

الفصل الأول مفهوم الأزمات ونشأتها وسماتها

أولاً: التطور التاريخي للأزمة^(١):

في التطور التاريخي لاستخدام هذا المصطلح نجد أنه يضرب بعمق جذوره في علم الطب الإغريقي القديم، حيث كان مقابلة يستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول هامة، أو لحظات مصيرية في تطور المرض، يتوقف عليها إما شفاء المريض خلال فترة قصيرة، وإما موته، ومنه اشتقت الكلمة الإغريقية (KIIIIEIE) والتي تعني (القرار) وفي تفسير هذا يقول (نورث) : في مرض ذات الرئة تحدث الأزمة عندما تهدد جراثيم المرض، متكاثفة في ذلك مع بعض الالتهابات في الجهاز التنفسي، بالتغلب على الأجسام المضادة التي تتولى حماية الجهاز الرئوي، وتبدو نتيجة المعركة الفاصلة بينهما موضع شك. إن المؤشرات المعتادة (للأزمة) في المرض هي تلك الأعراض المتمثلة في اضطراب ضربات القلب، وضغط الدم، والتنفس، ودرجة الحرارة وما إلى ذلك.

وبصفة عامة هذه الأعراض السابقة نتائج للصراع المحتدم بين الجراثيم والأجسام المضادة لها، وليست سبباً في حدوث الأزمة. والأزمة بمعناها العام والمجدد، هي تلك النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل، وإما إلى الأسوأ، الحياة أو الموت، الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها. وفي القرن السادس عشر شاع استخدام المصطلح في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنسية، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامه للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة، أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

(١) عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، ط١، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة،

تحدث ماركس عن أزمات الإفراط في الإنتاج، وتفاقم كل من هذه الأزمات عن سابقتها، وفي عام ١٩٣٧م عرفت معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها: (حدوث خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال).

ومنذ ذلك الحين فصاعداً دخل المصطلح في خير استخدام علماء النفس عند الحديث عن (أزمة الهوية) والديموغرافيين في إشارتهم (لأزمة الانفجار السكاني) ويعرف علم الاجتماع الأزمة بأنها: (اختلال نظام القيم والتقاليد المدعية، إلى درجة تقتضي التدخل السريع لمواجهته، وإعادة التوازن إلى هذا النظام، من خلال تطوير هذه القيم والتقاليد حتى تتلائم مع التغير الناجم عن تطور المجتمع، ومن قبيل الأزمات الاجتماعية أزمة (التجانس القومي) التي تكثر في المجتمعات ذات الجماعات العرقية، أو الدينية المختلفة، أزمة (العدالة الاجتماعية) وأزمة الهوية الحضارية).

وتحدث الأزمات الاجتماعية بصفة عامة نتيجة لسيادة الشعور بالإحباط، إزاء انهيار آليات تسوية الصراعات الاجتماعية، وتحقيق التوازن الاجتماعي، مما يؤدي إلى شعور طبقات، أو فئات اجتماعية معنية داخل مجتمعها بالاغتراب في ظل الأوضاع الراهنة لمجتمعها.

أما الأزمة الاقتصادية، فتعبر عن الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية، مما يهدد سلاسة الأداء المعتاد لها، والهادف إلى تحقيق غاياتها. صفوة القول أن ظاهرة الأزمة الاجتماعية بمدلولها الواسع ليست إنتاجاً طبيعياً لعملية التفاعل الحيوي المستمر في طبيعة الروابط القائمة بين طرفي علاقة إنسانية ما، عندما تصل عناصر التوتر في هذه العلاقة إلى مرحلة تنذر بالانفجار^(١). حيث يعتبر علم الأزمات أحد العلوم الإنسانية الحديثة في العصر الحاضر، حيث شهد هذا العصر العديد من التغيرات السريعة والبالغة التعقيد إلى حد مذهل وعلى كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

فما حدث في أوروبا الشرقية نهاية القرن الماضي لم يكن قابلاً للتصديق لو أن قيل قبل حدوثه ببعض سنوات، بل أن ما يحدث الآن من إعادة لرسم

(١) عباس رشدي العماري، مرجع سبق ذكره، ص ١٨.

خرائط وموازين القوى في العالم يدخل الآخر في ذات النطاق من خروج على المعقولية والقبول والنفوذ.

إن العالم يشهد الآن بدايات وانطلاقات جديدة مختلفة عما كان مألوفاً، فالأزمات المتلاحقة بشكل مكثف ومتسارع والتي أصابت الناس بنوع من الإدمان عليها لكونها أصبحت معاصرة وملازمة لكل يوم ولكل لحظة نتيجة للتحويلات الحادة والجذرية والتي تنتقل معها مراكز صنع القرار إقليمياً ودولياً وعالمياً، فمن تيارات العولمة التي طالت كل شيء بشكل بدأ وكأنه عملية اجتياح وغزو للعالم، ومن تيارات صناعة المزايا والظروف التنافسية، ومن التسابق الجنوني للوصول إلى المزيد من المعرفة وتطورات وتنوعات علوم الاتصالات والنظم والمعلومات التي التسابق المتسارع لإيقاع الزمن والوقت، كل ذلك يفرض مجموعة من التوازنات تقاوم كل اختلال يحدث، إذ أن الاختلال بحد ذاته يدفع لمحاولة التوازن بل يوجب هذه المحاولة، وهو ما يحدث من أزمات تحتاج بالطبع إلى إدارة وسيطرة وإعادة توازن^(١).

ثانياً: مفهوم الأزمة:

لقد برعت اللغة الصينية في استيعاب مصطلح الأزمة إذ ينطقونه الـ WETGL وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على الخطر إما الأخرى فهي تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، وتمكن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمات وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة.

ولا شك أن هذا التوجه الإيجابي يهيئ لإدارة الأزمة التفاعل الحي والمبدع مع التحدي الكبير الذي تواجهه بالقدر الذي يمكنها من تحويل الخطر إلى فرصة يمكن استثمارها وتحويل إحباطات المحنة إلى مناخ يحفز فعاليات الجهود الإبداعية.

(١) عبد الرحمن توفيق، إدارة الأزمات ط٣، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة ٢٠٠٩م ص١٣

والواقع أن طبيعة الأزمات وإمكانية حدوثها قد تنشأ في الأصل في أحشاء إدارة الدولة بشكل جنيني، وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة والطوارئ مثل: الزلازل والفيضانات والأوبئة والحروب الشاملة، ولكنه ما لبث أنه نما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة الأزمات الدولية الحادة، ثم سرعان ما عاد اصطلاح إدارة الأزمات مرة أخرى ليزدهر في أحضان علم إدارة الدولة وكان ذلك حيث استخدم للترويج بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز ما يسمى بقوة المهام الخاصة أو غرفة العمليات لإدارة المشكلات الحادة، وهو بذلك كان بمثابة إدارة أزمومية أي أحد فروع الإدارة بالأهداف وغيرها^(١).

الأزمة هي حالة غير عادية تترك أثراً قاطعاً على مجريات الأمور العادية، فتربك روتين الحياة والعمل وتخل بالقواعد والنظم والبنيان الأساسي للعمل. والوقاية من الأزمة عبارة عن محاولة لتجنب المخاطر الكثير والمفاجآت غير السارة لكي يحافظ الإنسان على امتلاك زمام الأمور وتوجيهها بدلاً من أن تتعثر وتتناثر من بين يديه، ويقف متفرجاً لا يستطيع عمل شيء بينما تتهاوى أمامه، وليست كل الأزمات ذات مردود سلبي رغم ما يترتب على الأزمات من مخاطر، ومجازف وظروف شك، وصعوبة تنبؤ، فكما يقول المثل العربي (مصائب قوم عند قوم فوائد) ومن بين الركام قد توجد الفرص، وأكبر الفرص هي تلك التي لم تكتشف بعد. والمؤسسة الناجحة هي تلك القادرة على الوقوف أمام الرياح العاتية وتتهض بهمة قادتها ومديرها وموظفيها، لكي تمارس دورها بعزيمة وأكثر صلابة.

أن الأزمات تتنوع وتعدد، وتتعارض في حجمها وأبعادها وآثارها ونتائجها. ومن الأزمات ممكنة الحدوث مثلاً الحروب، المظاهرات وأعمال الشغب، انقطاع التيار الكهربائي، إضراب العاملين، وغير ذلك الكثير الكثير الذي يمكن التفكير فيه^(٢).

(١) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الكوارث والأزمات، ط١، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ٢٠١١م، ص١٠٦.

(٢) عز الدين حسين الرازم، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، ط١، عمان: دار الخوارج للنشر، ١٩٩٥م، ص١١.

إن الأزمة مرحلة متقدمة من مراحل الصراع، والصراع في أي مظهر من مظاهره، وعلى أي نطاق من نطاقاته، بدءاً من داخل النفس البشرية الواحدة، وانتهاءً بالصراعات الدولية، هو غريزة متجزرة في أغوار النفس البشرية، منذ أن قتل قابيل أخاه هابيل حتى أن يرث الله سبحانه وتعالى الأرض ومن عليها، وهو حقيقة من حقائق الحياة الثابتة، فإما أن نتعلم كيفية التعايش معها، وإما أن نموت بها.

وعندما يشار إلي إن الأزمة مرحلة من مراحل الصراع، إنما يقصد بذلك مختلف مظاهر الصراع الإنساني، وفي كل مجال من مجالاته، وعلى أي مستوى من مستوياته، ابتداء من الصراع النفسي الذي يُفقد الإنسان توازنه النفسي عند ذروة احترامه، والصراع بين الإنسان وأخيه الإنسان داخل مجتمعه بمسوياته المختلفة، من الأسرة إلي القبيلة إلي العشيرة إلي الدولة، وبين الدولة وغيرها من الدول.

عادة ما يكون الصراع نتيجة لتكالب الناس على الموارد المادية المحدودة والفرص المعنوية المحدودة، ويأتي في مقدمة هذه الموارد، الموارد الاقتصادية فعند أقدم العصور يلاحظ أن ندره المياه، أو المدعى، كانت من أهم أسباب الصراع التي دفعت القبائل البدائية إلي مهاجمة بعضها البعض، وإعمال كل منها للسلب والنهب في القبائل الأخرى، وفي مرحلة لاحقة كان سبب الصراع هو محاولة إيجاد منفذ للاختناق السكاني عن طريق احتلال أراضي دولة أخرى، تهجر إليها الدولة الغازية فائض سكانها، كما فعلت القبائل المغولية باجتياحها لوسط آسيا، ومع نهاية القرن الخامس عشر وطوال عهد التجاريين أخذ الصراع على الموارد الاقتصادية شكلاً جديداً، ولدته الرغبة في الحصول على الذهب والتوابل والعطور والنفائس الغريبة، وأطلق عليها أسم (المصالح التجارية) وأصبح بعد ذلك أساساً للمبدأ البريطاني القائل: (العلم يتبع التجارة) وكان الصراع على الأسواق ومصادر المواد الأولية سبباً في نشوء الأزمات والظاهرة الاستعمارية، حيث انخرطت الدول الاستعمارية في قتال مرير - فيما بينها - للحصول على الموارد الأولية لإدارة دواليب مصانعها،

وتشغيل عمالتها، ورفع مستوى المعيشة لشعبها، كما تصارعت هذه الدول فيما بينها على الأسواق الخارجية.

هنالك أيضاً الأسباب الاقتصادية - الاجتماعية للأزمات، مثل تلك التي سادت في مصر في أعقاب الحرب العالمية الثانية، نتيجة للتضخم الناجم عن اقتصاديات الحرب، والذي أدى إلى ازدياد الفوارق الاجتماعية بين الطبقات، بسبب ارتفاع الأسعار، وعدم ارتفاع الأجور والمرتبات بنفس النسبة، والبطالة المترتبة على إغلاق العديد من المصانع لأبوابها بعد انتهاء الحرب، أو لعدم قدرتها على الصمود في وجه المنافسة الأجنبية.

هنالك الأزمة السياسية على السلطة بين الأحزاب المختلفة والطوائف المغبونة، أو بين الحاكم والمحكومين، عندما تعجز آليات تسوية الصراعات الاجتماعية عن تحقيق التوازن الاجتماعي، مما يصيب النظام وقياداته وأيديولوجيته بأزمة شرعية حادة، كما يصيب المجتمع ككل: الشعور بالاعتراب، والتمزق، وفقدان الهوية، مما يؤهل الجماهير نفسياً للانصياع لمسببات الإثارة^(١).

ثالثاً: تعريف الأزمة:

تعرف الأزمة بأنها: (نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ وأنها لحظة حاسمة أو وقت حرج).

وهي أيضاً موقف بلغ مرحلة حرجة إن الأزمة حالة من عدم الاستقرار تبني بحدوث تغيير حاسم وشك قد تكون نواتجه غير مرغوبة بدرجة عالية أو على العكس من ذلك قد تكون نواتجه مرغوبة وإيجابية للغاية.

وتكون عادة فرصة تحقيق الاحتمال الأول أو الثاني ٥٠٪ ولكن بإمكانك أن يؤثر في مجريات الأمور لكي تجعلها تسير في صالحك، أن أي شخص يستطيع التنبؤ بحدوث الأزمة والتخطي لها، عليه أن يستبدل تغير الأزمة بتعبير: نقطة التحول، إذا كان يجد صعوبة في طرد العملية أو الشخصية تتوافر له فرصة أفضل لاستقلال تلك الفرصة من الشخص الذي

(١) عباس رشدي العماري، مرجع سبق ذكره، ص ١٤-١٥.

يسمح للأزمة بالتسلل إليه ومباغته على حين غرة دون أن يكون متأهباً لمواجهةها وعلى عكس الاعتقاد الشائع، لا تكون الأزمة سيئة بالضرورة إذن فهي تعتبر بدرجة معينة من المخاطر وعدم التأكد^(١).

هي فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك ومن وجهة النظر العملية فإن الأزمة هي: (أي موقف تحذيري ينطوي على المخاطر التالية)^(٢):

- تصاعد حدة الموقف.
 - التعرض للمراقبة الشديدة الفاحصة من جانب وسائل الإعلام أو الحكومة.
 - التعارض مع العمليات العادية للعمل.
 - تعريض الصورة العامة الإيجابية التي تتمتع بها المنظمة أو مسؤوليتها حالياً للخطر.
 - الإضرار بنتائج أعمال المنظمة بأي صورة من الصور.
- هي كل موقف أو حدث يؤدي إلى إحداث تغيرات إيجابية وجادة في النتائج وهي حدث أو تراكم لمجموعة من أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه وهي من الناحية العملية انقطاع عن العمل كلياً أو جزئياً لمدة تطول أو تقصر لسبب معين يتبعه تأثر الكيان وتحوله.
- هي تعني تهديد خطراً متوقعاً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تعد من عملية اتخاذ القرار.
- هي موقف ينتج عنه تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة أيضاً
- هي توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن.

(١) عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ١٨.

(٢) عباس رشدي العماري، مرجع سبق ذكره، ص ٦.

هي اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة ويهدد بقائها وغالباً ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها^(١).

هي حدث مفاجئ، غالباً ما يكون بفعل عوامل طبيعية أو بشرية تهدد المصالح القومية للبلاد، ويخل بالتوازن الطبيعي للأمور، ويشترك في مواجهتها كافة أجهزة الدولة والمنظمات غير الحكومية^(٢).

هي ما يكون الضرر حال منها على النفس والمال والممتلكات وقد تكون الأزمة طبيعية وقد تكون بفعل فاعل، فالأزمة شدة عارضة قد تؤدي إلى كارثة وقد لا تؤدي إذا أحسن إدارتها.

هي تعدي مرتب ورد فعل مرتب من طرفين أو عدة أطراف يحاول كل منهم تحويل مجرى الأحداث لصالحه.

تعرف بأنها أحداث سريعة تؤدي إلى زيادة عدم الاستقرار في النظام القائم إلى درجة غير عادية تزيد من احتمال استخدام العنف^(٣).

يستخدم مفهوم الأزمة في كثير من الدراسات في غير موضعه ويتم الخلط بينه وبين كثير من المفاهيم الأخرى، ومن المتعارف عليه أن جو الأزمة صار يخيم على العالم بكافة المجالات والثقافية والاجتماعية والاقتصادية وهذا يتطلب ضرورة إيجاد مفهوم لهذه الظاهرة الدولية^(٤) ومما لا شك فيه أن العديد من الظواهر الدولية تكون معقدة للغاية ولا يمكن تحديد مفهومها إذا لم نفهم الطبيعة المتشابكة التي أصبح عليها النظام الدولي وما أخذ يطرأ على هذه النظام من متغيرات لا يمكن لا تجاهلها عند دراسة مثل هذه

(1) www. medadcenter. com 22. 3. 2012-

(٢) محمود محمد إبراهيم، إدارة الكوارث والأزمات، الخرطوم: دار النشر، ٢٠٠٩م، ص٧.

(٣) أمنية مصطفى صادق، إدارة الأزمات والكوارث، ط١، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٢م، ص٣٧.

(٤) فيليب وليامز: إدارة الأزمة المجابهة والدبلوماسية في العصر النووي، مركز البحوث والمعلومات سلسلة الكتب المترجمة لندن، منشورات مارتن روبرتس، العدد ١٥، ١٩٧٦، ص ٦٧.

الظواهر المهمة لا سيما إذا ما عرفنا أن هذه المتغيرات كانت ولا زالت عاملاً مهماً في قيام التوترات والصراعات التي تعتبر سبباً مباشراً لنشوب الأزمات الدولية^(١) فعلى الصعيد الفردي هناك أزمة عاطفية أو أزمة مالية وعلى صعيد البلد الواحد هناك الأزمة الاقتصادية والأزمة الدستورية^(٢) ومن خلال ما تقدم ونظراً لكون الأزمة ظاهرة مختلفة ومتكررة فمن الصعوبة إيجاد تعريف يمتاز بالدقة والوضوح وأن أية محاولة لتعريف مفهوم الأزمة تواجهه مشاكل كثيرة لأن هذا المصطلح يخضع إلى الاستخدام الفردي غير المتجانس، إلا أن ذلك لا يمنعنا من التعرف على أهم المعاني اللغوية لمصطلح الأزمة (Crisis) فقد اختلفت المعاني اللغوية لمصطلح الأزمة باختلاف الاختصاصات التي تناولناها بالتعريف فقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن مصطلح الأزمة مشتق من الكلمة اليونانية (Kpivvew) أي بمعنى لتقرر (to decide) وهي تستخدم في الغالب بمعنى سلبي لتشير إلى نقطة التحول في الأمراض الخطيرة التي تنتهي بالموت أو الشفاء^(٣)، كما ورد مصطلح الأزمة في اللغة الصينية وكما ينطقونه (Wetji) وهي عبارة عن كلمتين أولهما (Wet) التي تعبر عن الخطر والثانية (ji) وتعبر عن الفرصة التي يمكن استثمارها لدرء الخطر^(٤).

تعني كلمة الأزمة في اللغة (الشدة فيقال أصابتهم سنة أزمتهم أزمأ أي استأصلتهم، وأزم علينا الدهر يأزم أزمأ أي اشتد)^(٥). (وأزم عن الشيء أمسك عنه وبأية ضرب وفي الحديث عن عمر (رضي الله عنه) سأل الحرب بن كلدة

(١) د. فاضل زكي محمد، الأزمة الدولية بين مقتربات ومفترقات المصطلحات، مجلة أم المعارك، بغداد، مركز أبحاث أم المعارك، العدد ٨-٩ تشرين الأول ١٩٩٦، ص ٤١-٤٢.

(٢) عبد الوهاب الكيالي وكامل زهيري، بيروت، الموسوعة السياسية، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، لبنان، بلا تاريخ، ص ٤.

(٣) سامي الصمادي، إدارة الأزمات عمان: معهد الإدارة العامة، طبع بالرونو، ١٩٩٧، ص ١.

(٤) أمين هويدي إدارة الأزمات الإقليمية، مجلة العربي، العدد ٣٢٨ السنة التاسعة والعشرين، آذار ١٩٨٦، ص ٢.

(٥) الجوهري، الصحاح في اللغة والعلوم، تقديم الشيخ عبد الله العلابلي المجلد الأول، دار الحضارة العربية، بيروت، ١٩٧٤، ط ١، ص ٢٤.

والدواء فقال: الأزم يعني الحمية وكان طبيب العرب والمأزم المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم وموضع الحرب أيضاً مأزم ومنه سمي الموضع الذي بين المشعر وبين عرافة وفي الحديث بين المأزمين^(١). وهناك من يرجع أصل مصطلح الأزمة إلى علم الطب الإغريقي القديم إذ كان يستخدم للدلالة على نقطة التحول في الأمراض^(٢).

أما على الصعيد العالمي فقد استخدم مصطلح الأزمة مترادفاً مع العديد من الظواهر كأزمة الرأسمالية والطاقة والأزمة بسبب عدم وجود نظرية عامة تفسر ظاهرة الأزمة الدولية وبهذا الصدد يرى (هيرمان) أنه لا يوجد أي مبرر لبناء نظرية للأزمة^(٣).

ويشير تعريف القاموس للأزمة على أنها مرحلة حاسمة أو حيوية في تطور أي شيء ومن نتائجها التحول نحو الأحسن أو الأسوأ^(٤).

ويعرف (تشارلز ماكيلاند) الأزمة بأنها نوع خاص من التعبير الرئيس في طبيعة العلاقة القائمة بين أطراف الصراع ويعود سبب هذا التحول إلى تغير طبيعة الأفعال المتبادلة بينها فعند تصاعد الأزمة حول الأفعال الصراعية عن طريق استخدام القوة أو التهديد بها أما في حالة انخفاض شدة الأزمة فإن معدل الأفعال الصراعية يبدأ بالانخفاض ويستعاض عنه بالمهاجمات الكلامية (الاحتجاجات مثلاً) لتغطية التنازلات التي يقدمها كل طرف للآخر^(٥).

(١) الجوهري، الصحاح في اللغة والعلوم، تقديم الشيخ عبد الله العلابي المجلد الأول، دار الحضارة العربية، بيروت، ١٩٧٤، ط١، ص ١١.

(٢) د. عباس رشدي العمري: إدارة الأزمات في عالم متغير القاهرة، مؤسسة الأهرام، ط١، ١٩٦٣، ص ٢٧.

(3) Charles F. Hermanu international crises Insight Free Press New York 1972 ، P. 4 .

(4) Naaomi Golan ،treatment in Crisis Situations ،Free press .

(5) Charles Amcclelland The Beginning Durationantional Abatement of international Crisis in Charles Herman. Cit ،p. 4 .

وبناء على ما تقدم فإن الأزمة تعد مرحلة انتقالية من السلم إلى الحرب وبمعنى آخر تشير إلى التمهيد الحقيقي للحرب أو صرف النظر عنها مما يدل على أن الأزمات حالات تتوسط بين السلم والحرب.

وقد عرف الأزمة (جارلس هيرمان) والذي يعد رائد مدرسة صنع القرار بأنها موقف يشتمل درجة عالية من التهديد لأهداف وقيم ومصالح ووحدة اتخاذ القرار).

ونجد متبني مدرسة صنع القرار (هولستي) يعرف الأزمة (بأنها أحد مراحل الصراع وإن أبرز وجوهها المميزة هو إحداث مفاجأة من قبل أحد الأطراف تؤدي إلى رفع التوتر والتهديد إلى درجة ترغم صانعي القرار لاختيار أحد البديلين الحرب والاستسلام)^(١). وهذا يعني أن الأزمة تتطلب اتخاذ قرارات شبه فورية بسبب شدة الخطر الذي يهدد مصلحة وأمن أحد الأطراف. ومن الملاحظ أن التعاريف المختلفة للذين تبنا مدرسة صنع القرار تشترك في تحديدها للأزمة بثلاثة عناصر اشتملت على (تهديدات أمن ومصالح وقيم طرف ما، الوقت والمفاجأة).

والأزمة كما يراها بيربر (Bieber) هي نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن ان تقود على نتائج غير مرغوب فيها إذا ما كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درئ مخاطرها^(٢).

أما تعريف هولستي (Holesti) بأنها هي إحدى مراحل الصراع وأبرز وجوهها المميزة هو إحداث مفاجأة غير متوقعة سببها صراع مسبق. ويعرفها يونوغ (Young) على أنها عملية تفاعل تحدث في مستويات من التوتر وتتميز بانكسار حاد في المسيرة الاعتيادية للسياسة وتبقى لفترة قصيرة وتؤدي على ارتفاع مستوى التوقع بإمكانية اندلاع عنف في النظام القائم^(٣).

(1) K. J. Holsti ,Interntic Hall Inc new Jersey ,3 reedldations ,1977 ,p. 461.

(٢) الأعرجي، عاصم حسين. "إدارة الأزمات بين الوقائية والعلاجية: دراسة مسحية في المصارف الأردنية". الإدارة العامة مجلد ٣٩ العدد الأول ابريل ١٩٩٩، ص ٢٥.

(٣) الذهبي، محمد جاسم، التطوير الإداري، ٢٠٠١، بغداد، ص ٢٢.

والخلاصة فإن الأزمة تعني تهديداً وخطراً متوقعاً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار^(١).

مفهوم إدارة الأزمات:

"العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار، ورصد التغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو للإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة والعاملين". (أحمد، ٢٠٠٢)^(٢).

- "التخطيط لما قد لا يحدث". (توفيق، ٢٠٠٤)^(٣).

- عملية مستمرة في جميع مراحل الخطة، يتم مراجعتها بشكل مستمر^(٤).

سمات الأزمة:

إن السؤال الذي يتردد دائماً هو ما يتعلق بكيفية التمييز بين ظاهرة الأزمة والحالات الأخرى التي يتعرض لها الأفراد أو المنظمات أو الدول والتي قد تبدو مشابهة تماماً لمظاهر الأزمة، والأكثر من ذلك يمكن القول أنه لا توجد أزمستان متشابهتان، فكل أزمة تكون فريدة في أسبابها ونتائجها وطريقة علاجها. ويبين (هيكل) أن لكل أزمة أجوائها، ولها أصولها، ولها ألوانها بل رائحة ومذاقها الذي في الحواس نستعيدها حية من مخزون الذاكرة مهما تباعدت السنون".

(١) الذهبي، محمد جاسم، مرجع سابق، ص ٢٣.

(٢) أحمد، إبراهيم أحمد. ٢٠٠٢-: إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، دار

الفكر العربي، القاهرة، ص ٢٢

(٣) توفيق، عبد الرحمن. ٢٠٠٤-: التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية للإدارة،

القاهرة، ص ١٤.

(4) Adams, CH.; Kritsons W. 2006-: An Analysis Of Secondary School's Crisis Management Preparedness, National Implications. **National Journal For Publishing And Mentoring Doctoral Student Research**. Vol.1 N. 1 , P 1- 7

ويمكن تحديد سمات الأزمة بالآتي:

- (١) الإدراك بأنها نقاط تحول.
- (٢) تتطلب قرارات سريعة.
- (٣) تهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها.
- (٤) نتائجها تحدد شكل العلاقة بين أطرافها.
- (٥) الأزمة مجموعة من الأحداث التي ينتج عن ترابطها مجموعة جديدة من الظروف.
- (٦) ازدياد عدم التأكد وعدم الوضوح.
- (٧) فقدان أو ضعف السيطرة على الأحداث.
- (٨) تتميز الأزمة بالشعور بالاضطرابية والتي غالباً ما تولد القلق والضغط على الفاعلين.
- (٩) المعلومات المتوفرة تكون غير كافية وتزداد عدم دقتها.
- (١٠) تتميز الأمة بضغط الوقت المتزايد على أطرافها^(١).

نشأة وظهور إدارة الأزمة:

إن التعريف المبسط للإدارة هو أنها فن إدارة السيطرة، ومن الممكن القول بأنها محاولة تحقيق السيطرة على الأحداث وعدم السماح لها بالخروج من اليد أو بتطوير منطق وزخم خاصين بها وهذه تعتبر واحدة من المهام الأساسية لـ " مدير الأزمة "، بمعنى آخر إبقاء الأحداث تحت السيطرة، ولكن التعريف بإدارة الأزمات قد يبدو مناقضاً لما ورد ذكره، فهي محاولة لإدارة ما لا يمكن إدارته والسيطرة على ما لا يمكن السيطرة عليه. وبالتالي فإن أية محاولة لتطوير فن لإدارة الأزمات قد تبدو محاولة محفوفة بالمخاطر ما لم توضع القواعد والإجراءات موضع تقدير للمواقف والتغييرات والمخاطر ضمن التنوع الغزير لها.^(٢)

(١) الذهبي، محمد جاسم، مرجع سابق، ص ٢٤.

(٢) الحملاوي، محمد رشاد. إدارة الأزمات. أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ١٩٩٧، ص ٢٤.

إذ يمكن ان ينظر إلى إدارة الأزمة على أنها علم وفن لحل الصراعات، أو أنها تعني إمكانية التعامل مع أية حالة غير اعتيادية تهدد أهداف وأنشطة المنظمة، ويعرف السيد عليوة إدارة الأزمة على مستوى المنظمة على أنها تعني رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها. أما على مستوى السياسة الخارجية، فإن إدارة الأزمة تعني تمرين في الفوز يكون هدفه دفع العدو إلى الخلف والحصول على تنازلات منه. وينظر إلى إدارة الأزمة طبقاً لهذا المفهوم بأنها تهدف إلى تحقيق أكبر التنازلات من قبل العدو أو أقل التنازلات من قبل الذات. وهنا تبرز المصالح المتضاربة وليس المصالح المشتركة، في حين هنالك من ينظر على إدارة الأزمة في السياسة الدولية على أنها محاولة لموازنة المجابهات أو المنازعات بقصد المصالح المشتركة دون اللجوء للحرب^(١). (هيكل، ١٩٩٢)

كما ويمكن القول أن إدارة الأزمة ❖ Crisis Management مفهوم قديم في مضمونه، حديث في تسميته فهو بعيد الغور في عمق التاريخ وله وجوده الفعلي والموضوعي سواء أكان ذلك على صعيد العلاقات الإنسانية بين الأفراد أم على صعيد العلاقات الدولية، بما جعلها ظاهرة معروفة ولا سيما في عصر توازن القوى الأوروبي^(٢).

وتشير الأدبيات إلى أن المفهوم لم يتضمن تسمية إدارة الأزمة أو أحد مرادفاتها كـمعالجة الأزمة أو التعامل معها، إنما حمل تسميات مغايرة عديدة، ذات أبعاد مرتبطة بقيادة الأزمة سواء أكانت فردية أم جماعية، كالمهارة أو الحنكة الدبلوماسية أو عبقرية القيادة^(٣).

(١) الحملاوي، محمد رشاد. مرجع سابق، ص ٢٤.

(٢) أحمد مختار الجمال، المفاوضات وإدارة الأزمات، مجلة السياسة الدولية القاهرة، مؤسسة الأهرام، العدد ١٠٧ كانون الثاني ١٩٩٢، ص ٢٣٨.

(٣) عباس رشدي العماري إدارة الأزمة الدولية المعاصرة، مجلة السياسة الدولية، العدد ٩٠، ١٩٨٧، ص ٢٣١.

ولم يحض مفهوم إدارة الأزمة باهتمام القاموس السياسي إلا بعد ظهور أسلحة الدمار الشامل، وتحديدًا في أعقاب أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦٢، عندما قال وزير الدفاع الأمريكي الأسبق روبرت مكنمارا جملته الشهيرة (لم يعد هناك بعد الآن مجال للحديث عن الإستراتيجية، وإنما عن معالجة الأزمات)^(١). بعدها تطور المفهوم آخذاً أبعاده العديدة في التراث الأكاديمي ليشتمل على البحث في أهمية الأزمات الدولية وأسبابها ونتائجها ودراسة أزمات السياسة الخارجية وعلاقتها بالأزمات الدولية.

يتبين من ذلك أن الظاهرة أسبق وجوداً من محاولات تأصيلها النظري التي بدأت في مطلع الستينات، وعلى الرغم من مرور ما يقرب من أربعين عاماً على بدايات التأصيل النظري لهذه الاصطلاح، إلا أن تعريفاً محدداً لإدارة الأزمة يحظى باتفاق الدارسين لم يتبلور بعد، وأن التعريفات التي تناولتها أدبيات عن عدم دقتها وغموضها واستخداماتها غير المتناسكة، بحيث أعطت المفهوم معاني عديدة^(٢)، ويعلل البعض ذلك بأن مفهوم إدارة الأزمة يحمل في ثناياه شيئاً من التناقض، إذ يبدو وكأنه (إدارة شيء لا يمكن إدارته)^(٣).

إن هذه التباينات في الدلالات والأبعاد جعلت وضع معايير محددة لتصنيف ودراسة هذه التعريفات يشوبها بعض الصعوبة، ولم يكن بالإمكان سوى محاكمتها بدلالة أهدافها، وما تضمنته من أبعاد تساوميه وإدارية كطريقة غير قاصرة في الكشف عن اتجاهات مضامينها، حيث تشكل دلالات الأهداف وأبعاد التساوم والإدارة قاسماً مشتركاً نسبياً بينها.

المنهج المتكامل لإدارة الأزمات:

• هو منهج علمي يستند على الثوابت ولا يهمل أو يتجاهل المتغيرات المرتبطة بالأزمة.

(١) المرجع نفسه، ص ٢٣١.

(٢) فيليب وويليامز، إدارة الأزمة، ترجمة مركز البحوث والمعلومات بغداد، مركز البحوث والمعلومات، ١٩٨٦، ص ٨٣.

(٣) أحمد مختار الجمال، مرجع سابق، ص ٢٣٨.

- هو منهج تفاعلي ابتكاري يعتمد على الإبداع الفردي والإبداع الجماعي ويستند على المدخل النظامي في الإدارة.
- ويرتكز على وصف عام وشامل ومتكامل للآزمة، يتناولها من كل الجوانب ويجمع متغيراتها وثوابتها.
- يوفر لصناع القرار كل البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بالآزمة وبيئتها والتي تمكنهم من تشخيص هذه الآزمة تشخيصاً سليماً ودقيقاً وصحيحاً، وتمكنهم في تحديد القرارات المناسبة للتعامل مع الآزمة بكفاءة وفاعلية وبدرجة عالية من النجاح.
- يتطلب المنهج المتكامل إشراك جميع القادة الإداريين في المنظمة للتعامل مع الآزمة، وان يقوم كل قائد من وضع برنامج متكامل للتعامل مع الآزمات ويجب أن يركز هذا البرنامج على مجموعة ركائز أساسية:
- توفير الإمكانيات المالية اللازمة للتعامل مع الآزمات الحالية والمستقبلية المتوقعة.
- توفير الإمكانيات البشرية اللازمة للتعامل مع الآزمات الحالية والمستقبلية المتوقعة.
- توفير المعدات اللازمة للتعامل مع الآزمات الحالية والمستقبلية المتوقعة.
- توفير الاحتياطات البديلة التي يمكن ان تلجأ إليها المنظمة في مواجهة بعض الآزمات.
- وضوح الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والخطوات وجميع عناصر والأركان البرنامج لجميع أفراد فريق الآزمات
- توفر المرونة في تطبيق برنامج إدارة الآزمة.
- القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية في ظل الآزمة.
- امتلاك مهارة اختيار الوقت المناسب للتدخل في الآزمة وإدارتها بكفاءة وفاعلية.
- المعرفة الكاملة بمجريات الأمور من قبل الآزمة وإثائها وبعدها.

أبعاد المنهج المتكامل لإدارة الأزمات:

١. الثوابت والمبادئ والعادات والتقاليد والسلوكيات التي تحكم عناصر مجتمع الأزمة، والتي تعني وتهتم بتحقيق نمو المنظمة وبقائها واستمراريتها، وتحافظ على توازنها بكفاءة وفاعلية في كافة مجالاتها الوظيفية.

٢. المتغيرات التي ترافق الأزمة وأسبابها ونتائجها، وتوازن القوى داخل المنظمة وخارجها، ومستوى التوافق والتناقض بين هذه المتغيرات وحجم الضغوط التي تتجم عنها ومستويات تأثيرها في الأطراف المختلفة.

مراحل المنهج المتكامل لإدارة الأزمات:

أولاً: مرحلة الاختراق:

تجسد الأزمة في بداياتها حالة مجهولة وغير معروفة لإدارة المنظمة، ظروفها المحيطة تتسم بعدم التأكد، وان اتخاذ القرارات في هذه المرحلة صعبة جداً واحتمالات نجاحها محدودة للغاية، ومن هنا تبدأ إدارة المنظمة باختراق الأزمة من خلال المنافذ الممكنة من أجل فهم هذه الأزمة، ولا بد من التوضيح الفرق بين الاختراق والصدام، فعملية الاختراق تركز على الحصول على البيانات والمعلومات دون إثارة الانتباه، مع مراعاة استخدام أعلى درجات السرية والتمويه والخداع، في حين أن الصدام يركز على تدمير قوى بدرجة كبيرة من العلانية، وإن أدوات الصدام سواء كانت سرية أو علنية فإن نتائجها سوف تخرج إلى الوجود.

المهام والعمليات الإدارية لاختراق الأزمة:

• البحث: على موضوع الأزمة وعناصرها، وكيفية نشأتها، والعوامل المؤثرة فيها وفي نموها، والمحددات والظروف التي تؤثر في اتجاهات الأزمة، والعلاقات المختلفة التي تتكون من فعل هذه الأزمة وأمور أخرى وتعلقه بالأزمة.

• التقويم: يجري هنا الحكم على التصور الشامل والكامل للأزمة، والحكم على جزئيات هذه الأزمة، ويجري تحديد الأطراف والقوى الداعمة للأزمة، وتلك الداعمة والمساندة للمنظمة في مواجهتها.

أما الأطراف التي يمكن من خلالها تتم عملية الاختراق:

- نقاط التعارض بين قوى الأزمة
- نقاط الشكوك والهواجس بين قوى الأزمة حول ما يقومون به في ظل الأزمة.
- نقاط الخلاف بين قوى الأزمة على تقسيم المكاسب في حالة نجاح الأزمة في تحقيق أهدافها.

أما أساليب عملية الاختراق:

- أسلوب إعادة قراءة الأزمة من جديد: يركز هذا الأسلوب على قراءة كل ما جرى في مسارات الأزمة المختلفة، واكتشاف كل جوانب الأزمة، وخفاياها ونقاط ضعفها، من أجل قراءة أفضل للأزمة.
- أسلوب إعادة تتبع أحداث الأزمة: من أجل استرجاع جميع الأحداث التاريخية المرتبطة بالأزمة، من أجل تشخيص وتوصيف كل مرحلة من هذه المراحل من حيث أسبابها ودوافعها والقوى المناصرة لها والقوى المواجهة لها.

ثانياً: مرحلة التمركز:

بعد نجاح عملية الاختراق، يتم التوجه الى تحقيق التمركز من خلال تأسيس قاعدة ارتكازية في مناطق الاختراق، من خلال مجموعة من الأدوات:

- أدوات لمعرفة الاتجاهات وقياسها
- أدوات لاختيار النوايا
- أدوات لجذب الانتباه
- أدوات لجذب الاستقطاب
- أدوات تهديد
- أدوات الاتجاهات والمواقف

ولتحقيق التمركز الناجح، فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى جذب واستقطاب بعض الأفراد العاملين مع قوى الأزمة وتجنيدهم لصالح المنظمة لمواجهة الأزمة.

ثالثاً: مرحلة التوسع:

هنا يتم العمل على توسيع أماكن التمرکز من خلال جذب واستقطاب المزيد من المؤيدين والمناصرين لإدارة المنظمة ضد قوى الأزمة، ويتم ذلك من خلال دراسة وتحليل قوى الأزمة والقوى المؤيدة لإدارة المنظمة لمواجهة الأزمة، بحيث تحقق إدارة المنظمة تمرکزاً في أماكن جديدة تسيطر عليها بصورة كاملة أو جزئية.

رابعاً: مرحلة الانتشار (الامتداد)

هنا إدارة المنظمة تبدأ بالإمساك بزمام الأمور بصورة فعلية، وتبدأ بالتأثير في اتجاهات الأحداث وليس العكس، وفي هذه المرحلة يجري استخدام الإعلام بصورة مكثفة و التركيز على الإبداع الإعلامي. وهنا مجموعة من أنواع عمليات الانتشار التي تتطلبها عملية إدارة الأزمات:

- الامتداد السلعي
 - الامتداد نحو المزيد من الزبائن
 - الامتداد الجغرافي
 - الامتداد التوزيعي
 - الامتداد التكاملي
- وتجدر الإشارة إلى أن أغلب المنظمات تتكون من ثلاث أنواع من القوى
- ❖ الراديكالية ❖ المحافظة ❖ المعتدلة

خامساً: مرحلة التحكم والسيطرة:

في هذه المرحلة يتم التحكم والسيطرة على عوامل الكم، والكيف والزمن، والتكلفة، والجهد سواء فيما يتصل بالأزمة أو بأساليب التعامل معها بالعمليات الخاصة بإدارة الأزمة ككل، ليس فقط فيما يتصل بالطرف الآخر.

سادساً: مرحلة التوجيه:

هي أخطر المراحل وفي الوقت نفسه قمة النجاح الذي حققه مدير الأزمة عند إدارتها، يتم توجيه الأزمة بثلاث طرق:

- تصدير الأزمة إلى الخارج: أي تصديرها إلى كيانات إدارية أخرى، والنجاح هنا يتطلب وجود وسيلة ربط مع هذه الكيانات الإدارية، حيث يتم نقل الأزمة عن طريق هذه الوسيلة بذلك.
- ركوب الموجة الأزمومية والانحراف بها: بمعنى امتطاء قمة الأزمة، وقيادتها لفترة ثم الانحراف بها وبمن يعملون على تغذيتها، ويطلق على هذه الطريقة "التكيف المرحلي".
- تحويل الأزمة وإفrazاتها إلى إيجابيات: أي تحويل الجوانب السلبية إلى عمليات إيجابية تزيد من تماسك الكيان الإداري (أزمة الطاقة).
- ثم يتجه القائد الإداري إلى مخاطبة أفراد الكيان الإداري لتحقيق الآتي:
- إعلامهم بحقيقة الأزمة دون مبالغة أو تهويل أو تهوين.
- طلب تكوين لجان للمشاركة بالرأي حول طرق التعامل وعلاج الأزمة.
- إعداد خطة متكاملة من الآراء القابلة للتنفيذ، وتنفيذها بالمشاركة مع الأفراد واللجان مدار البحث.