متطلبات آلية اتخاذ القرارات وعلاقتها بإدارة الأزمات

أ.محمد مفتاح أبو حجر[1] أ. حسام رجب النيبو[2]

مستخلص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأساليب العلمية المتبعة في متطلبات اتخاذ القرارات وعلاقتها بالأزمات في إدارة توزيع الكهرباء زليتن، فاتخاذ القرار من أصعب الأمور التي تواجه المنظمات ، وتكمن أهمية هذا الدراسة في تسليطه الضوء على نمط حديث من أنماط الممارسة الإدارية، فرضته ظروف التطور الحديث الذي نعيش فيه والتي تتسم بالتوتر وتهديد المصالح في إطار زمني محدد ، إضافة إلى المناخ العام المصاحب الذي يشكل ويؤثر في سلوك صانع القرار في الأنظمة الإدارية المختلفة . وقد استخدمت الدراسة المقابلات الشخصية كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وأظهرت النتائج ضعف البرامج التدريبية المتبعة في الإدارة فيما يتعلق بألية مواجهة الأزمات ، بالإضافة الى ان هناك قصوراً في انتهاج التفكير العلمي عند اتخاذ القرارات في أثناء مواجهة الأزمات ، **وأوصت الدراسة** بضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل تتعلق بآليات اتخاذ القرارات للتعرف على أساليب التفكير العلمي عند اتخاذ القرارات في أثناء مواجهة الأزمات، وتخصيص ميزانية تتناسب مع الإمكانيات المطلوبة لمواجهة الأزمات ،ومنح مكافآت للعناصر البشرية بما يتلاءم مع الجهود المبذولة للتغلب على الأزمات.

مفتاح الكلمات: القرار ، اتخاذ القرار ، متطلبات اتخاذ القرار ، الدورات التدريبية ، الحوافز المالية ، الإمكانيات المادية ، الازمة ، إدارة الازمات ، المقابلات الشخصية .

المقدمة:

تكاد تكون الأزمات من السمات المعاصرة في عالمنا اليوم نظراً لسرعة المتغيرات التي يواجهها الأفراد والمنظمات على حد سواء و لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجأة في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية ، وفي ظل ضعف ثقافة التعامل مع الأزمات وما تسببه من خسائر على مختلف الأصعدة بالمنظمة مما يؤدي الى استمرار بقائها من عدمه، وبالتالي قيام الإدارات المسؤولة في المنظمات بالتخطيط المسبق والاستعداد والتنبؤ بوقوع أزمات يساعدها كثيراً في مواجهتها والتقليل من اضرارها ، بل واحيانا تحويل جزءٍ منها إلى إيجابيات، أي تحويل الأخطار إلى فرصٍ واستغلال الأزمة الى بيئة تحفز طاقات العاملين وقدراتهم الإبداعية.

وحيث أن الأزمة لحظة حرجة وحاسمة ، فهي تسبب مشكلة فعلية تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في كثير من الأحيان في حيرةٍ بالغةٍ ، وبالذات في حالة عدم التأكد وضعف المعلومات المتاحة ، فإن آليات اتخاذ القرار اثناء الأزمة بأسلوب علمي يكون لها بالغ الأثر في مواجهة الأزمة بالتقليل من مخاطرها وسرعة التغلب عليها .

1. محاضر مساعد– كلية الشريعة والقانون – الجامعة الاسمرية الاسلاميةmm68seid@gmahl.com

2.محاضر مساعد– كلية الشريعة والقانون – الجامعة الاسمرية الاسلامية ، ، Hossa9098@gmail.com

مشكلة الدراسة :

تتسم العديد من المنظمات الليبية في وقتنا الحاضر بالتعقيد والصعوبة في إدارة الأزمات سواء العامة أو الخاصة، بيدا أن المنظمات العامة لها النصيب الأوفر من هذا التعقيد ، وأن هذه المنظمات لا يمكن أن تكون دائما بمعزل عن تلك الظروف الصعبة التي يختلف تأثيرها حسب قوتها ومدى الاستعداد لمواجهتها ، ولأن تنوع وتكرار وتزايد حدوث الأزمات في العقود القليلة الماضية ، تسعى هذه المنظمات إلى البحث عن أساليب ناجحة تساعد على تحقيق الاستجابة السريعة للضغوطات وعم تصاعد الأزمات وتفاقمها ، ومن بين الأساليب لتحقيق ذلك اتباع الطرق العلمية الحديثة في عملية اتخاذ القرار ، والتي بدأت تجذب اهتمام الإدارات الحديثة في عالمنا اليوم .

و لقد قام الباحثان بإجراء مقابلات شخصية مع بعض شاغلي الوظائف القيادية العليا بإدارة توزيع الكهرباء زليتن ، للكشـــف عن أهم العراقيل التي تواجه إدارة التوزيع في الآليات المتبعة لاتخاذ القرارات والتعامل مع الأزمات ، وتحصل الباحثان على بعض المظاهر التي تؤكد على وجود المشكلة مما دعاهما إلى العمل على دراسة هذه المشكلة والوقوف على الأسباب المؤدية إليها وهذه المظاهر هي:

1- ضعف الاستجابة السريعة لمعالجة الأزمات وتفاقمها .
2- ضعف فاعلية اجتماعات فريق الأزمات مما يؤدي إلى عدم التغلب عليها في الوقت المناسب
3- نمو الأزمة بعد ميلادها وتفاقم المخاطر المترتبة عليها .

وتكمن مشكلة الدراسة في ضعف إدارة توزيع الكهرباء بزليتن في التعامل مع الأزمات الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة الإدارة في سرعة التغلب عليها والتقليل من مخاطرها .

لذلك اتجه الباحثان إلى دراسة هذا الموضوع من جهة متطلبات البيئة الداخلية للإدارة ودورها في آليات اتخاذ القرار المتبعة في مواجهة الأزمات ربما تكون سببا لتدني إدارة التوزيع في التعامل مع الأزمات .

وعليه يمكن صياغة المشكلة في التساؤل الرئيسي الآتي :

(هل توجد متطلبات آليات اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات بإدارة توزيع الكهرباء بزليتن التابعة للشركة العامة للكهرباء؟)

أهمية الدراسة :

أ- زيادة الاهتمام بمتطلبات البيئة الداخلية للمنظمة التي يجب توفيرها عند اتخاذ القرارات في اثناء مواجهة الأزمات وقبل وقوعها.

ب- يأمل الباحثان من خلال هذه الدراسة الوصول الى نتائج تسهم في نشر المعرفة بكيفية خلق بيئة علمية لاتخاذ القرارات قبل وأثناء وقوع الأزمات لشاغلي الوظائف القيادية للمنظمة قيد الدراسة .

ج- قد تشكل الدراسة اضافة للمؤسسات الليبية في الربط بين آليات اتخاذ القرار أثناء الازمات وبعض المتطلبات الواجب توافرها في البيئة الداخلية للمنظمة.

فرضية الدراسة :

توجد علاقة بين متطلبات آليات اتخاذ القرار والقدرة على مواجهة الأزمات .

هدف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ - التعرف على آليات اتخاذ القرار بإدارة توزيع الكهرباء زليتن.

ب - التعرف على كيفية التعامل مع الأزمات بإدارة توزيع الكهرباء زليتن .

ج- معرفة علاقة متطلبات (الدورات التدريبية ، الحوافز المالية ، الامكانيات المادية) على آليات اتخاذ القرارات في أثناء الازمات بإدارة توزيع الكهرباء زليتن.

د – تقديم توصيات واقتراحات في ضوء نتائج الدارسة بما يساعد المسؤولين في إدارة توزيع الكهرباء زليتن على ايجاد متطلبات اتخاذ القرارات في منظمتهم لتمكنهم من اتخاذ قرارات صحيحة لمواجهة الأزمات .

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع عن طريق جمع البيانات والمعلومات عنها، والتعبير عنها وتحليلها ، بهدف الوصول إلى استنتاجات تساعد في تطوير وتحسين الواقع الذي تم دراسته .

مصطلحات الدراسة :

- **الأزمة :** الأزمة هي تلك النقطة الحرجة و اللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها، إما إلي الأفضل وإما إلي الأسوأ الحياة أو الموت، الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما **(الشعلان،2002: 25)**

- **آليات اتخاذ القرار:** الطريقة التي تتم من خلالها المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الامثل من بينها .(العزاوي .2006. 21)

-**إدارة الأزمات :**يقصد بها مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الأثار السلبية المترتبة على الأزمة . (أبو قحف ، 2002 ،352)

الدراسات السابقة :

فيما يتعلق بإلية اتخاد القرارات

1- دراسة مناصريه (2004) بعنوان دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارة ،دراسة على شركة الجزائر للألمونيوم ،وهدفت الدراسة للتعرف على أنواع ومراحل عملية اتخاد القرار ومتطلباتها من المعلومات ،والتعرف على الأسس النظرية التي يقوم عليها مفهوم نظام المعلومات الإدارية ،وأوصت الدراسة إلى زيادة الاهتمام بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات ضمن نظام معلومات لزيادة سرعة ودقة وكفاءة القرارات التي يبنى على نتائجها .

2- النبيه (2011) بعنوان فاعلية اتخاذ القرارات وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ،وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الثانوية ، وأوصت الدراسة إلى ضرورة نشر ثقافة القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية المختلفة ودعم وتفعيل هذه القيادات من خلال الدورات ذات الصلة.

3- دراسة الذوادي(2016)بعنوان فعالية استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية ،دراسة كمية لشركة بايب اند ستري بالمسيلة ،وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية ،والتعرف على مستوى المعرفة لدى متخذي القرار ومدى استخدامهم للأساليب العلمية، وأوصت الدراسة على ضرورة تفعيل دور الأساليب الكمية في توجيه المؤسسة نحو القرارات الإدارية الصحيحة ،والعمل على تنمية الوعي لأهمية ومزايا استخدام الأساليب الكمية للمساعدة في تحسين وجودة صناعة القرار .

فيما يتعلق بإدارة الازمات :

1- دراسة الألفي (2003) بعنوان (إدارة أزمات التعليم في مصر)، هدفت الدراسة إلى تحديد أهم مفاهيم واتجاهات الفكر الإداري المعاصر في إدارة الأزمات ن وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب إدارة الأزمات أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر.

2- دراسة اسليم (2007) بعنوان (سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية)، ، دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة الهدف من الدراسة هو التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وقد أظهرت النتيجة النهائية للدراسة أن وجود نظام لإدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة بحاجة إلي تنمية و تطوير ، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات ،كما أوصت بضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل منظمة تتبع الإدارة العليا في قراراتها وتكون مسئولة مباشرة عن علاج الأزمات و التعامل معها.

3- دراسة عودة(2008) بعنوان (واقع إدارة الأزمات في مؤسسات العليم العالي بقطاع غزة) هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية وماهي الاستراتيجيات وأساليب إدارة الأزمات التي تستخدمها الجامعة الاسلامية بغزة ، وأوصت الدراسة بضرورة تسجيع مبدأ الاستشارة والقرار الجماعي في إدارة الأزمات

.

أهم ما يميزهذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. أنها تبحث في جانب مهم وحيوي وحديث وهو متطلبات آلية اتخاذ القرارات ، ومعرفة دورها في مواجهة الازمات .
2. تم إجراء الدراسة الحالية في إحدى المنظمات الحيوية وهي 'إدارة توزيع الكهرباء _ زليتن.
3. ركزت الدراســة الحالية على بعض متطلبات اتخاذ القرارات وهي : (الدورات التدريبية ، الحوافز المالية ، الإمكانيات المادية).

الجزء النظري:

مفهوم اتخاذ القرار:

يعـد اتّخـاذ القـرار الـرُّكن الأساسـيّ في العمليّـة الإداريّـة؛ حيـث إنّـه يشـمل أنشـطة الإدارة، ووظائفهـا جميعـاً، فعلـى سـبيل المثـال، عنـد أداء الإدارة لوظيفتهـا في الرقابـة، فإنّهـا تتّخـذ القـرارات لتحديـد المعـايير المناسـبة

لقياس نواتج الأعمال، والتعديلات اللازم إجراؤها الخطّة، والحرص على تصويب الأخطاء في حال وجودها، وما إلى ذلك، وبسبب ما تواجهه الأنظمة الإداريّة الحديثة من تعقيدات في أهدافها -حيث قد يكون هناك تعارض بينها أحياناً- أصبح هناك ازدياد في المشاكل التي تواجه القيادات الإداريّة، وعليه فقد ازدادت الحاجة إلى اتّخاذ القرارات التي من شانها مواجهة هذه المشكلات.

وعرف القرار بأنه يمثل الاختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة .(المغربي، 2006 ،144)

عرف بأنّه: "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية، أو رد فعل مباشر.(تعلب ،48، 2011)

عرّفه عبدالكريم درويش بأنّه: "الناتج النهائيّ لحصيلة مجهود متكامل من الآراء، والأفكار، والاتّصالات، والجدل، والدراسات التي تمّت في مستويات مختلفة في المُنظَّمة"

ويمكن تعريف عمليّة اتّخاذ القرار على أنّها: اختيار أحد البدائل المُتاحة، على أُسُسٍ عِلميّة، وموضوعيّة، وضمن مبادئ المُنظَّمة، ومعاييرها المُتَّفق عليها.(جمعة ، 2011 ،34)

عناصر عملية اتخاذ القرار

يتوقف تحديد الاطار العام لعملية اتخاذ القرار على عناصر أساسية هي :

أ- متخذ القرار : قد يكون فرد أو جماعة أو جهه ما ، حيث يتمتع عادة بالسلطة التي تخول له ذلك .

ب- موضوع القرار : وهو المشكلة التي يتطلب من متخذ القرار البحث عن حل ما بشأنها .(فياض وآخرون ،2010، 140)

ج- الهدف والدافعية : فالقرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد ومن المعلوم أن وراء كل عمل أو سلوك دافعا ، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد اشباعها وبناء عليه لا يتخذ قراراً إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف محدد.

د- المناخ التي يتخذ فيه القرار: وبقصد به الجو العام التي يتم فيه اتخاذ القرار وما يتضمنه من اعتبارات وظروف ومتغيرات محيطة باتخاذ القرار .

هـ- الاستراتيجية البديلة : وهي مجموعة الحلول البديلة المتاحة أمام متخذ القرار .

و- النتائج المتوقعة من كل بديل : وهي التي يستند عليه متخذ القرار في عملية المفاضلة بين الحلول . (الصيرفي ، 2006 ، 89)

خصائص القرارات :

تعد عملية اتخاذ القرارات أهم العمليات الإدارية وحتى تكون هذه العملية فعالة لابد أن تتسم بخصائص تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية ومنها:-

أ- عملية اختيار : يعني ذلك أن عملية اتخاذ القرار تقوم على المفاضلة ما بين البدائل المطروحة امام متخذ القرار ليصل إلى الخيار البديل المناسب من بينها .

ب- عملية إنسانية : بمعنى أن عملية اتخاذ القرار ترتبط بالجانب الانساني سواء كان من قبل متخذ القرار أو المتأثرين بالقرار . (العنزي 2010،33)

ت- عملية عقلية : فاتخاذ القرار هو تفكير عقلاني بالدرجة الأولى يحتاج إلى الكثير من الوقت والتأني .

ج - عملية معقدة :يعني أن العملية معقدة بمعايير الاختيار وبالبيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها وملابساتها وبالأشخاص الدين هم محور القرار في الاتخاذ والتنفيذ والتأثير .

د- عملية هادفة : أن عملية اتخاد القرار ما هي إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة أو موقف معين ، كما أن اتخاد القرارات هي صفة ملازمة لعمل المديرين.(محمد ، 2018 ، 12)

تصنيف القرارات :

أ- تصنف القرارات وفقاً لطبيعة المشكلة وامكانية برمجتها :

- **قرارات مبرمجة معدة :** هي قرارات روتينية ، متكررة تعتمد على الخبرات الشخصية للمدير تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا تحتاج إلى جهد وتفكير طويل .

- **قرارات غير مبرمجة :** فهي قرارات استثنائية ولا تتكرر بصفة دورية منتظمة وبالتالي لا يمكن برمجتها ، وهي تحتاج جهداً فكرياً ووقت كافياً لتحديد المشكلة وتقييم البدائل كما تتطلب الابداع والابتكار .

ب- تصنف القرارات وفق لظروف اتخادها : تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عدد من المؤثرات الإنسانية والطبيعية والتي تؤثر في نوع القرار المتخذة ويمكن تقسيما إلى :

- **القرارات تحت ظروف التأكيد :** هذا النوع من القرارات تتخذ في ظروف التأكيد التام .
- **القرارات تخت ظروف المخاطرة :** تتخذ هدي القرارات في ظروف وحالات محتملة الوقوع
- **القرارات تحت ظروف عدم التأكيد :** تتخذ غالباً من طرف الإدارة العليا (سهيلة 2017،44).

ت- تصنف القرارات وفقاً للنمط القيادي لمتخذها :

يمكن تصنيف هذا النوع من القرارات إلى :

- **قرارات فردية أوتوقراطية :**هنا يتفرد متخذ القرار بصنع القرار دون المشاركة من أي طرف .
- **قرارات جماعية ديموقراطية :** أما القرار الجماعي فهو ينشأ عن ثمرة جهد ومشاركة جماعية .

ث- تصنف القرارات وفقاً لأهميتها :

هناك ثلاثة أصناف من القرارات وهي :

- **قرارات استراتيجية (حيوية):** وهي تعتمد على منهج التفكير المستقبلي للاختيار بين البدائل المحتملة ، لتحقيق أهداف مستقبلية أو أهداف بعيدة المدى أو قرارات مصيرية .
- **قرارات تكتيكية (إدارية):** وهي القرارات المتعلقة بالأمور الفورية والقريبة المدى لحل مشكلة مؤقته أو حالة طارئة يغلب عليها طابع الالحاح والعجلة .
- **قرارات تنفيذية (تشغيلية) :** هي قرارات روتينية بسيطة تعني بتسيير الاعمال اليومية التشغيلية . (العنزي 2010، 140)

مراحل اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار تمر في ست مراحل وهي :

أ- إنشاء بيئة بناءة لا تخاد القرار .

ب- تحديد المشكلة وتحديد عناصرها .

ت- الاستكشاف وجمع المعلومات .

ث- المفاضلة ووضع الحلول لكل الاسئلة المطروحة .

ج- إصدار القرار .

ح- المتابعة والتقييم .(محمد ، 2018، 13)

وهناك بعض النقاط ينبغي مراعاتها عند تنفيد المراحل السابقة لضمان نجاح عملية اتخاد القراروهي :

1. أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف الذي وضع من أجله .
2. المشاركة والعمل الجماعي لكل الاطراف لتحقيق الهدف من القرار .
3. ترجمة المفاهيم والافكار الدهنية التي يتم بمقتضاها اتخاد القرار إلى عمل مادي يتم تحمل نتائجه.
4. اعطاء وقت كاف من حيث التفكير ، والتقويم قبل البت في اتخاد القرار . **(القذافي ، 2013،123)**

المشاركة في وضع القرار

أ- تساعد على تحسين نوع القرار، وجعل القرار المتخذ اكثر فعالية للعاملين ، فيعملون على تنفيذه بحماسة وشدة ورغبة صادقة .

ب- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من جهة ، وبين التنظيم والجمهور المتعامل معه من جهة أخرى .

ت- للمشاركة في صنع القرار أثر في تنمية القادة في المستويات الدنيا من التنظيم ، وتزيد من احساسهم بالمسؤولية ، وتفهم هدف التنظيم وتجعلهم اكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيد القرارات التي اشتركوا في صنعها .

ث- تساعد المشاركة في رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم ، واشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات .

مفهوم الأزمة :

انطلاقا من أن الأزمة نقطة حرجة تواجه العديد من المنظمات ، وأن تلك المنظمات لا يمكن أن تكون دائما بمعزل عن تلك الظروف الصعبة التي يختلف تأثيرها حسب قوتها ومدى الاستعداد لمواجهتها ، ولأن تنوع وتكرار وتزايد حدوث الأزمات في العقود القليلة الماضية ، حيث أصبح مصطلح الأزمة من المصطلحات الشائعة و المتداولة لدى الخاص والعام ، فكان لا بدّ من بيان مفهوم الأزمة من خلال إيضاح أهم ما يتعلق به من محاور حتى يتسنى فهمها ، وذلك من خلال ما قدمه علماء وباحثون ومتخصصون من محاولات للتوغل في هذا الميدان البحثي ومحاولة بناء

منهج متكامل لإدارة الأزمات ، وذلك بهدف السيطرة والتحكم إلى حد ما في تبعاتها وآثارها السلبية ، والتي بإمكانها أن تعصف بأقوى وأكبر المنظمات .

عادة ما يسود المنظمات القابلة لحدوث أزمات ، ثقافة تنظيمية سلبية تجاه جهود إدارة الأزمات ، حيث تعمل على تجاهل إشارات التحذير ، وأحيانا تعمل على إسكاتها ومعاقبة من ينذر بتلك التحذيرات...فالثقة الزائدة تجعلهم يعتقدون أنهم محصنون وغير قابلين للتعرض للأزمات .

أما المنظمات المستعدة للأزمات فيتوافر لها حساسية التقاط تلك الإشارات والتفاعل معها ، ومن الملاحظ أن الإشارات التحذيرية تختلف باختلاف نوع الأزمة ، فمثلا المطالب المالية للعمال قد تكون إشارة تحذيرية لوقوع إضرابات... .(مكاوي :2005، 76)

وعلى الرغم من التعاريف العديدة التي قدمها العلماء والباحثون لمفهوم الأزمة ، حيث تم تناول هذا المفهوم من عدة رؤى تتعلق بتحديد متغيرات الأزمة ،ومن هذه التعريفات ما يلي :-

"الأزمة هي ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أياً كان استعداد المنظمة والذي يمكن ان يؤدي الى تدميرها او على الاقل الحاق الضرر بها " (البريخت ،1998 :1)

"هي موقف وحاله يوجهها متخذوا القرار في احد الكيانات الادارية (دولة ، مؤسسة ، ....) تتلاحق فيها الأحداث والحوادث ، تتداخل وتتشابك معها الأسباب بالنتائج" (الخضري ،2003، 115)

"هي حدث او موقف فجائي يشكل تهديداً اساسياً للكيان الاداري ويتطلب اتخاذ قرار في فترة وجيزة للغاية" (سعود ، 2006، 71)

خصائص الأزمة :- (اليحيوي، 2006)

1-تمثل الأزمة نقطة تحول جوهري ينطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة.

2-تتطلب قرارات مصيرية لمواجهتها أو لحسمها.

3-تسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لانطوائها على عنصر المفاجأة.

4-تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للمنظمة.

5-تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل ,وقد يفقد أحد طرفي الأزمة أو كلاهما السيطرة على مجرياتها.

6-تتطلب الأزمة معالجة خاصة ,وإمكانيات ضخمة.

أساليب إدارة الأزمات :

تختلف وتتعدد أساليب إدارة الأزمات وغالباً تنقسم تلك الأوجه المختلفة للتعامل مع الأزمات إلى قسمين:

أ – الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات:

وهي مجموعة من الطرق التي سبق تجربتها واستخدامها ، وتتراوح الطرق التقليدية ما بين العنف الشديد وبين التجاهل والتجميد والإرجاء والتسويف ، وهي طرق لا تقدم علاجا نافعا بقدر ما تقدم معالجة ظرفية لامتصاص الضغط الذي تسببه الأزمة ، ومن هذه الطرق:

1- تجاهل الأزمة: هي أبسط الطرق التقليدية ، حيث يعلق المسؤول أو متخذ القرار الإداري أنه لا توجد أي أزمة وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال، ويطلق على هذه الطريقة" التعتيم الإعلامي للأزمة "، وتستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط ترفض أي اعتراف بوجود خلل ما في الكيان الإداري الذي تشرف

عليه ، وواقع الأمر أن إنكار الأزمة لا يلجأ إليه إلا المسؤول الإداري الذي لا يملك قدرة على المعالجة العلمية والعملية السليمة. (الهدمي : 2008 : 172)

2- كبت الأزمة: هي طريقة لتأجيل ظهور الأزمة ، و يتم فيها استخدام العنف و القوة لتدمير العناصر الأولية لظهور الأزمة بشكل عام والقضاء على مولداتها ، وعدم الاستجابة لأي ضغوط ، وذلك منعا لتصاعد الأزمة وتفاقمها ، ويكون التحكم في حالة كبت الأزمة سريعا ومباشرا ، والتعامل مع كل المشتبه فيهم لإحداث الأزمة والقضاء عليهم

3- تشكيل لجنة لبحث الأزمة (تمييع الأزمة): تستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوافر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت الأزمة ، حيث يكون الهدف من تشكيل هذه اللجنة هو:

أ- معرفة المتسببين في وجود الأزمة ، ومن ثم التعامل معهم وفق الأسلوب المناسب.

ب- تمييع الموقف و إفقاد الأزمة قوة الدفع. وعادة ما تأخذ هذه اللجان مدة زمنية معينة وتتفرع إلى لجان أساسية وفرعية لتتباحث فيما بينها ، وتسعى باستراتيجية تمييع الأزمة ، لأن هذه اللجان تجتمع وتؤجل اجتماعاتها مرات عديدة حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها ، وقد تحدث نفس الأزمة مرة أخرى فتتشكل اللجنة وبالتالي الدوران في حلقة مفرغة، يُفقِد الأزمة قوتها.

3-بخس الأزمة: يتم في هذه الاستراتيجية التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها ، حيث يتم الاعتراف بالأزمة حدثاًغير مهم وقليل الشأن ، وسيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة والقضاء عليه بشكل يستعيد الكيان توازنه .(-(عميش :2006: 96)

5-تنفيس الأزمة: يطلق على هذه الطريقة أيضا " طريقة تنفيس البركان " ، وينظر إلى الأزمة على أنها بركان على وشك الانفجار وأن الأبخرة والغازات التي تتصاعد من فوهته ما هي إلا مقدمات ، وأن الإبقاء على حالة الغليان أو الغضب سوف يؤدي إلى مزيد من القوة وبالتالي إلى انفجار مُروّع ، ولهذا فإنه يتعين تنفيس الأزمة والبركان عن طريق فتحات جانبية حول فوهته أو تفجيره من الداخل ، ويتم هذا من خلال دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة ومعرفة علاقات أطرافها ببعضهم وتحديد مصادر تصارع المصالح ومصادر تصارع الحقوق ، ومن خلال الإحاطة بأبعاد هذا التصارع يمكن فتح ثغرات مختلفة في جدار وبنيان الأزمة و تنفيس حالة الغضب ، لتضعف قوة الدفع الرئيسية وتتفتت.(الهدمي ،جاسم:2008: 174)

6 -طريقة إخماد الأزمة: هي من الطرق البالغة العنف ، والتي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى ، وعادة ما يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد التهديد الخطير والمباشر للكيان الإداري ، إلى درجة خطر الفناء ، ومن هنا يتم إخماد الأزمة عن طريق مواجهتها بعنف بالغ يصل إلى حد التدمير ، مع ملاحقة أطرافها وتستخدم استراتيجية الإخماد لتدمير كافة أطراف الأزمة أو حرمانهم من تأييد أو دعم الجمهور و إفقادهم الشرعية . (عميش :2006: 98)

ثانيا - الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات:

وفي هذا الصدد يقدم" تيودور ليفيت "الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات ، حيث اعتبره الأكثر ضمانا للسيطرة عليها وتوجيهها لمصلحة مجتمع الأزمة ، ويتم استخدام هذا الأسلوب في إطار ثلاث مراحل على النحو التالي:

1-الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة : ويهدف إلى تحديد العوامل المشتركة في الأزمة ، وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف ، والمدى الذي وصل إليه الموقف ، وترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها ، وأيضا

تحديد القوى المؤيدة والمعارضة ، ثم تحديد نقطة البداية للمواجهة ، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح.

2-الدراسة التحليلية للأزمة : وتهدف إلى التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب ، والتأكد واليقين من الأسباب ، ومعرفة دور المكون البشري أو المكون الطبيعي ، ومدى تأثيره في ظهور الأزمة ، وتحديد أسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة ، ثم معرفة عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ، وأيضا معرفة المرحلة التي وصلت إليها الأزمة.

3-التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة : وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها -تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه ، وقف تدهور الموقف- تقليل الخسائر -السيطرة على الموقف- توجيه الموقف إلى المسار الصحيح -معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة -تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق-استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات(محمد:2007: 100)

القواعد السبع لإدارة الأزمات :

1- احذر الكذب واحذر نشر كل الحقائق امام كل الناس لا تنسى انه خلال الأزمة يكون الناس على استعداد تام لتصديق الأسوأ، فأي محاولة للكذب تبدو واضحة للعيان ، واحذر ايضا ان تقع في مصيدة الادلاء بكل الحقائق بل اقتصر هذا على مجموعة معينة من أولي الثقة.

2- لاتضع نفسك محل المتهم الذي يطلب البراءة وإلا سيطالب الناس براسك ، الجدير ان تعرض بشجاعة قدرتك على انقاذ الموقف وتصحيح الاخطاء مع اتخاذ قرارات فعلية لذلك.

3- كن مركزياً في صناعة القرار وتنفيذه ، على ان يكون الرأي شورى بين أكبر عدد ممكن من ذوي العقل الراجح.

4- تعزيز العلاقات وقنوات الاتصال مع الخصوم ومع المساندين وتوسيع دائرة المساندة ، ولا تشك في أي من مساندیك ، فالوقت ليس وقت لوم وعتاب ، بل وقت لاستنفار الهمم وحشد الجهود ، وفر الحساب والعتاب لما بعد الأزمة ولا تتوقع ممن معك إلا اقصى جهد، احفزهم وأشغل فيهم الحماس دائماً ، وحذار ان تلجأ الى الصراخ والصوت العالي ، وفر الحماية والأمان لأعوانك ومساعديك ولا تبخل بأي شيء.

5- دراسة مصالح ومناهج الأطراف الأخرى المتورطة في الأزمة والتنبؤ باستجاباتها وأخذ زمام المبادرة منها فإذا ما حددت ماذا يريد الطرف الاخر بدقة وحددت اعتبارات الرأي العام يمكنك ان تبني دفاعك على المبادرة بدلا من ردود الافعال.

6- إدارة الأزمات هي إدارة لسمعة الشركة واسمها في المقام الاول.

7- التوقع والمبادرة وعدم التهاون في اطفاء جميع الحرائق المشتعلة حتى الصغيرة منها ، حاول دائما ان تخمد الحرائق قبل اشتعالها واضطرامها ، وذلك بأن تستمع لجميع ابواق التحذير، وتطور بداخلك القدرة على استشعار بدايات الشرر.(البريخت :1998: 8)

أنواع القرارات في إدارة الأزمات :

أ- القرارات قبل ميلاد الأزمة:

وهي قرارات استراتيجية و إدارية ووقائية تهدف إلي اكتشاف أسباب الأزمات بهدف منع الأزمات نفسها قبل ظهورها على سطح الأحداث، كما تهدف إلي الاستعداد المسبق للازمات من خلال تفعيل وظائف الإدارة التقليدية من اجل تهيئة البيئة و التنظيم و الفعالية الإدارية و الأرضية الصلبة التي تمكن الجهات المعنية بإدارة الأزمة من اتخاذ

قرارات فاعلة في أرضية صلبة، و التي تمكن الجهات المعنية بإدارة الأزمة من اتخاذ قرارات فاعلة في مواجهة الأزمات.

ب- القرارات أثناء الأزمة:

و هي القرارات العملياتية و التكتيكية المتلاحقة و المتسارعة التي تتخذ تحت ضغط عامل الوقت و تسارع الأحداث وتصاعد الأزمة، والتي تهدف إلي احتواء الأزمة بعد نموها، وهي القرارات المتلاحقة التي تتخذ تحت ضغط عامل الوقت وتسارع الأحداث و تصاعد الأزمة ، والتي تهدف إلي احتواء الأزمة بعد ميلادها و منع تصاعدها أو إعادة توجيهها حيث يتم عادة السيطرة على الأوضاع وصولا إلي إنهاء الأزمة بأقل التكاليف.

ت- قرارات بعد انتهاء الأزمة:

وهي القرارات التي تعتمد على الاستفادة من التجارب في الأزمات السابقة، و استخلاص العبر ومن ذلك اتخاذ قرارات وقائية واستعداديه تسبق الأداء في المستقبل، فقرارات ما بعد الأزمة قد تهدف أحيانا إلي تعديل أو تغيير الاستراتيجيات وخطط العمليات و طرق التنفيذ و الأداء الأزموي أو تهدف إلي احتواء أثار الأزمة و نتائجها، و إزالة كل ما يمكن إزالته مما هو سلبي، و تعميق و ترسيخ ما هو ايجابي.(عودة : 2008 :46)

الجانب التطبيقي :-اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين لجمع البيانات:

أ-البيانات الأولية: تم جمع البيانات الأولية - المقابلة الشخصية: تم إجراء مقابلات شخصية مع بعض شاغلي الوظائف القيادية العليا بإدارة توزيع الكهرباء زليتن.

ب- البيانات الثانوية: تم الاعتماد على الكتب العربية والدوريات والمنشورات، والدراسات السابقة والبحوث المتعلقة بموضوع الدراسة وغيرها .

مجتمع الدراسة

اقتصرت الدراسة على بعض شاغلي الوظائف القيادية بإدارة توزيع الكهرباء بزلتين واعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية لجمع البيانات الخاصة بالجانب العملي وذلك لعدة أسباب منها :-

1- حداثة موضوع الدراسة من حيث عدم وجود أقسام بالإدارة متخصصة في مواجهة الأزمات .

- اختيار الدراسة لمنهج دراسة الحالة لأنه الأسلوب المناسب للحالة المشار إليها، وعليه فإن الجانب العملي تم على أساس تحليل البيانات المجمعة من خلال المقابلات الشخصية خلال الفترة 01/ 01/ 2020م الى 20/ 06/ 2020م.

معلومات عامة:

-الصفة / مدير دائرة الإنارة بإدارة توزيع الكهرباء زليتن

المؤهل العلمي / بكالوريوس هندسة كهربائية - مدة الخبرة / 35 سنة

-الصفة/ مدير دائرة توزيع وسط المدينة بإدارة توزيع الكهرباء زليتن .

- المؤهل العلمي / بكالوريوس هندسة - الخبرة / 25 سنة.

-الصفة / مدير دائرة التخطيط والدراسات بإدارة توزيع الكهرباء زليتن

- المؤهل العلمي/ د. عالي - الخبرة 22 سنة

-الصفة / مدير دائرة توزيع غرب زليتن بإدارة توزيع الكهرباء زليتن

- المؤهل العلمي/ د. عالي هندسة اتصالات - الخبرة 18 سنة

الصفة / رئيس قسم التشغيل بدائرة توزيع شرق زليتن بإدارة توزيع الكهرباء زليتن

- المؤهل العلمي/ د. عالي تحكم - الخبرة 24 سنة.

معلومات حول موضوع الدراسة :

تم تقييم أسئلة المعلومات حول موضوع الدراسة الي تضمنت معلوما حول متطلبات ألية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأزمات .

تحليل المعلومات :

- **فيما** يخص بالفقرة الأولى من خلال المعلومات المتحصل عليها من المقابلات الشخصية لأفراد العينة أكد الجميع بنسبة (100%) بأن عملية اتخاذ القرار تعتبر جوهر العملية الادارية فهي وسيلة لحل مشكلة معينة تواجهها المنظمة ، سواءً كانت المشكلة روتينية أو غير روتينية ، ومن وجهة نظر الباحثان أن هذا يدل على أن شاغلي الوظائف القيادية (أفراد العينة) على درجة عالية من المعرفة الإدارية ويمتلكون خبرة إدارية واسعة في مجال عملهم ، ويرى الباحثان بأن تستفيد الإدارة من خبرة قياديها، بتوفير البيئة المناسبة لأداء مهامهم.
- **فيما** يتعلق بالفقرة الثانية ومن خلال المعلومات المتحصل عليها من المقابلات الشخصية لأفراد العينة أكد مانسبتة (60%) بأن الإدارة تستخدم التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة إلا أن الأسلوب الأكثر استخداماً هو الأسلوب التقليدي في مواجهة الازمات ، أما مانسبته (40%) من أفراد العينة أوضحوا بأن الإدارة بعيدة عن استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات عند مواجهة الأزمات نظراً للنقص في الامكانيات المادية ، وضعف تدريب العناصر البشرية على الأساليب المتبعة عند اتخاذ القرارات ، ويرى الباحثان بضرورة نشر المعرفة بالأساليب الحديثة لدى عاملها وبالأخص القياديين والمشاركين في فرق ولجان الأزمات ، لما لها من دور رئيسي في التغلب على الأزمات وأحياناً الاستفادة من نتائج الأزمة لصالح المنظمة.
- **فيما** يخص بالفقرة الثالثة ومن خلال المعلومات المتحصل عليها من المقابلات الشخصية لأفراد العينة أكد مانسبتة (100%) بأن الإدارة لا تقوم بتنفيذ خطط وبرامج تدريبية تتعلق بكيفية اتخاذ القرار في اثناء الأزمات ، وهذا أثر سلباً على فاعلية مواجهة الأزمات ، ويرى الباحثان ضرورة الاهتمام بالجانب التدريبي وعقد دورات تدريبية وورش عمل للقياديين والعاملين المشاركين في التعامل مع الأزمات بشكل مستمر، والتركيز على الدورات التي تتعلق بآليات اتخاذ القرارات وكيفية التعامل مع الازمات قبل وأثناء وقوعها.
- **فيما** يخص بالفقرة الرابعة ومن خلال المعلومات المتحصل عليها من المقابلات الشخصية لأفراد العينة أكد مانسبتة (80%) بأن القادة المكلفون بإدارة لجان الأزمة يوجدون بمواقع حدوث الأزمة ، بالإضافة الى تواصلهم المستمر بالجهات ذات العلاقة بالأزمة ، وهذا مؤشر ايجابي لحسن اختيار الإدارة لقادة الفرق ، بينما يرى ما نسبته (20%) من أفراد العينة أن قادة فرق الأزمة لا يوجدون بشكل مستمر في موقع حدوث الأزمة ، ويرى

الباحثان أن تواجد القائد في مكان حدوث الازمة يشجع الفريق ويحفزهم على أداء العمل بحماس واخلاص ، وعلى الإدارة الاستمرار في تكليف قادة يمتلكون السمات القيادية لقيادة فرقهم.

- **فيما** يتعلق بالفقرة الخامسة ومن خلال المعلومات المتحصل عليها من المقابلات الشخصية لأفراد العينة أكد مانسبتة (80%) بأن الإدارة تواجه ضعف في مواكبة التحديث للخطط والبرامج التي تساعد على مواجهة الأزمات وهذا يرجع للنقص في الموارد الأجهزة والمعدات الفنية لتحقيق هذا الغرض ، ويرى ما نسبته (20%) من أفراد العينة بأن الإدارة تقوم بتحديث برامجها وان ضعف تفاعلها مع مواجهة الأزمات ناتج عن النقص في الإمكانيات ، ويرى الباحثان ضرورة الاهتمام بتطوير وتحديث خطط وبرامج الإدارة، والاستفادة من التقنية الحديثة في دقة اتخاذ القرارات ومواجهة الأزمات وكذلك التنبؤ بالأزمات والاستعداد لمواجهتها مبكراً.
- **فيما** يتعلق بالفقرة السادسة ومن خلال المعلومات المتحصل عليها من المقابلات الشخصية لأفراد العينة أكد مانسبتة (100%) بأن الإدارة لا تمنح حوافز مالية مجزية للعاملين في فرق الازمات ولا تتناسب مع كمية الجهد المبذول من طرفهم للتغلب على الأزمة وهذا أدى إلى عزوف العديد منهم للعمل بفرق الأزمات ، او تقديمهم للأعمال المطلوبة منهم بمستوى منخفض عن ماهو مطلوب تنفيذه، وهذا يؤثر سلباً في التغلب على الأزمة بالشكل السليم ويري الباحثان انه على الإدارة إعطاء مكافآت مادية مشجعة للمشاركين في فرق الأزمات ، لما للحوافز لاسيما المالية منها الأثر البالغ في دفع العاملين لبذل المزيد من الجهد ، وتحقيق الاهداف بما يتناسب مع المعايير من قبل الإدارة.
- **فيما** يخص بالفقرة السابعة ومن خلال المعلومات المتحصل عليها من المقابلات الشخصية لأفراد العينة أكد مانسبتة (100%) بأن الإدارة لم تقم بإجراء أي مناورات وهمية فيما يخص بكيفية الاستعداد ومواجهة الأزمات بل حتى لم يسمعوا بمجرد الحديث عنها سواءً في الماضي أو الحاضر، ويرى الباحثان بأنه على الإدارة وضع برامج لمناورات وهمية تتضمن كيفية مواجهة الأزمات المتوقع حدوثها من خلال المعلومات المتوفرة لديهم ، وهذا ما يمكنهم من سرعة الاستجابة لمواجهة الازمة ، ومستوى عال من الاداء من قبل المعنيين بمواجهة الازمة ، والتقليل من مخاطرها .
- فيما يخص بالفقرة الثامنة ومن خلال المعلومات المتحصل عليها من المقابلات الشخصية لأفراد العينة أكد مانسبتة (100%) بأن الإدارة لا تملك فريق أزمات يعمل بشكل دائم (مستقل) لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها ، وهذا ما يؤدي احياناً إلى ضعف في تجانس وتناغم المشاركين في فريق من فرق الأزمات ، لكثرة استبدالهم واختلاف افكارهم وطرقهم في التعامل مع الازمة، ويرى الباحثان بأنه على الإدارة اختيار فريق للأزمات يعمل بشكل دائم لمواجهة الأزمات بالإدارة ، مع ضرورة تدريبه بشكل عال ومستمر على كل ما يتعلق بكيفية اتخاذ القرارات والتعامل مع الأزمات مما يمكن الإدارة من سرعة الاستجابة لمواجهة الأزمة والتعامل معها بأساليب حديثة ، لتقليل من الخسائر المادية والبشرية عند مواجهتها ، والحد من المخاطر الناتجة عنها.

النتائج :

1. تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لدى القياديين بالإدارة قيد الدراسة.
2. ضعف البرامج التدريبية للإدارة وبخاصة فيما يتعلق بآلية اتخاذ القرار قبل وأثناء الأزمات ، مما أدى أحياناً إلى انتهاج أساليب غير علمية وأيضاً ضعف امتلاك العاملين للمعرفة المناسبة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم .
3. يتوافر لدى الإدارة نظام قيادة فعال يسهل تدفق المعلومات للتعامل مع الأزمة .
4. ضعف الحوافز المالية لفريق الأزمة ، وقلة الإمكانيات المادية والبشرية ، وخاصة فيما يتعلق بالأجهزة والمعدات لمواجهة الأزمة مما تسبب في ضعف تحديث خطط وبرامج الإدارة المتعلقة بإدارة الأزمات .
5. عدم تكوين فريق أزمة دائم بالإدارة ، مما انعكس سلباً على سرعة الاستجابة لمواجهة الأزمات .

التوصيات :

1. ضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل تتعلق بالتعرف على الأساليب العلمية في التفكير عند اتخاذ القرار وكيفية الاستعداد لمواجهة الأزمات .
2. العمل على تكوين فريق (مستقل) لمواجهة الأزمات في الإدارة ، وتوفير البيئة المناسبة لأداء عمله .
3. تخصيص ميزانية تتناسب مع مستوى الأزمات لتغطية النفقات المطلوبة ، ومنح مكافآت للعناصر البشرية بما يتلاءم مع الجهود المبذولة للتغلب على الأزمة.
4. السعي لتنفيذ مناورات وهمية لأزمات يتوقع حدوثها وكيفية اتخاذ القرارات العلمية وتدريب العاملين على خطط الطوارئ .
5. الاستفادة من الأخطاء التي حدثت في السابق عند مواجهة الأزمات من خلال اعداد برامج خاصة لتقييم أثار الأزمة على البيئة الداخلية للإدارة .

المراجع

أولاً/ المراجع العربية :

-1 ابو قحف ، عبدالسلام .02002).*الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات* . دار الجامعة الجديدة للنشر. الاسكندرية. مصر.

-2 الخضري، محسن احمد . (2003) . *إدارة الأزمات* ،منهج اقتصادي اداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الادارية . مكتبة مدبولي ، القاهرة، مصر.

-3 الدويك، عبد الغفار عفيفي . (2013) .*إدارة الأزمات والكوارث* . ط1 . الرياض . السعودية.

-4 الشعلان، فهد(2002) . *إدارة الأزمات:الأسس - المراحل– الآليات* . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.الرياض . السعودية.

-5 الصيرفي ، محمد ، (2006) . *القرار الإداري ونظم دعمه* ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية .مصر

-6 الغزاوي ، محمد . (2006) . *إدارة اتخاذ القرار الإداري*. . دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عمان . الاردن .

-7 المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2006) ، الدر الأصول لعلمي والتوجهات المستقبلي المكتب العصري بالمنصور ،مصر.

8- الهدمي ، ماجد سلام .محمد ،جاسم .(2008) *مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية* ، دار زهران للنشر والتوزيع. عمان . الاردن.

9- تعلب، سيد (2011) . *نظم المعلومات الادارية* . دار الفكر . عمان . الأردن .

10- جمعة ، أحمد (2011) .*المحاسبة الإدارية التخطيط والرقابة وصنع القرار* ، دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان .الاردن.

11- حواش , جمال . (1999) . *سيناريو الازمات والكوارث بين النظرية والتطبيق* . المؤسسة العربية للنشر والإعلام.القاهرة . مصر

12- (ستيف ، البريخت (1998).*إدارة الأزمات* . الشركة العربية للإعلام العلمي . القاهرة. مصر.

13- سعود ، خالد عبدالله . (2006). *اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات* ، الرياض. السعودية.

14- سعيد ، سهيلة عبداللة (2017) . *الجديد في الاساليب الكمية وبحوث العمليات* ، دار الحامد ، عمان .الاردن.

15- فياض ، محمود . وعليان ، ربحي . وقدادة ،عيسى (2010) . *مبادئ الإدارة (وظائف المدير)* . دار صفاء للنشر والتوزيع . عمان . الاردن .

16- محمد ،عادل صادق .(2007) . *الصحافة وإدارة الأزمات* . ط 01 .دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة . مصر

17- مكاوي ، حسن عماد .(2005). *الإعلام ومعالجة الأزمات* ، ط 01 . الدار المصرية اللبنانية . القاهرة .مصر.

ثانياً : البحوث العلمية:

1- اليحيوي ، صبرية مسلم (2006) ، *إدارة الأزمات في المدارس البنات المتوسطية الحكومية في المدينة المنورة* ، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك فهد.الرياض .السعودية.

ثالثاً : الرسائل العلمية :

1- اسليم ، وسام(2007) . *إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية . دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة* . رسالة ماجستير . الجامعة الاسلامية. غزة . فلسطين.

2- الذوادي ،سماح(2016) بعنوان فعالية استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية ،دراسة كمية لشركة بايب اندستري بالمسيلة، رسالة ماجستير ،جامعة محمد بوضياف ،الجزائر.

3- القذافي ، محمد (2013) . *فاعلية برنامج أثرائي قائم على مفهوم الذات في منهج علم النفس لتنمية مهارات اتخاذ القرار لطلاب المرحلة الثانوية* ، رسالة دكتوراه. جامعة القاهرة. مصر.

4- النبيه ، اياد احمد حسن (2011) بعنوان/ فاعلية اتخاذ القرارات وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ،رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين.

5- تلعيش، خالد (2010) . *دور القيادة في إدارة الأزمات* ، مذكرة ماجستير .كلية العلوم السياسية والإعلام . جامعة الجزائر. الجزائر.

6- عميش ، سميرة.(2006) . *الإدارة الاستراتيجية لمواجهة الأزمات*.رسالة ماجيستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر

7- عودة ،رهام راسم . (2008) . *واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة* . رسالة ماجستير. الجامعة الاسلامية.غزة . فلسطين.

8- محمد ، عبد العزيز أحمد (2018) . تأثير العوامل الاجتماعية على اتخاذ القرار في إدارة السراج المنير في وزارة الاوقاف بالكويت . رسالة ماجستير جامعة آل البيت .الكويت .

9- مناصرية ،اسماعيل (200) . *دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية* . دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمونيوم ،رسالة ماجستير ،،جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.