



شهادة إدارية

يشهد السيد نائب عميد الكلية للدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة بأن الأستاذ (ة) :
د/ حتوت نور الدين أستاذ محاضراً بقسم العلوم السياسية .

و بناء على مضمون مستخرج اللجنة العلمية لقسم العلوم السياسية رقم 16 بتاريخ
2021-06-29 يرخص له بنشر مطبوعة بيداغوجية في موقع الجامعة تحت عنوان
محاضرات في مقياس إدارة الأزمات و التخطيط الاستراتيجي . مقدمة لطلبة السنة
الثانية ماستر سياسة عامة .

بسكرة في 03-11-2021

نائب عميد الكلية للدراسات
و المسائل المرتبطة بالطلبة

نائب عميد الكلية المكلف بالدراسات
و المسائل المرتبطة بالطلبة
د/ حسونة عبد النبي



رئيس المركز
عز الدين صولي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of High Education
and Scientific Research
Mohamed Khider University of Biskra
Faculty of Law and Political Science
The Scientific Committee of the
Political Science Department



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
اللجنة العلمية للقسم
رقم: 05/ل ع ق ع س / 2021

مستخرج من محضر اجتماع اللجنة العلمية لقسم العلوم

السياسية رقم 16 - 2021

بتاريخ 2021/06/29

يوم التاسع والعشرين من شهر جوان عام ألفين وواحد وعشرين، انعقدت اللجنة العلمية لقسم العلوم السياسية، في دورتها العادية، ومن بين النقاط التي تم تداولها والمصادقة عليها تعيين الخبرة الخاصة بمطبوعة الدكتور حتوت نور الدين حول مقاييس إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي الموجهة لطلبة السنة الثانية ماستر للسنة الجامعية 2021/2020 وبناء على الخبرة الايجابية للمطبوعة فقد تم اعتمادها من طرف اللجنة العلمية.

بسكرة في: 05-10-2021

رئيس اللجنة العلمية لقسم العلوم السياسية

اللجنة العلمية



أ.د/ كربوسة عمرانكي

ادارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي

[Accueil](#) / [Cours](#) / [مطبوعات بيداغوجية](#) / [ادارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي](#) / Options d'inscription

Options d'inscription

ادارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي

Enseignant: [Noureddine Hathout](#)

Les visiteurs anonymes ne peuvent pas accéder à ce cours. Veuillez vous connecter.

CONTINUER



NOUS CONTACTER

Adresse : Université de Biskra

☎ Téléphone : +2133543246

✉ Courriel : moodle.biskra@univ-biskra.dz

AJOUTEZ UN RÉSEAU SOCIAL



UNIVERSITE MOHAMED KHIDER BISKRA

[Résumé de conservation de données](#)

[Obtenir l'app mobile](#)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

محاضرات في مقياس

إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي

مطبوعة بيداغوجية علمية مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر علوم سياسية

إعداد الدكتور: تحتوت نورالدين

اللجنة العلمية



مقدمة:

لقد أصبحت الأزمات سمة أساسية من سمات الحياة المعاصرة وملازمة للتطور البشري، إذ بات من الصعب الحديث عن عالم أو مجتمع يخلو من الأزمات، وكما هو الأمر مع الفرد والأسرة، فإن الدول والمجتمعات في اطار تفاعلاتها مع باقي الوحدات السياسية الأخرى تواجه أزمات كبرى سواء كانت داخلية أو خارجية، وعليه كانت الأزمة ولا تزال ظاهرة سياسية عرفتھا المجتمعات الانسانية في اطار العلاقات وأنماط التفاعلات القائمة بينها، حتى قبل أن تأخذ هذه المجتمعات شكل الوحدة السياسية القانونية التي تُعرف بالدولة، غير أن الذي يميز الأزمات المعاصرة هو استمراريتها وشمولها في الزمان والمكان.

إن حقائق الجغرافيا وما تفرضه متغيرات الحدود، وظروف التاريخ وإرثه الحضاري، صراعات النفوذ وتوازن المصالح، الأطماع الاقتصادية، ورغبة الدول في مد نفوذها ورغبة الأخرى في تحقيق استقلالها وبقائها، تفاهمات الأولى وتحالفات الثانية، كل ذلك أنتج عالم من الأزمات، إنه عالم الكيانات والصراعات الكبرى والمصالح المتعارضة والتي بدورها أفرزت عالم من الأزمات المتعددة والمتنوعة.

وقد أفرزت الممارسات العملية تجاه تلك السيولة والإضطراب على مستوى العلاقات الإنسانية الداخلية منها والدولية ما عُرف بإدارة الأزمات، إذ كانت أحد مظاهر تعامل الإنسان مع المواقف الحرجة التي يمر بها بمسميات عديدة وأنماط مختلفة، ذلك أن الجماعات الإنسانية كانت قد اهدت منذ وقت مبكر من تاريخها إلى أساليب أخرى غير الصراع والتنافس بما يكفل بقائها واستمرارها، فبدل مبدأ البقاء للأقوى، صارت الجماعات أكثر ايمانا بمبدأ التعايش المشترك والتعاون بالقدر الذي يُمكن من بتخفيف حدة صراعات الفناء المعاصرة، هي مبادئ تجسد



الإختبار الحقيقي لقدرة الأفراد على مواجهة الأزمات وكيفية تعاملها مع المواقف
الحرجة التي ىتنشأ بتفجر طاقاته الإبداعية.

من كل ذلك كانت إدارة الأزمات العلم الشيق المعقد والذي يصعب التعامل
معه وتخطيطه والتنبؤ بمساراته، فهو علم جديد من حيث التسمية قديم في النشأة،
علم استعصم على جميع من يتعامل معه من أكاديميين وقادة ومدراء وحتى
الأشخاص العاديين فيما قد يواجهون في أعمالهم اليومية، فالثابت أنه ليس ثمة
أزمتان تتشابهان من كل الوجوه، لذا لا بد من إعمال الفكر الإبداعي في كل مرة
لإدارة كل أزمة بالكيفية التي تناسبها، وكل ما يمكن هو الاستفادة من الدروس
الناشئة منها، إذ بعد إخماد الأزمة وإنهاء آثارها توجب دراستها للاستفادة منها
ومنع تكرارها.

فعلى الرغم من التراث النظري العلمي حول الحوادث التاريخية للأزمات من أجل
تأسيس نظرية متكاملة لعلم إدارة الأزمات، مازال الأمر محدوداً ليومنا، وتكمن
الصعوبة في شمولية طبيعة الأزمات واتساع نطاق استعمالها لتشمل مختلف صور
العلاقات الإنسانية في كافة مجالات التعامل وعلى تعدد مستوياته بدءاً من " أزمة
الثقة" بين فردين وانتهاءً بأزمة "علاقات القوى القطبية" والتي قد تحدد مستقبل
النظام الدولي.

وعليه تظهر أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب: أولاً في تأكيد شمولية الأزمة
للجوانب السياسية والإقتصادية والإجتماعية والظروف الواقعية والمؤثرات الفكرية
الخاصة بصناع القرار سواء على المستوى الدولي أو على مستوى الفرار
الداخلي، إلى جانب القواعد النظرية والمقاربات الخاصة بعلم إدارة الأزمات، وهي
المواضيع التي تحتويها الدراسة التقليدية منها والحديثة، وثانياً من حيث اعتبارها
أداة علمية لمساعدة الطالب والباحث في استيعاب أهم المواضيع التي يشملها حقل

إدارة الأزمات ، ثالثا ومن الناحية المنهجية من خلال استعراض وتقييم أهم النماذج النظرية المستخدمة في مناهج وأشكال إدارة الأزمات، وأنماط التخطيط الإستراتيجي وخطواته وتطبيقاته العملية.



فالمقاصد والأهداف التي تتوخاها الدراسة تتلخص في:

- 1- تقديم أهم مواضيع إدارة الأزمات بشكليها التقليدي والحديث بعد عرض مراحل تطورها، وعلاقة إدارة الأزمات بالتخطيط الإستراتيجي.
- 2- عرض وتبسيط المناهج المستخدمة في دراسة إدارة الأزمات من خلال مبادئها مستويات التحليل فيها والتي تحتوي قيمة كبيرة للمقارنة في التحليل السياسي.

3- تيسير الدراسة لتكون في متناول كل الطلبة وفي جميع التخصصات.

لقد ظلت الأنظمة تتطور تاريخيا في عالم من الأزمات الخاصة بالمصالح المتضاربة، فقد عملت الحروب دائما على تغيير عالم السياسة والعلاقات الدولية، غير أن العلاقات الدولية الراهنة تظهر تغييرا جذريا في حدة وعمق وكذا امتداد لصراعاتها ونزاعاتها عن كل المراحل السابقة، ذلك أن صراعاتها أصبحت تقوم على نزاعات أكثر تعقيدا وفتكا على المستويين المحلي والدولي، وهو ما يظهر على مستوى الواقع الذي يُفيدنا بفوضى على مستوى سلوكيات الدول والمنظمات أثناء إدارتها للأزمات في ظل صعوبة تحكيم المنهج السليم في إدارتها، هذا المنهج الذي يقتضي تحكيم أو مراعاة الجوانب الإستراتيجية والتنظيمية والتقنية لاقتراب النزاعات في ظل سوء التقدير أو التسرع في اتخاذ القرار.

في ظل هذه التجاذبات على الساحة الدولية، تصبح مسألة إدارة الأزمات الدولية، وبخاصة في ظل القطبية الأحادية من الصعوبة بمكان، إذ بات على الدول



أن، تسعى جاهدة لمنافسة الفواعل الأساسية لهذا النظام في كل ما يمتلكونه من أدوات إدارة، بما في ذلك الأدوات والوسائل الدبلوماسية، أو حتى امتلاك ترسانة عسكرية، وبهذا انتقلت كثير من عمليات تسوية وإدارة الأزمات بالأساليب غير العسكرية إلى إقحام هذه الأداة من قبل دعاة النظام العالمي الجديد. فالعالم اليوم وفي ظل النظام العالمي الجديد، يمر بتحويلات عميقة يتعاضم فيها منطلق القوة، وتزداد فيه التوترات بشكل ملحوظ مع غياب غير مبرر لمنظومة الأمم المتحدة وباقي المؤسسات الدولية، وعليه تكون ضرورة مثل هكذا دراسات لا على سبيل الترف الفكري، وإنما لرصد مكونات نظام دولي جديد تموج فيه الصراعات والأزمات الدولية بين أحلام الإستقواء وطموحات الهيمنة، باتت معه جميع وحدات النظام تعاني في حاضرها وتتخوف على مستقبلها.

وتعتمد الدراسة على بعض المصطلحات لتتلاءم والتوجهات العامة للفئة المستهدفة، طلبة العلوم السياسية تخصصي العلاقات الدولية وكذا السياسة العامة، ولذا تم اختيار مصطلح الكيان الإداري، والمنظمة أحيانا أثناء بحث الأزمة كمصطلحين عامين للتعبير عن مختلف الأشكال القانونية والإدارية والتي قد تتخذها الوحدة الإدارية، سواء كانت دولة أو شركة أو منظمة أو مؤسسة.



الفصل الأول: التعريف بمفهوم الأزمة

من الأهمية بمكان قبل بحث أي موضوع، الخوض في مفاهيمه وتحديد المقصود بتلك المفاهيم، ضبط مصطلحاته بصورة تُمكن من فهمه على الوجه الصحيح، وتزيد الأهمية في مجال الدراسات السياسية على وجه الخصوص باعتبارها قائمة في كثير من مدلولاتها وأبعادها على مفاهيم عبر تخصصية، الأمر الذي يقتضي الاستفادة من مناهج باقي العلوم لإدارة جيدة للأزمة، بالإضافة للمساعدة على تحديد المداخل النظرية والنماذج العديدة المستخدمة لتأصيل إدارة الأزمات انطلاقاً من مفاهيمها التي تُبنى عليها، فتحديد المفاهيم عملية جد مهمة لفهم طبيعة كل موقف كخطوة لفهم الموضوع وتحديد أهدافه وتوجهاته.



المبحث الأول: مفهوم الأزمة

تُشير الكثير من الأدبيات التي تناولت موضوع الأزمة إلى إشكالية التعريف بالمفهوم، ومرد ذلك سببين:

-تعدد الأزمات وتنوعها بحيث أصبح لفظ الأزمة يطلق على العديد من المواقف المختلفة.

-استخدام مصطلحات بديلة في كل مرة يراد فيها التعبير عن أزمة ما.

ثم إننا ومن واقع ما نراه من زخم متراكم في الكتابات التي تعرضت لمفهوم الأزمة يمكننا الزعم بأن مفهومها قد أضحى أكثر تعقيدا حتى في المجال العلمي الواحد، كما هو الحال بالنسبة للعلوم السياسية. فبالإضافة لاختلاف مداخل البحث في الموضوع بين مختلف العلوم، يشهد علم السياسة تعقيدا من نوع آخر، إذ تختلف فيه أزمة المنظمة عن الأزمة الدولية، كلها إذن اعتبارات تقتضي ضبطا لمفهوم أصبح من الضروري أن يُدرك كل فرد معناه على المستوى الفردي، وتُدرك كل منظمة مضمونه على المستوى المؤسسي.

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الأزمة:

يعود اصطلاح الأزمة إلى الفكر اليوناني القديم والذي حدده في تحول الأمراض الخطيرة والقاتلة، وتعبيرا عن نقطة تحول مصيرية في تطور الأمراض يرتهن فيها شفاء المريض خلال فترة زمنية محددة، ومن ثم تكون مؤشرات المرض أو دلائل الأزمة هي الأعراض..

كما ورد استخدام المصطلح باللغة الصينية في شكل كلمتين " Wet-ji "، أولاهما تعبر عن الخطر والثانية اشارة إلى الفرصة التي تظهر من رحم الأزمة ويمكن



استثمارها لدرء الخطر من خلال تحويل الأزمة وما تنطوي عليه من مخاطر إلى فرص لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول البناءة¹. وبعد أن شاع اصطلاح الأزمة في المعاجم والكتب الطبية، بدأ استخدامه مع بداية القرن التاسع عشر في التعبير عن ظهور المشاكل التي تواجهها الدول، إشارة إلى نقطة التحول الحاسم في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وفي عام 1973 ظهرت الأزمة كخلل فادح وفجائي في علاقات السلع والخدمات ورؤوس الأموال، ومنذ ذلك التاريخ بدأ التوسع في استخدام مصطلح الأزمة في إطار علم النفس عند الحديث عن أزمة الهوية، وعند الديمغرافيين حال حديثهم عن مشاكل الانفجار السكاني، حتى اسفرت استخداماته الواسعة عن تداخل بين المفهوم وغيره من المفاهيم ذات الارتباط الوثيق به، وكذا لتعدد أسباب الأزمات وتنوعها، فقد تكون لعوامل اقتصادية واجتماعية ناجمة عن زيادة الفوارق الطبقيّة، وقد تكون لعوامل سياسية أو تنافر إيديولوجي داخليا أو خارجيا، بالإضافة لاتساع نطاق استعمال المصطلح وانطباقه على صور العلاقات الإنسانية وفي مجالات التعامل كافة وعلى أي نطاق أو مستوى، وامتدادها من الشخص إلى المجتمع إلى الدول، فقد أصبحت جزءا أساسيا من نسيج الحياة، وحقيقة من حقائقها، بدءا من المستوى النفسي، بين الأشخاص، داخل المجتمع بأشكاله المختلفة (أسرة أو قبيلة)، حتى مستوى الدولة وانتهاء للصراع بين الدول، كما تعددت أوجه الأزمة وأشكالها من صراع على الموارد كما في العقود السابقة إلى الصراع الفكري الإيديولوجي والحضاري الراهن.

ثم إن شيوع المصطلح بين كافة الفئات المثقفة منها أو العامية امتد ليشمل جميع العلاقات الاجتماعية، وكافة الأصعدة والمجالات السياسية والاقتصادية

¹محمد صدام جبر، "المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات"، المجلة العربية للمعلومات، المجلد 9، العدد 1، تونس 1998، ص 66.



والاجتماعية والأمنية وغيرها، كل ذلك انعكس على تعدد تعريفات ودلالات المصطلح.¹

ثم إن الأزمة في عالمنا المعاصر غامضة وإن وضحت في أسبابها ونواتجها وبعضاً من جوانبها، إذ لا يزال مكونها الرئيس الغموض في كثير من جوانبها.²

لقد نشأ مصطلح الأزمة في الأصل من رحم إدارة الدولة بشكل رئيس وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة والطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحروب الشاملة، لكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية الحادة، ثم سرعان ما عاد اصطلاح إدارة الأزمات مرة أخرى ليزدهر في أحضان إدارة الدولة، وكان ذلك حين استخدم للترويج بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لانجاز ما يسمى بقوة المهام الخاصة أو غرفة العمليات لإدارة المشاكل الحادة، وهو بذلك كان بمثابة إدارة أزمومية، أي أحد فروع الإدارة كالإدارة بالأهداف وغيرها.³

تعددت إذن المراحل المختلفة لدراسة الأزمات، فهي تتحدد عند الإقتصادييين من خلال الدورة الاقتصادية ونواتجها كالتضخم والركود والبطالة، أي انقطاع مفاجئ للمنظومة الاقتصادية بما يُعبّر عن التناقضات بين القطاعات الإنتاجية، وعند الإداريين تشير إلى عدم استقرار ظاهرة إدارية مهددة في بقائها واستمرارها بما يحمل عنصر المخاطرة، أما عند علماء الاجتماع فتُحدّد بانهياب الكيان الاجتماعي،

¹ فيقال عادة: أزمة إدارية " إشارة إلى عدم استقرار ظاهرة إدارية مهددة في بقائها واستمرارها، أزمة اجتماعية " إشارة إلى انهيار كيان الأفراد أو لشعورهم بانعدام أهميتهم نتيجة تغيرات معينة بما يهدد الروابط القائمة في هذه العلاقة الإنسانية"، وأزمة اقتصادية " كانقطاع مفاجئ للمنظومة الاقتصادية بما يُعبّر عن التناقضات بين القطاعات الإنتاجية، أزمة سياسية " إشارة لموقف مفاجئ يهدد الأهداف العليا ويستلزم مواجهة سريعة في فترة وجيزة"

² عبد السلام جمعة زاقود، إدارة الأزمات الدولية في ظل النظام العالمي الجديد، دار زهران للنشر والتوزيع: عمان، 2013، ص

19.

³ ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات: المداخل، المفاهيم، العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، 2012، ص 20.



أما علماء السياسة فيُعززون الأزمات إلى بعض الظواهر كفشل النظام السياسي ومنه تظهر لنا أزمة السلطة، أزمة الحكومة، أزمة الدولة.

كما زادت صعوبة التعريف بالمفهوم بالإضافة لاختلاف وجهات نظر الباحثين وامكانية استخدام المصطلح في أكثر من مجال، نسبة الإستخدام، ذلك أن أهمية تحديد المظهر الأزموي يكون من خلال احتياجات كل منظمة والبيئة التي توجد بها، إذ تملك كل منظمة تعريف واضح خاص بها يحدد لها ما يمكن اعتباره أزمة بعد دراسة المخاطر التي يمكن أن تتولد من البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، وتحديد واضح لأهدافها التنظيمية، ما يتيح لها تشخيص أي حدث كأزمة أو مجرد مشكلة.

إن امكانية استخدام مصطلحات بديلة في كل مرة يُذكر فيها مصطلح الأزمة يزيد من إشكاليات التعريف بالمفهوم والوقوف على تحديد شامل ودقيق له، بل إن البعض يرى أنها مرحلة من مراحل الصراع، وآخر يركز على الفرق بينها وبين الظواهر الأخرى كالمشكلة والحادث والكارثة وغيرها، وفريق ثالث يُعرفها من منظور دولي.

وتفصيل ذلك أن المختصين في العلوم السلوكية مثلا يعرفون الأزمة بأنها رد فعل أو الاستجابة لأحداث معينة تتضمن درجة عالية من التهديد ويصاحبها قدر مرتفع من الألم. واستعار علماء الاجتماع هذا المصطلح لوصف حالات معينة في النظم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وتعني الأزمة عندهم تلك المواقف التي تتضمن مخاطر تهدد بقاء النظام القائم¹.

أولاً- التعريف اللغوي للأزمة:

¹ قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة: مصر، 2008، ص 62.



تمت الإشارة إلى أن مصطلح الأزمة قد عكس في كثير من البحوث الإعرافية حالة تحول مهمة ولحظة مصيرية في تطور مرض ما، كما أن استخداماته في الطب النفسي كانت للدلالة على الانعكاسات النفسية الحادة على الفرد وسلوكه، وعلى الجماعة¹.

إلا أن تطور استخدامات المصطلح ودخوله القاموس السياسي فقد كان في القرن السادس عشر مع تزايد درجة التوتر في العلاقة بين الكنيسة والدولة، ثم للإشارة إلى بروز مشكلات كبيرة وخطيرة، وحالات تحول فاصلة في العلاقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للقرن التاسع عشر.

وفي القواميس العربية المتخصصة في السياسة أو الاقتصاد أو الاجتماع فتعرف الأزمة بأنها: " نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال "، أو يمكن القول بأنها: " وضع أو فترة حرجة وخطرة وهي حالة علمية تطورية يحدث فيها انفصام توازن يُعلن الانتقال الحتمي تقريبا إلى حالة أخرى"².

وفي قاموس المصباح المنير، وردت الأزمة بمعنى الشدة والقحط، فيقال أزمَ علينا الدهر أي اشتد وقل خيرُه.

ويحدد قاموس webster معنى الأزمة على أنها: " فترة حرجة أو غير مستقرة من الخلل الوظيفي تنتظر تغيير حاسم"³.

ثانيا- التعريف الإجرائي:

لقد رُصد للأزمة عشرات التعريفات، غير أنه يمكن تصنيفها إلى ثلاث اتجاهات أساسية، هي:

¹ علي عبد السلام جمعة زاغود، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ نفس المرجع السابق.



1- اتجاه يركز على موقف الأزمة وما يتضمنه من تهديد للمقومات الرئيسية التي يقوم عليها النظام.

2- ثانيها يركز على النتائج السلبية للأزمة كحدث مفاجئ من شأنه إحداث خسائر مادية وبشرية للنظام.

3- والثالث يركز على الإدراك والوعي بوجود الأزمة، ذلك أن عدم إدراك صانع القرار بمظاهرها يعني عدم وجود أزمة.

قد يكون من المفيد هنا عرض بعض من تلك التعريفات لتقريب الفهم بمرتكزات ومقومات الأزمة.

فمن تعريفات الاتجاه الأول نرصد مايلي:

-تعريف Mitroff and Pauchant بأن الأزمة تعني: "حالة تمزق تؤثر على النظام كله وتهدد افتراضاته الأساسية ومعتقداته الداخلية وجوهر وجوده"¹.

-هي عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، على اعتبار تهديد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.

-هي حالة خلل وتمزق تؤدي إلى تناقص وتغيير مفاجئ إلى مستوى يصعب التوافق معه، خلل يؤدي إلى إحداث تأثير مادي على مستوى الإدارة للدولة أو المنظمة، ويهدد القيم الأساسية والافتراضات الرئيسية التي تقوم على أساسها الإدارة ونظامها².

-عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.

¹ قدري علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² عبد السلام جمعة زاغود، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.



أما الاتجاه الثاني من التصنيفات فهي تلك التعريفات التي ركزت على الإدراك والوعي بوجود أزمة:

-ومن ذلك يرى Peter Bruck بأن الأزمة هي: "معارف خاصة تعتمد على إدراكنا لحالات الخلل والتمزق والتي يُعتقد أنها تؤدي إلى تناقضات وتغيرات مفاجئة لدرجة يصعب التوافق معها.

-هي نقطة حرجة من تطور الصراع تفرض على صانع القرار الإختيار من بين البدائل.

ومن تعريفات الاتجاه الثالث نذكر مايلي:

-الأزمة لحظة حرجة وحاسمة، تتلاحق الأحداث فيها وتتداخل، تتعد فيها على مستوى متخذ القرار نتيجة تشابك الأسباب والنتائج بالقدر الذي تفقد فيه القدرة على السيطرة عليها وعلى توجهاتها ومنحنياتها.

-الأزمة تعني المرحلة التي تكون فيها كل الأحداث المستقبلية المؤثرة على الفرد أو المؤسسة نقطة تحول رئيسية ينتج عنها تغيرا قويا ومستمر.

-ويعرفها Biber بأنها: " نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير قادرة على احتوائها ودرء أخطارها.

-كما تُعرّف على أنها: "نقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.

مما سبق، ومع أنه للأزمة تعريفات عدة تعددت بتعدد الباحثين، خلفياتهم ومقارباتهم في تفسير الموضوع، والمجال الذي يطرحونها فيه، إلا أن هناك تشابه



بين أغلبية التعريفات حول مدلول الأزمة، إذ هي في غالب التعريفات موقف معقد، وخلل مفاجئ، انعكاسات مستقبلية، عدم القدرة على احتوائها، عناصرها المتعارضة، وتأثيرها المادي على النظام.

تشابه قد لا ينسحب على مجالات علم السياسة نفسه، ما بين أزمة المنظمة (في السياسة العامة) والأزمة الدولية (في العلاقات الدولية).

ثالثاً-مقاربة السياسة العامة:

تعبّر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل إداري معين، أو عدم خبرة، أو حداثة معرفة، ذلك أن لكل أزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية ووسطى ونهائية تفرزها، بل إن لكل حدث من أحداث الأزمة معنى ومغزى، ولكل فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستجدات، ولذلك فإن حدوث المقدمات يقتضي من متخذ القرار القدرة على فهم المتواليات والمنتابعات، إذ هي ليست سوى مقدمة لأحداث ومتغيرات وإفرازات عديدة قادمة في الحاضر والمستقبل، وأن النتائج النهائية لإفرازات الأزمة وتأثيرها على مسرح الأحداث قد تؤدي إلى تغيير الصورة بشكل كامل عما كانت عليه قبل حدوث الأزمة.

الأزمة لإذن تعني أن هناك موقف خطير يواجه الكيان الإداري ويهدد بفنائه وتدميره، أحداثه تتلاحق بسرعة ونتائجه تتراكم وتتداعى تحت ضغط الأزمة، مقاومة الكيان الإداري.

فهي تُعبّر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية دولة كانت أو مؤسسة أو مشروع، تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو حتى على اتجاهاتها



المستقبلية. هي إذن لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار في ظل جو من عدم التأكيد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منهما بشكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول عن التطورات المحتملة مستقبلا من الأزمة، وفي الأزمة ذاتها¹.

فالأزمة بهذا المفهوم تأخذ بعدين أساسيين:

- البعد الأول: بعد الرعب الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية.
- البعد الثاني: بعد الزمن الناجم عن الوقت المحدود المتاح أمام مدير الأزمات لاتخاذ قرار سريع وصائب ولا يحتوي أي مجال للخطأ، ذلك أنه لن يكون هناك قدرة ومجال لنشوء أزمات جديدة أشد وأصعب من الأولى قد تقضي على الكيان الإداري ذاته.

ومن ثم فإن الأزمة هي موقف تتضارب فيه العوامل المتعارضة أشد ما يكون التضارب، ويزداد عندما تتصرف رؤية متخذ القرار إلى ما قد يحدث مستقبلا معها ومنها، ومن هنا فإنه يمكن النظر إلى الأزمة على أنها كل وضع أو حالة يحتمل أن يؤدي فيه التغيير في الأسباب إلى تغيير فجائي حاد في النتائج، بمعنى آخر فإن الأزمة هي ناتج مجموعة تتابعات تراكمية تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل مرحلة الانفجار.

والأزمة إداريا هي "موقف يواجه متخذ القرار ويفقد فيه السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية، تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج"، إنها

¹ محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات: منهج إقتصادي وإداري لحل الأزمات على مستوى الإقتصاد القومي والوحدة الإقتصادية، مكتبة مدبولي: القاهرة، (د.ت.ن)، ص 53.



موقف غير اعتيادي وغير متوقع شديد الخطورة والسرعة وندو أحداث متلاحقة، تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، يهدد قدرة الفرد أو المجتمع أو المنظمة على البقاء، يمثل محنة أو وقتا عصيبا لصعوبة اتخاذ قرار غير مألوف في ظل غياب المعلومات، إلا أن الأزمة لا تشمل التهديد فقط، إنما الفرصة للتغيير كذلك، ما يجعلها مفهوما معقدا وجدليا ذو متلازمة لفظية وطرفين متضادين ينبغي التوفيق بينهما، هذا ما ذهب إليه Morin في وصفه للأزمة اعتمادا على المفهوم الجدلي الذي يجمع الفرصة والتهديد، إذ توصف الأزمة بتأثيرات سلبية كالتشويش وعدم التنظيم والصراع والإرباك والإجهاد المفرط، وتأثيرات ايجابية كالتعبئة والتماسك والتعاون، تكيف إلى البيئة، والتعلم بالتجربة، وهكذا تحول مفهوم الأزمة من وجهة النظر التقليدية التي تصفها كحدث يدمر أو يؤثر في المنظمة، إلى وجهة النظر الإستراتيجية بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ¹.

إستنادا للاتجاهات السابقة تُحدد دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة على أنها: "حدث خلل مفاجئ يضرب السلوك المعتاد لمنظومة العمل في المنظمة، وينطوي على تهديد جسيم لاستمرارها ومصالح أطرافها".

وللأزمة بهذا المنطق خصائص أساسية يمكن إجمالها في:

1- التعقيد والتشابك في عناصرها، عواملها، أسبابها، القوى المؤيدة والمعارضة هلا.

2- الفجائية عند انفجارها واستحوادها على بؤرة الإهتمام لدى المؤسسات والمنظمات، فقد تكون فجائية في المكان أو الزمان بما يحول دون تجهيز

¹ إيثار عبد الهادي محمد، "استراتيجية ادارة الأزمات: تأطير مفاهيمي وفق المنظور الإسلامي"، عبر الرابط:



الاستعدادات لمواجهة، وإن تمت قد لا يكون بمستوى الحدث نتيجة سوء التخطيط.

3- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار، وعدم القدرة على تقدير الأخطار ودرجة ومدى تحمل الكيان الإداري لها.

4- التصعيد المستمر للمواجهة ليشمل الصراع الأزموي عناصر ذات مصالح أخرى كانت كامنة قبل حدوث الأزمة¹.

5- أن مواجهتها تستوجب في الغالب خروجاً عن الأنماط التقليدية المألوفة، واستخدام وسائل غير عادية، بل وإمكانية الاستعانة بقوى خارجية أحياناً من أجل المساعدة في حل الأزمة.

6- ظهور مستمر لروافد جديدة مدعمة للأزمة، ممثلة في أصحاب المصالح المعطلة والحقوق المؤجلة وغيرها من القوى، ويؤدي دعمهم لقوى الأزمة إلى تعقد الموقف الأزموي واشتداده².

7- عدم القدرة على التحكم في المتغيرات البيئية.

8- أن هذا الموقف يقع خارج نظام التشغيل النموذجي³.

وعلى هذا فإن الأزمة يُنظر إليها من خلال منظور مستقبلي، وباعتبار أن الخطر الحقيقي للأزمة لا ينصرف أو يتعلق بالماضي والحاضر، لكنه يتجه وبشدة إلى ما يمكن أن تؤدي الأزمة إليه في المستقبل، والنجاح فيها يتوقف على القدرة على استيعاب عنصر الفجائية، أي مدى الإستجابة من خلال القدرة على التوقع، وهي العناصر التي لا تحتويها الكثير من المفاهيم المشابهة لمفهوم الأزمة

¹ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة: مصر، 2008، ص 75.



كالصراع والمشكلة والكارثة، ومن هنا فإنه يمكن النظر إلى الأزمة على أنها كل وضع أو حالة يُحتمل أن يؤدي فيه التغيير في الأسباب إلى تغير فجائي وحاد في النتائج، بمعنى آخر فإن الأزمة هي نتاج مجموعة من تتابعات تراكمية تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حافة الانفجار.

رابعا-مقاربة العلاقات الدولية:

لقد أضحت الأحداث الدولية ذات صفة عالمية أكثر منها محلية نتيجة ما تحتويه البيئة الدولية من أفعال وردود أفعال بسبب تقاطع المصالح بين الدول، ودخول بعضها في تنظيمات إقليمية وأحلاف وغيرها، بالإضافة للتقدم التكنولوجي والعلمي الذي انعكس بشدة على مكونات القوة الإقليمية للدولة، وعليه فإن أي احتكاك بين وحدتين دوليتين فإنها بذلك تكون جزءا من محيط العلاقات الدولية، تؤثر في تفاعلاتها وتتأثر بها، بل هي محكومة بإطارها، لكن ورغم دخولها المجرى العام لمحيط العلاقات الدولية إلا أنها تكاد تستقل بقوانينها الخاصة التي تتحكم في الفعل ورد الفعل، درجة التصعيد والإستقرار السلوكي، عاملي الوقت والإدراك، نتيجة التشابك والتعقيد بين المصالح والأهداف والتوجهات لدى عدد كبير من الدول.

من كل ذلك تصاغ السياسة الخارجية على مستوى القرارات والسلوكيات للتعامل مع موقف دولي معين¹، ويُقصد بالموقف الدولي الحافز المباشر الناشئ من البيئة الخارجية في فترة زمنية معينة والذي يتطلب من صانع السياسة الخارجية التصرف بشكل معين للتعامل معه، فالمواقف الدولية تختلف من حيث درجة توقع صانع السياسة الخارجية للحافز الخارجي، وتختلف من حيث درجة تأثيرها على القيم الأساسية لصانع السياسة الخارجية، وتختلف أخيرا من حيث الوقت المتاح للتعامل مع الحافز.

¹ الموقف الدولي هو كل حافز من البيئة الخارجية يقتضي رد فعل مقصود.



ويوضح هيرمان أن المواقف الدولية تتفاوت بحسب طبيعة الأبعاد الثلاث، وأن هذا التفاوت يؤثر على السياسات الخارجية الناشئة عن المواقف الدولية المعنية، فقد يتميز الموقف بدرجة عالية من التهديد والمفاجئة ولكن مع وجود وقت متاح أمام صانع السياسة للتصرف يؤدي إلى حفز صانع القرار للبحث عن البدائل، في حين أن محدودية التهديد الناشئ عن الحافز في مجال السياسة الخارجية لا يجعله على أجندة وأولويات صانع القرار، وحتى وإن اهتم به قد لا يجد دافعا لرد الفعل أو التصرف على الأقل في المدى القريب.

وعليه، فإن أهم أشكال المواقف الدولية في السياسة الخارجية هي تلك التي قد تجمع وتتميز بتوافر العناصر الثلاث، فإذا توافرت تلك الخصائص نشأ ما يسمى "بموقف الأزمة"¹.

من كل ذلك، يظهر مفهوم الأزمة في مجال السياسة الدولية على أنه يشير إلى ذلك التصعيد المتبادل بين وحدتين دوليتين، فإنها تكون جزءا من محيط العلاقات الدولية تؤثر في تفاعلاتها وتتأثر بها، بل هي محكومة بإطارها. لقد أصبحت الأحداث الدولية ذات صفة توسعية وأكثر انتشارا نتيجة ما تحتويه البيئة الدولية من أفعال وردود أفعال بسبب تقاطع المصالح بين الدول، ودخول بعضها في تنظيمات إقليمية وأحلاف، بالإضافة للتقدم التكنولوجي والعلمي والذي انعكس بشدة على مكونات القوة القومية للدولة، وعليه فإن أي احتكاك بين دولتين سيستجيب حتما لتأثيرات بيئية نحو التصعيد أو التهدئة، بحسب مدى الإستقطاب الدولي لموضوع الأزمة².

¹ محمد السيد سليم، تحليل السياسة الخارجية، دار الطباعة للنشر والتوزيع: مصر، 1997.
² ثامر الخزرجي، العلاقات السياسية الدولية واستراتيجية ادارة الأزمات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع: الاردن، 2005، ص 98



إن أي تحليل لموضوع الأزمة في ظل النظام الراهن سواء كانت دولية أو محلية ذات طابع دولي، وجب فيه مراعاة الخصائص العامة والأساسية للأزمات المعاصرة، ومنها:

-تحول تتزايد معه الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل لمواجهة الظروف الطارئة.

-التشابك بين المصالح والأهداف والتوجهات لدى عدد كبير من الدول.

-تسارع الأحداث نتيجة التصعيد .

-التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمهتمة وغير المهتمة، واتساع جبهة المعارضة.

-ضعف قدرة السيطرة على الموقف وصعوبة التحكم في الأحداث.

-وضوح التهديدات ومظاهر الفعل ورد الفعل.

-التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو مصالحه العليا.

-ضبابية المواقف في ظل تشابك البيئة الدولية.

-الشعور بضيق الوقت نتيجة تسارع الأحداث والمتلاحقات الأزومية¹.

فدراسة ظاهرة الأزمة إذن وتحديد سماتها يتطلب التركيز على النقاط الرئيسية فيها، وبخاصة منها الأطراف المشتبكة، المنطقة الجغرافية ومدى أهميتها، البيئة الإقليمية التي نشأ فيها النزاع (البيئة الحاضنة)، مقارنة أهداف الأطراف المشتبكة وكذا مقدراتهم، الأحداث المباشرة وغير المباشرة المحفزة للأزمة، بالإضافة

¹ قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة: القاهرة، 2008، ص 90.



للأطراف التي قد تتعرض مصالحها للخطر، ما يؤدي في النهاية لمناصرة طرف على آخر وهو ما قد يجر أطرافا دولية أخرى إلى الموقف الأزموي بسبب انتمائها إلى حلف أو معاهدة دفاع مشترك أو ربما اتفاقية تجارية، وكلها مضاعفات تعبر عن أخطر ما في الأزمة.

خامسا-مدارس دراسة الأزمة:

نظرا لتعدد تعريفات الأزمة، والاختلاف الظاهر بين حقلي السياسة العامة والعلاقات الدولية، فقد جرت محاولات لتجميع تلك التعريفات في مجموعات فكرية معينة أهمها مدرسة النظم، مدرسة صنع القرار. ترتبط تلك المدارس ببعضها البعض ولكنها تتميز من حيث التركيز على حيز معين، فمدرسة النسق ومن أنصارها " كينيت بولدنغ، أوان يونج، وكورال بيل، تشارلز ماكلياند" على الأزمة الدولية هي نقطة تطور في نظام دولي ما عام أو فرعي، وأنها تزيد احتمالات الحرب واللجوء لاستخدام القوة العسكرية بدرجة تهدد باختلال وظيفي للنظام القائم، مع التأكيد على التأثير المتبادل بين النظام السياسي الدولي والأزمة، إذ أن هناك علاقة تفاعلية بين الأزمات واستقرار النظام الدولي، فكلما كان النظام الدولي على درجة عالية نسبيا من الإدراك الذاتي لحقائقه والكيفية التي تتفاعل بها ، وتتغير من خلالها، أصبح بالإمكان أن يأخذ في الحسبان الأزمة بصورة مسبقة بما يناسبها من إجراءات وقائية، وأن افتقاره لهكذا إدراك يصبح للأزمات العتيقة والمفاجئة تأثيرات مدمرة على توازن النظام الدولي.

أما مدرسة صنع القرار فقد اهتمت بتحديد خصائص موقف الأزمة كالمفاجئة والتهديد وضيق الوقت، كما ركزت على الأزمة من خلال اتخاذ القرار، ومن أهم رواد المدرسة " هيرمان كان، جيمس روبنسون، أنتوني فينر، ورايموند توهين"، يعرف هؤلاء الأزمة على أنها: "موقف يهدد أطراف الأزمة ويترك آثارا مهمة

عليهم، موقف غير متوقع ذي تهديد كبير للمصلحة العليا ويتطلب حساب الوقت المحدد لصنع القرار الأزموبي، على أن تكون العناصر مدركة من قبل صانع القرار.



المطلب الثاني: الأزمة وبعض المفاهيم المشابهة:

تتعلق الأزمة بلحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلةً بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار في ظل عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منها بشكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة، وفي الأزمة ذاتها، والأزمة في كل ذلك قد تختلط بمجموعة مفاهيم إدارية أخرى، أو بظواهر أخرى، ما يؤدي غالباً إلى معالجات إدارية غير سليمة لكل منها، أهم تلك المفاهيم الكارثة والصراع والمشكلة والقوة القاهرة والخلاف والحادث¹.

إن الخطأ في التشخيص يؤدي إلى أخطاء في المعالجات، الأمر الذي يتطلب توضيح مفهوم كل منها والتدليل على اختلافه عن مفهوم الأزمة قصد تحليل أفضل للأخير.

أولاً- مفهوم المشكلة:

هي حالة من عدم التوافق والتوتر بين طرفين أو أكثر نتيجة صعوبة تحقيق كل منهما للأهداف، فالمشكلة تُعبّر عن الباعث الرئيس الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها، هي إذن شعور كل طرف بأن الطرف الآخر عائق أو مانع يحول بينه وبين الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، بمعنى أنها عبارة عن تعارض في

¹ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 88.



النتائج أو نقص في الأدلة، هي بذلك تعمل بمثابة تمهيد للأزمة إذا اتخذت مساراً إيجابياً¹.
حادا ومعقدا يصعب توقع نتائجه نتيجة العلاقة ذات الاتجاه الأحادي في التفكير¹.
ومن هنا يصح القول بأن كل أزمة في حد ذاتها مشكلة تواجه متخذ القرار في
الكيان الإداري، ولكن ليست كل مشكلة أزمة، إذ قد يمكن حل المشكلة تقاضيا أو
تراضيا².

ورغم اتفاق الباحثين على اختلاف حدة الأزمة عن المشكلة من خلال شعور
الطرف الأزموي بالانفعال والضغط الشديد في الأولى عكس الثانية، إلا أن هذا
الاتفاق لا ينسحب على المعيار الزمني في التفرقة بين المفهومين، إذ أن استمرار
الضغط الشديد المميز للأزمة يشكل تهديدا لوجود الكيان أو استقراره أو الأهداف
الأساسية لا يمكن تحديده زمنيا³، على اعتبار اختلاف قدرة تحمل الضغط
الأزموي بين كيان إداري وآخر، تبعا لمتغيرات عديدة. وعليه تمثل المشكلة
مرحلة من مراحل الأزمة ولكنها لا تمثل الأزمة لجميع جوانبها⁴.

هي إذن أحداث سلبية تمثل اضطرابا أو تعويقا لسير الأمور، مما يتسبب في توليد
نوع من المفارقات بين المستويات المرغوبة من قبل الأطراف وبين الظروف
الواقعية، الأمر الذي يتطلب البحث عن الوسائل الكفيلة بمعالجتها⁵.

المشكلة في النهاية تعبير عن حالة شعورية من عدم الرضا نتيجة عدة أسباب
معروفة أو غير معروفة، مهما كان نوع المشكلة ودرجة حدتها.

¹ قدري علي عبد المجيد/ مرجع سبق ذكره، ص 28.

² عبد السلام جمعة زاغود،

³ يتحدد معيار الزمن عند كثير من الباحثين بقدرة الكيان على تحمل الضغط لثلاث أيام أو أكثر، وبذلك تختلف المشكلة عن الأزمة.

⁴ قدري علي عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 77.

⁵ لمزيد من التفصيل حول الموضوع، الرابط:



أما على مستوى الإدارة العامة، فتتجلى المشكلة في تعطيل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه، بمعنى أن حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن أو في المستقبل، أو عند وجود ضرورة لتغيير أهداف أو نشاطات النظام، ومن هنا تنشأ أنواع المشكلات الإدارية¹.

المشكلة إذن موقف أو حالة تشكل صعوبة وتتطلب حلا، وهي حالات تتعقد فيها عوامل متشابكة تتصف بالغموض والصعوبة ويحتاج حلها إلى معرفة أسبابها وتحليل عناصرها وظروفها، وتشمل عوائق وصعوبات تحول دون الوصول للحالة المرغوبة، الأمر الذي يستوجب البحث والتحليل والتفسير.

ثانيا- الصراع:

يعد الصراع أكثر المفاهيم قربا أو تشابها مع مفهوم الأزمة وخاصة منها الدولية، ويقترب المفهومين باعتبار أن بعض الأزمات تُعبّر عن تصادم إرادتين وتناقض مصالح الأطراف وتعارضها، غير أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو الحال في الأزمات²، كما أنه يكون أكثر وضوحا في الغالب من حيث أهدافه واتجاهاته وأبعاده وأطرافه، بينما تكون هذه العناصر غير محددة وغير معروفة بوضوح في الأزمة، رغم أن الصراع قد يكون أشمل من حيث التعدد في أبعاده واتجاهاته وأطرافه، بالإضافة لطبيعته شبه الدائمة في كل الكيانات، ومن هنا فالصراع لا يهدد الافتراضات والمقومات الأساسية للكيان مثلما

¹ تتحدد أنواع المشكلات الادارية في خمس أنواع استنادا إلى درجة وضوح المعطيات والأهداف، وهي: مشكلات تُحدّد فيها المعطيات والأهداف بوضوح تام، مشكلات المعطيات والأهداف غير محددة بوضوح، مشكلات أهدافها محددة وواضحة ومعطياتها غير واضحة، مشكلات تفتقر إلى وضوح الأهداف والمعطيات، مشكلات لها إجابات ولكن إجراءات الانتقال من الوضع غير ملائمة.
² قد يكون الصراع عنيف أو غير عنيف سواء كان صراعا سياسيا، اقتصاديا، أو دوليا...، وقد يكون ظاهرا أو خفيا على اعتبار مدى ادراك أطرافه للعوامل والمسببات، بالإضافة للصراع الموضوعي والزائف، وبذلك قد تكون هناك كثير من الصراعات غير الشديدة.



هو الحال مع الأزمة أين يتعرض النظام كله للتأثير الشديد إلى الحد الذي تختل معه وحدته بالكامل.

تؤكد نظرية الصراع أن العلاقات الدولية لا تخلو من المنازعات والصراعات، إذ تنشأ الظاهرة أساسا نتيجة اختلاف وتناقض أهداف الدول القومية التي تنعكس بالمحصلة على سياساتها الخارجية، وهي بذلك تعبير عن حالة تنافس بين الوحدات الدولية يحاول كل منها تحقيق أهداف متعارضة بطبيعتها نتيجة الدراية بعدم التوافق في المواقف المستقبلية المحتملة¹، ومن ذلك يتحدد لمفهوم الصراع أبعاد ثلاث تشكل المحاور الأساسية في التعريف بالمفهوم، الأول يتعلق بالموقف الصراعى ذاته: والذي يشير إلى أن المفهوم يعبر عن موقف له سماته أو شروطه المحددة، إذ يفترض المفهوم تناقض المصالح أو القيم بين الأطراف. الثاني: إدراك أطراف الموقف بهذا التناقض. والبعد الثالث: تحقق الرغبة في اتخاذ قرارات لا تتفق بالضرورة مع رغبات الأطراف الأخرى، وهو ما يؤدي للتصادم مع باقي المواقف.

غير أنه تجدر الإشارة هنا إلى أن طبيعة الصراع بإمكانه تحقيق التمييز بين المفهوم وغيره وبخاصة مفهوم الأزمة، ذلك أن للصراع بوجه عام بعدين يمكن التمييز فيهما بين بعد سلبي وآخر ايجابي، وإذا كان من اليسير إدراك الجانب السلبي والذي يتقاطع فيه مع مفهوم الأزمة من خلال ارتباطه المستقر في الأذهان بما يتضمنه من محاولات لتدمير الآخر، فإن البعد الايجابي للصراع والذي يختلف فيه عن باقي المفاهيم يمثل وسيلة للتغيير يمكن من خلالها تحقيق القيم الاجتماعية

¹ رغم انصراف كثير من أدبيات الصراع إلى التركيز على البعد التنافسي بين الكيانات حول أهداف غير متوافقة، إلا أنه وجب تمييزه عن مفهوم التنافس في بعدين أساسيين: - متغير الإرادة عند أطراف الصراع والذي يمثل أساسا محوريا في تعريف الصراع. - إلحاق الضرر المادي أو المعنوي بالآخرين يُعد هدفا محدد للصراع نفسه.



والانسانية المشتركة، أو كما يذكر "موراي": ضرورة النظر إلى الصراع باعتباره متضمنا لدوافع الانجاز، الارتباط، الاتباع، وغيرها من الدوافع الايجابية.

إن الطبيعة الهدامة ليست جانبا حتميا في الصراع كما هو الحال مع الأزمة، والأمر فيه يتعلق باختيار قنوات اتصال مناسبة بين أطراف الصراع ما قد يؤسس لنمط علاقات تبادلية للوسائل والغايات، وبذلك إمكانية تحويل الصراع -في بعض مستوياته وبعض أنواعه- من صراع مدمر إلى صراع ايجابي له دوره ووظائفه كأداة فعالة وذات اتصال وثيق بقضايا التغيير وضبطه واستعادة التوازن والاستقرار الدولي، تتفق أدبيات علم السياسة عن استمرارية تواجد العلاقة الصراعية، وهو أيضا أمر يختلف عن الأزمة في انتهائها بإفراز نتائجها، أو الحيلولة بينها وبين هذا الإفراز، فالانتهاء صفة ملازمة للأزمة سواء اتخذ الانتهاء صورة التحول إلى مشكلة دائمة، أو تدمير الكيان الإداري الذي حدثت فيه، أو التمكن من مواجهتها ومحاصرتها والحد من انتشار افرازات نتائجها.

ثالثا- الحادث:

يعبر الحادث عن شئ فجائي غير متوقع، تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، ولا يكون له صفة الإمتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف، بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدوث ذاته، ولا تستمر، خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار، وبذلك قد تنجم الأزمة عن الحادث في حال استمراره فتكون أحد نتائجه².

¹ منير محمد بدوي، " مفهوم الصراع: دراسة في الأصول النظرية للأسباب والأنواع"، عبر الرابط:

<http://www.politics-dz.com>

² صبحي رشيد اليازجي، " إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم: دراسة موضوعية"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإسلامية/ المجلد 19، العدد 2، جوان 2011، ص 321.



فالحادث خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله، فهو تعبير عن سبب ونتيجة، ما جعل من الضروري إجراء بحوث وتحليل للحوادث التي تقع مهما كانت درجة شدتها لكشف أسبابها ووضع الاحتياطات واتخاذ أفضل الوسائل الكفيلة بمنع تكرارها مستقبلا من خلال تحديد وسائل تصحيح الأوضاع، فالحادث الثابت في المنظمة مثلا أن شخصا ما قام بعمل شيء ما لم يكن له أهمية، أو أن شخص معين قد أخفق في عمل واجب معين كان من الواجب فعله، ومن ثم يقع الطارئ غير المرغوب¹.

رابعا- الكارثة:

يعتبر مفهوم الكارثة أحد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمة، وفي ذلك تظهر كثير من الدراسات التي تجمع في عناوينها بين المفهومين، وعليه يصبح التمييز بينهما أكثر من ضروري.

كثير ما تكون الكوارث أسبابا لأزمات، ولكنها لا تكون هي بذاتها الأزمات، فالكوارث الطبيعية مثلا لا يمكن توقعها أو توقع حجم الضرر المدمر الذي تحدثه فعلا، ولكن حينما تحدث قد تسبب نتائجها أزمات إن تزامنت مع مناخ مواتي وظروف مساعدة.

الكارثة لإذن هي الحالة التي حدثت فعلا وأدت إلى ضرر سواء في الماديات أو المعنويات، أو كلاهما معا².

كما يعتبرها البعض حدث مفاجئ غالبا ما يكون بفعل الطبيعة، يهدد المصالح القومية للبلاد، ويخل بالتوازن الطبيعي للكيانات، وتشارك في مواجهته كافة الأطراف المختلفة.

¹ إلى جانب الحادث المتغير أو غير الثابت وهو كل شيء عرضي من قبيل القوة القاهرة.

² محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 59.



أو هي حادثة محددة زمانا ومكانا، ينتج عنها تعرض مجتمع بأكمله أو جزء منه لإلى أخطار مادية شديدة، وخسائر في أفراده تؤثر على البناء الاجتماعي بآثارها، وتوقف توفير المستلزمات الضرورية لاستمرارها.

وتعرفها اليونسكو بأنها: "اضطراب خطير في وظائف المجتمع تنتج عنه خسائر مادية أو اقتصادية أو بيئية أو بشرية على نطاق يتجاوز قدرة المجتمع المتضرر على مواجهتها اعتمادا على موارده الذاتية"¹، ويعمل هذا على توسيع تعريف الكارثة ليشمل بالإضافة للخسائر على المجتمعات تأثيرها على القيم العالمية، كما يُحدد التعريف مخاطر الكوارث في التقاطع بين الأخطار والضعف، إذ تعبر الظاهرة عن الخطر والتي تملك القدرة على التسبب في تعطيل المصالح أو الحاق أضرار بها، ويعرف الضعف على أنه قابلية الشيء للتضرر، وفي حين أن الخطر هو المصدر الخارجي للكارثة²، يكون الضعف متأصلا في الصفات المميزة للشيء المتضرر ذاته، وتحدد المنظمة سبعة أخطار والتي قد تسبب الكوارث وهي: الأخطار المناخية كالأعاصير والحرائق، الأخطار الهيدرولوجية كالفيضانات، والأخطار الجيولوجية كالبراكين والزلازل والانهيارات، أخطار فيزيائية فلكية، أخطار بيولوجية كالأوبئة، أخطار بشرية كالنزاعات المسلحة وظاهرة الإرهاب، وأخطار التغير المناخي.

وبهذا فالتعريف يركز بالإضافة للخسائر الكبيرة المميزة لمفهوم الكارثة، على عدم قدرة المجتمع المتأثر على مواجهتها باستخدام موارده الذاتية.

ويعرفها بعض الباحثين تعريفا إجرائيا على اعتبار أن الكارثة هي كل حادث

استوفى المعايير التالية:

¹ دليل موارد التراث العالمي، إدارة المخاطر والكوارث للتراث العالمي، منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم، جوان 2016، عبر الرابط: whc.unesco.org

² الخطر ظاهرة، مادة أو حالة، لديها القدرة على الحاق الضرر بالبنية التحتية والخدمات والممتلكات والبيئة والناس، أما المخاطر فتعني إمكانية وقوع حادث يكون له تأثير على الأهداف.



- أن ينتج عن الحادث إصابة عدد كبير من الأشخاص.
- أن يستقطب اهتمام اعلامي يعبر عن نفسه في قيام وسائل الإعلام المتابعة مجرياته عبر فترة زمنية.

- أن يتسبب في طرح نقاش عام على مستوى المؤسسات الرسمية كالمجالس النيابية أو أحد لجانها بأي من أشكال النقاش أو الاستجواب أو طلب الاحاطة.

- أن يُخلف الحادث مصادمات أو مناوشات سواء لأسباب دينية أو سياسية.¹

وعلى كل ذلك يمكن القول بأن مصطلح الكارثة لا يمكنه التعبير تماما عن مصطلح الأزمة، خاصة وأن الأول كثيرا ما يرتبط بالحس القومي تحديدا إذا ما كانت كارثة طبيعية لم يتدخل الإنسان في صنعها عكس الأزمة.

قد تكون الكارثة إذن سببا في إيجاد عوامل ايجابية مثل تعبئة الشعور القومي والوجداني للأفراد والجمعيات، وحفز الطاقات المختلفة في المجتمع وتوحيد جهودها من أجل التغلب على ما أفرزته الكارثة من نتائج، بل قد تؤدي لتوحيد القوى البشرية المتنافرة المصالح والمتعارضة الاتجاهات، لينظمها هدف واحد واتجاه أوحده قد يستمر حتى بعد التخلص من نتائج الكارثة²، وبذلك فالكارثة تختلف عن الأزمة والتي غالبا ما تؤدي إلى فقدان عنصر الثقة في الكيان الاداري الذي نشأت فيه الأزمة، وليس بالضرورة أن يتولد عنها عامل ايجابي، بل قد يكون تأثيرها سلبيا مدمرا عندمت تصل الأزمة إلى قمة عنفها.

الكارثة إذن أكبر من حيث الحجم ومدى الانتشار ودوائر التأثير، وبالتالي مستوى وحجم الخسائر المادية والجهود المطلوبة لمواجهتها، وبذلك تكون نهاية

¹قديري علي عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 80.
² محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 59.



النكبة الضخمة لحظة انفجار الأزمة ولكنها ليست الأزمة بجميع مراحلها، بحيث تكون الأخيرة عادة نتيجة تراكمات تغذي إحداها الأخرى حتى تصل هذه التراكمات إلى درجة الانفجار، وهكذا فإنه وفي معظم الأحيان يمكن للمنظمة استشعار بوادر الأزمات على عكس الكوارث التي تتفجر بدون مقدمات، فعنصر المفاجئة متصاعد في الأزمة وكامل في الكارثة.

خامسا- النزاع:

يُعبّر التصور الموضوعي للنزاع عن النظرة التي تحتوي وضع تنافسي تكون فيه الأطراف محلية كانت أو دولية، واعية بتضارب المصالح وعدم انسجام المواقف.

ومن ذلك مثلا يرى "كينيت بولدن" بأن النزاع وضع تنافسي يكون فيه الطرفان مدركان لعدم تطابق محتمل لوضعيتهم المستقبلية والتي يمكن لأحد الأطراف أن يحتل فيه مكان الآخر بما لا يتطابق مع رغباته، والأطراف عند كينيت هي الدول. ويقترب "هولستي" من ذلك حين يحدد النزاع في: "تنازع الإرادات وهو ناتج عن الإختلافات في دوافع الدول"، بمعنى أنه حالة تنافس تكون فيها مواقف الأطراف الدولية متعارضة مع المواقف المحتملة لرغبات الآخرين، أو هو أحيانا إنكار طرف دولي حقوق طرف دولي آخر حول مسائل محددة تثير النزاع فيما بينهم، فالأطراف عند هولستي هي الدول، وسلوكها هو تنافسي، ومصدر ذلك اختلاف الدوافع، وعليه يتحدد النزاع على المستوى الدولي.



في حين يعرف "إدوارد عازار"¹ النزاع على أنه: "الصراعات الإحتتمالية التي طال أمدها، وهو الصدام الممتد وغالبا ما يكون طائفتين لأجل حاجات أساسية كالأمن والإعتراف والقبول والمشاركة السياسية، وهو بذلك نزاع داخلي.

في حين يركز اتجاه آخر على الأساس الوظيفي بما يمكن من تحويل النزاع لمصدر تعاون ذو نتائج ايجابية، فالنزاع من خلال التصور الذاتي هو إدراك خاطئ لوضعية موضوعية، أي الإعتراف بوجود النزاع، لكن الأطراف يركزون فقط على الجوانب السلبية، ولو تم تغيير رؤية كل طرف للآخر نحو الجوانب الايجابية لظهرت امكانية تأسيس تعاون يركز على حل النزاع.

ويعرفه " هلبرت كالمان" على أنه: " عملية تفاعل وتجاديبين الأطراف، حيث تسودها تجاذبات حول الآراء والأفكار في محاولة لإيجاد حل للموضوع المشترك².

من كل ما سبق يمكن القول بأن الأزمة وعلى خلاف النزاع تتميز بكثرة الأحداث فيها، وقصر مدتها نسبيا مقارنة بالنزاع، إذ تعبر عن تفجرات قصيرة كثيفة الأحداث³، وإذا لم تتم إدارتها بطريقة عقلانية وبوسائل محكمة قد تؤدي إلى حرب، ويصل مستوى تأثيرها إلى درجة التدمير، كما أن النزاع يمكن تحديد أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه وهي أمور يستحيل تحديدها في الأزمة، وتتصف العلاقة النزاعية دائما بالاستمرارية، وهو ما يختلف عن الأزمة والتي تنتهي بعد تحقيق نتائجها السلبية أو التمكن من مواجهتها.

¹ إدوارد عازار عالم سياسة أمريكي من أصول لبنانية، صاحب مقترح تحليل الأحداث

² شوقي مريم، "تعريف النزاع"، جانفي 2014، عبر الرابط:

<http://www.ahewar.org/debats/show.art-asp?aid=396917>

³ جيمس دورتي وروبرت بالاستغراف، النظريات المتضاربة في العلاقات الدولية، ط 1، تر: وليد عبد الحي، كاظمة للنشر والترجمة والتوزيع: الكويت، 1985، ص 140.



تجدر الإشارة هنا إلى أن فقهاء القانون الدولي اصطالحوا على تصنيف المنازعات بمستواها السابق إلى نوعين رئيسيين: منازعات سياسية، ومنازعات قانونية.

في المنازعات القانونية يكون الأطراف مختلفين حول تطبيق أو تفسير قانون قائم، وعادة ما يتم حل هذه المنازعات عن طريق التحكيم أو باللجوء للمحاكم الدولية. أما المنازعات السياسية فهي تلك التي يطالب فيها أحد الأطراف بتعديل الأوضاع القائمة، ويتم حل هذه المنازعات عادة بالطرق الدبلوماسية كالتفاوض والوساطة أو السياسية، كي لا تتطور إلى حرب حال كانت دوافعه الإستيلاء على الموارد أو المواقع الجيوستراتيجية.

لعله الأمر الذي حدا بالمفكر " اسماعيل صبري مقلد " إلى استخدام مصطلح الصراع بدلا من النزاع، ويعرفه تعريفا شاملا : الصراع في صميمه هو تنازع الإرادات الوطنية، الناتج عن الإختلافات في دوافع الدول وفي تصوراتها وأهدافها وفي مواردها وإمكاناتها، مما يؤدي في الأخير إلى انتهاج سياسات خارجية تختلف أكثر مما تتفق، ولكن يبقى الصراع بكل ضغوطه دون نقطة الحرب المسلحة¹.

يحدث النزاع إذن نتيجة تقارب أو تصادم بين اتجاهات مختلفة أو عدم التوافق في المصالح بين طرفين أو أكثر، مما يدفع بالأطراف المعنية مباشرة إلى عدم القبول بالوضع القائم ومحاولة تغييره، فأساس النزاع هو عملية التفاعل بين الأطراف والذي يشكل معيارا أساسيا لتصنيف النزاعات².

سادسا-القضية:

¹ اسماعيل صبري مقلد، العلاقات السياسية الدولية: دراسة في الأصول والنظريات، ط4، المكتبة الأكاديمية: القاهرة، 1991.

² "مفهوم النزاع الدولي ومستويات التحليل"، عبر الرابط: <http://www.politics.com>



تُعبّر القضية عن حدث معين يحدث في مجتمع ما نتيجة تغيرات طارئة عليه بفعل عوامل داخلية أو خارجية، وليس هناك من حل منطقي لها، ويمكن السبب الرئيس في ذلك إلى انقسام الجمهور عادة إلى متفق مع مضمون القضية باعتبارها تطور لا بد وأن يحدث، وقسم معارض لا يبدي أي تعاون معها.

دائماً ما تثار تساؤلات حول التهديد الذي تفرضه القضايا كنقطة معارضة للأزمة وحتى المشكلة، فكثير ما يتم خلط المفاهيم حتى في الدوائر الشعبية أو حتى الأكاديمية والاعلامية، ففي الحين الذي تميزت فيه الأزمة بالفجائية والتهديد الشديد للقيم العليا، وكان طرف ما يرى في الآخر عائقاً لتحقيق أهدافه في حال المشكلة، فإن القضية تخص حال مسألة متنازع فيها ويمكن عرضها على جهات معينة للفصل فيها، بإمكانها الفصل في مدى أحقية طرف على آخر في تلك المسألة والتي تتميز بصراع آراء ذات حلول غير قيمة، فالقضية بذلك تشير إلى مواضيع المصالح السياسية الوطنية والتي على أساسها انقسم الأفراد بين مؤيد ومعارض على موضوع المصالح تلك¹.

في الواقع فإن الكثير من الأزمات تبدأ كقضية ولكنها تتطور إلى أزمة نتيجة طول فترة تحليل الآثار والنتائج وعدم إعداد أساليب مناسبة لحل القضية عبر تحديد نوع القضية²، وتقييم سليم للبيئة، ودراسة ردود الفعل عبر معرفة الاهتمامات الأساسية للأطراف كافة.

فالقضية لإن مسألة خلافية بين المنظمة أو الكيان الإداري وآخر، وهو خلاف يستدعي تفاوضاً وتكيفاً من قبل المنظمة، وقد تتحول إلى أزمة تقتضي إدارتها وسائل أخرى أكثر تطرفاً.

¹ قدرى علي عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 88.
² يعتمد كثير من الباحثين عدد من المعايير لتقسيم القضايا: - فقد تُقسم حسب الإطار الزمني إلى: قضايا استراتيجيّة، طارئة، وحالية - وتُقسم وفقاً لمدى ملائمتها لأي منظمة إلى: قضايا طبيعية، اجتماعية، تكنولوجية، عامة، وسياسية. - وتُقسم حسب نوع الاستجابة إلى: تفاعلية، تكيفية، وديناميكية. - وتُقسم حسب النوع إلى: قضايا داخلية، خارجية، آنية، وقضايا الأحداث الجارية.



المطلب الثاني: مفهوم إدارة الأزمات:

يُعبّر مصطلح الإدارة كمفهوم إداري على مجموعة أنشطة تخص التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق هدف محدد المعالم، وهو يشير دائما إلى معنوى عضوي يخص مجموعة أشخاص مكونين لمرفق عام يعملون لأجل تحقيق هدف عبر الوسائل المتاحة وبأقل التكاليف، وقد تمت استعارة المصطلح في أغلب العلوم الإنسانية ومنها علم السياسة.

فقد ظلت الدول والأنظمة الدولية تتطور تاريخيا في عالم الأزمات الخاصة بالمصالح المتعارضة، حيث عملت الحروب دائما على تغيير عالم السياسة، غير أن السياسة الدولية الراهنة تُظهر تغيرا جذريا في حدة وعمق وكذا امتداد لصراعاتها ونزاعاتها عن كل المراحل السابقة، ذلك أن صراعاتها أضحت تقوم على أزمات أكثر تعقيدا وفتكا على المستويين المحلي والدولي.

نحن نعيش في عالم الكيانات الكبرى، والصراعات المتشابكة، والمصالح المتعارضة نتيجة استمرار الاتساع الحضاري لهذا العالم، وتطور وامتداد مصالحه، وعلى قدر هذا التطور وذاك الإتساع تكون أزماته ذات التنوع بشكل متزايد. إن حقائق الجغرافيا وظروف المرحلة التاريخية وتوازنات المصالح ورغبة القوى الكبرى وبحثها المستمر على مراكز جديدة للنفوذ، وسعي أخرى لانتقال تلك المراكز والسيطرة إلى أطراف أخرى، رغبة الأولى في الاحتفاظ بأسباب القوة ورغبة الثانية في كسر الإحتكار، وبين هذا وذاك يقبع العالم الثالث في إفرازات وتناقضات وتشوهات الحقبة الاستعمارية، ما جعل مواردها محدودة وطموحاتها بسيطة وعلاقاتها هشة قائمة على عدم التوافق لا مع البيئة الخارجية بسبب الإرث الاستعماري وعلاقات عدم الإحترام والشك مع الآخر، وعدم التوافق حتى بين الكيانات الادارية داخل النظام الواحد، كل ذلك كان دافعا لنشوء



الأزمات، الأمر الذي بالبعض للدعوة إلى انقاذ ما سمي حضارة الأزمات أو أزمة الحضارة¹.

أولاً- التطور التاريخي للمفهوم:

إدارة الأزمات كاصطلاح معاصر يُفيد التسيير، أي تسيير شؤون المجتمعات فرادى وجماعات، كان موجوداً منذ العصر القديم وإن بأسماء أخرى كالتعامل الذكي مع الآخرين، التمثيل الأفضل، التراجع والهجوم، الدبلوماسية الهادئة، القاتلة...، إلا أن ظهور الدول قد عقد من طبيعة المشكل بحيث مست جميع أنشطة الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية والايديولوجية والبيئية والعسكرية وغيرها، هذه المظاهر في تصاعد مستمر بما يهدد البشرية والإنسان ذاته، ومنه لا تزال العلاقات بين الوحدات المختلفة تعيش أزمات تكاد تكون مستمرة في ظل الصراع والتعارض بين وحداته السياسية إلى حد أصبحت إدارة الأزمات تشغل حيزاً كبيراً من الثقافة السياسية والمحلية والدولية.

كان أول ما ظهر مصطلح إدارة الأزمات في مجال الإدارة العامة، والذي كان يشير إلى الدولة وما تهتم به الحكومات، حتى يكون لديه القدرة على مواجهة أي ظرف مفاجئ والكوارث العامة، ثم انتقل المفهوم مع بداية الخمسينيات إلى مجال العلاقات الدولية باعتباره أحد أساليب السياسة الخارجية في مواجهة الظروف البيئية الدولية المعقدة²، ومنذ ذلك بدأ المفهوم يتأسس كعلم من العلوم الانسانية، وزادت أهميته في عصرنا الحاضر والذي يشهد العديد من المتغيرات على المستوى القومي والاقليمي والدولي، رغم أنها لم تحظى بالإهتمام الأكاديمي إلا مع بداية الستينيات، وعلى الرغم من تعدد المؤلفات حول الحوادث التاريخية

¹ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره

² ولاء غصبيات، " مفهوم إدارة الأزمات"، 12 أبريل 2012، عبر الرابط: <http://e3arabi.com>



للأزمات المختلفة والتي صادفت البشرية خلال القرون الماضية، إلا أن الإسهام النظري والعلمي من أجل تأسيس نظرية متكاملة لعلم إدارة الأزمات ما يزال محدودا حتى اليوم، ذلك أن تفسير الأزمات وبحث جوانبها والتعرف على حقيقة العوامل التي ساهمت في نشوئها، والتي أدت إليها، ووضع قالب ثابت يلاءم جميعها مهمة صعبة وأمر غير عملي على الإطلاق، ذلك ما أضعف الإهتمام بهذا العلم رغم أهميته لكونه يتعلق بظاهرة افتراضية لا يمكن ادراك متى وأين ستحدث، وعدم القدرة على التنبؤ بحجمها وأبعادها التدميرية، ذلك ما جعل B.B :clary يقول بأنه قد بات من المقبول سياسيا المجازفة بتبني الافتراض التفاؤلي بأن الكارثة سوف لن تحدث في المستقبل المنظور...تفاديا لوضع اعتمادات مالية للإعداد والتحضير لتلافي أخطارها، لهذا ظلت البراكج المتصلة بدرء الكوارث ذات أسبقية متدنية عند السياسيين خصوصا أعضاء الأجهزة التشريعية والذين يميلون إلى تخصيص الإمكانيات المتاحة لحل المشكلات المجتمعية الآنية الأكثر إلحاحا¹، ولعل ذلك ما يفسر قلة التشريعات المتعلقة بالكوارث في الظروف العادية، وتكاثرها في الفترة التي تعقب الأزمة أو الكارثة مباشرة.

إن الهدف من إدارة الأزمات هو الوصول إلى أفضل النتائج وأقل الخسائر من خلال توفير القدرات العملية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة من خلال القدرة العملية على استقراء والتنبؤ بمصادر التهديد الواقعة والمحتملة، ذلك ما تأكدت منه الأمم الراهنة في توجهاتها الجديدة بحيث أضحت في غالبيتها تتحسب للمجهول قدر تحسبها للمعلوم، وللطارئ قدر المستقر والثابت، ولهذا نرى كثير من الدول قد أسست سياساتها على المتغيرات وكذا على المؤشرات المستقرة، وقد

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات: المداخل، المفاهيم، العمليات، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع: الأردن، 2012، ص 17.



ثبت أن المجتمعات التي تفسح في تعاملاتها مكانا للتوقعات - رغم قلتها - هي التي تكسب التفوق والريادة على معظم المجتمعات بل وقيادة أنظمتها الإقليمية وحتى الدولية، عكس الدول التي ليس في سياستها مكان إلا للواضح والمعلوم¹.

إن إدارة الأزمات تتعلق بقضايا مصيرية، وعليه تعني بشكل أو بآخر معرفة المستقبل أو التحكم فيه، بمعنى أنه علم لا يكتفي بحاضر الأزمة وماضيها، وإنما نوع جديد من التفكير يحاول توظيف مناهج كثير من العلوم قصد تسيير الأزمات خاصة أكثرها تعقيدا بافتراض الموضوعية والتخطيط الشديد وتحديد الأهداف مع وسائل تنفيذها من خلال تقييم موضوعي وسليم لما هو عليه حال البيئتين الوطنية والدولية، هو إذن علم مؤسس على مجموعة من الأسس والمبادئ والمفاهيم، ما جعله علما مختلفا في أساليبه وتطبيقاته عن باقي العلوم الإدارية.

لقد عرفت البشرية القديمة فن إدارة الأزمات بطرقها الخاصة، وإن كانت مجهولة في أعماق التاريخ لمحدوديتها واقتصارها على دوائر سياسية معينة، إلا أنها أضحت حاليا ضرورة يقتضيها توسع نشاطات الدولة الحديثة في المجالات السياسية والاقتصادية والمالية والعسكرية والتجارية وغيرها، وهو ما جعل المصطلح شائع في الحياة اليومية للجماعات، كأن يقال إدارة الشؤون الخاصة، إدارة شؤون الأسرة، إدارة الملف الاقتصادي أو الاجتماعي، إدارة الأزمة الحكومية...، الثابت أن مصطلح إدارة يشير إلى التسيير، ويفيد التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الآخر.

لقد شاع استخدام مصطلح إدارة الأزمة منذ الستينيات في الغرب، وفي الولايات المتحدة الأمريكية بالتحديد، وأعطته هذه الأهمية في علم السياسة أزمة الصواريخ

¹ نفس المرجع السابق، ص 18.



الكوبية سنة 1962¹، بالإضافة للأبعاد الاقتصادية والتجارية في السبعينيات، إذ كان لهما الدور الحاسم في تطور هذا العلم.

لقد تبلور علم إدارة الأزمات من خلال مجالين محددين: مجال علم الإدارة، ومجال العلاقات الدولية، فقد نشأ الاصطلاح في الإدارة العامة إشارةً لدور الدولة أو الحكومة في مواجهة الأزمات والكوارث المفاجئة، وثمة اتفاق بين الباحثين على أن النشأة الحديثة في هذا المجال قد كانت بدايات ضئيلة في العشرينيات من القرن الماضي، برزت بشكل جلي في بحوث ودراسات من ثمانينيات القرن. غير أن العلم نما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية، إذ أن دراسة الأزمات الدولية والتي بدأت في الستينيات ولا زالت قد تخطت مرحلة السرد والوصف التاريخي للأحداث المسببة للأزمات²، إلى البحث والنظر في تحليل هذه الأزمات مستخدمة في ذلك المناهج والأدوات التحليلية العلمية والبحثية الحديثة في علم السياسة³.

إن الإنسان ميّال بطبيعته إلى إدارة حياته بالسبل العقلانية، وعليه كان هذا النشاط ماثلاً ومتطوراً بتطور الإنسانية، في محاولة لفهم مشاكل الحاضر وعلاقتها بالماضي للتحكم في الأزمات المستقبلية، وعليه كان المفهوم يشير دائماً إلى تصعيد متبادل بين وحدتين أو أكثر، وبه تكون جزءاً من محيط العلاقات الدولية، تؤثر في تفاعلاتها وتتأثر بها بل ومحكومة بإطارها.

من ذلك كانت بداية التأسيس لعلم إدارة الأزمات، إذ تميزت الفترة الراهنة بحجم ومدى تأثير الأزمات وعلى مستويات متعددة لتشمل الفرد والمجتمع

¹ قال حينها وزير الدفاع الأمريكي روبرت ماكنامارا: "لن يدور الحديث بعد الآن عن الإدارة الاستراتيجية، وإنما ينبغي أن نتحدث عن إدارة الأزمات". انظر: قدرى علي عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 126.

² ذلك لا يعني أنه لم تكن هناك دراسات سابقة في هذا المجال، فقد كانت هناك محاولات لدراسة الأزمات منذ نهاية القرن التاسع عشر وحتى نهاية الخمسينيات، كما في حروب البلقان، الحروب النابليونية...، إلا أنها كانت تتم بشكل غير علمي بالمعنى السابق بحثه.

³ حمدي شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، الشركة العربية المتحدة للتسويق: القاهرة، 2005، ص 96.



والكيانات والدول، وقد استوحشت في تشابكها وتتابعها وحدة تأثيراتها، ونتيجة لذلك لم يعد التعامل مع الأزمات ويجدي من منطق الانفعال العاطفي المشحون بالتوتر والقلق والخوف الدائم من آثار الضغط الأزمووي والرعب من أفلات النتائج، بل أصبح الأمر يحتاج إلى التعامل مع الأزمة من واقع يقوم على سلوك ومنهج فيهما من الرشد والعقلانية قدرا وحيزا علميا مدروسا¹، من خلال البحث والمعرفة والتجارب المستعارة والتخطيط واستخدام المعلومات كأساس للقرارات العقلانية.

أصبح التعامل مع الأزمات يتم بشكل علمي يقتضي رصد مؤشرات حدوث الأزمة ومتابعتها ودراسة أسبابها والعمل على تخفيف نتائجها ووضع الحلول الكفيلة بعدم تكرارها، كل ذلك نشأ في الأصل كفرع من فروع الإدارة العامة للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة وحالات الطوارئ مثل الزلازل والأوبئة والحرائق وغيرها، ولكن ما لبث أن تطور الاستخدام في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى كيفية إدارة السياسة الخارجية تجاه المواقف الدولية، إلى جانب تطوره في مجال الإدارة العامة، وبذلك بدأت الأجهزة الحكومية تتبنى مابات يعرف بقوة المهام الخاصة، غرفة العمليات، فريق الأزمة، الإدارة الأزمووية وغيرها²، وهو ما أدى إلى تحويله لنموذج متكامل باسم إدارة الأزمات يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة عي الأزمات والمشامل المعقدة، وذلك بوضع القواعد والأسس النظامية له ليصبح نمطا إداريا محدد الخصائص وله آلياته المتميزة في مواجهة الأزمات المتعددة والمتعاقبة والمتزامنة³، وذلك ما يفسر تطور دراسة إدارة الأزمات الراهنة لتصبح مجالا مشترك لإهتمام وعمل باحثين

¹ قدرى علي عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 127.

² كان للولايات المتحدة السابق في مجال نشأة علم إدارة الأزمات، وذلك من خلال الإهتمام بإنشاء العديد من المراكز والهيئات المتخصصة في بحوث وإدارة الأزمات والكوارث.

³ قدرى علي عبد المجيد، نفس المرجع السابق، ص 129.



وخبراء من تخصصات علمية مختلفة كل من زاوية اهتمامه وخلفيته النظرية، إلا أن هناك مجالات التقاء وتعاون مشترك فرضته الطبيعة النوعية المركبة والمعقدة لبعض الأزمات والتي تستدعي عمل فريق من مختلف التخصصات، وهو ما قد يسهم مستقبلا لبلورة نظريات وأطر تحسم إشكالية الوضع المعرفي لإدارة الأزمات خاصة في ظل الظهور المستمر لمواضيع عبر تخصصية.

ثانيا- مفهوم إدارة الأزمة:

شهد علم إدارة الأزمات تطورات متلاحقة زادت أهميتها في الآونة الأخيرة، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي، بسبب طبيعة التحولات الراهنة وما تحتاجه من متغيرات وما تطرحه من إمكانيات ومعطيات، تحولات جعلته عالما مأزوما تتصارع فيه المصالح والتوازنات والأطماع، والانتقال المستمر لمراكز النفوذ والسيطرة محليا ودوليا لخير دليل، كل ذلك كان سببا لوقوع أنواع جديدة وخاصة من الأزمات، كما كانت دافعا لتزايد الإهتمام بإدارتها، حيث كان لتسارع الأزمات وتنوعها بشكل ملحوظ واشتداد التحولات الفجائية الحادة في المواقف والإتجاهات باضطراد، وتلاشي حدود البعد المكاني والزمني بين مواقع الأحداث وبين المهتمين بها، وتخلي الكيانات الإدارية عن محليتها وتفوقها، وازدياد احساسها بأنها جزء من عالم أوسع من عالمها الخاص المحدود بكيانها الذاتي، كل ذلك دفع إلى إحساس متعاظم بعالمية الأزمة مهما كانت محليتها، وأنها تلقي اهتماما شاملا مهما تصاغرت آثارها.

يُعد علم الإدارة علما متميزا لكونه علم التكيف مع المتغيرات وتحريك الثوابت، علم المستقبل، فموضوعه ومجال قواعده حدث الأزمة ذاته، وبذلك يكون هو العلم الذي يمكن أن يقدم لنا أسس إدارة فعالة للأزمة لتجنب شرورها، والاستفادة من



مزاياها ومكاسبها، وإخضاع كل ذلك في إطار منظومة متكاملة تشير الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، أو من المتوقع تعرضه للأزمة¹.

إن الأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في كل مراحل النشوء والارتقاء والانحدار، وفي الأحداث التاريخية الكبرى يبدو جليا أنه بين كل مرحلة وأخرى جديدة ثمة أزمة تشعل الصراع وتحرك العقول وتحفز الإبداع لتمهد لها السبيل، وغالبا ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغييرا آخر مستقبلا، وكان لنمو واتساع المجتمعات المستمر ونضوب الموارد المتوقعة وشدة المنافسة السياسية والإقتصادية أثرها في تجدد دورة حياة الأزمات إلى حد أصبح القرن السابق والحالي يشكلان سلسلة من أزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة، ومن هنا نشأت الأفكار الجديدة من أجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيلها قصد التحكم في الأوضاع غير المستقرة وتخفيف النتائج غير المرغوب فيها في ظل ظروف عدم استعداد الأطراف أو انعدام قدرتهم على المواجهة، من خلال عمليات اتخاذ القرار للمواجهة.

إن المفهوم البسيط لإدارة الشيء هو التعامل معه للوصول إلى أفضل النتائج والمتاحة، فالإدارة كمصطلح يفيد التسيير ورفع مستوى الكفاءة لتجاوز المعوقات الآلية والتي قد تكون نفسها بسبب عدم القدرة على مواجهة الأحداث والتغيرات المتلاحقة، فالإدارة هنا تشير إذن إلى التخطيط والتوجيه لتحقيق هدف محدد المعالم

وبذلك ينصرف معنى إدارة الأزمة إلى كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب أو التخفيف من سلبياتها¹، فمحور إدارة الأزمات هو

¹ حمدي شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 99.



السيطرة على الأحداث غير الإعتيادية عبر تطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها.

وكغره من المفاهيم السياسية المعاصرة، وبخاصة عبر التخصصية منها، بُدلت محاولات كثيرة لوضع تعريف شامل لإدارة الأزمات، إذ يشهد المفهوم جدل كبير بين الباحثين وفقا لتخصصاتهم والمناهج المستخدمة في ذلك.

ويمكن فيما يلي عرض مجموعة من المحاولات التي وضعت تعريفا محدد لإدارة الأزمات، مع ضرورة التمييز بين حقوق المعرفة السياسية:

ثالثا- في مجال العلاقات الدولية:

على الرغم من أن الأزمات قد بدأت قديما، إلا أن إدارة الأزمات لم تتبلور كعلم بمفاهيمه وأصوله إلا في النصف الثاني من القرن العشرين، إذ مرت دراسة الأزمات بمرحلتين انتهت أولاهما لعد الحرب العالمي الثانية وتركزت دراساتهما في السرد التاريخي للأحداث واستخلاص دروسها المستفادة، أما المرحلة الثانية فقد بدأت في ستينيات القرن العشرين وتطورت فيها الدراسات حتى شملت المناهج وأدوات التحليل العلمي والإقتراب التدريجي للإنتماء إلى العلوم السياسية من خلال الاحتواء المفاهيمي للمصطلح وارتباطه بمجموعة من المفاهيم الأخرى.

إن الباحثين والمختصين في العلاقات الدولية لم يتفقوا على تعريف واحد شامل ودقيق للأزمة الدولية مع تعدد المفاهيم كما أسلفنا كالنزاع والمشكلة وغيرها، إلا أن المتفق عليه هو أن أمرها يتعلق بقضايا مصيرية بما يعنيه الأمر من الاعتماد على نوع من التفكير قصد معرفة المستقبل أو محاولة التحكم فيه، بمعنى أن إدارة

¹ حسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 17.



الأزمات لا تكتفي بحاضر الأزمة وماضيها وإنما محاولة منعها من الانفجار في بداياتها، أو التفاعل معها واحتوائها، أو العمل على تفجيرها حتى، وعليه تصبح الأزمة الدولية تعبيراً على ذلك الجزء الحاسم من الصراع الدولي والذي يتضمن احتمال التصعيد نتيجة تهديده للمصالح القومية والقيم العليا، مع ما تقتضيه من سرعة الرد نتيجة المفاجئة وضيق الوقت.

يحدث ذلك بين مجموعة الوحدات السياسية في النظام الدولي مختلفة الإمكانيات والموارد، ومختلفة الأفكار والأيديولوجيا وبطبيعة التكوين البشري والتقدم و التخلف السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والعسكري، ونوعية توجهات صناع القرار، كلها متغيراً تفضي إلى سوء الفهم بين الوحدات في موقف دولي يخص أحد تلك المجالات أو بعضها، الأمر الذي يؤدي إلى حالة من التوتر القابلة للتأثر بالظروف الداخلية والخارجية المحيطة والباعثة في كثير من الأحيان إلى زيادة حدة التوتر والمؤدية في النهاية إلى حدوث أزمة دولية.

الواقع أن الإهتمام العلمي بالأزمات الدولية لا يعود لمجرد كونها ظاهرة متكررة في العلاقات الدولية المعاصرة وسمة من سمات النظام الدولي الجديد فحسب، بل يُعزى هذا الإهتمام أيضاً إلى النتائج والتداعيات المهمة والخطيرة التي تؤدي إليها سواء على مستوى الأطراف المشتركة فيها، أو على بيئة النظام الدولي وباقي وحداته الأخرى، لأجل ذلك حظيت الأزمات مؤخراً باهتمام واسع، بل يمكن القول بأن النمط التكراري لظهور واختفاء الأزمات الدولية كان القاطرة التي دفعت ببحوث العلاقات الدولية إلى الأمام.

لقد بدلت محاولات كثيرة لوضع تعريف شامل لإدارة الأزمات، غير أنه وكما هو الحال مع مفهوم الأزمة فقد تعددت بين الباحثين وفقاً لتخصصاتهم ومناهجهم، ويمكن فيما يلي عرض مجموعة من تلك المحاولات:



- هي عملية من شأنها تحقيق استجابة لموقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين وبإجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى¹
- تعني إدارة الأزمة التعامل مع عناصر موقف الأزمة باستخدام مزيج من أدوات المساومة الضاغطة والتوفيقية²، بما يحقق أهداف الدولة ويحافظ على مصالحها الوطنية³.
- هي محاولة تطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها، وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها وتوجيهها وفقا لمصلحة الدولة⁴.
- هي فن معالجة الأزمة على نحو يمكن من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المنشودة والنتائج الجيدة.
- كما تُعرّف على أنها نظام يُستخدم للتعامل مع الأزمة من أجل تجنب وقوعها، والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها بهدف التحكم في النتائج والحد من الآثار السلبية⁵.
- وهي أيضا عبارة عن أسلوب للتحكم في مسار الأزمة باستخدام البيانات والمعلومات المناسبة للقرار المناسب، وهي إدارة تقوم على التخطيط والتوجيه والمراقبة⁶.
- هي عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات

¹ أحمد جلال عز الدين، إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، مكتبة الملك فهد الوطنية: الرياض، 1999، ص 88.
² يحدد "هيرمان" ثلاث أبعاد رئيسية للموقف الدولي الذي يعبر عن حافز ناشئ من البيئة الخارجية، وهي: المفاجئة والتهديد وضيق الوقت.

³ علاء عبد الحفيظ، "الأزمات السياسية الدولية: الأنواع، الإدارة"، أبريل 2019، عبر الرابط: <http://eipss-eg.org>

⁴ قدرى علي عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 136.

⁵ علاء عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره

⁶ قدرى علي عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 136.



وتعبئة الموارد والامكانات المتاحة لمنع أو الاعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة¹.

- ويقصد بإدارة الأزمات الدولية التغلب على تلك الأزمات من خلال الأدوات المناسبة لتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها، أي إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة، والتكيف مع المتغيرات الدولية المختلفة².
- ويعرفها " Fink " بأنها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث³.
- ويرى محسن الخضيرى أن إدارة الأزمات هي كفاءات التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة عبر التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها، وهي إدارة علمية تقوم على انفعالات اللحظة⁴.
- هي عملية اتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة، وتوتر داخلي لحل المشكلات التي سببتها الأزمة نفسها، إما بفعل أو تصدير جانب آخر⁵.

من كل ذلك نحصل إلى أن إدارة الأزمات تفترض تحديد الأهداف مع وسائل تنفيذها للتعامل مع عنصرى المفاجئة في دائرة صنع القرار، مع تهديد المصالح العليا وضبابية وسرعة تضارب المعلومات، مع عدم توافر الوقت اللازم، وهو ما يجعل الأزمة على درجة من الحدة وعلى مسافة قريبة من المواجهة المسلحة، ما

¹ علاء عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره

² عبد السلام جمعة زاغود، إدارة الأزمات الدولية في ظل النظام العالمي الجديد، دار زهران للنشر والتوزيع: الأردن، 2013، ص23.

³ علاء عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره

⁴ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 53.

⁵ عبد السلام جمعة زاغود، مرجع سبق ذكره، ص 83.



يعبر عن تراكمات خلافية تعيش على هامش علاقات الأطراف الدولية، أو تعبيراً عن توتر خفي أو متقطع.

تلجأ الدول في الحالات الإعتيادية وفي أوقات السلم لإدارة شؤونها عن طريق مؤسسات وقوانين لمواجهة المشاكل التي تطرح عليها يوميا، لكن عند ظهور أزمة حادة تعصف بالحياة السياسية أو النظام الاقتصادي أو الاجتماعي أو الوحدة الوطنية يتغير العمل الروتيني، فتلجأ الدول من خلال إدارة الأزمات إلى مواجهة الموقف الضاغط والذي يُصعب من عملية اتخاذ القرار، بل قد يجعل هذا الموقف بعض الدول في حالة شلل يمكن أن يتطور إلى حد انهيار وتغيير نظام الحكم، ومنها من تواجهه بقرار ارتجالي متسرع فتزيد الأزمة تعقيدا، والأمر يتوقف بين هذا وذاك بحسب صانع القرار.

إن الأزمة الدولية تعبير عن ذلك الجزء من الصراع الدولي والذي يتضمن احتمال التصعيد نتيجة تهديده للمصالح القومية والقيم العليا، مع ما تقتضيه من سرعة الرد نتيجة المفاجئة وضيق الوقت. وتأسيسا على ذلك فإن إدارة الأزمات الدولية في جوهرها هي مواقف سياسية خارجية، ولذا فإن الكثير من أدبيات إدارة الأزمات الدولية تتوافق مع المدارس المختلفة في تحليل السياسة الخارجية¹، كما ربطت بعض التحليلات بين إدارة الأزمات الدولية المختلفة من جهة، والمتغيرات الأهم على عملية صنع السياسة الخارجية من جهة ثانية، إذ اتجهت بعضها إلى التأكيد على أن عملية إدارة الأزمات الدولية تتأثر إلى حد كبير بطبيعة النظام العالمي، ذلك أنها جزء من محيط العلاقات الدولية تؤثر في تفاعلاتها وتتأثر بها، بل هي محكومة بإطارها العام²، لكن ورغم ذلك تكاد تستقل بقوانينها الخاصة التي تحكم الفعل ورد الفعل، درجة التصعيد، عامل الوقت وعامل الإدراك، كما

¹ عبد السلام جمعة زاقود، مرجع سبق ذكره، ص 83.

² كارل دوتش، تحليل العلاقات الدولية، تر: شعبان محمد محمود شعبان، الهيئة المصرية العامة للكتاب: القاهرة، 1983، ص 123.



وأصبحت الأحداث الدولية ذات صفة عالمية أكثر منها محلية بسبب تقاطع المصالح بين الدول وارتباط غالبيتها بتنظيمات إقليمية وترتيبات دولية وأحلاف عسكرية وتكتلات إقتصادية، بالإضافة للعامل التكنولوجي والذي انعكس بشدة على مكونات القوة القومية للدولة.

ومن ذلك اتفاق "سنايدر و ديزينج" مع افتراضات " كينيت والتز" بأن النظام ثنائي القطبية يكون ذا تأثير دافع للإستقرار في إدارة الأزمات الدولية مقارنة بالنظام متعدد الأقطاب، ذلك أن نمط التحالفات يكون ثابتا وتتنخفض احتمالات تغييرها خلال وقت الأزمة، الأمر الذي يعني أن الأزمات التي تنشأ في ظل هذا النظام غالبا ما تعرف ثباتا في موازين القوة بها، وهذا ما يسهل من عملية إدارتها، وذلك على العكس من الحال في النظام متعدد الأقطاب حيث تكون التحالفات غير واضحة، فضلا عن تزايد احتمالات التغيير في إدراك كل دولة لمصالحها، وتزايد الإستعداد للمخاطرة من أجل تحقيق هذه المصلحة.

لقد حددت أدبيات دراية الأزمة الدولية بعض العوامل التي تُعتبر مصادر للأزمات الدولية أو متغيراتها المتحركة في بعض قوانينها، ومن بينها أنظمة الأحلاف، النزعة العسكرية، العوامل الاقتصادية، إلا أن دراسة تحليلية لحالات أزمة تمثّل في الحربين العالميتين، حرب 1967، أزمة فيثنام، حربي الخليج الأولى والثانية لم يكن لأي من العوامل السابقة دور في اندلاع تلك الأزمات، وأن البيئة النفسية لصانع القرار كانت أكثر حسما¹.

وفي ذلك يربط Lebow بين إدارة الأزمات الدولية والتحليل المعرفي للسياسة الخارجية أو مقارنة الإدراك، بمعنى مدى وكيفية تجاوب صانعو القرار مع المواقف الدولية، وذلك ما هو محكوم بعدد من المتغيرات كمدى تأييد الرأي

¹ John G. Stoedinger, why nation go to war, New York: the Macmillan press, 1993, pp 217-218.



العام في مواجهة الخارج، نطاق وحيز سلطة اتخاذ القرار، درجة وحجم الانتباه السياسي لصانع القرار وبخاصة في أوقات تعقيد الأزمة والميل لانتقاء المعلومات بحسب عقائده ومدركاته أو اللجوء لخبرة الماضي كمصدر لفهم الموقف، أو التفكير فيه من خلال قوالب ثابتة، ومدى تقبل الغموض الكامن في الموقف، ومدى القدرة على فهم وجهات نظر الآخرين، هذه عوامل مجتمعة تؤدي إلى مدى فهم الموقف والقدرة على التحليل الرشيد للبدائل بالنسبة لصانعي القرار.

وبذلك فإن إدارة الأزمات الدولية هي السعي للتعامل معها والعمل على توجيهها وإدارتها بشكل يحقق لصانع القرار أهداف ومصالح دولته، وعلى هذه الإدارة يتوقف التعامل مع المواقف الدولية الحادة والصعبة.

رابعاً-مقاربة السياسة العامة:

سبقت الإشارة إلى إشكالية التعريف بمفهوم الأزمة، ومرد ذلك تعدد الأزمات وتنوعها بحيث أصبح لفظ الأزمة يطلق على العديد من المواقف المختلفة، وعليه تم تصنيف ما رصد لها من تعريفات في ثلاث فئات أساسية، يركز فيها الاتجاه الأول على الموقف الأزموي وما يتضمنه من تهديد، أما الثاني فيركز على النتائج السلبية للأزمة، في حين يركز الثالث على الإدراك والوعي بوجود أزمة بالنسبة لمدركات صانع القرار.

ومن ذلك حددت الموسوعة الإدارية تعريف إدارة الأزمة بأنها المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة، وعلى قدرتها في تحقيق الإيرادات والمحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، من خلال البحث عن الـاخاطر



المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم القدرة على تجنبها¹.

- كما تم تعريفها على أنها كيفية تسيير الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، لتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها.

تُعبّر الإدارة هنا على رد الفعل، وفي هذا يجب التفرقة بين رد الفعل العشوائي أو الروتيني المدمر، ورد الفعل المخطط له، فمعظم الأزمات تصل مرحلة الانفجار أو النضج نتيجة أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط، فإن لم تكن المنظمة تملك خططا وأدوات علمية لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تُنهي نفسها بالطريقة التي تريدها لا كما يريدتها صانع القرار، وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة التمييز بين مراحل تطور الأزمة ومراحل إدارة الأزمة، فالأولى تُعنى بالخطوات أو المسارات التي تسلكها الأزمة منذ لحظة نشوئها وحتى وقت انحسارها وانتهائها، بينما تعني الثانية كيفية التعامل مع الأزمة من الناحية النظرية.

- وتعني إدارة الأزمات تحديد مصادر خطر متوقع أو غير متوقع، الأهداف ، قيم، معتقدات، ممتلكات الأفراد والمنظمات والدول، والتي تحدد عملية اتخاذ القرار.

إن ضعف المؤسسات وعدم قدرتها على مقاومة الأزمات والكوارث يحفز الحاجة إلى التفكير في أفضل الطرق لإدارتها، وعليه كان مصطلح إدارة الأزمة يتضمن العديد من التصورات، هي ليست استجابة لحدث مؤسف يقع لمرة واحدة، بل أكثر من هذا، هي عملية استراتيجية ينبغي أن تحدث حتى قبل أن تشغل الأزمة الأولى

¹ " إدارة الأزمات"، عبر الرابط: <http://www.marefa.org>



مكانا في حياة المؤسسة بكثير، هي عملية ينبغي أن تخطط قبل وبعد وقوع الأزمات، من ذلك كان لإدارة الأزمات مدخلن: محاولة منع وقوع الأزمات، ومحاولة تخفيف آثارها إذا وقعت، هي فرع المعرفة الذي يتعامل مع هذين المدخلين.

لقد تم تعريف الأزمة من جوانب مختلفة، كالجانب الإداري، أنشطة الإستجابة، التعافي، جهود التخفيف، التعاون المؤسسي أو التنظيمي، ومنه كانت إدارة الأزمة تتكون من الإنقاذ والاستعداد والتخفيف وجهود المرونة المبدولة من الحكومة أو المنظمات التطوعية أو الأقاليم المحلية¹.

وهكذا تمثل إدارة الأزمة علم وفن السيطرة من خلال أحداث الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف مشروعة من خلال التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها، وترتكز عناصر إدارة الأزمة الناجحة على:

- الإستجابة الفورية والسريعة للأزمة.
- تدفق متواصل وصريح ودقيق من المعلومات.
- الإنسجام والاتساق بين الكيانات ذات الصلة.
- تركيز دائرة صنع القرار في الأزمة ونطاق مسؤولياتهم.
- الفعل الحاسم والسلوك المناسب لإدارة قبل وأثناء وبعد الأزمة لإعادة الإعتبار للمنظمة².

¹ يتكون الاستعداد من تطوير خطة استجابة وتدريب المستجيبين وتقليل الأضرار، هذه العملية بشكل عام تغطي مهام تقنية مثل الموارد الحرجة وتطوير التوافق الضروري بين وكالات الاستجابة والمتكون من التوثيق والتعليمات التنظيمية والقانونية، أما التعافي فيتكون من تقديم الدعم المطلوب حالا خلال فترة التعافي الضرورية لعودة نظم الدعم للحياة اليومية الحيوية إلى مستويات العمل بالحد الأدنى (برامج عمليات التعافي اجتماعيا واقتصاديا)، والغرض الأساسي لتخطيط التعافي التأكد من استمرار عمليات المؤسسة ضمن مجال الأزمة لتأسيس الوظائف والأنظمة الأساسية للمجتمع في فترة قصيرة.

² إيثار عبد الهادي محمد، مرجع سبق ذكره.



لا توجد طريقة أو مدخل واحد مقبول في إدارة الأزمات ويناسب كل المؤسسات والمنظمات والبلدان، إذ تتفاوت الأزمات من حيث درجة حدتها وقوتها وشدتها وخطورتها، وهناك خمسة مستويات رئيسية تُعبر عن هذه الدرجة، يطلق عليها دوائر الأزمات أو خطوط الأزمات، وهي:

- مستوى الدائرة البيضاء
- مستوى الدائرة الخضراء
- مستوى الدائرة الزرقاء
- مستوى الدائرة الحمراء
- مستوى الدائرة السوداء

وربما يكون المدخل المشترك هو أفضل الممارسات كمدخل لإدارة الأزمات يتضمن الإعداد والوقاية في المقام الأول، ويشمل إعداد/وقاية، إعداد تدابير استباقية وقائية لمنع المخاطر المحتملة لتتحول إلى أزمات.

تجدر الإشارة في الختام، إلى أن الأزمة ليست فقط وليدة تفاعل ذاتي، وإنما أيضا هي عملية يمكن صناعتها، وصناعة الأزمة تخضع لأساليب علمية تتولى خلق المناخ الفكري والظروف المناسبة لتفجير الأزمة المفصلة، وتعبئة كافة الأدوات والوسائل الدافعة والمؤيدة والمحفزة لذلك، ففي الوقت الذي يُستخدم فيه إدارة الأزمة كنظام للتعامل مع المواقف من أجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها، بهدف التحكم في النتائج عبر خطوات لتقليل مخاطر حدوثها، فإن إدارة الأزمة تعني الإعداد المسبق لها.



المطلب الثالث: إدارة الأزمات والمفاهيم المشابهة:

تعتبر إدارة الأزمة على كيفية التغلب عليها بالطرق والأدوات العلمية المختلفة، ومن هنا يبدأ الخلط بين إدارة الأزمة وبين أساليب الإدارة الأخرى، كالإدارة بالأزمات، الإدارة الموقفية، إدارة القضايا والتغيير، باعتبار أن إدارة الأزمات أصبحت علما مستقلا له نظريات وأسس خاصة، كل ذلك يفرض التفرقة بينه وبين العلوم الإدارية الأخرى المشابهة، والتي كانت مفاهيمها متداخلة إلى حد بعيد، قم إن عدم وضوح هذه المفاهيم يجعل صانع القرار يستعين بأدوات إدارية لمعالجة الأزمات في غير حاجة لها، ومن تلك المفاهيم:

أولا- الإدارة بالأزمة:

يطلق البعض على الإدارة بالأزمة علم صناعة الأزمة للسيطرة على الآخرين، وهو فن مستحدث يهدف إلى إخضاع الآخرين وابتزازهم، فضلا عن تحريك الثوابت الراسخة فيما يتعلق بالقواعد المستقرة من خلال حلحلة الوضع القائم والأسس المتعارف عليها لجني المكاسب وتحقيق الأهداف، فهي عملية ليس من اليسير القيام بها، بل تحتاج إلى إحكام التدبير، وتوزيع الأدوار، إعداد مسرح الأزمة بشكل مناسب، إيجاد مبررات أخلاقية وقانونية للأزمة، وأخيرا إختيار التوقيت المناسب¹.

فقد تلجأ الكيانات حسب طبيعة مصالحها ونوعية تلك المصالح إلى تغذية الأزمات والتوترات، أو حتى صنعها إذا قررت أن الوسائل السلمية لن تفلح في تحقيق ما تريده، وعليه ستميل إلى تصعيد العنف والتخفيف منه حسب طبيعة النزاع والسيناريوهات الموضوعية والبدائل المفضلة، ففشل إدارة الأزمة لا يرتبط

¹ عبد السلام جمعة زاغود، مرجع سبق ذكره، ص 76.



باستعمال الوسائل العنيفة مثلا كالحرب، بل قد تكون هي أحسن إدارة لها، كما أن تجنب العنف والقتال لا يعني نجاح إدارة الأزمة، فإدارة الأزمة أو الإدارة بالأزمة كأساليب تُعبّر جميعها عن موقف محدد أو ظرف دولي أو محلي معين.

وتلجأ المنظمات عموما إلى صنع الأزمات أو افتعالها في حالتين: إما أن الوسائل الأخرى لم تفلح في معالجة ملف ما، أو أن الدولة ترى فيه إمكانية تحقيق آخر ما تريده كالإنتقام، استرجاع المصالح، إعادة النظر في وضع إقليمي أو داخلي معين، أو لخلق ظروف أحسن لتحقيق الأهداف، أو للزج بدولتين أو منطمتين في نزاع معين حتى يخلو الجو الإقليمي أو الداخلي لتحقيق أجندة معينة، أو صنع أزمة لتغذية نزاع أصلي قصد إغراق الدولة في جبهة داخلية للضغط عليها.

وتؤحد بعض الوحدات في إدارتها للأزمة المصنوعة أو غيرها بين الوسائل الإكراهية كالتهديد والتصعيد والمناوشات والتلويح بالقوة أو استعمالها، وبين الأدوات السلمية، وكلاهما وسيلتين متكاملان في إدارة الأزمات وإن سادت إحدهما على الأخرى في الإدارة.

لكل أزمة مصنوعة إذن هدف يتعين الوصول إليه من خلال إيقاع سريع متدفق الأحداث، متلاحق النتائج، ومتراكم الإفرازات والنتائج، وكل منها لتهدف لتوجيه قوى الفعل السلوكي لتنفيذ الاستراتيجيات الكبرى للدول في الهيمنة ولتأكيد قوتها وبسط نفوذها، بل ولتحقيق الأهداف طويلة المدى والتي لا تستطيع الإعلان عنها وتحاول إخفائها، ولتمييز الأزمة المفتعلة عن غيرها يتعين الإجابة عن مجموعة أسئلة، منها:

- ماهي بؤرة الأزمة وموقعها؟ وما مؤثراتها؟ وكيف تطورت أحداثها؟



- من هم المعنيون بها؟ صانعوها؟ المستفيدين منها؟ والمتأثرين بها؟
- لماذا الآن؟ وما علاقة التوقيت بالأزمة؟
- ما أهدافها الظاهرة؟ وماهي النوايا؟
- هل هناك ارتباطات للأزمة الراهنة بأزمات أخرى قد يتم اللجوء إليها كروافد تغذية؟¹

إن عملية الإدارة بالأزمة كأسلوب تتبعه الدول والحكومات والمنظمات والشركات وحتى الأفراد قد يكون لها طابع ايجابي كما قد تكون لها جوانب مدمرة، إذ أدى الكثير منها لاسقاط حكومات واشعال حروب، فصناعة الأزمات وافتعالها أمر تقوم به الكيانات الكبيرة والصغيرة على حد سواء، فهي أسلوب يمارسه طرف محدد ضد طرف آخر خلال مدة زمنية محدودة، وهي ترتبط بإحداث وتوليد الضغوط الأزمومية وجني المكاسب من ورائها، وينتهي استخدام هذا الأسلوب بانتهاء الحدث المرتبط بصنع الأزمة.²

من هنا يظهر الفرق بين منهج إدارة الأزمة ومنهج الإدارة بالأزمة، إذ يُفضي الأول إلى تشكيل خلية متخصصة من أجل وضع حد لتفاقم أزمة جديدة طارئة وكيفية معالجتها وتخفيف الآثار الناجمة عن حدوثها، أما الثاني فيراعي عدم التصعيد قدر الإمكان إلى حد المواجهة حين يجد الطرف المستهدف بالأزمة نفسه في موقف لا بديل فيه عن الصدام، ثم إن صانع الأزمة لا يضمن مطلقاً استمرار مقاليد إدارتها، فقد تطرأ مستجدات تغير مسارات الأزمة وخططها، وتتركز عمليات استخدامها في الكيانات الدكتاتورية القمعية، والتي يحتل فيها أصحاب النفوذ التقليدي الأماكن الفعلية التي تحكم مسارات القرارات، أما إدارة الأزمات فهي إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث باستخدام البيانات كمصدر للقرار.

¹ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 39.



ثانياً - الإدارة بالأهداف:

ظهر المصطلح لأول مرة مع "بيتر دراكر" في مؤلفه "The practice of management لعام 1954، للمساهمة في تحسين عملية تحفيز الموظفين والتزامهم، ويسمح بتواصل أفضل بين الإدارة العليا والموظفين¹.

وقد لاقت الإدارة بالأهداف باعتبارها إحدى تقنيات الإدارة انتشاراً كبيراً في العقود الأخيرة لكونها تزيد من فاعلية المنهج الإداري وتحفز العاملين على الرقابة الذاتية أو الشعور بالمسؤولية نحو أهداف محددة ومرسومة ومتفق عليها مسبقاً. فهي تعبير عن نظام إداري يهدف إلى تحسين أداء الشركة من خلال تحديد الأهداف التي يتفق عليها كم من المدراء والموظفين بشكل واضح، وفقاً لهذا النظام فإن الوصول إلى اتفاق على تحديد الأهداف لرسالة الشركة يشجع على المشاركة والالتزام والاندماج بين الموظفين، بالإضافة إلى موائمة الأهداف لرسالة المنظمة.

كما تُعرّف على أنها: "أسلوب التخطيط في الإدارة والتقييم، يمكنه بواسطة وضع أهداف معينة لفترة محددة، على أساس النتائج التي ينبغي الوصول إليها قصد تحقيق أهداف المنظمة، مع قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف المتوقعة، ومن ثم تحديد ومعالجة الانحرافات بغية الوصول للأهداف المتفق عليها².

تقوم الإدارة بالأهداف على مجموعة من الخطوات قصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، وأهمها: تحديد الأهداف عن طريق المشاركة، وضع البرامج التنفيذية، التقييم الدوري للأهداف والخطط والبرامج ومراقبة مدى تنفيذها، إجراء التقييم العام للإنجاز، وبذلك تتميز الإدارة بالأهداف عن إدارة الأزمات بمجموعة خصائص، أهمها:

¹ "الإدارة بالأهداف"، عبر الرابط: <http://hbrarabic.com>
² عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع: الأردن، 2001، ص 82-83.



- مشاركة الجميع في تحديد معايير الاداء الخاصة بوظائفهم.
- وضع أهداف لكل منصب داخل الإدارة.
- وضوح معايير قياس الأداء بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين.
- تفويض سلطة اتخاذ القرار.
- تسلسل وترابط الأهداف أفقيا وعموديا.

تبحث الإدارة بالأهداف إذن عن قاعدة مشتركة بين المدراء داخل التنظيم لتجاوز مشكلة الإختصاص، من خلال تحديد الغايات والأهداف ومن ثم توضيح المسؤوليات ووظائف كل مدير ما يؤدي إلى نتائج ايجابية للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، فبالنسبة للمرؤوسين:

- يمنحهم إحساس بالأهمية والإحترام لذواتهم.
- إعطائهم فكرة عن نوع المشاكل التي تواجه التنظيم، وبالتالي خلق رغبة في مواجهتها.
- تقديم وظائف جديدة لحل المشاكل المطروحة، الأمر الذي يؤثر على الأعمال الروتينية والتي تصيبهم غالبا بالملل.

أما بالنسبة للرؤساء فالإدارة بالأهداف تعود عليهم بـ:

- المساعدة في الإبداع ما يؤدي لزيادة فاعلية الأداء.
- تخفيف حدة المعارضة خاصة في أوساط التنظيمات غير الرسمية¹.

ثالثا- الإدارة الموقفية:

¹ محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات السياسية واستراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية الدولية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، 2012، ص 147؟



أو إدارة الموقف¹، هي استخدام علم الإدارة في دراسة وتشخيص الحالة التي عليها الكيان الإداري أو الموقف الذي واجهه متخذ القرار، بما فيه ظروف محيطه وعوامل ومحددات تشمل كل الإمكانيات المتوفرة له، وسلطاته وصلاحياته، والأهداف والغايات التي يسعى للوصول إليها، والوقت المتاح له لتحقيقها، وكل موقف بحاجة إلى تحليل حتى يمكن التعامل معه بنجاح، فيتم اتخاذ القرار الإداري طبقاً للموقف الذي يواجهه متخذ القرار، أو للظروف المحيطة به، ومن هنا أطلق البعض على الإدارة الموقفية مصطلح الإدارة الظرفية².

ترتبط الإدارة الموقفية حسب صاحبها "فيدلر" على نظرية النظم، وتنطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي عدم وجود وصفات جاهزة، فالعوامل الخاصة بالمنظمة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة، أو بالعوامل البيئية السائدة في وقت معين، هي التي تصيغ في النهاية الحلول للمشكلات التي تجابهها، فالإدارة الموقفية تنظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة، وتتكون من ثلاث أنظمة فرعية هي: النظام الفرعي الفني، والتنظيمي، والمؤسس (والذي يقوم بمعالجة علاقات المنظمة مع البيئة الخارجية مثل العلاقات مع الحكومة ونقابات العمال وغيرها. وبذلك فالنظرية تركز أساساً على فكرة الارتباط بين الموقف والقيادة، فطبيعة الأولى تُحدد نوعية الثانية، أي أن الظروف التي تسود تتحكم في النمط القيادي الملائم، وفي ذلك برعت الأبحاث الإدارية التي

¹ اختلف الباحثين في تحديد معنى الموقف بحسب الاختصاص ومجال الاهتمام، فقد سبقت الإشارة إلى معنى الموقف الدولي كحافز، والموقف في علم السياسة عموماً يتحدد بالحالة المرحلية التي تمر بها الدولة تجاه عالمها الخارجي، أي ما تبديه في تعاملها مع القضايا الدولية أو الإقليمية أو المحلية حتى، أما في الأدبيات الإدارية فإن المدخل الموقفي يرى أن تخصص المنظمة وطريقة الإدارة فيها تتوقف على نوعية المهام والبيئة التي يتعين على المنظمة النهوض فيها.

² محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 66.



تشرح النظرية الموقفية، منها نموذج "فيدلر"، نموذج المار أو الهدف، نموذج هيرسي وغيرها¹.

هي إذن محاولة تكييف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المنظمة، واستجابة للمتغيرات دون التقيد بمنهج محدد يصبح قيذا يطوق كفاءتها وفعاليتها². وفي ذلك يبدأ الخلط بين إدارة الموقف وإدارة الأزمات، باعتبار أن الأزمة هي موقف إداري يواجهه متخذ القرار وعليه أن يتعامل مع أسبابه وعناصره، وفي الحقيقة فإن الموقف وإدارته والتعامل معه يقترب من نفس أسلوب التعامل مع الأزمات، إلا أن إدارة الموقف هي إدارة ساكنة تتفاعل مع الحالة التي وصلت إليها المنظمة واستقرت عليها، وأصبحت موقفا ساكنا محدد المعالم والأبعاد، ومن ثم فالتعامل معه يأخذ الشكل العلاجي الإصلاحي للتكاليف والخسائر التي نجمت وأدت إلى هذا الموقف أو أصبحت إحدى سماته، في حين أن إدارة الأزمات هي إدارة حركية ذات طابع تفاعلي ووقائي وليس علاجيا فقط، وهي إدارة تكييفية سريعة التأثير في الأزمة وفي محيطها وفي عواملها، وفي تأثيرها المتشابك هيكليا فيما يتصل بهيكل الكيان الذي حدثت فيها الأزمة، أو وظيفيا فيما يتصل بأدائه³.

الإدارة الموقفية إذن طريقة حديثة للتعامل مع كل موقف إداري على حدة وبشكل مختلف عن الأمر الإداري الآخر، كما يتطلب تطبيق مبدأ الإدارة الموقفية العدالة والمحايدة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية، إذ أن كل موقف له خصوصياته وميزاته وبالتالي موقف خاص، ما يتطلب ممارسة ممارسة مختلفة تسمح باستعمال وجهات النظر الأخرى منفردة أو مجتمعة لحل المشاكل الإدارية⁴.

¹ "المدرسة الموقفية"، عبر الرابط: cte.univ-setif.dz/coursenligne/site-bouakkaz/co/contengency.html

² محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره

³ ماهر محمد حسن، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي للنشر: عمان، 2004، ص 56.

⁴ محسن سرور الحريري، الأزمات السياسية واستراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية الدولية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، 2012، ص133.



رابعاً- إدارة التغيير:

تفرض الثورات المترامنة للمعرفة والمعلومات، والثورة التكنولوجية المتصاعدة، العولمة، والتغيرات البيئية، بالإضافة للتغيرات السريعة التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة على المنظمات ضرورة مواكبة التغيير والإستعداد الدائم له، إذ تفرض تلك المتغيرات جملة من الأسباب الداخلية والخارجية للمنظمة لتبني خيار التغيير بالنسبة للمنظمة ذاتها، للموظفين، والتغيير بالنسبة للعملاء¹.

وعليه فإن إدارة التغيير تشير كنشاط فعلي إلى الجهود المتواصلة والتي تهدف بصورة مباشرة إلى الإرتقاء بظروف العمل في المنظمات، وتسعى لنقلها من وضع إلى آخر أفضل منه عن طريق إدخال كافة الاستراتيجيات الحديثة في العمل، وحل المشكلات بطرق إبداعية².

أو هي ذلك النشاط الذي يحرص بصورة مباشرة على تكوين منظمات متميزة مرتفعة من حيث الأداء، عن طريق وضع هياكل تنظيمية مناسبة للعمل في المنظمة بصورة تحقق الفاعلية الوظيفية لدى الموظفين، وبانسجام مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

تضم إدارة التغيير كحقل إداري مخزوناً من النظريات والنماذج الفكرية والتقنيات والأبحاث التابعة للعلوم السلوكية الحديثة، تسعى إلى تنفيذ استراتيجياتها وخططها في التغيير نحو الأفضل، وكفايتها تكمن في القدرة على فهم البيئة المتغيرة للمنظمة، والتحويلات الهائلة التي تتعرض لها، بالإضافة للقدرة على وضع

¹ للتغيير عوامل خارجية ترتبط بكل من الجانب السياسي والاجتماعي والثقافي والتكنولوجي، وتؤثر في المستوى المحلي والإقليمي والعالمى، إلى جانب مجموعة من العوامل الداخلية المتعددة والتي ترتبط بالوضع الخاص بشكل الدولة وكل منظمة تبالظروفها وواقعها الداخلي.

² رزان صلاح: مفهوم إدارة التغيير"، عبر الرابط: <http://mawdoo3.com>



الاستراتيجيات لإحداث التغيير في الهياكل التنظيمية وأساليب العمل والموارد البشرية في المنظمات.

ولإدارة التغيير عدة أشكال للتعامل مع التحولات المستمرة قصد التصدي لكافة المشكلات التي تحملها التحولات السلبية المختلفة، وأهمها: الشامل، الإنسيابي، التغيير بالدمج. ويعد ذلك واحدا من أبرز مسؤوليات القيادة الاستراتيجية التي تقع على عاتقها ضرورة دراسة التغييرات، ومن ثم وضع استراتيجيات وخطط لمواجهة عبر ثلاث مراحل:

- مرحلة الإعداد للتغيير: وفيها يتم تحديد استراتيجية إدارة التغيير، وإعداد فريق الإدارة، وإنشاء نموذج دعاية للتغيير من قبل قيادة المؤسسة.
- مرحلة إدارة التغيير: عبر وضع خطط، واتخاذ إجراءات التنفيذ.
- مرحلة تعزيز التغيير: عبر جمع وتحليل ردود الفعل، وتشخيص الفجوات الإدارية وإرادة المقاومة¹.

بكل ذلك يمكن لإدارة التغيير تغيير تكاليف المشروع ومخاطره بشكل جذري حسب "انجيلو ماكنيف"، الأمر الذي يُعد استثمارا حقيقيا في بعض المنظمات وبما يزيد من فرص النجاح.

هي إذن مجموعة إجراءات قائمة على المقاومة الطبيعية للتغيرات من خلال مجموعة إجراءات يمكن أن تتخذها المنظمات لتحقيق الانتقال الناجح خلال التغييرات، ومن ذلك يظهر الاختلاف بين إدارة التغيير وإدارة الأزمات رغم التقارب والتقائهما في نقاط كثيرة، إذ تقوم إدارة الأزمات على القدرة على توقع الأحداث ومدى تسارعها وردود الأفعال وتطورات الوضع والمتلاحقات الأزمومية،

¹ "إدارة التغيير: ماتحتاج معرفته، 2019/11/18، عبر الرابط: <http://devoteam.com/ar/newsroom>



في حين تسعى استراتيجيات إدارة التغيير إلى إحداث انتقال في الميول والإتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية في المؤسسات لتتناسب مع الإحتياجات الجديدة، وتستطيع التكيف مع التحديات البيئية.

وتتمثل استراتيجيات إدارة التغيير أساسا في ثلاث: الإستراتيجية العقلانية، استراتيجية التوعية الموجهة، والإستراتيجية القسرية¹.

من كل ما سبق يمكن القول بأن إدارة الأزمات هي إدارة مادية وأخلاقية في آن، هي إدارة تفاعل دائم ومستمر تتصل بجودة الحياة وإرادة التقدم التنموي سواء للمنظمة أو للدولة ككل، ذلك أن الإدارة العلمية هي إدارة ذات أبعاد تصادمية حتمية ضد الجمود والتخلف، باعتبار أن المعرفة هي أكثر البواعث الدافعة للأزمات سواء تعلق الأمر بعدم القدرة على كشف الخلل أو عدم الخبرة، ومن هنا تظهر أهمية علم إدارة الأزمات كمنهج علمي لإدارة أي أزمة مهما كان موضوعها أو محيط وقوعها، وتزداد هذه الأهمية على المستوى الدولي في إطار صراع المصالح في ظل بيئة ونظام دولي متغير باستمرار.

¹ سيد هارون جمعة، " استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019/12، PDF،
عبر: journals.ekb.eg



الفصل الثاني: النظرية العامة لإدارة الأزمات

تؤكد الأحداث التاريخية الكبرى أن الأزمة على مر العصور قد توسطت المراحل المهمة في حياة الشعوب، فبين كل مرحلة وأخرى ثمة أزمة تمهد السبيل، وغالبا ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغيرا مقبلا آخر، كان ذلك مثلا بعد الحرب العالمية الأولى ثم الثانية ثم انهيار الإتحاد السوفييتي، وكلها محطات أزموية طبعت الفترة اللاحقة لها إلى حين ظهور أخرى، وحيث أن الأزمة لا تخضع لنظام ترتيب فإن دورة الأزمة تجعل من الصعب معرفة النقطة التي تنتهي عندها أزمة ما بتدأ الأخرى، هي إذن صفة ملازمة مألوفة بدلا من أن تكون مجرد حالة استثنائية، من هنا ظهرت أهمية وجبرية دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيلها.

وعليه يختص هذا الفصل بتحديد أسباب نشوء الأزمات باعتبارها تحديا للإنسان والذي يعد بالأساس محور الأزمة وسببا لها، ثم عرض مراحل تطور الأزمة وأنواعها، وأخيرا الطرق العلمية وأساليب الإدارة الناجحة للأزمات.



المبحث الأول: أسباب نشوء الأزمات

تُعبّر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري أو إخفاق سياسي لمتخذ القرار نتيجة خلل معين أو عدم خبرة أو حادثة معرفة، إذ لكل أزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها ومظاهر تفرزها، فهي متواليات ومنتابعات قد تؤدي إلى تغيير الصورة بشكل كامل عما كانت عليه قبل حدوث الأزمة.

تعددت أسباب الأزمات، غير أن هذا التعدد لا يعدو كونه مجرد ظواهر لحالة أساسية واحدة هي أساسها بالمظاهر الحيوية للكيان الذي وقعت فيه، وقد تنوعت هذه الأسباب بتنوع الأزمات نفسها، فهناك مسببات داخلية وأخرى خارجية، ذاتية وموضوعية، شخصية وعامة، تخطيطية وتنفيذية، وغير ذلك كثير.

غير أنه من الجدير بالذكر أنه ومع تعدد أسباب نشوء الأزمات وتنوعها، إلا أن لكل أزمة ملامحها الخاصة ومن ثم أسبابها الخاصة، ولعل دراسة وتحليل كل أزمة على حدا تعتبر الوسيلة الفعالة لتحديد أسبابها المباشرة وغير المباشرة، بيد أن ذلك لا يمنع من محاولة إيجاد مقاربة عامة لأهم الأسباب المولدة للأزمات.

المطلب الأول: العوامل الذاتية للأزمة

الفرع الأول:العنصر البشري

- وهي تعني أخطاء تعود لانعدام قدرة أو رغبة أطراف الأزمة على التعامل مع حقائق الأزمة. وترجع الأخطاء البشرية للأسباب التالية:
- عدم مناسبة التعليم للوظيفة، أو لمواجهة طبيعة الأزمة.
 - انعدام التدريب.
 - تدهور الدافعية والمعنويات.
 - قلة الخبرة في نوعها وسنواتها.



-عدم مناسبة الصفات الشخصية.

-تدهور صحي.

-التعب والإرهاق.

-عدم التركيز في العمل.

-الإهمال¹.

فكثير من الأزمات ترتبط بالعنصر البشري بحد ذاته، إذ تعبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار، ذلك ما يؤدي بكثير من المنظمات لتغيير القائمين عليها، ونعني بالعنصر البشري أساسا جملة من الأسباب التي ترتبط بشخص أو مجموعة أفراد يؤثرون بقراراتهم أو سلوكهم على عمل المنظمة ما يُعجّل بظهور الأزمات وتفاقمها²، ومن بين هذه الأسباب يمكن ذكر مايلي:

أولا-سوء الفهم:

تكون الأزمات الناجمة عن سوء الفهم غالبا عنيفة، إلا أن مواجهتها قد تكون أسهل، خاصة بعد تأكد سببها والذي غالبا ما يرجع إلى المعلومات الناقصة، أو التسرع في إصدار القرارات، ذلك أن بعض الأحداث تتضمن معلومات سريعة ومتلاحقة ومتغيرة يصعب الإلمام بها، أو لضعف أجهزة استقبال المعلومات عند بعض الكيانات الإدارية، أو لعدم اعتماد أخرى إشارات الإنذار المبكر عن الأزمات، أو حتى لطبيعة مدركات صناع القرار³. من كل ذلك ينشأ سوء الفهم عادة من خلال ثلاث جوانب: أولها المعلومات المبتورة، وثانيها التسرع في إصدار القرارات والحكم على الأحداث قبل تبين حقيقتها، والثالث عدم استيعاب المعلومات بدقة، حيث يُشترط في اتخاذ القرارات الرشيدة استيعاب المعلومات

¹ أحمد ماهر، إدارة الأزمات، لدار الجامعية : الإسكندرية، 2011، ص 22.

² ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 29.



وتفهمها بصورة صحيحة، إذ أن الخطأ في إدراكها وتداخل الرؤية سيكون سببا في نشوء أزمات عنيفة للكيان الإداري أو المشروع أو الدولة بسبب انقسام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة.

ثانيا- سوء الإدراك والتقييم:

إن المعلومات تعبير عن البيئة الحركية حينما يتم تحويلها عبر أدوات معينة إلى بيئة نفسية (مدرجات صناع القرار)، والتي بموجبها يتم تحديد الموقف وفهم المشكلة، وبالتالي اتخاذ القرار، فهي تعني مجموعة كبيرة من الوسائط والإشارات التي تحفز صانع القرار للتعامل مع الموقف عبر اتخاذ قرار الأزمة، فالمعلومات هي أساس اختيار البدائل، وبدونها تكون القرارات ارتجالية وعشوائية وبعيدة عن تحقيق أهداف المنظمة، وفي حالات الأزمات يزيد معدل تدفق المعلومات أكثر من الحالات الإعتيادية، وتشكل بذلك عنصر ضغط على صانع القرار، ما يجعل من هذا الزخم الهائل من المعلومات يحول دون الاستجابة السريعة للأحداث نظرا لضيق الوقت المتاح لصانع القرار، أي عدم استيعاب المعلومات بدقة، بحيث يشترط في اتخاذ القرارات السديدة استيعاب المعلومات وفهمها بصورة صحيحة، إذ أن الخطأ في إدراكها، والحكم التقديري على الأمور المعروضة والإدراك غير السليم الناجم عن تداخل في الرؤية والتشويش سواء المتعمد أو الطبيعي¹، فإن ذلك سيولد سببا كافيا لانفجار الأزمة².

¹ "هولستي" أبعاد الإجهاد النفسي في عملية اتخاذ القرار والمتمثلة في: حجم الانتباه: إذ أن زيادة الضغط على قدرات ومهارات صانع القرار قد يحدو بهم للتركيز على مجموعة محددة من المعلومات أو البدائل كالميل لانتقاء المعلومات، أو اللجوء لخبرة الماضي كمصدر لادراك وفهم الموقف وبالتالي تتدهور القدرة على فهم الموقف، الجمود الذهني: بحيث يؤدي في بعض الحالات لجعل صانع القرار يميل للتفكير في الموقف من خلال قوالب ثابتة وتقبل الغموض الكامن في الموقف مع تدهور القدرة على فهم وجهة نظر الآخرين.

² عبد السلام جمعة زاغود، مرجع سبق ذكره، ص 61.



إن سوء تفسير المعلومات التي يتلقاها متخذ القرار وسوء تنظيمها يتوقف في هذه المرحلة أساساً على متخذ القرار، وبالتالي فإن ذلك التفسير والتنظيم سيؤدي إلى قرارات لا تخدم أهداف الدولة أو المنظمة.

وعليه من المهم في هذه المرحلة دقة المعلومات، وتبدأ عملية تحليل المعلومات بمرحلة الإدراك والتي تخص الصور النمطية والمنظومة العقائدية والتجارب السابقة لدى صناع القرار بغض النظر عن الخصائص الموضوعية عن الحقيقة، ويولي الإدراك التصور ويعبر عن الإنطباع الذي يتولد لدى صانع القرار كاستجابة لأفكارهم عن البيئة الخارجية والتصرف على أساسها، ومن ثم تقويم المعلومات، أو مرحلة التقويم أي تقويم التصور.

كما يحدث سوء التقدير والتقييم في المجالات الدبلوماسية والعسكرية خاصة، ذلك أن سوء تقدير قوة الطرف الآخر غالباً ما يحقق عنصر المفاجئة والتي قد تصل درجة الصدمة بحيث تُفقد الطرف الأول توازنه وعدم قدرته على اتخاذ قرار في ظل غياب المعرفة الدقيقة عن قوى الأزمة، وبالتالي تُحصَد حركته في إطار الارتجالية والعشوائية المدمرة، ومن هنا تحدث الأزمة الخطرة¹.

ثالثاً- تعارض المصالح:

وهي من أهم أسباب حدوث الأزمات سواء على المستوى الدولي، أو المحلي، أو حتى داخل الشركات، فلكل تنظيم مصالحه، وبحيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة لتحقيق مصالحه فهو يعمل على إيجاد روافد جديدة للضغط الأزمومي مما يقوي تيار الأزمة، بل إن الأزمات تحت هذا السبب تبدو وكأن جميع الأطراف لا يتفقون إلا على شيء واحد وهو استمرار الضغط

¹ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص31.



الأزموي رغم أن الأزمة تحقق خسائر للجميع إلا أنهم مجتهدون في تقويتها بهدف إلحاق أقصى الضرر بالأطراف الأخرى رغم التكاليف التي قد يدفعونها في سبيل ذلك¹.

رابعاً- الإشاعات:

وهي عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت ومناخ معين يؤدي إلى الأزمة، يتم توظيفها بشكل معين مع تسخير مجموعة حقائق حدثت فعلاً ولمموسة من جانب قطاع كبير من الجمهور المعني، وباستغلال حدث معين تحدث الأزمة، ومن الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الإشاعات ما يلي:

- انعدام الحقائق لدى الناس.
- وجود تخبط لدى المسؤولين.
- إهمال الأزمة.
- مناخ به شح في المعلومات.
- وجود أطماع لدى الغير والذين يروجون للإشاعات.
- سوء الإدارة وعدم مواجهة الأزمة.
- وجود توتر جماهيري².

خامساً- اليأس:

هو فقدان الأمل في حل المشاكل والكوارث، أو هو الإحباط وعدم الرغبة لدى متخذ القرار في مواجهة المشاكل، ويعد اليأس في حد ذاته إحدى الأزمات النفسية والسلوكية ذات الخطر شبه الدائم على متخذ القرار، وفيها يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل والتطوير والتنمية والتحسين، ويستسلم لخيار العمل الروتيني³،

¹ نفس المرجع، ص 40.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 25.

³ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 34.

وتتفاقم الأزمة لتصبح "حالة اغتراب" بين الفرد والكيان الإداري، ويرجع ذلك لآحد الأسباب التالية:



- تدهور في الأنظمة الإدارية.
- الشعور بالظلم.
- انخفاض الدخل والراتب.
- عدم معالجة المنظمة لمشاكلها.
- القمع الإداري.
- الشعور بعدم الرغبة داخل العمل أو كراهية العمل.

سادسا- الرغبة في الإبتزاز:

هو تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية، واستغلال التصرفات الخاطئة التي قام بها متخذ القرار لإجباره على مزيد من التصرفات أكثر ضرراً، ومن ثم استغلال مجموعة من التصرفات السرية الخاطئة التي قام بها، ويصبح ذلك مرة أخرى مصدراً للإجبار والابتزاز. ومن أسباب ابتزاز بعض الناس للآخرين ما يلي:

- استعراض القوة أمام الآخرين.
- تعارض المصالح.
- الرغبة في صنع أزمة أو الإدارة بالأزمات
- الرغبة في تدمير الآخرين أو تدمير المنظمات الأخرى.
- عدم وجود واعز ديني أو أخلاقي.
- استسلام البعض للابتزاز¹.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره



وتعد الرغبة في الإبتزاز من أكثر الأساليب الشائعة في منظمات الأعمال، والتي تستخدمها أجهزة الأمن في تجنيد عملاء جدد لخدمتها، أو لصنع أزمات في الكيانات الإدارية التي يعملون بها¹.

سابعاً- انعدام الثقة:

وهو عدم الإيمان بالآخرين وتنعدم الثقة في بعض الناس، وربما تنعدم الثقة في نظام كامل كأن تنعدم الثقة في الإدارة العليا أو المنظمة. ويرجع سبب عدم الثقة إلى ما يلي:

- سيادة ظروف عمل سيئة.
- انخفاض الدخل، وانخفاض الروح المعنوية والدافعية.
- التوجس والخوف من تصرفات النظام.
- عدم الاهتمام بالعمل.
- استرضاء الرؤساء واللجوء إلى الحيل السياسية.
- عدم كفاءة النظام الإداري.
- الاستبداد والديكتاتورية في العمل الإداري.

ثامناً- الأزمات المخططة أو المتعمدة:

هو افتعال المشاكل والأزمات للتمويه على أزمات أكبر، وهو محاولة لصرف النظر عن أزمة حقيقية بافتعال أزمات جانبية أو وهمية، ويطلق عليها أيضا الإختناقات الأزمومية المخططة، بحيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمله ومن خلال ذلك يتبين لها عمليات التشغيل واحتياجات وظروف كل مرحلة من مراحل المدخلات، من هنا وجب حساب حجم التأييد للفئة

¹ نسرين بوخيزو، "إدارة الأزمات داخل المنظمة"، عبر الرابط: <https://mqqal.com/2020/03/>



الأولى وحجم المعارضة للفئة الثانية وقوة كل منهما في صنع وكبح الأزمة¹، ويرجع السبب في افتعال الأزمات إلى ما يلي:

- محاولة التمويه والتغطية على الأزمات الحقيقية.
- محاولة كسب أرضية بصورة غير أخلاقية على حساب الغير.
- انعدام الوازع الديني والأخلاقي.

- انعدام الثقة في الآخرين².

المطلب الثاني: الأسباب الإدارية

1- سياسات مالية مثل ارتفاع التكاليف وضعف قدرة الرقابة.

2- عدم التخطيط الفعال.

3- اتخاذ القرارات بشكل عشوائي.

4- عدم وجود أنظمة حوافز ناجحة.

5- عدم توفر الوصف الوظيفي الجيد للمهام والواجبات.

وعلى أية حال فإن الأزمة هي حالة انتقال من مرحلة إلى أخرى يصاحبها نقص شديد في المعلومات وحالة من عدم التأكد، وهي مفتاح التطور والتغيير نحو الأفضل أو التفهقر والهلاك وعليه فلا بد من تنصيب برنامج أو أكثر، يتم تشغيله في ظروف الطوارئ، إذا ما أراد القائمون على الواقع السياسي والإداري تفادي مصير التفهقر والهلاك على أقل تقدير، وبرنامج من هذا القبيل هو عبارة عن منهج يمثل تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات اللازمة لها قبل وقوعها. وهو بمعنى أكثر دقة أشبه بمحاولة تجميع

¹ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 39.
² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره.



المعلومات اللازمة عن مسببات الأزمة ومن ثم تحليلها واتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وفعال¹.

المطلب الثالث: مراحل تطور الأزمة

تباينت النماذج التي حاولت مراحل تطور الأزمة، إذ ركز بعضها على مراحل دورة حياتها محاكيا بذلك دورة حياة الكائن الحي، وهي : مرحلة الميلاد، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة الإنحسار، ومرحلة الإختفاء. غير أن الأدبيات الحديثة في دراسة الأزمات تحدها في ثلاث مراحل أساسية، وهي:

أولاً- مرحلة ما قبل الأزمة:

وهي فترة تسبق انفجار الأزمة، تحتوي مجموعة المسببات الباعثة على نشوء الأزمة، كما تحتوي بيئة حاضنة ومواتية لها، تنتظر إشارة ما تشير إليها وإلى بدايتها، وبداية الألم الذي يزداد ببطء، وتظهر في هذه المرحلة مجموعة مراحل جزئية وضمنية، أهمها:

1-مرحلة انعدام الأداء:

والذي تعكسه عملية تكرار الأعمال غير المتقنة الأداء، وهي إشارة تحذيرية، بالإضافة لمجموعة مواقف تتكون نتيجة الغموض ويؤدي الى الارباك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري وهي مرحلة تتناسب عكسيا مع مدى معرفة وادراك الانسان.

¹ صلاح الأركوازي، "أسباب ومراحل نشوء الأزمات"، مارس 2020، عبر الرابط: <https://kitabab.com/2020/03/13>



2-مرحلة الإنكار:

وهي الفترة الأطول، والتي تمتاز بتراكم المشكلات التي تم التعرف عليها دون الإعتراف بها، وتبدأ بوادر الاضطراب والحيرة بالظهور بشكل متزايد ويصاحب ذلك اعراض منها زيادة حجم الاعمال التي لا جدوى منها (الاعمال الفوضوية).

ثانيا- مرحلة الأزمة "مرحلة النضج":

وهي مرحلة اللاعودة للوضع السابق، حيث تمتاز بالسرعة والحدة والتدفق السريع للأحداث، وبالتالي يرتفع حجم تأثيراتها على مستوى الإدارة، وكذلك يرتفع مستوى الألم إلى أعلى نقطة.

حيث تكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان مما يخلق حالة من الذعر والفرع وقد تؤدي إلى الانهيار، ويصاحب ذلك كثير من الأمور، مثل:

-الحملة الإعلامية.

-محاولة حصر الأضرار.

-اتخاذ تدابير علاجية.

ثالثا- مرحلة ما بعد الأزمة:

تُعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة بالصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل، وهنا لا بد من وجود فريق لإدارة الأزمة وإيجاد الحلول واتخاذ القرار للإجراءات الفاعلة، أو التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الإندماج. حيث ومع انتهاء الأزمة يهبط مستوى الألم ببطء، إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته.



وهنا تتجلى عقلانية التفكير - فيما بعد امتصاص- الصدمة حيث تبدأ عملية الإدراك واسعة ومراجعة للضرورة بغية تفكيكها¹.

حيث يتم استخدام استراتيجيات معينة بالإضافة الى استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة للتعامل والتخفيف من آثار اللازمة. وما لم يتم التعامل بذكاء وحذر في هذه المرحلة فان الامور سوف تتجه الى بخط بياني نحو الكارثة. وقد اطلقت على هذه المرحلة تسميات اخرى من ابرزها، مرحلة الانذار المبكر او مرحلة اكتشاف اشارات الخطر، وهي بهذا المعنى اولى خطوات ادارة الازمة تليها مجموعة اساليب وقائية وسيناريوهات معينة تتابع احداث الازمة وتحدد لكل فرد في فريق الازمة، دوره بمنتهى الوضوح. وتهيئ وسائل عمل تحد من الاضرار وتمنعها من الانتشار والى هنا نكون قد وصلنا الى المرحلة التالية من مراحل ادارة الازمة الا وهي مرحلة استعادة النشاط وتشتمل على اعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الاجل سبق وان تم اختبارها بنجاح على ازمات مشابهة وعادة ما تكتنف هذه المرحلة، روح الحماس تقود الى تماسك الجماعة وتكاتفها، في مواجهة الخطر².

المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمة:

كما نالت مراحل نشوء الازمات اهتماما واسعا وكبيرا ايضا من قبل الباحثين والمتخصصين في علم ادارة الازمات حيث هنالك اكثر من تقسيم وتصنيف لهذه المراحل ولكنها في معظمها تدور حول نفس النقاط تقريبا، من هذه الاراء والنظريات نموذج "بيرسون وميتروف"، والتي من الممكن ان تكون الأكثر تعبيراً عن مراحل الازمة وذلك لوجود نوع من التحديد والحصر لمراحل نشوء الازمة

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سبق ذكره، ص
² صلاح الأركوازي، مرجع سبق ذكره.



وبالتالي يمكن للدارس او المختص في مجال الازمات ان ياخذ فكرة اكثر واقعية وبالتالى سوف يستطيع على ضوء ما استوعبه من مراحل نشوء الازمة ان يتعامل مع الازمة ككل او على مراحل، اي على ضوء هذا التقسيم لو كان هنالك نظام للإنذار المبكر فانه يمكن إدارة الازمة من المرحلة الاولى، والمراحل على ضوء هذا التقسيم هي:

- أ - مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار The Discovery of Warning Signals .
- ب- مرحلة الاستعداد والوقاية Preparedness and Prevention .
- ج- مرحلة احتواء الأضرار والحد منها Damage Control and Reduction .
- د-مرحلة استعادة النشاط Restore Activity .
- هـ- مرحلة التعلم Learning .

أولاً-مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

وتعني عملية استشعار إشارات وتصرفات تنبئ بأن السلوك المعتاد للمنظمة في غير موضعه، فقد جرت العادة على أن ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من الإشارات التحذيرية بصورة مبكرة ومنتالية، ويقصد بعملية الاكتشاف، عملية رصد وتسجيل وتحليل الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث أزمة. ويمكن من خلال التقاطها مبكراً والتعرف على هذه الإشارات، وتفسيرها التفسير المناسب، والتعرف على أبعاد الموقف قبل تدهوره وتحوله إلى أزمة تهدد كيان المنظمة ككل وتقضي على أداؤها، فالتشخيص الصحيح يتطلب إمام إداري، وخبرة عملية، وإدراك واقعي، ثم معلومات مساندة، كما أن هناك بعض الإداريين والعاملين في المنظمة من يلتقطون هذه الإشارات ويتجاهلون أو يفشلون في التعرف عليها، أو



يلتقطونها ويفسرونها التفسير الخاطئ، فهنا وفي كلتا الحالتين تصل الأمور إلى حدة الأزمة¹.

وهنا يجب ملاحظة مساءلة في غاية الأهمية وهو أن يتم قراءة المعلومات التي ترد إلى المنظمة باستمرار وباهتمام بالغ عن طريق خبراء ومتخصصين في الأزمات وإدارتها، هذا إن لم يكن هناك إدارة متخصصة بكل منظمة كبرى، بحيث يكونوا درجة عالية من الانتباه والتركيز، بحيث يتم التقاط أية إشارة ولو لم تكن مستمرة ومهما كانت طبيعتها حتى ولو كانت ضعيفة، هذا وتشمل الخطوات التنفيذية لعملية الإنذار ما يلي:

- أ - إبلاغ الإنذار من قبل المتخصصين الذين التقطوا إشاراته.
 - ب- إبلاغ الإنذار إلى فرق الوقاية والإنقاذ.
 - ج- إعداد فرق تدخل سريعة لبدء أعمال الوقاية فرق أساسية وأخرى احتياطية.
 - د - قيادة عمليات الوقاية والإنقاذ وفق الخطة المعدة سلفاً والمختبرة لمرات عدة.
 - هـ- استخدام الإمكانيات والوسائل الكافية لذلك.
 - و - التنسيق بين الإدارات والمنظمات والهيئات المعاونة والقائمين باستخدام هذه الوسائل والإمكانيات.
 - ز- ربط قيادة عمليات الوقاية وفرق العمليات بالإدارة العليا بواسطة وسائل اتصال ذات تقنيات عالية
- لذا فإن التقاط إشارات الإنذار تتطلب:-
- أن يتوافر لدى المنظمات هياكل إدارية وتكنولوجية لديها القدرة على ملاحظة البيئة بشقيها الداخلي والخارجي،
- والتقاط إشارات الإنذار الصادرة عنها ولو كانت ضعيفة في بعض الأحيان.

¹ نفس المرجع السابق.



ووجود نظم فعالة للإنذار المبكر لدى المنظمات

وتدريب الأفراد على كيفية البحث عنها في كم المعلومات المتدفقة على إدارة الأزمات، وتعبها، وتحليلها، ليمنح من رصد إشارات الإنذار المبكر والتعامل مع مسيبتها قبل حدوث الأزمة ومنعها من الحدوث،

ويتطلب ذلك الأمر نحو قياس فعالية هذه النظم وبما يحقق بعدين أساسيين:

اولا - تحقيق التوازن بين تكلفة الاحتفاظ بنظم فعالة للإنذار والتحذير المبكر. ثانيا - وقت التحذير ما بين إشارات الإنذار والاستجابة المناسبة لمتخذ القرار تساوي الوقت اللازم لتنشيط خطط وسيناريوهات المواجهة واتخاذ الإجراءات الوقائية وسرعة در الفعل.

ثانيا- مرحلة الاستعداد والوقاية:

وتتمثل في الأنشطة الهادفة، بواسطة الإمكانيات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل عن طريق الاستعدادات، وتعتبر هذه من المراحل المهمة والتي تتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بالاستعدادات اللازمة للوقاية من الأزمات، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، وذلك للسيطرة على الأزمة، والتقليل من حدتها وآثارها إذا وقعت بالرغم من الجهود المبذولة لمنعها من الحدوث.

ونظراً للآثار التدميرية الهائلة التي تسببها الأزمات بسبب نشاطها وعدم القدرة على مواجهتها والتعامل معها على أسس علمية، فإنه من الضروري أن تقوم المنظمات بتخطيط وتنظيم الاستعداد، وإجراء الترتيبات اللازمة لمواجهة أو منع



الأزمات التي قد تتعرض لها، وحصر أثارها في أضيق نطاق ممكن، وسلبها العنصرية¹ عناصرها الداعمة لها حتى لا تضر بالمجتمع والبيئة¹.

تعتمد عملية استعداد المنظمات لمواجهة الأزمات على قدرة الإدارة والعاملين بالمنظمة على حشد وتعبئة واستخدام موارد إدارة الكوارث التي تتطلبها عملية مواجهة الأزمة. والتخطيط الجيد لإدارة هذه الموارد يتطلب تكوين احتياطي استراتيجي منها يكون كافياً للتصدي للأزمات وما يتمخض عنها من تداعيات أو مفاجآت سواء من حيث التمدد واتساع المدى. هذا التخطيط لا بد من اطلاع مديري المنظمة وفرق العمل في تفاصيله، وكيفية الوصول إليه واستخدامه، محددات خطوط السلطة والمسؤولية حتى لا تحدث ازدواجيات في استخدام واستغلال هذه الموارد، ومن ثم تنتج عن ذلك نوعاً من أنواع الصراع داخل المنظمة².

ثالثاً- مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها:

وتعني تنفيذ خطة المراجعة التي تم وضعها من قبل لتقليل الأضرار الناجمة، يعني إيقاف سلسلة التأثيرات الناجمة، وفي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها، وهذه مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات التي تهدف في المقام الأول لتقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن، ومنع الأضرار من الانتشار إلى الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، ويتم احتواء الأزمة باستيعاب نتائجها والاعتراف بأسبابها، ثم التغلب عليها، ومعالجة إفرازاتها ونتائجها. وتصل قمة النجاح في المعالجة إلى استغلال الحادث الأزموي في إحكام السيطرة على الكيان الإداري، وحفز مشاركة أفراده وزيادة انتمائهم وولائهم وبالشكل الذي يعظم من إنتاجيتهم.

¹ أهم مقومات عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات من حيث خصائصها وعناصرها، وأهم المؤثرات التي تؤثر عليها هي: - قدرة المنظمة على سرعة المواجهة، - فريق إدارة الأزمة، - خصائص فريق إدارة الأزمات.
² نفس المرجع السابق.



بالإضافة لحشد كل القوى من أجل الإصلاح، واستنهاض الهمم من أجل المشاركة في احتواء الأضرار الناتجة عن الأزمة، ولا شك أن كفاءة فعالية هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير، إن تصاعد الأحداث يفرض على فريق الأزمة التفكير في آلية للحد من تفاقمها من خلال تحديد بدائل أولية للعلاج المسكن، ثم للعلاج الأساسي، وتقسيم الفريق إلى قسمين يتولى أحدهما الجانب الأول من العلاج، ويتولى الثاني الجانب الآخر منه. والاختيار بين هاتين الطريقتين يتوقف على طبيعة الأزمة ومدى تسارع أحداثها، ثم مدى خطورة تفاقم الأزمة، وأخيراً قدرة فريق إدارة الأزمات وظروفهم.

رابعا - مرحلة استعادة النشاط:

ومن خلالها يتم توفير خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة، واستعادة مستويات النشاط، يعني إعادة التوازن.

تتضمن هذه المرحلة استعادة النشاط من عدة جوانب داخلية وخارجية من داخل المنظمة حيث الأصول المادية والمعنوية، والخارجية، مثل الأطراف الأخرى المتأثرة بنتائج الأزمة. إن مرحلة إعادة التوازن للوضع السابق أو على نحو أفضل - وهو أمر يستحق أن يكون هدفاً لذاته - يستوجب من الإدارات المحلية وعياً بأهمية المرحلة وتطلعاً للإنجاز، وقدرة على التخطيط على نحو متكامل وسريع، وتحديدًا بيناً لأوجه العون التي يمكن أن تدعم بها السلطات المركزية. هذه الجهود كما ينبغي ألا يكون الاهتمام في هذه المرحلة مقصوراً على إعادة البناء، بل في زيادة وفعالية التدابير التي تحول دون أزمات مستقبلية مماثلة أو على أقل تقدير الحد من أضرارها المحتملة بأعلى درجة ممكنة.

وتتمثل عناصر هذه المرحلة كما يراها الأعرجي والدقاسمة في¹ :

- 1- اتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتبارية في المنظمة دون أي تأخير في ظروف الأزمات.
- 2- ويتم تحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة
- 3- مع تقديم الموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي.
- 4- ثم تخفيف آثار الأزمات بالحد من استمرار أسباب حدوثها.
- 5- وأخيراً تبادر المنظمة بتوجيه رسالة وحملة إعلامية مناسبة للجمهور من خلال وسائل الإعلام- إذا استدعى الأمر ذلك- حول الأضرار التي سببتها الأزمة، وكيف تم التعامل معها².

خامسا- مرحلة التعلم:

وتتضمن أخذ الدروس الهامة من الأزمة والتعلم منها، فالمنظمات الرشيدة هي تلك التي لاتلقي بتجاربها المريرة في طي النسيان. تتضمن هذه المرحلة دروساً مهمة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة، وكذلك من خبرات المنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن للمنظمة أن تمر بها، ولا تقوم كثير من المنظمات بما تتطلبه هذه المرحلة بسبب الاعتقاد الخاطئ أن تحليل الماضي يعني إعادة فتح ملف لا فائدة منه، كمنافشة مفتوحة.

وبمعنى آخر تستخلص المنظمات في هذه المرحلة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً في محاولة للاستفادة منها مستقبلاً، كما يتم تقييم كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها تمهيداً للتعامل مع الأزمات المستقبلية، ويتم دمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة في الخطط

¹ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 169.
² صلاح الأركوازي، مرجع سابق.



المعدة للأزمات المستقبلية.

وأخيراً يتم إجراء تقييم موضوعي للخطط وممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات المتشابهة في دول أجنبية أو أجهزة إدارية أخرى للاستفادة منها كدروس في المنظمة، وهنا يجب الاستفادة من خطط وتجارب وممارسات التعامل مع الأزمات في الدول الأجنبية والأجهزة الإدارية المختلفة بغرض زيادة كفاءة وفعالية التدابير والنظم التي تمنع أو تحد من قابلية المنظمات للتعرض للأزمات¹.

إن من متطلبات إدارة الأزمة وسائل أساسية كضرورة وجود سجل للأزمات تُسجل فيه مجريات وأحداث الأحداث لكل فعل ورد فعل والعوامل المتحكمة فيها، فريق لإدارة الأزمة، وتخطيط العملية.

المبحث الثالث: أساليب إدارة الأزمات:

تقوم الدول والكيانات الإدارية المختلفة أثناء الأزمات بتوظيف كل الطاقات والإمكانات قصد إدارتها بأفضل السبل الأقل تكلفة، فقد توظف الوساطة والدبلوماسية والضغط والمساومة والاستفزاز والحصار والتدخل والدعاية، استعمال أطراف ثالثة وتوريط أطراف محايدة لافتكاك ما يمكنها وهذا حسب طبيعة كل أزمة وما تستوجبه من إدارة.

فالدول لا تفضل بالضرورة الإدارة السلمية عن العنيفة، ولا تميل بالضرورة إلى اقتسام المنافع مع الآخر إذا كان ذلك يمنع انفجار نزاع ما، وإن كانت تجدر الإشارة أن بعض هذه الوسائل تتبعها عادة المنظمات الضعيفة والمهزومة داخليا، أو حتى الكبرى إذا ما استشعرت لاحقا أن العوامل التي اعتمدت عليها لن تحقق لها ماتريد .

¹ محسن احمد الخضيرى، مرجع سابق.



فقد تلجأ بعض المنظمات حسب طبيعة مصالحها إلى تغذية الأزمات والتوترات إذا قدرت أن الوسائل السابقة لاتجدي، وعليه تميل إلى تصعيد العنف والتخفيف منه حسب طبيعة الأزمة والسيناريوهات الموضوعية والبدائل المفضلة.

عموما هناك نوعان من اساليب إدارة الازمات الاول حب أدبيات علم إدارة الأزمات، تُعرف الأولى بالطرق التقليدية، والثانية عبارة عن طرق لا تزال في معظمها قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

المطلب الأول: الوسائل التقليدية:

وهي مجموعة من أشكال إدارة الأزمة للمنظمة بحسب طبيعة كل أزمة ونوعها والسياق العام لحدوثها، وأهم تلك الوسائل:

أولاً- إنكار الأزمة:

حيث تتم ممارسة تعميم اعلامي على الازمة وانكار حدوثها، واطهار صلابة الموقف وان الاحوال على احسن ما يرام وذلك لتدمير الازمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الانظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود اي خلل في كيانها الاداري وافضل مثال لها انكار التعرض للوباء او اي مرض صحي وما الى ذلك¹.

ثانياً- كبت الأزمة:

¹ علي أحمد فارس، "إدارة الأزمات: الأسباب والحلول"، عبر الرابط:

[http://www.siironline.org/alabwab/derasat\(01\)/569.htm](http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/569.htm)

وتعني تأجيل ظهور الازمة، وهونوع من التعامل المباشر مع الازمة بقصد تدميرها من خلال عوامل داخلية خاصة بالأزمة ذاتها، ومحاولة رعا عزة روافدها الأساسية.



ثالثا- إخماد الأزمة:

وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الانسانية.

رابعا- بخر الأزمة:

أي التقليل من شأن الازمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الازمة ولكن باعتبارها ازمة غير هامة، ومحاولة إعدامها إعلاميا و جماهيريا قصد تدميرها.

خامسا- تنفيس الأزمة:

وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير الى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

سادسا- تفرغ الأزمة:

وحسب هذه الطريقة يتم ايجاد مسارات بديلة ومتعددة امام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الازمة ليتحول الى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفرغ على ثلاث مراحل:



أ. مرحلة الصدام: او مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للالزمة لمعرفة مدى قوة الازمة ومدى تماسك القوى التي انشأتها.

ب. مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الاهداف البديلة لكل اتجاه او فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه الى حد ما لعبة البليارد.

ج. مرحلة التفاوض مع اصحاب كل فرع او بديل:

أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف اصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع اصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من اصحاب الفرع الاخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لاجبارهم على قبول التفاوض¹.

سابعا- عزل قوى الأزمة:

يقوم مدير الازمات برصد وتحديد القوى الصانعة للازمة وعزلها عن مسار الازمة وعن مؤيديها وذلك من اجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها او القضاء عليها.

تجدر الاشارة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي أصبحت تعيق وتحد من فاعلية استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، ومن هذه العوامل²:

-الانتشار الواسع للوعي والمعرفة في ظل الفضائيات والإنترنت.

-الانتشار الواسع للثقافة والعلوم.

¹ نفس المرجع السابق.

² ندى علي، " اساليب ادارة الازمات ونماذجها"، عبر الرابط: <https://annabaa.org/arabic/books/15344>



-تعدد وتنوع الثقافات المحلية والعالمية.

-تعاضد دور جمعيات حقوق الإنسان.

-زيادة دور التشريع والقضاء على المستوى المحلي وعلى المستوى الدولي والعالمي.

-نظرة أفراد المنظمات واتجاهات المجتمع نحو استخدام هذه الأساليب، فهذه الأساليب صارت تثير الاستهجان والاحتقار والسخط الشديد، وصار استخدامها أو مجرد التلويح باستخدامها هو سبب أساسي يبرر للمجتمع اتخاذ مواقف سلبية تجاه هذه المنظمة والدعوة إلى مقاطعتها ومقاطعة منتجاتها ومقاطعة على أشكال التعامل والتعاون معها.

المطلب الثاني: الطرق غير التقليدية

وهي طرق مناسبة لروح العصر بأزماته ذات الطبيعة المتجددة والخاصة، ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الطرق ما يلي:

أولاً- فرق العمل:

وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل و تحديد التصرف المطلوب مع كل عامل وهذه الطرق إما أن تكون مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الازمات واوقات الطوارئ¹.

¹ نفس المرجع السابق.



ثانيا- طريقة الإحتياطي التعبوي:

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الازمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه اذا حصلت الازمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث ازمة في المواد الخام او نقص في السيولة.

1- المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:

وهي اكثر الطرق تاثيرا وتستخدم عندما تتعلق الازمة بالافراد او يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الافصاح عن الازمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

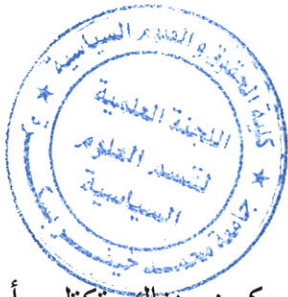
2- الإحتواء:

وهي من أرقى أشكال الإدارة وأرقى درجاتها، إذ تتم بأقل التكاليف دائما من خلال القرار الرشيد، فالإحتواء لا يتطلب أي استعمال للإمكانيات المادية والبشرية اطلاقا، وإذا حصل ذلك يكون بشكل محدود، فالاحتواء يعني محاصرة الازمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الامثلة على ذلك الازمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الازمات.

3- الإدارة عبر منع الإنفجار:

فالإدارة الفاعلة للأزمات هي التي تحقق أغراضها والهدف دون انفجارها، وإن انفجرت الأزمة فإن مهمة إدارة الأزمة هي التحكم فيها والعمل على عدم انفجارها¹.

¹ ندى علي، مرجع شيق ذكره.



4- الإدارة من خلال تغذية الأزمة، طريقة التصعيد:

وتستخدم عندما تكون الازمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل، أو خلق مناخ جديد لتحقيق أهداف بعيدة، عند مرحلة تكوين الازمة فيعمد المتعامل مع الموقف، الى تصعيد الازمة لفك هذا التكتل و تقليل ضغط الازمة.

5- تفرغ الأزمة:

وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل ازمة مضمون معين قد يكون سياسيا او اجتماعيا او دينيا او اقتصاديا او ثقافيا او اداريا وغيرها، ومهمة المدير هي افقاد الازمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الازموية ومن طرقها الشائعة هي:

أ- التحالفات المؤقتة

ب- الاعتراف الجزئي بالازمة ثم انكارها.

ج- تزعم الضغط الازموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الاصلي¹.

6- تفتيت الأزمات:

وهي الافضل اذا كانت الازمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الازمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الازمة وتحديد اطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لاعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال ايجاد زعامات مفتعلة وايجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الازموية. وهكذا تتحول الازمة الكبرى الى ازمات صغيرة مفتتة.

¹ علي أحمد فارس، مرجع سابق.



7- الإدارة بالأزمة:

وهذه تكون في حال أرادت دولة أو أي منظمة تغيير موازين القوى دوليا أو إقليميا أو محليا قصد استرجاع مصالح، أو خلق وضع جديد، تحريك الأوضاع القائمة، في حال كانت للانتقام، أو لتغذي نزاع موجود بالفعل¹.

8- التدمير الذاتي للأزمة:

وهي من اصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الازمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) او الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الازمة على النحو التالي:

أ- ضرب الازمة بشدة من جوانبها الضعيفة.

ب- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للازمة

ج- تصفية العناصر القائدة للازمة

د- ايجاد قادة جدد اكثر تفهما

9- طريقة الوفرة الوهمية:

وهي تستخدم الاسلوب النفسي للتغطية على الازمة كما في حالات،فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الازمة ولو مؤقتا.

¹ندى علي، مرجع سابق.



10- تحويل مسار الأزمة:

وتستخدم مع الازمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الازمة الى مسارات بديلة ويتم احتواء الازمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف باسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة افرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي الى التقليل من اخطارها اما اذا كانت الازمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الاساليب التالية:

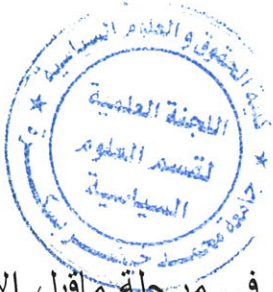
أ- اسلوب الخيارات الضاغطة. مثل التشدد وعدم الازعان والتهديد المباشر.

ب- الخيارات التوفيقية: حيث يقوم احد الاطراف بابداء الرغبة في تخفيف الازمة ومحاولة ايجاد تسوية عادلة للاطراف.

ج- الخيارات التنسيقية: اي استخدام كلا الاسلوبين الاخيرين، اي التفاوض مع استخدام القوة¹.

¹ علي أحمد فارس، "إدارة الأزمات: الأسباب والحلول"، عبر الرابط:

[http://www.siironline.org/alabwab/derasat\(01\)/569.htm](http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/569.htm)



الفصل الثالث: إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي

سبقت الإشارة إلى مراحل إدارة الأزمة والتي حددناها في مرحلة ما قبل الأزمة والتي تحتوي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والإستعداد، وهي ما تُعرف بالإدارة المُبادرة، قم مرحلتي المواجهة وما بعد الأزمة (أو الانحسار) وتعرف بالإدارة برد الفعل.

إن التخطيط لإدارة الأزمات هو وسيلة لتحويل التعبير السلبي للأزمة إلى وقت التغيير، فمن خلال التخطيط يتحول المدير أو صانع القرار من شخصية تعمل برد الفعل إلى شخصية تتوقع الحدث وتتعامل معه مسبقاً، وإن وقع فإن إجراءاته يُفترض فيها أن تخلق فرصاً داخل الأزمة وتقليل عنصر التهديد فيها.



المبحث الأول: التخطيط لإدارة الأزمات:

التخطيط الاستراتيجي كمصطلح اقترن ظهوره بالدور الريادي والكفاءة والفاعلية والانتاجية للمنظمات التي تتبنى أسلوب التخطيط طويل المدى على مستوى إدارة الأعمال بداية الخمسينيات، وكان يعني تطوير نظامي لبرامج الأفعال، والهدف من العملية اختيار الفرص ومواجهة التهديدات.

وقد تطور المفهوم باستمرار مع زيادة تدخل الدولة وكنتيجة لسلسلة الممارسات الادارية والتي بدأت بمراحل تطور وتغير نظام التخطيط والذي يمثل جوهر تطور الادارة، فقد بدأت استخدامات نظام التخطيط في المجال المالي كتخطيط الموازنة وغيرها من خلال التخطيط قصير المدى، ومع تطور الظروف وتغير البيئة وتسارع الأحداث عَزَزَ الأسلوب بعمليات وأساليب عمل وتخطيط متوسطة وبعيدة المدى¹، وعليه زاد تعقيد العملية التخطيطية أكثر في المنظمات الكبيرة بحيث تعقدت العملية وضاعت التفاصيل، فظهر التخطيط الشامل وهو ما أدى بالمنظمات للتعرض إلى مواقف وحوادث لم يكن يحسب لها، كانت مواجهتها فقط من خلال ما بات يُعرف بالتخطيط الاستراتيجي، والذي يركز على القضايا التي تهدد فقط المنظمة، وكان لا يُعنى بالقرارات المستقبلية بقدر ما يعنى بمستقبلية القرارات الحالية.

وعليه يكون التخطيط الاستراتيجي هو: " عملية تحديد الأهداف نتيجة تغير الإمكانيات والموارد وكذا السياسات التي تنظم كل العمليات الإدارية".

¹ حبيبة أحمد، "مفهوم التخطيط الاستراتيجي: عناصره، ومراحل تنفيذه"، ماي 2019، عبر الرابط: <https://www.e7kky.com/article/30045>

وعليه يمكن القول بأن التخطيط لإدارة الأزمات ماهو إلا إجراء مسبق يساعد المنظمة على إزالة عنصر المفاجئة والمخاطرة، مما يتيح لها التحكم في مستقبلها على أن تكون رهينة لآثار الأزمة.



المطلب الأول: خطوات عملية التخطيط لإدارة الأزمات:

أولاً- تحديد وتقييم المخاطر:

يطلق عليها البعض إدارة التغيير، ذلك أن تغير الواقع وتطور البيئة وتسارع الأحداث وارتباط المنظمة بأكثر من بيئة لا تسيطر عليها بالضرورة، يجعل من موجات التغيير أمر حتمي، وعليه يكون التخطيط أمر ضروري للتحكم والسيطرة في ذلك التغيير وتوجيهه وضبط ايقاعه.

تلتقي إدارة الأزمات بالتخطيط الاستراتيجي في سعيها لتوقع الأحداث من خلال الاستعداد، وكذا في بحث كلاهما في إدارة التغيير وكل ذلك من خلال التنبؤ بالأزمة بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي، أو بإشارات الإنذار المبكر بالنسبة لإدارة الأزمات، الأولى تُعبر عن مهارة مطلوبة في أي منظمة لكي تصوغ سيناريوهات الخطط في حال الأزمة، في حين تعبر الثانية عن مظاهر ومؤشرات يمكن رصدها واكتشافها، فالتخطيط الإستراتيجي إذن شكل من أشكال الإدارة.

ثانياً- تحديد الإمكانيات:

كل منظمة تعلم مالها من إمكانيات وكذا مصادر ضعفها، إلا أنه أثناء الأزمة يجب أن يكون لها مايسمى بخطة الطوارئ، ذلك أن استمرار الأزمة كثيرا ما يتسبب في انهيار الامكانيات وبالتالي تغير الأهداف، ما يشكل تهديدا حقيقيا للمنظمة، وهنا تظهر أهمية إعداد خطة بديلة من الناحية المادية (الموارد

الاحتياطية) والبشرية (خطة المنظمة لإدارة الموارد البشرية المؤهلة لأوقات الأزمات)¹.



ثالثا- وضع السياسات وإجراءات العمل:

من خلال الخطوات السابقة تصبح المنظمة مؤهلة لمواجهة الأزمة من الناحية النظرية، ويبقى أن تتحول إلى واقع يستوعبه كل أفراد المنظمة، وذلك عبر حزمة من السياسات والإجراءات الميدانية.

بالإضافة لتدريب الأفراد والفرق باستمرار كضمانة حقيقية لمواجهة الفعالة للأزمات، عبر مجموعة من البرامج التي تستهدف التدريب بنوعيه العام (لجميع العاملين وفقا للمستوى الوظيفي) والخاص لفرق التعامل مع الأزمات، وتهدف العملية بنوعيتها إلى إكساب الأفراد والفرق المعارف والمعلومات وصقل المهارات بصفة مستمرة.

من كل ذلك يمكن للمنظمة تقييم تجربة المواجهة، أي التغذية العكسية لكل خطوات التخطيط، فهي تقويم لما سبق تخطيطه وكما بينه التدريب المستمر على سيناريوهات التعامل أو المواجهة الفعلية الميدانية عن بعض أوجه النقص.

المطلب الثاني: وضع سيناريوهات المواجهة:

يحاول التخطيط الاستراتيجي من خلال إعلان إدارة الأزمات إفراغ عناصر الأزمة من محتواها عبر سيناريو علمي مبني على أسس حسن الصياغة. والسيناريو هو مجموعة فروض متعلقة بموقف ما من الممكن حدوثه، أو هو طريقة لدراسة احتمالات تطور الموقف مستقبلا.

¹ رزان صلاح، "خطوات التخطيط الاستراتيجي"، 31 جويلية 2017، عبر الرابط: <https://mawdoo3.com>

أو هو: "مجموعة من التوقعات والافتراضات والتي لها علاقة بموقف معين في مجال محدد، حيث يقوم نظام إدارة الأزمة على التحليل ليتم وضع البدائل والتصورات للأزمة¹.



لذا فإن علم إدارة الأزمات من خلال السيناريوهات

- 1- قد وضع الأساس العلمي للوقاية من الازمات ومواجهتها من خلال وضع مجموعة من التصورات لما يمكن أن يحدث وكيف يمكن توقعه وبأية طرق يمكن مجابهته وهو ما أصبح يعرف بالسيناريوهات والسيناريوهات البديلة التي يختص كل منها بالتعامل من نوع معين من الازمات.
- 2- والسيناريو هو مجموعة خطوات وإجراءات معينة تكون في مجموعها أساليب عمل للتعامل مع الأزمات ومواجهة الفعل ورد الفعل عند التعامل مع الأزمة.
- 3- ويتضمن السيناريو مجموعة تصورات لتحركات وعمليات متتالية ومتتابعة يتعين ان تتم وبشكل معين حتى يتحقق تنفيذ أهداف معينة.
- 4- فالسيناريو في حقيقته هو تحركات معينة في أماكن وتوقيتات محددة يتم فيها توزيع الأدوار لأعضاء فريق العمل مع تحديد عمل معين . لكل منهم في إطار المهام المتكاملة التي يقوم بها أعضاء الفريق في شكل متتابع ومترابط وفق برنامج زمني محدد.
- 5- واصبح تعبير السيناريو المرتبط بإدارة الأزمات وصناعاتها ايضا وأصبحت السيناريوهات الأصلية والبديلة أحد الأسس الرئيسية في هذا الصدد¹.

¹ ولاء عضيبات، "خطوات إعداد سيناريو إدارة الأزمات"، 15 أبريل 2020، عبر الرابط: [/https://e3arabi.com/?p=228842](https://e3arabi.com/?p=228842)



أولاً-مراحل اعداد السيناريو:

وهو بهذا المعنى يفترض مجموعة مراحل، هي:

- موضوع الأزمة: أي تحديد أسبابها والقوى التي تقف وراءها وقوى المجابهة.
- جمع المعلومات وتحليلها: وهي أهم عنصر لبناء سيناريو، فعلى مركز إدارة الأزمة تدقيق كل المعلومات وتصنيفها، ثم تحليلها باستخدام كفاءات بشرية ذات خبرة في تحليل المضمون والحسابات الآلية وغيرها.
- تحديد البدائل: وتسمى بشجرة القرارات، فعن طريق التحليل الهرمي يتم وضع البدائل حسب الأهمية من المنفعة.
- تحديد أدوات التنفيذ: فلكل بديل وسيلة تنفيذ خاصة.
- مرحلة الاستعداد: أي مرحلة التدريب على السيناريو قصد تعديل نقاط الخلل.

كما تقتضي عملية رسم السيناريوهات أن يأخذ واضعوها الجوانب التالية في الحسبان:

- 1-الشكل: تُفيد الاستراتيجيات أحد أمرين: إما التكيف مع الأزمة أو الصراع معها، وعليه فصيافة السيناريو الفعال لإدارة الأزمة يكاد يتوقف على اختيار شكل التدخل المناسب، وهو ما يفسر لماذا يتم وضع أكثر من بديل للتدخل²، كما أن الظرف الاستثنائي للأزمة يجعلها في حاجة إلى تشخيص وتوصيف دقيق لها حتى يمكن رسم شكل التدخل المناسب.

¹صلاح الاركوازي، "التخطيط للطوارئ من خلال السيناريوهات"، 2020/3/22، عبر الرابط: [/https://kitab.com/2020/03/24](https://kitab.com/2020/03/24)

²خالد محمد عابدين، "أسلوب بناء وتحليل السيناريوهات في إدارة الأزمات"، 2020/6/9، عبر الرابط: [/http://www.nationshield.ae/index.php/home/details/research](http://www.nationshield.ae/index.php/home/details/research)



2- المسؤولية: أي حدود المسؤولية ونطاق القدرة على التصرف بالنسبة لفريق إدارة الأزمة.

3- الحيز: يحدد السيناريو النطاق الزمني والمكاني للتعامل مع الأزمة، وهو يضيق ويتسع بحسب الشكل الذي تم تحديده.

4- الموقف: ويشمل مجموعة الرؤى للمتلاحقات الأزموية.

5- العوامل الثابتة والمتحركة: وهي تلك التي يحددها السيناريو كعوامل مساعدة لجهود التعامل مع الأزمة.

6- الأفراد: أثناء الأزمة تسود مظاهر القلق والتوتر داخل الكيان الإداري، وهي حالة شعورية تكون محرك رئيسي للأفراد تلك المرحلة، من خلال إعداد سيناريو يحاول الاستفادة من عدم الاستقرار والتوتر لتوجيه مجتمع الأزمة إلى ما يريده فريق الأزمة¹.

ثانيا- عناصر إعداد السيناريو:

وهناك مجموعة أخرى من العناصر التي تؤثر في رسم سيناريوهات إدارة الأزمة وتتحكم فيه، وأهم هذه العناصر ما يأتي:

1- تحليل الأرض.

2- تحليل الموقف العام.

3- تحليل المهمة.

4- تحليل الطرف الآخر (تحليل الخصم)

5- تحليل الإمكانيات (القوى والأدوات المتوفرة لإدارة الأزمة ومواجهتها).

وفيما يأتي توضيح لكل عنصر من العناصر المذكورة:

- تحليل الأرض: ويُقصد بها المفهوم الواسع للأرض، البعد الجغرافي

¹صلاح الاركوازي، مرجع سبق ذكره



بتضاريسها وما تفرضه على صانع القرار، المناخ، فترة المواجهة... أي معرفة المشكلات الممكنة والتي تواجه طرفي الصراع الأزموي أثناء إدارتهم، بالإضافة للأبعاد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. إن المواجهة بين أطراف الأزمة المختلفة تتم فوق الأرض، ومن هنا فإنه لا بد من دراسة وتحليل لهذه الأرض قبل رسم سيناريوهات إدارة الأزمة.

- **تحليل الموقف العام:** أن رسم سيناريوهات إدارة الأزمة يتطلب تحليلاً دقيقاً ومتعمقاً للموقف العام، فالأزمة ليست هدفاً وإنما وسيلة لبلوغ هدف، وعليه يتعين معرفة القوى صانعة الأزمة للحيلولة دون تحقيق أهدافهم وهو ما قد يجعل تلك القوى تظهر للعلن ومن ثم تتفكك وقد تنقلب على بعض، ويحتاج تحليل الموقف معرفة القيود والمحددات التي قد تحد حركة كل جانب من طرفي الصراع، ما يملك من قوة، وبالتالي ما يحتاج من سيناريو مواجهة تصادمية أو حوارية أو تركها مرحلياً حتى يسهل التعامل معها ب: - سياسة إطالة أمد المواجهة وكسب الوقت لاستنزاف الطرف الآخر. - سياسة المواجهة السريعة لتحقيق تفوق كاسح. - سياسة تهدئة لإقرار أمر واقع تم إحداثه بالفعل.

- **تحليل المهمة:** بمعنى محاولة الكشف من خلال السيناريو مجموعة المؤثرات الواضحة والمساعدة على المقارنة في التعامل مع الأزمات قصد إما: التقيد بالقواعد أو عدم الالتزام بها¹، وتختلف المهام حسب المراحل إلى:

- مهام متلازمة تتم معا وهي الأصعب
- مهام متلاحقة كل واحدة تتبع الأخرى ارتباطياً.

¹ نفس المرجع السابق.



- مهام منفصلة ولكنها مهمة وضرورية لجعل الطرف المستهدف يصرف نظره عن المهمة الأساسية.

إن النجاح في رسم سيناريوهات إدارة الأزمة يتطلب تحليل جميع المهام المرتبطة بإدارة هذه الأزمة ومواجهتها، إذا أن هذا التحليل يوضح مدى قدرة هذه المهام على التعاطي مع الأزمة بإيجابية أو سلبية.

-تحليل الإمكانيات: قبل رسم سيناريوهات إدارة الأزمة فإنه يجب تحليل الإمكانيات المتوفرة في المنظمة ومدى كفاية ومدى قدرة هذه الإمكانيات على تحقيق الإدارة الناجحة والمواجهة الفاعلة مع الأزمة ومع قوى الأزمة، بالإضافة لمحاولة منع تدخل عوامل مساعدة قصد عزل وإحاطة مجتمع الأزمة. والإمكانيات التي تتطلبها عمليات إدارة الأزمة هي:

-إمكانيات مالية.

-إمكانيات بشرية.

-إمكانيات تكنولوجية ومادية.

- تحليل قوى الأزمة: إن بناء سيناريوهات فاعلة لإدارة الأزمة يتطلب تحليل قوى الأزمة، وفهم هذه القوى جيدا، والعمل على تجزئة هذه القوى إلى مجموعة أجزاء حتى يسهل فهمها ومواجهتها والتعاطي معها بنجاح وإيجابية. إن أهم ما في الأزمة هو تخفي أطرافها وراء من يحركهم، وواضع السيناريو يجب عليه كشف القوى الرابطة وراء الأزمة¹.

وبمراعاة تلك الجوانب مجتمعة يقوم راسم السيناريو بتخيل ما ستكون عليه الأحداث لرسم سيناريو يعبر عن خطة للتعامل مع الأزمة ووضع بديل لمواجهتها.

المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي والمتغيرات البيئية:

¹ محسن احمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره.