

## من الأزمة إلى إدارة الأزمة: مدخل مفاهيمي

أ. د. علي عباس مراد

معهد العلمين للدراسات العليا

### المستخلص

تُشكل الأزمة ظاهرة استثنائية حادة ومفاجئة تهدد استقرار المنظومات الإنسانية والطبيعية، وتتسم بشح المعلومات وضيق الوقت المتاح لصنع القرار. يبحث هذا المقال في التحول المفاهيمي من الأزمة إلى "إدارة الأزمة" بوصفها فرعاً علمياً وممارسة تطبيقية تستهدف التنبؤ بالأزمات، والوقاية منها، واحتواء آثارها، أو تحويل مخاطرها إلى فرص استثمارية ناجعة. يستعرض البحث الجذور التاريخية للمصطلح بدءاً من الطب الإغريقي، مروراً بنظرية الإدارة العلمية لـ "تايلور" وبيروقراطية "فيبر"، وصولاً إلى التوظيف السياسي والإعلامي للمصطلح عقب "أزمة الصواريخ الكوبية" عام 1962 التي أرست معالم الإدارة الاستراتيجية للأزمات الدولية. وينصرف الجانب التحليلي من الدراسة نحو تفكيك أزمات الأمن القومي، مرجعاً أسبابها إلى اختلال التوازن البنوي في مكونات استراتيجية الأمن القومي للدولة. ويخلص البحث إلى تصنيف هذه الأزمات إلى ستة أنواع رئيسة تتبع هذا الاختلال وهي: الأزمات الناجمة عن اختلال الأهداف، أو القدرات، أو الوسائل، أو الأساليب، أو الاحتمالات، أو المعالجات. ويوصي البحث بضرورة التحول من نمط الإدارة العلاجية التقليدية القائمة على رد الفعل (إدارة الفزعة)، إلى نمط الإدارة الوقائية العلمية المستدامة عبر تفعيل نظم الإنذار المبكر، وتطوير الخطط السيناريوية، وبناء قدرات فريق إدارة الأزمات لمواجهة التهديدات الجوهرية التي تمس المصالح العليا للدولة

الكلمات المفتاحية: الأزمة، إدارة الأزمة، الأمن القومي، إستراتيجية الأمن القومي. التوازن البنوي

## From Crisis-to-Crisis Management

Prof. Dr. Ali Abbas Murad

Al-Alamein Institute for Higher Education

### Abstract

A crisis constitutes an exceptional, sudden, and acute phenomenon that threatens the stability of both human and natural systems, characterized by information scarcity and limited decision-making time. This paper explores the conceptual transition from "crisis" to "crisis management" as a scientific discipline and practical framework aimed at predicting, preventing, and containing crises, or transforming their inherent risks into beneficial opportunities. The study traces the historical roots of the term from ancient Greek medicine, through Taylor's scientific management and Weber's bureaucracy, to its political and media institutionalization following the 1962 Cuban Missile Crisis, which shaped the strategic

management of international crises. Analytically, the paper deconstructs national security crises, attributing their root causes to structural imbalances within the components of a state's national security strategy. Consequently, the study classifies these crises into six distinct types resulting from such imbalances: crises arising from flaws in objectives, capabilities, means, methods, probabilities, or remedies. The paper concludes by emphasizing the necessity of shifting from traditional, reactive crisis handling to a scientific, sustainable preventive approach. This transition requires activating early warning systems, developing scenario-based planning, and building the capacities of crisis management teams to effectively counter existential threats to core.

**Keywords: Crisis, Crisis Management, National Security, National Security Strategy, Structural Balance.**

لا بُدَّ من القول ابتداءً إن ما بين يدي القارئ وأمام ناظره الآن، مدخل مفاهيمي تمهيدي لمحور (الأزمة وإدارة الأزمة)، الذي تستحق مجلة (إنكي) وهياًة تحريرها، الإشادة الكبيرة باهتمامها به، والتفاتاً إليه، ودعوها للكتابة عنه، بما يفتح الباب واسعاً أمام المزيد من الجهود الهادفة لدراسته أو ترجمة ما كُتب ويُكتب عنه في الشرق والغرب، ولم يترجم حتى الآن إلى العربية، إلا أقل من القليل. وبقدر تعلق الأمر بمفهوم الأزمة، بوصفه المحور الأساسي لهذا العدد، وموضوع هذا المدخل، فإنه مشتق في اللغة العربية من الفعل أزم، أزمًا، أزمًا، وتأزم، وتأزم بمعنى أصابته أزمة، وأزم على الشيء أزمًا: عضَّ على الشيء بالفم كله عضوًا شديدًا، وأزم فلان على كذا يعني لزمه وواظب عليه، والأزمة اصطلاحًا تدل على الشدة والقحط والمضيق، لذلك، يطلق على كل طريق بين جبلين مأزم. وتدل على الأزمة في اللغة الصينية، كلمة مركبة من كلمتين (Ji-Wet): تدل الأولى على (الخطر)، وتدل الثانية على (الفرصة) التي ينطوي عليها الخطر، لكنها قابلة للاستثمار والانتفاع منها، وهو ما يجعل كلمة أزمة في الصينية تعبيرًا عن: خطر يمكن تحويله إلى فرصة نافعة.

ويعود تأريخ أول ظهور لكلمة الأزمة في الحضارة الغربية إلى الإغريق القدماء الذين استخدموها ابتداءً في النطاق الطبي للدلالة على (التحول المفاجئ في الحالة الصحية للمريض إلى الأسوأ أو إلى الأفضل في مدة زمنية قصيرة نسبيًا)، وشاع استخدامها بهذا المعنى في المعاجم الطبية الأوروبية في القرن السادس عشر (1500-1600م)، واستُخدمت هناك في القرن السابع عشر (1600-1700م) للدلالة على ارتفاع حدة التوتر في العلاقة بين الدولة والكنيسة، واكتسبت في القرن التاسع عشر (1800-1900م) معنى عامًا يدل على (مشكلة خطيرة أو لحظة تحوّل حاسمة في العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية)، ثم استُخدمت لاحقًا في مختلف فروع العلوم الإنسانية للدلالة على (الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح لاستقرار الأشياء أو الأوضاع التي بلغت نقطة حرجة، أو لحظة حاسمة، يتحدّد فيها مسار ومصير تطور ما، إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ). وقد تكون ثمة علاقة بين مصطلح الأزمة وما عُرفَ بـ (الكساد أو الانهيار الكبير Great Depression) الذي بدأ باختيار سوق الأسهم في

الولايات المتحدة يوم الثلاثاء الأسود (29 أكتوبر/تشرين الأول 1929)، واستمر طوال عقد الثلاثينيات وبداية عقد الأربعينيات، ثم امتدت آثاره إلى العالم الغربي كله، ونُظِرَ إليه بوصفه أكبر وأشهر الأزمات الاقتصادية في القرن العشرين.

أما المصطلح المركب (إدارة الأزمة Crisis Management)، والمكون من كلمتي (إدارة Crisis Management و أزمة Crisis)، فهو مصطلح حديث، ما زال تأريخ ظهوره واستخدامه غير معروف على وجه الدقة والتحديد، ولكن الاتفاق شبه منعقد على أن كلمة (إدارة Management) فيه، مصدر من الفعل أدارَ المستخدم لغة: للدلالة على (المركز المتمتع بسلطة الرئاسة وحق التصرف)، واصطلاحًا للدلالة على (سلطة وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة أو وحداتها التنظيمية في نطاق الوظائف الإدارية الأربع الأساسية المعروفة: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة). ويعود الفضل في ابتكار هذا المعنى الاصطلاحي للإدارة، وشيوع استخدامه إلى المهندس الميكانيكي الأمريكي (فريدريك وينسلو تايلور 1856-1915م) الذي عمل في أحد مصانع الحديد في ولاية فيلادلفيا الأمريكية طوال ثماني سنوات، متدرجًا من عامل إلى مهندس إلى كبير مهندسي الشركة، ولاحظ عن كثب أثناء سنوات عمله، أن أساليب الإنتاج التقليدية في المنظمات الصناعية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، كانت تفتقر إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، مما جعلها تعاني من القصور في الإنتاج، والعجز عن تلبية احتياجات هذه المنظمات، فهيمنت عليه فكرة رفع الكفاءة الإنتاجية، والبحث عن الأساليب والوسائل التي تحقق هذا الهدف، وهو ما جعله "تايلور" المرتكز الأساس لنظريته عن الإدارة العلمية للنشاطات الإنتاجية، والتي عرض أفكاره بشأنها في كتابه الشهير (مبادئ الإدارة العلمية The Principles of Scientific Management)، ليُصبح بذلك الأب الشرعي لعلم الإدارة، ومن أوائل المستشارين الإداريين، وأحد أوائل قادة حركة الكفاءة الذين وجهوا الاهتمام نحو الإدارة ووظائفها، ليتسع هذا الاهتمام ويتعمق تدريجيًا، ويتخذ طابعًا عالميًا في مختلف المجالات، مما عكسه انعقاد المؤتمر الدولي الأول للإدارة في مدينة براغ عام (1924م).

واستكمل عالم الاجتماع السياسي والاقتصاد والإدارة الألماني (ماكس فيبر 1864-1920م)، جهود "تايلور" في دراسة الإدارة كمنشأ عملي، وتحديد المبادئ والقواعد التي جعلت منها أيضًا علمًا نظريًا. واقتصرت التطبيقات العملية ثم النظرية الشائعة للإدارة في النصف الأول من القرن العشرين على النطاقين البيروقراطي والإنتاجي (إدارة البشر، إدارة الموارد، إدارة الخدمات، إدارة الإنتاج، إدارة التطوير والتحسين)، ثم أضيف إليها، ومنذ عقد الستينيات من القرن العشرين، تطبيقها في نطاق جديد هو (إدارة الأزمات)، الذي أصبح تدريجيًا من فروع الإدارة وتخصصاتها الأساسية بالنظر لكثرة الأزمات في قطاعات

الحياة الإنسانية المختلفة، لتظهر أهمية الإحاطة النظرية والإتقان العملي لمبادئ وقواعد (إدارة الأزمات) في الحفاظ على استقرار الحياة واستمرارها والقدرة على مواجهة أزماتها.

وتعود أصول العلاقة الوثيقة التي نشأت بين (الإدارة والأزمة)، إلى واقع تعدد وتكرار حدوث الأزمات الطبيعية والاجتماعية، الخاصة والعامة، وحاجة من يتعرضون لها إلى ما يمكن وصفه بإيجاز بأنه: (الاستعداد لما قد يحدث من الأزمات، والتعامل مع ما يحدث منها، وإصلاح إضرار وتدارك عواقب ما حدث منها)، أو شرحه بالتفصيل بأنه: (الاستجابة الآتية والسريعة لما يحدث من الأزمات، بردود فعل بعيدة عن العاطفة والارتجال، مما يتطلب استخدام العمليات الإدارية الأساسية الأربع (التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة) في اتخاذ قرارات عقلانية مدروسة ومخطط لتنفيذها بعناية). وبحكم أهمية التدريب على إدارة الأزمات وضرورته الشديدة لإتقان وسائل وأساليب الحد من قوتها والتخفيف من آثارها الضارة، فقد باتت الحاجة ماسة لتوثيق المعلومات المتعلقة بكيفية حدوث الأزمة، والإجراءات والوسائل والأساليب المستخدمة في تسويتها مؤقتًا أو حلها نهائيًا، لتكون مرجعية في التعامل مع الأزمات المستقبلية المفترضة، وجزءًا من التدريب العملي على وضع وتنفيذ استراتيجيات إدارتها. ومن ثم فإن هذا التوثيق والتدريب لا يستهدفان امتلاك القدرة على (التنبؤ المستقبلي) بوقوع الأزمات\*، بقدر ما يستهدفان التدريب العملي على التعامل مع الأزمات المختلفة، ووضع وتنفيذ سيناريوهات متنوعة للاستجابة لها، وهذه سياسة باتت لزامًا على الدول والمؤسسات الكبرى تطبيقها، إذا كانت حريصة على حسن إدارة الأزمات التي تتعرض لها، وتقليل الأضرار المصاحبة لها والناجمة عن حدوثها، عبر التعلم من التجارب والأخطاء والبناء على قصص النجاح.

وبقدر تعلق الأمر بمصطلح (إدارة الأزمة)، فمن الشائع الآن الاعتقاد بارتباط نشأته ودخوله نطاق الاستخدام السياسي والإعلامي، بما بات يُعرف بـ (أزمة الصواريخ الكوبية) التي كانت توترًا حادًا طرأ بشكل مفاجئ وحاد على العلاقة بين الولايات المتحدة الأمريكية و الاتحاد السوفيتي (السابق) أيام الحرب الباردة، واحتاج كل طرف منهما إلى إدارتها أي إلى: اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، إما لتسويتها وإيجاد الحلول لها، أو لتحويل الخطر الكامن فيها إلى فرص يحسن إدارتها أفضل من الطرف الآخر، ويحقق منها أرباحا أكثر منه. ويمكن أن نفهم ذلك بشكل أوضح وأعمق، إذا ما تذكرنا أن جذور تلك الأزمة، تعود إلى السنة قبل الأخيرة من مدة الرئاسة الثانية للرئيس الأمريكي (دوايت ديفيد آيزنهاور 1890-1969م)، الذي اتخذ قرارًا بتطبيق الاتحاد السوفيتي بمنظومات من الصواريخ النووية من نوع "ثور"، أمر

\* تتناقض فكرة (التنبؤ بالأزمات) مع تعريف الأزمة بوصفها (حدثًا مفاجئًا وغير متوقع)، لأن التنبؤ بالأزمة، ينفي عنها سمة المفاجأة وعدم التوقع المميزة لها، ويحولها إلى مجرد حادث أو مشكلة.

بنشرها في بريطانيا عام (1958)، ثم استكملت الرئاسة الأمريكية الجديدة في عهد الرئيس التالي (جون فيتزجيرالد كينيدي 1917-1963م) ذلك القرار بنشر صواريخ نووية من نوع "جوبيتر" في كل من إيطاليا وتركيا عام (1961م). وكان تلك الخطوة كما يقال، القشة التي قصمت ظهر البعير، إذ دفعت الاتحاد السوفيتي للبحث بجدية عن فرصة للرد وتنفيذ قرار مشابه. وحاتت هذه الفرصة سريعاً بعد أن رفضت حكومة "آيزنهاور" الاعتراف بالنظام الجديد الذي قام في كوبا، الجزيرة القريبة من الساحل الأمريكي الشرقي (حوالي 90 ميلا ، 140 كم) فقط عن ساحل فلوريدا، (140 كم)، بعد أن أسقطت الثورة التي قادها (فيديل كاسترو) ورفاقه عام (1959م)، نظام الدكتاتور (فلجنسيو باتيستا) حليف واشنطن المقرب، ثم فرضت في (19 تشرين الثاني/أكتوبر 1960م) حظراً على الصادرات إلى كوبا باستثناء الغذاء والدواء رداً على تأميم مصافي النفط الأمريكية هناك دون تعويض، لبتسع هذا الحظر في (7 شباط/فبراير 1962م) ليشمل جميع الصادرات تقريباً، ووافقت إدارة الرئيس الأمريكي التالي "جون كينيدي" على خطة لغزو كوبا والإطاحة بنظامها الجديد، ينفذها اللاجئون الكوبيون الذين أنزلتهم المخابرات الأمريكية في خليج الخنازير على الساحل الكوبي في (أبريل/نيسان 1961). ولكن الخطة فشلت بعد أن تخلى إدارة "كينيدي" في اللحظات الأخيرة عن دعمها للمعارضين الكوبيين، فهزموا أمام القوات الكوبية، لتعزز تلك المواقف الأمريكية السلبية المتلاحقة مركز كاسترو، وتشجعه على طلب مساعدة السوفيت.

وإذ كانت لدى الزعيم السوفيتي "نيكيتا خروشوف" بدوره رغبة، بل حاجة ماسة، للرد على قرارات إدارتي "آيزنهاور" و "كينيدي" المتعاقبة بتهديد بلاده بشكل مباشر بتطويقها بمنظومات الصواريخ النووية، المتوسطة والطويلة المدى في بريطانيا أولاً، ثم في إيطاليا وتركيا، لسد الفجوة الصاروخية بين البلدين من جهة، وإظهار تشدد حكومته وسياسته في الرد على أمريكا من جهة ثانية، لتقوية موقعه السياسي الداخلي، ودعم الدولة الكوبية الاشتراكية الجديدة القريبة من أمريكا. فقد سارع لاغتنام الفرصة، ووافق على طلب القيادة الكوبية للمساعدة، وزاد على ذلك عرضه نشر صواريخ روسية متوسطة المدى في الجزيرة لردع واشنطن عن التفكير مرة أخرى في غزوها وقلب نظام الحكم فيها، وبموافقة كاسترو على العرض السوفيتي، والبدء بإنشاء قواعد للصواريخ على الأراضي الكوبية، أوشكت الجزيرة أن تصبح قاعدة عسكرية سوفيتية قرب الحدود البحرية الشرقية للولايات المتحدة.

ولكن المشروع السوفيتي المضاد تعرض للفشل قبل استكماله بعد أن التقطت طائرة تجسس أمريكية، صوراً في (14 أكتوبر/تشرين الأول عام 1962)، تُظهر بناء قواعد لإطلاق الصواريخ على الأراضي الكوبية، قدّر الخبراء الأمريكيون أنها ستكون جاهزة للعمل في غضون سبعة أيام، ثم التقطت طائرة تجسس أمريكية أخرى أيضاً، صور عشرين سفينة سوفيتية في المحيط الأطلسي محملة بالصواريخ النووية،

ومتجهة إلى كوبا، مما يعني في حال نجاحها في الوصول إلى هناك، وضع المدن الأمريكية الأساسية، مثل واشنطن العاصمة ونيويورك، في مدى هذه الصواريخ، فارتفعت بشكل مفاجئ حدة التوتر في الحرب الباردة بين القطبين الدوليين إلى درجة بدا فيها العالم كأنه على شفا حرب نووية في ذلك الشهر من عام (1962).

وبعد أن أجرى "كنيدي" محادثات مع فريق مستشاريه، وجد نفسه أمام مجموعة من الخيارات للتعامل مع التهديد السوفيتي في كوبا:

\* قصف مواقع الصواريخ وتدميرها وقتل الخبراء السوفيت، إلا أنّ السوفيت يمكن أن يردوا بقسوة على الجبهة الألمانية، ويحتلوا العاصمة برلين.

\* تجاهل الصواريخ، إلا أنّ السوفيت يمكن أن يفسروا ذلك بضعف الموقف الأمريكي، فيتخذوا إجراءات أكثر تشددًا بما يزيد حدة التوتر.

\* طلب تدخل الأمم المتحدة ومشاركتها في حل الأزمة.

\* حصار كوبا أو غزوها برًا أو شن هجمات جوية عليها.

ولكن القرار الذي يجب أن يتخذه، وقبل كل شيء، يجب أن يُظهره بمظهر الرئيس القوي، من دون أن يتسبب في تفاقم التوتر وتصاعده إلى مستوى الحرب النووية، وكان قرار كنيدي الأخير هو مطالبة السوفيت بإزالة القواعد وإعادة صواريخ من حيث جاءت، ووضع كوبا فيما أسماه (منطقة الحجر الصحي)، لمنع وصول القوات أو الصواريخ السوفيتية إليها، بما يمنحه الوقت اللازم للتفاوض بشأنها.

وعلى الرغم من توجيه "خروتشوف" رسالة إلى "كنيدي" أعلن فيها أن السفن السوفيتية لن تتوقف عند منطقة الحجر أو الحصار، بل ستشق طريقها إلى كوبا، ولكن السفن العشرين السوفيتية عادت أدراجها، ثم وجه خروتشوف رسالة أخرى إلى كنيدي، أعلن فيها استعدادها لإزالة قواعد الصواريخ، ولكنه اشترط لذلك، رفع الولايات المتحدة للحصار عن كوبا، ووعدها بعدم غزوها، ورد "كنيدي" على الرسالة الأولى فقط، بينما عرض بشكل خاص النظر في إزالة الصواريخ من تركيا، ووجه "خروتشوف" في (28 أكتوبر/تشرين الأول 1962م)، رسالة علنية إلى الرئيس "كنيدي"، أذيعت من راديو موسكو، وافق فيها على إزالة القواعد من كوبا وإعادة الصواريخ إلى الاتحاد السوفيتي، وبذلك، انتهت في (28 أكتوبر/تشرين الثاني 1962م)، (أزمة الصواريخ الكوبية) التي بدأت في (14 أكتوبر/تشرين الثاني 1962م)، بتوصل طرفيها، وبعد ثلاثة عشرة يومًا من نشوبها، إلى اتفاق يقضي بعدم إيصال الصواريخ السوفيتية إلى كوبا، وإزالة منصاتها من أراضيها، وتعهد الولايات المتحدة بعدم غزو كوبا، والتخلص بشكل سري من صواريخ "ثور" و "جوبيتر" المنصوبة في بريطانيا وإيطاليا وتركيا.

وكان من النتائج المباشرة للأزمة، إدراك قيادتي الدولتين العظميين إمكانية مرور علاقتهما بأزمة (توتر حاد ومفاجئ)، تحدد بنشوب الحرب بينهما، بما يجعلهما في حاجة ماسة لضمان التواصل والاتصال السريع والمباشر بينهما في مثل هذه الحالة، لمنع كل سوء فهم وتفسير للتصريحات والمواقف. وتم تدارك ذلك بإنشاء خط هاتفي ساخن للاتصال المباشر بين البيت الأبيض والكرملين، ودخل الطرفان بعدها في محادثات أدت في النهاية إلى معاهدة حظر التجارب النووية عام (1963م)، وبدأ الجانبين بعملية إنهاء تجارب الأسلحة النووية، ليصبحا لاحقاً مستعدين للدخول أيضاً في محادثات الحد من الأسلحة الإستراتيجية (سالت 1) التي توصلوا فيها إلى اتفاق بعدم تصنيع صواريخ باليستية عابرة للقارات.

ودون الدخول في التفاصيل النظرية للتعريفات المتعددة والمتنوعة لمصطلحي (الأزمة و إدارة الأزمة)، والمفاهيم المقاربة لهما، مثل الحادث (Accident)، المشكلة (Problem)، الكارثة (Disaster)، الصراع (Conflict)، الخلاف (Dispute)، وهي المهمة التي يُفترض أن تقوم بها بحوث هذا المحور بشكل تفصيلي ومنهجي، فإن بالإمكان القول بشكل عام، وفي ضوء التعريفات الأولية، اللغوية والاصطلاحية لمفهومي (الأزمة و إدارة الأزمة)، واسترشاداً بأحداث (أزمة الصواريخ الكوبية)، إن مصطلح (الأزمة)، يدل على حدث غير متوقع، قد يؤدي إلى كارثة إن لم يجر التعامل معه بسرعة لتسويته مؤقتاً أو حله نهائياً، ومن ثم، فإن الأزمة تنطوي على أمرين مترابطين:

\* المفاجأة الناجمة عن شعور الأطراف ذات العلاقة بعدم الاستعداد للحادث الطارئ، ومحدودية الوقت المتاح لتقصي الحقائق والتصرف الاستباقي قبل حدوثه والتعرض للخسائر الناجمة عنه، مما يتسبب لهم في حالة عالية من التوتر والتشتت وعدم القدرة على تحديد الخيارات والمفاضلة بينها.

\* التهديد أو الخطر الناجم عن شعور الأطراف ذات العلاقة بالتهديد والخطر الذي ينطوي عليه الحدث الطارئ، أو عدم القدرة على تحقيق الأهداف المرغوبة لديها، أو حتى المحافظة على القيم والمصالح والموارد المهمة لها.

وبالجمع بين الأمرين، يمكن أن نفهم مصطلح الأزمة على أنه يعني: (الحادث المفاجئ والسريع والحاد الذي يطرأ على وضع أو علاقة، بما ينطوي على خطر يهدد الطرف أو الأطراف ذات الصلة)، وأن نفهم مصطلح (إدارة الأزمة) على أنه يعني (حدث مفاجئ وسريع وحاد، يهدد النظام كله مادياً أو بشرياً أو الاثنين معاً، ويهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها، ويتسم غالباً بضيق الوقت ونقص المعلومات)، أو (تحول مفاجئ عن السلوك المعتاد مصحوب بسلسلة من التفاعلات التي يترتب عليها نشوء موقف مفاجئ وسريع وحاد، يهدد القيم والمصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في ظروف تعاني من ضيق الوقت ونقص المعلومات لمنع تفجر الأزمة). ويمكن أن نؤسس على ذلك تعريف (إدارة الأزمة) بأنها تعني بشكل عام: (الإجراءات التي يتخذها طرف أو أطراف للتعامل مع حدث مفاجئ وسريع وحاد،

يطراً على نظم الحياة أو الحكم أو الإنتاج، ويهدد استقرارها وحتى استمرارها، بما يستلزم السيطرة عليه والتحكم به، ولو كان ممكناً معالجة مسبباته ومنع حدوثه مستقبلاً، ويُستحسن أن يكتشف مدير الأزمة إمكانية توظيفها، أو القرارات المتخذة بشأنها، أو كليهما معاً، لتحقيق مكاسب منها).

ويعني ذلك أن هناك خيارين أساسيين أمام طرف أو أطراف الأزمة هما:

\* خيار (إدارة الأزمة) بهدف تسويتها مؤقتاً أو حلها دائماً.

\* خيار (إدارة الأزمة) بهدف الاستفادة منها وجني مكاسب من ورائها.

وينطوي الخيار الأول على خطر أقل كثيراً من خطر الخيار الثاني، ولعل أقرب مثل يضرب لذلك، هو مثل (السائح و الأسد)، فـ (الأزمة) هي حالة سائح يتجول أعزل، ويُفاجأ بوجود أسد أمامه، و (إدارة الأزمة) هي حاجة السائح الأعزل لاتخاذ قرار عقلائي وسريع بشأن كيفية التصرف مع الأسد (الأزمة):

\* فإذا كان قرار السائح تسوية الأزمة أو حلها، فسيكون عليه عدم مواجهة الأسد، والاختباء أو الهرب منه.

\* وإذا كان قرار السائح الاستفادة من الأزمة وجني مكاسب منها، فسيكون عليه مواجهة الأسد ومراوغته، وانتهاز الفرصة لامتنائه واستخدامه للوصول إلى مأمن.

وتتأثر عملية (إدارة الأزمة) عادة بعوامل تتعلق بكل من:

الأزمة نفسها: من حيث طبيعتها، ودرجة المفاجأة فيها، والوقت المتاح للتعامل معها، ودرجة تعقيدها وخطورها، ومستوى الإجهاد والضغط النفسي الناجم عنها.

زمن الأزمة وتأثيراتها: وهناك وفقاً لهذا العامل نوعان من الأزمات:

\* الأزمة السريعة القصيرة: وتحدث عادة فجأة وبسرعة وتختفي بسرعة، وتتوقف نتائجها على الكفاءة في إدارة الأزمة، مثال ذلك: اندلاع حريق ضخيم في مصنع لإنتاج مواد كيميائية.

\* الأزمة البطيئة الطويلة: وتحدث هذه الأزمة بالتدريج، وتدل عليها إشارات كثيرة، وأخطر ما فيها، أن المسؤولين قد لا ينتبهون لها ولا يدركون ضرورة التعامل معها، ويستمر تهديدها وخطورها لمدة طويلة.

مصدر الأزمة وسببها ونوعها: وهناك وفقاً لهذا العامل أزمات من مصادر (داخلية وخارجية)، وأزمات ذات أسباب (طبيعية وإنسانية)، وتتراوح أنواع الأزمات الإنسانية بين (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، عسكرية، إدارية، قانونية... الخ).

فريق إدارة الأزمة: من حيث أهلية مدير الأزمة وقدراته الشخصية، وجود أو عدم وجود فريق العمل المساعد، أهلية وكفاءة فريق العمل المساعد.

القدرات اللازمة لإدارة الأزمة: من حيث امتلاك أو عدم امتلاك مدير أو فريق إدارة الأزمة للموارد والوسائل والأساليب اللازمة لإدارة الأزمة.

الطرف أو الأطراف الأخرى في الأزمة: من حيث طبيعة العلاقة بينهم، ودرجة استعدادهم للتصعيد أو التهدئة، وامتلاكهم أو عدم امتلاكهم لموارد ووسائل وأساليب إدارة الأزمة، وقدرتهم على تهديد مصالح وحتى وجود تلك الأطراف واستعدادهم لممارسة هذا التهديد وتنفيذه.

ولا بُدَّ أيضاً من ملاحظة أثر هذه العوامل في اختلاف طرق أو أساليب إدارة الأزمات التي تتراوح بين الطرق أو الأساليب التقليدية (الإنكار، الكبت، الإخماد، تقليل الأهمية أو بحس القيمة، التفرغ، التنفيس، العزل)، وغير التقليدية (فرق العمل، الاحتياطي التعبوي، الإدارة بالمشاركة، التصعيد، تفرغ المضمون، التفتيت، التفجير من الداخل، الوفرة الوهمية، الاحتواء وتغيير المسار)، والتي تستحق أن تحظى بقدر أكبر من جهود الباحثين لتحديد إيجابيات وسلبيات كل منها، ومدى تناسبها مع هذا النوع أو ذاك من أنواع الأزمات. أما العوامل التي يتطلبها النجاح في إدارة الأزمات، فقد حددها الباحثان (مأمون أحمد دقاسمة وعاصم محمد الأعرجي) في دراستهما الموسومة (إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى)، وتمثلت في:

1. إيجاد وتطوير نظام مختص بالتعرف على الأزمات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
2. جعل التخطيط للأزمات جزءاً مهماً من التخطيط الإستراتيجي.
3. إقامة ورش عمل ودورات تدريبية للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
4. التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات لتعليم العاملين أساليب العمل تحت الضغوط.
5. إيجاد نظام فعال للإنذار المبكر.

ولاحظ الباحثان في دراستهما، أن هذه العوامل توافرت بدرجة أقل في المراحل الوقائية والتخطيطية (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)، وتوافرت بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية (احتواء الأضرار واستعادة النشاط)، وهو ما يعني أن جهود إدارة الأزمات في إدارة أمانة عمان الكبرى، هي جهود علاجية وردود فعل في معظم الأحيان على ما يحدث من أزمات مختلفة، أكثر من كونها جهوداً وقائية واستعدادية لما يحدث من الأزمات، وعلا هذا الخلل في هذه المنظمة ومعظم المنظمات العربية بالثقافة السائدة التي يهيمن عليها الاعتقاد أن إدارة الأزمات هي مجابهة الأزمة عند وبعد حدوثها، وليست الاستعداد لها قبل حدوثها وبالتالي اندفاع الجميع للبحث عن حلول للأزمة أثناء حدوثها، وهو ما وصفه الباحثان بأنه إدارة الأزمة بطريقة (الفرعة) التقليدية في الريف والبادية.

ولا ننسى هنا الأهمية الخاصة التي يتمتع بها مدير الأزمة وأهليته وقدرته الشخصية على إدارتها، خصوصاً إذا ما تذكرنا أن الأزمة، لا تتسم بسمات (المفاجأة والسرعة والتهديد) فحسب، بل تتسم أيضاً بـ:

\* نقص المعلومات المتاحة لمدير الأزمة وفريقه المساعد، وخصوصاً إذا كانت تحدث لأول مرة، سواء ما يتعلق منها بسبب الأزمة، أو مسببها، أو أهداف المسبب وقدراته، والحدود التي يمكن أن يتجاوزها أو يتوقف عندها، أو كيفية تصرف أطرافها، ونوعية ردود أفعالهم على الأزمة أو على قرارات الأطراف الأخرى بشأنها.

\* توالي أحداث الأزمة وتسارعها وتصاعد حدتها، وهو ما يعكسه أن أزمة الصواريخ الكوبية التي اتسمت بدرجة عالية من السرعة والحدة والتهديد بخطر الدمار الشامل للعالم، لم تستمر إلا ثلاثة عشر يوماً فقط، مما يعني ضيق الفسحة الزمنية المتاحة لمدرء الأزمة والفرق المساعدة لهم لجمع المعلومات، ودراسة الخيارات والمفاضلة بينها، واتخاذ القرارات بشأنها، وهو ما يمكن أن يعرض أحد أو جميع أطراف الأزمة لفقدان السيطرة، ومواجهة تطورات خارج نطاق التوقعات أو القدرات، مما يُضعف تحكّمهم بزمام الأمور، وينذر باتخاذهم قرارات غير مناسبة، بل حتى خاطئة كلياً.

### أسباب وأنواع أزمات الأمن القومي

إذا كانت أخطر التهديدات التي تواجهها الدول متمثلة في التهديدات الناجمة عن أزمات الأمن القومي التي تتعرض لأشكال كثيرة منها وبشكل مستمر، فإن بالإمكان القول إن هذه الأزمات، وتحديدًا الأزمات البشرية ذات المصادر الخارجية، تحدث، في الأغلب الأعم من الحالات، نتيجة أسباب تتعلق بالاختلال في أحد أو بعض المكونات الستة لإستراتيجية الأمن القومي للدولة وسياساتها التنفيذية، والتي تضم كلا من (الأهداف، القدرات، الوسائل، الأساليب، الاحتمالات، المعالجات)، والتي يتولد عن اختلالها ستة أنواع من أزمات الأمن القومي هي:

### أولاً: الأزمات الناجمة عن اختلال أهداف الأمن القومي

- وهي الأزمات التي تحدث نتيجة تغير أهداف إستراتيجية الأمن القومي بالنسبة للدولة من حيث خصائص (الطبيعة، الضرورة، الأولوية، الشمول، التوجه)، لتحدث هذه الأزمات نتيجة:
- إنجاز جميع أهداف الأمن القومي أو بعضها مما يقتضي العمل على إدامة الأهداف المنجزة واختيار أهداف جديدة وتحديد أولوياتها.
  - عدم إنجاز أهداف الأمن القومي أو بعضها مما يقتضي اختيار أهداف جديدة وتحديد أولوياتها.
  - تجاوز الأهداف لقيم الدولة وقدراتها واحتياجاتها ووسائلها وأساليبها، مما يقتضي، إما تغيير الأهداف بما

يتناسب مع القيم السائدة والاحتياجات والمتاح من القدرات والوسائل والأساليب، أو تغيير بعض هذه أو كلها بما يتناسب مع الأهداف.

- الطبيعة الإيجابية أو السلبية المفرطة لبعض الأهداف أو لأجزاء منها (الثورة الدائمة، تصدير الثورة، تعميم النموذج السياسي بالقوة، تحقيق الوحدة بالقوة، توسيع المجال الإقليمي بالقوة، إسقاط الأنظمة المعادية، حماية الديمقراطية، الدفاع عن حقوق الإنسان.. إلخ) في ظروف بيئة داخلية وخارجية لا تتقبل مثل هذه الأهداف، مما يجعلها خارج نطاق القدرة على الإنجاز، فيصبح من الضروري إعادة النظر فيها لتغييرها تعديلها جوهرياً.

- التغيير في مركز المسؤولية عن صنع القرار والتخطيط للأمن القومي مما يؤدي إلى تغيرات تابعة في أهداف الأمن القومي وضرورتها وأولوياتها.

- التغيير في مراكز المسؤولية عن تحدي أهداف الأمن القومي وتحقيقها مما يؤدي إلى تغيرات تابعة في أهداف الأمن القومي وضرورتها وأولوياتها، والقدرات اللازمة لإنجازها ووسائلها وأساليبها.

- التغيير في مراكز المسؤولية عن جمع المعلومات وتحليلها، مما يؤدي إلى تزويد صانع القرار بمعلومات واستنتاجات وخيارات، ترجح لديه أهدافاً جديدة، أو تدفعه لتعديل الأهداف القديمة، أو تغيير أولوياتها أو قدراتها ووسائلها وأساليبها.

- التغيير في البيئة الداخلية أو الخارجية (تغيرات عقائدية، تغيرات النظام الإقليمي أو الدولي) مما يفرض على صانع القرار تغيير أهدافه كلها أو بعضها، أو تغيير أولوياتها أو القدرات والوسائل والأساليب المستخدمة لإنجازها.

وهكذا فإن تغير قيم ومبادئ الحركة السياسية للدولة الروسية بعد تفكك الاتحاد السوفيتي والتخلي عن العقيدة الماركسية، تسبب في تغير جذري تابع في مفهوم الأمن القومي الروسي، وتسبب هذا بدوره في حدوث تغير في تقديرات الدول الأخرى بشأنه، مما عرض الدولة الروسية الجديدة لأزمات أمنية جديدة تتعلق بالقيم والاحتياجات والمصالح والأهداف الجديدة ومصادر التهديد والخطر المرتبطة بها. وحدث أيضاً، وفي الوقت ذاته، تغير مقابل في بعض عناصر مفهوم الأمن القومي الأمريكي، حلت فيه المصادر الجديدة للتهديد والخطر الروسي محل المصادر القديمة المرتبطة بالوجود السوفيتي، وهو ما عرض الأمن القومي الأمريكي بدوره لأزمات جديدة. ويقدم تغير قيم ومبادئ الأمن القومي وأهدافه في دول تغيرت أنظمة الحكم فيها، إيران وأفغانستان والعراق مثلاً، نموذجاً آخر لتعرض الأمن القومي فيها لأزمات نتيجة تعارضها مع قيم ومبادئ وأهداف الأمن القومي الأمريكي، وزادت حدة وخطورة هذا النوع من الأزمات، نتيجة التغيرات في البيئة الدولية بعد انهيار الاتحاد السوفيتي وانفراد الولايات المتحدة بدور القوة العظمى الوحيدة في النظام الدولي الراهن.

## ثانيًا: الأزمات الناجمة عن اختلال قدرات الأمن القومي

وهي الأزمات التي تحدث نتيجة تغير القدرات المتاحة للدولة لتنفيذ إستراتيجية أمنها القومي، حيث يُفترض أن تكون قدرات الدولة، عاملاً أساسياً في تحديد مفاهيمها النظرية للأمن وأهدافه، ووسائل وأساليب تنفيذها، والفرص الممنوحة لها، والقيود المفروضة عليها. وبذلك تظهر هذه الأزمات نتيجة لعوامل متنوعة:

- عامل ثبات القدرات في ظل الحاجة إلى نموها من وجهة نظر الدولة أو حلفائها.
- عامل نقص القدرات في ظل الحاجة إلى ثباتها أو نموها من وجهة نظر الدولة أو حلفائها.
- عامل زيادة القدرات في ظل الحاجة إلى ثباتها من وجهة نظر الدول المعادية أو المحايدة التي قد تلجأ إلى زيادة حجم ردود أفعالها عليها أو زيادة القدرات التي تستخدمها في ردود الأفعال تلك، بشكل تنعكس فيه الزيادة في القدرات على أصحابها سلبياً وليس إيجابياً كما هو مفترض.
- وبذلك يرتبط حدوث هذه الأزمات بالتأثيرات الناجمة عن عدم التناسب بين القدرات من جهة، والأهداف والوسائل والأساليب والاحتمالات والمعالجات من جهة ثانية. وإذا كان طبيعياً أن يتسبب غياب أو نقص القدرات في أزمة للأمن القومي في أية دولة، فإن من غير الطبيعي أن تكون زيادة القدرات سبباً للأزمة، ولكن علة ذلك تكمن في توجه الجانب الأساس من نشاطات الأمن القومي وسياساته إلى البيئة الخارجية الإقليمية والدولية التي قد يفسر بعض أطرافها زيادة قدرات الوحدات الدولية الأخرى تفسيراً سلبياً مما يدفعهم إلى زيادة قدراتهم بالمقابل، أو زيادة زخم ردود أفعالهم عليها. وتنتج عن ذلك عادة آثار سلبية مضافة على الدولة سببها زيادة قدراتها على حاجة أهدافها، ويمكن أن ينطبق هذا أيضاً مع الفارق على الزيادة في الوسائل والأساليب والمعالجات والاحتمالات. وتتأثر قدرات الدول عادة بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية مثل:

- الشرعية الاجتماعية والقانونية
- المشاركة السياسية والاستقرار والتنمية
- النمو في الثروات والخبرات كميًا، أو تحسن المتاح منها نوعيًا، أو كليهما معًا.
- ظهور قوى حليفة أو محايدة.
- اختفاء قوى معادية أو محايدة.

## ثالثًا: الأزمات الناجمة عن اختلال وسائل الأمن القومي

وهي الأزمات التي تحدث نتيجة تغير وسائل/أدوات تنفيذ إستراتيجية الأمن القومي، ويشير مفهوم الوسائل هنا إلى: مفردات القوة والتأثير، المادية والمعنوية، المتاحة للدولة والمستخدمه لحماية أركانها وقيمها وتلبية احتياجاتها وضمان مصالحها وتحقيق أهدافها. وتكون الوسائل التي تستخدمها الدولة عادة

في تنفيذ السياستين الداخلية والخارجية، هي الوسائل ذاتها التي تستخدمها لتحقيق أمنها القومي وتشمل:

- الوسيلة السياسية-الدبلوماسية.
- الوسيلة العسكرية.
- الوسيلة الاقتصادية.
- الوسيلة المعلوماتية-الثقافية.
- الوسيلة السرية-الاستخبارية.

وإذ ينطبق على الوسائل ما ينطبق على القدرات، فإن أزمات وسائل الأمن القومي تحدث عادة بفعل نقص أو غياب التناسب بين هذه الوسائل وبين أهداف الدولة وقدراتها وأساليبها ومعالجاتها واحتمالاتها، حيث تحدث أزمات الوسائل عندما تكون:

1. الوسائل أقل من حاجة الأهداف.
2. الوسائل أقل من حاجة القدرات.
3. الوسائل أقل من حاجة الأساليب.
4. الوسائل أقل من حاجة الحلول والمعالجات المقترحة.
5. الوسائل تثير ردود أفعال سلبية غير متوقعة.
6. الوسائل لا تثير ردود أفعال إيجابية متوقعة.

وتقدم حالة دول كأفغانستان والعراق وإيران أمثلة للأزمات التي يكون مصدرها محدودية الوسائل المتاحة للدولة من جهة، وضخامة الأهداف التي تسعى لتحقيقها من جهة ثانية، مما يعرضها إلى أزمات أمنية خطيرة. ولعل الحرب التي شنتها الولايات المتحدة على أفغانستان، بدعوى مقاومة الإرهاب، وعلى العراق، بدعوى امتلاك أسلحة الدمار الشامل، والحصار الذي فرضته على إيران، بدعوى سعيها لامتلاك أسلحة الدمار الشامل، خير دليل على أزمات الأمن القومي التي تعرضت لها هذه الدول نتيجة عدم التوازن فيها بين المكونات البنوية للأمن القومي: الأهداف والقدرات من جهة، والوسائل من جهة ثانية.

#### رابعاً: الأزمات الناجمة عن اختلال أساليب الأمن القومي

وهي الأزمات التي تحدث نتيجة تغير أساليب تنفيذ إستراتيجية الأمن القومي، ويشير مفهوم الأساليب هنا إلى: طرق أو أشكال استخدام الدولة لقدراتها ومفردات القوة والتأثير (الوسائل) المتاحة لها لحماية أركانها وقيمها وتلبية احتياجاتها وضمان مصالحها وتحقيق أهدافها. وبذلك تكون الأساليب التي تستخدمها الدولة في تنفيذ السياستين الداخلية والخارجية هي ذاتها الأساليب التي تستخدمها لتحقيق أمنها القومي، وتشمل:

- الأسلوب الهجومي.

- الأسلوب الدفاعي.
  - الأسلوب التساومي.
- وبالإمكان أيضاً النظر إلى الأساليب من زوايا أخرى مختلفة مثل:-
- الأسلوب المباشر أو غير المباشر.
  - الأسلوب السلمي أو العدواني.
  - الأسلوب التعاوني أو التصارعي.
  - الأسلوب التعرضي أو الوقائي... الخ.
- وإذ ينطبق على الأساليب ما ينطبق على القدرات والوسائل من حيث الآثار الناجمة عن غيابها أو نقصانها أو حتى زيادتها، فإن أزمات الأساليب تحدث بتأثير غياب أو نقص التناسب بينها وبين الأهداف والقدرات والوسائل والمعالجات والاحتمالات، أي أن هذه الأزمات تحدث عندما تكون:
- الأساليب أقل من حاجة الأهداف.
  - الأساليب أقل من القدرات.
  - الأساليب أقل من حاجة الوسائل.
  - الأساليب أقل من حاجة الحلول و المعالجات.
  - الأساليب تثير ردود أفعال سلبية غير متوقعة.
  - الأساليب لا تثير ردود أفعال إيجابية متوقعة.
- ولا بد هنا من التذكير بأن الأسلوب المستخدم لتحقيق الهدف، يجب أن يتناسب معه من جهة، ومع القدرات من جهة ثانية، ومع الوسائل من جهة ثالثة، لأن الأسلوب الدفاعي لا يتناسب مع هدف التغيير الجذري للأوضاع، والأسلوب السلمي لا يتناسب مع استخدام الوسائل العسكرية وهكذا.
- خامساً: الأزمات الناجمة عن اختلال احتمالات الأمن القومي
- وهي الأزمات التي تحدث نتيجة عدم صحة الاحتمالات التي تحددها الدولة بشأن ردود أفعال الدول أو الوحدات الأخرى في النظام الإقليمي أو الدولي على إستراتيجية أمنها القومي، ومن ثم تصرف الدولة بشكل لا يناسب واقع الحال، بحكم عدم صحة احتمالاتها بالنسبة لنفسها أو للوحدات الدولية الأخرى من حيث:
- طبيعة الاحتمالات (إيجابية، سلبية، محايدة).
  - نوعية الاحتمالات (عامة، تفصيلية).
  - نطاق الاحتمالات (شاملة، محدودة).
  - مصداقية الاحتمالات (صحيحة، خاطئة).

وقد لاحظ "أموس جوردن و وليام تايلور"، ووفقاً لأمموزج صنع القرار في السياسة الخارجية عند "سنايدر وبروك وساين"، أن تحقيق أهداف الأمن القومي ومواجهة أزماته، يعتمدان بشكل أساس على ثلاثة عوامل:

- طريقة جدولة صانع القرار لأولوياته القومية.
  - طبيعة تقديرات صانع القرار لأولويات الأطراف الأخرى وقدراتها وسياساتها.
  - إدراك صانع القرار للظروف والقيود الواقعية.
  - وبذلك فإن ظهور أزمات الوسائل يرتبط عادة ب:
  - افتراض حدوث أفعال أو ردود أفعال وحدوث العكس.
  - افتراض عدم حدوث أفعال أو ردود أفعال وحدوث العكس.
  - افتراض وجود أهداف وسياسات معينة وحدوث العكس.
  - افتراض عدم وجود أهداف وسياسات معينة وحدوث العكس.
  - افتراض استخدام قدرات ووسائل وأساليب معينة وحدوث العكس.
  - افتراض عدم استخدام قدرات ووسائل وأساليب معينة وحدوث العكس.
  - افتراض أن متغيراً أو متغيرات ستكون فاعلة وحدوث العكس.
  - افتراض أن متغيراً أو متغيرات ستكون غير فاعلة وحدوث العكس.
  - افتراض احتمالات أقل وحدوث العكس.
  - افتراض احتمالات أكثر وحدوث العكس.
- ويمكن أن نتذكر هنا وبوضوح الانعكاسات السلبية لقرارات معينة اتخذتها بعض الحكومات على الأمن القومي لدولها، وكانت عملية اتخاذ تلك القرارات قد اعتمدت في جانب أساس منها على احتمالات غير صحيحة بشأن ردود الأفعال الدولية عليها، أو قدرة الدولة على مواجهة تلك الردود بقدراتها الذاتية أو بمساعدة خارجية. ولعل هذا ما حدث مع قرار رئيس الوزراء الإيراني في عقد الخمسينيات "محمد مصدق" بتأميم النفط الإيراني، وقرار الرئيس المصري الأسبق "جمال عبد الناصر" بتأميم شركة قناة السويس، حيث جاءت ردود الأفعال الدولية سلبية وبمجم كبير وعلى نطاق واسع، ولم يكن بمقدور أي من هاتين الدولتين مواجهتها بقدراتها الذاتية، ولم تحظيا بمساعدة خارجية حقيقية في هذا الخصوص، وهكذا أطاحت الولايات المتحدة وبريطانيا بمصدق وألغتا قرار التأميم، وشنت بريطانيا وفرنسا والكيان الصهيوني عدوانهم الثلاثي على مصر، ولم تساعد القوات العظميان (الولايات المتحدة و الاتحاد السوفيتي) على إيقافه إلا بشكل محدود.

سادساً: الأزمات الناجمة عن اختلال معالجات الأمن القومي

- وهي الأزمات التي تحدث نتيجة عدم تناسب المعالجات/الحلول المعتمدة أو المقترحة مع طبيعة أو حجم الأزمات التي تواجهها الدولة أثناء تنفيذ إستراتيجية الأمن القومي. وإذا ينطبق على المعالجات ما ينطبق على المكونات الأخرى من حيث الآثار الناجمة عن نقصانها أو غيابها، فإن أزماتها تحدث بتأثير:
- عدم تناسب المعالجات المعتمدة أو المقترحة مع طبيعة أزمات الأمن القومي موضوع المعالجة، مما يربك عملية المعالجة أو يعيقها كليًا، ويخلق مشكلات جديدة غير متوقعة.
  - عدم تناسب المعالجات المعتمدة أو المقترحة مع حجم أو طبيعة أو مصدر أو سبب أو نوع أزمات الأمن القومي مما يترتب عليه تطور الأزمات القديمة أو ظهور أزمات جديدة، أو تدني مصداقية هذه المعالجات وفعاليتها.
  - عدم تناسب المعالجات المعتمدة أو المقترحة مع القدرات اللازمة أو المستخدمة لحل الأزمات القائمة أو المحتملة.
  - عدم تناسب المعالجات المعتمدة أو المقترحة مع الوسائل اللازمة أو المستخدمة لحل الأزمات القائمة أو المحتملة.
  - عدم تناسب المعالجات المعتمدة أو المقترحة مع الأساليب اللازمة لحل الأزمات القائمة أو المحتملة.
  - عدم تناسب المعالجات المعتمدة أو المقترحة مع الاحتمالات المحسوبة بصدد الأزمات القائمة أو المحتملة.
  - عدم تناسب المعالجات المعتمدة أو المقترحة مع المتغيرات المؤثرة في الأمن القومي في البيئتين الداخلية والخارجية.
- ويبدو مناسباً هنا الاستشهاد بالأزمات التي يتعرض لها المرضى عندما تُستخدم في علاجهم، أدوية لا تناسب طبيعة أمراضهم ومتطلباتها العلاجية، أو لا ظروفهم النفسية أو الاجتماعية، حيث تماثل نتائج أزمات العلاجات غير المناسبة للمشكلات الصحية مع نتائج المعالجات غير المناسبة لأزمات الأمن القومي.

### مستويات إدارة أزمات الأمن القومي

يمكن القول إن إدارة أزمات الأمن القومي، تجري عادة على مستويين أساسيين هما:

#### مستوى الإدارة الجزئية للأزمة (التكتيكية):

حيث تجري إدارة أزمات الأمن القومي على المستوى التكتيكي في أضيق نطاق وبشكل جزئي ومؤقت، ولكن بسرعة ودون المعاناة من سلبيات التقييد الروتيني والإبطاء البيروقراطي. وإذا كان هذا النوع من إدارة الأزمات يتمتع بقدر كبير من المرونة والقدرة على الاستجابة الآنية السريعة، فإنه يعاني أيضاً من التعجل والسطحية، وعدم القدرة على بلوغ أصل الأزمات التي يعالجها، ومن ثم معاناته في كثير من

الأحيان من الفشل في حلها بصورة نهائية وحاسمة. لذلك تكون أغلب نتائج إدارة الأزمات في هذا المستوى غير مكتملة وغير مستندة إلى رؤية شمولية للأزمات ومسبباتها، وتفترق إلى الحسابات الدقيقة والتفصيلية لكافة الاحتمالات، السلبية منها والإيجابية، التي يمكن أن تواجهها أنشطة إدارة الأزمة.

#### مستوى الإدارة الكلية للأزمة (الإستراتيجية):

حيث تجري إدارة أزمات الأمن القومي على المستوى الكلي في نطاق التصور العام لإستراتيجية الأمن القومي، مع الأخذ بنظر الاعتبار التقدير العام لجميع الأفعال وردود الأفعال المتوقعة الحدوث. وإذا كانت إدارة الأزمات في هذا المستوى تمتاز بقدر عال من الدقة والشمولية في صياغة جدول الاحتمالات، وارتفاع مستوى القدرة على استيعاب وإجراء عملية تقييم احتمالات التطور والتغير، فإنها تعاني أيضاً من التباطؤ في اتخاذ القرارات القادرة على الاستجابة للمتطلبات الآنية للأزمات، مما يعد أبرز عيوب الإدارة الإستراتيجية للأزمات، والتي يتطلب إنجازها عمليات تقييم شاملة وتفصيلية لإستراتيجية الأمن القومي للدولة والإستراتيجيات المضادة لها، وهو ما يمكن أن يحدث في ظروف حرجة قد لا تسمح بمتسع من الوقت لإجراء مثل هذا التقييم، مما يترتب عليه إضعاف قدرة مركز صنع القرار على التصرف السريع والرد المرن، وإن كان يمنحه قدرًا أكبر من الروية والحكمة في اتخاذ القرار الأكثر تلاؤمًا مع الظروف الآنية. وعسى أن يكون فيما تقدم، مدخل وتمهيد كافيان لتشجيع المهتمين على قراءة البحوث التي يتضمنها ملف العدد، بقدر تشجيعهما للباحثين على تقديم المزيد من البحوث عن موضوعه.

#### **المصادر**

#### **الكتب:**

- رسلان، أحمد فؤاد. (1986). نظرية الصراع الدولي. الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- ربيع، حامد. (1984). نظرية الأمن القومي العربي والتطور المعاصر للتعامل الدولي في منطقة الشرق الأوسط. دار الموقف العربي.
- البزاز، حسن. (2001). إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر. مكنمارا، روبرت. (1970). جوهر الأمن (يوسف شاهين، مترجم). الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر.
- علوية، السيد. (1997). إدارة الأزمات والكوارث. مركز القرار للاستشارات.
- العماري، عباس رشدي. (1993). إدارة الأزمات في عالم متغير. مركز الأهرام للترجمة والنشر.
- أبو الفضل، عبد الشافي محمد. (2008). القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- مراد، علي عباس. (2017). الأمن والأمن القومي: مقاربات نظرية. دار الروافد الثقافية.

- الخصيري، محسن أحمد. (1997). إدارة الأزمات. مكتبة مدبولي.  
الحملاوي، محمد رشاد. (1993). إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية. دار أبو المجد.  
هلال، محمد عبد الغني حسن. (1996). مهارات إدارة الأزمات. مركز تطوير الأداء والتنمية.  
شريف، منى صلاح الدين. (1998). إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء. البيان للطباعة والنشر.  
حتي، ناصيف يوسف. (1985). النظرية في العلاقات الدولية. دار الكتاب العربي.

### الدوريات:

- الجمال، أحمد مختار. (1992). المفاوضات وإدارة الأزمات. مجلة السياسة الدولية، (107). مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام.  
هويدي، أمين. (1993). إدارة الأزمات في ظل النظام العالمي المراوغ. مجلة السياسة الدولية، (112). مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام.  
هويدي، أمين. (1997). فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي الحالي. مجلة المستقبل العربي، (225). مركز دراسات الوحدة العربية.  
محمد، إيثار عبد الهادي. (2011). إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 17(64). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.  
العماري، عباس رشدي. (1987). إدارة الأزمات الدولية المعاصرة. مجلة السياسة الدولية، (90). مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام.  
العربي، عثمان محمد. (1999). اتصالات الأزمة: مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، (5)، يناير-أبريل. كلية الإعلام، جامعة القاهرة.