مجلة تكريت للعلوم السياسية

اسم المقال: الأزمة وعوامل نجاح إستراتيجية مواجهتها
اسم الكاتب: أ.م.د. شيرزاد سليمان عبدالله
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/7828
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 12:40 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تكريت للعلوم السياسية جامعة تكريت ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

: https://doi.org/10.25130/tjfps.v4i30.94

TJFPS

ISSUE 30

IRAQI Academic Scientific Journals

العراقية المجلات الاكاديمية العلمية

ISSN: 2663-9203 (Electronic)
ISSN: 2312-6639 (print)

Contents lists available at:
http://tjfps.tu.edu.iq/index.php/poiltic

Tikrit Journal For Political Science

Tikrit Journal For Political Science SINCE 2014

الأزمة وعوامل نجاح إستراتيجية مواجهتها

" The Crisis and the Success Factors of the Strategy to Confront it "

Sherzad Suleiman Abdullah [a]

[a] Erbil Technical Institute - Erbil Technical

أ.م.د. شيرزاد سليمان عبدالله [a] *

[a] المعهد التقني في اربيل/ جامعة اربيل التقنية

Article info.

Article history:

- Received: 12\08\2022
- Accepted: 24\11\2022
- Available online :31\12\2022

Keywords:

- Crisis
- Phenomenon
- Roles
- Dimensions
- Strategies.

©2022. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Abstract: The crisis in terms of form and content is based on the degree of awareness and maturity of societies and political systems alike in how to deal with it, confront it, and manage it. Whatever the degree of sophistication, luxury and prosperity, but the degree and impact of the crisis varies from one society to another in connection with the intellectual and rational maturity and development of those in charge of matters of power and governance in political systems on the one hand, as well as the development witnessed by those societies in the cultural, political, economic and social fields on the other hand.

Dealing with the crisis, no matter how complex it is, it's considered a rational culture as a result of accumulated experience and a great legacy with high efficiency and extreme accuracy in diagnosis, identification and inventory. Therefore, rational logic, realism and rationality in how to deal with crises has become a science that has its rules, foundations, characteristics, dimensions, principles and strategies in terms of form and content, but this does not mean that there is a ready-made recipe that can be applied in any society or political system without taking into account the nature and environment of the society or political system.

The rules for dealing with the crisis and planning its strategy require a great intellectual and mental effort to study all the apparent and latent aspects of the crisis to accurately challenge the foci of crises, taking into consideration the worst-case principle in order to find the best viable alternatives in the existing reality and it is considered the greatest proof of overcoming the adversities and difficulties facing the societies and political systems, which are a

*Corresponding Author: Sherzad Suleiman Abdullah , ,E-mail: Sherzad.abdullah@epu.edu.iq, Tel:xxx

Affiliation : Erbil Technical Institute – Erbil Technical University

reflection of the intellectual advancement of the political elite or the ruling authority to maintain stability and sustain and economic prosperity.

معلومات البحث:

تواريخ البحث:
الاستلام: 12\8\2022
القبول:24\11\2022
النشر :31\12\2022

الكلمات المفتاحية:
- **الأزمات**
- **الظاهرة**
- **القواعد**
- **الأبعاد**
- **الأستراتيجيات.**

الخلاصة: إن الأزمة من حيث الشكل والمضمون تقوم على درجة وعي ونضوج المجتمعات والأنظمة السياسية على حدٍ سواء في كيفية التعامل معها ومواجتها وإدارتها ، وهذا الأمر يتطلب عقلاً راجحاً وفكراً مستنيراً في كيفية التعاطي والتعامل معها على أسسٍ من المنطق والعقلانية والواقعية ، إذ لاتخلو مجتمع من المجتمعات من الأزمة مهما بلغت درجة من الرقي والرفاهية والإزدهار ، ولكن درجة وتأثير الأزمة تختلف من مجتمعٍ إلى آخر إرتباطاً بالنضوج والتطور الفكري والعقلاني لدى القائمين على أمور السلطة والحكم في الأنظمة السياسية من جهة ، وكذلك التطور الذي تشهده تلك المجتمعات في المجالات الثقافية والسياسية والإقتصادية والإجتماعية من جهةٍ أخرى .

إن التعامل مع الأزمة مهما بلغت من التشابك والتعقيد تعد ثقافةً عقلانية نتيجة خبرةٍ متراكمة وإرثٍ كبير مع كفاءةٍ عالية ودقةٍ متناهية في التشخيص والتحديد والحصر، لذلك إن المنطق الرشيد والواقعية والعقلانية في كيفية التعاطي مع الأزمات أصبحت علماً له قواعده وأسسه وخصائصه وأبعاده ومبادئه وإستراتيجياته من حيث الشكل والمضمون ، ولكن هذا لايعني بأن هناك وصفة جاهزة قابلة للتطبيق في أي مجتمع أو نظامٍ سياسي دون الأخذ بنظر الإعتبار طبيعة وبيئة المجتمع أو النظام السياسي .

إن قواعد التعامل مع الأزمة والتخطيط لإستراتيجيتها يتطلب جهداً فكرياً وعقلياً كبيراً لدراسة كافة الجوانب الظاهرة والكامنة للأزمة لتحدي بؤر الأزمات بدقة مع الأخذ بنظر الإعتبار مبدأ أسوأ الإحتمالات ، من أجل إيجاد أفضل البدائل القابلة للتطبيق في الواقع القائم ، وتعد أكبر برهان على تجاوز المحن والصعاب التي تواجه المجتمعات والأنظمة السياسية ، وهي إنعكاس للرقي الفكري للنخبة السياسية أو السلطة الحاكمة للحفاظ على الإستقرار وديمومة الرخاء والإزدهار الإقتصادي .

المقدمة:

الأزمة عبارة عن حالةٍ غير طبيعيةٍ خارجةٍ عن المألوف، يتطلب السيطرة عليها وضبطها من خلال تشخيصها وتحديدها بدقةٍ متناهية من أجل إحتوائها وعدم إنفلاتها ، لذلك فإن التعامل والتعاطي مع الأزمة مهما كانت متشابكةً ومترابطًة وبالغة التعقيد، ينبغي الإحتكام إلى المنطق والعقلانية والواقعية وتبني الفكر الراجح والعقل المستنير النابع من النضوج والوعي ، نتيجة تراكم الخبرة الطويلة والكفاءة العالية وترجمتها إلى الواقع الملموس ، وبالتالي المحافظة على الإستقرار والإزدهار والرخاء الإقتصادي. لذلك نحاول في هذا البحث دراسة دور وتأثير الأزمة من خلال التطرق إلى بيان مفهومها والمفاهيم المرتبطة بها وعلاقتها بالعلوم الأخرى والتعريفات المتباينة بشأنها ونشوءها ودورة حياتها ومفرداتها ، ومن ثم التركيز على سماتها وأبعادها وإستراتيجيات مواجهتها وقواعدها والتخطيط والإعداد للتعامل معها .

أهمية البحث : تكمن أهمية البحث في رصد وتحليل الأزمة كمفهومٍ لظاهرةٍ عالمية الطابع، وتسليط الضوء على مضامينها وتعريفاتها وأبعادها ودورة حياتها ومجالات تأثيرها و تداعياتها الأساسية بموضوعية، والتوقف عند مختلف الآراء التي تناولها، إتفاقاً وإختلافاً، إضافةً الى كيفية إتباع أبرز إستراتيجيات وقواعد مواجهتها.

إشكالية البحث : الأزمة ظاهرة عالمية الطابع تتميز بتعدد تجلياتها وتنوع نتائجها وتعقد تأثيراتها على مختلف الصعد الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية ، حيث إن الأزمة تستند على مجموعة من القواعد والإستراتيجيات ذات أبعاد مختلفة .إذ تقوم إشكالية البحث في كون الأزمة ظاهرة إجتماعية تتفاعل مع الظواهر الأخرى وتؤثر بها على مختلف الصعد وفي الوصول إلى إجابة علمية حول سؤال ماهي أبرز الإستراتيجيات التي يمكن بواسطتها إدارة الأزمات ؟

فرضية البحث :إن دور وتأثير الأزمة تقترن بوجود العديد من القواعد و الأبعاد والإستراتيجيات بين الأطراف ذات العلاقة في الأزمة ، تتطلب الأزمة الإعداد والتخطيط المناسب لها من أجل التعامل معها .

تساؤلات البحث :

يحاول البحث الإجابة على جملة من التساؤلات منها :

- ما المقصود بالأزمة ؟
- ما علاقة الأزمة بالمجالات الأخرى ؟
- ما المفاهيم المرتبطة بالأزمة ؟
- ما هي مفردات الأزمة وكيف يمكن تصنيفها؟
- ما هي أبرز سمات وأبعاد الأزمة ؟
- ماهي دورة حياة الأزمة مراحل تطور تطورها ؟

– ما هي أهم أبرز قواعد الإستراتيجيات التي يمكن بواسطتها مواجهة الأزمة ؟
– كيف يمكن التخطيط والإعداد للتعامل مع الأزمة ؟

أهداف البحث : يهدف البحث إلى التركيز على دور وتأثير الأزمة بإعتبارها إحدى مستجدات العلاقات الدولية المعاصرة على مسار العلاقات السياسية الدولية والنظام السياسي الدولي ، كظاهرةٍ عالمية لايمكن الإستغناء عنها من حيث الأبعاد والتداعيات والآثار التي تتركها من جهة، وكيفية التعامل معها من جهةٍ ثانية والتكيف والتأقلم معها من جهةٍ ثالثة ، وسبل مواجهتها من جهةٍ رابعة، وكل ذلك إنطلاقاً من تنامي دور وتأثير إدارة الأزمات في العلاقات الدولية المعاصرة.

منهجية البحث :لقد تم إعتماد العديد من المناهج العلمية والأكاديمية الرصينة في هذا البحث، منها المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، خاصة منهج تحليل المحتوى و المنهج المقارن.

هيكلية البحث : في هذا البحث سوف نقوم بدراسة الأزمة من خلال مبحثين ، ففي المبحث الأول تم التطرق إلى الأزمة من حيث المفهوم اللغوي والإصطلاحي ومن ثم بيان أبرز التعريفات بشأنها مع ذكر المفاهيم المرتبطة بالأزمة وعلاقتها بالعلوم الأخرى ، بينما في المبحث الثاني تم التطرق إلى دورة حياة الأزمة ومن ثم عوامل تصنيف الأزمة وبيان سماتها وخصائصها مع تحديد أبرز الإستراتيجيات لمواجهة الأزمة ومن ثم التخطيط والإعداد للتعامل مع الأزمة ، وفي الختام تم عرض جملة من الإستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث على الشكل التالي :

المبحث الأول : الأزمة وعلاقتها بالعلوم الأخرى .

المبحث الثاني : دورة حياة الأزمة : القواعد والإستراتيجيات .

المبحث الأول : الأزمة وعلاقتها بالعلوم الأخرى

تعد الأزمة أحد الظواهر القديمة التي ظهرت إلى الوجود منذ بزوغ فجر بالبشرية ، وتعد جزءاً مكملاً للحياة ، بشكلٍ يمكن القول أن الأزمة في حالة تجديد وتحديث ومعاصرة مستمرة لمواكبة المستجدات التي طرأت أو قد تطرأ على مسار العلاقات الدولية المعاصرة ، مما أدى هذا التطور الفكري والذهني للمفهوم إلى أن يسلط الضوء عليها من قبل الباحثين والمتخصصين بهذا الشأن .

إن هذه الإستمرارية لتطور الأزمة هي نتاج تنوع الآراء والأفكار والمنطلقات المختلفة التي تعد مساراً مهماً لتنوير الفكر الإنساني حول كيفية التعاطي والتعامل مع الأزمة .

المطلب الأول ماهية الأزمة

إن الأزمة مفهوم شائع أخذت نوعاً من الشمولية في التناول ، لذلك فإن هذا المطلب يبين المفهوم من حيث اللغة والإصطلاح ومن ثم أبرز التعريفات التي تناولها الباحثون حولها كالآتي :

الفرع الأول – مفهوم الأزمة:

الأزمة لغةً ، طبقاً لقاموس لسان العرب هي الجدب أو القحط أو المجاعة [1].

وعند الفراهيدي ، زأمت الرجل : ذعرته ، وزنم ، أي ذعر وفزع . والأوازم ، و واحدها أزمة : الأنياب ، وأزمت يد الرجل أزمها ازما ، وهو أشد العض . وأزم علينا الدهر يأزم ازما ، إذا ما إشتد وقل خيره [2] . والفعل أزم على الشيء أزماً ، عض بالفم كله عضاً شديداً ، فمثلاً يقال أزم الفرس على اللجام، ويقال أزمت السنة ، أي إشتد قحطتها [3] . وطبقاً لقاموس المورد هي تغيير نحو الأفضل أو نحو الأسواء في الأمراض الحتمية الحادة، ويورد أيضاً بأن الأزمة عبارة عن حالة من اللاإستقرار السياسي إلخ تفضي إلى تحول حاسم [4] .

الفرع الثاني – الأزمة التعريف والمعنى:

يركز هذا الفرع على مجموعة من تعاريف الأزمة من منظور ومنطلقات الباحثين كالآتي:

1 – تعريفات الباحثين الغربيين :

يعد جارلس ماكليلاند(Charles A.McClelland)الأزمة بأنها:" مرحلة وسطاً بين حالة السلم والحرب ، فالأزمة قد تكون بداية فعلية للتوجه نحو الحرب أو تجنبها"[5]، هذا التعريف الإجرائي فيه نوع من التعميم ، إذ أن الأزمة تؤدي إلى إختلال في التوازن وعدم الإستقرار ، ولكن ليس كل أزمة تؤدي إلى نشوب الحرب من عدمها .

ويرى يورغن هامرماس(J . Hamermas)أن الأزمة هي:" تهديداً خطراً متوقعاً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمؤسسات والدول والتي تحد من عملية إتخاذ القرار"[6]، ركز هذا

---

[1] . إبن منظور ، لسان العرب ، المجلد الثاني عشر ، حرف الميم ، دار صادر بيروت، دون سنة نشر ، ص 16 .

[2] . الخليل بن أحمد الفراهيدي ، كتاب العين ، الجزء السابع ، تحقيق : د . مهدي المخزومي ، و د . إبراهيم السامرائي ، دار الشؤون الثقافية العامة ، بغداد ، 1984 ، ص 395 .

[3] . المعجم الوجيز ، مجمع اللغة العربية ، طبعة خاصة ، 1999 ، ص 15 .

[4] . منير البعلبكي ، زيد منير البعلبكي ، قاموس المورد الحديث ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، 2008 ، ص 292 .

[5]. Charles A.McClelland , The Beginning, Duration, And Abatment Of International Crisis : Comparison In Tow Conflict Arenas , In Charles F. Herman (Ed), International Crisis : Insights From Behavior Research, (New York, The Free Press, 1972) , P.83 .

[6]. J . Hamermas , What Does A Crisis Mean Today, Social Research, Vol, 40, 1963. P . 643 .

التعريف على كيفية إتخاذ القرار من خلال القيم والأهداف والمعتقدات التي تؤدي إلى التعامل مع الأزمة بشكل واقعي .

2 – تعريفات الباحثين العرب :

ينظر الدكتور عباس رشدي العماري إلى الأزمة على أنها هي : " تلك النقطة الحرجة ، واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورٍ ما ، إما إلى الأفضل ، وإما إلى الأسوأ: الحياة أو الموت ، الحرب أو السلم لإيجاد حلٍ لمشكلةٍ ما أو إنفجارها "[1]، في هذا التعريف هناك نوع من الوسطية وتعدد الإحتمالات في حسم الأمور في الوقت الذي يمكن أن تكون الأزمة حالة أو مرحلة إنتقالية نحو إنعطافةٍ وسطية بين حالتين .

ويعتقد الدكتور إدريس لكريني بأن الأزمة هي: " رد فعل إنساني يهدف إلى توقف وإنقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة إستقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في النشاط أو الوضع لصالح مدبره "[2]، تناول هذا التعريف الأزمة بنوعٍ من الشمولية وربطها بنشاط وموضوع، إذ أن ما يحدث في إطار الأزمة يعتبره موضوعاً ونشاطاً دون تحديد نوعها وطبيعتها ومداها وأبعادها.

بعد تناول عدد من التعريفات المتباينة حول الأزمة التي تطرق إليها الباحثون كل من وجهة نظره ومنظوره الفكري والفلسفي ، نستنتج بأن الأزمة إنعطافة في ظرف عصيب ، وحالة إستعصاء تسبب إختلالاً في عمل النظام ، بسبب قصر النظر في المعلومات والمعطيات، وعدم التنبوء وسوء التقدير ، وعدم الأخذ بنظر الإعتبار مبدأ أسوأ الإحتمالات ، مما يؤدى إلى تشابك الموقف وتعقيدها وينتج عنها إفرازات وآثار سلبية ، ويستدعي ذلك بذل الجهود من أجل إحتوائها والسيطرة عليها ، كي لاتؤثر على إنسيابية عمل النظام وإستمرايته وديمومته ، مما يتطلب البحث والدراسة والتمحيص في أسباب نشوئها للوصول إلى سد الثغرات التي أدت إلى ظهورها، وكيفية مواجهتها لأخذ الدروس والعبر منها للإستفادة منها من أجل عدم تكرارها في المستقبل.

المطلب الثاني: الأزمة وعلاقتها بالمجالات الأخرى والمفاهيم المتقاربة

[1] . عباس رشدي العماري ، إدارة الأزمات في عالمٍ متغير ، ط 1 ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، 1993 ، ص 18 .

[2] . إدريس لكريني ، إدارة الأزمات في عالم متغير ، المفهوم والمقومات والوسائل والتحديات ، ط 1، المركز العلمي للدراسات السياسية ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 19 .

في هذا المطلب يسلط الضوء على مفهوم الأزمة بشكلٍ واسع مع إجراء مقاربة مفاهيمية إرتباطاً بالعلوم والمجالات المختلفة كالآتي :

الفرع الأول – مفهوم الأزمة وإرتباطها بالمجالات المختلفة :

إن الأزمة كمفهوم إصطلاحي يمكن إعتبارها مفهوماً شائعاً في مختلف العلوم والمجالات ، لذلك فإن الأزمة هي صفة لعلم موصوف كالأزمة الإدارية ، أو الأزمة السياسية والإقتصادية وغيرها، لذلك نحاول تسليط الضوء على أربعة علوم أو مجالات على سبيل المثال لا الحصر ، وهي الأزمة الإدارية، والسياسية، والإقتصادية، والإجتماعية ، كالآتي :

1 – الأزمة من الناحية الإدارية : حدد علم الإدارة مفهوم الأزمة، بالعلاقة مع كافة الجوانب الخاصة بالإدارة وشروط النجاح، ولذلك تنوعت الدراسات في مجال إدارة الأزمات ، وتعددت إهتماماتها : فمنها ما تناول إدارة الأزمات بشكلٍ عام ، وثمة من تناول موضوعات التخطيط والإستعداد لمواجهتها ، ودراسات أخرى إهتمت بعملية إتخاذ القرارات أثنائها ، ومنها تخصصت بأسلوب توفير المعلومات ، وعملية الإتصالات إبان الأزمة ، و تركز بعضها على موقف الأزمة ، ونتائجها الإيجابية أو السلبية، وفي هذا الشأن كان الإهتمام بالإجراءات الوقائية، أو الإستجابة المطلوبة. وأن التنبوء بحدوث الأزمة وما ستؤول إليه الأحداث مع التأكيد على عنصر الوقت والإستفادة منها لكي يمكن التغلب على الأزمة إدارياً .

إن الإدارة الكفوءة ترفد صاحب القرار السياسي بالخبرة والمعرفة العلمية ، وأدوات و وسائل قادرة على مواجهة الخصوم الدوليين ، وهي بحد ذاتها وسيلة السلطة في تحقيق أهدافها المختلفة[1]. نستنتج من ذلك إن الأزمة من الناحية الإدارية هي مهارة كيفية السيطرة على الأزمة لتطويقها ، من أجل إدارتها بكفاءة وفاعلية في وقتٍ سريع مع تحديد أسبابها ، لمعرفة تشخيص الثغرات التي أدت إلى إنفجارها ، وأخذ الدروس والعبر منها بغية عدم تكرارها مستقبلاً .

2– الأزمة من الناحية السياسية : إن السياسة كما هي الحال بالنسبة للأزمة ، أصبحت مرتبطة بمعظم المجالات والأبعاد إن لم نقل جميعها ، بشكلٍ يمكن القول أنها تتغلغل في تكوين المجالات الأخرى، كالسياسة الإدارية، أو السياسة الإقتصادية أو السياسة الإجتماعية وغيرها .

[1] . قاسم جميل قاسم ، علاقة السياسة بالإدارة ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان ، 1983 ، ص 23 .

فقد يمكن إعتبار الأزمة من البعد السياسي حسب وجهة نظر وليام . ب . روس على أنها: " موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في إحدى الكيانات السياسية والإدارية(دولة ، مؤسسة ، مشروع) تتلاحق فيها الأحداث ، وتتزامن وتتشابك فيها الأسباب بالنتائج ، وقد يفقد معها متخذ القرار قدرته في السيطرة عليها ، أو على إتجاهاتها المستقبلية "[1]، حيث نلاحظ في هذا التعريف تسليط الضوء على توصيف حالة الأزمة والتداعيات الناجمة عنها، إذ يعتبرها حدثاً مفاجئاً لم يكن يتكهن بحدوثها، دون الإشارة إلى أسباب نشوئها ، وقد يتحكم فيها ويوجهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والمصالح السياسية .

نستخلص من هذا بأن الأزمة السياسية عبارة عن مجموع تراكمات المواقف والأحداث السابقة التي لم يأخذ حدوثها في وقتها بنظر الإعتبار، لحلها وإدارتها والسيطرة عليها لكي تنتهي في حينها دون تفاقمها بشكلٍ يصعب إحتوائها ، او دراسة أسباب نشوئها ودوافعها .

3 – الأزمة من الناحية الإقتصادية : إضطراب فجائي يطرأ على التوازن الإقتصادي في دولةٍ ما أو عدة دول ، وهي تطلق على الإضطراب الناشيء من إختلال التوازن بين الإنتاج والإستهلاك[2]، لذلك يعتبر الإقتصاد عصب الحياة في كل المجتمعات والأزمنة والعصور، وإحدى ملامح إزدهار الدول وإستقرارها ، حيث يؤثر النمو والإزدهار الإقتصادي على إرتفاع الإنتاج وتحسين نوعيته، مما ينعكس على إرتفاع نسبة الناتج القومي الإجمالي للدولة والفرد على حدٍ سواء، وكذلك إنخفاض مستوى البطالة، وإرتفاع مستوى رفاهية معيشة الأفراد، مع بروز منافسةٍ فى السوق بين أنواعٍ مختلفة من البضائع المعروضة من حيث النوعية والجودة والسعر، وهذا الأمر محكوم بمعادلة العرض والطلب وإستقرار السوق إقتصادياً، والتي يؤدي إلى الإنتعاش والإزدهار والتطور، وبعكس ذلك فإن الركود الإقتصادي وكساد السوق وسوء توزيع الثروة يؤدي إلى بروز ملامح أزمةٍ إقتصادية .

لذلك نرى بأن الأزمة الإقتصادية يقصد منها التوقف أو التراجع في المواد الأولية للإنتاج، مما يؤدي إلى ظهور ركود إقتصادي وكساد في السوق مع زيادة الطلب وقلة المعروض من البضائع والذي يؤدي إلى التضخم وإرتفاع الأسعار، مما يؤدي إلى إرتفاع في نسبة غلاء المعيشة والتضخم مما يؤثرعلى تقسيم المجتمع إلى طبقات إجتماعية خصوصاً إلى طبقتين وهما:الطبقة الغنية والطبقة الفقيرة المعدومة من ذوي الدخل المحدود ، مع ذوبان الطبقة المتوسطة في الطبقة الفقيرة بحيث تزداد نسبة هذه الطبقة ويتسع وترتفع نسب العاطلين عن العمل ، مع تقليص الطبقة الغنية إلى نخبة قليلة، وتحدث الأزمة الإقتصادية نتيجة سوء التخطيط وعدم الأخذ بمبدأ أسوأ الاحتمالات، أو الدخول في حرب، أو فرض حصار إقتصادي عليها

[1] . وليام . ب . روس ، لاتتسرع بالحلول ، ترجمة : مروان الحموي ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2001، ص 67 .

[2] . حسن النجفي ، القاموس الإقتصادي ، مطبعة الإدارة المحلية ، بغداد ، 1977 ، ص 89 .

، أو الإعتماد على الصادرات نتيجة ضعف البنية التحتية الإقتصادية وهشاشتها ، ويتعرض الدول الريعية بشكلٍ عام إلى الأزمات الإقتصادية والتي تؤدي إلى نشوء الأزمات السياسية والإجتماعية فيها وعدم إستقرارها.

4 – الأزمة من الناحية الإجتماعية : إهتم علم الإجتماع بدراسة الأزمات التي يتعرض لها البناء الإجتماعي ، وتركز أبرز مساهماته في تحديد ردود الفعل الإجتماعية ، والسلوك الإجتماعي ، ودراستها أثناء مواجهة الأزمات، وتمثل ذلك في ظهور (علم سوسيولوجيا الأزمات)(Crisis Sociology)، وأولى علم الإجتماع إهتمامه للإنحراف، أو الخروج عن المألوف في العلاقات والنظم الإجتماعية ، والذي تسببه الأزمات التي قد تكون سبباً أساسياً لتدمير العلاقات المستقرة والضرورية للإنسان .

بدأ علم الإجتماع حديثاً يركز على المخاطرة ، وإرتباطها بالأزمة ، إذ إنها تلفت الإنتباه إلى ما يحدق بالمجتمعات من أخطار تمثل على سلبيتها مبدأً محركاً للمجتمع ، الذي أحدث قطيعةً مع التراث والطبيعة[1].

لذا نرى بأن الأزمة من الناحية الإجتماعية يقصد بها إخلال التوازن القيمي في إتباع نهج أو سلوك أو عادات وتقاليد معينة في مجتمعٍ ما لم يكن فيها مألوفاً من قبل ، بغية تكييف المجتمع معها لتقبلها أو رفضها ، فالمجتمع بهذه الحالة يتقسم إلى طبقتين وهما الطبقة المحافظة، والطبقة المتحررة ، مما يؤدي إلى خلق نمطٍ من التفكير لدى أفراد المجتمع بشكلٍ يؤدي إلى تقسيم المجتمع إلى ثلاث فئات وهم المؤيدون ، المعارضون ، المحايدون ، لكل منهم تبريره فيما يتبناه ، مما ينعكس على أن يتراوح المجتمع في مكانه ويصعب تحديد هويته إجتماعياً .

الفرع الثاني – المفاهيم المتشابهة للأزمة – مقاربة مفاهيمية :

تتعد الرؤى حول تحديد المفاهيم المتشابهة أو المتقاربة من الأزمة لدى الباحثين من حيث تناولها من جهة ، و تبويبها حسب التسلسل التطوري لها من جهة أخرى ، بشكل لم نجد نوعاً من التوافق إن لم نقل الإجماع على أن الأزمة بأيٍ من تلك المفاهيم يمكن أن تبدأ وبماذا تنتهي ، ولكننا نرى أنه بشكلٍ عام يمكن أن تبدأ الأزمة بحادث وتنتهي بصراع أو صدام ، لذلك من خلال محاولتنا البحثية قمنا بتبويب تلك المفاهيم كالآتي :

1– مفهوم الحادث :

هو نشاط مادي يحدث فجأة وينتهي أثره ولكن يترتب عليه ضرر مادي أومعنوي أو كليهما[2].

والحادث يمكن أن يكون حالة مؤقتة عابرة يتميز بعنصر السرعة كونه لايتسم بالإستمرارية ، ينتهي بإنتهاء

[1] . عباس رشدي العماري ، إدارة الأزمات في عالم متغير ، مصدر سبق ذكره، ص 67 .

[2] . محمد أحمد الطيب الهيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة،2006، ص22.

مجرياته، إن لم يكن له إمتدادات وعوارض جانبية مغذية ومحفزة ، لإنهاء آثاره وتداعياته، حيث يتطلب إختيار أفضل الأساليب وأنجحها واقعية، ومن خلال كيفية التعامل مع الحادث وسبل مواجهته يبين مدى قدرة وكفاءة الإدارة على السيطرة عليه، مما يؤدي إلى إعادة الهيكلة في الإدارة من أجل الإستفادة من الثغرات التي حصلت والتكيّف مع إفرازاتها للحيلولة دون تكرارها.

2- مفهوم المشكلة :

تعرف المشكلة بأنها " عائق أو مانع بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه"[1]، حيث تعبر المشكلة عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالةً من الحالات غير المرغوب فيها ، ومن ثم فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة التي تمت ، ولكنها لن تكون الأزمة في حد ذاتها ، فالأزمة عادة ما تكون إحدى الظواهر المتفجرة عن المشكلة ، والتي تأخذ موقفاً حاداً شديد الصعوبة والتعقيد ، غير معروف أو محسوب النتائج ، ويحتاج التعامل معه إلى السرعة والدقة ، في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهدٍ منظم للوصول إلى حقيقة أسبابها والتعامل معها[2]. لذلك يقصد بكلمة المشكلة الفرق بين أو الفجوة بين مايجب أن يكون وماهو كائن أو بين المستهدف والواقع ، والملاحظ أن المشكلة يكون لها عادة أكثر من حل ومن ثم يتم إختيار- الحل المناسب لها- وهو- القرار- ولتحقيق الهدف المطلوب[3] .

3- مفهوم الخلاف :

الخلاف هو نقيض الإتفاق ومنه المضادة، وعدم المساواة، والقصد إلى الشيء بعد النهي[4]، يقصد بالخلاف نمط التفكير والممارسة في تبني موقف يميزه عن غيره من حيث المحتوى أو المظهر، والتي تؤدي إلى نشوء نوع من عدم التقارب والإختلاف في وجهات النظر مما يشكل المعارضة والتضاد حول موضوع معين دون الوصول إلى توافق بشأنها ، والتي تؤدي إلى بروز الأزمة حولها.

4- مفهوم القوة القاهرة :

[1] . أحمد أحمد ، إدارة الأزمة التعليمية – منظور عالمي ، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر ، الأسكندرية ، 2002 ، ص 26 .

[2] . محمد الصيرفي إدارة الأزمات، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية، الأسكندرية ، 2008 ، ص 23.

[3] . محمد أحمد الطيب الهيكل ، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة ، مصدر سبق ذكره ص 21 .

[4] . إبن منظور ، لسان العرب ، المجلد التاسع، مصدر سبق ذكره ، ص 196.

ظرف يصعب التنبوء به أو التحكم فيه والذي يحول دون قيام شخص معين بعمل متفق عليه مع شخص آخر ، ويشترك مع مفهوم الأزمة من حيث كلاهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار إلاّ أنها لا تعبر عن الأزمة .[1]

5 – مفهوم الصراع :

وهو يعبر عن تعارض إرادات وقوى معينة وصولاً إلى الصدام بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً أو الإنتهاء بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم[2] ، والصراع هو خلاف أو نزاع بين طرفين أو أكثر وقد يكون سبباً رئيسياً لوقوع الأزمات [3].

6– مفهوم الصدمة :

تعني الصدمة شعوراً فجائياً بالغدر والخسة والخداع ، وطعنة في الضمير والحس والمنطق ، وبالإساءة غير المتوقعة من الذي أحسنت إليه، بإعتبار أن الصدمة لا تمثل أكثر من إطار عام خارجي يغلف أسبابها، ومن ثم فإن التعامل مع الصدمة يكون بإعتبارها غلافاً لا يستدعي سوى إستيعاب تأثير هذا الغلاف، في أي وقتٍ ممكن، تمهيداً للوصول إلى جوهر الأزمة أو الحدث الذي نجمت عنه الصدمة[4].

7 – مفهوم الكارثة :

هي حدث مفاجيء ينجم عنه خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات ، يتطلب موارد وإمكانيات لمواجهته تفوق الموارد والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة أو الدولة ، ومن ثم تكون في حاجة إلى عون خارجي من الآخرين[5] .

و قد تكون الكوارث أسباباً لأزمات ، ولكنها بالطبع لاتكون هي بذاتها الأزمات ، أي أن الكارثة قد تنجم عنها أزمة ، لكنها لاتكون هي الأزمة ذاتها ، فمفهوم الأزمة كثيراً ما يرتبط بالحس الوطني أو القومي، خاصة إذا ما كانت كارثة طبيعية عامة ، لم يتدخل الإنسان في صنعها[6] . لذا فإن الكارثة ليست هي الأزمة ، ولكن الأزمة هي إحدى نتائج الكوارث ، وفي كثير من الأحيان ينتج عن الكوارث مجموعة أزمات يتم التصدي لها ، وفي نفس الوقت تنتج مجموعة ظروف من داخل هذه الأزمات تتيح الفرصة للقائمين على

---

[1] . ممدوح رفاعي ، ماجدة جبريل ، إدارة الأزمات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 2007 ، ص 27 .

[2] . كامل عبدالوهاب محمد ، سيكولوجية إدارة الأزمات ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 2003 ، ص 23 .

[3] . محمد أحمد الطيب الهيكل ، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة ، مصدر سبق ذكره ، ص 22 .

[4] . محسن أحمد الخضيري ، إدارة الأزمات: علم إمتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف ، مصدر سبق ذكره ، ص 117.

[5] . محمد أحمد الطيب الهيكل ، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة ، مصدر سبق ذكره ، ص 23 .

[6] . محسن أحمد الخضيري ، إدارة الأزمات : علم إمتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف ، مصدر سبق ذكره ، ص ص 126 – 127 .

القيادة وصانعي القرار بإستثمارها في تحقيق بعض الأهداف والتي يصعب تحقيقها في الظروف الطبيعية أو العادية وهو ما تطلق عليه الإدارة بالأزمات [1] .

إن تغلغل مفهوم الأزمة مع المفاهيم الآنفة الذكر تشكل الإرتباط الوثيق بينها وبين تلك المفاهيم من حيث الشكل والمضمون ، إضافة إلى النتائج والأهداف ، لذلك يتطلب الأمر الدقة في التناول لتميز وإحتفاظ خصوصية كل مفهوم على حدة ، دون إنكار العلاقة الترابطية والصلة المباشرة وغير المباشرة بين مفهوم الأزمة والمفاهيم المرتبطة بها ، وهذا يتبين أهمية الأزمة من خلال دورة حياتها وقواعد وإستراتيجاتيها والتي يتم التطرق إليه في المبحث الثاني.

المبحث الثاني: دورة حياة الأزمة : القواعد والإستراتيجيات

يركز هذا المبحث على دورة حياة الأزمة وتصنيفاتها وأبعادها وخصائصها وإستراتيجات مواجهتها من خلال مطلبين كالآتي :

المطلب الأول دورة حياة الأزمة وتصنيفاتها

يبين هذا المطلب دورة حياة الأزمة وأهم أبرز تصنيفاتها من خلال فرعين كالآتي :

<u>الفرع الأول – دورة حياة الأزمة:</u>

الأزمة كأيّ ظاهرةٍ حياتية أو إجتماعية تمرّ بدورة حياة من حيث التكوين والنشوء والإرتقاء والتطور، كما هو الحال بالنسبة لأي كائن حي ، لذلك فالأزمة تمر بأربعة مراحل خلال دورة حياتها وفق رأي الدكتور بشير العلاق على النحو التالي [2] :

1- مرحلة الصدمة : وهو ذلك الموقف الذي يتكون نتيجة الغموض ويؤدي إلى الإرباك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري، وهي مرحلة تتناسب عكسياً مع مدى معرفة وإدراك الإنسان.

2 – مرحلة التراجع : تحدث هذه المرحلة بعد حدوث الصدمة ، وتبدأ بوادر الإضطراب والحيرة بالظهور بشكلٍ متزايد ، ويصاحب ذلك اعراض منها زيادة حجم الإعمال التي لاجدوى منها .

3 – مرحلة الإعتراف: وهنا تتجلى عقلانية التفكير حيث تبدأ عملية إدراك واسعة ومراجعة للأزمة بعد تفكيكها .

4 – مرحلة التأقلم: وهنا تستخدم إستراتيجيات معينة بالإضافة إلى إستخدام الموارد البشرية والمادية للتخفيف من آثار الأزمة .

---

[1] . محمد عبدالغني حسن هلال ، مهارات إدارة الأزمات مصدر سبق ذكره ،ص 14 .

[2] . بشير العلاق ، العلاقات العامة في الأزمات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 86 .

وتمثل هذه المراحل الأربعة رصداً عميقاً للأزمة منذ النشوء حتى النهاية ويدل ذلك على أن الأزمة ليست حالة مفاجئة ، وإنما نتاج عوامل وأسباب تتطور بفعلها لتصل إلى ذروتها ثم إنحسارها وزوالها. ويؤكد ذلك أهمية الرصد الدقيق لكل مرحلة من هذه المراحل والتعاطي المنهجي والسليم معها بما يؤدي إلى السيطرة عليها وتجنب الآثار المحتملة والتداعيات الناجمة عنها .

ويطرح الدكتور جاد الله محمود خلف رأياً آخر لمراحل تطور الأزمة كما يلي [1] :

1 – مرحلة التكوّن والكمون.

2 – مرحلة الإكتمال والظهور.

3 – مرحلة التصاعد والإستفحال .

4 – مرحلة التصادم والإنتشار.

ونحن نرى بأن كلا الرأيين يمثلان تحليلاً صائباً للأزمة ومراحل تطورها ويساعدان في فهم جوهر الإشكالية وكيفية التعامل السليم معها .

الفرع الثاني – عوامل تصنيف الأزمة :

هناك عدة تصنيفات للأزمة حيث أن كل باحث صنفها من زاوية أو بعد معين، ولكن هناك أربعة عوامل لتصنيف الأزمات كما حددها الدكتور محمد أحمد الطيب هيكل وهي كالآتي [2] :

1 – حجم المخاطر المترتبة على الأزمة.

2 – القدرة على التأثير في أحداث الأزمة.

3 – الزمن المتاح للمناورة .

4 – عدد الخيارات المتاحة لمعالجة الأزمة: سواءاً من حيث مراحل التكوين بدءاً بالميلاد، ومروراً بالنمو ومن ثم النضج(الإنفجار)، وصولاً بالإستحكام(مزمنة) وإنتهاءاً بالإنحساروأخيراً بالإختفاء، أو من حيث التكرار، أو الشمول، أو من حيث الشدة والمعالجة .

وقد حدد جون بيرنيت(John Burnett)أربعة عوامل أخرى وهي[3]: ضغط الوقت(شديد– بسيط)، ومستوى التهديد(مرتفع– منخفض)، ودرجة التحكم(عالية– منخفضة)، وقدرالإستجابة(كثير– قليل).

إن هذه التصنيفات وغيرها ماهي إلا عبارة عن بلورة ملامح الأزمة من حيث البيئة التي ولدت فيها ، والإنعكاسات والإفرازات التي تتمخض عنها التي تشكل بمجملها الإطار العام لها.

[1] . جاد الله محمود خلف ، إدارة الأزمات ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص 31 .

[2] . محمد أحمد الطيب هيكل ، مهارات إدارة الأزمات والكوارث ، والمواقف الصعبة ، مصدر سبق ذكره ، ص 49 .

[3] . John Burnett, A Strategic Approach to Managing Crises , Public Relations Review, Vol. 24, No. 4, 1998, P. 487.

المطلب الثاني الأزمة أبعادها وقواعد إستراتيجيات مواجهتها

في هذا المطلب يسلط الضوء على أهم أبعاد الأزمات وسماتها ، ومن ثم أبرز القواعد التي يستند عليها إستراتيجيات مواجهة والأزمة وأنواعها مع تحديد خطوات التخطيط والإعداد للتعامل مع الأزمات كالآتي :

الفرع الأول – أبعاد الأزمة وسماتها :

يركز هذا الفرع على أبعاد وسمات الأزمة كالآتي :

أولاً – أبعاد الأزمة :

تتميز الأزمة بمجموعة أبعاد أساسية كالآتي[1]:

1- البعد الزمني : ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة والمدى الحالي الذي لا زالت قائمة خلاله وتوقعات إستمرارها مستقبلاً ، لأن هذا التحديد الزمني يساعد على إقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في القضاء على الجذور التاريخية للأزمة وإجراءات مواجهتها حالياً ومستقبلاً .

2 – البعد المكاني : ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التي كانت أو لازالت تعاني منها حالياً ، ويساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة ، فإذا كان الهدف من الخطة هو القضاء على نشاط الجماعات المتطرفة في منطقةٍ ما ، فإنه من المهم تحديد مناطق ظهور ونشوء تلك الجماعات .

3 – البعد البشري : ويتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد التي تشملهم الأزمة ونوعياتهم . ومدى إتساع العامل البشري كماً ونوعاً أفقياً وعمودياً .

4 – البعد التأثيري : بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة ، فإذا كانت الأزمة تأخذ شكل أزمة بطالة مثلاً ، فلابد من تحديد آثارها على المجتمع بصفةٍ عامة وعلى الأمن بصفةٍ خاصة لوضع الإجراءات الأمنية المناسبة لمواجهة الآثار الأمنية السلبية لتلك الأزمة .

5 – البعد الموضوعي : ويعني معرفة موضوع الأزمة ونوعها ، هل هي إجتماعية أو سياسية أو إقتصادية ، أم خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع ، كذلك يجب تحليل موضوع الأزمة .

6 – البعد المؤسسي : يتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد الذي سيشاركون في إتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية اللازمة .

7 – البعد المحيطي أو البيئي : يقصد بها التعرف على الظروف المحيطة للأزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة التي تسبب في نشوئها وإستمرارها حالياً ومستقبلياً .

[1] . محمد الرهوان ، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث ، دار أبو المجد للطباعة ، القاهرة ، 2004 ، ص ص 99 – 103 .

ويمكننا إضافة العديد من الأبعاد منها: البعد التنظيمي، والبعد النفسي، والبعد السلوكي، والبعد الإداري، والبعد الإقتصادي، والبعد الإجتماعي، والبعد الثقافي، والبعد السياسي، والبعد الأمني، والبعد القيمي، والبعد الأخلاقي، والبعد المحلي، والبعد الإقليمي، والبعد الدولي وغيرها من الأبعاد، حيث أن لكل بعد من هذه الأبعاد دوره وتأثيره على مسار الأزمة وتداعياتها ومضاعفاتها ونتائجها وآثارها .

وعند تحليل الأزمة ومحاولة معرفة أبعادها يمكن الإستعانة ببعض العناصر [1]:

1 – مصدر الأزمة وأسبابها: وهل هي مشكلات سابقة تطورت إلى حد الأزمة ، أم هي تهديد خارجي ، أم عوامل طبيعية ، أم موقف طارىء داخلي ؟

2 – ثقل الأزمة : ويقاس بمدى تهديدها للمصالح الحيوية أو القيم الأساسية للدولة .

3 – تعقد الأزمة : ويقاس بمدى ما هو متاح من خيارات في مواجهتها .

4 – كثافة الأزمة : ويقاس بمدى الأحداث في فترةٍ زمنية محددة ، فكلما تلاحقت الأحداث في فترةٍ زمنيةٍ وجيزة، كلما كانت الأزمة أكثر كثافةً .

5 – المدى الزمني للأزمة : وهو الوقت الذي تستغرقه الأزمة (قصيرة ، متوسطة ، طويلة).

6 – نطاق الأزمة : وهو الإطار المكاني الذي تشمله الأزمة (أزمة داخلية بحتة ، أزمة داخلية ممتدة للخارج ، أزمة خارجية) .

إن هذه العناصر يمثل تشخيصاً دقيقاً لتحديد أبعاد الأزمة وتداعياتها .

ثانياً – مفردات الأزمة وسماتها :

أ– مفردات الأزمة : يرى الدكتور نعيم إبراهيم الظاهر بأن مفردات الأزمة عبارة عن [2]: نقطة تحول، لحظات حاسمة حرجة و مصيرية ، و موقف تهدد صناعة القرار، و خلل يؤثر ويشمل النظام كله، ولها قدرة إنتقالية على مسار الفرد أو المنظمة أو الدولة ، و صراع بين إرادات متخذي القرار وإرادات صانعي الأزمة ، وهي مجموعة من المتغيرات السياسية والإجتماعية والإقتصادية المحلية والإقليمية والدولية تؤثر في

[1] . ماجد عبدالمهدي المساعدة ، إدارة الأزمات : المداخل – المفاهيم _ العمليات ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012، ص 64.

[2] . نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة الأزمات ، ط 1 ، عالم الكتب الحديث ، إربد ،2009 ، ص 4 .

الفرد أو المنظمة أو الدولة وتؤدي إلى مواقف صعبة . وتعبر هذه المجموعة من المفردات عن المضامين الأساسية التي تتميز بها الأزمة من حيث الخلل والتأثير وصراع الإرادات وما يرافقها من متغيرات متنوعة .

ب – سمات الأزمة :

يمكننا تحديد سمات الأزمة وهي تلك السمات التي لو توافرت في موقف أو حالة معينة فإننا يمكن أن نطلق عليها (أزمة) ، وأهم هذه السمات والخصائص مايلي[1] :

1 – إزدياد التأثير السلبي الكبير على الكيان الإداري للمؤسسة ، إذا لم تكن هناك مواجهة سريعة للموقف الأزموي .

2 – سيادة حالة من عدم الإستقرار والعجز وعدم القدرة على التعامل مع الأزمة.

3 – إن هذا الموقف الأزموي يحتاج إلى إستخدام طرق و وسائل غير عادية ومعتادة في المواجهة ، بل والإستعانة بقوى خارجية أحياناً من اجل المساعدة في حل الأزمة .

4 – إصابة متخذ القرار بفقدان الثقة وتصعيد حالة الخوف الذاتي لديه وإصابته بالشك والحيرة بالدرجة التي قد تصل إلى الشلل التام وعدم القدرة على التحرك .

5 – ظهور حالات مرضية سلوكية مثل القلق والتوتر والشك واللامبالاة وعدم الإنتماء وشيوع الشائعات والتخريب .

6 – عدم قدرة الكيان الإداري للمؤسسة لتحمل الموقف الأزموي لفترة طويلة، الأمر الذي يتطلب سرعة المواجهة وإتخاذ القرار. منها فجائية الحدوث، والخسائر الفادحة، وسرعة وشدة الأحداث، وسرعة تدفق المعلومات وتعارضها أحياناً ، وإرتباك متخذي القرار.

ويرى الدكتور حسن بكر بأن الأزمة تتسم بعدة سمات ، نذكر من بينها [2]: أنها نقطة تحول جوهري في تطور الأحداث الجارية، و موقف يتطلب عملاً عاجلاً، يستدعي التدخل الفوري لمنع تدهورها ، يهدد أولويات النظام القائم و وجوده، ومن المتوقع أن تقود إلى نتائج مهمة ذات آثار محورية على أطرافها، وتفرز مجموعة نتائج جديدة تماماً، تشكل موقفاً عصيباً يتزايد فيه الغموض بشأن طبيعة الموقف المطروح والبدائل المتاحة، يؤدي إلى عدم القدرة على التحكم في الأحداث أو في نتائجها، حيث أن الإحساس بالأهمية القصوى لما يجري يشكل ضغطاً على الأطراف المسؤولين عن إدارتها، نتيجة قلة المعلومات الصحيحة المتاحة (وبالذات في الدول المتخلفة حيث لا توجد برامج محاكاة الأزمات: منع الأزمة والتحذير من وقوعها وإدارة

[1] . محمد أحمد الطيب هيكل ، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة ، مصدر سبق ذكره ، ص 39 – 40 .

[2] حسن بكر ، إدارة الأزمات الدولية بين النظرية والتطبيق ، اسيوط : جامعة أسيوط ، كلية التجارة ، 2007 ، ص 100–101

الأزمات)، أو برامج الإنذار المبكر للأزمات، حيث أن الضغوط المفروضة بسبب ضيق الوقت، يؤدي إلى إرتفاع حدة التوتر بين أطراف الأزمة.

إن هذه السمات لمفردات الأزمة تمثل الإطار العام للأزمة من حيث الشكل والتي لها القابلية والقدرة على التغير والتطور بموجب مسارات الأزمة من حيث المضمون والإنعكاسات والتداعيات .

الفرع الثاني – إستراتيجيات مواجهة الأزمة والتخطيط والإعداد للتعامل مع الأزمات :

هذا الفرع يحدد أهم قواعد وإستراتيجيات مواجهة الأزمة كالآتي :

أولاً– قواعد إستراتيجيات الأزمة : هناك مجموعة من القواعد التي تقوم عليها الإستراتيجيات[1]:

1– القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات الإدارية .

2– المرونة التي تقوم على إعادة التشكيل التنظيمي وفقاً لظروف الأزمة .

3– تأصيل المناخ الإداري ليقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والإختصاصات .

4– صياغة التشريعات المتعلقة بالأزمة .

5– بناء وتنمية شبكة من الإتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة .

6– الكفاءة والفعالية في إستقراء المستقبل بالقدر الذي يحقق الرؤية الكاملة بجوانب الأزمة .

7– القدرة على ترتيب الأولويات وتوجيه إهتمام المجموعات والأفراد إليها مع إعطاء عناية خاصة للتغذية العكسية .

8– تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام وتحديات إدارة الأزمات .

وهذه القواعد تؤكد أهمية الإنتباه إلى مجموعة من الوسائل والآليات التي تساعد ليس فقط في معرفة إستراتيجية الأزمة ، وإنما أيضاً الرؤية المعمقة لجوانبها وكيفية تنظيم الأولويات التي تساعد في تحديد أفضل الوسائل لخلق وعي عام لمواجهة تحديات إدارتها .

ثانياً – أنواع الإستراتيجيات لمواجهة الأزمات : هناك العديد من الإستراتيجيات لمواجهة الأزمات نورده كما يلي[2]:

[1] . محمد الصيرفي ، إدارة الأزمات ، مصدر سبق ذكره ، ص 98 .

[2] . المصدر نفسه ، ص 99 – 101 .

أولاً – إستراتيجية العنف : تستخدم هذه الإستراتيجية في حالات عدم توفر البيانات عن الأزمة و الانتشار المتشعب لها خصوصاً في الأزمات المتعلقة بالقيم والمبادئ والأخلاقيات .

الأسلوب المتبع في المواجهة :

– التدمير الداخلي للأزمات : وذلك عن طريق خلق صراع بين القوى الصانعة للأزمة .

– التدمير الخارجي للأزمات: من خلال حصار العناصر المسببة للأزمة .

ثانياً – إستراتيجية وقف النمو : تستخدم هذه الإستراتيجية في قضايا الرأي العام والإضطرابات العمالية وهي تسعى إلى تخفيف حدة الحرارة المصاحبة للأزمة وضمان عدم وصولها إلى درجة الإنفجار .

الأسلوب المتبع في المواجهة : تكمن في تقديم التوجيه والنصح والإرشاد لتخفيف حدة الأزمة ، من أجل التعامل بحرص مع القوى المسببة للأزمة بتقديم بعض التنازلات التكتيكية ، لتهيئة الظروف المناسبة للتفاوض .

ثالثاً – إستراتيجية التجزئة : تستخدم هذه الإستراتيجية في تفتيت الأزمات الكبيرة والتي تشكل تهديداً كبيراً عندما تكون مجمعةً في كتلةٍ واحدة .

الأسلوب المتبع في المواجهة : خلق نوعٍ من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة ، و مساعدة بعض القيادات المغمورة على الصراع على قيادة أحد الأجزاء، و تقديم الإغراءات ضد إستمرار التحالفات .

رابعاً – إستراتيجية إجهاض الأفكار : تركز هذه الإستراتيجية على التأثير على الفكر الصانع للأزمة وذلك بإضعاف الأسس والركائز التي يستند عليها بحيث ينصرف عنه بعض القوى المؤيدة.

الأسلوب المتبع في المواجهة :

التشكيك في العناصر المكونة للفكرة و التحالف مع الفئات المرتبطة بشكلٍ ضعيف بهذا الفكر.

خامساً – إستراتيجية الأزمة للأمام : وتستخدم هذه الإستراتيجية في مواجهة التكتلات التي تصنع الأزمة وهي في ذات الوقت غير متشابهة ومتنافرة ومن ثم تعتمد هذه الإستراتيجية على دفع الصراعات بين هذه التكتلات إلى الأمام .

الأسلوب المتبع في هذه المواجهة : تقديم تنازلات لتكون مصدراً للصراع، و تسريب إشاعات عن إنهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة، و التظاهر بالضعف وعدم القدرة على المقاومة .

سادساً – إستراتيجية تغيير المسار : تستخدم هذه الإستراتيجية في التعامل مع الأزمات الشديدة وذلك من خلال خلق روح التحدي والمبادأة والإقدام لدى الأفراد لتعويض الخسائر وتحقيق أفضل من النتائج التي كانت تتحقق من قبل الأزمة .

الأسلوب المتبع في المواجهة : إحكام السيطرة على مواجهة الأزمة ، و محاولة إبطاء سرعتها ، تحويل المسار الرئيسي للأزمة إلى مسارات فرعية ، إستثمار نتائج الأزمة بشكلٍ جيد لتعويض الخسائر السابقة [1].

هذه الإستراتيجيات الستة هي وسائل وخطط لمواجهة الأزمات وكيفية التعامل معها ، وفي كل واحدة منها أسلوب محدد ينظم المواجهة بما يساعد في السيطرة على الأزمة وضمان إحتواء آثارها.

ثالثاً – التخطيط والإعداد للتعامل مع الأزمات :

قدم ستيف ألبريخت S. Albrecht نموذجاً يتكون من خمس خطوات رئيسية عند التخطيط والإعداد للتعامل مع الأزمات تشمل إدارة القضايا التي تواجه المنظمة ومرحلة الإستعداد للتعامل مع الأزمات وتلك الخطوات تمثل الإجراءات التالية [2] :

الخطوة الأولى :

القيام بعملية مسحية لتقدير الأخطاء ، من خلال تحديد نوعية المخاطر والطوارىء التي قد تواجه المنظمة وتصنيفها ، حيث يعتمد تحديدها على طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها ومدى إتساع نطاقها وهذا بالفعل يساهم في تحديد حجم الضرر الواقع على المنظمة وبالتالي إمكانية تجنبه.

الخطوة الثانية :

تحديد الأدوار والواجبات عند إدارة الأزمة ، لضمان تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات لأعضاء فريق إدارة الأزمة ، ويتم ذلك من خلال النواحي التالية :

– تحديد السلطة المسؤولة عن قيادة الفريق للتحكم في مدى المسؤولية وإتجاهها قبل وأثناء وبعد الأزمة .

– تحديد الغرض والأهداف الرئيسية للمنظمة ، وكذلك أهداف فريق إدارة الأزمة في المراحل المختلفة لإدارتها وتطوير نماذج لإدارة الأزمة .

– تحديد أنواع الأحداث الأزموية ، سواء كانت أزمات طبيعية أو من صنع الإنسان ومدى تأثيرها على المنظمة .

– توجيه وتنفيذ التعليمات والأوامر لضمان فعالية أداء التعليمات والأوامر والقرارات في موقف الأزمة والطريقة التي يتم بها معالجتها .

الخطوة الثالثة :

[1] محمد الصيرفي ، إدارة الأزمات ، مصدر سبق ذكره ، ص 100 – 101

[2] . S. Albrecht , (1996), '' Crisis Management For Corporate Self Defense '' , Amazon, New York, PP.114-126 .

الإستجابة والتعامل مع تقرير تقدير المخاطر، من خلال ضرورة إهتمام الإدارة بالإجراء المسحي لتقدير المخاطر والذي على أساسه يتم تحديد نوعية الأزمات والمخاطر التي تواجه المؤسسة ومن ثم يتسنى على المؤسسة أن تحشد الجهود لتطوير الإستراتيجيات التي تمنع وقوع الأزمات وتمنع تصاعدها بناءاً على تقديرات تلك المخاطر الكامنة والمحتملة الحدوث .

الخطوة الرابعة :

كتابة خطط الإستجابة للأزمة ، فبعد تحديد المخاطر المختلفة الكامنة والمحتملة الحدوث وتقدير مدى حجمها والكيفية التي يتم بها معالجتها يقوم فريق إدارة الأزمة بوضع مجموعة من الخطط العملية لمواجهة الأزمات ومراعاة كافة النواحي الإدارية والقانونية والإتصالية وغيرها عند إعدادها ، وتكتب الخطة بناءاً على عدة أسس يتمثل أولها في تحديد أنواع الأزمات الكامنة المرتبطة بنشاط المؤسسة وصياغة الخطة على أساسها ، يلي ذلك إعداد وتصميم خطوات عملية لتتبع كل نوع من الأزمات ثم وصف ونقد الخطوات المتبعة في مراحل إدارة الأزمة لمعرفة نواحي القصور والضعف خلالها ، وأخيراً تحديد من سيتولى إدارة الأزمة ويتابع أحداثها .

الخطوة الخامسة :

تخصيص لجنة لفحص ومراجعة الوقائع والأحداث التي وقعت، لمعرفة النواحي الإيجابية والسلبية في طريقة معالجة الأزمة، وتقييم مختلف الجوانب في إدارتها والخروج بمجموعة من الدروس المستفادة، وبالتالي التعلم من الأخطاء، ومحاولة تجنبها وتطوير الجوانب الإيجابية و وضعها في الحسبان عند تطوير الخطة .

قام ستيف ألبريخت S. Albrecht بتطوير نموذج الخمس خطوات وأضاف إليه مجموعة من الإستراتيجيات الضرورية عند التخطيط والتعامل مع الأزمات شملت نواحي التدريب والتنفيذ والتقييم لخطة الأزمة وقدم نموذجا سمي ب (APTRA) وهو يمثل نواحي الإعداد والتخطيط لمواجهة الأزمات ويشمل الإستراتيجيات التالية [1]:

1- التوقع المسبق للأزمة Anticipate
2 – خطة إدارة الأزمة Plan
3 – التدريب والممارسة Train and Practice
4 – المراجعة والتقييم Review
5 – التصرف وإتخاذ القرار بالعمل Act

[1] . Ibd.

إن هذه الإستراتيجيات يمكن عدها خارطة طريق في كيفية التعامل والتعاطي مع الأزمات بغية مواجهتها وإدارتها وفق المنطق والواقع مع الأخذ بالإعتبار الخصائص الملموسة لكل حالة محددة . وفي هذا الإطار العام من الإستراتيجيات يمثل الهيكل الواسع لمعمار التعامل مع الأزمات وفق رؤية علمية دقيقة .

الخاتمة والاستنتاجات:

باتت الأزمة مفهوماً وممارسةً ظاهرة لافتة في العلاقات الدولية وتحظى بإهتمام بارز على صعيد الدراسات الأكاديمية لذلك يتطلب الوقوف عليها من أجل دراستها وتحليلها حسب البيئة التي تنشأ منها الأزمة وكذلك كيفية سبل التعامل معها بموجب طبيعة الأزمة ونوعها، وذلك بتحديد مساراتها وأبعادها وخصائصها ، وهذا الأمر مرهون بمدى توفر الكوادر المتخصصة من أجل السيطرة عليها بحكمةٍ وعقلانية .

وفي ختام هذا البحث نستعرض أهم الإستنتاجات التي توصلنا إليها وهي كالآتي:

1- الأزمة إنعطافة في ظرف عصيب ، تسبب إختلالاً في عمل النظام ، بسبب قصر النظر في المعلومات والمعطيات، وعدم التنبوء وسوء التقدير، وعدم الأخذ بنظر الإعتبار مبدأ أسوأ الإحتمالات، مما يؤدى إلى تشابك الموقف وتعقيدها وينتج عنها إفرازات سلبية ومضاعفات متفاقمة ، مما يتطلب بذل الجهود من أجل إحتوائها والسيطرة عليها ، كي لاتؤثر على إنسيابية عمل النظام وإستمرايته وديمومته ، مما يتطلب البحث والدراسة والتمحيص في أسباب نشوئها للوصول إلى سد الثغرات التي أدت إلى ظهورها، لأخذ الدروس والعبر منها للإستفادة منها من أجل عدم تكرارها في المستقبل.

2- تبدأ الأزمة بحادث وتنتهي بصراع ، وخلال هذا المسار تبرز مجموعة من القضايا والتطورات والتحديات الجديرة بالرصد والمواجهة.

3- الأزمة من الناحية الإدارية هي مهارة كيفية السيطرة على الأزمة لتطويقها ، من أجل إدارتها بكفاءة وفاعلية في وقتٍ سريع مع تحديد أسبابها ، لمعرفة تشخيص الثغرات التي أدت إلى إنفجارها، وأخذ الدروس والعبر منها بغية عدم تكرارها مستقبلاً .

4- الأزمة السياسية عبارة عن مجموع تراكمات المواقف والأحداث السابقة التي لم يأخذ حدوثها في وقتها بنظر الإعتبار، لحلها وإدارتها والسيطرة عليها لكي تنتهي في حينها دون تفاقمها بشكلٍ يصعب إحتوائها ، او دراسة أسباب نشوئها ودوافعها .

5- الأزمة الإقتصادية يقصد منها التوقف أو التراجع في المواد الأولية للإنتاج ، مما يؤدي إلى بروز ركود إقتصادي وكساد في السوق مع ظهور زيادة الطلب وقلة المعروض من البضائع والتي يؤدي إلى التضخم وإرتفاع في نسبة الأسعار ، مما يؤدي إلى إرتفاع في نسبة غلاء المعيشة مما يؤثرعلى تقسيم المجتمع إلى طبقات إجتماعية خصوصاً إلى طبقتين وهما :الطبقة الغنية والطبقة الفقيرة المعدومة من ذوي الدخل المحدود ، مع ذوبان الطبقة المتوسطة في الطبقة الفقيرة .

6- الأزمة من الناحية الإجتماعية يقصد بها إخلال التوازن القيمي في إتباع نهج أو سلوك أو عادات وتقاليد معينة في مجتمعٍ ما لم يكن فيها مألوفاً من قبل، بغية تكييف المجتمع معها لتقبلها أو رفضها، فالمجتمع بهذه الحالة يتقسم إلى طبقتين وهما الطبقة المحافظة ، والطبقة المتحررة، مما يؤدي إلى خلق نمطٍ من التفكير لدى أفراد المجتمع بشكلٍ يؤدي إلى تقسيم المجتمع إلى ثلاث فئات وهم المؤيدون ، المعارضون ، المحايدون ، لكل منهم تبريره فيما يتبناه ، مما ينعكس على أن يراوح المجتمع في مكانها ويصعب تحديد هويتها إجتماعياً .

7- يمكن إضافة العديد من الأبعاد إلى الأزمة منها البعد التنظيمي، والبعد النفسي، والبعد السلوكي، والبعد الإداري، والبعد الإقتصادي، والبعد الإجتماعي، والبعد الثقافي، والبعد السياسي، والبعد القيمي، والبعد الأخلاقي، والبعد المحلي، والبعد الإقليمي، والبعد الدولي وغيرها من الأبعاد، حيث أن لكل بعد من هذه الأبعاد دوره وتأثيره على مسار الأزمة وتداعياتها ومضاعفاتها ونتائجها وآثارها .

8 – إن إستراتيجيات التعامل مع الأزمة تحددها نمط وسلوك الأزمة بموجب مساراتها .

9 – قواعد إستراتيجيات الأزمة تحدد الإطار العام لكيفة التعامل والتعاطي مع الأزمة كما هي وليس كما يجب أن تكون .

10 – التخطيط والإعداد للتعامل مع الأزمات يتطلب خبرة ودراية تامة من قبل فريق متخصص ذو كفاءة عالية. وبعكس ذلك فإن العفوية في التعامل مع الأزمات تقود إلى الكوارث والتداعيات الخطيرة.

التوصيات:

1 – دراسة أسباب نشوء الأزمات عن طريق البحث عن الدوافع التي أدت إلى نشوئها وتفاقهما دراسة دقيقة ومعمقة من قبل الخبراء والمتخصصين .

2 – تشكيل فرق إدارة الأزمات من ذوي الخبرة والمهارة والكفاءة والإختصاص في المجالات السياسية والإقتصادية والعسكرية والأمنية وغيرها، بغية الوقوف على كيفية سبل إحتوائها من ثم تقليص آثارها وبعد إدارتها في أقصى سرعة ممكنة وبأقل التكاليف والجهود المبذولة .

3 – العمل على وضع منهج دراسي أكاديمي علمي رصين بغية دراسته في الكليات وأقسام العلوم السياسية .

4 – العمل على نشر الوعي والثقافة بين أفراد المجتمع في كيفية التعامل العقلاني والسليم مع الأزمات التي تنشأ من أجل تقليل آثارها عليهم .

Conclusion :

The crisis has become a concept and a practice, a remarkable phenomenon in international relations and is receiving prominent attention at the level of academic studies. Therefore, it is necessary to stand on it in order to study and analyze it according to the environment from which the crisis arises, as well as how to deal with it according to the nature and type of the crisis, by defining its paths, dimensions and characteristics, and this matter depends on the extent availability of specialized cadres in order to control them wisely and rationally.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً- المصادر باللغة العربية :

1- الموسوعات والمعاجم والقواميس :

1. إبن منظور، لسان العرب، المجلد التاسع ، المجلد الثاني عشر ، دار صادر بيروت، دون سنة نشر.
2. الخليل بن أحمد الفراهيدي، كتاب العين، الجزء السابع، تحقيق: د. مهدي المخزومي، و د. إبراهيم السامرائي، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد،1984.
3. المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية ، طبعة خاصة،1999.
4. حسن النجفي ، القاموس الإقتصادي، مطبعة الإدارة المحلية ،بغداد، 1977.
5. منير البعلبكي، د. زيد منير البعلبكي، قاموس المورد الحديث، دار العلم للملايين،بيروت، لبنان، 2008.

ثانياً – الكتب :

6. أحمد أحمد، إدارة الأزمة التعليمية– منظورعالمي،ط1، دارالوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الأسكندرية، 2002.
7. إدريس لكريني، إدارة الأزمات في عالم متغير، المفهوم والمقومات والوسائل والتحديات، ط1، المركز العلمي للدراسات السياسية ، عمان، الأردن، 2010 .
8. بشير العلاق، العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
9. جاد الله محمود خلف ، إدارة الأزمات ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
10. حسن بكر، إدارة الأزمات الدولية بين النظرية والتطبيق ، أسيوط : جامعة أسيوط ، كلية التجارة، 2007 .
11. عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالمٍ متغير،ط1، مؤسسة الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1993.
12. كامل عبدالوهاب محمد، سيكولوجية إدارة الأزمات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،2003.
13. قاسم جميل قاسم ، علاقة السياسة بالإدارة ، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، 1983.
14. ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات: المداخل – المفاهيم – العمليات ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
15. محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات: علم إمتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، ط1، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2003 .
16. محمد أحمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث ، والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2006.
17. محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية ، 2008.
18. محمد الرهوان ، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة،2004.
19. ممدوح رفاعي، ماجدة جبريل، إدارة الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2007.
20. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأزمات ، ط1، عالم الكتب الحديث ، إربد ، الأردن،2009.

ثالثاً – الكتب المترجمة :

21. وليام . ب . روس ، لاتتسرع بالحلول ، ترجمة : مروان الحموي ، مكتبة العبيكان ، الرياض، 2001.

رابعاً – المصادر باللغة الإنكليزية :

1. S.Albrecht,''Crisis Management For Corporate Self Defense'', Amazon, New York,1996.
2. Charles A.McClelland, The Beginning, Duration, And Abatement Of International Crisis: Comparison In Tow Conflict Arenas, In Charles F. Herman (Ed), International Crisis: Insights From Behavior Research, New York, The Free Press, 1972.
3. John Burnett, A Strategic Approach to Managing Crises, Public Relations Review, Vol.24, No.4, 1998.
4. 23.J . Hamermas , What Does A Crisis Mean Today, Social Research, Vole, 40, 1963 .

First- Sources in Arabic:

1- Encyclopedias, glossaries and dictionaries:

1. Ibn Manzoor, Lisan Al-Arab, Volume Nine, Volume Twelve, Dar Sader Beirut, without a year of publication.

2. Al-Khalil bin Ahmed Al-Farahidi, Book of Al-Ain, Part VII, investigation: Dr. Mehdi Makhzoumi and d. Ibrahim Al-Samarrai, House of General Cultural Affairs, Baghdad, 1984.

3. The Brief Dictionary, The Arabic Language Academy, Special Edition, 1999.

4. Hassan Al-Najafi, Economic Dictionary, Local Administration Press, Baghdad, 1977.

5. Mounir Baalbaki, Dr. Zaid Munir Al-Baalbaki, Al-Mawred Modern Dictionary, Dar Al-Ilm for Millions, Beirut, Lebanon, 2008.

Secondly - books:

6. Ahmed Ahmed, Managing the Educational Crisis - A Global Perspective, 1st Edition, Dar Al-Wafaa Al-Dunya for Printing and Publishing, Alexandria, 2002.

7. Idris Lakrini, Crisis Management in a Changing World, Concept, Components, Methods and Challenges, 1st edition, Scientific Center for Political Studies, Amman, Jordan, 2010.

8. Bashir Al-Alaq, Public Relations in Crises, Dar Al-Yazuri for Publishing and Distribution, Jordan, 2009.

9. Jadallah Mahmoud Khalaf, Crisis Management, Osama House for Publishing and Distribution, Jordan, 2010.

10. Dr. Hassan Bakr, International Crisis Management between Theory and Practice, Assiut: Assiut University, Faculty of Commerce, 2007.

11. Abbas Rushdi Al-Amari, Crisis Management in a Changing World, 1st Edition, Al-Ahram Foundation for Translation and Publishing, Cairo, 1993.

12. Kamel Abd al-Wahhab Muhammad, The Psychology of Crisis Management, Dar Al-Fikr for printing, publishing and distribution, 2003.

13. Qasim Jamil Qasim, The Relationship of Politics to Administration, Dar Al-Furqan for Publishing and Distribution, Amman, 1983.

14. Majid Abdul-Mahdi Al-Masaada, Crisis Management: Entrances - Concepts - Operations, 1st Edition, Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman, 2012.

15. Mohsen Ahmed Al-Khudairi, Crisis Management: The Science of Possessing Full Power in the Most Moments of Weakness, 1st Edition, Arab Nile Group, Cairo, 2003.

16. Mohamed Ahmed El-Tayeb Heikal, Crisis and Disaster Management Skills, and Difficult Situations, The Egyptian General Book Organization, Cairo, 2006.

17. Mohamed El-Serafi, Crisis Management, Administrative Training Publications Series, Horus International Foundation, Alexandria, 2008.

18. Muhammad Al-Rahwan, Planning for Crises and Disasters, Abu Al-Majd Printing House, Cairo, 2004.

19. Mamdouh Rifai, Magda Jibril, Crisis Management, Faculty of Commerce, Ain Shams University, Cairo, 2007.

20. Naim Ibrahim Al-Zaher, Crisis Management, 1st edition, The World of Modern Books, Irbid, Jordan, 2009.

Third - Translated Books:

21. William. B . Ross, Don't Rush Solutions, Translated by: Marwan Al-Hamwi, Obeikan Library, Riyadh, 2001.