

**ANARDES**  
www.anardes.net

الأكاديمية العربية للعلوم  
ARAB CANADIAN ACADEMY

برنامج إدارة الأزمات والطوارئ  
**Crisis Management**

د. إيهاب زهران  
خبير العلوم الإدارية  
محاضر بجامعة القاهرة

اسم البرنامج : .....  
اسم المحاضر : .....

www.anardes.net

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ANARDES**  
www.anardes.net

الأكاديمية العربية للعلوم  
ARAB CANADIAN ACADEMY

برنامج إدارة الأزمات والطوارئ  
**Crisis Management**

د. إيهاب زهران  
خبير العلوم الإدارية  
محاضر بجامعة القاهرة  
محاضر بمجلس الاعتماد البريطاني  
عضو هيئة التدريس بجامعة فان هولند بامستر دام  
استشاري نظم الجودة والسلامة  
مدرب بالبورד الدولي للمدرّبين المعتمدين **IBCT**

اسم البرنامج : إدارة الازمات والطوارئ  
اسم المحاضر : دكتور ايهاب زهران

www.anardes.net

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته



Handwriting practice lines (7 horizontal lines).



Handwriting practice lines (7 horizontal lines).



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ  
إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ  
التوبة ١٠٥



اسم المدرس: دكتور ايهاب زهران اسم البرنامج: إدارة الازمات والطوارئ



Handwriting practice lines (10 horizontal lines).



اسم المحرر: ..... دكتور ايهاب زهران ..... اسم البرنامج: ..... إدارة الازمات والطوارئ

www.anardes.net

---

---

---

---

---

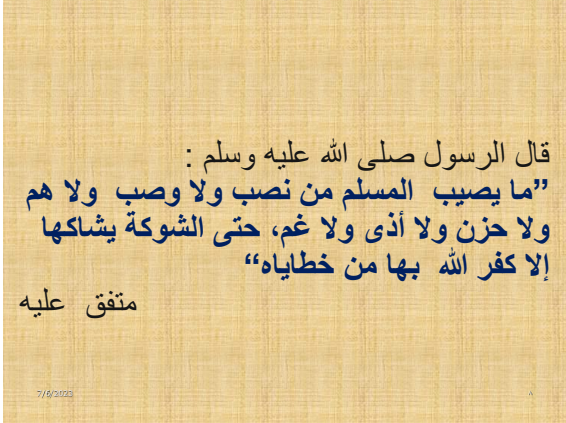
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ميثاق العمل

- ابتسم دائماً.
- الاختلاف في الرأي أمر وارد.
- غلق المحمول أو جعله صامت .
- لا تعليق علي التعليق .
- لا خروج علي الموضوع محل العرض .
- استثمار الوقت والالتزام به .
- احترام جميع الآراء وقبول الرأي الآخر .



## محتوى البرنامج

- مفهوم الأزمة والمصطلحات الاخرى
- مفهوم إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات
- إدارة الأزمات والكوارث
- دراسة مصفوفة الازمات
- تصنيف الأزمات
- أسباب نشوء الأزمات
- تشخيص الأزمات
- عوامل النجاح في إدارة الأزمة
- استراتيجيات المواجهة والتعامل مع الأزمة
- تطبيق عملي وكيفية انشاء ادارة الازمات

اذكر أربعة أزمات علي  
الأقل أثارا اهتمامك  
خلال الأسبوع الماضي  
أو الفترة السابقة ؟

7/8/2023

16

---

---

---

---

---

---

---

---

### أنواع الأزمات

- الأزمة الاقتصادية
- أزمة اضراب الاطباء
- أزمة النقابات المهنية
- أزمة التعاونيات
- أزمة العمالة الفنية
- أزمة البطالة
- أزمة نقص التمريض
- أزمة الصناعة
- أزمة المستشفيات
- أزمة السياحة
- أزمة الديون
- أزمة النقد العالمية
- أزمة الصحافة والإعلام
- أزمة المخزون
- أزمة الدواء

7/8/2023

---

---

---

---

---

---

---

---

### مقدمة

هل نحن معرضون للأزمات؟  
هل أوضاع العالم سياسياً واقتصادياً  
وتاريخياً تدفع لنشوء الأزمات؟  
هل العالم اليوم يطلق عليه عالم الأزمات  
الوعي لمواجهة الأزمات؟

7/8/2023

17

---

---

---

---

---

---

---

---

# إدارة الأزمات

## ( المنظومة القومية لإدارة الأزمات والكوارث )



7/8/2022

13

---

---

---

---

---

---

---

---

## أهمية إعداد وتجهيز المنظمات لمواجهة الأزمات

للمنشآت الطبية وخاصة المستشفيات دور هام في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات الأخرى بالدولة ، إذن ما هو الموقف إذا كانت مستشفياتنا ذاتها غير مستعدة لمواجهة الأزمات ؟ وخاصة أنها يمكن أن تواجه موقف أزمة من داخلها أو من الخارج أو كلاهما معا أثناء قيامها بدورها الهام والطبيعي في مواجهة الأزمات والكوارث بالتعاون مع باقي مؤسسات الدولة . من المؤكد أن هذه العبارة البسيطة قد أثارت في تفكيرك مدى أهمية أن تكون مستشفياتنا مجهزة ومدربة ومستعدة لمواجهة الأزمات .

---

---

---

---

---

---

---

---

## قبل البداية

يدور في الأذهان سؤالٌ يبحث عن اجابة :

هل الازمة نعمة ام نقمة ؟

الازمة نعمة ونقمة  
.....ولكن كيف؟؟؟؟

---

---

---

---

---

---

---

---

برع **الصينيون** في نحت مصطلح الازمة، اذ ينطقونه

### wet-gi

وهي عبارة عن كلمتين الاولى تدل على **الخطر** اما  
الاخري فهي تدل على **الفرصة** التي يمكن  
استثمارها، حيث تمكن براعة القيادة في تصور  
امكانية تحويل الازمات وما تحمله من مخاطر الى  
فرصة لاطلاق القدرات الابداعية التي تستثمر  
الازمة كفرصة لاعادة صياغة الظروف وايجاد  
الحلول السديدة .

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

وعسى ان تحرموا شئنا وهو خير لكم

## المشكلة

يعتبرها **الصينيون** .... فرصة !!

لاسباب عدة ومن اهمها التالي :

هي فرصة للتطبيق الفعلي

هي فرصة لكسب المعرفة

هي فرصة لتعرف قدراتك الحقيقية

هي فرصة لاكتساب خبرات جديدة

هي فرصة لاكتساب مهارات أفضل

هي الفرصة الحقيقية لتسبق غيرك

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## المصطلحات الفنية

■ **المشكلة** Problem

هي حالة من التوتر، وعدم الرضا، تنجم عن  
بعض الصعوبات، التي تعوق تحقيق الأهداف أو  
الوصول إليها.

■ **الحادث** Accident

يعبر عن شيء فجائي، وقع بصورة سريعة، وينقض  
أثره فور وقوعه.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Shock** ■ **الصدمة**

هي شعور مفاجئ حاد، ينتج عن حدث غير متوقع، ويجمع بين الغضب والذهول والخوف، ومن ثم تكون الصدمة هي أحد عوارض الأزمات وإحدى نتائجها.

**Conflict** ■ **الصراع**

مفهوم يعبر عن العلاقة الاجتماعية بين الناس، ويسببه تعارض الأهداف أو المصالح، سواء بين الأشخاص، وبين الكيانات، التنظيمية والاجتماعية، المختلفة.

**Dispute** ■ **الخلاف**

وهو مفهوم يعبر عن المعارضة، والتضاد، وعدم التوافق في الشكل، أو في الظروف والمضمون، وهو قد يكون أحد مظاهر الأزمة؛ ولكن، لا يعبر عنها تماماً.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Crisis** ■ **الأزمة**

هي نتيجة نهائية لتراكم العديد من التأثيرات، أو حدوث خلل مفاجئ، يؤثر في المقومات الرئيسية للنظام. وتشكل تهديداً صريحاً، واضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه.

**Management Crisis** ■ **إدارة الأزمات**

هي كيفية التغلب على الأزمة، بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة؛ وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Management Crisis** ■ **إدارة الأزمات**

يقصد بإدارة الأزمات فن السيطرة على الموقف الطارئ من خلال التنبؤ بالأزمات واستشعار ورصد المتغيرات الداخلية او الخارجية المولدة لها وتعبئة الموارد المتاحة ورفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات لمواجهتها والتقليل من الخسائر الى الحد الأدنى.

---

---

---

---

---

---

---

---



## الإدارة بالأزمات

### Management by Crisis

تعتمد الإدارة بالأزمات على صناعة الأزمات، بصورة حقيقية، أو بصورة مفتعلة. ويمكن ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة، ثم استثمارها، أو استثمار الفرص، التي يمكن أن تنتج من أزمة حقيقية، لتحقيق بعض الأهداف، التي كان يصعب تحقيقها، في الظروف العادية.

وتختلف عملية إدارة الازمات عن الادارة بالازمات، اذ ان الاخيرة هي فعل يهدف الى توقف او انقطاع نشاط من الانشطة وزعزعة استقرار بعض الاوضاع بهدف احداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مدبره، فهي عملية خلق الازمات لتحقيق الاهداف.

## مفهوم الكارثة Disaster

هي حالة حدثت فعلاً وأسفرت عن العديد من الخسائر في الموارد، البشرية والمادية والمعنوية.

هو أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمة، وهي حالة مدمرة حدثت فعلاً ونتج عنها ضرر سواء في الماديات او غير الماديات او كلاهما معاً. والحقيقة فإن الكوارث قد تكون اسباباً لأزمات، ولكنها بالطبع لا تكون هي ازمات في حد ذاتها. والكارثة قد تكون لها اسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها.

## تعريف مختلفة الأزمة

١. الأزمة إدارياً هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمراريتها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في اوضاع غير مستقرة تعود الى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار وتؤدي الى خسارة مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها.

7/19/2012

14

### تعريف مختلفة الازمة

٢. أنها حدث سلبي لا يمكن تجنبه مهما كانت درجة استعداد المنظمة التي تتميز بـ (عنصر المفاجأة، ونقص المعلومات، وفقدان السيطرة، تسارع الاحداث).

7/8/2023

٢٨

---

---

---

---

---

---

---

---

### تعريف مختلفة الازمة

٣. أنها لحظة حادة ومفزعة شديدة الالم محيرة في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الاسباب بالنتائج وتداعي الاحداث بشكل متلاحق ليزيد من حدتها ومن درجة المجهول ليهدد الكيان الاداري وبالتالي انهيار سمعة وكرامة كبار المديرين.

7/8/2023

٢٩

---

---

---

---

---

---

---

---

### تعريف مختلفة الازمة

٤. موقف خارج عن السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل في المجتمع وان مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد سريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد.

7/8/2023

٣٠

---

---

---

---

---

---

---

---

## تعريف مختلفة الازمة

٥. موقف تحذيري يتضمن مجموعة من المخاطر كالتعارض مع العمليات اليومية والعادية للاعمال، وتعريض المنظمة للرقابة الشديدة من جانب الحكومة او من جانب وسائل الاعلام، وتعريض الصورة الذهنية الايجابية (التي تتمتع بها المنظمة) للخطر، من جانب آخر فان الازمة قد تؤدي الى تعزيز الشكوك في اداء المنظمة، وتؤدي الى فقدان الثقة في المنظمة، اي ان تأثيرها يكون تأثيراً سلبياً وفي حالات قليلة يكون تأثيرها ايجابياً.

7/8/2023

## تعريف مختلفة الازمة

٦- الازمة المالية مفهوم يرتكز على العديد من الابعاد المعرفية القائمة على الجدل الفلسفي حول تفسير وتعريف مضمون الازمة المالية، بسبب اختلاف حالات الاسواق المالية التي تعرضت لازمات مالية واختلاف درجة مخاطر وتداعيات واسباب كل ازمة مالية، فضلاً عن تداخل المفاهيم المعرفية المتعلقة بتفسير حالة الاسواق المالية عند تدهور نشاطها المالي.

7/8/2023

## تعريف مختلفة الازمة

٧- تميز مفهوم الازمة المالية عن مفاهيم اخرى مثل عدم الاستقرار المالي والازمة المالية النظامية، فالازمة المالية هي الحالة التي تتحرك فيها المتغيرات المالية كأسعار الأسهم واسعار صرف العملات باتجاه واحد صعوداً ونزولاً وغالباً ما تكون بشكل معاكس للتوقعات السابقة لها، بينما يشير عدم الاستقرار المالي الى الحالة التي تتقلب فيها تلك المتغيرات صعوداً ونزولاً وان جزء من هذه التقلبات يمكن التنبؤ بها ولا يكون ذلك للجزء الاكبر منها وحيث يمكن التأمين ازاء التقلبات المتوقعة والتغلب على غير المتوقع منها.

7/8/2023

### تعريف مختلفة الازمة

٨- الأزمات المصرفية على أنها الحالة التي تصبح فيها المصارف في حالة عسر مالي بحيث يتطلب الأمر تدخلا من المصرف المركزي لضخ أموال لهذه المصارف أو إعادة هيكلة النظام المصرفي.

7/8/2023

٢١

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### تعريف مختلفة الازمة

٩- تعريف الأزمة المصرفية حالة عدم توفر سيولة أو إعمار مالي لدى المصارف خلال فترة زمنية معينة.

7/8/2023

٢١

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### الفرق بين الازمة والكارثة

الكارثة	الازمة	عنصر المقارنة
كاملة	تصاعديه	المفاجأة
بشرية ومادية كبيره	معنوية وربما بشرية ومادية	الخسائر
طبيعية وحيانا انسانيه	انسانية	الاسباب
صعبة التنبؤ	ممكنة التنبؤ	التنبؤ بوقوعها
يتفاوت الضغط تبعا لنوع الكارثة	ضغط وتوتر كبير	الضغط على متخذ القرار
غالبا...ومعلمته	احيانا... ويسريه	المعنويات والدعم
محلية وإقليمية ودولية	داخلية	انظمة وتعليمات مواجهه

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## الأزمة والكارثة

إن الأزمات والكوارث عموما تتسم بالآتي :

١. المفاجأة
٢. التهديد
٣. السرعة : تتولد عنها سلسلة من المواقف المتجددة والحادة.
٤. الغموض : المفاجأة والتهديد والسرعة لا تسمح بإدراك العواقب.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## الخصائص الإدارية للأزمة

- ١- انها عملية (ادارة خاصة) تتمثل في مجموعة من الاجراءات الاستثنائية تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الادارية.
- ٢- انها تتضمن استجابات استراتيجية لمواقف الازمات.
- ٣- انها تدار بواسطة مجموعة من القدرات الادارية المدربة تدريباً جيداً في مجال مواجهتها.
- ٤- انها تهدف الى التقليل من الخسائر الى الحد الادنى.
- ٥- انها عملية ادارية تستخدم الاسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## السمات المشتركة للأزمات

أن الأزمات تمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متعاقبة ومتصارعة.

إنها تسبب ببداية حدوثها صدمة ودرجة عالية من التوتر يضعف إمكانية مواجهتها.

وإن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في الحلول المطروحة لمواجهة الأحداث المتصارعة نظراً للضغط النفسي ولندرة المعلومات أو نقصها.

مجاهاة الأزمه يعتبر واجبا مصيريا ويستلزم خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم وأنشطة تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجبرية والتغيرات الفجائية.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## مظاهر الشعور بالأزمات

زيادة ضغط الدم وسرعة دقات القلب فترتفع من ٧٢-١٥٠ نبضة في الدقيقة.  
 زيادة سرعة التنفس.  
 اتساع حدقة العين.  
 ازدياد افرازات الغدد العرقية .  
 جفاف الفم بحيث يجد الانسان صعوبة في بلع ريقه.  
 ارتفاع مستوى السكر في الدم.  
 ازدياد سرعة تجلط الدم.  
 اضطراب حركة الجهاز الهضمي.  
 انتصاب الشعر على الجلد.  
 توتر وارتعاش العضلات.  
 زيادة نسبة الاملاح ونسبة التبول بسبب تغير وظائف الكلى.  
 ارتفاع نشاط الغدد التي تفرز هرمون الادرينالين.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## مفهوم الازمة

هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه موقف جديد سلبية كانت أو ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.  
 وجود خلل وتوتر، الحاجة إلى اتخاذ قرار، عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة، نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.

7/8/2023

11

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## مفهوم الازمة

(نقطة حرجة وحاسمة قد تتطور إلى الأفضل أو الأسوأ) وخصائصها

الخوف

القلق

التهديد

المفاجأة

نقص المعلومات

عدم التأكد

الإضطراب

التردد

الإنهيار

ضييق الوقت

العجز

7/8/2023

11

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## عوامل النجاح في إدارة الأزمة

- ١- إدراك أهمية الوقت.
- ٢- إنشاء قاعدة معلومات.
- ٣- توافر نظم إنذار مبكر.
- ٤- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات.
- ٥- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة.
- ٦- نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية .

---

---

---

---

---

---

---

---

## عوامل النجاح في إدارة الأزمة

- ١ - إدراك أهمية الوقت:  
إن عامل **السرعة** مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

---

---

---

---

---

---

---

---

## عوامل النجاح في إدارة الأزمة

- ٢ - إنشاء قاعدة معلومات:  
إن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات **تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق** وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.

---

---

---

---

---

---

---

---

### عوامل النجاح في إدارة الأزمة

#### ٣- توافر نظم إنذار مبكر:

نظم الإنذار المبكر تعتبر كأدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحوله إلى أزمة تمثل مصدراً للخطر على المنظمة.

مركز الأزمات

١١

---

---

---

---

---

---

---

---

### عوامل النجاح في إدارة الأزمة

#### ٤- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات

تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.

مركز الأزمات

١٢

---

---

---

---

---

---

---

---

### عوامل النجاح في إدارة الأزمة

#### ٥- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة

شحن واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة، وتجدر الإشارة إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دوراً كبيراً في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

---

---

---

---

---

---

---

---



## عوامل النجاح في إدارة الأزمة

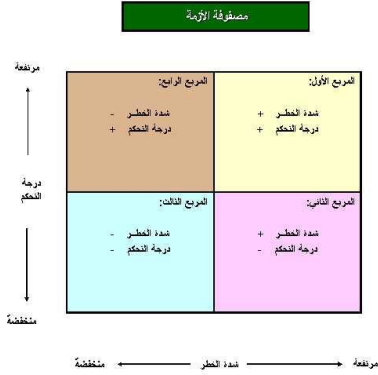
### ٦- نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية

أن اتصالات الأزمة تلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدقيق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحن طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده.

7/19/2012

11

تشكل رقم (١٣)



## مصفوفة الازمة

- / +

عنيفة / هادئة

متكررة / غير متكررة

محدودة التأثير / جوهرية التأثير

كلية / جزئية

سطحية / عميقة

مادية / معنوية / مزدوجة

داخلية / خارجية

## درجة التحكم

١- شدة الخطر

٢- معدل التكرار

٣- معدل التأثير

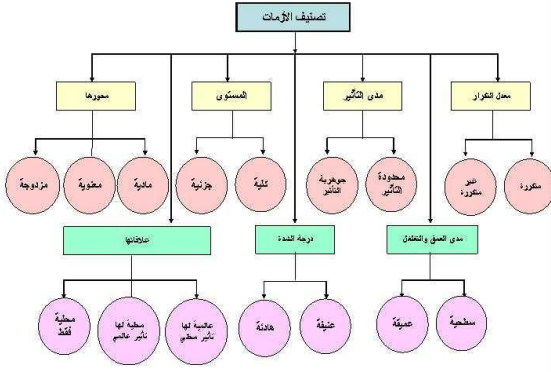
٤- المستوى

٥- مدي العمق والتغلغل

٦- محورها

٧- المصدر

7/19/2012




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**تصنيف الأزمات**

**نوع ومضمون الأزمة:**

فهناك أزمة تقع في المجال الاقتصادي او السياسي الخ، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية، أو أزمة سياسية، أو أزمة اجتماعية، أو أزمة إعلامية، أو أزمة اقتصادية، وفي داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية، وهكذا.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## تصنيف الأزمات

### حجم الأزمة:

فهناك أزمة صغيرة وهناك أزمة متوسطة وأزمة كبيرة.

ويعتمد معيار الحجم على معايير مادية كالخسائر والإضرار الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية، ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للآزمة.

٥٥

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## تصنيف الأزمات

### النطاق الجغرافي للآزمة:

الآزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن أو المحافظات البعيدة كانهيار جسر أو حادث قطار.

الآزمات القومية التي تؤثر في المجتمع كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري من عدو خارجي.

الآزمات الدولية كآزمة كوسوفو، أو أزمة الانحباس الحراري أو أزمة الحاسب ونظم المعلومات مع الألفية الثالثة.

نطاق الأزمات

٥٦

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## تصنيف الأزمات

### المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة:

الآزمة الانفجارية السريعة: وتحدث عادة فجأة وبسرعة، كما تختفي أيضا بسرعة.

الآزمة البطيئة الطويلة: تتطور هذه الأزمة بالتدرج، وتظهر على السطح رغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها، لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والتعامل معها، ولا تختفي هذه الأزمة سريعا، بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام.

نطاق الأزمات

٥٧

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## تصنيف الأزمات

طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة:

هناك تهديدات خارجية موجه ضد المعلومات، ومجموعة متعلقة بالأعطال والفشل، وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة، والخسائر الفادحة، وتهديدات نفسية، والأمراض المهنية.

7/8/2023

20

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## خصائص الازمات واسبابها وانواعها

7/8/2023

21

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## اولا: خصائص الازمات

- ١- خصائص خاصة بالفرد وتشمل (الضغط، القلق، التوتر، التهيج النفسي، الرعب، اللامبالاة).
- ٢- خصائص خاصة بالمستشفيات وتشمل (التهديد الخطير لبقاء المستشفى، وضيق الوقت الخاص بالاستجابة، وغياب الحل الجذري السريع).

7/8/2023

22

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## اولا: خصائص الازمات

### الخصائص الاتية في الازمة:

- ١- وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة في اثناء وقوع الازمة.
- ٢- الازمة تؤدي الى احداث مفاجأة كبيرة وعنيفة عند وقوعها.
- ٣- تتسم الازمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات.

7/8/2023

١١

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## اولا: خصائص الازمات

### الخصائص الاتية في الازمة:

- ٤- وجود حالة من الرعب والخوف في المستشفى، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للمستشفى.
- ٥- محدودية المدة الزمنية للازمة، فالازمة لا تمتد لمدة زمنية طويلة.
- ٦- وجود حالة من الشعور بالحيرة والضعف وعدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الازمة والتعامل معها.

7/8/2023

١١

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## اولا: خصائص الازمات

### الخصائص الاتية في الازمة:

- ٧- انعدام حالة التوازن لدى صناع القرار (نتيجة لوقوع الازمة) فإنهم قد يصبحون تحت سيطرة الاخرين من المتخصصين وغير المتخصصين.
- ٨- ظهور بعض القوى التي تدعم الازمة وتؤيد كل ما يقود الى تفاقمها، ومن اهم هذه القوى هم اصحاب المصالح المعطلة او المؤجلة.
- ٩- تتعرض مصالح المستشفى في ظل الازمة الى التهديد والى ضغوط كبيرة من جانب اطراف متعددة.

7/8/2023

١١

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## اولا: خصائص الازمات

### الخصائص الاتبية في الازمة:

- ١٠- تؤدي الازمة الى ظهور اعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة كتفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية والتوتر والقلق وفقدان الدافع نحو العمل.
- ١١- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- ١٢- التهديد للمصالح، وهي اجراءات تصدر من فرد او مجموعة افراد اونظام معين سواء بالاشارة او القول او الفعل من اجل الاستجابة لمطالب يسعى طرف الى تحقيقها من قبل طرف آخر.

7/8/2023

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## اولا: خصائص الازمات

### الخصائص الاتبية في الازمة:

- ١٣- ضيق الوقت، فالحدق لا يتيح وقتاً كافياً للرد وانها تتطلب اهتماماً فورياً واتخاذ اجراءات سريعة.
- ١٤- سلوك المستشفى وعملها في حالة الازمة تختلف عنه في الظروف العادية (دون وجود ازمة) او اثناء فترة النمو المخطط له، لذا فان الاجراءات والاساليب المستخدمة من قبل الادارة يجب ان تختلف عن اجراءات ادارة الازمة.

7/8/2023

---

---

---

---

---

---

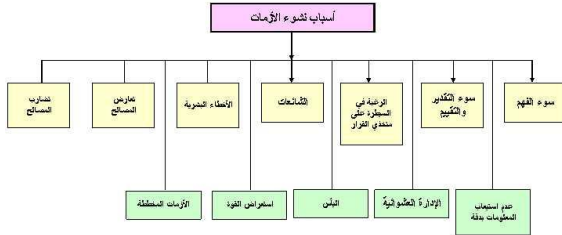
---

---

---

---

الطريق رقم (٢)




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## اسباب الازمات

- ١ سوء الفهم الناتج عن المعلومات المبتورة والتسرع في اتخاذ القرارات.
- ٢ سوء الإدراك وضعف استيعاب المعلومات .
- ٣ سوء التقدير أو التقييم بسبب الإفراط في الثقة وسوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه.
- ٤ الإدارة العشوائية أو الإدارة بدون أهداف.
- ٥ الرغبة في التسلط والابتزاز واستعراض القوة.
- ٦ اليأس والانهماكية.
- ٧ الأشاعات الكاذبة.
- ٨ تعارض الأهداف والمصالح.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## الأسباب الإدارية للازمات

- إن الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات كثيرة ومتشابهة حيث تتداخل عناصر الأزمة وتشابك مما يشكل مزيجاً من الأسباب، ومن هذه الأسباب التي تتعلق بشكل مباشر بالإدارة ، ويمكن ذكرها على نحو الآتي :
١. عدم وضع خطط إدارية لمواجهة تحديات المستقبل.
  ٢. ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات مما ينتج عنه عدم وجود المعلومات الصحيحة التي تساعد في عملية صنع القرار ، وعدم دراسة الحلول البديلة اللازمة.
  ٣. عدم فاعلية الاتصالات الإدارية ويؤدي ذلك إلى ضعف القدرة على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف الأنشطة للمعلومات الدقيقة في التوقيت المناسب وصعوبة التفاهم بين جميع المستويات الإدارية والمراكز الوظيفية.
  ٤. جمود النظم الإدارية وما يترتب على ذلك من عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة في العمل.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## قيود التعامل مع الأزمة

### ١. جانب علاجي

يتولى معالجة الأضرار والخسائر، التي تسببت بها الأزمة، ومن خلال معرفة دقيقة، وخبرة كاملة بكيفية التعامل مع تلك الأضرار والخسائر. إلا أن الجانب العلاجي، هو جانب سلبي، إذ يعالج الآثار الناجمة عن الأزمة، بعد أن تكون قد انتهت.

### ٢. جانب وقائي

وهو يهدف إلى إيجاد نظام حماية، للوقاية من الأزمات، والتقليل، ما أمكن، من عواملها وعناصرها، واستطراداً، اجتناب الكثير من الخسائر والأضرار الشديدة، الناجمة عنها.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## سمات الازمة

- المفاجأة**: فهي حدث غير متوقع حدث سريع وغامض. او موقف مفاجئ حيث تقع الاحداث الخالقة للازمة على نحو مفاجئ صانع القرار.
- جسامة التهديد**: والذي قد يؤدي الى خسائر مادية او بشرية هائلة تهدد الاستمرار وتصل احيانا الى القضاء على كيان المنظمة.
- انها مربكة**: فهي تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر، وعدم الثقة في البدائل المتاحة وخاصة في ظل نقص المعلومات الامر الذي يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار، ويجعل من اي قرار ينطوي على قدر من المخاطرة.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ضيق الوقت المتاح لمواجهة الازمة:

- فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد، الامر الذي يفقد اطراف الازمة، احيانا القدرة على السيطرة في الموقف واستيعابه جيدا، حيث لابد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت ينسم بالضيق والضغط.
- تعدد الاطراف والقوى المؤثرة في حدوث الازمة وتطورها:**  
وتعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات جمه في السيطرة على الموقف وإدارته وبعض هذه الصعوبات ادارية او مادية او بشرية او سياسية او بينية الخ.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

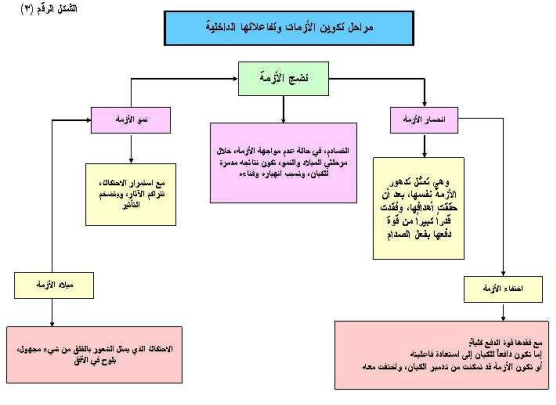
---

---

---

---

الطريق رقم (3)



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

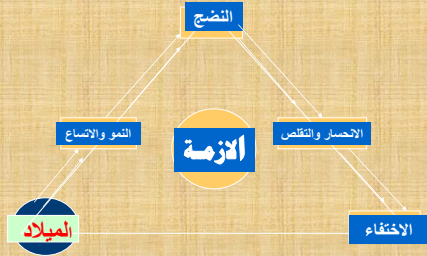
---

---

---



## مراحل تطور الازمة



الازمة تولد ثم تنمو وتتسع ثم تصل لمرحلة النضج ثم تبدأ في الانحسار والتقليص ثم تختفي

---

---

---

---

---

---

---

---

## مراحل الازمة



٧٤

---

---

---

---

---

---

---

---

## ١- مرحلة الشعور بالأزمة المرحلة الانذارية

- \*\*هناك عدد من الاحداث المتواترة التي تمثل اذار مبكر بإمكانية حدوث الازمة .
  - المنظمات تعمل في بيئة متغيرة على المستوى المحلي والدولي .وفي هذه البيئات العديد من القضايا التي اذا لم تحل تتحول الى ازمات .
  - هنا الهدف من هذه المرحلة هو منع الازمة .
- مثال :- سلسلة مطاعم مكدونالد شكوى كثيرة من سخونة القهوة التي تقدم للزبائن ولم تحل هذه الشكاوى وفي مرة سقط كوب من القهوة على رجل امرأة عجوز مما اضرها لرفع شكوى ضد السلسلة ووصل الامر الى وسائل الاعلام كان الوقت متأخر للتعامل مع هذه الانذارات .

٧٥

---

---

---

---

---

---

---

---

## ٢- مرحلة الازمة الحقيقية

- في هذه المرحلة هناك مؤشرات تتطلب التدخل الفوري من الادارة لاحتواء الازمة .
- هذه المؤشرات قد تكون فجائية او على شكل انذارات من المرحلة السابقة .
- المؤسسات التي استعدت لهذه المرحلة من خلال خطط فاعلة يمكنها التعامل معها بفاعلية لذلك يفضل التعامل مع هذه الازمة قبل الوصول لهذه المرحلة .
- هدف هذه المرحلة هو السيطرة على الاضرار واحتوائها .

٧٦

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ٢- مرحلة الازمة الحقيقية

مثال :-

لم تستجب شركة انتل الخاصة بصناعة بيانات الكمبيوتر للشكاوى والإنذارات التي طالبت بسحب نوعية من معالجي البيانات من السوق وتغييرها نظرا لقصورها في معالجة بعض المعاملات الحسابية والإحصائية وهو ما انسحب بالسلب على مبيعاتها مما اوصلها لمرحلة الازمة الحقيقية وهو ما اضطرها الى سحب المنتج من السوق والاعتذار للمستهلكين ولكن بعد الخسائر والإساءة لسمعتها .

٧٧

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ٣- مرحلة الازمة المزمنة

- تتحول الازمة الى جزء اساسي من المنظمة وتصبح مرتبطة بها ارتباط عضوي، لذلك يمكن القول انها مرض مزمن وهنا تدخل الادارة حتمي مهما كانت التكلفة لان عدم التدخل يعني فناء المنظمة ذاتها .
- الهدف هنا انقاذ ما يمكن انقاذه، تنازل .

٧٨

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ٤- مرحلة حل الازمة

- عادة ما تحل الازمة في المراحل السابقة، وهذا الامر يقدم فرص ثلثا لحل الازمة مع اختلاف الوقت والجهد والتكلفة .



٧٤

---

---

---

---

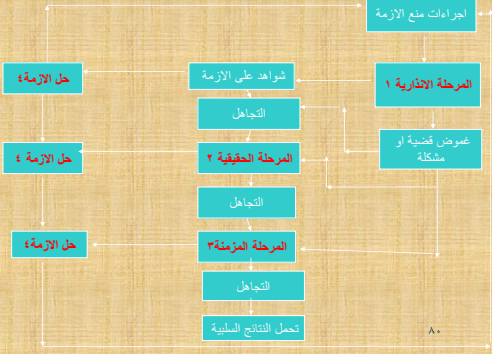
---

---

---

---

### شكل يوضح المراحل الاربعة للازمة



٨٠

---

---

---

---

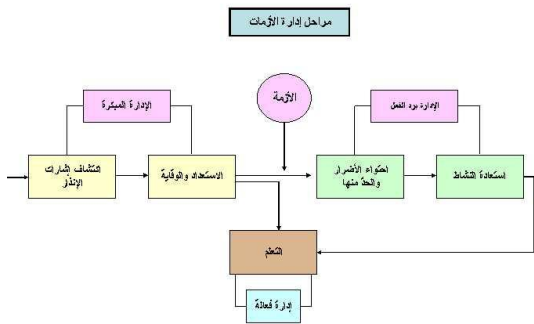
---

---

---

---

الشكل الرقم (١١)




---

---

---

---

---

---

---

---

## مراحل إدارة الأزمات، وإجراءات الوقاية منها

### ١. اكتشاف إشارات الإنذار

تنبعث سلسلة إشارات الإنذار، التي تنبئ باحتمال نشوب الأزمة. ويصعب، في بعض الأحيان، التفرقة بينها؛ إذ إن لكل أزمة إشارات. يسفر تجاهلها عن ظهور الأزمة بصورة أشد تأثيراً.

### ٢. الاستعداد والوقاية

تحمل إشارات الإنذار المبكر، على استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات؛ تستهدف اكتشاف نقاط الضعف في الكيان الإداري ومعالجتها، قبل أن تنشأ الأزمة.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ٣. احتواء الأضرار والحد منها

تحدّد طبيعة الأزمة وتأثيرها المعنوي أبعاد هذه المرحلة؛ إذ إنه لا يمكن تجنب تأثير الصدمة؛ وإنما يسعى إلى احتواء الأضرار الناشئة عن الأزمات، التي لها خاصية التأثير النفسي، والانتشار السريع.

### ٤. استعادة النشاط

تشمل هذه المرحلة تنفيذ خطط وبرامج مُعدّة مسبقاً، سواء كانت خطأ قصيرة الأجل أو طويلة. وتتضمن عدة إجراءات، تستهدف استعادة الأصول المعنوية المُفْتَقدة.

### ٥. التعلم

وهي المرحلة الأخيرة في عملية إدارة الأزمة، وإعادة تقييم ما أنجز. والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء المسؤولية على الغير.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## أنواع الأزمات Types of Crisis

### ١- الأزمات المفاجئة :

تلك الأزمات التي تحدث فجأة ودون سابق إنذار، مثل تعرض المنشأة لحادث حريق أو انفجار أو هزة أرضية، وهذا النوع من الأزمات هو الأشد خطورة .

### ٢- الأزمات المتراكمة :

تلك الأزمات التي يكون بالإمكان توقع حدوثها، وقد تأخذ وقت طويل قبل أن تنفجر، مثل إضراب العمال .

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## خطوات التعامل مع الأزمة

لقد وضع الفكر الإداري الحديث عددا من الخطوات يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة، وهي كما يلي :

١. **تكوين فريق عمل** لوقت الأزمات وإماده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات
٢. **تخطيط الوقت** أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات .
٣. **الرفع من معنويات العاملين** وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل .
٤. **الإبداع والتجديد** في المواقف العصيبة وإشعال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول و آراء غير مسبوقه.
٥. **حل المشكلات** وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة .

## فريق العمل (روح الفريق)

### من المستشفى

- مدير المستشفى ونائبه.
- المدير الإداري.
- المعاون.
- رئيس التمريض.
- المسنول عن التدريب.
- فريق إدارة الأزمات.
- رئيس نظم المعلومات.

### مجموعة الخبراء

- خبير إدارة أزمات.
- أخصائي إرشاد نفسي (إدارة ضغوط)
- أخصائي علم نفس (إعداد برامج تنمية المهارات )
- أخصائي قدرات بدنية.
- 2 مبرمج نظم وشبكات.

## صفات فريق إدارة الازمات

الثقة بالنفس  
وبالأخرين

القدرة على التعلم  
والمشاركة

القدرة على التصور  
والرؤية الشاملة

تنمية المهارات  
والتعلم

تحمل المسؤولية

الإستماع الجيد  
وإدراك قيمة  
المعلومات

## خصائص الفريق

١. تحقيق مستوى عالي من الاتصالات الأفقية والرأسية، وحرية التفكير والمناقشة في كل الأمور والاحتمالات.
٢. قلة أعضاء الفريق وملاءمتهم المهام المطلوبة وليس لعدددهم رقم ذهبي مثق عليه، ولكن، يحذر من تكثيره، من دون داع.
٣. تنوع تخصصات الفريق وتعددها مع مراعاة القدرة على التعاون المشترك والعمل الجماعي.
٤. المرونة والقدرة على التحرك السريع بعيداً عن القواعد واللوائح والبيروقراطية، وضرورة أن يخول فريق الأزمات أعضائه، كل على حدة، سلطات وصلاحيات، يحق له استخدامها، أثناء مواجهة الأزمة.

---



---



---



---



---



---



---



---

٥. التنسيق والاتصال الفعال، بين فريق الأزمة والمستويات القيادية؛ تلافياً لأي خطأ أو مشكلة، أثناء مواجهتها. ولا شك أن تكنولوجيا الاتصال، وما تتبعه من إمكانيات خاصة (الهواتف النقالة، البريد الإلكتروني ...) قد دَلَّلا كثيراً من المشكلات، التي كانت تعوق الاتصالات، بين أعضاء فريق الأزمة، من جهة، وبينه وبين القيادات العليا، من جهة ثانية.

---



---



---



---



---



---



---



---

٦. اختيار قائد للفريق، تتوفر فيه مواصفات، شخصية وموضوعية، تؤهله للقيادة، وتحمل المسؤولية، والقدرة على اتخاذ القرار، والتعاون مع المستويات القيادية. ومنحه صلاحيات واسعة، تمكنه من التحرك السريع، واتخاذ الفرار، أثناء الأزمة؛ ولكن، يفضل أن تحدّد تلك الصلاحيات، تنظيمياً وإدارياً، وفق المراحل المختلفة لتطور الأزمة. ويفضل أن يُعيّن نائبان له، لمواجهة الأزمة، أثناء تغيبه.

---



---



---



---



---



---



---



---

## مواصفات فريق إدارة الأزمات

١. القدرة على التدخل في الأزمة بمهارة.
٢. عدم قابلية التأثر بأحداث الأزمة، سواء نفسياً أو عاطفياً.
٣. الإصرار على تنفيذ الأوامر المتخذة، مهما كانت الأخطار الناتجة.
٤. التضحية بالذات، مع أهمية الولاء للكيان الإداري والانتماء إليه.

---

---

---

---

---

---

---

---

## خصائص ومواصفات قائد فريق الأزمات

١. توافر الشجاعة الكاملة على مواجهة الأخطار.
٢. التفاؤل والثقة بالنفس، والتصميم على مواجهة الأزمة وقهرها.
٣. تنمية العلاقات الإدارية بأعضاء الفريق وتطويرها.
٤. المشاركة الوجدانية في إطار الموقف الذي يواجهه الفريق.
٥. اتخاذ القرار الملائم، في الوقت المحدد.
٦. سداد التوقع لمسارات الأزمة واتجاه حركتها.
٧. استنباط الخطط اللازمة للتعامل مع الأزمة، في إطار المعلومات المتاحة.

---

---

---

---

---

---

---

---

## تكوين فريق الإدارة للأزمات

١. إحصائي قانوني: يكلف بمراجعة خطة الأزمات، وتحديد ما يجب إصداره من بيانات، تتناول الأزمة والنتائج المترتبة عليها.
٢. إحصائي بالعلاقات العامة: مهمته تفهّم الأسلوب الإعلامي، اللازم لتغطية الأزمة؛ وكذلك عقد المؤتمرات الصحفية.

---

---

---

---

---

---

---

---

### تكوين فريق الإدارة للأزمات

٣. خبراء فنيين: يعملون في الوحدات الإنتاجية. ويكون هدفهم تحسين الأداء، عندما تقع الأزمة، على أن يكونوا مستنقرين للتعامل مع مقتضياتها.
٤. إخصائي مالي: يتدارك الارتباك المالي، الناتج عن الأزمات العنيفة؛ على أن يكون ذا دراية كاملة بالموقف المالي، والاحتياجات المالية. ويكلف بإعداد خطط مواجهة الأزمات ومصادر التمويل عند حدوثها.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### تكوين فريق الإدارة للأزمات

٥. إخصائي اتصالات: يجهز مركز الأزمات بوسائل اتصال متقدمة تكنولوجياً، يؤمن اختراق شبكاتها.
٦. إخصائي بالشؤون العامة: نظراً إلى خضوع المنظمة لرقابة الأجهزة الحكومية، فإنه لا بد من متخصص بالشؤون العامة، له معرفة كاملة بالتعليمات الحكومية، المتعلقة بالأحداث والأزمات، التي تنتج من النشاط الخارجي للشركة. كما يتولى المراجعة الشاملة لخطة إدارة الأزمة؛ لتحديد المصادر المسؤولة عن التبليغ، والجهات الواجب إبلاغها؛ إضافة إلى أسلوب صياغة التقارير.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### تكوين فريق الإدارة للأزمات

٧. رئيس الكيان الإداري، أو نائبه: يشارك في إعداد خطة الأزمات؛ نظراً إلى درايته الكاملة بمختلف الأدوار، التي يمكن إستنادها إلى العاملين، وحدود المساندة والتأييد المطلوبين.

---

---

---

---

---

---

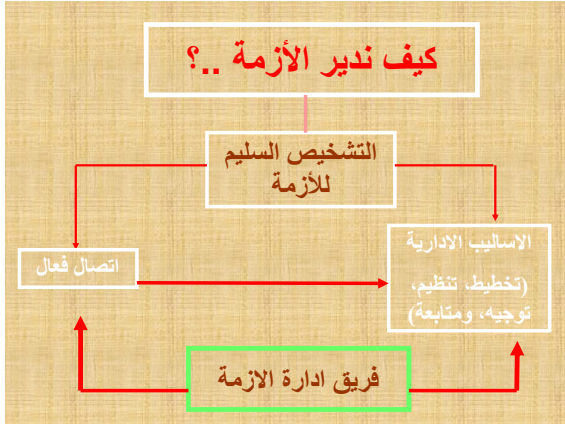
---

---

---

---






---

---

---

---

---

---

---

---

**عمل فريق إدارة الأزمات**

**١. جمع الحقائق والمعلومات**

يعتمد فريق إدارة الأزمات، قبل البدء بوضع خطة الأزمات، إلى جمع الحقائق والبيانات كافة، التي يحتاج إليها؛ وتشمل:

أ. بيانات ومعلومات متوافرة دائماً في مركز إدارة الأزمات.

ب. بيانات ومعلومات سريعة التغير، تتراكم في مراكز أخرى، يمكن الاتصال بها.

ج. معلومات وبيانات لا توجد في المراكز الدائمة، وتتوافر في المراكز البحثية.

د. بيانات تقديرية، يحتاج إعدادها إلى متخصصين، عند طلبها أثناء الأزمة.

---

---

---

---

---

---

---

---

**عمل فريق إدارة الأزمات**

**١. جمع الحقائق والمعلومات**

هـ. معلومات يجب توافرها، أثناء إدارة الأزمة:

١- بيانات أو معلومات عن احتمالات وقوع أزمة، في توقيت، أو مكان، أو قطاع معين.

٢- بيانات ومعلومات عن عوامل نشوء أزمة .

٣- بيانات ومعلومات عن أعراض أزمة.

٤- بيانات ومعلومات عن حدوث أزمة.

٥- بيانات ومعلومات عن القطاعات التي تتأثر بالأزمة.

٦- إمكانيات متاحة لمواجهة الأزمة.

٧- جهات يمكنها التعامل مع الأزمة.

---

---

---

---

---

---

---

---

## عمل فريق إدارة الأزمات

### ٢. إعداد سيناريوهات لأزمات متوقعة

يشتمل السيناريو على عدة تصورات للتحركات والعمليات المتتالية، التي يجب أن تتراكم، ليتمكن تحقيق الهدف منها. فيتضمن أدوات التنفيذ ومكانه، وتوقيتات المهام والعمليات التنفيذية وأسلوب تتابعها، ونوع النتائج المطلوب الوصول إليها، في كل مرحلة، والجهات المسؤولة عن تنفيذ كل جزء من أجزاء السيناريو، ومستوى الأداء المستهدف. ويجب أن يسبق إعداده توضيح طبيعة المهمة، المكلف بها فريق الأزمات، والأطراف الأخرى المشتركة في العملية.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## عمل فريق إدارة الأزمات

### ٢. إعداد سيناريوهات لأزمات متوقعة

- يجري إعداد السيناريوهات بقيادة مدير الأزمات بطرح أسئلة تبدأ بـ (ماذا ..... لو)
- ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث للمنظمة الآن أو في المستقبل؟
  - ما احتمال حدوث هذا الشيء؟
  - هل حدث هذا الشيء للأخرين؟

---

---

---

---

---

---

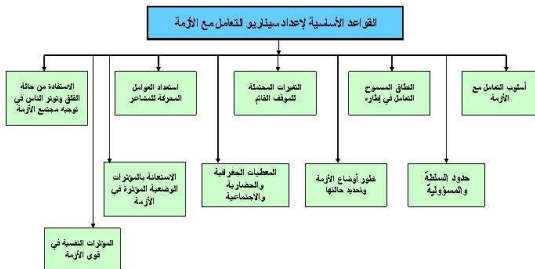
---

---

---

---

الشكل الرقم (١٢)




---

---

---

---

---

---

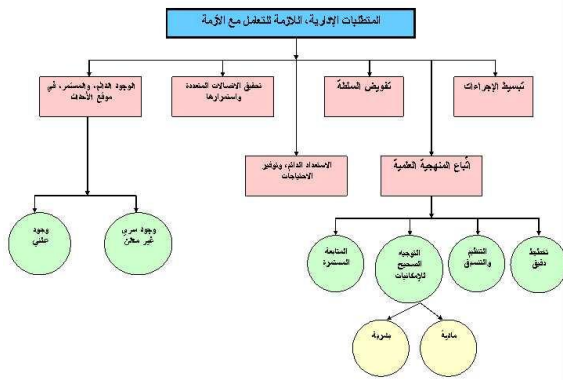
---

---

---

---

التمثل الرقم (٥)




---

---

---

---

---

---

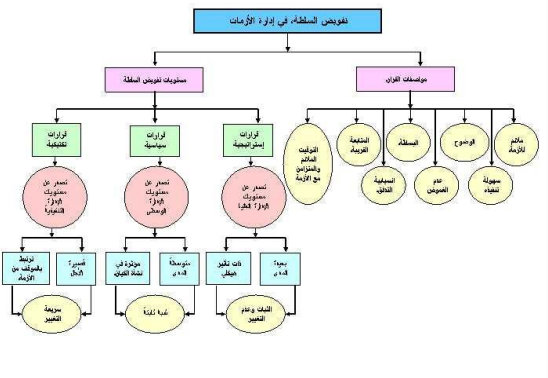
---

---

---

---

التمثل الرقم (٦)




---

---

---

---

---

---

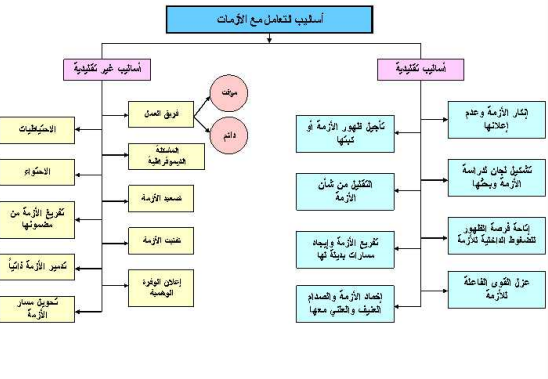
---

---

---

---

التمثل الرقم (٧)




---

---

---

---

---

---

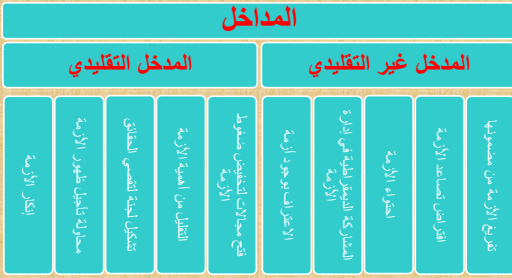
---

---

---

---

## مداخل إدارة الأزمات




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## استراتيجيات المواجهة والتعامل مع الأزمة

أولاً: الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات.

ثانياً: الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات.

ثالثاً: استراتيجيات وتكتيكات المواجهة مع الأزمة.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## استراتيجيات المواجهة والتعامل مع الأزمة

### الهدف من مواجهة الأزمات هو:

- وقف التدهور والخسائر.
- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزومي.
- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات.
- الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها.
- ويمثل أسلوب التعامل مع الأزمة أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة والخسائر أو القضاء عليها.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## أولاً: الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات

١ أسلوب التعمية (الهروب) وهو الهروب من الموقف كله حتى لا يستمر تعرضه لتلك المشكلة.

### أشكال الهروب

الهروب المباشر: الاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في المواجهة واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.

الهروب الغير المباشر: وهو اصطناع المواقف التي تظهر القائد المسئول بعيدا من الأحداث أثناء وقت الأزمة أو تعذر الاتصال به أو عدم علمه بها.

المتصل من المسؤولية: عن طريقلقاء المسؤولية على الآخرين وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية تبدو سليمة في ظاهرها ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي.

التركيز على جانب آخر: حيث يعمل المسئول على تحاشي الفشل المتوقع في مواجهة الأزمة بالتركيز على جانب آخر من الموضوع وليس في صميم الأزمة.

الانسقاط: حيث يعمل المسئول على تغطية تصوره في مواجه الأزمة بتركيز الأضواء على عيوب الآخرين والتصور في أدانهم.

مركز الأزمات

١١١

## أولاً: الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات

### ٢- القفز فوق الأزمة

ويتركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة في التعامل معها. ويؤدي هذا الأسلوب غالبا إلى ترك النار تحت الرماد حيث يعتقد المسئول نفسه والمحيطون به في مجتمع الأزمة انه تم السيطرة عليها.

مركز الأزمات

١١١

## ثانياً: الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات

يمثل هذا المنهج العلمي في مواجهة الأزمات الأسلوب الأكثر ضمانا للسيطرة عليها وتوجيهها إلى مصلحة الكيان للأزمة.

١. الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة

٢. الدراسة التحليلية للأزمة

٣. التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة.

أ- الاستعداد للمواجهة.

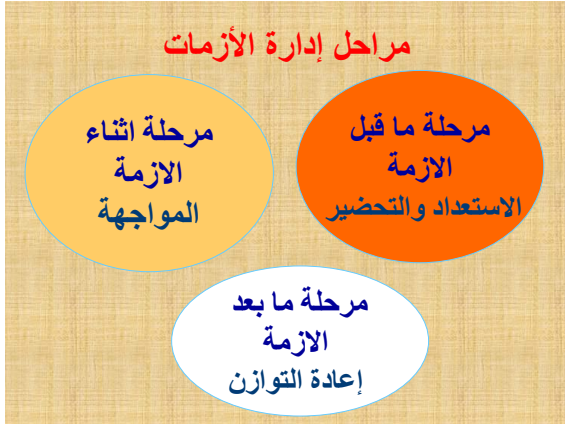
ب- التخطيط للتعامل مع الأزمة.

مركز الأزمات

١١١








---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---



**دراسة حالة المستشفى وتحديد نقاط الضعف**  
( من ٢ - ٧ يوم )

ومن النتائج يتم تصميم خطة إعداد المستشفى لمواجهة الأزمات

- 1 **تقييم ثقافة إدارة الأزمات (المقياس رقم ١)**
- 2 **تقييم الأداء العام (المقياس رقم ٢)**
- 3 **تحليل العمل وتقييم تصميم الوظائف**

7/8/2023

---

---

---

---

---

---

---

---

**تحليل العمل وتقييم تصميم الوظائف**

**لتقليل الأخطاء البشرية بتعيين الأفراد في الوظائف المناسبة لآثارهم**

تحديد متطلبات الوظيفة (سمات - ميول - قدرات - مهارات)

**تحليل الوظائف**

**قياسات الاختيار** تحدد طبقاً لنتائج تحليل الوظيفة

**قياسات المتابعة** للمقارنة بين نتائج القياسات ومستوى الأداء البشري

7/8/2023

---

---

---

---

---

---

---

---

**إعداد وتنفيذ خطة إعداد المستشفى**  
( من ٤٥ يوم إلى عام طبقاً لحجم العمل المطلوب )  
وعناصرها الرئيسية

- 1 **إختيار وتدريب وإعداد فريق إدارة الأزمات**
- 2 **تدريب وإعداد العاملين بالمستشفى**
- 3 **تجهيز المستشفى لمواجهة الأزمات**

7/8/2023

---

---

---

---

---

---

---

---

تدريب وإعداد العاملين وفريق إدارة الأزمات

1

إكتساب معلومات

2

تنمية مهارات

3

تطبيق عملي

7/8/2023 113

---

---

---

---

---

---

---

---

\* أسس التخطيط

\* دور وأهمية المعلومات

\* أساليب إدارة الأزمات

7/8/2023 114

---

---

---

---

---

---

---

---

\* التجهيزات الفنية والإدارية

\* مهام فريق ادارة الازمة

\* سمات فريق ادارة الازمة

7/8/2023 115

---

---

---

---

---

---

---

---

**مهارات إدارة الأزمات**

تحميل الضغوط

التفكير الإبداعي



مهارات الإتصال

إدارة الوقت

**روح الفريق**

7/6/2022 116

---

---

---

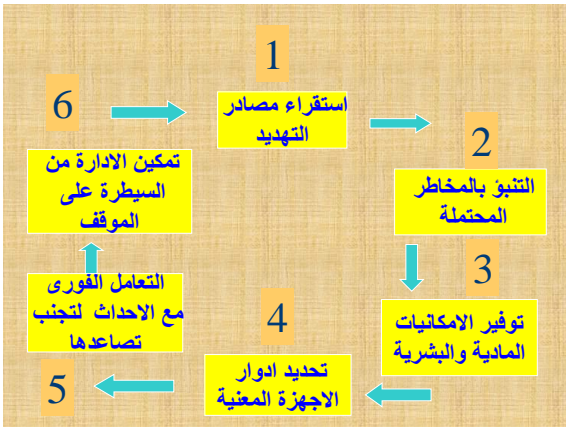
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**اعداد سيناريوهات مواجهة الأزمات المحتملة والتدريب عليها**

تطبيق عملي

التخطيط لمواجهة الأزمات



اعداد خطة التدريب

التدريب المتكامل

الإشراف والتقييم

المتابعة  
التحديث والتطوير

7/6/2022

---

---

---

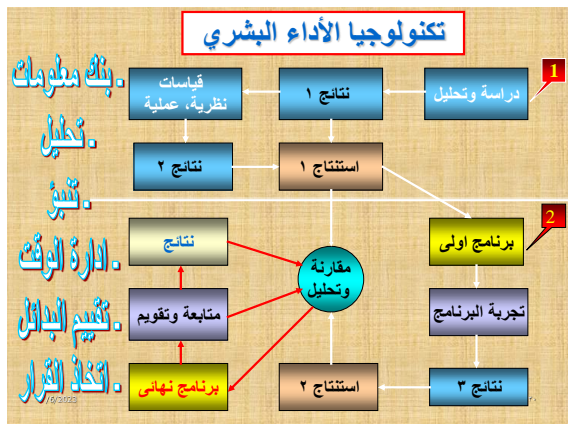
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**خطة إدارة الأزمات**

**١- خطة مجابهة :**

إن التخطيط لمجابهة الكوارث ضرورة تفرضها معرفتنا بأثار الكوارث المدمرة على الصحة والمجتمع بكل مكوناته من اقتصاد واتصالات ومصالح اجتماعية والصحة النفسية لأفراده.

ويمتد التخطيط لمجابهة الكوارث إلى ما قبل حدوث الكارثة حيث يمكن بالتخطيط الجيد تلافى بعض الأزمات والتقليل من أثارها ، كما يمتد ليشمل مرحلة ما بعد الأزمة حتى يمكن إعادة الوضع الطبيعي لمؤسسات المجتمع.

يتطلب التخطيط للإمام بمواطن الخطورة المحتملة ومعرفة نوعية الإصابات التي يتوقع مجابعتها بالمستشفيات سواء كوارث خارجية أو داخلية.

---

---

---

---

---

---

---

---

**خطة إدارة الأزمات**

**٢- المستهدفات العامة للخطة:**

١. الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة أثناء وقوع الكارثة.
٢. التنسيق مع الرعاية الأولية قبل وصول المصابين للمستشفى.
٣. تزويد الهيئات المعنية وأقارب المصابين والإعلام بالمعلومات اللازمة وبطريقة مناسبة.
٤. كتابة الخطة اللازمة لمجابهة الأزمات والكوارث.

---

---

---

---

---

---

---

---

## خطة إدارة الأزمات

### ٢- المستهدفات العامة للخطة:

٥. توزيع الخطة على كل المؤسسات والأقسام والأفراد للإلمام بها وبدورهم فيها. وسوف يتم وضعها على الانترنت قريباً.
٦. اختبار الخطة وتجربتها مرة كل ستة أشهر للتأكد من فاعليتها.
- ويكتب بعدها تقرير عن مدى نجاح الخطة والمعوقات التي واجهتها.
٧. يقوم كل قسم بوضع الخطة الخاصة به وعرضها على مجلس إدارة وحدة إدارة الأزمات والكوارث.

7/8/2022

122

## خطة إدارة الأزمات

### ٣- مراحل إعداد الخطة:

- أولاً: مرحلة ما قبل الأزمة - الكارثة:
١. التخطيط ( التنبؤ - التوقع) للأزمات والكوارث المحتمل حدوثها في المدى القريب - المتوسط - البعيد.
  ٢. إعداد الخطط ورسم السيناريوهات لدرء الأزمات ومواجهة الكوارث.
  ٣. اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع الأزمة أو الكارثة.
  ٤. الاستعداد للتعامل مع الأحداث مثل تدريب الأفراد وصيانة المعدات.

7/8/2022

## خطة إدارة الأزمات

### ٣- مراحل إعداد الخطة:

- أولاً: مرحلة ما قبل الأزمة - الكارثة:
٥. نشر الوعي الثقافي بإدارة الكوارث والأزمات، وعقد ورش عمل تدريبية للارتقاء بمستوى كفاءة العاملين بالمستشفى في هذا المجال.
  ٦. تطوير الليات الرصد والإنذار المبكر في مجال إدارة الأزمات والكوارث كلما كان ذلك ممكناً.
  ٧. تجهيز غرفة عمليات لإدارة الأزمات والكوارث مزودة بأجهزة الاتصال المناسبة.

7/8/2022

123

## خطة إدارة الأزمات

### ٣- مراحل إعداد الخطة:

ثانياً: مرحلة المواجهة والاستجابة والاحتواء:

١. تنفيذ الخطط والسيناريوهات التي سبق إعدادها والتدريب عليها
٢. تنفيذ أعمال المواجهة والإغاثة بأنواعها وفقاً لنوعية الأزمة أو الكارثة.
٣. القيام بأعمال خدمات الطوارئ العاجلة.
٤. تنفيذ عمليات الإخلاء عند الضرورة.
٥. متابعة الحدث والوقوف على تطورات الموقف بشكل مستمر، وتقييمه، وتحديد الإجراءات المطلوبة للتعامل معه من خلال غرفة العمليات.

## خطة إدارة الأزمات

### ٣- مراحل إعداد الخطة:

ثالثاً: مرحلة التوازن :

١. حصر الخسائر في الأفراد والمنشآت.
٢. التأهيل وإعادة البناء ( مرحلة استئناف النشاط) والحماية من أخطار المستقبل المحتملة.
٣. تقييم الإجراءات التي تم اتخاذها للتعامل مع الكارثة خلال مرحلة المواجهة والاستجابة والاحتواء والخروج بالدروس المستفادة.
٤. توثيق الحدث وتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة، وتوجيهها إلى الجهات المعنية. للاستفادة منها من أجل تلافي السلبات مستقبلاً (إن وجدت)، وتطوير وتحديث الخطط وفقاً للمستجدات من أجل إدارة أفضل.

## خطة إدارة الأزمات

### ٤- كيف تتصرف في حالات الزلازل والهزات الأرضية :

١. إذا كنت في العيادة أو مكتب فأخرج إذا كانت المسافة لا تزيد عن (٥٠ متر) وإلا فأبق في مكانك ولا تحاول أخذ أي شيء من ممتلكاتك الشخصية.
٢. إذا كنت في العيادة فاحتمى تحت الطاولة مباشرة وابتعد عن النافذة أو أستند تحت أو إلى حائط أساسي (صبيه).
٣. إذا كنت في فناء المستشفى فعليك الابتعاد عن حواف المبنى.
٤. إذا كنت في السيارة ابق في مكانك حتى يقف السائق وإذا كنت تقود السيارة فبادر إلى الوقوف واستمع إلى المذياع.

## خطة إدارة الأزمات

### ٤- كيف تتصرف في حالات الزلازل والهزات الأرضية :

٥. إذا كنت خارج المستشفى فابتعد عن المباني العالية وتوجه إلى المناطق القسيحة.
٦. حاول ما أمكن قطع الكهرباء والغاز عن المستشفى حتى لا تكون سبباً في حدوث حريق .
٧. لا تحاول التجول بعد الهزة مباشرة فقد يعقبها هزات أخرى تابعة والأفضل أن تبقى هادئ لفترة بعد الهزة الأولى.

7/8/2023

111

## خطة إدارة الأزمات

### ٤- كيف تتصرف في حالات الزلازل والهزات الأرضية :

٨. استمع إلى إرشادات الدفاع المدني ونفذاها وتعاون معه لسلامتك ولا تجعل الخوف والفرح والهلع يسيطر عليك لكي لا تحدث إرباكا قد يؤدي إلى إصابتك .
٩. لا تحاول البحث في الأنقاض عن أعراض شخصية فقد يتسبب ذلك في إصابتك نتيجة انهيارات لاحقة.
- إن هذه التعليمات هامة جدا ومبسطة في ذات الوقت وهي تعليمات احترازية فقط نهدف من خلالها إلى حمايتك وحماية أسرتك ومجتمعنا فلا تقلق .

7/8/2023

111

## خطة إدارة الأزمات

### ٥- أعمال لجنة السلامة والصحة المهنية التفتيش:

١. عمليات التخزين وخاصة المواد سريعة الاشتعال أو المواد التي تساعد على الاشتعال أو المواد التي تشتعل ذاتياً.
٢. مصادر الشرر وغيرها من المصادر الحرارية.
٣. التأكد من توافر وسلامة أجهزة إطفاء الحريق وصلاحيتهما للتشغيل.
٤. لتأكد من تنفيذ تعليمات النظافة العامة وتجميع وتصريف العوادم وغيرها.

7/8/2023

111

## خطة إدارة الأزمات

### ٥- أعمال لجنة السلامة والصحة المهنية التفتيش:

٥. النظافة ومنع التدخين وحمل أعواد الثقاب والولاعات والتخزين السليم
٦. يجب منع التدخين نهائياً في أماكن العمل التي تتوفر بها مواد قابلة للاشتعال.
٧. وضع لافتات ( ممنوع التدخين ) في المناطق المحظور فيها التدخين وتنفيذ هذه التعليمات بدقة من المشرفين والزوار والعاملين.
٨. يحظر حمل الكبريت والولاعات في الأماكن المحظور فيها التدخين.

7/8/2023

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## خطة إدارة الأزمات

### ٥- أعمال لجنة السلامة والصحة المهنية التفتيش:

٩. لا تخزن المواد القابلة للاشتعال في أوعية مكشوفة أو زجاجية (جفف ما ينسكب من هذه المواد بسرعة ولا تخزنها بجوار مصادر الحرارة كالمواقد والمدافئ).
١٠. حافظ دائماً على ضرورة عدم وجود أي أوراق أو مخلفات فوق الأسطح أو في الحدائق أو حول المباني لسهولة استعمالها بأي شرارة تلمسها.
١١. تأكد من إطفاء أعواد الثقاب أو بقايا السجاير قبل إلقائها في الأوعية المخصصة لذلك.

7/8/2023

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## خطة إدارة الأزمات

### ٦- كيفية التصرف في حالة الحريق:

١. أن يكسر زجاج إنذار الحريق لتشغيله.
  ٢. أن يتصل فوراً برقم هاتف الطوارئ لاستدعاء فرق الإطفاء.
  ٣. أن يكافح الحريق إذا أمكن باستخدام أقرب مطفأة مناسبة لنوع الحريق:
- أ- إمساك المطفأة جيداً بواسطة مقبض الحمل.
  - ب- اسحب مسمار الأمان بالمطفأة .
  - ج- وجه فوهة المطفأة إلى قاعدة اللهب.
  - د- اضغط على المقبض لتشغيل المطفأة.
  - هـ- تحريك مواد الإطفاء على قاعدة النار يميناً ويساراً

7/8/2023

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## خطة إدارة الأزمات

### ٦- كيفية التصرف في حالة الحريق:

٤. أن يتأكد أن المكان الذي يقف فيه لا يشكل خطورة عليه وأنه باستطاعته الهروب إذا انتشر الحريق.
٥. عند استخدام مطفأة الحريق اليدوية في الهواء الطلق يراعى الوقوف مع اتجاه الرياح على مسافة مترين إلى ثلاثة أمتار من النار.
٦. لا تحاول إطفاء الحريق إلا إذا كان صغيراً وكنت واثقاً أنك قادر على إخماده .
٧. إذا كان الحريق كبير . غادر غرفتك وأغلق الباب خلفك وشغل جهاز الإنذار

7/8/2023

## خطة إدارة الأزمات

### ٦- كيفية التصرف في حالة الحريق:

٨. في حالة وجود دخان كثيف يكون التدرج على الأرض أفضل وسيلة لوجود الهواء النقي .
٩. تحسس الباب والمقبض بظاهر يدك فإذا لم يكن ساخناً افتح بحدز وأخرج .
١٠. إذا وجدت الباب ساخناً عند ملامسته فلا تفتحه .
١١. انزع الستائر وافتح الغرفة لتهويتها وطرده الدخان.

7/8/2023

131

## خطة إدارة الأزمات

### ٧- واجبات فرق مكافحة الحرائق"

١. تحديد مكان الحرائق من خلال ملاحظة اللوحة التوضيحية لنظام إنذار الحريق .
٢. القيام بمكافحة الحريق بوسائل الإطفاء المتوفرة بالمبنى أو الكلية ( مطفات الماء ذات اللون الأحمر - مطفات ثاني أكسيد الكربون ذات اللون الأسود ) .
٣. التأكد من غلق النوافذ والأبواب وذلك لمنع انتشار الحريق بباقي مكونات المبنى .
٤. التعاون مع الفرق المتخصصة التابعة لإدارة الدفاع المدني والحريق بإرشادهم إلى موقع الحريق ونوعه وأجهزة ووسائل الإطفاء المتوفرة.

7/8/2023

132

## خطة إدارة الأزمات

### ٨- واجبات الحراس"

١. تأمين المبنى وحفظ النظام.
٢. منع دخول أي أفراد غير المختصين داخل المبنى.
٣. منع خروج أحد من البوابة الرئيسية إلى أن تنتهي عمليات الإخلاء والسيطرة على الأزمة وانتهاء الحالة الطارئة.
٤. انتظار الفرق المتخصصة من رجال الدفاع المدني وإرشادهم لموقع الحريق.

7/8/2023

118

## خطة إدارة الأزمات

### ٩- عناصر خطة الإخلاء:

#### (١) واجبات أعضاء إدارة الأزمات:

١. إرشاد شاغلي المبنى إلى طريق مسالك الهروب و مخارج الطوارئ وذلك عن طريق الاستعانة بالعلامات الإرشادية في كل مبنى والتي توضح مسالك الخروج.
٢. نقل الوثائق والأشياء عالية القيمة.
٣. تقديم الإسعافات الأولية للمصابين.
٤. مكافحة الحرائق و مساعدة فرق الإطفاء و الإنقاذ.

7/8/2023

119

## خطة إدارة الأزمات

### ٩- عناصر خطة الإخلاء:

#### (٢) واجبات اخرى في حالات الطوارئ:

١. إيقاف العمل فوراً
٢. التحلي بالهدوء و عدم الارتباك
٣. عدم استخدام المصاعد الكهربائية .
٤. قطع التيار الكهربائي والغاز إن أمكن عن المكان
٥. التوجه إلى نقاط التجمع من خلال مسالك الهروب و مخارج الطوارئ.

7/8/2023

120

## خطة إدارة الأزمات

- ٩- عناصر خطة الإخلاء:
- ٢) واجبات اخرى في حالات الطوارئ:
٦. التنبيه على الافراد بعدم الركض أو تجاوز زملائهم
٧. لا ترجع إلى المبنى مهما كانت الأسباب.

7/8/2023

131

## خطة إدارة الأزمات

- ٩- عناصر خطة الإخلاء:
- ٣) واجبات فرق مكافحة الحرائق"
١. تحديد مكان الحرائق من خلال ملاحظة اللوحة التوضيحية لنظام إنذار الحريق
٢. القيام بمكافحة الحريق بوسائل الإطفاء المتوفرة بالمبنى ( مطفآت الماء ذات اللون الأحمر - مطفآت ثاني أكسيد الكربون ذات اللون الأسود )

7/8/2023

131

## خطة إدارة الأزمات

- ٩- عناصر خطة الإخلاء:
- ٣) واجبات فرق مكافحة الحرائق"
٣. التأكد من غلق النوافذ والأبواب وذلك لمنع انتشار الحريق ببقايا مكونات المبنى
٤. التعاون مع الفرق المتخصصة التابعة لإدارة الدفاع المدني والحريق بإرشادهم إلى موقع الحريق ونوعه وأجهزة ووسائل الإطفاء المتوفرة .

7/8/2023

132




---

---

---

---

---

---

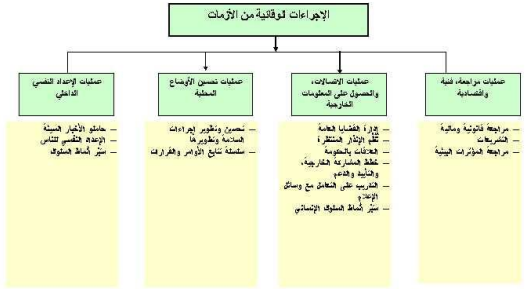
---

---

---

---

شكل رقم (١١)




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

الحالة الطارئة	الرمز (الكود)
توقف عمل القلب أو الرئة المفاجئ	كود بلو (الأزرق)
حوادث الحريق	كود رد (الأحمر)
انسكاب المواد الكيماوية	كود جرين (الأخضر)
الحوادث الإشعاعية	كود جراي (الرمادي)
انقطاع الخدمات (كهرباء أو اتصالات أو تسرب الغاز)	كود يلو (الأصفر)
التهديدات والتفجيرات	كود براون (البنّي)
أعمال الشغب والعنف	كود وايت (الأبيض)
حوادث اختفاء الأطفال	كود بنك (الزهري)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## دروس مستفادة

- نشر ثقافة إدارة الأزمات.
- إعادة الهيكلة - التدريب.
- تعليمات عمل وتأمين المعامل.
- نظم الإنذار والإطفاء الآلية.
- نظم الكهرباء البديلة.
- فريق خاص لإدارة الأزمات.
- تأمين أماكن انتظار السيارات.
- مصادر المياه البديلة.
- المتابعة الميدانية الدائمة.
- تعليمات البوابة.
- تأهيل المدير الإداري.
- المخازن والمطابخ بعيداً عن المبنى الرئيسي.
- لوحات تعليمات العيادة الخارجية.
- لوحات إرشادية لإجراءات مواجهة الأزمات.
- تأمين اسطوانات / خزانات الأكسجين.

7/8/2023

133

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## تنظيم مراكز إدارة الأزمات



7/8/2023

134

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## وأخيراً

فإن الأزمة اختبار لصبر وتحمل الإنسان  
وفرصة جيدة لإظهار القدرات القيادية وحسن  
التدبير، فهي لن تدوم طويلاً فإن الله قد جعل  
مع العسر يسراً ومع الشدة فرجاً .

---

---

---

---

---

---

---

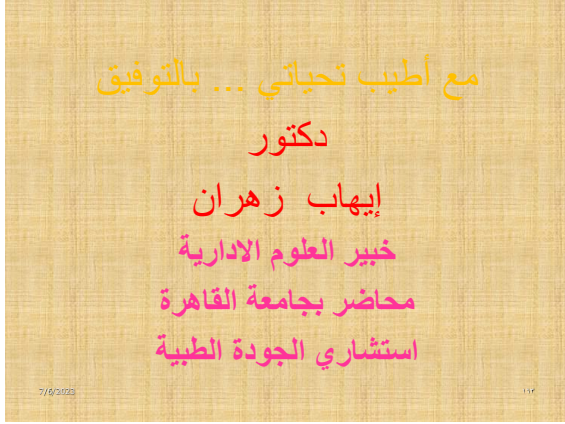
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---