

إلى فعاليات مؤتمر إدارة الأزمات في الوطن العربي - الواقع والتحديات -
معلومات شخصية عن صاحب المداخلة: نبيلة بن يوسف، أستاذة محاضرة أ، كلية
الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري. Niball/kadem@yahoo.fr
0561769877

الموضوع المقترح: إدارة الأزمات من منظور نظري الملخص:

لا يخلو عالمنا المعاصر من المخاطر والأزمات بمختلف أشكالها وأنواعها، وبتعدد مسبباتها ومقتضيات الظروف ومؤثرات البيئة المحيطة سواء الداخلية أم الخارجية، لذلك تعتمد المنظمات الحكومية وغير الحكومية، والمؤسسات الخاصة والعامة على دراسة علم إدارة الأزمات والعمل به لمواجهة الصعاب بل والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية ومجابهتها قبل حدوثها حتى تضمن السلامة والاستمرار في استقرار. تتعرض أحسن المنظمات والدول إلى حدوث الأزمات في إداراتها، لكن الأساس هو حسن إدارة تلك الأزمات لما تظهر الأفكار وتستثمر فالأزمات تولد الهمم كما قال المصلح "جمال الدين الأفغاني". تهتم الدراسة بالبحث في كونه إدارة الأزمات من زوايا متعددة، تأتي في المحاور الآتية:

- أصل ومفهوم إدارة الأزمات.
- مفهوم الإدارة بالأزمات
- خطوات وأساليب التعامل مع الأزمات.
- صناعة قرار الأزمة
- عمليتا التعبئة والمشاركة الشعبية في معالجة الأزمة.

المحور الأول: أصل ومفهوم إدارة الأزمات

إن التاريخ الإنساني عبر أزمته المختلفة لم يعرف وجود سلام أو أمن دائم وشامل. وكان الصراع - ولا يزال - بين الخير والشر، وبين السلم والحرب. ومن هنا برزت النزاعات الإنسانية المختلفة بالحروب عادة ما تعبر عن حدوث منعطفات حاسمة في المسار العام للإنسان، كما يذهب إليه المؤرخ الفيلسوف «يتوديوس» في كتابه «حرب البيلونيز»⁽¹⁾.

ولم يتوقف الأمر على أزمات الحروب والنزاعات في هذا الكوكب الأرضي، بل امتد الأمر إلى أمور أخرى تمس بحياة الإنسان وكرامته وأمنه، وكان على الإنسان أن يجد حلولاً للمواقف الطارئة والأحداث الحرجة. فمثلاً القرآن الكريم يذكر لنا قصصاً عن إدارة الأزمات من أبرزها، قصة سيدنا «يوسف» عليه السلام وملك مصر فرعون الذي رأى رؤية غامضة، والتي فسرها سيدنا يوسف أحسن تفسير مما أهله إلى سداد الرأي في إدارة الأزمة (المجاعة) بأحسن الطرق.⁽²⁾ ومن القصص القرآنية الأخرى، قصة سيدنا «نوح» عليه السلام، الذي باشر في صنع السفينة قبل الطوفان و طلب ممن آمن به بركوبها قال الله تعالى في ذلك: «اركبوا فيها بسم الله مجراها ومرساها إن ربي لغفور رحيم» .

إن حدوث الأزمات واحتوائها ليس بالظاهرة الحديثة كما يتصور البعض وإنما تمتد جذورها للماضي البعيد، لكن لم تكن تعرف بإدارة الأزمات وإنما أطلق عليها مسميات أخرى كحسن الإدارة، وبراعة القيادة، وسيكولوجية الأزمة والتدخل في الأزمات. بل وردها «تشارلس روتز» إلى أنها هي الأصل في نشأة الدبلوماسية.⁽³⁾

ولا بأس في هذه العجالة أن نسرد بعض الأمثلة من التاريخ الإنساني. فمثلاً الإمبراطورية الرومانية عرفت ضعفاً كبيراً نتيجة سوء الإدارة والانقسام الذي تعرضت له في القرن الرابع للميلاد، رغم ذلك فلقد لجأ البعض من حكامها لأسلوب التمويه والحيلة والأبهة لتضليل الدول الأخرى بأنها لازلت تتمتع بقوتها وقدرتها، فكانت تقوم بالاستعراضات العسكرية أمام سفراء الدول المختلفة، مما مكنها من البقاء على نفوذها لمدة قرن من الزمن.

ولقد عرف التاريخ البشري أزمات عديدة سواء في العصور الوسطى، أو سواء في العصر الحديث، فمثلاً حلت بأوروبا أزمة حضارية، بعد انطفاء مشعل الحضارة اليونانية الرومانية وساد التأخر ثم الجهل، ولم تكن القارة تنعم بشيء من الهدوء في أواخر القرن الثامن للميلاد وأوائل القرن التاسع للميلاد. ثم قيام إمبراطورية «شرلمان» «Charlemagne» (742-814) في فرنسا وألمانيا وشمال إيطاليا، حتى تعرضت لغارات الشماليين التي استمرت خلال القرنين العاشر والحادي عشر للميلاد. وترتب عنها الفوضى والحروب المستمرة، إلا أن التدخل لمواجهة هذه الأزمة أصبح ضرورياً مع سيطرة «نابليون بونابرت» (Napoléon Bonaparte) (1769-1821)، وتمكنه من احتلال عدداً من الدول الأوروبية ما بين الفترة الممتدة من 1804م إلى 1815م، وقد استعمل كلا من «متريخ» (Metternish) (1773-1859) مستشار النمسا و«كاستلرية» (Castlereagh) (1769-1822) وزير خارجية إنجلترا القوة، بعد أن أدركا أن المساومات أو التنازلات مع «نابليون» لا جدوى منها. إن إدارة الأزمة باستعمال سلاح القوة، نجحت بانتهزام «نابليون» في معركة واترلو 18/06/1815م، أمام جيش الحلفاء، ونفي إلى جزيرة القديسة هيلانة في المحيط الأطلسي. ونتج عن ذلك عقد مؤتمر فيينا في نفس السنة، كانت تلك محاولة لإدارة أزمة إقليمية من طرف الدول المنتصرة على الأفكار الثورية، ونجحت هذه المحاولة إلى حد ما في إرساء قواعد السلم من 1815م إلى 1914م، قبل أن تندلع الحرب العالمية الأولى، ثم الثانية، والتي كان لهما الأثر المدمر على الإنسانية جمعاء.

نجح الجنرال «فرنسيكو فرنكو» (F.Franco) (1892 – 1975) بفضل براعته ودهائه الدبلوماسي في إبعاد «أدولف هتلر» (Adolf Hitler) (1889 – 1945) عن الحدود الإسبانية. كما نجح «ونستون تشرشل» (W.Churchill) (1874-1965) من التأمين على قناة السويس وجبل طارق، خلال الحرب العالمية الثانية، بعد أن أوقع أمريكا على تعديل خطتها العسكرية، فعوض أن تتوجه القوات الأمريكية لأوروبا عام 1942م توجهت لشمال إفريقيا⁽¹⁾.

ونجح الرئيس الأمريكي «جون كينيدي» (Kennedy John.f) (1917 – 1963)، في إبعاد العالم عن حرب نووية شاملة ومدمرة، وهذا أثناء أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962م. ويرى الخبراء أن الخوف من السلاح النووي وما ينتج عنه من دمار شكلا الرادع الأهم لمنع حرب عالمية ثالثة.

في إطار الحرب الباردة، زاد الاهتمام بإدارة الأزمات، تفادياً للحروب المدمرة. حيث عملت القوتين العظميين الأمريكية والسوفيتية على إبعاد الحروب الشاملة في دول منها الصين، وكوريا، وكوبا، ومصر ويعتبر ذلك من

(1) - عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، مصر: الأهرام للترجمة والنشر، 1993، ص 17.

(2) - محمد علي الصابوني وصالح أحمد رضا، مختصر تفسير الطبري، ج 1، الجزائر: مكتبة رحاب، 1987، ص 400 – 401.

(3) - عباس رشدي العماري، المرجع السابق الذكر، ص 51 – 52.

(4) - عباس رشدي العماري، المرجع السابق الذكر، ص 56 – 57.

مظاهر قوة احتواء الأزمات وهكذا أطلق على «إدارة الأزمات» عدة تسميات، تبعا للوظيفة التي تتميز بها نذكر منها، «علم توازنات القوى» لذلك كان يردد هاري ترومان Harry Truman (1884-1953) : «إني أحول دون حرب عالمية ثالثة مدمرة ودون الدمار الذي يتأتى به العالم المتحضر.»⁽¹⁾

بعد انهيار الثنائية القطبية وظهور نظام أحادي تهيمن عليه الولايات المتحدة الأمريكية إمبراطورية الطور الحالي كما وصفها «برزنسكي» Berzensky، اكتسبت الدراسات المقارنة للأزمات السياسية، أهمية كبيرة في حقل العلوم الاجتماعية والسياسية،⁽²⁾ ومن خلال تلك الدراسات المقارنة نستشف عدة طرق وأساليب في إدارة الأزمات السياسية المختلفة.

ففي مجال إدارة الأزمات الدولية، لم يصبح الأمر قائما على تفادي الحروب والقوة العسكرية التي أصبحت شبه منعدمة، إنما أصبح يعتمد على إدارتها من مخاطر المنافسة الاقتصادية وأثرها على التنمية، لا سيما في الدول الفقيرة والنامية. ولعل أقرب مثال يجسد هذه النظرة، أزمة الخليج في منتصف 1990م. فتصبح إدارة الأزمات من الأمور الهامة جدا لتفادي الفوضى والهيمنة والقهر الذي تمارسه الدول الكبرى على الدول الصغرى في إطار حرب سلمية. وهذا ما ذكر في كتاب، نهاية التاريخ الذي أكد فيه لـ«فوكوياما فرنسيس» Fukuyama.F انتصار الليبرالية على الشيوعية من جهة، ودخول مرحلة نهاية الصراعات والتمهيد للمنافسة السلمية من جهة ثانية.

وأخيرا، ما يمكن قوله أن إدارة الأزمات واحتوائها أصبحت ضرورية لتفادي الفوضى وللإستقرار. وأصبح هذا الحقل العلمي ليس فقط من اهتمام الدراسات العسكرية والإستراتيجية كما كان في السابق، بل امتد ليشمل مختلف المجالات الدولية والاقتصادية، والثقافية و الاجتماعية خاصة بعد أن تعقدت الأمور أكثر من السابق.

يتكون مصطلح «إدارة الأزمات» من كلمتين أساسيتين هما : إدارة « Administration »، ونعني بها مصطلحا تقديم الخدمة « to serve »، في حين مدلولها الوظيفي يعني أنها مجموعة الوسائل البشرية والمادية والمالية لتحقيق هدف ما.

أما كلمة الأزمة « Crisis » فلقد شاع استخدامها بشكل ملحوظ في أواخر القرن العشرين، وقد ذهب بعض الباحثين إلى حد اعتبار بأن عالم الأزمات جزء من الإدارة ذاتها.

ونشير إلى أن بعض الوقائع والأحداث التي تقع هنا وهناك لا تصل إلى درجة الأزمة، ومع ذلك توصف بأنها ظاهرة أزموية. وربما يعود ذلك إلى الخلط في المصطلحات المرتبطة بمصطلح الأزمة في فكر العامة من الناس ك : المشكلة، والصراع، والحدث، والنزاع، والكارثة الخ

إن مصطلح الأزمة يعني من حيث المبنى اللغوي ، الشدة أو الضيق كأن تكون في انحباس المطر والرخی والمال. والمتأزم هو المتألم لأزمة الزمان وهي الشدة والضيق⁽¹⁾، ويشير إلى الاضطراب وعدم التوازن وتوقف العمل،⁽²⁾ و الأزمة فترة صعبة في حياة المؤسسة، الدولة أو المجتمع⁽³⁾. فهي تنطوي على درجة أقل حدة، وتفاقمها سريع، يشعر فيها المجتمع المصاب بالعجز والشلل. إضافة إلى أنها موقف مفاجئ وبالتالي تصعب عملية اتخاذ الحلول سريعا لهول الفاجعة واضطراب السلوك، فهي لحظة حرجة حاسمة يصاب بها الفرد، مشكلة صعبة حادة في التصرف وتجعله في حيرة بالغة وغير قادر على اتخاذ قرار صحيح مما تسبب له قصور في المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج⁽¹⁾.

إن حالة المفاجأة والذهول وصعوبة اتخاذ الحلول بصفة سريعة، لا نجدها مثلا في حالتي الصراع والمشكلة، حيث تكون طرق حلها معروفة مسبقا وتتوافر لديها الإمكانيات المادية، في حين لا تتوافر الإمكانيات التنظيمية والمادية لمواجهة الأزمات عادة⁽²⁾. يعرف الأستاذ الدكتور «عبد السلام أبو قحف» الأزمة بالذي:

«لا يمكن توقعه أو التفكير فيه، سواء من أحداث أو تصرفات تؤثر وتهدد بناء الناس ومنظمات الأعمال أو تلوث البيئة والحياة الطبيعية»⁽³⁾.

(1) - هنري كيسنجر، الدبلوماسية من الحرب الباردة حتى يومنا هذا، (ترجمة : مالك فضل البديري)، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع، 1995، ص 101.

(2) - فؤاد نهر، «الأزمات السياسية الدولية واقعها ومعالجتها»، مجلة شؤون الأوسط، بيروت : مركز = الدراسات الاستراتيجية والبحوث والتوثيق، السنة 11، العدد 102 ، ربيع 2001، ص 9.

(1) - منصور بن لرنب، «إدارة الأزمات»، دراسة أكاديمية غير منشورة، جامعة الجزائر، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 1999، ص 7.

(2) - Bertran Badie et autre, Dictionnaire de la Science Politique et des institutions politiques, Paris : Armand Colin, 2000, p. 68.

(3) - Henri de Boislandelle, Dictionnaire de Gestion , Paris : Economica , 1998, p. 101.

(1) - فاروق السيد عثمان ، سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، الإسكندرية : منشأة المعارف ، 1998 ، ص 108.

(2) - سعد الدين إبراهيم وآخرون، المجتمع والدولة في الوطن العربي، ط2، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية ، 1996، ص 330.

في حين يعرفها الأستاذ الدكتور محسن الخضيرى :

«على أنها موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية»⁽⁴⁾.

و ينطوي مصطلح الأزمة على عدة خصائص تميزها عن بقية المصطلحات الأخرى وهي كما يلي :
(أ)- **عنصر المفاجأة** : فهي حدث غير متوقع حدوثه أبدا. فتبدو علامات الحيرة على الفرد، غالبا ما تجعله يفقد القدرة على التفكير السليم.

(ب)- **نقص المعلومات والبيانات** : وعدم وضوح الرؤية لدى الجميع.

(ج)- **ضيق الوقت** : وجود قيود زمنية على عملية اتخاذ القرار و تنفيذه، فعدم احترام الوقت اللازم لتجاوز الأزمة ،يهدد الكيان المصاب بالانهيار وقد يهدد مصالح الدولة وأمنها. فعلى متخذ القرار الإسراع في اتخاذه حتى لا تنهار الدولة كليا وتفقد هيبتها في المجتمع الدولي.

(د)- **القلق والدُعر** : نظرا لضيق الوقت وتسارع الأحداث وتفاقمها وقلة المعلومات، تنتج حالة من القلق والتوتر والحيرة والاندحاش، والصدمة، خاصة لدى متخذ القرار. فتصعب عملية اتخاذ القرار لخروجها عن الطرق المعتادة لمواجهة المشكلات، كما أن المخزون المعرفي الموجود يعجز عن إيجاد الحل⁽¹⁾. وهي نفس المميزات التي قدمها الدكتور «مصطفى خشيم» للأزمات الدولية⁽²⁾. إلا أن الأستاذ «مايكل برتشر» M.Bercher يقدم ثلاثة عناصر للأزمات السياسية الدولية، ويعرفها على النحو الآتي :

«إن الأزمة تحصل عندما يبلغ التفاعل بين دولتين حد علاقة الفصل أو القطيعة ومن شأن هذا التفاعل أن يؤدي بأحد الطرفين أو كلاهما إلى الوعي بتهديد قادم من الطرف الآخر ما يرجح احتمال المواجهة العسكرية»⁽³⁾.

و هكذا فالعناصر الثلاث للأزمات السياسية الدولية تتمثل فيما يلي :

(1) – القطيعة بين دولتين أو أكثر .

(2) – تهديد أحد الدول للأخرى.

(3) – إمكانية اللجوء للقوة والحرب.

أما عن المصطلحات الأخرى **كالمشكلة (Problem)**، فهي وضع غامض، وحالة عدم توازن في المجتمع يكون معروف الأطراف والأهداف، تكون هذه الأخيرة شبه مجهولة أثناء الأزمات لعدم رغبة هذا المجتمع البقاء في هذا الوضع وسيسعى للتخلص منه واحتوائه بطرق معروفة سلفا وبإمكانيات متاحة عكس ما عرفناه عن الأزمة، إلا أن تطور المشكلة وعدم إيجاد حل لها ممكن أن تؤدي إلى «أزمة»، لذلك نقول أن المشكلة عادة هي مقدمة للأزمة، وقد تكون سببا في حدوثها، وهذا دليل على وجود علاقة وثيقة بينهما⁽⁴⁾. ويشتركان في كون نتائجهما غير مرغوب فيهما.

وهناك أنواع عديدة من المشاكل منها، المالية Fiscal، ومشاكل دبلوماسية Diplomatic.Problems، ومشكلة الأقليات Minorities، الخ. . .

أما مصطلح **الصراع (Conflict)** : فهو أنواع، ممكن أن يكون بين شخصين، أو دولتين لأسباب مختلفة معروفة الأبعاد والأطراف والأهداف. والصراع لا يكون بالغ الحدة. إلا أن هناك الصراع الطبقي في الأدبيات الماركسية والذي يعني التعارض بين العمال وأرباب العمل

في حين مصطلح **الحادث (Accident)** : يحدث فجأة، وينتهي أمره بمجرد إتمامه. ونشير إلى أن الأزمة تلتقي مع المصطلحات الماضية الذكر، إلا أنها تتميز عنها بالعناصر الأربعة المذكورة آنفا.

وعن مصطلح **الكارثة (Catastrophe)** : قد تكون الكارثة كالكوارث الطبيعية الزلازل والفيضانات سببا في حدوث الأزمات كأزمة السكن و التغذية أو أزمة الاتصالات.

(3) – عبد السلام أبو قحف، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، مصر : الدار الجامعية، 1999، ص 104.

(4) – محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية مصر : مكتبة مدبولي، 1990، ص 53.

(1) – فاروق السيد عثمان، المرجع السابق الذكر، ص 108 – 110.

(2) – مصطفى عبد الله خشيم، قضايا وأزمات دولية معاصرة، النظرية والتطبيق، 2ط، ليبيا : الجامعة المفتوحة، 1997، ص 39.

(3) – فؤاد نهرا، المرجع السابق الذكر، ص 10.

(4) – فاروق السيد عثمان، المرجع السابق الذكر، ص 107.

وكذلك مصطلح النزاع (Denial/Contestation): وهو الخلاف أو التعارض في الرأي بين دولتين حول قضايا معينة، أو هو نفي ادعاءات الطرف الآخر. وهناك أنواع تطلق على النزاع الدولي، والنزاع العنصري، والنزاع المسلح-عنيف- Violent conflict، والنزاع القائم، والنزاع التوسعي، الخ (1).

وإدارة النزاع أو احتوائه أي تحويلها من المسار التناقضي إلى المسار التعاوني، يحدث ذلك عن طريق استعمال وسائل تروهيبة (كالتهديد، المحاصرة، قطع العلاقات، الضغط الإعلامي والدبلوماسي والحروب الدعائية). أو عن طريق استعمال الوسائل السلمية التي تركز على مفاوضات، والمسااعي الحميدة... وفي الحقيقة عادة ما تستعمل هذه الوسائل كطريقة لتخفيف المعاناة، ونزع فتيل الصدام أو لتأجيل استعمال القوة والحرب واستعداد لهما. تصيب الأزمات المجتمع والدولة وحتى الإنسان عند تعرضه لمرض معين، فيقال أصيب بأزمة صحية، وعلى الطبيب أن يعالجه وذلك باتخاذ قرار سريع، وسديد في الوقت ذاته، لأجل الحفاظ على صحة وحياة المصاب. مثلما يتطلب التعجيل لإصدار قرار عاجل وعملي إذا ما تعرضت مصالح الدولة وأمنها لأزمة ما. فإذا كانت الأزمة دولية فعلى صاحب القرار أن يتوخى الحذر والتسرع في اختيار البدائل المتاحة، لأن ذلك قد يجر دولتين أو أكثر إلى الحرب.

إن التدخل للقضاء على الأزمة أو التصدي لها، إنما يكون بتدخل الإدارة الفعالة، التي كان عليها تجنب وقوع الأزمة، لأن حدوثها لدليل على غياب السياسات والخطط الرشيدة والرقابة الصارمة. كما قد تخلق الأزمة من أسباب أخرى خارجة عن نطاق الإدارة (1). وإذا لم يتم القضاء عليها في أولى مراحلها، فسيحاول القضاء عليها في المراحل اللاحقة، وعلى هذا تمر الأزمة بمراحل ثلاثة هي:

البداية، والتطور، ثم الركود أو الانحطاط (2) وترجع أغلبية المراجع على تطابق مراحل الأزمة مع مراحل حياة الإنسان وهي على حد قول العلامة «عبد الرحمن ابن خلدون» (732- 808 / 1332 - 1404م): «يمر الأفراد في نموهم من الطفولة، إلى الشباب، إلى الكهولة إلى الشيخوخة إلى الهرم» (3).

وقياساً على الحياة الإنسانية تكاد تقطع الأزمات نفس الطريق، فمن مرحلة الميلاد (أي الظهور المفاجئ للأزمة)، إلى مرحلة النمو، ثم النضج، فالأفول (4) لتتحول لمشكلة، أي تصبح قابلة للحل. رغم أن الأزمة تظهر في كل فجائي حاد إلا أنها تمر بعدة مراحل لتنفجر، قد يظهر للعيان بوادرها فيشعر بها، على سبيل المثال خروج بلد من حرب مدمرة أكد انه سيمر بأزمة أو بالأصح بأزمات خاصة الاقتصادية، وقد لا يشعرون بها إلى حين انفجارها فجأة، حيث لا تعرف أسبابها ولا أطرافها.. إلا أن الأستاذ «جوتشوك» (Gottschalk) اقترح في سنة 1993م، مرحلة أخرى، تتمثل في مرحلة ما قبل الأزمة التي عادة ما تأخذ وقتاً لتبرز للسطح بشكل واضح (5).

وفي حالة عدم حل الأزمة واحتوائها، يقول الأستاذ «جوتشوك» ستنفجر ويثبت فشل الكيان الإداري وضعفه، وتفقد الثقة في صاحب القرار وقدراته. ومن هنا يتأتى علينا اتخاذ قرار منهجي للتصدي للأزمات وابتسارها.

وإدارة الأزمات تستعمل في محاولة وقف حدوث تحول جذري للأسوء، وبالتالي التحكم في عملية الإختلالات التي تحدث باستمرار... ، كما أنها تحاول تجنب توقف سير حركة العمل التي تهدد المؤسسة والمجتمع معاً (6). وفي حالة حدوث أزمات دولية، فإدارة الأزمات تحاول تجنب النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية. فاعتماد إدارة الأزمات للتصدي لأزمة دولية معينة، يجعل العالم في منأى عن الحروب وأثارها السلبية المهددة للبشرية، لعلم الدول الكبرى بما يتوفر لديها من أسلحة وصواريخ فتاكة، جعلها تعتمد على إدارة الأزمات في علاقاتها الدولية. وهذا ما جعل العالم آمناً من الحروب الكبرى منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحسب دراسة قام بها «ما يكل برتشر» M.Bercher أكد فيها أن العالم في نهاية القرن العشرين عرف حوالي 325 أزمة دولية، مهددة للسلم والأمن الدوليين، خاصة تلك الواقعة في فترة الحرب الباردة (نظراً لتوتر العلاقة بين الشرق والغرب)، إلا أن حسن وقدرة إدارتها، مكنّ من حلها سلمياً (1). ويذكر الرئيس الأمريكي الأسبق «أيزنهاور» Dwight Eisenhower (1952 - 1960) في مذكراته أنه «لا يتذكر مرور يوم -خلال فترة رئاسته

(1) - سموي فوق العادة، معجم الدبلوماسية والشؤون الدولية - إنجليزي - فرنسي - عربي، بيروت: مطبعة لبنان، ب. ت، ص 122 و162.

(1) - عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق الذكر، ص 105.

(2) - Henri de Boislandelle, Op. Cit, p. 101.

(3) - حسن ملح، التحليل الاجتماعي للسلطة، الجزائر: منشورات دحلب، 1993، ص 223.

(4) - ألفونسو نزاليس هريروكورنيوس ب. برات، «إدارة الأزمة قبل حدوثها أو بعده»، (ترجمة: عبد الفتاح الصبحي)، مجلة الثقافة العالمية، الكويت، عدد 79، السنة 13، نوفمبر 1996.

(5) - عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق الذكر، ص 125.

(6) - منصور بن لرنب، «إدارة الأزمات» المرجع السابق الذكر، ص 37.

(1) - مصطفى عبد الله خشيم، المرجع السابق للذكر، ص 32.

(1952 – 1960)، بدون حدوث أزمة رئيسية أو فرعية» (2). وتحاشيا للأزمات كان يردد هذا الأخير : «إن السياسات الطيبة لا تضمن نجاح أكيد، ولكن السياسات السيئة تضمن الفشل المحقق» (3). ولانتشار استعمال إدارة الأزمات في مجال العلاقات الدولية، قال «روبرت ماكنارا» « Robert.Macnmara » : «ليس هناك مجال بعد الآن للحديث عن الإستراتيجية، وإنما عن إدارة الأزمات فقط» (4). وتمت عدة محاولات لتحديد السلاح النووي عن طريق اتفاقيات مراقبة التسلح مثل اتفاقية (Strategic Arms limitation Tables) (SALT) في نوفمبر 1969 ثم S.A.L.T الثانية ابتداء من سبتمبر 1972 إلى 08 جوان 1979م في عهد جيمي كارتر. عادة ما تستخدم إدارة الأزمات في شتى الكيانات الإدارية (أي المؤسسات الاقتصادية – التجارية). قد تتعرض إلى اختلالات وأزمات تعيق سير عملها بشكل طبيعي، وقد تؤدي إلى الدمار والإفلاس. وتستخدم كذلك في الأجهزة الوزارية والعلاقات الدولية وغيرهما. وتخصص بعض المؤسسات لا سيما في الدول الكبرى، مكاتب خاصة ومجهزة بصفة دائمة أو بصفة ظرفية. ففي دراسة استطلاعية على 114 شركة أمريكية عام 1987 تبين أن 38% من هذه الشركات تملك فرق رسمية لإدارة الأزمات (5).

يعتبر مصطلح إدارة الأزمات (crisis management): من المصطلحات المستجدة في العلوم السياسية والإدارية وتعرف على أنها :

«مجموع الأساليب والأطر والمؤسسات المولجة باتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة التحديات والتطورات والطوارئ الدولية، بقصد منع امتداد اتساع نطاق النزاعات والصدمات ومنع الإخلال الكبير في موازين القوى، لتجنب احتمالات المجابهة بين الدول الكبرى» (1).

وتعتمد إدارة الأزمات في هذا المجال على مؤسسات خاصة تهتم بالتصدي للأزمات الدولية على غرار المكاتب الخاصة لمجابهة الأزمات المختلفة في الدولة الواحدة وعلى هذا الأساس أنشئ مجلس الأمن القومي الأمريكي. ويختص مجلس الأمن في إدارة السلم والأمن الدوليين على المستوى العالمي، وهذا ما ينص عليه ميثاق الأمم المتحدة في الفصلين السادس والسابع.

ويعرف الكاتب السياسي «ب. وليامز» (B.williams)، إدارة الأزمات على أنها:

«سلسلة الإجراءات (القرارات) الهادفة إلى السيطرة على الأزمة، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها، مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب، . . . وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها . . . إنها محاولة لإدارة ما قد يبدو مستعصيا على الإدارة والسيطرة على ما قد يبدو متعذرا على السيطرة . . . إنها محاولة للتحايل على الخصم والتأثير فيه، مصحوبة في نفس الوقت بمحاولة للتحكم في تطور الأحداث وتجنب العرب . . . الإدارة الناجحة للأزمة هي تلك القدرة البارعة على تحقيق التوازن الدقيق ما بين ممارسة الضغوط على الخصم بحرص ذكي، أو ترصيته بثمن بخس، أو باستخدام هاتين الوسيلتين معا» (2).

ويصف الكاتب وليامز قائلا بأن إدارة الأزمات هي المنجد والمنقذ الذي يحمي العالم من الشرور، لا سيما شرور الحروب بأقل التكاليف الروحية والمادية من جهة، وبطريقة ذكية ورشيده من جهة ثانية.

ويرجع الكثير من الدارسين على أنها «فن» « Art » فحسب، لما تستدعيه عملية اتخاذ القرار من ابتكار، وتخيل لتصاميم المشاهد (أي السيناريوهات)، عديدة تم انتقاء أنسبها تماشيا والظروف والإمكانات المتاحة وبالتالي فهي عملية تحتاج لذلك عالي وخبرة شخصية، لمواجهة الخصم دون تجريحه، لأن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى العنف (1). إن الفن لا يكف لإدارة أزمة بل ويحتاج إلى العلم من جهة والفلسفة من جهة ثانية.

ويؤخذ على إدارة الأزمات أو للأزمات على أنها ليست علما قائما بذاته، ومن ثم لا يمكن الاعتماد كلية عليها للقضاء على الأزمات. غير أن ذلك غير صحيح، بما أن إدارة الأزمات تستعمل عدة خطوات وأساليب معينة وتعتمد على مناهج علمية للوصول لأهدافها، تبعدها عن التعامل العشوائي والعموي. وتعد عملية تشخيص الأزمة أي معرفة

(2) – نفس المرجع ، ص 31.

(3) – محمد حسنين هيكل، «من نيويورك إلى كابول، الأزمة الأمريكية، عن الأزمة والحرب»، ج1، البلاد، عدد 633، في 2001/12/03، ص 19.

(4) – عباس رشدي العمري، المرجع السابق الذكر، ص 91.

(5) – عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق الذكر، ص 114.

(1) – الكيلاني وآخرون، الموسوعة السياسية، بيروت : المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1990، ص 113.

(2) – عباس رشدي العمري، المرجع السابق الذكر، ص 48، (نقلا عن) :

- Robert Murphy, *Diplomat among warriours newwork*, Doubleday and company, 1964, p. 384.

(1) – عباس رشدي العمري، المرجع السابق الذكر، ص 215.

أسبابها الحقيقية وعناصرها من أهم الخطوات في إدارة الأزمات وتعتمد هذه الأخيرة على منهج علمي رصين. وعلى مدير الأزمة أن يختار المنهج أو المناهج الملائمة والمساعدة له لعملية التصدي للأزمة، ونذكر هذه المناهج العلمية فيما يأتي :

(1)- المنهج الوصفي التحليلي :

لدراسة مظاهر الأزمة، ومؤشراتها، ونتائجها، وهو يعني بوصف الأزمة أو ما يطلق عليه أيضا تشخيص الأزمة(2).

(2) -المنهج التاريخي :

لكل أزمة جذور تاريخية، والتعلم من أخطاء الآخرين مبدأ فعال في إدارة الأزمات. ويقول في ذلك «هنري كيسنجر» Henry Kissinger « (من مواليد 1923، وهو حاصل على جائزة نوبل عام 1973) : «إن التاريخ هو ذلك المنجم الزاخر بالحكمة الذي نجد فيه المفاتيح الذهبية لحل مشاكل عصرنا، شريطة أن نعرف أين نضرب معولنا»(3). لا يمكننا التحدث عن الأزمة العراقية 2001 دون التحدث عن الأزمة العراقية التي سبقتها -الحصار - و عن غزو العراق للكويت، و عن العلاقات العراقية-الأمريكية أيضا، فربط الأفكار و معرفة مصالح كل الأطراف يساهم في إدارة الأزمة بصفة فعالة وإيجابية.

(3)- منهج النظم :

يشير هذا المنهج إلى وجود مجموعة من الأجزاء أو الأقسام تعمل مع بعضها البعض في توافق وتكامل، تعمل على الحفاظ على النظام السياسي وتوازنه واستمراره. ويساعد النظام المتكامل بما يحتويه من عناصر من مدخلات (طلبات) ونظام التشغيل (العلبة السوداء)، مخرجات النظام والتغذية العكسية على التعامل مع الأزمة في جميع مراحلها بفاعلية ونجاح كاملين عند معالجة وإدارة الأزمات.

(4) -المنهج البيئي :

يدرس هذا المنهج الأزمة في إطار البيئة التي ولدت فيها وتفاعلت معها، وتأثرت بها وأثرت فيها. فتشخيص الأزمة يقوم على تحليل القوى البيئية المؤثرة في صنع الأزمة، ونموها واستفحالها، وحسب الدكتور الخضير يرى أنه فيه أنواع من القوى البيئية، التي يمكن التحكم فيها، وأخرى لا يمكن التحكم في قوة عنفها، ويمكن توجيهها والسيطرة على اتجاهاتها بأشكال مختلفة(1). (ارجع إلى الترسيمة رقم 01).

(5)- منهج دراسة حالة :

إن اختلاف المكان والزمان كفيلا بأن يجعل لكل أزمة خصوصيتها ومميزاتها. فيقوم هذا المنهج بدراسة الأزمة، وتشخيصها، المناخ العام الذي ظهرت فيه الأزمة باعتبار أن الأزمة حالة مستقلة، ذات طبيعة خاصة من حيث الحجم والنوع والأسباب وغيرها.

(6)- منهج الدراسات المقارنة :

تعني دراسة الأزمات الماضية ومقارنتها بالحاضرة لتعرف على أوجه التشابه والتماثل وأوجه الاختلاف والتباين ومن تم استخدام العلاج الذي استعمل في الماضي أو تطويره حسب مقتضيات الحاضر، لبناء المستقبل الزاهر.

(7)- منهج الدراسات المتكاملة :

يستفيد هذا المنهج من جميع المناهج السابقة بدون إهمال واحد منهم. وهذا في إطار النظرة المعرفية والمنهجية الشاملة.

ويتضح مما سبق، أن «إدارة الأزمات» تجمع بين العلم والفن وهما متكاملان، فهي تجمع بين الدراسة والممارسة من جهة، أضف إلى ذلك أن مصطلح «إدارة الأزمات»، يتكون في الأصل من كلمتين إحداهما «الإدارة» التي أثبتت الدراسات والنظريات ... على أنها «علم» قائم على نظريات وأساليب علمية، وفي الوقت ذاته هي «فن» يستعمل الخبرات والمهارات الذهنية للوصول لنتائج إيجابية. كلها أدلة وشواهد قطعية على أن «إدارة الأزمات» علم دون نسيان البعد الفلسفي في إدارة الأزمات.

وما تجدر الإشارة إليه بشأن التعريف هو مسألة المفاهيم الإدارية المتداخلة مع إدارة الأزمات وذلك للتفرقة والتمييز بينها وبين غيرها من المفاهيم، التي قد يلجأ إليها أحيانا متخذ القرار لمعالجة الأزمة ويمكن تحديدها فيما يلي :

(1) – إدارة الوقت : (Time management)

يرتبط بالنظرة الشاملة لأبعاد الإنسان، الماضي الحاضر والمستقبل، فهي ترتبط بفن تعليم الاستفادة من الوقت.

(2) – إدارة الموقف (Situation management)

(2) – محسن أحمد الخضير ، المرجع السابق الذكر، ص 89.

(3) – عباس رشدي العماري، المرجع السابق الذكر ، ص 51.

(1) – محسن أحمد الخضير، المرجع السابق الذكر، ص 92.

وتتكون عادة في شكل لجان مؤقتة، فعالة ومتحركة مع المتغيرات المحيطة بها⁽¹⁾. علما بأن هناك مصطلح اللجان الموقفية أو الأيديوقراطية Ad-Haocracy، لمواجهة الأزمات وصددمات المستقبل، على حد تعبير أستاذ المستقبليات «ألفين توفلر» (A.Tofler). يطلق عليها مصطلح الإدارة ظرفية، أي تتم معالجة الأزمة حسب المواقف والظروف المحيطة بها والتي يواجهها متخذ القرار. إلا أن الفرق بينها وبين إدارة الأزمات يكمن في أن الأولى لا تهتم بما بعد الأزمة، وهي إدارة ساكنة أما الثانية فهي أكثر مرونة ولا تعتمد على الظروف فقط. وهناك مفاهيم ومصطلحات أخرى كالإدارة بالاشتراك، والإدارة بالتدبير وبالابتسار، وإدارة الصدمات لكل منها دور وأهمية في حياة كل مؤسسة أو دولة أو مجتمع.

المحور الثاني: الإدارة بالأزمات (Crisis by management)

أكثر المصطلحات التصاقا بإدارة الأزمات هي الإدارة بالأزمات، وهي إدارة نقيضه لإدارة الأزمات، عادة ما تكون مشلولة ومتأزمة وبدون تصور مستقبلي، سواء على صعيد المستوى الداخلي، أو على صعيد المستوى الخارجي. ويلجأ إليها في حالة الرغبة في التغيير لمصلحة معينة، كأن تسعى دولة ما إلى افتعال أزمة حقيقية أو مصنعة، كوسيلة تهديد لوضع القرارات والشروط التي تريدها⁽²⁾. وهو أسلوب عادة ما تستعمله الدول الكبرى تجاه الدول الصغرى. مثل افتعال الحرب العالمية الثانية من طرف ألمانيا، خلقت أزمة أولا بينها وبين بولونيا. ثم تحولت لأزمة دولية. حين كان هتلر يريد الاستيلاء على أوروبا والعالم اجمع، فرأى أن الإدارة بالأزمات هي الطريق الأفضل لتحقيق أهدافه التوسعية بداية بافتعال أزمة مع بولونيا التي تشرف على مدينة دانترزيغ (Dantzig) ذات الموقع الاستراتيجي منذ الحرب العالمية الأولى وارتبطت بها في اتحاد جمركي. تدخل عدد من قادة العالم للتسوية، و انتهت بتوقيع اتفاقية عدم اعتداء بين ألمانيا وبولونيا، وفي مساء 31 أوت أذاع راديو برلين الشروط التي معها تقبل ألمانيا إجراء المفاوضات على أساسها. في نفس الوقت كان قد قدم التعليمات لجيشه باحتلال بولونيا وحضر لذلك ترسانة عسكرية ضخمة منها 4000 طائرة من طراز حديث. وبتاريخ 01 سبتمبر 1945 امتلأت سماء بولونيا بالطائرات المطاردة والقاذفة. واندلعت الحرب العالمية الثانية.

يوضح «جيمس ريتشاردسون» في معرض تعريفه للإدارة بالأزمات :

«إن الدراسات الخاصة بإدارة الأزمات يجب ألا تفترض أن تجتنب الأزمة أو الحد من تصاعدها هو الهدف الذي يليه كل أطرافها، حيث تلجأ بعض الدول في سعيها لتحقيق مصالحها القومية إلى افتعال الأزمة يسعى والتخطيط لها وتصعيدها»⁽³⁾.

تصر العديد من القوى الفاعلة سواء على الصعيد الدولي أو على الصعيد الإقليمي أو على المستوى الوطني، على تحقيق أهدافها من خلال إثارة وافتعال الأزمات لتحقيق أهداف من خلال الأزمة كمثل على ذلك افتعال تركيا لأزمة المياه مع كل من سوريا والعراق. وربما هو الحال لما شهدته بداية الألفية الثالثة، من خلال أحداث الثلاثاء الأسود الموافق لـ 11 سبتمبر 2001، والتي أثبتت بعض الجهات المحايدة أنها أزمة مفتعلة.

المحور الثالث: خطوات وأساليب التعامل مع الأزمات

تعتمد إدارة الأزمات على خطوات علمية أساسية لتدبير المخاطر واحتوائها قبل وقوعها، وتأتي هذه الخطوات العلمية والعملية بشكل منظم في الترتيب وتتصف بالترابط الواضح، بحيث لا يمكن تقديم خطوة عن أخرى. وتجمع المراجع العلمية^(*) المعتمدة على ضرورة إتباع الخطوات الآتية لإعداد برنامج لإدارة الأزمات ويمكن توضيحها على النحو الآتي :

1- تقدير الموقف الأزموي :

ويشمل معرفة الأطراف المتسببة في الأزمة والأطراف المساعدة لها في آن واحد وذلك معرفة قوتها وعددها. إضافة إلى تحديد النتائج التي وصلت إليها والتي يمكن أن تدل على أسبابها. وبهذا يمكن القول بأن برنامج إدارة الأزمة يبدأ بمراجعة دقيقة لجوانب الضرر ونقاط الخلل، فمن خلال مراجعة الأزمة سيتمكن فريق الأزمة من تصنيف الأزمات حسب درجة حدتها مثلا، أو نوعها، أو حسب ردود الفعل الناتج عنها.

2- تحليل الموقف الأزموي :

وتتمثل مهمة مدير الأزمة ومساعديه في هذه الخطوة، في البحث عن الأسباب الحقيقية والخفية، وتحديد المصالح الكامنة وراء صنع الأزمة وافتعالها والأهداف المرجوة من ذلك. ويمكن تحويلها في بعض الحالات إلى تحليلات كمية، أي رياضية ورمزية حتى تقلل الاحتمالات وعدم الموضوعية في وضع الخطط ورسم السياسات.

3- التخطيط العلمي للموقف الأزموي :

(1) - منصور بن لرنب، إدارة الأزمات، المرجع السابق الذكر، ص 12.

(2) - مصطفى عبد الله خشيم، المرجع السابق الذكر، ص 44.

(3) - عباس رشدي العماري، المرجع السابق الذكر، ص 49.

(*) - نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر كتابات : محسن أحمد الخضيري، وعباس رشدي العماري، وأديب خضور، وعبد السلام أبو قحف وعثمان السيد، الخ

وتعتمد هذه المرحلة على تصميم المشاهد (أي السيناريوهات) ونقصد بها تلك التخييلات والأفكار والأساليب التي يمكن أن يتصدى بها المجتمع للأزمة وتجاوزها. ومن ثم إمكانية وضع خطة، والمعروفة عادة بخطة الطوارئ بحيث توضع في الحسبان كل الأطراف الصانعة للأزمة ومقاومتها مع تحديد السبب أو الأسباب الحقيقية في حدوث الأزمة. كما يتم خلال هذه العملية تشكيل «فرق المهام الأزمية» (Task force)، ويعرف أيضا «بخلايا الأزمات». وهو فريق ضروري في عملية البحث أو التدخل المباشر لمواجهة الأزمة، وأكد على ضرورة وجود هذا الفريق الأستاذ «جوتشوك» عام 1993 من خلال مراجعته لـ 13 نموذج افتراضي للأزمات مع تأكيده على وجوب تزويد هذا الفريق بالمعدات والوسائل اللازمة لأداء مهامه بطريقة جيدة.⁽¹⁾ ومن بين خلايا الأزمات نذكر تلك التي وضعت بتاريخ 1996/04/20 من طرف الوزير الأول في فرنسا، حول (العنف والإجرام والانحراف)⁽²⁾، بعد موجة العنف والانحراف التي مارسها الشباب - بصفة خاصة - في فرنسا. كما وضع الاتحاد الأوروبي «خلية أزمة» في صيف 2001م، للعمل جاهدا أو بالتعاون مع المنظمات الدولية، لمجابهة الأزمات التي تهدد الاستقرار والأمن العالميين، والذي بين من خلال بعض التقارير أنه استطاع أن يدير الأزمات ببراعة، وفي المناطق الأكثر خطورة من العالم، نذكر منها اليوسنة، فلقد عمد الاتحاد على تهيئة المدارس والمستشفيات فيها⁽³⁾. ويطلق عليها أيضا فرق الخبراء الأمريكيين سموها قوات الانتشار السريع وفي بريطانيا سميت بقوات فئران الصحراء وتختلف التسميات لهذه الفرق مع اختلاف نوعية الأزمة التي يراد مواجهتها.

4- التدخل لمعالجة الأزمة :

تتمثل هذه الخطوة العلمية والعملية في تنفيذ البرنامج المختار بدقة، بعد أن اتخذ القرار وحددت المهام كلية. وهي خطوة تقتضي ثلاثة مراحل أساسية بدءا من تحديد الأهداف الأساسية، ثم الثانوية، فالتكاملية إلى جانب دراسة كل السبلات حتى تسترجع السمعة الإدارية^(*) وفي هذا الصدد تقول «ليزمارجريت» Lisa Margert عام 1994م: ينبغي أن تكون إدارة الأزمة في الواقع إدارة للسمعة ويجب أن تكون جهدا مستمرا.⁽¹⁾ وبالتالي ترجع الأمور لما كانت عليه في السابق، وربما أحسن بتنظيم ومراقبة ومتابعة كافة العناصر الداخلية والخارجية للكيان الإداري مع تسجيل أي انحراف في السلوك والتنبؤ باتجاهه، وقياس تأثيره على الكيان الإداري. وتزويد متخذ القرارات بذلك فور اكتشاف الخلل لاتخاذ المواقف والقرارات اللازمة قبل وصول المشكل لأزمة⁽¹⁾.

وللإشارة أن نظرة الكاتب «أوجستين نورمان» (Augustin N) تختلف بعض الشيء في خطوات إدارة الأزمات واحتوائها، والتي وضعها في كتابه (قوانين أوجستين) والمتضمنة للخطوات الآتية :

أ/ منع حدوث الأزمة أو تجنبها :

تعتبر أسهل مرحلة، إذا ما تم التفطن للمشكلات التي تواجه الكيان الإداري وحلها قبل استفحالها وتحولها للأزمة مثلما هو الحال بالنسبة لشركة «إنتل بنتيوم» المنتجة لأجهزة الكمبيوتر الصغيرة. حيث تعرضت هذه الأخيرة لخلل في العمليات الرياضية المعقدة، صيف 1994م، ورفعت عدة شكاوي من طرف مستخدمي تلك الأجهزة، إلا أن الشركة لم تحاول إدارة المشكلة، بل تهاونت إلى أن انفجرت الأزمة في أوائل ديسمبر 1994⁽²⁾. ويصنف الخبراء هذا النوع من الأزمات تحت خانة الأزمات الفنية والعلمية. لكن لو وجد حل للمشكل منذ اكتشافه لما وصلت الحالة للأزمة.

ب/ الإعداد لإدارة الأزمة :

يجب أن يوضع في الحسبان احتمال وقوع أزمة في أي وقت. على حد قول «ستيفان فنك» كبار المستشارين في مسائل الإدارة في كتابه (إدارة الأزمات) :

(1) - عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق الذكر، ص 121.

(2) - Alain Baur et Xavier Raufer, Violences et insécurité Urbaines Paris : PUP coll. Que sais - je ? 1998 p. 123.

(3) - Chris patten, « Prévention des conflits, gestion des crises. Une contribution européenne » Revue Politique étrangère. France N° 3 2001. Pp. 848 - 650.

(*) - استرجاع السمعة والهيبة الدولية والوطنية ضرورة لا بد منها فأمريكا مثلا، لما أرادت أن تسترجع سمعتها الدولية وأمام مواطنيها أيضا، اختارت مشاهد الدم والعنف لتسفي غليل الشعب الأمريكي وقال في ذلك الصحفي البريطاني الشهير «أنثوني سامبسون» «بداية الضرب الجوي واشتداده، نافع للرأي العام الأمريكي على عدة مستويات لأنه يريجه نفسيا ويشفي غليله. ويقنعه بأنه أخذ حقه بيده»، (نقلا عن) : محمد حسن هيكل البلاد، المرجع السابق الذكر، ج 3، 2001/12/5، ص 19.

(1) - ألفو نسوجونزاليس هريووكورنيلوس ب - برات، المرجع السابق الذكر، ص 22.

(1) - محسن أحمد الخضيري، المرجع السابق الذكر، ص 256.

(2) - ألفونسو جو نزاليس هريووكورنيلوس ب. برات، المرجع السابق الذكر، ص 15.

«عندما يكون المرء في موقع سلطة يجب عليه التطلع والتخطيط لأزمة خطيرة كما يتطلع للموت، ليس من باب الضعف والخوف، بل من باب القوة التي تأتيه في معرفته وتحضره لما قد يواجهه»⁽³⁾

ويمكن الاقتداء في هذه الحالة بسيدنا «نوح» عليه السلام حين شروع في صنع السفينة قبل وقوع الطوفان، وكذلك سيدنا «يوسف» عليه السلام في مواجهة المجاعة.

ج/ الإدراك والاعتراف بوجود الأزمات :

إن التستر على الأزمة وإنكارها وإخفائها على الجمهور، وهذا ما يقع في إدارتنا مع الأسف الشديد - ورفض مواجهتها لعدم إدراك خطورتها، من شأنهما أن يقود الكيان، الإداري المصاب، بتصعيد الأزمة وأقول هذا الكيان ناهيك عن الآثار السيئة التي سببها في المجتمع الواحد وربما في المجتمع الدولي. وهناك من يلجأ للخداع والكذب.

لقد لخص الباحث «أوجستين» محصلة خبرته مع الأزمات في خمس كلمات : «كن صادقاً وقل الحقيقة، وبسرعة»⁽¹⁾ وهي كلمات تدل على ضرورة إدراك متخذ القرار بوجود «أزمة»، فالقدرة الإدراكية تعد مستوى جد مطلوب في المواقف التي يجب أن يتحلى بها متخذ القرار في ظروف الأزمات أو في الظروف العادية⁽²⁾.

د/ احتواء الأزمة :

لقد رتب «أوجستين» عملية الاحتواء حسب الأهمية، كضرورة وجود فريق العمل المتخصص في موضوع تلك الأزمة. والفرق إدارة الأزمات تتكون من مختصين في مجالات عدة. فمثلاً فرع مختص في توزيع الخطوط الهاتفية في شركة البريد والمواصلات، أكيد أن هذا الفرع يملك فريق متكون من متخصصين في الهندسة الكهربائية، وتقنيين، وأخصائيين في شؤون العملاء وغيرهم كفرق لإدارة الأزمة. ويضيف «أوجستين نورمان» ضرورة التكفل بإيصال المعلومات للعملاء والشركاء والموظفين، ولا تترك الصحافة تقوم بهذه المهمة وحدها. يتعارض البعض مع تدخل الصحافة أثناء الأزمات - ليس بصفة كلية - لكون بعض الأزمات تستدعي السرية التي من شأنها أن تساعد في التعامل مع الأزمة باتجاه تقليصها أو تجنبها⁽³⁾ ويشترط في هذه المرحلة أيضاً، وجود شخص إداري حازم وشجاع ومسؤول عن قراراته الموجهة لفريق العمل.

هـ/ تسوية الأزمة :

وتحتاج هذه الخطوة للسرعة في تنفيذ القرارات، قبل استفحال الأزمة وازدياد الخطورة، فتصبح أمراً مستعصياً حله. فعنصر السرعة هو العنصر الحاكم في تحقيق الانتصار على صانعي الأزمة وتأكيد ذلك الانتصار واسترجاع السمعة، لأن نجاح الإدارة يتطلب التحلي بالصدق، وقول الحقيقة، وفي أسرع وقت ممكن.

و/ الاستفادة من الأزمة :

إن تحليل ودراسة الأزمة السابقة، أو التي واجهتها المؤسسة تعد من الخطوات الضرورية، في مواجهة المخاطر المستقبلية. كما أنها تزود المخزون المعرفي وتصقل فريق الأزمة بالخبرة والحكمة الضروريتين لمواجهة الأزمات أو الإعداد لما يتطلب لمواجهتها إذا إما حدثت مستقبلاً. وهي فرصة لتدريب فريق العمل ومدير الأزمة معاً. وتوجد طريقتان رئيسيتان للتعامل مع الأزمات، وكل طريقة تتطلب مجموعة من الأساليب :

أولاً : الطرق التقليدية :

وهي طرق روتينية استعملت من قبل لإدارة مختلف الأزمات، وهي تتمثل فيما يلي :

أ/ إنكار الأزمة :

وهي من الوسائل التي يستعملها بعض القادة الإداريين الفاشلين، فلا يعترفون بأي خلل في إدارتهم، بل على العكس من ذلك قد يتمادوا في التداعي بسلامة الموقف ظناً منهم أنها الطريقة المثلى للسيطرة على الأزمة بدون شوشرة وفقدان السمعة. ولنضرب مثلاً عن شركة «كونسلدتيدي أديسون» لتوزيع الكهرباء، عندما صرح رئيس مجلس إدارتها (تشارلز لوس) في مقابلة تليفزيونية في جويلية 1977م، قال : «إن نظام شركتنا هو في أحسن حالة له منذ 15 عاماً، وليست هناك مشكلة بالنسبة لهذه الصانفة». لكن بعد ثلاثة أيام، عرفت نيويورك ظلاماً دامساً، عرف بالظلام التام⁽¹⁾. مما أدى إلى سخط المواطنين والمسيرين معاً.

ب/ كبت الأزمة :

(3) - عبد السلام أبو قحف ، المرجع السابق الذكر ، ص 101 - 102 .

(1) - نورمان أوجستين، «إدارة الأزمة التي حاولت أن تتجنبها»، (ترجمة : شعبان عبد العزيز عفيفي)، مجلة الثقافة العالمية، الكويت، : عدد 79، نوفمبر 1996، ص 42.

(2) - عاصم الأعرجي، «سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات»، مجلة الإدارة العامة، الرياض العدد: 2، المجلد 35، سبتمبر 1995، ص 204.

(3) - نفس المرجع، ص 207.

(1) - نورمان أوجستين، المرجع السابق الذكر، ص 27.

تستعمل في هذه الطريقة أساليب القوة والعنف عندما يتطلب الأمر ذلك، فهي طريقة التعامل المباشر مع الأزمة، مثل ما قامت به القوات السوفيتية في الستينيات والسبعينيات عندما استعملت الدبابات في التعامل مع أزمة المجر عام 1956م والأزمة التشيكية عام 1968، وأزمة أكتوبر 1988م في الجزائر.

ج/ إخماد الأزمة :

يلجأ في هذه الطريقة للعنف القائم على الصدام المباشر بين أطراف الأزمة وهذا بهدف إنهاء الأزمة وإخمادها، لن الحقائق أثبتت أن عملية الإخماد ليست الحل النهائي للأزمة ولكنها علاج مرحلي (جزئي).

د/ عزل قوى الأزمة :

وتعتمد على عملية الاستخبارات ورصد المعلومات، التي يقوم بها فريق خاص، أو منظمة كالمنظمات الأمريكية (CIA و FBA) وهذا لمعرفة القوى الصانعة للأزمة، ثم متابعتها إلى حين القضاء عليها. مثلما هو الحال في الأزمات الأمنية، فعادة ما يلجأ رجال الدفاع الوطني على للبحث عن الصانعين للأزمة، ثم رصد تحركاتهم والقضاء عليهم، أو القبض عليهم وتوجيههم للمحكمة لتفصل في قضاياهم.

هـ/ بخس الأزمة :

فبعد الاعتراف والإدراك بوجود الأزمة، يتم القضاء عليها بصورة مناسبة، مع عدم التعظيم من شأنها.

و/ تشكيل لجنة لبحث الأزمة :(*)

يتمحور هدف اللجنة حول معرفة القوى الصانعة للأزمة بالدرجة الأولى، لكن قد تأخذ وقتا طويلا نسبيا في التعامل مع الأزمات.

ز/ طريقة تفريغ الأزمة :

تقوم هذه الطريقة على عدة مراحل أهمها : مرحلة الصدام، ثم مرحلة وضع البدائل، وأخيرا التفاوض مع أصحاب كل بديل. إلا أنها أصبحت طريقة غير مجدية ولا نافعة، بعد التطورات والمعارف العلمية في عصرنا هذا.

ح/ تنفيس الأزمة :

تقوم هذه الطريقة بفتح الثغرات للتعامل مع الأزمة، وذلك بإيجاد قضايا ثانوية تستوعب جانبا من الضغط كثيرا ما تخفف من حدة الأمور وهول الأزمة (أي امتصاص الغضب إثر الأزمة).

وبرزت أساليب أخرى للتعامل مع الأزمات، وذلك مع التطور العلمي والتكنولوجي، وسنذكر هذه الأساليب في النقطة الموالية.

ثانيا : الطرق غير التقليدية :

أ/ طريقة تصعيد الأزمة :

و تستخدم عادة في حالة وجود التكتلات (أي التكتلات الدولية والحزبية . . .)، في الأزمة، فيعمل مدير الأزمة ومساعديه على تفتيت ذلك التكتل، بخلق المشاكل بين التكتلات، إلى تفكيكه، أي ضرب هذا بذاك ليكون هو الأقوى.

ب/ تفتيت الأزمة :

أي تفتيت الأزمة إلى أزمات صغيرة، ذات ضغط ضعيف.

ج/ تفريغ الأزمة من مضمونها :

وتدور الأزمة حول موضوع معين قد يكون سياسي أو اقتصادي، أو غيرهما من المواضيع، وعلى متخذ القرار الانحراف به باتجاه آخر فيخفف الضغط.

د/ تدمير الأزمة :

وتستعمل طرقا عنيفة، كتصفية العناصر الصانعة للأزمة عن طريق كالاغتيالات والتصفيات الجسدية ولنا أكثر من مثال في العالم.

هـ/ احتواء الأزمة :

وهذه الطريقة تحاول تجميد الأزمة في المرحلة التي وصلت إليها، وفي نفس الوقت القضاء على القوة التدميرية، ثم امتصاص الغضب.

و/ احتواء وتحويل مسار الأزمة :

وهي محاولة معرفة أسباب الأزمة والتغلب على نتائجها ومعالجتها ونجاحها المتمثل في تحويل المسار الأزموي. ومثال ذلك : أزمة «جرثومة الحاسوب» المدمرة لأجهزة الحاسوب. فعند توصل للفاعل الحقيقي لا تتم معاقبته وإنما تم استدراجه واحتوائه والاعتماد عليه في البحث عن برنامج «مناعة» ضد اختراق فيروس الحاسوب، دون إنكار الإجراءات القانونية في ذلك. ولقد حدثت أزمة مماثلة بتاريخ 2004/04/26

ز/ فرق العمل :

(*) - هناك اللجان الموقفية أو الايدهوقراطية Ad-Hocracy، ولجان الشكاوي Ombudsman، وخلايا الأزمات واللجان العلمية المختلفة والمتباينة، وهي أساليب تصب في نمط الإدارة للأزمات.

وهي الطريقة الأكثر انتشارا في وقتنا المعاصر – كما بينا آنفا – إذ تحتاج إدارة الأزمات لخبراء ومختصين وفنيين في مجالات علمية مختلفة ويمكن أن يكون هذا الفريق مشكل بطريقة مؤقتة، أو بصفة دائمة حسب طبيعة الأزمة لتشخيص ومتابعة تحرك وتطور الأزمة.

ح/ المشاركة الديمقراطية :

في هذه الحالة يطلب مدير الأزمة مشاركة الرأي العام في التعامل مع الأزمة، ويمكن في هذه الحالة اللجوء إلى استفتاء شعبي، حتى يتبين رأي المواطنين في المشروع المقترح عليهم، وفي حالة قبولهم بالمشروع، يحتاج مدير الأزمات لمشاركتهم في تنفيذ المشاريع، مع التماسي والسلوك المطلوب لإنجاح العملية. وكذلك هنا تبرز أهمية العلاقات العامة والاجتماعية والإنسانية في إدارة الأزمات.

وهنا يبرز دور الاتصال كعملية نفسية اجتماعية ضرورية للإنسان، وهو كذلك يعني تبادل المعاني بين الأفراد في المجتمع عبر نظام مشترك من الرموز، كما يرى الأستاذ عصام الموسى وبالتالي فالالاتصال يصبو إلى دراسة سلوك الإنسان وكل الأسباب والمسببات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على تفسير السلوك الاجتماعي⁽¹⁾.

وهذه المشاركة الشورية – الديمقراطية تساهم إلى حد بعيد في حل الأزمات الإنسانية في الإدارة سواء أثناء الأزمة أو غيرها وذلك من شأنه أن يساهم في إنجاح الإدارة حتى تقوم بأهدافها المسطرة.

ط/ الاحتياطي التعبوي :

وذلك بوضع احتياطي تعبوي واقى، يمثل حاجز لتفانم الأزمة، كما يمكن استخدامه إذا ما حدثت أزمة ما. مثل نقص في المواد الخام في مصنع معين سيشكل أزمة إذا ما لم تتوفر مواد احتياطية .

ي/ الوفرة الوهمية :

كلما سمع الناس بندرة في منتج معين أو تدهور قيمة في البورصة ... يندفعون لشراء المنتج بأي ثمن، ويندفعون لشراء الأسهم. في هذه الحالات يلجا متخذ القرار إلى إيهام الناس بوجود وفرة في المنتج الذين يتدافعون عليه. ويعتبر هذا أسلوب من الأساليب النفسية لاحتواء الأزمة.

و هنا يبرز دورا علم النفس الإداري و علم النفس السياسي.في إدارة الأزمات سواء التي وقعت فعلا، أو التي ستقع لاحقا حسب التقدم الحضاري و التكنولوجي المذهل⁽¹⁾.

إذا إن أهم شيء في مسألة خطوات وأساليب التعامل مع الأزمات، وخاصة مثل أزمة العنف السياسي، أن نركز على هذه الخطوات العلمية العملية من جهة، والتركيز على العامل النفسي – البيئي في إدارة الأزمات من جهة ثانية.

المحور الرابع: صناعة قرار الأزمة

تعتبر عملية صنع القرارات واتخاذ أنسبها من العمليات الضرورية في أي قطاع إداري، بل وفي حياة كل إنسان له أهداف وطموحات معقولة وتزداد الحاجة الملحة إلى هذه العملية الإدارية الهامة في حياة المؤسسات والأفراد كلما برزت الأزمات بشكل جلي خاصة في هذا العصر الذي تعقدت فيه الأمور.

إنّ القرار^(*) ما هو إلا موقف، أو حل يوضع لمواجهة المشاكل وعادة ما يصاغ في شكل خطاب سياسي، أو قانوني، أو برنامج وهو نتيجة لعملية صنع القرار تلك السلسلة من الأعمال، أي من تحديد المشكلة، إلى جمع المعلومات وتصنيفها إلى وضع البدائل ثم انتقاء أحسن بديل يرى فيه مسؤول النجاعة والفعالية.

تتميز ظروف الأزمة عن غيرها، من خلال خصائصها المعروفة، إذ تجعل قرارها يختلف نسبيا عن القرار العادي، بحيث يتطلب السرعة في إيجاد البديل، وفي نفس الوقت الابتعاد عن الارتجالية والعشوائية. فهو كما يقول علماء الإدارة قرار ذو طبيعة استثنائية.

وتعتمد عملية صناعة القرار على قدرة وبراعة قائد الأزمة إلى حد كبير، وبالتالي فهناك علاقة جدلية وتأثيرية بين القيادة الفعالة (Leadership) وصنع القرار الرشيد. وسأحاول توضيح ذلك توا.

أولا : مجموعة الشروط الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى قائد الأزمة :

أ/ الصفات الشخصية :

(1) - محمد مزيان، مدخل إلى نظريات الاتصال المعاصرة، الجزائر : منشورات دار لالة سكيينة، 2002، ص 44 - 45.

(1) - راجع في ذلك :

- عبد الفتاح محمد العيساوي، عبد الرحمان محمد العيساوي، مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، بيروت : دار الراتب الجامعية، 1996 - 1997، ص 25.

(*) - من أبرز الذين نظروا لهذه العملية هو صاحب نظرية اتخاذ القرارات «هربرت سيمون» H.Simon هذا حديثا . . . أما قديما وجدت كتابات العالم الإسلامي «شهاب الدين ابن الربيع» صاحب نظرية التدبير السياسي.

على القائد أن يتحلى بصفات شخصية كالحبوية، والموهبة، والذكاء، وقدرة الإقناع، والثقة بالنفس، وقدرة التعاون مع الآخرين، والشجاعة في اتخاذ القرارات .
ولأهمية الصفات الشخصية للقائد – ودون الدخول في تفاصيل مدارس الصفات الشخصية والظروف والطوارئ وغيرها – فالقيادة عموماً هي فن التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين، كما يقول الأستاذ «وليام وايت» (William White): «أوهي فن اتخاذ التدابير، وشحن وتحفيز الجماعة الفاعلة، من خلال السلوك الفعلي والقولي للقائد. كما يرى الأستاذ الدكتور «منصور بن لرنب»، وبالتالي فالقيادة هي الدالة على مهارة القائد، وقوة تابعيه، لتحقيق هدف مخطط، وفي ظروف معينة⁽¹⁾»

ب/ القدرات الفكرية :

وهي تلك الصفات المتعلقة بطريقة التفكير والتحليل والتقييم، ومن ثم القدرة على اختيار أفضل البدائل وأنجع الحلول، ومعرفة الأهداف الرئيسية الإستراتيجية من الأهداف الجزئية التكتيكية.

ج/ الصفات الفنية :

وهي مجموعة الصفات المكتسبة، وتتمثل خصوصاً في المهارات المتعلقة بطبيعة العمل، وتحدد بالمستوى التعليمي، إضافة إلى ما يكتسبه القائد من تجربة وحكمة في الميدان العملي وبواسطة التكوين والتدريب، فهما ضروريان لتنمية القدرات التطبيقية للمديرين.

ولتدريب القادة على مواجهة الأزمات، بطريقة منظمة وفعالة، يجب الاعتماد على ما يلي :

1- إعداد نموذج افتراضي للأزمة لتدريب القادة :

ويعتمد التدريب في منظمة وطنية أو دولية أم معاً، كما قد يكون في مؤسسة تجارية أو مالية أم اقتصادية، كذلك هناك أسلوب التدريب الفردي أو الجماعي أو هما معاً. وعادة ما يعتمد على الأسلوب النظري أكثر من العملي، أو العكس إلى جانب الاهتمام بتحديد الخطط والتنفيذ والمتابعة والتقييم المرتبط بالأزمات.

2- تحليل الأزمات السابقة :

وتعتبر هذه الطريقة من الطرق النظرية الأكثر رواجاً، حيث تعتمد على تحليل الأزمات السابقة التي واجهت المؤسسة، أو النظام السياسي أو غيره، مع محاولة إيجاد حلول لها ومقارنتها بمختلف البدائل السابقة. وعادة ما تمكن هذه الطريقة القائد من ابتكار طرق أخرى للمجابهة، وربما وسائل وإمكانيات مادية أخرى أكثر تطوراً وأقل تكلفة وأسرع من تلك التي استعملت سابقاً. والاعتماد على هذه الطرق العملية مع إعداد كتيبات خاصة بها، سيجعل الرصيد المعرفي وبنك المعلومات في الكيان الإداري عال وفعال، يساعد فرق المهام الأزمومية مستقبلاً.
إن عملية التدريب تساعد على تحسين الأداء ومسايرة التطور التكنولوجي من جهة، وتقوم بتنمية القدرات العلمية والاستعداد لكل حالات الطوارئ الممكنة من جهة أخرى⁽¹⁾.

ويشيد البعض بضرورة إضافة المهارات الإنسانية إلى الصفات المكتسبة، والتي من الواجب توفرها لدى القادة وتتمثل في كيفية التعامل مع المرؤوسين والجمهور، إذ لا يجب أن تكون قيادة تسلطية متعالية، ولا قيادة غير مبالية بالأبعاد الإنسانية داخل الإدارة، ولكن يجب أن تكون قيادة شورية وسطية، ولقد أوجزها ووصفها الخليفة عمر (رضي الله عنه) في قوله : «إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف، والقوي في غير عنف».

ثانياً : متطلبات ومواصفات القرار السليم لإدارة الأزمة :

ويمكن تحديدها فيما يلي :

أ/ وضوح القرارات وبساطتها :

أكد الكاتب «سميث» (P.M. Smith) على ضرورة وضوح وبساطة القرار في قوله : «إن السمة الرئيسية لقيادة في الأزمات هي الإبقاء على بساطة الأشياء، وأن يطلب من الناس أو فريق العمل القيام بأعمال معروفة وليس القيام بأنشطة جديدة غير معتادين عليها»⁽¹⁾.

لأن هذا الطلب الأخير، قد يؤثر سلباً على تنفيذ القرار. فانسام القرار بالوضوح والبساطة، يجعل القرار في منأى عن العواقب الوخيمة والتكاليف الباهضة.

ب/ إمكانية إبلاغه :

(1) - منصور بن لرنب، «إدارة الموارد البشرية»، محاضرات أقيمت على طلبة الدراسات العليا، السنة الثانية ماجستير، فرع التنظيمات، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 1422 هـ / 2001م، ص 98.

(1) - منصور بن لرنب، «إدارة الأزمات»، المرجع السابق الذكر، ص 32.

(1) - عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق الذكر، ص 133 (نقلاً عن) :

- P.M Smith , Taking over : a practival guide for leaders, Washington, D.C . NDUP., 1986, Sec. 7, pp.92 – 93.

فوضوح القرار، يسهل من عملية تبليغها للقوى المواجهة للقرار. وهنا تساعد وسائل الإعلام المختلفة عملية التبليغ والاتصال والتفعيل بين القائد والقاعدة. كما يتطلب التأكد من صحة المعلومات أو القرارات، وطريقة تبليغها عبر هذه الوسائل الإعلامية غير المحايدة. ولو أن الحياد نسبي في ذلك.

ج/ إصدار القرار في التوقيت المناسب :

وتتطلب الأزمة قرارا سريعا يتزامن مع الحدث الأزمو، ليتم مواجهة تصاعد الأحداث، والتصدي لها ومعالجة آثارها، حتى لا تقع الإشاعات والتأويلات والإصطدامات.

ثالثا : وظائف القائد في الظروف الأزمة :

أ/ عملية التخطيط والتنظيم :

ويطلب من مدير الأزمة أن يتبع عملية وضع الخطط وترتيبها، ووضع تصاميم المشاهد المتوقعة. وهذا لا يتم إلا من خلال الدراسة العميقة للأزمة (كأسبابها، ونتائجها، والأطراف المتسببة فيها). ثم تأتي عملية تنظيم فريق العمل الذي سيسعى لتنفيذ هذه الخطط والبرامج والسياسات كأن يضع خطة لكل فريق وذلك تبعا لنوع الأزمة، مع اختبار أفراد أكفاء لإدارة الأزمة، وتحديد مسؤوليات كل عضو فيها. إضافة إلى وضع قائمة بأسماء فريق العمل وفق نظام الورديات والمدامات (أي العمل 24 على 24 ساعة). بالإضافة إلى ذلك، يتعين على القائد الناجح الفعال توفير الوسائل المادية، بعد الانتهاء من عمليات الانتقاء والتعيين والترقية وهندرة ووصف الوظائف في إدارة الموارد البشرية. وتتمثل الوسائل المادية في المعدات والآلات اللازمة لمواجهة الأزمة، ويجب تحديد كل الإمكانيات الإدارية الوظيفية بدءا من احتياجات الإعلام ووسائل الاتصال ونقصها بمجموعة الآلات التي تسهل عملية الاتصال بالجمهور عامة، وبأفراد المنظمة أو فرق العمل خاصة. ومن بين هذه الآلات نذكر الهواتف، والتيلكس، والفاكس، والتليفزيون والحاسوب (أي الانترنت)، والطابعات، والناسخات، والأوراق وغيرها.⁽¹⁾

وتتطلب العملية أيضا، لوسائل مطلوب توفرها في الميدان، وهي تختلف حسب طبيعة الأزمة، فالأزمات الدولية مثلا تحتاج حتما للقوة العسكرية (كالمعدات، والأسلحة، والقوات المسلحة، والرصيد الحربي، . . .). وبما أن الأزمات الدولية ترتبط بإمكانية قيام الحروب ولجوء أطرافها إلى التهديد باستخدام القوة يجعلها تحشد قوات عسكرية بقصد تعزيز الموقف السياسي. وأزمة الخليج الثانية لدليل قاطع على ما أوردناه، كمثال ملموس حيث هددت الولايات المتحدة العراق بالحق خسائر كبيرة في حالة عدم انسحابه من الكويت، وواكب ذلك حشد عسكري كبير (حوالي مليون جندي، وأكثر من 1300 طائرة مقاتلة وقاذفة، وحوالي 6 حاملات طائرات محملة برؤوس نووية، و9 صواريخ كروز).⁽²⁾

نفس الشيء حدث أثناء الأزمة الأمريكية لعام 2001م، التي توعدت بالقصف والتدمير لكل القواعد الإرهابية في العالم، لا سيما في أفغانستان مستهدفة نظام طالبان والقاعدة. وحشد لذلك قوات كبيرة على الحدود الأفغانية. أما عن احتياجات الإعلام والاتصال، فلقد خصصت أمريكا أحدث التجهيزات الإعلامية، لا سيما على شبكات الانترنت وخصصت موقع خاص بالأزمة، وبريد إلكتروني لكل من يريد أن يدلي بمعلومات عن العدو. والأمر نفسه في بداية أزمة الخليج الثالثة، حيث حشدت لذلك معدات عسكرية ضخمة وتدريبات مكثفة في صحراء بعض دول الخليج العربي (قطر).

ب/ عملية صنع القرار :

عملية صنع القرار تعتبر من الوظائف الإستراتيجية لقائد الأزمة. والتي عادة ما تهتم باختيار البديل الأنسب، الذي من المتوقع أن يقدم أحسن الخدمات للتصدي للأزمة، وفي أسرع وقت ممكن، وبأقل تكلفة. وعلى صاحب القرار في جميع مراحل الأزمة، أن يعتمد على نقطتين هامتين هما : التنسيق، وتفويض السلطة. إن عملية التنسيق أو التعاون تتطلب من القائد اشتراك الجميع في مواجهة الأزمة. وهذا يقتضي مساعدة أعضاء الإدارة الماهرين، من خلال آرائهم وتوجيه انتقاداتهم ومناقشة جميع البدائل والمشاهد المقترحة، وجمع المعلومات وتفسيرها. ويبين «روبرت كينيدي» Robert Kennedy، دور التنسيق في أزمة الصواريخ الكوبية، فقال:

«لقد برهنت مداولاتنا بشكل قاطع على أهمية أن يستمع الرئيس إلى توصيات وآراء أكثر من شخص واحد، وتقييم من وزارة واحدة، إن أقوم معيار لقياس سلامة الرأي، حتى لو كان هو الحقيقة ذاتها، هو أن نختبر مدى صموده أمام الانتقادات القاسية والمناقشات المضنية».⁽¹⁾

(1) - عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق الذكر، ص 126.

(2) - مصطفى عبد الله خشيم، المرجع السابق الذكر، ص 44.

(1) - عباس رشدي العمري، المرجع السابق الذكر، ص 216 - 217.

ويتحدث الكاتب «إبراهيم أليسون» (B.Alison) في كتابه (ماهية القرار، أزمة الصواريخ الكوبية) عن دور البيروقراطية (*) في صنع القرار، ليلفت النظر إلى كل الأجهزة الموجودة في الكيان الإداري، التي يختلف تقدير كل منها للأمور عن الأخرى⁽²⁾. علما بأن البيروقراطية لا تتماشى والصدمات المستقبلية من خلال مواجهة الأزمات بواسطة اللجان الموقفية، فعلى القائد أن يعتمد على عملية التنسيق، فكثيرا ما عرفت القيادة على أنها: «فن التنسيق للأفراد والجماعات». فعدم التعاون بين الرؤساء ووجود الشكوك والتنافس، وغياب التجاوب مع الآخر، سيؤدي إلى اتخاذ قرارات غير عقلانية⁽³⁾. فعلى القائد أن يقوي اعتقاد العاملين بأن أهدافهم واحدة، وبالتالي إذا تحرك أحدهم نحو تحقيق الهدف يساعد الآخرين على التوصل إلى أهدافهم. فحسب «جوسفولد» (Josvold) وزملائه عام 1992م أن أهمية التعاون تزداد في الحالات التي يتوافر لدى الأطراف المختلفة المعلومات المفيدة⁽¹⁾. وهذا ما يعرف اليوم باستثمار بنك المعلومات والعناية بقياس رأس المال المعرفي.

إن عدم التعاون مع الرؤساء، والشك في الزملاء، والصراعات والتنافس بين الأقسام، يخلق كما سماه كل من «تريجو» (Tregoe) و «زيمرمان» (Zimmerman) بالقلق الاستراتيجي، الذي يؤدي لتصاعد الأزمة⁽²⁾. إن عملية تفويض السلطة والتي تعني منح القائد جزء من صلاحياته إلى مرؤسيه الذين يثق في قدراتهم ومهاراتهم أصبح أمر ضروري، خاصة في حالة وجود الأزمة في أكثر من مكان وفي أوقات متشابكة. مما يتطلب قرارات سريعة وخاضعة للمتابعة والتوجيه والإشراف. وتعتبر عملية تفويض السلطة محور العمليات الإدارية وجوهرها سواء على مستوى إدارة الأزمة، أو سواء على مستوى فريق العمل الذي يدير الأزمة. فعلى القائد أن يتقبل تفويض المهام لغيره ويتجرد من الميل المركزي، فكثيرا ما يذهب إلى أبعد من ذلك كأن لا يتيح المعلومات لأطراف الأزمة (أي فريق العمل) والذي يكون على علاقة وثيقة بالميدان⁽³⁾. وعملية التفويض تساعد على إتاحة الفرص أمام المتدربين لتطبيق ما تعلموه من مهارات ودراسات نظرية، ومن مزاياها أيضا سرعة إصدار القرارات والقضاء على البطء في الإجراءات الإدارية.

ج/ عملية التأثير وشحن الهمم :

لقد عرفت القيادة بأنها «فن التأثير Influence على الآخرين»، وبالتالي تقع على عاتق القائد مسؤولية شحن الهمم وصقل وتجميع الطاقات لمواجهة الأزمات وابتسارها.

د/ إحداث التغيير :

لقد أصبحت إستراتيجية التغيير نموذجا يقتدى به في الإدارة الناجحة والفعالة. فلقد اعترفت نظرية التنظيم من أمد بعيد بموضوع التغيير كنظام فرعي وضروري لحلقة والتكيف معه⁽¹⁾. ولقد انهمك بعض الباحثين في إنتاج نماذج للتغيير، نذكر منهم نموذج «لويين» عام 1951م وحديثا نموذج «بلانت» عام 1987م⁽²⁾. ويعمل العديد من المدربين الناجحين على التغيير في منظماتهم فما بال المنظمة العاجزة والمتأزمة، والتي تتطلب التغيير والإصلاح. حتى تسترد سمعتها وهيبتها.

لا يمكن أن يقوم بهذه الوظائف الأربعة المذكورة إلا نخبة من الموظفين الإداريين الفاعلين أو ما يعرف الآن بالنجوم (Stars) في محافظ الموارد البشرية (Human Resources Portfolio) التي نادى بها الأستاذ «أوديورن ج.س» (Ordiorne.G.S)⁽³⁾ إلى جانب عنصر قوة وعزيمة القائد التي تعد من أهم العوامل الإستراتيجية للسير الحسن لعملية التصدي للأزمات. فهي تعتمد لحد بعيد على الفكر الإنساني الذي يرشدها لعوامل أخرى. وصدق المثل العربي القائل: «بيت من الرجال أفضل من بيت من المال». فتقدم الأمم – اليوم وسابقا - يعتمد على رجالها، خاصة النخب المستنيرة والمتفكة والمزودة بالإيمان وحب الوطن. وقد ذكر عدد من العلماء دور الإنسان في التطوير

(*) - عندهم تعني السلطة المكتبية، في حين تعني عندنا الأمراض المكتبية Bureaupathologie وهناك فرق بين

السلطة كسلطة، واستخدامها في الممارسات العلمية . . .

(2) - عباس رشدي لعماري، المرجع السابق الذكر، ص 22.

(3) - عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق الذكر، ص 141 - 142.

(1) - عادل محمد زايد، «استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: في دولة الإمارات العربية المتحدة»، مجلة

الإدارة العامة، الرياض، العدد 4، المجلد 34، مارس 1995، ص 530 - 531.

(2) - عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق الذكر، ص 142.

(3) - عاصم الأعرجي، المرجع السابق الذكر، ص 212.

(1) - دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير، مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، (ترجمة عمارة) القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع 1995 ص 15.

(2) - نفس المرجع ص 21.

(3) - لمزيد من المعلومات راجع مايلي :

- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الكتاب الجامعي الحديث، 1998-1999، ص 81.

- Ordiorne G.S Management of Human resources, Aportfolio Approach, California : J. Bass Inc. 1985, p1.

وإحداث التغيير، على رأي «شولتز تيودور» (C.Tiodor) صاحب جائزة نوبل في كتابه الشهير «لا ثروة إلا بالرجال»،

"« Il n'est de richesse que d'hommes »"

وأكد على ذلك أيضا فيلسوف الحضارات المرحوم «مالك بن نبي» في كتابه «المسلم في عالم الاقتصاد» حيث يقول :

«إن المجتمع في منطلقه يتمتع دائما بسلطان اجتماعي، يمثله الإنسان والأرض

والزمان الذين يملكهم في الحالات جميعا، لكنه لا يملك سلطانا ماليا دائما»⁽⁴⁾

أما بشأن تحديد مشكلات اتخاذ القرار ذاته – وهو جزء من الحل - فنحددها فيما يلي :

أ/ الميول النفسية :

عادة ما تتحكم في الإنسان مجموعة من الغرائز والميول والأهواء، لا يمكن التجرد منها، خاصة في عملية صناعة القرار. وعليه لا بد أن تؤخذ في الحسبان الحالة النفسية للمدير داخل وخارج الجهاز الإداري المتأزم تصل لتسبب انهيارات عقلية وجسمانية لشدة الضغوط والتوترات تفوق قدرة أكثر المسؤولين خبرة ومهارة.

ب/ معوقات نابغة من خاصية الأزمة ذاتها :

تتمثل بالخصوص في عنصر، نقص المعلومات والمفاجأة، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الارتجالية أو الهروب من تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتق المسؤولين.

إن نقص المعلومات والبيانات لدى مراكز القيادة عادة ما يؤثر على عملية صناعة القرار وتنفيذه. وفي هذا الصدد يؤكد الباحثان «ديلون شنايدر» Dilenschneider و «هايد» Hyde، على ضرورة إعادة ربط نهائيات نظام المعلومات بمراكز اتخاذ القرارات الجديدة، مع تجاوز القنوات الرسمية الروتينية في نقل المعلومات، وإفساح المجال لكل قنوات الاتصال غير الرسمية حتى يضمن إيصال الكم والنوع من المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لمراكز القرارات. ويؤكد الباحث وأستاذ الإدارة العامة «عاصم محمد حسن الأعرجي»، على ضرورة رصد عمليات التشويش على قنوات نقل المعلومات، ورصد حالات البث المعلوماتي المعادي للقرارات المتأزمة، ويضيف نقطة في غاية الأهمية هي التأكد الدوري من الولاء الوظيفي لموظف المعلومات في ظروف الأزمات⁽¹⁾. إن عنصر المفاجأة تطبعه الدهشة والحيرة التي تظهر على ملامح قائد الأزمة ومساعديه وأفراد المجتمع. و هي كثيرا ما تعرقل عملية المواجهة والتصدي للأزمة بسرعة مع التخوف من سلبات المبادرة أو المبادرة في اتخاذ القرار.

ويعتمد في بعض الحالات على الخبراء والمستشارين من خارج المؤسسة ذاتها لتطبيق الأزمة وإيجاد الحلول لها في أسرع وقت ممكن. وميزة ذلك هي النظرة المحايدة والموضوعية لهؤلاء في رصد نقاط الضعف في ذلك الكيان الإداري، وكذا التغلب على النظرة الذاتية. فهي طريقة تساهم في صنع القرارات غير الروتينية فغالبا ما يتم انتقاء الخبراء على أساس قدرتهم على تقديم البدائل، والتنبؤات أو التوقعات المستقبلية (Futurists) التي تتماشى ومتغيرات العصر لكن يجب الابتعاد عن هذه الفكرة في حالة المعلومات والبيانات السرية الخاصة بأي جهاز حساس في الدولة⁽¹⁾.

المحور الخامس: عمليات التعبئة والمشاركة الشعبية في معالجة الأزمة

إن كل الأزمات التي تحدث عادة ما تنبثق من المجتمع ذاته وعليه فهي تترك آثارا واضحة فيه. مما يتطلب وعي جماعي لتجاوز المحنة التي أصابت المجتمع برمته، أي تجنيد كل الطاقات البشرية لإيجاد الحل الناجح والسريع في آن واحد.

وهنا تبرز عملية التعبئة الفعالة والمشاركة الشعبية الهادفة، لا عند حدوث الأزمات فحسب، ولكن حتى قبل حدوثها أو التنبؤ بها مستقبلا من خلال الوعي السياسي والاجتماعي والحضاري للمجتمع. بشرط تجنب اللامبالاة والعزوف الذي يصيب أفراد المجتمع في بعض الفترات.

إن نجاح عملية التعبئة الجماهيرية والمشاركة الاجتماعية، تعتمد على قدرة صانعي القرار في استقطاب أكبر نسبة من قوى المجتمع الحي من جهة، وبالتأثير فيهم حتى يساهموا في إدارة الأزمة من جهة أخرى. وهذه القدرة القيادية لن تتأتى إلا من خلال مواصفات علمية للقائد الأسوة أو القدوة. وإلا ستقع الهوة بينهما، كما يجري الآن في العديد من الأمصار والدول⁽¹⁾.

(4) - مالك بن نبي، المسلم في عالم الاقتصاد، ط 3، الجزائر : دار الفكر - سوريا : دار الفكر، 1407 هـ / 1987 م ، ص 39.

(1) - عاصم الأعرجي، المرجع السابق الذكر، ص 220.

(1) - عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق الذكر، ص 124.

(1) - فضيل شيلي، «أزمة الثقة بين الحاكم والمحكوم» (دراسة حالة الجزائر)، رسالة ماجستير، معهد العلوم السياسية، جامعة الجزائر، (1419 هـ/1998 م)، ص 60.

كذلك لا يتوقف عمل صانعي القرار في عملية الاستقطاب وتقوية الإدارة الشعبية في دفع خطر الأزمة، إنما يمتد عملهم لمعرفة القوى الصانعة للأزمة في المجتمع ذاته. ونستشف من ذلك أن المجتمع منقسم إلى فئات متميزة (كالصانعة للأزمة، والمواجهة للأزمة، ثم المحايدة). ووجود فئات مختلفة في مجتمع الأزمة لدليل على تجانس هذه الفئات حتى تحفظ للمجتمع توازنه وتفاعله.⁽²⁾ أما المجتمع المحدود الطبقات وغير المتعارض المصالح يصعب عليه التغلب على الأزمات خاصة إذا ما غلبت عليه الفئة السلبية، وسيجعل حل الأزمة أمر مستعصي، للامبالاة أفرادها، خاصة إذا سيطرت أفكار القادة المستبدين. فهذا النوع من المجتمعات سيعاني بلا شك من أزمات متنوعة كالأزمة السياسية والأخلاقية مما يؤدي إلى استفحال ظاهرة الفساد السياسي في المجتمع. علما إن هذه الأخيرة هي المتسببة إلى حد بعيد في ظاهرة استفحال العنف السياسي في الجزائر.

وتوجد حالات أخرى، تكون فيها مهمة مواجهة الأزمة سهلة، عندما تكون طبقات المجتمع محدودة، ولأفراد المجتمع مصلحة واحدة وهدف مشترك. وهي إنقاذ مجتمعهم من المحن والبلايا التي تصيبهم. إن التعرف على هذه القوى يقتضي التشخيص الموضوعي الدقيق لقوى المجتمع المختلفة حيث هذا التشخيص الموضوعي هو جزء لا يتجزأ من حل الأزمات والمعضلات، والعكس صحيح، وعليه عادة ما تصنف فئات المجتمع حسب رأي علماء الاجتماع السياسي إلى ما يلي :

الفئة الأولى :

وتتمثل في جماعة أفراد المجتمع الحي، وهي فئة يتفاعل أفرادها مع أحداث الأزمة، وينفعلون ويتفاعلون معها، مؤمنين يتجاوزوها، وهي نسبة محدودة لكنها مؤثرة على المجتمع.

الفئة الثانية :

وتتمثل أفراد المجتمع الخامل، وهي فئة يستسلم أفرادها إلى الواقع المزري دون مقاومة، فيصابون بالإحباط الشديد، والتدمير النفسي، واللدافعية، مما ينعكس سلبا على تجاوز الأزمات وإيجاد الحلول، ولعل السبب الرئيسي في ذلك يعود إلى طبيعة سلوك القيادة ذاتها.

الفئة الثالثة :

وهي فئة تتأرجح بين الإيجابية والسلبية، ويطلق عليها الفئة الهامشية أو المتفرجة، وتمثل أكبر نسبة لأفراد المجتمع يسعى مدير الأزمة لاستقطابها⁽¹⁾.

بعد التعرف على خصائص المجتمع وفئاته، من شروط نجاح إدارة الأزمات، لذلك على مدير الأزمة أن لا يهمل بعض الخطوات الرئيسية الآتية :

- 1- تحصين قرار الأزمة ضد المؤثرات الداخلية والخارجية.
- 2- تعبئة المجتمع.
- 3- مشاركة المجتمع.
- 4- تثمين عملية المشاركة ذاتها.
- 5- وسائل الاستقطاب.

(1)- تحصين القرار الأزموي :

تتوقف سلامة القرار و عملية تنفيذه على عزله عن المؤثرات الداخلية والخارجية بقدر الإمكان، كأن يحصن قرار ضد تلك الإشاعات التي تداع بين أفراد مجتمع الأزمة، أو الرأي العام العالمي. فالإشاعة من شأنها أن تحدث اختلال في التوازن الاجتماعي، وتسيء للنظام السياسي، وانتشارها يسيء إلى آليات الاتصالات الاجتماعية، ويمكن أن يكون عامل لفك التعبئة الاجتماعية كضعف الإنتاج، والتغيب عن العمل، واختلاس أملاك الدولة وغيرها، فتشوه العلاقة بين الحاكم والمحكوم.⁽¹⁾ لذلك على مدير الأزمة أو الناطق الرسمي المختار، أن لا يفسر الحالة بصفة سطحية، بل يحاول إقناع الرأي العام فمن الضروري أن يتقن الإقناع، ويجعل الإعلام أسرع، ويكثف البرامج المقدمة إلى المستمعين والمتفرجين الأجانب أو المحليين، ثم تبيان المضمون الصحيح لسياسته بصفة سهلة.⁽²⁾ أن أقرب مثال لذلك الإشاعات المتداولة مؤخرا بين أفراد المجتمع، إثر فيضانات الجزائر العاصمة بتاريخ 10 نوفمبر 2001م، أثرت إلى حد بعيد في سير إدارة هذه

(2) - محسن أحمد الخضيرى، المرجع السابق الذكر، ص 238.

(1) - محسن أحمد الخضيرى، المرجع السابق الذكر، ص 238.

(1) - محمد رضا مزوي، «ظاهرة الإشاعة العامة»، مجلة المسار المغاربي، الجزائر، عدد 2: نوفمبر 1986، ص 8.

(2) - عباس رشدي العماري، المرجع السابق الذكر، ص 68.

الأزمة الطبيعية، إلى جانب غياب مخططات للكوارث والأزمات الوطنية التي أثرت بدورها على إدارة الأزمة بصفة سريعة. ولعل أخطر أزمة تواجهها الجزائر هي أزمة العنف السياسي، التي لم تجد الحل لها منذ أكثر من عقد من الزمن، مما أدى إلى أزمات وخسائر كبيرة من الصعب تداركها في المنظور الزمني المتوسط. وتعد المؤثرات والإشاعات المحلية والخارجية من العوامل التي عرقلت إدارة هذه الأزمة.

إن عملية تحصين قرار الأزمة تقوم على الرد على الإشاعات والأكاذيب في وقت مبكر. وعدم السماح لجماعات المصالح والضغط التدخل في إدارة الأزمة. فإدارة الأزمة عملية سلوكية وأخلاقية، أما جماعات المصالح فقد تلجأ لطرق غير أخلاقية ومنها خلق أزمات أخرى، أو تصعيد الأزمة، وذلك لغرض تحقيق مصالحها وحسب. وبخصوص عملية لتحسين يقول «وليام كوانت» (William Quant)⁽¹⁾ : «ينبغي عزل «صناع القرار» أثناء الأزمة عن تأثير الضغوط الداخلية».

قد تكون الإشاعة سبب في حدوث الأزمة، وضروري التفتن إليها ومحاولة تكذيبها وإبعادها، ففي هذه الحالة أي قرار يصدر لمواجهة الأزمة، غير التكذيب الفوري للإشاعة، بتقديم أدلة وشواهد على ذلك، فهو قرار غير نافع.

انطلقت إشاعة في بلد عربي مؤداها أن شركة تنتج بسكويت يحتوي على زهر الخنزير، ومن جراء هذه الإشاعة، عرفت هذه الشركة خسائر مالية فادحة، حيث قامت بعملية التخلص من المخزون الذي انتهت مدته، نتيجة توقف الطلب على المنتج. ولاحتواء الأزمة قامت الشركة بنشر تكذيب الإشاعة عبر وسائل الإعلام، ولكن لم تثمر الجهود بنتائج حسنة، وبعد استقدام أحد الخبراء تقدم بحلول منها :

1- أن تقوم الشركة باستقدام عدد من خبراء التغذية بوزارة الصحة لأخذ عينة من البسكويت وتحليلها بمختبرات وزارة الصحة.

2- إعلان نتيجة الاختبار في وسائل الإعلام.

3- تنظيم زيارة لكبار العملاء ورجال الأعمال للمصنع والمخازن.

4- إعداد شريط وثائقي قصير عن مراحل العملية الإنتاجية بالكامل⁽²⁾.

ويتجلى من خلال هذا المثال أن إحدى المهام المركزية للإعلام في مختلف مراحل الأزمة، تكمن في مجابهة الحملات المعادية والإشاعات. ومن هذا المنطلق تعد إدارة الإعلام للأزمات ضرورية فلا بد من توفر لجنة إعلامية في إدارة أزمة ما، حتى يكون «فريق العمل» متكاملًا. وفي هذا الصدد يقول الأستاذ الدكتور أديب خضور: «يشكل الإعلام المعاصر خط التماس الأول مع الأزمة، إن أنبية الإعلام وموضوعه، ودوريته ومرونته، وتنوعه، أمور تجعله أكثر فعالية وتأهيلا للتعاطي مع الأزمة منذ مراحلها المبكرة جدا . . .»⁽³⁾

أما إذا كان دور الإعلام غير ذلك فإنه في النهاية يكون دوره هو التلاعب بالعقول، على حد تعبير أستاذ الاتصال «هربرت تشيلر». بل والتلاعب حتى بالأرواح وقيمة الإنسان في الوجود.

(2) – تعبئة المجتمع :

يقوم متخذ القرار باستغلال الحدث الأزموي لأجل تعبئة المجتمع ومساعدته والتجاوب مع قراراته المختارة. ويستعمل في هذا الحالة، عدة مفاهيم وأساليب في استقطاب المجتمع سواء على الساحة الوطنية، أو الدولية، أو هما معا. وما مثال أزمة قناة السويس 1956 في مصر إلا إحدى الأمثلة في تعبئة المجتمع المصري والعربي والإسلامي، ودول عالم الانحياز. ويظهر نجاح عملية التعبئة في نسبة المشاركة وفعاليتها، ومن خلال ذلك يظهر الارتباط الوثيق بين عملية التعبئة وعملية المشاركة في إدارة الأزمات.

إن استعمال العبارات الحماسية المثيرة، وتوظيف الحقائق التاريخية (كنضال الشعوب)، وفهم الحاضر فهما جيدا، وربط ذلك بالتصور المستقبلي. كلها تساهم في تعبئة الجماهير نحو الهدف المسطر.

وتوجد عدة وسائل إتصالية لتعبئة المجتمع، يمكن تصنيفها إلى صنفين أساسيين هما، الاتصال التنظيمي (من خلال الحاسوب والهاتف . . .) والاتصال الجماهيري (التلفزيون والراديو والمجلات الصحف). هذه الأخيرة التي غالبا ما يلجأ إليها رجال الإدارة لاحتواء الأزمات وتسييرها.

وتعد الوسيلة الخطابية المباشرة، ضرورة لنداء المشاعر وعواطف الأفراد، وفي هذا الصدد يقول

الباحث «شحاتة ياسين» :

(1) - محمد رضا مزوي، «ظاهرة الإشاعة العامة»، المرجع السابق الذكر، ص 7.

(2) - عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق الذكر، ص 199.

(3) - أديب خضور، الإعلام والأزمات، الجزائر : دار الأيام، 1999 ، ص 53.

«الخطاب، كغيره من أشكال الاتصال مصدر صريح للمعلومات يتم هذا النقل والتبليغ في الصحافة المكتوبة بواسطة منظومة الإشارات اللغوية، خاصة منها المفاهيم والشعارات، حيث تلعب الكلمة في مجال السياسة الداخلية والخارجية دورا رئيسيا هاما يتخطى حدود التحايل نفسه، إلى تضليل الجماهير وخداعها، أو تعبئتها للقيام بأعمال جماعية يصعب على أحد التصدي لها بمفرده . . . وأن أغلب الكلمات السياسية تحتوي على أدنى حد من المعلومات الموضوعية من الحقيقة، وعلى أعلى حد من الإثارة الانفعالية المباشرة أو غير المباشرة، بمعنى أنها نداء للمشاعر والعواطف»⁽¹⁾

وتتضاعف نسبة القوى المؤيدة لمواجهة الأزمات من خلال وضوح الخطاب السياسي من جهة، وبالاستعمال الجيد للخطاب الإعلامي المؤثر من جهة ثانية. وفي هذا الصدد يقول الأستاذ عمر الخطيب : «إن ساحة الصحافة هي التي تسفر فيها معارك الدعاية عن النصر أو الهزيمة وفي هذه الساحة تعد المصطلحات من أمضى الأسلحة»⁽²⁾ أليست الصحافة هي السلطة الرابعة ؟.

أما العالم الاجتماعي النفسي «غوستاف لوبون» (Le Bone Gustave) (1841-1931) يرى أن : «قوة الكلمات والمفاهيم اللغوية المركبة بالصور المختلفة التي تثيرها في الذهن والكلمات التي يصعب تحديد معانيها بشكل دقيق هي التي تمتلك أحيانا أكبر قدر على التأثير والفعل . . . مثلا الكلمات التالية : الديمقراطية، الاشتراكية، المساواة، الحرية، فمعانيها من الغموض. بحيث أننا نحتاج إلى مجلدات ضخمة لشرحها، ومع ذلك فإن حروفها تمتلك قوة سحرية بالفعل، كما لو أنها تحتوي على حل لكل المشاكل . . . وتمتلك المحاجات العقلانية لتلك الكلمات والشعارات قوة لا يمكن مقاومتها حيث ما أن تلفظ بنوع من الخشوع أمام الجماهير، حتى تعلق آيات الاحترام على الوجوه وتنحني الجباه لها، والكثيرون يعتبرونها بمثابة قوة من قوى الطبيعة أو قوى خارقة للطبيعة»⁽³⁾.

إذا، يمكن أن نتصور في هذا المجال مدى عمق التأثير الذي كانت تحدثه التعبيرات اللغوية خلال فترة الستينيات والسبعينيات في الجزائر، مثل (الثورة، والشهداء، والثورة من الشعب وإلى الشعب، وثورة أول نوفمبر)، ومفاهيم القومية في الخطاب الناصري، على مستوى كامل المنطقة العربية مثل (العروبة، والثورة العربية، وإزالة آثار العدوان، والاستقلال) وتزداد قوة وتأثير الرموز اللغوية في إطار عملية التعبئة، كلما كان لتلك الرموز مقابل أو مداول في الواقع الاجتماعي اليومي للجماهير. فاللغة هي الوعاء المادي للفكرة⁽¹⁾. بل اللغة هي آنية الشعب والأمة، إلى جانب الدين والتاريخ والأرض. عموما للتعبئة الاجتماعية عدة أدوات، إلى جانب القيادة السياسية ووسائل الاتصال، توجد الأحزاب السياسية، وجماعات المصالح، والنقابات.

(3) - مشاركة المجتمع :

لا يقتصر مدير الأزمة، على التعبئة الجماهيرية، حيث أن هذه الأخيرة لا تكف لوحدها. وإنما يفترض أن يجعل الجماهير في حالة تأهب كامل للمشاركة الفعالة في حل الأزمة. فعملية التعبئة التي قام بها الرئيس المرحوم «جمال عبد الناصر» (1390-1336هـ/ 1918-1970م) لإدارة أزمة قناة السويس عام 1956م، ما هي إلا وسيلة للوصول إلى الهدف الأسمى، وهو الحصول على مشاركة المجتمع المصري في تمويل السد العالي، الذي رفض تمويله البنك الدولي ذو الاتجاه الرأسمالي. وتحتاج المشاركة الإيجابية أربعة عناصر هامة، هي كالآتي :

أ/ **الحلم الجماهيري :**

(1) - شحاتة ياسين، التحايل : فن التأثير على الآخرين، القاهرة : دار المعارف للنشر، 1992، ص 14.

(2) - عمر الخطيب، «الصحافة الغربية وأسطورة الموضوعية»، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، عدد 1، مجلد 16، ربيع 1988، ص 208.

(3) - غوستاف لوبون، سيكولوجية الجماهير، (ترجمة : هاشم صالح)، بيروت : دار الساقي، 1991، ص 116.

(1) - صالح بن بوزة، «المناهج والمقاربات المنهجية في بحوث الإعلام : التصنيفات المختلفة وبعض القضايا الخلافية». مجلة الثقافة، الجزائر: وزارة الثقافة، العددان 110 - 111، سبتمبر - ديسمبر 1995، ص 120.

هذا العنصر من شأنه أن يزيد في شعبية المشروع المختار لمواجهة الأزمة والتصدي لها، بما أنه يسعى لتحسين المستوى المعيشي وتحقيق مستقبل أفضل، إذ يجمع جمهور واسع من مفكري العالم الثالث على أن المشاركة الشعبية التي تكفل تحقيق التنمية المستقلة لن تتحقق إلا إذا اعتقد الناس عن إيمان حقيقي، بأن ثمار التنمية سوف تعود عليهم. إن مثل هذا الإيمان هو الكفيل بأن تجعلهم يرتفعون إلى مستوى العمل الجاد والخلاق الذي يتطلبه تحقيق التنمية.⁽²⁾

فالمشاركة الشعبية لا يجب أن تكون مجرد شعار براق وأجوف، وإنما تتجسد فعليا بتجنيد كافة الطاقات البشرية في مختلف القطاعات المأزومة. مع خلق أطر مؤسسته جديدة للتكفل بالمشاركة الشعبية وفق الخطة أو القرار المختار.

ب/ نقاط الضعف في قوى صنع الأزمة :

وهذا من خلال توضيح مواطن السلبية في أفراد صانعي الأزمة، كما حاولت الولايات المتحدة الأمريكية أخيرا استغلال العالم في أحداث نيويورك وواشنطن، وبت فكرة مفادها أن منفذي العملية هم أشرار وضد الأمن والسلام العالمي. وفي الوقت الذي لا تبدي فيه أية أهمية لتقتيل الشعوب وتشريدها، كما يجري في فلسطين والعراق وكشمير وغيرها.

ج/ نقاط القوة في مواجهة الأزمة :

ذلك بعرض البطولات التي قام بها الشعب في فترة زمنية معينة، وذكر شجاعة بعض زعمائه وشخصياته، وكيف استطاعوا الوقوف صامدين، أمام مختلف الأزمات. وهذا ما يحقق التواصل بين الأجيال من جهة، وإزالة اللاتقة بين القيادة والقاعدة من جهة أخرى.

د/ معرفة المعوقات :

توجد أسباب كامنة قد تحول دون حسن إدارة الأزمة، كأن تمر أفكار سلبية داخل المجتمع كالتشجيع على الانتهازية، واللامبالاة، والنهب، وعدم الولاء، والعزوف، والاعتراب، فهذا الأخير، «إذا ما امتد كل مناحي الحياة يصبح المجتمع في حالة عزلة عن أفرادها، وتسود العلاقات الفردية داخل البناء الاجتماعي وتصبح أزمة البناء هي أزمة اغتراب بين الفرد والنظام»⁽¹⁾. وفي هذه الحالة يصعب تجنيد كل أفراد المجتمع وتوجيههم نحو هدف واحد ومشترك. لذلك يجب تعويض تلك القيم السلبية بقيم إيجابية لتجسيد المشاركة الفعالة.

إن إثارة الهمم وشحن النفوس وتعبئتها نحو أهداف التعاون والتآزر والتآلف وروح المواطنة، يستدعي بدوره رسم سياسة ناجحة وفاعلة سواء في مجالات الاتصال الإعلامي المتباينة من جهة، أو سواء في مجالات التثقيف والتوعية من جهة أخرى. مع إعطاء أهمية خاصة للإعلام العلمي والعلاقات العامة التي تكون الرأي العام الوطني والدولي معا.

ولا يجب أن نهمل في عمليتنا التعبئة الجماهيرية والمشاركة الشعبية، دور شخصية الفرد الذي يلقي الخطاب – قد يكون قائد الأزمة نفسه أو المكلف بالإعلام – فشخصيته تلعب دورا هاما في عملة الاتصال. وتوجد ستة عناصر رئيسية تجعل من عملية الاتصال ذات تأثير فعال على حل الأزمة هي : الشخصية المتماسكة، والمعرفة الواسعة، والمهارات اللفظية، فالحساسية تجاه رغبات الجمهور، وأخيرا الحساسية تجاه الموقف الخطابي والثقة بالنفس.⁽¹⁾

كما يتطلب الأمر اختيار وسائل الاتصال المناسبة أولا، وانتقاء الرسالة الإعلامية المؤثرة في النفوس ثانيا. إلى جانب شخصية القائد في المجتمع، فكما كانت شخصية وطنية وشورية وكاريزمية^(*) كلما كانت الثقة في أفكاره وطريقة حل الأزمة، ولنا أمثلة على ذلك، كشخصية المرحوم «جمال عبد الناصر» والإمام المرحوم

(2) - رمزي زكي، فكر الأزمة، دراسة في أزمة عالم الاقتصاد الرأسمالي والفكر التنموي العربي، مصر : مطبوعات مكتبة مدبولي، 1987، ص 136.

(1) - أحمد مجدي حجازي، علم اجتماع الأزمة (تحليل نقدي للنظرية الاجتماعية في مرحلتها الحديثة وما بعد الحديثة)، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص 137.

(1) - فاروق السيد عثمان، المرجع السابق الذكر، ص 122.

(*) - يعرف «رونالد ريجو» الكاريزمية بأنها القدرة على التأثير في الآخرين بتحريك انفعالاتهم ودفعهم للقيام بأفعال أو مسالك معينة وهي وراء النجاح في مجالات السياسة والإعلام والقيادة بأنواعها ومستوياتها، وهي فن إجادة عدد من المهارات الاجتماعية المتعلقة بالاتصال (نقلا عن) : فاروق السيد عثمان، المرجع السابق الذكر، ص 88.

«آية الله الخميني» (1409-1322 هـ / 1902-1989م) في إيران، و الرئيس الصيني «ماوتسي تونغ» (Maotse – Tong) (1893-1975م) . . الخ.

إن عملية المشاركة تعد حقيقة دفعا قويا لتجاوز الأزمات وإيجاد الإصلاحات التي تخدم البلاد والعباد من جهة، والتطلع إلى التفكير الإبتكاري من جهة أخرى.

وكل هذا يرتبط بثقافة المنظمة ذاتها وهي تحتوي على نظام من القيم المشتركة التي تحدد ما يجب عمله وكيف يمكن إنجاز العمل، التي على أساسها يتعامل الأفراد ويتكون الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة . . . وأن أي محاولة لدراسة وفهم أي منظمة --(سواء في رسم السياسات أو مواجهة الأزمات) – لا بد وأن تكون من منطلق تحليل القيم والمعايير المحددة لتوقعات الأفراد فيها.⁽²⁾

كذلك لا بد من إعطاء لعملية إعادة هندسة الإدارة Reengineering (أو ما يعرف بالهندرة الإدارية) التي تعتبر طريقة جديدة للتفكير وتغيير جذريا يهدف إلى التطوير . . . وهي مرتبطة بمعايير الأداء الجيد المتمثل في التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، كما يذهب إليه الدكتور «علي محمد عبد الوهاب»⁽¹⁾، وهو ما يتنافى أصلا مع الإدارة بالأزمات، ويتماشى مع الإدارة للأزمات.

ولا شك أن المشاركة الشعبية الفعالة تعد من القيم الإيجابية في الحضارة التنظيمية التي لها أهمية في فاعلية الأداء ومواجهة الأزمات. علما بأن الحضارة التنظيمية تمثل القيم والمعايير السلوكية ومواقف اتحاد الأفراد وجماعات العمل والعلاقات بين الأفراد والتفاعل الإنساني، كما يرى الدكتور «فؤاد القاضي»⁽²⁾.

ومن المسائل التي لها أهمية في مجال المشاركة الجماهيرية في حل الأزمات هي مسألة التحكم في ديناميات الجماعة ذاتها. علما بأن علم ديناميات الجماعة هو فرع من فروع المعرفة، أو هو تخصص في العلوم الاجتماعية يتصل بالسلوك الإنساني والعلاقات الإنسانية، كما يرى «كارتررايث» D.cartwright و«زاندر» Zander أو كما يعرفها الأستاذ بوز – وغيره من الرواد أمثال «كورت ليفين»، (Kurt lewin) الأب الروحي لها – بأنها : «ذلك الفرع من علم النفس الاجتماعي الذي يبحث في تكوين وفي تغيير بناء الجماعة ووظائفها بحيث تصبح ذاتية التوجيه»⁽³⁾.

إن تشجيع تلك العملية التبادلية – التعبئة والمشاركة الجماهيرية – التي يحظى بها كل من مدير الأزمة وأفراد المجتمع الحي، تولد قناعة كبيرة لدى القوى الصانعة للأزمة أنه لا جدوى من التفكير في صنع أزمات أخرى، ما دام المجتمع برهن على حب الوطن ومقاومة الفساد، بالإضافة إلى اكتساب مدير الأزمة عاملي الشرعية والشعبوية وبوجود هاتين الخصيتين فلا مناص لأزمات جديدة – على الأقل في تلك الفترة – وبهذا سيتترك المجال للتطوير والتنمية ويمكن اعتبارها من مراحل إدارة الأزمة. وما دامت هذه الأخيرة تقوم على الفلسفة الأخلاقية فمرحلة ما بعد الأزمة هي الأخرى فلسفة أخلاقية، حيث تتواصل الجهود، فبعد تجميع أفراد المجتمع نحو التصدي للخطر، يأتي دوره مرة أخرى في الإصلاح، أي من خلال عملية التجديد، ثم التطوير. وصدق من قال : «أن الأزمة تولد الهمة» كما ذهب إليه الفيلسوف الإسلامي «جمال الدين الأفغاني» (1254-1314هـ/ 1838-1897م)، وبالتالي فهي الدافع للنشاط والتغيير والتجديد. ولقد أشار «أوجستين» للمرحلة الأخيرة لإدارة الأزمات، ألا وهي مرحلة الاستفادة من الأزمة. ولعل هي من أهم الأمور التي أشار إليها في مقال له حول إدارة الأزمات. فكل أزمة تفرز دروسا وحقائق معينة، يجب الاستفادة منها مستقبلا كما أنه من الممكن أن يترتب على الأزمة ظهور فرص جديدة يمكن الاستفادة منها أو الرسمة عليها.⁽¹⁾

إلى جانب هذا، لا بد من بدايات استراتيجية لإصلاح الجهاز الحكومي ذاته والذي يتضمن عناصر إعادة هيكلة الحكومة، وتطور آليات عمل المراكز الاستراتيجية المسؤولة عن إدارة السياسات التنموية، فمشاركة المؤسسات غير الحكومية في وضع السياسات التنموية، ثم ضبط وتقليص حجم الجهاز الحكومي، وأخيرا تطوير العناصر الحاكمة لفعالية تطبيق السياسات والبرامج التنموية وغيرهما. وهنا تهتمنا المشاركة التي تضم المؤسسات الحكومية والممثلين عن القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية، سواء في آفاق

(2)- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، القاهرة : الدار الجامعية ، 1995- ص 55.

(1) – سعيد يس عامر وآخرون، استراتيجيات التغيير وتطور منظمات الأعمال العربية، مصر: المطبعة العثمانية الحديثة، 1998، ص 305.

(2) – نفس المرجع ، ص 347.

(3) – عبد البادي درة، «نحو منظور شمولي لديناميات الجماعة»، المجلة العربية للإدارة، الأردن، العدد :

3، ذو الحجة 1401هـ/ أكتوبر 1981، ص 38.

(1) – عبد السلام أبو قحف، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، المرجع السابق الذكر، ص 115.

استراتيجية الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية، أو سواء في مواجهة التحديات والأزمات الوطنية والعالمية⁽²⁾. أو سواء في إدارة الأزمات ذاتها.

4- تامين عملية المشاركة :

تتم عملية تامين المشاركة، من خلال العناية بالحوافز المعنوية والمادية. وفي هذا الصدد يجب الاهتمام بهندسة هيراركية للاحتياجات الإنسانية وتشجيع الأعمال الخيرية للمجتمع المدني.

5- وسائل الاستقطاب :

لا بد من التفكير في وسائل جادة وفعالة لاستقطاب الفئتين الأخيرتين (أي الفئة الخاملة والمترددة)، كاستعمال الخطاب الرسمي الشفاف، والخطاب العلمي الهادف من خلال وسائل الإعلام المختلفة.

وليس شرط أن تتم هذه العملية في المرحلة الأولى، بل ممكن استخدام تلك الوسائل الفعالة في مرحلة لاحقة، فبالنسبة للفئة الخاملة ممكن أن يجعلها خطاب القائد تقاوم إحباطها وتدمرها النفسي وتتجاوزه فتساهم إلى جانب الفئة النشيطة في تجاوز الأزمة، خاصة إذا كانت الأزمة تخص الوطن الأم. ولربما تاريخ الأزمات الوطنية يبين كيف أن العديد من أفراد المجتمع لا يشارك في بداية الأزمة، لتخوفه أو للاستهانة بها والتقليل من خطورتها، لكن ما أن يستفحل أمرها إلا وأصبح الجميع متضامنا ومتعاوننا في سبيل إخماد نار الأزمة، خاصة إذا ما مست بممتلكاتهم وكانت ضد منافعهم، فتضطر الفئة الخاملة في هذه الأحوال أن تتدخل وأن تكون يقظة وعلى درجة عالية من التفاعل.

ولقد أكدت الحكومات أن رغم الجهود المبذولة لمكافحة ظواهر الإرهاب، والمخدرات، والرشوة . . . ، إلا أن حجمهم في تزايد مستمر لما لهم من منافذ متعددة ووسائل متشعبة.

وتبقى معادلة تعاون المواطن مع أجهزة الدولة (الشرطة والدرك والجمارك، ومراكز مكافحة المخدرات، . . .) من أهم الأسس المطلوبة لتحقيق قدر من المواجهة المضادة للعمليات الإرهابية وغيرها.

الخاتمة:

تعد إدارة الأزمات إحدى العلوم الأكاديمية التطبيقية الهادفة لتجنب الأزمات وما قد ينجر عنها من مخاطر على الإنسان والمحيط معا. وتجمع إدارة الأزمات بين العلم والفن والفلسفة.

ويختلف مفهوم الإدارة للأزمات عن مفهوم الإدارة بالأزمات، فالأولى تحاول التصدي للأزمات وتجنب المخاطر وتدبيرها. والثانية تستسلم للأزمة، وأحيانا تقتلعها وتخطط لها لأغراض محددة مسبقا.

وتعتبر إدارة الأزمات عملية قديمة – بقديم الحضارات الإنسانية - ، لكنها حظيت بالاهتمام والدراسة بعد الحرب العالمية الثانية خاصة أثناء أزمة الصواريخ الكوبية (1962)، والتي تعد مثالا للإدارة الناجحة إلى حد ما.

وتعتمد إدارة الأزمات على سلسلة من المراحل من أهمها تشخيص نوعية الأزمة وطبيعتها، عن طريق معرفة الدوافع والظروف المحيطة التي أدت إلى وضعية متأزمة ثم مرحلة تقديم مقترحات حلول واختيار وأنسبها من طرف صناع القرار والقادة المقررون Les décideurs، لتأتي عملية التعبئة والمشاركة الشعبية المساعدة والمساهمة في تطبيق القرارات، للوصول في النهاية إلى حالة الانفراج والانطلاق. وهذا بإعطاء أهمية لتركيبية المجتمع ذاته.

وعلى الدول والمنظمات إقامة مراكز لإدارة الأزمات تقوم على تدريب الكوادر بدورات مكثفة، وتعميمها على الوزارات، وتنظيم ندوات مستمرة و زيارات ميدانية لمعاهد مشابهة في دول العالم تشجيعا للبحوث والدراسات حولها.

(2) – أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995، ص 50 - 56.