



اسم المقال: الأزمة وعوامل نجاح إستراتيجية مواجهتها

اسم الكاتب: أ.م.د. شيرزاد سليمان عبدالله

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/7828>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/09 10:48 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political – يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 السياسية
مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المنشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.





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



IRAQI

Academic Scientific Journals



العراقية
المجلة الأكاديمية العلمية

ISSN: 2663-9203 (Electronic)

ISSN: 2312-6639 (print)

ISSUE
30

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

* ^a أ.م.د. شيرزاد سليمان عبدالله

^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.

الخلاصة: إن الأزمة من حيث الشكل والمضمون تقوم على درجة وعي ونضوج المجتمعات والأنظمة السياسية على حد سواء في كيفية التعامل معها ومواجهتها وإدارتها ، وهذا الأمر يتطلب عقلاً راجحاً وفكراً مستيراً في كيفية التعاطي والتعامل معها على أسسٍ من المنطق والعقلانية والواقعية ، إذ لا تخلو مجتمع من المجتمعات من الأزمة مما بلغت درجة من الرقي والرفاهة والإزدهار ، ولكن درجة وتأثير الأزمة تختلف من مجتمع 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 جهة أخرى . إن التعامل مع الأزمة مما بلغت من التشابك والتعقيد تعد ثقافةً عقلانية نتيجة خبرة متراكمة وإرث 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 لا يعني بأن هناك وصفة جاهزة قابلة للتطبيق في أي مجتمع أو نظام سياسي دون الأخذ بنظر الإعتبار طبيعة وبيئة المجتمع أو النظام السياسي . إن قواعد التعامل مع الأزمة والخطيط لإستراتيجيتها يتطلب جهداً فكرياً وعقولياً 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 لحفظ على الاستقرار وديمومة الرخاء والإزدهار الإقتصادي .

معلومات البحث:

تاریخ البحث:

الاستلام: 2022\8\12

القبول: 2022\11\24

النشر: 2022\12\31

الكلمات المفتاحية:

• الأزمات

• الظاهرة

• القواعد

• الأبعاد

• الأستراتيجيات.

المقدمة:

الأزمة عبارة عن حالةٍ غير طبيعيةٍ خارجةٍ عن المألوف، يتطلب السيطرة عليها وضبطها من خلال تشخيصها وتحديدها بدقةٍ متناهيةٍ من أجل إحتواها وعدم إنفلاتها ، لذلك فإن التعامل والتعاطي مع الأزمة مهما كانت متشابكةً ومتراپطةً وبالغة التعقيد، ينبغي الإحتكام إلى المنطق والعقلانية والواقعية وتبني الفكر الراوح والعقل المستثير النابع من النضوج والوعي ، نتيجة تراكم الخبرة الطويلة والكفاءة العالية وترجمتها إلى الواقع الملموس ، وبالتالي المحافظة على الإستقرار والإزدهار والرخاء الاقتصادي. 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 كمفهوم لظاهرة عالمية الطابع، وتسليم الضوء على مضمونها وتعريفاتها وأبعادها ودورة حياتها و مجالات تأثيرها و تداعياتها الأساسية بموضوعية، والتوقف عند مختلف الآراء التي تناولها، إتفاقاً وإختلافاً، إضافةً إلى كيفية إتباع أبرز إستراتيجيات وقواعد مواجهتها.

إشكالية البحث : الأزمة ظاهرة عالمية الطابع تتميز بتنوع تجلياتها وتنوع نتائجها وتعقد تأثيراتها على مختلف الصعد الاقتصادية والاجتماعية 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 وتأثير بها على مختلف الصعد وفي الوصول إلى إجابة علمية حول سؤال ما هي أبرز إستراتيجيات التي يمكن بواسطتها إدارة الأزمات ؟

فرضية البحث : إن دور وتأثير الأزمة تقترب بوجود العديد من القواعد والأبعاد 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 مرحل 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 ، كظاهرة عالمية لا يمكن الإستغناء عنها من حيث الأبعاد والتداعيات والآثار التي تتركها من جهة ، وكيفية التعامل معها من جهة ثانية والتكيف والتأقلم معها من جهة ثالثة ، وسبل مواجهتها من جهة 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 البشرية ، 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 كالتالي :

الفرع الأول - مفهوم الأزمة:

الأزمة لغةً ، طبقاً لقاموس لسان العرب هي الجدب أو القحط أو الماجعة .¹

وعند الفراهيدي ، زامت الرجل : ذعرته ، وزنم ، أي ذعر وفزع . والأوازم ، واحدتها أزمة : الأنبياء ، وأزمت يد الرجل أزماها ازما ، وهو أشد العرض . وأزم علينا الدهر يأزم ازما ، إذا ما إشت وقل خيره² . والفعل أزم على الشيء أزماً ، عض بالفم كله عضاً شديداً ، فمثلاً يقال أزم الفرس على اللجام ، ويقال أزمت السنة ، أي إشت قحطتها³ . وطبقاً لقاموس المورد هي تغيير نحو الأفضل أو نحو الأسواء في الأمراض الحتمية الحادة، ويورد أيضاً بأن الأزمة عبارة عن حالة من الالاستقرار السياسي الخ تفضي إلى تحول حاسم⁴.

الفرع الثاني - الأزمة التعريف والمعنى:

يركز هذا الفرع على مجموعة من تعريفات الأزمة من منظور ومنطلقات الباحثين كالتالي:

1 - تعريفات الباحثين الغربيين :

يعد جارلس ماكليلاند(Charles A.McClelland) الأزمة بأنها: " مرحلة وسطاً بين حالة السلم وال الحرب ، 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 الاستقرار ، ولكن ليس كل أزمة تؤدي إلى نشوب الحرب من عدمها .

ويرى يورغن هامرمس(Hamermaas) . L أن الأزمة هي: " تهديداً خطراً متوقعاً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات الأفراد والمؤسسات والدول والتي تحد من عملية إتخاذ القرار"⁶ ، ركز هذا

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

² . الخلي 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 البعلبي ، زيد منير البعلبي ، قاموس المورد الحديث ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، 2008 ، ص 292 .

⁵ . 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) , P.83 .

⁶ . J . Hamermaas , 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 إنعطافية وسطية بين Halltien .

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

بعد تناول عدد من التعريفات المتباعدة حول الأزمة التي تطرق إليها الباحثون كل من وجهة نظره ومنظوره الفكري والفلسفى ، نستنتج بأن الأزمة إنعطافية في ظرف عصيب ، وحالةٌ استعصاءٌ تسببُ اختلالاً في عمل النظام ، بسبب قصر النظر في المعلومات والمعطيات ، وعدم التنبؤ وسوء التقدير ، وعدم الأخذ بنظر الإعتبار مبدأ أسوأ الإحتمالات ، مما يؤدي إلى تشابك الموقف وتعقيدها وينتج عنها إفرازات وآثار سلبية ، ويستدعي ذلك بذل الجهود من أجل إحتوائها والسيطرة عليها ، كي لا تؤثر على إنسانية عمل النظام وإستمراريته وديومنته ، مما يتطلب البحث والدراسة والتمحیص 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 عالم 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 مفاهيميةٍ ارتباطاً بالعلوم وال المجالات المختلفة كالآتي :

الفرع الأول - مفهوم الأزمة وإرتباطها بال مجالات المختلفة :

إن الأزمة كمفهومٍ إصطلاحي يمكن اعتبارها مفهوماً شائعاً في مختلف العلوم وال المجالات ، لذلك فإن الأزمة هي صفة لعلم موصوف كالأزمة الإدارية ، أو الأزمة السياسية والإقتصادية وغيرها ، لذلك نحاول تسلیط الضوء على أربعة علوم أو مجالات على سبيل المثال لا الحصر ، وهي الأزمة الإدارية، والسياسية، والإقتصادية، والاجتماعية ، كالآتي :

1 - الأزمة من الناحية الإدارية : حدد علم الإدارة مفهوم الأزمة، بالعلاقة مع كافة الجوانب الخاصة بالإدارة وشروط النجاح، ولذلك تتعدّت 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 أثناءها ، ومنها تخصصت بأسلوب توفير المعلومات ، وعملية الإتصالات إبان الأزمة ، وتركز بعضها على موقف الأزمة ، ونتائجها الإيجابية أو السلبية، وفي هذا الشأن كان الإهتمام بالإجراءات الوقائية، أو الإستجابة المطلوبة. وأن التتبّوء بحدوث الأزمة وما ستؤدي إليه الأحداث مع التأكيد على عنصر الوقت والإستفادة منها لكي يمكن التغلب على الأزمة إدارياً .

إن الإدارة الكفوءة ترتفد صاحب القرار السياسي بالخبرة والمعرفة العلمية ، وأدوات ووسائل قادرة على مواجهة الخصوم الدوليين ، وهي بحد ذاتها وسيلة السلطة في تحقيق أهدافها المختلفة¹. 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 التغرات التي أدت إلى إنفجارها ، وأخذ الدروس وال عبر 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 الاجتماعية وغيرها .

¹ . قاسم جمیل قاسم ، علاقه السياسة بالإدارة ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان ، 1983 ، ص 23 .

فقد يمكن اعتبار الأزمة من بعد السياسي حسب وجهة نظر وليام . ب . روس على أنها: " موقف حالة يواجهها متخذ القرار في إحدى الكيانات السياسية والإدارية (دولة ، مؤسسة ، مشروع) تتلاحم فيها الأحداث ، وتتزامن وتشابك فيها الأسباب بالنتائج ، وقد يفقد معها متخذ القرار قدرته في السيطرة عليها ، أو على إتجاهاتها المستقبلية "¹ ، حيث نلاحظ في هذا التعريف تسلیط الضوء على توصیف حالة الأزمة والتداعيات الناجمة عنها، إذ يعتبرها حدثاً مفاجئاً لم يكن يتکهن 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 ودفاوعها .

3 - الأزمة من الناحية الإقتصادية : إضطراب فجائي يطرأ على التوازن الإقتصادي في دولةٍ ما أو عدة دول ، وهي تطلق على الإضطراب الناشيء من اختلال التوازن بين الإنتاج والإستهلاك² ، 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 حد سواء ، وكذلك إنخفاض مستوى البطالة ، وإرتفاع مستوى رفاهية معيشة الأفراد ، مع بروز منافسة في السوق بين أنواع مختلفة من البضائع المعروضة من حيث النوعية والجودة والسعر ، وهذا الأمر محكوم بمعادلة العرض والطلب وإستقرار السوق إقتصادياً ، والتي يؤدي إلى الإنبعاش والإزدهار والتطور ، وبعكس ذلك فإن الركود الإقتصادي وكسر السوق وسوء توزيع الثروة يؤدي إلى بروز ملامح أزمة إقتصادية .

لذلك نرى بأن الأزمة الإقتصادية يقصد منها التوقف أو التراجع في المواد الأولية للإنتاج ، مما يؤدي إلى ظهور ركود إقتصادي وكسر 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 يؤثر على 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 تقليل الطبقة الغنية إلى نسبة 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 ، لاتسرع 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 الاقتصادية وهشاشتها ، وي تعرض الدول الريعية بشكل عام إلى الأزمات الاقتصادية والتي تؤدي إلى نشوء الأزمات السياسية والإجتماعية فيها وعدم استقرارها.

4 - الأزمة من الناحية الإجتماعية : إهتم علم الاجتماع بدراسة الأزمات التي يتعرض لها البناء الاجتماعي ، 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 الاجتماع إهتمامه للإنحراف ، أو الخروج عن المألوف في العلاقات والنظم الإجتماعية ، والذي تسببه الأزمات التي قد تكون سبباً أساسياً لتدمیر العلاقات المستقرة والضرورية للإنسان .

بدأ علم الإجتماعية حديثاً يركز على المخاطرة ، وإرتباطها بالأزمة ، إذ إنها تألفت الإنتباه إلى ما يحدق بالمجتمعات من أخطار تمثل على سلبيتها مبدأ محركاً للمجتمع ، الذي أحدث قطعيةً مع التراث والطبيعة¹.

لذا نرى بأن الأزمة من الناحية الإجتماعية يقصد بها إخلال التوازن القيمي في إتباع نهج أو سلوك أو عادات وتقالييد معينة في مجتمع ما لم يكن فيها مأولاً من قبل ، بغية تكيف المجتمع معها لتقبليها أو رفضها ، فالمجتمع بهذه الحالة يتقسم إلى طبقتين وهما الطبقة المحافظة ، والطبقة المتحركة ، 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 يتبعاه ، مما ينعكس على أن يتراوح المجتمع في مكانه ويصعب تحديد هويته إجتماعياً .

الفرع الثاني - المفاهيم المشابهة للأزمة - مقاربة مفاهيمية :

تتعدد الرؤى حول تحديد المفاهيم المشابهة أو المترابطة من الأزمة لدى الباحثين من حيث تناولها من جهة ، وتبنيها حسب التسلسل التطوري لها من جهة أخرى ، بشكل لم نجد نوعاً من التوافق إن لم نقل الإجماع على أن الأزمة بأي من تلك المفاهيم يمكن أن تبدأ وبماذا تنتهي ، ولكننا نرى أنه بشكل عام يمكن أن تبدأ الأزمة بحادث وتنتهي بصراع أو صدام ، لذلك من خلال محاولتنا البحثية قمنا بتبني تلك المفاهيم كالتالي :

1- مفهوم الحادث :

هو نشاط مادي يحدث فجأة وينتهي أثره ولكن يترتب عليه ضرر مادي أو معنوي أو كليهما².
والحادث يمكن أن يكون حالة مؤقتة عابرة يتميز بعنصر السرعة كونه لا يتسم 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 والمواقوف الصعبة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة، 2006 ، ص 22.

جرياته، إن لم يكن له إمتدادات وعوارض جانبية مغذية ومحفزة ، لإنتهاء آثاره وتداعياته، حيث يتطلب اختيار 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 الاستفادة من الثغرات التي حصلت والتكيف مع إفرازاتها للحيلولة دون تكرارها.

2- مفهوم المشكلة :

تعرف المشكلة بأنها " عائق أو مانع بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه"¹، حيث تعتبر 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 المتقدمة عن المشكلة ، والتي تأخذ موقفاً حاداً شديداً الصعوبة والتعقيد ، غير معروف أو محسوب النتائج ، ويحتاج التعامل معه إلى السرعة والدقة ، في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهداً منظماً للوصول إلى حقيقة أسبابها والتعامل معها². لذلك يقصد بكلمة المشكلة الفرق بين أو الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هو كائن أو بين المستهدف والواقع ، والملاحظ أن المشكلة يكون لها عادة أكثر من حل ومن ثم يتم اختيار - الحل المناسب لها - وهو - القرار - ولتحقيق الهدف المطلوب³.

3- مفهوم الخلاف :

الخلاف هو نقىض الإتفاق ومنه المضادة، وعدم المساواة، والقصد إلى الشيء بعد النهي⁴، يقصد بالخلاف نمط التفكير والممارسة في تبني موقف يميّزه 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 والموافق الصعبة ، مصدر سبق ذكره ص 21 .

⁴ . ابن منظور ، لسان العرب ، المجلد التاسع، مصدر سبق ذكره ، ص 196.

طرف يصعب التنبؤ 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 إلا أنها لا تعبّر عن الأزمة¹.

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 الخصم² ، والصراع هو خلاف أو نزاع بين طرفين أو أكثر وقد يكون سبباً رئيسياً لوقوع الأزمات³.

6- مفهوم الصدمة :

تعني الصدمة شعوراً فجائياً بالغدر والخسارة والخداع ، وطعنة في الضمير والحس والمنطق ، وبالإساءة غير المتوقعة من الذي أحسن 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 ممكناً، تمهيداً للوصول إلى جوهر الأزمة أو الحدث الذي نجمت عنه الصدمة⁴.

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 الآخرين⁵.

وقد تكون الكوارث أسباباً للأزمات ، ولكنها بالطبع لا تكون هي بذاتها الأزمات ، أي أن الكارثة قد تترجم عنها أزمة ، لكنها لا تكون هي الأزمة ذاتها ، فمفهوم الأزمة كثيراً ما يرتبط بالحس الوطني أو القومي، خاصة إذا ما كانت كارثة طبيعية عامة ، لم يتدخل الإنسان في صنعها⁶ . 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 والموافق 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 والموافق 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 بِاستثمارها في تحقيق بعض الأهداف والتي يصعب تحقيقها في الظروف الطبيعية أو العادية وهو ما تطلق عليه الإدارة بالأزمات¹.

إن تغفل مفهوم الأزمة مع المفاهيم الآتية 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 يتبيّن أهمية الأزمة من خلال دورة حياتها وقواعد وإستراتيجياتها والتي يتم التطرق إليها في المبحث الثاني.

المبحث الثاني: دورة حياة الأزمة : القواعد والإستراتيجيات

يركز هذا المبحث على دورة حياة الأزمة وتصنيفاتها وأبعادها وخصائصها وإستراتيجيات مواجهتها من خلال مطابقين كالتالي :

المطلب الأول دورة حياة الأزمة وتصنيفاتها

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

الفرع الأول - دورة حياة الأزمة:

الأزمة كأي ظاهرة حياتية أو إجتماعية تمر بدوره حياة من حيث التكوين والنشوء والإرتقاء والتطور، كما هو الحال بالنسبة لأى كائن حي ، لذلك فالأزمة تمر بأربعة مراحل خلال دورة حياتها وفق رأي الدكتور بشير العلاق على النحو التالي² :

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 بشكل متزايد ، ويصاحب ذلك اعراض منها زيادة حجم الإعمال التي لا جدوى منها .

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

4 - مرحلة التأقلم: وهنا تستخدم إستراتيجيات معينة بالإضافة إلى استخدام 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 الأربع 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 يلي¹ :

1 - مرحلة التكون والكمون.

2 - مرحلة الإكمال والظهور.

3 - مرحلة التصاعد والإستفحال .

4 - مرحلة التصادم والانتشار.

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 كالتالي² :

1 - حجم المخاطر المرتبطة على الأزمة.

2 - القدرة على التأثير في أحداث الأزمة.

3 - الزمن المتاح للمناورة .

4 - عدد الخيارات المتاحة لمعالجة الأزمة: سواءً من حيث مراحل التكوين بدءاً بالميلاد، ومروراً بالنمو ومن ثم النضج(إنفجار)، وصولاً بالإستحكام(مزمنة) وإنتهاءً بالإنسار وأخيراً بالإختفاء، أو من حيث التكرار، أو الشمول، أو من حيث الشدة والمعالجة .

وقد حدد جون بيرنيت(John Burnett) أربعة عوامل أخرى وهي³: ضغط الوقت(شديد - بسيط)، ومستوى التهديد(مرتفع - منخفض)، ودرجة التحكم(عالية - منخفضة)، وقدرا الإستجابة(كثير - قليل).

إن هذه التصنيفات وغيرها ما هي إلا عبارة عن بلورة ملامح الأزمة من حيث البيئة التي ولدت فيها ، والإنعكاسات والإفرازات التي تتمحض 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 كالآتي¹ :

1 - بعد الزمني : ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة والمدى الحالي الذي لا زالت قائمة خلاه 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 - بعد المكاني : ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التي كانت أو لازالت تعاني منها حالياً ، ويساعد التعرف على بعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة ، فإذا كان الهدف من الخطة هو القضاء على نشاط الجماعات المتطرفة في منطقة ما ، فإنه من المهم تحديد مناطق ظهور ونشوء تلك الجماعات .

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

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

5 - بعد 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 - بعد المؤسسي: يتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد الذي سيشاركون في إتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية اللازمة .

7 - بعد المحطي 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 ومستقبلاً .

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

ويمكنا إضافة العديد من الأبعاد منها: البعد التنظيمي، والبعد النفسي، والبعد السلوكى، والبعد الإداري، والبعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد الثقافي، والبعد السياسي، والبعد الأمني، والبعد القيمي، والبعد الأخلاقي، والبعد المحلي، والبعد الدولي وغيرها من الأبعاد، حيث أن لكل بعد من هذه الأبعاد دوره وتأثيره على مسار الأزمة وتداعياتها ومصاعبها ونتائجها وأثارها .

وعند تحليل الأزمة ومحاولة معرفة أبعادها يمكن الإستعانة ببعض العناصر¹:

- 1 - مصدر الأزمة وأسبابها: وهل هي مشكلات سابقة تطورت إلى حد الأزمة ، أم هي تهديد خارجي ، أم عوامل طبيعية ، أم موقف طاريء داخلي ؟
- 2 - ثقل الأزمة : ويقاس بمدى تهديها 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 فترة زمنية محددة ، فكلما تلاحت الأحداث في فترة زمنية وجيدة، كلما كانت الأزمة أكثر كثافة .
- 5 - المدى الزمني للأزمة : وهو الوقت الذي تستغرقه الأزمة (قصيرة ، متوسطة ، طويلة) .
- 6 - نطاق الأزمة : وهو الإطار المكاني الذي تشمله الأزمة (أزمة داخلية بحثة ، 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 عن²: نقطة تحول، لحظات حاسمة حرجية 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 : المدخل - 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 الخل والتأثير وصراع الإرادات وما يرافقها من متغيرات متعددة .

ب - سمات الأزمة :

يمكّننا تحديد سمات الأزمة وهي تلك السمات التي لو توافرت في موقف أو حالة معينة فإننا يمكن أن نطلق عليها (أزمة) ، وأهم هذه السمات والخصائص مايلي¹ :

- 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 استخدام طرق ووسائل غير عادية ومعتادة في المواجهة ، بل والإستعانة بقوى خارجية أحياناً من أجل 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 وشيوخ 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 ، وإرتكاب متذبذبي القرار .
- ويرى الدكتور حسن بكر بأن الأزمة تتسم بعدة سمات ، نذكر من بينها² : 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 عصياً 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 المختلفة حيث لا توجد برامج محاكاة الأزمات: منع الأزمة والتحذير من وقوعها وإدارة

¹ . محمد أحمد الطيب هيكل ، مهارات إدارة الأزمات والکوارث 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 كالتالي :

أولاً- قواعد إستراتيجيات الأزمة : هناك مجموعة من القواعد التي تقوم عليها الإستراتيجيات¹:

- 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 وتوجيهه 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 الإنتماه إلى مجموعة من الوسائل والآليات التي تساعده ليس فقط في معرفة إستراتيجية الأزمة ، وإنما أيضاً الرؤية المعمقة لجوانبها وكيفية تنظيم الأولويات التي تساعده في تحديد أفضل الوسائل لخلق وعي عام لمواجهة تحديات إدارتها .

ثانياً - أنواع إستراتيجيات مواجهة الأزمات : هناك العديد من الإستراتيجيات لمواجهة الأزمات نورده

كما يلي²:

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 المتبعة في المواجهة :

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

- التدمير الخارجي للأزمات: من خلال حصار العناصر المسيبة 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 الانفجار .

الأسلوب المتبوع في المواجهة : تكمن في تقديم التوجيه والنصائح والإرشاد لتخفيف حدة الأزمة ، من أجل التعامل بحرص مع القوى المسيبة للأزمة بتقديم بعض التنازلات التكتيكية ، لتهيئة الظروف المناسبة للفتاوض .

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

الأسلوب المتبوع 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 إغراءات 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 المتبوع 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 ومتغيرة ومن ثم تعتمد هذه الإستراتيجية على دفع الصراعات بين هذه التكتلات إلى الأمام .

الأسلوب المتبوع في هذه المواجهة : تقديم تنازلات لتكون مصدراً للصراع، و تسريب إشاعات عن إنهيارات حدثت نتيجةً 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 والمبادرة والإقدام لدى الأفراد لتعويض الخسائر وتحقيق أفضل من النتائج التي كانت تتحقق من قبل الأزمة .

الأسلوب المتبعة 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 السابقة¹. 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 ألبرخت 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 التالية² :

الخطوة الأولى :

القيام بعملية مسحية لتقدير الأخطاء ، من خلال تحديد نوعية المخاطر والطوارئ 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 التواهي التالية :

- تحديد السلطة المسئولة 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 تغير تقيير المخاطر، من خلال ضرورة إهتمام الإدارة بالإجراء المسمى لتقدير المخاطر والذي على أساسه يتم تحديد نوعية الأزمات والمخاطر التي تواجه المؤسسة ومن ثم يتسعى على المؤسسة أن تحشد الجهود لتطوير الإستراتيجيات التي تمنع وقوع الأزمات وتمنع تصاعدتها بناءً على تقديرات تلك المخاطر الكامنة والمحتملة الحدوث .

الخطوة الرابعة :

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

الخطوة الخامسة :

تخصيص لجنة لفحص ومراجعة الواقع 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 الجانب الإيجابية وضعها في الحسبان عند تطوير الخطة .

قام ستيف ألبرخت S. Albrecht بتطوير نموذج الخمس خطوات وأضاف إليه مجموعة من الإستراتيجيات الضرورية عند التخطيط والتعامل مع الأزمات شملت نواحي التدريب والتنفيذ والتقييم لخطة الأزمة وقد نموذجاً سمي ب (APTRA) وهو يمثل نواحي الإعداد والتخطيط لمواجهة الأزمات ويشمل الإستراتيجيات التالية¹:

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

¹ . Ibid.

إن هذه الإستراتيجيات يمكن عدّها خارطة طريق في كيفية التعامل والتعاطي مع الأزمات بغية مواجهتها وإدارتها وفق المنطق والواقع مع الأخذ بالإعتبار الخصائص الملمسة 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 وممارسة ظاهرة لافته في العلاقات الدولية وتحظى باهتمام 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 كالتالي:

1- الأزمة إنعطافة في ظرف عصيب ، تسبب إختلالاً في عمل النظام ، بسبب قصر النظر في المعلومات والمعطيات ، وعدم التبوع وسوء التقدير ، وعدم الأخذ بنظر الإعتبار مبدأ أسوأ الإحتمالات ، مما يؤدي إلى تشابك الموقف وتعقيدها وينتج عنها إفرازات سلبية ومضاعفات متغيرة ، مما يتطلب بذل الجهد من أجل إحتواها والسيطرة عليها ، كي لا يؤثر على إنسانية عمل النظام وإستمراريته 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 الجدية 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 وال عبر 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 إحتواها ، 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 وتقالييد معينة في مجتمع ما لم يكن فيها مألوفاً من قبل ، بغية تكيف المجتمع معها لقبلها أو رفضها ، فالمجتمع بهذه الحالة يتقسم إلى طبقتين وهما الطبقة المحافظة ، والطبقة المتحركة، مما يؤدي إلى خلق نمطٍ من التفكير لدى أفراد المجتمع بشكلٍ يؤدي إلى تقسيم المجتمع إلى ثلات فئات وهم المؤيدون ، المعارضون ، المحايدين ، 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 وأشارها .

8 - إن إستراتيجيات التعامل مع الأزمة تحددها نمط وسلوك الأزمة بموجب مسارتها .

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

10 - التخطيط والإعداد للتعامل مع الأزمات يتطلب خبرة و دراسة تامة من قبل فريق متخصص ذو كفاءة عالية. وبعكس ذلك فإن العفوية في التعامل مع الأزمات تؤدي إلى الكوارث والتداعيات الخطيرة.

التوصيات:

1 - دراسة أسباب نشوء الأزمات عن طريق البحث عن الدوافع التي أدت إلى نشوئها وتفاوهما 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 تقليل 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 تتشاً 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

أولاًً - المصادر باللغة العربية :

1- الموسوعات والمعاجم والقواميس :

1. ابن 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 الاقتصادي ، 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- منظور عالمي ، ط1 ، دار الوفاء 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 والتوزيع ،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 عالم 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 المهيدي 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 والكورونا ، 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 والكورونا ، دار أبو المجد للطباعة ، القاهرة،2004.

19. ممدوح رفاعي ، ماجدة جريل ، 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. ولIAM . B . Ross ، لاتنسع 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.