



جامعة المنصورة
كلية السياحة والفنادق

إدارة الأزمات في مجال الآثار إنفجار متحف الفن الإسلامي نموذجاً

إعداد

أحمد عبدالبر جبر أحمد

مفتش آثار، إدارة الأزمات والحد من المخاطر غرفة العمليات،
مكتب معالي وزير السياحة والآثار

ملخص البحث :

يشهد العالم اليوم أعدادا كبيرة وأشكال عديدة من الأزمات والتي يتفاوت مدى حدوثها بين تلك الأزمات التي تحدث على كافة المستويات سواء الفرد أو الجماعات على اختلاف تنظيماتها او المستوى المحلي او الوطني أو العالمي . ولا شك في أن الأزمات باتت معقدة ومتعددة الأبعاد والامتداد في التأثير إلى أطراف ليس لها شأن أو سبب في حدوث تلك الأزمات ولعل هذا يرجع إلى عدم استقرار البيئة والظروف المحيطة بنا ، وكذا سرعة وتلاحق المتغيرات ، بالإضافة إلى منطقتي التحدي والتنافس الذي يحكم العلاقات بين المنظمات والدول بعضها البعض .

ذلك إن التقدم السريع على مستوى المؤسسات والمستوى التقني ، والتغيرات السريعة المتلاحقة ، تؤدي إلى أنواع متعددة من المواقف الأكثر تعقيدا وغموضا ، والتي يطلق عليها الأزمات ، التي يجب التعامل معها للتخلص منها والحد من تأثيرها على البشر والمؤسسات والأموال ، وللأزمات جوانب عديدة منها السياسية واقتصادية والاجتماعية ، والتي يجب التعامل مع كل منها على حدة أثناء إدارة الأزمة وتحت ضغطها . كما تجدر

الإشارة إلى أنه من الصعب التوصل إلى مفهوم موحد للأزمة خاصة مع اختلاف جوانب التناول .

ولعل استمرارية الأزمات ونموها وكذا تمددها يمثل تهديد يمكنه التأثير على مختلف المجتمعات البشرية ، وهي من بين العوامل والعوائق التي تؤخذ في الحسبان عند التفكير في وضع خطط وبرامج تمس حياة الأفراد وحاجاتهم التي يأملون في تحقيقها والحصول عليها بشكل فردي أو داخل المنظمات والدول التي ينتمون إليها .

لذا يحظى علم الأزمات باهتمام كبير من جانب الباحثين بشكل عام ، خاصة في ضوء الثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم الآن في مجال الإعلام والاتصالات والتي تنقل الأحداث والأزمات ، وكذا تساهم بشكل كبير في سرعة معالجتها فور وقوعها من أي مكان بالعالم " العالم قرية صغيرة " خاصة في ظل كثرة الأزمات التي تعاني منها دول العالم .

الكلمات المفتاحية : إدارة ، الأزمات ، كوارث ، مخاطر ، مشكلات ، انفجار .

Abstract:

Today, the world is witnessing large numbers and many forms of crises, the extent of which varies between those crises that occur at all levels, whether the individual or groups, regardless of their organizations, or at the local, national or global level.

There is no doubt that crises have become complex and multi-dimensional, and extending their influence to parties that have no interest or cause in the occurrence of these crises. Perhaps this is due to the instability of the environment and the circumstances surrounding us, as well as the speed and succession of changes, in addition to the logic of challenge and competition that governs relations between organizations and countries. Each other .

The rapid progress at the level of institutions and at the technical level, and the rapid successive changes, lead to many types of more complex and ambiguous situations, which are called crises, which must be dealt with to get rid of them and reduce their impact on people, institutions and funds, and crises have many aspects, including political, economic and social Which must be dealt with each of them separately during crisis management and under its pressure. It should also be noted that it is difficult to reach a unified concept of the crisis, especially with the different aspects of dealing with it.

Perhaps the continuity and growth of crises as well as their expansion represents a threat that can affect various human societies, and it is among the factors and obstacles that are taken into account when thinking about developing plans

and programs that affect the lives of individuals and their needs that they hope to achieve and obtain individually or within the organizations and countries to which they belong.

Therefore, the science of crises is of great interest on the part of researchers in general, especially in light of the technological revolution that the world is experiencing now in the field of media and communications, which transmit events and crises, as well as contribute greatly to the speed of their treatment as soon as they occur from anywhere in the world. “The world is a small village,” especially in The many crises suffered by the countries of the world remained.

Keywords: management, crises, disasters, risks, problems, explosion.

المقدمة:

إننا نعيش في عالم من الأزمات الكبرى والمصالح المتعارضة والصراعات الكبرى و الاتساع الحضاري يمتد ويتطور وتزداد المصالح وتتطور بما بعد يوم ، وعلى قدر هذه الاتساع والازدياد وأيضا التعارض تكون أزماته ذات التنوع والتكاتف بشكل متزايد ، بالإضافة الى التقدم السريع في كافة المستويات والعلوم ولعل من أهم هذه العلوم ما يتعلق بالتكنولوجيا والاتصالات حيث العلم بين يديك بضغطة زر واحدة وأنت في مكانك لم تتحرك . وهذا التقدم المذهل والرائع وسريع الوتيرة وكذا التغيرات المتلاحقة والمتعاقبة والمنفاوثة تؤدي إلى أنواع متعددة من المواقف الأكثر تعقيدا وهي الأزمات ، وتتخذ الأزمات أشكالا مختلفة ودرجات متفاوتة ، من الخطر الذي يهدد الكيان ككل ، وقد يكون بعضها داخليا لا يلاحظ خارج الكيان ، وقد يكون البعض الآخر عاما ويتخذ نطاق واسع ، حيث هناك الأزمات الهائلة التي تطال منظمات وكيانات بل ودول عديدة ، ولكن مهما كان شكل الأزمة وما نفرزه من مشكلات معقدة فعلى القائد الإداري أن يواجهها، حيث أن الأزمة تصيب بعض الأفراد داخل المنظمة أو خارجها بالحيرة والارتباك والقلق وعدم المنطقية في التفكير أيضا .

وعلى ذلك سيتم في هذا البحث تناول مفهوم الأزمة قدر المستطاع ومن عدة جوانب حسب رؤية كل عالم لها ، وكذا كيفية إدارة الأزمة وتعريفها وكذا أنواع الأزمات وأبعادها وتأثيراتها سواء على الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو الدولة ككل ، ثم يتم التطرق إلى الحديث عن مستويات هذه الأزمات ثم أساليب إدارة الأزمات ، حيث أن الأزمات لا يتم إدارتها بطريقة عشوائية ولكن لابد من أن تكزن بطريقة علمية منظمة حتى يتم الحد من تأثيرها ، وكذا التخلص من أضرارها كخطان متوازيان عند إدارة الأزمة لابد من تحقيقهما سويا في نفس الوقت .

كما أنه لابد من التطرق إلى خصائص الأزمة والتي بالرغم من الصعوبة في إيجاد مفهوم موحد يعرف الأزمة ، إلا أنه يوجد مجموعة من الخصائص التي تشترك فيها الأزمة مهما كانت جوانبها أو أسبابها وأبعادها ، ثم التطرق إلى أزمة انفجار متحف الفن الإسلامي في عام ٢٠١٤ م ، وما ترتب عليها من نتائج وأضرار و كنوانة وسبب إلزامي لإنشاء إدارة الأزمات والكوارث والحد من المخاطر في وزارة السياحة والآثار ، كإدارة عليها التعامل مع كافة الأزمات التي قد تتعرض لها المتاحف والمواقع الأثرية ومعرفة المهام التي تقوم بها الإدارة في ظل الظروف

الراهنة التي استدعت وأوجبت ضرورة حتمية لإنشاء هذه الإدارة

أولاً:

مفهوم الأزمة :

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة كنتيجة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة والتي تعمل في إطارها المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية ، الأمر الذي يترتب عليه حدوث أزمات عنيفة تفرض على المنظمات والهيئات إدارتها بكفاءة عالية وفعالية بهدف الحد من نتائجها السلبية والاستفادة من نتائجها الإيجابية .^(١)

ومن هذه التعريفات

— موقف يتطلب جهود كبيرة لمعالجته وإدارته ، وفي حال الفشل في إيجاد الحل تكون النتائج أكثر خطورة مثل اندلاع الحروب أو الثورات ، وأصبحت تدرس في الجامعات العالمية وتعرض كيفية التعامل مع المشكلات التي تعترض حياتنا كأفراد ومؤسسات ودول ، واتخاذ الاجراءات الوقائية لمنع حدوثها والتخطيط

^١ - سامى سليم " نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات " ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٣ ، ص ٧١ .

لمعالجتها والانتقال في التعامل من العقلية الانفعالية الى العقلية
الفاعلة. (٢)

— الأزمة هي لحظة حرجية وحاسمة تتعلق بمصير الكيان
الإداري الذي يصاب بها أو تحدث به ، ومشكلة تمثل صعوبة
حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة فيصبح أي قرار يتخذه
داخل دائرة من عدم التأكد ، وقصور المعرفة ، واختلاط الأسباب
بالنتائج ، والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في
تطورات ما قد تسفر عنه الأزمة. (٣)

— هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد — أي تداعي سلسلة من
التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد
مباشر للقيم والمصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم اتخاذ قرارات
سريعة في وقت ضيق وظروف غامضة. (٤)

٢ - حسين على ، الإبداع في حل المشكلات ، دار الرضا للنشر ، سوريا ،
دمشق ، ٢٠٠١ ، ص ٥ .

٣ - محمود جاد الله ، إدارة الأزمات ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠ ،
ص ٧ .

٤ - Lauren Barton , crisis in organization managing &
communicating in the heat of chaos ,South Western , U S A
,1993 , p 2 .

ثانياً:

أسباب نشوء الأزمة وخصائصها :

١- سوء التقدير والتقييم .

من أكثر اسباب نشوء الأزمات خاصة في حالة الصدام العسكري الناشئ عن الافراط في الثقة غير الواقعية واستمرار خداع الذات بالتفوق ، فضلاً عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه ، ما يسفر عن سوء تقدير الموقف ككل وتزداد التوازنات اختلالاً اذا استغل الطرف الآخر نظيره فعمد الى حشد طاقاته والاستعداد للمواجهة التي يختار توقيتها الملائم ويحقق المفاجأة التي تفقد الطرف الأول توازنه فيختل تفكيره ويلجأ إلى الأساليب العشوائية التي يصاحبها ضغوط عنيفة تطيح بالكيان (٥).

٢ - سوء الادراك والفهم .

الادراك هو مرحلة استيعاب المعلومات التي امكن الحصول عليها والحكم والتقدير على الأمور المعروضة وهو يعد احد مراحل السلوك الرئيسية ، إذا كان الإدراك غير سليم ونجم عن تداخل

٥ - حسن رشاد ، إدارة الأزمات في قطاع السياحة ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث ، وحدة البحوث العملية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١١ ، ص ١١٩٤ .

الرؤية سيكون سبب في نشوء أزمات عنيفة للكيان الإداري أو المشروع أو الدولة ، وهذا ناجم عن انفصام القرارات المتخذة .
أما عن الفهم فإن من الأزمات مهما كان عنفها وشدتها يسهل حلها بمجرد تبين الحقيقة على متخذي القرار ، التأكد من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى للأزمة ، وسوء الفهم ينتج عن المعلومات المنقوصة أو المبتورة ، وكذلك التسرع في إصدار القرارات قبل تبين الحقيقة الواضحة ، ومن هنا يجب على متخذي القرار الحرص على الحصول على المعلومات كاملة وأن يعطى لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بروية ونضج .^(٦)

٣ - الإدارة العشوائية .

الإدارة التي يمارسها متخذي القرار وفقا لما يمليه عليه الموقف ، وتبعا لرؤيته الشخصية دون أي تخطيط ، وينشأ عن هذا النوع من الإدارة العديد من الأزمات العنيفة التي تهدد الكيان الإداري بأكمله.^(٧)

^٦ - رجب عبد الحميد ، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات ، مطبعة الإيمان للطبع والنشر ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٨ .

^٧ - السيد عليوة ، إدارة الأزمات في المستشفيات ، إيتراك للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١ ، ص ١٥ - ١٧ .

٤ - تعارض الأهداف .

قد يحدث بين متخذي القرار ومنفذي القرار في الكيان الإداري ، مما يخضع الكيان للتأثيرات المتعارضة لرغبات كل طرف وتعرض للانهايار.^(٨)

٥ - الرغبة في الابتزاز .

يعتمد على السيطرة على متخذي القرار في الكيان الإداري وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية وكذا استغلال مجموعة من التصرفات السرية الخاطئة التي قام بها في الماضي ولا يعلمها أحد من العاملين معه والتي أمكن معالجتها لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأً وأشد ضرر وتصبح هذه التصرفات الجديدة مصدر للابتزاز والتهديد وعليه يكون تحت الضغط.^(٩)

٦ - الشائعات .

عادة ما تكون الشائعات هي مصدر الكثير من الأزمات والتي تطلق بشكل معين ويتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة حدثت بالفعل ، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات المكذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين

^٨ - محمود السيد على ، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بالتطبيق على قطاع التأمين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٣ ، ص ٣١ .

^٩ - حسن رشاد ، مرجع سابق ، ص ٢٨ .

ومناخ وبيئة جيدة يؤدي إلى تفجير الأزمة وتصاعدها وتوليد
أزمات أخرى. (١)

٧ - استعراض القوة .

يتم ذلك من جانب الكيانات الكبيرة للسيطرة على الكيانات
الصغيرة أو إختبار وقياس ردود الفعل على بعض عناصر قوتها
مع تراكم جملة عوامل تساهم في إحداث الأزمة منها أزمة
الصواريخ الكورية ، أزمة لوكيربي ، أزمة شركات توظيف
الأموال. (١)

٨ - الأخطاء البشرية .

تعتبر أحد الأسباب سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل ،
بل قد تكون عاملا من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات
عديدة تكشف عن خلل في الكيان الإداري ، وكذلك اليأس
والإحباط أمام شعور الأفراد أو بالاغتراب وفقد القدرة على العمل
والإنتاج. (٢)

١٠ - عبدالمجيد قدرى ، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، الدار الجامعية
الجديدة ، ٢٠١١ ، ص ١٠٠ .

١١ - Nitin Pangarkar "Aframework for effective crisis
response ,Journal of Organization change management ,vol
,29,Issue 4 ,2016 .

١٢ - عبدالمجيد قدرى ، مرجع سابق ، ص ١٦ .

٩ - تعارض المصالح.

حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على تأريخ المواقف سعياً وراء تعظيم المكاسب مما يؤدي إلى انفجار الأزمة وعدم القدرة على إيقاف تداعياتها ونتائجها.^(١٣)

١٠ - اليأس

وهو يعتبر في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي يتعرض لها متخذي القرار ، حيث فقدان الرغبة والدافع إلى العمل والتطور ، ثم تتفاقم الأزمة وصولاً إلى حالة اغتراب بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل به ، ثم تبلغ القمة عند حدوث حالة انفصام بين مصلحة العامل وبين مصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه ، وهنا للأزمة جانبين هما :

أ - جانب إيجابي بناء : حيث تعبر الأزمة عن نفسها صراحة وعلناً في حالات المظاهرات والقلقل والاحتجاجات والتوترات العمالية .

ب - جانب سلبي هدام : وهو أشد خطورة من سابقه ، ويحدث نتيجة القسوة والعنف المضاد من جانب الكيان الإداري ، ومن

^{١٣} - سيد الهواري ، الموجز في إدارة الأزمات ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٨ ، ص ٥ .

هنا يتجه العمال إلى الإفساد ومنها الحرائق العمدية والاختلاسات ، ويكون علاج هذا النوع بالأساليب النفسية من إشاعة الأمل ، وتحويل هذه الطاقة إلى قوة دافعة .^(١٤)

١١ - الأزمات المخططة

كما يطلق عليها أيضا الاختناقات الأزمومية المخططة ، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ، من خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع وظروف كل مرحلة من هذه المراحل ومقدار اعتماد كل مرحلة على المرحلة السابقة لها أو أيضا اللاحقة عليها .^(١٥)

خصائص الأزمة :

١ - التهديد .

هو الخطر الذي يهدد المصالح والأهداف الجوهرية للكيان الإداري أو المنظومة حاليا ومستقبلا ، ويتم تقسيم التهديد إلى أنواع تختلف باختلاف المجال حيث هناك تهديدات سياسية ، اقتصادية ، عسكرية ، طبيعية...إلخ ، ويختلف أنواعها طبقا للمصدر وهي الأكثر تحديدا وتنقسم إلى :

^{١٤} - سيد الهوارى ، مرجع سابق ، ص ٧ .

^{١٥} - رجب عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص ٢٩ .

— تهديد خارجي : مصدره الفرد أو الجماعة أو النظام خارج الكيان الإداري المعرض أو الذى تحت التهديد .

— تهديد داخلي : مصدره الفرد أو الجماعة أو نظام معين داخل الدولة أو الكيان الإداري الرئيسي ، لفرض شروط أو تحقيق مطالب محددة. (١٦)

٢ - المفاجأة والسرعة

وهنا تكون المفاجأة في الزمان والمكان ، وعلى الطرف الذى يستخدمها ان يخطط تماما لاستثمار نتائجها في سرعة تنفيذ ما خطط له من قبل .

المفاجأة في المكان : وهى مفاجأة الطرف الآخر ، قبل اتخاذ قرار بقطع العلاقات مع دولة يؤدى إلى إلحاق الضرر بها .

المفاجأة في الزمان : اختيار التوقيت المناسب الذى يتم فيه الإجراء بحيث يكون في وقت لا يتوقعه الطرف الآخر الذى

^{١٦} - السيد عليوة ، إدارة التغييرات ومواجهة الأزمات ، ط ١ ، القاهرة ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥ ، ص ٧٥ .

يشكل له ضغط معين على تصرفاته من أجل تحقيق أهداف الطرف الأول.^(١٧)

٣ - ضيق الوقت .

ينتج ضيق الوقت من الحدوث المفاجئ الذى لا يتيح الوقت الكافي للرد عليه والاستجابة له ، وان الرد يجب أن يكون سريعا للغاية لما يمثله من تهديد للمصالح القومية ، كما أن الاستعداد لا يكون كافيا للمواجهة ، ويدرك صناع القرار أن الوقت المتاح لصنع القرار واتخاذها قبل تتطور الأزمة وتفاقمها هو وقت محدد وإلا فأن القرار يكون غير ذي جدوى في مواجهة الأزمة ويؤثر ذلك على صناع القرار ويضعهم تحت ضغط ذهني كبير ، كما أن الوقت القرارى في أزمة يكون قصير لدى بعض صناع القرار ، ولكنه يعتبر غير كاف للغير ، كما أن عدم كفاية الوقت المحدد لصنع القرار يختلف من أزمة لأخرى.^(١٨)

^{١٧} - محمد صلاح سالم ، إدارة الأزمات والكوارث ، ط ١ ، القاهرة ، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية ، ٢٠٠٥ ، ص ٩ .

^{١٨} - محمد نصر مهنا ، إدارة الأزمات . د ط ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٤٧ .

٤ - نقص المعلومات وعدم دقتها .

وهنا من أهم خصائص الأزمة هي نقص المعلومات وعدم دقتها ، وكذلك عدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار ووجود حالة ضبابية تحول دون رؤية الاتجاهات الواجب أن يسلكها . كما أن كمية المعلومات تتوقف على درجة المعرفة المتوفرة لدى الشخص الذي يستخدم المعلومات ، أما قيمة المعلومات فيمكن التعرف عليها من مدى قدرتها على تخفيض المخاطر .^(١٩)

٥ - حدث ضد طبيعة الأشياء .

حيث أنها قضية تحول جوهرية تتطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة .^(٢٠)

٦ - تؤدي الى أعراض سلوكية وطبية .

حيث ان استمرار الأزمة يؤدي إلى أعراض سلوكية مرضية منها القلق و التوتر و فقدان العلاقات الاجتماعية ، وبذلك يكون سمة اللامبالاة وعدم الانتماء هي الصفة السائدة في التنظيم ، وأثناء

^{١٩} - رجب عبدالحميد ، مرجع سابق ، ص ١٠ .

^{٢٠} - حسن عماد مكايي ، الإعلام ومعالجة الأزمات ، ط ١ ، القاهرة ، الدار اللبنانية ، ٢٠٠٧ ، ص ٥١ .

وقوع الأزمة تصبح القيادة غير قادرة على استعادة التوازن خلال هذه الفترة. (٢١)

٧ - النسبية

تختلف الأزمة من منظمة إلى أخرى اعتمادا على البيئة الخاصة بها وتهدد أهداف المنظمة ، وتسبب درجة كبيرة من الاجهاد في فترة زمنية قصيرة ويتدنى فيها التحكم في الأحداث المتلاحقة وتفقد المنظمة زمام السيطرة. (٢٢)

ثالثاً:

- أنواع الأزمات وأبعادها ومدى تأثيرها :

١ - من حيث التكرار

يعتبر التكرار من أهم أسس تصنيف الأزمات ، و على الرغم من أن حدوثها الدوري يتيح رصد مقدماتها وتجنبها ، فإن الكيان الإداري سواء فرد أو مؤسسة أو دولة ، لا يستطيع تلافيها على ما يملك من أجهزة وقائية ، ويمكن تقسيمها إلى :

- أزمات دورية متكررة

٢١ - خالد تلعيث ، دور القيادة في إدارة الأزمات ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، ٢٠١٠ ، ص ٢٣ .

٢٢ - عزت كريم العدوان ، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ، ط ١ ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣ ، ص ١٠٥ .

تكرار الأزمات بتوقع حدوثها ، فإنه لا يتيح التنبؤ الدقيق بمداهها وحجمها وشدتها واتساع مجالها وهي تمثل في الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد والتي قد تتجم كذلك عن الانتعاش تتيح خلل قوى الإنتاج .

– أزمات غير دورية

وهي الأزمات عشوائية الحدوث ، لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة ، ومن ثم لا يسهل توقعها وهي تحدث نتيجة عوامل متعددة ، وتكون فجائية بدون مقومات مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية والظروف المناخية .^(٢٣)

٢ – من حيث الحدة

وهي قوة القائد بالأزمة وحجم الخسائر المختلفة الناتجة عنها وهي نوعان :

– الأزمات السطحية :

أزمات لا تشكل خطر إذ أنها تحدث فجأة وتنقضي بسرعة وخاصة إذا تم علاج أسبابها ، وهي تتجم عن الشائعات الكاذبة مثل الأزمات التموينية المفتعلة .

^{٢٣} - Vilma Luoma Aho and pietverhoven "crisis responds - strategies in Finland " Spain :Journal of contingencies and crisis management ,vol 25 N 4 , 2017 , p : 223 .

— الأزمات العميقة :

وهي تعتبر أخطر أنواع الأزمات لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة ، ومن ثم تدميره إذا أهملت مواجهتها .^(٢٤)

٣ — من حيث التأثير

هي الوصف العام لمدى ما نتج عن الأزمة وتتقسم حسب مقدار وحجم تأثير الأزمة إلى نوعين :

— أزمات محدودة التأثير

أزمة وليدة ظروف معينة ، ويحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة ، ولديها بديل يحل محلها بالكامل ومتوفر بالأسواق .

— أزمات جوهرية

أزمة تؤثر تأثير واضح على بنية الكيان الذي حدثت به ، مما ينعكس على أدائه ، ويساعد على حرمانه من المطالب الأساسية ، التي لا يمكنه الاستغناء عنها ، ولذا فإنه لا يمكن تجاهلها أو إهمال مواجهتها إذ أن استمرارها يسفر عن نتائج صعبة وقد يلد

^{٢٤} - حسن رشاد ، مرجع سابق ، ص ١١٩١ .

أزمات أشد خطراً وأكثر تدميراً وتمثل تلك الأزمة في نقص المياه أو الوقود أو الغذاء. (٢٥)

٤ - من حيث الشدة

يمكن تقسيمها إلى نوعين :

— أزمات عنيفة

وهي أزمات بالغة الشدة والعنف ، والطريقة الوحيدة للتصدي لها هو إفقادها قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة ، وتصنيف عناصرها والتعامل مع كل عنصر على حدة.

— أزمات خفيفة

هي أزمات عنيفة بعض الشيء بالنسبة للقائمين به ، إلا أن تأثيرها على الرأي العام والجمهور المحيط به يكون خفيفاً ، ويسهل معالجته بشكل فوري وسريع بمجرد لمس ومعرفة أسبابه ، ومن ثم التعامل معه إيجابياً. (٢٦)

٢٥ - محمد الصيرفي ، إدارة الأزمات ، مؤسسة حورس الدولية ، ٢٠٠٨ ، ص ٤٨ - ٤٩ .

٢٦ - الأمير محمد على ، خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بقطاع البترول ، دراسة تطبيقية ، المؤتمر السنوي الحادي عشر لإدارة الأزمات في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٦ ، ص ٩٧ .

٥ - من حيث المستوى

- الأزمات الشاملة

تصيب الدولة وتؤثر في المجتمع ككل فهي أزمات شاملة سواء في أسبابها ونتائجها ومتطلبات علاجها ولها تداخلات وأبعاد مختلفة التأثير ، ويشمل الأزمات المتصلة ببنية الدولة وأدائها الاقتصادي والسياسي ووضعها الأمني الداخلي والخارجي ، وكذا سيادتها واستقرارها وتتطلب مواجهتها جهدا كبيرا ، كما تتطلب معونات ودعم خارجي أيضا .

- الأزمات الجزئية

هي أزمات المشروعات والوحدات الإنتاجية أو قطاع بعينه ويحصر تأثيرها في هذا القطاع ، إلا أنه قد يمتد إلى القطاعات الأخرى ، بل ويطول الدولة ككل إن لم يتم السيطرة عليه ، يتميز بالتعدد والتنوع ، طبقا للكيان الذي ينشأ فيه إضافة إلى التأثيرات المتباينة والمتمثلة في عوامل انتشارها وتكاملها ونشوتها ، وهنا لابد من تدخل الدولة لمواجهة الأزمة واحتوائها إذا لم يتمكن الكيان الإداري الذي تعرض لها من مواجهتها .^(٢٧)

٢٧ - " Carolina Acedo Darbo and Malgorzata Zurawska Effective crisis and emergency Responses in the

٦ - من حيث الأبعاد

يتم التقسيم حسب علاقتها بالعالم الخارجي على النحو التالي :

— أزمات عالمية لها تأثير محلي

غالباً تتجح الدول الكبرى في نقل أزماتها على الدول التي تدور في فلكها .

— أزمات محلية لها تأثير خارجي

يتضح هذا النوع من الأزمات كلما كانت الدول النامية مترابطة ، ويمكنها ترابطها وعلاقتها التعاونية من جعل أزماتها تطول بالعالم الخارجي ، فتدفع الدول الكبرى إلى النهوض بمستوياتها تجاه هذه الأزمات ، وتحمل الدول الكبرى فاتورة عبء الأزمات وتجعلها تدفعها نيابة عنها .

— أزمة محلية فقط

وهي الأزمات التي لا يتعدى تأثيرها حدود الدولة بل تقتصر على قطاع محدود منها ، ولا يمكن ترحيلها إلى خارجها ولذلك فهي تعالج في إطار محلي داخلي فقط.^(٢٨)

رابعاً: مفهوم إدارة الأزمة ومراحلها ومقوماتها

— مفهوم إدارة الأزمة

— ارتبط مصطلح إدارة الأزمة ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة ، حيث إدارة الأزمات هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة ، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها ، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة .^(٢٩)

— هي مجموع الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف أو وضع معين ، ويمثل تغييراً جذرياً في أوضاع مستقرة تقليدية ، ويتم صياغة هذه الممارسات في هيئة خطة تعتمد على توافر

^{٢٨} - زهير نعيم ، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات ، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٧ ، ص ٦ .

^{٢٩} - Jonathan Bundy , "Crisis and crisis management - Integration " ,Journal of management ,Arizona State University , 2017 , p 2 .

عدد من الخبرات ، وتبدأ بتحليل وتشخيص أو تشريح الأزمة وصولاً لمكوناتها وسماتها وما يتوقع من أثارها ، وهذا التحليل لا بد أن يتسم بالدقة والسرعة. (٣٠)

— اتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة ، وتؤثر داخلياً لحل مشكلات سببتها الأزمة إما بفعل أو تصدير جانب آخر و غما بتراكم أثار وسلبيات البيروقراطية و الإهمال مروراً بعواقب الأزمة أو خسائر الكوارث. (٣١)

— مراحل إدارة الأزمة

١ — اكتشاف إشارات الإنذار

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها ، وتعني اكتشاف إشارات الإنذار تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بحدوث الأزمة ، وعادة ما تحدث الأزمات بسبب عدم الانتباه

٣٠ - سيد موسي ، إدارة الأزمات وتطبيقها في قطاع السياحة ، الكتاب السنوي للسياحة والفنادق ، منشأة المعارف بالإسكندرية ، ١٩٩٨ ، ص ٨١.

٣١ - فاروق محمود . " بناء ثقافة وقائية متواصلة " ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٨ ، ص ٣ .

امثل هذه الإشارات ، ولكل أزمة إشاراتها الخاصة وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة .

مثال : الكتابة على الجدران : تعبر عن غضب بعض العاملين .

زيادة أعطال الآلات فجأة : تعبر عن عمليات تخريب متعمدة أو وجود عيوب في مواد التصنيع .^(٣٢)

٢ - الاستعداد والوقاية

وهنا تعنى التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منعها من الحدوث أو إخلال أثارها ، ويجب أن يتوفر لدى الكيان استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات ، ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهيكل الإدارة للتعرض على أي أعراض لأزمات محتملة .^(٣٣)

٣ - احتواء الأضرار والحد منها

وهي تعنى تنفيذ ما قد خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها ، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر ، فمن

^{٣٢} - رشاد الحملاوى ، التخطيط لمواجهة الأزمات ، عشر كوارث هزت مصر ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٥ ، ص ٤٧ .

^{٣٣} - رشاد الحملاوى ، مرجع سابق ، ص ٥٠ .

المستحيل منع الأزمات من الوقوع مادام أن الميول التدميرية تعد
خاصية طبيعية لكافة النظم والكيانات والدول. (٣٤)

٤ - استعادة النشاط

يجب أن يتوفر خطط طويلة أو قصيرة الأجل لإعادة الأوضاع
لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط ، وهذه
المرحلة هي إعادة التوازن والقدرة على إنجاز فعاليات مرحلة
إعادة التوازن ، وهذا ما يتطلب قدرة فنية وإدارية عالية وإمكانية
كبيرة ، ودعماً مالياً. (٣٥)

٥ - التعلم

وهي المرحلة الأخيرة وتتضمن تعلم الكيان أو المؤسسة أو الدولة
من خبراتها السابقة ، وكذلك من خلال خبرات المؤسسات
الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن للمؤسسة أن تمر بها ،
ولكن نجد القليل من المؤسسات والهيئات التي تقوم بمراجعة
الدروس السابقة للتعلم من الأزمات التي حدثت ، فالأمم الرشيدة
لا تلقى بتجاربها المريرة في طي النسيان. (٣٦)

- مقومات إدارة الأزمة

٣٤ - رشاد الحملاوى مرجع سابق ، ص ٥١ .
٣٥ - رشاد الحملاوى ، مرجع سابق ، ص ٥٣ .
٣٦ - رشاد الحملاوى ، مرجع سابق ، ص ٥٦ .

١ - تنشيط الإجراءات والتدخل السريع

الأزمة لا تنتظر أحد وات تتوقف لحين استكمال إجراء إداري معين ، بل إن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار الكيان ككل ، وهنا تنشيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموى وعلاجه بسرعة وبشكل سليم مع ضرورة التدخل السريع ، كما يعتبر عنصر الوقت من أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمة لذا لا بد من التدخل السريع في تحريك فريق إدارة الأزمات مع توافر الأدوات والمعدات للقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأزمة والحد من أضرارها .^(٣٧)

٢ - إخضاع التعامل مع الأزمة إلى المنهجية العلمية

ويشتمل على أربع وظائف أساسية وهي

أ - التخطيط

وهو محور عملية إدارة الأزمة ، حيث التخطيط الجيد يمكن أن يساهم في منع حدوث الأزمة والتقليل من عنصر المفاجأة المصاحب لها كما يمكن فريق إدارة الأزمة من القدرة على رد الفعل المنظم والفعال لمواجهة الأزمة وإدارتها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية .

^{٣٧} - عبدالرزاق محمد الدليمي ، الإعلام وإدارة الأزمات . ط ١ ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ٢٠١٢ ، ص ١٢٨ .

والتخطيط هو التحديد المسبق لما يجب عمله والقيام به ومن سيتولى مسؤولية التنفيذ ومتى واين سيتم التنفيذ ، لابد للقائم بالتخطيط من تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة ، فان التخطيط يحول المنظمة من منظمة مستهدفة إلى منظمة مستعدة لمواجهة الأزمات .

ومن هنا لابد من التطرق إلى خطة الطوارئ وهى عملية افتراض موقف معين ووضع بدائل لمواجهة مثل هذه المواقف الطارئة التي تهدد المنظمة ، وهذه الأزمات في تغير مستمر تبعا للتغيرات الداخلية والخارجية ، وهذا يتطلب مراجعة وتقييم مستمر .^(٣٨)

ب - التنظيم

من أسس التدخل الناجح خاصة عندما تحتاج الأزمة إلى جهد جماعي فلا بد من التناسق والتنسيق وتكامل الجهود ، حيث أن التعارض والازدواجية يؤدي إلى أزمات من نوع جديد ، ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص المسندة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات ومهام كل منها ، والأنشطة التي سيقومون بها ، لذا يتم رسم الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات والكوارث بالشكل الذي

^{٣٨} - محمد صلاح سالم ، مرجع سابق ، ص ١٠٣ .

يستوعب الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف ، وربط هذا كله ببعض عن طريق علاقات السلطة وعلاقات التنسيق وتبادل المعلومات ، ويهدف إلى توحيد كافة التفاصيل اللازمة لتحقيق المهمات بفاعلية بعمل محدود وموحد بأدنى حد من الجهد والاتصال. (٣٩)

ج - التوجيه

تعتمد على تحديد متخذ القرار للمعلومات الضرورية التي يتم تزويد فريق إدارة الأزمة بها حيث شرح طبيعة المهمة ووصف العمل نفسه ، تحديد نطاق التدخل والأساليب المتاحة لهذا التدخل ، ويتم ذلك من خلال اجتماع مسبق لأفراد الفريق مع متخذ القرار .

كما يتضمن التوجيه استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين ، ويجب أن يتسم بعدة خصائص منها (الوضوح ، توضيح العمل المطلوب تأديته ، معقول وقابل للتنفيذ ، وأن يكون مكتوب أو معتمد من السلطة المختصة) .

د - المتابعة

^{٣٩} - صامويل هنري ، ولیم توماس ، ترجمة : سامی هاشم ، تولى القيادة ، ط ٢ ، بيروت : المؤسسة العربية للنشر والتوزيع ، ١٩٨٩ ، ص ١٤٧ .

تعد نتائج التدخل في الأزمة وإدارتها نتائج مرحلية وليست نهائية ، وتظل هناك أسباب كامنة كالنار تحت الرماد تنتظر لتشتعل مرة أخرى ، ولذا فلا بد من ان تكون هناك متابعة حقيقية بعد حدوث الأزمة.^(٤٠)

٣ - فتح قنوات الاتصال

تحتاج الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات ومتابعة فورية لتداعيات الحدث وسلوكيات أفرادها ونتائجها ، وكثيرا ما تستخدم سياسة الباب المفتوح للحصول على المعلومات والإبقاء على سلامة قنوات الاتصال وتوجيه الجهود ، ويتم تكوين فريق للعمل يتولى إدارة غرفة عمليات الطوارئ لمواجهة الأزمات وتكون مهام هذا الفريق كالاتي :

— الحفاظ على المعلومات التي تحتاج لها الغرفة لإدارة شئون الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها .

— توفير المعلومات الضرورية ، وإرسال واستقبال هذه المعلومات .

— تحقيق التنسيق والتنسيق بين الجهات المختصة العاملة في مجال مواجهة الأزمات .

^{٤٠} - رجب عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص ١٠٥ .

— تحديد الاحتياجات الحقيقية لمواجهة الأزمة .

— تنسيق الاحتياجات للمعرفة الخارجية إذا كان هناك حاجة لها
(٤١).

٤ — التواجد المستمر في مواقع الأحداث

هذا التواجد يساعد في توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار حتى يكون على بينة كاملة بتطور الأحداث ، وهذا يساعد متخذ القرار على الوقوف لحظة بلحظة على تطورات الأوضاع وهذا التواجد إما سرى أو علني .

— التواجد السري : وهذا حسب طبيعة الأزمة التي تفرض ذلك لتأمين تدفق كم مناسب من المعلومات والبيانات الكافية لمتخذ القرار والقيام ببعض التصرفات والسلوكيات المطلوبة .

— التواجد العلني : وهو أسلوب المواجهة والصدام مع الأزمة ، وقد يؤدي إلى تدمير الكيان الإداري ، يعتمد التواجد العلني على ثلاث محاور وهي :

١ — تأكيد الصدام مع قوى الأزمة والمؤيدين والمنفذين لها .

٤١ - بلال خلف السكارنة ، دراسات إدارية معاصرة ، ط ١ ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ٢٠١٠ ، ص ٢٣٣ .

- ٢ - التدمير للمصالح والمنافع والممتلكات والعلاقات الحالية مع القوى الصانعة للأزمة والوصول إلى أكبر كم من الخسائر .
- ٣ - إلحاق أقصى الخسائر بالطرف الصانع للأزمة والمؤيد له.
- وهكذا يتم إخماد الأزمة ، وهي تعتبر عملية معالجة مرحلية حيث أن المعالجة العنيفة للأزمة لا تتهيأ وإنما تخمدتها فقط لفترة من الزمن وسوف تشتعل من جديد .^(٤٢)

خامساً: أساليب إدارة الأزمة الأساليب التقليدية في إدارة الأزمة:

- ١ - أسلوب إنكار الأزمة
- يعتمد على الإنكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها ، تعليق المنظمة يكون أن كل الأوضاع على ما يرام وفي أحسن صورها مع التأكيد على تحقيق الكثير من الإنجازات والتي تعود بالنفع على أصحاب المصالح والتحول من الفشل الذريع إلى النجاح الكبير ، وكل من ينكر هذه الإنجازات هو خائن ويعمل ضد مصلحة المنظمة.

^{٤٢} - رجب عبدالحميد ، مرجع سابق ، ص ١٠٤ .

ولابد من التأكيد على أن كل ما تدعيه هذه الإدارة مجرد أكاذيب لا أساس لها من الصحة ولا وجود لها على أرض الواقع وهذه الإدارة هي إدارة ديكتاتورية مستبدة ، والواقع ينكر هذه الادعاءات ويكشف أن هناك أزمة حقيقية تواجه هذه المنظمة (٤٣).

٢ - أسلوب كبت الأزمة

كما يطلق عليه أسلوب تأجيل ظهور الأزمة ، يركز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة ، ويتعامل معها بصورة عنيفة للقضاء عليها في مراحلها الأولى والتضييق على قوى الأزمة ، وإغلاق جميع المنافذ والطرق التي يمكنها تصعيد الأزمة ، كما يتم التركيز على إضعاف قوى الأزمة من خلال التخلص من قادتها. (٤٤)

٣ - أسلوب تنفيس الأزمة

يعتمد على إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب الأزمة ودوافعها والعمل على إثارتها مما يؤدي إلى استنزاف جانب من

^{٤٣} - يوسف أحمد أبو فارة ، إدارة الأزمات مدخل متكامل ، ط ١ ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٧٣ .

^{٤٤} - يوسف أحد أبو فارة ، مرجع سابق ، ص ٢٧٤ .

قوة الأزمة في هذه القضايا الفرعية ، ومن هنا فإن شدة غليان
بركان الأزمة يقل وربما لا تقع هذه الأزمة. (٤٥)

٤ - أسلوب إخماد الأزمة

هذا الأسلوب يستخدم العنف والقوة بصورة كبيرة تجاه قوى
الأزمة ، وهنا إدارة المنظمة لا تلتفت إلى المشاعر والضمير ،
والمبرر الأساسي لها هو أن وجود المنظمة وبقائها أهم من أي
شيء. (٤٦)

٥ - أسلوب تفريغ الأزمة

يعتمد على تقسيم وتجزئة الأزمة إلى أزمات فرعية ويتم ذلك بعد
الصدام الأول مع قوى الأزمة ككل ، ثم التعامل مع قوى الأزمة
كمجموعة متفرقة ويتم وضع أهداف بديلة لكل طرف منهم ، ثم
التفاوض مع كل طرف على حدة في ضوء الأهداف الأكثر
إلحاحاً وأهمية له ، وكذلك محاولة استقطاب كل طرف بما يناسبه
(٤٧).

٦ - أسلوب عزل قوى الأزمة

٤٥ - يوسف أحمد أبو فارة ، مرجع سابق ، ص ٢٧٥ .

٤٦ - يوسف أحمد أبو فارة ، مرجع سابق ، ص ٢٧٦ .

٤٧ - يوسف أحمد أبو فارة ، مرجع سابق ، ص ٢٧٨ .

يعتمد على تحقيق عزل كلى لقوى الأزمة عن جوهر الأحداث وعن الأطراف الأخرى ، حيث يتم إقامة عوائق وحواجز تحول دون هذه القوى من أجل السيطرة على الأزمة وعدم انتشارها والحد من أثارها وأضرارها .^(٤٨)

— الأساليب الغير تقليدية في إدارة الأزمة

١ — أسلوب المشاركة الديمقراطية

هذا الأسلوب يدفع مختلف الأطراف ذات المصالح المشتركة إلى تقديم النصائح لإدارة المنظمة والمساهمة الفاعلة في تقديم الحلول وتنفيذها ، ويتطلب هذا الأسلوب قيام الإدارة بالإفصاح عن الأزمة ومدى خطورتها وأسبابها .^(٤٩)

٢ — أسلوب احتواء الأزمة

يعتمد على محاصرة الأزمة وتطويقها في إطار محدد عند المرحلة التي وصلت لها ، ويتم هذا من خلال فهم الأسباب الحقيقية للأزمة واستيعاب هذه الأسباب والتعامل معها بروح من الإيجابية بعيدا عن العدوانية والتسلط .^(٥٠)

٣ — أسلوب تفريغ الأزمة

^{٤٨} - يوسف أحمد أبو فارة ، مرجع سابق ، ص ٢٧٩ .

^{٤٩} - يوسف أحمد أبو فارة ، مرجع سابق ، ص ٢٨١ .

^{٥٠} - يوسف أحمد أبو فارة ، مرجع سابق ، ص ٢٨٢ .

ويعتمد على تفريغ الأزمة من مضمونها الذي تركز عليه ، حيث التعرف على المضمون الحقيقي للأزمة والعمل بصورة ذكية على تفريغ الأزمة من هذا المضمون ، بحيث لا يكون هناك اتفاق بين قوى الأزمة على هذا المضمون .^(٥١)

٤ - أسلوب تفتيت الأزمة

يستخدم هذا الأسلوب في الأزمات الضخمة التي تهدد الكيان ككل ، حيث يعتمد على تفتيتها إلى أزمات صغيرة يسهل التعامل معها وإدارتها بكفاءة عالية ، ويتطلب امتلاك الإدارة مهارات عالية في التعامل مع الأزمات بدرجة عالية من الحنكة والحكمة والذكاء .^(٥٢)

- أزمة انفجار متحف الفن الإسلامي

- تاريخ متحف الفن الإسلامي

يمتد تاريخ متحف الفن الإسلامي من عام ١٨٦٩ م حيث بداية اهتمام متقفي أوروبا مصر بالآثار الإسلامية ، وفي عام ١٨٨٠ م نشأة جماعة " محبي الفن الإسلامي بباريس " ، وفي عام ١٨٨١ م أصدر الخديوي توفيق أمر بإنشاء متحف الآثار العربية ، وفي

^{٥١} - يوسف أحمد أبو فارة ، مرجع سابق ، ص ٢٨٣ .

^{٥٢} - يوسف أحمد أبو فارة ، مرجع سابق ، ص ٢٨٥ .

عام ١٩٠٢ م تم اكتمال بناء المتحف فى الإيوان الشرقى لجامع الحاكم بأمر الله ، ثم فى نفس العام تم نقله إلى ميدان باب الخلق ، ثم فى عام ١٩٠٣ افتتح المتحف لأول مرة على يد الخديوي عباس حلمى ، فى عام ٢٠٠٣ تم اغلاق المتحف استعدادا لعملية ترميم كبرى وتم الافتتاح فى ٢٠١٠ .

– التطور الزمنى لمتحف الفن الإسلامى

يعتبر متحف الفن الإسلامى من أعظم متاحف العالم لما يحتويه من تحف نادرة من الخشب والجص والمعادن عبر جميع العصور الإسلامية من الهند والصين وإيران والجزيرة العربية والشام ومصر والأندلس ، كما توجد به مجموعة من الكتب والمخطوطات النادرة ، وكنوز عظيمة مثل مقتنيات زينب خاتون والعملات الذهبية والفضية وهدايا الملوك .^(٥٣)

– أزمة متحف الفن الإسلامى

فى ٢٤ يناير ٢٠١٤ توقفت سيارة فى ميدان باب الخلق ثم انفجرت بعد ثلاث دقائق مستهدفة مديرية أمن القاهرة المواجه للمتحف ليتأثر مبنى المتحف والذى يضم أيضا دار الكتب والوثائق القومية وتدمر بعض مقتنياته .

^{٥٣} - دليل متحف الفن الإسلامى ، دار الآثار العربية سابقا ، القاهرة ، مطبعة دار الكتب المصرية ، ١٩٥٢ ، ص ٧ .

تباينت التصريحات الأولية في تقدير حجم الخسائر ، وجرى حصر وتجميع كل القطع الأثرية المتضررة بما في ذلك الأسقف والجدران والبواب المهشمة ، و أكثر القطع تضررا هي المقتنيات الزجاجية والخشبية والخزفية على أن يتم حفظها داخل المتحف لحين الانتهاء من عملية الترميم والتي قد تستغرق نحو أربع سنوات بتكلفة تصل إلى مائة مليون دولار .

أما بالنسبة بدار الكتب والوثائق القومية فقد تهشمت جميع خزانات العرض غير أن عدد قليل من المخطوطات والكتب قد تأثر بسبب مياه نظام إطفاء الحريق وكذلك حطام الزجاج المتناثر .

– التحرك الفوري عقب الانفجار

كان الفريق الذى تدخل فور حدوث الانفجار مكون من مجموعة من المتخصصين الذين كانوا قد تلقوا دورة تدريبية متخصصة في الإسعافات الأولية للتراث الثقافي أثناء أوقات الطوارئ تمت فى مصر بالتعاون مع بعض المتدربين من المتحف والعاملين فيه ومدير المتحف بالتنسيق مع رئيس القطاع .

قسم الفريق نفسه إلى ثلاث مجموعات وهى مجموعة المتحف ومجموعة دار الكتب ومجموعة شراء الخامات اللازمة ، ثم تم

عمل تقييم سريع وتحديد بداية التدخل وكذا عمل مخزن مؤقت لوضع الأدوات به ، ثم توثيق كل قطعة على حدة وتغليفها ووضعها في المخزن المؤقت مصنفة حسب النوع .

وهنا يأتي سؤال كيفية توفير الأدوات اللازمة :

— كان لدى الفريق بعض الخامات المتوفرة من التدريبات السابقة

— كان هناك متطوعين من الأهالي يقومون بشراء ما يتطلب من مستلزمات وخامات من أموالهم الخاصة.

— جلب بعض الخامات من قطاع المتاحف التابع لوزارة السياحة والأثار .^(٤)

— أهم التوصيات

- (١) — توجيه الباحثين إلى التطرق لدراسة علم الأزمات والكوارث باعتباره أحد المجالات البحثية الجديدة التي لم تلق - حتى الآن - القدر الكافي من الاهتمام على الرغم من حتميته .
- (٢) — العمل على تفعيل وتسهيل دور إدارة الأزمات في وزارة الآثار ، وذلك بالتنسيق مع كافة الجهات المعنية على

مستوى الجمهورية ، للحفاظ على المتاحف والمواقع الأثرية خاصة في ظل نقشي الكوارث والأزمات التي يتعرض لها العالم أجمع من كوارث طبيعية وغيرها .

(٣) — ضرورة توفير الموارد المالية اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث في شتى الهيئات والإدارات الحكومية .

— الخاتمة والنتائج

عقب هذا السرد السريع لأزمة انفجار متحف الفن الإسلامي في عام ٢٠١٤ يتضح لنا مدى الخسائر والأضرار التي تكبدتها مصر بل والعالم أجمع جراء هذا الفعل الشائن ، حيث تدمير جزء أصيل من الحضارة الإسلامية لولا عناية الله سبحانه وتعالى ويقظة الجهات المعنية للحد من المخاطر والأضرار الناجمة عن هذا الحدث ، ومما سبق يمكننا الوصول إلى بعض النتائج الهامة ومنها:

- ١ — كان هذا الحادث هو النواة الأولى لتأسيس وإنشاء إدارة الأزمات والكوارث في وزارة السياحة والآثار .
- ٢ — التعامل الفوري والسريع قدر المستطاع مع أزمة انفجار متحف الفن الإسلامي ، على الرغم من عدم وجود إدارة للأزمات تتبع الوزارة آنذاك .

٣ - أهمية الدورات التدريبية التي تلقاها بعض العاملين في الوزارة في هذه الفترة في مجال الإسعافات الأولية للتراث ، والتي مكنت المتدربين فيها من التدخل الفوري والسريع للتعامل مع هذه الأزمة .

٤ - الأصالة المصرية الفريدة حيث تطوع بعض الأهالي في المساعدة أثناء الأزمة سواء بالجهد أو المال اللازم لشراء بعض المستلزمات والخامات المطلوبة في عمليات الإنقاذ والترميم التي قام بها المتطوعين .

٥ - الخروج من هذه الأزمة ببعض من التوصيات في مجال تأمين المتاحف وكذا العرض المتحفي التي حال تطبيقها تحد من الخسائر والمخاطر في الحالات المشابهة ومنها :
- إنشاء مخازن للطوارئ بالمتحف وتزويدها بما يلزم من أدوات ومعدات .

- أهمية وجود وحدة إسعاف تراث متنقلة قادرة على التحرك السريع والفوري وقت الأزمات .

- عدم وجود فراغات في العرض المتحفي حيث أن وجود مثل هذه الفراغات يؤدي إلى استمرار تحرك موجة الانفجار بشكل قوى وكذلك وصولها إلى آخر مكان بالمتحف .

- فصل الغرف بحوائط ، حيث أن الغرف المفصولة بحوائط كانت محمية أكثر من غيرها ، ولم تتعرض لأضرار كبيرة مثلما حدث في غرف النسيج .
- ضرورة وضع اشتراطات وقواعد للعرض المتحفي خاصة فيما يتعلق بإجراءات السلامة والوقاية من المخاطر .





قائمة المراجع

- (١)- السيد عليوة ، إدارة الأزمات في المستشفيات ، إيتراك للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١م
- (٢)- السيد عليوة ، إدارة التغييرات ومواجهة الأزمات ، ط ١ ، القاهرة ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥م
- (٣)- الأمير محمد علي ، خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بقطاع البترول ، دراسة تطبيقية ، المؤتمر السنوي الحادي عشر لإدارة الأزمات في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٦م
- (٤)- بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، ط ١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠١٠م
- (٥)- حسن رشاد ، إدارة الأزمات في قطاع السياحة ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة البحوث العملية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١١م
- (٧)- حسن عماد مكايي، الإعلام ومعالجة الأزمات ، ط ١ ، القاهرة ، الدار اللبنانية ، ٢٠٠٧م
- (٨)- حسين على، الإبداع في حل المشكلات ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، دمشق ، ٢٠٠١م
- (٩)- خالد تلعيث، دور القيادة في إدارة الأزمات، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، ٢٠١٠م
- (١٠) - دليل متحف الفن الإسلامي ، دار الآثار العربية سابقا ، القاهرة ، مطبعة دار الكتب المصرية ، ١٩٥٢م
- (١١) - سامى سليم " نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات "، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٣م

- (١٢) - رجب عبدالحميد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، ٢٠٠٠م
- (١٣) - رشاد الحملأوى ، التخطيط لمواجهة الأزمات ، عشر كوارث هزت مصر ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٥م
- (١٤) - زهير نعيم ، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات ، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٧ ، ص ٦ .
- (١٥) - سيد الهوارى، الموجز في إدارة الأزمات ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٨م
- (١٦) - سيد موسي ، إدارة الأزمات وتطبيقها في قطاع السياحة ، الكتاب السنوي للسياحة والفنادق ، منشأة المعارف بالإسكندرية ، ١٩٩٨م
- (١٧) - صامويل هنري ، وليم توماس ، ترجمة : سامى هاشم ، تولى القيادة ، ط ٢ ، بيروت : المؤسسة العربية للنشر والتوزيع ، ١٩٨٩م
- (١٨) - عبدالرزاق محمد الدليمي ، الإعلام وإدارة الأزمات . ط ١ ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ٢٠١٢م
- (١٩) - عبدالمجيد قدرى، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، الدار الجامعية الجديدة ، ٢٠١١م
- (٢٠) - عزت كريم العدوان ، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ، ط ١ ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣م
- (٢١) - فاروق محمود . " بناء ثقافة وقائية متواصلة " ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٨م
- (٢٢) - محمد الصيرفي ، إدارة الأزمات ، مؤسسة حورس الدولية ، ٢٠٠٨م

- ٢٣) - محمد صلاح سالم ، إدارة الأزمات والكوارث ، ط ١ ، القاهرة ، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية ، ٢٠٠٥ م
- ٢٤) - محمد نصر مهنا ، إدارة الأزمات . د ط ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، ٢٠٠٤ م
- ٢٥) - محمود السيد على ، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بالتطبيق على قطاع التأمين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٣ م
- ٢٦) - محمود جاد الله ، إدارة الأزمات ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠ م
- ٢٧) - يوسف أحمد أبو فارة ، إدارة الأزمات مدخل متكامل ، ط ١ ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠٠٩ م
- المراجع الأجنبية:**

- 1-Carolina Acedo Darbo and Malgorzata Zurawska " Effective crisis and emergency Responses in the Multinational Corporation " ISBN .978 ,171784831 ,publishing by Emerald ,2017 ,p 169 .
- 2- Lauren Barton , crisis in organization managing & communicating in the heat of chaos ,South Western , U S A ,1993
- 3- Jonathan Bundy ,"Crisis and crisis management Integration " ,Journal of management ,Arizona State University , 2017
- 4- Nitin Pangarkar "Aframework for effective crisis response ,Journal of Organization change management ,vol ,29,Issue 4 ,2016 .
- 5- Vilma Luoma Aho and pietverhoven "crisis responds strategies in Finland " Spain :Journal of

contingencies and crisis management ,vol. 25 N 4 ,
2017
6- [https \asharq.com](https://asharq.com).