



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي: عبد الحفيظ بوالصوف - ميلّة -
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية

المرجع:...../2016

ميدان العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم إقتصادية

التخصص: إقتصاد نقدي وبنكي

مذكرة بعنوان:

دور الإستراتيجيات الحديثة في مواجهة الأزمة داخل المؤسسة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الإقتصادية تخصص إقتصاد نقدي وبنكي.

إشراف الأستاذة)

- برني ميلود

إعداد الطلبة:

- فدسي بسمينة

- بلخير كريمة

السنة الجامعية: 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
اللَّهُ نُورُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ مِثْلُ نُورِ كَمِيْنَةٍ
فِيهَا مِصْبَاحٌ لِمُصْبِحٍ فِي رِجَالِهِ نَجَاجَتُهُ كَأَنَّهَا كَوْكَبٌ
ذُرِّيُّ يَوقَدُ مِنْ شَجَرَةٍ مَبَارَكَةٍ زَيْتُونَةٍ لَا شَرْقِيَّةٍ وَلَا غَرْبِيَّةٍ يَكَادُ
زَيْتُهَا يُضِيءُ وَلَوْ لَمْ تَمْسَسْهَا نُورٌ عَلَى نُورٍ يَهْدِي اللَّهُ
النُّورَ مَن يَشَاءُ وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ
اللَّهُ يَكْتُبُ مَا يَشَاءُ عَلَيْهِ

سورة النور: الآية 35

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

أشكر المنعم عز وجل الذي وفقنا إلى إتمام هذا البحث هو الله ربي الذي ما أصبح وما أمسى بنا من نعمة ماحيينا فمنه وحده فله الحمد والشكر نتقدم بالشكر الجزيل، والإمتنان العظيم، إلى الأستاذ المشرف "برني ميلود" على قبوله الإشراف على هذا العمل، وعلى كل ما بذله معنا من وقت وجهد خلال إشرافه، وعلى توجيهاته ونصائحه القيمة.

كما نتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير لكافة أساتذة الكلية بالذکر العلوم الإقتصادية والتسيير، علوم التجارية.

وأخيرا وليس آخرا نشكر كل من ساهم معنا ولو بالكلمة الطيبة، ونعتذر امن فاتنا ذكره ولم نتمكن في هذا المقام من شكره، سائلين الله تعالى أن لا يضيع لهم أجرا، وصلى الله على نبينا محمد وآله.



إهداء

إلى خالقي وبارئني إلى منجني في الدنيا والآخرة.

إلى من هو بأبي وأمي إلى جلاء همي وغمي، إلى حبيبي رسول الله صلوات الله عليه

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة، إلى من
حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير والدي العزيز.

إلى ملاكي في الحياة، إلى من أرضعتني الحب والحنان، إلى رمز الحب ويلسم الشفاء إلى القلب
الناصح بالبياض والدتي الحبيبة.

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات إخوتي (ليندا، شوقي، دنيا،
نور الدين).

إلى البراعيم الصغيرة ابن أختي "سراج الدين" وابنة أخي "إسراء بسملة".

إلى صاحبة القلب الطيب والنواي الصادقة، إلى رفيقتي في هذا العمل "كريمة".

إليهم جميعنا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع عرفانا وتقديرا.

"يسمينة"

إهداء

إلى الشمس.....أبي

إلى القمر.....أمي

إلى نور قلبي ونبراس حياتي ومنبع الرقة.....أخوتي: آية، عبد الوهاب، حمزة، أسماء.

وإلى منبع البراءة كتاكيت العائلة.....سوسن، باديس

وإلى الإثني عشر كوكبا.....صديقاتي

إلى أعز وأغلى الناس جدتي الحبيبة وخالاتي

إلى رفيقتي دربي ومنبع الثقة المخلصة والمشاركة معي في هذا العمل....."يسمينة"

وإلى كل من حفظهم قلبي ونسيهم قلمي

حفظهم الله جميعا

"كريمة"

فهرس الموضوعات

الصفحة	الفهرس
-	البسملة - الآية
-	شكر والتقدير
-	إهداء
-	ملخص
أ-ج	مقدمة
30-5	الفصل الأول التأصيل النظري للآزمات
5	تمهيد
19-6	المبحث الأول: عموميات حول الأزمة
8-6	المطلب الأول: تعريف الأزمة و خصائصها
12-9	المطلب الثاني: أسباب الآزمات
16-13	المطلب الثالث: أنواع الآزمات
20-16	المطلب الرابع: أبعاد الأزمة و مراحلها:
23-20	المبحث الثاني: الآزمات الاقتصادية الدولية
21-20	المطلب الأول: تعريف الآزمة الاقتصادية الدولية و مظاهرها :
21	المطلب الثاني : انواع الآزمات الاقتصادية الدولية:
23-21	المطلب الثالث: ابرز الآزمات الاقتصادية الدولية
30-24	المبحث الثالث: الآزمات في المؤسسة
25-24	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة والمحيط
28-25	المطلب الثاني: أسباب الأزمة داخل المؤسسة ونتائجها
29-28	المطلب الثالث: الاستعدادات الفنية والمادية والبشرية بمرحلة ما قبل الآزمة
30	خلاصة الفصل
47-32	الفصل الثاني إدارة الآزمات واهم الاستراتيجيات الحديثة لمواجهة الآزمة داخل المؤسسة
32	تمهيد
38-33	المبحث الأول: مفاهيم أساسية في إدارة الآزمات
34-33	المطلب الأول: مفهوم إدارة الآزمات
35-34	المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الآزمات
36-35	المطلب الثالث: مقومات إدارة الآزمات.
38-36	المطلب الرابع: مراحل إدارة الآزمات.

42-39	المبحث الثاني: الطرق التقليدية لإدارة الأزمات
40-39	المطلب الأول: طريقة إنكار الأزمة وطريقة كبت وبخس الأزمة
41-40	المطلب الثاني: طريقة إخماد الأزمة وطريقة تنفيس
41-40	المطلب الثالث: طريقة تفريغ الأزمة وعزل الأزمة.
42-41	المطلب الرابع: طرق تقليدية أخرى لإدارة الأزمات.
47-43	المبحث الثالث: الإستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمات
44-43	المطلب الأول: طريقة المشاركة الديمقراطية وطريقة فرق العمل.
45-44	المطلب الثاني: طريقة الاحتياطي التعبوي وطريقة تفنيت وتفريغ الأزمة
45	المطلب الثالث: طريقة إحتواء الأزمة وتدمير وتحويل مسار الأزمة.
46-45	المطلب الرابع: الإستراتيجيات الحديثة الأخرى لمواجهة الأزمات
47	خاتمة الفصل
76-49	الفصل الثالث:دراسة حالة عينة من الشركات التي مستها الازمة
49	تمهيد
56-50	المبحث الأول: أزمة الإنبعاثات للشركة فولكس فاجن
51-50	المطلب الأول: لمحة تعريفية عن شركة "فولكس فاجن".
53-52	المطلب الثاني: واقع أزمة شركة "فولكس فاجن
55-53	المطلب الثالث: أهم مخلفات وتأثيرات أزمة الإنبعاثات لشركة "فولكس فاجن"
56-55	المطلب الرابع: تعامل شركة فولكس فاجن مع الأزمة.
68-57	المبحث الثاني: أزمة في القوائم المالية " الشركة " موبايلي."
62-57	المطلب الأول: معلومات هامة عن شركة "موبايلي".
63	المطلب الثاني: بداية أزمة القوائم المالية لشركة " موبايلي"
65-63	المطلب الثالث: انعكاسات أزمة القوائم المالية لشركة موبايلي
68-66	المطلب الرابع: السبل الأساسية المتخذة من قبل شركة "موبايلي" لمحاربة الأزمة وآخر التعديلات.
76-69	المبحث الثالث: أزمة الشركة المتسببة في الإساءة للرسول صلى الله عليه وسلم.
69	المطلب الأول: التعريف بالشركة المتسببة في الإساءة للرسول صلى الله عليه وسلم."جيلاندس بوسنن
71-69	المطلب الثاني: تفاصيل أزمة الشركة المتسببة في الإساءة للرسول صل الله عليه وسلم.
74-71	المطلب الثالث: انعكاسات الأزمة المسببة للإساءة للرسول وتأثيرها على صورة الدانمارك في العالميين العربي والإسلامي.
75-74	المطلب الرابع: أهم الأساليب التي اتخذتها الدانمارك للخروج من الأزمة.
76	خلاصة الفصل
79-78	خاتمة
88-81	فائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
06	أسباب الأزمة داخل المؤسسة	01
51	أسهم شركة فولكس فاجن	02
51	أهم الموديلات التي تقدمها فولكس فاجن	03
58	أعضاء مجلس إدارة موبايلى	04
61	مؤشرات المالية للشركة موبايلى	05
62	أهم المحطات البارزة فى تاريخ شركة موبايلى	06
65	يوضح ملخص ما أعلنت عنه موبايلى اليوم	07
65	تحليل مقارنة للقوائم المالية السنوية المختصرة لشركة اتحاد الإتصالات	08
73	أهم المقاطعات من قبل الدولة الإسلامية	09

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	دور حياة أزمة المؤسسة	01
39	الإستراتيجيات التقليدية للتعامل مع الأزمات	02
43	يوضح الإستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمة	03
68	أخر التعديلات التي طبقتها شركة موبايلي	04
73	صور وعلامات تجارية للمنتجات التي تمت مقاطعتها	05
64	منحنى رقم 01 يوضح الوضعية المالية للشركة موبايلي 2016/2012	06
71	منحنى 02 أرقام توزيع الصحيفة الدانماركية من عام 2007 إلى 2013	07

المخلص:

تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على أهمية الاستراتيجيات الفعّالة التي تجسدها الإدارة المتخصصة في معالجة الأزمة. فمعظم المؤسسات قد تتعرض إلى منافسة شديدة وضغوط خارجية وداخلية عديدة تؤدي إلى أزمات تؤثر على أدائها بشكل خاص ومكانتها بشكل عام، الأمر الذي دفع إدارات المؤسسات لاستخدام هاته الإستراتيجيات الملائمة لها، ذلك أن لها دور فعّال في التصدي ومواجهة الأزمة التي تقع على عاتق المؤسسة وتحسين علاقاتها مع بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية، وكذلك تساعد المؤسسة على النهوض وإكتساب الثقة من جديد، ممن يحيط بها، بالإضافة إلى زيادة القدرة التنافسية لها، كما يمكن أن تعطي للمؤسسة فرصة إسترجاع قوتها والدخول للأسواق من جديد.

مقدمة:

تمثل الأزمة ظاهرة واسعة الانتشار، إذ ترافق معظم المؤسسات الموجودة، في جميع مراحل نشوءها وإرتقائها وانحدارها، حيث أصبحت تمس بشكل أو بآخر كل الجوانب التي تحتويها والتي تحيط بها، بدءاً من صغيرتها وإنهاء بكبيرتها، فهي تنشأ في أية لحظة وفي ظروف مفاجئة نتيجة ظروف داخلية أو خارجية وهذا ما يخلق نوعاً من التهديد للمؤسسة، إذ يتحتم عليها التعامل معها للقضاء عليها والحد من خسائرها وتأثيراتها الاجتماعية، الإقتصادية والنفسية.

فالإزمات، مهما كان شكلها أو مصدرها، لا بد للمنظمات ان تمتلك الاستراتيجيات الفعالة من أجل مجابتهها أو حلها، أو التقليل من أثارها السلبية.

وتأتي أهمية الدراسة كونها تركز على مدى قدرة المنظمات على تجهير نفسها لمواجهة الإزمات قبل وقوعها، وذلك من خلال خبرتها، كفاءتها و امكانياتها للوقوف بحزم امام الإزمات، بدلا من رفع الراية البيضاء والاستسلام للأزمة تاركة اياها تفعل ما تشاء .

وتركز هذه الدراسة على دور الاستراتيجيات الحديثة في المنظمات كاسلوب من اساليبها، وكيفية اتخاذ هذه الاستراتيجيات واعادها من أجل مجابهة الأزمة، ومدى فعاليتها ونجاحها في انقاذ المنظمة من الخروج من الأزمة وبأقل الخسائر .

- طرح الإشكالية:

في ظل هذه المعطيات تنبثق إشكالية البحث التي نحاول معالجتها في هذه الدراسة و المتمثلة في: كيف يمكن ان تساهم الاستراتيجيات الحديثة في معالجة الإزمات التي تمر بها المؤسسة؟

- التساؤلات الفرعية:

ولتوضيح هته الإشكالية وتبسيطها أكثر تطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما المقصود بالأزمة؟

2- فيما تكمن الابعاد الضرورية والمراحل الاساسية التي تمر بها الأزمة ؟

3- ماهي اهم الركائز التي تستند عليها إدارة الأزمات ؟

4- كيف يتم التعامل مع الأزمة داخل المؤسسة ؟

5- ما إستراتيجيات إدارة الأزمات الأكثر أهمية، في نظر المؤسسة؟

هذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال دراستنا الميدانية للشركة قولكس فاجن "شركة" موبايلى" والشركة المتسببة للإساءة للرسول محمد - صلى الله عليه وسلم-، والتي إتخذناها كعينة من الشركة التي لحقتها الأزمة.

- فرضيات البحث:

وكإجابة مبدئية تم وضع الفرضيات التالية:

- 1- هي عبارة عن نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من المؤثرات او حدوث خلل مفاجئ يقع على عاتق المؤسسة قد يؤدي بها الى الانهيار.
- 2- تتمثل الابعاد الضرورية للآزمة في: اقتصادية،اجتماعية،سياسية.
- 3- اهم الركائز التي تستند عليها ادارة الازمات: الدقة في المعلومات، تبسيط الاجراءات، الكفاءة والفعالية في الادوات.
- 4- يتم التعامل مع الازمة داخل المؤسسة باستخدام جملة من الاساليب للتصدي لها ومحاولة الخروج منها.
- 5- تتمثل استراتيجيات ادرة الازمات الاكثر اهمية، في نظر المؤسسة هي تلك التي تعتمد على التطور والحدائة والسرعة .

- أسباب إختيار الموضوع: جاء إختيارنا لهذا الموضوع انطلاقا من الاعتبارات التالية:

- 1- الرغبة الشخصية في معرفة أهم وسائل والأساليب التي تحتاجها المؤسسة في مواجهة الأزمة.
- 2- كون جميع المؤسسات الموجودة في الوقت الحالي متعرضة للآزمة بمختلف أنواعها.
- 3- أهمية الموضوع وضرورة وجوده في المؤسسة حيث أنه بمثابة المحرك أو العجلة التي تقود المؤسسة نحو النجاح وعدم السقوط.

- بحكم أن جامعتنا حديثة النشأة، نحاول إثراء النقص في بحوث المكتبة.

أهمية البحث: تكمن أهمية الموضوع من خلال:

- إبراز أهمية الإستراتيجيات الحديثة في معالجة الأزمة التي تصيب المؤسسة والإختيار الأصح لهته الإستراتيجيات.

- إبراز دور إدارة الأزمات القائمة بالمؤسسة وكيفية الخروج من دائرة الفشل.

- أهمية التنسيق الفعال والقدرة على الضبط والتحكم بمسارات تطورها.

أهداف البحث: إن التطرق إلى هذا الموضوع وإختياره كان من أجل:

- تقييم دور الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على الأزمة التي واجهت المؤسسة.

- تحديد الإستراتيجيات التقليدية والحديثة لإدارة الأزمات، التي تسير عليها المؤسسة أثناء الأزمة.

- المساهمة في اخراج البحث العلمي من المحيط الداخلي للجامعة إلى الميدان العلمي الميداني.

منهج البحث: للإجابة على الإشكاليات المطروحة وإختبار صحة الفرضيات إتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث عالجتنا متغيرات الموضوع كل واحدة على حدة، بالتطرق للآزمات ثم إدارة الأزمات

والإستراتيجيات الحديثة لها، معتمدين الوصف لتحديد الأساسيات والمفاهيم الخاصة بكل متغير، ومن جهة أخرى إعتدنا المنهج التحليلي، لتحليل العلاقة بين المتغيرين الأساسيين في الموضوع، وكذا لتحليل النتائج في الدراسة التطبيقية.

هيكل البحث: بغرض الاجابة على الإشكالية البحث ومن أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف عناصر المؤثرة في مفردات البحث وتماشيا مع أهداف وأهمية وطبيعة الموضوع، تم تقسيمه إلى ثلاث فصول وخاتمة حيث:

يتضمن **الفصل الأول** المعنون ب: التأسيس النظري حول الأزمات، ثلاث مباحث نتطرق على التوالي إلى: **مبحث الأول** نتناول فيه عموميات حول الأزمة من حيث تعريفها، خصائصها، مراحلها، ابعادها... الخ **ومبحث الثاني** نتناول فيه الأزمات الاقتصادية الدولية متضمنا المفهوم والمظاهر، انواعها وابرز الامثلة عنها.

ومبحث الثالث نتناول فيه الأزمات في المؤسسة حيث نتحدث فيه عن مفهوم المؤسسة ومحيطها، اسباب ونتائج الازمة داخل المؤسسة واهم الاستعدادات التي تتخذها المؤسسة امام مواجهة الازمة. وفي **الفصل الثاني** المعنون ب: إدارة الأزمات وأهم الإستراتيجيات لمواجهة الأزمة داخل المؤسسة ثلاث مباحث:

مبحث الأول نتناول فيه مفاهيم أساسية في إدارة الأزمات، حيث نتحدث فيه عن مفهوم الادارة، الاهمية و الاهداف، كذلك مقومات ومراحل ادرة الازمات.

ومبحث الثاني نتناول فيه الطرق التقليدية لإدارة الأزمات ويتضمن جملة من الطرق التقليدية المختلفة. **ومبحث الثالث** نتناول فيه الاستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمات ونتحدث فيه عن كل الطرق الحديثة الشائعة الاستخدام.

أما **الفصل الثالث** والأخير والمعنون ب: دراسة حالة عيّنة من الشركات التي مسّتها الأزمة ثلاث مباحث: **مبحث الأول** نتناول فيه أزمة الإنبعاثات للشركة "فولكس فاجن" "Volks wagen" حيث نتحدث فيه التعريف بالشركة، بداية ازمتها، مخالفات وتأثيرات هذه الأزمة، وكيفية التعامل معها.

ومبحث الثاني نتناول فيه أزمة القوائم المالية لشركة "موبايلي"، حيث نتحدث فيه عن معلومات خاصة بالشركة وكيف بدأت ازمتها، اضافة الى اهم الانعكاسات لهذه الازمة و سبلها.

ومبحث الثالث نتناول فيه أزمة الشركة المتسببة في الإساءة للرسول - صلى الله عليه وسلم-، حيث نتطرق فيه الى التعريف بالصحيفة وتفاصيل الازمة، واهم الانعكاسات لهذه الازمة، واهم الاساليب التي اتخذت للخروج من الازمة.

أما الخاتمة فقد تضمنت إجابة مختصرة على الإشكالية المطروحة والنتائج المتوصل إليها من خلال البحث، إضافة إلى مجموعة من التوصيات المقترحة وآفاق البحث.

تمهيد

إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على كافة الأصعدة والمستويات الاجتماعية، فكل التغيرات المفاجئة التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة دون توافر فرص للحد منها تعد أزمة، فلقد أصبحت الآزمات حدثاً متوقعا لجميع المنظمات في الوقت الحالي المليء بالمتغيرات والمستجدات، وكلما استطاعت المنظمة التأقلم مع المتغيرات كان لديها القدرة على التعامل مع الآزمات بثبات واتزان.

وسنعرض في إطار هذا الفصل عدة مفاهيم أساسية حول الأزمة بشكل عام وعن الآزمات الدولية، وكيف تكون الأزمة على مستوى المؤسسة.

المبحث الأول: عموميات حول الآزمة.

المبحث الثاني: الآزمات الاقتصادية الدولية.

المبحث الثالث: الآزمات في المؤسسة.

المبحث الأول: عموميات حول الأزمة

حتى يتسنى لنا معرفة حقيقة الأزمة سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى العديد من مفاهيم الأزمة مع ذكر أهم أنواعها والأسباب التي أدت إلى ظهورها، ثم التعرف على أبعادها والمراحل التي مرت بها

المطلب الأول: تعريف الأزمة و خصائصها

في هذا المطلب سنتحدث عن مفهوم الأزمة من عدة جهات، ومع ابراز اهم خصائصها وذلك من خلال:

اولا- مفهوم الأزمة:

في الواقع أن هناك عدة تعريفات لكلمة الأزمة، كونها تستخدم في كافة المجالات المختلفة، وهذا ما يصعب تحديد تعريف شامل للأزمة وفيما يلي نستعرض بعض منها⁽¹⁾.

1- الأزمة بالتعريف اللغوي:

وردت الأزمة بمعنى الشدة والقحط ويقال أزم علينا الدهر، أي اشتد وقل خيره، كذلك يقال: أزمت عليهم السنة اشتد قطعها وتأزم أي أصابته أزمة.

2- الأزمة بالتعريف الاصطلاحي:

هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.

3-و تعرف الأزمة أيضا بأنها⁽²⁾: حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء.

4-و الأزمة كما يقول **Steve Albert** هي "ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أيا كانت درجة استعداد المنظمة"

5-وهناك تعريف آخر للأزمة بأنها: "موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للالتزامات ويتضمن قدرا من الخطورة و التهديد وضيق الوقت والمفاجئة ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة"

6-ومنه من يرى أن الأزمة هي مرحلة متقدمة من مراحل الصراع، والصراع في أي مظهر من مظاهره وعلى أي نطاق من نطاقاته، بدءا من داخل النفس البشرية وانتهاء بالصراعات الدولية⁽³⁾.

(1) ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص 21-22 .

(2) محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 08-09.

(3) عباس رشدي العماري، ادارة الازمات في عالم متغير، مركز الاهرام للترجمة والنشر، القاهرة، مصر، 1993، ص 1.

وهناك من يعرفها على أنها: "خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام" (1).

وعليه يمكن القول: بأن الأزمة حالة من الصعوبة المفاجئة التي تعطل سير العمل وتعمل على إرباك الخطط والإستراتيجيات وطرق التنفيذ، يؤدي إستنفار كامل وتام من أجل التحقيق في حدثها أو التخلص من أثارها السلبية.

يخلط البعض أحيانا بين مصطلح الأزمة و بعض المفاهيم الأخرى ذات الصلة بمصطلح الأزمة، ونعرض لهذه المفاهيم على النحو التالي (2):

أ- مفهوم المشكلة:

تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات المرغوب فيها، و تحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها و حلها ، وقد تؤدي إلى وجود أزمة و لكنها ليست بذاتها أزمة.

ب- مفهوم الحادث:

و قد عرفه كل من السيد عليوة و حواش بأنه: "شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه و قد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلا و إنما تكون فقط أحد نتائجه "

ج- مفهوم الكارثة:

الكارثة من كرت بمعنى الغم، و الكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد . و منهم من قال بأن الكارثة: هي أحد المفاهيم التصاقا بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، و تعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا و نجم عنها ضرر في الماديات أو كلاهما معا.

ومما تقدم نستطيع أن نجتمع أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي :

الأزمة أعم وأشمل من الكارثة ، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية و الخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات للالتزامات مؤيدون داخليا وخارجيا، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالبا لا يكون لها مؤيدون .

(1) ماجد عبد المهدي المساعد، نفس المرجع، ص22.

(2) اخيارهم عبد الله احمد ، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة، مذكرة ماجستير، تخصص السياسة العامة والادارة المحلية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص ص19-20.

في الآزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الآزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالبا ما يكون وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.

ثانيا. خصائص الأزمة :

إن هناك العديد من الخصائص التي تعمل علي تميز الأزمة وجعلها واضحة المعالم، حيث برزت خصائص الأزمة في عدة تقسيمات.

في رأي لويس كمفورت **L.Komfort** فإن هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي⁽¹⁾:

. عامل الشك وعدم التأكد Uncertainty

. عامل التفاعل Interaction

. عامل التشابك والتعقيد Complexity

ويذهب راي اخر الى أن أهم خصائص الآزمات ما يلي⁽²⁾:

. الأزمة هي تسبب أساسا تهديدا وتدهورا وضعفا في المنظمات الإدارية.

. سيادة حالة من الإحباط النفسي بين المدراء والموظفين مع قلة وضعف الإنتاج.

. سيادة حالة من الاضطراب في العمل وعدم التوازن في أداء الوظائف الإدارية وعدم التوازن في التصرفات وفي التعامل مع الآخرين.

. الآزمات قد تسبب انهيار وخسارة وعجز للمنظمات الإدارية.

. سيادة وظهور حالة من الخوف والرعب من المجهول والخوف من الآزمات القادمة والخوف من حدثها و شدتها وأثارها.

. الأزمة بطبيعتها معقدة ومعطياتها متداخلة ومعلوماتها متشابكة ومتعددة.

. تسبب الآزمات تهديدا لمصالح المنظمات الإدارية والمؤسسات المالية كما تعمل على عدم استقرار أمن الشركات وعلى عدم الاستمرار في عمل الوظائف الإدارية.

⁽¹⁾ جيوري شناوي الصافي، اثر الخصائص القيادية في استراتيجية ادارة الآزمات، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة الرابعة و الثلاثون، العدد التسعون/2011، (د ط، د ب)، ص55.

⁽²⁾ محمد سروري الحريري، ادارة الآزمات المشكلات الاقتصادية والمالية والادارية، دار البلدية ناشرون وموزعون، الاردن، 2010، صص 137-

. إن الأزمة تبدأ بحدّة زائدة وتحدث في بيئة معقدة جدا وتكون الآزمة في بداية نزولها قوية و مفاجئة وعنيفة ومعقدة التركيب ومعقدة المعلومات ومحيرة في حقائقها ثم تبدأ الآزمة تدريجيا بالنزول و الخفة والضعف⁽¹⁾.

. إن الأزمة طبيعة انتشارية تجعل من الصعوبة على صناع القرار الوصول إلى رؤية شاملة للأحداث ،وهي تمثل سلسلة من الإحداث وليس كيانا واحد⁽²⁾.

. تتطلب جهدا كبيرا لمواجهتها وهي نتاج لتراكم مجموعة من التأثيرات السابقة⁽³⁾.

المطلب الثاني: أسباب الآزمات

يمكن القول بشكل عام أن الأزمة هي نتيجة عدم الترابط ما بين المنظمة وبيئتها الداخلية و الخارجية وبالتالي يمكن القول أن الأزمة هي نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهورها.

ويمكن إيضاح العديد من الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمة على النحو التالي:

1. سوء الفهم:

يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الآزمات، ويشير إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة.

- عدم القدرة على جمع المعلومات.

- المعلومات سريعة ومتلاحقة ومتغيرة لا يمكن الإلمام بها.

ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يحرض على الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة، وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج⁽⁴⁾.

(1) محمد سروري، ادارة الآزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الادارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص85.

(2) ادوارد ب.بورودزيسكس، ترجمة احمد المغربي، ادارة المخاطر والآزمات والامن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص110.

(3) نجم العزاوي، اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الآزمات، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع في جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا كلية الاعمال، غزة، فلسطين، في الفترة 03-05/11/2009-2010، ص15.

(4) فريد مناخ، اسباب الآزمة، الموقع الالكتروني (www.islammemo.cc/fan-el-edara/mharat/2013/08/179897.html) تم زيارة الموقع(2016/04/01، 22:00).

2 . سوء الإدراك:

يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة.

فإذا ما كان الإدراك غير سليم، أو نجم عن تداخل في الرؤية و التشويش سواء المعتمد أو الطبيعي، فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري، بل يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتخذها هذا القائد الإداري، ومن هنا إذا تراكمت نتائج التصرفات السابقة بشكل معين، في حين كان متخذ القرار يدرك أنها تأخذ شكلا آخر، فإنه يوجد ضغط مولد لانفجار الأزمة.

3 . سوء التقدير والتقديم:

وهو أكثر أسباب حدوث الآزمات في جميع المجالات، خاصة المجالات العسكرية، وسوء التقدير الأزموي ينشأ فعلا من خلال ما يلي:

. المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة في النفس.

. سوء تقدير قوة الطرف الأخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

. التأثر بشعارات وهمية ك(نحن الأقوى، نحن الأفضل...).

ومن ثم تكون النتيجة الاستهانة بالطرف الأخر، في الوقت يستفحل فيه ويشتد خطره، وفي إطار غياب المعرفة الكاملة عنه، أو ما يستأمره الطرف الأول من رفض وتغييب أي معلومة إيجابية عن الطرف الثاني يحدث التخاذل والاسترخاء الأمني وتتسع ثغرات الأمن الذاتي، والتي يستغلها الطرف الثاني.

4 . الإدارة العشوائية:

وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب وباعث للآزمات ولكن أيضا وبدرجة أشد خطورة كدمر للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدراته، ومن أمثلته سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي المنشأة وقصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات، وعدم وجود التنسيق، إضافة إلى عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.

ولعل هذا يفسر لنا أسباب آزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثاني التي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها وتطبيق أنماط من الإدارة العشوائية التي تقود إلى الآزمات والكوارث⁽¹⁾.

(1) نفس المرجع .

5 . الرغبة في الابتزاز:

تقوم جماعات الضغط، وجماعات المصالح باستخدام هذا الأسلوب لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري ووسيلتها الفاعلة إلى ذلك هي صنع الآزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف، وإخضاعه لسلسلة متوالية، متصاعدة ومتلاحقة من الآزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم⁽¹⁾.

6. اليأس:

هو أزمة نفسية سلوكية تشكل خطرا على الإدارة والدولة، فهو كسب للآزمة مما يؤدي إلى الإحباط وعدم الرغبة في اتخاذ القرار والتطوير والتنمية والتحسين ومثال ذلك : إحباط الآزمات العمالية.

7 . الإشاعات:

وهي أهم مصدر من مصادر الآزمات، بل إن كثيرا من الآزمات ما يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها بشكل معين ، يتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا، وملموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد، وبالتالي فإن إحاطتها بحالة من البيانات و المعلومات الكاذبة والمفصلة، وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محيطة تم أعدادها بشكل معين، وخلال استغلال حدث معين يفجر الأزمة.

8 . استعراض القوة:

وهذا المسبب النشط يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما أنه يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعد عناصر القوة وترغب في قياس رد فعلها أو اختبارها واختبار مدى تأثيرها على الكيانات الأصغر، وعلى رد فعل الكيانات الأكبر حجما، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خالصة للتأثير على مسرح الأحداث، ودون حساب للنتائج والعواقب، وتتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج .

ذ . الأخطاء البشرية:

وهي أحد الأسباب لنشوء الآزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل فحادث انفجار مكوك الفضاء (تشانجنز) وما نتج عنه من أزمة عنيفة في الثقة في بعض الهيئات المشرفة على برنامجه، وما

(1) محمد رشادي الحملاوي، ادارة الآزمات و الكوارث، مقال منشور في موقع الكتروني www.ibtesamh.com تم زيارة الموقع في

10/04/2016، 15:00.

أحدثته الأزمة في كيان المجتمع الأمريكي كان باعثه الأساسي خطأ بشري يعود إلى سيادة مناخ عمل غير مناسب (1).

ر . الآزمات المخططة:

ويطلق عليها أيضا الاختراقات الآزمية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل، ومراحل الإنتاج والتوزيع، واحتياجات وظروف كل مرحلة من هذه المراحل ومن ثم يمكن إحداث أزمة مخططة.

ز . تعارض الأهداف:

إن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم خصوصا إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته التي لا تتوافق مع منظور الطرف الآخر نتيجة لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة.

س . تعارض المصالح: وهي أيضا من أهم أسباب حدوث الآزمات سواء على النطاق الدولي، أو المحلي أو حتى داخل الشركات ووحدات النشاط الاقتصادي صغير الحجم، حيث أن لكل دولة مصالحها، ولكل شركة مصالحها، ولكل فرد مصالحه، فإذا ما تعارضت المصالح بشكل كبير برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة (2).

المطلب الثالث: أنواع الآزمات

إن عملية تعيين طبيعة الأزمة أو نوع الأزمة تعد الخطوة الأولى في الإدارة الجيدة لتصنيف الأزمة، لكنها ليست عملية، لأن الأزمة بحكم طبيعتها تتطوي على عدة جوانب متشابكة، وبالتالي تتعدد وتتغير تصنيفاتها، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الآزمات إلى:

1. حسب شدة أثرها:

تنقسم حسب شدة أثرها إلى :

- آزمات شديدة الأثر وهي الآزمات التي يصعب التعامل معها.
- آزمات محدودة الأثر، وهي الآزمات التي يسهل التعامل معها.

(1) عبد العزيز بن سلطان الضويحي، التخطيط الاعلامي ودوره في مواجهة الكوارث و الآزمات، رسالة ماجستير في العلوم الادارية،

كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، الرياض، السعودية، 2003، ص36.

(2) ريجي عبد القادر الجديلي، واقع استخدام اساليب ادارة الآزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، غزة، فلسطين، ص22.

2 . حسب المستوى:

- آزمات عالمية تؤثر على العالم كله مثل الحروب.
- آزمات إقليمية تؤثر على إقليم معين من العالم.
- آزمات محلية تؤثر على دولة واحدة دون غيرها.
- آزمات تنظيمية تؤثر على المنظمات داخل الدولة الواحدة.

3. حسب البعد الزمني:

- آزمات متكررة الحدوث وبالتالي لها مؤثرات ومؤشرات إنذار مبكر.
- آزمات مفاجئة وهي التي تحدث دون سابق إنذار.

4. حسب المراحل:

- أزمة في مرحلة النشوء.
- أزمة في مرحلة التصعيد.
- أزمة في مرحلة الاكتمال.
- أزمة في مرحلة الزوال.

5. حسب الآثار الناجمة:

- آزمات ليس لها آثار جانبية أي أن أثرها المباشر معروف.
 - آزمات لها آثار جانبية و مضاعفات غير مباشرة⁽¹⁾.
- وهناك تصنيف آخر لأنواع الآزمات من طرف الدكتور أحمد ماهر و يكمن فيما يلي⁽²⁾:

1- آزمات مادية أو معنوية:**أ- آزمات مادية:**

- وهي آزمات ذات طابع اقتصادي و مادي و كمي و قابلة للقياس و يمكن دراستها و التعامل معها ماديا و بأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة. و من أمثلتها ما يلي:
- أزمة العمالة.
 - انخفاض حاد في المبيعات.
 - عدم توفر السيولة.

⁽¹⁾ محمود جاد الله، مرجع سبق ، ص ص15 - 16 .

⁽²⁾ ماهر احمد، ادارة الآزمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص30.

ب- آزمات معنوية:

وهي آزمات ذات طابع نفسي و شخصي و غير ملموس و لا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، و لا يمكن رؤية أو سماع الأزمة بل الشعور بها، و من أمثلتها:

- أزمة الثقة.
- تدهور الولاء.
- تدهور الانتماء.

2- الآزمات البسيطة أو الحادة:**أ- الآزمات البسيطة:**

وهي الآزمات خفيفة التأثير، و يسهل معالجتها بشكل فوري و سريع. و من أمثلة هذه الآزمات البسيطة:

- الإشاعات الداخلية المحدودة.
- إضراب عمال أحد الأقسام في الشركة.
- عطل في خط الإنتاج.

ب- الآزمات الحادة:

و هي الآزمات التي تتسم بالشدّة و العنف و قهر الكيان الإداري للمنظمة و تفويض أركانها. و من أمثلة هذه الآزمات الحادة:

- مظاهرات في كافة مدن الدولة.
- اعتداء من دولة خارجية.
- حريق لكل مخازن الخامات و السلع الجاهزة.

3- آزمات جزئية أو عامة:**أ- آزمات جزئية:**

و هي آزمات تطول جزءا من كيان المنظمة أو النظام، وليس كله، ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام. و من أمثلتها:

- تدهور العمل في أحد الأقسام.
- ظهور وباء في أحد المدن الصغيرة.
- تسمم في أحد المدارس.

ب- آزمات عامة:

وهي آزمات تغطي طاقة أجزاء الكيان (سواء كان شركة أو منظمة أو دولة)، وهو يؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه، و منتجاته. و من أمثلتها:

- حريق يأتي على الشركة بأكملها.
- تدهور حاد في إنتاجية المصنع.
- إضراب عام لكافة الموظفين والعاملين في الشركة.

4- آزمات وحيدة أو متكررة:

أ- آزمات وحيدة:

و هي آزمات فجائية، غير دورية ، وغير متكررة، و يصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجية عن الإدارة التي تؤدي إليها. ومن أمثلتها:

- أعاصير و صواعق.
- سيول تؤدي إلى هدم المنشآت.
- حر شديد يؤدي على حرائق⁽¹⁾.

ب- آزمات متكررة:

وهي آزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها، وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها. ومن أمثلتها:

- كساد عالي كل 10 سنوات.
- انخفاض الطلب على المشروعات في الشتاء.
- آزمات الصقيع التي تهدد المزروعات.
- كما يمكن تقسيم الآزمات طبقا لمسببات الأزمة كالاتي⁽²⁾:

(أ)- آزمات اقتصادية: وتعني النقص في الموارد والقصور في تحويل الميزانية وتتمثل في :

- طاقات عاطلة .
- آزمات الديون .
- الانهيار الصناعي.

(ب)- آزمات عسكرية: يمكن إن تكون داخلية مثل :

- محاولة القيام داخل الدولة بتغيير لنظام الحكم او تعديله، وقد تكون الأزمة خارجية مثل :

⁽¹⁾ ماهر احمد، نفس المرجع ، ص30.

⁽²⁾ خديجة ديناتي، هناء حاتمي، ملاك قايد، بحث قانوني: الآزمات، مفهومها، انواعها، طريقة ادارتها، من سلك الماستر، مركز راشيل كوري الفلسطيني لحقوق الانسان و متابعة العدالة الدولية، منشور في موقع الالكتروني (www.rachelcenter.ps) تم زيارة الموقع (13:23، 2016/04/10).

- الحشود العسكرية على الحدود بين دولتين .
- (ج) - الآزمات السياسية: هي الآزمات التي تنشأ بسبب تخلف وقصور النظام السياسي بمفهومه الواسع . (إدارية ، دستورية، سياسية ، اجتماعية ، ثقافية)
- وتحدث الآزمة السياسية نتيجة سلسلة من التغيرات في النمط السياسي، نتيجة تعارض المصالح بين دولتين أو أكثر ذات سيادة على هيئة نزاع، قد يتطور إلى صراع مع احتمال اندلاع الحروب .
- (د) - آزمات ثقافية: هي أزمة الفكر، حيث تنشأ فكرتين مختلفتين بين جماعتين، يعتقد كل منهما مبادئ معينة أو يفسر وقائع معينة بطريقة مختلفة عن الأخر، غالباً ما يكون هذا النوع من الآزمات مهدداً للأمن الداخلي.

المطلب الرابع: أبعاد الآزمة و مراحلها:

في هذا المطلب نتطرق الى اهم ابعاد وسلسلة المراحل التي تمر بها الآزمات، وهذا من خلال:

اولاً-أبعاد الآزمة:

تتميز الآزمة بعدة أبعاد رئيسية تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

1-البعد الزمني:

وهو بعد الفجائية وضيق الوقت المتاح للمواجهة، حيث أن فجائية الحدوث وضيق الوقت المتاح لا تمكن مدير الآزمة من استيعاب الموقف والاستعداد الفوري للمواجهة.

2-البعد المؤسسي:

وهو بعد التهديد الكبير للكيان الإداري و المالي للمؤسسة حيث إن الآزمة لكونها مشكلة متعقنة فيكون حدوثها فجائياً ويصاحبه تهديد كبير للمصالح والأموال الأمر الذي يعرض الكيان الإداري والمالي للمؤسسة إلى الانهيار الجزئي أو التام في أسرع وقت.

3- البعد النفسي:

وهو بعد سيادة حالة من الاضطراب وعدم والاستقرار لمدير الآزمة و حياة الأفراد وذلك نظراً لعدم توفر المعلومات والتولي السريع لأحداث الآزمة نتيجة مجموعة من التبعات التراكمية >> <<Accvmvatlivesequences يغذي كل منها الأخر مما يزيد المواقف سوءاً وغموضاً وارتباكاً سواء

(1) محمد احمد الطيب هيكل ، مهارات ادارة الآزمات و الكوارث و المواقف الصعبة ،الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة،مصر،

لمتخذ القرار أو لحياة الأفراد الأمر الذي يصاحب الأزمة حالة من الاضطراب لعدم معرفة التكهّنات المستقبلية وانتشار الشائعات بصورة مدوية بما يفقد الأفراد القدرة على التماسك الداخلي ويحدث انخفاضا في معنوياتهم ونفسيّتهم.

4- البعد الإداري:

لأن الأزمة تهدد شرعية إدارة المنظمة و كيانها الإداري و جدوى وجودها أمام الآخرين . تؤدي الأزمة إلى زعزعة قيادة المنظمة ورسالتها وغايتها وأهدافها وعدم جدوى استراتيجياتها وسمعتها لدى الآخرين.

5- البعد الاجتماعي:

تؤدي الأزمة إلى الاضطراب في حياة الأفراد في المجتمع و الإحساس بدونية قيمتهم في المجتمع وعدم إشباع حاجاتهم الضرورية في الحياة.

6- البعد الاقتصادي:

قد تمس الأزمة في الصميم أحد الأنشطة الصناعية أو التجارية أو الزراعية وما يترتب عليها من أضرار وخسائر في الأرواح أو القرارات البشرية والمادية والمعنوية الفادحة.

7- البعد السياسي:

قد يترتب على الأزمة آثار سلبية تمس النظام السياسي ونظام الحكم في الدولة أو أحد رموزه أو أحد وظائفه الأساسية مما يؤثر على صورة النظم في المجتمع.

8- البعد الأخلاقي:

ويكون ذلك في حالة إذا ما تعلقّت الأزمة بالقيم الأخلاقية والأسس الثقافية والسلوكية التي يقوم عليها المجتمع كما هو في جرائم الرشوة والاختلاس والفضائح الجنسية ويوضح الشكل التالي أبعاد الأزمة (1).

ثانيا- مراحل نشوء الأزمة:

تمر الأزمة بدورة حياة باعتبارها ظاهرة اجتماعية، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري. فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وكل هذا يعمل على الحد من أثارها وما ينتج عنها من آثار سلبية.

(1) مرجع سابق، ص ص 38-39 .

وتمر الأزمة بخمسة مراحل هي (1):

1. مرحلة الميلاد:

ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة في الظهور في شكل إحساس مبهم، وتندرج بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها وتتطور إليها، ومن العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد هو إدراك متخذ القرار وخبرته في تتبع الأزمة ومحاولة القضاء عليها في هذه المرحلة وإيقاف نموها مؤقتاً دون أن تصل حدتها لمرحلة الصدام.

2. نمو الأزمة:

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم أو تقدير لدى متخذ القرار في مرحلة الميلاد وتدخل في مرحلة النمو والانتساع حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات.

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها أضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والانتساع.

وفي تلك المرحلة يتزايد الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغوط مباشرة قد تسببها الأزمة.

3. نضج الأزمة:

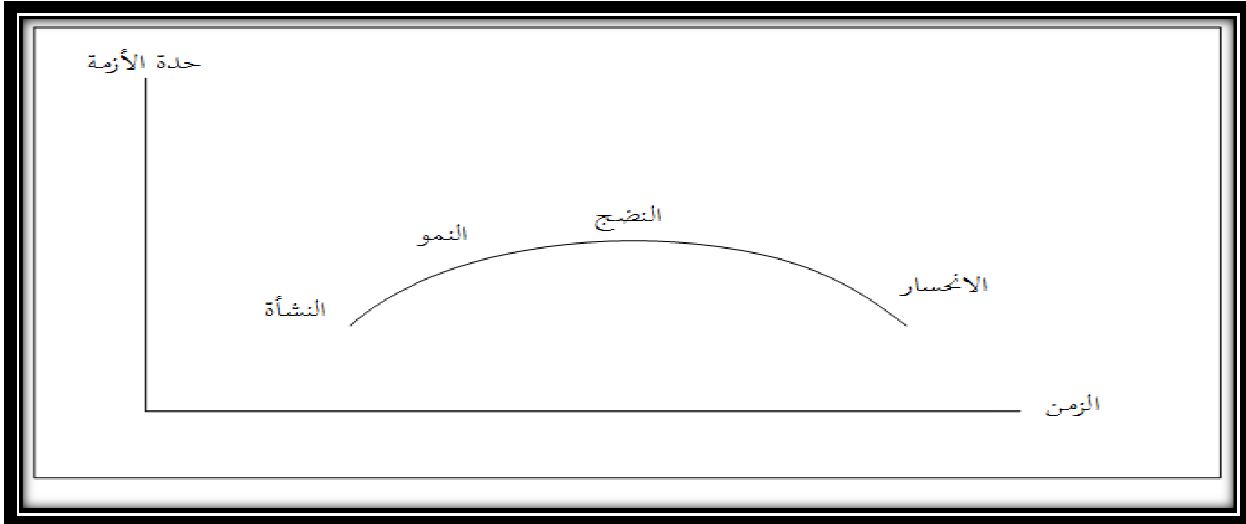
وتحدث هذه المرحلة عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو ربما يكون نتيجة لسوء تخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق. وتصل الأزمة بذلك إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها وقد تطيح بمتخذ القرار أو بالمؤسسة أو بالمشروع الذي يعمل فيه.

4. انحسار الأزمة:

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تنتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم الذي يؤدي (الأزمة) جزءاً هاماً من قوة الدفع الدافعة لها ومن ثم تبدأ في الانحسار والاختفاء التدريج

(1) وسام صبحي مصباح اسليم، سمات ادارة الازمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 22

الشكل رقم (01): دورة حياة أزمة المؤسسة



المصدر: موقع الكتروني www.emaze.com

أما بعض الباحثين يوضحون مراحل الأزمة كالأتي (1):

- مرحلة الحضانة: وهي المرحلة التي تمهد لحدوث الأزمة.
- مرحلة الاحتياج: وهي التي تبدأ فيها الأزمة بالوقوع، أي لحظة بداية الأزمة.
- مرحلة الاستقرار: وهي التي تتبلور فيها أبعاد الأزمة، أي فترة بداية ونهاية الأزمة.
- مرحلة الانسحاب: حيث أن الأزمة تبدأ بالتلاشي.
- مرحلة التعويض: ويتم فيها عملية التقويم وتلاقي الآثار

(1) ناصر قاسمي، استراتيجية ادارة الآزمات و فعالية التسيير، دار الكتاب الحديث، البلدة، الجزائر، ص ص 54-55.

المبحث الثاني: الآزمات الاقتصادية الدولية

تمر دول العالم بالعديد من الآزمات الاقتصادية والتي تؤثر بشكل كبير على الحياة الاقتصادية في العالم، وتكون سببا لحدوث اضرار بليغة في اقتصاديات الدول وعليه في هذا المبحث سوف نتطرق الى تعريف الآزمات الاقتصادية الدولية وخصائصها واهم مظاهرها وانواعها، وبرز الآزمات الاقتصادية المعروفة في العالم.

المطلب الاول : تعريف الآزمة الاقتصادية الدولية و مظاهرها :

في هذا المطلب سنتناول مفهوم حول الآزمة الاقتصادية والى اهم مظاهرها .

اولا : تعريف الآزمة الاقتصادية الدولية:

ويكمن تعريفها فيما يلي :

-تعرف الآزمات الاقتصادية بأنها اضطراب فجائي يطرأ على التوازن الاقتصادي في بلد ما او عدة بلدان،وهي تطلق بصفة خاصة على الاضطراب الناشئ على اختلال التوازن بين الانتاج والاستهلاك (1).
-والآزمة اما ان تكون عنيفة أو بطيئة، وقد تكون محلية يقتصر اثرها على بلد او دولة معينة، او تكون عامة شاملة لعدة دول او العالم باسره ، وتعرف بانها توقف في ارتفاع اسعار السلع والخدمات وتحليل الآزمات الاقتصادية لدى الاقتصاديين انهم يحملون النظام الراس مالي مسؤولية هذه الآزمات ويعطلونها بسبب الفوضى في الانتاج، وعدم المساواة في توزيع الثروات، او قلة استهلاك الطبقة العاملة (2).
ثانيا: مظاهر الآزمات الاقتصادية الدولية:

بصورة عامة تتمثل مظاهر وتبعات الآزمات الاقتصادية الدولية فيما يلي (3):

- 1-انخفاض معدلات الاستهلاك و الانفاق و الادخار للعلاقة المرتبطة فيما بينها.
- 2-ارتفاع معدلات البطالة.
- 3-انخفاض عام في المبيعات و خاصة العقارية منها.
- 4-تدهور الدخل و الاجور و الارباح.
- 5-انخفاض في بعض الاسعار .
- 6-تنامي ظاهرة تصفية المؤسسات و تقليصها.
- 7-هبوط المؤشر العام في البورصات.

(1) لعلى بن صالح حناشي، اسباب الآزمة الاقتصادية القريبة و البعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، موقع الالكتروني (www.iefpeoia.com) تم زيارة الموقع (2016-04-17، 12:00).

(2) بن عامر لخضر، الآزمات الالكترونية، موقع الالكتروني (www.forum.com) تم زيارة الموقع (2016-04-24، 17:30).

(3) ابراهيم عبد اللطيف، ابراهيم العبيدي الاعظمي، دراسة لمفهوم الآزمة الاقتصادية، مقال في موقع الالكتروني

(www.alukah.net/pubications_competitions) تم زيارة الموقع (2016-04-24، 15:15)

8- توقف سوق العمل (1).

9- انخفاض شديد في الاستثمارات من جانب القطاع الإنتاجي (2).

المطلب الثاني : انواع الازمات الاقتصادية الدولية:

هنالك ثلاث انواع من الازمات الاقتصادية التي تتعرض لها الدول وفي هذا المطلب سنتطرق اليها على النحو التالي (3):

1-الازمة الدورية: التي تدعى احيانا << الازمة العامة >> وهي ازمة فيض الانتاج، تصيب عمليات اعادة الانتاج وتشمل كل عمليات اعادة الانتاج والتداول والاستهلاك والتراكم باعتبارها الجوانب الرئيسية فيها، وهذا هو السبب الذي يجعل تاثيرات هذه الازمة اكثر اتساعا وشمولا وعمقا اذا ما قورنت بغيرها من الازمات، ففي هذه الازمات تبرز كل الاختلالات في التوازن والعلاقات المتناقضة في الدولة والاقتصاد الراسمالي .

2-الازمة الوسيطة : والتي تتميز بكونها اقل اتساعا وشمولا وعمقا، ولكنها مع ذلك تسمح جوانب وفروع متعددة في الاقتصاد، وتحدث هذه الازمات نتيجة الاختلالات وتناقضات جزئية في عملية اعادة الانتاج الراسمالي ومن ثم فالازمات الوسيطة لا يمكن ان تحمل طابعا عالميا، على النحو الذي يميز الازمات الدورية العالمية لفيض الانتاج، حيث يمكن ان تنقل الى خارج الدولة التي اندلعت فيها الازمة متفرقة و منعزلة.

3-الازمة الهيكلية: تصيب غالبا مجالات معينة او قطاعات كبيرة من الاقتصاد العالمي، اي انها ازمة عالمية كالازمة الدورية، منها على سبيل المثال: ازمات الغذاء، والطاقة، والمواد الخام، وغيرها.

المطلب الثالث: ابرز الازمات الاقتصادية الدولية:

في هذا المطلب نقوم باقتراح جملة من الازمات الاقتصادية التي تعرضت لها دول العالم والمتمثلة فيما يلي (4) :

1-ازمة الكساد الكبير : هي عبارة عن ازمة اقتصادية ضربت العالم منذ عام 1929 م مرورا بفترة الثلاثينات والاربعينيات، وهي اكبر واشهر الازمات الاقتصادية في القرن العشرين، ويضرب بها المثل لما يمكن ان يحدث خلال القرن 21 .

(1) ماجد عبد المهدي المساعد، مرجع سابق، ص 260.

(2) مراد رايق رشيد عودة، اسباب الازمة الاقتصادية القريبة و البعيدة رؤية اسلامية، فلسطين، موقع الكتروني (<http://iefpedia.com/arah/wp-content/upeleads/2010/12/%d8%b3>)

(3) سامح سعيد عبود، طبيعة الازمات الاقتصادية ودوريتها، مقال منشور في موقع الكتروني

(www.ahewar.org/debat/shaw.art.asp?aid) تم زيارة الموقع (2016-04-24، 10:10

(4) علاء الدين، ابرز الازمات الاقتصادية التي ضربت العالم، مقال منشور في موقع الكتروني

(www.sasapost.com/top_ecooinic_crisis) تم زيارة الموقع (2016-04-24، 16:00).

البداية كانت من الولايات المتحدة الأمريكية عندما انهارت سوق الاسهم الامريكية يوم 29 اكتوبر فيما يعرف بالثلاثاء الاسود، و الأزمة طالت جميع الدول تقريبا سواء الغنية او الفقيرة حيث انخفضت التجارة العالمية بنسبة ما بين النصف الى ثلثين، كما انخفضت ايضا متوسط دخل الفرد وقلت عائدات الضرائب وانخفضت الارباح، وكانت المدن المعتمدة على الصناعات الثقيلة هي الاكثر تائرا بهذه الازمة كما توقفت اعمال البناء في معظم الدول وانخفضت اسعار المحاصيل الخاصة بالمزارعين بحوالي 60% من قيمتها ، كما عانى اكثر خمس اطفال الولايات المتحدة من سوء التغذية اضافة الى ذلك كانت هناك عائلات باكملها تنام في اكواخ من الكرتون .

2-ازمة اسعار اوبك : بدأت هذه الازمة في اكتوبر عام 1973م عندما اعلنت الدول العربية المصدرة للنفط والاعضاء في منظمة اوبك بالاضافة لكل من مصر وتونس وسوريا عن حظر بيعهم للنفط في نهاية هذا الحظر عام 1974م كان سعر النفط قد ارتفع بنسبة 3 دولار للبرميل ليصل سعر برميل النفط الى 12 دولار وكان لهذه الأزمة العديد من اثار قصيرة وطويلة الاجل على السياسة العالمية والاقتصاد العالمي، كما ان هذا الحظر من الدول العربية جاء كرد فعل على تدخل الولايات المتحدة في حرب اكتوبر عام 1973 م بجانب اسرائيل عبر ارسال مختلف انواع السلع، وقامت هذه الدول بوقف تصدير النفط الى كل من الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وهولندا واليابان وكندا، اضافة الى ذلك خلقت هذه الازمة شرخا داخل حلف الشمال الاطلسي حيث سعت العديد من الدول الى النأي بانفسها عن السياسة الخارجية للولايات المتحدة الأمريكية، وهذه الازمة كان لها دور رئيسي في انتهاء الحرب بين مصر و اسرائيل وتمكن المصريين من استعادة سيناء.

3-ازمة فقاعة الانترنت : ويطلق عليها اسم فقاعة (دوت كوم)، وهي ازمة اقتصادية امتدت في الفترة بين عامي 1997 - 2000 م وفي هذه الازمة نمت اسواق البورصة في الدول الصناعية بشكل ملحوظ فيما يتعلق بالصناعات الخاصة بالانترنت، وهذه الفترة تميزت بنشاط العديد من الشركات المعتمدة على شبكة الانترنت حيث اعتقدت هذه الشركات انها ستحقق ارباحا كبيرة لمجرد اضافة مقطع دوت كوم.

موقع (pets.com) كان المثال الابرز لفشل هذا النوع من الشركات، المرقع تاسس عام 1998 م و انهار عام 2000 م حيث كان الهدف منه الحصول على حصة من اجمالي 24 مليار دولار ينفقها الامريكان على حيواناتها الاليفة، ولكن الموقع لم ينتبه الى هامش الربح الضعيف (4%) فيما يتعلق بمستلزمات الحيوانات الاليفة، وعلى الرغم من ارتفاع اسهم الشركة بشكل كبير جدا نتيجة الحملة التسويقية الضخمة التي قامت بها من اجل علامتها التجارية فان الارباح القادمة لم تكن تغطي مصاريف الاعانات فانهارت واغلق الموقع.

4-فقاعة الاسكان الامريكية: كانت فقاعة اقتصادية اثرت على اجزاء كبيرة من سوق الاسكان في الولايات المتحدة الامريكية وهذه الازمة ضربت اكثر من نصف الولايات الامريكية عام 2006 م، حيث ادت هذه

الفقاعة الى حدوث آزمة في الائتمان مما ادى لاحقا الى الركود الذي شهدته الاسواق الامريكية بين عامي 2007 - 2009 م⁽¹⁾.

(1) نفس المرجع .

المبحث الثالث: الآزمات في المؤسسة

تمهيد:

ان المؤسسة تعد الكيان أو المقر المعرض والمهدد اكثرا للوقوع في الآزمة، وذلك من جراء ما يحيط بها، لذلك في هذا المبحث سنتطرق الى واقع الآزمة على مستوى المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة والمحيط

بداية في هذا المطلب سنتحدث عن المؤسسة وما المقصود بها والمعنى الواضح للمحيط، وذلك من خلال:

اولا- مفهوم المؤسسة:

تعتبر المؤسسة عصب الحياة الاقتصادية والخلية الأساسية المكونة لبنية الاقتصاد فهي مصدر للثروة و لمداخل الأفراد والدولة لذلك نجد عدة تعاريف منها(1):

1- تعرف المؤسسة على أنها هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

2- كما يمكن تعريفها على أنها : تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، فم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج.

3- وهناك بعض الباحثين من اجتمعوا على تعريفها كما يلي (2):

1- المؤسسة وحدة إنتاج وتوزيع: تعرف على أنها تنظيم اقتصادي مستقل، يتكون من وسائل بشرية ومادية تمزج فيما بينها من أجل إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع، فالمؤسسة عبارة عن عون اقتصادي يتضمن وظائف أساسية تتمثل مهمتها في إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع في الأسواق، ولتحقيق هذا الهدف تحوي المؤسسة عدة عناصر مثل المصانع، وكالات تجارية، مشروعات، مخابر... إلخ،

ب- المؤسسة وحدة لتوزيع المداخل: ركز التعريف السابق على قدرة المؤسسة على الإنتاج وأهم عوامل مهمة تمثلت في اعتبارها أداة لتكوين وتوزيع المداخل التي أنتجتها على مختلف المتعاملين الاقتصاديين والماليين.

(1) عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة السادسة، 2008، ص 24

(2) الياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي(الادارة المالية)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الثانية، 2011، ص20.

لك ذلك يجب أن تتميز عملية اتخاذ القرار بالدقة، ولا يتحقق ذلك إلا إذا بنيت على أساس عملية وخطوات واضحة وهي: وجود مشكلة، جمع المعلومات حولها وتحليلها، وضع الخيارات الممكنة، اتخاذ القرار المناسب، التنفيذ والمراقبة.

تتسم عملية اتخاذ القرارات بالشمولية، إذ تتواجد بكافة المستويات العمودية والافقية وتظهر في شكل سياسات أو إستراتيجيات معينة، كالإستراتيجية المالية والسياسة التسويقية وسياسة الموارد البشرية... الخ (1).

ثانيا- محيط المؤسسة:

لا أحد يستطيع أن ينفي أهمية وأثر العلاقة التبادلية والتكاملية بين المنشأة ومحيطها في نظام مفتوح باستمرار تؤثر فيه وتتأثر به نتيجة للتحويلات والتغيرات الحاصلة فيه. لذا فإن المنشأة الاقتصادية تواجه العديد من المخاطر التي تهدد استمرارية نشاطها.

فالواقع يشير إلى أنه ما يحول بين الفشل والنجاح يتوقف على قدرة المنشأة على التكوين والتأقلم السريعين مع ما يحدث حولها والقدرة على خلق وانتهاز الفرص المتاحة وتجنب المخاطر التي يفرضها المحيط باختلاف مصادره سواء كانت داخلية من خلال العمل على التوفيق بين أهداف العمال وأهداف الإدارة والتحكم في أساليب وتقنيات التنظيم والتخطيط والتسيير الفعال بها يتلاءم مع ما تقتضيه المتغيرات الخارجية لكل من:

- المحيط الاقتصادي.
- المحيط التكنولوجي.
- المحيط السياسي و القانوني.
- المحيط الاجتماعي و الثقافي (2).

المطلب الثاني: أسباب الأزمة داخل المؤسسة ونتائجها

في هذا المطلب سوف نتطرق الى أسباب الآزمة داخل المؤسسة واهم النتائج التي قد تتجر عنها و بالتالي نكون قد الممنا بالمهم فيما يخص الاسباب والنتائج التي قد تعترض المؤسسة خلال مسارها المهني.

(1) الياس بن ساسي و الدكتورة يوسف قريشي ، مرجع سابق، ص ص 22 -23.

(2) احمد بوراس، مرجع سابق ، تمويل المنشآت الاقتصادية ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، عنابة، الجزائر، 2008، ص ص 11 -12.

أولاً-أسباب الأزمة داخل المؤسسة:

في أغلب الأوقات نجد هناك عدة أسباب للأزمة داخل المؤسسة التي تؤثر عليها بشكل كبير ومن بين هذه الأسباب ما يلي:

الجدول رقم(01):اسباب الازمة داخل المؤسسة

أسباب مالية	أسباب إستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> • انخفاض قي رقم الأعمال و المردودية. • تدفقات غير كافية. • حقوق غير مسددة، مؤونات غير كافية . • استثمارات مكلفة ذات مدة حياة قصيرة. • تكاليف عالية. • تضخم في المخزونات و مخزونات مبالغ في تقييمها. • أموال خاصة غير كافية لمواجهة الديون. • تقديم حسابات عشوائية أو خاطئة. • تذبذب في أسعار الصرف. 	<ul style="list-style-type: none"> • سوء تقدير سوق التمويل و التوظيف. • إستراتيجية غير ملائمة أو سوء تطبيق الإستراتيجية الحالية. • سوء اختيار الاستثمارات(تطوير المنتج،أموال، الاستغلال، العقارات، المستثمرات، استثمارات الخارجية). • سوء تسيير المؤسسة لمجلس الإدارة (المناجنت). • عدم الوضوح في هيكل المؤسسة أو هيكلها التنظيمي.
أسباب خارقة للعادة أو غير متوقعة	أسباب عملية
<ul style="list-style-type: none"> • فقدان لعلاقات عمل هامة. • زيادة فائقة في أسعار المواد الأولية، الطاقة و رؤوس الأموال. • فقدان أشخاص مهمين(ذوي كفاءات عملية). • عراقيل في التجارة أو المقاطعة التجارية. • تعطيل(توقيف في عملية الاستغلال فيضانات زلزال). • فضائح النصب و الاحتيال، عيون في المنتجات. 	<ul style="list-style-type: none"> • ثقافة المؤسسة، نوعية التسيير، التفاعل في الظروف. • نقصان أدوات التسيير (نقصان الشفافية). • تسيير ناقص للخطر. • نقصان في كفاءات المساعدين(انتقاء التكوين،تذبذبات). • مشاكل في الجودة و النوعية.تأخر في الطلبات. • تسيير ضعيف(غير فعال) داخل المؤسسة.
<p>المصدر:جرشي ليلي، تسيير المؤسسة في حالة أزمة، مذكرة نيل الماجستير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006/ 2007، ص38.</p>	

ثانيا-نتائج الأزمة:

كل أزمة تمثل تمثيلا خطيرا بالنسبة للحياة الاقتصادية للمؤسسة، الرهان يكون كثير الأهمية في المرحلة الأكثر حرجا في حياة المؤسسة وبقاؤها يكون مهددا فزيادة عن الجانب الاقتصادي، تولد الأزمة عدة نتائج مؤثرة سواء داخليا أو خارجيا، وذلك من خلال (1):

1-الكشف عن الممارسات الداخلية:

أمام الطلب المتزايد للشروط حول أسباب الأزمة، ليس للمؤسسة اختيارات أخرى غير الكشف عن بعض أسرار سير عملها. وهذا صحيح بالنسبة للآزمات التقنية التي أثرت على حياة المنتج، أين أسرار إجراءات الصنع غير متوفرة.

2- الأثر على استراتيجية المؤسسة:

من أجل توضيح النتائج على استراتيجية المؤسسة، يجب البحث عن آثار الأزمة على كل من كوادرات المؤسسة، هدفها ورسالتها والقطاع الذي تعمل فيه. الأزمة تسبب حالة إلغاء سرية الضغط التنافسية أين الأطراف المعنية للمؤسسة تتواجد كي تثنى أو تحافظ على الأهداف المتضادة والمتنازعة. يظهر الأثر الإستراتيجي للآزمات بديها نظرا لضخامة الظاهرة .

يمكن للأزمة أن تهدد بسقوط الوضعية التنافسية للمؤسسة في قطاعها. كما أنها في إطار آخر أكثر منه من سيرورة اتخاذ القرار الإستراتيجي فالآزمات يمكنها أن تهدد بسقوط حتى أهداف المؤسسة و نسبة أرباحها وبقائها.

3- انهيار المراجع و عدم القدرة على التفسير:

هناك شيء مؤكد وهو أن الأزمة تعبر عن وضع مراجع المؤسسة تحت اختيار، هذا معناه اهتزاز كل ما كان يمثل استقرارا طريق التنبؤ وتقييم المحيط والنشاط في المؤسسة.

أ-من انهيار القياس إلى الواقع الكوزمولوجي: تطور الجانب العمومي (Epistémologique) أساسا اعتمادا على عالمين هما: أويك" Weick " 1993 و لافير"Lauffer" 1993. بالنسبة لافير الكارثة الكبرى تؤدي إلى انهيار لما يسمح بالتنبؤ و تقييم نتائج أفعالنا، أما بالنسبة ل أويك الأزمة هي واقعة كوزمولوجية أي انقلاب لما هو أساس لعقلانية الأحداث وانسجامها في المكان و الزمان

ب-إفلاس في السجلات التقليدية للأجوبة انقلاب في الرموز: الأزمة تضع في موقع إفلاس كذلك الطرق العلمية لتسيير المؤسسة في العمليات الروتينية والتي تسمح ببرمجة ومراقبة

(1) حرشي ليلي، نفس المرجع، ص 39.

القرارات والتصرفات. والآزمة تنادي بالقرارات غير المبرمجة أو المتشابهة للموجودة. وعليه فكل آزمة تتطلب إذن طرق للأجوبة وقرارات غير مبرمجة وبالتالي خارقة للعادة. تكون المؤسسة في حالة آزمة عندما تصبح عاجزة عن إيجاد أجوبة ملائمة أمام مشكل جديد يمثل تهديد لبقائها واستمراريتها.

المطلب الثالث: الاستعدادات الفنية والمادية والبشرية بمرحلة ما قبل الآزمة

بعد الالمام بظاهرة الآزمة التي تحدث على مستوى المؤسسة الاقتصادية يتبادر الى اذهاننا اهم الاستعدادات التي قد تستعملها المؤسسة من اجل مواجهة و محاربة الآزمة داخلها والتخلص منها نهائيا لذلك نذكر اهمها فيما يلي⁽¹⁾:

اولا- الاستعداد الفني لمواجهة الآزمات: وينقسم إلى قسمين هما :

أ- تشكيل خلية الآزمة:

تعد خلية الآزمة المحرك الأساسي لإدارة الآزمة ويدل وجودها على قدرة المؤسسة على التحضير والاستعداد لمواجهة الآزمات، ويتم تشكيل هذه الخلية على أساس وقت حدوث الآزمة وقد يكون سابقا لحدوثها ويتحدد ذلك بناء على قدرات المؤسسة على التنبؤ بحدوث الآزمة.

ب- اختصاصات أعضاء خلية الآزمة:

لا يمكن الوقوف عند تحديد وقت تشكيل الخلية دون البحث في اختصاصات أعضائها، حيث أن معرفة طبيعة اختصاصات الأعضاء يساعدنا على معرفة إذا كانت الخلية تضمن المكلف بالاتصال أو أي شخصية لها علاقة بالوظيفة الاتصالية، وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى أن خلية الآزمة تضم جميع الاختصاصات المهنية التي لها علاقة بالآزمة.

ثانيا- الاستعداد المادي و البشري لمواجهة الآزمات:

يوجد فيه عنصرين أساسيين هما كالتالي:

أ- الاستعداد المادي: تحتاج المؤسسة بشكل عام إلى بعض الإمكانيات المادية لمواجهة

الآزمات وقد تم التركيز على القاعدة الاتصالية التي يتم استعمالها وقت الآزمات .

ب- الاستعداد البشري: وينقسم إلى قسمين رئيسيين نذكرهما فيما يلي:

(1) هامل مهديّة، اتصال الآزمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية و الخدمية، اطروحة نيل شهادة دكتوراة كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، 2009/2008، ص 168 .

-المتحدث الرسمي وقت الآزمات: يلعب المتحدث الرسمي دورا أساسيا في تحديد قدرات المؤسسة لتجاوز الآزمات بأقل الخسائر الممكنة، كما أن وضوح مثل هذه الشخصية وتحديدتها بشكل مسبق يساعد المؤسسة واخلية الاتصال على توحيد صورتها ومعلوماتها.

-تدريب أعضاء خلية الآزمة: إن تسيير الآزمات مرتبط بالعنصر البشري، وتتوقف على كفاءته وقدرته وتمكنه من إدارة الآزمات، لذلك يكون التدريب على إدارة الآزمات هو الوسيلة الأكثر كفاءة في الحصول على فريق متميز لتسيير الآزمات⁽¹⁾.

(1) مرجع سابق، ص ص 170-178.

خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل تحديد المفاهيم التحليلية الخاصة بدراسة الأزمة على مستوى المؤسسة و الدولة، بداية بمفهوم الأزمة التي تعبر عن لحظة مصيرية فاصلة بين الموت والحياة وبين الحرب والسلام وبين الفشل والنجاح، إضافة إلى مسار الأزمة في المؤسسة حيث تم استعراض مفهوم المؤسسة ومحيطها والأسباب التي أدت إلى ظهور الأزمة داخل المؤسسة الاقتصادية وأهم الاستعدادات التي تستخدمها المؤسسة الاقتصادية لمواجهة الأزمة فيها.

إضافة إلى التطرق إلى الأزمات الدولية لأنها ليست وليدة اللحظة بل هي ناتجة عن تفاعل أسباب وعوامل أدت إلى ظهورها على المستوى العالمي لأن فن التعامل معها فرضته مستلزمات واقعنا المعاصر الذي خضع لكثير من عمليات المراوغة والتنضيل.

تمهيد:

إن حياتنا اليوم معقدة ولا تخلو من حدوث بعض المشاكل والاجهادات والأزمات وتعرض الشركات في الوقت الحاضر للأزمات قد تكون بسيطة يمكن السيطرة عليها وقد تكون كبيرة بحيث تتطلب جهد كبير لمعالجتها وعليه في هذا الفصل نحاول تشخيص إدارة الأزمات بعد إلقاء الضوء على مفهومها وكيفية إستفادة الأزمة منها والهدف من دراستها، حيث سيتم إسقاط على مختلف طرق الاستراتيجيات لمواجهة الأزمة في المؤسسة والخروج منها وحلها بطريقة مثالية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في إدارة الأزمات.

المبحث الثاني: الطرق التقليدية لإدارة الأزمات.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمات.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في إدارة الأزمات.

إدارة الأزمات عبارة علم وفن يوضع لتجنب الحالات الطارئة والمفاجئة بسرعة كبيرة، عن طريق استخدام الوسائل العلمية من أجل التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، بحيث تجعل المجتمع قادراً على التعامل مع تلك الحالات بهدف المنع إن أمكن أو التخفيف من حدة التهديدات في حالة حدوثها، وكل هذا لصالح المجتمع لذلك نحن نحاول تسليط الضوء بصفة عامة على مفهومها وأهم المراحل التي مرت بها وأهداف بصفة عامة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات.

برزت إدارة الأزمات كحقل أكاديمي، من خلال عدة جذور سياسية، واقتصادية، واجتماعية ونتيجة

لذلك نجد عدة تعريفات لهذا المصطلح باختلاف الإطار الأكاديمي والباحثين الذين يعرفونها كمايلي:

- ادارة الازمات تعني كيفية التغلب عليها والتحكم في ضغطها ومسارها وإتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وتحقيق أقصى مكاسب والحد من الخسارة لأقصى حد ممكن عن إدارتها⁽¹⁾.
- وتعرف كذلك بأنها كافة الوسائل والاجراءات والأنشطة التي تنفذها الدولة أو الجهة أو المنتظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثنائها وبعد وقوعها بهدف منع وقوع الأزمة كلما أمكن ومواجهتها بكفاءة وفاعلية بما يؤدي إلى تقليل الخسائر وتخفيض الأثار السلبية وإزالة الأثار النفسية⁽²⁾.
- وفي تعريف آخر: إدارة الأزمات هي العمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة لا تتضمن التضحية بمصلحة، أو قيمة جوهرية، ويقصد بالنزاع هنا، أي نزاع ينشأ على أي مستوى من مستويات العلاقات الانسانية، وفي أي مجال من مجالاتها، من العلاقات الأسرية، إلى الأنماط المختلفة من العلاقات الاجتماعية على العلاقات الدولية⁽³⁾.
- . وهناك بعض الباحثين الاقتصاديين يعرفونها على أنها كمايلي:
- إدارة الأزمات تعرف على أنها تقدير للأمور المفاجئة وتحديد إتجاهات الحركة البديلة وتصوير السيناريوهات الممكنة لتطوير الأحداث، ثم إتخاذ القرارات والمسارات الكفيلة بالسيطرة على الموقف مع الإستعداد للتغيير عند الحاجة⁽⁴⁾.
- وهناك من يرى على أنها:

(1) عبد الغفار عفيفي الدويك: « إدارة الأزمات والكوارث وإتخاذ القرار » دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 1435هـ - 2014م، ص22.

(2) محمد صلاح سالم: « إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري... والتطبيق العملي»، دار الشرعين الدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية، دار وائل للنشر، الاردن، 2005، ص36.

(3) السلام جمعة راقود: « إدارة الأزمات الدولية في ظل النظام العالمي الجديد»، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1434هـ- 2013م، ص72.

(4) محمد نائل محمد المومني: « إدارة الكوارث والأزمات»، مطبعة الرورنا، عمان، الاردن، 2007، ص310.

- غنك kunk: هي القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث⁽¹⁾.

• بينما يرى مكاي: إن إدارة الأزمة من وجهة نظر إعلامية تعني "إدارة السمعة وهي عبارة عن جهود متواصلة تحظى بتبديلات مستمرة تواكب الأحداث والمستجدات التي تستهدف في النهاية صياغة وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة"⁽²⁾.

• بينما يرى ويليامز: إدارة الأزمات بأنها سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحماتها⁽³⁾.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الأزمات.

لإدارة الأزمات أهداف علمية وسامية يسعى المختصون في إدارة الأزمات إلى تحقيقها والعمل على تنفيذها، ومن هنا تبرز لنا أهمية إدارة الأزمات سواء في المنظمة أو الشركات أو حتى الدولة في حد ذاتها، وفيما يلي سوف نتطرق إليها بالتفصيل فيما يلي:

أولاً- أهداف إدارة الأزمات: وهي تنقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية وتظهر كما يلي: ⁽⁴⁾.

1- أهداف ما قبل وقوع الأزمة:

- ضرورة تحقيق درجة إستجابة سريعة وعالية وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف در أخطارها قبل وقوعها.

- ضرورة وضع خطة لتحقيق تلك الأهداف الكلية.

- منع التهديد وإعادة النظام والاستقرار.

- محاولة وضع آلية للتنبؤ بالأزمات وإكتشاف إشارات الانذار المبكر.

2- أهداف أثناء حدوث الأزمة:

- ضرورة التحكم وإتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهةها وتقليص أضرارها.

- تنظيم الجهود والتنسيق بين محاور الأزمة للتغلب عليها ومواجهتها بأقل خسائر ممكنة وفي أسرع وقت ممكن وبكفاءة عالية.

(1) حمدونة حسام الدين، ممارسة مدير المدرسة الثانوية بمهارات إدارة الأزمات في محافظة غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، سنة النشر 2006، ص27.

(2) مكاي، حسن: « الاعلام ومعالجة الأزمات»، الدار المصرية اللبنانية- القاهرة، مصر، سنة 2005، ص80.

(3) عادل، ادرة الازمات، مقال منشور في الموقع الالكتروني:

www. Moqatel. Com/openshare/behoth/ekesad8/azamat/Sec02. Doc-cvt.htm.

في يوم 4- 04- 2016 على الساعة 14:57

(4) الموقع الالكتروني: (<http://ar.wikipedia.org/wiki/>) تم زيارة الموقع(2016-03-03 14:19:00).

3- أهداف ما بعد الأزمة:

- توفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.
- توثيق كل ما يتعلق بالأزمة بدء من بداية ظهورها، مروراً بطريقة التعامل معها، إنتهاءً بإختفائها.
- ثانيا- أهمية إدارة الأزمات: تتمثل أهمية إدارة الأزمات فيمايلي (1) :
- 1/ توفير القدرة العلمية على إستقراء وتنبؤ بمصادر التهديد الواقعة والمحتملة، والاستغلال الأمثل للموارد والامكانيات المتاحة للحد من أثار الأزمة.
- 2/ توفير القدرات العملية والامكانات المادية للاستعداد والمواجهة.
- 3/ العمل على العودة إلى الحالة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستفادة.
- 4/ وجود إدارة للأزمات يهيء الجو النفسي والتعليمي لمواجهة حالات شائعة والقلق واللامبالاة والتخزين وبعض السلوكيات المعادية.
- 5/ وجود إدارة للأزمات تساهم في إعداد فريق كفاء يمكنه من إستخلاص وسائل غير تقليدية تزيد من كفاءتها وحصر الأثار السلبية في حدودها الدنيا.

المطلب الثالث: مقومات إدارة الأزمات.

- هناك مجموعة من المقومات التي يقوم بها مكتب إدارة الأزمات ويعمل مدير مكتب إدارة الأزمات جاهداً على تنفيذها بكل ما يملك من قوة وذلك بالتعاون مع أعضاء وموظفي مكتب إدارة الأزمات ومن هذه المقومات مايلي (2) :
- 1/ تبسيط الإجراءات وتسهيلها: لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضا لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الاداري الذي حدثت فيه الأزمة.
 - 2/ إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار العشوائية الارتجالية وسياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الاداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الاداري من أي تطورات غير محسوبة.
 - 3/ تفويض السلطة: يعد قلب العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الادارية سواء في إدارة الأزمات أو في نطاق فريق المهام الأزموية.

(1) رائد فواند محمد عبد العال، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي ، رسالة ماجستير في أصول التربية/ الادارة التربوية ، الجامعة الاسلامية عمادة الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 1430- 2009، ص31.

(2) نداء محمد باقر الياسري ، إدارة الأزمات ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، سنة النشر 2014م - 1435هـ، ص ص 48، 50.

4/ فتح قنوات الاتصال والابقاء عليها مع الطرف الآخر: تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات والتي متابعة ومتابعة فورية لتداعيات احداث الأزمة وسلوكيات أطرافها ونتائج هذه السلوكيات ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.

5/ الوفرة الاحتياطية الكافية: الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لابعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث إضافة إلى ما يملكه القطاع الخاص من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها والاستفادة من القوى البشرية.

6/ التواجد المستمر في مواقع الأحداث: لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذي القرار لذا فإن التواجد في موقع الأحداث يأخذ أسلوبين أساسيين هما:
- التواجد السري في موقع الأحداث.

* تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

المطلب الرابع: مراحل إدارة الأزمات.

تمر معظم الأزمات بعدة مراحل أساسية حيث نجد أنه إذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها وهي على الترتيب كمايلي:

1- التصنيف الأول: ويتمثل فيما يلي (1):

أ/ مرحلة ما قبل الأزمة: تركز جهود الإدارة في هذه المرحلة على أداء المهام من أجل التنبأ بوقوع الأزمة، وتقوم بوضع خطة لطوارئ.

ب/ مرحلة تفاقم الأزمة: تتفاقم الأزمة من تلقاء نفسها دون حاجة لمساعدة الإدارة إلا أن هناك بعض البيئات الإدارية التي تفضلها الأزمات دون غيرها.

ج/ مرحلة إدارة الأزمة: ويطلق عليها مرحلة إحتواء الأزمة وهي تشمل المهام الآتية:

* الاعتراف بالازمة: كثيراً ما نتجاهل البوادر الأولى للازمة، فالانخفاض الحاد في رقم الإيرادات يرجع إلى كساد الموسم بصفة عامة، وتكاسل الموظفين يعود إلى حرارة الجو تستمر هذه التبريرات وتنتولي حتى تجد نفسك أمام الأزمة وقد تفاقت.

* تخصيص موارد معينة وفريق بنية التعامل المباشر مع الأزمة.

* حشد جهود والمساعدات الخارجية المساندة.

* وضع خطة طارئة للتغلب مع الأزمة بشكل جذري وسريع.

ج/ مرحلة ما بعد الأزمة: التعلم من الخبرات السابقة وتحديث خطة إدارة الأزمات بناء على التغذية الراجعة من الأزمة الأخيرة، بما يضع الأسس اللازمة لوضع خطة جديدة للوقاية من الأزمات.

(1) ستيف ألبير يخت: « إدارة الأزمات فن الدفاع عن النفس للشركات»، الحزيران للنشر، القاهرة، مصر، الطبعة 11، 1998، ص ص6، 7.

2-التصنيف الثاني: ويرى بعض الباحثين أن هناك تصنيف آخر عما سبق فقد قسمها عليه في أربع مراحل هي⁽¹⁾:

- أ- **المرحلة التحذيرية:** تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على إستشراف وإستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما.
- ب- **مرحلة نشوء الأزمة:** إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاطم خطرهما.
- ج- **مرحلة إنفجار الأزمة⁽²⁾:**

تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسارعة بحيث تصل إلى هذه الدرجة من الاستشراء.

د- **مرحلة انحسار الأزمة:** تتلاشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن .

3-تصنيف اخر: وهناك من رأي تقسيم آخر لمراحل إدارة الأزمة⁽³⁾:

- أ- **إكتشاف إشارات الانذار المبكر:** تعكس مدى قيام الادارة برصد وتحديد المؤشرات والأعراض التي تنبئ باحتمال حدوث أزمة، حيث أن كافة أنواع الأزمات من الناحية الفعلية وبإستثناء عدد محدود من الأزمات تطلق سلسلة من إشارات الانذار المبكر ولكن تمكن الصعوبة في تلقي المنظمة الجامعية هذه الاشارات فالتحدي الحقيقي للمنظمة هو أن تفهم الاشارات التي تنذر بوقوع أزمة وشيكة.
- ب- **مرحلة الاستعداد والوقاية:** حيث يجب أن يتوافر لدى المنظمة الجامعية إستعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات بإكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ومعالجتها، ويتطلب ذلك إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث وتحديد دور كل فرد بوضوح، حيث يكون دور كل فرد متوقعا وممكنا للتدريب على ذلك يكون لمراكز إدارة الأزمات أهمية أكبر في هذا الصدد.
- 3/ مرحلة إحتواء الأضرار أو الحد منها:** تتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الادارة بتنفيذ الخطط الموضوعة وترجمة الاستعدادات وإعداد الوسائل اللازمة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة ومنها إنتشارها بفترة زمنية مناسبة.

(1) الموقع الالكتروني تم زيارة الموقع (04-04-2016 ، 14:00).

(Http//suhuf.net.Sa/2001 joz/jan/4/ar1.htm)

(2) مرجع سابق.

(3) مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص (إدارة تعليمية) ، جامعة الزقازيق، مصر، 1429هـ- 2008م، ص ص 47- 49.

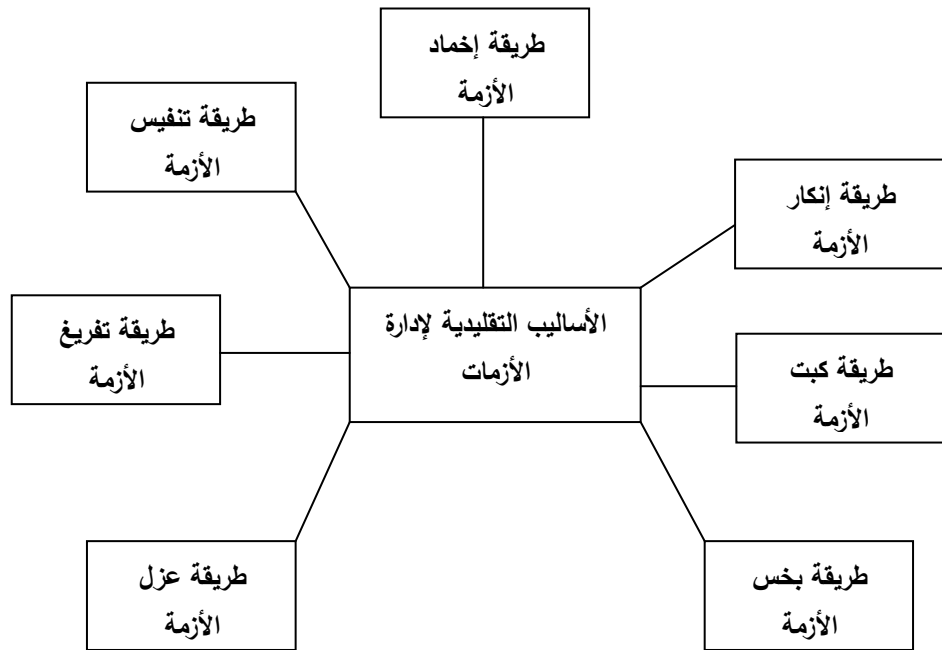
- 4/ **مرحلة إستعادة النشاط:** تشمل هذه المرحلة تنفيذ برامج جاهزة إختبرت بالفعل سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل حيث أنها إذا لم تكن إختبرت مسبقاً فسوف يكون من الصعب إستجابة المنظمة لها وتتضمن مرحلة إستعادة النشاط عدة جوانب منها محاولة إستعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت وكذلك التركيز على العمليات الداخلية والأطراف الخارجية التي أثرت فيها الأزمة.
- 5/ **مرحلة التعلم:** إن التعلم يعد امراً حيوياً لاعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي غير أنه مؤلم للغاية حيث يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة لكن لكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على إستعداد لاستخلاص دروس مستفادة من أزمة مرت به (1) .

(1) مني عبد المنعم محمد أحمد، مرجع سابق، ص 49.

المبحث الثاني: الطرق التقليدية لإدارة الأزمات.

لكي تتجح أي منظمة في الخروج من الأزمات معافاة وبأقل الخسائر والأضرار، عليها الإعتماد على جملة من الأساليب في التصدي للأزمة، وعليه في هذا المبحث سنحاول التطرق والتعرف على أول نوع من الأساليب من حيث الظهور ألا وهي الأساليب التقليدية او ما يسمى بالطرق التقليدية لإدارة الأزمات.

الشكل رقم (02): ويمثل الاستراتيجيات التقليدية للتعامل مع الأزمات .



المصدر: احمد ماهر، مرجع سابق، ص89.

المطلب الاول: طريقة إنكار الأزمة وطريقة كبت وبخس الأزمة.

كبداية الدخول لمضمون أساليب التقليدية سنصلط الضوء في هذا المطلب على ثلاث طرق هامة وأساسية، ألا وهي طريقة إنكار الأزمة، كبت الأزمة وبخس الأزمة.

1- طريقة إنكار الأزمة: وهي تشير إلى رفض الاعتراف بوجود خلل أو أزمة، بل يصل الأمر إلى التعقيم الإعلامي للموقف، وحينما يكون النظام الإداري ديكتاتوريا ومتسلطا يميل إلى أن يكون حساسا تجاه أي نقد أو لوم، وللمحافظة على مكاسب النظام يميل المديرون إلى الإنكار والتكتم والتعتيم، وإدعاء سلامة الموقف وكفاءة النظام الإداري، وأنه « ليس في الإمكان أخذ مما كان»، وأن النظام سيتم بالازدهار والرواج.

ويتم إتباع هذا الأسلوب في مواقف مثل:

- تسرب غازات في أحد المصانع.

- وجود صراعات في الإدارة العليا باحدى الشركات .
- تسمح في احدى المدارس⁽¹⁾.

2- طريقة كبت الأزمة: هو تحرك عنيف وسريع وسري ضد قوى الأزمة بهدف تدمير وإخماد العناصر الأساسية المحركة للأزمة، وهي إستراتيجية تشير إلى أن المنظمة المستخدمة لها مستبدة ومتسلطة إضافة إلى ذلك أنه نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها⁽²⁾.

3- طريقة بخس الأزمة: هنا تقوم المنظمات بالاعتراف بوجود الأزمة ولكنها تعمل على التقليل من شأنها، باعتبار أن الأمر بسيط وتحت السيطرة وأنه غير هام وغير مقلق، ويتم التعامل مع أسباب الأزمة بالأساليب المناسبة لظروف الأزمة وأسبابها ومحركها⁽³⁾.

المطلب الثاني: طريقة إخماد الأزمة وطريقة تنفيس

ومن بين أهم الطرق كذلك طريقة إخماد وتنفيس الأزمة وسنركز في هذا المطلب على تحديد مفهوم ومحتوى كل نوع من هته الاساليب.

1- طريقة إخماد الأزمة:

وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية⁽⁴⁾.

2- طريقة تنفيس الأزمة:

وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الغضب⁽⁵⁾.

المطلب الثالث: طريقة تفريغ الأزمة وعزل الأزمة.

بالإضافة للطرق السابقة سنخصص هذا المطلب إلى بقية الطرق التابعة لهذا النوع من الأساليب والمتمثلة في طريقة تفريغ الأزمة وطريقة عزل الأزمة.

(1) الدكتور احمد ماهر، إدارة الأزمات، مقال منشور في موقع الأنترنت (www.sst5.com)، تم زيارة الموقع (02/04/2016، 23:12).

(2) عباس رشدي العمري، ادارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1997 ص27.

(3) عباس رشدي العمري، نفس المرجع، ص27.

(4) مدونة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، إدارة الأزمات، موقع إلكتروني (www.abahe.co.uk)، تم زيارة الموقع (23/04/2016، 18:35).

(5) كامل عبد الوهاب محمد، سيكولوجية إدارة الأزمات، إدارة الفكر للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 2003م، ص25.

1- طريقة تفريغ الأزمة⁽¹⁾:

وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة متعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتتأثر الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته. ويكون التفريغ على ثلاث مراحل وهي:

أ- **مرحلة الصدام:** أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تمسك القوى التي أنشأتها.

ب- **مرحلة وضع البدائل:** وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل إتجاه أو فرقة إنبثقت عن الصدام وهذه العملية تسببه إلى حد ما لعبة البليارد.

ج- **مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل:** أي مرحلة إسقاط وإمتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وماهي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض.

2- **طريقة عزل الأزمة:** حيث يتم فيها معرفة قوى الأزمة المؤثرة في إحداثها ومن الذي يقوم بتصعيدها ليتم عزلها، وهنا يجب معرفة القوى الصناعية والمؤيدة للأزمة والمهتمة بها⁽²⁾.

المطلب الرابع: طرق تقليدية أخرى لإدارة الأزمات.

بالإضافة إلى التصنيف السابق من الأساليب التقليدية إلا أن هناك عدة تصنيفات أخرى ومن بين هذه التصنيفات طريقة أو أسلوب النعامة وأسلوب آخر وهو القفز فوق الأزمة. وسنحاول شرح مفصل لهته الأساليب فيمايلي:

1- **أسلوب النعامة (الهروب):** حيث أن الأزمة بطبيعتها متطورة وغير جامدة، لأنها تنتج عن إحتكاك أو تصادم عوامل بشرية أو صناعية أو طبيعية متغيرة بطبيعتها التطور الذي يشملها، فإن الأزمات الناتجة عنها تكون متطورة أيضا بالغة التعقيد والصعوبة، كما تجعل الفرد حائر ومتوتر وعاجز بوجود هذه الأزمات، وفي هذه الحالة يلجأ إلى بعض الأساليب السلبية بطريقة لا شعورية بهدف التخلص من هذه الحالة وذلك عن طريق الهروب من الموقف كله، حتى لا يستمر تعرضه لتلك المشكلة⁽³⁾.

2- **أسلوب القفز فوق الأزمة:** ويركز هذا الأسلوب على النظام بأنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المؤلفة والتي هنالك خبرة في التعامل معها، ويؤدي ذلك إلى تناسي العوامل

(1) المعهد الفني التجاري بينها، البحث العلمي أساليب حل وإدارة الأزمات، موقع الإلكتروني (<https://ar.facebook.com>)، تم زيارة الموقع (02/04/2016، 23:12).

(2) أمساياح سمير، أساليب حل الأزمات والتعامل معها، مقال منشور في موقع الأنترنت (www.bouhoot.blogspot.com) تم زيارة الموقع (03/04/2016، 18:00).

(3) سليم بطرس جلد، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007م، ص 84.

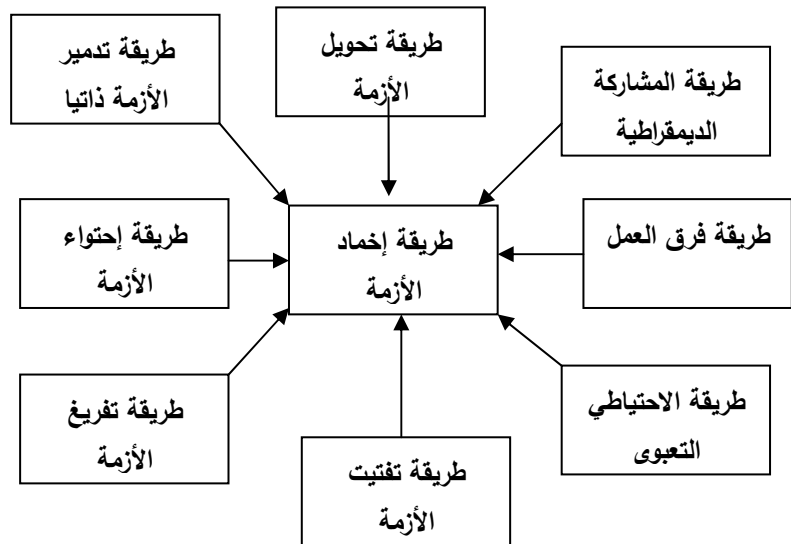
الجديدة والأكثر غموضا وتجاهل تأثيرها كليا او جزئيا كما لو كانت موجودة أصلا، وفي هذا الأسلوب قد يعتقد المسؤول نفسه والمحيطون به في المجتمع الذي تقع فيه الأزمة أنه قد تم السيطرة عليها في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى ويكون تأثيرها أكثر قوة⁽¹⁾.

⁽¹⁾ علي حسن السعدي، إستراتيجيات إدارة الأزمات، مقال منشور في الأنترنت (www.alhewar.org)، 2013م، تم زيارة الموقع (16:52، 03/04/2016)

المبحث الثالث: الإستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمات

توافق الاستراتيجيات الحديثة أو ما يطلق عليها بالأساليب غير تقليدية طبيعة التطورات التي شهدتها الكيانات الإدارية، ولا سيما نوع الأزمات التي تواجهها وشكلها وطبيعتها، وعليه وفي هذا المبحث سنسلط الضوء على أهم الإستراتيجيات الحديثة التي تطبق للتصدي، ومواجهة الأزمات داخل المنظمات.

الشكل رقم (03): يوضح الاستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمة .



المصدر: احمد ماهر، مرجع سابق، ص 89.

المطلب الاول: طريقة المشاركة الديمقراطية وطريقة فرق العمل.

من بين أهم الأساليب الغير التقليدية التي تتخذ لمواجهة الأزمات داخل المنظمة طريقة المشاركة الديمقراطية وطريقة فرق العمل، وفي هذا المطلب سنحاول التعرف على هذه الأساليب وهي كالآتي⁽¹⁾:

1- طريقة المشاركة الديمقراطية: هذا الأسلوب شديد التأثير، عندما تتعلق الأزمة بالعنف البشري، وعامة ما يستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية، والسلوك الإقتصادي، السياسي والاجتماعي والحر، حيث يعلن مدى الأزمة وخطرها، وأسلوب مواجهتها، وتحدد واجبات أبناء المجتمع ومسؤولياتهم، تمهيدا للقضاء عليها.

2- طريقة فرق العمل: هو الأسلوب الأكثر إستخداما، إذ يتم فيه تكوين متخصصين في المجالات المختلفة لمواجهتها مواجهة علمية، وعدم اغفال نقاطها، التي تفتقد الخبرة بها، وأصبح فريق إدارة مواجهة الأزمة، يضم الخبراء والمتخصصين بالموضوعات المتعلقة بالأزمة، لبحثها ودراستها، وتحديد سبل التعامل معها، وإعداد خطة العمل، التي تكفل تحقيق النجاح، وفريق العمل قد يختص بالتعامل مع أزمة

(1) موسوعة مقاتل من الصحراء، إدارة الأزمات، موقع إلكتروني (www.moqatel.com)، تم زيارة الموقع (02/04/2016، 13:00).

معينة، وقد يكون فريق عمل دائما، قوامه أصحاب المهارات الخاصة، الذين يديرون ويؤهلون، إستعداد للتعامل مع الأزمات التي تخصصوا بها.

أ- مراحل فريق إدارة الأزمات: (1).

يمر فريق إدارة الأزمات بجملة من الخطوات والمراحل وهي:

- مرحلة جمع الحقائق.
- مرحلة السيناريوهات.
- مرحلة إبلاغ الرسالة.

ب- أساسيات فعالية الفريق:

لكي يستطيع أي فريق مراجعة الأزمة لابد من أن يعمل على جملة من الأساسيات والمتمثلة في:

- الاستماع الجيد.
- التوجيه والإرشاد.
- فهم ديناميكية العمل.
- فهم أساليب تحسين إدارة الاجتماعات.
- حل الصراعات.

المطلب الثاني: طريقة الاحتياطي التعبوي وطريقة تفتيت وتفريغ الأزمة

إن طريقة الاحتياطي التعبوي، طريقة تفتيت وطريقة تفريغ الأزمة تعد كذلك من أساليب أو الاستراتيجيات الحديثة التي تعمل على الحد والوقوف ضد الأزمات، وعليه نخصص هذا المطلب لمعرفة محتوى كل إستراتيجية، وهي كمايلي (2) :

1- طريقة الإحتياطي التعبوي: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين إحتياطي تعبوي وقائي يمكن إستخدامه في التصدي للأزمة، وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في نقص المواد الخام.

2- طريقة تفتيت الأزمة: تعتمد هذه الإستراتيجية على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد اطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الإتجاهات متعارضة مع إستمرار التحالفات الأزموية، وهكذا تتحول الأزمة.

(1) عبد القادر محمد عبد القادر، فن إدارة الأزمات، كتاب منشور في موقع مقهى الكتب (www.alkutub cafe.com)، تم زيارة الموقع (15:00، 03/04/2016).

(2) جامعة الزقازيق، دورة في طرق إدارة الأزمات، مقال منشور في موقع الأنترنت (www.zu.edu.eg)، تم زيارة الموقع (03/04/2016، 16:16)، (لم يذكر كاتب المقال).

3- طريقة تفرغ (المعالجة) الأزمة: وهي من أنجح الإستراتيجيات للتعامل مع الأزمات إذ أن الأزمة بحقيقتها تدور حول مضمون معين ومن ثم فإنه وبدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب إستمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة فأساسها التعرف على أسباب الأزمة سواء كانت: دينية، اقتصادية أو سياسية، والتحاور حتى الإنتهاء من أسبابها⁽¹⁾.

المطلب الثالث: طريقة إحتواء الأزمة وتدمير وتحويل مسار الأزمة.

بالإضافة إلى إستراتيجيات سألها الذكر توجد طريقة الإحتواء والتدمير وتحويل مسار الأزمة، والتي تساهم وتعمل كذلك على معالجة الأزمة وعدم الوقوع فيها مرة أخرى، حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى مضمون كل إستراتيجية منها.

1- طريقة إحتواء الأزمة: حصر الأزمة بنطاق محدود، وتجميدها عند مرحلة يمكن إستيعابها وإفقادها قوتها وذلك من خلال التركيز على الإستماع إلى مطالب قوى الأزمة والتفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثلهم⁽²⁾.

2- طريقة تدمير الأزمة ذاتيا: وهي من أصعب الاستراتيجيات الحديثة وتستخدم في الأزمات ذات الضغط العنيف والمدمر والتي يفتقر فيها إلى المعلومات حيث يعتمد إلى التأثير في مكان الضعف فيها وإستقطاب بعض القوى ذات التأثير المباشر في قوى الدفع في الأزمة بهدف التأثير في إستقرارها وإفقادها التماسك، وإيجاد حالة من الصراع الداخلي مما يؤدي إلى تدميرها⁽³⁾.

3- طريقة تحويل (تغيير) المسار الأزمة: وهي الإستراتيجية التي يتم إستخدامها عند التعرض إلى أزمات شديدة وبالغة العنف، والتي لا يمكن وقف تصاعدها، وذلك من خلال تحويل مسار الأزمة إلى مسارات بديلة، ويتم إحتواء الأزمة عن طريق إستيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرزاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها⁽⁴⁾.

المطلب الرابع: الإستراتيجيات الحديثة الأخرى لمواجهة الأزمات.

بالإضافة إلى التصنيف الأول للإستراتيجيات الحديثة إلا أن هناك من يصنفها كذلك إلى أنواع أخرى ومن بين هته الأساليب أسلوب أو إستراتيجية التجزئة إضافة إلى ذلك إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة وإستراتيجية دفع الأزمة للإمام وفيمايلي عرض مفصل لهته الإستراتيجيات:

1- إستراتيجية التجزئة: تعتمد هذه الإستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة، والقوى المؤثرة

وخاصة في الأزمات الكبيرة والقوية حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل مما

(1) الخضير، محسن أحمد، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2003، ص303.

(2) عباس صلاح، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007 م، ص201.

(3) نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 م، ص119.

(4) أحمد الكردي، إدارة الأزمات، مقال منشور في موقع الأنترنت (www.kenonaonline.com)، تم زيارة الموقع (03/04/2016، 12:00).

يسهل التعامل معها ويمكن هنا خلق تعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة للأزمة والصراع على قيادة الجزاء وإستمالتها، وتقديم إغراءات لضرب التحالفات⁽¹⁾.

2- إستراتيجيات إجهاض الفكر الصانع للأزمة: (2)

يمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة تأثيراً قوياً على الأزمة وشدة تأثيرها وتركز هذه الإستراتيجية على التأثير على هذا الفكر وإضعاف المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها، بحيث تتصرف عنه بعض القوى المؤيدة وإضعاف الضغط الذي يؤدي إلى ظهور ونمو الأزمة، أما بالنسبة للتكتيك الذي يستخدم في إستراتيجية إجهاض الفكر فيشمل:

- التكتيك في العناصر المكونة للفكر.
- الإقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف بالفكر والتحالف معها.
- التضامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عنه وإحداث الإنقسام.

3- إستراتيجية دفع الأزمة للأمام: (3)

تهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، وتصلح هذه الإستراتيجية عند تكثف وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة، أم بالنسبة للتكتيك المستخدم في إستراتيجية دفع الأزمة فيقوم على أساس:

- التظاهر بعدم القدرة على المقاومة.
- تسريب معلومات خاطئة عن إنيهارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة.
- تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدراً للصراع عند مناقشة كيفية الإستفادة بها.

(1) عبد الرحمان تشوري، شهادة عليا بالادارة، إدارة الأزمات والمشكلات، مقال منشور في موقع الأترنت (www.aazs.net)، تم زيارة الموقع (03/04/2016، 17:00).

(2) سليم بطرس جده، إستراتيجيات حديثة لإدارة الأزمات، الطبعة الثانية، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011 م، ص94.

(3) الجمعية الوطنية لإدارة الأزمات (Nacm Nacm)، إستراتيجية مواجهة الأزمات، موقع الإلكتروني (https://www.facebook.com)، تم زيارة الموقع (03/04/2016، 16:48).

خاتمة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل التركيز على عموميات الملمة لإدارة الأزمات، إنطلاقاً من مفهومها وصولاً إلى مختلف مراحلها التي تمر بها، فإدارة الأزمة تعتبر كتفكير إبداعي وتخطيط منهجي علمي يتفهم طبيعة الأزمة وإفرازتها ويدرك أنواعها ومن خلال ويفضل هذه الادارة يتم التعرف على إستراتيجيات التعامل مع هذه الأزمات وبالتالي وعلى هذا الأساس تم إستعراض مجمل الطرق والاستراتيجيات التي تطبقها هذه الادارة لمكافحة والمساهمة في حل شتى الأزمات التي تعترض مختلف المؤسسات.

تمهيد:

إن الأزمات التي تحدث في المنظمات ما هي إلا تغيرات مفاجئة تأتي صدفة دون توقع وإستعدادها، إذا لا توجد منظمة في العالم محصنة تمامًا من الأزمات، فكثيرًا ما يقال أن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وبذور الفشل، لذا لا بد أن يكون للمنظمة إدارة فعالة وجيدة ومتميزة ودقيقة حتى تقوم بتسيير الأزمات والتحكم فيها على أحسن وجه.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى عينة من الشركات التي تعرضت للأزمة، وكيف كان الرد والتعامل مع هذه الأزمات.

المبحث الأول: أزمة الانبعاثات لشركة فولكس فاجن .

المبحث الثاني: أزمة القوائم المالية لشركة موبايلي .

المبحث الثالث: أزمة الشركة المتسببة في الاساءة للرسول صلى الله عليه وسلم .

المبحث الأول: أزمة الإنبعاثات للشركة فولكس فاجن (Volkswagen)

إن شركة " فولكس فاجن " تعد من أبرز الشركات وأشهرها في العالم، حيث حققت معدلات مذهلة في النمو والربحية خلال عدة سنوات إلى أن وصل بها الأمر اللجوء إلى تطبيق تقنية أو بمعنى آخر غش وتحايل دفع بها إلى التهلكة، وتعرضت لفضيحة الانبعاثات، وعليه في هذا المبحث سنعرض تفاصيل هته الأزمة وكيف كان الاستعداد لها.

المطلب الأول: لمحة تعريفية عن شركة "فولكس فاجن".

إن شركة فولكس فاجن تعد من أبرز الشركات وأشهرها في العالم، وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى معرفة مضمون شركة " فولكس فاجن " وما هي أهم الأعمال التي تعترضها بالإضافة إلى التعرف على مجموعة المساهمين فيها، والتي نجوزها فيمايلي⁽¹⁾ :

1- تعريف شركة "فولكس فاجن": هي شركة تم تأسيسها سنة 1937 م (بالإنجليزية: Volks wagen Group)، والتي تعني سيارة الشعب، لذا يعد اسم شركة " فولكس فاجن " مركب من مقطعين الأول فولك volk بمعنى شعب والثاني فاجن wagen بمعنى سيارة، وتمثل هذه الشركة مجموعة ألمانية لصناعة المركبات وحاليا هي ثاني أكبر شركة في العالم بعد أن إنتزعت اللقب من شركة " جينرال موتورز " و الأولى في أوروبا لتضيق السيارات ومع أنها ذات إنتشار عالمي، فإن سوقها الرئيسي هو قارة أوروبا، وتضم المجموعة بالإضافة إلى المنتج الأم سيارة " فولكس فاجن"، عدة شركات فرعية مشهورة مثل أودي، سيات، سكودا، لامبورغيني، وتمتلك الشركة حصص في شركة سكانيا للسيارات.

وقد اعلنت المجموعة في اواخر 2007 انها بصدد مضاعفة المبيعات وأخذ الصادرات من شركة "تويوتا" لتصبح الشركة الأولى لإنتاج المركبات في العالم بحلول 2018.

2- ملكية الشركة:

أسهم شركة فولكس فاجن مطروحة للتداول العام، وتنقسم أسهمها إلى أسهم عادية وأسهم ممتازة، هيكلية الملكية معقدة وفيمايلي هيكله المساهمة العالية.

(1) موقع إلكتروني (https://www.assayarat.com)، تم زيارة الموقع (2016/03/21، على الساعة 16:25)

جدول رقم (2): اسهم شركة فولكس فاجن

المالك	أسهم
شركة بورش القابضة Automobile	30/50.76% يناير 2009
بورش القابضة المحدودة	30/2.37% يناير 2009
إمارة ساكسونا	16/20.26% فبراير 2008
دولة قطر	18/17% ديسمبر 2009
مستثمرين آخرين	9.61%

المصدر: موقع الكتروني (<https://ar.wikipedia.org>)

3- أهم الموديلات التي تقدمها " فولكس فاجن في الوقت الحالي: وتتمثل فيمايلي:

الجدول رقم (3): أهم الموديلات التي تقدمها فولكس فاجن

رقم السيارة	نوع السيارة
1	فولكس فاجن OSE
2	فولكس فاجن فوكس
3	فولكس فاجن جولف
4	فولكس فاجن سيجتار
5	فولكس ماجوتان
6	فولكس جيتا
7	فولكس باسات
8	فولكس باسات CC
9	فولكس سانتانا
10	فولكس فابتون
11	فولكس تيغوان
12	فولكس بورا
13	فولكس جي تي أي
14	فولكس إكس رابيت
15	فولكس بولو
	فولكس كروس فولكس
	فولكس باراتي

المصدر: (www.almrsal.com/post/278899)

المطلب الثاني: واقع أزمة شركة "فولكس فاجن"

بالرغم من أن الشركة تعد من أكبر وأضخم الشركات في العالم إلا أنها قد أدت بعض أعمالها الغير منطقية في الواقع إلى تعرضها للأزمة وفي هذا المطلب سوف نعرض حقيقة هذه الأزمة وما هي الأسباب الدافعة والخفية إلى ذلك، وهي كمايلي:

1- قصة فضيحة فولكس فاجن

قامت شركة "فولكس فاجن" الألمانية بصناعة السيارات بالتلاعب في إنبعاثات نحو 11 مليون سيارة في انحاء العالم، فقد إستخدمت الشركة برنامج كمبيوتر معقد في سياراتها يخدع سلطات البيئة الأمريكية فيما يتعلق بالمعايير الخاصة بالإنبعاثات، وقد حذرت الشركة الألمانية العملاقة لصناعة السيارات من مواجهة تراجع في الأرباح عقب الكشف عن فضيحة تحايلها على القيم التي ترفضها السلطات البيئة الأمريكية على السيارات المباعة هناك (1).

2- شرح عملية الخداع في إعتبرات إنبعاثات عوادم السيارات "defeat device":

وفقا لووكالة حماية البيئة الأمريكية فإن بعض السيارات المباعة في الولايات المتحدة الأمريكية تم تزويدها بأجهزة تمكن المحركات من معرفة أوقات إختيار الانبعاثات، ما يجعلها تحسن من أدائها من وقت الاختيار من أجل تحسين الأداء لإجتيازه رغم تأكيد وكالة حماية البيئة أن السيارات المزودة بذلك الجهاز مدعومة ببرمجيات إلكترونية تساعد المحرك على الاحساس لسيناريو إختيار الانبعاثات من خلال رصد السرعة، ووضعية تشغيل المحرك، وضغط الهواء، وحتى وضعية عجلة القيادة.

- وعندما تعمل السيارة في ظروف معملية مراقبة، والتي تتضمن وضع السيارات على منصة إختبارات الانبعاثات في وضع الثبات، تضع أجهزة الخداع السيارة في وضع يشبه وضع "الأمان" في الكمبيوتر ليبدأ المحرك في العمل بمستوى أقل من من مستوى القوة العادية له ويظهر أداء أضعف من الطبيعي، وهنا تكون النتيجة الطبيعية أن يصدر المحرك إنبعاثات النيتروجين أقل، ولكن ما إن تنطلق السيارة على الطريق ترتفع نسبة الانبعاثات مرة أخرى (2).

(1) موقع إلكتروني (<http://www.alwafd.org>)، تم زيارة الموقع في (2016/03/21)، على الساعة 19:12

(2) موقع إلكتروني (www.youmt.com)، تم زيارة الموقع في (2016/03/21)، على الساعة 21:46

3- الأسباب التي دفعت " فولكس فاجن" للتحايل على إختبار انبعاثات النيتروجين:

في هذه الفقرة سوف نوجز أهم الأسباب التي جعلت فولكس فاجن للوقوع في الأزمة والتي تتمثل فيمايلي (1):

- أن الشركة لديها طموح جامح في زيادة حصتها السوقية للتفوق على منافستها اليابانية "تويوتا"، لتصبح أكبر الشركات في العالم، لذا ركزت الشركة على زيادة مبيعاتها من السيارات الرياضية التي يفضلها الأمريكيين والثانية هي إقناع المستهلك الأمريكي بكفاءة سيارات "الديزل" من حيث المحافظة على البيئة.

- سبب ثاني هو توفير تكاليف الباهضة لمعالجة انبعاثات النيتروجين، فرغم أن "فولكس فاجن" أنفقت إستثمارات ضخمة لمعالجة مشكلة انبعاثات، وتمكنت من إيجاد بعض التقنيات لحل المشكلة، لكن هذه التقنيات كانت تزيد معدلات إستهلاك الوقود وتقلص الكفاءة الاتوماتيكية للسيارة وهو ما لا يعجب المستهلك، لذلك لجأت إلى إستخدام برمجيات معينة ليقصر العمل بهذه التقنيات على أوقات الفحص دون غيرها.

- السبب الثالث، فهو يتعلق بالإفلات من العقاب، فإجراءات الوقاية الأمريكية صارمة بسبب وجود وكالة حماية البيئة "EPA" التي تستدعي عينات عشوائية من السيارات بصورة منتظمة لأجراء إختبارات متقدمة عليها، لبيان مدى مطابقتها مع المواصفات التي أعلنتها الشركات المصنعة، وإذا إكتشفت مخالفتها يتم فرض غرامات مالية على الشركات.

المطلب الثالث: أهم مخلفات وتأثيرات أزمة الانبعاثات لشركة "فولكس فاجن"

إن أزمة الانبعاثات التي مست شركة "فولكس فاجن" جعلتها نمو بموقف عصيب، يؤدي بها إلى نتائج سلبية تفقدها التوازن، وفي هذا المطلب سنقوم بتحديد أهم مخلفات وتأثيرات الأزمة التي مرت بشركة "فولكس فاجن".

1/ مخلفات أزمة الانبعاثات لشركة "فولكس فاجن":

إن تحايل شركة "فولكس فاجن" في قيمة الانبعاثات قد أدى بها إلى التعرض للعديد من الصعوبات والمشاكل والمواقف الحرجة حيث في هذه الفقرة سوف نرصد أهم الصعوبات والمشاكل والمواقف الحرجة حيث في هذه الفقرة سوف نرصد أهم الأجواء التي مرت بها الشركة والمتمثلة فيمايلي (2):

- إنخفاض في أرباح الشركة للمجموعة العملاقة التي يبلغ رقم أعمالها 200 مليار يورو ويعمل فيها 600 ألف موظف في العالم.

- تراجع أسعار أسهم شركة "فولكس فاجن" في بورصة فرانكفورت.

(1) موقع إلكتروني (www.sasapost.com)، تم زيارة الموقع في (2016/03/22)، على الساعة 14:26

(2) موقع إلكتروني (www.moheet.com)، تم زيارته في (2016/03/22)، على الساعة 14:51

- إستقالة الرئيس التنفيذي "مارتن فينتركون" من منصبه ليحل محله "ماتياس مولر" بالإضافة إلى إستقالة لعدد من المسؤولين في الشركة.
- تعرض "فولكس فاجن" لغرامات مالية تصل إلى 18 مليار دولار حوالي 16 مليار يورو في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها، إلى جانب كلفة إستدعاء السيارات وإجراءات قضائية محتملة أخرى.
- مبيعات سيارات الديزل قد بدأت في التدهور.
- إن حدوث مثل هذا النوع من الفضائح والتمثل في فضيحة التحايل لانبعاثات الشركة "فولكس فاجن" أدى بوزارة العدل الميركية إلى إجراء تحقيق جنائي في قضية التلاعب بالانبعاثات وإستدعت ما يقرب من نصف مليون سيارة لفحصها وهذا يعود للأثر السلبي على الشركة⁽¹⁾.
- كما أدت فضيحة شركة " فولكس فاجن" بالأسهم الأوروبية إلى الهبوط والإنخفاض الكبير مما أدى إلى القضاء على ثقة المستثمرين في هذا القطاع⁽²⁾.
- إن تراجع ثقة المستثمرين أدى بالإنخفاض بعض المؤشرات والتي نيزها فيمايلي:
- مؤشر يورو ستوكس 600 للأسهم الأوروبية بنسبة 2.5% إلى مستوى 348.93 نقطة.
 - مؤشر فتوسى 100 للأسهم بريطانيا إنخفض بنسبة 2.57% ليفقد 157.22 نقطة عند المستوى 49، 5951.
 - مؤشر كاك 40 لأسهم فرنسي بنسبة 3.59% ليفقد 164.61 نقطة عند المستوي 4420.89 نقطة.
 - مؤشر داكس لأسهم ألمانيا إنخفض بنسبة 3.73% ليفقد 370.85 نقطة عند المستوى 9577.66 نقطة.
 - انخفض مؤشر يوروستوكس بنسبة 3.45% ليفقد 109.76 نقطة عند المستوى 3074.96.
- 2- تأثير الفضيحة أو الأزمة على أسهم الشركة وعلى الاقتصاد الألماني والأوروبي⁽³⁾ :
- أ/ تأثير الفضيحة على أسهم فولكس فاجن وخطر الافلاس: إنخفضت أسهم فولكس فاجن في البورصة بنسبة 19% مباشرة عقب إقرار الشركة بإستخدامها برنامج لتضليل المراقبين الأمريكيين المسؤولين عن قياس الانبعاثات السامة. وبعد أيام قليلة فقدت الشركة 20% أخرى من قيمة أسهمها تبلغ قيمة الغرامات المتوقعة أن تدفعها " فولكس فاجن" 18 مليار دولار، مع تدني سرعة الشركة في الأسواق العالمية مما قد يهدد بدخول العملاق الألماني في النفق المظلم، ومواجهة خطر الافلاس، خصوصاً مع حجم التعويضات المتوقع دفعها لبلد آخر.

(1) مرجع سبق ذكره <http://www.alwafd.org>

(2) موقع إلكتروني: (Sa.imvesting.com)، تم زيارته في (2016/03/24، على الساعة 12:00)

(3) الموقع الإلكتروني: (www.mohmul.com)، تم زيارته في (2016/03/25، على الساعة 23:36)

ب/ تأثير الفضيحة على الألماني والأوروبي: تعتبر شركة فولكس فاجن أكبر شركة ألمانية وأوروبية لانتاج السيارات كما تعتبر ممولاً أساسياً وعملاً رئيسياً في الاقتصاد الألماني بما تدفعه من ضرائب، وما تقدمه من خدمات ووظائف. ويأتي شبح الافلاس الذي تواجهه بالصدمة ليلقي بتأثيره ليس فقط على الاقتصاد الألماني بل يمتد ليشمل أغلب البورصات الأوروبية نظراً لـ كبر حجم الشركة وثقلها الاقتصادي أوروبا وعالمياً.

- وتوفر صناعة السيارات الألمانية نحو 5 وظائف في البلاد وساهمت بحسب "دويتشه بنك" بنسبة 19.9% من إجمالي الصادرات الألمانية البالغة 1.1 تريليون يورو العام الماضي، وتحقق الصادرات القطاع نمواً فوق المتوسط منذ 2009 ميلادي. لكن الشيء الأهم الذي يقلق الألمان كثيراً، هو إحصائية أن يفقد شعار صنع في ألمانيا ، ويفقد العالم الثقة في المنتجات الألمانية خصوصاً أن الاقتصاد الألماني على الصادرات التي تشكل أكثر من 45% من الناتج المحلي الاجمالي.

المطلب الرابع: تعامل شركة فولكس فاجن مع الأزمة.

إن تعرض وسقوط شركة فولكس فاجن في فخ الأزمة إلا أن هذا لم يمنعها من معالجتها والتصدي لها والوقوف في وجهها لذا في هذا المطلب سوف نبرز أهم الحلول والأساليب والخطوات التي قامت بها الشركة للتعامل مع الزمة.

1- فولكس فاجن تعلن التدابير العلاجية لخطة عمل لادخال تعديلات على 11 مليون سيارة (1) :

صدقت "فلكس فاجن" على جميع التدابير الخاصة بمعالجة ما بعد الانبعاثات، وتشمل (التدابير العلاجية) جميع المركبات المتضررة التي لها علاقة بعملية التلاعب في الانبعاثات وأكدت الشركة أنه سيتم قريباً إبلاغ أصحاب المركبات حول خطوات جديدة المقبلة للشركة، وذلك من أجل أن الاجراءات يتم الانتهاء منها بسرعة، وسوف تبدأ حق التنفيذ بداية 2016، كما تسعى الشركة في تطوير التدابير التقنية، وإيجاد حلول ملائمة للعملاء المتضررة وهذا كان جانباً هاماً للمحركات الديزل بشكل عام، حيث أكدت الشركة أن فترة تحديد برنامج الغش في الانبعاثات للسيارات سيكون أقل بقليل من نصف ساعة.

2/ طلب قروض بنكية كأحد الحلول لتغطية الأزمة :

أفادت بعض التقارير الاعلامية بأن شركة " فولكس فاجن" يتفاوض مع مصارف أخرى للحصول على قروض بالمليارات للتقليل من تأثير الاضطرابات المالية الناجمة عن فضيحة التلاعب في قيم الانبعاثات(2).

(1) الموقع الإلكتروني (www.aawsat.com/home/article)، تم زيارته في (2016/03/27، على الساعة 16:17)

(2) الموقع الإلكتروني (www.masrawy.com)، تم زيارته في (2016/03/21، على الساعة 22:30).

3/ الاعتذار الرسمي كوسيلة للخروج من الأزمة والفضيحة:

قدم مدير العام " لفلكس فاجن " في الولايات المتحدة الأمريكية إعتذارا رسميا لتلاعب الشركة بالانبعاثات حيث قال المدير العام للشركة: (أود بالنيابة على الشركة وزملائي في ألمانيا بالاصالة عن نفسي أن أقدم إعتذارًا صادقًا عن استخدام " فولكس فاجن " لبرنامج كمبيوتر عاقل النظام الطبيعي لاختيار إنبعاث العوادم) وذكر فلكس فاجن سوف نتعاون كليًا مع كل السلطات وستعمل على التأكد من عدم حدوث هذا الأمر مجددًا⁽¹⁾.

(1) الموقع الإلكتروني (www.elwatannews.com)، تم زيارته في (2016/03/21، على الساعة 23:30).

المبحث الثاني: أزمة في القوائم المالية " الشركة " موبايلي".

خلال الآونة الأخيرة، سعت شركة "موبايلي" جاهدة إلى توسيع في أعمالها، وتوسيع شهرتها، وتحقيق المرتبة الأولى في النجاح في هذا المجال، بحيث لجأت إلى أسلوب لم يعد بالنتفع، بل جعلها أمام موقف حرج، وبالتالي أدى بها للوقوع في الأزمة، ألا وهي أزمة التلاعب في القوائم المالية، وفي هذا المبحث سنركز على أعمال الشركة ومفهومها، وكيف بدأت الأزمة، وماهي أهم الحلول والأساليب التي إتخذتها لمعالجة هذه الأزمة.

المطلب الاول: معلومات هامة عن شركة "موبايلي".

في هذا المطلب سنحاول التركيز على عموميات حول الشركة من حيث تعريفها وتأسيسها وممثليها، وحول النظام الأساسي المتبع من قبلها، ومختلف المحطات التي مرت بها.

1/ تعريف " شركة موبايلي":

هي شركة إتحاد الاتصالات تأسست في تاريخ 14 ديسمبر 2004 كشركة مساهمة بعد فوزها برخصة الهاتف المحمول الثانية في السعودية برأس مال يبلغ خمسة مليارات ريال سعودي ويشارك فيها الجانب الاماراتي ممثلا بمؤسسة الامارات للاتصالات بنسبة 26% و45% بالنسبة لـ 6 مساهمين سعوديين والباقي 20% لعامة المساهمين، دشنت خدماتها التجارية في " 25 مايو 2005 م" أصبحت موبايلي بعد ذلك العلامة الفارقة في شركات القطاع الخاص حيث عززت من تعاون القطاع الخاص مع باقي مؤسسات المجتمع وساهمت في حق روح التنافس بين شركات القطاع الخاص عمومًا والاتصالات خصوصًا، بلغ عدد مشترك موبايلي خلال العام الأول من تشغيل خدماتها 0.3 ملايين مشترك، وأكثر من 3 ملايين مشترك بنهاية عام 2009، وترتكز سياسة مابايلي على إعطاء المشتركين خيارات متنوعة من الباقات المختلفة تتميز بشموليتها على كل القيم المضافة⁽¹⁾.

(1) الموقع إلكتروني: (www.forum. Rawahome.com)، تم زيارته في تاريخ (2016/03/28، على الساعة 22:36).

2- أعضاء مجلس الإدارة: وتتمثل فيمايلي

الجدول رقم (04): أعضاء مجلس إدارة موبيلي

المستوي	أسماء العضء
- رئيس مجلس الإدارة	- سليمان القرير
- الرئيس التنفيذي	أحمد فروخ
- العضو المنتدب	- خليفة الشامسي يمثل مجموعة الامارات للاتصالات.
- عضو مجلس الإدارة	- صالح العبدولي يمثل مجموعة الامارات للاتصالات.
	- علي السبيهيين
	- حمود التويجري.
- عضو مجلس الإدارة	عبد الله العبسي.
- عضو مجلس الإدارة	- محمد الحسيني
- عضو مجلس الإدارة	- عبد العزيز الجميع
- عضو مجلس الإدارة	- خالد الغنيم
- عضو مجلس الإدارة	- سركان أوكاندان
- عضو مجلس الإدارة	
- عضو مجلس الإدارة	

المصدر : (www.mubasherinf/markets)

ثالثا- النظام الأساسي لشركة اتحاد الاتصالات (1) :

1- الباب الأول: تأسيس الشركة.

- مادة 01: تؤسس طبقا لهذا النظام وأحكام نظام الشركات شركة مساهمة سعودية وفقا لمايلي:
- مادة 02: إسم الشركة يكون إسم الشركة " اتحاد الاتصالات".
- مادة 03: أغراض الشركة: يكون غرض الشركة مزاولة أعمال الاتصالات وفقا لجميع القوانين واللوائح والأنظمة المعمول بها في المملكة ودون الحد من عمومية ما سلف ذكره.
- تزاوّل الشركة الأعمال التالية:
- تقديم خدمات الهاتف الجوال في المملكة وذلك فيما يتعلق بالرخصة أو الرخص التي تمنحها هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات للشركة.
- * تطوير وتمويل وتصميم وإنشاء وتشغيل وصيانة وتأمين وإهتلاك الرخص وجميع المعدات والآليات والأجهزة والموجودات الأخرى، أيا كان نوعها المتعلقة بتشغيل الرخص في المملكة.

(1) الموقع إلكتروني: (www.mobily.com)، تم زيارته في (2016/03/29، على الساعة 22:50)

- * إدارة وبيع وتسجيل وحياسة وإستئجار والتعامل بأية ممتلكات وحقوق أو منفعة أو حق في أية ممتلكات.
- * انشاء شبكات الألياف البصرية وتمديدتها.
- **مادة 04:** يجوز للشركة أن يكون لها مصلحة أو تشترك بأي وجه من الوجوه في مؤسسات أو شركات أو هيئات تزاوّل أعمالاً شبيهة بأعمالها أو التي قد تعاونها على تحقيق أغراضها أو تكون مكملة لها، ويجوز للشركة كذلك أن تندمج مع هذه المؤسسات أو الشركات أو الهيئات أو تشتريها.
- **مادة 06:** مدة الشركة 99 سنة تبدأ من تاريخ صدور القرار الوزاري المعلن لتأسيسها ويجوز دائماً إطالة مدة الشركة بقرار تصدره الجمعية العامة الغير عادية قبل إنتهاء أجلها سنة على الأقل.
- 2- الباب الثاني: رأس المال والأسهم⁽¹⁾.**
- **المادة 07:** رأس مال الشركة (7.700.000) ريال سعودي مقسم إلى 770.000.000 سهم متساوية القيمة، تبلغ القيمة الإسمية لكل منها 10 ريالات سعودية.
- **المادة 08:** إكتتاب المساهمون في جميع أسهم رأس مال الشركة البالغ عددها (770.000.000 مليون سهم) وتم إيداع قيمة الأسهم باسم الشركة في أحد البنوك السعودية.
- 3- الباب الثالث: مجلس الإدارة.**
- **المادة 18:** يجب أن يكون عضو مجلس الإدارة مالكا لعدد اسهم الشركة لا تقل قيمتها الإسمية عن 10 آلاف ريال وتفرغ هذه الأسهم خلال 30 يوما من تاريخ تعيين العضو أحد البنوك التي يعينها وزير التجارة لهذا الغرض وتخصص هذه الأسهم لضمان مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة وتضل غير قابلة للتداول إلى أن تنقضي المدة المحددة للسماع دعوى المسؤولية في مادة 76 من نظام الشركات، أو إلى أن يفصل في الدعوى المذكورة وإذا لم يقدم عضو مجلس الإدارة اسهم الضمان في المعاد المحدد، لذلك بطلت عضويته.
- **المادة 23:** يجتمع المجلس بدعوة من رئيسه وتوجه الدعوة إلى أعضاء المجلس خطيا قبل ما لا يقل عن 14 يوما من تاريخ المقرر للاجتماع، ويجب أن تتضمن الدعوة الخطية بيان بجدول أعمال الاجتماع وأية أوراق ذات صلة ويجوز للرئيس المجلس ان يدعو للاجتماع متى طلب إليه ذلك إثنان من الأعضاء.
- **المادة 25:** تثبت مداوات المجلس مقرراته في محاضر يوقعها رئيس المجلس والسكرتير وتدوّن هذه المحاضر في سجل خاص يوقعه رئيس المجلس والسكرتير.
- 4- الباب الرابع: مراقب الحسابات.**
- **المادة 38:** يكون للشركة مراقب حسابات أو أكثر من بين المراقبين المسموح لهم بالعمل في المملكة العربية السعودية، تعينه الجمعية العامة.

(1) نفس المرجع: www.mobily.com

5- الباب الخامس: حسابات الشركة وتوزيع الأرباح⁽¹⁾ :

- المادة 40: تبدأ السنة المالية للشركة من أول يناير وتنتهي في 31 ديسمبر من كل سنة على أن السنة المالية الأولى تبدأ من تاريخ القرار الصادر باعلان تأسيس الشركة وتنتهي في 31 ديسمبر من السنة التالية.

- مادة 41: توزع أرباح الشركة الصافية السنوية يعد خصم جميع المصروفات العمومية والتكاليف الأخرى بما في ذلك قروض المساهمين والزكاة على الوجه الآتي:

* يجنب (10%) من الأرباح الصافية لتكوين إحتياطي نظامي ويجوز للجمعية العامة العادية وفق هذا التجنب متى بلغ الإحتياطي المذكور نصف رأس المال.

* الجمعية العامة العادية بناء على اقتراح مجلس الإدارة أن تجنب نسبة مئوية من الأرباح الصافية بتكوين إحتياطي كافي يخصص لأغراض معينة.

* دفع الأرباح إلى المساهمين.

- مادة 43: تدفع الأرباح المقرر توزيعها على المساهمين في المكان والمواعيد التي يحددها مجلس الإدارة وفقا للتعليمات التي تصدرها وزارة التجارة.

6- الباب السادس: حل الشركة وتصفيته.

- مادة 47: عند إنتهاء الشركة أو في حالة حلها قبل الأجل المحدد، تقرر الجمعية العامة غير العادية بناء على إقتراح مجلس الإدارة طريقة التصفية وتعيين مصفى أو أكثر وتحدد صلاحياتهم وأتباعهم، وتنتهي سلطة مجلس الإدارة بانقضاء الشركة، ومع ذلك يستمر مجلس الإدارة قائما إدارة الشركة إلى أن يتم تعيين المصفى وتبقى لدوائر الشركة وأقسامها وإختصاصاتها بالقرار الذي لا يتعارض مع إختصاصات المصفين.

رابعا: استثمارات أخرى لشركة "موبايلي"⁽²⁾ .

- موبايلي فيتشرز القابضة (100.0000%)

- شركة موبايلي إنخوتك الهند (99.99%)

- بيانات الأولى خدمات الشبكات (99.00%)

- شبكة زاجل الدولية للاتصالات (96.00%)

- الوطنية لجلول العمال (-)

- صحتي للخدمات المعلوماتية (99.00%)

- موبايلي بلج اندبلاي (60.00%)

(1) نفس المرجع: (www.mobily.com)

(2) مرجع سبق ذكره: www.mubasherinfo/markets.

- إي كوميرس ميل إيست 10.00%.
خامسا- المؤشرات المالية للأداء المالي للشركة للبناء على أحداث القوائم المالية.
ونلخصها فيما يلي :

الجدول رقم (05): مؤشرات المالية للشركة موبايلي.

المؤشر	القيمة
- القيمة الإسمية	1000 ريال سعودي
- القيمة السوقية	22.869.000.000.00 ريال سعودي
- معدل نمو إجمالي الأصول %	-10.78%
- القيمة الدفترية	20.40 ريال سعودي
- مضاعف القيمة الدفترية	1.45
- ربحية السهم	-1.17 ريال سعودي
- مضاعف الربحية	-25.27
- عملة التداول	ريال سعودي

المصدر: مرجع سابق (www.mubasherinf/markets)

سادسا - محطات بارزة في مسيرة موبايلي: من 2004 م إلى 2014 م:
الجدول رقم (6): أهم محطات البارزة في تاريخ شركة موبايلي

السنوات	أهم المحطات
2004	- إكتتاب عشرون مليون سهم وتغطية الاكتتاب 51 مرة. - البدء في إنشاء شبكة الهاتف المحمول بتقنية (GSM)
2005	- اطلاق الاسم التجاري موبايلي. - وصول عدد المشتركين إلى مليون مشترك. - تغطية 79.2 من سكان المملكة. - تحقيق عائد إيجابي بعد احتساب الفوائد والضريبة والاستهلاكات والإطفاءات.
2006	- تغطية أكثر من 90% من سكان المملكة. - موبايلي تحقق تدفق مالي إيجابي. - توفير موبايلي في أكثر من 3600 نقطة بيع في جميع أنحاء المملكة
2007	- تحظى عدد المشتركين عتبة 11 مليون مشترك. - الإستحواذ على 99.9% في شركة بيانات الأولى. - نمو ربحية السهم نسبة 97.14% من 1.40 ريال إلى 2.76 ريال. - إستثمار مليار ريال في تحسين شبكة الجيل الثالث المتطورة 3.5G
2008	- توزيع أرباح نقدية على المساهمين للمرة الأولى. - إرتفاع صافي الأرباح بنسبة 52% مقارنة بعمله 2007.
2011	- اطلاق خدمات الجيل الرابع GLTE 4. - اطلاق مركز جديد للسيدات في جدة. - اقرار سياسة توزيع أرباح نقدية ربع سنوية بدل نصف سنوية.
2012	- تحقيق أرقام قياسية في صافي الأرباح السنوية وتوزيع الأرباح. - التخطيط الرأسمالي تبلغ قيمته 22 مليار ريال. - تحقيق نمو كبير في الإيرادات من قطاع الأعمال وخدمات. - البيانات.
2013	- إضافة أكثر من 2040 موقع خدمة 4G جديدة - ربط 530.000 منزل بشبكة الألياف البصرية. - الحصول على تمويل متوافق مع الشريعة بقيمة 650 مليون دولار.
2014	- استثمارات بقيمة 6 مليارات ريال لتوسيعه وتحديث الشبكة. - الأولى في تسويق أحدث الهواتف الذكية في المملكة مثل هاتف آيفون 6. - تعد "موبايلي" الشركة الأولى في العالم التي تطرح خدمات تحويل البيانات بتقنية 4G

المصدر: مرجع سبق ذكره، (www.mobily.com).

المطلب الثاني: بداية أزمة القوائم المالية لشركة " موبايلى "

في هذا المطلب سنحاول التركيز على المشكلة وبداياتها وكيف ظهرت، وماهي أسباب ذلك. بدأت المشكلة في عام 2014 م، عندما تراجع صافي الربح الناتج عن إلغاء إتفاقية حق إستخدام (IRU) والتي تعني: [عقد إيجار طويل الأجل يعطي الحق الحصري، والغير المقيد، لاستخدام الطاقة شبكة الاتصالات ذات الصلة، ومن خلال المعايير المحاسبية ذات العلاقة بمثل هذا النوع من الايجارات فإنه يجب إحتساب العقد وكأنه عملية بيع وتثبت إيراداتها، ولكن أن لا يكون هناك حق للمستخدم في التراجع عن العقد]، والتي كانت هذه الإتفاقية مع إتحاد عذيب والذي أدى إلى الغاء مبلغ 338.7 مليون ريال من صافي أرباح الربع السابق، على الرغم من الزيادة في تكوين المخصصات وإرتفاع مصاريف الإستهلاكات في الربع الحالي، وكانت الإتفاقية قد وقعت في 30 مارس 2014، وتتص على منح " عذيب" حق إستخدام 50 ألف نقطة وصول على شبكة الألياف الضوئية التابعة لـ "بيانات"، وكان يشوبها الكثير من الغموض بسبب إحتساب أرباح 338 مليون لم تحقق ولم يفصح عنها في إعلان الشركة للربع الأول من عام 2014م، هنا حدث الخطأ باضافة أرباح متوقعة على الأرباح الفعلية في الربع الأول بالاضافة إلى إرتفاع الأرباح بنسبة 20% فقط أي الفارق أعلى قليلا من قبل توقيع الإتفاقية، او قيام الشركة باكتساب مصاريف رأسمالية كبيرة في الربع الأول، كما جاء في إعلان أرباحها مقابل الـ 338 مليون وبالتالي فإن عكس القيد بالربع الثاني سيكون مقابله قفزة في جوهر الربح نظر لأن أغلب النفقات الرأسمالية إقتطعت في الربع الأول، مما يعلن أن أرباح الشركة ستظهر إرتفاع في الربع الثاني رغم عكس القيد، وهذا يبين غموض والتلاعب شركة بقوائمها المالية وعدم الإفصاح عنها بصورة حقيقية، مما يقود الشركة إلى مرحلة خطيرة وهي الافلاس، وهنا حدثت الأزمة⁽¹⁾.

المطلب الثالث: إنعكاسات أزمة القوائم المالية لشركة موبايلى.

بصدد الأزمة التي تعرضت لها شركة "موبايلى" إنبتقت جملة من الآثار السلبية والأضرار والتي أدت بدورها إلى هلاك الشركة وفيمايلي عرض لأهم الأحداث والانعكاسات:

- هبوط وتراجع سعر الأسهم، فيجرد ما ألغيت الإتفاقية تراجعت الأسهم بنسبة 11% ليصل إلى 80.75 ريال، وبعدها أعلنت الشركة نتائجها المالية للربع الثاني في 21 يوليو إرتفع السهم بنسبة 13% ليصل إلى 98.5 ريال وفي 30 أكتوبر قررت الشركة بعدم الاعلان عن القوائم المالية لها وذلك لوجود تعديلات في قوائمها المالية وبهذا أدى إلى التراجع في سهم بنسبة 31% ليصل إلى 54.75 ريال، وبعدها إتضحت

(1) الموقع الإلكتروني: (www.thefive-rider.com) تم زيارته في 2016/03/28 على الساعة 20:08 .

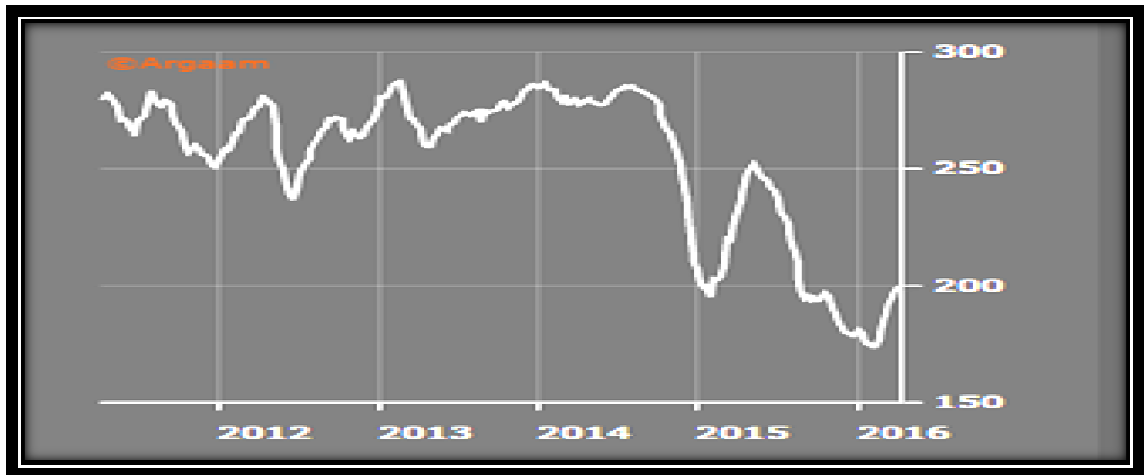
المشكلة وتوسعت عاد السهم للتراجع مرة أخرى وبالنسبة القصوى 32% ليصل إلى 34.9 ريال، واستمر التراجع إلى غاية 2015م⁽¹⁾.

- خسرت الشركة أكثر من 70% من قيمتها السوقية، وغعلان خسائر بقيمة 1.5 مليار ريال.
- إن ظهور الأزمة لشركة "موبايلي" أدى إلى عدم الشفافية والوضوح، وهو ما يفقد الداعمين الثقة في الشركة، وهو بدوره ما أدى إلى إنعدام الثقة في أداء سهم الشركة⁽²⁾.

- تزايدت ضغوط السلطات على شركة "موبايلي" مما زاد من التكهّنات باحتمال محاكمة بعض الأفراد، كما أن "موبايلي" عقب الأزمة وجدت صعوبة في عملية التوزيعات النقدية بمجرد إعلان الشركة عن فشل صفقتها مع "عذيب"، كما تسببت الأزمة في ارتفاع شكاوي العملاء، حيث إستقبلت هيئة السوق المالية في شهر مارس من العالم الحالي أكثر من 100 شكوى من مستثمرين ضد شركة "موبايلي"، بعضها تم إحالتها إلى لجنة الفصل في منازعات الأوراق المالية، والبقية لا تزال تحت النظر، ومنها وجود مخالفات في بيع أسهم قام بها "كبار ملاك" في الشركة، إضافة إلى ذلك إن تفاقم أزمة شركة "موبايلي" المتعلقة بقضية قوائم المالية، جعل شركة "موبايلي" تدخل دائرة التحقيق، وذلك من خلال البحث عن الأشخاص المتسببين في هته الأزمة، والتحقيق في الأشخاص الذين سربوا معلومات أثرت على قرارات البيع والشراء في سهم الشركة، كما قررت هيئة السوق المالية السعودية تعليق تداولات سهم شركة "موبايلي"، بناء على ملاحظات تم تدوينها على قوائم الشركة المالية⁽³⁾.

وفيمايلي عرض لأهم الإحصائيات المالية التي تطرحها شركة "موبايلي" أمام موقفها إتجاه الأزمة "تلاعب في قوائمها المالية"

منحنى رقم (1): يوضح الوضعية المالية للشركة موبايلي 2012 إلى 2016



المصدر: (www.argaam.com/or/company/company overview/marketid/31)

(1) موقع إلكتروني: (www.orgaam.com)، تم زيارة الموقع (10/03/2016، 12:00).

(2) موقع إلكتروني: (https://www.alaraby.ed.uk)، تم زيارة الموقع (10/03/2016، 15:30).

(3) موقع إلكتروني: (www.alarabiya.com)، تم زيارة الموقع (11/03/2016، 11:15).

جدول رقم 07: يوضح ملخص ما أعلنت عنه موبايلى اليوم

ملخص ما أعلنت عنه موبايلى اليوم						
الايادات	الربع الثالث 2013	الربع الثالث 2014	الفارق %	التسعة أشهر 2013	التسعة أشهر 2014	الفارق %
إجمالي الربح	4.883	4.159	-14.8	14.016	13.032	-7.0
الربح التشغيلي	3.292	2485	-24.5	8.617	7.998	-7.2
هامش الربح قبل خصم الاستهلاك والاطفاء وتكاليف المربحة الاسلامية والزكاة	1.675	469	-72.0	4.304	2.565	-40.4
صافي الربح	2.359	1.305	-44.7	6.261	4.953	-20.9
ربحية السهم	1.632	472	-71.1	4.244	2.496	-41.2
	2.12	0.61	-71.2	5.51	3.24	-41.2

المصدر: نفس المرجع، موقع الالكتروني

جدول رقم (08): تحليل مقارن للقوائم المالية السنوية المختصرة لشركة إتحاد الاتصالات "موبايلى"

الميزانية (الموجودات)	Y 2014	Y 2013	مقدار التغير	نسبة التغير
نقد وما يعادله	3076	1570	15015	95.9%
مدينون	5312	7147	(1835)	-25.7%
مخزون	818	915	(96)	-10.5%
أخرى	3859	4250	(391)	-9.2%
مجموع الموجودات المتداولة	13065	13882	(817)	-5.9%
ممتلكات	23785	20733	3052	14.7%
إستثمارات	16	6	10	182.9%
أصول غير ملموسة	10045	10443	(398)	-3.8%
أخرى	1507	1507	196	13.0%
مجموع الموجودات غير المتداولة	35550	32688	2861	8.8%
مجموع الموجودات	48614	46571	2044	4.4%

المصدر: نفس المرجع، الموقع الالكتروني.

المطلب الرابع: السبل الأساسية المتخذة من قبل شركة "موبايلي" لمحاربة الأزمة وآخر التعديلات.

إن وقوع شركة "موبايلي" في أزمتها هذا لا يعني أنها تبقى مكتوفة الأيدي، فشركة موبايلي سعت جاهدة للوصول إلى حل وخروج من هته الأزمة، وفي هذا المطلب سوف نوجز أهم الطرق التي اتذتها للخروج من الأزمة وأهم التعديلات التي قامت بها.

أولاً- السبل التي إتخذتها شركة موبايلي للخروج من الأزمة:

نوجز في الفقرة الآتية مجمل السبل أو الطرق المستعملة من قبل شركة "موبايلي" بغرض تصدي للأزمة:

- اتحاد وتحلي الشركة بجانب الشفافية التي تتمتع بها وهو الأمر الذي إتبعته في هذه الأزمة، من خلال المبادرة بالاعلان عن تفاصيل المشكلة وهو ما لم نشاهده في الشركات الأخرى وهذا سينعكس بشكل إيجابي وقوى على أداء الشركة وسعر سهمها⁽¹⁾.

- القيام بالمعالجة المحاسبية لبعض عقود الشركة مع الموزعين المعتمدين، وكما عملت الشركة على التشديد وعدم إلغاء دعمها ورعايتها لبعض أندية السعودية، كنادي الهلال والنصر، وهذا لأن ذلك يساعد أكثر على التواصل مع المجتمع بشكل أفضل، وكون أن هذا المجال يسهل عليها الوصول إلى الجمهور المستهدف، وبالتالي هذا يجعلها تكسب لا تخسر، ومنه محاولة الخروج من الأزمة⁽²⁾، إضافة إلى ذلك قامت بتعديل نتائج 27 شهرا حتى نهاية مارس 2015م، لتقلص إجمالي أرباحها على مدى الفترة بواقع 363 مليار ريال (967.82 مليون ريال).

- بينت شركة موبايلي أن من بين الأسباب في ما يتعلق الأمر بالأزمة، أنه كان لديها سوء إستخدام في طريقة التعامل مع العوائد، حيث عملت على حلها من خلال: إستخدام العوائد بحسب المعايير وكل سنة حسب الإستخدام، ونتيجة الأخطاء والعقبات التي حلت بالشركة دفع بها إلى تدقيق حسابات لرفع أسعارها، كما عملت على إستعادة الثقة وتحقيق القيمة للمساهمين، ما يمكن أن يعيد الثقة هو إستمرارية الأداء الإيجابي⁽³⁾.

- كما دعا مشرف الادارة الجديدة في "موبايلي" إلى ضرورة إعادة هيكلة طاقة القروض لحماية الشركة من الضغوط وضمان عودة "موبايلي" إلى وضعها الطبيعي، والخروج من الأزمة⁽⁴⁾.

- عملت "موبايلي" على تطوير بنيتها التحتية بشبكة الألياف البصرية والتي تغطي هذه الشبكة أكثر من 14 ألف كيلو متر من الطرق السريعة، إضافة إلى جميع مدن المملكة، وهذا ما أدى إلى تطوير بنيتها

(1) موقع إلكتروني: (www.awsat.com)، تم زيارة الموقع (01/03/2016، 14:00).

(2) موقع إلكتروني: (www.argaam.com)، تم زيارة الموقع (03/03/2016، 18:00).

(3) موقع إلكتروني: (www.cmbcarabia.com)، تم زيارة الموقع (10/03/2016، 15:00).

(4) موقع إلكتروني: (www.archive-almarcd.com)، تم زيارة الموقع (13/03/2016، 20:30).

التحتية الأحدث والأكثر تطوراً⁽¹⁾.

- العمل على زيارة مكاتب (موبايلي) للتحقق من وجود مخالفات أدت إلى تكبد الشركة لخسائر في 2014 م⁽²⁾.

- العمل على تشديد ضوابط الحوكمة لإدارات الشركات، كما اتخذت هيئة السوق المالية السعودية خطوات جديدة في مواجهة ما حدث في شركة موبايلي، وذلك بتكليف فريق عمل متخصص يتولى فحص⁽³⁾.

القوائم المالية للشركة، بالإضافة إلى فحص جميع الوثائق الأخرى ذات العلاقة، والاستماع لأقوال جميع الأطراف المعنية، والحصول على نسخ من المستندات التي يرى الفريق أهميتها، وذلك تهيئاً لإستكمال الاجراءات النظامية اللازمة.

- عملت على تسريح عدد كبير من كيان الموظفين، وسط توقعات بان تشمل قرابة 300 موظف أيضاً، في محاولة منها لتقليص النفقات للخروج من الأزمة.

ثانياً- آخر تعديلات إدارة شركة "موبايلي" م 2014-2015م

فيمايلي عرض لأهم التعديلات والتغييرات التي قامت بها شركة موبايلي

(1) موقع إلكتروني: (<http://www.sabq.org>)، تم زيارة الموقع (16/03/2016، 13:00).

(2) موقع إلكتروني: (www.hawaner.com)، تم زيارة الموقع (16/03/2016، 14:00).

(3) موقع إلكتروني: (www.youm7.com)، تم زيارة الموقع (13/03/2016، 13:30).

الشكل (4): آخر التعديلات التي طبقتها شركة موبيلي



المصدر: نفس المرجع، موقع الالكتروني.

المبحث الثالث: أزمة الشركة المتسببة في الإساءة للرسول صلى الله عليه وسلم.

سوف نتحدث في هذا المبحث على أزمة أخرى، والتي تكمن في الشركة المتسببة للإساءة إلى الرسول "محمد" صلى الله عليه وسلم- بحيث يهدف هذا إلى التحري عن من هو المسؤول في نشر الرسوم المسيئة للرسول محمد صلى الله عليه وسلم- وما الدافع لذلك، وإلى أهم النتائج السلبية في ذلك.

المطلب الأول: التعريف بالشركة المتسببة في الإساءة للرسول صلى الله عليه وسلم.

"جيلاندس بوستن"

الإسم الكامل لها: "موز غينفيزن جيلاندس بوستن" بالإنجليزية Morgenvision Jyllands Posten إختصارا "جيلاندس بوستن" أي Jyllands Posten وتعني صحيفة يوتلاند، هي أكثر صحيفة دانماركية مبيعا، ظهر منها أول عدد في 2 أكتوبر 1871 ولا تصدر إلا باللغة الدانماركية يقع مقرها في "فيبي جي" أحد ضواحي آرهوس - ويوزع منها ما يقارب 150.000 نسخة يوميا منذ عام 2003م، يقوم بإصدارها جي بي / بوليتيكان هس (JP/ Politikens Has) بعد إندماجها مع البوليتيكان هس، بالرغم من إستمرار كلتا الصحيفتان بالصدور كصحيفتين منفصلتين⁽¹⁾.

المطلب الثاني: تفاصيل أزمة الشركة المتسببة في الإساءة للرسول صلى الله عليه وسلم.

في هذا المطلب نحاول إظهار وإبراز أهم تفاصيل وأحداث الأزمة، أين ومتى وقعت، وكيف وقعت وما هي أهم الدوافع التي أدت بالإساءة للرسول محمد صلى الله عليه وسلم - من قبل الشركة: اولاً- **بداية الأزمة⁽²⁾:** بدأت هذه الأزمة منذ 30 سبتمبر 2005م، حيث كان أحد المؤلفين الدنماركيين قد أرسل رسالة إلى رئيس تحرير صحيفة (بولاندس بوستن) والتي تعد من أكبر الصحف الدانماركية، والتي يقول فيها: إنه قام بتأليف كتاب عن الرسول -محمد صلى الله عليه وسلم- ويحتاج إلى بعض الرسومات لنشرها في الكتاب، لكنه فوجئ برفض بعض الفنانين لرسم النبي، خوفا من رد فعل المسلمين. وقد نشر رئيس التحرير هذه الرسالة، وكتب يقول: "أنه لا شيء فوق حرية الصحافة، ودعا إلى مسابقة بين 24 من الرسامين في نقابة الرسامين "بكونهاجن"، للمشاركة في رسم الرسومات المطلوبة، ولم يشترك سوى 12 رساما فقط، قدموا رسوماتهم التي فجرت غضب المسلمين في كل بقاع الأرض. - نشرت هذه الصحيفة 12 رسما كاريكاتيريا لرسم ما يتصور أنه نبي الإسلام في 30 سبتمبر 2005م، وبالطبع كانت هذه المحاولة حسب نبض أو قياس لمدى إنتشار الرقابة الذاتية، التي ثارت حولها كل هذه الضجة.

- نشرت هذه الرسوم المسيئة للرسول صلى الله عليه وسلم- في ملخص الجريدة الثقافي بعيدا عن نشر أية صور، أو حتى التنويه عن الموضوع على غلاف الجريدة، وقد نشر المقال بعنوان "وجوه محمد"

(1) موقع إلكتروني (<https://ar.wikipedia.org>) تم زيارة الموقع (23/03/2016، 15:35)

(2) موقع إلكتروني (www.alukah.net) تم زيارة الموقع (23/03/2016، 14:00).

وحمل تصميم الصفحة 12 رسما ملونا تحيط بمقال صغير يحمل هذه المعاني: "إن بعض المسلمين يرفضون المجتمع المدني المعاصر، حيث يجب أن يستعد الإنسان دوما لتحمل السخرية والإستهزاء والنقد، ولا يعني هذا أن المشاعر الدينية يجب أن تخرج على الدوام، ولكننا لا نعرف حقا إلى أين الرقابة الذاتية"

ثانيا- وصف الصور المسيئة للرسول - صلى الله عليه وسلم -

فيمايلي وصف للصور التي نشرت والتي رسمت على يد 12 رساما مختلفا، ولا تمثل كل الرسول شخص الرسول محمد صلى الله عليه وسلم⁽¹⁾.

- رجل ملتحي بعمه حمراء يتكئ على عصا ويديه الأخرى حبل مربوط بدابة تحمل كيسيين أحمرين.
- رجل ملتحي يحمل خنجرا وخلفه إمراتان منقبتان.
- رجل يحمل ورقة عليها رسم بسيط لرجل ملتحي ويلبس عمة، والرجل الأول تسقط في قبعته برتقالة (في إشارة للحظ السعيد) وعلى البرتقالة مكتوب بالإنجليزية، ما معناه خدعة ترويجية.
- رجل ملتحي بعمه كتب عليها "لا إله الا الله"، والعمه تمثل أيضا قنبلة كروية لها فتيل.
- رجل ملتحي بيده رسم ينظر عليه: رجل يرفع يده لرجلين ملتحيين يعدوان أحدهما يحمل سيفا والآخر قنبلة وما يبدو أنه بندقية، والرجل الأول يقول: "إهدأوا، إنه فقط رسم صنعه دانماركي من جنوب غرب الدانمارك".
- رجل في مركز شرطة ينظر إلى صف من سبعة من المشتبهين بهم، ويقول: "هم... لا أستطيع تمييز!" والأشخاص الواقفين في الصف: (المسيح/ من المحتمل محمد/ شخص هيبى متحرر من السبعينات).
- رجل رسام يرسم وجها لرجل ملتحي يرتدي كوفيه وعقال، كتب فوقها محمد، والرسام يبدو خائفا، ويضع كمن يمنع الناس من الرؤية.
- رجل ملتحي بعمه يقف (ربما على الغيم) وأمامه طابور من الرجال يقول لهم: " توقفوا توقفوا، لقد نفذت لدينا العذرات".
- رأس رجل ملتحي وبعمة يحيط برأسه هلال أخضر وتغطي النجمة الخضراء إحدى عينيه.
- رجل ملتحي يرتدي لباس أبيض وينفسجي وحول رأسه طوق ملاك على شكل هلال أو قرنين على شكل هلال.
- شاب يلبس قميص كتب عليه "المستقبل"، يشير بعوده إلى سبورة مكتوب عليها "صحفيون جليان بوستن، ثلثة من الرجعيين الاستفزازيين وهناك سهم يشير إلى نص يقول: "محمد....مدرسة فالبى، 7أ" في إشارة إلى أطفال المهاجرين المسلمين.

(1) موقع إلكتروني (WWW.ALHLAMNA.COM/) زيارة الموقع 16/03/2016 على الساعة 16:00.

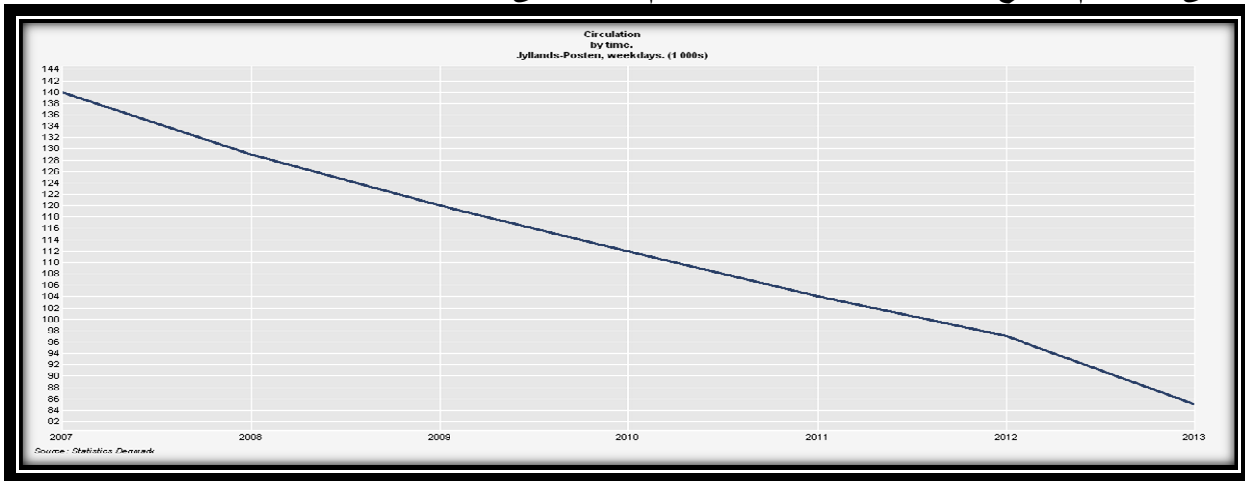
- رسم يشير تعليقه إلى أن محمد كان يضطهد النساء (؟).

ثالثاً- دوافع الإساءة للرسول الكريم :

- الريح التجاري فبعض الصحف تعيش أزمة نشر وتوزيع حقيقية، وهي تزيد تحقيق رقم مبيعات أعلى لتتخذ نفسها من شبح الإفلاس والإغلاق، وهو ما ذكره المفكر المغربي "المقري"، وأعطى مثال عند ذلك بأن الصحف الفرنسية والدانماركية كانت تعيش أزمة نشر وتوزيع، التي تبحث عن حدث ما أو خبر ما - كتلك الرسوم لتستشير بها قوم آخرين، ومن ثم تعود مبيعاتها إلى الإرتفاع مرة أخرى، وتتجو بنفسها من شبح الإفلاس أو الإغلاق⁽¹⁾.

- قبل أزمة رسوم النبي محمد، كان توزيع الصحيفة 158 ألف نسخة في عام 2004م و150 ألف في مطلع عام 2005 قبل نشر الرسوم، لكنه وصل إلى 175 ألف نسخة في عام 2006م، ويعرض هذا الشكل أرقام توزيع الصحيفة الدانماركية منذ عام 2007م حتى عام 2013م، وفقاً لهيئة الإحصاء الدانماركية، بداية من 140 ألف نسخة في عام 2007م، حتى وصلت إلى 85 ألف نسخة في عام 2013 .

المنحنى 02: أرقام توزيع الصحيفة الدانماركية من عام 2007 إلى 2013



المصدر : (www.sasapost.com)

المطلب الثالث: انعكاسات الأزمة المسببة للإساءة للرسول وتأثيرها على صورة الدانمارك في العالمين العربي والإسلامي.

خلفت الصور الكاريكاتيرية التي تم نشرها موجة عارمة من الغضب على الصعيدين الشعبي والسياسي في العالم العربي والإسلامي، بحيث سنركز وفي هذا المطلب على سلسلة من ردود الأفعال والاحتجاجات والانقلابات ضد دولة الدانمارك بصفة عامة، فيمايلي⁽²⁾:

(1) موقع إلكتروني WWW.ISLAMSTORY.COM تم زيارة الموقع 02/03/2016، 11:00

(2) موقع (www.news,bbc.co.uk)، تم زيارة الموقع (11/03/2016، 15:30) .

- أدت هته الأزمة إلى قيام مسيرات ومظاهرات إسلامية غاضبة للتبديد بالاساءة للرسول.
- في 14 أكتوبر 2005، قام 3500 شخص بمظاهرة سلمية أمام مقر صحيفة "جبلاندس بوستن" في "كوبنهاغن".
- كما أدى ذلك إلى الاحتجاجات التي أصبحت بعد فترة وتحولت إلى عنف، بحيث أضمرت في دمشق النيران، في سفارتي الدانمارك والنرويج وكان ذلك في 4 فبراير 2006م، واحرق القنصلية الدانماركية في بيروت في 5 فبراير 2006م⁽¹⁾.
- القيام بعمليات الحرائق التي امتدت إلى عدد واسع من المدن والضواحي الدانماركية، وهذه الأعمال تكون مكلفة جدا للاقتصاد المحلي الدانماركي⁽²⁾.
- إلغاء التعامل بالعملة الدانماركية، لما أقامت أكبر الشركات دعوى على الصحيفة جبلاندس بوستن⁽³⁾.
- تدمير موقع مجلة دانماركية على الأنترنت من قبل مستخدم للإنترنت يطلق على نفسه إسم (030 مقاطعة) إحتجاجا على نشر صحيفة للرسوم المسيئة للرسول⁽⁴⁾.
- في الدانمارك، طالب جمعية المسلمين في الدانمارك جريدة "جبلاندس بوستن" بالاعتذار لجميع المسلمين⁽⁵⁾.
- معظم الدول الإسلامية سحبت السفير، حيث قامت المملكة العربية السعودية بسحب سفيرها، كما أغلقت ليبيا سفارتها في الدانمارك واستدعت الأردن سفيرها في الدانمارك للتشاور، كما عملت حكومة مصر على سحب سفيرها في الدانمارك والنرويج، وغيرها من الدول العربية والإسلامية، كما أن الدول العربية طالبت بإدانة الحكومة الدانماركية، لإمتناعها عن إتخاذ إجراء بحق الصحافة (جبلاندس بوستن)⁽⁶⁾.
- مقاطعة المنتجات الدانماركية في شتى الدول العربية والإسلامية اتجاه الدانمارك، ومن أهم ما تم مقاطعته من قبل الدول العربية والإسلامية نوجزه في القائمة التالية :

(1) موقع (<https://arwikibooks.org>) تم زيارة الموقع (11/03/2016، 18:00) .

(2) موقع (archive.libya-al-mostakbal.org) تم زيارة الموقع (11/03/2016، 18:30) .

(3) موقع (www.mabulsi.com) تم زيارة الموقع (11/03/2016، 13:00) .

(4) موقع (www.sudaneseonline.com) تم زيارة الموقع (11/03/2016، 17:30) .

(5) موقع (www.dw.com/ar) تم زيارة الموقع (11/03/2016، 17:45) .

(6) موقع إلكتروني (www.aljazeera.net) تم زيارة الموقع (11/03/2016، 11:30) .

الجدول رقم (9): اهم المقاطعات من قبل الدول الاسلامية

نوع المقاطعة	نوع المنتج
المشروبات	شراب ماجستيك، عصير فيفير، شراب السعودية، حليب نيدو وأنكور، عصير suntop، حليب دانو.
المأكولات	ماركة كريسي، صلصة معجون، الطماطم السعودية، كريسي (رقائق بطاطس وفول سوداني)
الآيس كريم	بريمو السعودية، ومور، ويوفو، بابو، آيس كريم موفينيك.
زبد وأجبان	زبدة لورباك، جبنة الدانماركية البيضاء، جبنة الموازيلا، جبنة بوك.
الشركات	أسهم سداكو السعودية: قائمة على إنتاج المواد الغذائية، الألبان ومشتقاته والعصائر وغيرها. - جميع منتجات مخابز وشركة صوفي "دي فرانس" لصنع الفطائر والمعجنات الدانماركية. - شركة بيزون متخصصة في التجميل - شركة كارولين. - شركة دانفوس

المصدر: (www.DV.vip600.com)

وفيما يلي عرض بالصور لأهم المنتجات التي تمت مقاطعتها وشعارات متعلقة بالقضية :
الشكل رقم (05) : صور و علامات تجارية للمنتجات التي تمت مقاطعتها



المصدر: (www.alshibami.net)

- إضافة إلى كل ما سبق ذكره أن هته المقاطعة خلفت وألحقت جملة من الخسائر، نعرضها فيمايلي:
- غرفة التجارة الدانماركية تصرح بأن خسائر الدانمارك من المقاطعة الإسلامية لبضائعها تصل إلى 3 مليارات دولار، و فقدان 20 ألف وظيفة، الأمر الذي أدى إلى زيادة البطالة داخل الدولة⁽¹⁾.
- أدت المقاطعة إلى انخفاض مجمل الصادرات الدانماركية بنسبة 15.5% بين شهري فبراير/ شباط ويونيه/حزيران/2006م، كما تشير الإحصائيات كذلك إلى انخفاض الصادرات لأكبر سوق للدانمارك في العالم الإسلامي وهي المملكة العربية السعودية إنخفضت بما نسبته 40%، كما إنخفضت بنسبة 47%

(1) موقع إلكتروني (www.traidnt.net) تم زيارة الموقع (04/03/2016، 22:00).

في إيران، ثالث أكبر أسواقها في المنطقة، كما شهدت حركة الصادرات لكل من ليبيا وسوريا والسودان واليمن تقلص شديدا كذلك، وكلف ذلك الاقتصاد الدانماركي 134 يورو (حوالي 170 مليون دولار أمريكي) مقارنة بنفس الفترة من العام السابق (1).

- اقبال المصنع الدانماركي في السعودية خلف 15 ألف عاطل في الدانمارك و 70% من المستهلكين للمنتجات الدانماركية في اليمن يقاطعون شراءها، كما سجلت شركة منتجات مشتقات الحليب "آرلا فودز" أكبر مصدر للشرق الأوسط خسائر تبلغ أكثر من 3 مليارات كورون دانماركي (402 مليون يورو) (2). أعلنت شركة "دانيسكو" إحدى أكبر شركات العالم لمكونات الطعام أنها خسرت عدة عقود صغيرة، فيما علقت عقود أخرى، وأعلنت شركة الأدوية "توفونور ديسك" أنها خسرت عقدا 200 مليون كورون من حقنة الأنسولين في تركيا، كما أفادت مجموعة اللحوم الصناعية "دانيس كراوان" أنها خفضت إنتاجها في مصنعها بدبي، إضافة إلى ذلك أغلقت شركة البورغ بورتلاند لصناعة الأسمت موقعها للأنترنت في آسيا إثر تلقي تهديدات (3).

المطلب الرابع: أهم الأساليب التي اتخذتها الدانمارك للخروج من الأزمة.

تطرقنا في هذا المطلب إلى جملة الأساليب والطرق التي اتخذتها الدانمارك، والتي لعلها تتقنها من شبح الأزمة التي تعرضت لها من جراء المقاطعة، وأبرزها مايلي:

1- أصدر قادة الأمم المتحدة ومنظمة المؤتمر الإسلامي والإتحاد الأوروبي نداء مشتركا، يدعون فيه إلى إستئناف الحوار بين مختلف الحضارات لحل أزمة الرسوم الكاريكاتورية (4).

2- الحكومة الدانماركية سعت إلى إيفاد وفد سياسي واقتصادي رفيع المستوى إلى السعودية قصد العمل على إغلاق هذا الملف وإنهاء المقاطعة الإقتصادية ضد منتجاتهم، وإنقاذ مصير الإستثمارات المتعلقة بالشركات (5).

3- من بين الحلول كذلك التي عملت عليها الدانمارك وبالأخص صحيفة "جيلاندس بوستن" الإعتذار، بحيث قدمت أخيرا إعتذارها للمسلمين رسميا، من قبل رئيس تحرير الصحيفة في بيان نشر على موقع الصحيفة على الأنترنت قائلا: "إن الرسوم لم تخالف القوانين الإعلامية الدانماركية لكنها أساءت دون شك إلى ملايين من المسلمين في جميع أنحاء العالم، ونحن نود الإعتذار". وعلى الصعيد السياسي عبر رئيس

(1) موقع إلكتروني (www.news.bbc.co.uk) تم زيارة الموقع (04/03/2016، 22:30).

(2) موقع إلكتروني (www.vb.alhilal.com) تم زيارة الموقع (04/03/2016، 16:00).

(3) موقع إلكتروني (www.ahlahadeeth.com) تم زيارة الموقع (11/03/2016، 15:30).

(4) موقع إلكتروني (www.alarabiya.net) تم زيارة الموقع (11/03/2016، 15:30).

(5) موقع إلكتروني (www.alhilal.com) تم زيارة الموقع (11/03/2016، 15:00).

الوزراء الدانماركي "أندرياس فوغ راسموسن" عن إرتياحه للإعتذار وأعرب أنه يكن شخصيًا إحتراما للمعتقدات الدينية للأفراد⁽¹⁾.

(1) موقع إلكتروني (www.dw.com) تم زيارة الموقع (11/03/2016، 14:30)

خلاصة الفصل:

كرّس هذا الفصل الذي يعد نهاية الجهد المبذول في إعداد دراسة عينة من الأزمات، واستعراض أهم ما تقدم من تحليل ونتائج، وحلول لهته الأزمات.

فبالنسبة لشركة " فولكس فاجن"، استخدمت عدة حلول وطرق لتحاول النجاة من أزمته التي صنعتها بيدها والتي تمثلت في كبت الأزمة، إلا أنها مازالت ولازالت تؤثر عليها من حيث سمعتها، وعلاقاتها بالآخرين.

أما بالنسبة لشركة "موبايلي"، فيمكن القول أنها إستطاعت الخروج منها، وبفضل التدابير العلاجية وجملة الحلول التي إتخذتها والطريقة التي ركزت عليها واعتبرتها سبيل للخروج من ازمته هي تكوين فريق العمل. إذ نجحت شركة "موبايلي" في تحقيق ارباح في الربع الأخير من 2015 بقيمة 11 مليون ريال، مقارنة بخسائر 2014م.

وبالنسبة لشركة وبالنسبة للشركة المتسببة للإساءة لنبيينا محمد- صلى الله عليه وسلم- لم تتجح قط في خروج من أزمته، فالبرغم من اعتذارها واتخاذها لجملة من الطرق والحلول حيث اعتمدت على طريقة إنكار الأزمة إلا أنها لم ينفع معها شيء .

وعلى هذا الأساس هناك شركات تفلح في سيطرة على الأزمة التي تتعرض لها والبعض الآخر يخفق في ذلك، إلا أن هذا يعتمد على كيفية تسيير الأزمة والإدارة المتخصصة في ذلك.

وفي الأخير يمكن القول أن الصورة قد إكتملت، فلقد تم في هته الدراسة الإشارة والتعرف على دول ومدى مساهمة الإستراتيجيات الحديثة في حال تعرضت المؤسسة لأزمة ما، تهدد بسمعتها وقدرتها على البقاء، حيث شهدت البداية إستعراض حول ما يخص الأزمة من مفهوم وأسباب وأنواع والمراحل التي تمر بها، مروراً إلى التعرف على كيفية تجنبها وتقليل من خطورتها من خلال إدارة مختصة في ذلك، والتي يطلق عليها بإدارة الأزمات، كما تم التطرق والتعرف على مجمل أساليب والطرق التي تتخذها هته الادارة للحد من الأزمة داخل المؤسسة، وإنهاءً بدراسة عينة من الشركات التي تعرضت للأزمات والمتمثلة في شركة "فولكس فاجن" وشركة "موبايلي" والشركة المتسببة في الإساءة للرسول محمد - صلى الله عليه وسلم-، مع ذكر أهم التفاصيل والأحداث، وكيفية الإفلاح هته الشركات في تقييمها بشكل دقيق لمحاولة الخروج منها بشكل نهائي.

وقد توصلنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى عدة نتائج وتوصيات:

1- نتائج الدراسة : وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تمثل الأزمة لحظة تحوّل مصيريّة فاصلة بين الموت والحياة، وبين الحرية والسلام، وبين الفشل والنجاح.
- تحدث الزمات بسرعة غير متوقعة.
- عند حدوث الأزمات تتوالى الأحداث لتطبيق الخناق على أصحاب الشركات كشركة "موبايلي" وشركة "فولكس فاجن".
- تخلق الأزمة نتيجة عدم توفر الإمكانيات الفنية والتجريبية في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد وقوعها.
- إن غياب الحل الجذري السريع، وعدم فاعلية تطبيق إستراتيجيات على الأزمات التي تواجهها المؤسسات يؤدي بها إلى الإفلاس والرجوع إلى نقطة الصفر.
- إن الأخطاء الإدارية والفنية، أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية، هذا يعمل ويقود إلى حدوث الأزمة.
- بالرغم من أن الأزمة لها تأثير سلبي إلا أن لها تأثير إيجابي كذلك، فبواسطتها يتبين القادة الحقيقيين للمؤسسات، ويتم وضع إستراتيجيات جديدة، كما تفيد في تسريع التغيير.
- إن الإستراتيجيات لإدارة الأزمات، لها دور في السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها، كما تعمل على تأمين وحماية العناصر الأخرى المكوّنة للكيان الأزموي.
- تمثل الإستراتيجيات الحديثة الأكثر ضماناً للسيطرة للأزمات وتوجيهها إلى مجتمع الأزمة، فقد أصبحت الأساليب التقليدية غير كافية لوحدها في التعامل مع الأزمات الحديثة لتعقيدها وتشابكها.

2- نتائج اختبار الفرضيات:

- الازمة موقف محدد يهدد مصالح المنشأة وصورتها امام الجماهير مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويت الاوضاع حتى تعود الى مسارها الطبيعي.
- تكمن ابعاد الازمة في : اقتصادية،اجتماعية،سياسية،اخلاقية.
- تتمثل ركائز ومقومات ادارة الازمات في: تبسيط الاجراءات وتسهيلها، اخضاع التعامل مع الازمة للمنهجية العلمية تفويض السلطة، فتح قنوات الاتصال والابقاء عليها مع الطرف الاخر، الوفرة الاحتياطية الكافية اضافة الى التواجد المستمر في مواقع الاحداث.
- يتم التعامل مع الازمة باستخدام جملة من الاستراتيجيات منها الحديثة المطورة ابرزها تكوين فرق العمل، تفتيت الازمة، تدمير الازمة ذاتيا، تحويل مسار الازمة...الخ.
- تتمثل استراتيجيات ادارة الازمات الاكثر اهمية، في نظر المؤسسة هي تلك التي تتميز بالسرعة الدقة والتطور، الحداثة والخبرة والتركيز اي الاستراتيجيات الحديثة.
- بعد إتمام هذه الدراسة، وجد أن هناك بعض الأمور التي تتطلب من الباحثين وخبراء في مجال إدارة الأزمات، أن يعيروها إهتمامهم، منها:
- استخدام الأسلوب والمنهج العلمي السليم في التعامل مع الأزمة وإدارتها وتحديد أسباب نشوءها بشكل دقيق.
- التعامل مع الأزمات بالحذر الشديد، وبذكاء واضح من أجل تقليل وتحجيم الأزمة.
- عدم إنكار الأزمة، وعدم التهاون أو التباطؤ في حلها.
- إعداد برامج وخطط لإدارة الأزمات في المؤسسة والعمل على مراجعتها وتطويرها بشكل مستمر.
- ضرورة تعزيز إهتمام المؤسسات بامتلاك القدر الكافي من المعرفة في استخدام إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة بهدف إمتلاك القدرة على مواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية.
- ضرورة قيام المؤسسات برفع درجة الخبرة التي لديها في استخدام إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة مع المعرفة المكتسبة من قبل بعض المؤسسات التعليمية والتدريبية، بهدف تشكيل طاقم ذي كفاءة عالية في مواجهة الأزمات التي يمكن أن تتكرر بين الحين والآخر.
- دعوة المؤسسات إلى متابعة التطور الحاصل في المجال المعرفي والعلمي في إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة المتاحة في الدول المتقدمة والتي ستعطي لهذه المؤسسات الوسائل الجديدة الغير تقليدية في إدارة الأزمات.

أولاً: المراجع باللغة العربية.

أ/ الكتب:

- احمد بوراس، مرجع سابق، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008.
- ادوارد ب. بورودزكس، ترجمة احمد المغربي، ادارة المخاطر و الأزمات والأمن، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008 .
- الخضيرى، محسن أحمد، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2003.
- السلام جمعة راقود: « إدارة الأزمات الدولية في ظل النظام العالمي الجديد»، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 1434هـ - 2013م.
- الياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الادارة المالية)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الثانية، 2011.
- ستيف ألبر يخت: « إدارة الأزمات فن الدفاع عن النفس للشركات»، الحزيران للنشر، القاهرة، مصر، الطبعة 11، سنة النشر 1998 (www.edara.com).
- سليم بطرس جلدة، استراتيجيات حديثة لإدارة الأزمات، دار الياقوت للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2011 م.
- سليم بطرس جلدة، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، دار الياقوت للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007م.
- عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الاهرام للترجمة و النشر، القاهرة، مصر، 1993.
- عباس صلاح، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007 م.
- عبد العفار عفيفي الدويك، « إدارة الأزمات والكوارث وإتخاذ القرار»، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، سنة النشر 1435هـ - 2014م.
- عبد القادر محمد عبد القادر، فن إدارة الأزمات، كتاب منشور في موقع مقهى الكتب (www.alkutub cafe.com).
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة السادسة، 2008.

- كامل عبد الوهاب محمد، سيكولوجية إدارة الأزمات، إدارة الفكر للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 2003م.
- ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2012 .
- ماهر احمد، إدارة الازمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.
- محمد احمد الطيب هيكل، مهارات ادارة الازمات و الكوارث و المواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 2006م.
- محمد سروري الحريري، إدارة الأزمات المشكلات الاقتصادية والمالية والادارية، دار البلدية ناشرون وموزعون، الأردن، 2010 م .
- محمد سروري، إدارة الأزمات الاقتصادية و طرق حل المشكلات الادارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، م2012.
- محمد صلاح سالم: « إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري... والتطبيق العملي»، دار الشرعين الدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، سنة النشر 2005.
- محمد نائل محمد المومني: « إدارة الكوارث والأزمات»، مطبعة الرورنا، عمان، الاردن، سنة النشر 2007.
- محمود جاد الله ، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2008 .
- مكاوي، حسن: « الاعلام ومعالجة الأزمات»، الدار المصرية اللبنانية- القاهرة، مصر، سنة 2005.
- ناصر قاسيمي، استراتيجية ادارة الازمات و فعالية التسيير، دار الكتاب الحديث، البليدة، الجزائر.
- نداء محمد باقر الياسري، إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، سنة النشر 2014م - 1435هـ.
- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 م.

ب/ المجلات والمقالات:

- ابراهيم عبد اللطيف، ابراهيم العبيدي الاعظمي، دراسة لمفهوم الازمة الاقتصادية، مقال في موقع الالكتروني (www.alukah.net/publications_competitions) .
- أحمد الكردي، إدارة الأزمات، مقال منشور في موقع الأنترنت (www.kenonaonline.com) .
- الجمعية الوطنية لإدارة الأزمات (Nacm Nacm)، استراتيجية مواجهة الأزمات، موقع الإلكتروني (<https://www.facebook.com>) .
- الدكتور احمد ماهر، إدارة الأزمات، مقال منشور في موقع الأنترنت (www.sst5.com) .
- أمسايح سمير، أساليب حل الأزمات والتعامل معها، مقال منشور في موقع الأنترنت (www.bouhoot.blogspot.com) .
- بن عامر لخضر، الازمات الالكترونية، موقع الالكتروني (www.forum.com) .
- جامعة الزقازيق، دورة في طرق إدارة الأزمات، مقال منشور في موقع الأنترنت (www.zu.edu.eg) .
- جبوري شناوي الصافي، أثر الخصائص القيادية في إستراتيجية إدارة الأزمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد التسعون، 2011.
- سامح سعيد عبود، طبيعة الازمات الاقتصادية ودوريتها، مقال منشور في موقع الالكتروني - عادل ، ادرّة الازمات ،مقال منشور في الموقع الالكتروني:
- عبد الرحمان تشوري، شهادة عليا بالادارة، إدارة الأزمات والمشكلات، مقال منشور في موقع الأنترنت (www.aazs.net) .
- علاء الدين، ابرز الازمات الاقتصادية التي ضربت العالم، مقال منشور في موقع الالكتروني - علي حسن السعدي، إستراتيجيات إدارة الأزمات، مقال منشور في الأنترنت (www.alhewar.org) .
- فريد مناع، اسباب الازمة، مقال في الموقع الالكتروني
- لعلی بن صالح حناشي، أسباب الأزمة الاقتصادية القريبة و البعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، موقع الالكتروني (www.iefpeoia.com) .
- محمد رشادي الحملاوي، إدارة الأزمات و الكوارث، مقال منشور في موقع الالكتروني www.ibtesamh.com

- مراد رايق رشيد عودة، اسباب الازمة الاقتصادية القريبة و البعيدة رؤية اسلامية، فلسطين،
موقع الكتروني- (httpM//iefpedia.com/arah/wp-content/upeleads/2010/12/%d8%b3)
(.www.islammemo.cc/fan-el/edara/mharat/2013/08/179897.html)
(.www.ahewar.org/debat/shaw.art asp?aid)
(.www.sasapost.com/top_ecooinic_crisis)
www. Moqatel. Com/openshare/behoth/ekesad8/azamat/Sec02. Doc-
cvt.htm.

ج/ التقارير:

- المعهد الفني التجاري بينها، البحث العلمي أساليب حل وإدارة الأزمات، موقع الإلكتروني (<https://ar.facebook.com>).
- خديجة ديناني، هناء حاتمي، ملاك قايد، بحث قانوني: الأزمات، مفهوما، انواعها، طريقة ادارتها، من سلك الماستر، مركز راشيل كوري الفلسطيني لحقوق الانسان و متابعة العدالة الدولية، منشور في موقع الكتروني (www.rachelcenter.ps).
- مدونة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، إدارة الأزمات، موقع إلكتروني (www.abahe.co.uk).
- موسوعة مقاتل الصحراء، إدارة الأزمات، منشورة في الموقع الإلكتروني: (www.moqatel.com).
- نجم العزاوي، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع في جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية الأعمال 3-5/11/2009/2010.

د/ الأطروحات والرسائل الجامعية:

- اخيارهم عبد الله احمد ، التخطيط الاستراتيجي لادارة الازمة ، مذكرة ماجستير ، كلية الحقوق و العلوم السياسة،جامعة محمد خيضر ، بسكرة،2012-2013.
- حرشي ليلي، تسيير المؤسسة في حالة أزمة ، مذكرة نيل الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة احمد بوقرة، بومرداس،2006/2007.
- حمدونة حسام الدين، ممارسة مدير المدرسة الثانوية بمهارات إدارة الأزمات في محافظة غزة أطروحة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة سنة النشر 2006.
- رائد فوائد محمد عبد العال، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي ، رسالة ماجستير في أصول التربية/ الإدارة التربوية ، الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية- إدارة تربوية، سنة 1430 - 2009.
- ربحي عبد القادر الجديلي، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة ، رسالة ماجستير
- عبد العزيز بن سلطان الضويحي،التخطيط الاعلامي ودوره في مواجهة الكوارث و الازمات، رسالة ماجستير في العلوم الادارية،
- مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص (إدارة تعليمية) ، جامعة الزقازيق، كلية التربية، قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية، سنة النشر 1429هـ - 2008م.
- هامل مهدية، اتصال الازمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية و الخدمية، اطروحة نيل شهادة دكتوراة كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري ، قسنطينة، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، 2009/2008.

- وسام صبحي مصباح اسليم، سمات ادارة الازمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، رسالة ماجستير، 2007.
- في ادارة الاعمال، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال.
كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، 2003.