

Syrian Arab Republic	 الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية
Ministry of Higher Education and Scientific Research		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Syrian Virtual University		الجامعة الافتراضية السورية

## وثيقة تعريف مقرّر: إدارة الأزمات

معلومات أساسية:

اسم المقرّر	إدارة الأزمات
رمز المقرّر	BMN609
ساعات الجلسات المسجّلة	24
ساعات الجلسات المتزامنة	24
ساعات المذاكرة	-
ساعات الامتحان	75 min
ساعات الجهد الدراسي المقابل للجلسات المسجّلة	48
ساعات الجهد الدراسي المقابل للجلسات المتزامنة	18
عدد الساعات المعتمدة	5
سوية المقرّر	6

### 1- المقرّرات المطلوب دراستها قبل المقرّر مباشرةً:

المقرّر	الرمز
مدخل إلى التسويق	BMK401
إدارة الموارد البشرية	BHR401
إدارة العمليات	BQM501
مبادئ الإدارة المالية	BFB401

### 2- الهدف من المقرّر:

يُقدّم هذا الكتاب المعارف والمهارات الأساسية التي يحتاجها الطالب لفهم الأزمات وأبعادها وتحليل أسبابها ونتائجها المباشرة وغير المباشرة، وتأتي أهمية ذلك من حتمية حدوث الأزمات في مرحلة ما من حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات والدول سواءً كانت أزمات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو مالية. كما يساعد الطالب على التعرف على متطلبات وأدوات إدارة الأزمات وكيفية الاستعداد للأزمة قبل حدوثها من خلال التخطيط وتشكيل فرق إدارة الأزمات وبرامج التدريب، وقيادة الأزمة أثناء حدوثها بأقل التداعيات السلبية من خلال إدارة سمعة المنظمة وبرامج العلاقات العامة واستخدام الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية، والتغيير بعد انتهاء الأزمة من خلال تحليل الموقف وتعلّم الدروس المستفادة.

Syrian Arab Republic	 الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية
Ministry of Higher Education and Scientific Research		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Syrian Virtual University		الجامعة الافتراضية السورية

### 3- المحصّلات التعليميّة المرجوة (ILO – Intended Learning Objectives/Outcomes):

الرمز	المحصّلات التعليميّة المرجوة
ILO	Intended Learning Objectives/Outcomes
ILO1	يميز الطالب بين مفهوم الأزمة بعد دراسة أبعادها المختلفة وبعض المفاهيم الأخرى المرادفة مثل الكارثة، الصراع، الحادث....
ILO2	يدرك الطالب الفرق بين مصطلح إدارة الأزمة المهمة والحيوية بالنسبة لأي منظمة وبين مصطلح الإدارة بالأزمة (صناعة الأزمة).
ILO3	يُعدّ الطالب خطة لإدارة الأزمة من خلال تحليل مؤشرات توقع الأزمة، مع اقتراح النمط القيادي الأمثل للتعامل مع الأزمة وتشكيل فرق العمل الأساسية والداعمة، ووضع البرامج التدريبية المناسبة.
ILO4	يقترح الطالب آليات للوقاية من الأزمات قبل وقوعها، والإجراءات اللازمة للتخفيف من آثارها السلبية في حال وقوعها.
ILO5	يستنتج الطالب الدور المهم للإعلام في تصعيد أو التخفيف من حدة الأزمة، والدور الأساسي للعلاقات العامة في إدارة سمعة المنظمة، ويتدرب على أصول التعامل مع أصحاب المصالح في ظروف الأزمة.
ILO6	يقترح الطالب عدد من السيناريوهات المختلفة للتعامل مع الأزمة حسب نوع الأزمة وشدتها ودرجة التحكم بها، ويحلّل الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية التي يمكن أن تتبعها المنظمة لمواجهة الأزمة.
ILO7	يحلل الطالب وضع منظمة ما بعد الأزمة من خلال حصر الأضرار واستخلاص الدروس للتعلم من الأخطاء التي حدثت أثناء وقبل الأزمة والاستفادة منها في مرحلة التعافي والانطلاق من جديد.
IL08	يفهم الطالب تأثير الجوانب الثقافية والأخلاقية لدى المنظمة وأصحاب المصالح المتعاملين معها والبيئة المحيطة بها في حالات الأزمات
ILO9	يطّلع الطالب على أهم الأزمات العالمية الاقتصادية والمالية والإدارية ويستخلص أهم الدروس المستفادة منها.

Syrian Arab Republic	 الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية
Ministry of Higher Education and Scientific Research		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Syrian Virtual University		الجامعة الافتراضية السورية

4- محتوى المقرر: ( 24 ساعة حد أقصى مجموع الساعات المسجلة، 24 ساعة حد أقصى مجموع الساعات المترجمة )

المحصلات التعليمية	القسم النظري مع ملاحظات وتوضيحات إن وجدت	ساعات مسجلة	ساعات مترجمة	أنماط المهام	القسم العملي مع ملاحظات وتوضيحات إن وجدت
ILO1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفصل الأول: مفهوم الأزمة.</li> <li>- تعريف الأزمة.</li> <li>- أسباب حدوث الأزمات.</li> <li>- الآثار المترتبة على الأزمات.</li> <li>- خصائص الأزمات.</li> <li>- دورة حياة الأزمة.</li> <li>- الفرق بين الأزمة والمصطلحات الأخرى.</li> </ul>	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تمارين (TD)</li> <li>✓ وظائف</li> <li>✓ حلقات بحث</li> <li>□ مشاريع</li> <li>□ تجارب</li> <li>□ أخرى .....</li> </ul>	<p>سيتم عرض دراسة حالة في نهاية كل فصل، والوظيفة المطلوبة من الطالب تتكون من شقين: تحليل أسباب الأزمة وتقييم دور الإدارة في التعامل مع هذه الأزمة من وجهة نظره، البحث في بعض الأزمات المماثلة وعرض أسبابها كيفية مواجهتها وأهم نتائجها.</p>
ILO2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفصل الثاني: إدارة الأزمات.</li> <li>- مفهوم إدارة الأزمات.</li> <li>- أهمية إدارة الأزمات.</li> <li>- دورة إدارة الأزمة.</li> <li>- متطلبات إدارة الأزمة.</li> <li>- أدوات إدارة الأزمات.</li> <li>- أسباب فشل إدارة الأزمات.</li> <li>- إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات.</li> <li>- إدارة الأزمات الدولية.</li> <li>- دراسة حالة.</li> </ul>	4	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تمارين (TD)</li> <li>✓ وظائف</li> <li>✓ حلقات بحث</li> <li>□ مشاريع</li> <li>□ تجارب</li> <li>□ أخرى .....</li> </ul>	

Syrian Arab Republic	 الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية
Ministry of Higher Education and Scientific Research		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Syrian Virtual University		الجامعة الافتراضية السورية

	<input checked="" type="checkbox"/> تمارين (TD) <input checked="" type="checkbox"/> وظائف <input checked="" type="checkbox"/> حلقات بحث <input type="checkbox"/> مشاريع <input type="checkbox"/> تجارب <input type="checkbox"/> أخرى ....	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفصل الثالث: سيناريوهات التعامل مع الأزمات.</li> <li>- أنواع الأزمات.</li> <li>- مستويات الأزمات.</li> <li>- مصفوفة الأزمات.</li> <li>- دراسة حالة.</li> </ul>	ILO6
	<input checked="" type="checkbox"/> تمارين (TD) <input checked="" type="checkbox"/> وظائف <input checked="" type="checkbox"/> حلقات بحث <input type="checkbox"/> مشاريع <input type="checkbox"/> تجارب <input type="checkbox"/> أخرى ....	4	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفصل الرابع: التخطيط للأزمات.</li> <li><b>Crisis Planning</b></li> <li>- متطلبات خطة الأزمة.</li> <li>- تشكيل فرق إدارة الأزمة (الأساسية والداعمة)</li> <li>- دور القيادة في إدارة الأزمة.</li> <li>- توقع الأزمة.</li> <li>- دراسة حالة.</li> </ul>	ILO3
	<input checked="" type="checkbox"/> تمارين (TD) <input checked="" type="checkbox"/> وظائف <input checked="" type="checkbox"/> حلقات بحث <input type="checkbox"/> مشاريع <input type="checkbox"/> تجارب <input type="checkbox"/> أخرى ....	4	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفصل الخامس: التدابير طويلة الأجل للتعامل مع الأزمات.</li> <li>- استراتيجيات مواجهة الأزمات.</li> <li>- الوقاية من الأزمات.</li> <li>- التخفيف من آثار الأزمة.</li> <li>- دراسة حالة.</li> </ul>	ILO4 ILO6

Syrian Arab Republic	 الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية
Ministry of Higher Education and Scientific Research		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Syrian Virtual University		الجامعة الافتراضية السورية

	<input checked="" type="checkbox"/> تمارين (TD) <input checked="" type="checkbox"/> وظائف <input checked="" type="checkbox"/> حلقات بحث <input type="checkbox"/> مشاريع <input type="checkbox"/> تجارب <input type="checkbox"/> أخرى ....	4	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفصل السادس: إدارة سمعة المنظمة في حالات الأزمات.</li> <li>- دور إدارة العلاقات العامة في الحد من آثار الأزمة.</li> <li>- الاتصالات الخارجية: دور الإعلام.</li> <li>- الاتصالات الداخلية: أصحاب المصالح.</li> <li>- دراسة حالة.</li> </ul>	ILO5 ILO8
	<input checked="" type="checkbox"/> تمارين (TD) <input checked="" type="checkbox"/> وظائف <input checked="" type="checkbox"/> حلقات بحث <input type="checkbox"/> مشاريع <input type="checkbox"/> تجارب <input type="checkbox"/> أخرى ....	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفصل السابع: التعافي من الأزمة.</li> <li>- مرحلة ما بعد الأزمة.</li> <li>- إدارة استمرارية الأعمال.</li> <li>- خطة استمرارية الأعمال.</li> <li>- دراسة حالة.</li> </ul>	ILO7
	<input checked="" type="checkbox"/> تمارين (TD) <input checked="" type="checkbox"/> وظائف <input checked="" type="checkbox"/> حلقات بحث <input type="checkbox"/> مشاريع <input type="checkbox"/> تجارب <input type="checkbox"/> أخرى ....	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفصل الثامن: تجارب عالمية في الأزمات الاقتصادية والإدارية والمالية.</li> </ul>	ILO9

Syrian Arab Republic	 الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية
Ministry of Higher Education and Scientific Research		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Syrian Virtual University		الجامعة الافتراضية السورية

### 5- معايير التقويم:

نمط التقويم					معايير التقويم لتحقيق المحصلات <u>على الطالب أن يظهر الإمكانات اللازمة للقيام بالأنشطة التالية:</u>	المحصلات التعليمية	ILO Code
تقارير	عروض ومقابلات	امتحانات	عملي	تفاعل في الجلسات المتزامنة			
		X		X	مناقشة مفهوم الأزمة وفهم الفروق بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة الأخرى	يميز الطالب بين مفهوم الأزمة بعد دراسة أبعادها المختلفة وبعض المفاهيم الأخرى المرادفة مثل الكارثة، الصراع، الحادث....	ILO1
		X		X	التمييز بين مفهومي إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة م خلال مناقشة حالات عملية	يُدرِك الطالب الفرق بين مصطلح إدارة الأزمة المهمة والحيوية بالنسبة لأي منظمة وبين مصطلح الإدارة بالأزمة (صناعة الأزمة).	ILO2
X	X			X	تحليل مؤشرات الأزمة وتحديد متطلبات إعداد خطة إدارة الأزمة من موارد مختلفة وفرق عمل وبرامج تدريبية مناسبة.	يُعدّ الطالب خطة لإدارة الأزمة من خلال تحليل مؤشرات توقع الأزمة، مع اقتراح النمط القيادي الأمثل للتعامل مع الأزمة وتشكيل فرق العمل الأساسية والداعمة، ووضع البرامج التدريبية المناسبة.	ILO3
X				X	دراسة حالات أزمة لبعض المنظمات ويقترح آليات للحول دون وقوعها	يقترح الطالب آليات للوقاية من الأزمات قبل وقوعها، والإجراءات اللازمة للتخفيف من أثارها السلبية في حال وقوعها.	ILO4
		X		X	مناقشة دور الإعلام في الأزمات ومسؤولية إدارة العلاقات العامة	يُدرِك الطالب الدور المهم للإعلام في تصعيد أو التخفيف	ILO5

Syrian Arab Republic	 الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية
Ministry of Higher Education and Scientific Research		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Syrian Virtual University		الجامعة الافتراضية السورية

					في حماية سمعة المنظمة، ودور أصحاب المصالح.	من حدة الأزمة، والدور الأساسي للعلاقات العامة في إدارة سمعة المنظمة، ويتدرب على أصول التعامل مع أصحاب المصالح في ظروف الأزمة.	
X	X			X	تحليل ومناقشة سيناريوهات واستراتيجيات مواجهة الأزمة	يقترح الطالب عدد من السيناريوهات المختلفة للتعامل مع الأزمة حسب نوع الأزمة وشدتها ودرجة التحكم بها، ويحلّل الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية التي يمكن أن تتبعها المنظمة لمواجهة الأزمة.	ILO6
		X		X	استخلاص مزايا وعيوب ممارسات إدارة الأزمة لبعض المنظمات والخروج بتوصيات مستقبلية.	يقوم الطالب بتحليل وضع منظمة ما بعد الأزمة من خلال حصر الأضرار واستخلاص الدروس للتعلم من الأخطاء التي حدثت أثناء وقبل الأزمة والاستفادة منها في مرحلة التعافي والانطلاق من جديد.	ILO7
X				X	مناقشة أثر الجوانب الأخلاقية والثقافية في خلق وتعزيز الأزمات أو احتوائها	يفهم الطالب تأثير الجوانب الثقافية والأخلاقية لدى المنظمة وأصحاب المصالح المتعاملين معها والبيئة المحيطة بها في حالات الأزمات	ILO8
	X			X	عرض وتحليل بعض الأزمات المشهورة عالمياً	يطّلع الطالب على أهم الأزمات العالمية الاقتصادية والمالية والإدارية و يستخلص أهم	IL09

Syrian Arab Republic	 الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية
Ministry of Higher Education and Scientific Research		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Syrian Virtual University		الجامعة الافتراضية السورية

						الدروس المستفادة منها.
--	--	--	--	--	--	------------------------

#### 6- أدوات ومختبرات القسم العملي:

إسم الأداة	توصيفها

#### 7- المراجع الأساسية:

1. الفقيه، عبد الله. (2012)، " إدارة الأزمات". جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
2. كمال، محمد مصطفى. (2012). "العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات: إدارة- عولمة- اتخاذ قرارات"، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان.
3. المعهد التخصصي للدراسات (2016)، " استراتيجية صناعة وإدارة الأزمات"، الجزائر.
1. Abdallah, M. et al. (2021), "Crisis Management Art from the Risks to the Control: A Review of Methods and Directions", MDPI, Basel, Switzerland, <https://doi.org/10.3390/info12010018>.
2. Al-Dahash, H. et al. (2016), "Understanding the terminologies: Disaster, Crisis and Emergency", Proceedings of the 32<sup>nd</sup> annual ARCOM Conference 5-7 September, Manchester, UK, Association of researchers of construction management, Vol.2, pp. 1191-1200.
3. Allen. F. & Carletti. E. (2010)." **An Overview of the Crisis: Causes, Consequences, and Solutions**", International Review of Finance, 10:1, USA, pp. 1–26
4. Alpaslan, C et al., (2009), "Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management", Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 17 Number 1.
5. Anthonissen, P. et al. (2008), "Crisis Communication: practical PR strategies for reputation management and company survival", Kogan Page Limited, London, UK.
6. Bernstein. J & Bonafede. B. (2011), "Manager's Guide to Crisis Management", McGraw-Hill Companies, Inc., O'Reilly Media, Inc.



Syrian Arab Republic	 الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية
Ministry of Higher Education and Scientific Research		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Syrian Virtual University		الجامعة الافتراضية السورية

7. Dillon. B, (2014), “**Emergency Planning, Crisis and Disaster Management**”, Oxford University Press, United Kingdom.
8. Farazmand. A. (2001) “**Handbook of Crisis and Emergency Management**”, Florida Atlantic University.
9. Farazmand. A. (2001), “**Handbook of Crisis and Emergency Management (Public Administration and Public Policy)**”, 1st edition, Marcel Dekker Inc. New York, USA.
10. <https://www.rockdovesolutions.com/blog/3-crisis-management-case-studies-we-can-learn-from>
11. <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-examples>
12. <https://www.socialenterprise.academy/scot/understanding-how-we-respond-to-crises>
13. Institute of Public Administration, (2009), “**Crisis Management – An International Overview**”, Efficiency Unit, Ireland.
14. Marchesani. V.J. (2014), “**The Fundamentals of Crisis Management**”, Page Publishing Inc
15. Miller, S. et al. (2015), “**Development of Crisis and Emergency Risk Communication (CERC) activities and an Evaluation of their Impact on Learning: Geoscience students’ perceptions**”, National Committee of Geography of Belgium, URL: <http://journals.openedition.org/belgeo/16386>.
16. Mohr,S. & Looser, S.(2019),” **SDG Related Crisis The 7S Paradigm as Feasible Solution Facilitator**”, the International Journal of Crisis Communication.  
<https://www.researchgate.net/publication/336617211>
17. Moore, T. & Lakha, R. (2006), “**Tolley’s Handbook of Disaster and Emergency Management**”, Elsevier Ltd, 3<sup>ed</sup> Edition, USA.
18. Sapriel, C. (2003). “**Effective Crisis Management: Tools and Best Practice for the New Millennium**”, Journal of Communication Management .
19. SEMA's Educational Series (2003), “**Crisis Communication Handbook**”, Swedish Emergency Management Agency.
20. SEMA's Educational Series (2003), “**Crisis Communication Handbook**”, Swedish Emergency Management Agency.

Syrian Arab Republic	 الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية
Ministry of Higher Education and Scientific Research		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Syrian Virtual University		الجامعة الافتراضية السورية

21. Vyas, A. & William, M. (2020), “**The 5 Stages of the Business Crisis & Catastrophe Cycle: COVID-19**”. <https://blog.digitalnexa.com/the-5-stages-of-the-business-crisis-catastrophe-cycle-covid-19-business-survival-model>.
22. Watters, J. (2013), “**Disaster Recovery, Crisis Response and Business Continuity**”, 1<sup>st</sup> edition, APress, USA.
23. [www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories](http://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories).
24. Zamoum, Kh. and Gorpe, T. (2018),” **Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today’s Crises**”, <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.76198>

-8- المراجع الإضافية:

1. الدليمي، عبد الرزاق (2012)، "الإعلام وإدارة الأزمات"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. الصيرفي، محمد (2006)، "إدارة الأزمات"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.
- 1- Baubion, C. (2013). “**OECD Risk Management: Strategic Crisis Management**”, OECD.
- 2- Broekema, W. et al. (2017), “**What Factors Drive Organizational Learning from Crisis? Insights from the Dutch Food Safety Services’ Response to Four Veterinary Crises**”, Journal of Contingencies and Crisis Management, John Wiley & Sons Ltd, DOI: 10.1111/1468-5973.12161
- 3- Carter, N. (2008). “**Disaster Management: A Disaster Manager’s Handbook**”, Asian Development Bank, Mandaluyong City, Phil.
- 4- Coombs. W. (2007), “**Crisis Management and Communications**”, Institute for Public Relations, USA.
- 5- Waryjas.M, (1999). “**Effective Crisis Management: Grace Under Pressure**”, KMZ Rosenman.
- 6- Dubrovski. D. “**Management Mistakes as Causes of Corporate Crises: Countries in Transition**”, Managing Global Transitions 5 (4): 333–354.