

محكم تحكيمياً علمياً ومنهجياً

إدارة الأزمات

نهج للوقاية والعلاج والتعافي

الدكتورة

جمانة بشير ابورمان

2022

السلسلة اللائقونية الالهاسمفة

رقم الالءاع لءى ءائرة المكءبة الوطنفة

(2021/2/846)

658،4056

أبو رمان؁ جمانه بشفر

اءارة الأزماء؁ الكوارء والمخاطر / جمانه بشفر أبو رمان- عمان - المؤلف

(425) ص

ر.ا. : (2021/2/846)

الواصفاء: اءارة الأزماء// الاءارة الأنفففة //اءارة الأعمال
* فءءمل المؤلف كامل المسؤولة القانونية عن مءوى مصنفه ولا فعبفر هءا
المصنف عن رأف ءائرة المكءبة الوطنفة أو أف ءهة ءكومفة أخرى.

(رءمك) ISBN 978-9957-67-838-8

ءمفع الءقوق مءفوظة للمؤلف

ءمفع الءقوق مءفوظة؁ لا فسمء بفاعة ءءءار هءا الكءاب أو ءءزفنه فف نطاء اسءعاءة المءلوماء أو نقله أو إسءنسائه أو
ءرءمءه بأف شكل من الأشكال ءون إءن ءطف مسبق من المؤلف.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any means, electronic or
mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without the prior
permission in writing of the publisher.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

المجادلة: ١١

صدق الله العظيم

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً
قد حان قطافها بعد طول انتظار ... وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي
الغد وإلى الأبد.

والدي العزيز
إلى التي حملتني وهنا على وهن..... وقاست وتألمت لألمي..... إلى من راعيتني
بعطفها وحنانها...وسمعت طرب الليل من اجلي...

أمي الحبيبة

إلى من افتخر ... وأعتز بهم أخواني الأعزاء

إلى توأم روحيورقيقة دربي... أختي الحنونة

إلى من أرى التفاؤل بعينهم .. والسعادة في ضحكتهم.. ولمحبتهم أزهرت أيامي...
وتفتحت براعم للغد... أولادي معتصم وعبدالرحمن وعون

إلى من أحببتهموأحبوني



المقدمة

الحمد لله الذي بيده كل الخير وبه تتم كل الصالحات، سبحانه لا إله إلا هو،
نحمده كثيراً، ونشكر فضله في كل وقت وحين، ونشهد أن خاتم الرسل سيدنا
محمد عليه افضل الصلوات واتم التسليم، أما بعد...

إن المتابع للأحداث المعاصرة خلال السنوات الخمسين الماضية والتي تولدت
عنها أزمات وكوارث ومخاطر أدت إلى التأثير المباشر على أمن وأمان المجتمعات
واستقرارها، وينبغي الاعتراف بأن عالم اليوم هو عالم الأزمات والكوارث لأسباب تتعلق
بالتغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والسكانية
والبيئية، والتي أثرت في حياة الإنسان داخل الكيان الاجتماعي والتنظيمي، وتعد
الأزمات والكوارث من الاحداث المهمة والمؤثرة في المجتمعات بشكل عام والمنظمات
بشكل خاص، اذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة اليوم، كما وتشكل مصدراً قلقاً لقادة
المنظمات والمسؤولين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات
الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية هذا من ناحية، وضعف الادارات المسؤولة في
تنبئها نموذج إداري ملائم يمكن المنظمة من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية من ناحية
أخرى.

ولو أمعنا النظر في ثنايا الأحداث التاريخية الكبرى لوجدنا أن الأزمة على مر
العصور تتوسط المراحل المهمة في حياة الشعوب، فبين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة
أزمة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز الإبداع وتطرق فضاءات بكر تمهد السبيل
إلى مرحلة جديدة، وكان لنمو واتساع المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة
المنافسة السياسية والاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات إلى حد أصبح
تاريخ القرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من أزمات تتخللها مراحل قصيرة

من الحلول المؤقتة، ومن هنا فقد نشأت أفكار جديدة من أجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيّلها. لذلك تعد من أهم الركائز الأساسية للمنظمات الناجحة أن تكون إدارتها تتصف بالكفاءة والفعالية، والتي تمكنها من استغلال الموارد البشرية والمادية التي تمتلكها وتوجيهها التوجيه الصحيح، ولكي تحافظ أي إدارة على هذه الموارد وتحافظ على سمعتها والعلامة التجارية والثقة والولاء من أصحاب المصلحة والعملاء وفي ظل التطورات والتغيرات السريعة، فلا بد لها من حمايتها من الأزمات التي قد تهددها، إن الكشف المبكر عن الأزمة وتحديد حجمها ونوعها، واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل مع الأزمات أصبح ضرورة حتمية من أجل إيجاد أسلوب لإدارتها، وإيجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها.

يحتوي هذا الكتاب على أحدث المفاهيم والأسس والتطبيقات لإدارة الأزمات ونظمها المعاصرة، ويعد كمرجع يفيد طلبة الدراسات الأولية والعليا في اختصاصات العلوم الإدارية لتنمية مؤهلاتهم المعرفية فيما يخص إدارة الأزمات والكوارث والمخاطر فضلا عن اكساب العاملين لاسيما المدراء في مختلف المنظمات بالمعارف والمهارات اللازمة التي تساعد على التعامل الفاعل مع هذه المداخل في أداء العمليات الإدارية بمختلف ميادين العمل فيما يتعلق بالأزمات والكوارث والمخاطر.

يتضمن هذا الكتاب تسعة فصول، يتناول الفصل الأول مفهوم الأزمة ومتضمناً أربعة مباحث، حيث اهتم المبحث الأول بالتطرق إلى اشكاليات تعريف الأزمة، أما المبحث الثاني تناول أنواع الأزمات، وشخص المبحث الثالث أسباب الأزمات، أما المبحث الرابع تطرق إلى أصناف الأزمات، وخصص الفصل الثاني إلى التطرق إلى مفهوم إدارة الأزمات متضمناً ثلاثة مباحث يبين المبحث الأول مفهوم إدارة الأزمات، والمبحث الثاني مراحل إدارة الأزمات، والمبحث الثالث مفهوم الإدارة بالأزمات ومراحلها،

وانصب الفصل الثالث لتوضيح أساليب إدارة الأزمات متكونا من ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول أساليب إدارة الأزمات، ويشخص المبحث الثاني نماذج فاعلة لإدارة الأزمات ويهتم المبحث الثالث: بلامح وحدود الأزمة. ويركز الفصل الرابع المتكون من ثلاث مباحث على احتياجات التعامل مع الأزمات ومستلزمات إدارة الأزمات والتخطيط للأزمات حيث يتناول المبحث الأول احتياجات التعامل مع الأزمات، ويوضح المبحث الثاني مستلزمات إدارة الأزمات، ويركز المبحث الثالث على التخطيط للأزمات. وتحدث الفصل الخامس عن إدارة الكوارث وتكون من مبحثين تناول المبحث الأول مفهوم الكوارث وسماتها وعناصرها وأنواعها، وأما المبحث الثاني ركز على مفهوم إدارة الكوارث ومراحلها، وركز الفصل السادس على القائد والأزمات موضحا هذا الموضوع بمبحثين، المبحث الأول يعرض العلاقة بين القائد وإدارة الأزمة، وأما المبحث الثاني خصص لممارسات القيادة التحويلية في ضوء الأزمات.

وانصب الفصل السابع المتكون من أربعة مباحث على الاتصال، التفاوض، وسيناريوهات إدارة الأزمات، وإدارة الأزمة في الشريعة الإسلامية، فتطرق المبحث الأول على الاتصال في ظل الأزمة، وأما المبحث الثاني ركز على التفاوض وإدارة الأزمات، وتطرق المبحث الثالث إلى سيناريوهات إدارة الأزمات، وتناول المبحث الرابع إدارة الأزمة في الشريعة الإسلامية، وركز الفصل الثامن على المناهج والأساليب الكمية في إدارة الأزمات وعوامل نجاح إدارة الأزمات ومعوقاتهما، حيث يتطرق المبحث الأول إلى مناهج تشخيص الأزمات والأساليب الكمية في إدارة الأزمات، أما المبحث الثاني يتناول عوامل نجاح إدارة الأزمات ومعوقاتهما، وينفرد الفصل التاسع بتناول ثلاث مباحث وتناول المبحث الأول دراسات حالة للأزمات والكوارث يمكن ان يستعين بها الدارس للتطبيق العملي على جميع الفصول والاستعانة بهذا المبحث للإجابة على التمارين المذكورة نهاية كل فصل، أما المبحث الثاني تناول قضية الساعة وهي أزمة فيروس كورونا (COVID-19) الآثار والحلول، وأما المبحث الثالث تحدث عن تطبيقات في إدارة الأزمات من

خلال عرض مشروع تفصيلي مقترح لاقامة وحدة متخصصة في إدارة الأزمات في الجامعات.

وفي الختام أتمنى من الله عز وجل أن يتم علينا نعمته ويديم علينا علمه ويحفظنا ويحفظكم جميعاً من كل سوء ويحفظ وطننا العظيم من الأزمات والكوارث ويهدينا إلى طريق الخير والحق والقيم والأخلاق الفاضلة، ونسأل الله أيضاً أن يكتب لنا النجاح والتوفيق إلى كل ما يحبه ويرضيه.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

د. جمانة بشير ابورمان

جامعة البلقاء التطبيقية

jumana@bau.edu.jo

قائمة المحتويات

18.....	قائمة الجداول
19.....	قائمة الأشكال
25.....	الفصل الأول
25.....	الأزمة: أنواعها وأسبابها وأصنافها
25.....	المقدمة:
25.....	1.1 المبحث الأول: إشكاليات تعريف الأزمة:
26.....	1.1.1 التطور التاريخي لمفهوم الأزمة وتعريفاته المختلفة:
29.....	2.1.1 مفهوم الأزمة:
31.....	3.1.1 الأزمة وعلاقتها التبادلية:
36.....	أمثلة من الأزمات:
37.....	منظمات مستهدفة للأزمات:
38.....	2:1 المبحث الثاني: أنواع الأزمات:
40.....	1:3 المبحث الثالث: أسباب الأزمات:
50.....	5:1 اسئلة وتمارين للمراجعة/ الفصل الأول
51.....	6:1 مراجع الفصل الأول
57.....	الفصل الثاني
57.....	إدارة الأزمات ومراحل إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات
57.....	مقدمة:
57.....	تعريف الإدارة:
59.....	1:2 المبحث الأول: تعريف إدارة الأزمات:

62.....	المبحث الثاني: مراحل إدارة الأزمات:
62.....	2:2 مراحل إدارة الأزمات:
62.....	1:2:2 نموذج (Pearson & Mitroff, 1993):
73.....	2:2:2 نموذج Fink (1986):
74.....	3:2:2 نموذج Coombs (2007):
77.....	3:2 المبحث الثالث: الإدارة بالأزمات:
77.....	المقدمة:
78.....	1:3:2 مفهوم الإدارة بالأزمات:
82.....	2:3:2 صناعة الأزمة:
83.....	1:2:3:2 مراحل الإدارة بالأزمات:
92.....	4:2 أسئلة وتمارين للمراجعة/ الفصل الثاني
93.....	5:2 مراجع الفصل الثاني:
99.....	الفصل الثالث
99.....	أساليب إدارة الأزمات ونماذج فاعلة لإدارة الأزمات
99.....	المقدمة:
99.....	1:3 المبحث الأول: أساليب إدارة الأزمات:
101.....	1:1:3 الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات:
104.....	مهمة للأزمة
107.....	2:1:3 الأساليب غير التقليدية (الحديثة):
112.....	2:3 المبحث الثاني: نماذج فاعلة لإدارة الأزمات
113.....	نموذج: Murphy Bayley
113.....	وفيما يأتي تفصيل وتوضيح لكل نموذج من النماذج المذكورة:
113.....	1:2:3 نموذج: Fink:
114.....	2:2:3 نموذج Antoko/ Nude:
115.....	3:2:3 نموذج: Meyers

115.....	1:3:2:3 خطوات نموذج: Meyers
116.....	4:2:3 نموذج: Murphy Bayley :
118.....	المبحث الثالث: ملامح وحدود الأزمة:
118.....	المقدمة:
118.....	3:3 ملامح وحدود الأزمة:
124.....	4:3 اسئلة وتمارين للمراجعة/ الفصل الثالث
125.....	5:3 مراجع الفصل الثالث:
129.....	الفصل الرابع
129.....	احتياجات التعامل مع الأزمات والتخطيط للأزمات
129.....	المقدمة:
130.....	1:4 المبحث الأول احتياجات التعامل مع الأزمات
130.....	1:1:4 فريق العقول Brains Team :
131.....	1:1:1:4 عمل فريق إدارة الأزمات:
133.....	2:1:4 التعامل مع الأزمة
133.....	تمرّ عملية مواجهة الأزمات وإدارتها بأسلوب علمي متكامل، وبعده أدوار متكاملة ومتراصة ، ومتابعة أهمها :
137.....	2:4 المبحث الثاني: مستلزمات إدارة الأزمات:
149.....	3:4 المبحث الثالث: التخطيط لإدارة الأزمات:
154.....	3:3:4 المزايا المحتملة للأزمة:
158.....	4:4 اسئلة وتمارين للمراجعة/ الفصل الرابع
160.....	5:4 مراجع الفصل الرابع:
163.....	الفصل الخامس
163.....	إدارة الكوارث
163.....	المقدمة:
164.....	المبحث الأول: مفهوم إدارة الكوارث وسماتها وعناصرها وأنواعها:

164.....	1:1:5 الفرق بين إدارة الأزمات وإدارة الكوارث.
166.....	2:1:5 مفهوم الكوارث:
168.....	3:1:5 عناصر الكوارث:
168.....	4:1:5 سمات و خصائص الكوارث:
170.....	5:1:5 أنواع الكوارث:
171.....	6:1:5 أبعاد الكوارث:
173.....	المبحث الثاني : 2:5 إدارة الكوارث ومراحلها:
173.....	1:2:5 مفهوم إدارة الكوارث:
174.....	2:2:5 مراحل إدارة الكوارث:
179.....	3:2:5 التخطيط لإدارة الكوارث:
181.....	4:2:5 أهداف إدارة الكوارث:
183.....	5:2:5 إستراتيجية مواجهة الأزمات والكوارث:
185.....	6:2:5 عوامل النجاح في عملية إدارة الأزمات والكوارث:
188.....	3: اسئلة وتمارين للمراجعة/ الفصل الخامس
189.....	4:5 مراجع الفصل الخامس:
189.....	المراجع باللغة العربية:
191.....	المراجع الأجنبية:
195.....	الفصل السادس
195.....	القائد والأزمات
195.....	المقدمة:
196.....	1:6 المبحث الأول: العلاقة بين القائد وإدارة الأزمة:
198.....	1:1:6 دور القائد في مواجهة الأزمة وإدارتها:
199.....	2:1:6 القائد ومتطلبات نجاح إدارة الأزمة:
201.....	3:1:6 عملية صنع القرار وإدارة الأزمة:
202.....	1:3:1:6 مراحل اتخاذ القرار في ظل الأزمات:

205.....	2:3:1:6 أنواع القرارات في إدارة الأزمات:
206.....	4:1:6 القيادة الإدارية الفعّالة وأثرها في القضاء على الأزمات:
207.....	1:4:1:6 أسس القيادة الإدارية الفعّالة في القضاء على الأزمات:
208.....	5:1:6 القيادة هي تشكل مصدر القوة والتحدي الفاصل:
209.....	2:6 المبحث الثاني: ممارسات القيادة التحويلية في ضوء الأزمات:
210.....	1:2:6 فعالية القيادة التحويلية في أوقات الأزمات:
210.....	2:2:6 مساهمات القيادة التحويلية في أوقات الأزمات:
216.....	3:6 اسئلة وتمارين للمراجعة/ الفصل السادس:
217.....	4:6 مراجع الفصل السادس:
223.....	الفصل السابع.....
223.....	المقدمة:
223.....	1:7 المبحث الأول: الاتصال في ظل الأزمة:
227.....	2:1:7 أدوات الاتصال:
229.....	3:1:7 مهام العلاقات العامة بعد الأزمة:
230.....	1:3:1:7 النصائح السبع في مواجهة الاعلام:
231.....	2:7 المبحث الثاني: التفاوض وإدارة الأزمات:
233.....	3:7 المبحث الثالث: سيناريوهات إدارة الأزمات:
233.....	1:3:7 مفهوم السيناريو:
234.....	2:3:7 أهمية رسم سيناريوهات إدارة الأزمة:
234.....	3:3:7 مراحل إعداد سيناريوهات إدارة الأزمة:
235.....	4:3:7 العوامل المؤثرة في رسم سيناريوهات ناجحة لإدارة الأزمات:
235.....	5:3:7 الهيكل العام لسيناريو الأزمة:
236.....	6:3:7 أنواع سيناريوهات الأزمة:
237.....	7:3:7 العناصر الرئيسية لرسم سيناريوهات إدارة الأزمة:
238.....	4:7 المبحث الرابع: إدارة الأزمات في الشريعة الإسلامية:

238.....	1:4:7 إدارة الأزمات في القرآن الكريم:
239.....	2:4:7 إدارة الأزمات في السنة النبوية:
241.....	5:7 اسئلة وتمارين للمراجعة/ الفصل السابع:
242.....	6:7 مراجع الفصل السابع:
245.....	الفصل الثامن.....
245.....	المقدمة:
245.....	1:8 المبحث الأول: مناهج تشخيص الأزمات والأساليب الكمية في إدارة الأزمات:
247.....	2:1:8 الأساليب الكمية في إدارة الأزمات:
249.....	2:8 المبحث الثاني: عوامل نجاح إدارة الأزمات ومعوقاتها:
249.....	1:2:8 عوامل نجاح إدارة الأزمات:
249.....	وذكر ان من اهم مقومات نجاح الأزمة بشكل عام ما يلي:
252.....	2:2:8 معوقات نجاح إدارة الأزمات:
256.....	3:8 اسئلة وتمارين للمراجعة/ الفصل الثامن:
257.....	4:8 مراجع الفصل الثامن:
261.....	الفصل التاسع.....
261.....	المقدمة:
262.....	1:9 المبحث الاول: دراسة حالات للأزمات والكوارث
273.....	أكبر خمس أزمات تعرضت لها شركات عالمية خلال عام 2017
292.....	1:2:9 فيروس كورونا: الدول الأكثر قدرة على التعافي من الأزمة.....
298.....	3:9 المبحث الثالث: مشروع تفصيلي مقترح لاقامة وحدة متخصصة في إدارة الأزمات في الجامعات:
315.....	4:9 مراجع الفصل التاسع:
315.....	الشرفات، سعود (2020) أمنة أزمة فيروس كورونا في الأردن: النجاحات والقيود
317.....	الخاتمة.....
321.....	المراجع.....

332.....المراجع الأجنبية: