

الفصل الثاني خصائص الأزمات وأبعادها وأساليب حلها وأسبابها

خصائص الأزمة:

تتصف الأزمة بالخصائص الست التالية:

(١) المفاجأة: فمثلاً تدخل إلى المكتب صباحاً لتجد جهاز الكمبيوتر قد توقف عن العمل، لتضيع كل الخطط والمعلومات التي قضيت في إعدادها فترة أسابيع طويلة.

(٢) نقص المعلومات: عدم معرفة السبب، وعدم التعرف على التصرف السليم، حتى يمكن أنها تكون الأزمة الأولى من نوعها التي قد تواجهه.

(٣) تصاعد الأحداث: تتوالى الأحداث لتضيف الخناق، فالجهاز مثلاً يتوقف عن العمل إلا وقت الحاجة إليه، وجدار المدرسة لا يسقط إلا والطلبة في الداخل.

(٤) فقدان السيطرة: جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق القدرات الفردية والتوقعات وتشد عن الروتين العادي للمؤسسة.

(٥) حالة الدُعر: حيث تصدر عن المدير قرارات عنيفة، فينهي خدمة كل من له علاقة بوقوع الأزمة أو يعتمد إلى التشاجر مع معاونيه، أو يقدم استقالته.

(٦) غياب الحل الجذري السريع: الأزمات لا تنتظر المدير حتى يتوصل إلى حل متأن، بل تهدد بتدمير سمعة المنظمة وأصولها، في غمضة عين، وهناك لا بد من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة لاختيار أقلها ضرراً^(١).

أبعاد الأزمة:

هناك بعدان للأزمات: هما:

- المشكلة: وهي نوع من التغيير المفاجئ غير المحسوب، وتتطلب مزيجاً فعالاً من مهارات التخطيط والاحتواء والتوقع لدى الإدارة.

- الصراع: ويتضمن اصطدام مصالح أو إرادة طرفين أو أكثر، وهو يتطلب مهارات خاصة لإدارة الصراع والتفاوض^(٢).

(١) الحملاوي، محمد رشاد. مرجع سابق، ص ٢٦.

(٢) عاصم حسين الأعرجي،. مرجع سابق، ص ٣٥.

أساليب حل الأزمات والتعامل معها:

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

الطرق التقليدية: وأهم هذه الطرق:

- إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعميم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وان الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري. وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.

- كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

- إخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

- بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

- تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

- تفريغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته^(١).

كما أن هناك أساليب للتعامل مع إدارة الأزمات تتمثل في ما يلي:

- الأسلوب الأول: وهو الأسلوب الذي يعالج الأزمة ويجد الحلول الناجحة والنهائية لأسبابها بقصد منع تفاقمها وازدياد حدتها^(٢). بعبارة أخرى فإن هذا الأسلوب يمثل احتواء الأزمة.

(١) عاصم حسين الأعرجي، مرجع سابق، ص ٣٦.

(٢) محمد عزيز عبد الحسن البياتي، الأمم المتحدة والعلاقات الدولية، أطروحة ماجستير، غير منشورة مقدمة إلى كلية العلوم السياسية- جامعة بغداد آذار ١٩٩٤، ص ٣١٠.

• **الأسلوب الثاني:** هو أسلوب تجميد الأزمة أو تفتيتها وإبقائها على وضع ثابت لا يزيد من مخاطرها وتهديداتها أي بمعنى أن الدول تسعى من خلال هذا الأسلوب إلى الإبقاء على وجود الأزمة والتأثيرات المصاحبة لها مع حصر شامل للاحتتمالات المتوقعة كافة وحصر البدائل المحتملة للمواجهة^(١).

• **الأسلوب الثالث:** التعامل مع الأزمة على اعتبار أن الأزمة في الوقت الذي تكون أمراً غير مرغوب فيه لبعض الدول فإنها تشكل أمراً منتظر من قبل دول أخرى ترى في الأزمة الحالة التي يمكن استثمارها والانتفاع منها كما يجب تحديد الإجراءات الوقائية والتدابير اللازمة لعلاج المشكلات المتماثلة^(٢).

وهناك من يجد في الأزمات الدافع الذي يساعد على استنباط وابتكار سياسات جديدة يحتاج إليها أساساً إلا أنها لم تتخذ في ظل الظروف الاعتيادية^(٣).

وبناءً على ما تقدم فإن أساليب إدارة الأزمة الدولية تعتمد إلى حد كبير على الصيغة أو الطريقة التي يدرك فيها صناع القرار الموقف المتأزم وعلى طبيعة التقييم الذي يتوصل إليه صناع القرار.

الطرق غير التقليدية

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الطرق ما يلي:

• طريقة 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 وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

(١) عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات الدولية المعاصرة، عجلة السياسة الدولية، القاهرة، مؤسسة الأهرام، العدد ٩٠ تشرين الأول ١٩٨٧، ص ٢٣٤.
(٢) فاضل زكي محمد، قواعد وأعراف إدارة الأزمة الدولية في عالم متغير، مجلة أم المعارك، بغداد، مركز أبحاث أم المعارك، ٦ نيسان ١٩٩٦ - ص ٧.
(٣) د. ناصيف يوسف حقي، النظرية في العلاقات الدولية بيروت، دار الكتاب العربي، ط ١، ١٩٨٥، ص ١٨٤.

وهذه الطرق إما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

• طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

• طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

• طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

• طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

• طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزمومية ومن طرقها الشائعة هي:

- التحالفات المؤقتة
- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
- تزعم الضغط الأزمومي ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي.

• طريقة تفتيت الأزمات: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزومية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

أهم أسباب الأزمات:

تعتبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل إداري معين أو عدم خبرة أو حداثة معرفة أو هذه الأسباب جميعها ومن هنا فإن حدوث الأزمات بشكل متكرر يستوجب في الحقيقة تغيير القائمين على إدارة الكيان الإداري التي حدثت به الأزمة.

إما أسباب الأزمات فهي:

١. سوء الفهم: يمثل سوء الفهم احد أهم أسباب نشوء الأزمات. وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين، أولهما: المعلومات المبتورة، وثانيهما: التسرع في إصدار القرارات.

٢. سوء الإدراك: ويمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة وهو بذلك يعد احد مراحل السلوك الرئيسية والذي عن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتصرف تجاهه شكلا ومضمونا

٣. سوء التقدير والتقييم: وهي أكثر الأسباب لحدوث الأزمات في جميع المجالات خاصة المجالات العسكرية التي يكون فيها الصدام العسكري وشيك الحدوث أو دائراً فعلاً حيث يكون احد أطراف المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر

٤. الإشاعات: وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات بل ان كثير من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين وتم توظيفها بشكل معين.

المدخل المختلفة لدراسة الأزمات وأسبابها:

المدخل الاقتصادي للأزمات:

١. الأزمات الاقتصادية في مرحلة الانكماش:

وتنتج هذه الأزمات للأسباب التالية:

- ارتفاع تكاليف المكون السلعي، نتيجة زيادة الطلب عليه.
- الارتفاع في الأسعار واتساع الفجوة بينها وبين معدل الزيادة في الأجور.
- انخفاض الربحية عند المنتجين.

٢. الأزمات الاقتصادية الخاصة بمرحلة الرواج:

تتميز هذه المرحلة بالتوجيه إلى الاستثمار الكامل لجميع عوامل الإنتاج المتاحة والذي يؤدي إلى زيادة الطلب على زيادة الطلب على هذه العوامل والاتجاه إلى الاستعانة ببعض العوامل الخارجية المساعدة على تلبية الطلب الداخلي المتزايد.

٣. الأزمات الخاصة بمرحلة الركود:

وهي أسوأ مراحل الدورة الاقتصادية والأشد تأثيراً حيث تضعف وتتدهور عمليات الإنتاج وتزداد معدلاتها وينتج عن ذلك عدم استيعاب الأسواق للإنتاج مما يؤثر على حجم المخزون السلعي من المنتجات التامة الصنع وتعطل القوى المنتجة للخدمات.

٤. الأزمات الاقتصادية في مرحلة الانتعاش:

تأتي هذه المرحلة في أعقاب مرحلة الركود الاقتصادي وما صاحبها من أزمات أدت إلى اتجاه السياسات الحكومية إلى التدخل عن طريق زيادة دخول المستهلكين لتشجيع الطلب على السلع والخدمات في الأسواق ويؤدي ذلك إلى العمل على إعادة استثمار عوامل الإنتاج^(١).

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الأزمة وأسس والمرتكزات إدارة

الأزمات

(١) محمد رشاد الحملاوي. مرجع سابق، ص ٢٦.

العوامل المؤثرة في إدارة الأزمة:

إن التعامل مع الأزمة يتأثر بظروف ومتغيرات تصاحب الأزمة منذ ظهورها حتى تلاشيها بحيث تؤثر هذه المتغيرات بالكيفية التي تدار بها الأزمة من قبل صناع القرار ومن هذه العوامل (١).

أ - عامل التهديد وكيفية إدراكه:

للتهديد دور كبير في أهمية إدراك الأزمة الدولية فقد ذكر في قاموس اللغة الإنكليزية تعريف للتهديد بأنه: (الإعلان عن غرض أو هدف إنزال العقوبة لإلحاق الضرر والإساءة أو التسبب بالإساءة لشخص ما بقية الاقتصاص منه) (٢) وهناك أنواع عديدة من التهديد فهناك التهديد السياسي كالتحالفات والائتلافيات التي تعقدتها مجموعة من الدول ضد دولة أخرى وهناك التهديد الاقتصادي بفرض العقوبات الاقتصادية وفرض مقاطعة تجارية وهناك التهديد العسكري كالتلويح باستخدام القوة العسكرية. \

ب - عامل الشك وعدم اليقين:

يتغير تأثير هذا العامل في عملية إدارة الأزمة باختلاف القدرة الإدراكية لصناع القرار فعدم اليقين هي سمة تتسم بها البيئة الإدراكية لصناع القرار بصورة عام لكنها تزداد في أوقات الأزمات بما ينتج عند وقوعها استنتاجات خاطئة (٣).

تنتج عن الأزمة حالة عدم الشك واليقين منذ بداية نشوئها وحتى إخمادها وهناك بعض العوامل التي ترافق الأزمة حينها ومن هذه العوامل المعلومات التي يتم استقبالها والتي تتعلق بالأحداث التي تدور في البيئة الدولية المتعلقة بالأزمة فالمعلومات تؤدي إلى ازدياد حالة الشك أو قلقها من خلال زيادة كمية المعلومات المتوفرة فبروز المعلومات الجديدة تجعل صناع القرار أمام حالة من

(١) د. إبراهيم عرفات، التحذير من الأزمات الدولية، مجلة السياسة الدولية القاهرة، مؤسسة الأهرام، العدد ٨٠، نيسان ١٩٨٥، ص ٢٤٥.

(2) Raymond Cohen Threat Preception in International Crisis Op. Cit. P. 4 .

(3) Charles F. Hermann Op. Cit. P 122 .

الشك وصعوبة اليقين وحينها يجد صناع القرار أن التوقعات التي توصلوا إليها خاطئة وتحتاج إلى التصحيح وبالنتيجة يجب على صناع القرار أن يكونوا من ذوي الخبرة في تحليل المعلومات والبحث عن معلومات جديدة وهذا ما أشار إليه كل من سنايدر ودايزنج إذ أكد على ضرورة أن يكون صناع القرار منفتحين على المعلومات الجديدة واتخاذ قراراتهم وفق ما يستجد من معلومات^(١).

ويتضح مما تقدم ما للمعلومات من أثر بالغ على صناع القرار وعلى كيفية إدراكهم للموقف وعلى القرار المتخذ من قبلهم ويعتمد نجاح الأزمة أو فشلها على المعلومات المتوفرة لدى صناع القرار فضلاً عن الصفات الشخصية كالموضوعية والمرونة والإبداع والقدرة على التنبؤ والاستفادة من التجارب السابقة.

ج- عامل الوقت المحدد:

ويعني به المدة الزمنية أو الوقت المتاح لصناع القرار لاختبار البدائل السلوكية بعبارة أخرى هو الوقت السابق مباشرة على التقويم النهائي للموقف^(٢).

فالوقت يحتل تأثيرات مختلفة لدى صناع القرار فالبعض منهم يحتاج إلى وقت طويل لمواجهة الأزمة والبعض الآخر لا يحتاج لمثل هذا الوقت وإنما يتحتم عليه الاستجابة والرد بسرعة فيها لمعرفة انعكاسات الأزمة وإفرازاتها سواء على بيئتها الداخلية أو الخارجية فضلاً عن أهميته في التقويم الموضوعي عن الموقف^(٣). فالأزمة التي تتعلق بحماية المصالح والأهداف العليا للدولة يحتل عامل الوقت أهمية كبيرة بسبب الخوف من المخاطر التي تحدد القرار المتخذ والذي يتعلق بأهداف الدولة ومصالحها^(٤).

(1) Charles F. Hermann Op ،Cit P 271 .

(٢) د. إبراهيم عرفات، التحذير من الأزمات الدولية، مصدر سبق ذكره، ص ٢٤٥.

(3) James A. Robinson Op Cit. P 23 .

(٤) د. فاضل زكي محمد، الأزمة الدولية، دراسة في التفاعلات الاستراتيجية التكتيكية التطبيقية، مجلة أم المعارك بغداد، مركز أبحاث أم المعارك، العدد ٣، تموز ١٩٩٥، ص ١٤.

ويرى د. مازن إسماعيل الرمضاني أن أهمية أو تأثير عامل الوقت يتحدد في ضوء عاملين الأول: قدرة صانع القرار على إدراك تلك المواقف أما العامل الثاني فهو درجة تعقد هذه المواقف^(١).

أسس ومرتكزات إدارة الأزمة:

١- متطلبات إدارة الأزمة:

اتفق المختصون بعلم الإدارة على أن للعملية الإدارية وظائف عديدة، إلا أنهم اختلفوا في عددها أو بعض تسمياتها^(٢). وخدمة لأغراض البحث تم الاعتماد على ثلاث وظائف أساسية حظيت باتفاق عدد كبير من علماء الإدارة: هي القيادة، اتخاذ القرار، التخطيط، كما أطلق الباحث على هذه الوظائف تسمية (متطلبات) مضيفا إليها (دقة المعلومات وكفائتها)، بوصفها متطلبا ضروريا للإدارة الناجحة للأزمات، وفيما يأتي وصف لهذه المتطلبات.

٢- اختيار فريق إدارة (القيادة) :

إن الأهمية المتزايدة لإدارة الأزمات دفعت بالأطراف المتأزمة إلى تكوين فرق خاصة لإدارة الأزمات منطلقا من مستويات قرارية عليا في الدولة، تبعا لخطورة التهديدات التي تواجهها والحاجة إلى الاستجابة السريعة في أوقات الأزمات، وتتخذ هذه الفرق شكلين أحدهما ثابت والآخر مؤقت، يتكون الثابت من الأشخاص الذين يحتلون مواقع القيادة، بينما تهتم الوحدات القرارية المؤقتة بالتعامل مع الأزمات الفورية، وعند تسويتها تعود إلى وضعها السابق^(٣)، وتترافق مع الفريقين هيئات ولجان تضم جميع التخصصات اللازمة بما في ذلك الإعلاميين^(٤).

(١) د. مازن إسماعيل الرمضاني، نحو تخطيط سياسي خارجي عربي، مجلة العلوم جامعة بغداد، كلية العلوم السياسية، العدد ١، آذار ١٩٨٨، ص ١٠٨.

(٢) مجبل علوان محمود التوقعات المستقبلية للإدارة الجامعية في العراق في القرن الحادي والعشرين - أطروحة دكتوراه غير منشورة بغداد: كلية التربية / ابن رشد، ١٩٩٨، ص ٢١.

(٣) هاني إلياس خضر الحديثي، في عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي- رسالة ماجستير غير منشورة بغداد: معهد الدراسات القومية والاشتراكية، ١٩٨١، ص ١٠١-١٠٢.

(٤) محمد رشاد الحملاوي إدارة: الأزمات تجارب محلية وعالمية عرض كتاب، مجلة السياسة الدولية، العدد ١٢١، ١٩٩٥، ص ٢٤٤.

لجمع المعلومات وتنسيقها مع الفريقين هيئات ولجان تضم جميع التخصصات اللازمة بما في ذلك الإعلاميين^(١)، لجمع المعلومات وتنسيقها وتحليلها للوقوف على أسباب الأزمة وطبيعتها وما تعكسه من تفاعلات على أطرافها، ومحاولة إدراك نوايا الخصم وسلوكه ومدى الاختلاف معه، فضلاً عن تقديم المقترحات والتوصيات التي لا تتعارض مع مصالحها القومية وأمنها وسياستها، الأمر الذي يمكن فريق الإدارة من الصياغة الدقيقة لقراراته. ويقوم فريق إدارة الأزمة بتشخيص نوعية المشكلة وتقييم الموقف الدولي وفحص واختبار المعلومات الواردة عن الأحداث، والبحث عن البدائل المتوفرة عن الموقف كافة، إضافة إلى الاختبار الشامل لنتائج ومضامين البدائل الممكنة كافة، لاستخراج البديل الذي يوفر أعلى إمكانية لزيادة القيم وأعلى نسبة من الأرباح قياساً بالخسائر، وتنفيذ القرارات ومراقبة نتائجها^(٢). ويتوقف نجاح القيام بهذه الوظائف على سمات الفريق المشتركة وتحليه بالعلم والتجربة وفي ممارسة السلطة واحترام المسؤولية، فضلاً عن وضوح تنظيم خطوط السلطة، وانعدام المنازعات بين شاغلي الأدوار الرئيسية في الإدارة^(٣).

ويشار إلى ضعف تماسك هذه الفرق خصوصاً عندما تطول مدة الأزمة وتصبح الحلول (خارج الأفق المنظور) عندها تظهر الاختلافات بشكل يفقد الإجراءات مرونتها، وبما يعقد عملية مراقبة تنفيذ القرارات^(٤). على صعيد آخر تباينت الآراء حول حجم فريق الإدارة مكونة ثلاثة اتجاهات، أولها يميل إلى تقليص عدد أفرادها مؤكداً أن إدارة الأزمة (كأية

(١) فاضل زكي محمد الأزمة المالية: دراسة في التفاعلات الاستراتيجية التكتيكية التطبيقية - مجلة أم المعارك، العدد ٣، ١٩٩٥، ص ٨-٩.

(٢) عبد السلام سلمان خريبط الناشيء، سياسة الردع في مواجهة الأزمات الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة بغداد: معهد؟؟؟ القومية والاشتراكية، ١٩٨٨، ص ٦٣-٦٤.

(٣) مصطفى علوي، مرجع سابق، ص ٢٠١-٢٠٢.

(٤) كاظم هاشم نعمة، الوجيز في الاستراتيجية، بغداد: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ١٩٨٨، ص ٢٢٤.

إدارة أخرى) تحتاج إلى مدير واحد وإلا تعرض للفشل^(١). معللاً ذلك بأن تعدد مديري الأزمة يعني تعدد القوى الضاغطة التي تحاول توجيه الأزمة في الاتجاه الملائم لكل منها، ويكون من نتائج حالة تعادل هذه القوى أما توقف الأزمة وجمودها تطورها الحاد بما يعرض أطرافها للخطر، ويهدف هذا الاتجاه إلى تقليص المناقشات الواسعة ضيق الوقت وشدة التهديد وسرية المواقف، وهذه الاعتبارات لا يمكن تنفيذها دون تحديد الأشخاص المشتركين فيها.

ويميل الاتجاه الثاني إلى زيادة عدد أعضاء فريق إدارة الأزمة، بهدف تعميق المناقشات وضمان الوصول إلى اختيارات دقيقة، ولكن ثمة انتقادات وجهت إلى هذا الاتجاه منها التباطؤ في اتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته، بينما تتطلب إدارة الأزمة السرعة في اتخاذ القرار والإجراءات المتعلقة به. ويعتقد أصحاب الاتجاه الثالث أن عدد الأفراد لا يحدد فاعلية الإدارة، فقد اتخذت قرارات فاعلة وكان عدد أعضاء فرقها متبايناً ولم ينضو تحت قاعدة معينة.

٣- سرعة في اتخاذ قرار الأزمة:

يعد اتخاذ إقرار من أهم العمليات التي تمارسها المؤسسات في الدول بوصفه أحد وظائفها الأساسية. إذ يقوم المركز القراري في الدولة باختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة ووضعه موضع التنفيذ، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدولة وحماية مصالحها، وتقتضي تلك الأهداف في كثير من الأحيان احتواء التوترات من خلال اتخاذ سلسلة من القرارات يطلق عليها قرارات الأزمة التي تعرف بأنها (قرارات عادية يتم صنعها في ظروف استثنائية تؤثر سلباً على ما ينبغي أن يتوافر لصنعه في الظروف العادية من بيانات كافية أو تحليل هادئ، وصياغة بدائل ومفاضلة متروية بين هذه البدائل لاختيار البديل الأفضل من بينها^(٢))، وهي في حالة الأزمات الدولية تعتبر من القرارات المتميزة عن بقية أنواع القرارات بصفقتها والأهداف التي ترمي إلى إنجازها خدمة للمنظمة القائم وراءها، لذلك فهي تشترك مع القرارات من حيث دلالاتها الحقيقية التي تعني:

(١) مصطفى حميد كاظم الطائي، مرجع سابق، ١٥٢.

(٢) عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، مرجع سابق، ص ٤٧ - ٤٨.

- أ- عمل إرادي من جانب السلطة يتجه إلى (معانقة) الواقع.
ب- افتراض وجود مشكلة معينة تحددت زماناً ومكاناً.
ت- يعبر عن إصرار السلطة على التحول من الإطار المجرد (الأهداف) إلى الواقع (المشكلة).

ومع أن عملية اتخاذ قرار الأزمة تشترك في الكثير من الأطر التنظيمية مع عملية اتخاذ القرار في الحالات الاعتيادية إلا أنها تختلف عنها في مجالات عديدة، نابعة من خصوصية الأزمة وسماتها المميزة التي تنعكس بدورها على هيكل عملية اتخاذ القرار فيها، والتي تتسم هي الأخرى بالسرعة والمركزية والسرية فضلاً عن سعيها لتحقيق أقصى قدر ممكن من أهدافها وتحقيق أكبر قدر ممكن من الاستعداد لمواجهة مخاطر الأزمة ومحاولة التخفيف من حدتها، ذلك أن اتخاذ القرار في الأزمة يتم في ظروف اضطرارية تمتاز بضيق الوقت والمباغطة ونقص المعلومات وقلة البدائل لمواجهة أخطار غير متوقعة لم تتضح أبعادها بعد، إذ يعمل صانعو القرار في مثل هذه الظروف التي تسود فيها المخاطر والشكوك، حيث يتزايد الشعور بالاستعجال والحسابات الخاطئة وعدم التأكد والشك في قابليات العدو، لذلك فإن ضعف الاستجابة للمتغيرات المذكورة ولاسيما الوقت يؤثر على تقدير صانع القرار للموقف واتخاذ الخطوات الإجرائية المطلوبة، مما يقود إلى إنتاج سلوك قد يكون من نتائجه تصاعد حدة الأزمة أو ظهور احتمالية واضحة للحرب، أو تركيز الاهتمام على التهديد دون تقدير قدرات الخصم خصوصاً عندما يستهدف التهديد قيماً أساسية من قيم الدولة، وبهذه الحالة ربما يلجأ صانع القرار إلى اتخاذ قرار باستخدام القوة على الرغم من معرفته بعدم جدوى ذلك قياساً بقدرات خصمه، وبالتالي فشله في نقل الأزمة إلى المستوى الذي يحقق أهدافه، كما تقلل المباغطة من احتمالية ظهور الموقف بشكل طوعي كاستجابة روتينية أو مخطط لها مسبقاً.

ويحتمل أن تعيق هذه الجوانب فاعلية صانع القرار في تقديره للموقف، لذلك فإن إدارة الأزمة تتطلب حركة سريعة وتجاوزاً للإجراءات المألوفة لاتخاذ القرار السياسي، كما تقتضي الدقة في جمع المعلومات و (صياغة

احتمالات الحركة والتنوع في تقييم البدائل)، وفحص القرارات والإجراءات وبيان ارتباط طرق صناعة القرار مع نوعية الإجراءات اللاحقة، وتأثيراتها على تصعيد الأزمة، فضلاً عن التغلب على الصعوبات والضغط وضيق الوقت، وما يستدعيه من رد سريع تجنباً لنشوء مخاطر جديدة في حالة بطء رد الفعل، على أن لا يكون ذلك على حساب إتاحة الوقت الكافي لاتخاذ القرار، لأن السرعة الشديدة تقود إلى التهور الذهني الذي ينعكس بدوره على نوع القرار المتخذ^(١) وبذلك يمكن القول أن قرارات الأزمة من القرارات غير المبرمجة.

على هذا الأساس لا بد من بناء عملية اتخاذ قرار الأزمة على ضوء محيطها المادي والمعنوي، وأخذ المتغيرات الداخلية والخارجية ومدى الملائمة مع مجريات الأزمة بالحسبان، فليبيئة المحيطة بالأزمة أهمية قصوى في فهم الأزمة واستيعابها وتحديد مسارها وتوقع مستقبلها وتوجهات نتائجها وإفرازاتها فضلاً عن تحديدها لمسارات صناعات قراراتها^(٢). وبالتالي تقوية القرار أو إضعافه، فشله أو نجاحه، لذلك فإن اختيار بدائل مواجهة الموقف تكون غير ملائمة إذا ما تغيرت هذه الظروف، ويمكن تحديد المؤثرات التي تخضع لها وحدة اتخاذ القرار عند قيامها باتخاذ قراراتها بالآتي^(٣):

أ- المتغيرات الخارجية أو الدولية.

ب- المتغيرات الداخلية أو المحلية.

حيث تضع مكونات الإطار الخارجي أو البيئة الخارجية المتمثلة بالظواهر والعوامل الإقليمية والدولية قيوداً معينة على تحديدات صانع القرار للخيارات المتاحة واتخاذ القرار المطلوب، وتتبع تأثيرات المحيط الدولي من طبيعة النظام السياسي الدولي كالهيكلي وتوزيع القوة والموقع الجغرافي للأزمة

(١) فاضل زكي محمد الأزمة الدولية: دراسة في التفاعلات الإستراتيجية التكتيكية التطبيقية - مرجع سابق ص ١٠-١١.

(٢) محمد حسنين هيكل ثلاثون عاماً على تأميم القناة وحرب السويس: كيف أدار جمال عبد الناصر معركة قناة السويس - مجلة المستقبل العربي، العدد ٩٤، ١٩٨٦، ص ٩.

(٣) هاني إلياس خضر الحديثي، مرجع سابق، ص ١٠-١١.

وتأثيراتها على مصالح الدول العظمى وضغوط المنظمات الدولية، ووضع الدول المتحالفة مع أطراف الأزمة باعتبارها مدخلات لعملية صنع أو عدم صنع القرار.

أما الإطار الداخلي أو البيئة التي نشأ فيها صنع القرار، فإن هناك مجموعة متغيرات مادية واجتماعية ذاتية متعلقة بصناع القرار أنفسهم، مؤثرة في المسؤولين عن صناعة القرار.

كما أن لإدراك الموقف في الأزمة ❖ بوصفه أحد المتغيرات المؤثرة في تشكيل السلوك الدولي دوراً مؤثراً في السلوك السياسي الخارجي لصناع القرار أو وحدة اتخاذ القرار على حد سواء، بغض النظر عن حجمها ومرتبعتها في سلم الإدارة^(١) لذلك حظي هذا الجانب بالاهتمام انطلاقاً من كون تشكيل القرار لا يستند لحقائق الموقف أحياناً بل يتحدد وفقاً لإدراكه والمتغيرات المؤثرة فيه من قبل القادة، ولا يقتصر الإدراك على الموقف أو أحد متغيراته أو على مرحلة معينة من الأزمة فحسب، وإنما هو عملية شاملة متجددة تخضع لمسارات التدفق في المعلومات أو الصورة الجديدة لعناصر المشكلة ويشار إلى أن صنع القرار يدركون الأوضاع في الحالات التأزمية ولا سيما الطويلة أو الاضطرارية بأسلوب يختلف عن الحالات الاعتيادية، فندرة المعلومات، وتعقد الأمور والإجهاد البدني تؤدي إلى إرباك وظيفة الإدراك لديهم، وبالتالي يكونون ضحية سوء الفهم وقصور الإدراك والانحياز إلى مواقف بذاتها دون التأكد من جدوى الانحياز وشرعيته، بينما يشير البعض إلى عدم صحة الجزم بقصور الإدراك أثناء الأزمات، مؤكدين أن الأزمات تحث على التفكير الخلاق والنشاط الذهني^(٢) وتتأثر عملية إدراك الموقف بقيم وعقائد صانع القرار، حيث تواجه المواقف من خلال إطار

(١) مصطفى علوي حرب ١٩٧٣ والأزمة الأمريكية - السوفيتية: دراسة في إدارة الأزمة الدولية - مرجع سابق، ص ٤٩-٥٠.

(٢) كاظم هاشم نعمة، العلاقات الدولية بغداد: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ١٩٨٧- كاظم هاشم نعمة، مرجع سابق، ص ٢١٥-٢١٩.

عقائدي يكون حاضراً في عملية اتخاذ القرار، لذلك فإن ميول صانع القرار واستعداداته وتعصباته تؤثر في طريقة إدراكه للموقف وتفسيره للأزمات وأسلوبه في إدارتها، فضلاً عن تأثر انتقائه للبدائل المتاحة بإدراكاته السابقة وتوقعاته عن الشؤون الدولية^(١).

من ذلك يتبين أن حرية اختيار البدائل غير مطلقة، وأن قرار الأزمة والمفاضلة بين البدائل ينبع من شخصية القائد ونوازه النفسية، فقد أثبتت أزمة كوبا إن إدارة الأزمة ما زالت تخضع لمتغير شخصية الزعيم أو القائد وخصائص فريق إدارة الأزمة، حيث يتحدد أسلوب إدارة الأزمة على وفق ملامح تلك الشخصية وخصائص الفريق، لذا يلاحظ أن التركيز في إدارة الأزمات ينصب على شخصية صانع القرار وعقيدته ومذهبه الديني وغيرها من العوامل المساهمة في تشكيل مواقفه من القضايا^(٢).

من جانب آخر يساعد الإدراك الدقيق والمتكامل للموقف مديري الأزمات على التلاعب بالطرف الآخر من خلال التدخل في عملية إدراكه للأزمة، وكذلك في تأدية الوظائف الآتية^(٣):

أ- التلاعب بالمتغيرات.

ب- اختيار الأدوات.

ج- اكتشاف المتغير الأساس المتحكم بالموقف.

أما إذا كان صانع القرار لا يمتلك الوعي الكلي بأبعاد الأزمة، فستكون عواقب ذلك، وخيمة لذلك فإن اتخاذ قرار الأزمة بحاجة إلى رجال دولة من الطراز الكارزمي، يتسمون بالخبرة والمعرفة والثقة بالنفس والإرادة والقدرة على تحمل المسؤولية وعدم التهور في اتخاذ القرار الحاسم، وعلى درجة عالية من اليقظة والحذر في الحصول على المعلومات ذات الصلة بالأزمة

(١) كاظم هاشم نعمة، العلاقات الدولية بغداد: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ١٩٨٧- ص ٧٦-٧٧.

(٢) محمد إبراهيم الحلوة، مرجع سابق، ص ٢٨٤.

(٣) حامد ربيع، سلاح البترول والصراع العربي الإسرائيلي، مرجع سابق، ص ٦٧-٦٩.

ودراستها بموضوعية وصولاً إلى البديل المناسب^(١)، ذلك أن عملية اتخاذ القرار تتطلب الموهبة والقدرة على الاستشراف وتوقع الأحداث قبل وقوعها. تبين من العرض السابق إن إدارة الأزمات تتطلب سرعة اتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته وتقويمه.

(١) هاني الياس خضر الحديثي، مرجع سابق، ص ١٠٥.