

مقياس : إدارة الأزمات والمخاطر
السداسي السادس
تنظيم سياسي وإداري
برنامج المقياس
أعمال موجهة : 1. T.

هذه تسييلات القرن الماضي ، تمت دراسة تسيير
(management) المخاطر والأزمات ، كمساعدة الشركات على
التعامل مع الأحداث غير المتوقعة . ومنذ ذلك الوقت قام
العديد من المؤلفين والمنظمات بوضع مبادئ وإرشادات
في تسيير المخاطر والأزمات ، ولهذا عن طريق تقديم
المقترحات حول الإستراتيجيات التعرف على المشكلات
وتخفيفها بشكل فعال .

بعد الإدارة ، أي بعد تسيير المخاطر (risk management) ،
تم تطوير بعض النظريات حول تسيير الأزمات (crisis management) .
أما الفرق هو أن الأولى تركز على الإجراءات الوقائية لتقليل
المخاطر والتأثير المحتمل على عمليات الأعمال (business) ،
بينما يتم تطبيق الثانية (crisis management) عندما يحدث
الحدث الخارج بالفعل وتُحاول تقليل التأثير المحتمل لقضية
أو مشكلة معينة .

الأدبيات الخاصة بتسيير الأزمات لم تنشأ من مجال
دراسات التسيير العمومي (public management) . ففي سعيهم
لفهم تعقيد وديناميكيات الأزمات ، استعان الباحثون
بجميع العلوم الاجتماعية . غير أن الصراعات العالمية كانت
قد أدت إلى ظهور الدراسات المبكرة للأزمات من منظور
العلاقات الدولية .

الآن، مع تطور التكنولوجيا والجغرافيا السياسية من جهة،
وتطور النماذج الاجتماعية والاقتصادية والسياسية العامة
من جهة أخرى، أصبح العالم أكثر تعقيداً وعدم الاستقرار
وصعوبة في التحكم فيه.

كما تزداد المنظمات التي تتعرض للتأثيرات الأزمات المفاجئة
وكذلك الأزمات التي تتطور ببطء. ومن هنا يزداد الاهتمام
المخبراء بتفسير الأزمات، وتزداد زخماً متزايداً
لمواجهة هذا الوضع الراهن.

الأزمات المختلفة تؤثر على المجتمعات، ويتخذ ذلك
أشكالاً وتفسيرات مختلفة: الهجمات الإلكترونية، الكوارث
الطبيعية (الفيضانات، الزلازل على سبيل المثال)، الصراعات
السياسية المسلحة، الأزمات الوبائية، الأزمات
المالية وغيرها.

بناءً على ذلك، تواجه المنظمات بيئة دائمة التغير
مليئة بالقضايا المعقدة، وصعوبة في التحكم بتدفق
البيانات.

أما في الإدارة العمومية أو في مجال السياسات العمومية
فلا يعطى تفسير الأزمات اهتماماً كبيراً، سواء في المجال
الأكاديمي أو المهني.

تتركز الإدارة العمومية (public administration) التقليدية
فقط على الأنشطة المخططة والمبرمجة، أي تلك التي تمر
بمراحل وإجراءات طويلة من صنع السياسات العمومية
(public policies). هذه العملية تخلق التصورات العام
للإدارة العمومية (public administration) كعلم أصبح فيه
الروتينات التنظيمية والبيروقراطية هي الاهتمام الرئيسي.
ومع ذلك، فإن الدور الأكثر تصدياً للحكومة ليس التحكم في
هذه الروتينات، بل في الأداء الجيد عند اختبارها بالأزمات.

يشتمل برنامج مقياس "لإدارة" (management) الأزمات
والمخاطر "حسب المقرر الرسمي المخصص لطلبة
السنة الثالثة ليسانس - تخصص تنظيم سياسي وإداري - على
أربعة محاور كما يلي :

- المحور الأول (تمهيدي) : الأزمات : الإطار النظري
- المحور الثاني : الأسس النظرية لعلم لإدارة الأزمات
- المحور الثالث : إستراتيجية لإدارة الأزمات
- المحور الرابع : نماذج تطبيقية (حالات للدراسة) لإدارة الأزمات

الخاتمة :

2026/02/15

أ. بوطاف ع

المحور الأول (تمهيدي) : الأزمة : الإطار النظري :

1 - مفهوم الأزمة وخصائصها :

أ - مفهوم الأزمة :

تعتبر الأزمة (crisis) اليوم من أكثر الكلمات المستخدمة في الحديث اليومي ، هي تستخدم لوصف حالات شخصية ، أي خاصة ، ولكن أيضاً تستخدم لوصف حالة يجد المجتمع ككل نفسه فيها ، بما فيه منظمات ومؤسسات فردية ، مع عواقب سلبية محتملة . لكن ، رغم الاستخدام المتكرر لكلمة أزمة ، فإن مصطلح "أزمة" لا يمتلك محتوى مفهومي واضح أو موحد . فهناك العديد من التفسيرات التي غالباً ما تكون متباينة . من الناحية الإشتقاقية ، تأتي كلمة أزمة من اللغة اليونانية . ففي اليونان القديمة ، كانت كلمة أزمة تعني "حكم" أو "قرار" ، أي اللحظة الحاسمة التي تحدد التطور الإيجابي أو السلبي للآحق لشيء ما أو الحالة (موقف) ما . **جوهر الأزمة هو أنه يجب اتخاذ قرار ، لكن لم يتم اتخاذ أي قرار بعد .**

مفهوم خاطيء يظهر في الأدبيات في غالب الأحيان ، ومفاده أن الرمز المستخدم في اللغة الصينية **وي - جي** (wei - ji) ينظم رموزاً تعني "خطر" (**وي**) و "فرصة" (**جي**) . مما يؤدي إلى تفسير يعتبر أن الأزمة **جيدة** و **سيئة** على حد سواء . لكن ، يشير علماء الصينيات ، وهم خبراء في اللغة الصينية ، إلى أن الجزء الأول فقط هو الصحيح . أي الرمز اللغوي **وي** يعني بالفعل "خطر" ، لكن الرمز الآخر : **جي** ، فهو يعني التغيير أو نقطة التحول ، ويؤكد هؤلاء العلماء أن الترجمة الأكثر دقة لهذا الرمز الصيني هي : **"فرصة لحدوث الخطر"** (opportunity for danger to occur) . أما المفهوم الحديث للأزمة فيأتي من الأدبيات الطبية ، حيث

يشير إلى حالة خطيرة من صحة الكائن الحي ، لا يمكن التعافي منها دون ضرر دائم ، أو بدون تدخل خارجي أو مادة هيكلة أساسية ، ما دامت آليات الدفاع المناعية لدى الكائن الحي غير كافية لإخراجه من الأزمة .

تبعاً لذلك ، يستعان علماء الاجتماع بهذه الاستعارة الطبية الأساسية لوصف الأزمات في الأنظمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية .

وعلى الرغم من عدم وجود إجماع بشأن معناها ، فإن كلمة الأزمة مصطلح شائع الاستخدام والإنتشار إلى حد كبير ، إلى درجة يقال أن شعبيتها (شهرتها) تجعل من الصعب تعريفها . ذلك ليس مفاجئاً ، حيث أن الباحثين الذين يدرسون ظاهرة الأزمات لا يعتبرون أنفسهم باحثين في الأزمات ، فمجال الأزمات غير محدد بشكل واضح ، ويشبه إلى حد ما خلطاً مرتبكاً من العلماء من مختلف التخصصات (علم الاجتماع الكوارث ، الإدارة العمومية (public administration) ، العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، علم النفس السياسي والتنظيمي ، إلى جانب المتخصصين التقنيين مثل علماء الحاسوب أو علماء الأوبئة) . ذلك أدى إلى تعريفات متعددة ومختلفة للأزمة .

* تعريف الأزمة :

- الأزمة هي حدث كبير له عواقب سلبية محتملة تؤثر على منظمة أو شركة أو صناعة ، وعلى الجمهور المستهدف أو المنتجات ، أو الخدمات ، أو على السمعة الطيبة .

- الأزمة هي وضع (حالة) عاجل يواجه فيه جميع أعضاء المجموعة (group) تهديداً مشتركاً .

- الأزمة هي اضطراب يؤثر فيزيائياً على النظام ككل ويهدد أسسه الأساسية ، ولم يستقلته وجوهه .

- الأزمة هي حدث يمكن أن يتصاعد في شدته ، ويصبح محور اهتمام الإعلام والحكومة ، ويعيق العمليات التجارية العادية ، ويؤثر سلباً على صورة الشركة وأرباحها .

- الأزمات هي حدث أكبر وغير متوقع قد تكون له عواقب سلبية محتملة. هذا الحدث وعواقبه قد يتسببان في ضرر كبير للشركة، وموظفيها، ومنتجاتها، وخدماتها، ووضعها المالي وسمعتها.

- أما البروفيسور بول تي هارت (Paul t' Hart) و آرجن بوين (Arjen Boin) معه، يوضح كلاهما بأننا نتحدث عن الأزمات عند ما يواجه صانعو السياسات (policymakers) "تهديداً خطيراً للبيئات الأساسية أو للقيم والمعايير الجوهرية للنظام (system)"، والذي يتطلب، تحت ضغط الوقت وفي ظروف عالية الغموض، اتخاذ قرارات حيوية " (1) تحدث الأزمات عندما تتعرض القيم (values) الأساسية أو الأنظمة التي تحافظ على حياة المجتمع للتهديد (2). هذا التعريف له ميزتان هامتان :

ميزته الكبيرة تكمن في أنه يمكن تطبيقه على جميع أنواع الإضرابات (التهديدات البيئية، إلهيارات نظم المعلومات والاتصالات، الأزمات الاقتصادية، النزاعات الداخلية، تمرد السجون، الحروب الإقليمية، انفجارات المصانع والكوارث الطبيعية). وتستند الميزة (الخاصة) بالذات لمبدأ مقارنة متعددة التخصصات في فهم الأزمات. ثانياً، يوجه هذا التعريف اهتمامنا نحو اتخاذ القرار: فالأزمات تُرى كفرصة لاتخاذ قرارات حاسمة (حرجة).

1. Arjen Boin and Paul t' Hart « The crisis approach », in Rodriguez Havidán et al. (eds.), Handbook of disaster research. Springer Science + Business Media, LLC, New York, 2007, p. 43.

2. Idem.

لكن ، المشكلة الرئيسية هي كون معظم الأزمات متشابكة بشكل غير متوقع ، ويمكن أن تتفاقم بها الشركة أو أي منظمة مهما كانت . فهي "حدث بسرعة" مما يؤدي بالقيادة إلى التفاعل واتخاذ قرارات صعبة من أجل "تقليل التأثير السلبي للوضع المتأزم".

* خصائص الأزمات :

كل أزمة ، بغض النظر عن شكلها والتنظيم الذي تتكون فيه تتميز بما يلي :

- 1 - لأنها تتصاعد في شدتها . فحالة (وضع) الأزمة ديناميكي فالأزمات الناشئة لا تظهر في اللحظة الأولى بأقصى شدتها ، بل هي تتصاعد .
- 2 - هناك شعور عال بعدم الأمان والخطر . فخلال الأزمة يشعر المواطن بالقلق الشديد ، حيث يشعرون أنهم يفقدون السيطرة على الوضع .
- 3 - تتأثر الوظائف والإيقاعات المعتادة . فشدّة القلق بشأن أسوأ سيناريو لتطور الأحداث تؤدي إلى إزعاج وتغيير سير العمل الطبيعي والمنظم للأعمال .
- 4 - الصورة (image) العامة للمنظمة ، أو للدولة ، في خطر . فعادة ما تؤثر عواقب أي أزمة ناشئة على الصورة (السمعة) .
- 5 - سيتم فحصها بدقة من قبل الهيئات المختصة على المستوى الوطني والدولي ومن قبل وسائل الإعلام الجماهيرية . فظهور الأزمة يشير بلا شك لاهتمام الهيئات المختصة ووسائل الإعلام ، حيث يوجه طلب متزايد على المعلومات من أجل بناء التوقعات حول الأحداث .

6 - تسبب الضرر وأضراراً بالامتلاكات. فعادة ما تسبب الضرر المعنوي الذي يضر بسمعة الشركة، أو يضر قوة الدولة، ويسبب خللاً في النشاط التجاري.

غير أن بعض الكتاب، مثل كريستين بيرسن و جوديث كلار (Christine Persson and Judith Clair)، يشير إلى أن الغشوش والإلحاح (الإستعجال) هما العنصران الأساسيان اللذان يحددان الأزممة، وأنهما يؤثران على قدرة وبناء على ذلك يرى كل منهما أن الأزممة تتكون من خاصيتين رئيسيتين هما :

1 - عدم اليقين في الإستجابة

2 - ضغط الوقت

أما على مستوى أوسع وأكبر من مستوى المنظمة أو الشركة، على مستوى الحكومات، فهناك أزمات أمنية بين الدول، مثل أزممة كوريا الشمالية النووية 1917-1918، أو أزممة الصواريخ الكويتية لعام 1962. كل واحدة منها كان من الممكن أن تؤدي إلى دورات تصعيد كانت ستدمر طرفاً أو أكثر من الأطراف المعنية. تلك هي أزممة أمنية، وخصائصها كما يلي :

1 - هناك حدث مُسرّع، سواء كان عرضياً أو متعمداً : بعبارة أخرى، يحدث شيء غير عادي يشير الأزممة.

2 - لأنها أمر خطير على طرف واحد على الأقل متورط في الأزممة : لو لم يكن هناك خطر أو تكاليف مرتبطة، لما كانت هناك أزممة. لأن وجود الخطر ذاته هو ما يغذي الأزممة الأمنية.

3 - النتيجة غير مؤكدة : يساهم عدم اليقين في القلق والخوف، بالإضافة إلى الإتهامية لدى بعض الأطراف.

4- الأطراف في الأزمات قادرة على التأثير على النتائج : وهذه
عني أن القرارات مهمة ، فيمكن أن تؤدي هذه القرارات
إلى تصعيد الأزمة نحو الدلاع كامل للأعمال العدائية
أو تهدئة التصعيد نحو الحل .

5- لها محدودية (bounded) : هناك مصالح ، وجهات سياسية
وأهداف خاصة بالأزمة .

6- لها فريدة : لا توجد أزميتان متطابقتان . لأن هذه
الصفة حاسمة ، لأن الكثيرين سيحاولون تحقيق نفس
النهج على أزميتين مختلفتين يأملون في تحقيق نفس
النتيجة ، لكن يفشلوا .