مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم مدى تطبيق المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمات في المنظمات الصناعية السورية (دراسة حالة المؤسسة العامة للتبغ – فرع المنطقة الساحلية)
اسم الكاتب: د. سوما سليطين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4999
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 21:14 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (4) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (4) 2017

Evaluation the Application Incidence the Complete Scientific Method of The Crisis Management in the Syrian Industrial Organizations (A Case Study:of the general corporate of tobacco -coast region branch)

Dr. Soma Sleeteen *

(Received 4 / 5 / 2017. Accepted 22 / 8 / 2017)

□ ABSTRACT □

The research deals the complete scientific method of The crisis management and the importance of its application, and aims to know the differences between it and the followed method of The crisis management in one of the Syrian Industrial Organizations,it is the general corporate of tobacco -coastal region branch)

The research relied the analysis descriptive approach as a general method

The most important results of the research have been represented as follows :

The big and positive difference between followed method of The crisis management in the organization under study and the complete scientific method of The crisis management.

The most important recommendations the following:- The general corporate of tobacco -coast region branch must have the early warning systems which Can help to define the gestures that can predict the capability of crisis that may happen.

-The corporate must keep its own file about crises which passed on, and its useful lesson.

Key Words : Crisis, Crisis Management. the Complete Scientific Method, the general corporate of tobacco -

* **Assistant Professor- Business Management Department - Faculty of Economics - Tishreen University- lattakia- Syria.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (4) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (4) 2017

تقييم مدى تطبيق المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمات في المنظمات الصناعية السورية
(دراسة حالة المؤسسة العامة للتبغ –فرع المنطقة الساحلية)

الدكتورة سوما سليطين *

(تاريخ الإيداع 4 / 5 / 2017. قُبِل للنشر في 22 / 8 / 2017)

□ ملخّص □

تناول هذا البحث المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمات بجميع مراحله،وأهمية تطبيقه، وهدف إلى معرفة الفروق بينه وبين المنهج المتبع في إدارة أزمات إحدى المنظمات الصناعية السورية، وهي المؤسسة العامة للتبغ (فرع المنطقة الساحلية)، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث.

وقد تمثلت أهم نتائج البحث بالآتي:

وجود فروق جوهرية إيجابية بين المنهج المتبع في إدارة أزمات المؤسسة محل البحث وبين المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمات .

وتمثلت أهم توصيات البحث بالآتي:

1–يجب أن تسعى المؤسسة العامة للتبغ(فرع المنطقة الساحلية) لامتلاك نظم إنذار مبكرة تساعدها في تحديد المؤشرات التي تتبئ بإمكانية حدوث الأزمات.

2–يجب أن تحتفظ المؤسسة المبحوثة بسجل خاص بها عن الأزمات التي تمر بها والدروس المستفادة منها.

الكلمات المفتاحية: الأزمة، إدارة الأزمة، المنهج العلمي المتكامل–المؤسسة العامة للتبغ.

* مدرس – قسم إدارة الأعمال–كلية الاقتصاد–جامعة تشرين–اللاذقية–سورية.

مقدمة:

يواجه العالم والشركات اليوم عدداً متزايداً من الأزمات التي تختلف في خصائصها بشكل ملحوظ عن الماضي، فهي تشمل تهديدات جديدة في أغلب الأحيان، وقد تأتي بدون سابق إنذار، وتنتشر أبعد من الحدود الوطنية وقد تخلق تأثيرات هامة ، وهذا كله نتيجة التحديات التي تواجهها كعولمة الأسواق، والاتفاقيات والاندماجات..الخ من التغيرات المتلاحقة.

لذا يصبح من المفروض على الشركات أن تدير أزماتها بشكل استراتيجي وليس بشكل تقليدي، الأمر الذي يقضي بالضرورة الملحة تطبيق منهج علمي متكامل لإدارة الأزمة.. وقد عانت ولا تزال تعاني العديد من المنشآت السورية من الأزمات المختلفة، ومن أهم تلك المنشآت (القطاع الصناعي) وخاصة في الوقت الحالي.

وانطلاقاً مما سبق، ومما أكده الباحثون وهو أن أفضل اختبار لمدى نجاح أي إدارة يكمن في موقفها من الأزمة والتعامل معها. جاءت فكرة البحث في التعرف على مدى تطبيق المنهج العلمي المتكامل في إدارة أزمات إحدى منشآت ذلك القطاع .

الدراسات السابقة:

دراسة(Tritz,2002): Crisis Management strategy utilized by the United States Department of Defense following the terrorist attack on America

استراتيجية إدارة الأزمات المتبعه من قبل الولايات المتحدة (وزارة الدفاع الأمركية المخصص ضد الهجمات الإرهابية على أميركا.

هدفت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلين الآتيين:

1-ما هي عناصر استراتيجية إدارة الأزمات التي استعملت من قبل وزارة الدفاع الأمريكية لإدارة أزمة الهجمات الإرهابية لوزارة الدفاع الأمريكية عام 2011؟-2 وهل كانت تلك العناصر ناجحة؟

أما جمع المعلومات فكان من مصادر ثانوية وهي نسخ أخبار الأحداث الإعلامية بعد الهجمات الإرهابية.

أما أهم النتائج فهي: - وجود رد سريع على الأزمة خلال العشر أيام الأولى، -المعلومات قدمت بطريقة مناسبة، وجود مصداقية بالرد، تدفق المعلومات المفتوح والثابت، لكن بالمقابل تبين أن هناك فراغ في منع الأزمة، ومن أهم ما أوصت الدراسة به هو تطوير نظم الإنذار المبكرة.

دراسة (Lee. J ; Woeste, H. J ; Heath, I. R,, 2007)

Short Communication getting ready for crises : Strategic excellence

جاهزية الاتصالات القصيرة للأزمات: تفوق الاستراتيجية

قامت هذه الدراسة بقياس مدى الاستعداد للأزمات ، وقد ركزت على مدى وجود منهج لإدارة الازمة، وفرق لإدارة الازمة، ومدى وجود ممارسات اتصال فعالة)، وذلك في 122 منظمة صناعية في أمريكا، وذلك من خلال استفتاء، وقد أشارت النتائج أن المنظمات تكون أفضل استعداداً إذا امتلكت خطة لإدارة الأزمة، وفريق إدارة أزمة.

دراسة (Baubion, C , 2013) :

strategic crisis management, OECD risk management

استراتيجية إدارة الأزمات، OECD وإدارة المخاطر

تحدثت هذه الدراسة عن إدارة الأزمات بين الوكالات في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في جنيف بسويسرا

وناقشت كيفية إدارة بعض الأزمات الجديدة التي تختلف بشكل ملحوظ عن الماضي بعدة نواحي كالنطاق وعنصر المفاجأة، والانتشار عبر الحدود الجغرافية، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة كانت غير مستعدة للتعامل مع مختلف الأزمات التي تناولتها الدراسة، أما أهم ما توصلت له الدراسة هو: العمل على إدارة الأزمة استراتيجيا وليس إدارة طوارئ فقط، والعمل على تشكيل خلايا أزمة مدربة، واختبار خطط الأزمة والموظفين والأجهزة.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: حددت هذه الدراسة من خلال الدراسات السابقة المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمات، ومن ثم بحثت في مدى تطبيق ذلك المنهج في مكان مختلف هو المؤسسة العامة للتبغ.

مشكلة البحث:

انطلاقاً من نتائج الدراسات السابقة التي أكدت أهمية تطبيق منهج علمي متكامل في إدارة الأزمات ، وانطلاقاً من تزايد الأزمات التي تشكل تحدياً كبيراً أمام المنظمات السورية، ومنها المؤسسة العامة للتبغ، قام الباحث بدراسة استطلاعية لتلك المؤسسة، قابل خلالها عشرة مدراء في المؤسسة وذلك لملئ استبيان يضم عدداً من الأسئلة الهامة حول مدى تطبيق منهج علمي متكامل في إدارة الأزمة، ومن أهمها الأسئلة الآتية:

1-هل تقوم مؤسستكم بتحليل لبيئتها الداخلية؟

2-هل يتم اكتشاف أزمات محتملة من خلال عملية تحليل البيئة الداخلية؟

3-هل تقوم مؤسستكم بتحليل لبيئتها الخارجية؟

4-هل يتم اكتشاف أزمات محتملة من خلال عملية تحليل البيئة الخارجية؟

5-هل يوجد نظم إنذار مبكرة تساعد المؤسسة في التنبؤ بالأزمات ؟

6 هل تقوم المؤسسة بتطوير استراتيجيات لمنع الأزمات المحتملة من الظهور ؟

7-هل تقوم مؤسستكم باستخلاص الدروس والعبر المستفادة من الأزمات وكيفية التعامل معها؟

وقد تفاوتت الإجابات بين مدير وآخر. لكن سبعة من عشر مدراء كانت إجابتهم **بالنفي عن الأسئلة الآتية:**

-هل يوجد نظم إنذار مبكرة تساعد المؤسسة في التنبؤ بالأزمات

-هل تقوم مؤسستكم باستخلاص الدروس والعبر المستفادة من الأزمات وكيفية التعامل معها؟

إلاّ أنّ ثلاثة من المدراء العشر أجابوا بالإيجاب عن كل الأسئلة الاستطلاعية.

ومما سبق كان التساؤل الرئيس الآتي ؟

هل تقوم المؤسسة العامة للتبغ بتطبيق منهج علمي متكامل في إدارة أزماتها ؟

وينبثق من السؤال السابق مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

1-هل تقوم المؤسسة العامة للتبغ بتطبيق منهج علمي في إدارة الأزمة في مرحلة ما قبل الأزمة ؟

2-هل تقوم المؤسسة العامة للتبغ بتطبيق منهج علمي في إدارة الأزمة في مرحلة حدوث الأزمة ؟

3-هل تقوم المؤسسة العامة للتبغ بتطبيق منهج علمي في إدارة الأزمة في مرحلة ما بعد الأزمة ؟

أهمية البحث وأهدافه:

إن حتمية وقوع الأزمات تفرض على كل منظماتنا السورية تطبيق منهج علمي متكامل في إدارة الأزمات، وبشكل مستمر وذلك تفادياً لأزمات قد تقع بها، ولأنه يساعد المؤسسة في حسن إدارتها للأزمة في حال وقعت. وبالتالي يتجلى الهدف الرئيسي للبحث في الآتي:

1-تقييم مدى تطبيق ذلك المنهج في إحدى المنظمات الصناعية السورية الهامة وهي (في المؤسسة العامة للتبغ- فرع المنطقة الساحلية)، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية وهي التعرف على:

-مدى قيام المؤسسة محل البحث بتطبيق المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمة في مرحلة ما قبل الأزمة.

-مدى قيام المؤسسة محل البحث بتطبيق المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمة في مرحلة حدوث الأزمة

-مدى قيام المؤسسة محل البحث بتطبيق المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمة في مرحلة ما بعد الأزمة

2- التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات والتي من شأنها مساعدة المؤسسة العامة للتبغ في إدارة أزماتها في حال أخذت بها .

أما أهمية البحث فتنبثق من الآتي:

الأهمية العلمية:

-تنبع الأهمية العلمية للبحث من أهمية موضوع إدارة الأزمات، فالأزمات وكيفية معالجتها هي مسألة على قدر كبير من الأهمية وخاصة في الوقت الحالي، حيث يواجه العالم وتواجه الشركات عدداً متزايداً من الأزمات، وإن أغلب هذه الأزمات تختلف بشكل ملحوظ عن الماضي في خصائصها فهي جديدة لم يسبق لها مثيل، وقد تأتي بشكل مفاجئ، وتكون على نطاق واسع وتنتشر عبر حدود جغرافية، كما أنها تجلب معها حيرة كبيرة.

وقد أكدت عدة دراسات أهمية تطبيق المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمات، حيث أشارت نتائجها إلى أن المنظمات تكون أفضل استعداداً وقدرة على التعامل مع الأزمات من تلك المنظمات التي تنتهج أسلوب رد الفعل العشوائي، بمعنى آخر أفضل استعداداً من تلك المنظمات التي تنتظر وقوع الأزمة ومن ثم تقوم بمواجهتها وإصلاح آثارها التدميرية الناجمة عنها.

الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية للبحث من خلال الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة العامة للتبغ، فهي مؤسسة ذات أهمية بالغة، إذ أنها مساهم كبير في الاقتصاد السوري بسبب إيراداتها الضخمة.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق المنظمة محل البحث للمنهج العلمي في إدارة الأزمات عن المتوسط الحسابي (3)

وينبثق عنها **الفرضيات الفرعية الآتية:**

ف1-لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق المنظمة محل البحث للمنهج العلمي في إدارة الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة عن المتوسط الحسابي (3)

ف2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق المنظمة محل البحث للمنهج العلمي في إدارة الأزمات في مرحلة حدوث الأزمة عن المتوسط الحسابي (3)

ف3- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق المنظمة محل البحث للمنهج العلمي في إدارة الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمة عن المتوسط الحسابي (3)

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية، والأجنبية المتعلقة بأدبيات البحث. كما تم اعتماد المنهج الإحصائي، واستخدام البرنامج الإحصائي Spss 20 في تحليل البيانات.

أما عن طريقة جمع البيانات فكانت باستخدام أسلوبي الاستبيان،والمقابلة الشخصية .

وبالنسبة **لمجتمع البحث** فيتمثل بالمؤسسة العامة للتبغ–فرع المنطقة الساحلية، أما **عينة البحث** فكانت جميع الإداريين على كافة المستويات الإدارية وعددهم(112) على النحو الآتي:

عدد الإداريين في مستوى الإدارة العليا: المدير العام ونائبيه

عدد الإداريين في مستوى الإدارة الوسطى: 13 مدير

عدد الإداريين في مستوى الإدارة التنفيذية: 52 رئيس دائرة –144 رئيس شعبة

وكان عدد نسخ الاستبيان المعادة والصالحة للتحليل 184 نسخة

وقد تم استخدام مقياس ليغرت الخماسي على الشكل الآتي:

1	2	3	4	5
غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً

وللتأكد من **صدق الاستبيان** تم عرضه على بعض الأكاديميين في كلية الاقتصاد من أجل التعرف على وجهات نظرهم المتعلقة بمدى صحة الاستبيان وملائمته لتحقيق هدف البحث، وبناء على ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات المطلوبة.

مفهوم الأزمة وإدارة الأزمة:

مفهوم الأزمة crisis concept : إن مصطلح أزمة لغة: crisis هو مشتق من الكلمة اليونانية kipvew بمعنى لتقرر، أما باللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة وهو لديهم (wet–ji)، وهي عبارة عن كلمتين : الأولى تدل على الخطر، والأخرى تدل على الفرصة، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة من مخاطر إلى فرصة. (ص29، 2006،الجديلي)،(الشعلان، 2003، ص17)

وقد عرفها قاموس Webster في عام 1981 بأنها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغير حاسم، هجمة مبرحة من الألم أو خللاً طبيعياً (الحوامدة،2003، ص168)

كما عرفها(Manning, 2004):بأنها حدث أساسي مثل الحرائق أو أحداث أخرى تؤدي إلى إحداث خسائر في الأصول المادية للشركة والتأثير على قابلية المنظمة لتحقيق الأرباح(الناجي، 2012، ص16)

وعرفها (Flakheimer& Heide, 2006): بأنها موقف غير اعتيادي جداً يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها. (محمد، 2011، ص49)

أما (Coombs, 2007) فقد عرفها بأنها حدث غير متوقع يهدد الأشياء الهامة لأصحاب المصلحة مع المنظمة، والتي يمكن أن تؤثر بشكل خطير على أداء المنظمة ويولد نتائج سلبية

(Jung& Nekmat, 2014,p141)

وعرفها آخرون بأنها:عرقلة تؤثر على النظام وتهدد افتراضاته ووجوده.(Brent, 2004, P671)

إذاً يستخلص الباجث مما سبق أن الأزمة هي حدث أساسي يهدد حياة المشروع أو الأشخاص يمكن أن يأخذ نتائج سلبية إن لم يعالج بالشكل الصحيح.

وهنا تجدر الإشارة إلى أهم **الخصائص التي تتميز بها الأزمات الحالية عن الماضي:**

ان نطاقها واسع، ومفاجئة، وجديدة لم يسبق لها مثيل، وتنتشر عبر الحدود الجغرافية، وتجلب حيرة كبيرة، , (Baubion ،,2013, p6)

مفهوم إدارة الأزمة Crisis Management concept :

عرفها (Pearson& Clair, 1998) بأنها جهد منظم يقوم به أعضاء المنظمة مع أشخاص مهتمين من خارج المنظمة من أجل منع الأزمات أو إدارتها بشكل فعال (Farhoodi, 2015,p2)

وعرفها (Gultekin,2002): هي أفعال المدراء في مركز القرار في أوقات المشاكل الناتجة عن أخطاء في الإنتاج أو قلة المواد الخام، أو ضعف في الجودة والتسويق...الخ (Fener, etc, 2015,p697)

أما من وجهة نظر (Tritz,2002) فهي استخدام للعلاقات العامة للاتصال بين المنظمة والجماهير قبل وأثناء وبعد الأزمة لكي تقلل الأذى والضرر. (Tritz,2002, P87)

كما عرفها(أبو قحف، 2003) بأنها العلم الذي يهتم بالتنبؤ والتوقعات، وبناء القدرة على التصدي لما قد يكون محتملاً أو السعي لتقليل الأخطار، واستخلاص الدروس وإزالة الأعراض والأسباب(جعفر،2017 ، ص302)

في حين عرفها آخرون بأنها كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن وتعظيم الإيجابيات.(أحمد، 2013،ص30)

يتضح للباحث من كل ما سبق أن إدارة الأزمة تعني بشكل مختصر: كيفية التعامل مع الأزمات (توقعها، منعها، تقليل التأثيرات للأزمات التي يمكن أن لا تمنع، الإبداع في الاستجابة للأزمات المفاجئة، واستخلاص الدروس المستفادة منها..)

عوامل نشوء الأزمات:

هناك أسباب مختلفة لنشوء الأزمات، ومن أكثرها شيوعا التصنيف الآتي:

عوامل داخلية: أي تنبعث من داخل كيان المنظمة مثل: توقف حاسوب، إفلاس، سوء اتصالات وتنسيق غير كافي، أمراض صحة مهنية، أنظمة كشف معيبة، قصور معلومات تنظيمية، وثقافة سيئة، ضعف الرقابة والفساد الإداري، وحوادث العمل، عدم الرضا، وضعف تصميم الهيكل التنظيمي.

عوامل خارجية:، أما الأسباب الخارجية فترتبط بعلاقة المنظمة المباشرة وغير المباشرة مع بيئتها الخارجية مثل فشل أنظمة واسعة النطاق، أزمات حكومية، إرهاب، كوارث طبيعية كالجفاف، أزمات دولية، عمليات شراء عدائية. (Mitroff, ets,1987,288),)(Altlok, 2011, p65)

أنواع الأزمات: يوجد تقسيمات متعددة للأزمات, وفيما يلي بعض هذه التقسيمات(Brent, 2004,P671)

أزمة فورية: أي لا يمكن أن تجهز المنظمة لها خطة.

أزمة صاعدة: قد تكون المنظمة قادرة على أن تحدها أو توقفها.

أزمة ثابتة: لأسابيع أو شهور أو سنوات

وقد ذهب البعض إلى تقسيمها حسب المحتوى، وفي هذا التقسيم إما أن تكون الأزمة معنوية أي تتعلق بالمشاعر والأحاسيس، أو مادية أي تتعلق بالخسائر المادية، أو معنوية ومادية(الفرالة، 2015، ص49-50)

وتتجه التصنيفات القديمة للأزمات على أساس واحد لكن البحوث الحديثة تعتمد أكثر من معيار في التصنيف: وقد قدم (Gundel,2005) أنموذجه مصنفاً الأزمات إلى أربعة أنواع باعتماد معيارين هما: قابلية التنبؤ بالأزمة، وإمكانية التأثير فيها، فكانت الأنواع الآتية:

الأزمات التقليدية: إمكانية التنبؤ وقابلية التأثير فيها معروفة.مثل أزمة انفجار مصنع كيماوي.

الأزمات غير المتوقعة: وهي أزمات نادرة الحدوث،لا يمكن التنبؤ بها مقارنة بالتقليدية، وقابلية التأثير فيها معروفة، .كحوادث الحرائق.

الأزمات العنيفة: وهي أزمات يمكن توقع حدوثها، إلا أنه من النادر التأثير فيها كالهزة الأرضية.

الأزمة الأساسية: وهي أزمة نادرة الحدوث ومجهولة كونها تجمع بين غياب القدرة على التنبؤ وإمكانيات التأثير المقيدة كالهجمات الإرهابية (Gundel,2005, P111)

آليات إدارة الأزمة:

وثق كل من كومبس وبارتون بأن المنظمات الأفضل قدرة على معالجة الأزمات هم المنظمات التي تمتلك الآتي:(Coombs, 2007,p2)

1- منهج علمي لإدارة الأزمات.

2-فريق فعال مدرب بشكل صحيح يعين لإدارة الأزمة

3-زعماء إدارة أزمات.

4- نظم معلومات وقنوات اتصال مناسبة لإدارة الأزمة.

المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمات

يؤكد الباحثون بأن أغلب المنظمات عند مواجهتها للأزمات تنتهج أسلوب رد الفعل العشوائي، أي أنها تنتظر وقوع الأزمة ومن ثم تقوم بمواجهتها وإصلاح آثارها التدميرية الناجمة عنها، إلا أن التكامل مع الموقف الأزموي وإدارته بالشكل الفعال يقضي بالضرورة الملحة تطبيق منهج علمي متكامل لإدارة الأزمة بمراحلها المختلفة، كالنموذج الذي طرح MITROFF ,,والذي أثبت فعاليته في جميع مراحل الأزمة: .(الجديلي،2006 ،ص18)، (الباز، 2011،ص69)

<u>مرحلة قبل الأزمة وتهتم بالمنع والتحضير :</u>

-مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر:

هنا يتم التركيز على الاهتمام برصد وتحليل الإشارات التي تنبئ بإمكانية حدوث أزمة ومن أجل ذلك لا بد من:

- تقدير الخطر والاعتراف به وتفسيره :حيث يجب القيام بتحليل داخلي وخارجي، والاستناد على (أنظمة الإنذار المبكر) من أجل تحديد مصفوفة التهديدات ونقاط الضعف الرئيسية الحالية والمحتملة (كل خطر وإمكانية حدوثه، ومدى تأثيره على فترة خمس سنوات)، والغرض الأساسي للتخطيط ليس أن نمنع كل الأزمات لكن هو تحمل الأزمات التي لا يمكن أن تحد. (Mitroff, 1987, P285) ,(Comfort,2007, P189)

-مرحلة الوقاية والاستعداد:

وهنا تعمل المنظمة على منع التهديدات من أن تصبح حقيقة, لكن في أحيان كثيرة هي غير قادرة على منع الأزمة من الحدوث وبالتالي التحدي الحقيقي هو الاعتراف بالأزمة، ثم الاستعداد لتحمل التهديدات التي لا يمكن أن تزال ، ومن أجل ذلك لا بد من :

-تطوير استراتيجيات تساعدها على المنع، أي هنا لابد من القيام بإدارة المنع وليس إدارة الطوارىء أي إدارة الأزمة استراتيجياً، كأن تقوم بتطوير البنى التحتية الوقائية (Baubion,2013,p9)

تطوير استراتيجيات للاستعداد للأزمات التي لا يمكن أن تزال.

- تهيئة وتدريب فريق إدارة الأزمة (رجل قانون،رجل موارد بشرية، رجل صحة وأمان، رجل تأمين وعمليات، رجل اتصالات....)، وخاصة من خلال تمارين المحاكاة وإن هذا التدريب يجب أن يكون بشكل مستمر، (Tritz, W,T,2002, P87).(lee, ets., 2007,P235)

كما يجب تحضير الأجهزة والمعدات اللازمة والنظم، وآليات التنسيق ذات العلاقة، وتخصيص المصادر اللازمة، والهيكل والثقافة المناسبين، واختبار الاستراتيجيات والأجهزة وقدرات الموظفين عن طريق تقليد الأزمة لكشف جوانب الخطة التي تحتاج إعادة تفكير (Altlok, 2011,p65),(Preble, 1997, P779

وهنا ينوه الباحث لوجود العديد من الاستراتيجيات لإدارة الأزمة منها: استراتيجية إنكار الأزمة: التأكيد بعدم وجودها. استراتيجية كبت الأزمة: أي تأجيل ظهورها بقصد تدميرها. استراتيجية الاحتواء: محاصرة الأزمة في نطاق محدود. استراتيجية تفتيت الأزمة: تحويل الأزمة الكبرى إلى أزمات صغرى. استراتيجية تصعيد الأزمة: من أجل فك التكتل وتقليل الضغط.(أحمد ،2013 ،،ص46)،(Coombs, 2007,P7)

<u>مرحلة أثناء الأزمة : وتهتم بالسيطرة على الأزمة</u>

مرحلة احتواء الأضرار: هنا تكون الأزمة تحققت، والهدف يكون علاجها وتقليل الخسائر لأدنى حد ممكن، ومنع الأزمة من الانتشار في بقية أجزاء المنظمة.ولذلك لا بد من:

-في حال كانت الأزمة متنبأ بها: يجب تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة في المرحلة السابقة.

-في حال كانت الأزمة مفاجئة غير متوقعة: فيجب أن نفهم خصائصها ثم نضع الرد الملائم بناء على المعلومات المعطاة من أرض الواقع.

وهنا يؤكد الباحث على أن تخطيط الرد عنصر ضروري للاستعداد للأزمات، لكن أزمات القرن الواحد والعشرين تتحدى هذا التخطيط في أغلب الأحيان لذلك لا بد من أن يكون الاستراتيجيون قادرون على ابتداع الاستجابة من خلال معرفتهم بالمعلومات-(Baubion , 2013,P 9,10,11,14,15),

<u>مرحلة استعادة النشاط:</u> هنا يتم إعداد وتنفيذ برامج تستهدف استعادة الصورة الذهنية الإيجابية عن المنظمة ومحاولة ترميم ما حدث.

<u>مرحلة ما بعد الأزمة: وهي تهتم بالتعلم من الازمة</u>

<u>مرحلة التعلم :</u> أي استخلاص الدروس والعبر المستفادة وذلك عندما يتم:

إعادة تقييم استراتيجيات الأزمة وأداءها للوقوف على مواطن الخلل من أجل التعلم من الأخطاء، و إحداث التغيير والتطوير، ، بالإضافة إلى ضرورة التعلم من أزمات الآخرين

(Altlok, 2011, p67), http://www.wpvschool.com/forums/showthread.php

النتائج والمناقشة:

اختبار الفرضيَّة الرئيسية إن البنود المعبرة عن الفرضية الرئيسية هي كل البنود الآتية المتعلقة بمدى تطبيق المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمات بكل مراحلها: مرحلة ما قبل الأزمة(من البند 1حتى 22)، مرحلة حدوث الأزمة(من البند 23 حتى 28)، مرحلة مابعد الأزمة (من البند 29 حتى 32)

جدول (1)اختبار الفرضية الرئيسية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الفرضية الرئيسية	184	3.1041	.43639	.03217

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Differen	
					Lower	Upper
الفرضية الرئيسية	3.236	183	.001	.10411	.0406	.1676

يتَّضح من الجدول رقم (1) الآتي:

احتمال t المحسوب(0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد فروق ذات دلالة بين إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمة في المؤسسة محل البحث عن المتوسط الحسابي (3)

-المتوسِّط الحاصلة عليه المنظمة محل البحث مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

مما سبق نستدل على أنَّ هناك فروقاً جوهرية إيجابية بين المنهج المتبع في إدارة الأزمة في المؤسسة محل البحث، وبين المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمات الواجب تبنيه.

وهذا يستدعي من المنظمة محل البحث العمل على زيادة درجة التوافق مع البنود الآتية والواردة في (الجدول رقم 2 الذي يوضِّح المتوسِّطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بمدى تطبيق المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمات في المؤسسة العامة للتبغ فرع المنطقة الساحلية)

1-البند (5,6,7,8,10,13,19,20,21,22,27) فقد تبين من نتيجة اختباره أنَّ احتمال t المحسوب > مستوى المعنوية المستخدم.

2-البنود (1,2,3,4,9,14,15,17,18,23,24,25,26,29,31) حيث تبيّن من نتيجة اختبار كل بند منها أنَّ احتمال t المحسوب< مستوى المعنوية المستخدم، ولكن متوسط درجات كل بند من هذه البنود مرتفع عن معيار المتوسط المقبول.

أما البنود الباقية فيجب العمل على إحداث توافق معها وهي البنود الآتية: (11,12,16,28,30,32)

جدول(2) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بمدى تطبيق المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمات في المؤسسة العامة للتبغ(فرع المنطقة الساحلية)

السؤال	Mean	Sig. (2-tailed)
1—تقوم مؤسستكم بتحليل لبيئتها الداخلية	3.8370	.000
2–التحليل الذي تقوم به مؤسستكم لبيئتها الداخلية هو تحليل معمق ل(مواردها، هياكلها التنظيمية. ثقافتها التنظيمية)	3.9239	.000
3–تشاركون في عملية تحليل البيئة الداخلية لمؤسستكم.	3.8533	.000
4- يتم اكتشاف أزمات محتملة من خلال عملية تحليل البيئة الداخلية.	3.3424	.000
5—تقوم مؤسستكم بتحليل لبيئتها الخارجية.	3.0598	.330
6–التحليل الذي تقوم به مؤسستكم لبيئتها الخارجية هو تحليل معمق ل(بيئتها العامة، وبيئتها الخاصة)	2.9620	.508
7––تشاركون في عملية تحليل البيئة الخارجية لمؤسستكم.	2.9130	.134
8- يتم اكتشاف أزمات محتملة من خلال عملية تحليل البيئة الخارجية.	3.0000	1.000
9–تضع مؤسستكم كل سيناريوهات الأزمة التي يمكن أن تواجه المنظمة.	3.2283	.000
10–تحدد مؤسستكم (إمكانية حدوث كل خطر يمكن أن يواجه المنظمة ومدى تأثيره على فترة خمس سنوات)	3.0326	.569
11–تعتمد مؤسستكم أنظمة إنذار مبكرة في تحديد المؤشرات التي تنبئ بإمكانية حدوث بعض الأزمات.	1.8043	.000
12–تقوم مؤسستكم بمراجعة مؤشرات حدوث الأزمات	1.6141	.000
13—تقوم المؤسسة بتطوير استراتيجيات لمنع الأزمات المحتملة من الظهور.	3.0978	.098
14—تقوم المؤسسة بتطوير استراتيجيات للاستعداد لتلك الأزمات المحتملة التي لا يمكن أن تزال.	3.7391	.000
15- تشكل مؤسستكم الهيكل التنظيمي المتوافق مع استراتيجيات معالجة أزماتها المحتملة	3.8967	.000
16–تضع مؤسستكم الثقافة التنظيمية المتوافقة مع استراتيجيات معالجة أزماتها	2.4565	.000
17–تهيئ مؤسستكم القيادات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات معالجة أزماتها	3.3859	.000
18–تشكل مؤسستكم فرق الأزمة اللازمة لتنفيذ استراتيجيات معالجة أزماتها	3.8315	.000
19–يتم تدريب فرق الأزمة من اجل التصدي للأزمات	3.0598	.330
20–يتم تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجيات معالجة أزماتها	3.0380	.515
21–تعمل على تأمين التقنيات والأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم استراتيجيات معالجة أزماتها	3.0761	.202
22- يتم اختبار الاستراتيجيات المرسومة، وفرق الأزمة ، والأجهزة، وقدرات الموظفين، وذلك عن طريق تقليد الأزمات المحتملة من أجل الوقوف على مواطن الخلل ومعالجتها.	3.0435	.467
23–عند حدوث أزمات متنبأ بها يتم تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة مسبقاً	3.2935	.000
24–عند حدوث أزمات مفاجئة يتم مراقبة تطور الأزمة من أجل فهم خصائصها	3.2772	.000

25- تقومون بفهم خصائص الأزمات عند حدوثها بشكل مفاجئ.	3.1630	.017
26- يتم ابتداع الاستجابة في الأزمات المفاجئة لمؤسستكم	3.1630	.013
27 – تقوم مؤسستكم بالرقابة الجارية على استراتيجيات أزماتها، من أجل التأكد من سيرها على الشكل المطلوب، ومن ثم التصويب إذا استدعى الأمر ذلك	3.0978	.112
28-تقوم مؤسستكم بالرقابة اللاحقة على استراتيجيات أزماتها، وذلك للتأكد من أن الاستراتيجيات قد حققت المطلوب، ومن ثم القيام بالتصرف المناسب ..	1.8098	.000
29-تقوم مؤسستكم باستخلاص الدروس والعبر المستفادة من الأزمات وكيفية التعامل معها.	4.3043	.000
30- يتم التعلم من تجارب الآخرين في الأزمات	1.7609	.000
31- تقوم مؤسستكم بوضع الضوابط لعدم تكرار الأزمات بالمستقبل.	4.4239	.000
32-لدى المؤسسة سجل عن الدروس المستفادة من الأزمات	1.8424	.000

المصدر :إعداد الباحث

-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى من الفرضيَّة الرئيسية :

الجدول رقم(3) يوضِّح نتائج اختبارها.

جدول(3) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1الفرضية	184	3.1453	.45533	.03357

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1الفرضية	4.327	183	.000	.14526	.0790	.2115

يتَّضح من الجدول رقم (3) الآتي:

-احتمال t المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة، وبالتالي يتم قبول فرضية العدم المصاغة على النحو الآتي: لا توجد فروق ذات دلالة بين إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمة في مرحلة ما قبل الأزمة في المؤسسة محل البحث عن المتوسط الحسابي (3).

-المتوسِّط الحاصلة عليه المنظمة محل البحث مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

مما سبق نستدل وجود فروق جوهرية إيجابية بين المنهج المتبع في إدارة الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة في المؤسسة محل البحث ، وبين المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة والواجب تطبيقه.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية:

الجدول(4) يوضح نتائج اختبارها.

جدول(4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
2الفرضية	184	2.9674	.57033	.04205

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
2الفرضية	-.776-	183	.439	-.03261-	-.1156-	.0503

يتَّضح من الجدول رقم (4) الآتي:

-احتمال t المحسوب (0,439) وهو أعلى من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة، وبالتالي يتم قبول فرضية العدم المصاغة على النحو الآتي: لا توجد فروق ذات دلالة بين إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمة في مرحلة حدوث الأزمة في المؤسسة محل البحث عن المتوسط الحسابي (3).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية:

الجدول(5) يوضح نتائج اختبارها

جدول(5) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الفرضية	184	3.0829	.51705	.03812

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الفرضية	2.174	183	.031	.08288	.0077	.1581

يتَّضح من الجدول رقم (5) الآتي:

-احتمال t المحسوب(0.031)وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق المنهج العلمي في إدارة الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمة في المؤسسة محل البحث عن المتوسط الحسابي (3)

-المتوسِّط الحاصلة عليه المنظمة محل البحث منخفض عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

مما سبق نستدل على أنَّ هناك فروقاً جوهرية إيجابية بين المنهج المتبع في إدارة الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمة في المؤسسة محل البحث ، وبين المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمة والواجب تطبيقه.

النتائج و المناقشة:

توصل الباحث إلى نتيجة رئيسية مفادها: وجود نسبة توافق جيدة بين المنهج المتبع في إدارة الأزمات بكل مراحلها(قبل الأزمة، أثناء الأزمة، مابعد الأزمة) في المؤسسة العامة للتبغ ، وبين المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمات الواجب تبنيه، وقد تبين الآتي:

في مرحلة ما قبل الأزمة:

1-يتشارك الإداريون في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة على القيام بتحليل معمق لبيئتها الداخلية والخارجية، ويمكنهم هذا التحليل من اكتشاف الأزمات المحتملة التي يمكن أن تواجه المؤسسة .

2-تفتقر المؤسسة لأنظمة إنذار مبكرة تساعدها في تحديد المؤشرات التي تنبئ بإمكانية حدوث بعض الأزمات. كما أنه لا يتم فيها مراجعة مؤشرات حدوث الأزمات.

3-تقوم المؤسسة بالاستعدادات اللازمة لمواجهة الأزمات المحتملة، حيث تطور الاستراتيجيات اللازمة لمنع تلك الأزمات من الظهور، وتطور الاستراتيجيات اللازمة للاستعداد لتلك الأزمات التي لا يمكن أن تزال.

بالإضافة إلى أنها تضع الهيكل التنظيمي، والقيادات اللازمة، والفرق المدربة والموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجيات معالجة أزماتها. إلا أنها لا تضع الثقافة التنظيمية المتوافقة مع تلك الاستراتيجيات.

4-تقوم المؤسسة بتقليد الأزمات المحتملة وذلك لاختبار مدى استعدادها، ومن ثم الوقوف على مواطن الخلل إن وجدت ومعالجتها.

مرحلة الأزمة

5-تقوم المؤسسة عند حدوث الأزمات المحتملة، بتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة مسبقاً، أما في حال كانت الأزمة مفاجئة فيتم فهم خصائصها ثم ابتداع الاستجابة لها .

6-تقوم المؤسسة المبحوثة بالرقابة الجارية على استراتيجيات أزماتها للتأكد من أن تلك الاستراتيجيات تسير وفق المطلوب، إلا أنها لا تقوم بالرقابة اللاحقة على استراتيجيات أزماتها كي تتأكد من أنها قد حققت المطلوب ومن ثم القيام بالتصرف المناسب، وإنما بهدف استخلاص الدروس والعبر المستفادة من أزماتها، وتضع الضوابط اللازمة لعدم تكرار تلك الأزمات بالمستقبل.

7-لا تمتلك المؤسسة سجل عن الدروس المستفادة من الأزمات بالإضافة إلى أنها لا تتعلم من تجارب الشركات الأخرى في الأزمات.

وقد توصلت الدراسة بناء على النتائج إلى **التوصيات** الآتية:

1-يجب أن تسعى المؤسسة العامة للتبغ لامتلاك نظم إنذار مبكرة خاصة بها تساعدها في التنبؤ بحدوث الأزمات.

2-يتوجب على المؤسسة القيام بمراجعة مؤشرات حدوث أزماتها بعد رصدها من خلال عملية التحليل الاستراتيجي. وذلك بالقيام بمراجعة مستمرة للتهديدات ونقاط الضعف التي تنبئ بحدوث تلك الأزمات لأن التغير هو الشيء الوحيد الثابت حولها.

3-يجب أن تحرص المؤسسة المبحوثة على نشر الثقافة التنظيمية المتوافقة مع استراتيجيات معالجة أزماتها.

4-يجب أن تقوم المؤسسة المبحوثة بالرقابة اللاحقة على استراتيجيات أزماتها، للتأكد من أن الاستراتيجيات حققت المطلوب، ومن ثم القيام بالتصرف المناسب

5-يجب أن تعمل المؤسسة المبحوثة على الاحتفاظ بسجل خاص بها عن كل أزمة تمر بها والدروس المستفادة منها

6-يفترض من المؤسسة أن تنظر إلى تجارب الشركات الأخرى في الأزمات، كي تتعلم منها.

7-يجب على الجهات المختصة إمداد المؤسسة العامة للتبغ بالموارد المالية اللازمة لإنشاء نظم إنذار مبكرة بأنواعها كي تساعدها في التنبؤ بحدوث أزمات .

8-ضرورة القيام ببحوث مستقبلية لاستكمال الدراسة الحالية، وقد أكد بعض المسؤولين في المؤسسة العامة للتبغ على أهمية الدراسات المطروحة من قبل الباحث، ومن هذه البحوث:

دور رأس المال البشري في إدارة أزمات في المؤسسة العامة للتبغ

تقييم فعالية فرق الأزمة في المؤسسة العامة للتبغ.

المراجع:

1-الباز، عفاف، دور القيادة في إدارة الأزمات،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، 2011، 61-76

-البلداوي، عبد الإله، كيفية إدارة الأزمات2

2006http://www.wpvschool.com/forums/showthread.php

3-أحمد أخيارهم، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات:دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر – كلية الحقوق والعلوم السياسية ،بسكرة، ، 2013، 100ص

4-الجديلي، عبد القادر، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة. رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، 231 ص

5-جعفر، بونس، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. مجلة جامعة الأقصى(سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، 2017، 293-324

6-الحوامدة، نضال، إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة" المنظمة التعاونية الأردنية: دراسة تحليلية وصفية. مجلة جامعة دمشق، سورية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، 2003، 159-191

7-الشعلان، فهد أحمد، إدارة الأزمات: الأسس،المراحل، الآليات، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2003، ص517

8-الفرالة، عبد المنعم، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، مجلة جامعة البحر الأحمر، العدد الثامن، 2015، 45-75

9-محمد، إيثار عبد الهادي، استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي وفق المنظور الإسلامي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 64، 2011، 63-47

10-الناجي، فهد، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي" دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى". رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، 163 ص

11-ALTIOK, P , Applicable Vision , mission and the effects of strategic management on crisis resolve , procedia social and Behavioral sciences 24(2011), 61- 71,[www.sciencedirect.com]

12-BAUBION, C, strategic crisis management, OECD risk management, 2013, p30

13-BRENT .w .r, chaos,crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry, tourism management, (669- 683), 2004

14-COMFORT, K .L, crisis management in hindsight: cognition communication coordination and control. Public Administration Review, special issue ,University of Pittsburgh , 2007,(189-197)

15-COOMBS ,w. T, crisis management and communications, ,2007, www.facoltaspes.unimi.it/files/-ITA/COM

16-FARHOODI, F, local model of crisis management in libraries of Iran's research centers (mixed research), library philosophy and practice(e-journal)1211, Tahran, Iran. 2015,

17-FENER,S; CEVIK, T, leadership in crisis management: separation of leadership and executive concepts. Istanbul university, Istanbul Turkey, Procedia economic and finance 26 ,2015,695-701

18-GUNDEL,S, Towards a new typology of crises, journal of contingencies and crisis and crisis management ,USA,N 3, vol 13, 2005,(106-115)

19-JUNG KI ,E; NEKMAT, E, Situational Crisis communication and interactivity: usage and effectiveness of Facebook for Crisis management by Fortune 500 companies, Computers in Human Behavior 35, 2014, 140-147

20-LEE. J ; WOESTE,H. J ; HEATH, l. R, Short Communication getting ready for crises : Strategic excellence, public Relation Review, USA, 33, 2007, 334-336. www.sciencedirect.com]

21-MITROFF, I ; SHRIVASTAVA, P; UDWADIA, F, Effective Crisis Management ,The Academy of Management Executive Vol. 1, No. 4, New York (Nov., 1987), pp. 283-292

22-PREBLE ,f. J, Integrating the Crisis Management perspective into the strategic management process ,journal of management studies, USA, 1997,34: 5, 770-

23-TRITZ, W,T Crisis Management strategy utilized by the United States Department of Defense following the terrorist attack on America: A case study, Faculty Sponsor: Douglas Swanson, Department of Communication Studies, WOLOSEK,_2002, (83-94)),