعال:<sup>4</sup>

إن النظام الفعال للحاكمية المؤسسية يزود إطاراً للعمل التشغيلي الذي من خلاله يمارس مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم لتحقيق كافة اصحاب المصالح في الشركة، ان نظام الحاكمية المؤسسية الفعال يتطلب توفر مجموعة مقومات هي:-

1- وجود قوانين وتشريعات توضح حقوق المساهمين واصحاب المصالح في المنشأة وواجباتهم .

2- وجود نظام لمحاسبة المسؤولية يوفر من المؤشرات المالية وغير المالية التي تخدم كمعيار للمساءلة وتقوم الأداء.

3 . وجود لجنة تدقيق لها الصلاحيات التي تكفل لها ممارسة دورها الرقابي على أعمال مدقق الشركة الداخلي والخارجي ومتابعة تقاريرهم للتأكد من قيام إدارة الشركة بتنفيذ مقترحات وتوصيات تلك التقارير.

---

<sup>4</sup> لمزيد من التفاصيل يراجع (مطر، 2003) و (البشير، 2003)

- 4 . وجود نظام فعال للتقارير يتسم بالشفافية يكفل توفير المعلومات المناسبة عن أداء الشركة لإدارتها ومساهميها والأطراف الأخرى ذات العلاقة.
- 5- تحديد الاهداف الاستراتيجية للمنشأة وان استيعاب وتبني وتحقيق الاهداف المرحلية (التشغيلية) يؤدي بالضرورة الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- 6- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات ومراجعتها استناداً الى تقييم نتائج العمل وفاعلية الاتصال داخل المنشأة وبما يحقق التعاون التام لتحقيق الاهداف المتوخاة.
- 7- اهلية وتأهيل اعضاء مجلس الادارة والادارات التنفيذية لا سيما في مجالات الاستقلالية، السمعة والخبرة المهنية.
- 8- وجود نظام عادل ومنصف لشؤون الموظفين والرواتب في المنشأة يساعد في اشعار العاملين بالطمأنينة والرضا اثناء اداء العمل لانه يمثل اداة فاعلة لزيادة الانتاجية وتعظيم ربحية المنشأة.

#### فوائد الحاكمية المؤسسية:

- ان تطبيق نظام الحاكمية المؤسسية بشكل متكامل وشمولي يحقق الاهداف الآتية:-
- 1- يساعد في خفض المخاطر التي تواجه المنشأة وسهولة تداول اسهمها في الاسواق المالية.
  - 2- تعمل على رفع قيمة الاسهم في السوق لتضمنه مقابل توفر نظام حاكمية مؤسسية جيد في المنشأة.
  - 3- يحسن نوعية وكفاءة القيادة الادارية والتشغيلية في المنشأة.
  - 4- رفع جودة انتاج المنشآت السلعي او الخدمي ويساهم في دعم شفافية عملياتها.
  - 5- يعزز ثقة المجتمع في مصداقية البيانات المالية الصادرة عنها.
  - 6- تلبية اهتمام المستثمرين بالتعرف على مستقبل الشركة ومقدرتها على استمرار ارباحها.
  - 7- التعرف على اهداف الشركة واستراتيجيتها المستقبلية لتطوير أنجازاتها وتحسين جودة منتجاتها.



- 8- توفير مؤشر واضح ودليل ثابت عن مصير هذه المنشأة والحالة التي ستؤول اليها في المستقبل ذلك
- 9- بيان مدى نجاح الاقتصاد الوطني لان نجاح او فشل الاقتصاد الكلي انعكاساً لنجاح او فشل المنشآت
- 10- تطبيق مناهج علمية متقدمة في ادارة المنشأة.
- 11- تحقيق العدالة في المنافع المتحققة للعاملين واصحاب المصالح في المنشأة.
- 12- تحقيق التوافق بين اصحاب المصالح المختلفة في المنظمة.
- 13- تحقيق الاستثمار الآمن للموارد المتاحة.
- 14- التطبيق الافضل لنظرية الوكالة.
- 15- تأمين استمرارية المنظمة من خلال تجاوز العقبات والمخاطر التي تواجهها.
- محددات فاعلية نظام الحاكمية المؤسسية**

ان الحاكمية المؤسسية في الجانب التطبيقي غالباً ما لا تتوفق مع ما هو محدد في الجانب النظري وهذا ما قد يؤدي الى عدم تحقيق النتائج المتوقعة، ان تطبيق الحاكمية المؤسسية بصورة فاعلة يواجه مجموعة من المحددات يأتي في مقدمتها:

- 1- عدم عدالة نظام الحوافز والاجور لا سيما في ظل الظروف التضخمية.
- 2- ضعف نظام الرقابة الداخلية وانخفاض فاعليته.
- 3- عدم كفاءة العاملين على مستوى القيادات الادارية والانتاجية.
- 4- التدخل غير الايجابي للسلطات الحكومية.
- 5- التمرکز العالي للملكية بعدد قليل جداً من الافراد.
- 6- التشتت العالي للملكية على نطاق واسع من حملة الاسهم الصغار.
- 7- تكتم الدكتاتورية في ادارة الحاكمية المؤسسية.
- 8- التقاطع الحاد في مصالح ذوي المنافع المختلفة في المنشأة.
- معوقات تطبيق الحاكمية المؤسسية:**

يواجه التطبيق السليم لتحقيق النتائج المتوخاة للحاكمية المؤسسية جملة معوقات هي:-

- 1- عدم انتخاب اعضاء مستقلين لهم خبرة ودراية بالنشاط الاساسي للمنشأة في مجالس الادارة .
- 2- عدم تقييم انجازات مجلس الادارة بشكل دوري في بعض المنشآت .
- 3- عدم وضع مجلس الادارة اهدافاً استراتيجية وخطة عمل قابلة للتنفيذ كي يتم مراقبة تنفيذها وتحليل نتائجها.
- 4- قلة خبرة او معرفة عضو مجلس الادارة في بعض المنشآت عند بحث المواضيع المطروحة في المجلس.
- 5- عدم الافصاح عن حالات تضارب المصالح لاعضاء مجلس الادارة لبعض المنشآت
- 6- عدم الافصاح عن المعلومات غير المالية الهامة في التقرير السنوي لبعض المنشآت .
- 7- عدم الاهتمام بتفعيل التدقيق الداخلي في بعض المنشآت بحيث يلقي احترام كل من الادارة التنفيذية ومجلس الادارة.
- 8- عدم توفر الخبرة والمعرفة في لجان التدقيق في بعض المنشآت .
- 9- عدم تعيين اعضاء مستقلين وغير تنفيذيين في لجنة التدقيق في بعض المنشآت .
- 10- عدم توفر قواعد وادلة للحاكمية المؤسسية للمنشآت .

### المبحث الثاني: ملامح الاطار الفكري للمحاسبة

#### اهمية الاطار الفكري للمحاسبة

ان وجود اطار فكري متكامل للمحاسبة يساعد في تحقيق الفوائد الآتية:-

1. تحديد مفاهيم وأهداف المحاسبة ضرورة لإعداد معايير محاسبية عملية متناسقة .
2. إن وجود المفاهيم والمبادئ المحاسبية يساعد في اختيار إجراءات وقواعد محاسبية لحل المشاكل التطبيقية
3. إن إعداد التقارير المحاسبية وفقاً لمعايير موحدة متعارف عليها يمكن من إجراء مقارنات موضوعية وفعالة
4. إن وجود الإطار النظري للمحاسبة يدعم ثقة رجال الأعمال والمستثمر ين بموضوعية المعلومات المالية لمساعدتهم في تفسير وتحليل المعلومات.

## مستويات الاطار الفكري للمحاسبة<sup>5</sup>

تضمن الاطار الفكري للمحاسبة الصادر عن مجلس معايير المحاسبة المالية الامريكى (FASB) اربعة مستويات هي:

اولاً: اهداف المحاسبة الاساسية: ان هدف المحاسبة المالية هو التأثير في المعلومات التي تساعد في:

1- اتخاذ القرارات الاستثمارية وقرارات الاقتراض.

2- دراسة وتقييم السيولة النقدية للمنشآت.

3- تقييم موارد والتزامات وحقوق ملكية المنشآت والقرارات الحاصلة فيها

وبذلك فإن أهداف المحاسبة ترتبط باحتياجات المستثمرين للمعلومات مع افتراض إلمامهم بالجوانب المحاسبية.

ثانياً: المفاهيم المحاسبية: ان هذا المستوى يمثل حلقة الوصل بين المستوى الاول (اهداف المحاسبة الاساسية) والمستوى الثالث (الارشادات التطبيقية)، يتكون هذا المستوى من الجزئين الآتيين:-

1- عناصر القوائم المالية المتمثلة ب الاصول، الخصوم، حقوق الملكية، الايرادات، المصروفات، الدخل الشامل، الخسائر، المكاسب العرضية والتوزيعات لاصحاب الملكية.

2- الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية: إن الخصائص ضرورية لتمهيد الطرق المحاسبية وتطبيقها، وان المشكلة في أن المستخدمين يختلفون في خبراتهم ومقدرتهم في الحصول على المعلومات وفي استخدامها في قراراتهم المختلفة، مناهجهم لتحقيق ذلك مستخدمين وفي قدراتهم في الحصول على المعلومات فضلاً عن اختلاف وتنوع خبراتهم وقراراتهم.

<sup>5</sup> (Kieso & Waygandt, 2005) لمزيد من التفاصيل يراجع

ثالثاً: الارشادات التطبيقية: هي الافتراضات والمبادئ والقيود المحاسبية التي يستخدمها المحاسبون

لارشادهم في ازالة التناقضات التي تقابلهم عند تطبيق الطرق الاجراءات المحاسبية وهي كالآتي:

1- الافتراضات المحاسبية: هي مسلمات مقبولة عموماً بين المحاسبين تمثل لاغراض المحاسبة وتمثل نقطة البداية لبناء النظرية المحاسبية تعامل وكأنها حقيقة تم التوصل لها استقرائياً او استنباطياً.

2- المبادئ المحاسبية: هي القواعد التي يستخدمها المحاسبون لارساء وتطبيق المعايير المحاسبية.

3- القيود التطبيقية: هنالك عدة قيود تطبيقية ترشد المحاسب في عمله.

يمكن بيان متضمنات الارشادات التطبيقية بالجدول الآتي:

| الافتراضات المحاسبية |                    | المبادئ المحاسبية |                  | القيود التطبيقية |                 |
|----------------------|--------------------|-------------------|------------------|------------------|-----------------|
| 1                    | الوحدة المحاسبية   | 1                 | الكلفة التاريخية | 1                | الحيطة والحذر   |
| 2                    | الاستمرارية        | 2                 | الاعتراف الايراد | 2                | الاهمية النسبية |
| 3                    | وحدة القياس النقدي | 3                 | المقابلة         | 3                | التوجه القطاعي  |
| 4                    | الدورية            | 4                 | الافصاح الكامل   | 4                | الكلفة والمنفعة |

رابعاً الطرق والاجراءات والسياسات المحاسبية: ان خلاصة اسقاط المستويات الثلاث

السابقة على الواقع التطبيقي يكون بشكل طرق واجراءات وسياسات محاسبية والتي يمكن تجميعها

بشكل انظمة ومعايير محاسبية.

## قصور الاطار الفكري للمحاسبة

ان الاطار الفكري للمحاسبة يشابه دراسة جدوى اقتصادية كفاءة ومتكاملة يحدد بموجبها طبيعة ومواصفات السلعة المطلوبة والمواد الاولية اللازمة والمكثنة التي تمكن من انتاج السلعة بالمستوى المطلوب، ان وجود دراسة الجدوى الكفاءة قد لا تحقق الاهداف اذا لم تتحول الى واقع تطبيقي بحيث يقوم الشخص معد الدراسة (او الشخص الخبير الذي يمثله) بالاشراف المباشر على تطبيق الدراسة وتهيئة الاجواء الملائمة لذلك. ان الاطار الفكري قدم مظلة غير متكاملة لمهنة المحاسبة لانه لم يأخذ بنظر الاعتبار خصوصيات اهم عنصر في مهنة المحاسبة وهو المحاسب كما انه لم يقدم الحماية اللازمة له في الجوانب المادية والمعنوية. ان هذا القصور في الاطار الفكري بني على افتراضات ضمنية منها ان العاملين في مهنة المحاسبة هم اشخاص كفؤين حاملين لشهادات متخصصة في المحاسبة وانهم يمتازون بشخصية عادلة ومستقلة تحمل وتطبق شعار النزاهة وانهم يعملون في ظل ادارة ملتزمة بالقوانين والانظمة وان صلاحياتهم التي يستخدمونها والمسؤوليات التي يتحملونها تتوافق مع نظرية الوكالة عن كافة ذوي المصالح المشتركة في الشركة وان رعايتهم للعاملين تحت سلطتهم هي رعاية تحفظ مكانتهم وحقوقهم العادلة وان لا تجبرهم على المشاركة في التلاعب والاختلاس والاحتيال والسرقة بشكل مباشر او غير مباشر.

لقد تخلى الاطار الفكري عن التدخل في بيان هذه الافتراضات الضمنية تاركاً امر تحققها ومعالجة التجاوزات فيها الى ضمير الفرد والعقائد التي يمتلكها والى الدور الذي تلعبه السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية والمؤسسات المهنية. ان نتيجة التخلي الاطار الفكري عن دوره الاساسي التكميلي وعدم اداء الجهات الاخرى لوظيفتها بالشكل المطلوب ادى الى ظهور الانيهات المالية للشركات الكبرى وافلاسها وخسائر هائلة للاقتصاديات المعنية وتزايد البطالة بمئات الالاف من العاملين بعضهم محاسبين لم يكونوا متواطئين ولم يكن لهم اي دور في هذه الانيهات رغم تواطؤ اعداد قليلة من زملائهم، ومن جانب اخر فقدت المحاسبة الكثير من مكانتها وانخفضت ثقة المستخدمين بالقوائم المالية حتى بعد المصادقة عليها من قبل مراقب الحسابات بل واصبح ينظر الى المحاسبين كونه الاداة الرئيسية للتلاعب بيد الادارة عند الكثير من

اصحاب المصالح في المنشآت فضلاً عن اتساع دائرة التعيينات لغير المحاسبين ولغير المؤهلين في اقسام المحاسبة.

### المبحث الثالث: دور الحاكمية المحاسبية في تطوير الاطار الفكري ومواجهة التحديات

عرفت البشرية نجاحات كبيرة كان قاسمها المشترك الاساسي هو العدالة والقانون في توزيع الثروة ومضاعفة انتاج الوحدات الاقتصادية في المجتمع، وان النجاح الذي يطلبه الافراد والمؤسسات يستلزم توفر البيئة الخصبة القائمة على العلاقة الجدلية بين نجاح الفرد ونجاح المنشأة لان تعارضهما يؤدي الى نتائج سلبية للطرفين. ان استقلالية المحاسبة التامة تعد ضماناً لمصالح الاطراف ذات المصالح في المنشأة

ان مفهوم الوحدة كنظام متكامل من النظم الفرعية التي تتكامل فيما بينها لتحقيق النظام ككل، وان كل نظام له قيادة تستخدم الامكانيات المتوفرة لديها لتحقيق اهداف النظام الفرعي، ولا يمكن تصور تعارض اهداف النظم لذلك ينتهي تعارض المصالح وان العلاقة بينها علاقة تكاملية وليست تبعية حقيقية لانها ترتبط باتخاذ القرار فقط وهو ما يمكن ان يسمى بالتحكم العادل.

### الحاجة للحاكمة المحاسبية:

ان تطبيق الحاكمية المؤسسية يرتبط بمدى تطبيق الادارة لمفهوم العدالة والوكالة في التنفيذ. حصل موضوع الحاكمية المؤسسية على اهتماماً كبيراً على الساحتين الدولية والمحلية في تقديم اداء مؤسسي يستند اليه في اتخاذ قرارات رشيدة، ويسعى الى ايجاد ادارات ناجحة تساعد في جعل الشركات آمنة ومزدهرة. تؤدي الحاكمية دوراً مهماً في اعداد ارضية من الشفافية وسيادة القانون تلتقي فيها مصالح كافة الاطراف ذات العلاقة بالمنشأة. ان من الآثار السلبية على نزاهة المحاسبين هو التضخم. ان الدور المعطى للمحاسبين لا يتلائم مع حقيقة المحاسبة والدور الذي يجب ان يضطلع به المحاسبة والمحاسبين ان دور المحاسبة يغلب عليه الشكلية وعدم الفاعلية نتيجة التبعية

المفرطة للادارة في كافة قراراتها السليمة وغير السليمة بل انها كانت توفر الغطاء للتلاعب والاختلاس

ان الانهيارات التي حدثت في مختلف دول العالم ادت الى ظهور العديد من المشاكل التي تواجه المحاسبة والمحاسبين حتى بعد ظهور الحاكمية المؤسسية، يمكن استعراض اهم المشاكل التي واجهت المحاسبة والمحاسبين بالنقاط الآتية:

- 1- انخفاض رواتب العاملين في مجال المحاسبة قياساً بالمهن الاخرى.(عدم عدالة الاجور)
- 2- انخفاض المزايا المادية والمعنوية للمحاسبين مما ادى الى ارتفاع معدل دوران المحاسبين
- 3- انخفاض دور المحاسبين في حل المشاكل التشغيلية التي تواجه المنشأة
- 4- انخفاض دور المحاسبين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 5- انخفاض الجانب الاعتباري للمحاسبين قياساً بالمهن الاخرى لا سيما بعد تجاوز الاداريين مشكلة الانهيارات المالية التي لم يتجاوزها المحاسبين لحد الآن.
- 6- اتساع دائرة التدخل الحكومي في المحاسبة.
- 7- اتساع حالة ضم غير المختصين في المحاسبة الى الدراسات العليا في المحاسبة والشهادات المهنية.
- 8- انخفاض حالة ترقى المحاسبين في السلم الوظيفي للقيادات الادارية.
- 9- تدني كفاءة نسبة كبيرة من العاملين في قسم المحاسبة
- 10- تحكم الدكتاتورية الادارية في المحاسبة والحاكمة المؤسسية
- 11- تضارب مصالح العاملين في الحاكمية المؤسسية في ارض الواقع.
- 12- تدني الثقة بمخرجات النظام المحاسبي

هل يمكن ان تتحقق الحاكمية المؤسسية دون نظام محاسبي سليم كفوء وفعال الذي يعد من المقدمات الضرورية للحاكمية المؤسسية، ان الحاكمية المؤسسية في الجانب التطبيقي غالباً ما لا تتوافق مع ما محدد في الجانب النظري وهذا يؤدي الى عدم تحقيق النتائج المرجوة

## مفهوم الحاكمية المحاسبية

اصبحت الحاكمية المحاسبية ضرورة اجتماعية كالحاكمية المؤسسية لدورها المهم في حماية مصالح المجتمع لان الادارة الرشيدة تتم طوعاً او جبراً، ونتيجة لعدم تحقق الادارة الرشيدة للنظام المحاسبي طوعاً كان لابد من تحقيقها قسراً من خلال الحاكمية المحاسبية لا سيما وان متطلبات واهداف المحاسبة لا تتعارض مع الاهداف المشروعة لمستخدمي مخرجات النظام المحاسبي وبذلك يمكن تعريف الحاكمية المحاسبية من الناحية الفنية كونها مجموعة المبادئ والاجراءات والقوانين التي تضمن تحقيق المستوى الاعلى من النزاهة والتميز في الاداء المحاسبي عن طريق الالتزام بالمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً للمساهمة في حماية حقوق ذوي المصالح في الوحدة الاقتصادية.

تؤمن الحاكمية المحاسبية درعاً من المخاطر المستقبلية وانذار عند عدم استمرارية المنشأة، اي انه يمثل درعاً واقياً لا يحققه اي مظهر من مظاهر الحاكمية المؤسسية اذا طبقت الحاكمية المحاسبية بشكل سليم بشرط توفر الحماية اللازمة للمحاسبين. ان الحاكمية المحاسبية ليست بديلاً عن الحاكمية المؤسسية وانما هي احدى النظم الرئيسية التي لها دور فاعل في تحقيق اهداف الحاكمية المؤسسية وان خصوصيتها ترتبط بقدرة قسم المحاسبة على اداء كافة وظائفه استناداً الى المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً بامانة دون اي تدخل لخدمة اي من ذوي المصالح على حساب الآخرين استناداً الى المبادئ التي توفر مظلة سليمة لاداء المحاسبين لتحقيق اهداف المحاسبة وانجاز الادارة العادلة.

## مبادئ الحاكمية المحاسبية

يمكن تصنيف مبادئ الحاكمية المحاسبية الى الفئات الآتية:

اولاً: مبادئ شخصية: هي المبادئ المرتبطة بشخصية المحاسب وهي:

- 1- الاستقلالية: يجب ان تتطافر الجهود لتحقيق الاستقلالية لانها جوهر القائم بالعمل المحاسبي (المحاسب)
- 2- الولاء والانتماء للمحاسبة



- 3- النزاهة والشفافية.
- 4- التاهيل العلمي: الكفاءة والخبرة العلمية والعملية لا سيما ان غالبية اقسام المحاسبة تتضمن محاسبين غير مؤهلين محاسبياً او طلبية محاسبة.
- ثانياً : مبادئ تنظيمية: وهي المبادئ الواجب توفرها في قسم المحاسبة وهي :-

- 1- الادارة الرشيدة لقسم المحاسبة
- 2- التعليم المستمر: ان التعليم المستمر يساعد في تنمية القدرات العلمية والمهنية لمواكبة التطورات في قطاع الاعمال.
- 3- عدالة مقابل الجهود في قسم المحاسبة
- 4- الالتزام القانوني في قسم المحاسبة

ثالثاً: مبادئ الاثر الايجابي للاطراف الخارجية : هي المبادئ التي يمنحها ذوي المصالح المشتركة على قسم المحاسبة لتحقيق اهداف الحاكمة المحاسبية وهي :-

- 1- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات دولياً واعتمادها محلياً
- 2- الغطاء الحكومي للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً ومعايير المحاسبة المعتمدة
- 3- الدعم الحكومي لحماية المحاسبين كالأطباء والمحقوقين
- 4- المسؤولية التضامنية عن الخسائر التي يتسبب بها المحاسب
- 5- الوكالة عن اصحاب المصالح في المنشأة في مجال المحاسبة
- يمكن استعراض مبادئ الحاكمة المحاسبية بالجدول الآتي:

| اولاً: مبادئ شخصية |                  | ثانياً : مبادئ تنظيمية |                               | ثالثاً: مبادئ الاثر الايجابي للاطراف الخارجية |   |
|--------------------|------------------|------------------------|-------------------------------|---|---|
| 1-1                | الاستقلالية      | 1-1                    | الادارة الرشيدة لقسم المحاسبة | 1-1   | تحديد الصلاحيات والمسؤوليات دولياً واعتمادها محلياً |
| 2-2                | الولاء والانتماء | 2-2                    | التعليم المستمر               | 2-2   | الغطاء الحكومي لـ GAAB                              |

|                            |    |                    |    |                    |    |
|----------------------------|----|--------------------|----|--------------------|----|
| وَمعايير المحاسبة المعتمدة |    |                    |    | للمحاسبة           |    |
| الدعم الحكومي              | -3 | الالتزام القانوني  | -3 | النزاهة والشفافية. | -3 |
| المسؤولية التضامنية        | -4 | عدالة مقابل الجهود | -4 | التاهيل العلمي     | -4 |
| الوكالة عن اصحاب المصالح   | -5 |                    |    |                    |    |

### اهداف الحاكمة المحاسبية

تسعى الحاكمة المحاسبية الى تحقيق الاهداف الآتية:-

- 1- المساهمة في تحقيق المعاملة العادلة لاصحاب المصالح المختلفة في المنشأة
- 2- تقديم الافصاح العادل لكافة مستفيدين مخرجات النظام المحاسبي
- 3- المساهمة في التطبيق الفعال لمناهج علمية متقدمة في الادارة
- 4- تحقيق الاستثمار الآمن للموارد المتاحة
- 5- المساهمة في تأمين استمرارية المنشأة
- 6- المساهمة في التطبيق الافضل لنظرية الوكالة
- 7- ضمان حقوق صغار المساهمين
- 8- وضع استراتيجية عمل متكاملة لوظيفة المحاسبة تتضمن تحديد صلاحياتها وواجباتها.
- 9- رفع مكانة المحاسبة وحماية حقوق المحاسبين

### محددات الحاكمة المحاسبية

هنالك عدة محددات تحكم تطبيق الحاكمة المحاسبية هي:-

- 1- المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً
- 2- التحديد القانوني لمصالح الفئات ذات المصالح في الوحدة الاقتصادية
- 3- الوصف السليم لوظيفة المحاسبة
- 4- مسؤولية قسم المحاسبة عن اعداد القوائم المالية

- 5- الامان الوظيفي الذي يتمثل ابتداءً بابرام عقود عمل لمدة زمنية لا تقل عن 5 سنوات قابلة للتجديد ولا تلغى الا بموجب قرارات قضائية او في حالات التقصير والاهمال المتعمد المصدق من جهات مهنية متخصصة، وان تكون الاستقالة ان وجدت مبررة ويفضل ادراج الاستئذان عند التغيير.
- 6- تحديد مزايا مادية ومعنوية لائقة للمحاسبين تتوافق مع الدور الذي تلعبه المحاسبة عند اداء دورها بشكل سليم
- 7- تعيين افراداً مؤهلين محاسبياً في قسم المحاسبة (يحملون شهادات متخصصة في المحاسبة)
- 8- وجود خبير في المحاسبة مصنف من جهة مستقلة كونه على درجة عالية من الكفاءة والاستقلالية.
- 9- تأسيس مجلس الحاكمية المحاسبية محلي للاشراف على تطبيقها برئاسة رئيس ديوان المحاسبة ويتمتع اعضائه بشخصية قيادية قادرة على عكس وجهة النظر المحاسبية التي تستلزم الامام بكافة جوانب المحاسبة، يتألف المجلس من الفئات الآتية والمؤهلات الآتية:-  
أ - حملة شهادة الدكتوراه في المحاسبة ولقب الاستاذية.  
ب- حملة شهادة المحاسبة القانونية ومراقبة الحسابات ولديهم خبرة لا تقل عن 25 سنة خدمة فعلية في المحاسبة وتدقيق الحسابات.  
ج- المحاسبين ممن لديهم خبرة فعلية تتجاوز 25 سنة ويشهد لهم بالكفاءة والاستقلالية والاخلاص.

### دور الحاكمية المحاسبية في تطوير الاطار الفكري للمحاسبة

ان الاختيارات المالية الكبرى ادت الى انخفاض مكانة المحاسبة والمحاسبين نتيجة الدور السلبي للمحاسبين في هذه الاختيارات، ان الاطار الفكري الحالي لم يساهم بشكل فعال في رفع مكانة المحاسبة وتصحيح مسارها في ارض الواقع، فان الحاكمية المؤسسية لم يكن لها اثراً ايجابياً في تطوير المحاسبة في الجانبين الفكري والتطبيقي، ان ادراج مبادئ الحاكمية المحاسبية ضمن الاطار الفكري للمحاسبة يجعله منهجاً متكاملأً للتطبيق في ارض الواقع يساهم في تصحيح كافة جوانب الخلل في التطبيق المحاسبي.

ان ديناميكية قطاع الاعمال والتطورات المستمرة فيه تتطلب تطوراً موازياً في مهنة المحاسبة يرافقه تطوراً في الاطار الفكري كلما تطلب الامر ذلك، هذا يعني ان العلاقة بين الاطار الفكري والتطبيق المحاسبي علاقة متكاملة ذات اثر ايجابي متبادل يساهم في تطويرهما معاً خدمةً للمحاسبة والاطراف ذات المصالح. ان الاطار الفكري المستند الى مبادئ الحاكمة المحاسبية يحد من تعارض وتناقض المصالح بين المحاسبة ومستخدمي مخرجات نظامها كما انه يوقف حالة اغتصاب حقوق المحاسبة والمحاسبين. ان ادراج مبادئ الحاكمة المحاسبية يساهم في تطوير الاطار الفكري وتعظيم كفاءته وفاعليته وبذلك يتحقق الاطار الفكري المستند الى مبادئ الحاكمة المحاسبية المنافع الآتية:-

- 1- تعزيز الشفافية والمساءلة والقيم الفاضلة وتدعيم سلطة القانون في الحياة الاقتصادية
- 2- تسعى لتوفير اطار محكم لتثبيت خصوصية المحاسبة وتبعيتها الفنية
- 3- تساعد الحاكمة المحاسبية الرشيدة في تقليص الخسائر الناجمة عن عدم توفر انظمة رقابة داخلية فاعلة في ظل مخاطر الانحراف في تطبيق نظرية الوكالة كما تساعد في ضمان تحقيق اهداف الشركة
- 4- في تصحيح مسار الحاكمة المؤسسية ونواحي القصور في تطبيقها
- 5- تقدم معايير محاسبية رفيعة المستوى
- 6- تحقيق الاصلاح المحاسبي لتحقيق الاهداف المتوخاة
- 7- تعزيز الافصاح والشفافية وبما يساهم في تخفيض المخاطر
- 8- حماية حقوق المحاسبة والمحاسبين
- 9- تنظيم العلاقة بين المحاسبة والمحاسبين من جهة وادارة المنشأة من جهة اخرى

### موقع الحاكمة المحاسبية في الاطار الفكري للمحاسبة

ان ادراج الحاكمة المحاسبية في الاطار الفكري للمحاسبة يجعل مستويات الاطار الفكري خمسة مستويات وكالاتي:-

- 1- المستوى الاول: اهداف المحاسبة الاساسية.

- 2- المستوى الثاني: المفاهيم الاساسية.
- 3- المستوى الثالث: الارشادات التطبيقية.
- 4- المستوى الرابع: الحاكمة المحاسبية: ان هذا المستوى يمثل اداة ربط بين الارشادات التطبيقية والطرق والاجراءات والسياسات المحاسبية، يقسم هذا المستوى الى قسمين اساسيين اولهما مبادئ الحاكمة المحاسبية وثانيهما محددات الحاكمة المحاسبية.<sup>6</sup>
- 5- المستوى الخامس: الطرق والاجراءات والسياسات المحاسبية

### الفصل الثالث: الجانب العملي

ان خصوصية موضوع البحث تتطلب تحديد مجتمع البحث بالمحاسبين والمدققين واساتذة الجامعات الذين يدرسون مواد المحاسبة في المملكة الاردنية الهاشمية، ان هذا التحديد تطلب اختيار عينة البحث عمدية من هذا المجتمع بعد تقسيمه الى ثلاثة طبقات هي المحاسبين والمدققين واساتذة الجامعات مع مراعاة التوزيع الضمني الى مهنيين واكاديميين، حددت عينة البحث ب 100 عنصر استلمت اجاباتهم كاملةً، وفيما يلي تحليل نتائج اجابات عينة الدراسة:-

#### اولاً: العوامل الشخصية:

| المتغير       | الفئة          | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|----------------|---------|----------------|
| الجنس         | ذكر            | 86      | 86.0           |
|               | أنثى           | 14      | 14.0           |
| العمر         | أقل من 30 سنة  | 16      | 16.0           |
|               | من 30-40 سنة   | 22      | 22.0           |
|               | أكثر من 40 سنة | 62      | 62.0           |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس      | 16      | 16.0           |

<sup>6</sup> ان مبادئ الحاكمة المحاسبية تصنف في الاطار الفكري الى الفئات المحددة في متن البحث وكذلك محددات البحث.

|       |     |                 |                          |
|-------|-----|-----------------|--------------------------|
| 30.0  | 30  | ماجستير         |                          |
| 54.0  | 54  | دكتوراه         |                          |
| 100.0 | 100 | محاسبة          | التخصص العلمي            |
| 24.0  | 24  | أقل من 10 سنوات | عدد سنوات الخبرة العملية |
| 44.0  | 44  | من 10-20 سنة    |                          |
| 32.0  | 32  | أكثر من 20 سنة  |                          |
| 46.0  | 46  | مدقق            | المركز الوظيفي           |
| 28.0  | 28  | محاسب           |                          |
| 26.0  | 26  | استاذ أكاديمي   |                          |

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية

يبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية، وكالاتي:

الجنس: ان غالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، اذ بلغت نسبتهم (86%).

العمر: غالبية أفراد عينة الدراسة ممن تزيد أعمارهم عن (40) سنة وبنسبة (62%).

المؤهل العلمي: غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادات العليا في المحاسبة وبنسبة 84%

التخصص العلمي: جميع أفراد عينة الدراسة هم من الدارسين لتخصص المحاسبة.

عدد سنوات الخبرة: غالبية أفراد عينة الدراسة ممن تتجاوز خبرتهم 10 سنوات، وبنسبة 76%

المركز الوظيفي: ان كافة أفراد عينة الدراسة هم من العاملين في مجال المحاسبة والتدقيق او

الاكاديمين الذين يدرسون مادة المحاسبة.

ثانياً: تحليل المقاييس الاحصائية لاجابة عينة الدراسة لأسئلة الاستبانة المتعلقة بفرضيات

البحث

| الفرضية الاولى: ان ايجاد مبادئ حاكمة للمحاسبة يساهم في تحقيق الامان لكافة الاطراف ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية |  |               |                   |              |
|--|--|---------------|-------------------|--------------|
| ت  | التفاصيل   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاهمية |
| 1-   | ان ادراج مبدأ استقلالية المحاسب في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تحقيق الامان لكافة الاطراف ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية             | 4.1           | 0.328             | 82.4         |
| 2-   | ان ادراج مبدأ الولاء والانتماء للمحاسبة في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تحقيق الامان لكافة الاطراف ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية     | 3.8           | 0.661             | 76.4         |
| 3-   | ان ادراج مبدأ النزاهة والشفافية في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تحقيق الامان لكافة الاطراف ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية             | 4.01          | 0.328             | 82.4         |
| 4-   | ان ادراج مبدأ التاهيل العلمي في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تحقيق الامان لكافة الاطراف ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية                | 3.8           | 0.975             | 75.6         |
| 5-   | ان ادراج مبدأ الادارة الرشيدة لقسم المحاسبة في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تحقيق الامان لكافة الاطراف ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية | 3.8           | 0.661             | 76.4         |
| 6-   | ان ادراج مبدأ التعليم المستمر في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تحقيق الامان لكافة الاطراف ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية               | 3.6           | 0.833             | 72           |
| 7-   | ان ادراج مبدأ عدالة مقابل الجهود في قسم المحاسبة ضمن الاطار الفكري للمحاسبة يساهم بتحقيق الامان لكافة الاطراف ذات العلاقة                | 4.1           | 0.444             | 81.6         |

|      |       |     | بالوحدة الاقتصادية  |     |
|------|-------|-----|---|-----|
| 80   | 0.286 | 4   | ان ادراج مبدأ الالتزام القانوني لقسم المحاسبة في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تحقيق الامان لكافة الاطراف ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية                        | -8  |
| 72   | 0.833 | 3.6 | ان ادراج مبدأ صلاحيات ومسؤوليات قسم المحاسبة دولياً واعتمادها محلياً في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تحقيق الامان لكافة الاطراف ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية | -9  |
| 74   | 0.839 | 3.7 | ان ادراج مبدأ الدعم الحكومي لحماية المحاسبين في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تحقيق الامان لكافة الاطراف ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية                         | -10 |
| 81.6 | 0.444 | 4.1 | ان ادراج مبدأ المسؤولية التضامنية في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تحقيق الامان لكافة الاطراف ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية                                    | -11 |
| 82.4 | 0.328 | 4.1 | ان ادراج مبدأ وكالة المحاسب عن اصحاب المصالح في مجال المحاسبة ضمن الاطار الفكري للمحاسبة يساهم بتحقيق الامان للاطراف ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية               | -12 |
| 78.5 | 0.263 | 3.9 | المعدل  |     |

جدول رقم (2) المقاييس الاحصائية لاجابة العينة عن اسئلة الفرضية الاولى

يبين الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للاجابة على اسئلة الاستبانة المتعلقة بالفرضية الاولى، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.6) - 4.1، وهي جميعها متوسطات حسابية ايجابية أعلى من متوسط أداة القياس (3)، وقد حصلت مبادئ الاستقلالية، النزاهة والشفافية، عدالة مقابل الجهود، المسؤولية التضامنية ووكالة المحاسب



عن اصحاب المصالح على اعلى المتوسطات بمقدار 4.1 بينما حصل مبدأ التعليم المستمر ومبدأ  
 الصلاحيات والمسؤوليات بادن المتوسطات البالغ 3.6، وبلغ المعدل الكلي للمتوسط الحسابي  
 (4.0) وهو معدل ايجابي.

| الفرضية الثانية: ان ايجاد مبادئ حاكمة للمحاسبية يساهم في تطوير اطار فكري فعال<br>للمحاسبة |   |               |                   |              |
|---|---|---------------|-------------------|--------------|
| ت   | التفاصيل  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاهمية |
| 1-  | ان ادراج مبدأ استقلالية المحاسب في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تطوير اطار فكري فعال للمحاسبة                                      | 4.1           | 0.351             | 82.8         |
| 2-  | ان ادراج مبدأ الولاء والانتماء للمحاسبة في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تطوير اطار فكري فعال للمحاسبة                              | 4.2           | 0.618             | 83.2         |
| 3-  | ان ادراج مبدأ النزاهة والشفافية في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تطوير اطار فكري فعال للمحاسبة                                      | 4.2           | 0.418             | 84.4         |
| 4-  | ان ادراج مبدأ التاهيل العلمي في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تطوير اطار فكري فعال للمحاسبة   | 4.1           | 0.307             | 82.8         |
| 5-  | ان ادراج مبدأ الادارة الرشيدة لقسم المحاسبة في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تطوير اطار فكري فعال للمحاسبة                          | 3.5           | 1.015             | 50.4         |
| 6-  | ان ادراج مبدأ التعليم المستمر في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تطوير اطار فكري فعال للمحاسبة  | 3.5           | 1.111             | 70.4         |
| 7-  | ان ادراج مبدأ عدالة مقابل الجهود في قسم المحاسبة ضمن الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تطوير اطار فكري فعال للمحاسبة                    | 3.5           | 1.015             | 50.4         |
| 8-  | ان ادراج مبدأ الالتزام القانوني لقسم المحاسبة في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تطوير اطار فكري فعال للمحاسبة                        | 4.1           | 0.421             | 85.1         |
| 9-  | ان ادراج مبدأ صلاحيات ومسؤوليات قسم المحاسبة دولياً واعتمادها محلياً في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تطوير اطار فكري فعال للمحاسبة | 3.5           | 1.111             | 70.4         |
| 10-   | ان ادراج مبدأ الدعم الحكومي لحماية المحاسبين في الاطار  | 4             | 0.428             | 80.4         |

|      |       |     | الفكري للمحاسبة يساهم في تطوير اطار فكري فعال للمحاسبة   |        |
|------|-------|-----|--|--------|
| 50.4 | 1.015 | 3.5 | ان الدراج مبدأ المسؤولية التضامنية في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تطوير اطار فكري فعال للمحاسبة                              | 11-    |
| 57   | 0.522 | 3.9 | ان الدراج مبدأ وكالة المحاسب عن اصحاب المصالح في مجال المحاسبة ضمن الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تطوير اطار فكري فعال للمحاسبة | 12-    |
| 76.4 | 0.168 | 3.8 |  | المعدل |

جدول رقم(3) المقاييس الاحصائية لاجابة العينة عن اسئلة الفرضية الثانية

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للاجابة على اسئلة الاستبانة المتعلقة بالفرضية الثانية، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.5-4.2)، وهي جميعها متوسطات حسابية ايجابية أعلى من متوسط أداة القياس (3)، وقد حصل مبدأ الولاء والانتماء للمحاسبة والنزاهة والشفافية على اعلى المتوسطات البالغ 4.2 بينما حصل مبادئ التعليم المستمر، عدالة مقابل الجهود، صلاحيات ومسؤوليات قسم المحاسبة والمسؤولية التضامنية بادنى المتوسطات البالغ 3.5، وقد بلغ المعدل الكلي للمتوسط الحسابي (3.8) وهو معدل ايجابي.

| الفرضية الثالثة: ان ايجاد مبادئ حاكمية للمحاسبية يساهم في تحقيق استقلالية المحاسبة والمحاسبين |   |               |                   |              |
|---|---|---------------|-------------------|--------------|
| ت   | التفاصيل  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاهمية |
| -1  | ان ادراج مبدأ استقلالية المحاسب في الاطار الفكري للمحاسبية يساهم في تحقيق استقلالية المحاسبة والمحاسبين                                       | 4.1           | 0.328             | 82.4         |
| -2  | ان ادراج مبدأ الولاء والانتماء للمحاسبية في الاطار الفكري للمحاسبية يساهم في تحقيق استقلالية المحاسبة والمحاسبين                              | 4             | 0.45              | 80.8         |
| -3  | ان ادراج مبدأ النزاهة والشفافية في الاطار الفكري للمحاسبية يساهم في تحقيق استقلالية المحاسبة والمحاسبين                                       | 3.9           | 0.647             | 78           |
| -4  | ان ادراج مبدأ التاهيل العلمي في الاطار الفكري للمحاسبية يساهم في تحقيق استقلالية المحاسبة والمحاسبين  | 4.1           | 0.444             | 81.6         |
| -5  | ان ادراج مبدأ الادارة الرشيدة لقسم المحاسبية في الاطار الفكري للمحاسبية يساهم في تحقيق استقلالية المحاسبة والمحاسبين                          | 4.2           | 0.418             | 84.4         |
| -6  | ان ادراج مبدأ التعظيم المستمر في الاطار الفكري للمحاسبية يساهم في تحقيق استقلالية المحاسبة والمحاسبين   | 4.1           | 0.340             | 81.6         |
| -7  | ان ادراج مبدأ عدالة مقابل الجهود في قسم المحاسبية ضمن الاطار الفكري للمحاسبية يساهم في استقلالية المحاسبة والمحاسبين                          | 4.6           | 0.444             | 88           |
| -8  | ان ادراج مبدأ الالتزام القانوني لقسم المحاسبية في الاطار الفكري للمحاسبية يساهم في تحقيق استقلالية المحاسبة والمحاسبين                        | 4.1           | 0.340             | 81.6         |
| -9  | ان ادراج مبدأ صلاحيات ومسؤوليات قسم المحاسبية دولياً واعتمادها محلياً في الاطار الفكري للمحاسبية يساهم في تحقيق استقلالية المحاسبة والمحاسبين | 4.1           | 0.340             | 81.6         |

|      |       |     |   |     |
|------|-------|-----|---|-----|
| 83.6 | 0.482 | 4.2 | ان ادراج مبدأ الدعم الحكومي لحماية المحاسبين في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تحقيق استقلالية المحاسبة والمحاسبين                   | -10 |
| 81.6 | 0.340 | 4.1 | ان ادراج مبدأ المسؤولية التضامنية في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تحقيق استقلالية المحاسبة والمحاسبين                              | -11 |
| 61   | 0.672 | 3.6 | ان ادراج مبدأ وكالة المحاسب عن اصحاب المصالح في مجال المحاسبة ضمن الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تحقيق استقلالية المحاسبة والمحاسبين | -12 |
| 80.7 | 0.184 | 4   | المعدل  |     |

جدول رقم(4) المقاييس الاحصائية لاجابة العينة عن اسئلة الفرضية الثالثة

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للاجابة على اسئلة الاستبانة المتعلقة بالفرضية الثالثة، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.6-4.6)، وهي جميعها متوسطات حسابية ايجابية أعلى من متوسط أداة القياس (3)، وقد حصل مبدأ عدالة مقابل الجهود على أعلى المتوسطات البالغ 4.6 بينما حصل مبدأ وكالة المحاسب عن اصحاب المصالح في مجال المحاسبة على ادنى المتوسطات البالغ 3.6 ، وبلغ المعدل الكلي للمتوسط الحسابي (4) وهو معدل ايجابي.

| الفرضية الرابعة: ان ايجاد مبادئ حاكمة للمحاسبة يساهم في تفعيل دور المحاسبة في المساعدة باتخاذ القرارات |   |               |                   |              |
|--|---|---------------|-------------------|--------------|
| ت  | التفاصيل  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاهمية |
| -1   | ان ادراج مبدأ استقلالية المحاسب في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تفعيل دور المحاسبة في المساعدة باتخاذ القرارات                   | 4.2           | 0.404             | 84           |
| -2   | ان ادراج مبدأ الولاء والانتماء للمحاسبة في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تفعيل دور المحاسبة في المساعدة باتخاذ القرارات           | 3.6           | 0.878             | 72.4         |
| -3   | ان ادراج مبدأ النزاهة والشفافية في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تفعيل دور المحاسبة في المساعدة باتخاذ القرارات                   | 4.2           | 0.388             | 83.6         |
| -4   | ان ادراج مبدأ التاهيل العلمي في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تفعيل دور المحاسبة في المساعدة باتخاذ القرارات                      | 4.1           | 0.480             | 82.4         |
| -5   | ان ادراج مبدأ الادارة الرشيدة لقسم المحاسبة في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تفعيل دور المحاسبة في المساعدة باتخاذ القرارات       | 3.6           | 0.921             | 72.8         |
| -6   | ان ادراج مبدأ التعليم المستمر في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تفعيل دور المحاسبة في المساعدة باتخاذ القرارات                     | 4.1           | 0.566             | 81.6         |
| -7   | ان ادراج مبدأ عدالة مقابل الجهود في قسم المحاسبة ضمن الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تفعيل دور المحاسبة في المساعدة باتخاذ القرارات | 3.9           | 0.277             | 80.5         |
| -8   | ان ادراج مبدأ الالتزام القانوني لقسم المحاسبة في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تفعيل دور المحاسبة في المساعدة باتخاذ القرارات     | 3.6           | 0.878             | 72.4         |
| -9   | ان ادراج مبدأ صلاحيات ومسؤوليات قسم المحاسبة دولياً واعتمادها محلياً يساهم في تفعيل دور المحاسبة في المساعدة باتخاذ القرارات        | 4             | 0.286             | 80           |
| -10  | ان ادراج مبدأ الدعم الحكومي لحماية المحاسبين في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تفعيل دور المحاسبة في المساعدة باتخاذ القرارات      | 4.1           | 0.444             | 81.6         |
| -11  | ان ادراج مبدأ المسؤولية التضامنية في الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تفعيل دور المحاسبة في المساعدة باتخاذ القرارات                 | 4.2           | 0.404             | 84           |

|      |       |     |  |        |
|------|-------|-----|--|--------|
| 72.4 | 0.878 | 3.6 | ان ادراج مبدأ وكالة المحاسب عن اصحاب المصالح في مجال المحاسبة ضمن الاطار الفكري للمحاسبة يساهم في تفعيل دور المحاسبة في المساعدة باتخاذ القرارات | 12-    |
| 81.3 | 0.223 | 4.1 |  | المعدل |

جدول رقم(5) المقاييس الاحصائية لاجابة العينة عن اسئلة الفرضية الرابعة

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للاجابة على اسئلة الاستبانة المتعلقة بالفرضية الرابعة، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.6-4.2)، فقد حصلت مبادئ استقلالية المحاسب، النزاهة والشفافية والمسؤولية التضامنية على اعلى المتوسطات البالغ 4.2 بينما حصلت مبادئ الولاء والانتماء للمحاسبة، والادارة الرشيدة لنقسم المحاسبة، الالتزام القانوني ووكالة المحاسب عن اصحاب المصالح على ادنى المتوسطات البالغ 3.6، وقد بلغ المعدل الكلي للمتوسطات الحسابية (4.1) وهو معدل ايجابي.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث:

**الفرضية الأولى:** ان ايجاد مبادئ حاكمة للمحاسبة يساهم في تحقيق الامان لكافة الاطراف ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية لاختبار فرضية الدراسة الأولى، قام الباحث باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

| T المحسوبة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | T الجدولية |
|------------|-------------|---------------|------------|
| 39.792     | 49          | .000          | 3.00       |

الجدول (7) نتائج اختبار ت (One sample t-test) لاختبار فرضية الدراسة الأولى

يبين الجدول (7) أن قيمة T المحسوبة كانت أكبر من T الجدولية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الأولى التي تنص على: ان إيجاد مبادئ حاكمة للمحاسبية يساهم في تحقيق الامان لكافة الاطراف ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية

الفرضية الثانية: ان إيجاد مبادئ حاكمة للمحاسبية يساهم في تطوير اطار فكري فعال للمحاسبة

لاختبار فرضية الدراسة الثانية، قام الباحث باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (8) نتائج اختبار ت (One sample t-test) لاختبار فرضية الدراسة

الثانية

| T المحسوبة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | T الجدولية |
|------------|-------------|---------------|------------|
| 33.631     | 49          | .000          | 3.00       |

يبين الجدول (8) أن قيمة  $T$  المحسوبة كانت أكبر من  $T$  الجدولية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الثانية التي تنص على أن إيجاد مبادئ حاكمية للمحاسبية يساهم في تطوير إطار فكري فعال للمحاسبة

**الفرضية الثالثة:** أن إيجاد مبادئ حاكمية للمحاسبية يساهم في تحقيق استقلالية المحاسبة والمحاسبين

لاختبار فرضية الدراسة الثالثة، قام الباحث باستخدام اختبار  $T$  للعينة الواحدة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

| $T$ المحسوبة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | $T$ الجدولية |
|--------------|-------------|---------------|--------------|
| 27.857       | 49          | .000          | 3.00         |

الجدول (9) نتائج اختبار  $t$  (One sample t-test) لاختبار فرضية

الدراسة الثالثة

يبين الجدول (9) أن قيمة  $T$  المحسوبة كانت أكبر من  $T$  الجدولية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الثالثة التي تنص على أن إيجاد مبادئ حاكمية للمحاسبية يساهم في تحقيق استقلالية المحاسبة والمحاسبين

**الفرضية الرابعة:** أن إيجاد مبادئ حاكمية للمحاسبية يساهم في تفعيل دور المحاسبة في المساعدة باتخاذ القرارات لاختبار فرضية الدراسة الرابعة، قام الباحث باستخدام اختبار  $T$  للعينة الواحدة، والجدول الآتي يوضح ذلك:



| T المحسوبة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | T الجدولية |
|------------|-------------|---------------|------------|
| 24.786     | 49          | .000          | 3.00       |

الجدول (10) نتائج اختبار T (One sample t-test) لاختبار فرضية

الدراسة الرابعة

يبين الجدول (10) أن قيمة T المحسوبة كانت أكبر من T الجدولية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الرابعة التي تنص على ان إيجاد مبادئ حاكمة للمحاسبية يساهم في تفعيل دور المحاسبة في المساعدة باتخاذ القرارات.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

توصل الباحث الى الاستنتاجات الآتية:

- 1- ان الاطار الفكري الحالي للمحاسبة يلي متطلبات التسجيل المحاسبي الا انه لا يلي متطلبات المحاسبة كنظام للمعلومات.
- 2- ان الحاكمة المحاسبية ضرورة حتمية لتطوير الاطار الفكري للمحاسبة ومهنة المحاسبة.
- 3- ان اعتماد مبادئ حاكمة للمحاسبية تساهم في تحقيق الامان لكافة الاطراف ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية.
- 4- ان اعتماد مبادئ حاكمة للمحاسبة يساهم في تطوير اطار فكري فعال للمحاسبة.
- 5- ان اعتماد مبادئ حاكمة للمحاسبة يساهم في تحقيق استقلالية المحاسبة والمحاسبين.

- 6- ان اعتماد مبادئ حاكمية للمحاسبة يساهم في تفعيل دور المحاسبة في المساعدة في اتخاذ القرارات.
- 7- ان مبادئ الاستقلالية، الولاء والانتماء للمحاسبة، النزاهة والشفافية والتاهيل العلمي تمثل مبادئ شخصية للمحاسب مقبولة لاعتمادها في الحاكمية المحاسبية.
- 8- ان مبادئ الادارة الرشيدة لقسم المحاسبة، التعليم المستمر، عدالة مقابل الجهود في قسم المحاسبة والالتزام القانوني في قسم المحاسبة تمثل مبادئ تنظيمية لقسم المحاسبة لاعتمادها في الحاكمية المحاسبية.
- 9- ان مبادئ تحديد الصلاحيات والمسؤوليات دولياً واعتمادها محلياً، الغطاء الحكومي للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً ومعايير المحاسبة المعتمدة، الدعم الحكومي لحماية المحاسبين والمسؤولية التضامنية تمثل مبادئ الاثر الايجابي للاطراف الخارجية لاعتمادها في الحاكمية المحاسبية للمساهمة في اهدافها.
- 10- ان المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، التحديد القانوني لمصالح الفئات ذات المصالح في الوحدة الاقتصادية، الوصف السليم لوظيفة المحاسبة، مسؤولية قسم المحاسبة عن اعداد القوائم المالية، الامان الوظيفي، المزايا المادية والمعنوية اللائقة للمحاسبين، تعيين افراداً مؤهلين محاسبياً في قسم المحاسبة، وجود خبير في قسم المحاسبة وتأسيس مجلس للحاكمية المحاسبية تمثل محددات مهمة لتحقيق التطبيق الفعال للحاكمية المحاسبية

#### ثانياً: التوصيات:

- استناداً الى الاستنتاجات التي توصل لها البحث فإن الباحث يقدم التوصيات الآتية:-
- 1- اعتماد مصطلح الحاكمية المحاسبية كاحد النظم الجهرية لتحقيق فاعلية الحاكمية المؤسسية.
- 2- اعتماد الاستقلالية، الولاء والانتماء للمحاسبة، النزاهة والشفافية والتاهيل العلمي مبادئ شخصية للمحاسب في الحاكمية المحاسبية.
- 3- اعتماد الادارة الرشيدة لقسم المحاسبة، التعليم المستمر، عدالة مقابل الجهود في قسم المحاسبة والالتزام القانوني في قسم المحاسبة مبادئ تنظيمية لقسم المحاسبة في الحاكمية المحاسبية.

- 4- اعتماد تحديد الصلاحيات والمسؤوليات دولياً واعتمادها محلياً، الغطاء الحكومي للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً ومعايير المحاسبة المعتمدة، الدعم الحكومي لحماية المحاسبين والمسؤولية التضامنية مبادئ للآثار الايجابية للاطراف الخارجية في الحاكمة المحاسبية.
- 5- اعتماد المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، التحديد القانوني لمصالح الفئات ذات المصالح في الوحدة الاقتصادية، الوصف السليم لوظيفة المحاسبة، مسؤولية قسم المحاسبة عن اعداد القوائم المالية، الامان الوظيفي، المزايا المادية والمعنوية اللائقة للمحاسبين، تعيين افراداً مؤهلين محاسبياً في قسم المحاسبة، وجود خبير في قسم المحاسبة وتأسيس مجلس للحاكمة المحاسبية محددات للتطبيق الفعال للحاكمة المحاسبية.
- 6- التوصية للجهات الحكومية والمؤسسات المهنية وذوي المصالح في الوحدة الاقتصادية بالتعامل الايجابي مع محددات الحاكمة المحاسبية.
- 7- التوصية بتنظيم مؤتمر علمي يمثل انطلاقة لتأطير الحاكمة المحاسبية في العالم.
- 8- التوصية لطلبة الدكتوراه في المحاسبة باجراء بحوث في الحاكمة المحاسبية لتفعيل تطبيقها.
- 9- اقامة ندوات ومحاضرات تعريفية بالحاكمة المحاسبية ودورها في التطبيق الفعال للحاكمة المؤسسية.
- 10- اقامة مجلس الحاكمة المحاسبية في بلدان العالم المختلفة استناداً الى الضوابط المحددة في متن البحث.
- 11- التوصية لمجلس معايير المحاسبة المالية الامريكى (FASB) بتعديل الاطار الفكري للمحاسبة ليصبح خمسة مستويات متضمناً في المستوى الرابع الحاكمة المحاسبية بقسميها مبادئ الحاكمة المحاسبية ومحدداتها.

## مصادر البحث

### اولاً: المصادر العربية:

|    |   |
|----|---|
| 1- | البشير، محمد، " التحكم المؤسسي ومدقق الحسابات"، المؤتمر العلمي المهني الخامس بعنوان التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، 24-25.2003.                          |
| 2- | بلتاجي، عقل، "الحاكمة الحديثة في منطقة العقبة الخاصة"، سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، الاردن، يوليو، 2003.  |
| 3- | جمعة، احمد، "التحكم المؤسسي وابعاد التطور في ممارسة مهنة التدقيق الداخلي"، مؤتمر العلمي المهني الخامس بعنوان التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، 24-25.2003. |

|     |   |
|-----|---|
| 4-  | الخضري، محسن، "حوكمة الشركات"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005.   |
| 5-  | خوري، نعيم، "ابن يقف الأردن من التحكم المؤسسي"، المؤتمر العلمي المهني الخامس بعنوان التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، 24-25.2003.  |
| 6-  | دهمش، نعيم وابو زر، عفاف، "الهاكمية المؤسسية وعلاقتها بالتحقيق ومهنة المحاسبة"، المؤتمر العلمي المهني الخامس بعنوان التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، 24-25.2003.  |
| 7-  | دهمش، نعيم وآخرون، "لجان التدقيق نشأتها، مهامها، مسؤولياتها ودورها في تعزيز الإفصاح"، المؤتمر العلمي المهني الخامس بعنوان التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، 24-25.2003.  |
| 8-  | سليمان، محمد، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري: دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.   |
| 9-  | الشرع، مجيد و النجار، محمد، "تأثيرات التحكم المؤسسي على استقلالية مدقق الحسابات في ظل التشريعات الأردنية: دراسة تطبيقية"، المؤتمر العلمي المهني الخامس بعنوان التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، 24-25.2003.    |
| 10- | مطر، محمد، "دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز وتفعيل التحكم المؤسسي"، 2003.   |
| 11- | مطر، محمد ونور، عبد الناصر، "مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمة المؤسسية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد3، عدد1، ك2، 2007. |
| 12- | معمر، غسان، "أوضاع التحكم المؤسسي بين المحاسبة والقانون"، المؤتمر العلمي المهني الخامس بعنوان التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، 24-25.2003.  |
| 13- | الوردات، خلف، "لجان التدقيق بين الواقع والطموح، المؤتمر العلمي المهني الخامس بعنوان التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، 24-25.2003.  |

#### ثانياً: المصادر الأجنبية:

|    |   |
|----|---|
| 1- | Bishop, William G., Three Routes to Improve Corporate Governance, The Institute of Internal Auditors, <a href="http://www.theiaa.org">http://www.theiaa.org</a> , May, 2002.  |
| 2- | Donald, E. Kiso, Jerry, Waygandt, Intermediate accounting, John Wiley & sons, 2005  |
| 3- | Ernst and Young, Corporate Governance: An Integrated approach- Transparency and Accountability, Ernst and Young, <a href="http://www.ey.com">http://www.ey.com</a> , 2002.  |
| 4- | Financial Times, June 21, 1999.   |
| 5- | IIA, Recommendations for Improving Corporate Governance: Presented to the New York Stock Exchange, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL, 2002.   |
| 6- | Mathiesen, Henrik, Managerial Ownership and Financial Performance, PH.D. Thesis, Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management, Denmark, Sep.13,2002 (What is Corporate governance, Definitions, <a href="http://www.encycogov.com">http://www.encycogov.com</a> ) 2003. |
| 7- | McKinnell, Hank, Framing The Task for Corporate Leadership, Tone at the Top, Published by The Institute of Internal Auditors, Issue16, Dec. 2002.   |
| 8- | Monks, R. and N. Minow, Corporate Governance, 2ED, Blackwell Publishers, Malden MA, 2001.   |

|     |  |
|-----|--|
| 9-  | Monks, R., & Nell, M., Corporate Governance, Blackwell, Business, Massachusetts, USA, 2001.  |
| 10- | OECD, April, 1999. OECD's Definition Consistent with the one presented by Cadbury, 1999.   |
| 11- | OECD, Steering Group on Corporate Governance, Corporate Governance in OECD Member Countries: Recent Developments and Trends(Draft), <a href="http://www.oecd.org">http://www.oecd.org</a> , April, 2001. |
| 12- | OECD, Principles of Corporate Governance, 2000.  |
| 13- | William, Kathy. Robert Herz Named FASB Chairman, Strategic Finance Magazine: Streetwise, June, 2002.   |
| 14- | Williamson Q.E. , The Mechanism of Governance, Oxford University press. 1999.  |

## القيادة الإستراتيجية و دورها في إدارة الأزمات

الأستاذ : الشاهد إلياس الأستاذ : قابوسة علي

جامعة الوادي الجزائر

مقدمة :

التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤية والزوايا فهو يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي ويتسنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل، ويوظف الاستدلال التجديدي لفهم ما هو كلي ويلجأ إلى التحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية ما هو التفكير تفاعلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقته العقلية .

عندما يطالع الفرد لفظ "الإستراتيجية" أو اصطلاح "القيادة الإستراتيجية" يجد أنه مصطلح ضخم يحمل في طياته معاني القوة، التميز فأحسن التصرف.

وغيرها من المعاني الأخرى غير أن الباحث في محتوى وجوهر هذه المصطلحات بمنظور شامل وعميق قد يجد أنها تحمل معاني تختلف باختلاف الأفراد من حيث الاهتمام والاتجاهات ومدى الرؤيا المستقبلية، فضلا عن التباين في ميادين النشاطات وتوجيهات كل مؤسسة .

حيث نعيش اليوم العالم ملئ بالأزمات المتنوعة التي تحيط بالفرد أو الإدارة أو المؤسسة، وبعض هذه الأزمات عندما تقع قد تؤدي إلى خسائر كبيرة وعواقب وخيمة لذلك يحتاج الفرد أو الإدارة أو المؤسسة إلى التعرف على الأزمات التي يحتمل مواجهتها والتصرف حيالها بشكل يضمن ألا تحول الخسائر التي نشأ بسبب حدوث الأزمة دون تحقيق الأهداف الأساسية ومواصلة حياة والأعمال .

إن معرفة الأزمة وقياسها وتحديدها وتقييمها يساعد في اتخاذ الوسائل المناسبة لتقليلها أو القضاء عليها أو تحويلها وذلك بأقل قدر ممكن من التكلفة وبالتالي فإن القيادة الإستراتيجية تقدم

كثيرا من البدائل للتصرف والحلول إما لمواجهة الأزمات أو العلاج مظاهر الخلل ،بالإضافة إلى تقديم مفاتيح التوجيهات وقدرات المستقبل بما يضمن تحقيق مستويات مرضية من النمو والاستقرار والتطور سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة وأجهزتها المتعددة وهذا كله يحقق في النهاية مستوى من الرفاهية الاقتصادية للمجتمع قد لا يتحقق بنفس المستوى أو الدرجة في حالة استخدام بدائل أو اختيارات أخرى الخيارات الإستراتيجية .

إن القيادة الإستراتيجية وقصد بلوغ الأهداف السابقة يحتاج إلى ضمانات أساسية تتكامل مع بعضها البعض ،وهذه الضمانات تتمثل في التفكير الشمولي ،الرؤية بعيدة المدى ،إدارة البيئة ،توفر القوة الدافعة.

وعليه نحاول من خلال هذه المداخلة إلى التطرق إلى دور القيادة الإستراتيجية إلى إدارة الأزمات وهذا بالاعتماد على المحاور التالية :

- أولا : ماهية إدارة الأزمات .

- ثانيا : مراحل إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي لها .

- ثالثا : القيادة الإستراتيجية وقت الأزمة .

- رابعا : الاتصال وخطته في ظل الأزمات .

- خامسا : فريق إدارة الأزمات .

- أولا : ماهية إدارة الأزمات .

الأزمة هي نقطة تحول مصيرية في مجرى حدث ما ،تتميز بتحسّن ملحوظ أو بتأخر حاد ،وترتبط بتجاوزات قديمة لا بد أن تزول لتحل محلها ارتباطات جديدة وتورث تغييرات كمية و نوعية في هذا الحدث .الأزمة كمصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي "نقطة

تحول" بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض وهي تطلق للدلالة على حدوث تغير جوهري ومفاجئة في جسم الإنسان.

ولقد أستعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديدات واضحة لوضع الراهن المستقى في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها، إما إلى الأفضل، أو إلى الأسوأ.

وعرف أليستار بوخان Alastair Buekhan الأزمة "بأنها تحدد ظاهرة أو رد فعل بين طرفين أطراف، حاول كل منهم تحويل مجموعة من الأحداث لصالحه" <sup>7</sup>

أما كورال بل coral Bill "بأنها ارتفاع الصراعات إلى مستوى يهدد بتغير طبيعة العلاقات الدولية بين الدول" <sup>8</sup>.

وفقا لذلك فإن الأزمة هي موقف مفاجئ تتجه فيه العلاقات بين طرفين أو أكثر نحو المواجهة بشكل تصعيدي نتيجة لتعارض القائم بينهما في المصالح والأهداف، أو نتيجة لإقدام أحد الأطراف على القيام بتحديد عمل يعد الطرف الأخر المدفع، يمثل تهديدات لمصالحه وقيمه الحيوية، سيستلزم تحركا مضادا وسريعا للحفاظ على تلك المصالح، مستخدما في ذلك كل وسائل الضغط وبمستوياتها المختلفة، سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو حتى عسكرية .

## 1) مفهوم إدارة الأزمات :

إدارة الأزمات مسألة قائمة بحد ذاتها منذ القدم وكانت مظهر من مظاهر التعامل الإنساني في المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهها الإنسان بعد أن جوبه بتحدي الطبيعة .

محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، دار أبو المجد لطابعة، مصر ، ط 2، 1995، ص 73  
منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات في قطاع الغزل والنسيج، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، 1995، ص 8



لم تكن تعرف آن ذاك باسم إدارة الأزمات، وإنما عرفت تسميات أخرى مثل جرعة القيادة، حسن الإدارة. وكانت هذه الممارسات هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات، والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعية، وتستفز قدرته على الإبداع .

فالمفهوم البسيط لإدارة الأشياء، هو التعامل معه للوصول إلى أفضل النتائج الممكنة، بما يحقق مصالح القائم بالإدارة. ومن هنا فإن إدارة الأزمة "تعني التعامل مع عناصر موقف الأزمة باستخدام من أدوات المساومة -الضاغطة والتوفيقية -

بما تحقق أهداف المؤسسة أو الدولة ويحافظ على مصالحها"<sup>9</sup>.

وهي أيضا عبارة عن "محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة، وتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها، ذلك بهدف السيطرة

على الأزمة والتحكم فيها وتوجيهها"<sup>10</sup>.

وبالتالي تقليديا يمكن النظر إلى الأزمة بأنها "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة، وإذا نظرنا إلى هذا المفهوم نجد أنه ينظر إلى عملية إدارة الأزمة بمنظور سلبي، حيث أن الجهود والاستعدادات يتم توجيهها بعد حدوث الأزمة بالفعل وليس قبلها.

أما حديثا لا فإن إدارة الأزمة يتطلب ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع مالا يمكن توقعه، وبالتالي فإن إدارة الأزمة بهذا المنظور تعني عملية الإعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المؤسسة، وربحياتها أو بقاءها في السوق.....الخ. أي ربط إدارة الأزمات بصفة عامة بالإدارة الإستراتيجية .

طارق عبد العلي حماد، إدارة المخاطر، مطبعة دار الجامعية، 2003، ص 43

عبد العزيز الشربيني، التخطيط الإستراتيجي لخدمات المفاجئة، مطبعة الإشعاع، مصر، 1994، ص 1073

ويرى البعض أن إدارة الأزمة لها مفهوم أو معنى مزدوج ،الأول يعنى أن إدارة الأزمة هي " إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية ، مثل عمليات الإخلاء أثناء الحرائق ، وإغلاق المحلات ، أو سحب المنتجات من السوق "11 .

أما المفهوم الثاني فيشير إلى أن إدارة الأزمة تعني " القدرة على إدارة المؤسسة قبل وأثناء حدوث الأزمة "12 .

## 2- تحليل الأزمة :

بعد تقدير الأزمة وتحديدتها تحديدا دقيقا ، يقوم مدير " إدارة الأزمة " بمساعدة معاونيه بتحليل حالة الأزمة وعناصرها المختلفة ومكوناتها بهدف اكتشاف المصالح الكامنة وراء صنع الأزمة ، والأهداف الحقيقية غير المعلنة والتي يسعون لتحقيقها .

ومن هنا يتم تحليل الموقف ( أو حالة الأزمة ) المركب إلى أجزائه البسيطة ثم إعادة ترتيبه بشكل منظم ، بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة ، عن صنع حالة الأزمة أو كيفية معالجتها ، وفي هذه المرحلة ، يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس حالة الأزمة وتحليلها ، ويعتمد هذا بالطبع على الاختيار الدقيق والصحيح لأدوات القياس والتحليل والتي من أهمها :

أ- تحليل علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات والثوابت الخاصة بعوامل حالة الأزمة وعناصرها والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة .

ب- تحليل أسبابها على أساس المعلومات التي يتم الحصول عليها .

ج- تحليل مواطن القوة لدى كل من الأطراف الصانعة للأزمة وكذلك الطرف الكابح لها ، ومواطن الضعف لدى الطرفين .

د- تحليل طبيعة الخطى الذي تشكله الأزمة ، وتكاليف استمرارها .

11 طارق عن العال حمادة ، مرجع سابق ، ص 62

12 طارق عن العال حمادة ، مرجع سابق ، ص 62

وبالتالي فإن إدارة الأزمة يجب أن يتم على أساس بعدين هما : إدارة الأزمة من الداخل للخارج ، وإدارتها من الخارج إلى الداخل ، أي لا يجب النظر فقط إلى إدارتها على المستوى الداخلي للمؤسسة ولكن أيضا على المستوى الخارجي ، كما أن برنامج إدارة الأزمة ليس مجرد مجموعة من التصرفات الميكانيكية أو إجراءات وقواعد أو جهود عقلية... وغيرها ، بل هو مجموعة خطوات وعمليات ذهنية مدروسة لتقدير والتعامل مع الأزمة بحجمها الحقيقي وكل هذا لن يتم إلا في ظل وجود برنامج أو نظام مخطط بشكل جيد يتم تنفيذه في الحال لتقليل الخسائر أو المواجهة.

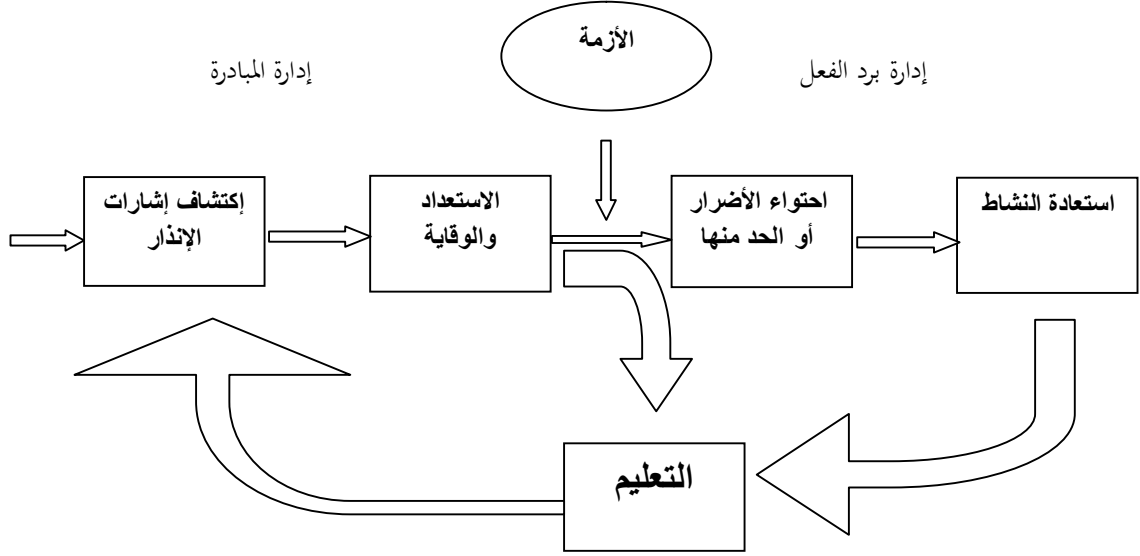
ثانيا : مراحل إدارة الأزمة والتخطيط الاستراتيجي لها

### 1- مرحلة إدارة الأزمة :

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية<sup>13</sup> ، و إذا فشلت إدارة الأزمة في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنها تصبح مسؤولية عن وقوع الأزمة ، وتفاقم أحداثها .  
والشكل (01) يوضح مراحل إدارة الأزمة حيث يكون اكتشاف إشارات الإنذار أو إدراك الأزمة و"الوقاية" ، وإذا ما قامت المؤسسة بإنجاز أنشطة هاتين المرحلتين بنجاح فإنها تمنع وقوع الكثير من الأزمات .

عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، مطبعة الإشعاع ، مصر ، ط 4 ، ص 91.13

شكل (01) : مراحل إدارة الأزمات



المصدر: - محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، دار أبو الجند، مصر، ط 1995، 2، ص 104.

\* المرحلة الأولى : - إكتشاف إشارات الإنذار

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة ، وإذا لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة .

وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة ،حيث تستقبل إدارة الأزمة العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت ،ويكون من الصعب عليها عندئذ التقاط الإشارات الحقيقية والهامة . وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدى .

وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلا تعبيرا عن غضب في صدور العاملين أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقا.

وبالتالي فإن أهم مرحلة للإدارة الأزمة هي الإشراف على عمليات اكتشاف إشارات الإنذار وتعبئها وتحليلها .

#### \* المرحلة الثانية : - الاستعداد والوقاية

يجب أن يتوفر لدى المؤسسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات . وهذا من خلال إشارات الإنذار المبكر ، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه. حيث أن الهدف الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط ضعف المؤسسة ، ومعالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمؤسسة.

فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود من الأفراد أن يتصرف بمدوء وبكفاءة دون أن يكون مدبرا على ذلك ، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع لأزمة نتخيلها ، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد مألوف لديه تماما .

#### \* المرحلة الثالثة : - احتواء الأضرار أو الحد منها

من سوء الحظ أن من المستحيل منع الأزمات من الحدوث طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية وعلى ذلك فإن المرحلة الثالثة في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأسس بعد في المؤسسة . وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع .

\* المرحلة الرابعة : - استعادة النشاط .

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبرت بالفعل ، قصيرة وطويلة الأجل وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقا فإن من الصعب الاستجابة ووضع حلول مناسبة عندما تحتد في الأزمة . وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت . وقد ترتكب المؤسسات المستهدفة للأزمات خطأ جسيما بالتركيز على العمليات الداخلية فقط بتجاهل تأتي الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت آخر

\*المرحلة الخامسة : - التعلم

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي ، حيث يعد التعلم أمرا حيويا غير أنه مؤلم للغاية لأنه يثير ذكريات مؤلمة خلقتها الأزمة .

إن استخلاص العبرة من كارثة أو أزمة مرهون بتوفر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أقرب الناس إليه يمرون بتجربة الغير . والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات ، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية أو البحث عن كبش فداء ، أو إدعاء بطولات كاذبة .

(2) التخطيط لإدارة الأزمات :

اقترح " جوتشوك " عام 1993 من واقع مراجعته لثلاثة عشر نمودجا افتراضيا للأزمات بالإضافة إلى خبرته المتراكمة والمعلومات التي قام بتجميعها من الخبراء والاتصالات الكثيرة والمعرفة المتراكمة<sup>14</sup> . ويمكن تلخيصها وجهة نظر " جوتشوك " على النحو التالي :

أ)- مدخل رسالة المؤسسة : ويحتوي هذا المدخل على

إسماعيل السيد ،إدارة الأزمات ،مفاهيم وحالات تطبيقية ،مطبعة المكتب العربي الحديث القاهرة ،1990 14 ص 40

\* تحليل ودراسة رسالة المؤسسة يساعد في توفير إطار عمل جيد لبناء خطة الأزمة فتذكير الأفراد بأهداف المؤسسة وغاياتها يمكنهم من الفهم الجيد لأسباب تبني خطة الأزمة وأهمية تصميم مثل هذه الخطة .

\* المعايير والقيم التي تحكم سلوك المؤسسة مع أطراف التعامل الداخلي والخارجي . حيث يساعد توضيح هذه المعايير والقيم والتأكيد عليها في تمكين العاملين من فهم أسباب خطة مواجهة الأزمات ومتطلباتها .

\* شرح الموقف كاملا لأفراد المؤسسة و ملاكها و حملة الأسهم ، وتبيان أهمية تبني هذا النوع من الخطط .

\* الأهداف وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة تحديد

- أولويات أو ترتيب الهداف طبقا لأهميتها ، حيث يتم تحديد وترتيب الأهداف التي تسعى خطة مواجهة الأزمات إلى تحقيقها ، وهذا يساعد على تجنب التشويش وسوء الفهم كما يمكن من حشد الجهود في اتجاهات محددة .

- ماذا ، ومن تجب حمايته ، وفي هذا الجانب يجب على إدارة المؤسسة أن تراعي إعطاء الأولوية لعدة أمور سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة عند تصميم الخطة .

- مستويات ومعايير الأداء ، وفي هذا الشأن يجب أن تتضمن الخطة مستويات الأداء المطلوبة إذا حدثت الأزمة ، كما يجب أن تحتوي على مستويات الأداء للمؤسسات متناظرة سبق لها المرور بأزمات ، حتى يصبح لدى العاملين صورة كاملة أو واضحة .

ب- المدخل التاريخي : أي تاريخ الأزمات السابقة والأزمات المتوقعة ويعتمد هذا المدخل على

:

\* تحليل الأزمات السابقة: يعتبر تحليل ودراسة الأزمات السابقة التي واجهت المؤسسة أو غيرها من أهم خطوات التخطيط الموجهة للأزمات، فوصف الأزمات السابقة يؤكد على ضرورة وجود خطة لمواجهة الأزمات

\* تحديد الأزمات المرتقبة: من أخطر العناصر الرئيسية في التخطيط لمواجهة الأزمات عملية تحديد المجالات أو النقاط المتوقعة أي تمثل بؤرا للأزمات. أي تحديد في أي مجال يمكن أن توجه المؤسسة أزمة ما. فإذا ما تم تحديد هذه المجالات أو النقاط تستطيع المؤسسة تصحيح الأوضاع أو الأخطاء الموجودة أو إعداد العدة لمواجهة الأزمة إذا حدثت .

ويجب في نفس الوقت إعداد قائمة بالأزمات المتوقعة، كما يجب تصنيف هذه الأزمات إلى :

- أزمات يمكن تجنبها أو منع حدوثها، وأخر لا يمكن منع حدوثها .

- أزمات داخلية ، وأخرى خارجية.

\* نتائج المسح والدراسة الميدانية : حيث تقوم المؤسسة بمراجعة دقيقة لكل المجالات أو النقاط المعرضة لحدوث أزمة فيها، ويجب تحديد ما هو رد فعل أو استجابة أو مجموعة التصرفات الملائمة إذا ما حدثت أزمة ذلك في إطار نظام معين .

\* تعريف الأزمة والمستويات: وفي هذا الصدد يجب التركيز على تعريف محدد واضح ومفهوم للأزمة، لأن ذلك يساهم بشكل جيد في التفرقة ما بين الأزمات الحقيقية والخطير، وبين ما يمكن أن نسميه حالات العابرة .

\* مراحل الأزمة: بمجرد حدوث الأزمة يصبح من المهم تحديدها مبكراً أو في مراحل تطورها المبكرة حتى تتمكن الإدارة من التعامل معها .

وبالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي للأزمة يحوي مدخلان متكاملان ومتداخلان .

- ثالثاً : القيادة الإستراتيجية وقت الأزمة



مههما كانت قدرات المدير أو القائد في التنبؤ بالمشكلات أو التعامل معها إلا أن الأزمات والتعامل معها يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل للاختيارات، على أن يكون الابتكار والمرونة دعامتين أساسيتين في معاملة الأزمة أو اتخاذ القرار .

ويرى آدم سميت أن السمة الرئيسية للقيادة في الأزمات هي البقاء على بساطة الأشياء وأن يطلب من الناس مثلاً القيام بالأشياء أو العمال التي قد ربو عليها وليس القيام بأشياء أو أعمال جديدة غير معتدين عليها .<sup>15</sup>

والإدارة الإستراتيجية للأزمات تتطلب :

1) التدريب على أن يتم هذا التدريب بطريقة تحاكي الضغوط الحقيقية المتوقع مواجهتها بأكثر درجة من الدقة .

2) تهيئة وتدريب بعض الأفراد الآخرين بخلاف القائد لتولي إدارة الأزمة في حالة غياب القائد .

3) تكوين ما يسمى بفريق الفرص ، وهذا الفريق ليس مهمته الانشغال بإدارة الأزمة ولكن تكون مهمته الأساسية مراقبة الوضع عن كثب حيث يقوم بتحليل الفرص المتاحة واقترح ما يمكن عمله ، وتوليد أفكار بشأن استغلال الأزمة للإنجاز أعمال لم يكن في المستطاع القيام بها في أوضاع أخرى أو في الظروف العادية

4) بعد إنها الأزمة يتطلب الأمر جمع جميع الأفراد الذين شاركوا بجهد رئيسي في مواجهتها وذلك بهدف تحليل وتقييم الأحداث والخروج بالنتائج حتى يتسنى مواجهة الأزمات المستقبلية بأسلوب أفضل.

5) إيجاد أو تنمية الرؤيا الإستراتيجية ، فالقائد الجيد هو مخطط ناجح وصاحب رؤيا بعيدة المدى. ولكي يتحقق هذا النجاح ينبغي :

\* أن يكون القائد على اتصال مباشر بالمخططين

---

عبد السلام أبو قحف ، ص 366<sup>15</sup>

\* أن يكون قارئاً جيداً للخطط الإستراتيجية للمؤسسة وعلى استعداد لتنفيذها أو المشاركة في ذلك .

\* أن يكون فريقاً للتخطيط بعيد المدى

\* أن يكون لديه دائماً سياسة للتخلص من الأنظمة والسياسات والأفراد والبرامج والاتجاهات... الخ، التي أصبحت قديمة أو لم تعد تصلح لمتطلبات الواقع الحالي والمستقبل

\* أن يكون العمل بنظام التخطيط بعيد المدى مبنياً بطريقة توفر أو تشجع الخلق والابتكار والتحديد.

ولإدارة الإستراتيجية أثناء حدوث الأزمة فوائد وإيجابيات حيث تؤدي إلى بلورة الإطار الفكري للنظر للمؤسسة في محيطها الكلي وعلاقتها الشمولية بدل من اعتبارها صندوقاً مغلقاً لا يؤثر و لا يتأثر، والتأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته و احتمالاته بدلاً من الانشغال بالحاضر، والتفرغ الكامل لمشاكله التي هي امتداد للماضي، وتوحيد الجهود تعبئة الطاقات نحو الأهداف و الغايات بدلاً من تركيزها على الجزئيات، وحسن توظيف الموارد البشرية وطاقتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار، وتحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى الداعمة والمساندة للمؤسسة، التهيؤ والاستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها، وإعداد الو رشات وغرف العمليات للتحكم في ظروفها، وتمكين المؤسسات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في الرؤى ووضع التصورات وتوحيد الجهود مع باقي المؤسسات .

وتساهم الإدارة الإستراتيجية في تقوية الولاء الانتماء والرضاء بين العاملين وشدهم نحو الأهداف والغايات الإستراتيجية. وهذا ينعكس إيجاباً في مواجهة الأزمات والحيلولة دون تأثيرها سلباً على المؤسسة .<sup>16</sup>

<sup>16</sup> إبراهيم علي البولسي ، إستراتيجية الإدارة العليا ، ماهيتها وكيفية تشغيلها ،الدار الدولية للنشر والتوزيع ،القاهرة ، 1999، ص 281

وفي هذا الشأن لابد من إشارة إلى شيء مهم وهو الابتعاد عن الفراغ والقلق الاستراتيجي. فالفراغ الإستراتيجي هو حالة من التشتت في جهود المؤسسة دون قرارات واعية، وعدم القدرة على التغيير في الأعمال والأنشطة بما يتلاءم مع استغلال الفرص أو اكتشافها أو التكيف مع الظروف المحيطة وقدرة المبادرة الفردية والجماعية وغياب الحماس لأي اتجاه أو توجه حالي أو جديد ينبغي على المنظمة إتباعه. أما القلق الإستراتيجي فهو عرض متعدد الجوانب أو الأوجه، فعدم وجود هدف محدد للمنظمة، و تنافس الإدارات والأقسام أو ظهور الصراعات بدل من التعاون بينهم، وعشوائية القدرات و التصرفات وعدم التنسيق وغياب نقاط التركيز الإستراتيجي وعدم القدرة أو الرغبة في الاستجابة لتغير وغيرها.

وفي هذا الشأن يشير تري جووز بمومان إلى أن علاج ظاهرة القلق الإستراتيجي يتطلب مايلي  
17:

(1) الحاجة إلى نقطة تركيز إستراتيجية، حيث أن افتقاد نقطة تلاقي محددة يمثل مشكلة أمام المديرين في قيامهم باتخاذ قرارات. وفي حالة وجود إستراتيجية تتصف بالتحديد والغموض أو الشدة والتعقيد فهذا يعني عدم وجود إطار يهدي متخذ القرارات بالمؤسسة

(2) الحاجة إلى التنسيق والتكامل والتطابق بين إستراتيجية المؤسسة ككل وإستراتيجيات الأقسام والوحدات داخلها.

(3) الحاجة إلى التجاوب إستراتيجي مع التغير الداخلي والخارجي. لأن من المتوقع دائما أن أي تغير يحدث إما أن يخلق فرص أو أخطار وتهديدات. كما أن أي مؤسسة ستواجه تغير بشكل أو بآخر سواء في أجل قصير أو طويل، وإذا لم تحسن إجادة التغلب على الصعوبات والمشاكل الناجمة عن التغيير أو مواكبة هذا التغير فإن هذا يعني عدم القدرة على البقاء أو الاستمرار في السوق.

---

<sup>17</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2002، ص 100

وبالتالي فإن الإدارة والقيادة الإستراتيجية للأزمة تسمح بإعطاء الرؤيا البعيدة والمستقبلية للأزمة والتعامل مع بالشكل الإيجابي والعقلاني .و تخطيطها دون الإكثار من السلبيات .ونشير إلى أن الإدارة الإستراتيجية نطلب اتصال فعال و جيد بالإضافة إلى تشكله لقيادة إدارة الأزمة أو ما يعرف بطريقة إدارة الأزمة .

#### - رابعا : الاتصال و خطته في ظل الأزمات .

تعد الاتصالات الفعالة من الأمور العنصرية لنجاح أي مؤسسة ' و يبدو أن المسألة تعد أكثر أهمية عندما تقع أزمة من الأزمات حيث يكون الوقت ضيقا و عليه فأن الاستعداد مقدما لمواجهة مثل هذه المواقف يعد من ضروريات استمرار المؤسسة ' و إذا علم المدى مسبقا كان لديه عدة بدائل لاتصال بمختلف الأطراف في حالة الأزمة فإنه يستطيع تخطيط هذه الاتصالات لتأتي بأفضل نتيجة ممكنة .

#### 1. إستراتيجية الاتصالات :

و تتكون هذه الإستراتيجية من المكونات التالية :<sup>18</sup>

أ ) الجمهور : يجب تحديد طبيعة الجمهور الذي سنن طبه و ذلك قبل إن تقع الأزمة ، و بذلك يمكن وضع خطة لإدارة الأزمات يحدد فيها الجمهور المخاطب و ذلك أن المعلومات التي تقدم لجمهور المساهمين تختلف بما طبيعته المعلومات المقدمة للحكومة ، و أيضا عن تلك التي تقدم لمن يشنون حملات معارضة ضد المؤسسة . ولي معني ذلك الخداع أن تشويه الحقائق ، و لكننا نقصد أيجاد الأسلوب المناسب للتعامل مع كل فئة من فئات الجمهور .

و تختلف قطاعات الجمهور سواء من حيث الحجم أو درجة التعقيد ، و لذلك فمن الضروري قبل وقوع الأزمات تقييم الجمهور بفئاته المختلفة المعرفة للأطراف المعنية بنشاط المؤسسة في الوقت الحاضر و الأطراف الأخرى التي تهم المؤسسة عندما تقع الأزمة .

---

<sup>18</sup> محمد رشاد الحملاوي ،مرجع سابق ،ص 131

ب) الهدف : يجب أن يكون للاتصالات أثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة ، فمثلا بالنسبة للمساهمين فإننا نسعى للحفاظ على قيمة الأسهم ، أما بالنسبة للمستهلكين فإننا لا نريد أن نرسخ صورة ذهنية سلبية لديهم عن المنتجات .

وعند إعداد برنامج الاتصالات أثناء الأزمة يجب طرح التساؤلات التالية :

\* هل نعرف ما نريد قوله أم أن الاتصال يتم لا لشيء إلا لأنه أمر مطلوب ؟

\* كيف يمكن تجنب إساءة الفهم ؟

\* هل هنالك من يقوم بنشر معلومات خاطئة عن المؤسسة ؟

\* هل الهدف من الاتصال هو تهدئة الأفراد، أم تحذيرهم من أضرار محتملة ؟

والعديد من الأسئلة التي تتبادر إلى أذهاننا بغية الوصول إلى الهدف المرجو من عملة الإيصالات .

ج) الرسالة : هناك ثلاثة متغيرات يجب الاهتمام بها عند إعداد أية رسالة رسالة هي:<sup>19</sup>

\* النغمة : هل هي نغمة تفاؤل ، أو ابتهاج ، أو استرضاء ، أو غضب ، أو مزيج من هذا وذاك

\* المحتوى : هل نريد توصل الحقائق ، أو الآراء ، أو التوقعات ، أم مزيج منهم

\* مستقبل الرسالة : ماذا يعرف مستقبل الرسالة عنك وعن مؤسستك ؟ وعن الأزمة التي

تواجهها؟ وعن قدرتك على مواجهة هذه الأزمة ؟ وعن مهارتك ؟ .

ونشير إلى أن هذه المتغيرات تختلف حسب طبيعة الأزمة ونوع المؤسسة ، وعليه يجب التدقيق

في صياغة الرسالة بحيث تساهم في تحقيق الهدف .

<sup>13</sup> -Au Vinet ;met autres , **la communication interne au cocur du management** - ,les éditions d'organisation ,pans ,1990, p,205

د) المصدر : والسؤال المطروح هنا من الذي سيقوم ينقل محتويات الرسالة /وهل يمكن أن يكون شخصا فنيا متخصصا لا تتوفر لديه مهارات الاتصال المطلوبة /، أم متحدثا رسميا مدربا ولكن من المحتمل أن لا يستطيع التعامل بكفاءة مع القضايا الفنية المتخصصة .

وبالتالي فإن اختيار متحدث رسمي يتمتع بمصداقية عالية لدى الطرف أو الأطراف المعنية التي يخاطبها يعد أمرا هاما ، وأيضا مدى الاستجابة المحتملة من تلك الأطراف لرسالة هذا المتحدث .

هـ) مصادر المساندة والتأييد : هناك مصادر للمساندة والتأييد يكمن لمدير المؤسسة اللجوء إليها عندما تقع الأزمة ،وتقدم هذه المصادر النصح والإرشاد .

و) التعليم: يجب على الفريق المكلف بإدارة الأزمة أن يقوم بتقييم الأداء في مجال الاتصالات أثناء حدوث الأزمة ،لأن التقييم يسمح باستخلاص الدروس والاستفادة منها .

## 2) أدوات الاتصال :

أثناء وقبل وقوع الأزمة تعتبر العلاقات العمة من أهم الأدوات المستعملة في الاتصالات ،وهي الأحسن استعمالها أثناء الأزمة ومنها :

\* البيانات الصحفية :حيث تصدر المؤسسة بيانات صحفية أثناء الأزمة وذلك بغية إحاطة وسائل الإعلام بالموقف وتطوراته والقرارات الهامة التي اتخذت.

\* حقيقة المواد الصحفية :تعد حقيقة المواد الصحفية من أكثر المواد التي يستخدمها خبراء العلاقات العامة حيث يوضع داخل الحقيقة بيانات صحفية عن المؤسسة ،وصور شخصية لكبار المسئولين،ومذكرة من تاريخ المؤسسة وبعض الحقائق الهامة .

وتعد المؤسسات الكبرى هذه الحقائق مسبقا لتكون معدة لتوزيع عند الحاجة إليها مع إضافة أي بيانات صحفية أو غيرها ما يتعلق بالأزمة التي تواجه المؤسسة في وقت محدد.

\* المؤتمرات الصحفية: تلجأ بعض المؤسسات إلى عقد مؤتمر صحفي أو أكثر لتزويد وسائل الإعلام بالبيانات موثوق بها من مسئولين بالمؤسسة.

### 3) الاستعداد لمواجهة الحملة الصحفية :

إن الالتقاء برجال الصحافة يسمح بالإجابة على الأسئلة التي تهم كافة الصحفيين خاصة في وقت الأزمة، غير أن اتخاذ قرارات بعقد مؤتمر صحفي تخضع لدراسة دقيقة، ومن الأسئلة التي يجب طرحها مثلا :

- ما الذي سيحققه عقد مؤتمر؟
  - ما هي البدائل المؤتمر الصحفي؟
  - هل الإجابة على أسئلة الصحفيين تُلطف حدة الأزمة أم زيادة تفاقمها؟
- بالإضافة على هذه الأسئلة، فإن المقترحات التالية تساعد القائمين على المؤتمر الصحفي؟؟؟؟

### خامسا: فريق إدارة الأزمات

يجب على كافة المؤسسات أن تكون فريق إدارة الأزمات قبل أن تفرض الأحداث تكوين مثل هذا الفريق، يقوم هذا الفريق بعمل هام للغاية يمثل في إجراء مناقشات بناء ومثيرة .

### 1) تشكيل فريق إدارة الأزمات :

يختلف فريق إدارة الأزمات حسب حجم المؤسسة، وما إذا كانت وما إذا كانت تعمل على نطاق محلي أو دولي، وأيضاً حسب شدة القيود الحكومية المنظمة لنشاطها، ويضم فريق إدارة الأزمات في عضويته :

\* أخصائي قانوني فعندما تقع أزمة من الضروري وجود شخص له خلفية قانونية سواء كان من داخل المؤسسة أو من خارجها، ويجب أن يساهم في مراجعة خطة الأزمة كما يساعد جهات التحقيق .

\* أخصائي في العلاقات العامة: عن وجود شخص له خبرة باتصالات يستطيع تفهم الصحفيين الذين يقومون بتغطية الأزمة، وعند إعداد خطة الأزمات يقوم أخصائي العلاقات العامة بمراجعة جوانبها المتعلقة بالتصريحات والبيانات، وعقد المؤتمرات الصحفية .

\* أخصائي مالي: على الرغم من الجانب البشري يعد أكثر الجوانب أهمية، فلاشك أن الأزمات العنيفة يترتب عليها ارتباك مالي شديد يصل إلى حد الخراب، ولهذا الأسباب يجب استدعى المدير المالي أو المراقب المالي عندما تقع الأزمة وتقوم في المراحل المبكرة لأعداد خطط الأزمات بتحديد مصادر التمويل اللازمة عند حدوث الأزمة .

\* الخبراء الفنيون: بحيث يتلقون تدريباً في مجال إدارة الأزمات مقدماً، ويجب أن يكون لكل منهم خبرة متميزة حتى يقوموا بشرح الجوانب الفنية المتعلقة بالأزمة المطروحة .

\* مدير المؤسسة أو من يمثله: يجب أن يشارك مدير المؤسسة أو من يمثله في إعداد خطة الأزمات، حيث يتوفر لديه دراية بمختلف الأدوار التي يمكن إسنادها للعاملين والمساهمين، والعملاء والموردين وغيرهم، لذا فإنه يستطيع تقدير ما يمكن عمله أثناء الأزمة .

## 2) - مراحل عمل فريق الأزمة :

يتم عمل فريق الأزمة بالمراحل التالية

- المرحلة الأولى (جمع الحقائق) : ويهتم الفريق في هذه المرحلة وقيل وضع خطة الأزمات يجمع الحقائق المتعلقة عن المؤسسة .

- المرحلة الثانية (إعداد السيناريوهات ) : عندما يتوفر لد فريق إدارة الأزمات البيانات والحقائق يستطيع عندئذ مناقشة الأزمة المحتملة في السنوات القادمة، وذلك بحصر المخاطر المحتملة وإعداد قائمة بها، ثم مراجعة هذه القائمة واختصارها لتكون سلة أزمات

ويجري إعداد سيناريوهات وفقاً لمنهج معين يبدأ بأن يقوم أحد أعضاء فريق الأزمات برئاسة الفريق ليقود المناقشات لتي تدور حول أسئلة تبدأ بالسؤال الجوهري هو ماذا لو ؟



- المرحلة الثالثة ( إبلاغ الرسالة ) : بعد انتهاء مرحلة جمع الحقائق وتقييم السيناريوهات يقوم المكلف بالعلاقات العامة بتقديم خطة عمل تفصيلية تتناول كل الأزمة .

### 3 ( مركز إدارة الأزمات

تنشأ بغض الشركات الكبرى مركز إدارة الأزمات أو "غرف العمليات" تستخدم عندما تتعرض الشركة لكارثة كبرى، يأخذ بعض هذه المراكز شكل قاعة اجتماعات عامة يمكن للمراسلين الصحفيين ومندوبي وكالات الأنباء وغيرهم الاستماع إلى كل ما تذيعه المؤسسة من أخبار بشأن الأزمة، وتركز بعض المؤسسات على وجود عدة خطوط هاتفية داخل المركز من ما يمكن تلقي البلاغات من الجمهور

#### خاتمة

إن التغيير المستمر في الأفكار، والتكنولوجيا والأذواق و المنتجات، والخدمات وغيرها يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات. وإذا كان الاستمرار والبقاء والربحية تعتبر من التحديات أيضا التي تواجهها، وإذا كان هدف المؤسسة البقاء و الاستمرارية، فمواجهة التغيير ومواكبة التقدم، والتكيف مع البيئة تمثل شرط ضروري لتحقيق هذه الأهداف. وإذا كان البعض يرى أن معظم التهديدات التي تواجه المؤسسة عادة ما يكون مصدرها البيئة، فإن التهديدات الداخلية مثل عدم الرضا العاملين، لا تقل في تأثيرها على المؤسسة عن نظيرتها الخارجية .

وبغية مواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وكذا حالات عدم التأكد وجب على المؤسسة انتهاز إدارة إستراتيجية التي تقوم بتحديد التوجهات الطويلة الأجل، وكذا الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ السليم والمناسب، وهذا يهدف التصدي للأزمات ومواجهتها في الوقت المناسب وبالكيفية الملائمة.

ومهما كانت قدرات إدارة المؤسسة في التنبؤ بالمشكلات أو التعامل معها إلا أن الأزمات قد تحدث، وقد لا تحدث وبالتالي فإن التعامل مع الأزمات يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل للاختيارات، على أن يكون الابتكار والمرونة دعامتين أساسيتين في معاملة أزمة اتخاذ القرار.

## إدارة الأزمات في عملية التغيير بالمؤسسات الاقتصادية

أ.د. كمال رزيق أ. عبد الرؤوف عزالدين

جامعة البليدة

### I - ماهية التغيير

التغيير شيء يحدث في حياتنا اليومية؛ سنة من سنن الحياة، ويتجلى من حولنا في صور عديدة كتغيير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتغير أنماط الاستهلاك والتقدم التكنولوجي، بالإضافة لتغيير أنماط الإدارة في المؤسسات. وباعتبار مؤسسات الأعمال عنصر مهم في الحياة الاقتصادية و نظام مفتوحة تعيش التغيير، فهي تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بما. فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المؤسسات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء و الاستمرارية في بيئة مضطربة و معقدة. لهذا فإنه من الخطأ طرح السؤال التالي: هل يجب أن نتغير أو لا ؟. والسؤال الأهم من هذا والذي يجب طرحه هو: ما هي التحديات وسرعة وأهمية التغيير الذي يجب على المؤسسة أن تتعامل معه؟<sup>20</sup> من هنا فإن عملية فهم واستيعاب التغيير وإدارته تعتبر أحد أهم أدوار القادة في المؤسسات المعاصرة. وعليه سنقوم من خلال هذه النقطة بعرض مفاهيم عامة حول التغيير وإدارة التغيير، كما سنوضح من خلالها أهم القوى المؤثرة على عملية التغيير في المؤسسات.

أولاً: مفهوم التغيير وإدارة التغيير

20

Abdelhalim BEDRANE, *Leadership et changement stratégique : le style de leader dans la démarche de transformation*, Publication centre d'études et de recherche sur les organisation et la gestion, Université de droit d'économie et des sciences, aix Marseille, France, Avril 2001, P03

أ- المفهوم اللغوي للتغيير: حسب المعجم الوسيط " غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان. وغير فلان عن بعيده أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه، وغير - بكسر الغين وفتح الياء - الدهر أي أحواله وأحداثه المتغيرة"<sup>21</sup>.

#### ب- المفهوم الاصطلاحي للتغيير:

لقد تعددت تعاريف ومفاهيم مصطلح التغيير باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين. لهذا سنقوم بتقديم البعض منها :

فقد عرّفه علي محمد عبد الوهاب وسعيد يس عامر " التغيير يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى"<sup>22</sup>. حسب هذا التعريف فالتغيير يعبر عن عملية الانتقال أو التعديل من نقطة معينة إلى نقطة أخرى مستهدفة.

كما عرّف التغيير على أنه " التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى: الأهداف، الهيكل التنظيمي، العمليات، الإجراءات، القواعد. للتفاعل الايجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره"<sup>23</sup>. حسب هذا التعريف فالتغيير يعني التعديلات التي تقوم بها الإدارة على مستوى الأهداف أو هيكل أو عمليات وقواعد المؤسسة، للحفاظ على الميزات التنافسية المؤسسة ومحاولة تطويرها.

---

<sup>21</sup> إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، استانبول، 1989، ص 668

<sup>22</sup> سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998، ص 544

<sup>23</sup> قاسمي كمال، إدارة التغيير- المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09-2005، ص 53

والتغيير حسب أحمد ماهر هو "خطة طويلة المدى، لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل، وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية اعتمادا على مجهود تعاوني بين الإداريين، مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة."<sup>24</sup>

من مجمل التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للتغيير كما يلي:

التغيير هو ظاهرة طبيعية وعملية حتمية وضرورية على المؤسسة، يتم من خلاله التحول من نقطة حالية إلى نقطة توازن أخرى من خلال تعديلات مختلفة، قد تشمل الهيكل التنظيمي أو وظائف وعمليات المؤسسة أو الإجراءات داخلها، وذلك بهدف التكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل للحفاظ على الميزات التنافسية لها وخلق ميزات جديدة تضمن للمؤسسة التطور على المدى المتوسط والطويل. ويتضمن مفهوم التغيير، التغيير التلقائي والتغيير المخطط وهو الوسيلة الفعالة لتطور المؤسسات وتحقيق أهدافها.

ج: مفهوم إدارة التغيير:

إدارة التغيير هي عبارة عن فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه؛ بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاضطلاع المسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال.<sup>25</sup> فالتغيير ظاهرة؛ وإدارة التغيير منهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد وأصول.<sup>26</sup>

<sup>24</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 432

<sup>25</sup> بروش زين الدين، قاسمي كمال، إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 04/03 ماي 2005 ، ص2

<sup>26</sup> براق محمد، حوتية عمر، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات "تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية"، 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004، جامعة عنابة

وإدارة التغيير هي أيضا استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفعالية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن على الأفراد والمؤسسة؛ وأقصر وقت وأقل جهد.<sup>27</sup>

### ثانيا: أساليب ومجالات عملية التغيير

مما لا شك فيه أنه لإدارة أي مؤسسة مجموعة من الوسائل والأساليب تستخدمها في أداء وتوجيه وظائفها المختلفة. من هنا فإن إدارة التغيير والتي تعبر عن أسلوب أو فلسفة عمل تقوم على أسس علمية يجب أن تتوفر لها أساليب لمواجهة وظائفها. تلك الأساليب تتمثل في:

#### أ- أساليب إدارة التغيير

##### 1- أسلوب دفاعي:

ويتمثل في الغالب في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، ويتخذ شكل رد الفعل عن فعل التغيير، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديد. وغالبا ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عنه.<sup>28</sup>

##### 2- أسلوب الاحتواء:

وهو أسلوب هجومي في الغالب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات، وتوجيهها بالحكمة والحنكة نحو تحقيق الأهداف بروية وموازنة. وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير والتنبؤ به ليتمكنهم من التعامل معه ثم تحقيق أفضل النتائج.<sup>29</sup> وبهذا يظهر الفرق الجوهرية بين الأسلوبين الدفاعي والهجومي؛ فالأول يعتمد على الضوابط لإعادة الأمور إلى نصابها، فإذا تجاوزت النصاب انفلت الزمام من أيدي الإدارة وعاد عليها

<sup>27</sup> علي الحمادي، التغيير الذكي، إصدارات مركز التفكير الإبداعي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999، ص

26

<sup>28</sup> فاضل الصفار، التغيير الإداري كيف ولماذا، في مجلة: النبأ، العدد 57، إصدار المستقبل للثقافة والإعلام، بيروت، لبنان، جانفي 2001، <http://www.annabaa.org/nba57/tageeridary.htm>، صفحة مطلع عليها بتاريخ 2005/03/12

<sup>29</sup> محمد الفوزان، إدارة التغيير، منشور على الموقع

، صفحة مطلع عليها بتاريخ [http://www.tadreeb.gov.sa/article\\_read.asp?id=45](http://www.tadreeb.gov.sa/article_read.asp?id=45)

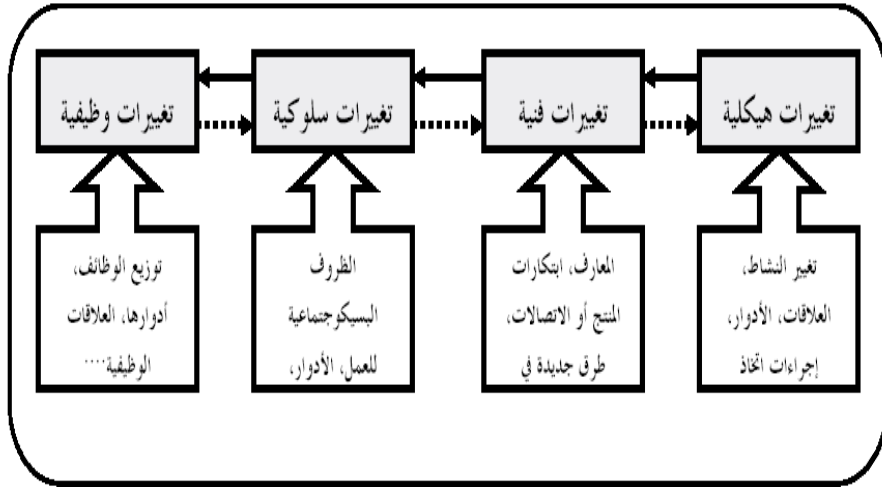
2005/05/18

بالضرر. بينما الأسلوب الهجومى يدرس الصحيح ويقبله، ويردّ الخطأ ويتجنبه؛ لذلك فإنه ينحى منحى وسطا يواكب الطموحات والتطلّعات. وبذلك فهو يعدّ أسلوبا أفضل لإبقاء المؤسسة والمحافظة على كيانها وعلى تفوّقها في الأداء<sup>30</sup>.

#### ب- مجالات عملية التغيير:

التغيير هو الانتقال من نقطة معينة إلى نقطة أخرى في فترة زمنية معينة، تلك النقطة التي ترغب المؤسسة في تغييرها تحدد مجال عملية التغيير. ومن أجل أن يكون التغيير فعالا يجب أن تعرف المؤسسة أي مجال ينبغي عليها تغييره. وتستطيع المؤسسة أن تتبع عدة مجالات للتغيير، نوضحها من خلال الشكل رقم 01/01 الذي يبين لنا المجالات الرئيسية لعملية التغيير وعملية التفاعل بين تلك المجالات، وكذى الأنشطة التي يمكن تغييرها في كل مجال والتي يمكن لإدارة التغيير أن تتبناها.

الشكل رقم 01: المجالات الأساسية للتغيير



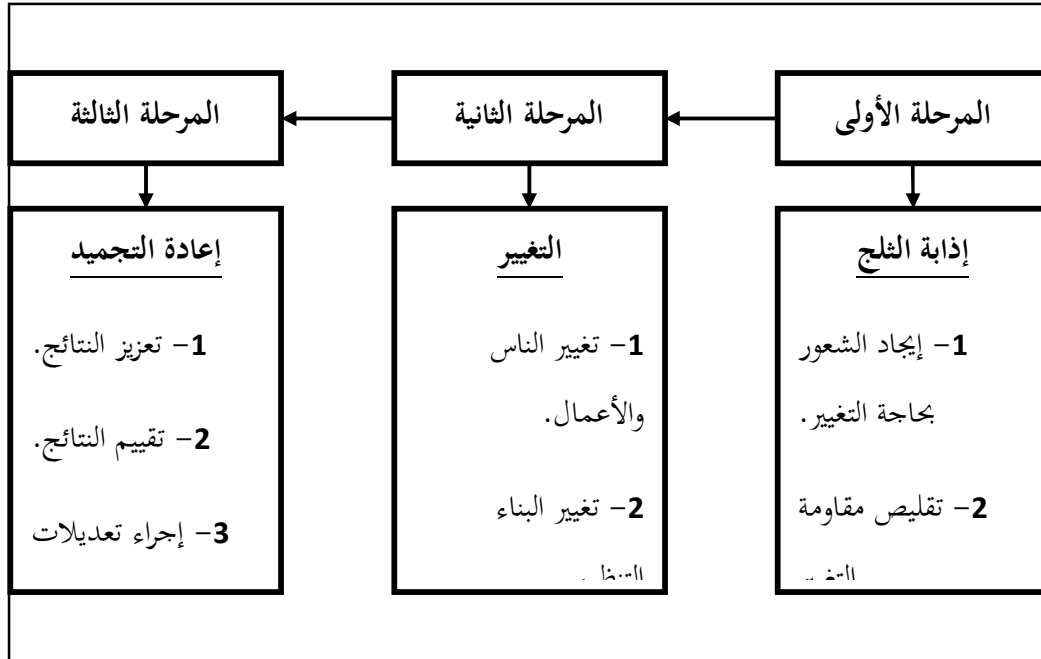
المصدر: بروش زين الدين، قاسمي كمال، مرجع سابق، ص 54

<sup>30</sup>فاضل الصفار، مرجع سابق

### ج: مراحل عملية التغيير داخل المؤسسة:

عندما تختار المؤسسة أن تقوم بعملية التغيير فإنه ينبغي عليها إتباع مجموعة من المراحل تتبعها بصفة منظمة حتى تنجح عملية التغيير، وقد تعددت واختلفت الآراء الإدارية في وصف مراحل محددة للتغيير وذلك راجع ربما لاختلاف الأهداف التي ترجوها كل مؤسسة من عملية التغيير. غير أن صيغة ونموذج ليفن لمراحل التغيير يعتبر أكثر النماذج استعمالاً في هذا المجال حيث وصف بنموذج ميدان العمل. ويعتبر ليفن كيرت *Kurt Levin* - 1945 - من أشهر من تناول مراحل التغيير. واعتبر معظم الكتاب والباحثين أن نموذج ليفن في التغيير يصلح إذا ما طبق بصورة سليمة

### الشكل رقم 02: نموذج لوين لمراحل التغيير



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، الأردن، دار زهران

للنشر والتوزيع، ص 496



يصف لوين المؤسسة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة - الضغوط - من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المؤسسة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر ليفن عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المؤسسة والمناخ السائد وهكذا؛ وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن.<sup>31</sup> والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج، كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المؤسسة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح لوين عملية ذات ثلاثة مراحل، لتنفيذ التغيير وهي:

- **إذابة الثلج أو عدم التجليد:** ويقصد بها التخطيط للتغيير. وهي تلك الجهود التي تبذل في المؤسسة لكي تجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير ويقتنعون بأن هناك حاجة وضرورة ملحة للتخلص من الوضع الحالي وتغييره<sup>32</sup>. وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المؤسسة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء.

- **التغيير:** وتعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة. وهي تعتبر أيضاً مرحلة تعلم يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل أنماطاً جديدة من التصرف والسلوك<sup>33</sup>. وتتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب والتي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ وتتطلب هذه المرحلة فترة زمنية طويلة نسبياً، وهناك عدة أساليب تساعد الإدارة في

---

<sup>31</sup> نيجل كنج و نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير " دليل

انتقادي للمنظمات"، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 260

<sup>32</sup> علي الحمادي، مرجع سابق، ص 83

<sup>33</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات -، مرجع سابق، ص 462

تدخلها لتطبيق بعض الإستراتيجيات الجديدة. على غرار مدخل الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي.

–إعادة التجميد: وتعني هذه المرحلة محاولة المؤسسة لبناء درجة عالية من التزام الأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة. وقد تحاول المؤسسة في هذه المرحلة تغيير رؤيتها بحيث تتناسب مع متطلبات الإستراتيجية الجديدة، وقد يتضمن ذلك تغيير بعض الأفكار، أو القيم التي يؤمن بها العاملون في المؤسسة<sup>34</sup>. ولذلك من الضروري أن يتم هذا التغيير على مراحل.

### III – الأزمة وإدارة الأزمات

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 وإنتهاءا بالأزمات الدولية.

#### أولا: مفهوم الأزمة وخصائصها

أ: مفهوم الأزمة: هناك العديد من المفاهيم للأزمة سنوضحها من خلال المفهوم اللغوي والمفهوم الاصطلاحي كما يلي:

1- المفهوم اللغوي: 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

---

<sup>34</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 375-376

بمسير الكيان الإداري الذي أصيب بها وتمثل مشكلة ذات صعوبة حادة أمام متخذ القرار، تجعله في حيرة بالغة من عدم التأكد واختلاط الأسباب بالنتائج<sup>1</sup>.

أما في اللغة العربية فتأتي كلمة أزمة من مادة أزم، والأزمة في مختار الصحاح هي الشدة والقحط، وأزم على الشيء: أمسك عنه، وعن عمر بن الخطاب أنه سأل الحارث بن كلدة ما الدواء فقال الأزم يعني: الحمية، والمأزم هو المضيق، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم.

وفي معجم الوجيز: أزم على الشيء أي عضه بالفم كله عضاً شديداً، ويقال أزم الغرس على الرجاء، وأزمت السنة أزمًا، أي إشتد قحطها<sup>2</sup>.

**2- المفهوم الإصطلاحي:** هي موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات، ويخرج عن إطار العمل المعتاد، ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجآت إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، وتفرز أثاراً مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتحسن والتعلم<sup>3</sup>.

ويقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف، مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة.

أما الأزمة من الناحية السياسية فتعني حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي تستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله ( إداري، سياسي، نظامي، اجتماعي، إقتصادي، ثقافي )، لكن الإستجابة الروتينية المؤسسة لهذه التحديات تكون غير كافية، فتحول المشكلة إلى

---

<sup>1</sup> السيد عليوة، إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2000، ص13

<sup>2</sup> سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات "أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة"، مكتبة عين شمس للتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1998، ص 3

<sup>3</sup> فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2004، ص123

أزمة تتطلب تجديرات حكومية إذا كانت النخبة لا تريد التضحية بمركزها وإذا كان المجتمع يريد البقاء<sup>4</sup>.

ومن مجمل التعاريف السابقة يمكن القول أن الأزمة هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة، تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة وتنطوي في غالب الأحيان على أحداث سريعة وتهديدا للأهداف المرجوة، بحيث يفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على إتجاهاتها.

فهي كم متشابك ومتداخل من الأحداث، تنشؤه وتدفع إليه جملة من العوامل، بعضها ظاهر وبعضها خفي، يتزايد فيها حجم المجهول، وتختلط الأسباب بالنتائج.

**ب: خصائص الأزمة :** إن المتمعن لمختلف التعاريف المقدمة عن الأزمة يجد أنها تتسم بمجموعة من الخصائص أهمها<sup>35</sup>

1- 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.

2- 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، مستوى الإجهاد والضغط النفسي.

بالإضافة إلى مجموعة من الخصائص الأخرى<sup>36</sup> :

---

<sup>4</sup> السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث "مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، دار الأمين للنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2002، ص13

<sup>35</sup> أمنية مصطفى صادق، إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2002، ص404

3- تمثل الأزمة نقطة تحول جوهري ينطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة وتسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية.

- تتطلب قرارات مصيرية لمواجهة وحسمها.
- تحدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للكيان مثل انخيار الكيان الإداري وسمعته.
- تتسبب أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل، وقد يفقد أطراف الأزمة السيطرة على مجرياتها وينقص فيها التحكم في الأحداث.
- 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 وتقييد التفكير<sup>37</sup>.
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر المؤيدة والمعارضة والمهتمة وغير المهتمة واتساع جهة المواجهة.
- التنبيه، فهي حدث غير متوقع ربما يغير نظرة الرأي العام عن الكيان<sup>38</sup>.

#### ثانيا: مفهوم إدارة الأزمات وأصنافها ومراحل إدارتها

أ: 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

---

<sup>36</sup> عبد الله عبد الرحمان البريدي، الإبداع يخنق الأزمات، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى، الرياض، السعودية، 1999، ص ص 22 23

<sup>37</sup> حمد فتحي، الخروج من المأزق" فن إدارة الأزمات"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة،

مصر، 2001، ص 11

<sup>38</sup> شركة مركز القرار للاستشارات، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع،

الطبعة الأولى، مصر، 2003، ص 82

جوهرية بالاستعانة بخليط من المهارات المتعددة، كالتفكير الإستراتيجي والإبداعي، القيادة، إتخاذ القرار، إدارة الموارد البشرية، مهارات الإتصال<sup>1</sup> .

وتعرف إدارة الأزمات كذلك، أنها عملية إرادية 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<sup>39</sup>

ويقصد بإدارة الأزمات، كيفية التغلب على الأزمة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها<sup>40</sup> .

وتقليدياً ينظر إلى إدارة الأزمة 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، أي أنها عملية الإعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة الكيان و/ أو بقائه.

**ب: مفهوم الإدارة بالأزمات وأهدافها:** أما الإدارة بالأزمات، فهي تقوم على افتعال الأزمات وتغذيتها وتصعيدها واستقطاب عوامل مؤيدة لها، مع إجبار الكيان المستهدف على

---

<sup>1</sup> عبد الله عبد الرحمان البريدي عبد الرحمان البريدي (عبد الله): الإبداع بخنق الأزمات، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1999ص. 36

<sup>40</sup> محمد شومان، الإعلام والأزمات "مدخل نظري وممارسات عملية"، الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص.24

الخضوع لتأثيرها، لذلك فإن الإدارة بالأزمات ليست عملية إستراتيجية ولكنها عملية وقتية تنتهي بسرعة.

فالإدارة بالأزمات تقوم على صناعة الأزمات، وخلقها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة أو الدولة، ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة، وذلك للتحكم والسيطرة على الآخرين، وهي تتميز بإيقاعها السريع والمتلاحق ومتراكم النتائج في سبيل الوصول إلى الهدف.

كما قد تكون سبب الإرتجال وسياسة رد الفعل وغياب المنهج العلمي في ظل ظروف عدم التأكد، بالإضافة لكونها نتيجة لتهميش القضايا والمواقف وتغييب المستقبل والإعتماد على أسلوب الإدارة يوماً بيوم، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغطي هذه الأخيرة على المشكلة القائمة. وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ إستراتيجيتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة على العالم، والهدف من إستخدام أسلوب الإدارة بالأزمات هو<sup>41</sup>:

1. إخفاء المشاكل الرئيسية الموجودة فعلاً وتحويل الإهتمام إليها ( وسيلة للتمويه).
2. تصريف المنتجات أو السلع أو بعض الأشياء عن طريق إفتعال إختناقات وهمية تزيد من إقبال الناس عليها وتخزينها.
3. السعي إلى الهيمنة والسيطرة على بعض المواقع أو المناطق تحت دعوى الحماية أو الخوف من إعتداء الآخرين.
4. السعي لتحويل الكيانات إلى موقف دفاعي بدلا من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد من قبل.
5. لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين لقضية أو لفئة معينة.
6. صناعة المؤامرات ومنع الطرف الآخر من الإستمرار في تحقيق نجاحاته.

---

<sup>41</sup> حسن البزاز، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،

الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2001، ص25

ومن خلال ما سبق، يمكن القول أن الإدارة بالأزمات تعبر عن الأزمات المفتعلة ذات هدف معين، يختلف حسب الأطراف المدبرة لهذه الأزمة، فالطرف المدبر للأزمة يستخدم " الإدارة بالأزمات"، أما الطرف الآخر فيلجأ إلى " إدارة الأزمات " .

ج: أهمية إدارة الأزمات: يمكن أن نقسم أهمية الأزمة إلى جانبين إيجابي وسلبي:

يرى البعض أن للأزمات أهميتها الإيجابية لأنها تؤدي إلى <sup>42</sup> :

1. إظهار جوانب القصور والضعف المختفية تحت السطح.
  2. الإسراع بعملية التغيير في الكيانات لتحقيق أهداف الكيان الإداري.
  3. إتاحة الفرصة لظهور الأبطال من صناع ومتخذي القرارات.
  4. النجاح من خلال التغلب على التحديات.
  5. تحقيق ميزات تنافسية جديدة.
- الأهمية المرتبطة بالجوانب السلبية للأزمة:

بينما يرى البعض الآخر أن الأزمات لها انعكاسات مرتبطة بالجوانب السلبية لأنها<sup>43</sup>:

- 1- تعرض وجود الكيان الإداري لخطر التغيرات الشاملة العنيفة كخطر التصفية.
- 2- تسبب التوتر العصبي الشديد لصناع ومتخذي القرار.
- 3- تؤدي إلى تشويه سمعة ومكانة الكيان الإداري ومتخذي القرار.
- 4- تسبب الخسارة بكل معانيها.
- 5- تعوق الكيان الإداري عن تحقيق أهدافه.

---

<sup>42</sup> سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات " أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة"، مكتبة عين

شمس للتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1998، ص 12

<sup>43</sup> المرجع نفسه، ص.12



#### - معالجة آثار عملية التغيير عن طريق إدارة الأزمات

لا بد وأن يكون هناك مجموعة من الآثار والأزمات التي يخلقها التوجه الاستراتيجي للمؤسسة نحو التغيير حيث يعتبر مقاومة التغيير في المؤسسة من المسائل الرئيسية التي يجب على القادة أخذها بعين الاعتبار في عملية إعدادهم لإستراتيجية التغيير، والمشكلة الحقيقية في برامج التغيير تكمن في الناس الذين يفترض فيهم أن يتغيروا ولكنهم يقاومون بعناد ما يطلبه منهم أنصار التغيير، فقد لاحظ " جيمس أوتول" مؤلف كتاب " التغيير الجوهرى": أن كل شخص تقريبا يقاوم التغيير، خصوصا أولئك الناس الذين عليهم أن ينفذوا معظم أعمال التغيير، والغريب في تلك المقاومة أنها لم تكن على التغيير السيئ أو الضار فقط، ولكن حتى على التغيير الذي كان واضح المصلحة بل حتى للمصالح الشخصية لأصحاب المقاومة<sup>44</sup>.

#### أولا: أزمات عملية التغيير:

إن أهم أزمة يخلقها التغيير هي مقاومة التغيير في حد ذاته، وهو اتجاه أو سلوك يظهر عدم الرغبة للقيام بالتغيير وعدم إسناده ودعمه. وأسبابها كثيرة منها الخوف من المجهول، نقص الشعور بالحاجة للتغيير، الخوف من فقد الأمن الوظيفي، تهديد المصالح، اختلاف التفسيرات المتعلقة بالتغيير، نقص الموارد، والتوقيت غير المناسب للتغيير. وهناك طرق عديدة لمواجهةها منها التثقيف والاتصال الفعال، والمشاركة الفعلية للآخرين، المؤازرة والدعم للأفراد الذي سيواجهون مصاعب ومشكلات التغيير، التفاوض والاتفاق مع مقاومي التغيير وعرض بعض المبادلات عليهم لضمان دعمهم، التحكم والاستمالة للتأثير بالآخرين لصالح التغيير، والإكراه والإجبار الصريح والضمني للحصول على قبول الأفراد بالتغيير وخاصة بالأزمات حيث أن السرعة تكون الأساس في مواجهتها<sup>45</sup>. ونجد أن معظم المؤلفين يتفقون على ستة أسباب رئيسية لمقاومة التغيير، والتي تتمثل فيما يلي:

<sup>44</sup> طارق سويدان، مرجع سابق، ص13

<sup>45</sup> عبد الكريم محسن، إدارة واستراتيجيات التغيير، النشرة الإلكترونية لمعهد التنمية الإدارية، العدد

السابع — مايو 2006

**السبب الأول:** توقع النتائج السلبية: حيث أن الفرد أو الجماعة التي سيحدث لها التغيير، دائماً تتوقع بأنها سوف تتأثر سلباً بذلك التغيير. فالتغيير يطلق كما هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول، وفقدان كل من الحرية، والمراكز، والصلاحيات والمسؤوليات، وفقدان ظروف العمل الجيدة والدخل المادي الجيد.

**السبب الثاني:** الخوف من زيادة العمل: حيث يظن العاملون أن التغيير سوف يؤدي بهم إلى أداء كم أكبر من العمل، والحصول على عوائد أقل.

**السبب الثالث:** العادات: إن التغييرات تستلزم من العاملين تعديل الأمور التي تعودوا عليها لمدة طويلة.

**السبب الرابع:** ضعف الاتصال: ويتمثل في عدم قيام المؤسسة بتوضيح أسباب التغيير للآخرين بفعالية، كما أنها لا توضح بصراحة التوقعات المستقبلية المتوخاة من التغيير.

ويمكن تلخيص الأسباب الأكثر أهمية لمقاومة التغيير في الجدول التالي:

|   |  |
|---|--|
| <p>إذا لم يتم إخبار الناس بطريقة صحيحة ولم يتم شرح هدف أحداث التغيير لهم، فانهم يتجهون لرؤية الوضع الحالي بأنه مرض ولا حاجة للتغيير.</p>  | <p>1. عدم توفر القناعة بالحاجة للتغيير</p>               |
| <p>الناس لا يرغبون بان يتم التعامل معهم على أساس أنهم سلبيون. وهم يرفضون التغيير الذي يفرض عليهم والذي لا يستطيعون التعبير عن آرائهم فيه.</p>   | <p>2. الانزعاج من فرض التغيير</p>                        |
| <p>الناس لا يحبون البقاء في الظلام وعدم معرفة التغييرات التي يتم التحضير لها. القرارات الإدارية للقيام بالتغييرات الأساسية يتم تقبلها بشكل سيئ إذا أتت على شكل مفاجئ.</p>                                     | <p>3. عدم الترحيب بالمفاجآت</p>                          |
| <p>الناس لا يحبون المجهول ويفضلون الحاضر الواضح على المستقبل المجهول وغير الواضح.</p>   | <p>4. الخوف من المجهول</p>                               |
| <p>يحاول المدراء وغيرهم تجنب الحقائق غير المرحة والأعمال التي لا تحظى بالشعبية حتى في حالة معرفتهم بأنه لا يمكن تجنبها.</p>   | <p>5. المقاومة لمواجهة النواحي التي لا تحظى بالشعبية</p> |
| <p>يشك العديد من الناس في مقدرتهم على التكيف مع التغيير أو تطوير منتجاتهم في أوضاع العمل الجديدة والحفاظة عليها. وقد يشعر البعض بعدم الأمن ويشكون في مقدرتهم على بذل الجهد اللازم لتعلم المهارات الجديدة.</p> | <p>6. الخوف من الفشل وعدم القدرة على التكيف</p>          |
| <p>التغييرات المؤسسية قد تجعل طرق العمل السابقة وما يتعلق بها من الخبرات عديمة الجدوى بما في ذلك العلاقات المتعارف عليها والتي قد تدمر. وهذا قد يؤدي إلى إحباط كبير وعدم رضا واسع.</p>                        | <p>7. الإحباط في العلاقات والعادات والخبرات</p>          |

|  |   |
|--|---|
|  |   |
| الناس لا يثقون بالتغيرات المقترحة من المدراء الذين لا يثقون بهم والذين ليس لديهم احترام مهني أو التغيرات المقترح من الخارج (المستشارون) والذين لا تعرف غاياتهم وقدرتهم أو التي لم يتم فهمها. | <b>8. عدم احترام الأشخاص الذين يقودون التغير وعدم الثقة بهم</b> |

### ثانيا: متطلبات التعامل مع أزمات التغيير:

إن تقليل درجة مقاومة الأفراد للتغيير إلى ذلك المستوى الذي يسمح بوضع الإستراتيجيات الجديدة موضع التطبيق، يتوقف على درجة تفتح الأفراد واستعدادهم لمناقشة نتائج وأهمية التغيير، وعلى الطريقة التي تم بواسطتها تقدم التغيير لدى الأفراد داخل المؤسسة.

وعندما تحاول الإدارة العليا أن تقلل من المقاومة للتغيير، فإنها يمكنها أن تستخدم عدد من الأساليب مثل المشاركة، والتعليم، وضغوط الجماعة، والتدعيم الإداري، والمفاوضات، والمناورات، والإجبار والإكراه.

### 1- المشاركة:

وهذا الأسلوب يعني اشتراك بعض الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير في عملية التخطيط والتنفيذ للتغيير المطلوب، وتساعد المشاركة على شعور الأفراد المشاركين بأهمية وضرورة القيام بالتغيير، وبأنهم جزء منه، وليس مفروضا عليهم. والواقع أن المشاركة قد استخدمت بطريقة خاطئة في كثير من المؤسسات، فالمشاركة لا تضمن أبدا قبول الإستراتيجية الجديدة، كما أن كل الأفراد في المؤسسة لا يرغبون في القيام بعملية المشاركة. كذلك يعاب على المشاركة أنها تتطلب وقتا طويلا للوصول إلى الإستراتيجية الجديدة، والذي قد لا يتماشى مع بعض التغييرات المطلوبة على وجه السرعة.

## 2- التعليم:

يمثل التعليم وسيلة أخرى للتقليل من حجم مقاومة الأفراد للإستراتيجيات الجديدة، ويقوم بتقديم معلومات للأفراد، تشرح لهم طبيعة وضرورة التغيير المطلوب. كذلك قد تستخدم المعلومات في مرحلة إذابة الثلوج، بغرض تهيئة الأفراد لقبولهم للتغيير المطلوب، وقد تستخدم المعلومات أثناء تطبيق الإستراتيجية الجديدة، والتي تعزز من صحة، وجودة هذه الإستراتيجية، حتى تزداد درجة قبولها بواسطة الأفراد. وهذا الأسلوب ليس أسلوباً ناجحاً بصورة دائمة أيضاً مثل أسلوب المشاركة السابق، فالتعليم يتطلب درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد، كما يتطلب وجود علاقات طيبة بينهم.

## 3- ضغوط الجماعة:

يعتمد هذا الأسلوب على افتراض أساسي، وهو أن اتجاهات الفرد هي نتيجة مصفوفة علاقاته الاجتماعية مع زملائه، وأصدقائه، وأسرته، وبقيّة الجماعات المرجعية الأخرى التي ينتمي إليها. و هنا فإن الجماعة التي ينتمي إليها الفرد قد تنجح في وضع ضغوط على بعض الأفراد بها، لقبول التغيير، أو التخفيف من حدة مقاومتهم له، ولكن المشكلة هنا هي أن الجماعة أيضاً يمكن أن تستخدم في تدعيم بعض أفرادها الذين يقاومون التغيير، لتعرضهم لبعض المشاكل المترتبة على هذا التغيير. ولذلك فإن استخدام هذا الأسلوب يتطلب أن تكون الجماعة ككل مؤيدة للتغيير.

## 4- التدعيم الإداري:

إن وقوف الإدارة إلى جانب العاملين أثناء تنفيذهم للتغيير، يعد أحد العوامل الأساسية التي قد تساعد على قبوله، وقد يأخذ التدعيم شكل تدريب الأفراد، لإكسابهم المهارات المطلوبة للأعمال الجديدة التي يفرضها التغيير، أو قد يأخذ شكل الاجتماع المستمر بالأفراد، للاستماع إلى مشاكلهم بصدد التنفيذ، والعمل على حل هذه المشاكل.

## 5- المفاوضات:

تعد المفاوضات من الأساليب الجيدة للتقليل من مقاومة الأفراد للتغيير المطلوب، وذلك إذا كان من الممكن تحديد عدد محدود من الأفراد الذين يقاومون التغيير، وفي هذه الحالة فإن الإدارة قد تعمل على تقديم بعض الحوافز لهؤلاء الأفراد، كمحاولة لدفعهم على قبول التغيير.

## 6- المناورات:

يمثل هذا الأسلوب أسلوباً شبيهاً بالأسلوب السابق، والذي يمكن فيه تحديد القائد وراء عملية المقاومة، وإسناد بعض الأدوار الهامة إليه في عملية تنفيذ التغيير، في محاولة لاستقطابه مع التغيير المطلوب.

## 7- الإكراه والإجبار:

في بعض المواقف، قد لا يوجد أمام الإدارة إلا استخدام أسلوب الإكراه والإجبار في تخفيض درجة المقاومة، وفرض التغيير المطلوب. وقد يكون هذا الأسلوب أسلوباً صريحاً، مثل تهديد الفرد بقبول التغيير أو الفصل؛ أو قد يكون ضمناً، مثل إسقاط اسم الفرد من كشوف الحوافز، أو تخطبه في الترقية، تحت أسباب أخرى. وينبغي أن تدرك الإدارة أن استخدام هذا الأسلوب، قد يؤدي إلى زيادة حدة الصراع داخل المؤسسة، وعادة ما ينصح باستخدام هذا الأسلوب عندما يكون التغيير مطلوباً على وجه السرعة.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، 2000، ص 385

## خاتمة:

تناولنا في ورقتنا هذه محورين أساسيين هما؛ إدارة الأزمات وعملية التغيير. حيث رأينا في المحور الأول كل ما يتعلق بالتغيير وإدارة التغيير. وجدنا أن التغيير هو تلك الظاهرة الطبيعية التي يتم من خلالها التحول من نقطة حالية إلى نقطة توازن أخرى من خلال تعديل الهيكل التنظيمي أو وظائف وعمليات المؤسسة. وإدارة التغيير هي منهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد وأصول، وتتطلب إدارة التغيير إستراتيجية ترصد من خلالها تقلبات التغيير في بيئة العمل الخارجية والداخلية، وتقدم استجابات توافقية أو دفاعية حسب تأثير التغيير وانسجامه أو تنافره مع أهداف المؤسسة. حيث قد يأتي التغيير على هيكل أو سلوك أو وظائف أو حتى الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في مخرجاتها.

وعليه يجب على المؤسسات التي تريد البقاء والنمو أن تتبع مجموعة من المراحل والنماذج المنهجية للتغيير. وهو ما قام بوضعها مجموعة من رواد الإدارة على غرار نموذج لوين للتغيير الذي يشرح أهم المراحل التي تمر بها المؤسسات في عملية التغيير من إذابة الثلج والتي تتضمن إدراك عدم الرضا عن الوضع الحالي و الحاجة إلى التغيير. ثم تأتي مرحلة التغيير وهي الانتقال إلى حالة جديدة يعتقد أنها أحسن من الوضع القائم من خلال مجموعة من الاستراتيجيات يتم تحديدها مسبقا. بعدها تأتي المرحلة الأخيرة وهي مرحلة إعادة التجميد ويتم خلالها استيعاب التغيير ليصبح الوضع الجديد جزءا من تفكير و ممارسة الإدارة و المرؤوسين.

كما حاولنا من خلال المحور الثاني إبراز أهمية الإدارة لمواجهة الأزمات المتعددة والمتنوعة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، وإثارة الإنتباه إلى أن مواجهة الأزمات والوعي بها، يعد أمرا ضروريا لتخفيض التكاليف والخسائر المتوقعة. لذلك فإن الإهتمام بإدارة الأزمات، يكمن في كون أن الأزمة تحمل في طياتها خطر ( تهديد ) وفرصة، وبالإستعانة بالنظرة التفاوضية والإيجابية يمكن اغتنام هذه الفرص لإطلاق العنان نحو استثمارها في مستقبل الكيان الإداري بتحسينه وتطويره.

كما تطرقنا لمعالجة آثار عملية التغيير عن طريق إدارة الأزمات. وركزنا على أهم أزمة قد تخلقها عملية التغيير في المؤسسة وهي مقاومة التغيير. والتي تعبر عن اتجاه أو سلوك يظهر عدم الرغبة للقيام بالتغيير وعدم إسناده ودعمه. وأسبابها كثيرة ومتعددة. حيث يتطلب التعامل معها وجود استراتيجية ملائمة تتبع مجموعة من العناصر لإعدادها تسمح من خلالها إعداد الأفراد للتغيير.

### قائمة المراجع:

| الرقم | المراجع   |
|-------|---|
| 01    | إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، استانبول، 1989   |
| 02    | السيد عليوة، إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2000   |
| 03    | السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث "مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، دار الأمين للنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2002   |
| 04    | أحمد ماهر، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات - ، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000   |
| 05    | أمنية مصطفى صادق، إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات، دار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2002  |
| 06    | براق محمد، حوتية عمر، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات "تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية"، 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004، جامعة عنابة |
| 07    | بروش زين الدين، قاسمي كمال، إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 03/04 ماي 2005      |
| 08    | حسن البزاز، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2001  |
| 09    | حمد فتحي، الخروج من المأزق "فن إدارة الأزمات"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2001   |
| 10    | سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998   |



|    |  |
|----|--|
| 11 | سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات " أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة"، مكتبة عين شمس للتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1998   |
| 12 | سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات "أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة"، مكتبة عين شمس للتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1998  |
| 13 | شركة مركز القرار للاستشارات، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2003   |
| 14 | عبد الكريم محسن، إدارة واستراتيجيات التغيير ، النشرة الإلكترونية لمعهد التنمية الإدارية، العدد السابع — مايو 2006  |
| 15 | عبد الله عبد الرحمان البريدي عبد الرحمان البريدي (عبد الله): الإبداع يخلق الأزمات، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1999   |
| 16 | عبد الله عبد الرحمان البريدي، الإبداع يخلق الأزمات، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1999  |
| 17 | علي الحمادي، التغيير الذكي، إصدارات مركز التفكير الإبداعي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999  |
| 18 | فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2004   |
| 19 | <a href="http://www.annabaa.org/nba57/tageeridary.htm">فاضل الصفار، التغيير الإداري كيف ولماذا، في مجلة: النبأ، العدد 57، إصدار المستقبل للثقافة والإعلام، بيروت، لبنان، جانفي 2001</a><br><a href="http://www.annabaa.org/nba57/tageeridary.htm">http://www.annabaa.org/nba57/tageeridary.htm</a> ، صفحة مطلع عليها بتاريخ 12/03/2005 |
| 20 | قاسمي كمال، إدارة التغيير- المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09-2005  |
| 21 | <a href="http://www.tadreeb.gov.sa/article_read.asp?id=45">محمد الفوزان، إدارة التغيير، منشور على الموقع</a><br><a href="http://www.tadreeb.gov.sa/article_read.asp?id=45">http://www.tadreeb.gov.sa/article_read.asp?id=45</a> ، صفحة مطلع عليها بتاريخ 2005/05/18  |
| 22 | محمد شومان، الإعلام والأزمات" مدخل نظري وممارسات عملية"، الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002  |
| 23 | نيجل كنج و نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير " دليل انتقادي للمنظمات"، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004   |
| 24 | إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، استانبول، 1989  |

25- Abdelhalim BEDRANE, Leadership et changement stratégique : le style de leader dans la démarche de transformation, Publication centre d'études et de

recherche sur les organisation et la gestion, Université de droit d'économie et des sciences, aix Marseille, France, Avril 2001