

المحاضرة الثانية عشر : إدارة الأزمات والتنمية

المحور الأول: إدارة الأزمات – الإطار المفاهيمي والاستراتيجي

1. مفهوم إدارة الأزمات

تُعد إدارة الأزمات فرعًا حيويًا ومتطورًا في حقل الدراسات الأمنية والإدارية والعلاقات الدولية، حيث تشكل منظومة متكاملة من المبادئ والعمليات المصممة للتعامل مع الأحداث المفاجئة والخطيرة التي تهدد الاستقرار، وتُلحق الضرر بالمصالح الحيوية للأفراد، أو المنظمات، أو الدول. تعرف الأزمة بشكل عام على أنها تهديد غير اعتيادي أو غير متوقع لمستويات عالية من القيم أو الأهداف، تكون فيه القرارات المتخذة تحت ضغط الوقت حاسمة لتطور الحدث. وفي هذا السياق، تظهر إدارة الأزمات كاستجابة منهجية تهدف إلى تقليل الفوضى، والتحكم في الموقف، وتقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن. تتجاوز إدارة الأزمات فكرة مجرد "الاستجابة" للكارثة؛ فهي تشمل نظامًا إداريًا شاملاً يدمج بين عمليات التنبؤ، والاستعداد، والمواجهة الفعلية، والتأهب لما بعد الأزمة¹. ويميز الباحثون بين مفهوم "إدارة الأزمة (Crisis Management)" الذي يركز على احتواء الحدث الحالي وتخفيف آثاره، وبين مفهوم "إدارة مخاطر الأزمة (Crisis Risk Management)" الذي يتناول العمليات الاستباقية لمنع وقوع الأزمة من الأساس، أو الاستعداد لها بكفاءة. هذا التمايز يبرز الطبيعة الشاملة للمفهوم التي تجمع بين التفكير الاستباقي والتفاعلي. تتبع أهمية هذا المفهوم في العلاقات الدولية من حقيقة أن الأزمات – سواء كانت عسكرية، أو سياسية، أو اقتصادية، أو صحية – غالبًا ما تكون نقاط تحول جيوسياسية، قد تؤدي إلى تصعيد خطير أو حتى حرب، أو قد تفتح بابًا لحلول دبلوماسية وتعاونية. لذلك، فإن قدرة الدولة أو المنظمة الدولية على إدارة الأزمات بفعالية تُعد مؤشرًا رئيسيًا على حكمة قيادتها، ومرونة مؤسساتها، وقدرتها على حماية سيادتها وأمنها القومي في بيئة دولية معقدة ومترابطة².

الأهداف الأساسية لإدارة الأزمات متعددة الطبقات ومتشابهة، ويمكن تلخيصها في خمسة محاور رئيسية: التنبؤ، والوقاية، والاستجابة، والاحتواء، والتعلم. أولاً، يهدف التنبؤ (Prediction/Foresight) إلى رصد العلامات المبكرة والبيانات التي قد تشير إلى اقتراب أزمة محتملة، وذلك من خلال أنظمة المراقبة، وتحليل المعلومات الاستخباراتية، ودراسات استشراف المستقبل. ثانيًا، الوقاية (Prevention/Mitigation) تعني اتخاذ إجراءات استباقية لمنع حدوث الأزمة إذا أمكن، أو على الأقل تقليل احتمالية وقوعها وتخفيف حدة آثارها المتوقعة. وهذا يتطلب بناء قدرات مؤسسية، وتطوير سياسات، واستثمارات في البنية التحتية. ثالثًا، الاستجابة (Response) وهي المرحلة العملية المباشرة عند وقوع الأزمة، وتركز على التعامل الفوري مع التهديد، وإنقاذ الأرواح، وحماية الممتلكات، وتأمين العمليات الحيوية. رابعًا، الاحتواء (Containment) ويهدف إلى عزل الأزمة، ومنع تفاقمها، ووقف انتشار آثارها الجانبية إلى مجالات أو مناطق أخرى. وأخيرًا، التعلم (Learning/Recovery) وهو الهدف الاستراتيجي طويل المدى، والذي يتمثل في استخلاص الدروس من الأزمة، وإعادة البناء بشكل أفضل،

¹ Boin, Arjen, Paul 't Hart, Eric Stern, and Bengt Sundelius. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2016.

² Rosenthal, Uriel, Michael T. Charles, and Paul 't Hart, eds. *Coping with Crises: The Management of Disasters, Riots, and Terrorism*. Springfield, IL: Charles C. Thomas, 1989.

وتعديل السياسات والنظم لتعزيز المرونة ضد الأزمات المستقبلية. هذه الأهداف لا تسير بترتيب خطي صارم، بل هي عمليات ديناميكية ومتداخلة تشكل دورة حياة متكاملة لإدارة الأزمات. في العلاقات الدولية، يكتسب التنبؤ والوقاية أهمية خاصة، حيث أن تفادي الأزمة الدبلوماسية أو العسكرية هو دائماً أفضل وأقل كلفة من مواجهتها بعد وقوعها. ومع ذلك، فإن جاهزية أطر الاستجابة والاحتواء تبقى ضرورية، لأن بعض الأزمات، مثل الهجمات الإرهابية أو الكوارث الطبيعية الكبرى، تكون حتمية أو يصعب التنبؤ بتوقيتها بدقة³.

المراجع:

(خاصة الفصول 1 و2).

2. خصائص الأزمات وأنواعها

تتميز الأزمات، بغض النظر عن نوعها، بمجموعة من الخصائص المشتركة التي تجعل إدارتها تحدياً معقداً للمسؤولين وصناع القرار. أولى هذه الخصائص هي **المفاجأة** أو التوقيت غير المتوقع، حيث تنشأ الأزمات غالباً خارج نطاق التوقعات الروتينية، مما يضع الجهات المعنية في موقف رد فعل بدلاً من المبادرة. ثانياً، **التهديد** الذي تشكله الأزمة لقيم عالية، كالأمن القومي، والاستقرار الاقتصادي، والصحة العامة، أو السمعة والمشروعية. ثالثاً، **ضغط الوقت**، إذ تتطلب الأزمات قرارات سريعة في ظل معلومات غير كاملة، حيث أن التأخير قد يؤدي إلى تفاقم الوضع بشكل كارثي. رابعاً، **الغموض وعدم اليقين**، ففي مراحلها الأولى، تكون المعلومات عن أسباب الأزمة، ونطاقها، وتطوراتها المحتملة، محدودة ومتناقضة أحياناً. خامساً، **التصعيد السريع**، حيث تمتلك الأزمات ديناميكية ذاتية قد تؤدي إلى تفاقم سريع للأحداث إذا لم يتم احتواؤها. وأخيراً، ترتبط الأزمات غالباً بدرجة عالية من **التوتر والقلق الجماعي**، مما يؤثر على السلوك العام ويصعب من عملية التواصل واتخاذ القرارات العقلانية. في سياق العلاقات الدولية، تكتسب أزمات السياسة الخارجية خاصية إضافية هي **التفاعل الاستراتيجي** بين جهتين أو أكثر من الفاعلين الدوليين، حيث أن قرارات أحد الأطراف تؤثر بشكل مباشر على خيارات وردود أفعال الأطراف الأخرى، في لعبة ديناميكية محفوفة بالمخاطر⁴.

تصنف الأزمات وفقاً لمعايير مختلفة، أهمها طبيعة الحدث، مما يقسمها إلى فئتين رئيسيتين: الأزمات الطبيعية والأزمات الإنسانية (أو المحدثه بشرياً). **الأزمات الطبيعية** تشمل الكوارث الجيوفيزيائية (كالزلازل، والتسونامي، والبراكين) والأخطار المناخية والبيئية (كالفيضانات، والأعاصير، والجفاف، والأوبئة). تتميز هذه الأزمات بأن مصدرها قوى طبيعية، لكن حجم الخسائر البشرية والمادية يعتمد بشكل كبير على مستوى استعداد المجتمعات وقدرتها على الصمود، وهو ما يربطها ارتباطاً وثيقاً بالسياسات والإدارة البشرية. في المقابل، تشمل **الأزمات الإنسانية** طيفاً واسعاً من الأحداث التي يكون الإنسان هو المسبب الرئيسي لها. وتنقسم بدورها إلى أنواع فرعية رئيسية: **الأزمات السياسية والأمنية** (مثل الانقلابات، والحروب الأهلية، والإرهاب، وأزمات الرهائن، والمواجهات العسكرية بين الدول)، **الأزمات الاقتصادية والمالية** (مثل الانهيارات المالية، والتضخم المفرط، وأزمات الديون، والحروب التجارية)، **الأزمات**

³ Coombs, W. Timothy. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019.

⁴ Birkland, Thomas A. *Lessons of Disaster: Policy Change after Catastrophic Events*. Washington, D.C.: Georgetown University Press, 2006.

التكنولوجية والصناعية) مثل حوادث المفاعلات النووية، وتسرب المواد الخطرة، وانقطاعات الشبكات المعلوماتية والهجمات السيبرانية (الأزمات الاجتماعية) مثل أعمال الشغب، والأزمات الناجمة عن الهجرة الجماعية، والأزمات المتعلقة بالحقوق والحريات (أزمات السمعة أو الثقة التي تصيب المؤسسات أو الحكومات بسبب فشل أخلاقي أو إداري).⁵

تصنيف آخر للأزمات يعتمد على سرعة تطورها، فهناك **الأزمات ذات التطور السريع** أو المفاجئة (مثل الهجمات الإرهابية أو الزلازل)، والأزمات ذات **التطور البطيء** أو الخفية (كالأزمة المالية التي تتراكم تدريجيًا، أو أزمة المناخ). كما يمكن التصنيف وفقًا لنطاق التأثير الجغرافي: أزمات محلية، أو إقليمية، أو عالمية (كجائحة كوفيد-19). في العلاقات الدولية، غالبًا ما تكون الأزمات السياسية-العسكرية ذات طبيعة مركبة، فهي إنسانية المصدر، سريعة التطور، ولها تأثير استراتيجي إقليمي أو دولي. فهم هذا التنوع في الخصائص والأنواع هو أساسي لوضع استراتيجيات إدارة مناسبة، حيث أن استجابة أزمة صحية عالمية تختلف جوهريًا عن استجابة أزمة دبلوماسية ثنائية بين قوتين نوويتين.⁶

3. دورة حياة إدارة الأزمات

يفهم الخبراء إدارة الأزمات ليس كحدث منفرد، ولكن كعملية دائرية أو حلزونية مستمرة، تُعرف بـ "دورة حياة الأزمة". تقسيم هذه الدورة إلى مراحل مميزة يساعد صناع القرار على تطوير إجراءات واستراتيجيات مناسبة لكل مرحلة، مما يحول الإدارة من رد فعل فوضوي إلى استجابة منظمة ومنهجية. أكثر النماذج شيوعًا يقسم دورة الحياة إلى أربع مراحل متتالية ومتداخلة: مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة تفاقم الأزمة أو المواجهة الحادة، ومرحلة إدارة الأزمة الفعلية، ومرحلة ما بعد الأزمة. كل مرحلة من هذه المراحل تحمل تحدياتها وأولوياتها الإدارية الخاصة.

المرحلة الأولى: ما قبل الأزمة (Pre-crisis) وتُعرف أيضًا بمرحلة الإنذار المبكر أو الاستعداد. هذه هي المرحلة الأكثر أهمية استراتيجيًا، رغم أنها غالبًا ما تُهمل أو يُستهان بها في غياب التهديد المباشر. وتتركز الأنشطة هنا على الوقاية والاستعداد. تشمل الوقاية أنشطة مثل تحليل نقاط الضعف، وإدارة المخاطر، وتطوير السياسات واللوائح التي تهدف إلى منع وقوع الأزمات أو تقليل احتمالية حدوثها. بينما يركز الاستعداد على بناء القدرات للتعامل مع الأزمة إذا وقعت، ويتضمن ذلك: وضع خطط طوارئ مفصلة وقابلة للتنفيذ، وتدريب فرق الاستجابة، وإجراء محاكاة وتمارين، وإنشاء أنظمة اتصال وتنسيق، وبناء مخزون استراتيجي من الموارد والإمدادات. كما يشمل تطوير أنظمة الإنذار المبكر التي ترصد مؤشرات الخطر وتوفر معلومات استباقية. في السياق الدولي، تعتبر هذه المرحلة حيوية للدبلوماسية الوقائية، حيث تسعى الدول والمنظمات الدولية (مثل الأمم المتحدة) إلى معالجة الأسباب الجذرية للنزاعات واحتوائها قبل أن تتحول إلى أزمات كاملة.⁷

المرحلة الثانية: تفاقم الأزمة أو المواجهة الحادة (Crisis Escalation/Acute Crisis) هذه هي لحظة التحول، حيث يتحول التهديد المحتمل إلى واقع ملموس. وتتميز بحدوث "الحدث المشغل" الذي يطلق

⁵ Shaluf, Ibrahim Mat, Fakharu'l-razi Ahmadun, and Aini Mat Said. "A Review of Disaster and Crisis." *Disaster Prevention and Management* 12, no. 1 (2003): 24–32.

⁶ Allison, Graham, and Philip Zelikow. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. 2nd ed. New York: Longman, 1999.

⁷ Fink, Steven. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: American Management Association, 1986.

الأزمة. التحدي الرئيسي هنا هو **الكشف والتشخيص السريعين**: تحديد طبيعة الأزمة بدقة، ونطاقها، والفاعلين المعنيين. غالبًا ما يكون هناك غموض كبير وارتباك في المعلومات، مما قد يؤدي إلى تشخيص خاطئ إذا لم تكن هناك آليات جيدة لجمع وتحليل المعلومات في الوقت الحقيقي. أولويات هذه المرحلة هي: **التعبئة السريعة** لفرق الاستجابة ومراكز القيادة، و**تفعيل خطط الطوارئ**، وإطلاق عملية الاتصال الأولى (الداخلية والخارجية) لتوفير المعلومات الأولية والطمأنينة، وتجنب فراغ المعلومات الذي قد يملؤه الشائعات. سرعة ووضوح الاستجابة في هذه الساعات أو الأيام الأولى غالبًا ما تحدد مسار الأزمة بأكملها.⁸

المرحلة الثالثة: إدارة الأزمة الفعلية (Crisis Management/Response). هذه هي مرحلة الاستجابة المكثفة والمتواصلة لاحتواء الأزمة والتعامل مع آثارها المباشرة. تستمر حتى يتم استعادة مستوى مقبول من الاستقرار والسيطرة. الأنشطة الأساسية تشمل: **القيادة والتنسيق** الفعالين بين جميع الجهات المعنية (وكالات حكومية، قطاع خاص، منظمات مجتمع مدني، وربما مساعدات دولية)، **تنفيذ عمليات الإغاثة والإنقاذ**، إدارة الموارد وتوزيعها بشكل عادل وكفاء، وإدارة المعلومات والاتصال بشكل مستمر وشفاف مع الجمهور والإعلام والجهات الدولية، للحد من الذعر وبناء الثقة. في أزمات العلاقات الدولية، تتضمن هذه المرحلة عمليات دبلوماسية مكثفة، ومفاوضات، وربما عمليات عسكرية محدودة، كل ذلك تحت ضغط الوقت وخطر التصعيد.⁹

المرحلة الرابعة: ما بعد الأزمة (Post-crisis) وتعرف أيضًا بمرحلة التعافي وإعادة البناء. بمجرد أن تهدأ الأوضاع الحادة، تبدأ مرحلة طويلة ومعقدة تهدف إلى العودة إلى الوضع الطبيعي أو – في أفضل السيناريوهات – إعادة البناء بشكل أفضل. وتنقسم هذه المرحلة عادة إلى شقين: **التعافي قصير المدى** الذي يركز على تلبية الاحتياجات الأساسية المتبقية وإصلاح البنى التحتية الحيوية بسرعة، و**إعادة البناء طويل المدى** الذي يشمل إعادة التأهيل الاقتصادي والاجتماعي والنفسي للمجتمع. ولكن الجانب الأكثر أهمية استراتيجيًا في هذه المرحلة هو **التقييم والتعلم**. يجب أن تخضع استجابة الأزمة بأكملها لتقييم شامل ونقدي لإجابة أسئلة جوهرية: ما الذي نجح؟ ما الذي فشل؟ لماذا؟ ما هي الثغرات في الخطط والقدرات؟ استخلاص هذه الدروس وتضمينها في تحديث الخطط، وتعديل الهياكل التنظيمية، وتغيير السياسات، هو ما يحول التجربة المؤلمة إلى رأس مال مؤسسي يزيد من المرونة في مواجهة الأزمات المستقبلية. من دون هذه الخطوة، تبقى المجتمعات والدول عُرضة لتكرار الأخطاء نفسها.¹⁰

4. استراتيجيات وأدوات إدارة الأزمات

تتطلب إدارة الأزمات الفعالة ترسانة من الاستراتيجيات والأدوات المصممة للتعامل مع تعقيدات كل مرحلة من مراحل الدورة. هذه الأدوات ليست تقنية فحسب، بل تشمل أيضًا جوانب تنظيمية، وتواصلية، وقيادية.

⁸ Mitroff, Ian I. *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004.

⁹ Pearson, Christine M., and Judith A. Clair. "Reframing Crisis Management." *Academy of Management Review* 23, no. 1 (1998): 59–76.

¹⁰ United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR). *Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030*. Geneva: UNDRR, 2015.

أولاً: التخطيط الاستراتيجي للأزمات .لا يمكن مواجهة الأزمات المعقدة بنجاح من دون تخطيط مسبق. التخطيط الاستراتيجي للأزمات يعني تطوير إطار مرن وشامل يوجه الاستجابة عند وقوع الحدث. العناصر الأساسية تشمل: تقييم المخاطر لتحديد التهديدات الأكثر احتمالاً وتأثيراً، وتطوير سيناريوهات للأزمات المحتملة، ووضع خطط طوارئ تفصيلية تغطي كافة الجوانب التشغيلية (اللوجستيات، الاتصالات، الصحة، الأمن، إلخ). يجب أن تكون هذه الخطط معروفة ومتدربة عليها من قبل جميع المعنيين، وخاضعة للمراجعة الدورية والتحديث. تُعتبر خطة الطوارئ الوطنية (أو التنظيمية) ومراكز العمليات المشتركة من الأدوات التنظيمية الأساسية¹¹.

ثانياً: فرق الاستجابة والقيادة .الأزمة تختبر هياكل القيادة واتخاذ القرار. من الأدوات الحاسمة إنشاء هياكل قيادية واضحة وفرق استجابة متعددة التخصصات يتم تفعيلها فوراً. غالباً ما يُنشأ مركز عمليات الطوارئ (EOC) ليكون المحور الذي يجمع فيه المعلومات، ويتخذ القرارات، وينسق العمليات الميدانية. القيادة في الأزمة تتطلب نوعاً خاصاً من الحكمة والشجاعة: القدرة على اتخاذ قرارات صعبة بمعلومات غير كاملة، وتفويض السلطات بفعالية، والحفاظ على رباطة الجأش تحت الضغط. تتضمن الاستراتيجيات القيادية أيضاً إدارة الفريق ودعم معنوياته في ظل ظروف بالغة الصعوبة¹².

ثالثاً: نظم الإنذار المبكر والاستشعار. تهدف هذه النظم إلى تقليص عامل المفاجأة وتمكين الاستجابة السريعة. وهي تجمع بين التكنولوجيا (مثل أجهزة استشعار الزلازل، ورصد الأمراض الوبائية، ومراقبة التهديدات السيبرانية، وتحليل البيانات الضخمة) والتحليل البشري. يعتمد نجاحها على دقة البيانات، وسرعة تحليلها، وقدرة النظام على توصيل الإنذار إلى صناع القرار والمجتمع المعني في الوقت المناسب وبطريقة مفهومة. في السياسة الدولية، تعمل أنظمة الإنذار المبكر لمنع الإبادة الجماعية أو الصراعات، من خلال رصد مؤشرات التوتر العرقي أو السياسي¹³.

رابعاً وأهمًا: الاتصال وإدارة المعلومات أثناء الأزمة. (Crisis Communication) يُعد هذا المكون هو الشريان الحيوي لإدارة أي أزمة حديثة. في عصر الإعلام والشبكات الاجتماعية، يمكن أن تصبح "الأزمة الإعلامية" موازية أو حتى أشد خطراً من الأزمة الفعلية. استراتيجيات الاتصال في الأزمة تهدف إلى: التحكم في السرد، وتوفير المعلومات الدقيقة والموثوقة في الوقت المناسب، وإدارة توقعات الجمهور، وحماية السمعة والمشروعية، ومواجهة المعلومات المضللة والشائعات. المبادئ الأساسية تشمل: السرعة في الرد الأولي (حتى بمعلومات محدودة)، والشفافية (الاعتراف بما هو معروف وما هو غير معروف، والاعتراف بالأخطاء إذا وقعت)، والاتساق في الرسائل عبر جميع القنوات، والتعاطف مع المتضررين والمشاعر العامة. يجب أن يستهدف الاتصال شركاء متعددين: الجمهور الداخلي (الموظفون،

¹¹ Coombs, W. Timothy. "The Value of Communication during a Crisis: Insights from Strategic Communication Research." *Business Horizons* 58, no. 2 (2015): 141–148.

¹² Perry, Ronald W., and Michael K. Lindell. "Preparedness for Emergency Response: Guidelines for the Emergency Planning Process." *Disasters* 27, no. 4 (2003): 336–350.

¹³ Boin, Arjen, and Allan McConnell. "Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience." *Journal of Contingencies and Crisis Management* 15, no. 1 (2007): 50–59.

الأعضاء)، الجمهور الخارجي (المواطنون، العملاء)، الإعلام، والجهات الدولية. يُعتبر المتحدث الرسمي المدرب جيداً والمخوّل أداة محورية في هذه الاستراتيجية¹⁴.

خامساً: التعاون والتنسيق الدولي. العديد من الأزمات، خاصة الكوارث الكبرى والأوبئة والأزمات المالية، تتجاوز الحدود الوطنية. لذلك، أصبحت آليات التنسيق والمساعدة الدولية جزءاً لا يتجزأ من أدوات إدارة الأزمات. تشمل هذه الآليات المنظمات الدولية (مثل مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية التابع للأمم المتحدة OCHA، ومنظمة الصحة العالمية WHO، وصندوق النقد الدولي IMF)، والاتفاقيات والمعاهدات الإقليمية والعالمية للتعاون في مجالات مثل الإنذار المبكر للكوارث، والمساعدة الإنسانية، ومكافحة الإرهاب. قدرة الدولة على طلب المساعدة الدولية وتنسيقها بفعالية، أو على تقديم المساعدة للآخرين، تعزز من شرعيتها وقدراتها في إدارة الأزمة.

5. الإدارة بعد الأزمة (التعلم وإعادة البناء)

تُمثل مرحلة ما بعد الأزمة اختباراً حقيقياً للحكمة المؤسسية والقيادية. فالاستجابة الحادة تنتهي، لكن العمل الحقيقي لتحويل المحنة إلى منحة يبدأ هنا. الهدف النهائي لإدارة ما بعد الأزمة ليس مجرد "العودة إلى الماضي"، بل تحقيق **التعافي المرن (Resilient Recovery)** الذي يجعل النظام (سواء كان دولة، أو مدينة، أو منظمة) أكثر قدرة على مواجهة الصدمات المستقبلية. ويتم ذلك عبر عمليتين مترابطتين: **التعلم المؤسسي المنهجي وإعادة البناء الاستراتيجي.**

أولاً: استخلاص الدروس والتقييم. يجب أن تبدأ هذه العملية بمجرد أن تسمح الظروف، ويفضل أن تكون من خلال هيئة تقييم مستقلة أو لجنة تحقيق لضمان الحياد والموضوعية. التقييم الشامل يفحص كافة جوانب دورة إدارة الأزمة: مدى فعالية خطط الطوارئ، وكفاءة هياكل القيادة والتنسيق، وجودة عملية اتخاذ القرار، وفعالية الاتصالات، وكفاءة استخدام الموارد. الأسئلة الصعبة يجب أن تُطرح: أين كانت نقاط الفشل؟ هل كانت هناك ثغرات في القوانين أو السياسات؟ هل كانت المؤسسات ذات الصلة مجهزة بما يكفي؟ كيف تعاملنا مع المعلومات المضللة؟ يجب أن ينتج عن هذا التقييم تقرير علني واضح يحدد الإنجازات والإخفاقات، ويقدم توصيات ملموسة. الخطر الكبير هنا هو الدفاعية المؤسسية والرغبة في طي الصفحة بسرعة، مما يؤدي إلى "نسيان منظم" للدروس بدلاً من تعلمها. الدول التي أنشأت لجان تحقيق وطنية بعد أزمات كبرى (مثل لجنة 9/11 في الولايات المتحدة) استطاعت استخلاص تحولات استراتيجية عميقة في سياساتها الأمنية والإدارية¹⁵.

ثانياً: تطوير السياسات والمؤسسات. يجب أن تترجم الدروس المستفادة إلى تغييرات ملموسة في النظام. هذا قد يشمل: **تعديل أو سن تشريعات جديدة** (قوانين إدارة الطوارئ، قوانين حماية البيانات أثناء الأزمات، إلخ)، **إعادة هيكلة المؤسسات** (دمج أو فصل وكالات، إنشاء وكالات جديدة، مثل الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ FEMA في الولايات المتحدة بعد سلسلة من الكوارث)، **تحديث الخطط والإجراءات** بناءً على الثغرات التي تم اكتشافها، و**تعزيز الاستثمار في القدرات** (البنية التحتية الحيوية، أنظمة الصحة العامة،

¹⁴ International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC). *World Disasters Report 2020: Come Heat or High Water*. Geneva: IFRC, 2020.

¹⁵ Smith, Denis, and Dominic Elliott, eds. *Key Readings in Crisis Management: Systems and Structures for Prevention and Recovery*. London: Routledge, 2006.

احتياطات استراتيجية). عملية إصلاح السياسات بعد الأزمة تكون غالباً في حالة "نافذة فرص" مفتوحة، حيث يكون الدعم العام للإصلاح في ذروته، مما يسمح بتغييرات قد تكون صعبة التحقيق في الأوقات العادية¹⁶.

ثالثاً: أطر التعافي وإعادة البناء. يستخدم الممارسون عدة نماذج استرشادية لتوجيه عملية إعادة البناء. أحد النماذج الشهيرة هو إطار **4R** الذي يتضمن¹⁷:

- **الاستبدال (Replace):** إعادة بناء ما تم تدميره بنفس المستوى أو بشكل أفضل.
- **إعادة الهيكلة (Restructure):** تغيير الهياكل الاقتصادية أو الاجتماعية لمعالجة مواطن الضعف التي كشفتها الأزمة (مثل تحويل الاقتصاد ليكون أقل اعتماداً على قطاع واحد).
- **إعادة التنمية (Redevelop):** استغلال فرصة إعادة البناء لتحقيق تنمية مستدامة وشاملة للمنطقة المتضررة، تتجاوز مجرد التعويض عن الخسائر.
- **إعادة بناء السمعة (Rebrand):** العمل على استعادة ثقة الجمهور والشركاء الدوليين، وتحسين صورة الدولة أو المنطقة من خلال قصص النجاح في التعافي والابتكار.

نماذج أخرى تركز على **بناء المرونة (Building Resilience)** كهدف رئيسي. المرونة تعني قدرة النظام على استيعاب الصدمة، والتكيف معها، والتعافي منها، مع الاحتفاظ بوظائفه الأساسية. إعادة البناء المرنة يعني، على سبيل المثال، بناء مدارس ومستشفيات تكون أيضاً ملاجئ مقاومة للكوارث، أو تطوير نظم زراعية تتكيف مع تغير المناخ، أو إنشاء أنظمة مالية أكثر استقراراً.

أخيراً: الجانب النفسي والاجتماعي. لا يمكن اختزال إعادة البناء في الجانب المادي فقط. الأزمات تترك جروحاً نفسية عميقة في الأفراد والمجتمعات (الصدمة، القلق، الحزن الجماعي). جزء أساسي من الإدارة بعد الأزمة هو الاهتمام بالصحة النفسية والاجتماعية، من خلال تقديم خدمات الدعم النفسي، وتيسير طقوس الإغلاق والذكرى، وبناء التماسك الاجتماعي. المجتمع المتماسك هو أكثر قدرة على التعافي بشكل أسرع وأقوى¹⁸.

من منظور العلاقات الدولية، تقدم مرحلة ما بعد الأزمة أيضاً فرصاً لإعادة بناء الثقة والتعاون الدولي. الدول التي تتعافى بشفاافية، وتتعلم من أخطائها، وتساهم في المعرفة العالمية بإدارة الأزمات، تكتسب احتراماً ومكانة دولية. كما أن المساعدات الدولية المتبادلة في أوقات الكوارث يمكن أن تذلل خلافات سياسية

¹⁶ Comfort, Louise K., Arjen Boin, and Chris C. Demchak, eds. *Designing Resilience: Preparing for Extreme Events*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press, 2010. 't Hart, Paul, and Mira Sucharov. "Learning from Crisis: A Framework for Management and Institutional Reform." In *Crisis Management*, Vol. 3, edited by Arnold M. Howitt and Herman B. Leonard, 235–254.

¹⁷

¹⁸ Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2009. The World Bank. *Building Back Better: Achieving Resilience through Stronger, Faster, and More Inclusive Post-Disaster Reconstruction*. Washington, D.C.: The World Bank, 2018.

قديمة وتبني جسوراً جديدة للتعاون. إدارة ما بعد الأزمة، بهذا المعنى، هي لحظة حاسمة في تشكيل المستقبل، محلياً ودولياً.

العلاقة بين إدارة الأزمات والتنمية: نحو بناء مجتمعات مرنة ومستدامة

تعد العلاقة بين إدارة الأزمات والتنمية المستدامة من أكثر القضايا إلحاحاً وتعقيداً في حقل العلاقات الدولية والدراسات التنموية في القرن الحادي والعشرين. فالعالم اليوم يعيش في عصر تتلاحق فيه الأزمات وتتنوع، من الأزمات الصحية العالمية كجائحة كوفيد-19، إلى الكوارث الطبيعية المتصاعدة بسبب التغير المناخي، مروراً بالأزمات الاقتصادية والمالية، والنزاعات المسلحة، وأزمات الهجرة القسرية. هذه الأزمات المتشابكة لا تقع في فراغ، بل تتفاعل مع مسارات التنمية في المجتمعات والدول، فتساهم إما في تقويضها أو، في حالات نادرة، في إعادة توجيهها نحو مسارات أكثر مرونة واستدامة. تهدف هذه المقالة إلى تحليل هذه العلاقة الديناميكية والمعقدة، بدءاً من استعراض مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها، مروراً بتشريح التأثيرات المتعددة للأزمات على مسارات التنمية، وصولاً إلى استكشاف كيف يمكن تحويل إدارة الأزمات من مجرد رد فعل طارئ إلى رافعة استراتيجية لتحقيق تنمية مستدامة. كما ستسلط الضوء على مفهوم المرونة المجتمعية كجسر حيوي يربط بين القدرة على الصمود في وجه الأزمات والقدرة على تحقيق تقدم تنموي طويل الأمد، مع الاستعانة بدراسات حالة معاصرة توضح دور المنظمات الدولية والحكومات في صياغة هذه العلاقة. ينطلق هذا التحليل من قناعة مفادها أنه في عالمنا المليء بالمخاطر، لم يعد من الممكن فصل التخطيط للتنمية عن الاستعداد لإدارة الأزمات، وأن مستقبل الأمن والرفاه البشريين يكمن في دمج هذين المسارين في سياسات واستراتيجيات متكاملة.

1. التنمية وأهدافها الأساسية

لطالما شكّلت التنمية الهاجس المركزي للدول والمجتمعات في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية، لكن مفهومها شهد تطوراً جوهرياً تجاوز النظرة الضيقة التي حصرته في النمو الاقتصادي ومؤشرات الدخل القومي. فقد اتسع المفهوم ليشمل أبعاداً اجتماعية وبيئية وسياسية، وتبلور أخيراً في إطار "التنمية المستدامة" الذي أصبح نموذجاً شاملاً ومعيارياً للطموح التنموي العالمي. يُعرّف تقرير "مستقبلنا المشترك" الصادر عن لجنة برونتلاند عام 1987، والذي يعتبر الوثيقة التأسيسية للمفهوم، التنمية المستدامة بأنها "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة"¹⁹ هذا التعريف يحمل في طياته اعترافاً بالعدالة بين الأجيال وبتحديد النظم البيئية، ويشكل نقلة نوعية من منطق الاستغلال المطلق للموارد إلى منطق الإدارة الحكيمة والمتوازنة.

لا تقف التنمية المستدامة عند هذا التعريف العام، بل تتشكل من ثلاثة أبعاد مترابطة بشكل عضوي لا يمكن فصلها: البعد الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي. فالبعد الاقتصادي لم يعد يعني مجرد تحقيق معدلات نمو عالية، بل تحقيق نمو شامل ومستدام، يخلق فرص عمل لائقة، ويقلل من عدم المساواة، ويضمن الكفاءة في استخدام الموارد. ويتجلى هذا البعد في أهداف مثل تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع، والعمل اللائق للجميع، والاستهلاك والإنتاج المسؤولين. أما البعد الاجتماعي، فيركز على تحقيق العدالة الاجتماعية والإنصاف، ومحاربة الفقر بجميع أشكاله، وضمان الصحة الجيدة والرفاه، والتعليم الجيد والشامل للجميع،

¹⁹ World Commission on Environment and Development. 1987. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
United Nations. 2015. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. A/RES/70/1.

والمساواة بين الجنسين. هذا البعد يؤكد أن التنمية الحقيقية هي تنمية تركز على الإنسان وتوسع من خياراته وقدراته. في حين يركز البعد البيئي على حماية النظم الإيكولوجية، ومكافحة تغير المناخ وآثاره، والإدارة المستدامة للموارد المائية والطاقة، والحفاظ على الحياة في البر والبحر. فهو يذكر بأن الاقتصاد والمجتمع هما نظامان فرعيان مدمجان في النظام البيئي الأوسع، وأن استنزاف الأخير يقوض أسس الازدهار البشري على المدى الطويل وقد جسدت هذه الأبعاد الثلاثة بشكل عملي في خطة عام 2030 للتنمية المستدامة وأهدافها السبعة عشر (SDGs)، التي اعتمدها جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة عام 2015، والتي تشكل إطاراً شاملاً ومتكاملاً يتعامل مع التحديات العالمية الأكثر إلحاحاً²⁰.

وقد تطور النقاش الأكاديمي والسياسي ليدمج أبعاداً أخرى ضمن إطار التنمية المستدامة، مثل البعد المؤسسي أو الحوكمي. فمن دون مؤسسات قوية وشاملة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات (المحلية والوطنية والدولية)، يصعب تحقيق التقدم في الأبعاد الأخرى. كما أن مفاهيم مثل "الحوكمة الرشيدة" و"بناء السلام" و"العدالة" أصبحت جزءاً لا يتجزأ من فهم التنمية المستدامة في سياقات ما بعد النزاع أو الدول الهشة. وهكذا، فإن التنمية المستدامة، في صورتها المعاصرة، هي رؤية تحويلية شاملة تهدف إلى تحقيق توازن ديناميكي بين الرفاه الاقتصادي، والتماسك الاجتماعي، والاستدامة البيئية، والحكم الرشيد، وهي عملية مستمرة ومتكيفة وتراكمية تعكس احتياجات وطموحات كل مجتمع في سياقه الخاص.²¹

2. تأثير الأزمات على مسارات التنمية

تشكل الأزمات، بجميع أنواعها، اختباراً قاسياً لمسار التنمية في أي مجتمع، وغالباً ما تعمل كعامل مضاعف للهشاشة، يكشف عن مواطن الضعف الهيكلية ويقوض المكاسب التنموية التي تحققت على مدى عقود في فترة زمنية قصيرة. يظهر هذا التأثير السلبي بوضوح في عدة مستويات مترابطة، تشكل مجتمعة تهديداً وجودياً لاستمرارية التنمية وتحقيق أهدافها.

على الصعيد الاقتصادي، تعمل الأزمات الحادة، كالصدمات المالية العالمية أو جائحة كورونا، على شل عجلة النمو. فالأزمات الصحية، على سبيل المثال، تفرض إجراءات إغلاق توقف النشاط الاقتصادي، وتعرقل سلاسل التوريد العالمية، وتؤدي إلى خسائر فادحة في القطاعات الحيوية مثل السياحة والخدمات والتجارة. وفقاً لتقرير البنك الدولي، تسببت جائحة كوفيد-19 في أسوأ ركود عالمي منذ الحرب العالمية الثانية، حيث انكمش الناتج المحلي الإجمالي العالمي بنحو 3.6% في عام 2020، ودفعت ما يقدر بنحو 97 مليون شخص إضافي إلى الفقر المدقع في عام 2020 وحده²². كما تؤدي الأزمات إلى استنزاف الاحتياطات المالية للدول من خلال الإنفاق الطارئ على الصحة والمساعدة الاجتماعية، وترفع من مستويات الدين العام إلى حدود خطيرة، مما يحد من قدرة الحكومات على الاستثمار في مشاريع التنمية طويلة الأجل لسنوات قادمة. بالإضافة إلى ذلك، تقوض الأزمات البنية التحتية الحيوية، سواء من خلال

²⁰ (United Nations, 2015).

²¹ Sachs, Jeffrey D. 2015. *The Age of Sustainable Development*. New York: Columbia University Press.

²² World Bank. 2022. *Global Economic Prospects, January 2022*. Washington, DC: World Bank.

الدمار المادي المباشر في حالة الكوارث الطبيعية أو الحروب، أو من خلال الإهمال الناجم عن تحويل الموارد إلى القطاعات الطارئة، مما يؤثر سلباً على الإنتاجية والنمو المحتمل في المستقبل.

أما على الصعيد الاجتماعي، فتكون تداعيات الأزمات عميقة وطويلة الأمد. إذ تتفاقم معدلات الفقر وانعدام المساواة، حيث يتحمل أفقر الفقراء العبء الأكبر بسبب نقص المدخرات واعتمادهم على العمل اليومي وعدم توفر شبكات أمان اجتماعي فعالة لهم. كما ترتفع معدلات البطالة، وخاصة بين الشباب والنساء والعاملين في القطاع غير الرسمي. وقد أدت جائحة كوفيد-19 إلى خسارة ما يعادل 255 مليون وظيفة بدوام كامل في عام 2020، وفقاً لمنظمة العمل الدولية²³. وتتعرض أنظمة الصحة والتعليم لضغوط هائلة، مما يقوض التقدم المحرز في مؤشرات التنمية البشرية. فالأزمات الصحية ترهق النظام الصحي وتؤدي إلى زيادة الوفيات من أمراض أخرى بسبب انقطاع الخدمات، في حين تؤدي إغلاق المدارس إلى خسائر تعليمية قد تستمر مدى الحياة، خاصة للفتيات والأطفال في المناطق الفقيرة، مما يزيد من فجوة عدم المساواة في التعليم. علاوة على ذلك، يمكن أن تؤدي الأزمات إلى تفاقم التوترات الاجتماعية والتمييز والعنف، لا سيما ضد الفئات المهمشة، مما يضعف النسيج الاجتماعي والثقة بين المواطنين والدولة، وهي عناصر أساسية لأي تنمية مستدامة²⁴.

أما البعد البيئي للتنمية، فهو أيضاً ضحية للأزمات بطرق مباشرة وغير مباشرة. فالكوارث الطبيعية المتزايدة بسبب تغير المناخ تدمر النظم الإيكولوجية وتؤدي إلى تدهور الأراضي وفقدان التنوع الحيوي. كما أن الضغوط الاقتصادية والاجتماعية الناجمة عن الأزمات قد تدفع الحكومات والمجتمعات إلى اعتماد سياسات قصيرة النظر تضر بالبيئة، مثل التوسع في استغلال الموارد الطبيعية بدون ضوابط لتوليد إيرادات سريعة، أو تخفيف معايير الحماية البيئية لجذب الاستثمارات. وقد لوحظ، على سبيل المثال، أنه خلال الأزمات الاقتصادية، تميل الحكومات إلى خفض الإنفاق على حماية البيئة والبحوث المتعلقة بالطاقة النظيفة، باعتبارها "كالماليات" يمكن تأجيلها²⁵. وهذا يقوض بشكل خطير البعد البيئي للتنمية المستدامة ويهدد بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.

ويمكن القول إن أخطر تأثيرات الأزمات على التنمية هي تلك التي تعمل على تغيير مسارها الهيكلي طويل الأمد، وليس مجرد إحداث انكماش مؤقت. فالأزمات يمكن أن تؤدي إلى "فقدان رأس المال البشري" من خلال الهجرة القسرية للعقول والكفاءات، و"فقدان رأس المال المؤسسي" من خلال تآكل قدرة الدولة على تقديم الخدمات والحفاظ على القانون، و"فقدان رأس المال الاجتماعي" من خلال انهيار الثقة والتعاون داخل المجتمع. هذه الخسائر العميقة تجعل عملية التعافي أبطأ وأكثر تكلفة، وتبعد الدولة عن مسار تحقيق أهداف التنمية المستدامة لسنوات، إن لم يكن لعقود. وهكذا، لا تقتصر الأزمات على إلحاق الضرر بالمكاسب

²³ International Labour Organization (ILO). 2021. *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. 7th edition*. Geneva: ILO.

²⁴ United Nations Development Programme (UNDP). 2022. *Unprecedented Heights: New Human Development Index Findings*. New York: UNDP.

²⁵ Barbier, Edward B., and Joanne C. Burgess. 2020. "Sustainability and Development After COVID-19." *World Development* 135: 105082.

السابقة فحسب، بل تقوض أيضاً القدرة على بناء مستقبل أفضل، مما يخلق حلقة مفرغة من الهشاشة والتخلف²⁶.

3. إدارة الأزمات كرافد لتحقيق التنمية المستدامة

على الرغم من الصورة القاتمة التي يرسمها تأثير الأزمات على التنمية، فإن هناك جانباً آخر للمعادلة: الإدارة الفعالة والمستتيرة للأزمات يمكن أن تتحول من كونها تكلفة ضرورية لتخفيف الخسائر إلى استثمار استراتيجي يعزز مسار التنمية المستدامة على المدى الطويل. ليست إدارة الأزمات مجرد رد فعل طارئ، بل يمكن أن تكون أداة تحويلية إذا تم دمجها بشكل عضوي في التخطيط التنموي الاستراتيجي. هنا، يتحول الهدف من مجرد "العودة إلى الوضع الطبيعي" السابق للأزمة، والذي قد يكون مليئاً بالهشاشة، إلى "البناء بشكل أفضل (Build Back Better)" نحو وضع أكثر مرونة واستدامة وعدالة.

تساهم الإدارة الفعالة للأزمات أولاً في "حماية المكاسب التنموية". فمن خلال الاستثمار في أنظمة الإنذار المبكر، والتأهب، والاستجابة السريعة، يمكن الحد من الخسائر في الأرواح والممتلكات والبنى التحتية الحيوية عند وقوع الكارثة. وهذا يعني الحفاظ على رأس المال المادي والبشري الذي تشكل على مدى سنوات من الاستثمار التنموي. على سبيل المثال، الدول التي استثمرت في نظم إنذار مبكر فعالة للكوارث الطبيعية، مثل الأعاصير أو التسونامي، تمكنت من إخلاء السكان وإنقاذ آلاف الأرواح، مما يحافظ على أهم مورد تنموي: الإنسان. كما أن الاستجابة السريعة والفعالة للأزمات الصحية من خلال أنظمة صحية قوية وقادرة على التكيف تمنع تحول الوباء إلى كارثة إنسانية توقف عجلة الاقتصاد والمجتمع لأشهر. حماية هذه المكاسب ليست هدفاً سلبياً، بل هي شرط أساسي لعدم التراجع عن درب التنمية واستئناف التقدم بأقل خسائر ممكنة²⁷.

الأهم من ذلك، أن إدارة الأزمات يمكن أن تكون محفزاً لإعادة التوجيه الاستراتيجي نحو تنمية أكثر استدامة. فالأزمات، بكل ما تحملها من ألم ودمار، تكشف بوضوح مواطن الضعف الهيكلية في النظام التنموي القائم. فهي تظهر، على سبيل المثال، هشاشة الاقتصاد المعتمد على قطاع واحد، أو عدم كفاءة شبكات الأمان الاجتماعي، أو تدهور النظام البيئي. الإدارة الذكية للأزمة لا تتوقف عند معالجة الأعراض، بل تستغل هذه اللحظة من الاهتمام السياسي والاجتماعي المتزايد لإجراء إصلاحات عميقة ربما كانت متعثرة لسنوات. عملية التعافي، إذن، تصبح فرصة لـ "إعادة البناء بشكل مختلف"، من خلال استثمارات توجه نحو قطاعات أكثر استدامة، وبناء بنية تحتية مرنة قادرة على تحمل الصدمات المستقبلية، وإصلاح الأنظمة الاجتماعية لجعلها أكثر شمولاً وإنصافاً. ولهذا السبب، تبنى إطار سيندائي للحد من مخاطر الكوارث 2015-2030 مبدأ "البناء بشكل أفضل" كاستراتيجية مركزية، داعياً إلى استخدام التعافي بعد الكارثة كفرصة "لتحسين الظروف المعيشية للمتضررين، وتحقيق الاكتفاء الذاتي والتنمية المستدامة".

ولتحقيق هذا التحول، يصبح "دمج إدارة الأزمات في التخطيط التنموي الاستراتيجي" أمراً لا غنى عنه. لم يعد من المقبول أن يكون هناك تخطيط تنموي من جهة، وتخطيط لإدارة الطوارئ من جهة أخرى، يعملان

²⁶ Collier, Paul. 2007. *The Bottom Billion: Why the Poorest Countries are Failing and What Can Be Done About It*. Oxford: Oxford University Press.

²⁷ United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR). 2015. *Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030*.

في معزل عن بعضهما. يجب أن تصبح "إدارة مخاطر الكوارث" و"التكيف مع تغير المناخ" و"الاستعداد للجوائح" أبعاداً أساسية في كل السياسات والبرامج والمشاريع التنموية الوطنية والمحلية، وفي كل القطاعات من الزراعة إلى الصحة إلى التعليم. وهذا ما يعرف بـ "التماشي (Mainstreaming)" على سبيل المثال، يجب أن تأخذ خطة التنمية الوطنية في الاعتبار المخاطر المناخية عند تخطيط البنى التحتية الكبرى (مثل الطرق والموانئ) لضمان قدرتها على تحمل الفيضانات أو ارتفاع منسوب البحر. كما يجب أن يأخذ التخطيط الحضري في الاعتبار مخاطر الزلازل أو الانهيارات الأرضية. وهذا النوع من التخطيط المتكامل طويل الأمد هو الذي يحول إدارة الأزمات من نشاط تفاعلي مكلف إلى استثمار استباقي ذكي يحمي التنمية ويوجهها. وقد أظهرت دراسات عديدة أن كل دولار يستثمر في الحد من مخاطر الكوارث يوفر ما متوسطه ستة دولارات من الخسائر المستقبلية²⁸ هذا العائد الاقتصادي المرتفع يجعل من إدارة المخاطر رافعة تنموية بامتياز.

أخيراً، يمكن أن تعزز إدارة الأزمات بشكل جيد الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية، وهي عناصر أساسية للحكومة الرشيدة التي تدعم التنمية المستدامة. فعندما تتصرف الحكومات بفعالية وتواصل شفاف أثناء الأزمات، تزداد ثقة المواطنين بالمؤسسات. وعندما تُشرك المجتمعات المحلية في تقييم المخاطر وصياغة خطط الاستجابة والتعافي، يتم تمكينها وتقوية قدراتها المحلية، مما يبني رأس المال الاجتماعي الذي هو أساس أي تنمية حقيقية. وبالتالي، فإن النهج التشاركي في إدارة الأزمات لا يحسن النتائج فحسب، بل يساهم أيضاً في بناء عقد اجتماعي متجدد وأكثر قوة بين الدولة والمجتمع.²⁹

4. تعزيز المرونة المجتمعية كجسر بين الأزمات والتنمية.

يشكل مفهوم "المرونة المجتمعية (Community Resilience)" الحلقة المركزية التي تربط بين القدرة على إدارة الأزمات والقدرة على تحقيق التنمية المستدامة. ففي عالم يتسم بعدم اليقين المتزايد، لم يعد الهدف الأمثل هو مجرد منع الأزمات (وهو أمر مستحيل في كثير من الحالات)، بل بناء قدرة المجتمعات على الاستباق، والاستيعاب، والتكيف، والتعافي، بل والنمو في مواجهة الصدمات والضغوط. المرونة، إذن، ليست مجرد قدرة على البقاء، بل هي قدرة على التحول الإيجابي. إنها الجسر الذي يمكّن المجتمع من المرور عبر الأزمة دون انهيار، مع الحفاظ على قدراته التنموية الأساسية، بل وتعزيزها في بعض الأحيان. وبالتالي، فإن استثمارات التنمية التي تبني المرونة هي في جوهرها استثمارات في الاستدامة نفسها.

يعرّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المرونة بأنها "قدرة الأفراد والمجتمعات والمؤسسات على توقع مخاطر الكوارث والأزمات، والتخفيف من آثارها، والتكيف معها، والتعافي منها، والتحول بطريقة تحافظ على الوظائف الحاسمة وتعززها وتطورها."³⁰ يتجاوز هذا التعريف النظرة التقنية الضيقة للمرونة

²⁸ Global Facility for Disaster Reduction and Recovery (GFDRR). 2020. *The Global Facility for Disaster Reduction and Recovery: Annual Report 2020*. Washington, DC: World Bank.

²⁹ Manyena, Bernard, Geoff O'Brien, Patrick O'Keefe, and Joanne Rose. 2019. "Disaster Resilience: A Bounce Back or Bounce Forward Ability?" *Local Environment* 24, no. 1: 1-15.

³⁰ United Nations Development Programme (UNDP). 2014. *Community-Based Resilience Analysis (CoBRA): Conceptual Framework and Methodology*. New York:

المرتبطة بالبنية التحتية، ليشمل قدرات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والمؤسسية. فالمرونة تعتمد على عدة ركائز: أولها، **الشبكات الاجتماعية وروابط التماسك المجتمعي**. فالمجتمعات المترابطة، التي تتمتع بروابط ثقة قوية وتعاون تلقائي، تكون أكثر قدرة على تنظيم نفسها ذاتياً أثناء الأزمات، وتقديم الدعم النفسي والمادي لأفرادها، وضمان التوزيع العادل للموارد الشحيحة. هذه الشبكات تشكل "رأس المال الاجتماعي" الذي لا يقدر بثمن في أوقات الشدة، ويدعم التنمية في أوقات السلم من خلال تسهيل العمل الجماعي.³¹

الركيزة الثانية هي **نظم المعلومات والاتصالات القوية**. فالمجتمع الذي يتمتع بإمكانية الوصول إلى معلومات دقيقة وموثوقة وفي الوقت المناسب، وقدرة على نشرها، يكون أكثر قدرة على فهم المخاطر واتخاذ قرارات مستنيرة، سواء من قبل السلطات أو الأفراد. وهذا يتطلب حرية الإعلام، ومحو الأمية المعلوماتية، واستخدام التقنيات الحديثة في الإنذار المبكر والتواصل. الركيزة الثالثة هي **التعاون والتكامل بين القطاعات المختلفة** (الحكومي، الخاص، المجتمع المدني، الأكاديمي). فالأزمات المعقدة لا يمكن أن تواجهها الحكومة وحدها. المرونة الحقيقية تبنى من خلال شراكات متعددة الأطراف، حيث يساهم كل قطاع بما لديه من موارد وخبرات. على سبيل المثال، يمكن للقطاع الخاص المساهمة في سلاسل التوريد المرنة والابتكار التكنولوجي، بينما يمكن للمجتمع المدني الوصول إلى الفئات الأكثر ضعفاً وتعبئة العمل التطوعي.³²

إن تعزيز هذه الركائز لا يتم بمعزل عن عملية التنمية، بل هو جزء لا يتجزأ منها. فالاستثمار في التعليم الجيد والشامل يبني قدرات الأفراد على التفكير النقدي والتكيف. والاستثمار في الرعاية الصحية الشاملة يحافظ على رأس المال البشري ويضمن قوة عاملة صحية. وتطوير البنية التحتية المرنة (مثل الطرق التي تقاوم الفيضانات، أو شبكات الطاقة الموزعة) يحمي المكاسب التنموية من الصدمات. كما أن السياسات الاجتماعية الشاملة التي تقلل من الفقر واللامساواة تقلل من هشاشة الفئات السكانية، لأن الفقراء هم الأقل قدرة على مواجهة الصدمات بسبب نقص الموارد والخيارات. وبالتالي، فإن برامج الحماية الاجتماعية ليست فقط أدوات للعدالة، بل هي أيضاً أدوات لبناء المرونة.³³

علاوة على ذلك، تساهم المرونة المجتمعية في التنمية المستدامة من خلال تمكين المجتمعات المحلية وتحقيق اللامركزية في صنع القرار. عندما تُبنى القدرات على المستوى المحلي، ويُعترف بالمعرفة المحلية في إدارة المخاطر (مثل معرفة كبار السن بأنماط الطقس أو مناطق الفيضانات)، يصبح المجتمع شريكاً فعالاً وليس متلقياً سلبياً. وهذا يقوي الحوكمة المحلية ويعزز مبدأ "عدم إلحاق الضرر بأحد" في عملية التنمية. وأخيراً، تخلق عملية بناء المرونة، التي تعتمد على المشاركة والحوار، إحساساً مشتركاً بالهدف والهوية، مما يقوي التماسك الاجتماعي، وهو العنصر الأساسي للسلام والاستقرار طويل الأمد، وهما دورهما شرطان أساسيان لأي تنمية. لذلك، يمكن القول إن المجتمعات المرنة هي تلك التي تمتلك ليس فقط الوسائل

UNDP.

³¹ Aldrich, Daniel P. 2012. *Building Resilience: Social Capital in Post-Disaster Recovery*. Chicago: University of Chicago Press.

³² Twigg, John. 2009. *Characteristics of a Disaster-Resilient Community: A Guidance Note*. London: DFID Disaster Risk Reduction Interagency Coordination Group.

³³ Barrett, Christopher B., and Mark A. Constan. 2014. "Toward a Theory of Resilience for International Development Applications." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 111, no. 40: 14625-14630.

المادية للتعافي، بل أيضاً الروابط الاجتماعية والمؤسسية التي تمكنها من إعادة تشكيل مسارها التنموي بعد الأزمة نحو مستقبل أكثر استدامة وعدالة.

5. دراسات حالة وأمثلة تطبيقية

لتوضيح العلاقة المعقدة بين إدارة الأزمات والتنمية، ومدى نجاح أو فشل الجهود المبذولة لربطهما، من المفيد استعراض بعض دراسات الحالة المعاصرة. تُظهر هذه الحالات كيف أن النهج الذي يعزل إدارة الأزمات عن التخطيط التنموي يؤدي إلى نتائج كارثية، بينما النهج المتكامل القائم على بناء المرونة يمكن أن يحول التحديات إلى فرص للتحوّل التنموي.

الحالة الأولى: جائحة كوفيد-19 واختبار المرونة التنموية العالمية. شكّلت الجائحة أكبر أزمة عالمية منذ الحرب العالمية الثانية، وكشفت النقاب عن مستويات متفاوتة من المرونة على المستويات الوطنية والدولية. من ناحية، كشفت الجائحة عن هشاشة النموذج التنموي القائم على العولمة المتطرفة مع سلاسل إمداد معقدة وطويلة، والتي انقطع الكثير منها، مسببة نقصاً في السلع الأساسية. كما كشفت عن ضعف أنظمة الصحة العامة في العديد من الدول، حتى المتقدمة منها، بسبب عقود من التقشف والخصخصة. وكان للتداعيات الاجتماعية والاقتصادية المدمرة، خاصة على الفقراء والعاملين غير الرسمي والنساء، أثر رجعي على التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. من ناحية أخرى، شهدنا أمثلة على كيف ساعدت الاستثمارات السابقة في التنمية البشرية والمؤسسية على مواجهة الأزمة. فالدول التي تمتلك أنظمة صحية شاملة وقوية، ومستويات عالية من الثقة المجتمعية بين المواطنين والحكومة، وقدرة مؤسسية على التكيف السريع، تعاملت مع الأزمة بفعالية أكبر. كما أظهرت الجائحة أهمية التعاون الدولي، وخاصة من خلال منصات مثل منظمة الصحة العالمية (WHO) ومبادرة كوفاكس (COVAX)، والتي هدفت إلى ضمان وصول اللقاحات للجميع. لكن النزعة القومية في تأمين اللقاحات كشفت عن فجوات هائلة في التضامن العالمي، مما أطل أمد الأزمة وسمح بظهور متحورات جديدة. الدرس الرئيسي هنا هو أن الاستثمار في أنظمة الصحة العامة القوية والحماية الاجتماعية الشاملة ليس تكلفة، بل هو حجر الزاوية في المرونة التنموية الوطنية والعالمية. كما أن الجائحة دفعت إلى إعادة التفكير في نماذج النمو، مع دعوات متزايدة لـ "التعافي الأخضر" الذي يربط بين إنعاش الاقتصاد ومكافحة تغير المناخ.³⁴

الحالة الثانية: أزمة تغير المناخ والكوارث الطبيعية المتكررة. يعتبر تغير المناخ "مضاعف التهديدات" بامتياز، حيث يؤدي إلى تفاقم مخاطر الكوارث الطبيعية (الأعاصير، الفيضانات، الجفاف، حرائق الغابات) التي تقوض التنمية بشكل مباشر. دراسة حالة الدول الجزرية الصغيرة النامية (SIDS)، مثل دول الكاريبي أو المحيط الهادئ، توضح هذا الخطر الوجودي. فإعصار ماريا الذي ضرب بورتوريكو ودول الكاريبي عام 2017 دمر بنية تحتية استثمر فيها على مدى عقود، وأعاد مستويات التنمية فيها سنوات إلى الوراء. ومع ذلك، تظهر تجارب بعض هذه الدول كيف يمكن دمج التكيف مع تغير المناخ في التخطيط التنموي. ففي بنغلاديش، التي تعد من أكثر الدول عرضة للفيضانات وارتفاع مستوى سطح البحر، تم تنفيذ برنامج طويل الأمد لبناء الملاجئ من الأعاصير (Cyclone Shelters) جنباً إلى جنب مع أنظمة إنذار مبكر مجتمعية متطورة. هذه الملاجئ لا تستخدم فقط أثناء الكوارث، بل تعمل كمراكز مجتمعية ومدارس في الأوقات العادية، مما يجعلها استثماراً ذا قيمة تنموية مضافة. كما استثمرت بنغلاديش في الزراعة المقاومة للملوحة وتنويع سبل العيش للسكان الساحليين. هذا النهج المتكامل ساهم في خفض عدد الوفيات بسبب الأعاصير بشكل كبير على الرغم من زيادة شدة الظواهر المناخية، وحماية المكاسب التنموية في مجال

³⁴ World Health Organization (WHO). 2021. *COVID-19 Strategic Preparedness and Response Plan (SPRP 2021)*. Geneva: WHO.

الحد من الفقر³⁵. على المستوى الدولي، تلعب آليات مثل "الصندوق الأخضر للمناخ (Green Climate Fund) دوراً مهماً في تمويل مشاريع تربط بين التكيف مع المناخ والتنمية المستدامة في الدول النامية، رغم أن التمويل المتاح لا يزال أقل بكثير من الحاجة.

الحالة الثالثة: النزاعات المسلحة وإعادة الإعمار والتنمية. تمثل النزاعات المسلحة المدمرة، كما في سوريا أو اليمن أو أوكرانيا، الشكل الأكثر تطرفاً للآزمات التي تقوض جميع أبعاد التنمية. فهي تدمر البنى التحتية والاقتصاد، وتقتل وتشرد الملايين، وتدمر النسيج الاجتماعي والثقة، وتترك إرثاً من الصدمات النفسية. عملية "إعادة الإعمار والتنمية" في مرحلة ما بعد النزاع هي تحدٍ هائل يختبر العلاقة بين إدارة الأزمة (النزاع) والتنمية. تظهر التجارب أن النهج التقليدي الذي يفصل بين المرحلة الإنسانية (توفير الغذاء والمأوى) والمرحلة التنموية (إعادة البناء) هو نهج فاشل. بدلاً من ذلك، يتبنى النهج الحديث مفهوم "الربط بين المساعدة الإنسانية والتنمية والسلام. (Nexus)" هذا يعني، منذ المراحل الأولى للأزمة، التفكير في كيفية توفير المساعدة الإنسانية بطريقة تدعم سبل العيش المحلية وتقوي الخدمات المجتمعية ولا تخلق تبعية. على سبيل المثال، برامج "السيولة مقابل العمل" التي توفر دخلاً للنازحين مقابل مشاركتهم في إعادة تأهيل البنى التحتية المحلية. كما أن عملية بناء السلام والمصالحة هي جزء لا يتجزأ من أي خطة تنموية بعد النزاع، لأن التنمية الاقتصادية وحدها في غياب العدالة والاندماج الاجتماعي قد تؤدي إلى تجدد العنف. دور المنظمات الدولية مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبنك الدولي هنا بالغ الأهمية، من خلال دعم الحكومات في صياغة أطر التعافي التي تعطي أولوية لإصلاح المؤسسات، وخلق فرص العمل، وإدماج النازحين والمتضررين، وضمان أن تكون عملية إعادة البناء أكثر شمولاً ومرونة من الوضع السابق للنزاع.

36

دور المنظمات الدولية والحكومات في ربط إدارة الأزمات بخطة التنمية: تلعب المنظمات الدولية دوراً محورياً في تعزيز هذا الربط على مستويات ثلاث: المعرفة، والمعايير، والتمويل. فمُنظمة الأمم المتحدة، من خلال أطر عمل مثل خطة عام 2030 (أهداف التنمية المستدامة)، وإطار سينداي للحد من مخاطر الكوارث، واتفاقية باريس للمناخ، تخلق إطاراً معيارياً شاملاً يحث الدول على دمج إدارة المخاطر في التخطيط التنموي. كما تنتج هذه المنظمات دراسات وبحوثاً قيّمة توفر الأدلة على فعالية هذا النهج. أما من حيث التمويل، فإن مؤسسات مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي تطور أدوات مالية مبتكرة، مثل "السندات الخضراء" أو "السندات المرتبطة بالحد من مخاطر الكوارث"، وتشترط في كثير من قروضها للدول مراعاة معايير المرونة والاستدامة البيئية والاجتماعية. كما تقدم الدعم الفني لمساعدة الحكومات على وضع وتنفيذ استراتيجيات وطنية متكاملة. على الجانب الآخر، تقع المسؤولية الأساسية على عاتق الحكومات الوطنية. فالدول التي تنجح في هذا الربط هي تلك التي تتبنى رؤية استراتيجية طويلة الأمد، وتقوم بإصلاحات مؤسسية لإنشاء آليات تنسيق بين وزارات التخطيط والمالية والطوارئ والبيئة، وتشرك الحكومات المحلية والمجتمعات والقطاع الخاص في عملية صنع القرار. كما أنها تخصص ميزانيات وطنية واضحة للحد من المخاطر وبناء المرونة، وتضمن أن تكون جميع الاستثمارات العامة الجديدة "مقاومة للمخاطر". ختاماً، إن بناء عالم أكثر مرونة واستدامة يتطلب تحولاً

³⁵ Government of Bangladesh. 2018. *Bangladesh Delta Plan 2100*. Dhaka: General Economics Division, Planning Commission.

³⁶ World Bank. 2018. *Pathways for Peace: Inclusive Approaches to Preventing Violent Conflict*. Washington, DC: World Bank.

جوهرياً في التفكير: من اعتبار إدارة الأزمات نفقة استثنائية إلى اعتبارها استثماراً استراتيجياً في مستقبل تنموي آمن ومستقر للجميع.

الخاتمة

لقد بينت هذه المقالة أن العلاقة بين إدارة الأزمات والتنمية المستدامة هي علاقة عضوية وثنائية الاتجاه، تتجاوز النظرة التقليدية التي ترى في الأزمات مجرد معوقات خارجية للمسار التنموي. فمن ناحية، تُظهر الأدلة أن الأزمات - سواء كانت صحية أو مناخية أو اقتصادية أو نزاعات - تمتلك قدرة هائلة على تقويض المكاسب التنموية التي تحققت بشق الأنفس على مدى عقود، ودفع الملايين إلى براثن الفقر، وإضعاف المؤسسات، وتهديد الاستقرار الاجتماعي. هذه التأثيرات ليست مؤقتة فحسب، بل يمكن أن تغير المسار الهيكلي للتنمية نحو الأسوأ، وتخلق حلقات مفرغة من الهشاشة والتخلف.

غير أن التحليل يكشف أيضاً عن الوجه الآخر للعلاقة: وهو أن إدارة الأزمات، عندما تُفهم على أنها جزء لا يتجزأ من عملية التنمية الاستراتيجية، يمكن أن تتحول إلى رافعة قوية للتحول نحو نموذج تنموي أكثر استدامة وعدالة ومرونة. فمن خلال دمج إدارة المخاطر في صميم التخطيط التنموي طويل الأمد، يمكن حماية المكاسب التنموية القائمة، واستغلال لحظات التعافي بعد الأزمات لإجراء إصلاحات عميقة و"إعادة البناء بشكل أفضل". وهنا يبرز مفهوم المرونة المجتمعية كجسر حيوي، حيث أن المجتمعات المرنة - القوية بشبكاتها الاجتماعية، ونظم معلوماتها، وتعاون قطاعاتها - هي الأكثر قدرة على امتصاص الصدمات، والتعافي بسرعة، والمضي قدماً في مسار التنمية دون انقطاع.

تؤكد دراسات الحالة المعاصرة، من جائحة كوفيد-19 إلى أزمة المناخ إلى النزاعات، على أهمية هذا النهج المتكامل. كما تبرز الدور الحاسم للمنظمات الدولية في وضع الأطر المعيارية وتقديم الدعم الفني والمالي، والدور المحوري للحكومات الوطنية في تبني رؤية استراتيجية وإجراء الإصلاحات المؤسسية اللازمة.

في النهاية، فإن الرسالة المركزية هي أن مستقبل التنمية المستدامة في عالمنا المعقد وغير المؤكد لن يتحقق من خلال التخطيط لسيناريوهات مستقبلية مثالية، بل من خلال بناء قدرات مجتمعاتنا ومؤسساتنا على التكيف والمرونة في مواجهة الأزمات الحتمية. إن الاستثمار في الحد من مخاطر الكوارث، وفي الأنظمة الصحية والتعليمية الشاملة، وفي الحماية الاجتماعية، وفي البنية التحتية المرنة، ليس فقط عملاً إنسانياً وأخلاقياً، بل هو أيضاً استثمار اقتصادي وسياسي ذكي يضمن استمرارية التقدم ويحمي رفاهية الأجيال الحالية والمقبلة. إن تحويل التحديات إلى فرص، والأزمات إلى محفزات للتجديد، هو جوهر القيادة المستنيرة والتخطيط الحكيم في القرن الحادي والعشرين.