

الفصل الثاني

مداخل دراسة الأزمات

- مفهوم الأزمة .
- أنواع الأزمات .
- مراحل تطور الأزمة .
- إدارة الأزمات وتطورها .
- مداخل دراسة الأزمات .

obeikandi.com

تمهيد:

وُجِدَتِ الأزمات مع وجود الإنسان على الأرض، وجاء حدوثها مُؤَاكِبًا لتلك الأنشطة المختلفة التي مارسها على ذلك الكوكب، وبعض هذه الأزمات - إن لم يكن كلها- يُشكِّل خطرًا بالغًا على حياة الإنسان وممتلكاته.

هذا على مستوى الفرد، أما على مستوى الدولة فقد تؤدي الأزمات إلى حدوث آثار واضحة، فهي إلى جانب زيادة أعبائها ومسئولياتها قد تؤدي إلى إحداث تغيير جذري في الأوضاع الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية بما يهدد كيانها أو يُعَرِّضُها لتبعات تخرج عن نطاق تحمُّلها وحدود إمكانياتها، لذلك أصبح موضوع الأزمات يشغى أنواعها من أبرز الموضوعات التي يهتم بها الباحثين؛ خاصة بعد أن تنوعت الأزمات، وازدادت مخاطرها، وأصبحت كل الدول بلا استثناء عُرضةً لأن تكون مسرحًا لوقوع نوعاً منها. فالأزمات أصبحت جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة، وهو الأمر الذي يدفع إلى الاهتمام بعلم إدارة الأزمات.

ويعنى وقوع الأزمة وضع النظام أمام حالة مفاجئة تحتاج إلى آلية خاصة للتعامل معها والسيطرة عليها ومعالجة ما ينتج عنها سواء كانت تلك الأزمة من فعل الإنسان، أو من فعل الطبيعة، محلّية كانت، أو إقليمية، أو دولية. لذا يتناول المؤلف في هذا الفصل مجموعة من العناصر التي تتعلق بمنهجية دراسة الأزمات، وإستراتيجية مواجهتها وإدارتها، وذلك على النحو التالي:

مفهوم الأزمة:

الأزمة كلمة قديمة، ترجع أصولها التاريخية إلى الطب الإغريقي، وتعنى "نقطة تحول"، فهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان.

ثم انتقلت الكلمة بعد ذلك إلى مختلف فروع العلم الإنساني، وأصبحت تعنى " مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوى على تهديد واضح للوضع الراهن المُستقرّ بطبيعة الأشياء".

وتُعرّف الموسوعة الإعلامية الأزمة بأنها:

١ - موقفاً إغاقياً يشكل نقطة تحول هامة للمنظمة.

٢ - ويتطلب الموقف تغييراً حاسماً ويستلزم اتخاذ قرار سريع وحاسم.

٣ - ويتطلب الموقف أيضاً ابتكار أساليب وأنشطة سريعة وجديدة لمواجهة الظروف الجديدة.

وخلال الأعوام الخمسة عشر الماضية، حاولت الدراسات العلمية رصد مفهوم الأزمة للوقوف على مدلولها، حيث يعتبر مفهوم الأزمة من المفاهيم المُرَاوِغَة التي يَصْغُبُ تحديدها لأسباب متعددة ومتداخلة منها: الطبيعة الشمولية للمصطلح واتساع نطاق استخدامه، فضلاً عن خصوصية المنظور الذي يَنْظُرُ به كل علم إلى مفهوم الأزمة، مما أدى إلى تعدد التعاريف المُستخدَمة في تحديد مفهوم الأزمة.

فالأزمة - بمعناها العام والمُجَرَّد - هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل، وإما إلى الأسوأ: الحياة أو الموت، و الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما قبل انفجارها. ^(١) ويُعرّفها أحد الباحثين بأنها " تُعبّر عن موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة - مؤسسة - مشروع... إلخ)، تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك ومعها الأسباب بالنتائج، ويُفقد معها مُتخذُ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية. ^(٢) وفي تعريف آخر للأزمة، يرى البعض أن مصطلح الأزمة يتصف بالحقائق التالية: ^(٣)

- ١ - أن مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتسارعة.
- ٢ - تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر، مما يُضغِف من إمكانيات الفعل لمواجهةها.

٣- أن تصاعدها المفاجئ ونقص المعلومات يؤدي إلى الشك في البدائل المطروحة.

٤- لما كانت الأزمة تمثل تهديدًا للإنسان وممتلكاته، فإن مجابقتها تمثل تحديًا لولاية الأمر في البلد المنكوب.

٥- أن مواجهتها تستوجب درجة عالية من التحكم في الإمكانيات وحسن توظيفها.

٦- أن مواجهتها تستوجب إعادة النظر في وسائل التنبؤ بها، وما يتصل بذلك من تقنيات.

بينما تعرف الأزمة - من وجهة النظر العلمية - على أنها نقطة - تحول، أو موقف تحذيري ينطوي على المخاطر التالية: (٤)

١- تصاعد حدة الموقف.

٢- التعرض للمراقبة الشديدة الفاحصة من جانب وسائل الإعلام أو الحكومة.

٣- التعارض مع العمليات العادية للعمل.

٤- تعريض الصورة العامة الإيجابية التي تتمتع بها المنظمة أو مسؤوليتها حالياً للخطر.

٥- الإضرار بنتائج أعمال المنظمة بأيّة صورة من الصور.

وعلى الرغم من كثرة وتنوع التعريفات المتعلقة بالأزمة، إلا أنه يبقى هناك اتفاق على العناصر الرئيسية المكونة للأزمة، والتي تتطلب من النظام السياسي للدولة وضع الخطط ورفع حالات الاستعداد القصوى لمواجهة ما قد يحدث من أخطار، ومعالجة ما قد ينتج من آثار عند وقوع أيّة أزمة.

ومن ثمّ، فإنه يمكن استخلاص تعريف شامل من وجهة نظر المؤلف، حيث يرى أن الأزمة عبارة عن " موقف خارج السيطرة وتحوّل فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح، ويؤثر على النظام العام للمجتمع، وأن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد وسريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد.

ويتبنى المؤلف مفهوماً يرى أن الأزمة عبارة عن " خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام. وذلك في ظل دائرة من عدم التأكد وقصور المعرفة، و اختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعى الأحداث بشكل متلاحق يزيد من حدتها . كما أن مواجهتها تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة، ودرجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها، في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة. ويتطلب ابتكار أساليب وأنشطة سريعة وجديدة لمواجهة الظروف الجديدة. التي يَزِيدُ خلالها احتياج الجمهور إلى وسائل الإعلام من أجل تلبية احتياجه، وتوفير قدر كبير من المعلومات، وحتى تقوم بدورها كحلقة اتصال بين الأفراد وصانعي القرار السياسي والقائمين على إدارة الأزمة.

أنواع الأزمات:

تكشف الدراسات التي اهتمت بالأزمات - بشكل عام - عن وجود اختلاف في طبيعة التعامل وقت الأزمات، وذلك تبعاً لنوع الأزمة. ويصنّف العلماء الأزمات أصنافاً عديدة، وذلك حسب المعايير التي يستخدمها كل باحث للتصنيف.

فهناك دراسات تصنف الأزمات - وفق عاملين أساسيين هما: نمط الأزمة، والمدى الزمني لها إلى الأنواع التالية: ^(٥)

١ - **الأزمات المفاجئة immediate crises** : وهى الأزمات التى تحدث بشكل

مفاجئ، ومن أمثلة تلك الأزمات: تعرض المنظمة لعمل إرهابي، الحرائق، الانفجارات، حوادث السفن، الطائرات، والسكك الحديدية.

٢ - **الأزمات ذات المقدمات المحسوسة Emerging crises**: وهى التي لها

مقدمات يمكن استشعارها مُسَبِّقاً، ومن أمثلة تلك الأزمات: إضرابات العاملين، التغيرات في القواعد والقوانين المؤثرة على المنظمة.

٣- الأزمات المزمّنة *Satained crises*: وهى تلك التي تستمر لعدة شهور أو حتى لسنوات، على الرغم من بذل أفضل الجهود لإيجاد حلول لها، مثل: الشائعات، وأزمات المصادقية بين المنظمة و جماهيرها.

وتستخدم أدبيات "العلوم السياسية" و"إدارة الأزمات" تصنيفات مختلفة للأزمات، ويعود هذا الاختلاف إلى المعيار المستخدم فى التصنيف، ومن أبرز هذه التصنيفات: ^(٦)

١- وفق معيار مرحلة التكوين: نجد أزمة فى مرحلة الميلاد، أزمة فى مرحلة النمو، أزمة فى مرحلة النضج، أزمة فى مرحلة الانحسار، و أزمة فى مرحلة الاختفاء.

٢- وفق معيار معدل تكرار حدوث الأزمة: نجد أزمة ذات طابع دوري مُتكرر الحُدُوث، وأزمة ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر.

٣- وفق مستوى العمق: تُميّز الدراسات بين نوعين من الأزمات: أزمة سطحية هامشية التأثير، وأزمة جوهرية بالغة التأثير.

٤- وفق درجة الشدة: يمكن التمييز بين أزمة عنيفة متفجرة، وبين أزمة هادئة.

٥- وفق الشمولية: نجد أزمة عامة ذات طابع شمولي، أزمة خاصة ذات طابع جزئي.

٦- وفق الموضوع: توجد أزمة مادية، وأزمة معنوية، وأزمة مختلطة.

٧- وفق المظهر: تُميّز الدراسات بين: أزمة زاحفة، وأزمة مفاجئة، وأزمة علنية صريحة، وأزمة ضمنية مستترة.

وهناك تصنيف آخر يبنى على درجة تَعَمُّد الطرف المُسَبِّب للأزمة إحدَث الأذى، ووفقاً له تُقسَّم الأزمات إلى مقصودة وغير مقصودة. وبناءً على هذين المحورين ينتج أربعة أنواع من الأزمات، وهى: ^(٧)

١- الزلّات: وهى تصرفات غير متعمدة، يحاول أحد الأطراف الخارجية عن المؤسسة تحويلها إلى أزمة، والغموض صفة من صفات هذه النوعية من الأزمات، ويأتي التحدي غالباً فى شكل احتجاج أو مقاطعة.

٢- الحوادث: وهى أحداث غير مقصودة مثل: الأحداث الطبيعية (الفيضانات – البراكين – الزلازل... وغيرها)، والأخطاء البشرية مثل إصابات الصناعة.

٣- التجاوزات : وهى أفعال تقوم بها المؤسسة مُتَعَمِّدة ومُذْرِكَة أنها قد تضع جماهيرها فى خطر وتسبب لهم أضراراً.

٤- الإرهاب: وهى تلك الأعمال المُتَعَمِّدة والتي تقوم بها أطراف خارجية وتستهدف إيذاء المؤسسة بشكل مباشر. ويعتبر الإرهاب شكلاً من أشكال الممارسة غير المشروعة التي يرتكبها شخص أو جماعة، أو دولة، ويتم بالعنف ويتخذ من القوة المُسلَّحة أداة من الضغط النفسى، وبث الرعب أسلوباً لتحقيق أغراض أو أهداف على غير رغبة وإرادة المجتمع.

وحاولت دراسات أخرى تصنيف الأزمات حسب نوعها إلى: ^(٨)

١- الأزمات الإدارية: وتنتج من وقوع المنشأة تحت ضغوط حادة، وفقدان الإدارة فى المنشآت لقدرتها على اتخاذ قرارات صحيحة، وانتشار الشائعات والمبالغات داخل المنشأة، فضلاً عن تضارب قرارات الإدارة وتعارضها.

٢- الأزمات الاجتماعية: مثل أزمة القيم، وأزمة العدالة الاجتماعية، وأزمة الهوية الوطنية، وأزمة التجانس القومي.. وتحدث الأزمات الاجتماعية غالباً نتيجة اختلال نظام القيم والتقاليد وانهيار آليات تسوية الصراعات الاجتماعية، مما يؤدي إلى شعور طبقات أو فئات اجتماعية معينة داخل المجتمع بالاغتراب فى ظل الأوضاع الراهنة لمجتمعها.

٣- الأزمات النفسية: مثل أزمة الهوية، وأزمة المراهقة، وأزمة الزواج، وأزمة الطلاق، وأزمة الخروج على المعاش، وهذه الأزمات نتيجة الشعور بالإحباط، والاكتئاب، وعدم الثقة بالنفس

٤- **الأزمات السياسية:** مثل أزمة المشاركة السياسية، وأزمة العلاقة بين الحكومة وأحزاب المعارضة، وأزمة الشرعية.. وتشير الأزمة من الناحية السياسية إلى حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعى اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله، ولكن الاستجابة الروتينية المؤسسة لهذه التحديات تكون غير كافية، فثُحُول المشكلة إلى أزمة، تتطلب تجديدات حكومية ومؤسسية إذا كانت النخبة لا تريد التضحية بمركزها، وإذا كان المجتمع يريد البقاء.

٥- **الأزمات الاقتصادية:** مثل أزمة الطاقة، وأزمة التصدير، وأزمة الركود التضخمي، وأزمة عجز الموازنة. والأزمات الاقتصادية تعبر عن الانقطاع المفاجئ فى مسيرة المنظومة الاقتصادية، مما يهدد سلامة الأداء المعتاد لها.

٦- **الأزمات الأمنية:** مثل الاعتداء على إحدى الشخصيات المهمة أو الحاكمة، خطف الطائرات، تفجير إحدى وسائل النقل والمواصلات، التهديدات التي تواجه الدول، وقد يختلف التهديد وتتعدد مصادره واتجاهاته من دولة إلى أخرى، وفقاً لاعتبارات كثيرة منها الموقع الجغرافي، والأهداف والمصالح، والإمكانيات، والمعتقدات الأيديولوجية والسياسية، والدور الذي تلعبه الدولة فى دائرة الصراع الدولي.

ويتم - أيضاً - تصنيف الأزمات وفق المستوى الذى تحدث عليه الأزمة إلى: ^(٩)

١- **الأزمات التى تحدث على مستوى المؤسسة:** وهى الأزمات الداخلية أو الخارجية التى تهدد المنشأة وقد تُلحق الضرر بها وقد تؤثر على مستقبلها واستمرارها، مثل: إضراب العمال عن العمل، حملات الإعلام المضادة.

٢- **الأزمات القومية:** وهى الأزمات التى تحدث على مستوى الدولة، مثل أزمة السياحة بعد الهجوم الإرهابي على السياح فى الأقصر، وأزمة إفلاس بنك الاعتماد والتجارة.

٣- **الأزمات الشخصية:** وهى الأزمات التي تحدث للشخص مثل أزمة المراهقة، وأزمة الزواج، وأزمة البطالة التي يعانى منها الشخص، أزمة حدوث إعاقة للشخص، أزمة الخروج على المعاش.

٤- **الأزمات الدولية:** وهى الأزمات التي تحدث بين الدول مثل: أزمة تركيا وسوريا ١٩٩٨، وأزمة أفغانستان وإيران ١٩٩٨، وأزمة الرهائن الأمريكية ١٩٧٩ - ١٩٨١، وأزمة ضرب السفارة الصينية فى يوغسلافيا ١٩٩٩، وحرب الخليج الثانية ١٩٩٠-١٩٩١. والأزمة الدولية هي وصف لحالة تتميز بالتوتر الشديد، والوصول إلى مرحلة تُنذر بالانفجار فى العلاقات الطبيعية بين الدول، ومن ثم تُشكّل طوراً مُتقدماً من أطوار الصراع الدولي الذي يبدأ بالمساجلات الكلامية، ويتدرج فى تصاعده حتى يصل فى ذروته إلى الاشتباكات العسكرية.

ويلاحظ مما سبق أنه على الرغم من تعدد تصنيفات أنواع الأزمات وذلك حسب المعايير المختلفة، إلا أن هذا لم يمنع من وجود بعض التداخل بين هذه الأنواع.

مراحل تطور الأزمة:

تناولت الدراسات المتعلقة بموضوع "الأزمات وإدارتها" مراحل تطور الأزمات على أساس الأطوار التي تمر بها تلك الأزمات. وتكشف أدبيات دراسة الأزمات عن أن الأزمة تمر بأطوار ومراحل مختلفة.

وحدّد الباحثة "دونا" مراحل الأزمة على النحو التالي: (١٠)

١- **مرحلة التأثير:** فى هذه المرحلة تواجه المنظمة الأزمة، فتبدأ بالتحرك لمواجهةها، إلا أنه

غالباً ما تفشل فى مواجهة الأزمة؛ نظراً لأن معلوماتها وخبراتها وعاداتها التي تملّحها لا تسعفها فى مواجهة الأزمة، مما يزيد من تعقيد الموقف، ومن ضعف القدرة على مواجهة الأزمة نظراً لفقد عنصر التوازن أو الاتزان.

٢- مرحلة الارتداد أو التراجع: وهى المرحلة الثانية التى تمر بها المنظمة فى مواجهة الأزمة، وهنا تعاني من زيادة التفكك أو عدم التنظيم، وتظهر علامات جسيمة على المسؤولين بالمنظمة كاستجابة للموقف الصعب والحالة النفسية التى يمرون بها، وهذه العلامات هي: التعب، والإثارة، والأرق.

٣- مرحلة التفكك والتوافق: ويتم فى هذه المرحلة اكتشاف أساليب جديدة تساعد فى مواجهة الأزمة، أو وضع تعاريف ونظرة جديدة لموقف الأزمة، وابتكار حلول جديدة غير تقليدية لحل الأزمة، مع استمرار حالة التوتر وعدم التوازن والتفكك والتي تقل تدريجياً من أعلى إلى أسفل حتى النهاية.

وتكشف أيضاً الدراسات العلمية عن أن مراحل الأزمة - عادة - ما تُقسَّم إلى أربعة مراحل على النحو التالي: (١١)

- المرحلة الأولى: مرحلة نشوء وتراكم الأزمة: وهى الفترة الزمنية التى تظهر فيها مؤشرات تنبئ بقرى وقوع الأزمة، فتظهر أعراض جديدة وعديدة بشكل متوال.

- المرحلة الثانية: مرحلة انفجار الأزمة: وهى المرحلة التى يتسبب فيها الحدث أو التصرفات فى انفجار الأزمة، وينتج عن هذا الانفجار أضراراً تبدأ فى التعاضد تاركه عواقب مادية وبشرية وخيمة على المنظمة.

- المرحلة الثالثة: مرحلة انحصار الأزمة: وقد تُسمى هذه المرحلة أحياناً مرحلة الأزمة المزمدة، لأن آثار و عواقب الأزمة قد تبقى لعدة سنوات.

- المرحلة الرابعة: مرحلة انتهاء الأزمة: وهى المرحلة التى تصل فيها الأزمة إلى نهايتها بعد الوصول إلى حلول نهائية لها، وبعدها يصبح موضوع الأزمة غير ذي بال للمنظمة وجماهيرها العامة.

وتُدمج كثير من الدراسات المرحلتين الثالثة والرابعة فى مرحلة واحدة، فيقسمون مراحل الأزمة إلى ثلاث مراحل رئيسية وهى:

١- مرحلة ما قبل الأزمة. (الاستعداد)

- ٢- مرحلة انفجار الأزمة. (المواجهة)
- ٣- مرحلة ما بعد الأزمة. (إعادة التوازن)

وترى بعض الدراسات أن مراحل نشأة الأزمة هي: مرحلة التَّكُون والكُمُون - مرحلة الاكتمال والظهور - مرحلة التصاعد والاستفحال - مرحلة التصادم والانتشار.

بينما ترى دراسات أخرى أن مراحل نشوء الأزمة هي: مرحلة بداية الأزمة - إيجاد المناخ الإيجابي أو توافره - استخدام العوامل المساعدة - عدم الإحساس والتغاضي عن بوادر قُوى الأزمة - سيادة مظاهر التوتر والقلق - حدوث العامل المُرتَقِب - انفجار الأزمة.

إدارة الأزمات وتطورها:

كانت البدايات الأولى لظهور علم "إدارة الأزمات" مُرتَبِطاً كمصطلح وضعي بمجال الإدارة العامة، حيث مارسته الدولة والمنشآت العامة لمواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة، ثم مارسته - أيضاً - المنشآت الخاصة كأسلوب للإدارة في مواجهة الأحداث والمتغيرات غير المتوقعة والمتلاحقة؛ لإنجاز مهام عاجلة وحل مآزق طارئة.

وُعتَبِرَ أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦٢ النموذج الناجح لإدارة الأزمات، وإشارة البدء لانطلاق الجُهد الأكاديمي نحو تأصيل مبادئ "إدارة الأزمات"، وبها يُورَخ تاريخ دخول هذا المصطلح إلى قاموس العلاقات الدولية، وذلك عندما أطلق "روبرت مكنمارا" وزير الدفاع الأمريكي في إدارة الرئيس "جون كيندي" جملة الشهيرة "لم يعد هناك - بعد الآن - مجال للحديث عن الإستراتيجية، وإنما عن إدارة الأزمات فقط".

ومنذ أوائل الستينيات - وعلى وجه التحديد عَقِبَ أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦٢ - اتسع مفهوم إدارة الأزمات ليشمل إدارة أزمات ذات صِبْغة سياسية من منظور العلاقات الدولية، وما يعترئها من تقلبات، ثم عاد

مفهوم إدارة الأزمات مرة أخرى ليرتبط بعلم الإدارة. وقد نما في هذا الإطار نمط متكامل سُمي "إدارة الأزمات" يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل التي تمر بها المنظمة، وذلك بوضع أسس نظامية لهذا النمط، ليصبح نمطاً محدداً له آلياته المُميّزة في مواجهة الأزمات المتعددة والمتزايدة.

هذا ويتناول المؤلف موضوع "إدارة الأزمات" من خلال العناصر الأربعة الآتية:

- الأول: مفهوم إدارة الأزمات.
- الثاني: مراحل إدارة الأزمات.
- الثالث: أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات.
- الرابع: إدارة الأزمات الدولية.

أولاً: مفهوم إدارة الأزمات:

في البداية، تميّز الدراسات بين "مفهوم إدارة الأزمات"، و "مفهوم الإدارة بالأزمات" حيث يعنى المفهوم الأول كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها. على حين يقوم المفهوم الثاني " الإدارة بالأزمات " على افتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه عن المشكلات القائمة بالفعل، وأيضاً خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل إلى تكريس الأزمة أو إلى سلوك معين بشأنها، ويظل الهدف النهائي للإدارة بالأزمات عدم تصعيد الأزمة إلى الحد الذي يُحوّلها إلى صراع. وعلى الرغم من كونها فعل مُنعمَد بهدف تغيير طبيعة العلاقة القائمة لصالح مُدبّر هذه الأزمة، إلا أن هذا لا يعنى بالضرورة قدرة مدبر هذا العمل على السيطرة على تطورات الأزمة. (١٢)

وتؤكد الدراسات العلمية أن نجاح " الإدارة بالأزمات " يتطلب عدة شروط من أهمها: (١٣)

١ - وجود تفاوت كبير فى ميزان القوى لصالح مُدبّر الأزمة، مما يضطر المُستَهْدَف بها إلى التسليم بِمطالبه تجنباً لصراع يَعْرِف الأخير نتيجته مُسَبَّقاً.

٢ - فى حالة عدم وجود فاروق جوهرى بين قوى الطرفين، فإن على مدبر الأزمة أو مفتعلها أن يقنع الطرف المستهدف بها بقدرته على تكبيده خسائر فادحة فى حالة عدم إذعانه، وأنه لَمِن الخطورة بمكان أن يكتشف الأخير أن الأول ليس جاداً فى تهديده، أو ليست لديه القوة الكافية لتنفيذه، حينئذ يقع مدبر الأزمة ضحية لها.

فى حين يُعرّف الباحثون " إدارة الأزمات " بأنها مجال ديناميكى يزيد من كفاءة وفعالية المنظمة فى التعامل مع كثير من الأزمات التي تتعرض لها المنظمات، وهى تطبق طريقة إدارية صُمِّمَت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف المنظمة، هذه الطريقة تحاول تطبيق أكثر الوسائل حتى يمكن تلطيف نتائج الأزمة المدمرة. ^(١٤)

وهى أيضاً عبارة عن محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة التي تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة، وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها؛ وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها، وتوجيهها وفقاً لمصلحة المنظمة والدولة.

ومن ناحية أخرى، فإن إدارة الأزمة لها مفهوم أو معنى مزدوج، الأول: يعنى أن إدارة الأزمة هي إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، ولكن يُلَاحَظ أن كثيراً من الأحداث التي تنطوي عليها الأزمات قد لا يمكن إدارتها خاصة عندما تكون هذه الأحداث خارج سيطرة البشر عليها. أما المفهوم الثاني: فيشير إلى أن إدارة الأزمة تعنى القدرة على إدارة العمليات قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة، وهذا المفهوم يحمل في طياته ضرورة وجود برنامج أو نظام، أو خطة تَمَّ تصميمها لهذا الغرض.

وفى ضوء المفهوم المزدوج لإدارة الأزمة، يمكن التأكيد على النقاط التالية:

- ١- أن إدارة الأزمة يجب أن تتم من خلال بُعْدَيْنِ أساسيين هما: إدارة الأزمة من الداخل للخارج، وإدارتها من الخارج للداخل.
 - ٢- أن إدارة الأزمة تتم من خلال فريق عمل مُدْرَبٍ تدريباً جيداً.
 - ٣- ضرورة وجود برنامج أو نظام أو خطة بشكل جيد يتم تنفيذها في الحال، لتقليل الخسائر الناجمة عن الأزمة، أو لمواجهة الأزمة.
 - ٤- أن تكون المنظمة (أو الدولة) مُهيَّأة داخلياً للتعامل أو الاستجابة للأزمة بتداعياتها المختلفة.
 - ٥- تحضير المنظمة (أو الدولة) داخلياً لمواجهة أو التعامل مع الشائعات والمعلومات المُضَلَّلة التي ترتبط بحدوث الأزمة.
 - ٦- أن برنامج إدارة الأزمة هو مجموعة خطوات وعمليات ذهنية مدروسة لتقدير التعامل مع الأزمة في حجمها الطبيعي.
 - ٧- أن إدارة الأزمة تحتاج إلى رؤية شاملة وحديثة ومتطورة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة).
 - ٨- أن إدارة الأزمة لها متطلبات أخرى مثل غرف عمليات، وبرنامج الاتصال الجماهيري داخلياً وخارجياً .
- ويمكن القول بصفة عامة أن إدارة الأزمات تهدف إلى تحقيق ما يلي: (١٥)
- ١- توفير القدرة العلمية على استقراء و تنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
 - ٢- تحديد دور كل من الأجهزة المعنوية لتنظيم وإدارة الأزمة وقت الأمان ووقت الأزمة، والعمل على عدم تكرارها، وكذلك إنشاء مركز قيادة عمليات للطوارئ.
 - ٣- توفير القدرات العملية والإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة، و سرعة إعادة التوازن إلى المنظمة بأقل تكلفة وأقل خسائر ممكنة.

ثانياً: مراحل إدارة الأزمات:

تحدد أدبيات " إدارة الأزمات " - على مستوى المنظمات والهيئات والدول - مراحل مختلفة لإدارة الأزمات وخاصة الأزمات التي يمكن أن تواجه أي مجتمع وتنطوي على تهديد للإنسان وممتلكاته، أو مقومات بيئته، مما يجعل مجابهة تلك الأزمات واجباً مصيرياً.

وفى إطار ذلك، ترى بعض الدراسات أن إدارة الأزمة تمر بالمرحلة التالية: ^(١٦)

١- **مرحلة تخفيف حدة الأزمة:** وهذه المرحلة تتم بعد وقوع الأزمة، ويتعين فيها تحديد ما هو مطلوب عمله، والاهتداء إلى مكامن الخطر وانتقاء البرنامج المطلوب للتخفيف من درجة خطورته.

٢- **مرحلة الاستعداد والتحضير:** ويتم في هذه المرحلة تطوير خطة مواجه الأزمة، وتدريب العاملين على تنفيذها، وتتضمن الخطة هنا تحديد الموارد الأساسية المطلوبة .

٣- **مرحلة المواجهة:** وهنا يجب توفير الخدمات الضرورية المساعدة، والسعى لتقليص دائرة الضرر، والاهتمام بتوجيه عملية المجابهة بالشكل الذي يضمن تخفيف حدة المشكلات بعد انتهاء الأزمة.

٤- **مرحلة إعادة التوازن:** وفيها تتركز المهام على توفير الدعم الضروري خلال الفترة الأولى من إعادة الأمور إلى الوضع السابق لحدوث الأزمة بشكل تدريجي.

وهناك تصور آخر يرى أن مراحل "إدارة الأزمات " تتمثل في الخطوات التالية: ^(١٧)

١- **تقدير الموقف:** يتم في هذه المرحلة تقديم أجوبة عن الأسئلة التالية: ما هي القوى الصانعة للأزمة، وما هي عناصر القوة التي تركز إليها هذه القوى، وما هي القوى المساعدة والمؤيدة، ولماذا وكيف صُيِّغَت الأزمة.

٢- **تحليل الموقف:** يتم في هذه المرحلة عملية تحديد علاقات الارتباط، وأسباب التوتر، ومواطن القوة، وطبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة.

٣- التخطيط العملي للتدخل في الأزمة: وفي هذه المرحلة يتم رسم السيناريوهات، ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى المؤيدة لمواجهة الأزمة والتصدي لها.

٤- التدخل لمعالجة الأزمة: وخلال تلك المرحلة تبرز هنا مهمة تحديد المهام الأساسية والثانوية، وسبل تحقيقها.

وفي إطار هذا التصور، فإن هناك ما يسمى "بالوصايا العشر" للتعامل مع الأزمات: (١٨)

- ١- تحديد الهدف.
 - ٢- الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة .
 - ٣- المباغطة.
 - ٤- الحشد.
 - ٥- التعاون.
 - ٦- الاقتصاد في استخدام القوة.
 - ٧- التفوق في السيطرة على الأحداث.
 - ٨- المواجهة السريعة.
 - ٩- التعرض السريع للأحداث.
 - ١٠- استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً.
- وفي هذا الصدد، تتناول أدبيات إدارة الأزمات مراحل المنهج المتكامل لإدارة الأزمات، كما يلي: (١٩)

١- مرحلة اختراق جدار الأزمة: وتساعد هذه المرحلة في فك الرموز ومعرفة ما بداخل الأزمة، ويمكن استخدام عمليتين في الاختراق وهما: عملية البحث وتهتم ببحث موضوع الأزمة والتعرف على عناصرها وأسبابها والعوامل المؤثرة فيها، ثم عملية التقييم وتعنى الحكم على الأزمة بطريقة شاملة ومعرفة جوانبها السلبية والايجابية.

٢- مرحلة التمرکز: وتعنى بناء رأس جسر مُتَمَرِّك داخل كيان الأزمة حتى يمكن العبور إلى قلبها، ثم الحصول على مزيد من المعلومات داخل

الأزمة، حيث يعتبر الحصول على المعلومات عنصراً هاماً في حل الأزمة.

٣- **مرحلة الانتشار:** وهى مرحلة كسب مزيد من المؤيدين وتحويلهم إلى قوة مناصرة للسيطرة على عناصر الأزمة وشل حركتها، ودفعها بعيداً عن أماكن السيطرة.

٤- **مرحلة التحكم والسيطرة:** ويتم فى هذه المرحلة السيطرة والتحكم على عوامل الكم والكيف والزمن والتكلفة والجهد الخاص بإدارة الأزمة ككل.

٥- **مرحلة التوجيه:** وهى أخطر المراحل على الإطلاق، حيث يستطيع المسئول عنها توجيهها فى عدة مسارات، حيث يمكن تصديرها إلى كيانات خارجية.

ثالثاً: أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات:

تختلف وتتعدد أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي تحدث على مستوى المنظمة أو الدولة. وتُمثل تلك الأساليب والاستراتيجيات أهم العوامل المؤثرة فى تطور الأزمة أو القضاء عليها.

وتتمثل تلك الأساليب واستراتيجيات إدارة الأزمة فى النقطتين التاليتين: (٢٠)

أساليب إدارة الأزمة:

تَرصّد الدراسات العلمية أساليب إدارة الأزمات عموماً على النحو التالي:

١- **أسلوب التساوم الإكراهى:** ويتمثل فى مجموعة من التصريحات والأفعال التى تقوم بها المنظمة أو الدولة؛ بهدف إظهار الحزم تجاه الطرف الآخر من خلال التهديد باستخدام القوة. ويجب عند إتباع هذا الأسلوب توفير قدر من المرونة على مستوى التصريحات، وأن يكون استخدامه فى حدود محسوبة، وإلا امتد أثره عكسياً على الطرف الآخر.

٢- **أسلوب التساوم التوفيقى:** وهو مجموعة من التصريحات أو الأفعال التى تسعى إلى التوفيق بين مصالح الأطراف فى الأزمة، من خلال حل وسط

أو تنازلات مُتبادلة؛ بهدف الوصول إلى معالجة سليمة لجميع الأطراف،
وَيُسْتَخْدَم هذا الأسلوب فى الحالات التالية:

أ- إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانية المنظمة أو الدولة.
ب- عند حدوث تغييرات فى المجال الداخلى والخارجى، تجعل استمرار تصعيد
الأزمة أمراً غير مرغوب فيه.

ج - عندما تفشل المنظمة أو الدولة فى تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة
٣- أسلوب التساوم الإقناعي: وفيه تتعامل القيادة مع إدارة الأزمة من خلال
الجمع بين الأسلوبين السابقين (التساوم الإكراهى - التساوم التوفيقى)
بشكل متناسق وهو ما يعرف بالتساوم الإقناعى، مما يساعد إلى حد كبير
على سرعة معالجة الأزمة.

وتحدّد دراسات أخرى عدة أساليب أخرى للتعامل مع الأزمات، على النحو
التالى: (٢١)

١- أسلوب النعامة (الهروب): نتيجة الشعور بالحيرة والعجز فى كيفية
التعامل مع الأزمة؛ فإنه يتم الهروب من الموقف، وتختلف أشكال
الهروب حيث تأخذ صوراً مختلفة منها: الهروب المباشر مثل ترك مجال
الأزمة، والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل فى مواجهة الأزمة. الهروب
غير المباشر وذلك عن طريق اصطناع المواقف التي تُظهر القائد
المسئول بعيداً عن الأحداث أثناء الأزمة، ثمّ التنصل من المسؤولية عن
طريق إلقاؤها على الآخرين.

٢- أسلوب القفز فوق الأزمة: ويتركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر
بأنه قد تم السيطرة على الأزمة، عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة
والتي هناك خبرة بشأنها، ويؤدى ذلك إلى تجاهل وتناسى العوامل
الجديدة والأكثر غموضاً، حيث يُعْتَقَد أن الأزمة قد تم السيطرة عليها فى
حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى.

وفى هذا الصدد يقدم "تيودور ليفيت" الأسلوب العلمى فى إدارة
الأزمات، حيث اعتبره الأكثر ضماناً للسيطرة عليها وتوجيهها لمصلحة مجتمع

الأزمة. ويتم استخدام هذا الأسلوب في إطار ثلاثة مراحل على النحو التالي: (٢٢)

١ - الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: وتهدف إلى تحديد العوامل المشتركة في الأزمة، وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف، والمدى الذي وصل إليه الموقف، وترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها، وأيضاً تحديد القوى المؤيدة والمعارضة، ثم تحديد نقطة البداية للمواجهة. وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح.

٢ - الدراسة التحليلية للأزمة: وتهدف إلى التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب، والتأكد واليقين من الأسباب، ومعرفة دور المكون البشري أو المكون الطبيعي، ومدى تأثيره في ظهور الأزمة، وتحديد أسباب الخل الذي أدى إلى حدوث الأزمة، ثم معرفة عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة، وأيضاً معرفة المرحلة التي وصلت إليها الأزمة، وأخيراً تحديد الإمكانيات المتاحة لاستخدامها.

٣ - التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة: وتهدف هذه المرحلة إلى:

- تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها.
- تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه.
- وقف تدهور الموقف.
- تقليل الخسائر.
- السيطرة على الموقف.
- توجيه الموقف إلى المسار الصحيح.
- معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة.
- تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق.
- استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات المشابهة.

استراتيجيات إدارة الأزمات:

تمثل استراتيجيات إدارة الأزمات مجموعة المناهج التي يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمات، ويتوقف استخدامها على القدرات الشخصية، والظروف الموضوعية، والإمكانات المتاحة. ويمثل اختيار الاستراتيجية المناسبة أهمية كبيرة في سرعة وكفاءة التعامل مع الأزمة.

وفي هذا الصدد، ترصد أدبيات إدارة الأزمات الاستراتيجيات الأساسية، والتكتيكات التي تستخدمها كل إستراتيجية في التعامل مع الأزمة، وذلك على النحو التالي: (٢٣)

١ - استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة: وتستخدم في التعامل مع الأزمات التي لا تتوفر حولها المعلومات الكافية، وأيضاً في حالة انتشار الأزمة في عدة اتجاهات. وتستخدم هذه الاستراتيجية تكتيكين، الأول: هو التدمير الداخلي للأزمة بتحطيم المقومات والعناصر التي أشعلت الأزمة، أو خلق صراع داخلي بين القوى الصانعة لها. والثاني: وهو التدمير الخارجي للأزمة عن طريق حصار العناصر المسببة للأزمة من الخارج، وتجميع القوى المعارضة الخارجية ودفعها إلى مجال الأزمة.

٢ - استراتيجية وقف النمو: وتهدف إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهود لمنع تدهوره، وتستخدم في أزمات المواجهة مع قوى ذات حجم كبير ومتشعبة، وأزمات الرأي العام والجماهير. ويركز التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية على التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للأزمة، وتلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات، فضلاً عن تقديم العون والمساعدة للقوى المعارضة للتشاور والتفكير والتفاوض المباشر.

٣ - استراتيجية التجزئة: وتعتمد على الدراسة والتحليل للعوامل المكونة والقوى المؤثرة في الأزمات الكبيرة، وتركز على ضرب الروابط المجمع للأزمة وتجزئتها، ثم تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة. ويركز التكتيك المستخدم خلالها على خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة، أو مساعدة بعض القيادات على الظهور والصراع على قيادة أحد الأجزاء.

٤ - استراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة: وتهدف إلى إضعاف المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها الفكر الصانع للأزمة، ويركز التكتيك المُستخدَم فيها على التشكيك في العناصر المُكوِّنة للفكر، أو الاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف به والتحالف معها، أو التضامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.

٥ - استراتيجية دفع الأزمة للأمام: وتهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة، وتظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، وتصلح هذه الاستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة. ويركز التكتيك المستخدم خلالها على التظاهر بعدم القدرة على المقاومة، أو تسريب معلومات خاطئة عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة أو تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدراً للصراع.

٦ - استراتيجية تغيير المسار: وتحاول تحقيق نتائج طيبة تعويضاً للخسائر التي أفرزتها الأزمة وذلك من خلال تغيير مسار الأزمة الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة. ويركز التكتيك المُستخدَم فيها على خلق مسارات فرعية للأزمة، أو تصدير الأزمة لخارج المجال الأزموي، أو استثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

وتجدر الإشارة - هنا - إلى محاولة بعض الدراسات العلمية تحديد العناصر الرئيسية لرسم استراتيجية مقترحة مقدمه لإدارة الأزمة تقوم على قواعد محددة، منها: (٢٤)

- ١ - تحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة السياسية، والاقتصادية، والإدارية.
- ٢ - إشاعة مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة على كافة المستويات والاختصاصات الوظيفية.
- ٣ - المرونة في التشكيل التنظيمي للهيئات والمنظمات.
- ٤ - وضع سياسات عامة لكافة القضايا المتعلقة بإدارة الأزمة.
- ٥ - وضع التشريعات المتعلقة بقضايا الأزمات.

- ٦- وضع أولويات وتوجيه اهتمام المجموعة والأفراد إلى المشكلات الرئيسية.
- ٧- بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تُؤَقِّر المعلومات بالسرعة المطلوبة.
- ٨- تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام بمخاطر وتحديات الأزمة.
- ٩- تشجيع الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمات.
- ١٠- أهمية الاتصال الجماهيري والمشاركة الفعالة في إدارة الأزمة، وهي إحدى الاستراتيجيات المهمة في مواجهة الأزمة.

رابعاً: إدارة الأزمات الدولية:

حظي موضوع " إدارة الأزمات الدولية " باهتمام الباحثين؛ نظراً لَتَعَقُّدٍ وتشابك المصالح الدولية والتطورات التي تطرأ على موازين القوى الدولية، والمتغيرات التي تشهدها العلاقات السياسية الدولية، حيث كان البعد الدولي للأزمات مجالاً خصباً لدراسة واهتمام الباحثين.

وعلى الرغم من أن الأزمات الدولية تشترك مع غيرها من الأزمات في صفات معينة، إلا أن لها مسببات و صفات خاصة بها، كذلك فإن سلوك الدول خلال هذه الأزمات رغم تباينه واختلافه؛ إلا أن هناك عناصر تجمع بين سلوك الدول خلال هذه الأزمات.

لذا سوف يتناول المؤلف موضوع " إدارة الأزمات الدولية " من خلال النقطتين التاليتين:

كيف تنشأ الأزمة الدولية؟:

تنشأ الأزمة الدولية كنتيجة حتمية لخلل في العلاقات بين الجماعات أو الدول أو خروج إحداها عن اتفاقات قائمة مع غيرها، مع حدوث ردود فعل سلبية من جانب الطرف الذي مسَّه الخلل في العلاقات الناجمة عن الحدث المفاجئ من الطرف الذي فجر الأزمة، وحدث سلسلة من الأفعال وردود الأفعال لها. ووفقاً لذلك فلكل أزمة طرفان، الطرف الأول وهو الذي خرج عن

الوضع القائم ويقال عنه مُفَجِّر الأزمات، وبينما الطرف الثانى وهو الذى تستهدفه الأزمة.^(٢٥)

ويعنى هذا أن الأزمة الدولية هي مرحلة الذروة في توتر العلاقات في بيئة استراتيجة دولية، بحيث يصبح أطراف تلك العلاقات قاب قوسين أو أدنى من الحرب.

وتبعاً لذلك، فإن الأزمة الدولية تنشأ نتيجة تدهور خطير في العلاقات الدولية بين دولتين أو أكثر، نتيجة تغير في البيئة الخارجية أو الداخلية لأطراف الأزمة، وهو تدهور يخلق لدى صانع القرار إدراكاً بأن هناك تهديداً خارجياً لقيمه وأهدافه الرئيسية وسياسات بلاده الخارجية، ويزيد من احتمالات تعرض الدولة لأعمال عدائية في وقف ضيق قد لا تسمح له بالرد على ذلك التهديد.

وحقيقة الأمر أن مصطلح الأزمة في العلاقات الدولية هو مصطلح نسبي، فقد يصف بعض المراقبين علاقة ثنائية بين دولتين بأنها تمر بأزمة، بينما قد لا يصفها البعض الآخر بهذا الوصف، اعتقاداً منهم بأنها مبالغة في ردود الأفعال، أو لأنهم يرون في هذا الوصف للعلاقة بين الدولتين المتنازعتين تصعيداً للموقف من شأنه أن يؤثر عليهم أو يورطهم في أزمة.

وهنا تبرز أهمية التمييز بين مصطلح الأزمة في السياسة الخارجية لدولة ما، ومصطلح الأزمة الدولية عامة، وذلك لما يعكسه هذا التمييز في الواقع من اختلاف في مناهج البحث العلمى. فالأزمة في السياسة الخارجية لدولة ما تعود أساساً إلى منهج وأسلوب صنع القرار في هذه الدولة، أما الأزمة الدولية عادةً ما ترجع إلى المنهج الخاص بتحليل النظم السياسية الدولية بصفة عامة. والأزمة في الحالة الأولى هي عبارة عن موقف يواجهه صانع القرار في دولة ما ويرى فيه تهديداً للقيم والمصالح العليا لدولته وينطوي على عنصر المفاجأة، وتتلخص المشكلة بالنسبة له في كيفية مواجهة هذا الموقف في أسرع وقت ممكن.

أما الأزمة في الحالة الثانية فقد تشترك فيها أكثر من دولة وتتم إدارتها أحيانا بإرادة خارجية؛ وفقاً للظروف الدولية المحيطة (كما حدث في حرب الخليج الثانية). (٢٦)

ويختلف مفهوم الأزمة الدولية - أيضاً - عن مفهوم الصراع الدولي، حيث يعرف الصراع الدولي بأنه ذلك التفاعل الناجم عن المواجهة والصدام بين المصالح، والمعتقدات السياسية، والبرامج وغير ذلك من الكيانات المتنازعة. وأصبحت كلمة الصراع الدولي شائعة في العلاقات بين الدول، وغدت تقترن باعتبارات مرتبطة بالإحساس بالخطر، تفتعلها الدولة أحياناً لتحقيق مكاسب أو أهداف سياسية. (٢٧)

كما يجب التمييز - أيضاً - بين مفهوم الأزمة الدولية ومفهوم النزاع، فلفظ نزاع هو لفظ تقليدي ارتبط بمفهوم قانوني، يتعلق بحقوق والتزامات الدول. أما مفهوم الأزمة فهو أوسع نطاقاً لأنه يتعلق بقوة أحد الأطراف وقدرته على فرض رأيه، بصرف النظر عن التكيف القانوني لموضوع الخلاف، فالفارق بين النزاع والأزمة هو الفارق نفسه بين الحق والقوة. (٢٨)

وتختلف الأزمات الدولية وتتنوع، وتأخذ أشكالاً ومسارات مختلفة، ويمكن رصد الأنواع التالية من الأزمات الدولية. (٢٩)

- ١ - أزمة مزمنة ومستمرة تتعلق بأمر ما بين دولة وأخرى (ترسيم حدود مثلاً)، وترتبط وتتشابك بمجمل العلاقات بين هاتين الدولتين وبالظروف الإقليمية.
- ٢ - أزمة تفتعلها دولة ضد دولة أخرى مجاورة في مجال محدد ولكن لأسباب أخرى غالباً ما تكون سياسية بعيدة عن هذا المجال.
- وهي تستخدم لإيجاد الأزمة وتستعيرها، كورقة ضغط بيدها لتحقيق أهداف أخرى في مجالات أخرى (افتعال تركيا لأزمة المياه مع كل من سوريا والعراق).
- ٣ - أزمة تندلع فجأة بين دولة وأخرى مجاورة، تصل إلى حد إعلان الحرب (الحرب العراقية- الإيرانية).

٤- أزمة (اقتصادية أو ثقافية) قد تحدث بين دولة ودولة أخرى بسبب تناقض المصالح وعجز القنوات الدبلوماسية عن حل هذا التناقض، الأمر الذي يستدعي اتخاذ إجراءات معينة (فرض الحماية، منع الاستيراد والتصدير، منع مرور البضائع، إغلاق ممر مائي أو برى أو جوى).

٥- أزمة تنشأ بين دولة إقليمية معينة وقوة عالمية كبرى لأسباب تتعلق بسياسات معينة لهذه الدولة الإقليمية، تراها القوة العالمية تهديداً لمصالحها أو تهديداً للأمن والاستقرار فى المنطقة والعالم. وقد تتعدد وتتصاعد استراتيجيات مجابهة هذه الأزمة ابتداءً من الخلاف السياسي، والتدابير الاقتصادية، والخطاب الإعلامي، إلى حد العدوان العسكري المباشر (أزمة العلاقات الأمريكية - الليبية، أزمة العلاقات الأمريكية - العراقية).

٦- أزمة تنشأ بين دولة (أو مجموعة من الدول المحلية) المدعومة من دول وقوى عالمية خارجية، وبين دولة (أو مجموعة من الدول) المدعومة أيضاً من جانب دول وقوى عالمية خارجية، يتميز هذا النوع من الأزمات بتعقيده وتعدد أطرافه (أزمات دون البلقان، أزمة العدوان الإسرائيلي على البلدان العربية).

كما تجدر الإشارة هنا، إلى أن الأزمة الدولية قد تنشأ - أيضاً - من خلال لجوء دولة ما للتهديد باستخدام القوة أو إصدار بيانات باحتمال اللجوء إليها ضد دولة أخرى لحل مشاكل عالقة بينهما، مما يؤدي إلى خلق أزمة دولية، وهذا الأسلوب يعرف بأسلوب "صناعة الأزمة".

فمفهوم صناعة الأزمات الذي تجيده بعض الدول لتحقيق توسع عسكري أو الحصول على منافع أخرى، هو أسلوب تلجأ إليه بعض الدول للهروب من أزماتها عن طريق إشعال فتيل أزمات أخرى للآخرين.

مبادئ واستراتيجيات إدارة الأزمات الدولية:

حُظي موضوع إدارة الأزمات الدولية منذ أزمة القذائف الكوبية فى عام ١٩٦٢، باهتمام بالغ لما حققه من النجاح الساحق فى إنقاذ البشرية من ويلات حرب نووية كانت واقعة لا محالة. وترجع جذور الأزمة إلى تدخل الاتحاد

السوفيتي في كوبا عام ١٩٦١، ومساعدتها عسكرياً واقتصادياً؛ وذلك لإضعاف سياسة الاحتواء وتدابير الحظر الاقتصادي التي فرضتها الولايات المتحدة الأمريكية ضد كوبا. وقد اشتملت المساعدات العسكرية السوفيتية لكوبا على إقامة قواعد لإطلاق الصواريخ داخل الأراضي الكوبية وفي أغسطس ١٩٦٢ كرد فعل للإجراءات السوفيتية، قامت الولايات المتحدة الأمريكية بتصعيد مواجهتها للسوفيت محددة خياراتها في القيام بهجوم مباشر ضد كوبا لتدمير قواعد الصواريخ، وفرض حصار جري حول الشواطئ الكوبية، وانتهى الأمر بقبول الرئيس السوفيتي آنذاك " خروشوف " قراراً بسحب الصواريخ من كوبا. ففي خلال أزمة القذائف الكوبية استطاع كل من الزعيمين الأمريكي والسوفيتي تقييم أفعال ونوايا الطرف الآخر بصورة دقيقة مع احتفاظ كل منهما باتصالات مستمرة مع الآخر، ولم يلجأ أحدهما إلى المغالاة في رد الفعل، كما كانت جهودهما في تأخير أو تعويق التصعيد واضحة تمام الوضوح. ومع أن الرئيس الأمريكي "كيندي" كان يتصرف وهو واقع تحت وطأة عامل الزمن قبل أن تصبح القذائف السوفيتية في كوبا ذات مضمون عملي وقابلة للاستخدام؛ فقد كان حريصاً على ألا يدفع الرئيس السوفيتي "نيكيتا خروشوف" إلى أخذ قرار متهور وأن يقلل على السوفيت وقع الإثارة التي يمكن أن تنجم عن التهديد، أو المفاجأة، أو قصر وقت الاستجابة، وهي المتغيرات الثلاثة المؤثرة على قرار الأزمة، كما كان المسؤولون الأمريكيون عن إدارة الأزمة على استعداد لتغيير العمليات الأمريكية. وهكذا - كانت تجنب سوء التصور، وعدم المغالاة في ردود الأفعال، والاحتفاظ بقنوات الاتصال المفتوحة، والحساسية لمشاكل قرارات الجانب الآخر، والمرونة الإجرائية - هي العوامل والمبادئ الحاسمة التي أسهمت في الحل السلمي للأزمة الكوبية

وحيث إنه ثلّازم الأزمة الدولية حالة من التوتر بين الطرفين المعنيين في الأزمة، وتطرح على الطرف الذي يواجهها وتستهدفه مطلبين، يتعلق الأول بحماية المصالح والأوضاع القائمة له. والثاني هو تجنب حرب مُدْمَرَة أو ذات تكلفة باهظة مع الطرف الذي فجر الأزمة ويقودها؛ فإنَّ الكفاءة الاستراتيجية

للطرف الذي يواجه الأزمة تظهر في قدرته على التوفيق بين المطالبين المشار إليهما، وذلك باللجوء إلى المبادئ والأسس التي تتطلبها تلك العملية البالغة التعقيد والخطورة معاً.

وتبعاً لذلك، فإنه في أعقاب أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦٢ صاغ - "روبرت مكنمارا - وزير الدفاع الأمريكي في إدارة الرئيس الأسبق "جون كينيدي" - عدة مبادئ للتصدي لإدارة أزمة دولية، يمكن تحديدها على النحو التالي: (٣٠)

- ١- محدودية الأهداف، بمعنى إدراك كل طرف في الأزمة أنه ليس بوسعه أن يحقق كل أهدافه مرة واحدة.
- ٢- تحديد أطراف الأزمة.
- ٣- معرفة الأهداف الاستراتيجية التي يسعى إليها مفجرو الأزمة.
- ٤- تحليل سليم للأوضاع الإستراتيجية لأطراف الأزمة.
- ٥- طرح هدف سياسي بديل لتسوية الأزمة سليماً.
- ٦- الحرص على إحراج الخصم وحفظ ماء وجهه.
- ٧- التصعيد التدريجي للردع أو الخيارات المرنة.
- ٨- إتاحة الوقت الضروري للخصم للتدبر.
- ٩- توسيع نطاق المشاورات لترشيد القرار السياسي .
- ١٠- وجود قرار سياسي مرن وكفؤ لتطبيق المبادئ السابقة، ويتم ذلك من خلال:

- إحكام قبضة القيادة السياسية على القرار.
- توسيع قاعدة الدعم اللازم للقرار، بمعنى حصول تأييد أكبر عدد من الدول للتوجهات السياسية التي ستدار بها الأزمة.
- تحصين قرار الأزمة ضد المؤثرات الداخلية.
- تعزيز نظام الاتصالات، بمعنى إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة فيما بينها للوصول إلى أفضل أداء في تحليل المعلومات خدمة للخيارات التي تدار بها الأزمة .

١١- السيطرة على الموقف من كافة جوانبه وتفاعلاته الإعلامية والسياسية والعسكرية.

١٢- وضع خيارات بديلة متدرجة فى حالة فشل الخيار المطروح للتعامل .
ومع التطور - الذى يشهده العصر الحالى - فى تكنولوجيا المعلومات،
فإن أدبياء إدارة الأزمات تطرح تصورات أخرى، ومبادئ عامة لمواجهة
الأزمات الدولية، هى كما يلي: (٣١)

- ١- تحديد أطراف الأزمة.
- ٢- معرفة الأهداف الاستراتيجية التى يسعى إليها مفجرو الأزمة.
- ٣- تحليل سليم للأوضاع الاستراتيجية لأطراف الأزمة.
- ٤- طرح هدف سياسى بديل لتسوية الأزمة سلمياً.
- ٥- حفظ ماء الوجه للخصم.
- ٦- مواجهة الأزمة بخطة استراتيجية، تستند إلى العناصر التالية:
أ- إلى قرار سياسى مرن، وكفؤ لتطبيق المبادئ السابقة.
ب- السيطرة على ردود الأفعال التى يثيرها مفجرو الأزمة.
ج- السيطرة على الموقف من كافة جوانبه السياسية، والإعلامية،
والعسكرية.
د- وضع خيارات بديلة متدرجة فى حال فشل الخيار المطروح للتعامل مع
الأزمة.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الخطة الاستراتيجية تُعد العمود الفقري لإدارة
الأزمة أو مواجهتها، وبدونها يستحيل تطبيق مبادئ إدارة الأزمة.
وفى إطار ذلك ، رَصَدَتُ الدراسات العلمية الاستراتيجية التى تَتَّبِعُهَا
الدول خلال إدارتها ومواجهتها للأزمات الدولية، وهى على النحو التالى: (٣٢)

١- استراتيجية التشدد أو التصعيد:

وهى تُعرف باستراتيجية " دبلوماسية القوة " وتلجأ إليها الدول فى
سلوكها خلال الأزمات الدولية لتصعيد الأزمة، وتؤدى إما إلى انتصار
دبلوماسية، أو حرب. ويتخذ التشدد أحد المظاهر التالية:

- التهديد باستخدام القوة: مثل إصدار بيان موجه للخصم يتضمن احتمال اللجوء للقوة.

- استعراض القوة: مثل استخدام بعض الوحدات العسكرية بطريقة استعراضية، ويدخل إعلان حالة الطوارئ والتعبئة العامة فى هذا الشأن أيضاً.

- استخدام القوة: وذلك بأن تستخدم الدولة الوحدات العسكرية بحيث تضعها فى مواجهة قوات الخصم، وقد تحدث مواجهات عسكرية محددة ومتفرقة.

٢- استراتيجية المعاملة بالمثل:

وهى استراتيجية يمكن أن تكون ذات فاعلية وتأثير كبير، حيث أن سياسة التعاون لحل الأزمة سلمياً من جانب أحد أطراف الأزمة يودى إلى رد فعل مماثل من جانب الطرف الآخر. بل يذهب البعض إلى القول بأن استراتيجية المعاملة بالمثل أكثر مصداقية وصلاحيّة لحل الأزمات الدولية، وهى تؤدى إلى تجنب هزيمة دبلوماسية بدون الدخول فى حرب.

٣- استراتيجية التهدة:

تؤدى هذه الاستراتيجية إلى تجنب الحرب مع احتمال حدوث هزيمة دبلوماسية. وقد طبقت هذه الاستراتيجية خلال معاهدة عدم الاعتداء بين ألمانيا وروسيا عام ١٩٣٩، وهى المعاهدة التى نقضها هتلر وهاجم روسيا عام ١٩٤١، وكان هتلر قد عقد هذه المعاهدة ليضمن عدم تحرك روسيا حتى ينتهي من انتصاراته فى غرب ووسط أوروبا.

٤- استراتيجية التجربة والخطأ:

يُقترَض فى الاستراتيجيات الثلاثة - المذكورة سالفاً - أن المسئول لديه احتمالات يضع على أساسها استراتيجية التصرف أثناء الأزمة الدولية، ولكن هنا لا يكون لدى المسئول مثل هذه الاحتمالات بل يقوم بتجربة الاختيارات التى يقتنع بها بناءً على ردود فعل الخصم، وهو يكرر الاختيارات التى لها نتائج ايجابية. وتُستخدَم هذه الاستراتيجية فى الأزمات الجديدة والتى لا يوجد خبرات سابقة عنها.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن مقدرة أي نظام سياسي على إدارته للأزمة الدولية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسلامة أوضاع بيئته الوطنية الاستراتيجية، والتي تتكون من العناصر الخمسة التالية:

- ١- السيادة.
 - ٢- السلع والخدمات.
 - ٣- التنظيم الاجتماعي.
 - ٤- المشاركة السياسية في الحكم.
 - ٥- المثل العليا والتقاليد والرموز الدينية.
- فالنظام السياسي الذي يعاني من وجود بيئة وطنية استراتيجية متوترة وغير مستقرة لن يكون قادراً على مواجهة الأزمات الدولية، وبالتالي لن يكون قادراً على تطبيق المبادئ العامة، والاستراتيجيات المُتَّبَعَة في إدارة الأزمات الدولية.

مداخل دراسة الأزمات:

نظراً لاختلاف مفهوم الأزمات باختلاف مجالات العلوم التي تناولتها الدراسات، أصبح من الصعوبة بمكان إيجاد إطاراً مُوحّداً لما يُعرّف بمفهوم الأزمات أو نظرية محددة لدراسة الأزمات، ولكن تختلف هذه الأطر باختلاف مداخل دراسة الأزمة، والتي اتفقت الدراسات العلمية على تحديدها، وذلك على النحو التالي: (٣٣)

١- المدخل الاقتصادي:

وفيه يحدد علماء الاقتصاد مفهوم الأزمة من خلال معايير مثل: التضخم، والبطالة، الركود الاقتصادي، وعجز الميزانية، والكساد. وترجع أسباب الأزمة من وجهة نظرهم إلى القرارات التي تتخذها الحكومة أو الفشل في مواكبة القواعد العامة، والنظام الاقتصادي العالمي.

٢- المدخل السياسي:

يُرجع علماء السياسة الأزمة إلى بعض الظواهر مثل: فشل القيادة السياسية، أو عدم صلاحية النظام السياسي، أو عدم قدرة الأحزاب السياسية على إدارة الصراعات الاجتماعية، أو الفشل في تطوير نظام سياسي دولي عادل.

٣- المدخل الاجتماعي:

حيث يرجع علماء الاجتماع الأزمات إلى عدم المساواة الاجتماعية، ونقص الحوافز والدوافع، وتحدي السلطة، وفشل نظام الرقابة والتحكم. كما يهتم هذا المدخل برصد التأثير الاجتماعي للأزمة وخاصة خلال الأزمات التي تحدث خارج نطاق الإرادة الإنسانية مثل: الزلازل، والبراكين، والفيضانات، وكذلك الأزمات الاجتماعية التي يتسبب فيها الإنسان مثل: أزمات البيئة، والمجاعات، والحرائق.

٤- المدخل التاريخي:

يرى علماء التاريخ الأزمات كنتيجة لتراكم عوامل عدم الانسجام بين عناصر المجتمع، وأن الأزمة نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخياً.

٥- المدخل النفسي:

يرى علماء النفس الأزمة بمثابة انهيار لكيان الأفراد أو شعورهم بانعدام أهميتهم، ويرجعون ذلك إلى دوافع غريزية، أو تأثير قوى اجتماعية غير واعية. ويهتم هذا المدخل بدراسة سلوك الأفراد، واتجاهاتهم، ورود أفعالهم تجاه الأزمة.

٦- المدخل الثقافي – القيمي:

يرى الباحثون أنه إذا كانت الأزمة تؤدي إلى ارتباك المجتمع أو المنظمة؛ فإنها تؤثر بقوة على نسق القيم السائدة في المجتمع أو المنظمة، وبالتالي فإن معظم الأزمات تنطوي على بُعد ثقافي – قيمي. ومن الواجب في أثناء إدارة الأزمة والتخطيط - إدراك الجوانب الثقافية – القيمة المرتبطة بالأزمة والتعامل معها.

واهتمت الدراسات العلمية - أيضاً- بتحديد مداخل دراسة الأزمة فيما يعرف "بمنهج تشخيص الأزمات"، و يختلف أسلوب وتناول وإدارة الأزمة وفق المنهج المحدد لدراساتها، وتتعدد مناهج تشخيص الأزمة؛ إذ يُعدُّ تشخيص الأزمة مفتاح التعامل معها، وبدونه يصبح التعامل مع الأزمة ارتجالياً ومزاجياً. ويحدد الباحثون المناهج التالية لتشخيص الأزمات: (٣٤)

١ - المنهج الوصفي التحليلي:

ويقوم على أساس تشخيص الأزمة، وتوصيف أبعادها وخصائصها، وذلك وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها، وتحديد مظاهرها وملاحمها العامة والنتائج التي أفرزتها.

٢ - المنهج التاريخي:

يقوم على أساس أن الأزمة لا تنشأ فجأة، وأنها ليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة، وبالتالي فإن أي تعامل معها يفترض معرفة بتاريخها، وبمراحل تطورها.

٣ - منهج النظم في تشخيص الأزمات :

يقوم على أساس النظر إلى الأزمة على أنها نظام متكامل (مجموعة من الأجزاء والعناصر تعمل في توافق وتناسق). ويقوم الافتراض الأساسي في تحليل النظم على أن النظام يعمل ككل كأجزاء مستقلة، وأن أي تغير في أي جزء من النظام سوف يؤثر في النظام كله. كما ينظر الباحثون إلى النظام باعتباره دائرة متكاملة ذات طابع دينامي يبدأ بالمُدخَلات وتنتهي بالمُخرَجات، مع قيام عملية التغذية

- المرتدة ، بالربط بين المدخلات والمخرجات.
- ويُنظر للأزمة في هذا المنهج على أنها نظام يحتوى على أربعة عناصر:
- **مدخلات الأزمة:** وهى الضغوط والتأثيرات والتداعيات والمطالب التى تنبع من بيئة الأزمة.
 - **نظام تشغيل الأزمة:** وهو يشير إلى استيعاب تلك الضغوط والتأثيرات والمطالب والتداعيات، وهو بمثابة عملية غريلة وتحويل طويلة داخل نظام إدارة الأزمة قبل أن تظهر فى شكل مخرجات.
 - **مخرجات نظام التشغيل:** وهى تمثل الاستجابة للمطالب الفعلية أو المتوقعة المتعلقة بالأزمة، وتشمل السياسات والقرارات التى تتعلق بالأزمة. أى أنها نتاج عملية التشغيل التى تتم داخل نظام الأزمة بفعل المدخلات.
 - **التغذية المرتدة:** وهى تشير إلى تدفق المعلومات من البيئة إلى المسؤولين عن إدارة الأزمة عن نتائج أفعالهم وقراراتهم المتعلقة بالأزمة (أى عن الآثار التى أحدثتها قراراتهم وسياساتهم). وهى بهذا المعنى تربط المدخلات بالمخرجات فى عملية مستمرة: المخرجات فيها بمثابة رد فعل للمدخلات، وهذه بدورها تتأثر بالمخرجات.
- ٤ - **المنهج البيئي:**
- يرى أن الأزمة وليدة البيئة التى نشأت فيها، وتفاعلت معها. ويقوم هذا المنهج عند تشخيص الأزمة بتحليل القوى البيئية المؤثرة فى صنع الأزمة، وفى نموها واتساع نطاقها.
- ٥ - **منهج دراسة الحالة:**
- ويعتمد على دراسة كل أزمة على حدة، ويتم التركيز على كل متعلق بالأزمة باعتبارها حالة مستقلة، والتحليل الشامل لكل العوامل والعناصر والمتغيرات المؤثرة فيها سواء كانت هذه المتغيرات فى الماضى أو فى الحاضر.
- ٦ - **منهج الدراسات المقارنة:**

يقوم هذا المنهج على أساس دراسة الأزمات السابقة، ومقارنتها موضوعياً بالأزمات التي نواجهها في الوقت الحاضر، لمعرفة أوجه الاختلاف والتشابه، ومن ثمَّ تحديد طرق العلاج. وتقوم المقارنة على:

- أسس مقارنة زمانية تاريخية.
 - أسس مقارنة مكانية جغرافية.
 - أسس مقارنة خاصة بالنشاط الذي حدثت فيه الأزمة.
 - أسس المقارنة من حيث الحجم وشدة الأزمة.
- وفى هذا الصدد، يضيف المؤلف بَعْدَ آخر لمنهجية دراسة وتشخيص الأزمات، يأخذ في اعتباره التكامل في دراسة الأزمات تحت مُسمَّى "منهج الدراسات المتكاملة"، وهو المنهج الذي يستفيد من جميع المناهج السابقة، والذي يرى أن نشوء الأزمة أو حدوثها لا يُعزى إلى سبب واحد. وبالتالي فإنه تستخدم عند تحليل الأزمة ودراستها عدة مناهج، للكشف عن أسباب وجذور الأزمة، والتغيرات التي أثرت في تطورها.

مراجع الفصل الثاني

- (١) عباس رشدي العماري: إدارة الأزمات فى عالم متغير، (القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، ١٩٩٣)، ص ١٨.
- (٢) محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات: منهج اقتصادي و إدارى لحل الأزمات، ط ٢، (القاهرة: مكتبة مدبولي، ١٩٩٨)، ص ٥٣.
- (٣) عاطف عبيد: الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، مجلة الإدارة، المجلد ٥، العدد الرابع، (القاهرة: إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، إبريل ١٩٩٣)، ص ١٢.
- (٤) علا أحمد إصلاح: إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، ط ١، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية (بمبك)، ٢٠٠٢)، ص ١٨.
- (٥) كريمان فريد: تقييم كفاءة الاتصالات في إدارة الأزمة، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد السادس، (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، أكتوبر / ديسمبر ١٩٩٩)، ص ١٠.
- (٦) أديب خضور: الإعلام والأزمات، (١٩٩٩)، مرجع سابق، ص ٠٩.
- (٧) عثمان محمد العربي: اتصالات الأزمة: مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد الخامس، (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، يناير / أبريل ١٩٩٩)، ص ص ١١٣ - ١١٥.
- (٨) مدحت محمد محمود أبو النصر: الخدمة الاجتماعية الوقائية، (دبي: دار القلم، ١٩٩٦)، ص ص ١٣٥ - ١٣٦.
- (٩) مدحت محمد محمود أبو النصر: مفهوم الأزمات: منظور إداري واجتماعي، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد ١٤، العدد ٢٨، (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم والتدريب، أكتوبر ١٩٩٩)، ص ص ٣٧٣ - ٣٧٤.
- (10) Donna Aguilera , crisis intervention: Theory and Methodology., crisis intervention: theory and Methodology , 2nd edi., (ST. Louis: C.V. Mosly Company , 1983) , pp.50 – 55.
- (١١) عثمان محمد العربي، (١٩٩٩)، مرجع سابق، ص ١١٥.
- (١٢) سهام محمد كامل البلك: إدارة الأزمات السياسية مع التطبيق على أزمة طابا، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة قناة السويس: كلية التجارة، ١٩٩٤)، ص ٥٧.
- (١٣) عبد الخبير محمود عطا: إدارة الأزمات السياسية: النظرية العامة والنماذج التطبيقية، ط ٢، (أسيوط: مطبوعات قسم العلوم السياسية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ٢٠٠٣)، ص ١٤٩.
- (14) Robert F.Littlejohn ,crisis management:A team Approach ,(New York:A MA management Briefing , 1983),P.48.
- (١٥) فاروق محمود هلال: الإدارة العلمية لتنظيم وإدارة الطوارئ، مجلة النيل، السنة الثالثة عشرة، العدد ٥١، (القاهرة: مركز النيل للإعلام والتعليم والتدريب، الهيئة العامة للإستعلام، أكتوبر ١٩٩٢)، ص ص ١١-١٣.

- (١٦) عطية حسين أفندي: اتجاهات جديدة فى الإدارة بين النظرية والتطبيق، ط ١، (القاهرة: د. ن، ١٩٩٤)، ص ص ٩٣ - ٩٦.
- (١٧) عباس رشدى العمارى، (١٩٩٣)، مرجع سابق، ص ص ١٣١ - ١٣٢.
- (١٨) أديب خضور: الإعلام والأزمات، (١٩٩٩)، مرجع سابق، ص ١٥.
- (١٩) محسن الخضيرى: إدارة الأزمات: منهج اقتصادى وإدارى لحل الأزمات، (١٩٩٨)، مرجع سابق، ص ص ٩٥ - ٩٩.
- Simon Rooth , crisis management strategy: competition and change in modern Enterprises , (London & New York: Routledge , 1993) , p p. 119 – 121.
- (٢٠) جمال الدين أحمد حواش: دور مهام القوات المسلحة المصرية وعلاقتها بباقي أجهزة الدولة فى إدارة الأزمات على المستوى القومى، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية ناصر العليا للعلوم العسكرية: كلية الدفاع الوطنى، (١٩٩٤)، ص ص ٤٦ - ٤٧.
- (21) William L. Wanhg , introduction to emergency management , (New york and London: Green Wood press , 1990), pp. 214 – 218.
- (22) Theodore Levitt , thinking about crisis management , (New york: the free press , 1991) , pp. 144 – 151.
- (23) Laurance Barton , crisis management planning: the use of scenario based planning for management Executives , (Las Vegas: university of Nevada , 1991) , PP. 123 – 129.
- محمد عبد الغنى حسن هلال، (٢٠٠١)، مرجع سابق، ص ص ١٢٦ - ١٣١.
- (٢٤) هويدا مصطفى: دور الإعلام فى الأزمات الدولية: دراسة حالة للإدارة الإعلامية لحرب الخليج، (٢٠٠٠)، مرجع سابق، ص ٣١.
- (٢٥) عثمان العثمان: مواجهة الأزمات، ط ٢، (القاهرة: مصر العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٩)، ص ٣٢.
- (٢٦) فاروق عمر العمر: ١١ سبتمبر وإدارة الأزمات والكوارث، ط ١، (القاهرة: ميريت للنشر والمعلومات، ٢٠٠٢)، ص ٦٠.
- (27) Jack Plano , (et al.) , the dictionary of political analysis , (England: Woodside House , 1982) , p.26.
- (٢٨) فاروق عمر العمر: ١١ سبتمبر وإدارة الأزمات والكوارث، (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص ٦١.
- (٢٩) أديب خضور: الإعلام والأزمات، (١٩٩٩)، مرجع سابق، ص ص ٣٢ - ٣٣.
- (30) Jonathan M. Roberts , decision – making during international crisis, (London: Macmillan press LTD., 1988), p. 104.
- (٣١) عثمان العثمان: مواجهة الأزمات، (١٩٩٩)، مرجع سابق، ص ص ٢٨ - ٢٩.

- (٣٢) عمر على عمر: إدارة الأزمات الدولية بعد نهاية الحرب الباردة، بحث مقدم للمؤتمر السنوي لإدارة الأزمات والكوارث، المجلد الأول، جامعة عين شمس: وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، في الفترة من ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦، ص ص ٤-٦.
- أحمد عباس عبد البديع، (١٩٩٣)، مرجع سابق، ص ص ١٢٥ - ١٢٧.
- محمد عبد السلام: إدارة أزمة الخليج: المباراة التي انقلبت إلى حرب، الفكر الاستراتيجي، السنة ١١، العدد ٤٣، (بيروت: معهد الإنماء العربي، يناير ١٩٩٣)، ص ص ١٧٦ - ١٨٥.
- (٣٣) محمد رشاد الحملاوي: التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٥)، ص ص ٣٢-٣٣.
- هويدا مصطفى: دور الإعلام في الأزمات الدولية: دراسة حالة للإدارة الإعلامية لحرب الخليج، (٢٠٠٠)، مرجع سابق، ص ص ١٩-٢٠.
- محمد شومان: الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات عملية، (٢٠٠٣)، مرجع سابق، ص ص ٣٠ - ٣١.
- (٣٤) أديب خضور: الإعلام والأزمات، (١٩٩٩)، مرجع سابق، ص ص ١٣ - ١٤.
- هويدا مصطفى: دور الإعلام في الأزمات الدولية: دراسة حالة للإدارة الإعلامية لحرب الخليج، (٢٠٠٠)، مرجع سابق، ص ص ٢١-٢٢.