

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إدارة الأزمات

برنامج إدارة الأزمات



برنامج تدريبي

إعداد وتقديم

فيصل بن يحيى آل رشه

مدير مكتب التعليم بحبونا

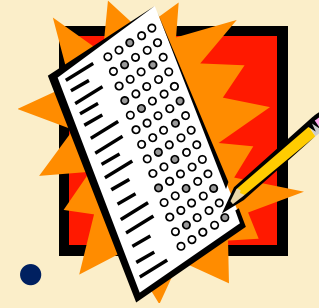
مدة البرنامج: يومان





• معلومات إدارية

- فترات الاستراحة .
- الهاتف الجوال .
- المشاركات والأسئلة .



• تعارف

- التعرف على المشاركين:

- الاسم والوظيفة .
- فيما إذا كنت تعرف شيئاً عن الموضوع .
- ماذا تأمل أن تتعلمه من هذه الدورة .



اهداف البرنامج

يهدف هذا البرنامج لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحديد مفهوم الازمة.
- ٢- تحديد مفهوم إدارة الأزمات.
- ٣- إدراك ابرز سمات الازمة.
- ٤- تحديد الخصائص الإدارية للازمة.
- ٥- التفريق بين الأزمة والكارثة.
- ٦- تحدد أهم أسباب وقوع الأزمات.
- ٧- عرض أهم مراحل تطور الازمة.
- ٨- عرض ابرز مظاهر الشعور بالأزمة.
- ٩- تصنيف الأزمات.
- ١٠- تحديد أهم عوامل النجاح في التعامل مع الأزمات.
- ١١- تحديد خطوات التعامل الإداري مع الازمة.
- ١٢- طرح النموذج الإسلامي لإدارة الأزمات.
- ١٣- عرض الخطوات الإجرائية للتعامل مع الازمة.



✖ ثق بقدمراتك

✖ من المؤسف حقاً أن تقارن نفسك بغيرك وتقارن مدرستك بالمدارس الأخرى
وتقارن طلابك بطلاب آخرين .

✖ أنت وحدك من يصنع الفارق إذا وثقت بقدمراتك وقدمرات من (حولك) المجتمع
المدرسي، امنحهم الفرصة وشجع الجميع وأغرس ذلك في نفوس أبنائك
الطلاب .

✖ تذكر دائماً أنت من يصنع الإنجاز وليس العكس صحيحاً

✖ ثق بقدمراتك ومن حولك وابدأ من الآن .

قَالَ تَعَالَى: "وَأَن يَمْسَسَكَ اللَّهُ بِضُرٍّ فَلَا كَاشِفَ لَهُ إِلَّا هُوَ
وَأَن يَرِدْكَ بَجَرٍّ فَلَا رَادَّ لِفَضْلِهِ يُصِيبُ بِهِ مَن يَشَاءُ مَن عِبَادِهِ
وَهُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ" يونس ١٠٧.

وَقَالَ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: "مَا يُصِيبُ الْمُسْلِمَ مِنْ نَصَبٍ وَلَا
وَصَبٍ وَلَا هَمٍّ وَلَا حُزْنٍ وَلَا أَذًى وَلَا غَمٍّ، حَتَّى
الشُّوْكَةِ يَشَاكُهَا إِلَّا كَفَرَ اللَّهُ بِهَا مِنْ خَطَايَاهُ" متفق
عليه.

قبل البداية

يدور في الازهان سؤال يبحث عن اجابة :

هل الازمة نعمة ام نقمة؟

الازمة نعمة ونقمة...ولكن كيف؟؟؟؟



مناقشة رقم - ١



مفهوم الأزمة

الأزمة / هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه موقف جديد سلبية كانت أو إيجابية 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.

معنى 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. وتختلف عملية ادارة الأزمات عن الادارة بالازمات، اذ ان الاخيرة هي فعل يهدف الى توقف او انقطاع نشاط من الأنشطة وزعزعة استقرار بعض الاوضاع بهدف احداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مديره، فهي عملية خلق الأزمات لتحقيق الاهداف.

ولقد برع الصينيون في نحت مصطلح الازمة، اذ ينطقونه wet-gi وهي عبارة عن كلمتين الاولى تدل على الخطر اما الاخرى 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.

سمات الأزمة

من المعلوم ان لكل علم من العلوم الاجتماعية او الطبيعية
رؤيته لطبيعة الازمة ، حيث يدرس الباحثون في تلك
المجالات الازمة من زاوية اهتمامهم وفي ضوء المسلمات
والنماذج الارشادية التي يعتمدون عليها، من هنا تعددت
محاولات تحديد مفهوم الازمة تبعا لتعدد مجالاتها
وانواعها ، وبرغم هذا التعدد الا ان هناك سمات عامة او
خصائص مشتركة للازمة يتفق عليها معظم الباحثين
نوجزها في ما يلي:

سمات الأزمة

١. المفاجأة، فهي حدث غير متوقع حدث سريع و غامض. او موقف مفاجئ حيث تقع الاحداث الخالقة للأزمة على نحو مفاجئ صانع القرار.
٢. جسيمة التهديد، والذي قد يؤدي الى خسائر مادية او بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل احيانا الى القضاء على كيان المنظمة.
٣. 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 أي قرار ينطوي على قدر من المخاطرة.

٤. ضيق الوقت المتاح لمواجهة الازمة، فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد، الأمر الذي يفقد اطراف الازمة، احيانا القدرة على السيطرة في الموقف واستيعابه جيدا، حيث لابد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط.

٥. تعدد الاطراف والقوى المؤثرة في حدوث الازمة وتطورها، وتعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته وبعض هذه الصعوبات ادارية او مادية او بشرية او سياسية او بيئية الخ.

دراسة حالة



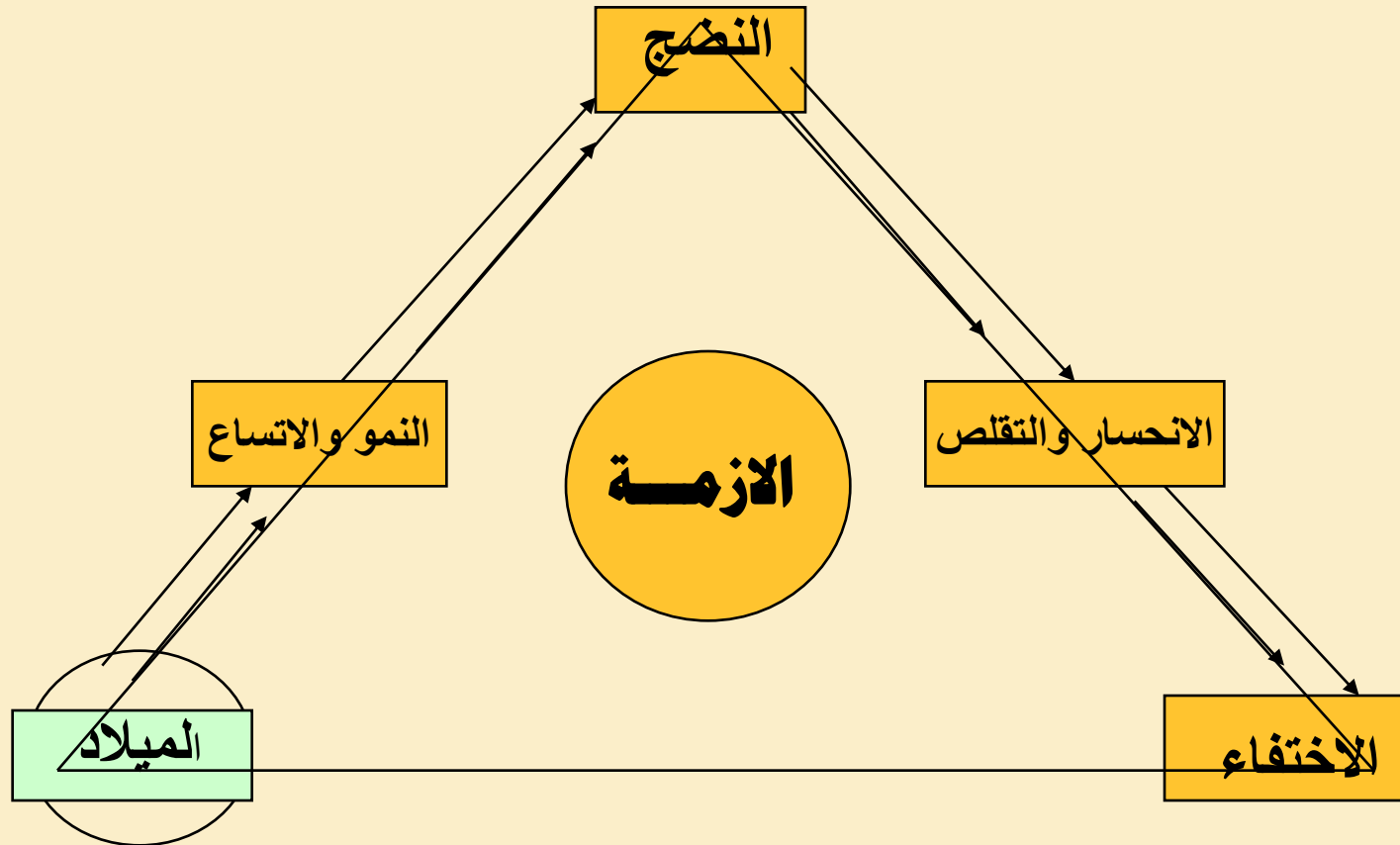
الخصائص الإدارية للانزومه

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.

أسباب الأزمات

١. سوء الفهم الناتج عن المعلومات المبتورة والتسرع في اتخاذ القرارات.
٢. سوء الادراك وضعف استيعاب المعلومات .
٣. سوء التقدير او التقييم بسبب الافراط في الثقة وسوء تقدير قوة الطرف الاخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه.
٤. الادارة العشوائية او الادارة بدون اهداف.
٥. الرغبة في التسلط والابتزاز واستعراض القوة.
٦. اليأس والانهازامية.
٧. الاشاعات الكاذبه.
٨. تعارض الاهداف والمصالح.

مراحل تطور الازمة



الازمة تولد ثم تنمو وتنسجم ثم تصل لمرحلة النضج ثم تبدأ في الانحسار والتقلص ثم تختفي .

مظاهر الشعور بالأزمات

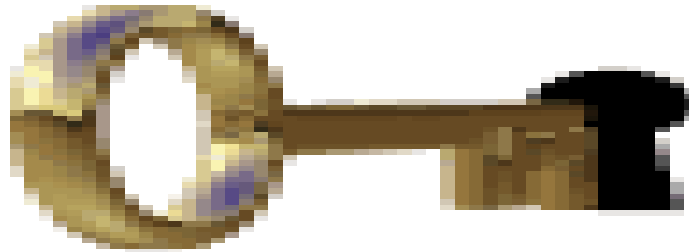
١. زيادة ضغط الدم وسرعة دقات القلب فترتفع من ٧٢-١٥٠ نبضة في الدقيقة.
٢. زيادة سرعة التنفس.
٣. اتساع حدقة العين.
٤. ازدياد افرازات الغدد العرقية .
٥. جفاف الفم بحيث يجد الانسان صعوبة في بلع ريقه.
٦. ارتفاع مستوى السكر في الدم.
٧. ازدياد سرعة تجلط الدم.
٨. اضطراب حركة الجهاز الهضمي.
٩. انتصاب الشعر على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

مناقشة رقم ٢-

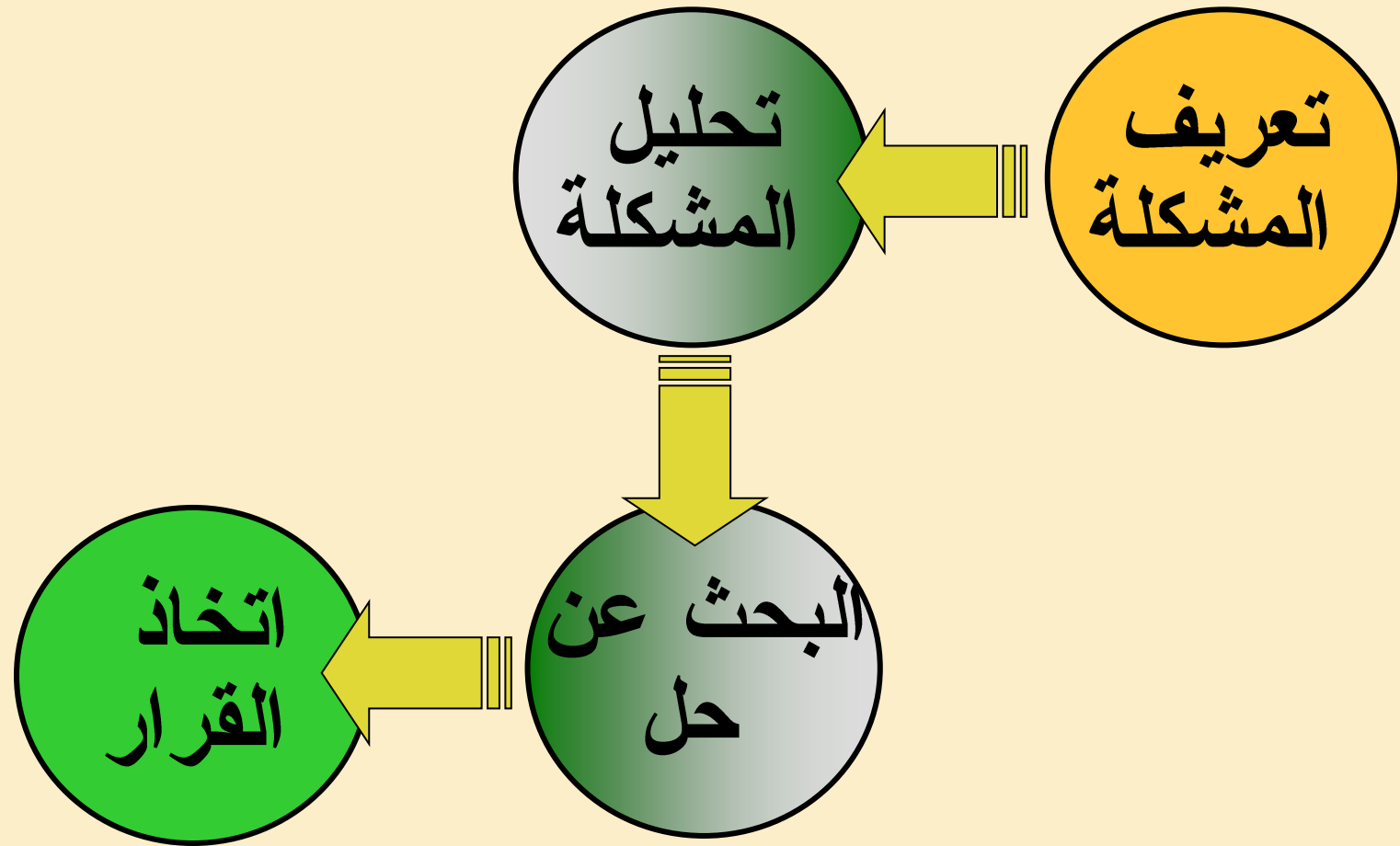


حل المشكلات

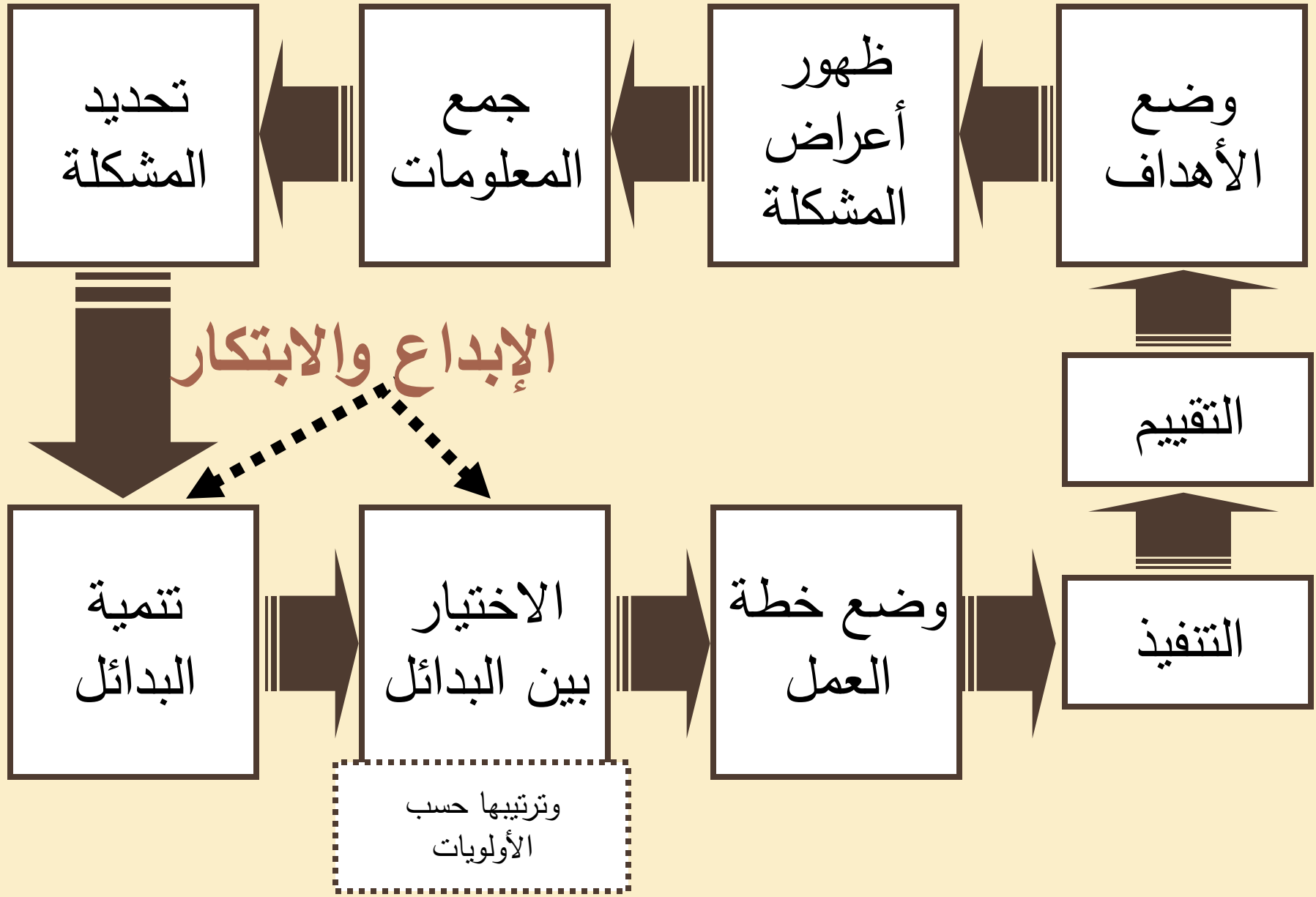
واتخاذ القرارات



علاقة حل المشكلات باتخاذ القرارات



خطوات اتخاذ القرار وحل المشكلات



عملية اتخاذ القرارات

تعريف القرار:-

الاختيار بين البدائل المتاحة

هو عملية التفكير التي ينتج عنها الموازنة بين البدائل لاختيار البديل الأنسب للقيام بعمل ما

هو عملية اختيار انسب البدائل وأفضل السبل لتحقيق هدف ما، وهو اختبار لكفاءة الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤوليات وإدارة العمل.

القرارات هي الادارة

أنواع القرارات

تنظيمية

شخصية

حسب هيئة متخذ القرار

تابع أنواع القرارات

استراتيجية

تشغيلية

حسب أهمية القرار

تابع أنواع القرارات

مبرمجة

حسب درجة تكرار القرار

غير مبرمجة

تابع أنواع القرارات

شاملة

جزئية

حسب درجة شمول القرار

أنواع القرارات

١ - حسب هيئة متخذ القرار

ب. الشخصية أ. التنظيمية

٢ - حسب أهمية القرار

ب. التشغيلية أ. الاستراتيجية

٣ - حسب درجة التكرار

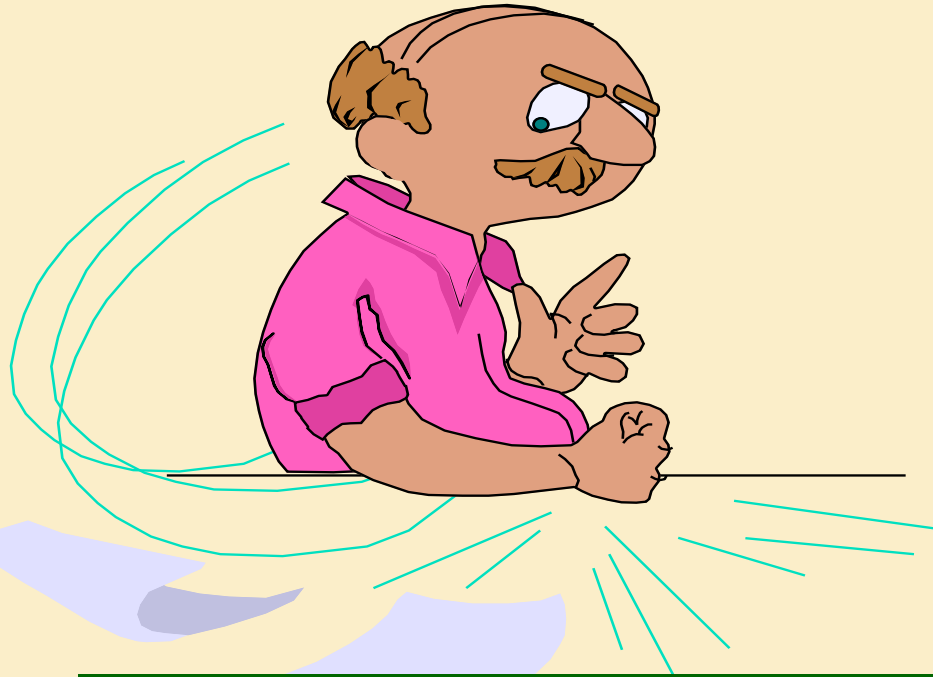
ب. غير مبرمجة أ. مبرمجة

٤ - حسب درجة الشمول

ب. جزئية أ. شاملة

مستويات المشاركة في صنع القرارات

حالات القرار الفردى



- عندما لا يكون لديك الوقت الكافى.
- فى حالات السرىة القصوى لمخرجات القرار.
- عندما تكون أنت الخبير الوحيد فى المجال.
- عندما يكون بقية أفراد المجموعة غير مؤهلين.
- عندما يكون القرار روتينيا و نتائجه معروفة.



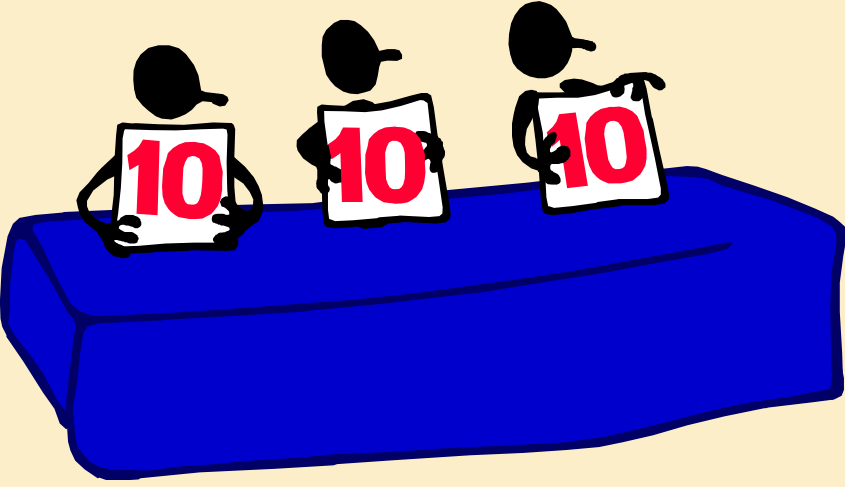
قرار الأقلية

تقوم مجموعة من الأفراد باتخاذ
قرار يؤثر على الشركة ككل أو على
مجموعة أكبر

قرارات الأغلبية

يتضمن اتخاذ القرارات من خلال
التصويت. و يستخدم عندما تكون
جميع البدائل المطروحة مقبولة
لدى الإدارة العليا





قرارات الإجماع

تتم الموافقة على القرار من قبل الجميع بدون استخدام التصويت. ويتطلب:

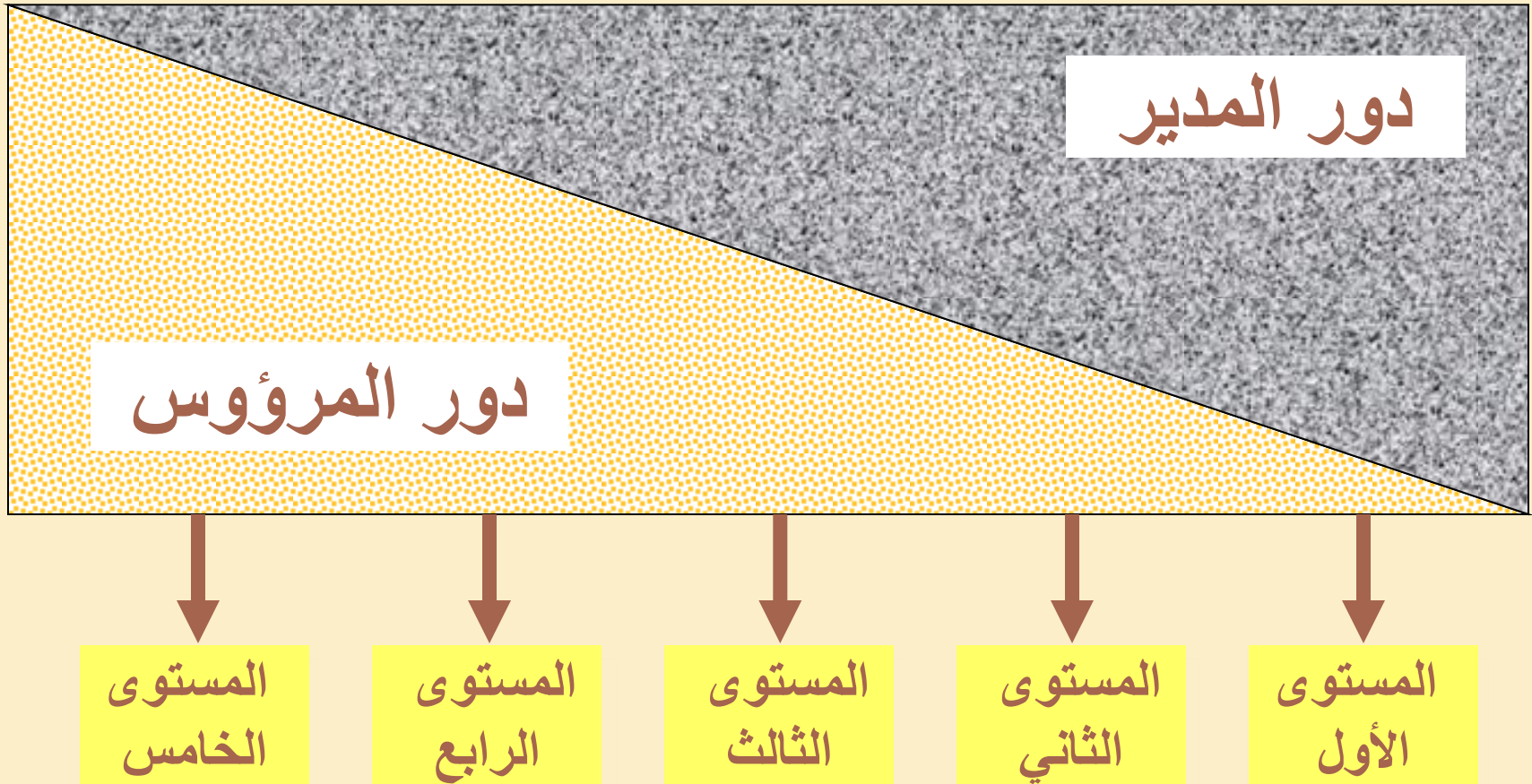
١. فريق عمل يتصف أفرادَه بالنضج

٢. فريق عمل له خبرة في مجاله

٣. فريق عمل مستعد لمناقشة جميع الجوانب

٤. توفر الوقت اللازم

مستويات المشاركة في تحليل المشكلات وصنع القرارات



مستويات المشاركة في تحليل المشكلات وصنع القرارات

دور المدير

دور المرؤوس

المستوى الثاني

يحصل المدير على المعلومات الضرورية من مرءوسيه ثم يقرر حل المشكلة بنفسه حيث لا يطلب من المرؤوسين تقديم الحلول البديلة ولا تقييمها

المستوى الأول

يتولى المدير حل المشكلة وصنع القرار بنفسه مستخدماً المعلومات المتوفرة لديه

مستويات المشاركة في تحليل المشكلات وصنع القرارات

دور المدير

دور المروؤوس

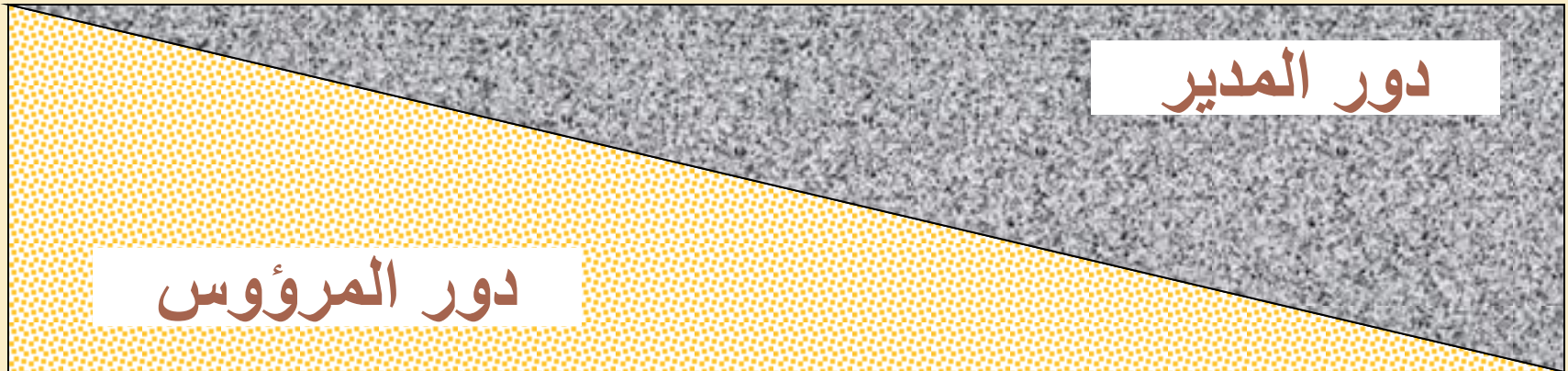
المستوى الثالث

يشرك المدير بعض المروؤوسين
بمناقشة المشكلة وذلك من خلال
التعرف على أفكارهم واقتراحاتهم
حولها بصفة فردية، ثم يتخذ المدير
القرار بنفسه

المستوى الرابع

يشرك المدير مروؤوسيه كمجموعة
بمناقشة المشكلة للتعرف على
أفكارهم واقتراحاتهم بصورة
جماعية، ثم يتخذ القرار بنفسه

مستويات المشاركة في تحليل المشكلات وصنع القرارات



المستوى الخامس

يشرك المدير مروؤوسيه كمجموعة بمناقشة المشكلة حيث يقومون معاً بتقديم وتقييم البدائل ويحاولون الوصول إلى حل (حيث لا يحاول المدير التأثير على المجموعة للأخذ بالحل الذي يراه بل يعمل على قبول وتنفيذ أي حل تراه وتدعمه المجموعة ككل)

مراحل اتخاذ القرار

١- الإعداد للقرار

ما هي المعلومات التي تحتاجها؟
من هم الأشخاص الذين لا بد من مشاركتهم؟
ما هي توجهات وآراء الأشخاص ذوي العلاقة؟
ما هي النتائج المرجوة والمترتبة من القرار؟
ما هي التركيبة المناسبة لفريق العمل الاستشاري
الجيد؟

٢ - تحديد الأهداف من القرار

بعد معرفتك للمشكلة، تبدأ بالسؤال عما يجب ان
تصل اليه. ومن أمثلة ذلك:

تعديل سلوك ما؟

تحسين خدمة؟

تثقيف الموظفين؟

تنفيذ أوامر الإدارة

٣- تحديد المعايير

الكفاءة

التكلفة

التأثير

درجة الخطر

٤- جمع المعلومات

تحديد البيانات ذات العلاقة المباشرة

تحديد كم ونوع البيانات والمعلومات اللازمة

تجنب الانحياز والبحث عن كل المعلومات

سواء متفقة او مختلفة مع وجهة نظره

٥- تنمية وتقييم البدائل

- ✖ اجمع عدد مناسب من البدائل
- ✖ اجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن كل بديل.
- ✖ قارن بين الميزات والعيوب لكل البدائل.
- ✖ استعرض النتائج المرغوبة وغير المرغوبة المحتملة لكل بديل.
- ✖ قارن كل بديل بالمعايير التي اخترتها.
- ✖ حدد أي من البدائل يحقق الأهداف الموضوعية.

٦- اختيار البديل المناسب

✖ استخدام أسلوب الإلغاء.

✖ اعتبار الحلول السابقة.

✖ عدم التأخر في اختيار البديل لأن الأوضاع تتغير بسرعة.

٧- التنفيذ

- × وضع خطة تنفيذية مفصلة.
- × توزيع المهام والمسؤوليات على المشاركين في التنفيذ.
- × تفويض الصلاحيات اللازمة للمنفذين.
- × تحديد قنوات الاتصال بوضوح.
- × تحديد الموارد اللازمة.
- × التأكد من وضوح الهدف للجميع.

٨- التقييم والمتابعة



مقومات عملية اتخاذ القرارات السليمة

الحصول على معلومات دقيقة وبيانات صحيحة
مشاركة ذوي العلاقة في صنع القرارات
شرعية القرار أو تمشية مع القوانين والأنظمة
التوقيت السليم
توصيل القرارات إلى أصحابها بشكل دقيق

العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار

شخصية المدير (متخذ القرار):-

- | | | |
|----------|---|------------------------|
| قيمة | × | - إلهامه |
| اتجاهاته | × | - دافعيته |
| مزاجه | × | - نظرتة العامة للأشياء |
| (تقديره) | | |
| خبرته | × | - ثقته في نفسه |

العوامل الخارجية:

- ردود فعل الآخرين (المتأثرين بالقرار)
الرأي العام
- توفر الموارد
الموظفين (المروءوسين)
- البيئة
- ردود فعل
التكلفة

العوامل المعوقة:

- الخوف/ وعدم القدرة على التصرف.
- المعلومات الغير دقيقة وصحيحة.
- التحيز.
- المجاملة.
- الضغوط الجانبية.
- ضيق الوقت.

خطوات حل المشكلات

تابع

تحديد أولويات البدائل واختيار البديل الأنسب

وضع خطة التنفيذ

التنفيذ

المتابعة والتقييم

خطوات حل المشكلات

تابع

تحديد أولويات البدائل واختيار البديل الأنسب

وضع خطة التنفيذ

التنفيذ

المتابعة والتقييم

أخطاء شائعة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

عدم التمييز بين الأعراض والمشكلة

١

عدم الاعتراف بسوء القرار

٢

التردد

٣

أخطاء شائعة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

تابع

مبدأ اتخاذ أي قرار أفضل من لا شيء

٤

افتراض أن الناس منطقيون

٥

نسيان الحصول على موافقة الإدارة العليا

٦

أخطاء شائعة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

تابع

عدم الثناء حيث يستوجب الثناء

٧

عدم القدرة على تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة
أو اتخاذ القرار

٨

عدم توفر الوقت الكافي

٩

أخطاء شائعة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

تابع

صعوبة تقويم البدائل بشكل دقيق

١٠

ارتباط الإدارة بالنظم والقوانين التي تحد من عدد البدائل الممكنة

١١

تأثير البيئة الثقافية للمنظمة

١٢

التزام متخذ القرار وارتباطه بظروف سابقة

١٣

عوامل نجاح القرارات

١ تفهم العاملين للقرار.

٢ معلومات كافية لتنفيذ القرار.

٣ دراية بالوضع الذي ينشأ إذا لم يتخذ القرار.

٤ التشجيع المستمر من متخذ القرار لتنفيذه

٥ شرح الآثار الايجابية للقرار للمستفيدين (البيع المسبق للقرار).

عوامل نجاح القرارات

التدرج في اتخاذ القرارات.

٦

شرعية القرار لاستناده إلى القوانين والأنظمة

٧

الشعور بالمشكلة وأهمية حلها من قبل الرؤساء
والمرؤوسين معاً.

٨

النظر للمشكلة من خارج إطارها.

٩

إشراك العاملين وإشعارهم بأهمية دورهم في إنجاح
القرار.

١٠

بعض أسباب اختيار الحل الخاطئ

١ عدم وجود منهجية معينة للبحث

٢ عدم دراسة الخيارات دراسة وافية

٣ عدم استخدام أساليب التقييم الملائمة

٤ التنبؤ الخاطئ بالآثار والمبالغة فيها أو التقليل منها

٥ الاعتماد على الآراء الشخصية والذاتية بدون تمحيص

أخطاء شائعة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

١ عدم التمييز بين الأعراض والمشكلة

٢ عدم الاعتراف بسوء القرار

٣ التردد

أخطاء شائعة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

١

مبدأ اتخاذ أي قرار أفضل من لا شيء

٤

افتراض أن الناس منطقيون

٥

نسيان الحصول على موافقة الإدارة العليا

٦

أخطاء شائعة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

٦

عدم الثناء حيث يستوجب الثناء

٧

عدم القدرة على تحديد البدائل الممكنة لحل
المشكلة أو اتخاذ القرار

٨

عدم توفر الوقت الكافي

٩

أخطاء شائعة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

١

صعوبة تقويم البدائل بشكل دقيق

١٠

ارتباط الإدارة بالنظم والقوانين التي
تحد من عدد البدائل الممكنة

١١

تأثير البيئة الثقافية للمنظمة

١٢

التزام متخذ القرار وارتباطه بظروف سابقة

١٣

وسائل الارتقاء بجودة القرارات

جسدية

ابتعد قليلا عن المشكلة – تجول قليلا على قدميك

إذا أمكن أجل البحث إلى الغد

استقطع وقتاً لتكون بمفرك، فالخلوة تساعد على تخفيف الضغط

قم بممارسة بعض التمارين الرياضية

ذهنية

استخدم اسلوب ابداعي في جمع المعلومات

ركز على المشكلة

جرب الاسلوب الشرطي "ماذا لو" اثناء بحثك عن
الحلول

ازل قيود التفكير واترك لتفكيرك حرية ربط المواقف

تحليلية

خذ بعين الاعتبار "أفضل الحالات واسوأ الحالات"

حل درجة الغموض لديك

ناقش القرار مع أكبر عدد ممكن من الأشخاص

قم بالتمارين التي تساعد على شحذ الأفكار وتنمية
القدرات الذهنية والتحليلية كحل الألغاز والمسائل
الحسابية

وقتاً ممتعاً



مناقشة رقم- ٣



الفرق بين الازمة والكارثة

عنصر المقارنة	الازمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعدي	كامل
الخسائر	معنوية وربما بشرية ومادية	بشرية ومادية كبيرة
الاسباب	انسانية	طبيعية واحيانا انسانية
التنبؤ بوقوعها	ممكنة الشئ	صعبة الشئ
الضغط على متخذ القرار	ضغط وتوتر كبير	يثقوت الضغط تبعا لنوع الكارثة
المعنويات والدعم	احيانا ... وبشري	غالبا ومعلن
انظمة وتعليمات المواجهه	داخلية	محلية وإقليمية ودولية

القوة

S

الضعف

W

SWOT

الفرص

O

المخاطر

T

SWOT Analysis

أساسيات تحليل سوات

ما هي نوعية
النماذج والأسئلة؟

كيفية تصنيف
المعلومات والبيانات
ورسم مسارها

ما هي
مجالات التقييم؟

ما هي آلية جمع
المعلومات لإجراء
التحليل؟

القوة

S

الضعف

W

الفرص

O

التحديات

T

تصنيف

الأزمات



اليوم الثاني



متى نقل بأننا نجحنا في وقت الأزمة
ناقش مع مجموعتك العوامل التي تؤدي لنجاح الأزمة



عوامل النجاح في إدارة الأزمات

يتوسع بعض الباحثين في رصد وتحليل العوامل التي تضمن الإدارة الفعالة والناجحة للازمات، حتى انها تشمل كل العوامل والإجراءات اللازمة لنجاح أي نوع من الإدارة في مجالات الحياة المختلفة، لكن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمات يجب ان يركز على اهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها، في هذا الاطار نركز على العوامل التالية:

١ - القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة او المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الازمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الازمة والحفاظ على الحياة، وتجدر الإشارة إلى ان التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دوراً كبيراً في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

٢. ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أول بأول، وكذلك تكليف احد افراد فريق ادارة الازمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الرسائل الاتصالية أو الاعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة.

٣ - نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية: لقد اثبتت دراسات وبحوث الازمة والدروس المستفادة من ادارة ازمات وكوارث عديدة ان اتصالات الازمة تلعب دورا بالغ الاهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الادارة 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.

٤. الاستعداد الدائم لمواجهة الازمات: ان عملية الاستعداد لمواجهة الازمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع او مواجهة الازمات، ومراجعة اجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الافراد على الادوار المختلفة لهم اثناء مواجهة الازمات، وقد سبقت الاشارة الى عملية تدريب فريق ادارة الازمات، لكن عملية التدريب قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الافراد المنتمين لهذه المنظمة، وتشير ادبيات ادارة الازمات الى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة.

٥. توافر نظم انذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الاشارات الى متخذي القرار، ويمكن تعريف نظم الانذار المبكر بأنها ادوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على ابعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحوله الى ازمة تمثل مصدرا للخطر على المنظمة.

ونظرا لأهمية نظام الانذار فان هناك اجراءات لقياس فاعلية نظم الانذار المبكر وتقييم ادائها بشكل دوري.

٦ - انشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة، وبكافة الالتزامات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف للاطراف المختلفة من كل ازمة او خطر محتمل.

ومن المؤكد ان المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الازمة المختلفة، والإشكالية ان الازمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فان وجود قاعدة اساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع اسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.

٧. ادراك اهمية الوقت:

ان عنصر الوقت احد اهم المتغيرات الحاكمة في ادارة الازمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغاً على ادراك الازمة، وعلى عملية التعامل معها اذ ان عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الازمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق ادارة الازمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الاضرار او الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

إدارة الأزمات

في ضوء المفاهيم السابقة لازمة، وكذلك السمات الرئيسية المتفق عليها يمكن القول بان ادارة الازمة عملية ارادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على اسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الاطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الامكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الازمات او مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من اساليب التعامل مع الازمات في المستقبل.

ناقش مع مجموعتك

خطوات التعامل مع الأزمة

إدارة الأزمات... آليات التعامل
وخطوات الحل والسيطرة



خطوات التعامل مع الأزمه

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

١. تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده 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 وآراء غير مسبقة.
٥. حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة .

نموذج لإدارة الأزمات

هناك قواسم مشتركة بين الازمات المختلفة مما يمكن معه تحديد نموذج امثل للتعامل مع الازمات حيث طرح كثير من الباحثين نماذج متعددة تحوي مراحل او مستويات للتعامل مع الازمة يمكن حصرها في اربع مراحل ذكرها

كمفورت Comfort هي :

١. التلطيف Mitigation.

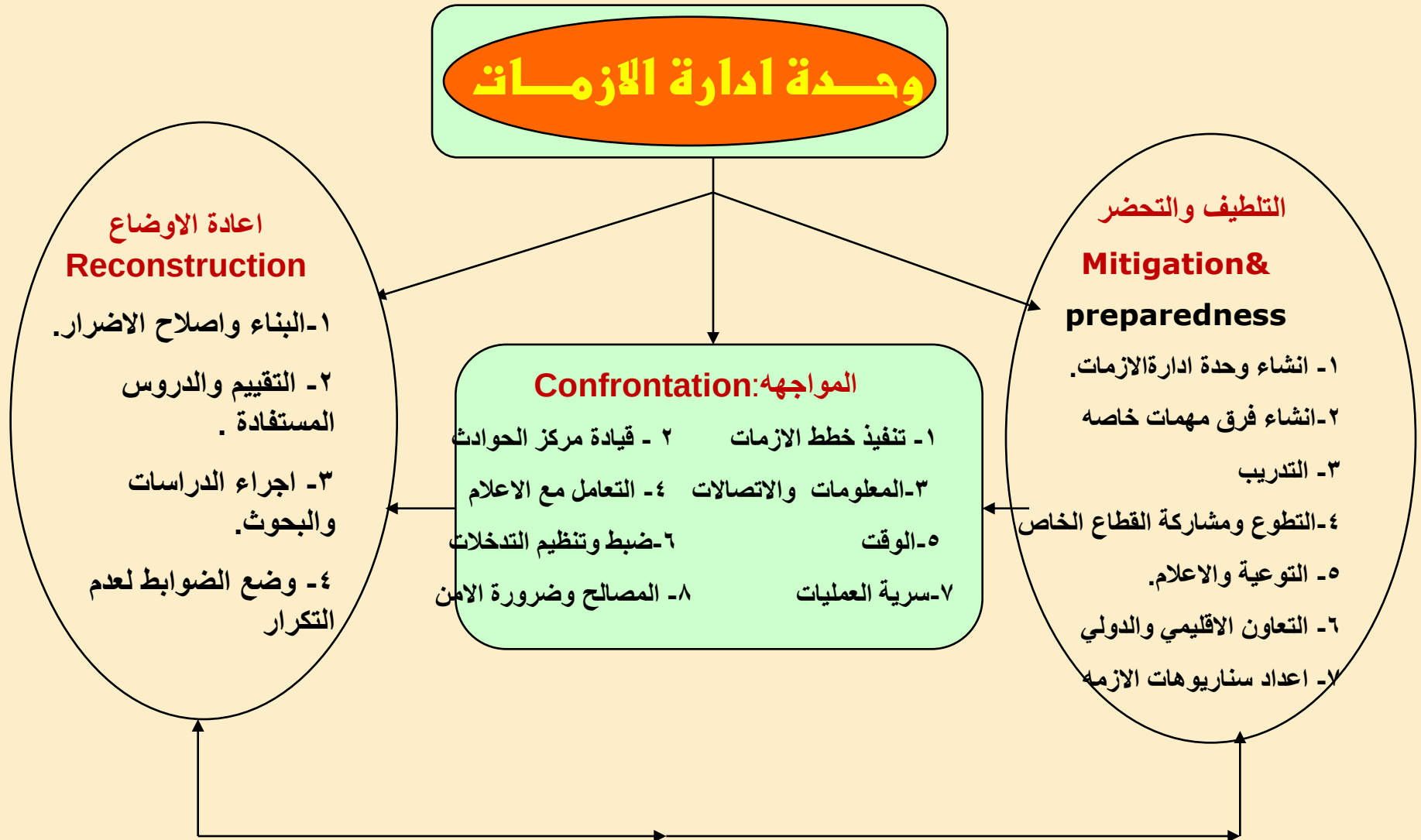
٢. الاستعداد Preparedness.

٣. الاستجابة Response.

٤. استعادة النشاط والبناء Recovery&Reconstructon .

نموذج لإدارة الالتزامات في المجال (الامني)
كمثال حقيقي يمثل مجالات حدوث الالتزامه:

نموذج إدارة الأزمات الأمنية



إدارة الأزمات

والملاحظ أن نموذج (إدارة الأزمات) الذي وضعته الإدارة الحديثة تجاهل بعض النواحي الهامة لاحتواء الازمة وخاصة مايتعلق منها بقيم العاملين في ادارة الازمة والتعبئة النفسية والايمانية لمواجهتها ، وهذا لانجده الا من خلال الفكر الاداري في الإسلام ، ولنا في رسول الله – صلى الله عليه وسلم – أسوة حسنة في تفعيل الأزمات والاستفادة منها وفي كيفية تحويل المحنة إلى منحة وتحويل الموقف السلبي إلى إيجابي وذلك بقوة الإيمان والعزم والتوكل على الله.



النموذج الإسلامي لإدارة الأزمات

فيما يلي خطوات النموذج الإسلامي لإدارة الأزمات:

- ١- أن يكون مرجع إدارة الأزمة نابع من اعتمادنا على كتاب الله وسنة رسوله – صلى الله عليه وسلم – وما ورد فيهما من توجيهات للتعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة.
- ٢- الشعور بالطمأنينة والثقة بالله سبحانه وتعالى ثم الثقة بالذات والنفس حيث يضع الفرد في اعتباره قوله تعالى : (ومن يتوكل على الله فهو حسبه) .

٣. التعلق بالله جل وعلا والإكثار من الدعاء : ففي غزوة بدر عندما ظل النبي - صلى الله عليه وسلم - رافعا يديه إلى السماء يدعو ربه ويقول : (اللهم إن تهلك هذه العصابة من أهل الإسلام لن تعبد في الأرض بعد اليوم) فما زال يهتف بربه ماداً يديه مستقبل القبلة ، حتى سقط رداؤه عن منكبيه حتى جاءه أبو بكر - رضي الله عنه - قائلاً : إن الله منجز وعده يا رسول الله ، ويوم أن قال له الناس إن الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم فقال - صلى الله عليه وسلم - (حسبنا الله ونعم الوكيل) ، ويقول تعالى : { وقال ربكم ادعوني أستجب لكم إن الذين يستكبرون عن عبادتي سيدخلون جهنم داخرين } (غافر : ٦٠) ، ويجب علينا ألا ننسى (إن الله يحب الملحين بالدعاء) ، ومن ذلك فعل النبي صلى الله عليه وسلم كما يحدث به علي رضي الله عنه يقول : لقد أتينا ليلة بدر وما فينا إلا نائم إلا النبي صلى الله عليه وسلم كان يصلي إلى شجرة ويدعو..) ،

ويقول - صلى الله عليه وسلم - : (ما على الأرض مسلم يدعو الله بدعوة إلا آتاه الله إياها أو صرف عنه السوء مثلها ما لم يدعو باثم أو قطيعة رحم) رواه الترمذي.

٤ . الثقة بتأييد الله جل وعلا وعونه في مواجهة الازمه : وما يشير إلى ذلك قوله تعالى : { فإن مع العسر يسرا * إن مع العسر يسرا } (الشرح : ٥ - ٦)

وقوله تعالى : { ولا تهنوا ولا تحزنوا وأنتم الأعلون إن كنتم مؤمنين }

(آل عمران : ١٣٩)

وأیضا في غزوة بدر عندما وقف النبي - صلى الله عليه وسلم - يشير إلى مواطن الأرض ، ويقول : هذا مصرع فلان وهذا مصرع فلان ، يقول الصحابة : فما اخطأ موقع أحدهم ، وبعد موتهم ودفنهم في القليب وقف أمام القليب - صلى الله عليه وسلم -

وقال : (إنا وجدنا ما وعدنا ربنا حقا فهل وجدتم ما وعد ربكم حقا)،

٥. الاستفادة مما سبق من تجارب ماضية : والنبي صلى الله عليه وسلم يؤكد على عدم الوقوع في الأمر مرتين فيقول : (لا يلدغ المؤمن من جحر مرتين) .

والاستفادة من الأزمة لمعرفة الصديق المساند من العدو المتهرب ، فالواجب علينا الاستفادة من تجاربنا السابقة وتجارب الآخرين أيضا والعمل على قراءة المستقبل من خلال معرفة الماضي للاستفادة من زماننا حتى لا يضيع سدى .

• عدم تقليد الجهات الأخرى في حلول الأزمات التي تتبعها ، فما يناسب جهة ليس بالضرورة أن يناسب جهة أخرى لعدم تكافؤ الظروف بينهما.

٦. المبادأة والابتكار فيما يخدم تغيير المنظمة نحو الأفضل ، فالقائد الناجح عليه إشعال حماس العاملين الأمر الذي يؤدي إلى رغبة الفرد في المشاركة وحل الأزمة فعلى سبيل المثال إتاحة الفرصة للتعبير عن النفس ، وتحقيق الذات والإحساس

بأن الفرد نافع ، والرغبة في الحصول على معلومات ، والرغبة في التعرف والعمل مع زملاء جدد، والإحساس بالانتماء إلى عمل خلاق ومكان عمل منتج والرغبة في النمو والتطور من خلال الإبداع والتطوير ، وغيرها من مثيرات الحماس والدافعية.

٧. أن يتبنى إدارة الأزمات داخل المنظمة قائدا يتمتع بصفات تؤهله لإدارة الأزمات وحل المشكلات ، ومن هذه الصفات (العلم – الخبرة – الذكاء – سرعة البديهة – القدرة في التأثير على الأفراد – التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشاكل والسيطرة على الأزمات – القدرة على الاستفادة من علوم الآخرين وخبراتهم – القدرة على الاتصال الفعال بالآخرين وتكوين العلاقات الإيجابية – الرغبة والحماس) .فان الازمة تتضمن السيطرة ثم التغيير ، وقيادة التغيير تتطلب صفات القوة والامانة.

قال تعالى : { قالت احدهما يا ابت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين {
(القصص: ٢٦)

٨. الموازنة الموضوعية بين البدائل المتاحة واختيار أقربها إلى حل الأزمة وتحقيق مصلحة العمل والمنظمة فيما لا يخالف الشريعة الإسلامية ، وهذا ما فعله النبي - صلى الله عليه وسلم - عندما جمع أصحابه في غزوة الخندق يأخذ رأيهم ، فعرضوا عليه آرائهم وكان من بين الآراء رأي سلمان الفارسي - رضي الله عنه - الذي أشار إلى حفر الخندق فأخذ برأيه النبي - صلى الله عليه وسلم - لأنه الأقرب للصواب .

٩. الاستخارة : فلقد حكى لنا جابر أن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يعلمهم الاستخارة في الأمور كلها كالسورة من القرآن، ولاحظ أنه قال: "في الأمور كلها" هكذا، أي في عظيم الأمر وحقيقه؛ فما بالك بقرار يتعلق بأزمة، وها هو صلى الله عليه وسلم يقول لنا: "إذا همَّ أحدكم بالأمر فليركع ركعتين من غير الفريضة، ثم ليقل: اللهم إني أستخيرك بعلمك " وكان يقول - صلى الله عليه وسلم - : (ما خاب من استخار وما ندم من استشار) .



لماذا؟



متى؟



أين؟



كيف؟

واجبات القائد عند وقوع الأزمات

- على القائد أن يتذكر دائما قاعدة (ما أصابك لم يكن ليخطئك) : هذه الوصية تجعله يظفر بثمرة "الإيمان بالقضاء والقدر"؛ فالأزمة في حقيقتها مصيبة يبتلينا ربنا - عز وجل - بها تمحيصاً للذنوب ورفعة للدرجات، قال - تعالى - : { إنا كل شيء خلقناه بقدر } { القمر : ٤٩ } ، وقال : { وكان أمر الله قدرا مقدورا } { الأحزاب : ٣٨ } ، وفي حديث جبريل - عليه السلام - أخبرنا الرسول صلى الله عليه وسلم عن الإيمان بقوله : " أن تؤمن بالله وملائكته وكتبه ورسله ، وتؤمن بالقدر خيره وشره " ، وفي هذا الإطار يقول جل من قال : { أحسب الناس أن يتركوا أن يقولوا آمنا وهم لا يفتنون * ولقد فتنا الذين من قبلهم فليعلمن الله الذين صدقوا وليعلمن الكاذبين { (العنكبوت : ٢ - ٣) ، ويجب على المسلم أن يجعل الإيمان بالقضاء والقدر وسيلة لكسب الحسنات وتكفير السيئات من منطلق حديث النبي - صلى الله عليه وسلم - : (ما يصيب المسلم من نصب ولا وصب ولا هم ولا حزن ولا أذى ولا غم ، حتى الشوكة يشاكها إلا كفر الله بها من خطاياها) متفق عليه .

ومن ابرز واجبات القائد حال وقوع الازمة مايلي :

١. ان يتحلى بالصبر فهو مفتاح الفرج، وتتضح أهمية الصبر من موقف النبي - صلى الله عليه وسلم في حل أزمة الحصار الاقتصادي عليه وعلى الذين آمنوا معه قبل الهجرة : يقول تعالى : { يا أيها الذين آمنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين } (البقرة : ١٥٣) ، وفي موقف آخر " لما عجزت قريش عن قتل النبي صلى الله عليه وسلم أجمعوا على منابذته و من معه من المسلمين ، فكتبوا كتاباً تعاهدوا فيه على ألا يناكحوهم و لا يبايعوهم و لا يدعوا سبباً من أسباب الرزق يصل إليهم و لا يقبلوا منهم صلحاً و لا تأخذهم بهم رافة حتى يسلم بنو المطلب رسول الله صلى الله عليه وسلم إليهم ليقتلوه ، و علقوا الكتاب في جوف الكعبة و اشتد البلاء برسول الله صلى الله عليه وسلم و الذين آمنوا معه حتى كانوا يأكلون الخبط و ورق الشجر و كان التجار يغالون في أسعار السلع عليهم و كان الأطفال يتضورون جوعاً .

ولم تترك سلعة تصل إليهم ، و بعد ثلاث سنوات أجمع بنو قصي على نقض ما تعاهدوا عليه، فأرسل الله على صحيفتهم الأرضة فأتت على معظم ما فيها

من ميثاق و عهد و لم يسلم من ذلك إلا اسم الله عز وجل " فكان جزاء هذا الصبر أن الله قد مكنهم من منابع الثروة و الاستيلاء على عروش الملوك و فتح بلاد الروم و فارس ، و صدق الله إذ يقول: {و نريد أن نمّن على الذين استضعفوا في الأرض و نجعلهم أئمة و نجعلهم الوارثين } (القصص : ٥)

٢. تجنب الغضب وقت الأزمة : لأن الغضب يؤدي إلى تشويش التفكير وعدم التركيز وبالتالي قرارات عشوائية ، فعن أبي هريرة أن رجلاً قال للنبي صلى الله عليه وسلم : أوصني! فقال صلى الله عليه وسلم : "لا تغضب" فردد مراراً؛ قال: "لا تغضب" .

٣. توسيع نطاق المشاورة : يقول تعالى : { وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله } (آل عمران : ١٥٩) .

٤. التعاون بين الأفراد داخل المنظمة للعمل على حل المشاكل والأزمات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة ، وقد قال تعالى : {وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان } (المائدة : ٢) .

٥. الاستعانة والتوكل على الله : فالقائد المسلم بعد أن يختار من الحلول ما يراه ملائماً لحل الأزمة عليه أن يتوكل على الله ويستعين به ، لقوله صلى الله عليه وسلم : (اعقلها وتوكل) ، ويقول تعالى : { كتب الله لأغلبن أنا ورسلي إن الله قوي عزيز } المجادلة : ٢١ .

٦. العزم والعمل وعدم التخاذل والتردد: يقول تعالى : { فإذا عزمتم فتوكل على الله } (آل عمران : ١٥٩) ، ولذا فقد قيل : العاجز يلجأ إلى كثرة الشكوى ، والحازم يسرع إلى العمل .

وبالتالي يمكننا الاستفادة مما هو موجود بالفكر الغربي بعد تأصيله بالفكر الإداري الإسلامي الذي جاءت به شريعتنا الإسلامية في ضوء الكتاب والسنة النبوية المطهرة التي لم تترك أمراً من أمور الحياة الدنيا والآخرة إلا تضمنتها ، يقول تعالى : { اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام ديناً } .

خطوات إجرائية في التعامل مع الأزمات

الأزمة وضع طارئ يتطلب خطوات إجرائية هامة للتعامل معها
وفيما يلي بعض تلك الخطوات الاجرائية :



المفهوم رقم (١)



اختلط بالناجحين

لنعلم أن الإنسان يحب التفوق دائماً
ويكتسب من خلال اختلاطه
بالناجحين ٦٠% من العادات
الحسنة التي يتمتع بها هؤلاء
الناجحين؟

المفهوم رقم (٢)

لا تصطنع الأعذار

يجب على الإنسان أن يعترف
بالقصور ، وألا يصطنع
الأعذار يقول أنا بالفعل
قصرت أو اخطأت فهي
تخلفت عن قد كان السبب
كذا وكذا



المفهوم رقم (٣)

الاستعداد المسبق

مهم جدا ان نكون على
اهبة الاستعداد
لمواجهة أي حدث
فالتقلبات كثيرة
ومفاجئه ولتكن أفعالنا
صادرة عن فعل لا عن
رد فعل.



المفهوم رقم (٤)

حدد وقت لإنجاز أي هدف

صحيح أن عادة تأجيل الأعمال عادة سيئة لكن نفترض أنه بزحمة العمل ودوامه الحياة لم ينجز عمل اليوم وبالتالي تأجل، هذا لا يعني أن الهدف منه ألغى لا ، لا بد أن يسعى وراء تحقيقه.



المفهوم رقم (٥)

لا تؤجل عمل اليوم
إلى الغد

ليكن هذا هو
الشعار الذي
نرفعه دائما.



المفهوم رقم (٦)

تفاءل بالخير

التفاءل يؤدي إلى
النجاح وأقل التفاءل
الكلمة الطيبة
التفاءل أن تقع
عينك على الجانب
الحسن من أي أمر
تراه دائما انظر إلى
الجانب الحسن
وغيض الطرف عن
الجانب السيئ



التفاءل يجعل الفرد قادرا على مواجهة الحياة

المفهوم رقم (٧)

استعن بكل ذي رأي

العاقل من جمع
عقول العقلاء الى
عقله، ولم يستغني
برأيه عنهم.



المفهوم رقم (٨)

باعد بينك وبين
الكذب

قلص همومك فالهم
أصبح سمة من
سمات عصرنا الحديث
حيث كثرت فيه
المشاكل واليأس
والإحباط فلا بد أن
نعرف كيف نتعامل مع
الهم، والصدق منجاة
تزيح الهموم ويبدد
الخوف.



المفهوم رقم (٩)

لا تنفعل

علماء الإدارة يقولون
الذي ينفعل عند
الغضب فإن ثلث
طاقته تتبدد!!



المفهوم رقم (١٠)

رغب نفسك في
العمل الجاد

ومن يتهيب صعود
الجبال يعيش ابد
الدهر بين الحفر



المفهوم رقم (١١)

لا بد أن تعتقد
بالقدرات

-الإنسان حتى يستفيد
من قدراته يجب أن
يعتقد في قرارة نفسه
أنه قوي ويستطيع أن
يستفيد من قدراته
-يقول العالم النفسي
وليم جيم: "الإنسان
على مدى حياته التي
يعيش فيها لا يستغل
من قدراته سوى ١٠-
١٢% فقط ويبقى ٨٨-
٩٠% معطل،



المفهوم رقم (١٢)

لاحظ عادات
الناجحين
وقلدها

التشبه بالناجحين يولد
اقتفاء اثرهم



المفهوم رقم (١٣)

تريث

العجلة مدمومة إلا في
ثلاث:
التوبة.
المسارعة في
الخيرات.



المفهوم رقم (١٤)

بادر بالحركة

الحركة الايجابية
مطلوبة



المفهوم رقم (١٥)

محادثة النفس

اتهام النفس بالتقصير
وحثها على التقدم
والتغيير للأفضل



المفهوم رقم (١٦)

ليس الهدف
مزاحمة الناجحين
وإنما " ملاحقة
الناجحين "

لنعلم ان المكان واسع
والطريق طويل فلذلك
يكون العمل بلا توقف
إلا لتدبر الامر وتقييم
المواقف



المفهوم رقم (١٧)

التكرار يفيد الاختيار

إذا لم تنجز الأمور من
أول مرة علينا الأعادة
للمرة الثانية والثالثة
الى ان يتم الانجاز.



المفهوم رقم (١٨)

قاوم الإغراء

هناك صوارف في كل
شيء
فلنحذر من بواكير
النجاح المزيّف، ولا
تلتفت للوراء.



المفهوم رقم (١٩)

مكن نفسك من
الثقة بالنفس

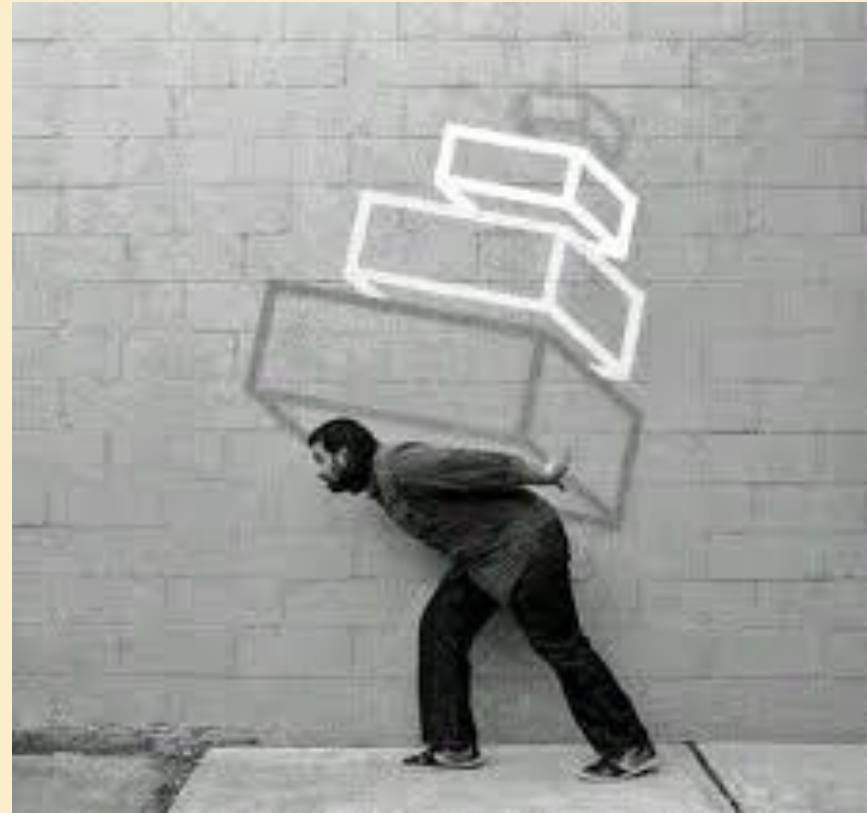
كن واثقا من نفسك ما
دمت واثقا بالله
ومطمئنا إلى عملك.



المفهوم رقم (٢٠)

كلف نفسك وسعها

دائماً كلف نفسك بما
تطبق واذا شعرت
باجهاد نفسي أو
جسدي ارتاح ثم عاود
العمل.



المفهوم رقم (٢١)

احذر من النصيحة
التي تأتي من
صديق المصلحة

النصيحة التي تأتي
من أهل الخبرة
والاختصاص تسهل
كثير من اجتياز
الازمات.



المفهوم رقم (٢٢)

إذا جاءتك البشري
بانفراج الازمة
عليك أن تزداد قربا
إلى الله عز وجل
شكرا وتمجيذا.

ليكن عملك دائما مرتبط
بالله عز وجل



المفهوم رقم (٢٣)

كافئ من يبشرك
بالحل

لنعود انفسنا على
التحفيز، فهو من
أسهل طرق الانجاز.



المفهوم رقم (٢٤)

اترك الانطباع
الحسن في أذهان
الناس.

في قصة الثلاثة الذين
تخلفوا فهذا فطلحة
بن عبيد الله ترك
انطباعاً حسناً في
ذهن كعب بن مالك
عندما قام له وفزع
إليه وبادره بالتهنئة.



المفهوم رقم (٢٥)

بالغ في إدخال
السرور

فإدخال السرور على
قلوب الآخرين من
خير الأعمال وأحبها
لله عز وجل .



المفهوم رقم (٢٦)

عود نفسك على
مواجهة الجمهور
ومارس مهارة
الإلقاء وانتقاء
الكلمات الإيجابية.

فالتواصل مع الآخرين
يسهل مهمة العمل
معهم وانتقاء الكلمات
الإيجابية تضاعف
القدرات ولها تأثير
عجيب على مشاعر
الآخرين.



المفهوم رقم (٢٧)

ضع هدفا ووضح هذا
الهدف في ذهنك

ان وضوح الهدف يساعد على
انجازه فهذا كعب بن مالك
وضع لنفسه هدفا كان
واضحا وحاضرا وواقعا في
ذهنه.



وأخيرا

فإن الازمة اختبار لصبر وتحمل الانسان وفرصة
جيدة لإظهار القدرات القيادية وحسن التدبير
، فهي لن تدوم طويلا فان الله قد جعل مع العسر
يسرا ومع الشدة فرجا :

ولرب نازلة يضيق بها الفتى.....ذرعا
وعند الله منها المخرج

ضاقت فلما استحكمت حلقاتها.....فرجت وكنت
أظنها لا تفرج

شكرا لكم ♦♦ ونلتقي في
نجاحات قادمة
ان شاء الله

