

داليا محمد شافع ضاحي

الإبداع الإداري لفريق العمل في إدارة الأزمات
(أزمة كورونا مثال)

دكتوراه في الخدمة الاجتماعية

ملخص البحث:

ان الجامعات لا ينحصر دورها في مواجهة التحديات الآتية فقط بل يتعدى هذا الاطار الزمني المحدد ويمتد الى الاستشراف والتنبؤ بتلك التحديات المستقبلية واتخاذ الاجراءات والخطوات اللازمة للتصدي لها وقبل وقوعها، كما إن موضوع إدارة الأزمات أصبح على رأس الموضوعات الحيوية في العالم نتيجة للمتغيرات والاحداث البالغة التعقيد التي شهدها النظام الدولي المعاصر وهذا يضع الجامعات في وضع متقدم في اكتشاف ورصد المؤشرات الدالة على الازمات فضلا عن معالجة ووضع الحلول للكثير من المشاكل التي ان لم يتم معالجتها في حينه يمكن ان تتحول الى ازمات، ويتم ذلك من خلال وضع واعداد الخطط والتدريب على ادارة الازمات وتحليل ووضع الاستنتاجات عن الازمات السابقة وبما يساعد على التنبؤ بالازمات المستقبلية وتنفيذ سيناريوهات ادارة الازمات من خلال المحاكاة الالكترونية.

Research Summary:

The role of universities is not limited to facing immediate challenges only, but also goes beyond this specific time frame and extends to anticipating and predicting those future challenges and taking the necessary measures and steps to address them and before they occur, and the issue of crisis management has become at the top of the vital issues in the world as a result of the extremely complex changes and events that The contemporary international system has witnessed this, and this puts universities in an advanced position in discovering and monitoring indicators of crises, as well as addressing and developing solutions to many problems that, if not addressed in time, can turn into crises, and this is done through the development and preparation of plans and training on crisis management and analysis And drawing conclusions about previous crises in a way that helps predict future crises and implement crisis management scenarios through electronic .simulation

الكلمات المفتاحية:

الإبداع الإداري - فريق العمل - إدارة الأزمات

مشكلة البحث:

الأزمات بشكل عام ما هي إلا تفكير إبداعي واعٍ ، والتفكير بكونه عملية ذهنية مصحوبة بتوتر وانفعال صادق ينظم بها العقل خبرات الإنسان ومعلوماته بطريقة خلاقة تمكنه من الوصول إلى جديد مفيد، ويتميز صاحب التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات بمزايا عقلية ونفسية كثيرة من حيث الإحساس بالمشكلات وملاحظة الأشياء غير المألوفة أو غير العادية فيها وتوليد الحلول البديلة والجديدة لها وتوليد الأفكار غير المتوقعة والقدرة على التغيير والأفكار غير المباشرة في مواجهة الأزمات، وتكون المعالجة للازمات من خلال ثقة فريق إدارة الأزمة بنفسه والإصرار والعزيمة على تحدي تلك الأزمات والعمل بإخلاص وروح الفريق والاستطلاع الدائم لأبعاد تلك الأزمة من خلال التغلب على العوائق التي تواجه معالجة تلك الأزمات (١)(اللامي، العيسوي ٢٠١٥، ص١٢٧)

إن أزمة كورونا على اتساعها وشمولها وخطورتها، ما هي إلا أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات كل يوم، فما بين ركود عالمي وكساد اقتصادي، وما بين أحداث سياسية عالمية ومحلية، وما بين كوارث طبيعية وغيرها من الطوارئ والأزمات، تجد المؤسسات نفسها في مأزق وأوقات عصيبة تُختبر خلالها قوة التخطيط، وفعالية السياسات، والخامة الحقيقية للقادة فيها، وتختبر الأزمات القيم التي تؤمن بها وتتبنها المؤسسات! (٢)(يوسف، ٢٠٢٠).

في وقتٍ جَلَّ همنا ان نخرج من هذه الازمة، هناك من يستثمر هذا الوقت بالتفكير وايجاد منفذ للخروج من الجائحة بتطوير الذات وتقديم الافضل، وهذا ما نحن اليوم بحاجة إليه، علينا ان ننجز اعمالنا بكلّ دقة وتميز ونطور عملنا الذي نقوم به وان لا يكون مجرد انجاز بلا ثمر ولا تدبر، لذا علينا ان نفكر "خارج الصندوق" وان لا نكون مكبلين بما يدور حولنا، لعلّ أزمة فيروس كورونا الجديد تكون شعلة الابتكار.

في كثير من الأحيان يكون الإبداع هو السبيل الوحيد لمواجهة الأزمات بمختلف أشكالها، حيث يلجأ المسؤولون في مختلف القطاعات عند حدوث أزمة كبيرة إلى العصف الذهني على مستوى الجماعة والفرد للخروج بالحلول الإبداعية التي تُساعد علي التخلص من الأزمة، وفي هذا الصدد نطرح سؤالاً مهماً: هل هناك إبداع وقت الأزمات؟ بكل تأكيد لا يُمكن إدارة أي أزمة سوى بالإبداع فهو الخيار الأمثل.

وتُعد الأزمات فرصة حقيقية قادرة على تغيير كل مجريات الأمور وتحويلها إلى الأفضل، وعادة ما تكون الفرصة متخفية على شكل أزمة، فلو أمعنا النظر في بعض المجالات المختلفة، الطبية

والاقتصادية والجهات الحكومية والخدمات المدنية، نجد أن هذه الجهات تلجأ دائماً إلى الأساليب الإبداعية وقت الأزمات، لا سيما أنها تعتمد في الأساس على تدريب الموارد البشرية، لوضعها على أهبة الاستعداد لمواجهة الأزمات، تعتبر الأزمات التحدي الأكبر الذي يواجه الشركات أو المؤسسات، فإما أن تفضي في النهاية إلى فشلها وانضمامها إلى قائمة الشركات والمؤسسات التي انتهت رحلتها بالفشل، أو إلى نجاحات أكبر وأعظم مما كانت، وعادة تكون كلمة السر الوحيدة وقت الأزمات هي الإبداع، فلا مجال لاستخدام الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمة، لأن نتائجها حتما تؤدي إلى الفشل والمصير المجهول، لذا يُمكننا القول إن كلا من الإبداع والتفكير الجماعي والجهد الاستثنائي يحقق المعجزات. (٣)(العكيلي، ٢٠٢٠)

وليس من المعقول أن نتساءل متى ستأتي الأزمة؟ بل أصبح السؤال ماذا نفعول عندما تأتي الأزمة؟ وما السيناريوهات التي تضعها وحدات إدارة الأزمات بكليات جامعة الفيوم للتعامل مع الأزمات؟

وهناك دراسات تناولت إدارة الأزمات مثل: (دراسة حسن ٢٠٢٠) تسعى لمعرفة الواقع الفعلي لبناء القدرات المؤسسية في وحدات إدارة الأزمات بكليات جامعة أسيوط وعلاقتها بالتخطيط لإدارة الأزمات وتوصلت إلي وجود علاقة بين بناء القدرات المؤسسية (الإدارية، المعلوماتية، البشرية، المادية، الإتصالية) وبين التخطيط لإدارة الأزمات ككل (اكتشاف إشارات الإنذار، الأستعداد والوقاية، المواجهة، إعادة التوازن، التعلم). (٤)

و(دراسة السويدي ٢٠١٨) تسعى لمعرفة أهمية إدارة الأزمات علي مستوي رؤساء الأقسام العلمية وكيفية رصد واكتشاف الإشارات الدالة عليها وطرق واساليب التعامل معها والتخفيف من حدتها أو توجيهها لمسارات تؤدي إلي خدمة المجتمع من خلال العلاقة الوثيقة بين الجامعة والمجتمع وتوصلت إلي أن رؤساء الأقسام العلمية يتمتعون بدرجة تطبيق جيدة في إدارة الأزمات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ولكن تفنقر إلي لجان متخصصة في اكتشاف وإدارة الأزمات وعمل سيناريوهات لأزمات مستقبلية. (٥)

و(دراسة المقاطي ٢٠١٤) أوضحت الدراسة أن إدارة الأزمات تعتبر أحد الإدارات الهامة والموجودة في أي مؤسسة والتي لها موقع علي الهيكل التنظيمي بحيث يوجد تعاون وتكامل بين الإدارة المعنية وباقي إدارات المؤسسة وإذا تم استخدام هذا التعاون أو حدث تقصير فيه ينعكس علي أسلوب وطريقة التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد وقوعها وتوصلت الدراسة إلي أن إدارة الأزمات من الإدارات الهامة الموجودة في المؤسسة الحديثة لما لها من دور كبير في التأثير

علي أداء العاملين عند مجابهة الأزمة ويتوقف نجاحها علي تعاون الإدارات الأخرى معها وتوفير
الامكانيات والمعلومات المتاحة. (٦)

و(دراسة Moerschell , Novak 2019) تسعى هذه الدراسة لمعرفة التحديات التي تواجه
القيادة الجامعية عند التخطيط قبل الأزمات وأثناءها وبعدها وتوصلت الدراسة إلي تزايد الأحداث
الحرجة الناتجة عن الأزمة مؤكدة على الاهتمام بإدارة الأزمات واللجوء لخبراء في إدارة الأزمات
لعمل سيناريوهات للأزمات مع التوصل لنظام شامل لإدارة الأزمات للقيادات الجامعية لتنفيذه
يتناول التخطيط والاستجابة والتعافي بعد الأزمات. (٧)

و(دراسة Hutchins , Wang 2010) تسعى هذه الدراسة إلي تحديد مدي معرفة إدارة الموارد
البشرية عن إدارة الأزمات التنظيمية؟ وكيف يمكن الاستفادة من إدارة الموارد البشرية عند حدوث
الأزمة؟ وتوصلت إلي الحاجة إلي وجود استراتيجيات مختلفة لتنمية إدارة الموارد البشرية من
خلال التدريب والتعليم وتحقيق ارتباط وثيق مع إدارة الموارد البشرية. (٨)

و(دراسة Wenting 2019) تسعى هذه الدراسة لتحديد أهمية الدور الايجابي والسليبي لوسائل
التواصل الاجتماعي عند حدوث الأزمات في الجامعة، حيث نجد ان دورها السليبي المساهمة
في سرعة نشر ومعرفة الأفراد بالأزمات وما يصاحبها من معلومات سواء صحيحة أو خاطئة،
أما دورها الإيجابي في تحقيق سرعة التواصل الفعال بين الأفراد في وقت إدارة الأزمات،
وتوصلت الدراسة إلي التأكيد علي أهمية وجود أربعة استراتيجيات أساسية عند إدارة الأزمات
وهي كما يلي: تنمية وعي مدير الجامعة بإدارة الأزمات، تحسين الثقافة الإعلامية لمدير الجامعة
، إنقان آلية مراقبة شبكة الرأي العام و إنشاء آلية المعالجة الفورية للمنصات الموجودة بالجامعة
من المتوقع من خلال استخدام هذه الاستراتيجيات تحسين قدرة الجامعة على تنفيذ إدارة الأزمات
باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتحقيق وضع مستقر للجامعة. (٩)

وسوف يتم تناول هذا البحث من خلال ثلاث محاور وهي: الإبداع الإداري، فريق إدارة الأزمات، إدارة الأزمات

المحور الأول: الإبداع الإداري

إن الحاجة للإبداع كانت وما زالت هي العنوان الرئيسي في كل نواحي الحياة ومشاكلها، و يعد الإبداع من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والتميزة في أدائها وإنجازها والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى، والإبداع هو نوع من التغيير والتجديد في أسلوب العمل واستخدامه بطرق وتقنيات تواكب متطلبات البيئة والعصر الحديث، بحيث تسعى لتلبية حاجات المجتمع المتجددة(١٠)(أبودليوح، جرادات، ٢٠١٣، ص١٠).

والإبداع يعني مواصلة التغيير من خلال: المرونة، وتوفير المناخ المناسب والبيئة الإدارية المبدعة، وتفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح المرؤوسين فرصة لأداء الأعمال بحرية واستقلالية، فالإبداع الإداري يتضمن في الغالب إيجاد تطوير في الأنظمة الإدارية بحيث تكون مختلفة عما كانت عليه، وتؤدي إلى نتائج إيجابية بشكل مباشر أو غير مباشر(١١)(الحراشنة، مقابلة، ٢٠١٦، ص٤٤٣).

الإبداع الإداري يدخل ضمن معني التغيير بدايته تتمثل في فكرة جديدة تهدف إلي إيجاد أو تحسين عملية إدارية أو مجموعة عمليات يجري تطبيقها من أجل تقديم خدمات معينة للجمهور بشكل أفضل وأسرع وأجود جميع الإبداعات الإدارية تتطوي علي تغييرات ولا تتطوي كل التغييرات التي يحدثها المديرون والعاملون علي الإبداعات(١٢)(القاسمي، ٢٠٠٢، ص٥٥٠).

ويعد الإداري المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للأفكار التقليدية التي يحملها غالبية الناس الذين يكرهون التغيير، فالمبدع في مجال الإدارة هو في الغالب شخص يحب المخاطرة، ويحاول التفكير بطرق جديدة للعمل، ويتميز بالقدرة على تصوّر بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، والثقة بالنفس وبالأخرين، والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، والاستقلالية الفردية.

وينبغي على المديرين باختلاف أدوارهم، ومهامهم أن يكونوا مبدعين، ومبتكرين في أفكارهم وأساليبهم، وأن تكون لديهم سماحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار، والإبداع والسعي المتواصل لدعم وجذب العناصر المبدعة حيث أن الإبداع الإداري: "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المؤسسات وأكثر خدمة للمجتمع". و كما أن

الإبداع هو: "ثمرة تفكير ونظر للمألوف بطريقة أو زاوية غير مألوفة، ويتم ذلك التفكير والنظر إلى تصميم قابل للتنفيذ من خلال العلاقات الترابطية التي تنشأ في ذهن لتلبية الاحتياج الشخصي أو الإبداعي، ولتحقيق الأهداف وحل المشكلات الناشئة من المثير والإثارة، أو التعزيز والدافع، أو الإدراك والحدس". وتشير الدراسات إلى أن مؤشرات الإبداع الإداري في المؤسسة تتحدد في طبيعة التعاون من خلال فريق عمل متكامل بالإضافة إلى وجود سمات لدى العاملين تتمثل بما يلي: المخاطرة، والإصرار، والاستشارة، وتقديم النصح للآخرين، وإدارة الصراع، وتحفيز بيئة العمل(١٣)(الحراشنة، مقابلة، ٢٠١٦، ص٤٤٤- ٤٤٦)

مكونات الإبداع الإداري:

يتكون الإبداع الإداري من ثلاثة أجزاء رئيسية:

أ- **مهارات التفكير الإبداعي:** إن امتلاك القائد الإداري لهذه المهارات تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير وتجميع أكبر قدر من الأفكار الجيدة والمنفردة والمتنوعة غير المتوقعة، وذلك للتحديد الدقيق للمشكلة والاقتراب منها كما أنها تجعل القائد أكثر حساسية بالمشكلات، ومن هذه المهارات:

١- **الطلاقة** تحدد وتقاس بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل مميزة للطلاقة وهي :

- **الطلاقة الفكرية:** وتُعنى بنسبة توليد كمية من الأفكار .
- **الطلاقة الترابطية:** وتنتهي إلى إكمال العلاقات.
- **الطلاقة التعبيرية:** فتعنى بسهولة بناء الجمل.

٢- **المرونة** تعني القدرة على الانتقال الملائم من موضع إلى آخر بسرعة، وعدم التصلب والتشبث بوجهة نظر واحدة.

٣- **الأصالة** هي الاستجابات الجديدة التي يأتي بها الفرد لمثيرات معينة موجودة، وهذه الاستجابات غير معروفة وغير موجودة.

٤- **الحساسية للمشكلات والوعي بنواحي القصور** الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء، ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً ، والأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف العقلية والاجتماعية تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

٥- **الخيال الخلاق** المقصود بها القدرة على التخيل واختلاق العلاقات عن طريق القراءات المتعددة والاجتماعات و تنمية مدارك العقل وإثراء معرفته .

٦- **الدافعية الداخلية للإبداع** هي أن تتوفر الدافعية الداخلية والحماس للإبداع، ومدى إقباله عليه كأمر أساسي للتفكير الإبداعي.

ب- **الخبرة:** هي تمثل الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول للحلول الخلاقة وتجعل أفكارهم أكثر قوة وتدفع الآخرين إلى تبني رؤيتهم في العمل، وعدم توافر الخبرة هي التي تدفع القادة الإداريين إلى قتل الأفكار الجديدة بدلاً من تدعيمها.

ج- **الدافعية:** يتطلب الإبداع سلوكاً مكثفاً من القائد يقف وراءه دافع كبير، وينبع الدافع من داخل الشخص ويتمثل في الرغبة في الوصول للحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص.

مراحل عملية الإبداع:

- مرحلة التصور

تبدأ بفكرة جديدة أو تصور كامل للامكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة للتطور ودراسة المنافع الاقتصادية والإدارية والاجتماعية وبأخذها المبدع بنظر الاعتبار.

- مرحلة تكوين الفكرة

تصميم محتوى الفكرة الإدارية يشمل علي تحديد الحاجة المحتملة لها و تعد هذه الخطوة عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها.

كما تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مرحلة ليتقرر ما إذا كان الأمر ممكن في الاستمرار أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

- مرحلة معالجة المشكلة

ترافق عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب بعض الأفكار الإبداعية ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن يتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع فإذا لم تفلح الإدارات بإجراء المعالجات الممكنة يتوقف أو يلغي العمل بالإبداع.

- مرحلة الحل

إذا نجحت نشاطات حل المشكلة يحقق الإبداع نجاح مشروع المستهدف فإذا حقق إبداعه من خلال الإمكانيات الإدارية المتاحة يسمى "الإبداع بالتبني" أما إذا لم تف الإمكانيات الإدارية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن الإدارة تلجأ إلي اعتماد المرحلة الأولى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

- مرحلة التطوير

إحدي صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث إمكانية قياس الحاجة إلي الأفكار الإدارية الجديدة غير معروفة لذلك يحاول المبدع مع المديرين أن يحل مشكلات عدم التأكد كما يراعي حاجة الإدارات والعقبات الإدارية والمالية المرافقة معها ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم الإبداع فعلا إلي الإدارات العليا.

- مرحلة الاستعمال أو الاستخدام

تعتبر مرحلة متطورة نهائية حيث يتم استخدام فكرة الإبداع والنتائج المتحققة فيها وبذلك يتضح أن عمليات الإبداع ليست حالات روتينية في التفكير بل تصورات هادفة إلي تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والإدارة علي حد سواء، نتائج عملية الإبداع ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة الشركات والمؤسسات وعموم المجتمع^(٤) (القاسمي، ٢٠٠٢، ص: ٥٥٤: ٥٥٦).

الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في المؤسسات: (١٥) (السعيد، ٢٠١٨، ص: ٥٦٧).

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.

- تحسين خدمات المؤسسة بما يعود بالنفع على المؤسسة والفرد.

- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المؤسسة عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.

- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل.

المحور الثاني: فريق إدارة الأزمات

محور الأزمة هم البشر بالمصالح وتبادل المنافع، أو التشابك والارتباط بين القوى المسببة للأزمة وتلك المقاومة لها، وهذا ما يجعل تكوين فريق لإدارتها مهمة صعبة تتوخى الاختيار الدقيق لأعضائه، والأشراف عليهم وتوجيههم، ويأتي ذلك من خلال انتقاء أولئك الذين يستوفون المواصفات المطلوبة، ومراقبه سلوكهم، وتأكيد حسن تصرفهم في المواقف المختلفة، وقد يكون اختيارهم من خلال الاحتكاك العفوي في أثناء أحداث أزمة سابقة أثبتت صلاحيتهم للعمل ضمن فريق إدارة الأزمات.

ويعرف فريق إدارة الأزمات بأنه: مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية تامة وبصورة دائمة

أومؤقتة، ويكونون ذوي إمكانيات تؤهلهم للتعامل مع الأزمة، وتكون مهمتهم هي استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة، ومواجهة آثار الأزمة وردود أفعال الرأي العام والجهات المعنية، واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة(١٦)(اليوسفي،٢٠١٥،ص٥٦,٥٥).

الشروط الواجب توافرها في أعضاء فريق إدارة الأزمات:

- القدرة علي التدخل الناجح لإدارة الأزمة سواء كانت قدرات جسمية أو عقلية أو عملية.
- برودة الأعصاب ورباطة الجأش وعدم القابلية للانفعال أو التأثير العاطفي أمام الأحداث.
- الالتزام بالأوامر والتعليمات أيا كانت المخاطر التي قد تكشفها الأزمة.
- الانتباه الشديد عند القيام بالمهمة.
- الاستعداد للتضحية.
- الولاء والانتماء للكيان الإداري بشكل كامل.
- اتخاذ قرارات سريعة في ظل نقص المعلومات وضيق الوقت.
- العمل بروح الفريق بتدعيم كل عضو للأخر واحترام كل منهم للأخر.
- القدرة علي التحليل والاستنتاج(١٧)(عبدالعال،٢٠٠٩،ص٤٧,٤٨).

مهام فريق إدارة الأزمات:

- جمع المعلومات وتحليلها.
- وضع الخطط المناسبة لمواجهة الأزمة.
- حساب حجم الامكانيات اللازمة والمتيسرة لتحقيق الخطط الموضوعة وتنفيذها.
- إعداد سيناريوهات حتي يمكن التنبؤ بأفضل وضع للأزمة وأسو وضع للأزمة.
- إعداد وصياغة البدائل المختلفة لمواجهة الأزمات.
- تحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمات.
- تحديد أوجه القصور ونقاط الضعف في المؤسسة وتقويمها.
- العمل علي الحد من إمكانية تصاعد الأزمة.
- رفع التقارير أولا بأول لمدير إدارة الأزمات عن مدي تقدم العمل في التعامل مع الأزمة.
- ألا يحكم أداؤهم إجراءات مقننة أو ثابتة، بل يجب أن يواجهوا الموقف بحرية حسب تداعياته وظروف الأزمة التي يواجهونها.
- ليس من الضروري أن يكون أعضاء فريق إدارة الأزمات متفرغين فقط لأعمال هذا الفريق، بل من الطبيعي أن يكونوا في وظائف عادية، وعند الأزمة يتم استدعاؤهم ليقوموا بأدوارهم حسب طبيعة الأزمة التي حدثت بالفعل.

- تنوع تخصصات الفريق وتعددتها، مع مراعاة القدرة على التعاون المشترك والعمل الجماعي.
- التنسيق والاتصال الفعال بين فريق الأزمة والمستويات القيادية تلافياً لأي خطأ أو مشكلة في أثناء مواجهتها
- إعداد تقرير سنوي عن الأزمات التي حدثت للإفادة منها في إدارة الأزمات المستقبلية.
- عقد دورات تدريبية عن كيفية إدارة الأزمات^(٨) (اليوسفي، ٢٠١٥، ص ٥٦، ٥٥).

المحور الثالث: إدارة الأزمات

أصبحت إدارة الأزمات أحد المكونات المهمة للإدارة في أي مؤسسة وليس هناك مؤسسة بعيدة عن الأزمات وإن لم تواجهها حالياً لربما تنتظرها في المستقبل القريب وتختلف الأزمات في طبيعتها فهناك الأزمات الاقتصادية مثل: أزمات أسواق رأس المال، وانزلاق أسعار الصرف، وندرة الموارد، ونقص العمالة كما أن هناك أزمات يطلق عليها مسمى الكوارث الطبيعية مثل الزلازل، والبراكين تحدث في البيئة العامة للمؤسسات لتؤثر على عمل هذه المؤسسات، كما أن هناك أزمات تحدث في البيئة العامة والبيئة الخاصة للمؤسسات إذا ما تم التغاضي عنها أو فشلت في التكيف معها من قبل المؤسسة باتت تشكل تهديداً حقيقياً لهذه المؤسسات، ومن هذه الأزمات أزمات الحروب، وتفاقم ظاهرتي الفقر والبطالة، وارتفاع التضخم، وقطع العلاقات الدبلوماسية مع دول أخرى.

لقد شهدت السنوات القليلة الماضية ظهور أزمات في مناطق مختلفة من العالم فجنون البقر، وأنفلونزا الطيور، وارتفاع أسعار النفط، والأزمة المالية العالمية، إلى أنفلونزا الخنازير، كلها أزمات حدثت في بلاد مختلفة من بلدان العالم ولكنها أثرت ولا زالت تؤثر اقتصادياً واجتماعياً على كافة دول العالم دون استثناء مما يدل على أننا نعيش فعلاً عصر الأزمات والكوارث، ولقد ساهم التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصر الانفتاح والعولمة إلى سرعة انتشار هذه الأزمات فأصبحت الأحداث والأزمات التي تقع في أي قطر من أقطار هذا الكوكب تؤثر في باقي أقطاره رغم عدم وجود أي دور لها في حدوث هذه الأزمة.

إلا أن الأزمات مهما كان شكلها أو مصدرها لا بد للمؤسسات أن تمتلك الاستراتيجيات الفعالة من أجل مجابتهها أو حلها أو التقليل من أثارها السلبية، ويجب أن تحتوي هذه الاستراتيجيات على أسلحة مجربة وأسلحة جديدة متطورة قادرة وفعالة للتغلب على هذه الأزمات والحد من خطورة نتائجها، وتوافر المعلومات المرتبطة بالأزمة، ووجود القيادة الواعية في المؤسسة والتي لديها قدرة على استشعار المستقبل من أحداث الماضي ومما يقع في الوقت الحاضر، ووجود نظام اتصال

فعال بقنوات ووسائل اتصال تكنولوجية متقدمة، وتوافر هيكل تنظيمي مرن يسمح بتفويض الصلاحيات لضمان مشاركة الجميع الفعالة في مواجهة الأزمات^(١) (عريفات، ٢٠٠٩، ص ٣، ٢).

بعض المفاهيم المرتبطة بالأزمة: (٢) (مسك، ٢٠١١، ص ٩: ٢٥)

مفهوم الأزمة:

حالة غير عادية تترك أثرا قاطعا على مجريات الأمور العادية، فتربك روتين الحياة والعمل وتخل بالقواعد والنظم والبنيان الأساسي للعمل.

خصائص الأزمة:

- نقطة تحول تزداد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة ويصعب فيها التحكم بالأحداث.
- تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات وضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة.
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير .
- تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل الفلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، اللامبالاة.

تعريف إدارة الأزمة:

عملية إدارية خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات وذلك من خلال مجموعة من الأفراد المنتقلين مسبقا الذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى مشيرا بذلك إلى فريق إدارة الأزمات.

سيناريو إدارة الأزمة :

مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد، يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته، مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية.

التخطيط لإدارة الأزمات :

هو عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكرا قبل التوقيت المنتظر للأزمة المحتملة.

المنهج المتكامل لإدارة الأزمات :

منهج علمي يستند على الثوابت ولا يهمل ولا يتجاهل المتغيرات المرتبطة بالأزمة، وهو منهج تفاعلي ابتكاري يعتمد على الإبداع الفردي والإبداع الجماعي، وهو يستند إلى فكر المدخل

النظمي في الإدارة، ويرتكز هذا المنهج على وصف عام وشامل ومتكامل للأزمة، يتناولها من كلّ الجوانب وبجميع متغيراتها وثوابتها، ويوفر لصناع القرار كل البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بالأزمة وبيئتها والتي تمكنهم من تشخيص الأزمة تشخيصاً سليماً ودقيقاً وصحيحاً، وتمكنهم من تحديد القرارات المناسبة للتعامل مع هذه الأزمة بكفاءة وفاعلية وبدرجة عالية من النجاح.

مناهج تشخيص الأزمات: وهي الطرق التي يمكن من خلالها تشخيص الأزمة، وبالتالي القدرة على التعامل معها.

المعوقات الإنسانية: وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية بالأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

احتواء الأضرار: هو مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعية وإعداد الوسائل اللازمة للحد من الأضرار.

استعادة النشاط: هو مجموعة العناصر التي تعكس قدرة الإدارة على ممارسة النشاطات اليومية في ظروف الأزمات.

التعلم: هو مجموعة العناصر التي تعكس قدرة الإدارة على الاستفادة من الأزمات وأخذ الدروس والعبر منها.

أنواع الأزمات: (١) (فوزي، رضوان، ٢٠١٥، ص ٢٣-٢٥).

تختلف تصنيفات الأزمات باختلاف الجانب الذي ينظر منه إلى الأزمة وذلك كما يلي:

من حيث طبيعة الحدوث (أزمة بفعل الإنسان، أزمة طبيعية)

من حيث المصدر (أزمة من مؤسسة لأخرى، أزمة لها جذور في المؤسسة)

من حيث العمق (أزمة سطحية غير عميقة هامة التأثير، أزمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير)

من حيث التكرار (أزمة ذات طابع دوري متكرر، أزمة فجائية عشوائية وغير متكررة)

من حيث المدة (أزمة قصيرة الأمد، أزمة طويلة الأجل)

من حيث الآثار (أزمات ذات آثار وخسائر: مادية - بشرية - معنوية - مختلطة)

من حيث القصد (أزمات عمدية - أزمات غير عمدية - أزمات قضاء وقدر)

من حيث المظهر (الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة، الأزمة الضمنية أو المستترة)

مراحل الأزمة:

أ - **مرحلة ما قبل الأزمة** وتمثل فترة تسبق الأزمة وتشير إلى بدايتها وبداية الألم في هذه

المرحلة والتي تظهر فيها ثلاث مراحل ضمنية وهي:

- **مرحلة انعدام الأداء** تمثل إشارة تحذير للإدارة.

- مرحلة الإنكار وهي الفترة الأطول في هذه المرحلة وتمتاز بعدم الاعتراف بها أو بخطورتها.
- مرحلة الخوف والغضب وتبادل الاتهامات فتنشأ الصراعات التي تفجر الأزمة.
في هذه المرحلة تكون الإدارة قلقة وممزقة داخلياً إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على
الخطر ذلك أن تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفاً ويمكن التنبؤ بالتهديد وتخفيفه والحيلولة دون
تحول الضرر إلى أزمة كاملة الأبعاد، ويفيد الرصد والتدخل السريع والمناسب في هذه المرحلة
واتخاذ التدابير الوقائية ما أمكن.

ب - **مرحلة الأزمة** وهي مرحلة اللاعودة للوضع السابق تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع
للأحداث إذا تحد فيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة كذلك مستوى التهديد إلى أعلى
نقطة وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الانهيار
وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المؤسسة وأصحاب المصالح وكسب الوقت واتخاذ
تدابير علاجية إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية ولن يجدي نفعاً هنا دور المديرين والمخططين
الاستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادة المتفردة.

ج - **مرحلة ما بعد الأزمة** تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المداراة بالصدمة وعدم التأكد
وفقدان الأمل ولا بد من فريق لإدارة الأزمة لإيجاد الحلول واتخاذ إجراء فاعل أو تنتقل المؤسسة
إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج ومع انتهاء الأزمة يهبط
التهديد ببطء إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته.

أساليب إدارة الأزمة (٢٢) (فوزي، رضوان، ٢٠١٥، ص ٢٣-٣٠):

تختلف المؤسسات فيما بينها في استخدام أسلوب التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها
والأسلوب المستخدم له أبلغ تأثير في مدة بقاء الأزمة وآثارها بالإيجاب والسلب على المؤسسة،
وهناك عدة تقسيمات لهذه الأساليب تتفق في مضمونها:

- **الأساليب التقليدية لإدارة الأزمة :**

أسلوب النعامة (الهروب) له أشكال متعددة ومنها:

الهروب المباشر مثل ترك مجال الأزمة وعدم القدرة على الخروج من الأزمة.
الهروب غير المباشر مثل اصطناع موقف يجعل القائد بعيد عن الأحداث وقت الأزمة مثل تعذر
الاتصال به، والتتصل من المسؤولية بإلقائها على الآخرين، والتركيز على جانب آخر حيث يركز
على جانب ليس في صميم الأزمة لتجنب مواجهة الأزمة، والإسقاط حيث يعمل المسئول على
تغطية تصويره في مواجهة الأزمة بالتركيز على عيوب الآخرين والقصور في أدائهم.

القفز فوق الأزمة: يتركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة ويؤدي ذلك إلى تناسي العوامل الأكثر الخطورة وغموضاً وتجاهل تأثيرها وتكون على استعداد للظهور مرة أخرى.

- الأسلوب العلمي في إدارة الأزمة:

يمثل المنهج العلمي الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة وتوجيهها إلى مصلحة الكيان أو مجتمع الأزمة فلا مفر من استخدام الأساليب العلمية والتفكير الابتكاري لمواجهة الأزمة ومنع امتدادها أو تدهور الأحداث ويسير الأسلوب العلمي في خطوات محددة وهي ما يلي:

الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة

والهدف منها هو تحديد العوامل المشتركة للأزمة، وتحديد المدى الذي يوصل إليه الموقف، وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الأزمة، وتحديد العوامل المشتركة المؤثرة على الأزمة.

الدراسة التحليلية للأزمة

يصعب مواجهة الأزمة بشكل شامل دون أن تحتاج إلى تحليل الموقف وتقسيمه إلى أجزاء وهذا يتيح بيان التشابك بين الظواهر والأسباب، توضيح دور المكون البشري وتأثيره والمكون الطبيعي والمكون الصناعي أو التكنولوجي، أسباب الخلل الذي أدى إلى حدو الأزمة.

التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة

تعتمد هذه المرحلة على تحديد واضح للأسباب والأبعاد والعناصر ثم القيام بفهم البيانات وتحديد أهداف لا بد من تحقيقها.

- الأساليب الحديثة لإدارة الأزمة: (٣٣) (المقاطي، ٢٠١٤، ص ٣٢: ٣٤)

١- **فريق العمل:** يعد أكثر الأساليب الحديثة شيوعاً واستخداماً حيث يضم هذا الفريق مجموعة من الخبراء والمختصين في مختلف تخصصات وزوايا الأزمة لبحث أبعادها وأسبابها، وطرق التعامل معها، ووضع خطة سريعة وموضوعية للقضاء عليها، وقد يكون هذا الفريق مؤقتاً حيث يتم تشكيله وتسند له مهمة التعامل مع أزمة محددة بذاتها وتنتهي مهمة هذا الفريق بانتهاء الأزمة و يتم حله بعد ذلك وقد يكون الفريق مستمراً حيث يتم تشكيله بصورة دائمة للتعامل مع مختلف الأزمات التي تواجه المؤسسة، وبحيث يضم أيضاً نخبة من الخبراء والمختصين الأكفاء في إدارة الأزمات.

٢- **المشاركة الديمقراطية:** وهذا الأسلوب يتطلب مشاركة العنصر البشري في الكيان الإداري بالرأي للتعامل مع الأزمة ويعتمد علي المصارحة وكشف الحقائق بشأن الأزمة وأبعادها، ومدى

خطورتها علي الكيان الإداري، وما الخطوات والإجراءات التي اتبعت لمواجهتها؟ وما هو دور كل فرد لإنجاح هذه الخطوات؟ وذلك ضماناً لعودة المنشأة إلي حالتها الطبيعية قبل وقوع الأزمة.

٣- **إحتواء الأزمة:** يعتمد علي محاصرة الأزمة وحصرها في نطاق محدود، وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها وامتصاص واستيعاب الضغوط المولدة لها، ومن ثم إفقادها قوتها التدميرية وهذا في حالة الأزمات شديدة العنف، والتي لا يمكن التعامل معها فيمكن تحويلها إلي مسارات بديله، وذلك لاحتوائها من خلال استيعاب نتائجها ثم التغلب عليها.

٤- **الاحتياط التعبوي:** يتم علي أساس تحديد المناطق الضعيفة التي يمكن لعوامل الأزمات اختراقها، ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزاً إضافياً وقائياً لمواجهة الاختراق لأي من النقاط والحوادث المحددة.

٥- **تفريغ الأزمة:** تدور الأزمة حول مضمون معين، وبدون هذا المضمون يكون من الصعب بل والمستحيل استمرار تأثير الأزمة علي الكيان الإداري، مهما كانت شدة وقوة الأزمة ومن ثم فإن تفريغ الأزمة من مضمونها يلغي تأثيرها ويتم ذلك من خلال أحد الطرق الآتية:

أ - التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة واستمالتها.

ب - الاعتراف الجزئي بالأزمة وإنكارها.

ج - ركوب موجة الأزمة وتزعمها ثم الانحراف بها باتجاه آخر لإفقادها ضغوط الأزمة.

٦- **تدمير الأزمة :** تستخدم الكيانات الإدارية هذه الطريقة في حالة توافر القدر الكاف من المعلومات والبيانات أو في حالة توافرها مع وجود يقين وحتمية الصدام مع أطراف وعناصر الأزمة، ولذلك تعد من أصعب الأساليب غير التقليدية في التعامل مع الأزمات، لأنها تعتمد علي استراتيجيات الضرب بيد من حديد علي الأزمة وخاصة من جوانبها الضعيفة والتي لا تقوى علي الصمود، وبالتالي تبدأ الأزمة في التدمير .

ومن العرض السابق يتضح أن هذه الأساليب غير التقليدية (الحديثة) أجدى من غيرها في التعامل مع الأزمات مع الوضع في الاعتبار أن كل أسلوب يتناسب مع أنواع من الأزمات ولا يتناسب مع أخرى، فعلي سبيل المثال قد يلجأ صانع القرار إلي استخدام أسلوب فريق العمل في التعامل مع أزمة معينه، وهو يعتقد أنها الأنسب في ضوء توافر قدر كافي من المعلومات ووضوح عناصر الأزمة، ولذلك فهو ليس بحاجة إلي أسلوب تدمير الأزمة أو أسلوب الاحتواء، فمعرفة أبعاد الأزمة وعناصرها وقوى الدفع المولدة لضغوطها تلعب دوراً أساسياً في تفضيل أسلوب عن آخر في التعامل مع الأزمة.

تصور مقترح للإبداع الإداري لفريق العمل في إدارة الأزمات: (أزمة كورونا مثال)

علي الرغم من أن حدوث أزمة كورونا قد أثر تأثيراً عميقاً علي مسيرة كافة المؤسسات ولكن لا نتجاهل جانباً هاماً وهو مقدرة العنصر البشري علي الإبداع للتغلب علي تلك المعوقات والمشاكل

مهما كانت درجة حدتها وصعوبتها، ولإن عالم كورونا مختلف عن سابقه لذلك سنعجز عن التصدي لها إذا حاولنا التعامل معها بالأساليب المعتادة عند حدوث أزمات سابقة، لأن هذه الأزمة يسيطر عليها الغموض والألتباس لذلك يجب تغيير الأساليب واستخدام أساليب جديدة كما إن هناك احتياجات متعددة قد ظهرت مما دفع البعض إلى الاستثمار في تطوير أليات ووسائل لتلبية هذه الاحتياجات ودعم سبل التعاون بين الأفراد، لذلك ازدهرت تطبيقات التعليم عن بعد وتطبيقات الاتصال والاجتماعات وإدارة فرق العمل بصورة افتراضية وانتشار العديد من المنصات، كما يمكن استمرار العمل بهذه الأساليب بعد انتهاء هذه الأزمة نظرا للفوائد المرجوة منها، لذلك نحن لانحتاج تنفيذ خطة معدة سابقا مثل باقي الأزمات وإنما نحتاج نهج سلوكيات وتبني عقليات تمنع من المبالغة في رد الفعل تجاه تطورات الأمس وتساعد علي التطلع للمستقبل لذلك وضعت الباحثة تصور مقترح لأهمية الإبداع الإداري في إدارة الأزمات أثناء التعايش مع أزمة كورونا من خلال إعداد سيناريوهات للأزمات المحتمل حدوثها في ظل التعايش مع هذه الأزمة أو أي أزمة أخرى محتمل حدوثها، وإعداد فريق عمل لإدارة الأزمات ووضع دور مقترح للأخصائي الاجتماعي في هذا الفريق وفيما يلي عرض لأهم النقاط الخاصة بهذا التصور:

الأسس التي يعتمد عليها التصور المقترح :

- ١- وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتمله ووضع أولويات لها حسب أهميتها .
- ٢- المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر.
- ٣- وضع خطط الطوارئ ونظم الانذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث هذه المخاطر.
- ٤- تحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية.
- ٥- تطوير أساليب التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية التعايش لتقويم أداء الأجهزة المختلفة .
- ٦- حسن إستغلال الوقت المتاح للتعايش واستخدام إجراءات الوقاية مما يعمل علي تقليل الوقت اللازم للقضاء علي هذه الأزمة .
- ٧- محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وإنفعال اللحظة في ظل التعايش مع هذه الأزمة.
- ٨- الاستغلال الكفاء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعايش مع الأزمة و استغلال الفرص التي طرحتها الأزمة.

- ٩- القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل نظراً لتوافر معلومات عنها مسبقاً وانتهاء عنصر المفاجأة الذي تتميز به أي أزمة.
- ١٠- استخلاص الدروس المستفادة من هذه الأزمة وتحسين طرق مواجهة أزمات شبيهه مستقبلاً.

احتياجات إدارات الأزمات بالجامعة في ظل التعايش مع الأزمة:

- اعتماد التخطيط لمواجهة الأزمات كجزء هام من التخطيط الاستراتيجي مع مراعاة التقييم والمراجعة الدورية للخطط.
- الوفرة والحضور الدائم وهي مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات الضرورية لمقاومة أي عجز أو قصور ممكن يحدث في ضوء التعايش مع الأزمة.
- تفويض السلطة في إطار المستويات الإدارية ذاتها ويكون مرتبطاً أيضاً بتحديد المهام المطلوبة بالنسبة لها ويشكل التفويض عنصراً جوهرياً في إدارة الأزمات.
- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر وذلك لأن إدارة الأزمات بحاجة ماسة لتوفير كم مناسب من المعلومات، ومن ثم المتابعة الفورية لها.
- محلية العمل الإداري في مواجهة الأزمات وهذا يعني أن خططا معينة وسيناريوهات يجب اتباعها للتعايش مع تبعات الأزمة تم اعدادها مسبقاً.
- تبسيط الاجراءات لغرض استثمار الوقت وسرعة السيطرة على الاحداث في مراحلها الأولى.
- عمل بنية تحتية من خلال إنشاء قاعدة بيانات والإشراف علي إنجاز العمل من خلال ربط الإدارات ببعضها كشبكة داخلية وتزويدها بأجهزة الحاسب الألي المطلوبة.
- التدريب الكافي والمناسب للعاملين لمواجهة أنواع الأزمات المختلفة باستخدام وسائل علمية حديثة للتعامل مع الازمة مثل المحاكاة، والسيناريو، والمباريات .
- توفير الحوافز المادية لأعضاء الفريق لتشجيعهم علي مزاوله أعمالهم بشكل جيد.

أدوار إدارات الأزمات بالجامعة في ظل التعايش مع الأزمة:

أ- تحديث إجراءات الوقاية والسلامة

- احتياطات يجب اتباعها لضمان بيئة عمل لا تساعد على انتشار الوباء مجدداً:
- إعادة تعيين المساحات داخل المكاتب لجعل المسافات متباعدة بين كل فرد وآخر.
- زيادة إجراءات النظافة وإتاحة المعقمات في الردهات والمداخل ودورات المياه.
- إعادة توزيع جدول العمل بحيث لا يعمل عدد كبير من العاملين في نفس المساحة الضيقة في نفس الوقت.
- تقليل احتكاك العاملين ببعض والعاملين بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- توفير وسائل الدعم النفسي والوجداني عن طريق النشرات والمحاضرات عن بُعد.

- توفير بعض الاستشارات من أعضاء فريق إدارة الأزمات مثل الطبيب والأخصائي النفسي والأخصائي الاجتماعي إن تطلب الأمر.
- نشر ثقافة إدارة الأزمات لدي العاملين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- وضع خرائط ولوحات أرشادية لضمان السلامة والأمن.

ب- المسؤولية المجتمعية

هناك دور لإدارات الأزمات بالجامعة ممكن أن تساهم به في مساعدة المجتمع المحلي للتخفيف من حدة الأزمة وفي مواجهتها:

التعاون مع وحدات إدارات الأزمات بالمجتمع المحلي، المشاركة في العديد من المبادرات المجتمعية والحملات لمساعدة المتضررين من الوباء، تقديم خدمات مجتمعية من خلال مراكز الاستشارات المختلفة الموجودة بالجامعة، عمل حملات توعية لأفراد المجتمع المحلي المحيط بالجامعة.

تصور لفريق عمل إدارة الأزمات بالجامعة والكليات:

مدير مركز إدارة الأزمات	مسئول الشؤون الإدارية
مسئول الاتصالات (IT)	مسئول العلاقات عامة
مسئول الشؤون المالية والإدارية	مسئول الشؤون القانونية
مسئول الشؤون الأكاديمية	مسئول شؤون الطلاب
طبيب وفريق تمريض	خبراء فنيين
أخصائي اجتماعي	أخصائي نفسي

مدير الأمن الجامعي

الاستراتيجيات المهنية المستخدمة:

- استراتيجيه التوضيح والتوجيه والإرشاد للأفراد حول كيفية التعايش مع الأزمة.
- استراتيجيه استثارة الأفراد وتبصيرها بحقائق المواقف ليتحقق التعايش الأمن مع الأزمة
- استراتيجيه التعاون والمشاركة وذلك بإتاحة الفرص للتفاعل الايجابي بين الأفراد من خلال العمل كفريق متجانس.

التكنيكات التي يستخدمها الأخصائي :

- المناقشات الجماعية من أجل تزويد الأفراد بالنواحي المعرفية من أجل حسن التعايش مع هذه الأزمة.
- الندوات والمحاضرات مع أخذ الإجراءات الاحترازية للتوعية بهذا المرض من أجل الوقاية وسرعة انتهاء هذه الأزمة

- الزيارات الميدانية لبعض إدارات الأزمات في المجتمع المحلي للاستفادة من خبراتها في التعامل مع هذه الأزمة، والتنسيق بينها وبين إدارات الأزمات بالجامعة.
- التعليم بالنموذج والمحاكاة الالكترونية لبعض الأزمات المشابهة لوضع سيناريوهات محتملة
- تمثيل الدور حيث يتم توزيع الأدوار المختلفة علي الأعضاء والقيام بها عدة مرات لتحقيق الاستعداد الجيد.
- العصف الذهني لاستثارة قدرات المشاركين وتنمية التحليل الناقد لديهم.

المهارات التي يستخدمها الأخصائي:

- التوجيه
- إدارة الكوارث والأزمات
- الاتصال
- التخطيط
- الاتزان الانفعالي
- الإبداع
- المرونة
- التحليل النقدي للمشكلات
- القدرة علي قيادة الآخرين
- الابتكار

الأساليب المهنية التي يستند عليها الأخصائي:

- أسلوب المساعدة الذاتية ويعمل علي إكساب الأفراد المعلومات والخبرات المختلفة والثقة بالنفس وتحديد الاحتياجات والعمل علي إشباعها ومواجهة التحديات التي تقابله في العمل.
- أسلوب التعبير الذاتي ترجع أهمية هذا الأسلوب في حاجة الفرد إلي التعبير عن ذاته ومخاوفه تجاه هذه الأزمة
- المناقشة الجماعية وتقيد في زيادة الأداء وتنمية الاتجاهات الايجابية وتبادل الأفكار والمعلومات وتكوين العلاقات الطيبة بين الأفراد والتعبير عن الأفكار والآراء بحرية.
- أسلوب التوجيه الذاتي ويركز هذا الأسلوب علي الأفراد أنفسهم هم من يقومون بتحديد كيفية التعايش مع الأزمة ويركزوا علي المشكلات ويعملوا علي حلها وذلك يزيد الإحساس بالمسئولية الاجتماعية لديهم.
- أسلوب المساعدة الفنية وتعني تقديم مساعدات مختلفة للأفراد تعمل علي رفع مستوي النمو لديهم باستخدام المهارات والمبادئ وأساليب التدخل المهني.

الأدوار المهنية التي يمارسها الأخصائي ضمن فريق العمل:

- معلم يمد الأفراد بالمعارف والمعلومات حول الأزمة وطرق الوقاية والتعايش معها
- منسق يقوم الأخصائي بربط وحدة إدارة الأزمات والوحدات الأخرى في المجتمع المحلي وكيفية الاستفادة منها
- ممكن يمكن الأخصائي الأفراد من تعلم مهارات مختلفة تساعدهم علي التعايش مع الأزمة.

- **مساعد ومعين** حيث يساعد الأفراد علي فهم الأزمة وتنمية نقاط القوة والتعامل مع نقاط الضعف من أجل التعايش مع الأزمة.
- **مخطط** تحديد الأهداف والأولويات والمشكلات وترجمتها في خطة تحقيق الأهداف المستقبلية
- **منشط** قيامه بمجموعة اجراءات لتنظيم جهود الأفراد من أجل تعايش سليم مع الأزمة
- **ممثل للتغيير** مساعدتهم علي اكتساب خبرات جديدة للأرتقاء بمستوي الحياة
- **مرشد** تعليمهم كيفية التعامل السليم وقت الأزمات

المراجع:

- (١) اللامي، غسان قاسم داود، العيساوي، خالد عبد الله ابراهيم(٢٠١٥)، إدارة الأزمات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، ص ١٢٧
- (٢) يوسف، ياسمين (الأربعاء ١/٤/٢٠٢٠)، إدارة الموارد البشرية وأخلاق الشركات في زمن الكورونا، ورقة بحثية في مرصد ومدونات عمران، <https://omran.org/ar>.
- (٣) العكيلي، دلال (الأثنين ٢٠/٦/٢٠٢٠) فن تحويل الأزمة إلى فرصة، شبكة النبا المعلوماتية، <https://annabaa.org/arabic/variety/23695>
- (٤) حسن، سعودي محمد (يناير ٢٠٢٠)، بناء القدرات المؤسسية كمتغير في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث في جامعة أسيوط، بحث في مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة أسيوط، عدد ٤٩، المجلد ٣.
- (٥) السويدي، نائر محمد علي محمد(يناير ٢٠١٨)، إدارة الأزمات لدي رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر التدريسين، بحث في مجلة كلية التربية، جامعة واسط، العراق، عدد ٢١.
- (٦) المقاطي، نايف فهد (يناير - مارس ٢٠١٤) إدارة الأزمات وتأثيرها علي أداء العاملين في المؤسسة، بحث في مجلة حوليات آداب عين شمس، المجلد ٤٢.
- (7) Moerschel, Linda I , Novak, Susan S(2019) Managing crisis in a university setting: The challenge of alignment, Journal of Contingencies and Crisis Management Volume 28, Issue
- (8) Wang, Jia, Hutchins, Holly M(October 2010) Crisis Management in Higher Education: What Have We Learned from Virginia Tech?, Article in Advances in Developing Human Resources, <https://www.researchgate.net/publication/241643088>
- (9) Wenting, Xu(2019) Discussion on Strategies of Crisis Management in University Under the Background of Social Media, Science Journal of Education, Vol. 7, No 1.
- (١٠) أبو دليوح، موسى، جرادات، صفاء(٢٠١٣) مستوى الإبداع الإداري لدي مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، بحث في مجلة المنارة، جامعة آل البيت ، المفرق، الأردن، المجلد ١٩، العدد الثالث، ص ١٠
- (١١) الحراشنة، محمد، مقابلة، محمد(٢٠١٦) درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، بحث في مجلة المنارة، جامعة آل البيت ، المفرق، الأردن، المجلد ٢٢، العدد الثاني، ص ٤٤٣
- (١٢) القاسمي، أميمة بنت عبد العزيز(٢٠٠٢) مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، بحث في المؤتمر العربي الثالث في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت، ص ٥٥٠
- (١٣) الحراشنة، محمد، مقابلة، محمد(٢٠١٦)، مرجع سبق ذكره. ص ٤٤٤ - ٤٤٦
- (١٤) القاسمي، أميمة بنت عبد العزيز(٢٠٠٢)، مرجع سبق ذكره. ص ٥٥٤:٥٥٦

- (١٥) السعيدى، عيد حمود ضويحي (يناير ٢٠١٨) الإبداع الإداري لدي العاملين في المجال التربوي بالمرحلة المتوسطة في محافظة الجھراء بدولة الكويت، بحث في المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج ، العدد ٥١، ص ٥٦٧
- (١٦) اليوسفي، رنيم سمير (٢٠١٥) تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، ص ٥٦,٥٥
- (١٧) عبدالعال، رائد فؤاد محمد (٢٠٠٩) أساليب إدارة الأزمات لدي مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ٤٨,٤٧
- (١٨) اليوسفي، رنيم سمير (٢٠١٥)، مرجع سبق ذكره، ص ٥٦,٥٥
- (١٩) عريقات، أحمد يوسف (٢٠٠٩) دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، بحث في المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، ص ٣,٢
- (٢٠) مسك، زينات موسى (٢٠١١) واقع الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية التمويل والإدارة، جامعة الخليل، ص ٢٥:٩
- (٢١) فوزي، نسرين محمد، رضوان، وائل وفيق (يوليو ٢٠١٥) متطلبات استخدام القيادة التحويلية كمدخل لإدارة أزمات التعليم قبل الجامعي بمصر، بحث في مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد الثالث (٥٩) ص ٢٥-٢٣
- (٢٢) فوزي، نسرين محمد، رضوان، وائل وفيق (يوليو ٢٠١٥)، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣-٣٠
- (٢٣) المقاطي، نايف فهد (يناير - مارس ٢٠١٤)، مرجع سبق ذكره. ص ٣٢: ٣٤