

إدارة الأزمات

(الأسس والمبادئ العملية)

دكتور

حسام الدين موسى أبو ضيف شلبي

عضو هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة بقنا – جامعة جنوب الوادي

(مقرر خاص بطلاب الدراسات العليا)

٢٠٢٤م



إهداء

**إلي طلاب العلم
في مصرنا الحبيبة**

المقدمة

الحمد لله أحمده حمدا يرضاه، وأشكره شكرا يقابل نعماه ، والصلاة والسلام علي سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ، خاتم الأنبياء والمرسلين وعلي آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلي يوم الدين وبعد .

على الرغم من تعدد المؤلفات حول الحوادث التاريخية للأزمات المختلفة التي صادفت البشرية خلال القرون الماضية إلا أن الإسهام النظري من أجل تأسيس نظرية متكاملة لعلم إدارة الأزمات مازال محدوداً حتى اليوم.

وتتناول فصول هذا الكتاب مجموعة من الموضوعات المتعلقة بإدارة الأزمات الفصل الأول : الأسس العلمية لإدارة الأزمات ، الفصل الثاني : خطوات التعامل مع الأزمة ، الفصل الثالث : المبادئ الإدارية للتعامل مع الأزمة ، الفصل الرابع : إدارة الأزمات الأمنية ، والفصل الخامس يتناول فريق الأزمة، والفصل السادس الأزمة ونظرية اتخاذ القرار.

د / حسام الدين موسى أبو ضيف شلبي

نوفمبر ٢٠٢٤

الفصل الأول

الأسس النظرية للتعامل مع الأزمات

موضوع الأزمات، موضوع قديم وجديد في آن واحد، فبدايته هي بداية الخليفة قال تعالى:

(لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ) ، أي في تعب وشدة يكابد مصائب الدنيا وشدائد الآخرة. فمنذ فجر

التاريخ والإنسان يعيش في سلسلة لا متناهية من الأزمات والكوارث، ومع التطور وكثرة

المستحدثات التكنولوجية مازال الإنسان مأزوماً ومازلنا نعيش في عالم من الأزمات. فلقد تعاظم

مفهوم الأزمة اليوم في حدود القرية الالكترونية التي نعيشها ، بحيث لم يعد هناك أي كيان إداري

بمنأى عن تأثيرات الأحداث داخل هذا العالم، فأى أزمة تحدث فيه تشكل بتأثيراتها المختلفة

عوامل ضغط وتأثير على كافة الكيانات الإدارية الأخرى، مع اختلاف في درجة الشدة والقوة من

دولة إلى أخرى.

وعلى الرغم من أهمية علم إدارة الأزمات والكوارث إلا أن الباحثين لم ينتبهوا إلى أهميته إلا في

العصر الحديث نتيجة تعدد الأزمات و ارتفاع الأصوات المنادية باتخاذ الإجراءات السريعة

الفورية لمواجهة الآثار المدمرة للأحداث المفاجأة. ومما أضعف الاهتمام بهذا العلم لكونه يتعلق

بظاهرة افتراضية لا يدرون متى وأين وعدم القدرة على التنبؤ بحجمها وأبعادها التدميرية يؤكد

ذلك كلاري B.B.Clary بقوله : " لقد بات من المقبول سياسياً المجازفة بتبني الافتراض

التفأولي بأن الكارثة سوف لن تحدث في المستقبل المنظور.. تفادياً لوضع اعتمادات مالية

للإعداد والتحصير لتلافي أخطارها. لهذا ظلت البرامج المتصلة بدرء الكوارث ذات أسبقية متدنية

عند السياسيين خصوصاً أعضاء الأجهزة التشريعية الذين يميلون إلى تخصيص

الإمكانات المتاحة لحل المشكلات المجتمعية الآنية الأكثر إلحاحاً، ولعل هذه المجازفة باعتناق

الافتراض التفأولي بأن الكارثة بعيدة عن الحدوث في المستقبل القريب يفسر قلة التشريعات

المتعلقة بالكوارث في الظروف العادية، وتكاثرها في الفترة التي تعقب الكارثة مباشرة ، حيث

تصبح الأخطار الناتجة عنها قضايا اجتماعية ملحة تتصدر أولويات السياسة العامة.

أما في العصر الحديث فلم يصبح غريباً ولا باعثاً على الدهشة أن تصطبغ توجهات الأمم في

حركتها فلسفة جديدة صار لها شيوعها بحيث تتحسب المجهول قدر تحسبها للمعلوم، وتتحسب

الطارئ والعرض قدر تحسبها للمستقر والثابت." إنَّ معظم المجتمعات إن لم يكن جميعها قاطبة

ودون استثناء يؤسس خطته وسياساته على المتغيرات والمؤشرات المستقرة والقليل منها فقط هو

ما يسمح في خطته وسياساته بقدر من التعامل مع المتغيرات العارضة شبه المجهولة. وقد ثبت

بما لا يدع . مجالاً للشك أنَّ المجتمعات التي تقسح في تعاملها مكاناً للمجهول وهي مجتمعات

قليلة في عددها هي التي تكتسب السيادة والتفوق على معظم المجتمعات التي ليس في سياستها

مكان إلا للمعلوم والواضح.

فعلم إدارة الأزمات، وهو علم إدارة توازنات القوى، ورصد حركتها واتجاهاتها ، وهو علم مؤسس على مجموعة من الأسس والمبادئ والمفاهيم مما جعله علما مختلفا في أساليبه وتطبيقاته عن العلوم الإدارية الأخرى. ويهدف إلى التحكم في الأحداث المفاجئة والتعامل معها ومواجهة آثارها. كما أنه علم يقوم على الدراسة والبحث والتجارب المستعارة واستخدام المعلومات كأساس للقرار الصائب.

المبحث الأول

مفهوم الأزمة وتعريفها وخصائصها

على الرغم من تعدد المؤلفات حول الحوادث التاريخية للأزمات المختلفة التي صادفت البشرية خلال القرون الماضية إلا أن الإسهام النظري العلمي من أجل تأسيس نظرية متكاملة لعلم إدارة الأزمات ما زال محدودًا حتى اليوم، فتفسير الأزمات وبحث جوانبها أمر شاق صعب، وتكمن الصعوبة في شمولية طبيعتها واتساع نطاق استعمالها لتشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية في كافة مجالات التعامل وعلى تعدد مستوياته.. حتى يكاد يكون من المتعذر ، إن لم يكن من المستحيل، إيجاد مصطلح يضارع مصطلح "الأزمة" في ثراء إمكاناته واتساع مجالات استخدامه بدءًا من الحديث مثلاً عن "أزمة الثقة" التي قد تنشأ بين اثنين وتهدد استمرار صداقتهما، وانتهاء بأزمة العلاقات القطبية التي قد تطرأ على العلاقات بين القوى العظمى وتهدد مصير العالم بكافة دوله.

فالأزمة الحديثة في عالمنا المعاصر غامضة وإن وضحت في أسبابها وجوانبها ومناخها المحيط، فلا يزال مكونها الرئيس الغموض الذي يكتنف هذه الجوانب، ولا تزال محاولات كشف أسرار هذا الغموض مستمرة ، ومن ثم فإنه قد يكون من المفيد تحديد المفهوم والمقصود بالأزمة.

أولاً : مفهوم الأزمة

تعتبر الأزمة عن موقف وحالة وعملية وقضية يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة مشروع ، أسرة ، تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، وتختلط الأمور وتتعدد ويفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية عند اصطدامه بها للوهلة الأولى وعند محاولته السيطرة عليها ، أو على اتجاهاتها المستقبلية.

فالأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، فأى قرار يتخذ في ظل دائرة من عدم التأكد، وقصور ،المعرفة، وقلة البيانات والمعلومات واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منهما بشكل متلاحق، ليزيد من درجة المجهول عن تطورات الأزمة في ظل مجهول متصاعد عن احتمالات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة، وفي الأمة ذاتها.

ولقد برعت اللغة الصينية في نحت مصطلح الأزمة إذ ينطقونه (Wet-ji) وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على "الخطر" أما الأخرى فهي تدل على "الفرصة" التي يمكن استثمارها.

وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمة 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 يحكمها من تحويل الخطر إلى فرصة يمكن استثمارها وتحويل إحيات المحنة إلى مناخ يحفز فعاليات الجهود الإبداعية.

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

ثانياً : تعريف الأزمة

الواقع أن هناك تعريفات عديدة لكلمة "الأزمة" لغويًا وكذلك اصطلاحاً مما جعلها تستخدم في كافة المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية والأمنية وغيرها كما يشيع استخدامها بين كافة الفئات، وفيما يلي نستعرض بعضها منها :

▪ الأزمة لغويًا

قاموس مختار الصحاح عرفت الأزمة على أنها الشدة والقحط وازم عن الشيء أمسك عنه ، وفي الحديث أن عمر رضي الله عنه سأل الحارث بن كلده الدواء فقال: "الأزم" يعني الحمية وكان طبيب العرب والمأزم "المضيق، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع الحرب أيضا مأزم، ومنه سمي وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع الحرب أيضا مأزم، ومنه سمي الموضع الذي بين المشعر وبين عرفة مأزمين.

قاموس المصباح المنير: وردت الأزمة أيضًا بمعنى الشدة والقحط ويقال: أزم علينا الدهر، أي اشتد وقل خيره، كذلك يقال: أزمتم عليهم السنة اشتد قحطها وتأزم أي أصابته أزمة.

القواميس العربية المتخصصة في السياسة أو الاجتماع أو الاقتصاد فتعرف الأزمة بأنها : "نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال و يمكن القول إنها "وضع أو فترة حرجة وخطرة وهي حالة علمية تطويرية يحدث فيها انفصام توازن يعلن الانتقال الحتمي تقريباً إلى حالة أخرى". قاموس أكسفورد : هي نقطة تحول في المرض، أو في تطور الحياة، أو في تطور التاريخ... إلخ، وتفسر نقطة التحول بأنها قد تتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل ووجوب اتخاذ قرار محدد.

- قاموس بنت روبرت : يطلق لفظ الأزمة من الناحية الطبية على الحالة المرضية التي تتميز بالتغير المفاجئ والحاسم إما إلى الأحسن أو إلى الأسوأ .

- قاموس هيرتيج (Heritage): فيعرفها بأنها :

١- حالة خطيرة وحاسمة أو نقطة تحول.

٢- أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية أو العالمية والتي يوشك أن يحدث

فيها تغيير حاسم.

٣- تغيير فجائي في مرض مزمن إما للتحسن أو للتدهور

▪ الأزمة اصطلاحاً

بالرغم من تعدد تعريفات الأزمة من قبل العديد من الكتاب والباحثين وذلك بتعدد خلفياتهم

ومشاربهم والزاوية التي ينظرون منها إلى كلمة الأزمة ، إلا أن هناك تشابها كبيرا بين هذه

التعريفات حول مدلول الأزمة وما يعنيه هذا المصطلح ونورد فيما يلي بعضا من هذه التعاريف:

- " الأزمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة

عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالبا ما تكون بفعل الإنسان".

- الأزمة بمعناها العام والمجرد هي " تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها

مصير تطورها، إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ، الحياة أو الموت الحرب أو السلم لإيجاد حل

لمشكلة ما أو انفجارها ، فهي كل حالة أو أمر مهما كان موضوعه ومجاله لا يستطيع صاحبه

أو أطرافه وضع حد لاشتداده وتطوره إلى الأسوأ".

- الأزمة هي عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام".

- الأزمة هي " حدث مفاجئ يهدد المصلحة القومية، وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات، ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة".

- كما تعرّف على أنها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة".

الأزمة الدولية هي: موقف ينشأ من احتدام الصراع شامل طويل وممتد بين دولتين أو أكثر وقد يتخللها لجوء الأطراف إلى استخدام القوة العسكرية كما ينتهي هذا الموقف إلى إفراز نتائج مهمة تؤثر في النظام الدولي الفرعي القائم. ويلاحظ من استعراض هذه التعريفات أن هناك عناصر مشتركة بينها تشكل ملامح الأزمات وهي:

أ - وجود خلل وتوتر في العلاقات.

ب - الحاجة إلى اتخاذ قرار.

ج - عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.

د- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.

والأزمة تختلط بمجموعة مفاهيم إدارية أخرى، أو بظواهر أخرى مفهوم الكارثة مفهوم القوة القاهرة ونفهم الصدمة ومفهوم المشكلة ومفهوم الصراع ومفهوم الخلاف ومفهوم الحادثة وهذا الأختلاط قد يؤدي غالبا إلى معالجات إدارية غير سليمة لكن منها في الخطأ في التشخيص يؤدي غالبا إلى أخطاء في المعالجات الأمر الذي يتطلب منا توضيح مفهوم كل منها والتدليل على اختلافه عن مفهوم الأزمة وعلى النحو التالي:

١- مفهوم الكارثة

وهي أحد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمات، إلا أنها لا تعبر عنها بالضرورة فالكارثة هي حالة مدمرة حدثت بالفعل، نجم عنها ضرراً سواء في الماديات ، أوهما معاً .
والحقيقة قد تكون الكوارث أسباباً لأزمات ، ولكنها بالطبع لا تكون هي بذاتها الأزمات ، أى أن الكارثة قد ينجم عنها أزمة لكنها لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها.
حتى على سبيل المثال إذا ما حدثت كارثة طبيعية مثل بركينا الزلازل أو الفيضانات أو الأعاصير الكاسحة في كوارث طبيعية لا يمكن توقعها وتوقع حجم الضرر الناجم عنها ومن ثم ينتظر حتى تنتهي الكارثة ومعرفة ما أسفرت عنه من نتائج ونتائج هذه الكارثة قد سبب أزمات
مثل:

- أزمات المأوى والمسكن الذين هدمت بنزلهم وأصبحوا بدون مأوى.

- أزمات الإعاقة والتغذية للمشردين أو الأطفال الذين فقدوا ذويهم.
- أزمات الاتصالات والمواصلات ناقصة باعث قطع خطوط التليفونات أو محطات الاتصالات وكافة مراكزها الالكترونية.
- أزمات انعدام الأمن وسيطرة الفوضى خاصة مع اتساع نطاق عمليات النهب والسرقة لانتهاز اللصوص الفرصة للاستيلاء على كل شيء.
- وغيرها كثير فثورة البراكين أو اجتياح الفيضانات للأراضي الزراعية أولتها من الحشرات كالجراد للمحاصيل هي كلها كوارث قد يترتب عنها أزمات ولكنها ليست بالضرورة السبب الوحيد في الأزمات.

٢- مفهوم الصدمة

تعني الصدمة شعورا فجائيا بالغدر والخسة والخداع وطعن في الضمير والحس والمنطق و بالإساءة الغير متوقعة من الذي أحسنت إليه وهو موقف حاد نتيجة تحقق حادث غير متوقع الحدوث بل على العكس مما كان متوقع الحدوث أو مطلوب الأحداث ومسلما بحدوثه من سلطة تتابعات الأحداث السابقة، وهو شعور مركب بين الغضب والذهول والخوف وده شغل قرف واشمئزاز والنفور والعجز عن التصديق.

ومن هنا قد تكون الصدمة هي أحد عوارض الأزمة أو إحدى نتائج الل تولدت عندما فجر بشكل فجائي سريع ودون سابق تمهيد أو إنذار كما قد تكون أحد أسباب الأزمات سواء على مستوى الدول أو المشروعات أو الأفراد ويكون التعامل مع الصدمة أيا كانت أسباب بأسلوب الامتصاص والاستيعاب والتغلب على عناصر مفاجأة فيها بإعتبار أن صدمة لا تمثل أكثر من إدارة عام خارج غرفة أسبابها ومن ثم فإن التعامل مع صدمة يكون باعتبارها غلاف لا يستدعي سوء استيعاب تأثير هذا الغلاف في أقرب وقت ممكن تميد القصص هذا الغلاف والوصول إيجار لأزمة والحدث الذي ناجمة عن الصدمة.

على سبيل المثال فإن الصدمة التي نجمت عن اختراق القوات المسلحة خط برليف واستاز هذا الخط بالنجاح رغم الدعاية الرهيبة والمكثفة باستعادة اختراق هذا الخط الذي فقوته استحکامات خط ماجينو واحتياجه إلى القنابل الذرية لاختراقه وما يتولد عن هذا الاختراق من أزمة مدبرة للجيش الإسرائيلي وللحكومة الإسرائيلية وأثر ذلك على أدمت غضب الأداء العسكري لها والمعالجة هذا الأمر لجأت الحكومة الإسرائيلية لأسلوب امتصاص للأزمة والتهوين من شأنها والقول أن خطب الريف كان كقطعة الجبن السويسري، بها من الخروم والفتحات أكثر مما بها من جبن ولعل الصدمات

المتتالية التي تحدثها على العمليات الاستشهادية للمجتمع الإسرائيلي مما جعل هذا المجتمع يفقد توازنه الداخلي و يعيش واقع الصدمة وهو ما يدفعه دافعا إلى التفكك والتحلل والخروج من إسرائيل.

ومن هنا فإن هناك اختلافا جوهريا بين إدارة الأزمات وإدارة الصدمة ففي الوقت الذي تم فيه إدارة الصدمات بشكل الغلاف الخارجي المسبب للأسف الصدمة يكون محور عمل إدارة الأزمات جوهر الأزمة ومن ثم فقد يؤدي انفجار الأزمة بشكل عنيف إلى توليد إحساس بالصدمة لدى متخذ القرار وهو إحساس طارئ ولد سريعا ويختفي سريعا ويظل بعد امتصاصه واستيعابه لا في إدراك وإحساس متخذ القرار أن هناك أزمة ما ولدى حدوث هذه الصدمة وإن كانت سببا فيها ومن ثم يتعين التعامل مع أسبابه من خلال منهج علمي مؤسس على قواعد منهجية سليمة.

٣- مفهوم المشكلة

تعبر المشكلة عن الباعث الرئيسي بسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها ومن سبب المشكلة قد تكون هي سبب الأزمة التي تمت ولكنها بالطبع لم تكون هي الأزمة في حد ذاتها فالأزمة عادة ما تكون إحدى ظاهرة متفجرة عن المشكلة ولا تأخذ موقفا حاداً شديداً الصعوبة والتعقيد، غير معروف أو محسوب النتائج ويحتاج للتعامل معه

إلى قمة السرعة والدقة في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها وهي حقيقة أسباب والتعامل معها.

فكل أزمة في حد ذاتها مشكلة تواجه متخذ القرار في الكيان الإداري ولكن بالطبع ليست كل مشكلة أزمة وإطلاق مصطلح الأزمات على مشكلات الحد التي يشعر الفرد تجاهه بالانفعال الشديد والضغط الشديد وانها باستمرارها تشكل تهديداً لحياته والأمة واستقراره ولأهداف الأساسية في الحياة ومن ثم يفرق ما بين الأزمة وبين المشكلة ورغم تستخدم بعضهم معياراً زمنياً في محاولة منهم لوضع مقاس للتفرقة بينهم.

ثالثاً: المفاهيم المرتبطة بالأزمة

بعض المفاهيم النظرية التي قد تشكل حالة مشابهة للأزمة:

هي مجموعة من المفاهيم على سبيل الحصر وأقرب ما تكون من مفهوم الأزمة، مما قد يسبب تداخلاً بالفعل لإدراك الحدث أو الموقف عند تقييمه وهذه المفاهيم ذات طبيعة تفاعلية تقرر بصورة مباشرة أو مفاجئة الأزمة (الحملوي، ١٩٩٣م، ص ١٨).

١ . التوتر: يعني الشعور بالخوف والعداء والتشكك ، ومن ثم فهو حالة نفسية تحدث نتيجة لاختلاف المصالح بين طرفين أو أكثر، وقد تكون حالة تعكس الشعور بالقلق وتختلف في حدتها طبقاً للموقف. والتوتر عادة ما يصاحب الصراع لكنه ليس حتمياً أو بالضرورة ينقلب إلى صراع

ويكون التوتر عاملاً من عوامل الصراع، ومن ثم فهو يؤثر وبصفة مباشرة في عملية اتخاذ القرار. (نصر، ٢٠٠١م، ص ٢٩).

٢ - **الخلافا** : هو مفهوم يعني وجود تعارض وتضاد وعدم تطابق سواء في الشكل أو في المضمون، وقد يكون أحد أسباب ومظاهر الأزمة ولكنه لا يعبر عنها ، وقد يكون باعثاً على نشوئها واستمرارها، ويمكن بالتحليل الدقيق تماماً، إدراج نقاط الخلافا بين علامات الإنذار بوقوع أزمة.. (العناني، ٢٠٠٤م، ص ٢٥).

٣- **النزاع** : هو لفظ تقليدي ارتبط أساساً بالمفهوم القانوني ويتعلق بحقوق الدول والتزاماتها، والنزاع يختلف عن الصراع الذي يعبر عن تعارض المصالح والقيم بغض النظر عن تكييفها القانوني، فالفارق بين النزاع والصراع هو الفارق بين الحق والمصلحة ..

(الزهراني، ١٩٩٤م، ص ١٦).

٤ - **الصراع** : هو جزء من عملية المنافسة اللازمة للحياة والتطور الناجم للبشر في بحثهم الدائم عن الطرق الجيدة والجديدة لمكافحة قلة الموارد والضغط الناتجة عن تغييرات في البيئة المحيطة، وعلى العموم فإن الصراع يعني التعارض في القيم والوسائل والأهداف بين مجموعتين أو أكثر من البشر، ويأخذ هذا الصراع صورة مركبة أو عملية سياسية اقتصادية، بمعنى أن يتخذ الطرفان تدابير تمنع الآخر من تحقيق أهدافه، وهو بإيجاز صراع بين الأقوى والأضعف

وهو عند داروين (في نظرية البقاء)... وعند «ماركس» ((صراع الطبقات)... و «تويني (في نظرية التحدي)... و«نيتشه» (في تكريس القوة). (الحداد، ٢٠٠٠م، ص ٢٣).

رابعاً: المفاهيم النظرية ذات الطبيعة المتدرجة الصعود

وهذه المفاهيم المرتبطة بالأزمة قد تعزز بالفعل الأزمة، ولكن بصورة تدريجية وليست مفاجئة تبدأ في مراحل مبكرة ويمكن إدراكها بالملاحظة الجيدة كأداة من أدوات البحث عن الأزمة، ثم لا تلبث هذه الملاحظات أن تشكل فكرة تعبر عنها ظاهرة تتطور وتتحوّل تدريجياً إلى تطور أشد حدة وتتدرج في تأثيرها عن كونها ظاهرة فمشكلة... فقضية... فأزمة، وإذا لم يتم إدراكها والسيطرة عليها ستكون كارثة... وقد يتطلب التوقف عندها تغيرات جذرية، بل حادة، والواقع أن هذا التدرج والتطور لهذه الظواهر إنما يرجع إلى تصور مراكز المعلومات والتنبؤ واتخاذ القرار منذ البداية عند تناول الظاهرة واستشعارها بالملاحظة، وعجز متخذي القرار عن صياغة سياسية لمواجهة الظاهرة هو الذي يعد لها المناخ المتطور وتنتقل من طور إلى آخر، ومن ثم، فإن أجهزة الرصد والمعلومات يمكنها إلقاء الضوء والإنذار المبكر على مواطن الخطر في الظاهرة... التي قد تصل بالمجتمع إلى حد الكارثة.

١ - الظاهرة : هي وقائع خارجة عن نطاق الفرد تتمتع بالسيطرة وقوة القهر والإلزام أي أنها خارجة عن نطاق الفرد. سابقة على وجوده ويمكن ملاحظتها، كما أنها تتسم بالجبر والإلزام والعمومية والانتشار ، ويمكن تحديدها ودراستها من خلال وحدة تحليل هي الوقائع الاجتماعية)، والأزمة هي في حد ذاتها ظاهرة سياسية في الأساس، ويمكن تعميمها في كل مجال مادام قد توافرت فيها الشروط، ومن ثم يمكن اعتبار كل أزمة ظاهرة وليس كل ظاهرة أزمة ... (الهوارى، ٢٠٠٥م، ص ٣٢).

٢ . المشكلة : وهي عملية تعارض غاية في الأهمية بين القواعد الاجتماعية أو الإنسانية وبعضها في أي مجال، سواء الواقع الاجتماعي أو الإنساني. والمشكلة أطرافها محددة وعواملها معروفة ومتغيراتها ملموسة ولكن يصعب أن تتم عملية المواءمة بين متغيراتها ووقائعها ... وعندما ننجح في ذلك تكون قد وصلنا للحل، ومن ثم فقد تكون المشكلة سبباً للأزمة التي تمت أو دافعاً لها ولكنها بالطبع لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها، فالأزمة عادة ما تكون إحدى نتائج ظواهر تفجر المشكلة التي تأخذ موقفاً حاداً شديد الصعوبة... وغير معروف أو محسوب نتائجها، بل ويحتاج التعامل معها إلى قيمة السرعة والدقة في الأداء في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها وتتبعها. عز الدين، ١٩٩٩م، ص ١٩).

٣ . التحدي :هو مواجهة وضع أو مشكلة أو مسألة تشكل خطرًا قوميا أو خطأ يؤثر بالسلب

على مصالح الدول القومية ويتطلب ذلك جهدًا جماعيا مكثفا يستغل كافة أو إمكانيات الدول

المتاحة في اتجاه أو أكثر لحلها والاستعانة بإمكانات الدولة.

- الاحتلال الإسرائيلي لسيناء عام ١٩٦٧م كان بمثابة تحدي للقيادة السياسية المصرية.

- الدين المصري الذي بلغ عدداً من المليارات... يعد تحدياً للإدارة المصرية.

- الزيادة السكانية المطردة تمثل تحدياً.

- الأزمة العراقية الكويتية في بدايتها كانت تمثل تحدياً للنظام العربي.

٤ - القضية :هي اصطلاح قانوني متعارف عليه له العديد من الحقوق والواجبات المتضاربة

التي يصعب الفصل بينها لصعوبة تداخلها، لذا فهي تثار على الرأي العام والمتخصصين في

القواعد الأخلاقية والقانونية... وتعد هذه القواعد ملزمة للطرفين وللأطراف المشاركة.

المبحث الثاني أسباب نشوء الأزمات وأنواعها

أولاً : أسباب الأزمات

تتنوع الأسباب المنشأة للأزمات بتنوع الأزمات نفسها ؛ فهناك مسببات داخلية، وأخرى خارجية

ذاتية وموضوعية شخصية وعامة تخطيطية وتنفيذية.. إلخ أبرز هذه الأسباب:

١- سوء الفهم:

يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات وفي مثل هذه الأزمات يكون الحل سهلاً

بمجرد إيضاح الحقيقة، وعلى متخذ القرار أن يتأكد أولاً من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة

عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة. وسوء الفهم

يشير إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية

:

- قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة.
- المعلومات سريعة ومتلاحقة ومتغيرة لا يمكن الإلمام بها.
- عدم القدرة على جمع المعلومات.
- تداخل وتشويش في المعلومات وتضاربها.
- عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة.
- الخداع البصري في استقبال المعلومات.
- ضعف الحواس كالسمع والبصر عند استقبال المعلومات.
- سوء الحالة الصحية المستقبل المعلومات.

ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة

أو مبتروة، وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج وروية.

٢- سوء الإدراك:

يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية، والذي عن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتصرف تجاهه شكلاً ومضموناً، ويتم المعالجة في إطارها الجزئي وفي محيطها الكلي. فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم، أو نجم عن تداخل في الرؤية، والتشويش سواء المتعمد أو الطبيعي، فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري، بل يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري (المنظمة ، الدولة، المشروع وبين القرارات التي يتخذها هذا القائد الإداري، ومن هنا إذا تراكمت نتائج التصرفات السابقة بشكل معين، في حين كان متخذ القرار يدرك أنها تأخذ شكلاً آخر، فإنه يوجد ضغط مولد لانفجار الأزمة.

٣- سوء التقدير والتقديم

وهو أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة المجالات العسكرية، حيث يكون أحد أطراف المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر، وسوء التقدير الأزموي ينشأ فعلاً من خلال ما يلي: المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة في النفس وهي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه. المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة، والشك في قيمة هذه المعلومات. عدم تحليل المعلومات الواردة عن الأزمة. التأثير بشعارات وهمية ك (نحن) الأقوى، نحن الأفضل.....

ومن ثم تكون النتيجة الاستهانة بالطرف الآخر، في الوقت الذي يستفحل فيه ويشد خطره، وفي إطار غياب المعرفة الكاملة عنه، أو ما يستأمره الطرف الأول من رفض وتغييب أي معلومة إيجابية عن الطرف الثاني، يحدث التخاذل والاسترخاء الأمني، وتتسع ثغرات الأمن الذاتي، والتي يستغلها الطرف الثاني.

٤ - الإدارة العشوائية

وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب وباعث للأزمات، ولكن أيضاً وبدرجة أشد خطورة كدمر للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدراته، ومن أمثله سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات، وعدم وجود التنسيق وإشاعة الصراع الداخلي بين الأفراد والكيان الإداري، وبالتالي إحداث علاقة انفصام بين مصالح الإدارة وبين مصالح العاملين في الكيان الإداري.

وبالإضافة إلى عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية. ولعل هذا يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث، التي تفتقد إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا

تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها وتطبيق أنماط من الإدارة العشوائية التي تقود إلى الأزمات والكوارث.

٥- الرغبة في الابتزاز

تقوم جماعات الضغط، وجماعات المصالح باستخدام هذا الأسلوب لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفاعلة إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف، وإخضاعه لسلسلة متوالية ومتصاعدة ومتلاحقة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.

ولعل الأزمات السياسية التي نشاهدها في عالمنا المعاصر، تشكل جانباً مهماً من بواعث الرغبة في الابتزاز أو التي نجمت عنها فعلاً، سواء على المستوى المحلي الإقليمي، أو على المستوى الدولي).

٦- اليأس

هو أزمة نفسية سلوكية تشكل خطراً على الإدارة والدولة، فهو كسب للأزمة مما يؤدي إلى الإحباط وعدم الرغبة في اتخاذ القرار والتطوير والتنمية والتحسين ومثال ذلك: إحباط الأزمات العمالية (ظروف العمل الصعب و انخفاض الأجور).

٧- الإشاعات

وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل إن كثيراً من الأزمات ما يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً، ولملموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد، وإحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة، وإعلانها في توقيت خاص وفي إطار مناخ وبيئة محيطة تم إعدادها لاستغلالها في تفجير الأزمة. ومن الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الإشاعات ما يلي:

- انعدام الحقائق لدى الناس ووجود تخبط لدى المسؤولين.

- وجود أطماع لدى الغير والذين يروجون للإشاعات.

- إهمال الأزمة.

- سوء الإدارة وعدم مواجهة الأزمة.

- وجود توتر جماهيري.

٨- استعراض القوة

وهذا المسبب النشط يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما أنه يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة، وترغب في قياس رد فعلها، أو اختبارها واختبار مدى تأثيرها على الكيانات الأصغر، وعلى مدى رد فعل الكيان الأكبر حجماً، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث، ودون حساب للنتائج

أو للعواقب وتتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، وتتفاقم مع تتابعات الأحداث وتتراكم النتائج.

٩- الأخطاء البشرية

وهي أحد الأسباب لنشوء الأزمات سواء في الماضي، أو في الحاضر أو في المستقبل فحادث انفجار مكوك الفضاء "تشالنجر" وما نتج عنه من أزمة عنيفة في "الثقة" في بعض الهيئات المشرفة على برامجه، وما أحدثته الأزمة من صدمة في كيان المجتمع الأمريكي، كان باعته الأساسي خطأً بشرياً يعود إلى سيادة مناخ عمل غير مناسب، ومن الأخطاء البشرية كارثة مصنع المبيدات في بوهبال الهندية عام ١٩٨٤.

١٠- الأزمات المخططة

ويطلق عليها أيضاً الاختراقات الأزموية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل، ومراحل الإنتاج والتوزيع، واحتياجات وظروف كل مرحلة من هذه المراحل ومن ثم يمكن إحداث أزمة مخططة.

١١- تعارض الأهداف:

إن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا تتوافق مع منظور الطرف الآخر نتيجة لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة.

١٢- تعارض المصالح

وهي أيضاً من أهم أسباب حدوث الأزمات سواء على النطاق الدولي، أو المحلي، أو حتى داخل الشركات ووحدات النشاط الاقتصادي صغيرة الحجم، حيث إن لكل دولة مصالحها، ولكل شركة مصالحها، ولكل فرد أيضاً مصالحه، فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد، برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة وفي حالة توافق أو تلاقي المصالح أو حتى توازيها ، فإن الأزمة لا تحدث ، فقط عندما تتعارض المصالح وتتصادم تتفجر الأزمة.

ثانياً : أنواع الأزمات

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف، إلا أنه يمكن تصنيفها وفقاً لعدة أسس أهمها الأسس الآتية:

١- من حيث التكرار

أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث، مثل: أزمات المياه في الصيف الأزمات الاقتصادية، الثقة في الحكومات). أزمات فجائية عشوائية وغير متكررة " ا، مثل: (الأمطار، الأعاصير الفيضانات).

٢ - من حيث العمق

أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير، لا تشكل خطورة وتحدث طفرة بشكل فجائي وتنتهي بسرعة مثل: (الإشاعات)، فهي أزمة بلا جذور تحدث وتختفي دون آثار أزمة عميقة متغلغلة جوهرية هيكلية التأثير، وهي خطرة ذات طبيعة شديدة القسوة تعتمد على مدى تغلغلها في الكيان الذي تحدث به، وقد تعصف بالكيان الإداري إن لم يتم علاجها بالشكل الصحيح أو عند تركها دون علاج.

٣ - من حيث المظهر

الأزمة الزاحفة وهي أزمة تنمو ببطء، ولكنه محسوس، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها، مثل: أزمة الديون الخارجية).
الأزمة العنيفة الفجائية: وهي أزمة تحدث فجأة، بشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجير المدوي وخير مثال على ذلك: أزمات الرهائن أزمة مفاعل تشيرنوبل، أزمة مكوك الفضاء تشالنجر).

الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة ، بحيث يشعر بها كل أطرافها والمحيطون بها منذ نشأتها، بل وتستمر هذه العلانية بشكل كبير، مثل: (الأزمات التموينية). والأزمة الصريحة هي أكثر أنواع الأزمات انتشاراً، ومسلكها الطبيعي هو الإعلان عنها، وتستقطب إليها مجموعات متنوعة من المهتمين، ومن ثم تطرح التصورات المختلفة لعلاجها.

الأزمة الضمنية أو المستترة: وهي أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة، في كل شيء: أي أسبابها ، وعناصرها، وأطرافها والعوامل التي ساعدت على تفاقمها ، وإن كانت في الحقيقة محسوسة النتائج ولملموسة بشكل كبير. وأهم مثال على هذا النوع من الأزمات: أزمة الثقة في الجهاز المصرفي، وما يترتب عليها من انصراف المودعين والعملاء).

٤- من حيث المدة

. أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة. أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة تصل أحياناً إلى سنوات.

٥- من حيث الآثار

○ أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.

- أزمات ذات آثار وخسائر مادية.
- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.

٦- من حيث المستهدف بالاعتداء

- اعتداء على شخصيات.
- اعتداء على ممتلكات.

٧- من حيث الهدف

- إرهاب الطرف الآخر، كتفجير الطائرات دون تحديد مطالب.
- الابتزاز، كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

٨- من حيث مسرح الأزمة

أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب مختطف طائرة الهبوط في مطار ما للتزويد بالوقود أزمة ترانزيت). أزمة حدد فيها مسبقاً مسرح الحادث الذي وقعت فيه.

٩- من حيث المصدر

- أزمة مصدره ، كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما لاعتبارات معينة لها أهميتها في بلد آخر .

- أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواء كانت هذه الجذور سياسية أو غيرها.

١٠- من حيث القصد

- أزمات عمدية تحببها إحدى القوى وتنفيذها لتحقيق أهداف معلومة. أزمات غير عمدية، وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير ، مثل بعض الكوارث الصناعية.
- أزمات قضاء وقدر لا حيلة للإنسان فيها أمثال الكوارث الطبيعية كالزلازل والأعاصير، وأمواج البحر العاتية.

١١- من حيث مستوى المعالجة

- أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة أو منشأة بعينها داخل الدولة وتتطلب معالجة محلية.
- أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة وتتطلب تنسيقاً إقليمياً لمواجهتها. أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية لمعالجتها.

١٢- من حيث طبيعة الحدوث

درجت معظم الدراسات على تقسيم الأزمات حسب طبيعة الحدوث إلى قسمين رئيسيين هما :

- أزمة بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات الناشئة عن فعل إنساني مثل:

- التهديد بالغزو العسكري.
- عمليات الإرهاب كخطف الطائرات والسفن واحتجاز الرهائن والتفجيرات.
- الاضطرابات العامة والفتن المختلفة.
- حوادث تلوث البيئة مثل تسرب الإشعاع أو المواد الكيميائية أو الصناعية إلى الهواء والأرض والماء.
- الإهمال الذي ينتج عنه انهيار السدود أو انقطاع الكهرباء والماء في المدن الكبرى
- الحرائق الكبيرة.
- حوادث الطائرات والقاطرات وغرق السفن الضخمة .. إلخ.
- أزمة طبيعية: وهي الأزمة التي لا دخل للنشاط الإنساني بحدوثها مثل:
 - الزلازل والبراكين والأعاصير.
 - الفيضانات وما شابه ذلك.
 - الجفاف ونضوب الموارد المائية .. إلخ..

الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات:

الفرق قائم وكبير بين كل منهما :

١- إدارة الأزمة:

- تقليدياً يمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها " مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة".

- أما حديثاً فإن إدارة الأزمة يتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه. فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني : " عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة، وربحياتها أو بقاءها في السوق.

ويرى البعض أن إدارة الأزمة لها مفهوم أو معنى مزدوج (Dual meaning) الأول: يعني أن إدارة الأزمة هي: إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، مثل عمليات الإخلاء أثناء الحرائق، وإغلاق المحلات أو سحب المنتجات من السوق. الثاني: فيشير الى أن إدارة الأزمة تعني القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد الأزمة. وهذا المفهوم يحمل في طياته ضرورة وجود برنامج أو نظام أو خطة تم تصميمها لهذا الغرض.

كما تعرف إدارة الأزمة بأنها "عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقاً والمدربين تدريباً خاصاً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

٢-الإدارة بالأزمات:

تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً ، بحيث تغطي الأزمة الجديدة المفتعلة على المشكلة القائمة.

ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين، وهو فن مستحدث يهدف إلى السيطرة على الآخرين، وإخضاعهم وابتزازهم، فضلاً عن تحريك الثوابت الراسخة فيما يتصل بالقواعد المستقرة من خلال خلخلة الوضع الراهن والأسس المتعارف عليها فمن خلال صناعة الأزمة تجنى المكاسب وتتحقق الأهداف.

وهي عملية تحتاج أيضاً إلى إحكام السيطرة حتى لا تغلت الأوضاع وتقلب، وإن كانت كثيراً ما تحدث نتيجة سوء التقدير والإصرار على الخطأ والتماذي فيه، والأزمة المصنوعة المخلفة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، وحتى تؤتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي:

- الإعداد المبكر .
- تهيئة المسرح الأزموي .
- توزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة .
- اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها .
- إيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير .

ومن ثم للتعامل مع الأزمات المفتعلة أو المصنوعة يتعين أن نحصل على إجابات سريعة

ووافية عن الأسئلة التالية:

1 - كيف ظهرت الأزمة وتطورت أحداثها؟ وما هو موقع بؤرة الأزمة الذي بدأت منه؟ وما هي

بوادرها ومؤشراتها التي صاحبت هذا النشوء؟ وما هي العلامات المبكرة التي ظهرت وكذلك

الجو والمناخ المساعد الذي أحاط بها؟

٢ - من هم الأطراف صانعو الأزمة سواء كانوا معلومين أو يعملون في الخفاء؟ ومن الذي قدم

المساعدة لهم سواء عن عمد أو عن عدم معرفة؟ ومن هم الضالعون في مخطط صناعة الأزمة

؟ وما هو موقعهم الإداري وسلطاتهم التي يمكن استخدامها لعرقلة أى علاج للأزمة؟ أو لزيادة

وتصعيد تيار صناعة الأزمة؟

٣- لماذا تم صنع الأزمة في الوقت الراهن؟ وما هي الحكمة أو الهدف الحقيقي من وراء افتعال

هذه الأزمة؟ وما الذي يرغب صانع الأزمة في إخفائه من وراء افتعال هذه الأزمة؟ وما الذي

يرغب في الحصول عليه من مكاسب ومغانم نتيجة لذلك؟

٤- ما هو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه قوى صنع الأزمة، وتحديد ما هو الهدف الظاهر، وما

هو الهدف أو الأهداف الخفية؟ وما هي النوايا المبيتة من قيامهم بصنع هذه الأزمة؟ وتحديد

ماهية الأزمات الأخرى المتتالية التي سيلجأون إليها إذا ما فشل مخططهم في الوصول إلى ذلك؟

٥- ما هو المدى الذي لا يتعين أن تتجاوزه قوى الضغط الأزموي؟ وما هي المحاذير الموضوعية لكل منها؟ والحدود المتفق عليها بينها؟ وبمعنى آخر عدم السماح لأي ما من شأنه أن يجعل قوى صنع الأزمة تفقد السيطرة على تيار الأزمة، ويحول هذا التيار إلى تيار جامع كاسح ماحق يبتلع كل شيء، ويهدد كل شيء ومن ثم تحديد من القوى العاقلة في هذا الجنون العارم!!!؟

إن هذا كله يؤكد أن مجتمع الأزمة يعيش على أطراف أصابعه، يلتقط أنفاسه المتلاحقة بصعوبة، يعيش على فوهة بركان، وفوق نصل السكين.. في قمة الإثارة، وتحت ضغوط هائلة وتوتر متصاعد. وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة، أو إلى سلوك معين بشأنها.

الفصل الثاني

التعامل مع الأزمات

إن عملية مواجهة الأزمات تحتاج إلى إدارة علمية واعية، وإلى إدارة صلبة لديها القدرة على الاستجابة وعلى التحدي، ولديها في ذات الوقت قدرة على التصدي السريع والحاسم لقوى صنع الأزمة مثلما ينبغي أن يكون لديها إرادة قوية في عدم الخضوع للقوى والتأثيرات التي تفرزها الأزمة ومواجهة الخطر الناجم عنها . وعلى الرغم من أن علم إدارة الأزمات أصبح من العلوم الإدارية الراسخة، إلا أن التطور الذي يتم فيه لا يزال يتم على قدم وساق، وهو تطور يفرض دائما البحث عن الجديد ليس فقط لملاقاة التغيير والمستجد في الأزمات، ولكن المقابلة احتياجات الطوارئ ومتطلبات الوقاية من الأزمات.

وحيث يرتبط التعامل مع الأزمات بتحديد الاختيارات والمسارات التي يتعين على متخذ القرار أن يسلكها ويتعامل بها مع الأزمة، والتي وفقاً لها تتحد طرق التعامل مع الحدث الأزموي لذا لا بد أن يعي جيداً مجموعة من المبادئ حتى ينجح في تحقيق هدف التغلب على الأزمة التي يواجهها. حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول : مبادئ التعامل مع الأزمات .

المبحث الثاني : أبعاد الأزمة ومراحلها .

المبحث الأول

مبادئ التعامل مع الأزمات

التعامل مع الأزمات فن ومهارة، مثلما يحتاج في ذات الوقت إلى وعي إدراكي شامل، ليس فقط بحاضر الأزمة وملاحها وما يحدث فيها ، ولكن أيضا بما هو وراء الستار الذي لا تظهر ملامحه واضحة جليّة، ومن هنا فإن معرفة فنون المواجهة ، ونظريات التعامل ومجالات وأهداف إدارة الأزمات، وتحديد مدى خطورة الأزمة وكيف ومتى سيتم القضاء عليها ، مثل هذه الأمور جميعاً تحتاج إلى استلهام وإلهام، وإلى احترام وتقدير وتطبيق واستخدام جيد لكيفية التعامل مع الأزمات. وفيما يلي عرض لهذه المبادئ بشيء من الإيجاز التي تمثل الدستور الإداري الذي يتعين على كل متخذ قرار أن يعيها جيداً عند التعامل مع أي أزمة تواجهه، وأن لا يتناسى أو يتجاهل أيّاً منها:

أولاً : توخي الهدف

هناك دائماً هدفان متعارضان في إدارة الأزمات، وكل منهما مضاد للآخر وهما :

الهدف الأول : هدف قوى صنع الأزمة الذين يسعون إلى تحقيقه.

الهدف الثاني: هدف مدير الأزمات الذي يعمل على تحقيقه.

وكلا الهدفين في واقع الأمر يحتاج إلى الآخر في تعارضه وتضاده وغموضه ومن ثم يتعين

دائماً على مدير الأزمة أن يتوخى الهدف. حيث كثيراً ما يكون الهدف غامضاً أمام متخذ القرار،

خاصة وأن ضغط الأزمة واشتدادها يجعلان بعض متخذي القرار عاجزين عن التحرك في الاتجاه المطلوب.

ثانيا : الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة

يحتاج مدير الأزمات الناجح إلى الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة حتى يستطيع التعامل بنجاح مع الأزمات، خاصة وأن قوى صنع الأزمة كثيراً ما تمارس عمليات صنع الأزمة في إطار معرفتها أن هناك قيوداً حاکمة ومتحكمة في رد فعل مدير الأزمات، ومن ثم فإن تمتع مدير الأزمات بحرية الحركة يساعده على معالجة الأزمات بصورة سريعة وناجحة.

ثالثاً : المباغثة

تؤمن المباغثة ولفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة. ذلك أنه إذا ما تم تأمين المباغثة فإنها فوراً تحدث نوعاً من الذهول لدى القوة الصانعة للأزمة، تجعلها لا تستطيع التفكير أو التصرف بشكل عقلائي، وتحت تأثير صدمة المباغثة يمكن التعامل معها والقضاء عليها ، أو شل حركتها وتعجزها إلى فترة مناسبة من الزمن.

رابعاً : الحشد

يقصد بالحشد جمع القوة المناط بها معالجة الأزمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة، والقضاء على الأزمة وأسبابها وعناصرها،

والقوة تتضمن عناصر متعددة بعضها يرتبط بالمكان الذي حدثت فيه الأزمة، والذي سيتم مواجهتها فيه، وبعضها يرتبط بالزمن والمرحلة التي حدثت فيها الأزمة، وبعضها الآخر يرتبط بما يمكن لمدير الأزمات حشده وتعبئته مادياً ومعنوياً من أجل مقاومة الأزمة عليها. ومن هنا فإن القوة هي نتاج تفاعل ما بين المكان والزمان الذي حدثت فيه الأزمة من جهة، وبين ما يمكن إيجاده وحشده من الموارد والإمكانيات والتقنيات والخبرات البشرية القادرة والراغبة في معالجة الأزمة من جهة أخرى.

خامساً: التعاون يحتاج مدير الأزمات إلى تعاون الجميع معه

وتكاتفهم وتلاحمهم لمعالجة الأزمة التي يواجهها، خاصة عندما يكون هناك حاجة ودور لكل منهم يؤديه سواء لوقف تصاعد الأزمة، أو لحرمان تيار الأزمة من تلقي مصادر دعم روافد معينة أو من قوى جديدة.

فالكيان الإداري وحده لا يكون قادراً على التعامل مع الأزمة التي تعترضه، والتي جاءت له فجأة، وأحدثت لديه حجم خسائر غير محدود، وفي الوقت ذاته هناك ضغط مكثف لعودة الكيان الإداري للانتظام في تأدية وظيفته بشكل مناسب، ومن هنا فإن على متخذ القرار أن يعمل بسرعة على دفع كافة قدراته وإمكانياته إلى ميدان الأزمة والوقوف بنفسه في ميدانها، وفي ذات الوقت عليه أن يطلب مساعدة كل الأطراف التي تسانده للتغلب على الأزمة.

سادسا : الاقتصاد في استخدام القوة

الاقتصاد في استخدام القوة تحذير أكثر منه مبدأ، حيث إن استخدام كامل القوة ضد الأزمة أو صانعيها يتعين أن يخضع لحساب دقيق، فالإسراف في استخدام القوة يكون مدمراً ليس فقط لصانعيها ، بل أيضاً للكيان الإداري ذاته سواء من حيث التكلفة التي أنفقت، وأيضاً من حيث الأمان،ورد الفعل الانعكاسي، وكذا احتمالات عملية الارتداد المخادع. فالخداع والغدر والخيانة أمور معتادة في الأزمات التي تحدث وتؤدي إلى تحول الأطراف وظهورها بمظهرها الحقيقي

سابعاً : التفوق في السيطرة على الأحداث

يعد التلاحق السريع والتتابع المتوالي والمتنامي تصاعدياً لأحداث الأزمة من أكثر الأمور إزعاجاً وخطورة على الكيان الإداري، حيث كلما تصاعدت حدة الأزمة وأحداثها، كلما كانت الأزمة قادرة على استقطاب روافد جديدة لقوتها وأنصار جدد، ومؤيدين لها، ومهتمين بها، وهم جميعاً يشكلون جبهة معارضة المتخذ القرار في الكيان الإداري، وفي الوقت ذاته أداة ضغط أزموي جديد قد يكون من الصعب التغلب عليه أو التعامل معه بنجاح.

ومن هنا فإن معالجة الأزمات تتطلب أن يكون هناك تفوق في السيطرة على الأحداث الأزموية فإدارة الأزمات تحتاج إلى تفوق دائم في السيطرة على الأحداث الأزموية وطريقها إلى ذلك

ممارسة عمليات الاحتواء والامتصاص، والاستيعاب والتحكم والسيطرة، والتوجيه للحوادث وقوى الفعل المختلفة.

ثامناً : الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات وللمعلومات

يتعلق الأمن أساساً بمحاربة "الخوف". فبداية أي هزيمة هي "الخوف"، ومن ثم إذا نجحنا في تأمين أنفسنا من "الخوف" فقد رفضنا "الهزيمة"، بل وصنعنا إرادة "الانتصار". ومن هنا يستمد هذا المبدأ أهميته.

فالأمن له الأولوية المطلقة في عملية إدارة الأزمات، ووجود نظام لتأمين عدم اختراق الخصم لنا، وحجب أي معلومات عنه، بل وعزله داخلياً وخارجياً، وصنع حالة اغتراب لديه تكون بداية علاج ونهاية الأزمة ومن ناحية أخرى فإن التأمين المادي للأرواح والممتلكات واحتياجات المنشآت يشكل ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، خاصة تلك التي يكون لها بعض الجوانب التدميرية، أو التي اتخذت مظاهر تخريبية، وهو ما يحتاج إلى قوة فاعلة شاملة ومتكاملة لتحقيق هذا التأمين .

تاسعاً : المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث

عندما تندلع أزمة من الأزمات يصاحبها تيارات من الحوادث والأحداث المتصاعدة والمتتالية، ومن ثم يجد متخذ القرار ذاته غارقاً في بحر متلاطم الأمواج وعاصفة شديدة، وهذه الأوضاع قد أفرزت قيماً وفكراً جديداً، وفي إطار اعتبارات البقاء، وحتمية التوافق مع المتغيرات وآليات

التفاعل في موازين القوى داخل وخارج الكيانات الإدارية، وما تؤدي إليه من تحول الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة إلى ساحات وميدان صراع عنيف، كل هذا وغيره يستدعي من متخذ القرار المواجهة السريعة للأزمات والتعرض السريع لإحداثياتها.

فالدعوى الأولى الذي يجب مواجهته هو البطء والتخاذل والتجاهل للأزمة، أيًا كان محورها أو طبيعتها، فكل أزمة ما هي إلا جرثومة خبيثة، إذا لم يقض عليها في الوقت المناسب عاشت في الجسد فساداً وتدميراً إلى أن تقضي على الكيان الإداري الذي اجتاحتته.

عاشراً : استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً

يحتاج التعامل مع الأزمات إلى وعي إدراكي شامل ومتكامل بأساليب الالتفاف والمناورة والخداع والتمويه ، وهي أساليب تفقد العدو والخصم والطرف الآخر توازنه وتفقد قدرته على مواصلة عملية صنع الأزمات بل عادة ما تجعله يتفكك وينهار بتأثير المفاجأة والصدمة.

السمات المشتركة للأزمات

تتسم الأزمات بشكل عام ببعض الملامح المشتركة التي تحدد مدى إمكانية قبولها كأزمة ، أو هي مجرد حادث عادي لا يرقى إلى أدنى مرتبة من تصنيف الأزمات. وفي رأي (لويس كمفورت) L.Comfort فإن هناك ثلاث سمات للكوارث تلعب دوراً في إعاقة جهود المعالجة تخطيطاً وتنفيذاً وهي عامل الشك أو عدم التأكد (Uncertainty) وعامل التفاعل

(Interaction) وعامل التشابك والتعقيد (Complexity). وفي الواقع إن الأزمات تتصف بعدة

خصائص لعل من أبرزها :

أولاً : أنها حدث مفاجئ

قد يكون متوقعا إذا كانت الأزمة نتيجة محتملة لمشكلة معروفة، مثل مشكلات الجفاف التي قد تؤدي إلى مجاعة ، أو مشكلة نضب الموارد التي قد تؤدي إلى أزمة اقتصادية أو إذا كانت الأزمة يمكن التنبؤ بها نتيجة الخبرات السابقة مثل توقع الكوارث أو الزلازل الطبيعية في أوقات معينة) ، وقد تكون غير متوقعة مثل العمليات الإرهابية كخطف طائرة أو خطف شخصية مهمة، أو حدوث كارثة طبيعية دون مقدمات أو كوارث مماثلة في الماضي.

ثانيا : أنها تهدد مصلحة قومية

أي أن تكون الأزمة على درجة عالية من الخطورة، بحيث يكون لنتائجها انعكاسات على مصالح الدولة العليا، وتتغير نتيجة لها الأوضاع الراهنة في المستقبل تحول سياسة الدولة، تغير أنماط العلاقات السياسية والاجتماعية فيها، خسائر بشرية أو مادية لا يمكن تعويضها .. وغير ذلك.

ثالثاً : أن مواجهتها تتم في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات

فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتا كافياً للرد عليه والاستجابة له كما هو الحال في الظروف العادية، ونظراً لأن الحدث يمثل تهديدا لمصالح قومية، فإن اتخاذ القرار حياله يجب أن يكون سريعاً

للغاية، وفي نفس الوقت فإن الحدث المفاجئ لا يكون الاستعداد كافياً لمواجهته، ومن ثم فإن تلك المواجهة تتم في ظروف قلة الإمكانيات التي هي كافية فقط للتعامل مع الظروف العادية.

رابعاً : أنها عملية إدارية خاصة

فهي ليست من الروتين المعتاد، وليست ممارسة عادية للاختصاصات الوظيفية والسلطات المخولة في الظروف العادية، وإنما هي مجموعة من الإجراءات الاستثنائية والتي تتجاوز الاختصاص العادي أو الخط الوظيفي والتي توضع لها قواعد خاصة لممارستها.

خامساً : من شأنها إنتاج استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات

والمقصود بالاستجابة الاستراتيجية هو رد الفعل المؤسس على سياسة عليا للدولة، والذي يكون من أهدافه مواجهة التهديد المائل والذي يشكل خطورة على المصالح القومية، فالعملية الإدارية الخاصة بالأزمات يجب أن تكون معدة مسبقاً لتغطي عدداً كبيراً من الاحتمالات في فترات زمنية ممتدة، ومن ثم فهي استجابات استراتيجية وليست تكتيكية أو خاصة باحتمال واحد في ظرف زمني محدد.

سادساً : أنها تدار بواسطة مجموعة من الإداريين المختارين

وهذه المجموعة هي المجموعة إدارة الأزمة (Crisis management team) وهم من رجال الإدارة المدربين تدريباً خاصاً على مواجهة الأزمات. ويتم ذلك التدريب من خلال برامج تعليمية

تتعلق بالأزمات وظروفها ، وعناصرها وأنواعها . وأبعادها . كما يستخدم أيضاً برامج السيناريو (Scenarios) التي تحاكي الواقع، ويجري التدريب عليها كما لو أنها كانت أزمات حقيقية.

سابعاً : أن المجموعة تستخدم المهارة والإجراءات الخاصة

وتستخدم مجموعة إدارة الأزمة المهارة الشخصية المستمدة من التدريب والكفاءة الذاتية بالإضافة الى مجموعات الخطط والإجراءات المعدة مسبقاً لمواجهة مثل تلك الأزمات. وهذه الخطط لا تماثل بالطبع الإجراءات العادية والمعتادة.

ثامناً : تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى

والهدف من ابتكار أسلوب إدارة الأزمة والتدريب عليه وتنفيذه هو تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن، إذ أن الأزمة لو تركت وشأنها لأحدثت خسائر ضخمة لا يمكن تحملها أو تعويضها، ولا شك أن الفوائد التي تنتج عن إستجابة المنظمة للأزمات في مقابل التصرفات المؤقتة في مواجهة الحدث، لا يمكن حصرها.

بالإضافة لهذه الخصائص هناك خصائص أخرى نذكر منها :

١. أن مصدر الخطر أو الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متعاقبة ومنتسرة.
٢. أنها تسبب في بداية حدوثها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانات الفعل لمواجهةها.

٣. أن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في الحلول المطروحة لمواجهة

الأحداث المتسارعة نظراً للضغط النفسي ولندرة المعلومات أو نقصها.

٤. بما أن الأزمة تمثل تهديدات لحياة الإنسان وممتلكاته فإن مجابتهتها تمثل واجباً مصيرياً.

٥. أن مواجهة الأزمة تستلزم خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم أو نشاطات

تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجبرية المترتبة على التغيرات الفجائية.

٦. أن مواجهتها تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها في

إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفاعلة التي تهيئ التنسيق والفهم الموحد

بين جميع الأطراف المشتركة ذات العلاقة.

وبصفة عامة فإن العلماء الباحثين في مجال إدارة الأزمات يرون أن الأزمات عموماً تتسم

بالآتي:

المفاجأة: مما يحدث أثراً من وقع الصدمة.

التهديد : تعتبر الأزمة تهديداً مباشراً للقيم والحاجات.

السرعة : تتولد عنها سلسلة من المواقف المتجددة والحادة.

الغموض: إذ إن عوامل المفاجأة والتهديد والسرعة لا تسمح بإدراك كنه الأزمة والعوامل المتشابهة

في المواقف المتلاحقة.

تطور الأزمات وأسلوب مواجهتها

أولاً : تطور الأزمة:

إن مراحل تطور الأزمة تختلف باختلاف طبيعة الأزمة أو الكارثة. وبصفة عامة فإن هناك أزمات وكوارث فجائية لا تمر بمراحل معلومة وبالتالي يصعب التنبؤ بحدوثها ، إلا أن هناك أزمات أصبح من الممكن رصد مؤشراتنا منذ البداية ومتابعتها أولاً بأول.

والواقع إن معرفة مراحل تطور الأزمة يساعد كثيراً في معالجتها في الوقت المناسب، إذ إن لكل مرحلة سمات معينة يفترض أن تؤخذ في الاعتبار عند المواجهة، ومن الممكن تحديد مراحل تطور الأزمات بصفة عامة في الآتي:

١-مرحلة الميلاد

وتبدأ الأزمة الوليدة في هذه المرحلة في الظهور لأول مرة على شكل "إحساس" مبهم بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر باقتراب وقوع خطر مجهول المعلم والاتجاه والحجم. إن الأزمة لا تنشأ في الغالب من فراغ، وإنما هي نتيجة المشكلة ما لم تتم معالجتها بالشكل الملائم، ومن هنا يأتي دور متخذ القرار في (تنفيس الأزمة) وإفقادها مرتكزات النمو ثم تجميدها أو القضاء عليها وهي وليدة دون أدنى خسائر مادية أو بشرية وقبل وصولها إلى مرحلة الصدام.

٢- مرحلة النمو والانتساع

كنتيجة للمرحلة الأولى.. وعدم معالجتها في الوقت المناسب.. فإن الأزمة تنمو وتتدخل في الانتساع، حيث يغذيها محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة.. وكذا محفزات استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها.

٣- مرحلة النضج

وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة، ويندر أن تصل الأزمة إلى هذه المرحلة إلا إذا قوبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار في مراحلها الأولى ومتى ما وصلت الأزمة إلى هذه المرحلة فإن الصدام أمر لا مفر منه.

٤- مرحلة الانحسار والتقلص

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءاً مهماً من القوة.. وهناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.

٥- مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويغيب الحديث عنها إلا عندما يذكرها التاريخ. ولا يغيب عن البال ضرورة الاستفادة من دروس الأزمة وتلافي ما قد يكون حدث من سلبيات مستقبلاً.

ثانيا : أساليب المواجهة

أسلوب التعامل مع الأزمة يختلف باختلاف المواقف واختلاف السياسة والإمكانات. وكذلك ظروف الأزمة، لذا فهناك ثلاثة أساليب عامة للتعامل مع الأزمات وهي:

١. الأسلوب القهري

ويقصد به استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه ويتضمن هذا الأسلوب عدم الرضوخ لمطالب الخصم مهما كان حجم التهديد، لذا فهو يعتمد على قدرة الأجهزة الأمنية على تحمل الخسائر وإيقاع العقاب الرادع على الخصم.

٢. الأسلوب التساومي

ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمة والأصل أن المفاوضات والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه. وتفشل المفاوضات إذا كان أقل ما يطلبه طرف معين هو أكثر من الحد الأدنى الذي لا يستطيع الطرف الآخر أن يتنازل عنه.

٣. الأسلوب التنازلي

ويعني الرضوخ إلى مطالب الخصم في سبيل إنهاء الأزمة وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك والحقيقة أن هذه الأساليب الثلاثة قد تختلط في بعض الأزمات، فتبدأ الأجهزة الرسمية في

التفاوض مع مدبري العملية لكسب الوقت، ثم تلجأ فجأة إلى حسم الموضوع عن طريق استخدام القوة.

ومما يجدر الإشارة إليه أن التجارب السابقة قد أثبتت جدوى عدم التنازل لمطالب الإرهابيين ومدبري الأزمات، إذ إن الرضوخ لمطالبهم مدعاة لانتشار العمليات الإرهابية في العالم بشكل تصعب السيطرة عليه.

ثالثاً : استراتيجيات المواجهة

ومن جانب آخر، فهناك عدد من الاستراتيجيات قد تتناسب وبعض الأزمات وهذا لا يعني تفضيل أحدهما على الأخرى وإنما إيجاد بدائل تتلاءم مع الطبيعة المتنوعة للأزمات.

١ - استراتيجية العنف (Violence Strategy):

يتم استخدام هذه الاستراتيجية في الأحوال التالية:

- المواجهة مع الأزمة المجهولة.
- المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم.
- الانتشار السريع للأزمة في عدة اتجاهات.
- التكتيك المستخدم هو التدمير الداخلي والخارجي للأزمة.

٢- استراتيجية وقف النمو (Growth Stopping Strategy):

وتقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع التدهور وضمان عدم

الوصول إلى درجة الانفجار، وتستخدم هذه الاستراتيجية في الأحوال التالية :

- المواجهة مع قوى ذات حجم ضخم ومتشعب.

- قضايا الرأي العام والجمهير.

- الإضرابات العمالية.

والتكتيك المستخدم هو التعامل بذكاء مع مدبري الأزمة والاستماع لهم وتقديم بعض التنازلات

التكتيكية مع تهيئة الظروف للتفاوض المباشر.

٣. استراتيجية التجزئة (Segmentation Strategy):

وتقوم هذه الاستراتيجية على محاولة التحليل الدقيق والشامل للأزمات ذات الكتلة الكبيرة وتحويلها

إلى أجزاء أو أزمات صغيرة يسهل التعامل معها وتركز هذه الاستراتيجية على:

- ضرب الروابط المجمعلة للأزمات لتجزئتها.

- تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة.

والتكتيك المستخدم هو خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء المكونة لتحالف الأزمة،

مع دعم القيادات المغمورة، وتقديم إجراءات.

٤. استراتيجية إجهاض الفكر (Thought Abrwarding Strategy):

حيث إن الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة يمثل تأثيراً على شدة الأزمة، فإن هذه الاستراتيجية تقوم على إجهاض هذا الفكر والتأثير عليه لكي يفقد أهميته وبالتالي التأثير عليه. والتكتيك المستخدم هو التشكيك في عناصر الأزمة والتحالف مع بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف مع ذلك الفكر.

٥. استراتيجية تصعيد الأزمة (Crisis Forwarding Strategy):

وتهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم وتصلح هذه الاستراتيجية عن تكتل قوى غير متجانسة من أجل صناعة الأزمة.

والتكتيك المستخدم هو التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتقديم تنازلات تكتيكية تكون مصدراً للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة منها.

٦. استراتيجية تغيير المسار (Change of Route Strategy):

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة التي يصعب الوقوف أمامها. وتركز على محاولة ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاهات الأزمة.

المبحث الثاني

أبعاد الأزمة ومراحلها

أولاً : أبعاد الأزمة عند تحليل الأزمة ومحاولة معرفة أبعادها يمكن الاستعانة

ببعض العناصر مثل:

- مصدر الأزمة وأسبابها : وهل هي مشكلات سابقة تطورت إلى حد الأزمة، هي تهديد خارجي، أم عوامل طبيعية، أم موقف طارئ داخلي ؟
- ثقل الأزمة : ويقاس بمدى تهديدها للمصالح الحيوية أو القيم الأساسية للدولة.
- تعقد الأزمة ويقاس بمدى ما هو متاح من خيارات في مواجهتها.
- كثافة الأزمة : ويقاس بمعدل الأحداث في فترة زمنية محددة، فكلما تلاحقت الأحداث في فترة زمنية وجيزة كلما كانت الأزمة أكثر كثافة.
- المدى الزمني للأزمة وهي الوقت الذي تستغرقه (قصيرة، متوسطة، ممتدة).
- نطاق الأزمة : وهو الإطار المكاني الذي تشمله الأزمة (أزمة داخلية بحتة، أزمة داخلية ممتدة للخارج، أزمة خارجية).

ثانيا : مراحل الأزمة

هناك ثلاث مراحل أساسية للتعامل مع الأزمة :

١- مرحلة ما قبل الأزمة

وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم

حتى تنتج عنها الأزمة، لأن الأزمة عادة لا تنشأ من فراغ وإنما يسبقها عادة مشكلة لا تعالج

علاجاً مناسباً، فالمجاعة مثلاً تسبقها مشكلة زراعية أو اقتصادية تؤدي إليها، والحرب يسبقها

صراع فشلت الدولة في احتوائه، والعملية

الإرهابية يسبقها تهديد إرهابي، ولذلك فإن مرحلة ما قبل الأزمة تتطلب عدداً كبيراً من الإجراءات

والاستعدادات التي تساهم في مواجهة الأزمة، ومن بين تلك الاستعدادات

إجراءات الحماية والتأمين والمعلومات ووضع الخطط والخطط البديلة وتشكيل لجان إدارة الأزمة على

كل المستويات.

2 - مرحلة التعامل مع الأزمة:

وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة، حيث يتولى فريق الأزمة استخدام

الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة، كما يستخدم مهاراته المكتسبة من التدريب

والاستعداد لمواجهة الأزمة، فهي بالتالي مرحلة التطبيق العملي للتدابير المعدة مسبقاً للتعامل مع الأزمة.

3 - مرحلة ما بعد الأزمة

وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناجمة عن حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار هو جزء مهم من عملية إدارة الأزمة، لأن الهدف الرئيس من أسلوب إدارة الأزمة هو تقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن ، ويتم الجزء الرئيس من الجهود الموجهة لذلك في مرحلة التعامل مع الأزمة، إلا أنه لا بد أن تتخلف عن الأزمة بعض الآثار بصورة أو بأخرى، كما أن التعامل مع الأزمة تنتج عنه دروس مستفادة مما ينتج عنها من السلبيات أو الإيجابيات ومن ثم فإنه يتم في هذه المرحلة علاج آثار الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها.

ومن الملاحظ أن هذه المراحل الثلاث ليست بينها حدود فاصلة بشكل قاطع بل تتداخل هذه المراحل وتتشابك بدرجة كبيرة، فعلى سبيل المثال تستخدم الإجراءات المعدة قبل حدوث الأزمة، ويتم أثناء التعامل مع الأزمة الإعداد لتلافي الآثار الناجمة عنها والتمهيد لذلك، وهذا التمهيد ضروري وأساسي لنجاح المرحلة اللاحقة لحدوث الأزمة.

الفصل الثالث

متطلبات التعامل مع الأزمة

أصبحت الأزمات واقع حياة، ومقوماً من مقومات الوجود، وأساساً ارتكازياً من متطلبات عصر العولمة ومع تنامي الخبرة وازدياد المعرفة بطرق إدارة الأزمات، إلا أنه لازال للاعتبارات والمهارات الشخصية لمدير الأزمة الجانب الكبير في قرار وبدائل التعامل معها، ومن ثم فلازال البعض يعطي للموهبة والمهارة الشخصية دوراً رئيساً وأساسياً في إدارة الأزمات.

فالتعامل مع الأزمات هو أحد الاختبارات الرئيسية التي تظهر مدى كفاءة الإدارة، فالمواقف الصعبة هي التي تحدد بشكل كبير مدى علم ومعرفة، وخبرة المديرين، وتحدد قدرتهم على مواجهة الأحداث الصعبة، ومن ثم فإن الرؤية الصحيحة والقدرة على التحليل السريع الصائب والشجاعة والقدرة على اتخاذ القرار، وفوق كل هذا الشجاعة على الاعتراف بالأخطاء وعدم التنصل من المسؤولية، كل هذا وغيره لا يتم الحكم عليه إلا من خلال الأزمة.

ويهدف التعامل مع الأزمة إلى قهر الأزمة وإملاء الإدارة على صانعيها، وهو أمر يستلزم أولاً وأخيراً قوة إرادة وجلد وصبر في إدارة الأزمات. وسنعرض في إطار هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: خطوات التعامل مع الأزمة.

المبحث الثاني: المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات.

المبحث الأول

خطوات التعامل مع الأزمة

إن الهدف الأساسي من التعامل مع الأزمات هو العمل على زيادة فاعلية عملية مواجهة الأزمة، وتقليل الآثار السلبية لها على المجتمع، وبالتالي يجب أن ينظر إلى التعامل مع الأزمة على أنه عملية مستمرة لا تتوقف، وذلك لحدوث العديد من المتغيرات في الظروف التي وضعت فيها تلك الخطط، وإذا أردنا أن نطرح مفهوماً محدداً لمعنى التعامل مع الأزمة فيمكن القول بأنه عملية استقراء مستمرة للأحداث الممكنة، والتي يمكن أن تؤدي إلى وقوع تهديدات وكوارث في المستقبل، والآثار التي يمكن أن تترتب على ذلك، وتحديد كيفية التغلب على تلك المشكلات من خلال التدريب على مواجهتها وتوفير الموارد البشرية والتنظيمية اللازمة لذلك. وبالتالي فالتعامل العلمي مع الأزمات ومواجهتها وإدارتها إدارة علمية رشيدة يمر بسلسلة متكاملة ومجموعة مترابطة من الخطوات المنهجية المتتابعة وعلى النحو التالي:

أولاً : تقدير الموقف في ظل الضغط والتوتر الشديد الذي يسيطر على مناخ الأزمة وخلال تصاعد المجاهيل متعددة الأنواع والجوانب، عن الأزمة وصانعيها وعن الأهداف الخفية التي تحرك كلاً منهم، يحتاج مدير الأزمة إلى تقدير سليم يحدد أبعاد وجوانب الموقف الأزمو، ويقصد بذلك تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة وقوى مواجهتها، شاملة

تقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود أفعال وآراء ومواقف

محيطة مؤثرة أو متأثرة بها. ويشمل تقدير الموقف تحليلاً لمضمون العلاقات ومكونات القوة

للطرفين ومصادر الوصول إلى النتائج الحالية، وأسباب نشوء الموقف الراهن، وروافد تطوره

وعلاقات المصالح والصراع والتوافق والتكامل التي ارتبطت به أو بعدت عنه. ومن هنا يشمل

تقدير الموقف الأزموبي عدة أبعاد أساسية وضرورية هي :

١- تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة

ويهدف هذا البعد إلى التعرف على هذه القوى لمعرفة حجمها وعددها بل ومن هي فعلاً القوى

الخفية التي تنهض وراء إحداث وصنع الأزمة، وليس فقط القوى الظاهرة ولكن أيضاً المستترة

منها، وعادة ما يتم الاستفادة من المعلومات والبيانات التي تم توفيرها عن هذه القوى والتي تم

أيضاً تحديثها وإضافة ما تم الحصول عليه من ميدان الأزمة إليها.

٢- تحديد وتوقع ورصد لعناصر القوة التي تركز عليها القوى الصانعة

للأزمة: وتشمل هذه العناصر ما تملكه القوى الصانعة للأزمة من ضغط أو قوى ضاغطة، وما

تملكه من مصالح تؤثر على مواقف الآخرين، وعلى أحوالهم، سواء لدى الجانب المؤيد لهم، أو

المعارض، وما ينشأ عنها من تصرفات يتم رصدها، سواء اتخذت شكل تعايش مع الأزمة أو

مواجهة تصادمية معها، وفي الوقت ذاته فإن عمليات الرصد المبكر لكافة إحدائيات وتطورات

الموقف الأزموي وتتبعه في اتجاهه التصاعدي وقياس معدلات هذا التصاعد وتحديد أي الجهات تكمن وراء زيادة الضغط الأزموي ومن ثم تحديد شبكة المصالح التي تجمع هذه القوى.

٣- تحديد من هي القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة:

حيث إن قوى صنع الأزمة لا تستطيع بمفردها أن تخلق الضغط الأزموي أو تفجر أزمة فاعلة، بل إنها دائماً تحتاج إلى قوى مؤيدة لها وروافد تدفع بتيار متدفق من الدعم والتأييد والمساندة، ومن هنا يتم تحديد التحالفات التي تساند قوى صنع الأزمة، وهل هي تحالفات هشة أم قوية؟ والمصالح التي تربطها هل هي دائمة مستمرة أم هي وقتية مرحلية؟ ومن خلال هذا التحديد يتم معرفة مناطق الضعف التي من خلالها يتم اختراق جدار قوى صنع الأزمة، وتحديد التوقيتات المناسبة لإتمام هذا الاختراق.

٤- تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة:

إن النتائج كما هي دالة للأسباب فإنها أيضاً تدل عليها، وبمعنى آخر فإن النتيجة هي نتائج مجموعة أسباب تفاعلت وأحدثت أثرها وأفرزت هذه النتيجة ومن ثم فإنه يمكن من خلال دراسة النتائج الوصول إلى الأسباب وعلى هذا فإن ما تفرزه الأزمة من نتائج يمكن أن تدل على أسبابها، وهو أمر مهم لمعالجة أي أزمة. فتحديد الأسباب هو البداية الحقيقية لمعالجتها، والوصول إلى هذه الأسباب يقود أيضاً إلى كيف حدث التفاعل بينها وأدى إلى صنع الأزمة، وفي

واقع الأمر فإن تقدير الموقف الأزموي هو البداية الحقيقية للبدء في التفكير في معالجة الأزمات، ومن هنا فإن تحديد ورصد وتتبع قوى الأزمة يحتاج إلى توافر وتوفير العديد من البيانات والمعلومات. إن هذا كله وإن كان يحتل المرتبة الأولى عند تقدير موقف الأزمة وما يتضمنه من تحديد مواقف الأطراف، فإنه أيضاً يشكل بصورة أو بأخرى النظام العام لتحديد كافة القوى المرتبطة بالأزمة، وفي الوقت نفسه تحديد احتمالات مواقف هذه القوى وما يمكن أن تتجه إليه حاضراً أو مستقبلاً. وبالوصول إلى هذه الأبعاد تتضح المدير الأزمة السمات الرئيسة للموقف الأزموي، ومن هنا ينتقل إلى تحليل هذا الموقف.

ثانياً: تحليل الموقف الأزموي

بعد تقدير الموقف الأزموي وتحديد تحديده تحديداً دقيقاً ، يقوم مدير الأزمة بمساعدة معاونيه بتحليل الموقف الأزموي وعناصره المختلفة ومكوناته، بهدف اكتشاف المصالح الحقيقية الكافية وراء صنع الأزمة، والأهداف الحقيقية غير المعلنة التي سيعود لتحقيقها ، ويتم التحليل بهدف الاستدلال وصولاً إلى يقين، عن طريق التمييز الواضح بين عناصر الموقف الأزموي، لتوضيح عناصر الأزمة ومما تتركب، وتقسيمها إلى أكبر عدد ممكن من الأجزاء ليتسنى لنا إدراكها بأقصى وضوح ممكن، ومن هنا يتم تحليل الموقف الأزموي المركب إلى أجزائه البسيطة، ثم إعادة تركيبه بشكل منتظم، بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف الأزموي وكيفية

معالجته، ومن هنا يتم تحليل الموقف الأزموي إلى ما يتركب منه من عناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها على وجه سليم.

وفي هذه المرحلة يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقف الأزموي، ويعتمد هذا بالطبع على الاختيار الدقيق والصحيح لأدوات القياس والتحليل والتي أهمها :

١- تحليل علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات والثوابت الخاصة بعوامل وعناصر الموقف الأزموي والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة، ومدى تأثير كل منها وتأثيرها أيضاً على صنع الأزمة وعلى تشكيل الموقف الأزموي ووصوله إلى ما وصل إليه من حجم وضغط وتأثير.

٢- تحليل أسباب التوتر على أساس المعلومات التي تم الحصول عليها والوصول إلى العوامل التي دعمته، وأيضاً تحديد مستويات التوتر التي بلغت الأزمة، ومراحل الاستقرار والتعادل التي استطاعت قوى كبح الأزمة الوصول إليها أو تحقيقها وباستخدام عوامل معينة.

٣ - تحليل مواطن القوى لدى كل من الطرف الصانع للأزمة، وكذا الطرف الكابح لها ، ومواطن الضعف أيضاً لدى الطرفين، وبالشكل الذي يظهر كيفية الاستفادة من كل منهما.

٤- تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة، وتكاليف وأعباء استمرارها ومدى تأثير كل ذلك على الكيان الإداري الذي نشأت به الأزمة. وبعد هذا كله يتم تحويل ما توصلنا إليه من تحليلات إلى عناصر كمية ورمزية تزود بها الحاسبات الإلكترونية، وفي إطار النماذج والبرامج المصممة

يتم تشغيل هذه البيانات وتحديد إجماليات وأجزاء كل نموذج منها حتى يتم استخراج المؤشرات والنتائج والحلول الكلية والجزئية والبدائل المختلفة التي يتعين الاختيار من بينها، الأمر الذي يقلل من احتمالات الخطأ والتحيز غير الموضوعي عند القيام بعملية التخطيط لمواجهة الأزمة.

ثالثاً : التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة

وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم هذا بأكمله، يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمة بوضعه الحالي مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه أولاً بأول، حيث يكون هناك مسرح وعلى هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة ومن جانب مقاومي الأزمة، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع ومناطق الغليان، باعتبارها جميعاً مناطق ساخنة. ومن خلال هذه الرؤية العلمية الشاملة المحيطة بأبعاد المسرح الأزموي وزوايا الرؤية المتعددة للأطراف المتعلقة بالأزمة يتم رسم خريطة التحرك وعلى النحو التالي: ١- تحديد الأماكن الأكثر أمناً والمحصنة تماماً لاتخاذها كمناطق ارتكاز وقواعد للانطلاق.

٢- تحديد الأماكن الآمنة لتكون بمثابة سياج آمن للقواعد الخاصة بالانطلاق فضلاً عن حاجز امتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقف، فضلاً عن مناطق إنذار وتصفية وتحطيم وصد الأمواج الأزموي، أو مناطق تفرغ وتهدة للضغوط الأزموي وامتصاص جيد لها.

- ٣- تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام، وأي رموز النظام أو رموز القيادة في الكيان الإداري
- يمكن التضحية به وإعداده لهذه التضحية وتوجيه السخط له والتخطيط والتمهيد لدخول رمز جديد له شعبية ترتاح إليه قوى صنع الأزمة، أو رمز قادر على تهدئة الأوضاع.
- ٤- تحديد خطة امتصاص الضغوط الأزموي الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحلياً مع قوى صنع الأزمة.
- ٥- توزيع الأدوار على قوى إدارة الأزمة.
- ٦- التأكد من استيعاب كل فرد لدوره المرسوم له في إطار المهمة الموكلة إليه وطبقاً للخطة العامة الموضوعية.
- ٧- حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل الأزموي، وتزويد فريق المهام باحتياجاته من الأدوات والمعدات التي يتطلبها ويحتاجها الموقف الأزموي.
- ٨- تحديد ساعة الصفر أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة بشكل فعال وحاسم.
- وأياً ما كانت العملية التخطيطية فإنه نتيجة للضغط الأزموي وما تتسم به العملية الأزموية من عدم توافر الوقت الكافي للتخطيط يلجأ متخذ القرار إلى مجموعة السيناريوهات الجاهزة التي

أعدت من قبل لمواجهة المواقف الأزمومية الصعبة واستخدامها أو إجراء تعديل طفيف عليها لتكون صالحة للاستخدام الفعلي.

رابعاً : التدخل لمعالجة الأزمة

يتم التدخل لمعالجة الأزمة بعد أن تم الإعداد الجيد لكل شيء وإجراء الحسابات الدقيقة عن كل شيء، حيث من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة والدراية بالسيناريوهات البديلة والسيناريو المعتمد والمجاز للتدخل في الأزمة وإسناد المهام وتوزيع الأدوار على فريق المهام الأزمومية يكون متخذ القرار الإداري في إدارة الأزمات قد حدد كل شيء ووضع لكل عنصر احتمالاته وحسب اتجاهاته ثم اتخذ القرار. وتتم المعالجة الأزمومية على أنها مجموعة مهام أساسية ومهام ثانوية ومهام تكميلية تجميلية. وفي هذا النطاق فإن التدخل العلمي للتعامل مع الأزمات لا يذهب بعيداً عن الأهداف العلمية الموضوعية خاصة وأن الهدف الدائم الثابت والراجح هو المحافظة على سلامة الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة وحمايته من التصدع والانهييار، وبمعنى آخر، أن لا تكون المعالجة الأزمومية سبباً في حدوث شرخ أو خلل عنيف يؤدي إلى انهيار الكيان الإداري أو تصدعه. وعلى الرغم من أن هذه الأهداف تختلف من أزمة إلى أخرى وأنها تتحدد في ضوء الحالة التي يواجهها مدير الأزمات والظروف المحيطة بالأزمة ونجاح مدير الأزمة في تحقيق الأهداف المرورية السابقة واتضح أبعاد الموقف الأزمومي واعتبار قدرة الكيان الإداري وقابليته

على الاحتمال والامتصاص وتلاشي المخاطر التي كانت تهدد بدمار الكيان الإداري، كل ذلك وغيره يدفع إلى السطح بمجموعة من الأهداف النهائية لمدير الأزمة منها :

١- معالجة آثار الأزمة الحالية ومحو السلبيات التي نجمت عنها والوصول بالأداء التشغيلي للكيان الإداري إلى المستويات التي كان عليها قبل حدوث الأزمة على الأقل، واستعادته حيويته وفاعليته الكاملة وكأن الأزمة لم تحدث.

٢- تطوير وتنمية الأداء التشغيلي للكيان الإداري والارتقاء به إلى مستويات تشغيل وأداء أفضل مما كان عليه الحال قبل الأزمة، خاصة مع إحداث تغيير وتطوير في تكنولوجيا الإنتاج والتسويق والتمويل والكوادر البشرية.

٤- وضع نظام وقائي مناعي يمنع حدوث هذه الأزمة مرة أخرى أو غيرها من الأزمات المشابهة وبالتالي إكساب الكيان الإداري المناعة والوقاية والحماية اللازمة ضد مخاطر حدوث هذه الأزمات مرة أخرى ومنع ما من مصلحته إشعال هذه الأزمة من جديد من خلال استخدام المناهج العلمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحفيز والمتابعة والرقابة.

المبحث الثاني

المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات

يتطلب التعامل مع الموقف الأزموي، وإدارة الأزمة استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح الفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل، ومن هذه الأساليب :

أولاً : تبسيط الإجراءات وتسهيلها

لا يعقل أبداً أن تخضع المعالجة أو التعامل مع الأزمات لنفس الإجراءات المنصوص عليها في معالجة المشاكل المختلفة، فالأزمة لا تنتظر أحداً أو تتوقف لحين استكمال إجراء إداري معين بل إن خطرها يزداد وخسائرها تمتد كلما كان هناك تجاهل لعنصر الزمن، بل إن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة.

فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة وتهدد حياة الكيان الإداري، وتحتاج إلى التدخل السريع والحاسم والسليم أيضاً، ومن هنا وبشكل سليم، ومن ثم فإن تبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموي، ومعالجته بسرعة والأدوات والمعدات والقدرة على استخدامها تساعد على حسن وسرعة السيطرة على الأحداث الأزموية ووقف تصاعدها ومنع تفاقمها، وإزالة وامتصاص الضغط الأزموي وإفقاذه تأثيره، ومن ثم خطورته على الكيان الإداري.

ثانياً : إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة يصعب عليه احتمال ضغطها.

ويقوم المنهج الإداري العلمي على أربع وظائف أساسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي نعرض لها بالإيجاز فيما يلي :

١ - التخطيط:

يعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات، وهو ما يعني التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به ومتى ومن الذي سيقوم به ومن هنا فإن التخطيط يكون عادة مرتبطاً بحقائق الأزمة، وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث، والإعداد للطوارئ، ورسم سيناريو بتتابعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر فاعلية ممكنة.

ومن ثم فإن استخدام التخطيط كأداة منهجية للتعامل مع الأزمات يساعد على تحديد سبل هذا التعامل والوقت والجهد، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة، بمنع الأنشطة الارتجالية والعشوائية، وتلك التي لا ضرورة لها أو لا نفع منها.

٢ - التنظيم:

لضمان التدخل الكفء في الأزمات، لا بد من توافر نوع من التناسق والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، خاصة عندما تحتاج الأزمة إلى جهد جماعي، خاصة وأن كثيراً ما يؤدي التعارض والتناقض والازدواجية إلى أزمات من نوع جديد ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكولة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة بكل منهم، وما هي الأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة، ومن الذي سيساعدهم، وأمام من سيكونون مسؤولين، والسبل المحددة للاتصال، وبالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل، والأشخاص وأماكن المواجهة والتعرض والتنفيذ، وبالشكل الذي يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الأحداث.

٣ - التوجيه:

يتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات، شرح طبيعة المهمة، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف والغرض من التدخل والسلطة المفوضة، والأساليب المتاحة أمامهم، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بأفراد الفريق مع متخذ القرار الإداري، ومن خلال الخرائط والصور والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة، ومدى ارتباطها ببعضها. وتتضمن عملية التوجيه

أيضاً استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين أو تعديله، ويجب

أن يتصف الأمر بعدة خصائص هي:

- أن يكون الأمر معقولاً وقابلًا للتنفيذ.
- يجب أن يكون الأمر واضحاً لا غموض فيه.
- يجب أن يكون الأمر كاملاً مبيناً العمل المطلوب تأديته سواء من الناحية الكمية، أو من الناحية النوعية الكيفية، ومكان القيام به، والوقت الذي يجب أن يتم فيه وبمعنى آخر تشخيص وتوصيف كامل للمهمة المسندة لفريق مواجهة الأزمة.
- يجب أن يكون الأمر بالمهمة مكتوباً ومعتمداً من السلطة المختصة، ومحدداً به كامل الصلاحيات وحدودها حتى لا يكون هناك تجاوزات، أو حتى لا يساء فهمها أو تتعرض للنسيان، وحتى يسهل الرجوع إليها إذا ما اقتضت الضرورة ذلك.

٤ - المراقبة

تعد نتائج التدخل في الأزمة وإدارتها نتائج ليست نهائية، وإنما هي مرحلية، ومن

ثم فإن معالجة الأزمة ووقف تدهور الأمور، تصبح مرحلية ونتائجها مرحلية، وتظل هناك

الأسباب كامنة، مثل النار تحت الرماد تنتظر لتشتعل مرة أخرى.

ثالثاً : الوفرة والحضور الدائم

لا يمكن معالجة أي أزمة أو التعامل معها من خلال عجز أو قصور سواء عن الحركة لمواجهة قوى صنع الأزمة ووقف تصاعدها، أو عن مقاومتها، أو عن التعامل معها والتصدي لها. فالأزمة تحتاج إلى الاستعداد وإلى الوفرة الاحتياطية الكافية والمناسبة للتدخل المقاومة أي قصور أو عجز. كما أنها تحتاج إلى الفهم الكامل، والفهم الكامل لا ينشأ عن تغييب متخذ القرار أو عن الغياب بعيد عن الأزمة أو عن مواقع أحداثها ، أو عن عدم معرفة من القائمين بها، ويتطلب الأمر الحضور الدائم والتواجد في موقع أو مواقع الأحداث أمر كفيل بإيقاف تصاعد الأزمة، فضلاً عن أن الحضور في مواقع الأحداث يتيح معرفة ما يحدث أولاً بأول، ومن ثم التدخل الفوري بالشكل الكمي الذي يتطلبه ويحتاجه الموقف.

كما أن التواجد في مواقع الأحداث وإحساس الطرف الآخر الصانع للأزمة وكذلك القوى المؤيدة له بهذا التواجد أمر له نتائج نفسية الملموسة، المؤثرة في حركة وردود فعل ليس فقط صانع الأزمة، ولكن أيضاً على حلفائه ومناصريه ومؤيديه، وعلى القوى المحايدة التي يحاول جذبها إلى أتون الأزمة لتأييده ودعمه. حيث يؤدي إحساس هذه القوى بتواجدنا الدائم وحضورنا المستمر، وإحاطتنا الفورية بما يحدث، ومعرفتنا بما يقومون به، يجعل المعتدلين من هذه القوى يترددون في

تأييد

الخصم الصانع للأزمة، خوفاً على ضياع مصالحهم الحالية أو المستقبلية معاً.

كما أن وجود وبرة احتياطية تعبوية مناسبة، تساعد على سرعة التصدي للأحداث، ووقف تدهور

الموقف الأزموي، ومنع القوى المعادية من انتهاز الحادث الأزموي كوسيلة مناسبة لتدمير الكيان

الإداري، أو إهدار الثقة فيه.

رابعاً : تفويض السلطة

تفويض السلطة هو من أهم المتطلبات الإدارية في إدارة الأزمات، حيث تتيح لفريق مواجهة

الأزمة ولقائده حرية الحركة والتصرف، وفقاً لما يمليه عليه الموقف الأزموي الذي يواجهه، خاصة

وأن تفويض السلطة يعطى في شكل تفويض عام أو تصريح عام بالتصرف، وبالتالي يكون

أفضل للمواجهة الأزموية، حيث إن قصور المعلومات أمر وارد، وعدم معرفة النتائج المحتملة

للمواجهة ، أو توقعها بشكل كبير أمر طبيعي في التعامل مع الأزمات شديدة التعقيد، أو ذات

الطابع الحاد.

خامساً : فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر

تحتاج إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة،

وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع

الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف، وكثيراً ما تستخدم سياسة الباب المفتوح، كأداة

للحصول على المعلومات والإبقاء على سلامة قنوات الاتصال. وفي حقيقة الأمر فإن سياسة الباب المفتوح تعد من أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمات أو استفحالها ، وفي الوقت ذاته تحقيق الاتصال الفعال الذي يوجه الجهود ويوحدها بشكل منظم لتحقيق الأهداف الموضوعية، خاصة وأن الظروف التي يواجهها متخذ القرار عند إدارته للأزمة متغيرة.

سادساً : التواجد المستمر في مواقع الأحداث

لا يمكن معالجة أزمة ونحن غرباء، أو لا نعيش أحداثها ، أو هناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، ويساعد التواجد المستمر في مواقع الأحداث على توفير المعلومات الضرورية اللازمة لمتخذ القرار حتى يكون على بينة كاملة بتطورات الأحداث والتواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد شكلين أو أسلوبين أساسيين هما :

الأسلوب الأول: التواجد السري في مواقع الأحداث

حيث إنه قد تفرض طبيعة الأزمة واختلاف ظروفها ، وعدم وفرة المعلومات عنها ، وتضخم تأثيرها وتداعي أحداثها وتصاعد اتجاهات العداء السافر والمعلن عدم حضور متخذي القرار في الكيان الإداري أو ظهورهم العلني في مواقع الأحداث، خاصة إذا ما كان الغضب الجماهيري تتصل أسبابه بأشخاصهم. ومن هنا يتم زرع عدد من العناصر الذكية والماهرة والفاعلة، التي

تتصف بالثقة، والقدرة على التوجيه الذاتي، ووضعهم في أتون القوى الصانعة للأزمة، وذلك لتحقيق هدفين أساسيين هما :

الهدف الأول : تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات، حيث يساعد تواجد العناصر المزروعة على الوصول إلى كم مناسب من البيانات شديدة الأهمية لإدارة الأزمة.

الهدف الثاني: القيام ببعض التصرفات أو التحركات أو السلوكيات المطلوبة، حيث تستطيع هذه العناصر المزروعة التغلغل والانتشار بين قوى صنع الأزمة، بل والوصول إلى مواقع اتخاذ القرار أو موقع التحكم في مسارات القرارات، أو في تنفيذها، أو متابعتها أو توجيهها وبالتالي فإنها تستطيع التدخل في العملية التنفيذية أو العملية الإدارية الخاصة بقوى صنع الأزمة.

الأسلوب الثاني: التواجد العلني في مواقع الأحداث

وهو أسلوب الصدام والمواجهة العنيفة، خاصة أن كثيراً ما تكون الأزمة المتفجرة ذات طبيعة تدميرية، وأن عدم مواجهتها بسرعة، والصدام معها قد يؤدي إلى انفلات زمام الأمور، وإلى دخول قوى غير معلومة، وإلى نتائج وإفرازات غير محسوبة، وغير مأمونة أيضاً، وقد تؤدي إلى تدمير الكيان الإداري. ومن هنا يكون للتواجد العلني ثلاثة محاور:

- المحور الأول: تأكيد الصدام العنيف مع قوى صنع الأزمة، والمنفذين لها والمؤيدين لهم، وأن هذا الصدام ستكون خسائره بالغة الجسام، وأن تكاليف صنع الأزمة ستكون وخيمة على هؤلاء الصناعين، وأنه لا مجال للتهاون معهم.
 - المحور الثاني: التدمير للمصالح والمنافع والممتلكات، والعلاقات الحالية مع القوى الصانعة للأزمة، والوصول بهم إلى أعلى درجات الخسائر والضرر الذي يفوق كل حساباتهم وتوقعاتهم، بل وتجاوز كل الحدود معهم.
 - المحور الثالث : إلحاق أقصى الخسائر بالطرف الصانع للأزمة والمؤيدين له وبشكل باهظ التكلفة بالنسبة له وللآخرين وأن من يؤيده أو يسانده علناً أو سراً سوف يدفع الثمن غالياً.
- ومن خلال هذه المحاور الثلاثة يتم إخماد الأزمة، وإن كان يجب القول إن عملية الإخماد ليست العلاج النهائي للأزمة، ولكنها عملية معالجة مرحلية، خاصة أن المعالجة العنيفة للأزمة لا تهيئها ، وإنما فقط تخمدها لفترة من الزمن، تطول أو تقصر ولكنها ستشتعل من جديد.

الفصل الرابع

إدارة الأزمات الأمنية

إدارة الأزمات الأمنية وظيفة أساسية مناصرة بالدولة ممثلة بأجهزة الأمن الداخلي فيها، فأجهزة الشرطة في أي مجتمع يجب أن تكون مؤهلة لمواجهة الأزمات والتعامل مع الأحداث المفاجئة السريعة والحوادث الخطيرة.

فهي تعد من منظمات الأزمات ذات المستوى المهني والمؤسسي، التي تقوم على نظام القيادة الهرمية، والتدريب المنظم والاتصالات الفعالة، التي إن صممت بشكل مناسب تمكنت من توفير عناصر حيوية للوقاية والاستعداد، ثم المواجهة والحسم، وبالتالي العودة إلى الحالة الطبيعية للمجتمع.

وتفرض إدارة الأزمة على الشرطة مطالب غير عادية بحكم ضخامة الأزمة، ودرجة التعاون المطلوب بين الأجهزة المختلفة لكي تحل الأزمة بشكل ناجح، ويترتب على ذلك وجود خطة محددة ومحكمة لمواجهة الأزمات المحتملة، تعدها قوات الشرطة بشكل خاص تحقق العديد من الأهداف، لعل من أهمها طمأنة الشعب وثقته في جهاز الشرطة وبالتالي فإن الحكومة قادرة على إدارة الحوادث الطارئة والحالات الاستثنائية بطريقة فعالة.

إن الفهم الصحيح لفنون إدارة الأزمات والكوارث وإعداد وتدريب رجال الأمن وتحسين قدراتهم على

إدارتها وحسن مواجهتها من حيث التنبؤ والاستعداد وإعداد الخطط والتدريب على سيناريوهات

المواجهة، والعودة إلى الحالة الطبيعية، هو علم وفن إدارة الأزمات والكوارث.

وسوف نتناول في هذا الفصل ما يلي :

المبحث الأول : المبادئ والمراحل والتنظيم والتخطيط.

المبحث الثاني : فلسفة وخصائص إدارة الأزمات الأمنية

المبحث الأول

المبادئ والمراحل والتنظيم والتخطيط

الأزمة هي أي حدث يهدد بدرجة كبيرة الطريقة التي ترعى بها الدولة مواطنيها. والأزمة تنطوي عادة على مصاعب أو مخاطر حادة تحتاج إلى قرارات وردود من مديري الأزمة والمسؤولين بالدولة، وحساسة أو خطيرة هذه القرارات أنها تكون مطلوبة عادة في فترة وجيزة من الزمن، وفي كثير من الأحيان في ظل قدر محدود من المعلومات. ويفرق البعض بين الحدث الأمني والأزمة الأمنية محددتين الأول بأنه الخطوة الأولى المؤدية إلى أزمة أمنية في غالب الأمر. ويحددون الحدث الأمني بأنه "كل واقعة أو فعل أو أمر يؤدي التخطيط له أو تنفيذه إلى تهديد حالة الأمن العام للمجتمع أو الإخلال به في أي من مجالاته المختلفة بشكل يؤدي إلى المساس في النهاية بالنظام العام، ومن يتطلب ضرورة مواجهته لحماية ذلك النظام بمدلولاته المختلفة".

والحدث الأمني بهذا المعنى هو جوهر الوظيفة الأمنية التي قامت من أجله في المجتمع، وتعمل من خلال وظيفتيها الضبط الإداري، والضبط القضائي، التقليديتين، على مواجهة وحماية المجتمع منه، ولكن الوظيفة الأمنية في العصر الحديث تخطت هذا الدور التقليدي، ومن ثم قد تصاعد الحدث الأمني نتيجة تطور الفكر الإجرامي باستخدام معطيات العصر التكنولوجي والمعلومات، أو نتيجة لتشابك وتعقد الحياة بصفة عامة، ويصبح من الضروري بأن تكون أجهزة

الأمن على قدر من الكفاءة، ومستوى من الأداء يمكنها من احتواء هذا الحدث المتأزم. ومن ثم يمكن أن نتفق مع هذا الاتجاه الذي يفرق بين الحدث الأمني، والأزمة الأمنية، ويضع لها هذا التعريف الذي يحددها بأنها " تلك الحالة التي يستفحل فيها الحدث الأمني، وتتصاعد فيه الأعمال المكونة له إلى مستوى التأزم الذي تتشابه فيه الأمور، ويتعقد فيه الوضع إلى الحد الذي يتطلب معه ضرورة تكاتف جهود العديد من الجهات الأمنية وغير الأمنية لإمكان مواجهته بحكمة وخبرة وقدرة على احتواء ما يترتب عليه من أضرار، والحيلولة دون استفحالها، وذلك بأمل الوصول إلى تحقيق الهدف المنشود والمتمثل في أقل قدر من الخسائر بأقل جهد وتكلفة ممكنة، وضبط الجناة للاستفادة منهم في إمكان التعرف على الأبعاد الحقيقية لتلك الأزمة منعاً لتكررها ودرءاً لانتشارها".

ويمكن أن نقدم تعريفاً مختصراً للأزمة الأمنية ومحددًا، بأنها "حالة تتصاعد فيها الأحداث فجأة، إلى الحد الذي يتطلب تكافل الجهود الأمنية وغير الأمنية لإمكان احتوائها بحكمة، ووقف تداعياتها بسرعة، وإعادة الأمور إلى طبيعتها بأقل قدر من الخسائر، والعمل على منع تكرارها". وعلى ضوء هذا التعريف فإدارة الأزمات الأمنية هي إدارة للأزمة من نوع خاص تحتاج إلى بناء نظم وهيكل خاصة لإدارتها، على الرغم من أن أجهزة الشرطة - في جميع أنحاء العالم - هي

أجهزة أزموية بطبيعتها، على أن يوضع في الاعتبار مجموعة من الحقائق المهمة حول الأزمة

الأمنية ومن أهمها :

أولاً : الأزمة الأمنية

١- تعدد أطراف الأزمة

كثير من الأزمات ومعظم الحوادث الإرهابية، أصبحت متعددة الجنسية في طبيعتها، ويمكن أن

تتصاعد إلى المستوى الأول المتعدد أو استحوذ وبفعل وسائل الإعلام على اهتمام دولي متعدد.

٢- تعقدها وتشابكها

التعامل مع الأزمة أو أي حادث طارئ مُهمّة مُركبة جداً فعندما نتعامل مع حادث ما في الواقع

فإننا نتعامل مع مصالح واهتمامات وضغوط عدد متنوع من الأفراد والمنظمات.

٣- تداعيات الأزمة وآثارها فالمواجهة الفاعلة للأزمة ليست قاصرة على حدث معين أو سلسلة

الأحداث التي تتضمنها، إذ يمكن لحادث أو حالة طارئة أن تتطور إلى أزمة وأن يكون لتلك

الأزمة أثر بعيد المدى مع الحالة الاقتصادية للدولة أو موقف اجتماعي وما إلى ذلك من

العواقب، ومن ثم فإن مديري الأزمة يتعاملون (بحسب خاص) مع الأثر بعيد المدى للحوادث أو

الحالات الطارئة.

٤- التصور الأسوأ للإدارة الفعالة للأزمة هي التنبؤ بالوضع الأسوأ التي يمكن أن يؤول إليها الحدث أو الموقف الطارئ، والتعامل بردود فعل متنوعة وأساليب تكتيكية للأحداث الطارئة، مما يحتم على مديري الأزمة أن يضعوا في الاعتبار الأثر الأشمل المحتمل لهذه الأحداث.

والخلاصة: إن الإدارة الفعالة للأزمة تشتمل على أكثر من مجرد الاهتمام بدقائق الحادث وإنما تعنى بالصورة الأكبر، فدور فرق ونظم إدارة الأزمات هو توقع الآثار بعيدة المدى لحادث طارئ، وإن لم يفعلوا ذلك فمن المتصور أو المرجح أن يتحول الحادث الطارئ إلى أزمة مطولة أو مزمنة.

ثانياً : مبادئ الإدارة الفعالة للأزمات

الإدارة الفعالة للأزمة هي سلوك احترافي من مديري الأزمات، يتكون من تراكم خليط من المفاهيم الإدارية النظرية والخبرة العملية التي تطبق تلقائياً (قبل وأثناء وبعد أي نوع من الحوادث الطارئة، بحيث يكون الهدف النهائي هو منع وقوع هذه الحوادث الطارئة، أو على الأقل تحجيم آثارها وتقليصها إلى أقل حد ممكن. وفيما يلي بعض المبادئ المتفق عليها والتي تحكم إدارة الأزمة:

١- مواجهة الحقيقة:

يشير علماء الاجتماع وعلماء النفس إلى اصطلاح عملية الإنكار التي يلجأ إليها كثير من المسؤولين ويعنون به تلك الحالة التي ينكر فيها هؤلاء المسؤولين وجود مشكلة ما، أو ينسبونها

إلى الآخرين، وهو وضع سيء يمثل صورة من صور الهروب من مواجهة المشكلات، ومن ثم أصبح لزاماً على جميع المسؤولين أن يتعلموا كيفية التفكير باستمرار وانتظام في كل موقف يمكن أن يصبح مشكلة، وكلما أسرع المسؤولون في إدراك أي حدث طارئ والتعامل معه بإيجابية قبل أن يستفحل، أمكنهم الاستفادة من أساليب إدارة الأزمة من أجل منع وقوع الحوادث الطارئة والتعامل معها والعودة إلى الحالة الطبيعية.

٢- التخطيط المسبق

إن الإدارة الفعالة للأزمات هي التخطيط المسبق لمواجهتها ولا يكفي مجرد التخطيط أو التنبؤ الجيد بأسوأ الفروض، ولكن يجب أن يلازم ذلك التدريب على سيناريوهات متعددة لمواجهة الحادث أو الأزمة والتنسيق بين جميع فرق الإدارة والمواجهة بشكل منتظم ومستمر إلى حد حفظ كل فرد لدوره وتأديته بتلقائية عند حدوثه فعلاً.

٣- إدراك الخطر واقتناص الفرص

كثيراً ما تولد من رحم الأزمات العديد من الفرص، فعلى سبيل المثال في أعقاب فيضان أو سيل، قد يدرك المدير الفعال للأزمة أنه من الواجب مطالبة الدولة ببناء مساكن جديدة أفضل من المساكن القديمة، ومن ثم تكون النتيجة أن الناس الذين فقدوا منازلهم لن يحصلوا على مساكن فحسب، بل سيحصلون على مساكن أفضل. ٤ المرونة والاستجابة على الرغم من التخطيط الجيد

والاستعداد الكامل لمواجهة الحوادث والأزمات المحتملة فإنه من المستحيل أن نحيط بكل المخاطر ونقاط الضعف فعندما تتطور الأزمة، يتعرف المسؤولون من جديد على معطيات جديدة، ومن ثم يواجهون الأفراد والفرق المؤهلة للمواجهة للتعامل معها وفقاً للظروف الجديدة وبقدر المرونة والاستجابة السريعة والتحول إلى مواجهة الأزمة في شكلها الجديد بقدر نجاح مديري الأزمة على احتوائها ووقف تداعياتها.

٤- احتواء الضرر:

أي السيطرة على المخاطر، وهو الهدف النهائي والضروري من إدارة الأزمة فعندما تحدث الأزمة تتجه القوة المحركة للمسؤولين في اتجاه تقليل أثر الحادث الطارئ، وحماية حياة البشر والممتلكات وضمان استمرارية النظام، فإذا فجر إرهابي قنبلة في مكان ما يعمل مديرو الأزمة على الحد من وقوع مزيد من الأضرار، بإطفاء الحريق أو إبعاد الناس عن مركز الحدث، وسوف يركزون على احتواء الضرر النفسي وهذا هو دور العلاقات العامة من خلال سرعة التعامل مع الحدث الطارئ والاهتمام الشخصي بالضحايا وأسرهم، وبالجملة التعامل مع الآثار السلبية للحدث وتخفيف آثاره واتخاذ الإجراءات الوقائية لاستعادة السيطرة على الأحداث والعودة إلى الحالة الطبيعية".

بمجرد احتواء الاضرار، يكون الهدف التالي هو حل الأزمة بشكل ناجح وتتعدد درجات النجاح وفقاً لنوع وطبيعة الحدث الطارئ، ولكن الحل الفعال دائماً ينطوي على الخروج من الحدث الطارئ إلى الموقف الطبيعي فيما قبل الحادث، أو في وضع ، فضل ففي مثال الحادث الإرهابي، يكون الحل الناجح هو إلقاء القبض على لإرهابيين وتحسين إجراءات الأمن.

٥- تجنب التكرار

السؤال المهم الذي يثور بعد حل الأزمة هو ماذا نعمل لمنع تكرار هذا الحادث الطارئ؟ وعادة ما يتم ذلك من خلال تقييم جهود المواجهة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين نقاط الضعف، ووضع نظم أكثر فعالية للإنذار المبكر، أو تحسين تدريب المديرين أو العاملين، وبالجملة لمنع تكرار الحادث.

٦- العودة إلى الحالة الطبيعية

بمجرد انتهاء الحادث الطارئ واحتواء أضراره، تصبح عملية العودة إلى الحالة الطبيعية، وممارسة الأنشطة الحكومية العادية اليومية، والعمل العادي للمؤسسات التي تأثرت بالحادث الطارئ هي أهداف المسؤولين. ومن الناحية المثالية يستطيع مديرو الأزمة الذين يتسمون بالفعالية أن يعيدوا العمليات الطبيعية إلى نصابها، وأن ينفذوا برامج تجعل المنظمات المتضررة أقل تعرضاً للحوادث

الطارئة في المستقبل. وباختصار لا بد أن يكون مديرو الأزمة مستعدين لرعاية "الأمر المعطلة"
عندما ينتهي الحادث نفسه وينفض فريق الأزمة.

ثالثاً : مراحل الأزمة

يتصور كثير من المسؤولين في المنظمات مراحل الأزمة" وكأنها الفاصل بين وقت وقوع حادث
كبير، ووقت ظهور صحيفة في صباح أحد الأيام وعنوانها الرئيس "انتهت الأزمة". والواقع أن
ذلك خطأ، فقد تبدأ الأزمة قبل أن يدركها المسؤولون بوقت طويل.

وهناك من الأزمات ما يبدأ كبيراً ثم ما يلبث أن يصغر شيئاً فشيئاً لعدة اعتبارات مباشرة أو غير
مباشرة، في حين أن هناك أزمات تبدأ صغيرة الحجم والتأثير ولكنها ما تلبث أن تتضخم وتتوسع
أشبه بكرة الثلج التي تكبر مع الوقت والتدحرج ولكن النوع الأخطر من الأزمات هو ذلك الذي لا
يشعر به المسؤولون رغم وجوده وتفاعله البطيء ولكن ما يظهر منه يكون خادعاً. وفي جميع
الأحوال اتفق الباحثون على أن الأزمة أو الكارثة أشبه بالكائن الحي لها ميلاد وحياة وموت
وأكدوا على أهمية أن يكون القادة والمسؤولون على دراية بمراحل الأزمة حتى يمكن لهم التعامل
معها، بل تجاوزوا ذلك إلى التوصية بقاعدة ذهبية في إدارة الأزمات هي تعلم كيف تؤثر في
الأزمة" فعلى القادة والمسؤولون ليس مجرد التعامل مع الأزمة فقط بل التأثير فيها أيضاً ويعرف
هذا المنحنى باصطلاح "الفلسفة الوقائية".

فمدیر الأزمة الذي يتحلّى بهذه الفلسفة عليه أن ينفذ دائماً عمليات محددة لتقييم المخاطر ونقاط الضعف قبل وقوع الأزمة، وعليه أيضاً أن يدرس بدائل وعواقب الإجراءات المختلفة، ويتخذ من الخطوات ما يمكنه أن يحقق أقصى قدر من السيطرة على الأحداث المحتملة. ولأغراض التدريب اجتهد الباحثون في تقسيم الأزمة إلى عدة مراحل لتحديد النموذج الأمثل للتعامل مع الأزمات وفق منظور متعدد الأبعاد يحقق الإعداد الجيد والمواجهة الفاعلة لها. ويوجد من يقسم مراحل الأزمة

إلى ست مراحل هي :

- تجنب الأزمة.
 - الإعداد لإدارة الأزمة.
 - الاعتراف بوجود الأزمة.
 - احتواء الأزمة.
 - حل الأزمة.
 - الاستفادة من الأزمة.
- وهناك من يرى أنها خمس مراحل هي:
- اكتشاف إشارات الإنذار.
 - الاستعداد والوقاية.

○ احتواء الفرد.

○ التعلم.

○ استعادة النشاط.

بينما يقسمها البعض إلى ما يلي:

○ بيئة ما قبل الأزمة.

○ دور الإنذار.

○ سلسلة الحوادث.

○ الانتقال ما بعد الأزمة.

وهناك تقسيم رباعي، أي يقصر مراحل الأزمة إلى أربع مراحل هي :

○ التلطيف.

○ الاستعداد.

○ الاستجابة.

○ استعادة النشاط والبناء.

ويحددها باحث آخر في أربع أيضاً ، مع اختلاف بسيط في الألفاظ:

○ الاعتراف بوجود الأزمة.

○ احتواء الأزمة.

○ حل الأزمة.

○ الاستعادة من الأزمة.

وهناك من يرى أنها خمس مراحل هي:

○ اكتشاف إشارات الإنذار.

○ الاستعداد والوقاية.

ويحددها باحث آخر في أربع أيضاً ، مع اختلاف بسيط في الألفاظ:

○ تلطيف أو تخفيف حدة الكارثة.

○ الاستعداد والتحصين

○ المجابهة.

○ إعادة التوازن.

كما قسمها باحث آخر إلى أربع مراحل أيضاً مستعيراً المصطلحات الطبية حيث اعتبر الأزمة

كالمرض وهذه المراحل هي:

○ ظهور أعراض الأزمة.

○ وقوع الخطورة الفعلية للأزمة.

○ التصعيد في خطورة الأزمة.

○ الخروج من الأزمة.

ويتجه باحث آخر إلى دمج مراحل الأزمة في ثلاث نقاط وهي:

○ التلطيف والتحصير.

○ المواجهة.

○ إعادة الأوضاع.

وتعليقاً على ما سبق من تقسيمات لمراحل الأزمة يشار إلى أن هذه التقسيمات تستهدف تقديم

نموذج للتدريب على التعامل مع الأزمات، ومن جهة أخرى فإنها تقوم على تخيل أن الأزمة أشبه

بالكائن الحي (مولد) - حياة - موت) ويجتهد كل تقسيم في توضيح كيفية التعامل مع كل مرحلة

من المراحل، وننبه إلى أن ذلك قد يكون مفيداً الإدراك واستيعاب كيفية إدارة الأزمات والكوارث،

ولكنه يظل محض اجتهاد أكاديمي لا يمكن أن نحصر فيه أنفسنا كقادة أو مسؤولين عن إدارة

الأزمات بمعنى ضرورة أن نكتسب مهارات التفاعل مع الأزمات وكيفية التأثير فيها.

- التنظيم والتخطيط لإدارة الأزمة:

التنظيم والتخطيط لم يعد مقبولاً في هذا العصر، أن تدار الأزمات بعشوائية، أو بسياسة رد الفعل والاجتهاد، وأول خطوة في المواجهة العلمية للأزمات الأمنية وغيرها هي: التنظيم والتخطيط، مع

الأخذ بالاعتبار المتطلبات التالية :

أولاً : متطلبات التنظيم والتخطيط

١- مراعاة البعد السياسي ففي إدارة الأزمة . وخاصة الأمنية - دائماً ما تحرك الأهداف السياسية القرارات العملية على كل مستوى من مستويات الدولة. ولا بد أن يدرك مديرو الأزمة تلك الأهداف السياسية والأثر الناتج من التعامل مع الأزمة عليهم ، وأن يكون نهجهم في التعامل مع الأزمة مدعماً دائماً لتلك الأهداف وبشكل قانوني، حتى ولو كانت مسارات العمل تبدو وكأنها غير تقليدية أو خارج نطاق الرد التقليدي.

٢- تنسيق الجهود لا بد أن يدمج مديرو الأزمة الأمنية جهودهم مع أجهزة الحكومة الأخرى على مزيد من النجاح في مواجهة الأزمة حتى ولو تطلب الأمر أن يعمل مديرو الأزمة الأمنية تحت إشراف رؤساء مدنيين أو أن يستخدموا موارد الأجهزة المدنية.

٣- القدرة على التكيف وهي مهارة لازمة للتغيير والاستعداد للتغيير من أجل استيعاب المواقف المختلفة، والقدرة على التكيف هي أكثر من مجرد التأقلم أو المرونة، وكلاهما يتضمنان استخدام نفس الأساليب أو التنظيمات في كثير من المواقف.

٤- الشرعية

هي القبول بحق الحكومة في الحكم، أو بحق أحد أجهزتها في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

٥- المثابرة

وهي السعي بإصرار وصبر ودأب من أجل تحقيق أهداف إدارة الأزمة مهما طال الأمد.

ثانياً : التنظيم لإدارة الأزمة

هناك عدة مبادئ تحكم الأجهزة الحكومية عند التعامل مع الأزمة وهي: تحقيق الأمن وتشمل كل الأنشطة التي تهدف إلى حماية السكان من آثار الأزمة وتوفير بيئة ملائمة للتنمية المستدامة في المجتمع.

السيطرة: ويقصد بها منع الانتشار الضار لآثار الأزمة في المجتمع أو التقليل منها. **التعبئة** (حشد الموارد) بتوفير القوة البشرية والموارد المادية بشكل سلس للتعامل مع الأزمات والكوارث. **الاستخدام الملائم للقوة:** ففي بعض الحالات تكون أفضل طريقة لمواجهة أزمة أمنية هو استخدام

القوة الحاسمة، وفي أحيان أخرى يكون من السيطرة: ويقصد بها منع الانتشار الضار لآثار الأزمة في المجتمع أو التقليل منها.

التعبئة (حشد الموارد): بتوفير القوة البشرية والموارد المادية بشكل سلس للتعامل مع الأزمات والكوارث.

الاستخدام الملائم للقوة: ففي بعض الحالات تكون أفضل طريقة لمواجهة أزمة أمنية هو استخدام القوة الحاسمة، وفي أحيان أخرى يكون من الضروري التحرك بحذر وتأجيل التفاعل بالقوة إلى أطول فترة ممكنة، وفي كلتا الحالتين يكون استخدام القوة بحكمة هو المنهج الأساسي في التعامل مع الأزمات. ويقوم التنظيم الأمثل للتعامل مع الأزمات على أسلوب التنظيم الهرمي، وذلك وفقاً لما يلي :

- إدارة الأزمة على مستوى مجلس الوزراء ويضم ممثلاً لكل وزارة، ويكون مسؤولاً عن عرض ومتابعة تنفيذ خطة وزارته في مواجهة الأزمات المحتملة.

- إدارة الأزمة على مستوى كل وزارة حيث تحدد كل وزارة إدارة وفريقاً لإدارة الأزمات والكوارث.

- إدارة الأزمة على مستوى أفرع الوزارة تقسم كل وزارة اختصاصاتها نوعياً أو جغرافياً، وتحدد لكل قسم إدارة وفريقاً لإدارة الأزمة.

- قوة التفاعل مع الأزمات: ففي حالات الأزمات التي تتطلب السيطرة على . الأحداث لا بد من إنجاز مهام معينة من جانب هذه القوة؛ لتحقيق الهدف النهائي الذي يتمثل في استعادة القانون والنظام. ولكي يتحقق ذلك لا بد أن تترك مساحة للسيطرة على الموقف ولا بد أن تقوم قوات السيطرة بمهام معينة حتى تهيئ البيئة المادية والنفسية التي ستسمح لقوات الشرطة لتنفيذ القانون والمحافظة على النظام.

وتتضمن مهام قوة المواجهة الأزمومية عزل المنطقة وتأمين المناطق الملتهبة، والسيطرة على التجمعات والسيطرة على المنطقة وتحديد التهديدات المحتملة، كما تشمل المهمة جمع المعلومات وتسجيلها وإبلاغها والقبض على المخالفين والمحافظة على استمرار الاتصالات السلوكية واللاسلكية والمحافظة على القوات وإعلام الجمهور.

ثالثاً : التخطيط لإدارة الأزمات

كما ذكرنا سابقاً فإن التعامل مع الأزمات يجب أن يتم بصورة علمية، وتتضمن هذه الجملة ما سنوضحه هنا بشكل واضح، وهو أن التخطيط السليم عنصر حيوي لأية محاولة من جانب الدولة أجهزة الأمن في الأزمات الأمنية للتعامل مع أي نوع من أنواع الأزمات أو الكوارث). ولا يعني ذلك أن مجرد وضع الخطة يضمن السيطرة على الأزمات والكوارث ولكن بلا شك أنه دون خطة

محكمة ودقيقة سوف يحكم على عمليات إدارة الأزمة ومواجهتها بأنها غير كافية في أحسن الأحوال، وسوف يؤدي إلى تصاعد الأزمة في أسوأ الأحوال.

وخطط الأزمة لها أهداف كثيرة، من أهمها :

- أنها توفر لمديري الأزمات وفرق المواجهة الأساس القانوني والإداري للتصرف واتخاذ القرارات.
- أنها توفر الخطوات والمراحل الواجب القيام بها لمواجهة الأزمات عند حدوثها بصورة منظمة وعقلانية. أنها تساعد مديري الأزمة على التغلب على آثار الأزمة بوقف تداعياتها، والحد من عواقبها. وليس من المهم إذا ما كانت خطط مواجهة الأزمات تعد لمواجهة زلازل أو سيول أو حرائق أو عمليات شغب أو تسرب كيميائي أو بترولي، أو عملية إرهابية أو أي نوع آخر من الأزمات والكوارث، فالتخطيط هو التخطيط كأداة توفر للمسؤولين عملية منتظمة تساعد على منع وقوع الحوادث الطبيعية. فالتخطيط عملية ضرورية للإدارة الفعالة للأزمات - بصفة عامة - والأزمات الأمنية بصفة خاصة. وتحكم عملية التخطيط الفعالة للأزمة عدة عناصر هي:

١- تحليل المخاطر ونقاط الضعف

إذ تساعد هذه الخطوة في تحديد نوع الأزمة التي تواجه المنظمة، وبالتالي تساعد القائمين بالتخطيط على تحديد نوع وحجم المواجهة الواجبة. ونؤكد هنا إلى أن عملية تحليل المخاطر ونقاط الضعف عملية يجب أن تكون مستمرة ودائمة لمواجهة ما يستجد من أزمات.

٢- تحديد أهداف الخطة:

يتم تحديد أهداف الخطة في ضوء السياسة العامة للدولة بشأن مواجهة الأزمات كما يناقش المسؤولون خلال هذه الخطوة كافة أساليب وتكتيكات عملية إدارة الأزمة يوماً بيوم، والمفتاح لذلك هو الانتقال من العام إلى الخاص، أي بتحديد الغايات الكبرى والمصالح الحيوية، ثم الولوج إلى التفاصيل لتحديد الأهداف وصياغة استراتيجية المواجهة، وإعداد سيناريو للعمليات التي ستدعم هذه الاستراتيجية.

٣- التنسيق والتعاون

عملية التخطيط ستكون عديمة الجدوى ما لم يشترك فيها أفراد أو مؤسسات أو أجهزة متنوعة، فالفعل كفريق واحد عنصر ضروري للعملية، وبالنسبة لمعظم خطط الأزمات الأمنية، لا سيما خطط مكافحة الأزمات الكبرى كالإرهاب مثلاً، يجب أن تشارك المجموعات التالية في تخطيطها:

- ١- كبار المسؤولين في أجهزة الدولة القوات المسلحة، القضاء، الخارجية، الإعلام... إلخ).

٢- قادة أجهزة الشرطة المختلفة.

٣- أصحاب المصالح من رؤساء المؤسسات ذات الدرجة العالية من المخاطر.

٤- خبراء لديهم مهارات وخلفيات متخصصة وذات صلة.

٥ - خبراء الإعلام والعلاقات العامة.

وليس معنى ذلك أن كل هؤلاء الأفراد لا بد أن يشتركوا في كل خطة من خطط الأزمات الأمنية، أو يعيشون تفصيلاتها، ولكن من المستحيل عمل التخطيط القائم على أساس التعاون والتنسيق دون تحديد مسؤوليات الجهات المختلفة كذلك فإن الشرطة وقادتها - مهما كانت خبراتهم ومواردهم - لن تكون عملية التخطيط لمواجهة الأزمات الأمنية الكبرى مثمرة، ما لم تحدد الأدوار والمسؤوليات لكافة الجهات بشكل واضح ومحدد.

ومشاركة القطاع الخاص حيوية لعملية التخطيط لإدارة الأزمات الأمنية، إذ يجب أن يدرك التجار ورجال الأعمال أن أفرادهم ومنشأتهم، وليس منشآت الحكومة فقط عرضة لنيران الأزمة ومخاطرها، ويجب أن تشمل بعض جلسات التخطيط دعوة لممثلي كل قطاع من القطاعات التجارية والصناعية الرئيسية فموارد هذا القطاع موارد قيمة بالنسبة لعمليات التخطيط لإدارة الأزمة، حيث يمكن أن تساعد في تمويل برامج تدريب وتأهيل أفراد فرق المواجهة.

٤ - ضمان استمرارية مرافق الدولة

يجب أن يكون الهدف الأساسي لخطة مواجهة الأزمات الأمنية، أن يواكب عمليات المواجهة والحسم تأكيد بأن مرافق الدولة مستقرة، وبأنها مسيطرة على الموقف.

فالشرطة وهي تؤدي واجبها في مواجهة كافة صور الجريمة والقتال التي تهدد مصالح المجتمع، تمنح الدولة الفرصة لإثبات استقرارها وقدرتها على السيطرة على الموقف، والإعداد الجيد

لسيناريوهات إدارة الأزمات الأمنية هو أفضل وسيلة لكي تضع مجموعة التخطيط هذا الهدف في اعتبارها. ومن المهم أيضاً أثناء التخطيط وصياغة السيناريوهات تحديد أدوار المسؤولين في الحكومة والمؤسسات الاجتماعية، ومديري الشركات ورجال الإعلام بشكل واضح، فقط عرضة لنيران الأزمة ومخاطرها، ويجب أن تشمل بعض جلسات التخطيط دعوة لممثلي كل قطاع من القطاعات التجارية والصناعية الرئيسية فمورد هذا القطاع مورد قيمة بالنسبة لعمليات التخطيط لإدارة الأزمة، حيث يمكن أن تساعد في تمويل برامج تدريب وتأهيل أفراد فرق المواجهة.

٥ - ضمان استمرارية مرافق الدولة

يجب أن يكون الهدف الأساسي لخطة مواجهة الأزمات الأمنية، أن يواكب عمليات المواجهة والحسم تأكيد بأن مرافق الدولة مستقرة، وبأنها مسيطرة على الموقف.

فالشرطة وهي تؤدي واجبها في مواجهة كافة صور الجريمة والقتال التي تهدد مصالح المجتمع، تمنح الدولة الفرصة لإثبات استقرارها وقدرتها على السيطرة على الموقف، والإعداد الجيد لسيناريوهات إدارة الأزمات الأمنية هو أفضل وسيلة لكي تضع مجموعة التخطيط هذا الهدف في اعتبارها. ومن المهم أيضاً أثناء التخطيط وصياغة السيناريوهات تحديد أدوار المسؤولين في الحكومة والمؤسسات الاجتماعية، ومديري الشركات ورجال الإعلام بشكل واضح، فمن المهم أن يعلم هؤلاء نظام تسلسل

مراحل مواجهة الأزمة ودور كل منهم فيها، كما يجب أن يتقرر في الخطة ما إذا كان سيتم إحاطة كل مسؤول بخطة إدارة الأزمة أم سيقنصر الأمر على عدد معين من المسؤولين. ويقدم كل مسؤول . خاصة مديرو الخدمات الصحية والاجتماعية - خطط عمل أجهزته أثناء إدارة الأزمة، وتشارك هذه المؤسسات في التدريب على سيناريوهات المواجهة.

٦- حصر الموارد

تحتاج إدارة الأزمة الأمنية إلى مجموعة متنوعة من الموارد والمعلومات وعملية التخطيط يجب أن تشمل على حصر الموارد المتاحة للاستخدام أثناء الأزمات، مثل:

قوائم تشمل عدد ونوعية المستشفيات المتاحة، وتقييم حالة الطرق والطرق السريعة والبديلة في جميع أنحاء البلاد، وخرائط متصلة للمنشآت الحيوية والمهمة وقدرات الاتصالات السلكية واللاسلكية، ويجب أن يشمل الحصر الأمور الصغيرة مثل: أرقام الهواتف والاتفاقيات الدولية ذات الصلة والقوانين واللوائح القائمة، والرسوم الهندسية للمباني العامة والعقارات وغيرها من البيانات الواجب أن تكون في متناول فرق إدارة مواجهة الأزمات الأمنية. مما سبق، لا تعتبر كل الموارد مهمة أثناء إدارة الأزمة الأمنية، فعلى مسؤولي التخطيط مراعاة الدقة بقدر الإمكان عند حصر نوعية الموارد المطلوبة، مع مراعاة تقييم مدى ونوعية هذه الموارد، لكي يطلب الدعم المناسب في حالة قصور بعضها، مع وضع اهتمام خاص بالموارد الضرورية الأولى لمواجهة الأزمات.

الاتصال الفعال بالجمهور ضرورة في حالة وقوع الأزمة فلكي يبث فريق إدارة الأزمة إحساساً بالهدوء والسيطرة، ولكي يطمئن الجمهور، فإنه من الضروري التخطيط لتحديد نوع المعلومات التي ستوزع على الجمهور لإعداده لحالة الطوارئ، ونوع المعلومات التي ستبث لزرع الثقة فيه. ويجب أن يتم تحديد من الذي سيتولى مهمة (المتحدث الرسمي) الذي سيتعامل مع رجال الإعلام أثناء الأزمة، والتأكد من كفاءتهم وأن حصلوا على التدريب الكافي للتعامل مع وسائل الإعلام قبل وقوع الأزمة ووجود نظام فعال للإعلام والمعلومات مستعد للمساعدة على عمليات الإخلاء وإجراءات الطوارئ الأخرى أثناء الأزمات والكوارث. وباختصار يدور التخطيط في هذه المرحلة المتعلقة بالإعلام حول نوع المعلومات التي ستعلن ومن الذي سيتولى إعلانها، ونوع الوسائل التي ستستخدم في الاتصال بالجمهور

٧- الخطة المكتوبة

إحدى أهم ثمار عملية التخطيط إعداد وثيقة مادية مكتوبة تعكس قدرات المواجهة ودور كل فرد للسيطرة على الأزمة وحسمها . وهذا المنتج الأخير، هو الخطة وللأسف التي تسيطر على المخططين أحياناً فكرة متسلطة عن شكل ونظام الخطة، حيث يأخذ شكل وتصميم الخطة من جهد المخططين ما يطفى على مضمون الخطة، وينبغي ألا يحدث ذلك، فالهدف النهائي ليس إعداد وثيقة مادية جميلة الشكل والإخراج، وإنما الأهم هو تحديد قدرات المواجهة الحقيقية، ودور كل فرد وجهة فيها، ففي نهاية الأمر سيكون تطبيق الخطة، وليس شكلها هو المحك الرئيس.

المواقف أو المخاطر التي صممت الخطة للتعامل معها.

- البدائل المختلفة لعمليات المواجهة.
- دور فريق إدارة الأزمة القيادة والسيطرة.
- دور فرق المواجهة والتفاعل المباشر.
- دور فريق إدارة الأزمة القيادة والسيطرة.
- دور فرق المواجهة والتفاعل المباشر.
- الموارد المتاحة، والعمليات اللوجستية (الإمداد والتموين).
- متطلبات التدريب.
- صلاحيات تطوير الخطة.

ويشار هنا إلى أن البنود السابقة وردت على سبيل المثال، وأنها قابلة للتعديل والزيادة أو النقصان

بحسب ظروف كل أزمة ورؤية مسؤولي التخطيط، كما يشار إلى أنه من الضروري أن يلحق بهذه

الخطة الأساسية سلسلة من خطط أصغر، وأكثر تحديداً، وأحياناً يطلق على هذه الخطط الفرعية اسم

(الملاحق) والهدف منها تناول المسائل أو الموضوعات والوظائف المحددة في الخطة الأساسية.

على أنه ينبغي أن تكون صيغة وشكل الملاحق مناسباً ولكنه لا يكرر تصميم الخطة الأساسية وأهدافها.

فالخطة الأساسية تحتوي على المعلومات المتصلة بالخطة، بينما الملاحق تحتوي على معلومات حول

المسؤوليات والمهام والإجراءات المتصلة بموضوع وباختصار فإن الملاحق تركز على العمليات والإجراءات، ومن أمثلة الملاحق الواجب إعدادها :

- ملحق الاتصالات: ويشمل القواعد المتعلقة بتوجيه تحذيرات للجمهور وتوجيه عمليات الطوارئ والسيطرة وتقديم خدمات الطوارئ والتوجيه للجمهور.

- ملحق عمليات الإخلاء ويشمل تحديد الخطوات والجهات المسؤولة عن الأفراد عندما تقع الأزمة أو الكارثة التي تشكل خطراً أو تهديداً لسلامة وحيياة المواطنين.

- ملحق إدارة الموارد : ويشمل القواعد التي تحكم عمليات توسيع الإمدادات التموينية والمالية... إلخ.

-ملحق الخدمات الطبية والصحية ويشمل القواعد التي تتعلق بالرعاية الطبية الطارئة، والنقل

والمواصلات والمراكز الطبية والمستشفيات وعموماً فإن شكل وصياغة الخطة متروك لمسؤولي

التخطيط لكن أي خطة يجب أن تجيب على ثلاثة أسئلة بالصيغة (نعم):

هل ستعمل الخطة بكفاءة؟

هل هي مفهومة؟

هل توفر أساساً كافياً وحدوداً كافية لعمليات صنع القرار؟

السياسة القومية لأي دولة، هي السياسة الملزمة لكل الموظفين الرسميين بالدولة، ولكل مواطنيها. هذه السياسة توضع على المستوى القومي بمعرفة رئيس الدولة أو الحكومة وتسائر النظام الدستوري السائد ويسهم الجهاز الأمني في هذه السياسة القومية عن طريق الوزارة المسؤولة عنه (وزارة الداخلية وسياسة الوزارة يجب أن تتوافق مع هذه السياسة القومية).

المبحث الثاني

فلسفة وخصائص إدارة الأزمات الأمنية

لمواجهة الأزمات تلتزم أجهزة الحكومة بأطر وركائز السياسة القومية للدولة

ومع ذلك لا تخرج المحاور الرئيسية لسياسة مواجهة الأزمات الأمنية في أي دولة عن البنود

الأربعة التالية:

١ - المحافظة على شرعية الحكومة.

٢- حماية حياة البشر .

٣ - السيطرة على الأزمة.

٤ - ردع أي أزمة مستقبلية.

وعلى الرغم من إمكانية الاختلاف حول ترتيب أولويات هذه البنود ، إلا أنه مهما كانت الأولويات

فإن هذه الوظائف الأربع متشابكة ومتزامنة، فإما أن تحافظ الحكومة على شرعيتها في زمن

الأزمة أو لا تحافظ عليها ، فدون تحقيق هذا الهدف تكون باقي الأهداف الأخرى عديمة الجدوى.

فإذا تمت السيطرة على الأزمة مثلاً، ولكن على حساب عدد كبير من حياة البشر) فإن (شرعية

(الحكومة سوف تكون موضع تساؤل. وحتى إذا حافظت الحكومة على شرعيتها وسيطرت على

الأزمة بطريقة لا تعرض حياة الأفراد للخطر، فإن السياسة نفسها يمكن أن تكون فاشلة، إذا لم تفعل أي شيء لردع مثل هذه الأزمات في المستقبل.

ولكون الجهاز الأمني في أي مجتمع هو جهاز أزموي، بسبب مسؤولياته في حفظ أمن واستقرار المجتمع، تتطلب كل مواجهة لحادث طارئ أو أزمة من أي نوع ما رداً مضموناً ومحايداً ومقبولاً من الجمهور هذا الرد إدارة الأزمة بكفاءة)، هو نتيجة

لقيام الجهاز الأمني بتقييم المشاكل المحتملة بطريقة سليمة، والتخطيط الكفء لمواجهتها، كما أنه يأتي نتيجة الفهم الواضح من جانب واضعي السياسة (مخططي الأزمة) للعواقب السياسية والاجتماعية والقانونية للإجراء الذي تتخذه الحكومة.

ويرجع نجاح إدارة الأزمة الأمنية أيضاً إلى حسن اختيار الأفراد المناسبين الفرق إدارة ومواجهة الأزمة، وتجهيزهم وتدريبهم جيداً في تخصصاتهم، كما يرجع النجاح أيضاً إلى استعداد قيادات الحكومة لتفويض السلطة والمسؤولية في أقل مستوى ممكن وحتى يتمكن القائد في مسرح الأزمة من اتخاذ قرارات مصيرية في ثوان معدودات.

التعامل مع الأزمة (المواجهة) :

واحد من أساسيات إدارة الأزمة أن يكون فريق المواجهة فريق التعامل (الأزموي) مزوداً بأفضل العناصر البشرية، ومجهزاً بأفضل المعدات والأسلحة ومدرباً جيداً. يضاف إلى ذلك وجود وضوح في خطوات الاتصال والمسؤولية والسلطة بين أعضاء الفريق.

والتدريب على سيناريوهات الأزمة (التدريب المسبق) يسمح لمدير فريق المواجهة بتوقع مراحل تطور الأزمة على أساس الخبرة والتجربة السابقة. وبالرغم من أن التدريب على سيناريوهات الأزمة يقلل إلى درجة كبيرة من فرص تكرار الخطأ، ويعد الفريق بشكل أفضل للمواجهة دائماً، إلا أن كل أزمة تحمل الجديد والمفاجآت في طياتها وغالباً ما تختلف عن سوابقها، ومن ثم فإن التدريب مطلوب واستمراره مهمة (

• سمات وخصائص إدارة الأزمات الأمنية

تتسم الأزمة الأمنية بمجموعة خصائص فريدة ذات طبيعة خاصة تميزها بعض الشيء عن غيرها من الأزمات المختلفة التي تمر بها مختلف الدول، ولعل من أهم سماتها ما يلي:

١ - التشابك والتداخل: تتصف الأزمة الأمنية بتداخل أحداثها وتشابكها إلى درجة تجاوز حدودها التي انطلقت منها زماناً ومكاناً، بل وطبيعتها. فمثلاً تبدأ الأزمة الأمنية باضطراب بسيط، ولكنها سرعان ما تنتشر إلى فئات أخرى في المجتمع. أو قد يحدث عمل إرهابي معين، يتطور إلى هروب الجناة وارتكابهم المسلسل من الجرائم وترويع المواطنين بل وأكثر من ذلك قد يعتمدون إلى

ارتكاب جرائم خطف واغتصاب وسرقات وحجز رهائن لتغطية عملية هروبهم وتشتيت جهود السلطات الأمنية والجمهور في ملاحقتهم.

٢- الاستفحال: يمكن القول بأن سمة الاستفحال تعتبر من أخطر سمات الأزمة الأمنية التي تميزها عن غيرها. فالأزمة قد تبدأ بسيطة ، ولكن لظروف المواجهة الأمنية، أو لظروف التنفيذ الإجرامي تتصاعد الأزمة وتستفحل، مما يستلزم مضاعفة سبل المواجهة وإعادة وضع الخطط الأمنية لمقابلة هذا الاستفحال الذي لم يكن محسوباً.

٣- التجاوز والتعدي: وتعتبر هذه السمة مكمله لتلك السابقة بشكل يوضح حقيقة كل من السمتين وطبيعة العلاقة التي تربط بين كل منهما. ويقصد بالتجاوز والتعدي اتساع دائرة الأزمة من حيث طبيعة أحداثها أو من حيث نطاق أهدافها أو من حيث المعرضين لأخطارها ، مما يضطر الدولة لحماية لكيانها وصيانة للنظام العام من فرض حلول استثنائية كتطبيق قانون الطوارئ في البلاد.

٤- صعوبة السيطرة : تتسم الأزمة الأمنية بصعوبة مجابتهها من قبل السلطة الأمنية، وذلك لتشابكها وانتشارها واستفحالها أحياناً. والحقيقة أن عدم قدرة الأجهزة الأمنية على التعامل الموفق مع الأزمة، يساعد على تفاقمها بل وتكرارها في مواقع أخرى.

٥- عدم وضوح الهدف:

تتسم الأزمات الأمنية في كثير من الأحيان بعدم وضوح الهدف الذي يسعى إليه الجناة. حتى وإن أعلنوا أهدافاً معينة فهي غير حقيقية وإنما هي فقط لاستمالة الرأي العام والمؤيدين بينما يظل الهدف الحقيقي مستتراً. ويمكن القول بأن عدم وضوح الهدف يقصد منه عدم الإفصاح عن تفاصيل ذلك الهدف بشكل يدل على مراحل إتمامه وشخصية المستفيدين منه وعلاقة الخطوة التي تحدث بغيرها من الخطوات السابقة واللاحقة.

٦- التسويف والمماطلة : يقوم مدبرو الأزمة بالتسويف والمماطلة أثناء مفاوضاتهم مع الجهات الأمنية المسؤولة، وذلك بقصد كسب بعض الوقت الذي يساعدهم في تنظيم صفوفهم للمرحلة التالية. وبالتالي وإن كان الوقت مهماً حتى للأجهزة الأمنية... فإن على الأخيرة اختيار التوقيت المناسب للمواجهة ، والا يُفرض عليهم من قبل الجناة.

٧- التدمير والتخريب ينهج مدبرو الأزمات الأمنية إلى التدمير والتخريب لمرافق وأجهزة الدولة بغية إحداث هزات وتصدع في جدار الأجهزة الأمنية وبالتالي تعرية هذه الأجهزة أمام الرأي العام. ويهدفون أيضاً من ذلك إلى إعطاء شعور بأن هناك سخطاً عاماً في المجتمع استطاع أن يحقق كل هذه العمليات دون سيطرة تذكر من قبل رجال الأمن... ويعلمون أنفسهم بأن ذلك خلاف الواقع وإنما القصد هو التضليل وكسب تأييد شعبي.

٨- سرعة الانتشار: نتيجة للثورة التي يعيشها العالم الآن في مجال النقل والاتصال والإعلام، فإن ذلك قد ساعد على سرعة انتشار الأزمات الأمنية وأخبارها فما يحدث في مجتمع ما سرعان ما يعلم عنه العالم بأسره وفي لحظات. ويلجأ مديرو الأزمات إلى الاستغادة من هذه الإمكانيات في نشر مخططاتهم الإجرامية وبطولاتهم الزائفة

٩- خطورة التبعات: لعل من أخطر ما تتصف به الأزمة الأمنية هو جسامتها ما يمكن أن يترتب عليها من تبعات تمس المصالح الجوهرية في المجتمع. وهي إما رد فعل إيجابي يؤيد توجهات الأزمة ، وإما رد فعل سلبي يتمثل في حالتي الخوف والرعب التي تنتاب المجتمع فتعيق حركته اليومية.

١٠- تعدي القصد: تتصف الأزمة الأمنية بقصدتها المتعدي غير المحدد.. ويهم المخططين لها تحقيق أهدافهم بغض النظر عن الضحايا الأبرياء الذين لا ذنب لهم.

الفصل الخامس

فريق الأزمة

وتحتاج عملية مواجهة الأزمات إلى إدارة صلبة قادرة على المواجهة والتحدي وعناصر بشرية

ماهرة مدربة على فن التعامل مع المواقف الأزمومية المختلفة، ولكن عملية إدارة الأزمات لا تقف

عند هذه الحدود، بل إنها قد تعدت ذلك إلى مجموعة من المتطلبات المادية المهمة، التي توجد

في إطار المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات وسوف نتناول في هذا الفصل ما يلي :

المبحث الأول :كيفية تكوين فريق الأزمات وخصائص قائد الفريق .

المبحث الثاني : اختيار وتدريب فريق مواجهة الأزمة.

المبحث الأول

تكوين فريق الأزمات وخصائص قائد الفريق

فريق التعامل مع الأزمة هو فريق شكل لمهمة وظيفية محددة، والتعامل مع أزمة محددة بعينها، وتقع عليه مسؤولية إنهاء هذه الأزمة. وتعودت الكيانات الإدارية إلى استخدام نظام فريق إدارة الأزمات، نظراً لأن الأزمات الحديثة أصبحت تتطلب وجود أكثر من فرد متخصص وخبير في مجال معين لمعالجتها.

ويختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة إلى أخرى، ويتم إعداده وتدريبه بطريقة مستمرة ليكون جاهزاً ومستعداً لمواجهة أي أزمة، فإذا ما حدثت يتم إخطاره، وإسناد المهمة وتكليفه بمعالجتها، وتحديد المدى الزمني والحقوق والسلطات والإطار العام لحركته.

ومن هنا فإن عملية اختيار فريق الأزمات وإسناد المهام إليه ترتبط بنوع الأزمة التي يواجهها ، إلا أن هناك شروطاً عامة معينة يتعين توافرها في أعضاء الفريق هي :

١- المهارة والقدرة الأكبر على التدخل الناجح في الأزمة، والتي تتطلب حسن الإعداد الجسماني والعقلي والعاطفي الوجداني.

٢- رباطة الجأش وهدوء الأعصاب، وعدم القابلية للانفعال أو التأثر النفسي والعاطفي أمام تداعيات الأحداث.

٣- الطاعة الكاملة للأمر وتقديس الواجب أيًا كانت المخاطر التي قد تكتنفه، مع الشجاعة والإقدام عند التنفيذ.

٤- الدقة والوعي والحرص الشديد عند تنفيذ المهام وفقاً للأولويات الموضوعية، وبالالتزام الزمني المحدد، وبالتوقيتات المنطقية عليها.

٥- الولاء التام والتضحية بالذات إن لزم الأمر والاستعداد لذلك، وخاصة في المهام ذات الطبيعة الوطنية.

٦- الانتماء للكيان الإداري، وإيمان كامل، وتمسك عقائدي شديد لا يتزعزع أو يصاب بأي اضطراب أو شك.

ومن هنا فإن أعضاء الفريق يتم اختيارهم من الصفوة القلائل الذين تتوفر فيهم هذه الخصائص والمواصفات العامة على أن يتم إكسابهم باقي المواصفات وبشكل خاص من خلال التدريب متعدد البرامج ومتعدد المراحل، ومتعدد الأهداف.

ويعمل الفريق كوحدة متكاملة مترابطة لديها هدف واحد محدد هو التعامل مع الأزمة، والحيلولة دون تصاعدها، وكذا الحيلولة دون تدهور الموقف الأزموي وإفراز الأزمة لنتائجها، والحفاظ على حيوية الكيان الإداري ووحدته وقدرته على الاستمرار والصمود أمام أحداث الأزمة.

- خصائص قائد فريق إدارة الأزمة

فحسن اختيار رئيس فريق المهام الأزموية أحد المقومات الأساسية في نجاح مهمة الفريق ومعالجته للأزمة، بل إن كثيراً ما يكون فشل الفريق مرده إلى سوء اختيار قائده، ومن ثم فإنه يتعين على مدير الأزمات أن يتأكد من هذا الاختيار، وأن القائد الذي تم اختياره يتمتع بالخصائص والمواصفات التي تجعله صالحاً وناجحاً في قيادة فريق المهام الأزموية، لما لهذه الصفات من الأثر الكبير على قيادة هذا الفريق وعلى فرض الاحترام والطاعة والتقدير بين أعضاء هذا الفريق.

١- الشجاعة الكاملة غير المنقوصة، التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر بجسارة وإقدام، فيجب أن يكون لديه القدرة على معالجة مخاطر الأزمة ووقف تصاعدها، فلا يكون متهوراً منفعلاً فيتسبب بالمزيد من الأزمات ويزيد من حدة وخطورة الأزمة المتصاعدة.

٢- أن يكون لديه القدرة على تنمية العلاقات الإدارية وتطويرها مع أعضاء فريق المهام، وأن يجعل من الفريق جبهة قادرة على اقتحام المخاطر ومواجهة قوى الأزمة بنشاط وفاعلية وفي ضوء إحاطته ومعرفته بإمكانياته وقدراتهم، وتفعيل مواهبهم وملكاتهم، وفي الوقت ذاته دفعهم وحثهم على القيام بالمهام المسندة إليهم بدقة وإتقان.

٣- أن يكون مؤهلاً ومدرّباً على أصول القيادة ومتطلباتها، وأن يكون عاقلاً في اتخاذ قراراته ومدركاً لأبعادها وتأثيرها وبرود الفعل التي قد تتجم عنها، وفي الوقت ذاته قادراً على سرعة التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والمتابعة للعمليات التي سيواجه بها الأزمة ويوقف تصاعدها.

٤ - أن يكون قادراً على مجابهة كل الأمور مهما كان حجم الأزمة ، وقادراً على التفوق على الأحداث، وعلى امتلاك زمام المبادرة، وعلى ثقة كاملة في فريق المهام الذي يشرف عليه وعلى إيمان كامل بصدق وعدالة ما يدافع عنه.

٥- المشاركة الوجدانية القائمة على الإحساس الشديد بالموقف الذي يواجهه الفريق وفي الوقت ذاته التعاطف والتكاتف والتلاحم مع الفريق عموماً ، وبأفراده، ورؤيته الصادقة القائمة على المعرفة والدراية والخبرة والمعاشية الوجدانية لأعضاء الفريق وإحساسه بالصعوبات.

٦- القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وعدم تضييع الفرص المناسبة في التعامل مع الأزمة.

٧- أن تكون لديه القدرة على التخيل، والتنبؤ بالحوادث، والتوقع بمسار أحداث الأزمة، واتجاه حركة قوى الفعل الأزموي.

٨- الثبات ورباطة الجأش والصمود أمام تدهور الأحداث والقدرة على التكيف السريع معها والتوافق والسيطرة عليها، وتوجيه أعضاء الفريق بطريقة مناسبة، وعدم الانفعال في المواقف الصعبة. ويضاف إلى هذه الخصائص أيضاً خاصية تحمل المسؤولية الكاملة، وارتقاع الروح المعنوية ونكران الذات والاستعداد الكامل للتضحية بالذات قبل الآخرين. وهناك خصائص أخرى تتعلق أساساً بالمعلومات والثقافة والتعليم، وكل ما يمكن إكسابه وصقل قدراته به عن طريق التدريب والتعليم وممارسة العمل، وأهمها ما يلي:

١- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها وتركيبها والتعامل بموجبها بسرعة وحسم ومهارة واقتدار.

٢ - القدرة على صياغة التكتيكات اللازمة للتعامل مع الموقف الأزموي الذي يواجهها واستخدام وتوظيف الأفراد والأدوات والأجهزة المتاحة لديه بذكاء مع إجراء التعديلات على السيناريوهات والتصورات الجاهزة.

٣- القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات والتعامل بالإشارة والرموز وبصورة سريعة ومن خلال " لغة اصطلاحية" متفق عليها مع أعضاء الفريق.

٤ - حد أدنى من التعليم والثقافة يتوافق مع طبيعة المهمة، وكذلك مع أعضاء الفريق المناط بهم تنفيذ المهمة.

٥- حد أدنى من الدورات التدريبية التي اجتازها بنجاح وأثبت خلالها قدرته بالسيطرة على المواقف الصعبة التي قد يواجه مثلها في معالجته الأزمة التي أسندت إليه مهمة التعامل معها.

• واجبات قائد فريق الأزمة

- بصفة عامة يمكن إجمال مسؤوليات قائد فريق الأزمة فيما يلي:
 - تحديد المهام والواجبات لكافة المجموعات العاملة تحت قيادته.
 - اختيار الأفراد اللازمين لأداء المهام وتحديد أعدادهم ونوعياتهم.
 - اتخاذ القرارات في كل ما يتعلق بموقع الحدث.
- ويراعى بصفة عامة أن يتم من وقت لآخر مراجعة قادة ورؤساء فرق المهام الأزمية للتأكد من سلامتهم وكفاءتهم التنفيذية، وقدرتهم على قيادة فريق المهام ومواجهة متطلبات المواقف الأزمية.
- وما إذا كانت شخصية رئيس فريق المهام الأزمية وخصائصه وصفاته تناسب المهام المناطة به ولها القدر الكبير من الأهمية، وهي أهمية متصاعدة بطبيعة الحال، وهذه الأهمية لا تقل عند اختيار أعضاء فريق المهام الأزمية، بل قد تزداد هذه الأهمية في بعض الحالات.

المبحث الثاني

اختيار وتدريب فريق مواجهة الأزمة

تحتاج إدارة الأزمات إلى أفراد ذوي مواصفات خاصة، سواء من الناحية العلمية أو من النواحي الشخصية التي تتصل بالقدرات الجسدية والعقلية والنفسية فليس كل فرد مؤهلاً للتعامل مع الأزمات، بل إن بعض الأفراد وإن كان مؤهلاً وقادراً على التعامل مع أزمة معينة، فإنه قد لا يكون قادراً على التعامل مع أنواع أخرى من الأزمات.

فلذلك يحكم تشكيل فريق مواجهة الأزمة عدة اعتبارات؛ لعل أهمها نوعية الأزمة التي يكلف كل فريق بمواجهتها، وحجم هذه الأزمة، فالأزمة السياسية غير الأزمة الاقتصادية غير العسكرية غير الاجتماعية. وحتى على مستوى التخصيص الدقيق يختلف تكوين فريق مواجهة الأزمة من فريق لآخر، فأزمة تحرير رهائن تختلف عن أزمة انقلاب أو حريق قطار أو سقوط طائرة.

كما أن درجة الوعي وسيطرة الإحساس بالمصلحة الوطنية العامة، ووجود وعي سياسي واجتماعي وإداري تؤثر بشكل كبير على قدرة وأسلوب عمل فريق المهام الأزمومية. وفي إطار هذا تتحدد طرق اختيار أعضاء فريق المهام الأزمومية، وهي تختلف عن طرق اختيار الأفراد في المؤسسات والشركات، وأهم هذه الطرق ما يلي:

١ - الرصد والتتبع

وهي أهم وأخطر طرق الوصول إلى أفراد قادرين على التعامل مع الأزمات خاصة أصحاب الملكات والمواهب التي تمكنهم من ذلك، حيث تقوم إدارة الأزمات برصد العديد من الأفراد الذين تنطبق عليهم الخصائص والمواصفات المطلوبة في أعضاء الفريق، وتتبع سلوكياتهم وعلاقتهم الشخصية والعملية، للتأكد من سلامة البيانات والمعلومات التي جمعت عنهم، ومن حسن تصرفهم في المواقف المختلفة التي يتم وضعهم فيها.

فإذا ما ثبتت كفاءتهم يتم الاتصال بهم ووضعهم موضع الاختبار، وفي الوقت ذاته صقل مواهبهم وملكاتهم، وزيادة مهاراتهم من خلال التدريب العملي والنظري الذي يساعد على تنمية هذه المواهب وزيادة قوة هذه الملكات .

٢ - الترشيح:

ويعتمد هذا الأسلوب على قياس رأي الآخرين في الأفراد المحيطين بهم، والذين تكون لديهم قدرات ومواهب وملكات وخصائص شخصية تؤهلهم للانضمام إلى فرق معالجة الأزمات. حيث تطلب إدارة الأزمات من مختلف الإدارات الأخرى في الكيان الإداري ترشيح عدد من الأفراد الذين تتوافر فيهم مجموعة من المواصفات والخصائص التي يتم إبلاغهم بها ، والذين يرغبون في العمل في إدارة الأزمات، ويتم اختبارهم واندابهم لفترة تحت الاختبار، فإذا ما ثبتت

صلاحيتهم يتم إلحاقهم بشكل دائم في العمل، أو في برامج تدريبية مستمرة والاستعانة بهم عند حدوث الأزمات.

٣ - الانتقاء الشخصي:

حيث تلعب الصدفة والأحداث الأزموية دوراً مهماً في اختيار بعض أفراد الفريق الأزموي، حيث تساعد أحداث الأزمة والاحتكاك العفوي بالأفراد العاديين الذين تواجدوا بالصدفة في مكان الأزمة، وانخرطوا في أعمال مكافحتها والتصدي الذكي الحازم لتيارها ، ووقف تصاعدها. تساعد هذه الصدفة في انتقاء العناصر التي تصلح للعمل في فريق المهام الأزموية، والتي يقوم مدير الأزمات أو رئيس فريق المهام الأزموية باكتشافها من خلال المحك الفعلي للأحداث، ومن خلال تعاملها مع الحوادث التي أظهرت بالفعل صلاحيتهم وكفاءتهم ومواهبهم.

٤ - التجنيد:

حيث تحتاج بعض الأزمات إلى وجود قوى سرية يتم زرعها أو تجنيدها داخل القوى الصانعة للأزمة، أو لدى الأطراف الصانعة للأزمات، ويستخدم هذا الأسلوب فقط عندما يتم زرع بعض العناصر والأفراد في داخل أجزاء الكيان الإداري للخصم ليكونوا عيوناً لرصد حركة العمل واتجاهات بعض الأفراد المتطرفين، ليكونوا في الوقت ذاته أداة تنفيذ لبعض المهام التمهيدية السابقة لتدخل فريق المهام، ومعاونة أفراد الفريق أثناء تنفيذ المهمة الأزموية.

وهو ما يحدث عادة في التعامل مع المنظمات الإرهابية، والتي من خلال أساليب الإغراء والجنذب، أو أدوات التهديد والإرغام يتم الوصول إلى ضعاف النفوس الذين يتم تجنيدهم واستخدامهم في التعامل مع قوى صنع الأزمة.

٦- الإعلان العام الجماهيري والمتخصص

كثيراً ما تقوم الشركات والمنظمات والدول بالإعلان عن حاجتها إلى خبراء في التعامل مع الأزمات، وتضع شروط وخصائص لهؤلاء الخبراء، وتقوم باستقبال المرشحين والتحري عنهم وإجراء اختبارات عليهم، فإذا ما ثبت نجاحهم يقومون بإلحاقهم تحت التدريب، ثم تثبيتهم في العمل.

• تدريب أعضاء الفريق

بعد عملية الاختيار تأتي عملية التدريب وإكساب المعارف والمعلومات، وصقل المهارات وهي عملية دائمة ومستمرة حتى يكون أعضاء فريق المهام الأزمومية على قدرة وفاعلية للتصدي السريع والحاسم لتتأثر أي أزمة تحدث وفي الوقت ذاته حتى يكون الفريق جاهزاً ومستعداً ومؤهلاً للقيام بذلك، ومن خلال مجموعة برامج تدريبية متطورة، وتستخدم في العملية التدريبية عدة أساليب لنقل المعارف وصقل الخبرات أهمها ما يلي :

١- المحاضرات العلمية والعملية، خاصة عندما يتصل الأمر بالجديد في علم إدارة الأزمات، أو عندما يتم استدعاء خبراء عالميين وعلماء متخصصين في إدارة الأزمات.

٢- دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة خصيصاً من أجل إكساب الخبرة وزيادة المعرفة

وتتميتها واكتشاف القدرات والمواهب.

٣ - تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأحداث المعد مسبقاً والتدريب عليه ، ومعرفة دقائقه بشكل

كامل، وحسن الاستعداد لتطبيقه بالفعل عندما تحدث أزمة حقيقية.

٤ - ورش العمل ومختبرات الإنجاز والأداء، خاصة من أجل تبادل الرأي وطرح الأسئلة وتلقي

الإجابات وعدم ترك شيء محل استفسار دون الإجابة عليه.

٥- عصف الأفكار، وهو ما يحتاج إلى إطلاق حرية التعبير عن كل ما قد يطرأ على ذهن

الأفراد المتدربين من أفكار غريبة ومتعارضة، أو من أفكار بالغة الشذوذ، والتي قد تساعد على

الوصول إلى حقائق كانت خفية.

٦- الندوات التدريبية التي يتم عقدها بين المتخصصين على نطاق فاعل ومتفاعل يساعد على

التدريب على حسن إدارة الأزمات وتبادل الخبرات معاً.

٧-المؤتمرات التدريبية الدورية التي يشارك فيها المهتمون إلى جانب المتخصصين والأفراد الذين

قد يكون لديهم آراء يتم الاستفادة منها في معالجة الأزمات.

ويستعان في العملية التدريبية بالوسائل السمعية والبصرية الحديثة والمتقدمة والتي يتم من خلالها

نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في مكافحة الأزمات والتعامل مع المواقف العصبية إلى أعضاء

الفريق الذين تم اختيارهم. إن العملية التدريبية عملية مستمرة دائمة ذات أبعاد خطيرة في إدارة الأزمات والتي تشمل ما يلي :

١- إكساب فريق المهام الأزموية المعلومات اللازمة، خاصة فيما يتصل بعلم إدارة الأزمات والنظريات والمناهج والأدوات والوسائل والطرق والمداخل المبتكرة الحديثة في إدارة الأزمات.

٢ - صقل مهارات أعضاء الفريق وزيادة قدراتهم والارتقاء بأدائهم بالشكل الذي يعظم من فاعلية الفريق سواء على المستوى الجماعي للفريق ككل أو على مستوى كل فرد من أفرادهم.

٣- إحاطة أعضاء الفريق بكل جديد في علم وأساليب مواجهة الأزمات والتعامل معها، خاصة ما تم اكتشافه من خلال التجربة العملية والفعلية لأزمات حديثة حدثت بالفعل.

٤- تحقيق الانسجام والتوافق وروح الفريق بين أعضاء فريق المهام الأزموية ومعايشتهم للتجربة العملية من خلال تجارب الآخرين وممارسة الدور الذي سيقومون بممارسته والحكم عليه قبل حدوث الأزمة، ومن ثم تجنب تكاليفها وخسائرها.

٥- تحديد المزايا التي ينفرد بها كل عضو والقدرات الخاصة التي يمكن الاستفادة منها، وتوظيفها بالشكل الذي يساعد على مواجهة الأزمة وأحداثها وبصورة سريعة، ونجاح كامل، خاصة عندما يتم توظيف مواهب وملكات هذا الشخص ووضعها في المكان والظرف والمهمة المناسبة.

الفصل السادس

الأزمة ونظرية اتخاذ القرار

يلقى منهج اتخاذ القرار اهتماما بالغا في دراسة وتحليل العلاقات الدولية، وخاصة فيما يتعلق بموضوعات الصراع وأساليب إدارة الأزمات. ويهتم المنهج بتحليل العوامل والمؤثرات التي تحيط بعملية صنع القرار وتخص متخذ القرار. ويعتبر ريتشارد سنايدر (Snyder) أستاذ العلاقات الدولية بجامعة كاليفورنيا الأمريكية هو رائد هذا المنهج في التحليل.

واختيار القرار يرتبط في أساسه بوجود معايير ترشيد يمكن الاحتكام إليها في عمليات التقييم والترجيح والمفاضلة النهائية، حيث إن الاستقرار على اختيار القرار لا بد وأنه يجيء نتيجة اقتناع منطقي بكل ما يمثله ويرمز إليه مضمون القرار وفي إطار التصور العام لما يترتب على الأخذ به من مخاطر وما يمكن أن يحققه في النهاية من نتائج ومثل هذا الاقتناع لا يمكن أن يتأتى بالطبع، إلا بعد مناقشات وعصف ذهني لفريق صنع القرار بالبحث في كل الجوانب المتعلقة بموضوع القرار. وقد تصدى «هارولد لاسويل» أحد أساتذة العلوم السياسية البارزين لتحليل هذه النقطة بأن أوضح أن معايير الترشيح في اختيار القرارات إنما تمتد إلى أمور واعتبارات يجيء في مقدمتها:

- مدى وضوح فكرة الهدف.
- درجة الدقة في قياس وتقييم الاحتمالات المترتبة على الأخذ بقرار معين من بين عدة قرارات بديلة.

- القدرة على تحديد نوع المعلومة المطلوبة لخدمة الهدف النهائي.
عند إدارة الأزمات فإن القرار المتخذ للتعامل مع الأزمة يؤثر تأثيرًا مباشرًا على نتائج الأزمة ومن ثم على أطراف الأزمة، مما أولى لدراسة أساليب اتخاذ القرار أهمية قصوى في محاولة للتعرف على المشاكل التي تعترض اتخاذ القرار طبقًا للأسلوب والسلبيات والإيجابيات الناتجة من ذلك.
كما أنه نظرًا لطبيعة قرار الأزمة فإننا نجد أن هذا القرار يتأثر بدرجة كبيرة بالآليات المتيسرة وكذلك بخصائص وصفات صانعي ومتخذي القرار لأن الظروف المزاجية والبيئية المحيطة والصفات الشخصية جميعها تؤثر تأثيرًا مباشرًا في مقترحات وآراء وقرارات هؤلاء الأشخاص.

لكن هل يمكن الوصول للأسلوب الأمثل لاتخاذ القرار ؟

نجد أن اتباع الأسلوب العلمي لتنفيذ تسلسل إجراءات صنع القرار يكاد أن يقترب بالقرار المتخذ إلى الصواب ويظهر ذلك بوضوح في الدول المتقدمة ذات الإمكانيات القوية والديمقراطية العريقة.

اتخاذ القرار في إدارة الأزمة

تعريف القرار

يصعب التوصل إلى تعريف محدد نظرًا لتشعب وتعقد مجالات البحث التي تشملها عملية صنع القرار، لأنها تتعلق بالمسؤولين عن صنع القرار وأطرافهم المرجعية التي تنتمي إليها ثقافتهم

وخبراتهم والبيئة الاجتماعية التي نشأوا بها وظروفهم الصحية وطبائعهم النفسية ومصالحهم

الشخصية من وراء صنع قرار معين، ومن هذه المجالات أيضًا طبيعة المؤسسات أو المنظمات

التي يعملون في إطارها والقيود المفروضة عليهم في اتخاذ القرارات، كذلك المجتمع الذي يعيشون

فيه وتقاليد وقيمه وجماعات المصالح التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار.

لكل ما سبق تعددت المداخل والمناهج في نظريات القرار، إلا أن إحداها لم تقدم إطارًا مرجعيًا

متكاملًا بحيث يصلح معيارًا معتمدًا لتقويم القرارات وتعريفها أو الحكم على نظام أو أسلوب معين

بأنه الأفضل لصنع القرار.

✓ تعريف إتخاذ القرار

هو جوهر ولب العملية الإدارية في أي مشروع وبشكل عام يعرف بأنه الاختيار المدرك والواعي

والقائم على أساس التحقق والحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في

موقف معين، وبعبارة أخرى اتخاذ القرار هو ليس الاستجابة التلقائية ورد الفعل المباشر

اللاشعوري وإنما هو اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين، وبعبارة

أخرى اتخاذ القرار هو ليس الاستجابة التلقائية ورد الفعل المباشر اللاشعوري وإنما هو اختيار واع

قائم على التدبير والحساب في تفاصيل الهدف المراد تحقيقه والوسائل التي ينبغي استخدامها.

وقرار الأزمة قد يشترك في صنعه الخبراء المختصون وقد لا يتوافر الوقت لاشتراكهم في صناعة القرار طبقاً لنوع الأزمة والكارثة، وفي هذه الحالة قد يكون قرار الأزمة من صنع شخص واحد أو أكثر من فريق صناعة القرار للأزمة، كما قد لا تتوافر معلومات دقيقة عن الأزمة نتيجة عدم وضوح الخطر وتعرضه للغموض من جانب أطراف أخرى درءاً للمسئولية.

الفرق بين القرار العادي وقرار الأزمة

يتم صنع القرار العادي في ظروف عادية تتوافر فيها البيانات الكافية التي يتم بناء عليها التحليل الهادئ وصياغة متأنية للبدائل ومفاضلة متروية بين هذه البدائل لاختيار البديل الأفضل من بينها.

أما قرار الأزمة فيمكن تعريفه بأنه قرار غير عادي يتم صنعه في ظروف استثنائية تؤثر سلبياً على ما ينبغي أن يتوافر لصنعه في الظروف العادية من بيانات كافية وتحليل هادئ وصياغة بدائل متأنية ومفاضلة متروية بين هذه البدائل لاختيار البديل الأفضل من بينها وهنا يكون هدف إدارة الأزمات تحييد السلبيات واستكمال البيانات والمعلومات الكافية، التي تؤثر على سلامة عملية صنع قرار الأزمة.

العوامل المؤثرة في صنع القرار

البيئة الخارجية بكل أبعادها وحقائقها وضغوطها وبكل جوانب التداخل والتفاعل فيها ، فالبيئة الخارجية تفتح إمكانات معينة للتحرك، بينما تضع قيوداً على بعض إمكانات التحرك البديلة الأخرى. وبصورة عامة فإنه كلما زاد ضغط البيئة قلت مجالات التحرك والاختيار المفتوح أمام وحدة إصدار القرار، وبالعكس كلما قل ضغط البيئة زادت فرص التحرك ومجالات الاختيار .

البيئة الداخلية للقرار وتتكون من الأوضاع الاجتماعية السائدة ومن النظام السياسي والاقتصادي للدول والجماعات غير الحكومية وجماعات الضغط والمصالح والأحزاب السياسية. فالأوضاع الاجتماعية قد تضغط على واضع القرار بطريقة يصعب معها ان يتغاضى عنها، وبالمثل، فإن طبيعة النظام السياسي من حيث كونه ديمقراطياً أو غير ديمقراطي يؤثر في عملية اتخاذ القرار، فالطبيعة الديمقراطية تلقى بضغط على أجهزة صنع القرار على نحو لا يتوفر في كل الأنظمة غير الديمقراطية.

وتفرز البيئة الداخلية أيضاً مؤثراً آخر يتمثل في الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتم في إطاره عملية صنع القرار. وتختلف الهياكل التنظيمية من درجة تشعبها وتعدد مستوياتها وأيضاً من حيث مدى تعقد الإجراءات التي تحكم علاقاتها ونماذج الاتصال والتعامل فيها، فالتشعب وتعدد المستويات التنظيمية قد يكونان من عوامل تعقيد عملية اتخاذ القرار.

إن صانعي القرار كل في إطار تركيب معين من القيم والمعتقدات التي تضغط على تفكيره وسلوكه في اتجاه أو آخر تبعاً للتفاوت في طبيعة المصادر التي تستمد منها هذه القيم والمعتقدات وبكل ما يمكن أن يترتب على ذلك بالضرورة من اختلاف في مضمون التصورات ومن ثم من تنوع في نماذج الفكر والسلوك .

القدرات القومية المتاحة للدولة متخذة القرار التي تستطيع بها أن تساند تنفيذ نمط معين من أنماط القرارات في مواجهة ردود الفعل الدولية المضادة ومن المعروف أن اتساع قاعدة الموارد والقدرات يوسع من آفاق الاختيار ويوفر فرصاً أفضل لتنفيذ القرار .

المؤثرات على فريق صنع القرار

تتأثر عملية صنع القرار في الأزمة بعوامل عديدة ومن أبرزها:

- ١- ضغط عنصر الوقت المتاح لاتخاذ القرار .
- ٢ - عنصر المفاجأة الذي غالباً ما يصاحب الأزمة.
- ٣ - غموض المناخ المحيط بالأزمة خاصة في بدايتها.
- ٤ - كثرة المعلومات وتضاربها حول الأزمة.
- ٥ - حدة التهديدات وكثافتها.
- ٦ . الضغط النفسي والإجهاد المترتب على العوامل السابقة.

فريق الأزمة

تختص وظيفة رئيس فريق صنع القرار بدفع وحث وإقناع المرؤوسين ببذل أقصى قدر من الجهد في أدائهم لأعمالهم وخلق الرغبة الاختيارية لديهم في عملية صنع القرار ورفع الروح المعنوية لهم.. ويقع على رئيس الفريق إعداد التعليمات الجيدة والمتابعة ونمطية الأعمال والتفنين والشرح وأخيرًا التوجيه. وهناك مشكلتان تتعلقان بالتوجيه:

الأولى: أن التوجيه عملية متداخلة مع مختلف عناصر العملية الإدارية.

الثانية: أن التوجيه وظيفة مركبة بمعنى أنها تشمل عدة وظائف أو عمليات إدارية أخرى في نفس الوقت مثل إصدار الأمر والقيادة والتحضير والاتصالات الإدارية.

والتوجيه أقرب للسلطة الفعلية منه إلى السلطة الرسمية أو القانونية ومصدر الإلزام في التوجيه أنه يصدر عن صاحب قوة أو شخص ذي سلطة. ويتم تقسيم مجموعة متخذي القرار كالاتي:

١ - رئيس متخذي القرار وعليه اتخاذ القرار على ضوء البدائل المعروضة عليه ويتحسب لرد فعل القرار.

٢- رئيس قسم التقييم الذي يعرض عليه البدائل : ويطلب بيانات تفصيلية للعرض على رئيس متخذي القرار. ويطلب الأسس التي بنى عليها اختيار كل بديل.

٣- أحد العاملين في المراكز العلمية والبحثية التي قامت بدراسة البدائل وسبق له القيام بهذا

الدور البحثي ويعلم جيدا كيف يتم استخراج البدائل والأسس المتبعة في اختيار البدائل. ويؤدي

صناع القرار عملهم في إطار:

١- واقع اجتماعي : يشتمل على متغيرات مثل:

أ - الرأي العام

ب - القوى الاجتماعية.

ج - التيارات المذهبية.

٢ - واقع سياسي مؤسسي ويضم هذا الواقع مجموعة من القواعد والمنظمات التي تنطلق من

السياسة العامة لها ومن ثم تؤثر في سلوك صانعي القرار وتتأثر بقراراتهم.

٣ . تحديد مواصفات صانعي القرار لدى الطرف الآخر:

عند إدارة أزمة، أطرافها مؤسسات أو منظمات أو دول، فمن الأهمية دراسة صانعي القرار على

الجانب الآخر من حيث خصائصهم الاجتماعية وثقافتهم وخبراتهم ومصالحهم الشخصية، وعند

نجاح أحد أطراف الأزمة في الدراسة الجيدة للجوانب السابق ذكرها لصانعي القرار، فإنه يمكن في

هذه الحالة التنبؤ بتوجهات القرارات التي قد يتخذوها في موقف معين أو فترة زمنية معينة ولكل

نظام أسلوبه في اختيار صانعي القرار وتختلف هذه الأساليب من نظام لآخر طبقاً لعقائده ومعتقداته السياسية والاقتصادية وقيمه المجتمعية إلى الضغوط الواقعة عليه .

تعد الإدارة غير الرشيدة للأزمات والكوارث الطبيعية أو الناتجة عن أخطاء بشرية تهديداً للأمن والسلام الاجتماعي .. ومن المتفق عليه أن كل مؤسسات المجتمع مسئولة عن إيجاد الحلول المناسبة لمواجهة هذه الأخطار والتهديدات تحقيقاً للمصلحة القومية .. لذا فإنه من الضروري أن تهدف الأجهزة الحكومية بالدولة إلى صياغة وبناء خطط قومية لدرء المخاطر المحتملة من كوارث طبيعية وبيئية وصناعية وأي كوارث قد تتعرض لها الدولة.

دور المعلومات في إدارة الأزمات

أولاً: أن قمة النجاح هو منع حدوث الأزمة... وإذا لم يحدث ذلك فلا بد أن يكون لدينا من الإجراءات والتدابير التي تجنبنا تداعياتها، من حيث المفاجأة وضيق الوقت وكذا تقليص المخاطر والتهديدات الناشئة عنها.

ثانياً: وباستعراض ما سبق أن تعرضنا إليه خلال المحاضرة فإنه يمكننا استخلاص دور المعلومات في درء وإدارة الأزمات على النحو التالي:

١ - مرحلة ما قبل الأزمة:

أ - المساهمة في تحديد السياسة العامة والأهداف.

ب - المساهمة في التقدير بالمخاطر والتهديدات المحتملة.

ج- المساهمة في تحديد الأزمات المحتملة.

د- بناء قواعد المعلومات المناسبة لكل من هذه الأزمات.

هـ- المساهمة في إعداد ما يلي:

-المؤشرات والشواهد التي تنتبأ بحدوث الأزمة.

-إعداد السيناريوهات والخطط لمواجهتها.

- استشراف (التنبؤ) بالأزمة.

- تنشيط عناصر جمع المعلومات وتحليلها وإعداد التقديرات لتحديث أو تعديل أو تغيير

السيناريوهات والخطط لمواجهة الأزمة.

- الإنذار في التوقيت المناسب بالأزمة.

٢ - مرحلة الأزمة:

أ - الحفاظ على متابعة تطور الأحداث وتزويد طاقم إدارة الأزمات باحتياجاته لتطوير أو تغيير

السيناريوهات المعدة... وإعداد البدائل ... لصالح اتخاذ القرار ... ومواجهة التداعيات وردود

الأفعال في الأزمة.

ب- الاستخدام كإحدى الوسائل للتأثير على الخصم.

٣ - مرحلة ما بعد الأزمة :

الاستمرار في متابعة الأحداث لاستعادة الأوضاع واستخلاص الدروس للاستفادة منها في أزمات

مستقبلية مشابهة.

نتناول دراسة النقاط التالية:

١ - الموقع الجغرافي.

٢ - الحدود.

٣ - المساحة.

٤ - القوة البشرية (التعداد -العمالة الأجنبية - الخلافات العرقية والقبلية -اللغة- الدين)

٥ - طبيعة الأرض والمناخ

٦ - مصادر الثروة الطبيعية.

٧ - المراكز الدينية (طبيعتها - أهميتها - مواسم الزيارة) .

٨ - النشاط الزراعي.

٩ - النشاط الصناعي.

١٠ - أبرز الواردات.

١١ - مصادر الدخل الأخرى (نقل - ترانزيت - سياحة) .

١٢ - الاستثمار الأجنبي.

١٣- وسائل النقل والمواصلات (النقل البري والبحري والجوي خطوط الأنابيب والطاقة نظم الاتصالات الإذاعة والتلفزيون).

نخرج من تحليل ودراسة هذه المعلومات بالنقاط التالية:

١ - حجم الدولة وعمقها الاستراتيجي ووزنها في المجتمع الدولي.

٢ - الطرق المؤدية إليها.

٣- الأهداف الاستراتيجية التي تؤثر عليها.

٤- الأثر المحتمل نتيجة لوضعها الجغرافي والانعكاسات على دول الجوار وكذا المصالح المشتركة مع هذه الدول.

٥ - تحديد قدرات الدولة في مجال نظم ووسائل النقل والطاقة.

٦- حجم ونوعية القوات التي يمكن نقلها خلال فترة زمنية محددة. احتمالات الدعم الخارجي والطرق المستخدمة لذلك.

معلومات اقتصادية: نتناول دراسة النقاط التالية:

١ - قدرات الدولة الاقتصادية (زراعية - صناعية - تعدين - صادرات - واردات)

٢ - القدرات والإمكانات والموارد.

٣- مظاهر الحالة الاقتصادية.

٤- خصائص الاقتصاد.

٥ - القدرات الصناعية والزراعية وحجم التجارة.

٦ - القوى العاملة المنتجة.

نخرج من تحليل ودراسة هذه المعلومات بالنقاط التالية:

١ - ما هي إمكانات الدولة الاقتصادية ؟ وهل لديها اكتفاء ذاتي أم أن هناك اعتمادا متبادلا على

إحدى القوى؟

٢- مدى فاعلية قواتها العاملة.

٣- قدرة التصنيع ومدى إسهامه في الناتج القومي ومدى إمكانية تحركه الصالح الدولة في أي

أزمة.

نتناول دراسة النقاط التالية:

١ - التركيبة والديموجرافية والعرقية.

٢ - العادات والتقاليد والظروف المعيشية.

٣ . التعليم.

٤ - اللغات.

٥ - التكوين الطبيعي والطائفي.

٦- الأمراض الاجتماعية.

نخرج من تحليل ودراسة هذه المعلومات بالنقاط التالية:

١ - مدى تماسك المجتمع وإمكانات حشده حول هدف واحد من عدمه.

٢- حجم ما يتمتع به المجتمع من عقيدة واستعداده الذاتي لمواجهة الأزمة.

٣- قدرة المجتمع في التأثير على سياسة الدولة وتوجهاتها.

معلومات عسكرية: نتناول دراسة النقاط التالية:

١- العقيدة العسكرية.

٢- السياسة العسكرية وأهدافها.

٣- الحجم والإمكانات والكفاءة القتالية.

٤- هل تتواجد قوة ردع استراتيجية من عدمه (طبيعتها - تكوينها - حجمها - مداها - فاعليتها)

٥ - الإنفاق العسكري بالنسبة للدخل القومي، وسياسة توزيعه

٦ . تكديس الاحتياجات (الاحتياجات الاستراتيجية) .

٧-الصناعات العسكرية.

٧-الارتباطات الخارجية وعلاقات التعاون (اتفاقيات دفاع - الانضمام للأحلاف الخ) .

نخرج من تحليل ودراسة هذه المعلومات بالنقاط التالية:

- ١- هل تملك الدولة قدرة ردع من عدمه.
- ٢- إمكانات العمل العسكري المحدود (الهدف . الزمان - المكان القوات والوسائل المحتملة) .
- ٣ - إمكانية التصعيد.
- ٤ . مدى العمل المحتمل وحجم القوات ونوعيتها.
- ٥ - القدرة على الاستمرارية (قوه محدودة - تعبئه كاملة) .
- ٦ - احتمالات الدعم أو التعاون العسكري (شكل الدعم - مع من - متى) .

معلومات بليوجرافيا:

تختص بدراسة المعلومات الشخصية وتتضمن النقاط التالية:

- ١ - بيانات اجتماعية (السن - خلفية اجتماعية - الناحية الدينية) .
- ٢ - التأهيل العلمي والوظائف التي تولاها.
- ٣- الصفات الشخصية.
- ٤ - الميول والاتجاهات.

نخرج من تحليل ودراسة هذه المعلومات بالنقاط التالية:

- ١ - اختيار أسلوب التعامل مع الشخصية.

٢ - الاتجاهات الفكرية والعقائدية (متطرفة - متوسطة . معتدلة) .

٣ - احتمالات الدعم الخارجي والطرق المستخدمة لذلك.

٤ - القدرة على التصرف والمواجهة في المواقف والأزمات. معلومات علمية وتكنولوجية

نتناول دراسة النقاط التالية:

١ - القاعدة العلمية (علماء - فنيون - خبراء - عاملون قادرين على الابتكار والتطوير... الخ

٣ - البحث العلمي (مراكز البحث اتجاهات البحث / نشاط البحث).

٣- الإنجازات (فاعليتها - إمكانات التطبيق) .

٤- ميزانية البحث العلمي (تكفي - لا تكفي - أسلوب توزيع الميزانية).

٥- التعاون العلمي (مع أي دولة وفي أي مجال علمي.....)

نخرج من تحليل ودراسة هذه المعلومات بالنقاط التالية:

١ - تأثير اتجاه البحث العلمي على الأمن القومي (لأغراض سلمية - لأغراض عسكرية -

احتكار أسواق - إيقاف استيراد) .

٢- مدى تقدم الأبحاث النووية وفي أي اتجاه تستخدم.

٣- احتمالات استقطاب أو خطف علماء.

٤- احتمالات تدمير النشأة العلمية.

٥ - إمكانية عرقلة التعاون في مجال البحث العلمي.

معلومات سياسية:

١ - السياسة الداخلية... وتتضمن دراسة النقاط التالية :

نظام الحكم

(ديمقراطي - جمهوري - رئاسي - ملكي الأحزاب السياسية اتجاهاتها - نشاطها - الارتباط

بأحزاب أجنبية جماعات الضغط «النقابات - الطلبة - العمال - الطوائف المجالس النيابية

نشاطها - مدى تمثيل المعارضة وتأثيرها السلطة التنفيذية تكوينها - أسلوب اتخاذ القرارات على

المستويين القومي والوزاري).

ونخرج من تحليل ودراسة هذه المعلومات بالنقاط التالية (القوى الفعالة والمؤثرة في اتخاذ القرار -

فاعلية الضاغطة والأحزاب المعارضة - مدى فاعلية الحرب النفسية..

٢- السياسة الخارجية... وتتضمن دراسة العلاقات الخارجية للدولة ونخرج من تحليل ودراسة هذه

المعلومات بالنقاط التالية (هو ثقل وزن الدولة السياسي وتأثيره على المسرح الإقليمي والدولي).

٣- النشاط الدبلوماسي

ويتضمن دراسة النقاط التالية (الاعتراف الدولي - التمثيل الدبلوماسي - التعاقدات الدولية

والعضوية بالمنظمات - دوائر الانتماء والموقف حيال النزاعات.

ونخرج من دراسة وتحليل هذه المعلومات بالنقاط التالية (تحديد الوزن الدبلوماسي للدولة ومدى فاعليته - مدى الدعم والتأييد الخارجي المحتمل - احتمالات الاتجاه بالأزمة إلى حل توفيقى من خلال المنظمات الإقليمية والدولية - تحديد أكثر الوسائل الدبلوماسية فاعليه مع الجانب المضاد (الدبلوماسية الثنائية - دبلوماسية القمة - دبلوماسية الوساطة - المؤتمرات متعددة الأطراف).

وفى النهاية تعد المعلومات الركيزة الأساسية لاتخاذ قرار مناسب، ونظرا لتميز الأزمات عما عداها بعنصر المفاجأة، فإنه يجب على صانعي القرار وضع الأسس والمعايير التي تضمن استمرار تدفق المعلومات وتحديثها، وكذلك المتابعة الدقيقة والمستمرة لمسببات الأخطار حتى يسهل التنبؤ المسبق بالأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة أو المنظمة أو الدولة. وتزداد أهمية وضع الخطط المستقبلية لجمع وتحليل وفهرسة المعلومات في ظل التقدم الهائل لتنظيم الاتصالات والتطورات الحادة التي تصاحب الأحداث، وتلقي بكميات هائلة من المعلومات خلال مراحل الحدث.

قائمة المراجع:

- سورة البلد الآية (٤).
- حسن أبشر الطيب إدارة الكوارث. مجلة الإدارة العامة. معهد الادارة العام الرياض، العدد ٦٥، ١٩٩٠.
- شرف الدين حسين، وعلوي أمجد علي ومحبي الدين حسين إدارة الأزمات الأمنية بين النظرية والتطبيق تقرير حول المؤتمر الرابع إدارة الأزمات الأمنية مايو ١٩٩٩. مجلة الأمن والقانون كلية شرطة دبي العدد (١) يناير ١٩٩٤م (٤) عباس رشدي العماري إدارة الأزمات في عالم متغير مركز الأهرام الترجمة والنشر القاهرة ١٩٩٣.
- د. محسن احمد الخضيري. إدارة الأزمات مجموعة النيل العربية القاهر ٢٠٠٣.
- عبدالله سعد الأحمدى، المنظمة الموقفية في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير معهد الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية بالرياض ١٩٩٣.
- أحمد عامر مقدمة في إدارة الأزمات ١٩٨٩. الناشر (دون).
- محمد بن أبي بكر الرازي مختار الصحاح دار الكتاب العربي بيروت. لبنان ١٩٦٧.

- فهد سعود الحيا الإعداد النفسي قبل حدوث أزمة متوقعة وإثائها والعلاج النفسي للمتضررين من الأزمات محاضره في دورة إدارة الأزمات، معهد التدريب أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

الرياض ١٩٩٦.

- جمال الدين حواش، رسالة دكتوراه أكاديمية ناصر العسكرية العليا القاهرة ١٩٩٤.
- محمد رشاد الحملاوي ومنى صلاح الدين شريف . إدارة الأزمات في الصناعة المصرية المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس. القاهرة ١٩٩٧.

- فهد أحمد الشملان إدارة الأزمات الأسس المراحل، الأليات الوطنية للتوزيع الرياض ٢٠٠٣

- مصطفى علوي. مجلة الفكر الاستراتيجي العربي، العدد ١٩. معهد الإنماء العربي، بيروت،

١٩٨٧.

- كامل عبد الوهاب إدارة الأزمات المدرسية المدخل السيكلوجي المعلوماتي، مكتبة النهضة

- المصرية القاهرة ٢٠٠٤. (٢٠) د. محمود جاد الله إدارة الأزمات دار أسامة للنشر والتوزيع عمان

٢٠١٠.

- د. ماهر أمين المخامرة المهارات الإدارية في إدارة الأزمات عمان. ٢٠١٠

- محمد عبد الغني هلال مهارات إدارة الأزمات مركز تطوير الأداء والتنمية القاهرة الطبعة الثانية.

- عمر حسن عدس و احمد ضياء الدين خليل إدارة الأزمة الأمنية دراسة تطبيقية لإدارة الأزمة الأمنية في مواجهة الكوارث الطبيعية والإرهاب مطبعة كلية الشرطة. أكاديمية الشرطة القاهرة .١٩٩٤
- اللواء الدكتور حمدي شعيبان الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ٢٠٠٥،
- د. محسن أحمد الخضيرى. إدارة الأزمات. مجموعة النيل العربية. القاهرة، ٢٠٠٣.
- عثمان محمد العربي اتصالات الأزمة مسح وتقييم التطورات النظرية فيها. المجلة المصرية للبحوث والإعلام العدد الخامس يناير - إبريل ١٩٩٩.
- أحمد جلال عز الدين إدارة الأزمة بية الحدث الإرهابي أكاديمية نايف للعلوم الأمنية الرياض ١٩٩٠.

- System" Security Management, N. Y. US, September 1987. Lloyd
W. Singer and Jan Reber," A Crisis Management
- Davis, Keith, Human Behaviour at work, 4th ed. (New York,
Macgraw-Hill Book Co., 1972
- Fink, S. (1994), Crisis Mangement: Planning For The Inevitable,
20, Ed, New York: Amacom-