

ادارة الازمات



ALL RIGHTS RESERVED / جميع الحقوق محفوظة

الطبعة الأولى – 2025

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2020/2/854)

658.4056

أبو فارة، يوسف أحمد
إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة/ يوسف أحمد أبو فارة
ر.أ: (2020/2/854)

الوصفات: /إدارة الأزمات//الإدارة التنفيذية//إدارة الأعمال العامة//الإدارة

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة
المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

اليازوري



دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

عمان - وسط البلد - شارع الملك حسين

هاتف: +962 6 4626626 تليفاكس: +962 6 4614185

ص.ب: 520646 الرمز البريدي: 11152

www.yazori.com info@yazori.com

إدارة الأزمات

الدكتور يوسف أبو فارة
جامعة القدس المفتوحة
فلسطين



البيزويج

قائمة المحتويات

| | |
|----|---|
| ١٣ | مقدمة |
| ١٧ | الفصل الأول: مدخل إلى الأزمات |
| ١٩ | مقدمة |
| ٢٠ | المبحث الأول: خلفية عامة في الأزمة ومفهومها |
| ٢٠ | أولاً: المفهوم اللغوي للأزمة: |
| ٢١ | ثانياً: المفهوم الاصطلاحي والإجرائي للأزمة: |
| ٢٣ | ثالثاً: المفهوم النفسي للأزمة: |
| ٢٤ | رابعاً: العناصر الأساسية للأزمة: |
| ٢٤ | خامساً: العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة: |
| ٢٥ | سادساً: خصائص الأزمة Characteristics of Crisis: |
| ٢٦ | سابعاً: دوائر الأزمات (خطوط الأزمات) Crisis' Circles: |
| ٢٨ | ثامناً: تزامن وقوع الأزمات: |
| ٢٩ | تاسعاً: استعادة التوازن بعد الأزمة: |
| ٣٠ | عاشراً: الاستجابات الإدارية للأزمات |
| ٣١ | المبحث الثاني: مراحل الأزمة |
| ٣٢ | أولاً: التقسيم الأول لمراحل الأزمة: |
| ٣٤ | ثانياً: التقسيم الثاني لمراحل الأزمة: |
| ٣٩ | ثالثاً: التقسيم الثالث لمراحل الأزمة: |
| ٤٢ | رابعاً: التقسيم الرابع لمراحل الأزمة: |
| ٤٣ | المبحث الثالث: مفاهيم ذات إرتباط بمفهوم الأزمة |
| ٤٣ | أولاً: مفهوم الكارثة: |
| ٤٤ | ثانياً: مفهوم القوة القاهرة: |
| ٤٤ | ثالثاً: مفهوم الصدمة: |
| ٤٥ | رابعاً: مفهوم المشكلة: |
| ٤٦ | خامساً: مفهوم الصراع: |
| ٤٦ | سادساً: مفهوم الحادث: |
| ٤٦ | سابعاً: مفهوم الخلاف: |

| | |
|----|--|
| ٤٧ | الفصل الثاني: نشأة حقل إدارة الأزمات..... |
| ٤٩ | مقدمة |
| ٥١ | المبحث الأول: مفهوم وأهمية إدارة الأزمات..... |
| ٥١ | أولاً: مفهوم إدارة الأزمات:..... |
| ٥٣ | ثانياً: لماذا زاد الاهتمام بإدارة الأزمات؟ |
| ٥٣ | ثالثاً: العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة:..... |
| ٥٥ | المبحث الثاني: المنظمات المستعدة للأزمات..... |
| ٥٥ | أولاً: خصائص المنظمات المستعدة للأزمات:..... |
| ٥٥ | ثانياً: نتائج وانعكاسات إدارة الأزمة على المنظمات المستعدة لها:..... |
| ٥٨ | المبحث الثالث: فريق الأزمة |
| ٥٨ | أولاً: طبيعة فريق الأزمة:..... |
| ٥٨ | ثانياً: مسمى الفريق:..... |
| ٥٩ | ثالثاً: قواعد ومبادئ أساسية لعضوية فريق إدارة الأزمة:..... |
| ٦١ | رابعاً: بناء فريق إدارة الأزمة:..... |
| ٦٣ | خامساً: تدريب أفراد فريق الأزمة:..... |
| ٦٤ | سادساً: أهمية مهارة إدارة الوقت لفريق إدارة الأزمة:..... |
| ٦٧ | سابعاً: أهمية امتلاك فريق إدارة الأزمة لروح الفريق:..... |
| ٦٩ | ثامناً: أهمية التفكير الإبداعي لفريق إدارة الأزمة:..... |
| ٧٢ | المبحث الرابع: مجتمع الأزمة وإشراكه في مواجهتها..... |
| ٧٢ | أولاً: الفئة الأولى: الفئة الإيجابية:..... |
| ٧٢ | ثانياً: الفئة الثانية: الفئة السلبية:..... |
| ٧٣ | ثالثاً: الفئة الثالثة: الفئة الصانعة للأزمة والداعمة لها:..... |
| ٧٥ | المبحث الخامس: أسباب الأزمات |
| ٧٥ | أولاً: أسباب بيئية Environmental Causes:..... |
| ٧٦ | ثانياً: أسباب تنظيمية Organizational Causes:..... |
| ٧٧ | ثالثاً: أسباب مشتركة (بيئية وتنظيمية):..... |
| ٧٧ | رابعاً: تقسيمات أخرى لأسباب الأزمات:..... |
| ٨١ | المبحث السادس: الإدارة بالأزمات |
| ٨١ | أولاً: مفهوم الإدارة بالأزمات:..... |

| | |
|-----|--|
| ٨٢ | ثانيا: أسباب استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات: |
| ٨٢ | ثالثا: خصائص الأزمة المصنوعة (المفتعلة): |
| ٨٣ | رابعا: مراحل صنع الأزمة المفتعلة: |
| ٨٧ | الفصل الثالث: أنواع الأزمات |
| ٨٩ | مقدمة |
| ٨٩ | أولاً: الأزمات وفقاً لدرجة شدتها: |
| ٩٠ | ثانياً: الأزمات وفقاً لمعدل تكرارها: |
| ٩٤ | ثالثاً: الأزمات وفقاً لموضوع الأزمة: |
| ٩٥ | رابعاً: الأزمات وفقاً لمستوى حدوث الأزمة: |
| ٩٦ | خامساً: الأزمات وفقاً لدرجة تأثيرها: |
| ٩٧ | سادسا: أزمات الأعمال: |
| ١٠٦ | سابعا: الأزمات المفاجئة وغير المفاجئة (التراكمية): |
| ١٠٧ | ثامنا: أزمات وكوارث طبيعية وأزمات وكوارث من صنع الإنسان: |
| ١٠٩ | الفصل الرابع: مناهج تشخيص الأزمات والتنبؤ بآثارها |
| ١١١ | مقدمة |
| ١١٢ | المبحث الأول: مناهج تشخيص الأزمات |
| ١١٢ | أولاً: المنهج التاريخي: |
| ١١٣ | ثانيا: منهج النظم (المنهج النظمي): |
| ١١٤ | ثالثا: المنهج الوصفي التحليلي: |
| ١١٥ | رابعا: منهج دراسة الحالة: |
| ١١٦ | خامسا: المنهج البيئي: |
| ١١٧ | سادسا: المنهج المقارن لتشخيص الأزمات: |
| ١١٧ | سابعا: المنهج المتكامل لتشخيص الأزمات: |
| ١١٩ | المبحث الثاني: التنبؤ بآثار الأزمات |
| ١١٩ | أولاً: التساؤلات الرئيسية للتنبؤ بالأزمة: |
| ١٢١ | ثانيا: تحديد القيمة الرقمية للتنبؤ بالأزمة: |
| ١٢٣ | ثالثا: المرصد المنظمي للأزمات: |
| ١٢٥ | الفصل الخامس: أدوات أساسية وإرشادات عامة لإدارة الأزمات |
| ١٢٧ | مقدمة |

| | |
|--|-----|
| المبحث الأول: أدوات أساسية لإدارة الأزمات..... | ١٢٨ |
| الأداة الأولى: توفير غرفة عمليات خاصة بإدارة الأزمات: | ١٢٨ |
| الأداة الثانية: إمتلاك قدرات التأثير:..... | ١٢٩ |
| الأداة الثالثة: تحقيق الإتصالات الفاعلة في الأزمات: | ١٣٠ |
| الأداة الرابعة: اتصالات الأزمة:..... | ١٣٥ |
| الأداة الخامسة: نظام معلومات الأزمة: | ١٣٥ |
| الأداة السادسة: توفير الوسائل اللازمة للنقل والتحرك من مكان لآخر في ظل الأزمات: | |
| | ١٣٧ |
| الأداة السابعة: توافر القدرة على امتصاص الأزمات واستيعابها:..... | ١٣٧ |
| الأداة الثامنة: توفير إمكانات وقدرات الصدام (عندما يلزم الأمر اللجوء الى هذا | |
| الصدام):..... | ١٣٩ |
| الأداة التاسعة: تفويض السلطة:..... | ١٤٠ |
| الأداة العاشرة: التواجد الدائم في ساحة أحداث الأزمة:..... | ١٤١ |
| الأداة الحادية عشرة: تبسيط الإجراءات:..... | ١٤٢ |
| الأداة الثانية عشرة: التعامل مع الأزمة وفقاً للمنهج العلمي الإداري السليم:..... | ١٤٢ |
| المبحث الثاني: إرشادات عامة لإدارة الأزمات..... | ١٤٥ |
| الإرشاد الأول: بناء منظومة فاعلة من الحراك الثلاثي في إدارة الأزمة:..... | ١٤٥ |
| الإرشاد الثاني: تحقيق التعاون في إدارة الأزمة:..... | ١٤٥ |
| الإرشاد الثالث: توفير وحشد القوة الكافية والمناسبة لإدارة الأزمة:..... | ١٤٦ |
| الإرشاد الرابع: عدم الإسراف في استخدام القوة: | ١٤٧ |
| الإرشاد الخامس: استخدام عنصر المباغته في ادارة الأزمة:..... | ١٤٨ |
| الإرشاد السادس: التحديد الدقيق للهدف/ الأهداف المطلوبة في ظل إدارة الأزمة:..... | ١٤٩ |
| الإرشاد السابع: تفويض إدارة المنظمة بصلاحيات واسعة في ظل الأزمة:..... | ١٥٠ |
| الإرشاد الثامن: الاستخدام المناسب للأساليب والأدوات غير المباشرة في إدارة الأزمات: | ١٥١ |
| الإرشاد التاسع: المواجهة السريعة لأحداث وتطورات الأزمة:..... | ١٥١ |
| الإرشاد العاشر: توفير الأمن لكادر المنظمة في أثناء الأزمة:..... | ١٥٢ |
| الإرشاد الحادي عشر: وضع إجراءات فاعلة لتأمين البيانات والمعلومات: | ١٥٢ |
| الإرشاد الثاني عشر: وضع الإجراءات الفاعلة لتأمين ممتلكات المنظمة:..... | ١٥٣ |
| الإرشاد الثالث عشر: التفوق في إدارة الأزمة والسيطرة عليها:..... | ١٥٣ |

| | |
|---|-----|
| الإرشاد الرابع عشر: استخدام أسلوب السيناريوهات في التعامل مع الأزمات | |
| (سيناريوهات إدارة الأزمة):..... | ١٥٣ |
| الفصل السادس: سيناريوهات إدارة الأزمة..... | ١٥٥ |
| مقدمة..... | ١٥٧ |
| أولاً: مفهوم السيناريو:..... | ١٥٧ |
| ثانياً: أهمية رسم سيناريوهات إدارة الأزمة:..... | ١٥٧ |
| ثالثاً: مراحل إعداد سيناريوهات إدارة الأزمة:..... | ١٥٩ |
| رابعاً: العوامل المؤثرة في رسم سيناريوهات ناجحة لإدارة الأزمات:..... | ١٥٩ |
| خامساً: الهيكل العام لسيناريو الأزمة:..... | ١٦٢ |
| سادساً: أنواع سيناريوهات الأزمة:..... | ١٦٣ |
| سابعاً: العناصر الرئيسية لرسم سيناريوهات إدارة الأزمة:..... | ١٦٤ |
| الفصل السابع: نماذج فاعلة لإدارة للأزمات..... | ١٦٩ |
| مقدمة..... | ١٧١ |
| المبحث الأول: نموذج Fink..... | ١٧١ |
| أولاً: منظور نموذج Fink ما قبل الأزمة Pre-Crisis..... | ١٧٢ |
| ثانياً: منظور نموذج Fink أثناء الأزمة During Crisis:..... | ١٧٦ |
| المبحث الثاني: نموذج Nude/Antoko..... | ١٧٨ |
| أولاً: تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات وتحديد الأدوار بدقة ووضوح لكل | |
| عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة:..... | ١٧٨ |
| ثانياً: تطوير وإعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمة..... | ١٨٢ |
| ثالثاً: إنشاء مركز لإدارة الأزمات..... | ١٨٣ |
| رابعاً: اختبار الخطة العملية لإدارة الأزمات..... | ١٨٤ |
| خامساً: تعامل نموذج Nude/Antoko مع الأزمة فيما بعد الأزمة:..... | ١٨٦ |
| المبحث الثالث: نموذج Meyers..... | ١٨٨ |
| أولاً: الخطوة الأولى: حساب احتمالية وقوع الأزمة. وتقدير مستوى استعداد المنظمة | |
| للتعاطي مع الأزمة إذا وقعت:..... | ١٨٨ |
| ثانياً: الخطوة الثانية: تدقيق الأزمة Crisis Audit:..... | ١٨٨ |
| ثالثاً: الخطوة الثالثة: فريق إدارة الأزمة:..... | ١٩٠ |

| | |
|-----|--|
| ١٩١ | المبحث الرابع: نموذج Murphy & Bayley |
| ١٩١ | أولاً: تقدير الموقف (موقف الأزمة): |
| ١٩٣ | ثانياً: تحليل الموقف (موقف الأزمة): |
| ١٩٤ | ثالثاً: التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة: |
| ١٩٥ | رابعاً: التدخل في الأزمة لمعالجتها: |
| ١٩٩ | المبحث الخامس: النموذج العام لإدارة الأزمة: |
| ١٩٩ | أولاً: مرحلة ادارة الأزمة قبل الأزمة: |
| ٢٠١ | ثانياً: مرحلة ادارة الأزمة في أثناء الأزمة: |
| ٢٠٦ | ثالثاً: مرحلة ادارة الأزمة بعد الأزمة: |
| ٢١١ | الفصل الثامن: اتصالات الأزمة (إعلام الأزمة) |
| ٢١٣ | مقدمة |
| ٢١٣ | المبحث الأول: اتصالات وإعلام الأزمة |
| ٢١٣ | أولاً: مفهوم اتصالات الأزمة: |
| ٢١٤ | ثانياً: أهمية اتصالات الأزمة: |
| ٢١٥ | ثالثاً: المتحدث الرسمي: |
| ٢١٧ | رابعاً: الأنشطة والمهام الرئيسية لاتصالات الأزمة: |
| ٢١٩ | خامساً: اتجاهات إعلام الأزمة: |
| ٢٢٠ | سادساً: أهمية التنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام: |
| ٢٢١ | سابعاً: التعاون الإعلامي للتأثير في الرأي العام: |
| ٢٢٢ | ثامناً: خطة إعلام الأزمة: |
| ٢٢٥ | تاسعاً: مراحل التغطية الاعلامية للأزمة: |
| ٢٢٨ | المبحث الثاني: الشائعات في ظل الأزمة: |
| ٢٢٨ | أولاً: مفهوم الشائعة: |
| ٢٢٩ | ثانياً: قياس درجة شدة (قوة) الشائعة: |
| ٢٢٩ | ثالثاً: أساليب انتشار الشائعات في ظل الأزمات: |
| ٢٢٩ | رابعاً: كيفية تعامل فريق الأزمة مع الشائعات: |
| ٢٣١ | خامساً: تأثير إعلام الأزمة في الرأي العام: |
| ٢٣٣ | الفصل التاسع: الأساليب التقليدية وغير التقليدية لإدارة الأزمات |
| ٢٣٥ | مقدمة |

| | |
|-----|--|
| ٢٣٥ | المبحث الأول: الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات |
| ٢٣٦ | أولاً: أسلوب إنكار الأزمة: |
| ٢٣٨ | ثانياً: أسلوب كبت الأزمة: |
| ٢٣٨ | ثالثاً: أسلوب بخس الأزمة: |
| ٢٣٩ | رابعاً: أسلوب تنفيس الأزمة: |
| ٢٣٩ | خامساً: أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة: |
| ٢٤٠ | سادساً: أسلوب إخماد الأزمة: |
| ٢٤٠ | سابعاً: أسلوب تفرغ الأزمة: |
| ٢٤١ | ثامناً: أسلوب عزل قوى الأزمة: |
| ٢٤٢ | المبحث الثاني: الأساليب غير التقليدية لإدارة الأزمات |
| ٢٤٣ | أولاً: أسلوب الإحتياطي التعبوي: |
| ٢٤٤ | ثانياً: أسلوب المشاركة الديمقراطية: |
| ٢٤٥ | ثالثاً: أسلوب احتواء الأزمة: |
| ٢٤٥ | رابعاً: أسلوب تصعيد الأزمة: |
| ٢٤٦ | خامساً: أسلوب تفرغ الأزمة من مضمونها: |
| ٢٤٧ | سادساً: أسلوب تفتيت الأزمة: |
| ٢٤٧ | سابعاً: أسلوب تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل (أسلوب المواجهة العنيفة): |
| ٢٤٨ | ثامناً: أسلوب الوفرة الوهمية: |
| ٢٤٩ | تاسعاً: أسلوب ركوب الأزمة وتحويل مسارها: |
| ٢٥٠ | المبحث الثالث: المنهج المتكامل لإدارة الأزمات |
| ٢٥٢ | أولاً: مرحلة الإختراق: |
| ٢٥٤ | ثانياً: مرحلة التمركز: |
| ٢٥٥ | ثالثاً: مرحلة التوسيع: |
| ٢٥٥ | رابعاً: مرحلة الانتشار (الامتداد): |
| ٢٥٦ | خامساً: مرحلة التحكم والسيطرة: |
| ٢٥٧ | سادساً: مرحلة التوجيه: |
| ٢٥٩ | الفصل العاشر: الأساليب الكمية لإدارة الأزمات |
| ٢٦١ | مقدمة |
| ٢٦١ | أولاً: نظرية المباريات: |

| | | |
|-----|----------------------------------|--|
| ٢٧٢ |:Simulation Method المحاكاة | ثانياً: أسلوب المحاكاة |
| ٢٧٦ |: (بيرت) | ثالثاً: أسلوب تقويم ومراجعة البرامج (بيرت): |
| ٢٧٧ | | رابعاً: أسلوب شجرة القرارات |
| ٢٧٩ |:Indices Method | خامساً: أسلوب الأرقام القياسية Indices Method: |
| ٢٨١ | Linear Programming | سادساً: أسلوب البرمجة الخطية Linear Programming |
| ٢٨٣ | | الفصل الحادي عشر: إدارة الأزمات في عهد عمر بن الخطاب الأزمات |
| ٢٨٥ | | مقدمة |
| ٢٨٥ | | أولاً: أزمة عام الرمادة: |
| ٢٨٨ | | ثانياً: أزمة طاعون عمواس: |
| ٢٩٠ | | ثالثاً: أزمة عزل خالد بن الوليد: |
| ٢٩٤ | | ملحق |
| ٢٣١ | | قائمة المصادر والمراجع |