

الملتقى الدولي حول: إدارة الأزمات في الوطن العربي- الواقع والتحديات -

مشاركة في المحور الأول حول: الأسس النظرية حول مفهوم الأزمات وأسباب ظهورها

الطالبين:

- يوسفوي سعاد طالبة دكتوراه جامعة بشار
- ابليلة فوزية طالبة دكتوراه جامعة بشار

الملخص:

تعتبر الأزمة وما يصاحبها من تهديدات للأوضاع المستقرة حدثاً مفاجئاً غير متوقع؛ تنجر عنه حالة من اللاتوازن قد تؤدي إلى تغيير كبير في المستقبل؛ ما يجعل متخذ القرار أمام حالة معقدة من عدم التأكد ودرجات عالية من الشك في الاختيارات والبدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة في ظل ندرة المعلومات أو نقصها.

تعد المعلومات عنصراً أساسياً في التقليل من الشك وزيادة درجات الثقة عند اتخاذ أي قرار في سبيل حل الأزمات أو إدارتها، ذلك أنها تساعد على تفسير ما يحدث من مظاهر وأحداث وصولاً إلى التنبؤ بالوضعيات المستقبلية، وعليه يمكن تقدير قيمة المعلومة بالنظر إلى مقدار الخسائر الناجمة عن عدم معرفتها من جهة؛ ومن جهة أخرى وفرتها بدقة ووضوح ومصداقية وكذا تمكينها لمتخذي القرار يساعد على اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الأزمة بفاعلية.

### The abstract

The crisis and its parallel threats are considering as unexpected and surprising effects . It leads to instability of a state 's situations and unbalancing in the future . This can lets a decision maker finds himself facing a complicated and higher degrees of confusion to deal with earlier alternatives and suppositions that confront a rapid events while there is rareness in informations .

Informations , thus , are essential in reducing doubt and increasing scales of confidence for decision 's maker . It is so efficient in interpreting and expressing those running events one side and it predicts future coming changes on other hands .

In sum , we can value the existence of information& at the crisis time through the amount of threats resulting on the ignorance and by providing it in trustful and clear way . so information helps in finding out the most suitable measures and proceedings to face the crisis .

## مقدمة:

تضاعف الاهتمام بالمعلومات التي أصبحت من متطلبات صنع السياسات الإستراتيجية وعملية اتخاذ القرار ووضع الخطط وتنفيذها في مختلف مجالات الحياة في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية،... وما صاحبها من أزمات. تعدد هذه الأخيرة وتنوعها وتنامي مخاطرها أدى إلى البحث عن أسبابها وسبل إدارتها للتخفيف من خسائرها وهو ما يتطلب وجود خلفية دقيقة من المعلومات تساعد على اتخاذ التدابير اللازمة في الوقت المناسب. تعالج هذه الورقة البحثية إشكالية دور المعلومات في إدارة الأزمات وذلك من خلال النقاط التالية:

- مفهوم المعلومات

- ماهية إدارة الأزمات

- دور المعلومات في إدارة الأزمات

### 1. مفهوم المعلومات:

#### أ. تعريف المعلومات:

هي البيانات المنظمة والمعروضة بشكل يجعلها ذات معنى للشخص الذي يستلمها، ولذلك فإن للمعلومات قيمة حقيقية للمستخدم، وتقدم إضافة للمعرفة الموجودة لديه حول ظاهرة أو حدث أو مجال معين. فالمعلومات تخبر المستخدم شيء م لا يعرفه أو لا يمكن توقعه. فهي تمثل إضافة إلى المعرفة الموجودة لدى شخص ولكن يجب أن تكون ذات علاقة بالحالة التي تستخدم فيها هذه المعلومات، كما أن عدم وجود المعرفة حول موضوع ما يعني غياب المعلومات عن هذا الموضوع.<sup>1</sup>

المعلومات هي العنصر الأساسي الذي يقلل الشك ويزيد من درجة الثقة في موقف أو قرار معين وتتحدد قيمة المعلومة بمقدار الخسائر الناجمة عن عدم معرفتها، وتعتبر المعلومات من الموارد الهامة مثل رأس المال، الأفراد،... ويميز المورد المعلوماتي بأنه لا يكتسب قيمته من شكله المادي الملموس ولكن بما يمثله ويعبر عنه. والمعلومات هي البيانات التي تم إعدادها بما تمثله من الحقائق أو الأفكار أو المشاهدات أو الملاحظات أو القياسات لتصبح في شكل أكثر نفعاً وتقدم إما في شكل جداول أو رسوم بيانية ومنحنيات أو مؤشرات وتعد وظيفة إعداد وتنظيم المعلومات للاستخدام عنصراً هاماً في الصراع الدائر حالياً لاستغلال الوقت ويذهب جزء كبير من الوقت في أعمال البحث والاستيعاب للمعلومات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، الطبعة الأولى، الأردن: دار المناهج، 1998، ص 24.

<sup>2</sup> محمد صالح سالم، إدارة الأزمات والكوارث، الطبعة الأولى، القاهرة: عين الدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، ص 4.

## ب. خصائص المعلومات:

تساعد المعلومات في زيادة المعرفة وتقليل عدم التأكد وتدعم عمليات اتخاذ القرارات في المنظمة، ولكي تحقق المعلومات الفائدة المرجوة منها يجب أن تتصف بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

الدقة: تعبر عن نسبة المعلومات الصحيحة إلى الكمية الإجمالية من المعلومات التي يتم إنتاجها خلال فترة محددة من الزمن. فمثلا إذا تم إنتاج مئة تقرير منها 70 تقرير يعكس الوضع الحالي بشكل صحيح فإن مستوى الدقة يكون 70% ويعتمد مستوى الدقة المطلوب على طبيعة المعلومات التي ينتجها النظام. كما أن تحقيق مستويات دقة أعلى يؤدي غالبا إلى زيادة التكاليف ولذلك يتم تحديد المستوى المطلوب من الدقة في ضوء تحليل التكلفة والعائد.

الشكل: تقسم المعلومات حسب شكلها إلى معلومات كمية ومعلومات وصفية ومعلومات رقمية ومعلومات بشكل رسوم ومخططات بيانية ومعلومات مطبوعة ومعلومات ملخصة وأخرى تفصيلية. ويجب في كل حالة اختيار الشكل الأنسب لتقديم المعلومات الذي يضمن سرعة فهمها من قبل الأفراد الموجهة إليهم.

المجال: يحدد مجال المعلومات مدى شموليتها، فمثلا تغطي بعض المعلومات مجالات اهتمام واسعة بينما تتعلق معلومات أخرى بمجال اهتمام ضيق جدا ويتحدد مجال المعلومات المطلوب في ضوء طبيعة استخدام هذه المعلومات.

الملائمة: أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله، ويمكن الحكم على مدى ملائمة أو عدم ملائمة المعلومات بكيفية تأثير هذه المعلومات على سلوك مستخدميها. فالمعلومات الملائمة هي التي ستؤثر على سلوك متخذ القرار وتجعله يعطي قرارا يختلف عن ذلك القرار الذي كان من الممكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات.<sup>2</sup>

التوقيت المناسب: هو أيضا صفة مهمة للمعلومات. فأهمية المعلومات ترتبط بشكل مباشر في توقيت الحصول عليها، فالمعلومة المفيدة الآن قد تفقد قيمتها لو تم الحصول عليها بعد ساعة أو أقل، لذلك يجب الاهتمام بتوفير المعلومات في التوقيت المناسب.

اقتصادية المعلومات: إن المعلومات الدقيقة والتي يتم الحصول عليها في الوقت المناسب قد تكون غير مفيدة إذا لم تكن مكتملة. فالاكتمالية تعني توفير المعلومات التي تغطي جميع جوانب الحالة التي تجري معالجتها.

---

<sup>1</sup> محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو، مرجع سبق ذكره، ص 30-31.  
<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص 68-69.

السهولة والوضوح: أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدمها، فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تغيرات رياضية غير معروفة، ولا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها. فالمعلومات الغامضة غير المفهومة لن تكون لها أي قيمة حتى لو كانت ملائمة وتم تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار.

## 2. ماهية إدارة الأزمات:

### أ. تعريف الأزمة:

تفيد الأزمة في اللغة معنى الضيق والشدة: يقال أزمتم عليهم السنة أي اشتد قحطها وتأزم أي أصابته أزمة.<sup>1</sup> وقد تعددت واختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم الأزمة، فمنهم من يرى بأنها موقف يواجه فيه الفرد أو المنشأة أو الدولة تحول خطير وكبير في الأحداث والأنشطة قد تؤدي إلى أضرار جسيمة، وفي ظل الأزمة فإن الأمور لا تسير في طريقها المعتاد أو المتوقع ويحدث فيها عدم توازن قد يؤدي إلى تغيير كبير في المستقبل.<sup>2</sup> وهناك من اعتبرها حدثاً مفاجئاً غير متوقع له نتائج سلبية حيث يرتبط به حدوث خسائر في الموارد البشرية والأموال، وهذا الحدث تتلاحق فيه الأحداث بسرعة كبيرة وتكون هناك درجة من المجهول تشوب تطورات ما قد يحدث فيه مستقبلاً وتجعل متخذ القرار في حيرة من أي قرار يتخذه، وتتفاقم الأزمة في حالة أن تكون المعلومات الدقيقة غير متاحة للأطراف المتورطة فيها ويزيد ضغط الوقت على المشاركين فيها<sup>3</sup>، كما تعرف على أنها التغيرات التي تحدث فجأة وتصاحبها تهديدات معينة للأوضاع المستقرة الجارية للمجتمع أو التعامل مع الأوضاع والظروف الجديدة المنافية للوضع السابق المستقر.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> محمد عبد السميع، أحمد طيبة، الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عمان: دار جليس الزمان، 2010، ص 194.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الإسكندرية: دار الجامعية، 2009، ص 17.

<sup>3</sup> قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة، 2008، ص ص 68-71.

<sup>4</sup> كتاف شافية، علقمة مليكة، التمويل المهيكل وأدواته المالية الحديثة ودورها في تفاقم الأزمة المالية الراهنة، ملتقى دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، سطيف: جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أيام 20-21 أكتوبر 2009، ص 3.

وتتمثل خصائصها في:<sup>1</sup>

1. هي حدث مفاجئ، فأهم ما يميز الأزمة كونها تقع بصورة فجائية ومن ثم يصعب توقعها الأمر الذي يزيد من صعوبة مواجهتها، ويتطلب بالتالي اتخاذ قرار عاجل وفوري وبالإمكانات المتاحة للقضاء عليها تجنباً للمزيد من الخسائر.

2. إنها تهدد مصلحة قومية، ويقصد بذلك أن تكون الأزمة على درجة من الخطورة بحيث تهدد مصلحة على المستوى القومي، ويكون لنتائجها انعكاسات على المصالح العليا للدولة وتتغير نتيجة لها الأوضاع الراهنة في المستقبل.

3. التشابك والتعقيد والتداخل حيث تتميز معظم الأزمات بتشابك أحداثها وتداخلها بشكل يتعدى حدود نشأة السبب المحرك لها ليشمل في النهاية العديد من الأحداث ذات الأزمنة والأمكنة المختلفة.

4. إن صعوبة مواجهتها تتمثل في ضيق الوقت وقلة الإمكانيات، فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتاً كافياً للرد عليه والاستجابة له كما هو الحال في الظروف العادية، ونظراً لأن الحدث يمثل تهديداً لمصالح قومية فإن اتخاذ القرار حياله يجب أن يكون سريعاً للغاية، وفي نفس الوقت فإن الحدث المفاجئ لا يكون الاستعداد كافياً لمواجهته ومن ثم فإن تلك المواجهة تتم في ظروف قلة الإمكانيات التي هي كافية فقط للتعامل مع الظروف العادية.

5. نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذي القرار.

6. أن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة نظراً لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال في ظل ندرة المعلومات أو نقصها.

**ب. أنواع و تصنيف الأزمات:**

يمكن تصنيف الأزمات وفق المعايير التالية:<sup>2</sup>

- نوع ومضمون الأزمة: فهناك أزمة تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي...، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية، سياسية، اجتماعية، اقتصادية، ...

- النطاق الجغرافي للأزمة: إن استخدام معيار جغرافي يؤدي إلى ما يعرف بالأزمات المحلية كما يحدث في بعض المدن كانهيار جسر أو حادث قطار، ثم هناك أزمات قومية كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري، وأزمات دولية كأزمة الانحباس الحراري.

- حجم الأزمة: حيث تقسم الأزمة وفقه إلى أزمة صغيرة، متوسطة، كبيرة ويعتمد هذا المعيار على معايير مادية كالخسائر والأضرار الناجمة عنها.

<sup>1</sup> قدرتي علي عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-94.

<sup>2</sup> نزهان محمد سهو، الأزمة المالية العالمية الراهنة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010، ص 252-253.

- المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة: يمكن التمييز بين نوعين كالتالي:

الأزمة الانفجارية السريعة: تحدث بسرعة، كما تختفي أيضا بسرعة.

الأزمة البطيئة: تتطور هذه الأزمة بالتدرج ولا تختفي سريعا.

- طبيعة أطراف الأزمة: استنادا إلى طبيعة الطرف أو الأطراف المنخرطة في الأزمة أو تأثيرها على

الدولة يمكن التمييز بين الأزمات الداخلية والأزمات الخارجية، فإذا تعلق الأمر بأحد جوانب السيادة

الخارجية للدولة أو انخرط طرف خارجي في الموقف كانت الأزمة دولية خارجية أما إذا ارتبط الأمر

بتفاعلات القوى السياسية والمجتمعية في الداخل كانت الأزمة داخلية.

**ج. أبعاد الأزمة:**

يتبين من خلال تعاريف الأزمة السابقة وخصائصها ثلاثة أبعاد رئيسية يطلق عليها مثلث الأزمة

تتمثل في:<sup>1</sup>

• **التهديد:** هو الخطر الذي يهدد المصالح والأهداف الجوهرية للكيان أو المنظومة حاليا أو مستقبلا، أي

أنه التفسير للأفعال و الإجراءات التي تصدر من فرد أو جماعة أو دولة معينة بالإشارة أو القول أو

الفعل من أجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني.

وينقسم التهديد إلى أنواع تختلف باختلاف المجال، فهناك التهديدات السياسية، الاقتصادية، العسكرية،

الطبيعية...

• **المفاجأة:** يختلف تعريفها من مجال لآخر فالمفاجأة السياسية تختلف عن العسكرية وأيضا قد تكون

المفاجأة على مستوى المكان أو الزمان أو الأسلوب

• **ضيق الوقت:**

- الوقت المحدد الذي تنشأ فيه الأزمة يلعب دورا مؤثرا وكبيرا في تحديد أهمية الأزمة وأسلوب

التصدي لها.

- زمن الأزمة نفسها من بداية دورة حياتها ونهاية هذه الدورة (النشأة والنمو- الاضطراب والفوضى-

الانحسار- التلاشي)

يحتم سرعة التعامل مع الأزمة واتخاذ القرارات السريعة الصائبة المبنية على معلومات وتقديرات سليمة

لا تتحمل الخطأ لأنه لن يكون هناك وقت للإصلاح، فسوف تنشأ فورا تتابعات لأزمات جديدة متلاحقة.

<sup>1</sup> محمد صالح سالم، مرجع سبق ذكره، ص 9-10.

د- تعريف إدارة الأزمات: هي نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات، من أجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها بهدف التحكم في النتائج والحد من الآثار السلبية.<sup>1</sup>

هي كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها الدولة أو المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثناءها وبعد وقوعها بهدف منع وقوع الأزمة كلما أمكن ومواجهتها بكفاءة وفاعلية فهي تركز على تخفيض الآثار السلبية المرتبطة بالأزمة وهي فن تجنب وقوع أو تخفيض المخاطر وظروف عدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم والرقابة على الأخطار المحتمل أن تواجه المنظمة.<sup>2</sup>

هـ- أهداف إدارة الأزمات: تتمثل في<sup>3</sup>

- التنبؤ بالأزمات واكتشاف الأخطار والصدمات قبل وقوعها.
- وضع خطة مستقبلية للتعامل مع الأزمات.
- تخفيف حالة الذعر والخوف كإجراء عملي سريع لمعرفة كيفية مواجهة الخطر ونشر الأمان وطمأنة الموظفين والعملاء على أنه يمكن السيطرة على الأزمات والقضاء على المشكلات في ظل الساعات القادمة.
- تجهيز دراسات علمية كاملة لكل الحلول والمقترحات لكل الطرق التي تؤدي إلى الحل الصحيح للقضاء على الأزمات.
- التخفيف من حدة الأزمات والعمل على تخفيف آثار شدة الأزمات.
- إعداد وتجهيز كافة المعلومات والبيانات المطلوبة وتحليلها ودراستها والوصول إلى قرار موصى بتنفيذه وإتباعه.
- و-متطلبات إدارة الأزمات: إن التعامل مع الأزمات يستدعي توفير المناخ الملائم لمعالجتها دون قيود أو معوقات ومن أهم متطلبات إدارة الأزمات:<sup>4</sup>

- عدم تعقيد الإجراءات أثناء معالجة الأزمة
- التخطيط الجيد: تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين إزاء أداء أعمالهم، واتجاه التعامل مع الأزمات، فاستحداث التخطيط كإدارة منهجية لإدارة الأزمات يبعد عن العشوائية في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> محمد عبد السميع، أحمد طيبة، مرجع سبق ذكره، ص 197.

<sup>2</sup> محمد صلاح سالم، مرجع سبق ذكره، ص 36-50.

<sup>3</sup> محمد سرور بن حكمت الحريري، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء، ص 46-48.

<sup>4</sup> سليم بطرس جلدة، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، عمان: دار الراية، 2011، ص 28-29.

- التنسيق الفعال: لا بد من وجود انسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة وذلك من أجل توفير التنسيق الفعال بينهم. ومعالجة الأزمة يحتاج إلى جهود الجميع وتضافرهم لحل الأزمة.
- تفويض السلطات: عملية تفويض السلطة تعتبر أمرا في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمات فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وبدون الانتظار لحين حضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه وتفويض السلطة يعني نقل حق اتخاذ القرار من الرئيس إلى المرؤسين وإعطاءهم السلطة اللازمة لإنجاز مهمة معينة أو حل مشكلة محددة وتفويض السلطة أمر ضروري خاصة إذا كانت الأزمة قد حدثت في أماكن متفرقة ومتباعدة عديدة.

### 3. دور المعلومات في إدارة الأزمات:

- تساعد المعلومات على تفسير ما يحدث من مظاهر وأحداث وصولا إلى التنبؤ الدقيق لما يمكن أن يحدث في المستقبل. وتبرز أهمية الدور الذي تلعبه المعلومات في إدارة الأزمات من خلال:<sup>1</sup>
- تجنب المفاجأة: تحدث المفاجأة في حال قصور المعلومات أو عدم دقة تقييمها وتقديرها أو عند عدم رفعها في التوقيت المناسب إلى متخذ القرار.
- سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه: عدم توفير الوقت الكافي لاتخاذ القرار هو أحد سمات الأزمة، إلا أن توفر المعلومات أو إمكانية استخدامها لدى متخذ القرار في التوقيت المناسب يساهم إلى حد بعيد في تجاوز التداعيات السلبية لهذا العامل. وأن ضيق الوقت أمام أجهزة صنع القرار عادة ما يكون أحد أسبابه هو غموض الموقف نتيجة قصور المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في تفهم أبعاد الأزمة وتقدير الموقف واتخاذ القرار والوسائل المتاحة لتطبيقه.
- ضمان التوصل للقرار السليم بعيدا عن أي انطباعات خاطئة لصانعي ومتخذي القرار.
- زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة: حيث أن استمرار تدفق المعلومات المدققة خلال مراحل إدارة الأزمة يشكل عاملا رئيسيا في سرعة اتخاذ القرار المناسب، وإدخال التعديلات عليه أو اتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب.
- تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمات: من خلال تحقيق أفضل استثمار للإمكانيات المتاحة والحصول على أقوى مردود ايجابي من استخدامها في مواجهة الأزمات، وأيضا إمكانية التحكم في البدائل المتاحة خلال مراحل تصعيد الأزمة. وزيادة القدرة على التحكم في ضبط إيقاع التصاعد بالأحداث في الأزمة وتحقيق التنسيق والتزامن في العمل بين طاقم إدارة الأزمات، وكذلك تجميع المعلومات الخاصة بمراحل الأزمة ودراساتها لاستخلاص الدروس المستفادة منها واستخدامها في مواجهة أي من الأزمات المشابهة مستقبلا.

<sup>1</sup> هاني عبد الرحمن محمد أبو عمر، فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 43-44.



وتنقسم المعلومات اللازمة لإدارة الأزمات وتنوع إلى:<sup>1</sup>

أ- **معلومات مرتبطة بالتخطيط:** تساعد عملية التخطيط أي منظمة في التعامل مع المخاطر والأزمات المحتملة بأكثر قدر من الكفاءة والفاعلية، ويهدف التخطيط إلى منع وقوع تهديدات عبر وضع تصورات وسبل آنية لمجابهتها، خاصة أن الأزمة يمكن أن تبعث قبل وقوعها بفترة عددا من المؤشرات التي تنذر بوقوعها وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه المؤشرات يمكن أن تحدث الأزمة وتتصاعد الأمور حتى تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة.

ب- **معلومات مرتبطة بالتنظيم:** كي يؤدي التخطيط أهدافه في ظروف الأزمة، يكون من اللازم تأمين العناصر الأساسية التي توفر نوعا من التناسق والتكامل بين مختلف التكرات والتدابير الإدارية التي تتم في إطار مواجهة الأزمة، وذلك عبر إيجاد إطار تنظيمي منسجم وقادر على التعامل بشكل فعال ومتلائم مع التطورات والنتائج التي تخلفها الأزمة بما يسمح بتنظيم هذه المعلومات وترتيبها لتسهيل استثمارها من قبل مدير الأزمة وصناع القرار بشكل عام في اتخاذ القرارات .

ت- **معلومات مرتبطة بالمتابعة:** تكتسب مهمة متابعة الأزمة أهمية كبرى، فهي تتضمن جميع التدابير والإجراءات الهادفة إلى مواكبة الأزمة وتقييم أثارها ورصد التحولات التي تلحق بها والانعكاسات التي تفرزها من أجل التحكم في مسارها والاستفادة من الدروس والعبر المستفادة منها في المستقبل سواء على مستوى الوقاية أو العلاج. وتلعب المعلومات المرتبطة بهذا الشأن أهمية خاصة، بالنظر إلى دورها في التخفيف من حدة الأزمة القائمة أو التخفيف من مخاطرها في المستقبل، كما أنها تسمح بالتأكد من تطبيق الخطة المرسومة على وجه سليم.

ث- **معلومات تتعلق بمرحلة ما قبل حدوث الأزمة:** يتعلق الأمر باستحضار بيانات ومعلومات أرشيفية يمكن استثمارها في فهم أعمق للأزمة عبر تحديد طبيعة العوامل التي تحكمت في بروزها ما يسمح برسم مداخل ملائمة وناجعة تساعد على مواجهتها في ظروف أفضل.

ج- **معلومات تتعلق بمرحلة ما بعد حدوث الأزمة:** تسمح بمواكبة الأحداث وتطوراتها ومنع خروجها عن نطاق التحكم والسيطرة وأخذ العبر والدروس من خلال توفير معطيات وأرقام ومعلومات يتم توظيفها في أزمات أخرى يمكن أن تقع في المستقبل فالاستفادة من تجارب ماضية يعد أمرا مهما للتعامل بكفاءة مع الأزمات المحتملة وهو ما يتطلب إحداث بنك للمعلومات في هذا الشأن يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.

## **خاتمة:**

نتج عن تزايد وتيرة الأزمات ومخاطرها ضرورة إدارتها للتخفيف من حدتها ووضع خطط مستقبلية للتعامل معها. وأهم متطلب لمواجهة الأزمات وفرة المعلومات ودقتها، فغياب هذه الأخيرة يزيد

<sup>1</sup> إدريس لكريني، دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية، مجلة رؤى استراتيجية، يناير 2014، ص 18-20.

في غموض الأزمة وحدتها وتوفرها يساعد على اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الأزمة بفاعلية. وتزداد أهمية المعلومات في إدارة الأزمة بمدى القدرة على تشخيصها ومصادقتها وتمكينها لمتخذي القرار من وضع خطة فعالة وناجعة لمواجهة الأزمة.

## المراجع:

- ثابت عبد الرحمان ادريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
- سليم بطرس جلدة، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، عمان: دار الراية، 2011.
- محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، الطبعة الأولى، الأردن: دار المناهج، 1998
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009.
- قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2008.
- محمد عبد السميع، أحمد طيبة، الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عمان: دار جليس الزمان، 2010.
- محمد سرور بن حكمت الحريري، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء.
- محمد صالح سالم، إدارة الأزمات والكوارث، الطبعة الأولى، القاهرة: عين الدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية.
- هاني عبد الرحمن محمد أبو عمر، فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- كتاف شافية، علقمة مليكة، التمويل المهيكل وأدواته المالية الحديثة ودورها في تفاقم الأزمة المالية الراهنة، ملتقى دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، سطيف: جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أيام 20-21 أكتوبر 2009.
- إدريس لكريني، دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية، مجلة رؤى استراتيجية، يناير 2014، ص 18-20.
- نزهان محمد سهو، الأزمة المالية العالمية الراهنة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010.