

الرؤية العصرية
في إدارة المخاطر والأزمات الأمنية
دراسة تحليلية

إعداد

د/ راشد محمد حمد المري

عضو هيئة التدريس بأكاديمية سعد العبد الله
للعلوم الأمنية

الرؤية العصرية في إدارة المخاطر والأزمات الأمنية دراسة تحليلية

راشد محمد حمد المري

قسم القانون بأكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية

البريد الإلكتروني : Rashedm9@hotmail.com

المخلص :

تواجه القيادات الإدارية وكافة المنظمات والمؤسسات أزمات ومخاطر تمثل تهديداً لاستمراريتها في تقديم رسالتها وأنشطتها وخدماتها، فهي عملية متحركة وليست ساكنة تستلزم سعة الأفق والفهم المستنير للموقف، وقد تتأثر القرارات بعوامل موضوعية مثل السياسة وصراع القوى والعادات والتقاليد؛ مما يلقي بظلاله على درجة تأثير مثل القرارات وفعاليتها في التنفيذ، فكيف يمكن للمجتمع أن ينجو من مثل هذه الأزمات وما تخلفه من اضطرابات سواء كانت هذه الكوارث طبيعية أو من صنع البشر؟ أو مزيج من الاثنين؟!.

لذلك أصبح من الهام للأفراد والمؤسسات والمجتمعات رصد تلك الأزمات ودراستها، وفهم استجابات الأفراد لها، حيث إن فهم ممارسات الأفراد واستجاباتهم للأزمات والمخاطر التي يمكن أن يواجهها يسهم بشكل كبير وفعال في تنمية مستويات المرونة لديهم، ولدى المجتمع ككل في الأحداث المحتملة مستقبلاً، لذا فإن المجتمع وتنظيماته وأعضاءه مطالبون جميعاً بالتعامل السريع والحاسم مع الأزمات والمخاطر الناتجة عنها لتفادي الوقوع فيها عن طريق الرؤى العصرية في إدارة المخاطر والأزمات الأمنية.

الكلمات المفتاحية: الرؤية العصرية، الأزمة، المخاطر، الرؤية، الأمن، القيادة، فريق العمل.

**Modern vision in managing security risks and crises,
an analytical study**

Rashid Mohammed Hamad Al-Marri

**Department of Law, Saad Al-Abdullah Academy for
Security Sciences**

Email: Rashidm9@hotmail.com

Abstract:

Administrative leaders and all organizations and institutions face crises and risks that threaten their continuity in providing their mission, activities and services. It is a dynamic process, not a static process that requires broad horizons and an informed understanding of the situation. Decisions may be affected by objective factors such as politics, power struggle, and customs and traditions. Which casts a shadow on the degree of impact of such decisions and their effectiveness in implementation, so how can society survive such crises and the disruptions that they leave behind, whether these disasters are natural or man-made? Or a combination of the two?!

Therefore, it has become important for individuals, institutions, and societies to monitor and study these crises, and to understand individuals' responses to them, as understanding individuals' practices and their responses to crises and risks that they may face contributes significantly and effectively to the development of their resilience levels, and that of society as a whole in possible future events, so society Its organizations and members are all required to deal quickly and decisively with crises and the risks resulting from them in order to avoid falling into them through modern visions in managing risks and security crises.

Keywords: Crisis, Risks, Vision, Security, Leadership, Team Work.

المقدمة

تمهيد:

الأزمة ما هي إلا مشكلة أو لحظة أو موقف أو حدث سياسي اجتماعي صحي ديني أمني اقتصادي يقع فجأة بدون مقدمات، فإن من أصعب اللحظات أن تواجه المؤسسة أزمة أو كارثة دون سابق إنذار مما يجعلها عاجزة عن اتخاذ أي قرار، خصوصاً مع عدم توافر المعلومات نتيجة حدوث الأزمة، فينتج عن ذلك عدم إحاطة صاحب القرار بكل المعلومات اللازمة، وبالتالي الفشل في اتخاذ القرار الصائب لاحتواء الأزمة، فتتصاعد الأحداث بحيث تتسع دائرة الأزمة وتتطور، مما يفقد الثقة لدى الجمهور ويولد نوع من القلق والذعر للقيادة صاحب القرار فتصبح عاجزة عن التعامل مع الأزمة، مما يتطلب أن نفهم ما هو المطلوب من المؤسسات الكبيرة لتوفير أكبر قدر ممكن من الأمان، وتخفيض احتمالية ظهور الأزمات قدر الإمكان. (1)

لذا أصبحت إدارة الأزمات والمخاطر موضوع ومادة أساسية لا غنى عنها لجميع الدول للتعامل مع المعضلات الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية التي تواجهها إلخ... خاصة مع التقدم التقني والعلمي المتنامي في الزمن المعاصر، فأصبحت سيناريوهات إدارة الأحداث وإدارة المشاكل والصعوبات من أولويات اهتمامات القادة، بل روتين أساسي لإدارة العمل والأحداث بمهارة وعلى أساس علمي واعي ومدروس، درءاً للمخاطر وتجنباً

(1) أمثال حمد العريفان، إدارة الأزمة التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي، الكويت، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، مج 27، ع 3، 2021، ص 205.

للتحديات التي قد تواكب أي إجراء أو قرار يتم اتخاذه الرئيس التنفيذي في المنظمة^(١).

فإدارة الأزمات لها أهمية حيوية في الاستجابة وسرعة إجراء الاحتياطات اللازمة لإنقاذ الأرواح وحماية الممتلكات من جهة، والعمل من جهة ثانية على احتواء المشكلة وإنشاء تدفق للمعلومات العامة الدقيقة، وتعد مرحلة حدوث الأزمة الاختبار الحقيقي للقائد وللخطط التي تم وضعها مسبقاً، ويهدف هذا التخطيط إلى المشاركة الفعالة في منع حدوث الأزمة، ويتجلى دور القائد في مرحلة ما بعد الأزمة في محاولة علاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمة وإعادة بناء المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها وإعادة التوازن داخلها، كما يكتمل الدور القيادي في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص، لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها وتدارك المخاطر^(٢).

أهداف البحث:

- ١- تحديد مفهوم الأزمة.. بما يمكن من التمييز بين مفهوم الأزمة وبين بعض المفاهيم الأخرى التي قد تختلط بمفهوم الأزمة.
- ٢- تحديد مفهوم المخاطر وبيان أنواعها وتقسيماتها المختلفة.. بما يمكن من تصنيفها وإدارتها بأسلوب علمي رشيد.

(١) آية رياض العبد قادر بورزان، إدارة الأزمات، سوريا، من منشورات الجامعة

الافتراضية، ٢٠٢١م، ص ٩٨، <https://pedia.svuonline.org/>

(٢) سناء محمد زهران عمر، الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الكوارث

والازمات: دراسة مطبقة على وزارة النقل والمواصلات، جامعة حلوان، مجلة دراسات

في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد ٥٠، ٣، ٢٠٢٠، ص ٩٣٧.

٣- تحديد أشكال التهديد المختلفة... بما يمكن من مواجه التهديدات بالأدوات المناسبة لكل شكل من أشكال التهديد، وإدارة الأزمة بكفاءة.

إشكالية البحث:

تأتي إشكالية وصعوبة البحث من حيث أن الكثير من العلماء يعتبر علم إدارة الأزمات من العلوم المستحدثة على خريطة العلوم الاجتماعية. ويتجه فقهاء العلاقات الدولية إلى تأريخ مولد ذلك العلم بأزمة الصواريخ الكوبية وكثير من الازمات التي حدثت بعدها.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمامات البحثية والعلمية بذلك الفرع من فروع العلوم الاجتماعية والقانونية وبخاصة في المجالات السياسية والاقتصادية والتجارية والعسكرية والأمنية، إلا أن البعض يرى أن ذلك العلم الواعد مازال في طور النمو، بينما يرى آخرون أن هذا المجال البحثي لا يرقى لمرتبة العلم المستقل بذاته لافتقاره إلى مقومات العلم المتكامل الأركان، كما يواجه الباحث الصعوبات الجمه في إختيار المراجع والمصادر الملائمة لهذا الموضوع.

أهمية البحث:

نسعى من خلال هذه الدراسة نحو:

١- وضع ضوابط علمية سليمة وأصول منهجية حديثة لأساليب وأدوات إدارة الأزمات من خلال التأصيل العلمي والمنهجي لأسباب وأشكال التهديدات المختلفة المولدة للخطر.

٢- وضع آليات وأدوات للمواجهة والإدارة.

منهج البحث:

يستعين الباحث في دراسة هذه الموضوع على المنهج الوصفي والتحليلي لإدارة الأزمات والمخاطر كموضوع من الموضوعات المعاصرة والأساسية التي لا غنى عنها في الوقت الحاضر، بالوصف والتحليل من

خلال المصادر والمراجع العلمية المتخصصة التي تم الاستعانة بها في بحثنا هذا.

خطة البحث: وتتضمن خطة البحث هذه ثلاثة مباحث:

-الفصل الأول: مفهوم الأزمات وأنواع المخاطر

المبحث الأول: مفهوم الأزمة وأنواعها.

المبحث الثاني: المخاطر وأنواعها.

-الفصل الثاني: الجهات المعنية بإدارة الأزمة، ومهام فريق إدارة الأزمة

المبحث الأول: فريق الأزمة وفاعليته في المواجهة

المبحث الثاني: دور القيادة وطرق التعامل مع الأزمة

- الخاتمة : وتشمل أهم نتائج وتوصيات البحث.

الفصل الأول

مفهوم الأزمات وأنواع المخاطر

لقد تفتت أخطار الأزمات في معظم البلدان في العصر الحاضر، حتى أصبحت تشكل تهديدات على الأمن القومي المحلي والإقليمي والدولي، كما يتضح أن البعد الأمني للأزمة يرتبط باختلال الأمن، مما ينعش الخلايا الإرهابية النائمة وتزايد الجماعات الإرهابية في حركتها من حيث التنظيم والتعبئة، وهو أخطر أنواع الأزمات، لأنه بغياب الأمن تنتج عنه بقية الأزمات الأخرى وتتفاقم المخاطر^(١).

وكان لابد من المهم أولاً التعرف على معنى الأزمة وما تحتويها من أنواع وأشكال، وكذلك معرفة ماهية المخاطر وأنواعها التي تظهر نتيجة حدوث الأزمة^(٢)، لذا تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين؛ يتناول المبحث الأول مفهوم الأزمات وأنواعها، ويتناول المبحث الثاني مفهوم المخاطر وأنواعها، وذلك على الترتيب التالي:

المبحث الأول: مفهوم الأزمة وأنواعها.

المبحث الثاني: مفهوم المخاطر وأنواعها.

(١) إدريس عطية: التهديدات الإرهابية الجديدة في أفريقيا: دراسة في توظيف الظاهرة وتموضعها الجيوبوليتيكي، الأردن، عمان: دار الإعصار العلمي، ٢٠١٨م، ص ٣٩.

(٢) أحمد محمد توفيق: صنع القرار في إدارة الأزمة الأمنية، رسالة دكتوراة بأكاديمية الشرطة المصرية عام ١٤٢٨ هـ - ٢٠٠٧م، ص ٣٨.

المبحث الأول

مفهوم الأزمة وأنواعها

يرتبط مصطلح الأزمة تاريخياً بالطب لكونها لحظة تحول مصيرية بين الحياة والموت تحمل تغييراً جوهرياً ومفاجئاً وتستدعي قراراً حاسماً يؤثر في مجرى الأحداث، ويكون عنصر الوقت أساسياً في فاعلية القرار، لذا تسبب الأمراض التي تؤثر في القلب أزمة قلبية، في حين لا يطلق مصطلح أزمة على أمراض أشد خطورة. (١)

وقد انبثق أيضاً مفهوم الأزمات منذ العصور القديمة من خلال الممارسة العملية، فكان ذلك المفهوم يعد من المظاهر الأساسية لتعامل الجنس البشري مع المواقف الأزمومية التي كانت تواجهه في ممارسته لأعماله، وبرزت تحت مسميات عديدة مثل الخبرة والحكمة والدبلوماسية، كذلك نشأ مفهوم إدارة الأزمات في علم الإدارة بأسلوب جديد عملت الإدارة العليا في المؤسسات الحكومية للدولة على التحذير والتنبيه في إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الطارئة وذلك من خلال إلزام المنظمات في إعداد غرف العمليات لمعالجة الأزمات والمشاكل الصعبة (٢).

(١) صاحب عبد مرزوك الجنابي، الأزمة النفسية - تشخيصها وأساليب التعامل معها،

الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٢٢م، ص ١٧.

(٢) مريزق براق، محمد وعمدان، دور المعلومات في إدارة الأزمات في إشارة إلى حالة

المؤسسات الصحية، عمان، الأردن، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث

وتطوير الموارد البشرية، العدد ٩، ٢٠١٢م، ص ٢٢-٤٤.

تعريف الأزمة لغة واصطلاحاً:

١- الأزمة لغوياً:

- في قاموس المصباح المنير تعنى الأزمة الشدة والقحط ويقال أزم علينا الدهر، أي اشتد وقل خيره أو أزمتم عليهم السنة أي اشتد قحطها، وأشارت القواميس العربية المتخصصة في السياسة أو الاجتماع أو الاقتصاد إلى الأزمة بأنها نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال، وهي إدراك لحدث ما بحيث لا يمكن التنبؤ به، بحيث يمثل خطر يهدد توقعات الأطراف العملاء^(١).
- وأشارت القواميس العربية المتخصصة في السياسة أو الاجتماع أو الاقتصاد إلى الأزمة بأنها نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال ويمكن القول انها وضع أو فترة حرجة وخطرة وهي حالة علمية تطويرية يحدث فيها انفصام التوازن.
- تعرف القواميس العربية المتخصصة في السياسة والاجتماع والاقتصاد الأزمة بأنها " نقطة تحول وحالة متوترة الانتقال"، ويمكن القول أنها " وضع لفترة حرجة وخطرة وهي حالة علمية تطويرية يحدث فيها انفصام توازن^(٢).
- قاموس اكسفورد يعرف الأزمة بأنها " نقطة تحول من المرض أو في تطور الحياة، أو في تطور التاريخ وتفسر نقطة التحول بأنها قد تنتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل، ووجوب اتخاذ قرار محدد.

(1) Coombs, W. T. (2014). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Sage Publications.

(٢) جريدة الأيام، أزمة الأمة وسبل الخروج منها، العدد ١١٠٧١، الخميس ١ أغسطس،

٢- الأزمة اصطلاحاً :

- الأزمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الانسان.
 - الأزمة بمعناها العام والمجرد هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها إما للأفضل وإما للأسوأ، الحياة أو الموت، الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما^(١).
- مصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لتقرر (To decide) ، أما في اللغة الصينية فكلمة أزمة تنطق (Ji-Wet) وهي عبارة من كلمتين تعنى الأولى الخطر^(٢)، والكلمة الثانية تدل على الفرصة^(٣) التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة^(٤).

(١) أحلام أزوتار، إدارة الأزمات، الموسوعة السياسية، متاح على الموقع

<https://political-encyclopedia.org>

(٢) فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: "الأسس - المراحل - الآليات"، الرياض،

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٢٢، ص ١٧.

(3) Smith, Denis, Key readings In Crisis Management, (New York, NY: Routledge, 2006, P34).

(٤) حليلة قادري، صناعة الوعي في وقت الأزمات - فيروس كورونا نموذجاً- قراءة

نظرية لسلوك الأفراد نحو الحجر الصحي، الجزائر، مجلة الأكاديمية للبحوث في

العلوم الاجتماعية، مج ٣، ع ١، ٢٠٢١م، ص ٢٤٢.

وفي تعريف آخر فإن الأزمة: هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد - تعنى تداعى سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوى على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق، وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تفجر الأزمة، وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الإستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو التعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت⁽¹⁾.

المصطلحات المرتبطة بمفهوم الأزمة:

- الحادث (Accident)
- المشكلة (Problem)
- الصدمة (Shock)
- الكارثة (Disaster)
- الصراع (Conflict)

ونتيجة تعدد المصطلحات المرتبطة بمفهوم الأزمة كنتيجة مباشرة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة والتي تعمل في إطارها المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، يستخدم مفهوم الأزمة بشكل متضارب ومرادف ومتداخل ومتناقض في بعض الأحيان مع بعض

(1) Misse Wester and Malin Mobjork., "A Brief Survey of the Work Being Performed by Crisis Organizations in European Union Member States on Climate Change Effects". Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 25, N.4, December 2017, P-P: 364-368.

المفاهيم الأخرى مثل الصراع والنزاع والكارثة... وغيرها من المفاهيم، الأمر الذي يترتب عليه حدوث أزمات تفرض على المنظمات إدارتها بكفاءة وفعالية وبهدف الحد من نتائجها السلبية والاستفادة من نتائجها الإيجابية^(١).
المصطلحات الإجرائية للدراسة:

خطة إدارة الأزمات: هي دليل ورقي وإلكتروني يشتمل على الإجراءات الإدارية والاتصالية التي سيستخدمها فريق إدارة الأزمة قبل وقوع الأزمة واثناء الاستجابة لها وبعد التعافي منها.^(٢)

الأزمة: حدث يقع فجأة دون سابق انذار قد يكون من صنع الانسان وقد يكون من غيره، ويتطلب استجابة سريعة لاحتوائه.

سيناريو الأزمة: هي خطة تحتوى خطوات التعامل مع الأزمات قبل وعند وقوعها وبعد انتهائها.^(٣)

إدارة الأزمة: عملية التعامل مع الأزمة في مراحلها المختلفة من حيث حشد المصادر البشرية و المادية ونظام القيادة والتحكم والاتصالات للسيطرة عليها.^(٤)

(١) سامي سليم، "تمودج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات"، رسالة

دكتوراه، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٣م، ص ٧٠.

(٢) إبراهيم أحمد أبو عرقوب، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، المجلة الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٤٧، ع ٢، ٢٠٢٠م، ص ٥٥٦.

(٣) المرجع السابق، ص ٥٥٧.

(2) An, Seon-Kyoung. "How to Manage Crises Is How to Manage Anger: Exploring the Anger Management Model Based on Organizational Crisis Response Strategies, News Frames, Negative Emotions, and Negative Behavioral Intentions" Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Suntec Singapore International Convention & Exhibition Centre, Suntec City, Singapore, Jun 21, 2010.

أنواع الأزمات:

إن البحوث التي ركزت على تشخيص مراحل الأزمة التي تمتد من المرحلة التحذيرية إلى المرحلة المزمدة إلى مرحلة الحل والاحتواء، ومازالت بعض المؤسسات والهيئات تتعامل مع الأزمات بشكل تقليدي دون النظر للتقنيات التكنولوجية الحديثة، وعموماً يصنف الباحثون في علم الإدارة والعلوم الاجتماعية والسياسية مراحل إدارة الأزمة في:

١. **الأزمات الأمنية:** وهي التي تتعلق بالأمن العام، والنظام العام، ولها سمات خاصة لطبيعتها الأمنية وخطورة المساس به على صعيد الفرد والمجتمع، الأمر الذي يضاعف من خطورة أي إجراء غير مناسب للعمق السيكولوجي لها، وتتسبب صور الأزمة الأمنية وتتأثر بها حركة الفرد والمجتمع بشكل سلبي حال حدوثها^(١).

٢. **الأزمات السطحية:** وتحدث الأزمات السطحية بشكل فجائي لا تشكل خطورة وتنتهي من خلال التعامل مع أسبابها، وقد تكون الأزمات عميقة الاثر ذات طبيعة شديدة القسوة وبناء على مقدار عمق الأزمة سيكون تأثيرها كبيراً على المنظمة التي تحدث فيها الأزمة، وقد تتحول الأزمة السطحية الى أزمة عميقة اذ لم يتم التعامل معها بشكل سليم.

٣. **الأزمات المفاجئة:** وهي التي تحدث بشكل عنيف وفجائي وتخرج المسببات المؤدية لها عن الطابع المألوف او المعتاد.^(٢) ص ١٠٦

٤. **الأزمة الزاحفة:** وهي أزمة تنمو ببطء ولكنها محسوسة ولايستطيع متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها، يصاحب هذه الأزمة

(١) محمد بهاء زكي ، قلم المدير العام، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية المحدثه، ٢٠١٨م، ص ٢٩٨.

(٢) خلف كريم كيوش التميمي، إستراتيجية العلاقات العامة في إدارة الأزمات، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، ٢٠١٧م، ص ١٠٦.

- تهديداً يتحسسه الافراد العاملون بموقع الأزمة ولعدم وجود قواسم مشتركة بين العاملين والإدارة تحدث الأزمة.
٥. **الأزمة المترامية**، وهي الأزمة التي يمكن توقع حدوثها، وان عملية تشكيلها وتفاعل اسبابها تأخذ وقت طويل قبل ان تنفجر وتنمو وتتطور مع الزمن، ومن ثم تكون هناك فرص كثيرة لدى الادارة لمنع حدوث الأزمة والتقليل من اثارها قبل ان تصل الى مرحلة واسعة، ولا توجد حلول جذرية لمثل هذه الازمات.
٦. **التنبؤ بالأزمة**: تحدث نتيجة أسباب داخلية إذ تكون المنظمة من خلال أنظمتها الرقابية مهينة أو قادرة على التعامل مع الأزمة، ويمكن التخلص منها بوجود البديل المناسب.
٧. **الأزمة التي لا يمكن التنبؤ بها**: تحدث بسبب التغييرات المفاجئة للبيئة الخارجية وأن سبب حصول هذا النوع من الأزمات ضعف المنظمة على مراقبة وتفحص البيئة الخارجية وبشكل فاعل.
٨. **الازمات الروتينية**، تحدث بشكل دوري، وازمات ناتجة عن تعديل القوانين والانظمة وكذلك الخسائر الدورية.
٩. **الأزمة الاستراتيجية**، التدهور والتآكل في قدرة وامكانيات المنظمة ويتضح هذا التدهور او التهديد عندما تكون المنظمة غير قادرة على احتواء ما يحدث من متغيرات في البيئة المحيطة وتتخذ اجراءات لمعرفة الاسباب ومعرفة مواردها، تشمل عواقب عدم وجود استراتيجية لإدارة الأزمات احتمالية اتخاذ قرارات خاطئة والتواصل غير الصحيح أو غير المتسق والتعافي غير الكامل بعد الأزمة، في حين أن التعافي السريع والكامل هو دائماً هدف إستراتيجيات إدارة الأزمات، مع ملاحظة أن التفكير الإبداعي عنصر أساسي في صياغة استراتيجيات البقاء.

المبحث الثاني

المخاطر وأنواعها

حرصت المجتمعات الدولية والعربية على تعزيز جهود الأجهزة الأمنية في مواجهة التحديات الأمنية بتأييد جماهيري ومشاركة شعبية نابذة من اقتناع المواطنين بأهمية التعاون مع رجال الأمن في إرساء دعائم الأمن والاستقرار، وتزداد أهمية هذه المشاركة والتأييد في الوقاية من الأزمات والكوارث ومواجهتها.

وتتمتع إدارة المخاطر بطابع خاص أو نوعي، فهي تشكل جانباً يسبق إدارة الأزمات، حيث تنتهج المنظمة أو الدولة نظماً وطرقاً معينة من أجل تفادي الخسارة في الإنتاج أو المنشآت، والتقليل من التهديد الذي تتعرض له المنظمات أو الأشخاص.

وقد تزايد أهمية الوعي الأمني في السنوات الأخيرة، مع تزايد الاضطرابات والمخاطر الأمنية وتنوعها، وأبرز هذه المخاطر الأمنية ظهور مصطلح الربيع العربي، وتوسع ظاهرة التطرف واللاتسامح والعنف، وما ساعد على ذلك توفر وسهولة استعمال تكنولوجيا الاتصال وشبكات التواصل الاجتماعي، وارتفاع مستوى التعليم، مع تزايد مطالب الشباب في المشاركة السياسية والمساهمة في اتخاذ القرارات^(١).

(١) بوفلجة غيات، شعور الشباب بالمخاطر الأمنية في المجتمعات المعاصرة: دراسة ميدانية على عينة من طلبة الجامعة الجزائرية، المغرب، فاس، المجلة العربية لعلم النفس، ٢٠١٧م، ص ٣٩.

تعريف المخاطر لغة وفقهاً:

المخاطر لغةً: المخاطر لفظة مشتقة من الخطر ومعناه: الإشراف على التهلكة^(١).

وفي الفقه: وردت كلمة الخطر بمعان عدة منها: المقامرة والغرر والضمان، أما كونها مقامرة فلأنها تقع على أمر قد يحدث أو لا يحدث، وغرر لأنها ترتبط بعوامل تدفع إلى عدم اليقين، والتي يمكن أن تتولد عن العلاقة التعاقدية، والضمان على اعتبار أن الفقهاء يستخدمون الضمان بمعنى تحمل تبعة الهلاك^(٢).

ونرى بأن مفهوم الأمن يتأتى من خلال قدرة الوطن والأمة العربية على التصدي لكافة التحديات والأخطار الداخلية والخارجية التي تواجهها والتغلب عليها وصيانة إستقلالها، وزيادة قدرتها ومثانتها العسكرية لأية احتمالات تهدد أمنها وقدراتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والتصدي لتلك التحديات التي قد تظهر في الزمن المعاصر أو في المستقبل^(٣)، والخطر في الحياة الواقعية هو علاقة مترابطة بين العوامل ويقاس بنظرية الاحتمالات، بحيث يترتب عنه حالة من الشك والقلق والتوتر تصيب صاحب القرار عند تعرضه لتأثير الظواهر الطبيعية والعمامة في حياته وممتلكاته وماله^(٤).

-
- (١) ابن منظور، لسان العرب، ج٤، بيروت، لبنان، دار الكتب العلمية، ص٩٣
(٢) نجاه محمود شاكر، إستراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين التعاوني الإسلامي، ماليزيا، مجلة جامعة المدينة العالمية، ع٤٤، ٢٠١٢م، ص٥٨.
(٢) راشد محمد المري، البث الأجنبي وتهديداته للأمن القومي، دراسة ميدانية على ضوء نظرية الغرس الثقافي، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٧م، ص٥٦.
(٤) طارق قندوز: الخطر والتأمين - مدخل أجهزة الإشراف والرقابة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠١٦م، ص٢٥.

وقد عرف " Travis Pritchett " إدارة الخطر بأنها ذلك: " الأسلوب العلمي المعتمد لتحديد الأخطار المحتملة، وتصنيفها حسب احتمال تحققها قياسها، ثم اختيار أنسب الوسائل لمواجهتها بأقل تكلفة ممكنة، وهذا يعني أن إدارة الخطر تتم من خلال استخدام الأسلوب العلمي سواء كانت إجراءات أو قوانين أو تعليمات، وذلك إما للحد من معدل تكرار الخسارة أو تخفيف وطأة الخسارة بأقل نكل ممكنة في حالة حدوثها أو تحقيق الهدفين معاً^(١).

يختلف الأفراد فيما بينهم في إدارتهم لمواقف الحياة التي تتعلق بالنواحي التعليمية والأخلاقية والمادية والصحية، وبالتالي تختلف درجة ميلهم واتخاذهم لسلوك المخاطرة، ويتأثر إدراك الأشخاص بالكثير من العوامل الطبيعي الموقفية، فالمخاطرة تتبع من شخصية قوية لا تعرف الخوف، فالشخص المخاطر يمتلك كفاءة وفعالية في تفكيره العام والخاص، ويستطيع التعرف على المواقف المعقدة التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات صعبة، ولديه الاستعداد لاتخاذ سلوك المخاطرة بعكس الذي يعاني من شكوك في فعالية ذاته^(٢).

وعند التطرق إلى إدارة المخاطر وأنواعها فإنها تختلف عن إدارة الأزمات كونها ذات طابع خاص أو نوعي، فهي تشكل جانباً يسبق إدارة الأزمات، حيث تنتهج المنظمة أو الدولة نظاماً وطرقاً معينة من أجل تفادي

(١) شهرزاد برواين، فاطمة العلمي، واقع إدارة الخطر في شركات التأمين الجزائرية، دراسة عينة من شركات التأمين في الجزائر، الجزائر، مجلة الأسواق المالية، م٧، ١٤، ٢٠٢٠م، ص٣٦.

(٢) غادة مصطفى، رشا شرف، مقياس سلوك المخاطرة للرياضيين، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠١٧، ص ٤١٩.

الخسارة في الإنتاج أو المنشآت، والتقليل من التهديد الذي تتعرض له المنظمات أو الأشخاص، حيث يصعب السيطرة عليها في ظل التغيرات السريعة وضعف قدرات القيادة في تبني نموذج إداري ملائم يتكيف مع تلك التغيرات، ووضع المقترحات والخطط لمواجهتها عند ظهور المخاطر. (١)

وقد بدأت الدراسة الرسمية لإدارة المخاطر في أواخر النصف الثاني من القرن العشرين، ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي البنوك، ففي عام ١٩٥٩ أشارت دراسة تحليلية إلى أن العناصر العامة والخاصة للمخاطر يمكن تخفيض أثر المكون الخاص للمخاطر من خلال تنويع محفظة الأصول، بينما يتحمل المستثمر العنصر العام في المخاطر، وطور نموذج تقييم الأصول الرأسمالية sharp وتناول فيه مفهومي المخاطر العامة والمخاطر المتبقية (٢).

وتنقسم العوامل المساعدة لوقوع المخاطر إلى ثلاثة أنواع فيما يلي:

أ- العوامل المساعدة الموضوعية:

وهي التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالشئ موضوع الخطر، وتكمن فيه، والتي تزيد من احتمال وقوع الخطر أو تزيد حجم الخسارة المادية أو كلاهما معاً، ومن أمثلة المخاطر حالة الحريق كمسبب خطر حيث طبيعة عوامل البناء وطبيعة عمل المبنى كلها عوامل مساعدة لحدوث خطر الحريق، وهي عوامل مساعدة سلبية أو إيجابية لتحديد المخاطر الناتجة عن الحريق. (٣)

(١) أحمد مداس، مصطفى داسة، إدارة الأزمات في المنظمات - مدخل تنظيمي،

الجزائر، مجلة التنمكين الاجتماعي، المجلد ٣، العدد ١، ٢٠٢١، ص ٢٧٨-٢٨٩.

(٢) طارق قندوز: الخطر والتأمين - مدخل أجهزة الإشراف والرقابة، عمان، دار الحامد

للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠١٦م، ص ٢٥.

(٣) طارق الله خان، حبيب أحمد: إدارة المخاطر - تحليل قضايا في الصناعة المالية

الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط ١، جدة، ٢٠٠٣م، ص ٣٥.

ب- العوامل المساعدة الأخلاقية:

وهي التي تساعد في زيادة أو نقص احتمال وقوع الخطر أو التحكم في حجم الخسارة المادية المتوقعة نتيجة لبعض الصفات الأخلاقية المرتبطة بالشخص نفسه، ويمكن تقسيمها إلى عدة عوامل منها الإرادية المتعمدة وتقع بتصرف ينطوي على سوء نية، وهي عوامل تشير إلى وقوع الخسارة نتيجة خصائص شخصية للفرد إلى الشر والعنف والخيانة..... الخ، وعوامل إرادية غير متعمدة والتي تقع بحسن نية وتنتج عن الاتجاه نحو الإهمال واللامبالاة. (١)

ج- العوامل الطبيعية:

وهي التي ترتبط بالطبيعة وليس للفرد دخل في وقوعها كالزلازل والبراكين والفيضانات والعواصف..... الخ؛ كلها عوامل مرتبطة بالطبيعة فقط، ووقوعها يؤدي إلى زيادة احتمالات الخطر وزيادة احتمالات الخسارة الناتجة. (٢)

أهداف إدارة المخاطر:

تسعى إدارة المخاطر في أي مؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتماشى مع السياسة والخطة التنفيذية للمؤسسة، من خلال توفير جملة من الإجراءات الاحترازية نلخصها فيما يلي:

-
- (١) أسامة عزمي ، موسى شقيري، إدارة الخطر والتأمين، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م، ص ٣١.
- (٢) أحمد محمد أبو زيد، مبادئ التأمين، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ٢٠١٠م، ص ١٤.

- ١- القيادة بتدريب الموظفين والعاملين والإداريين والقادة على الشدة والثقة والشجاعة في استخدام الحلول لمواجهة واحتواء المخاطر وحل المشكلات^(١).
 - ٢- استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من تأثيرها الضار وذلك بتوفير القدرة العلمية اللازمة والإمكانات المادية.
 - ٣- تحديد أدوار المخاطر قبل وأثناء وبعد الأزمة والعمل على تقليل التأثير السلبي للمخاطر على الأفراد والجماعات.
 - ٤- التنبؤ بالمشكلات والمحافظة على الثقة بين جميع الأطراف عن طريق الاستعداد لمواجهة المخاطر بوضع خطط وبرامج، وتوفير نظم الاتصال الفعالة، والعمل على العودة إلى الحالة الطبيعية قبل حدوث الأزمة من خلال خطوات وإجراءات الاستعادة.
- أنواع المخاطر والتهديدات:** هناك العديد من التصنيفات للمخاطر نذكر منها:

- ١- **المخاطر الأمنية:** وتشمل الأصول، الناس، الأمن العام للعمل، ويمتد إلى أمان المعلومات والملكية الفكرية والتكنولوجية، وقد يكون واضحاً بشكل كبير في مشاركة المحتوى واستخدام الشبكات الاجتماعية التي غالباً ما تتف دون فهم كافٍ للعواقب المحتملة على المدى القصير أو الطويل، وأخيراً مخاطر عدم وجود مهارات التفكير النقدي مما يؤدي إلى المعاملات الاحتيالية^(٢).

(١) حلمي الأغا، وآخرون، الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الازمات: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، جامعة الأزهر، ٢٠١٨م، ص ٥٣.

(2) Gunther Eysenbach (2017). Internet Use and Access, Behavior, Cyberbullying, and Grooming: Results of an Investigative Whole City Survey of Adolescents. Interact J Med Res. Jul-Dec; 6(2): e9.

- ٢- **المخاطر العنف السياسي والاجتماعي:** والذي تجسده الصراعات وتصفية الحسابات بين بعض القوى السياسية أو إثارة الصراعات الطائفية والعرقية^(١) وما ينتج عنها من أعمال وتوترات قد تهدد الأمن القومي وحتى الأمن الإقليمي^(٢).
- ٣- **مخاطر الجريمة المنظمة:** حيث تجد العصابات الإجرامية فرصة في توسيع نشاطها، وتتحول إلى جرائم منظمة قد تتخطى الحدود الوطنية كالتهريب والاتجار بالمخدرات والأسلحة والإتجار بالبشر، وهي عبارة عن الصعوبات التي تصادف أي تنظيم تتعلق باضطراب في بيئتها أو طفو بعض السلوكيات الناتجة عن بعض الفعاليات السلبية^(٣).
- ٤- **المخاطر القانونية:** يتضمن هذا النوع من المخاطر كل ما يتعلق بالالتزام بالمتطلبات القانونية، مثل التشريعات والتعليمات والمعايير، فهي المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف من جراء نقص أو قصور في المستندات يجعلها غير قانونية يتضح أنها غير مقبولة لدى المحاكم.^(٤)

- (١) راشد محمد المري، الصراعات الطائفية وتأثيرها على الأمن الوطني دراسة تحليلية، مجلة الدراسات القانونية - جامعة الاسكندرية، العدد الأول - الجزء الأول، عام ٢٠١٨م، ص ١٧ وما بعدها.
- (٢) عبد الحكيم بختي، المؤسسة العسكرية والعنف السياسي في أفريقيا، في بومدين طاشمة (محرر)، المشكلات السياسية في القارة الإفريقية، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، ط ١، ٢٠١٦م، ص ٤١٣.
- (٣) يوسف أبو فار، إدارة الازمات في المنظمات العامة والخاصة - مداخل وحلول علمية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠، ص ٩٦.
- (٤) أحمد سلطان نايف، المخاطر التنظيمية والسلوك القيادي: دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع ١٠، ٢٠١٣م، ص ٢٢٣.

الفصل الثاني

الجهات المعنية بإدارة الأزمة

ومهام فريق إدارة الأزمة

تمهيد وتقسيم:

الدور الذي تلعبه الجهات الأمنية في وقت الأزمات هو دور هام من أجل تقديم المعلومات الأساسية التي تهتم أمن وسلامة المواطن في جميع مراحل الأزمة المتعلقة بحجم التهديد وحركة السير ومقتضيات الطوارئ كالإخلاء والإبلاغ وطلبات المساعدة والإنقاذ، وتجهيزهم بخطط إدارة الأزمات وأساليب ونماذج التنسيق المعتمدة والسريعة، فهذه الجهات هي من تصدر سياسات وأدلة توجيهية لأوجه استخدام وسائل التواصل الاجتماعي فيما يختص بالشأن العام، مع تمرير رسائل التوعية المختصة بالأزمات الأمنية ورسائل تعزيز الانتماء واللحمة الوطنية. وتعمل الجهات المعنية على تعزيز أدوار العلاقات العامة في الجهات الأمنية، مع توظيفها كإستراتيجية تواصل فاعلة من أجل التوعية الأمنية وتعزيز الثقة بأدوار الجهات الأمنية^(١).

لذا تم تخصيص هذا الفصل للتعرف على الجهات المعنية بإدارة الأزمة، ومهام فريق إدارة الأزمة، فيشتمل هذا الفصل على مبحثين: الأول يتناول فريق الأزمة وفاعليته في المواجهة، ثم دور القيادة وطرق التعامل مع الأزمة في مبحث ثانٍ، وذلك على الترتيب التالي:

المبحث الأول: فريق الأزمة وفاعليته في المواجهة

المبحث الثاني: دور القيادة وطرق التعامل مع الأزمة

(١) سعيد بن يوسف بن عبدالله عبده، تحليل إستراتيجية التواصل في إدارة الأزمة الأمنية: تويتير نموذجاً، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإستراتيجية، قسم الدراسات الإستراتيجية، تخصص العلوم الإستراتيجية، ٢٠٢٠م، ص ٢٥.

المبحث الأول

فريق الأزمة وفاعليته في المواجهة

تعتبر الحوادث الأمنية من الحالات التي تمس الأمن وتتطلب تدخلاً أمنياً مدعماً بالفرق ذات الخدمات الطارئة والمساعدة لها في إدارة الأزمات الأمنية، وهذه الحوادث الأمنية في ابتدائها تكون بداية لميلاد أزمة أمنية، حيث تتفاقم وتنتسح وتأخذ أبعاداً إعلامية وصدى مجتمعي ودولي كبير^(١)، لذا تحتاج عملية مواجهة الأزمات في المؤسسات والهيئات إلى إدارة أمنية صلبة قادرة على المواجهة والتحدى، وعناصر بشرية ماهرة ومدربة على فن التعامل مع مواقف الأزمات الاقتصادية^(٢) أو السياسية أو الاجتماعية.....الخ.

ويجربى اللجوء إلى تكوين فريق أزمة للتعامل مع كل أزمة، وليس بالضرورة أن يتعامل مع الأزمات الأخرى، وقد يتطلب الأمر تكليف هذا الفريق بالاستمرار أو حل الفريق بعد انتهائه من معالجة هذه الأزمة، إذ أنه لا توجد أزمستان متماثلتان تماماً، فكل أزمة لها خصائصها وعناصرها وأسبابها ونتائجها، لكن عملية إدارة الأزمات لا تقف عند هذه الحدود، بل تعدتها إلى مجموعة من المتطلبات المادية المهمة وقدرات فنية توجد في إطار المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات.

(١) جميل سلمان السهلي معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية، المملكة العربية

السعودية، المجلة العلمية للنشر العلمي، العدد ٢١، ٢٠٢٠م، ص ٥٩٣.

(٢) على حسين الجيلاني حسين، آثار الأزمة الاقتصادية على العمل والأجر في الفقه

الإسلامي والقانون، السودان، مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، مج

١١، ١٤، ٢٠٢٠، ص ٥٥.

وإذا لوحظ أن أزمة ما تشبه أزمة أخرى فإن هذا التشابه يكون في بعض العناصر والمتغيرات فقط، ويكون هناك اختلاف وتباين في العناصر والمتغيرات الأخرى، وهناك أهمية جوهرية لأن تركيز إدارة الأزمات على دراسة وتحليل مجتمع الأزمة ومعرفة درجة تأثر المجتمع بها، وموقفه منها، ويقسم مجتمع الأزمة إلى فئات ثلاث هي: الفئة الإيجابية، السلبية، الصانعة اللازمة والداعمة لها. (١)

ويتحكم في تشكيل فريق مواجهة الأزمة عدة اعتبارات أهمها طبيعة الأزمة التي يكلف كل فريق بمواجهتها، وحجم آثار هذه الأزمة، فالأزمة السياسية غير الأزمة الاقتصادية أو العسكرية أو الاجتماعية أو العلمية، وحتى على مستوى التخصص الدقيق يختلف تكوين فريق مواجهة الأزمة من فريق لآخر، فأزمة تحرير رهائن تختلف عن أزمة انقلاب أو حريق قطار أو سقوط طائرة (٢).

ومن أولويات مواجهة الأزمات الأمنية وإدارتها وضع خطة انتقائية لتشكيل فريق الأزمة، لأنه أهم مرحلة من مراحل إدارتها للأزمة، الذي يجب أن يتمتع أعضاؤه بالخبرات والكفاءات اللازمة، وعلى قدر عالٍ من الخبرة والتخصص في مجالات متعددة، ليتمكنوا من القيام بمهام فريق الإدارة للأزمة التي يجب تنفيذها، وأن يتم دراسة عوامل الأزمة بكل دقة وعناية، وبالأخص أن العالم متغير باستمرار، وتطرح دوماً إشكاليات معالجة الأزمات، والتي تبرز مجموع التحديات التي تستدعي تكيف طرق التكوين

(١) يوسف أبو فار، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة - مداخل وحلول علمية، مرجع سابق، ص ٩٨.

(٢) ماجد عبدالمهدي المساعدة، إدارة الأزمات - المداخل - المفاهيم - العمليات، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠١٢م، ص ١٤٣.

والتدريب لهذا الفريق المتكامل على إدارة الأزمة بقصد تخفيف الأضرار على كل المستويات المؤسسية والمجتمعية. (١)

ومن أبرز مهارات إدارة الفريق: (٢)

١- الرؤية الواضحة وإتقان إيصال الرؤية لأعضاء الفريق:

الرؤية تعنى الهدف البعيد أو الإطار الكبير الذى من أجله يقوم الفريق بأداء المهام، ولا يكفى أن يتمتع قائد الفريق برؤية واضحة، بل لابد أن يتمتع بموهبة وقدرة على إيصال هذه الرؤيا بوضوح لأعضاء فريقه، حيث يدرى كل أفراد الفريق الهدف الأسمى الذى تطمح له المؤسسة، بل ويشعر أنه هدفه أيضاً، فالمدير الناجح هو من يكون نوعاً من الارتباط بين أعضاء الفريق والرؤية المسبقة للمؤسسة.

٢- مهارات التواصل مع الآخرين:

يلعب التواصل المباشر مع الآخرين دوراً حاسماً في فرص النجاح للفريق في أداء كل ما هو موكل إليهم، وبالنظر إلى أن هذه الوسائط القائمة على الإنترنت التي توفر المرافق بشكل سريع في الاستفادة أو إنتاج أي تفسير، وذلك يمحو حدود المكان والزمان، مما يجعل البشر تعتمد عليه (٣) وينقسم الاتصال مع فريق العمل إلى مستويين أساسيين هما:

(١) أمال نواري وآخرين، فريق الاتصال خلال الأزمات بين تجسيد المهام ومواجهة التحديات والصعوبات، الجزائر، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد ١٧، العدد ٢، ٢٠٢٠م، ص ١٦٩.

(٢) سمير العيفة، مهام فريق إدارة الأزمة بين الالتزامات الإدارية للمؤسسة والخصائص الظرفية اللازمة، مرجع سابق، ص ٨٠٦.

(3) Rodlotul Jannah: Tafsir Al-Quran Media Sosial: Studi Model Tafsir Pada Akun Instagram @Quranriview, Program Studi Ilmu Al Qur'an Dan Tafsir Fakultas Syariah Uin Maulana Malik Ibrahim Malang 2021, p.13.

- **التواصل التنفيذي:** والذي يضمن فهم أعضاء الفريق للأهداف والرؤيا والأولويات فهماً جيداً، وإمداد الفريق بكافة المعلومات التنفيذية المتعلقة بإستراتيجية العمل، وضمان لتواصل التنفيذ مع فريق العمل معرفة متبادلة وفعالة للمشكلات والأزمات التي تواجه أحد أفراد الفريق.
- **التواصل الشخصي بين القائد والفريق:** وهو استقبال الفريق المعلومات والتوجيهات التنفيذية من القائد، وما شعورهم حيال الرسائل التي تصلهم من القائد؟، وقد يواجه القائد عقبات تهدد نجاح الفريق بأكمله على الرغم من تمتعه بالرؤية الواضحة والمتقنة لوضع خطة تنفيذية ممتازة نتيجة افتقاره مهارات التواصل^(١).

٣- مهارات الإدارة الأساسية:

في هذه المهارة لا يشترط أن يكون قائد الفريق عبقرياً بالإدارة وفنونها، لكنه يجب أن يكون ملماً بأساسيات علم الإدارة، مثل حدود المسؤوليات وكيفية وضع الجداول الزمنية وتوزيع المسؤوليات والأدوار على الفريق، ويجب أن يكون خبيراً في مجال العمل الإداري لأنه المرجع لأعضاء الفريق.

٤- مهارات التفكير الإستراتيجي:

يتمتع قائد الفريق بالقدرة على التفكير الإستراتيجي مما يميزه عن غيره، ولديه رؤية للأمر من بدايته لنهايته، ويستطيع وضع أهداف بعيدة

(١) أسرار إدارة الفريق والعمل الجماعي الناجح والفعال، عن موقع <https://www.hellooha.com/articles/2539>، تاريخ التصفح

ويبنى خطة واضحة للوصول إليها، لكن عند شعور أفراد الفريق بأن القائد ليس لديه رؤى يصلهم إحساس بعدم الأمان وقلة الفاعلية^(١).

مهام فريق الأزمات:

يتم تشكيل فريق الأزمات من قبل إدارة الأزمات في المنظمة، فهو المكلف بالتعامل مع الأزمة والقيام بعلاجها، وتقليل الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة، كما يجب أن يتسم أعضاء الفريق بمجموعة من الصفات الحسنة، وتطبيق أخلاقيات العمل ضمن الفريق، والقيام بكل المهام المطلوبة على أكمل وجه. ومن أهم مهام الفريق صنع القرارات الحاسمة والعمل على تحديد كل المسؤوليات والأدوار المطلوبة من الأفراد، بجانب القيام بتحديد الإستراتيجيات والأهداف المستهدفة للمؤسسة أو المنظمة لتحقيقها لإدارة الأزمة، وإعداد خطة إدارة الأزمة والعمل على الفحص والمناقشة لكل الانتقادات ونقاط الخلل بالمنظمة.^(٢)

ومن مهام فريق الأزمات إعداد سيناريوهات لأزمات متوقعة، فعن طريق توافر البيانات والمعلومات يمكن توقع الأزمات المحتملة من خلال حصر الأخطار واستقرائها، وللتعامل مع الأزمة يحتاج متخذ القرار إلى سيناريوهات بديلة وتحليلها واعتماد الملائم منها في إطار تأمين المصالح الحيوية والمحافظة عليها، قوامها تقدير الأحداث ومعدلاتها^(٣).

(١) سمير العيفة، مهام فريق إدارة الأزمة بين الالتزامات الإدارية للمؤسسة والخصائص الظرفية اللازمة، مرجع سابق، ص ٨٠٧.

(٢) سمير العيفة، مهام فريق إدارة الأزمة بين الالتزامات الإدارية للمؤسسة والخصائص الظرفية اللازمة، الجزائر، مجلة المعيار، مج ٢٦، ع ٦٤، ٢٠٢٢م، ص ٨٠١.

(٣) عطا الله أحمد شاكر، إدارة المؤسسات الإعلامية، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط ١، مج ١، ٢٠١٥م، ص ٣٠٥.

فريق مواجهة الأزمات يعتمد على إستراتيجيات دقيقة وواضحة لكيفية مواجهة الأزمات حال وقوعها، والتفاوض هو أحد الأساليب التي يمكن استخدامها لمواجهة الأزمات الأمنية، مما يتطلب بجانب المهارات والقدرات والمرونة الكافية، الإلمام بقواعد إدارة الأزمات سواء في مرحلة ما قبل الأزمة وهي مرحلة الانذار بحدوث أزمة، مروراً بمرحلة الأزمة الحادة التي يحدث من خلالها وقوع الأضرار فعلياً، وأخيراً مرحلة انتهاء الأزمة التي تهدف إدارة المخاطر والأزمات الأمنية إلى الإمساك بزمام الأمور^(١).

المهام الإدارية لفريق إدارة الأزمة:

تدرك الإدارة أن العمل الجماعي يقدم لها العديد من الفوائد والإيجابيات على رأسها زيادة ورفع معدلات الإنجاز، لكن نجاح فريق العمل يرتبط بشكل أساسي بإدارة الفريق، وينطوى مفهوم إدارة الفريق على أن جوهر العمل الجماعي الناجح يكمن في تكوين فريق عمل متناغم يشعر أفرادها بالرضا والفاعلية، وذلك من خلال خلق بيئة عمل مناسبة تساعد على الأداء الفعال، مع توزيع الأدوار والمسئوليات بشكل عادل على أفراد الفريق، وتطوير فريق العمل وتقييم الأداء.^(٢)

وهناك مجموعة من الأساليب التي تستخدم في تدريب أفراد فريق

الأزمة، ومنها:

(١) شريف محمد السماحي، إدارة التفاوض في مواجهة الأزمات الأمنية، رسالة ماجستير، الإمارات العربية المتحدة، القيادة العادة لشرطة الشارقة، مركز البحوث والدراسات الشرطية، مجلد ٢١، العدد ٥٠، ٢٠١٢م، ص ٥٩٨.

(٢) أسرار إدارة الفريق والعمل الجماعي الناجح والفعال، عن موقع <https://www.hellooha.com/articles/2539>، تاريخ التصفح

- ١- **أسلوب العصف الذهني:** يتطلب هذا الأسلوب السماح بحرية التعبير والإفصاح عن كل ما يجول في الأذهان من أفكار قد تقود إلى مواجهة الأزمة ومعالجتها بنجاح^(١).
- ٢- **أسلوب المحاضرات:** يجرى استخدامها كمحاضرات علمية وعملية في تدريب أفراد فريق الأزمة، واستقدام خبراء عالميين لإلقاء هذه المحاضرات وتدعيم المتدربين بالجديد في حقل إدارة الأزمات وحلولها.
- ٣- **أسلوب المؤتمرات التدريبية:** ويحضرها مجموعة من المتدربين والمهتمين والمتخصصين ويتم الحوار وتبادل الآراء والخبرات المتعلقة بالإدارة الناجحة للأزمات.
- ٤- **أسلوب دراسة الحالات العملية:** ويجرى فيها تحليل وفهم ودراسة حالات تعرض مجموعة من التعقيدات الأزومية، ويؤدي هذا الأسلوب إلى اكساب المتدربين مهارات متنوعة في إدارة الأزمات ومواجهتها ومعالجتها^(٢).

(١) خالد محمد السيد حسانين، استخدام أسلوب العصف الذهني القائم على القبعات الست للتفكير في خدمة الجماعة لتنمية مهارات حل المشكلة لدى المرأة المعيلة، جامعة حلوان، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد ٥١، مج ٣، ٢٠٢٠م، ص ٨٥٦.

(٢) يوسف أبو فارة، إدارة الامتازات في المنظمات العامة والخاصة - مرجع سابق، ص ٨٠.

المبحث الثاني

دور القيادة

وطرق التعامل مع الأزمة

تعد إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية خاصة مع تصاعد اهتمامات المؤسسات والدول على مواجهة الظروف الطارئة والأزمات والكوارث، وقد نمت وترعرعت أسس هذه الإدارة ومفاهيمها ومحاورها وجوانبها المتعددة بصورة لافتة خلال السنوات الأخيرة، وقد يكون السبب في هذا التنامي السريع لهذا الحقل كثرة الازمات وطبيعة هذه الازمات التي تعصف بالمنظمات على اختلاف انواعها (خاصة ، وعمامة ، حكومية ، شبه حكومية ، ودولية وغيرها)، ولكن سرعان ما نما هذا المفهوم إلى مجالات العلاقات الدولية.^(١)

وتتطلب طبيعة تنفيذ المهام والعمليات المتعلقة بإدارة الأزمات الأمنية وقود قائد ترتكز وتتوجد فيه القيادة والمسئولية، كما تتطلب وجود مساعدين له وقوات عسكرية أو شبه عسكرية، لذلك فإن تحديد واجبات القائد ودوره في التعامل مع الأزمة هو أمر في غاية الأهمية، وقد اتسع مفهوم إدارة الأزمات وازدهر في أحضان علم الإدارة كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز عمليات عاجلة أو لوضع حل يحتوى مأزق طارئ للإشارة إلى أسلوب السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادة، فإدارة الأزمة تعرف بأنها سلسلة الإجراءات التي

(١) محمد أحمد حمدي وآخرون، إطار مقترح لتفعيل دور إدارة الازمات باستخدام التحكم الإلكتروني- دراسة حالة لشركة مصر للطيران، مجلة العلوم البيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، مج ٥٠، ع ١٢، ج ٣، ٢٠٢١م، ص ٤٢٥-٤٢٦.

تقوم بها المؤسسة أو المنظمة لمواجهة الأزمة التي تمر بها، وهذه الإجراءات تكون قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة^(١).

ومن أهم العناصر الأساسية في إدارة الأزمات وجود قيادة إدارية وذلك لأنها تعنى السيطرة والتأثير التي يمارسها المدير على موظفيه. وتعمل القيادة الإدارية على تحقيق أهدافها الموضوعية بعناية نتيجة توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنظيمهم.

ومن أهم وسائل التأثير التي تمارسها القيادة في إدارة الأزمات :

١- التأثير تحت إكراه أسلوب يستخدمه المدير لدفع مرؤوسيه للعمل عن طريق الترهيب والتهديد.

٢- تأثير المكافآت من العوامل المهمة نحو تحفيز المرؤوسين على العمل بنشاط وحيوية.

٣- تأثير شخصية المدير من المرونة والدرابة بالنواحي الخاصة بالنشاط من خلال ما يتمتع به المدير من شخصية مرنة ودرابة بالنواحي الخاصة بالنشاط.

٤- تأثر المدير من خلال تفهمه لخلفيات وثقافة وشخصيات مرؤوسيه ووجهات نظرهم.

ومن الممكن أن تؤثر خصائص القائد الشخصية في قدرته على إدارة الأزمة، وغالباً ما تتوافر هذه الصفات في شخصية القائد الإداري لأنه هو متخذ القرار^(٢).

(١) محمد سعيد، محمد علي، واقع إدارة الأزمات بالجامعة الأردنية، الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٢٦، العدد ٣، ٢٠١٨م، ص ٧٢٥.

(٢) سارة إبراهيم العقيل، التعامل مع الأزمات، المملكة العربية السعودية، مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، ٢٠١٧م، ص ١٦.

ومن هذه الصفات :

- أ- **الصفات المكتسبة:** وتنقسم إلى: الوضع الجسماني، والعلاقات الاجتماعية السائدة.
- ب- **صفات وراثية:** وتنقسم إلى: امتلاك خبرات لمواجهة الضغط، وتقدير الذات.

وتعد القيادة الناضجة مصدراً لخلق ثقة المرؤوسين في قياداتهم، وهي من العوامل الحاكمة في نجاح المنظمات والمؤسسات، فهي تزيد من كفاءة التعاملات بين القادة ومرؤوسيهـم، وتساهم في تقليل عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بتبادل العلاقات وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمات^(١).

أنواع القيادات:

- ١- **القيادة المهنية:-** وهي التي تتعامل مع الأزمنة كواجب إداري يلزم القيام به دون النظر إلى النتائج، فهي توفر المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يحفز الأفراد على الرغبة في العمل من أجل تحقيق أهداف مشتركة تخدم المؤسسة^(٢).

(١) أميرة أحمد الزهيري، أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين: دراسة التأثير الوسيط في الثقة في القائد، جامعة الدولة العربية، المجلة العربية للإدارة، مج ٤١، ع ٤، ٢٠٢١م، ص ٥٦.

(٢) بشرى عبدالمحسن، الكفاءة المهنية لدى القيادات الإدارية العاملين في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر منتسبيهم، غزة، مركز البحوث النفسية، مج ٣٢، ع ٤٤، ٢٠٢١م، ص ٣٢٦.

- ٢- القيادة الاستباقية:- وهي قدرة القائد على التحول من التعامل مع أزمة فعلية إلى التنبؤ والمبادرة بالتحصين، ووضع الحلول الإستراتيجية لمنع أزمة محتملة أو احتوائها^(١).
- ٣- القيادة الخبيرة:- وهي التي تتعامل مع الأزمة تطبيقاً للممارسات السابقة للأزمات مما يتيح لها الريادة في التعامل مع الأزمات وذلك لفارق سنوات الخبرة عن القيادة الجديدة^(٢).
- ٤- القيادة الرسمية: التي تستمد سلطتها من المنظمة، ويلعب الجانب الإشرافي دوراً مهماً في إدارة أنشطة المنظمة، ويمثل القائد بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة^(٣).
- ٥- القيادة الفوضوية:- وهي التي تعطى حرية واستقلالية أكبر للمرؤوسين مما يطلق مبادرات المرؤوسين وموآهبهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات مما يسمح بالتطوير من أساليبهم^(٤).
- ٦- القيادة المسوفة:- وهي التي تؤجل اتخاذ أي إجراء لمواجهة الأزمة بحجج مسوفة.

-
- (١) صلاح العبدالجادر، القيادة الاستباقية: القواعد الخمس، منهج جديد لتوقع الأزمات والتعامل معها باحترافية، الكويت: دار اقرأ للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م، ص ٢٥٢.
 - (٢) رابعة الراجحي، نموذج إداري مقترح للريادة الإدارية في المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات المعاصرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، ٢٠١٩م، ص ٢٥٨.
 - (٣) خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط٣، ٢٠٠٧م، ص ٢٢٥.
 - (٤) آمال بوجردة، إيمان لحمر، دور القيادة في إدارة المخاطر: دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن جيبل، رسالة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيبل - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠١٩م، ص ٤٩.

٧- القيادة المستسلمة:- وهي التي لا تتخذ أي خطوات وفي انتظار المصير.

٨- القيادة الملهمة المبتكرة:- وهي التي تتعامل مع الأزمة بفاعلية وكفاءة محفزة، وترتبط ارتباط إيجابي مع المواقف تجاه الإبداع والريادة والتحكم السلوكي الملموس^(١).

طرق التعامل مع الأزمة: هناك العديد من الطرق للتعامل مع الأزمة نذكر منها: -

قد تحمل الأزمة في طياتها الخير الكثير، وتعود بالنفع على الأفراد والمنظمات، وتشخيص وعلاج الأزمات يكون من خلال إرجاعها للركائز الأساسية أو المنهجية العلمية للعملية الإدارية التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وفيما يلي بعض من طرق التعامل مع الأزمة وتجنب المخاطر الأمنية.

١- تجاهل الأزمة:

وهي أبسط الطرق التقليدية حيث يعلق متخذ القرار الإداري بإنكار وجود أزمات، وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال، وتجرى محاولات التعطيم الإعلامي على الأزمة والإيحاء أنه لا توجد أي مبررات للخوف والفرع، وأن الأمور كلها تجري بصورة طبيعية وسلسلة. مثال: أزمة الركود والسيولة التي واجهت الاقتصاد المصري.

(1) Ma, L., and Lan, Z., and Tan, R. (2020). Influencing Factors of Innovation and Entrepreneurship Education Based on the Theory of Planned Behavior, International Journal of Emerging Technology (IE) in Learning, (13): p190-206.

٢- كبت الأزمة:

يتم عملية الكبت من خلال إغراق كافة المنافذ للأزمة، وعدم السماح لهم بالتجدد الذاتي، والقضاء أولاً بأول وعدم الاستجابة لأية ضغوط وذلك حتى لا تتصاعد الأزمة وتظهر للعديد من الأفراد، والتحرك هنا يكون سريعاً ومباشراً، فهذه الطريقة تستخدم العنف في كبت أي مظهر من مظاهر الأزمة، كتدخل الجيش الصينى لسحق انتفاضة الطلبة في الميدان السماوى.

٣- إخماد الأزمة:

يتم فيها استخدام العنف البالغ التى تقوم على الصدام العلني الصريح مع كل القوة المؤثرة على الأزمة وتصنيفا بعنف بالغ، وبدون مراعاة لأى أحاسيس أو مشاعر أو قيم، ويتم اللجوء لهذه الطريقة إذا ما وصلت الأزمة لمرحلة التهديد الخطير^(١).

٤- تنفيس الأزمة:

ويتم ذلك من خلال إخراج ما نفوس مصادر الأزمة، والبحث عن قضايا جزئية والاستغراق في تفاصيلها، للحد من انفجارها، عن طريق عمل دراسة مستفيضة ومتعمقة، مع دراسة قوى الضغط على الأزمة، والعمل على إيجاد وسائل تنفيس مناسبة لتضعف قوى الأزمة وتفتتها^(٢).

(١) بكيل قائد أحمد الغولي، الأزمات ومنهج النبى صلى الله عليه وسلم في إدارتها ودلالاتها الدعوية، رسالة دكتوراه، أم درمان، جامعة القرآن الكريم والعلوم السياسية، ٢٠١٥م، ص ١٨.

(٢) محمد الفاتح المغربي، إدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، ٢٠١٩، ص ٢١.

٥- المشاركة الحقيقية فى التشخيص والعلاج:

تستخدم فى المجتمعات الراقية التى تتمتع بالديمقراطية، وفى نفس الوقت يملك مدير أو قائد الأزمة قبول مرؤوسيه له، واقتناعهم الكامل به، ومن ثم فإنه يطلب مشاركة الرأى فى التعامل مع الأزمة التى يواجهها، ومن ثم القضاء على الأزمة.

٦- وضع نظام إداري متخصص ومتطور:

للتعامل مع الأزمات الأمنية لابد من إيجاد نظام إداري متخصص ومتطور يمكن المؤسسة الأمنية من التعرف على المشكلات وتحليلها، وإيجاد الحلول لها، للتعاون والتنسيق مع كافة الكفاءات المختصة فى الإدارة العليا، بالإضافة إلى تقوية الالتزام بأهداف المؤسسة الأمنية من خلال العمل على تحقيق هذه الأهداف، أو السرعة فى الاستجابة للظروف والتغييرات التى تحيط بالأزمات الأمنية^(١).

وكثيراً من المواقف والأزمات الأمنية لا تتيح الكثير من الوقت ليقوم القائد الأمني وأركانها بوضع الخطط وإصدار الخرائط، بل ربما أن الأمر قد لا يستدعى ذلك أصلاً، لذا فإن كثيراً من الواجبات والمهام المحددة للقائد والمساعدين لا تسمح بكتابتها بسبب تسارع الأحداث، رغم أهمية تدوينها، غير أن استشعار هذه المهام هي جزء من التعلم وتحسين الأداء الأزمووي، الذى يأتي ضمن مبدأ رفع مستوى الجاهزية المسبقة، وعندما يبدأ تنفيذ المهام الأمنية، فإن روح الفريق وتفاعل القيادة المباشرة مع الأحداث وتطوراتها فى الميدان، تحتم أن تكون الأوامر والقرارات شبيهة ومباشرة،

(1) International Conference On Syariah & Law2021 (ICONSYAL 2021)-Online Conference 6 th April, 2021.

إلا أن تدوينها وتسجيلها بدقة هو أمر ضروري جداً، لتحديد المسؤوليات واستخلاص الدروس لاحقاً.

أسباب نجاح العمليات الوقائية من الأزمات:

- ١- وجود نظام معلومات متكاملة من الناحية البشرية والفنية، يقوم بجمع معلومات كاملة وموثقة ومحدثة باستمرار، وتحليلها وتصنيفها وتمريها لصناع ومتخذي القرارات الأمنية.
- ٢- وجود نظام مراقبة واتصال متقدم على الجوانب الفنية والتقنية والإدارية، بحيث تكون المعلومات الصحيحة في يد صانع ومتخذ القرار في نفس الوقت.
- ٣- وجود نظام تقويم ومراجعة مستمرة للأداء وللنظم ومدى كفاءة الموارد المتاحة، والاحتياجات الوقائية، بهدف تصحيح وتعديل وتطوير المسار لمنع الأزمات، والاهتمام بتحديد المهام والواجبات الوقائية والتأكد من تكاملها، وبالأبعاد النفسية والأوضاع الداخلية والعلاقات الإنسانية داخل الكيان الإداري الأمني^(١).

(١) نسيم بهلول، القيادة وإدارة الأزمات الأمنية، مجلة دراسات إستراتيجية، الجزائر، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، ٢٠١٨م، ص ٣٨.

خاتمة

موضوع الأزمات الأمنية يتعلق بالحوادث أو الكوارث المفاجئة التي تهدد حياة الأفراد والكيانات الإدارية والدول، ويترتب على حدوثها آثار غير مرغوب فيها، وتختلف توتراً وقلقاً لدى متخذ القرار، مما تجعله عاجزاً عن مواجهتها بسبب ضيق الوقت وندرة المعلومات، وبالتالي تظهر القدرات والاستعدادات للوقاية منها أو التخفيف من حدتها، من خلال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر التي تنبئ بوقوعها.

وتختلف الأزمة أو تتشابه مع بعض المصطلحات العلمية كالكارثة والمشكلة والصراع والنزاع والحدث الأمني، غير أن القاسم المشترك بينها هو الحاجة إلى الإدارة الرشيدة والمواجهة الحاسمة، وتعتبر الكارثة أكثر المصطلحات التصاقاً بالأزمة.

ونعيش الآن عالماً في تغير مستمر أصبحت القيادة فيه مرتبطة بالتغيير والكفاءة والقدرة على مجاراة التقدم التكنولوجي وما يتبعه من تغيير في طريقة العمل والتفكير، مما زاد من أعباء القيادة الأمنية يستوجب معه عمل تعديلات في التشريعات والقوانين بما يتناسب ويتماشى مع التطور الهائل في التكنولوجيا التي تضمن القدرة على التطور والابتكار لمواجهة الأزمات والمخاطر الأمنية. فإن تحقيق الأمن لم تعد أزمة فردية أو أزمة دولة بعينها، بل أصبحت أزمة للعالم بأسره، وبات حتماً البحث عن أساليب جديدة لمواجهة تلك الأزمات المتجددة والمتنوعة، فلم يعد تحقيق الأمن والتعامل مع الأزمات مجرد إجراء روتيني أو عمل يتسم بالعشوائية، بل أصبح يستند إلى أسس علمية دقيقة تستمد من العلوم الحديثة، وتعتمد في إدارتها على وسائل التقنية المعاصرة من خلال مواكبة العلم والتطور في أساليب إدارة الأزمات الأمنية، لذلك فإن المنظمات بكافة أنواعها التي ستحقق النجاح في وضع الخطط الفعالة لإدارة الأزمات ستكون هي القادرة على التعامل مع الأزمات، واتخاذ القرارات العقلانية أثناء الأزمة، وستكون كذلك قادرة على تقليص فترة الأزمة وتحميم الخسائر.

أولاً: النتائج:

- ١- القيادة هي رمانة الميزان في جميع المؤسسات، حيث تعد أكثر الأدوار الإدارية تأثيراً في السلوك التنظيمي للمنظمة وأداء العاملين، بل والمواطنين أيضاً، ويظهر ذلك جلياً في المؤسسات الأمنية على وجه الخصوص، ذلك لارتباط قرارات قادتها في الأغلب بالحقوق والحريات مما يؤثر في سلوك الأفراد ومدى قبولهم لتلك القرارات.
- ٢- إدارة الأزمات تتعدد اختصاصاتها ومهامها وتنقسم إلى ثلاث مراحل وهي مرحلة ما قبل الأزمة حيث يكون دور المركز متمثل في الإعداد لمواجهة الأزمة والتنبؤ بحدوثها، والمرحلة الثانية هي مرحلة حدوث الأزمة، والمرحلة الثالثة هي إعادة التقييم.
- ٣- مواجهة الأزمة هي جوهر النجاح في التعامل معها، للوصول إلى الأهداف المطلوبة لاحتواء الأزمة والحيلولة دون استفحالها، لما قد يترتب على ذلك من أضرار وأضرار، لذا يعمل الجهاز الأمني على السيطرة وتحجيم الاحتواء.
- ٤- يختلف الأفراد فيما بينهم في إدارتهم لمواقف الحياة التي تتعلق بالنواحي التعليمية والأخلاقية والمادية والصحية، وبالتالي تختلف درجة ميلهم واتخاذهم لسلوك المخاطرة، ويتأثر إدراك الأشخاص بالكثير من العوامل الطبيعي الموقفية، فالمخاطرة تتبع من شخصية قوية لا تعرف الخوف.
- ٥- يتحكم في تشكيل فريق مواجهة الأزمة عدة اعتبارات أهمها طبيعة الأزمة التي يكلف كل فريق بمواجهتها، وحجم آثار هذه الأزمة، فالأزمة السياسية غير الأزمة الاقتصادية أو العسكرية أو الاجتماعية أو العلمية.

٦- البحث في أنواع القرارات المتخذة في المؤسسة الأمنية وطرق اتخاذها أصبح أكثر تعقيداً بسبب نمو حجم المنظمة وصعوبة اتخاذ القرار فيها والمعوقات والمؤثرات التي تحيط بها، ومدى إيمان القيادة بمواجهة مثل تلك الظروف بالتفويض ومشاركة المرؤوسين.

ثانياً: التوصيات:

- ١- الاهتمام بأسلوب الإدارة الحديثة من خلال التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوطني
- ٢- تنسيق جهود مواجهة الأزمات الأمنية على المستوى الوطني والإقليمي والدولي.
- ٣- تبادل الخبرات الفنية والتقنية والاستفادة من أساليب وطرق التدريب والتأهيل.
- ٤- تشجيع وتطوير البحوث العلمية في المجال الاجتماعي خاصة المتعلقة بالمجال الأمني ذات التأثير الكبير في أمن المجتمع.
- ٥- إن كانت القيادة تعنى توجيه جهد جماعي بقصد تحقيق أهداف معينة، فاتساع نطاق الإدارة وتعقد وظائفها وارتباط الأمن بحركة التنمية المجتمعية بمفهومها الشامل أظهر الحاجة إلى الكفاءات والخبرات للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.
- ٦- القيادة الناجحة هي ضرورة ملحة في الدول النامية التي تسعى وراء القضاء على الكسل والتراخي البيروقراطي مع رفع مستوى الكفاءات والخبرات البشرية العاملة، والعمل على تطوير الأساليب القيادية التي تجعل الدولة في مصاف الدول المتقدمة.

- ٧- على المستوى الأمني فمن المفترض أن تلبى الخدمات التي توفرها المؤسسة حاجات أفرادها دون تمييز، وأن تسعى إلى القيام بمهامها في الإطار القانوني للعمل، والعمل بكفاءة ومهنية من منطلق التزامها بتحقيق الأمن والاستقرار.
- ٨- التدريب العلمي لتنمية المهارات والرؤى العصرية حتى يتمكن قادة الأزمات من القيام بدورهم.
- ٩- زيادة رقابة الجهات الأمنية المسئولة عن إدارة الأزمة، حرصاً على سير الأزمة وتطوراتها.
- ١٠- الاستعانة بوسائل الإعلام الأمنية في المساهمة بشكل فعال في مراحل الأزمة المختلفة من تشخيص ووضع إستراتيجية، ورسم الخطط والبرامج، فيلعب الإعلام الأمني دور كبير في تكوين الرأي العام مما يساعد في كسب ود الجمهور المتأثر بالأزمة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب المتخصصة:

١. ابن منظور، لسان العرب، ج٤، بيروت، لبنان، دار الكتب العلمية.
٢. إدريس عطية: التهديدات الإرهابية الجديدة في أفريقيا: دراسة في توظيف الظاهرة وتموضعها الجيوبوليتيكي، الأردن، عمان: دار الإعمار العلمي، ٢٠١٨م.
٣. أحمد محمد أبو زيد، مبادئ التأمين، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ٢٠١٠م.
٤. أسامة عزمي، موسى شقيري، إدارة الخطر والتأمين، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.
٥. أشرف السعيد أحمد، دور الأجهزة الأمنية في مجال مواجهة الأزمات، القاهرة، دار الكتاب الحديث، ٢٠١٩.
٦. بشرى عبدالمحسن، الكفاءة المهنية لدى القيادات الإدارية العاملين في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر منتسبيهم، غزة، مركز البحوث النفسية، مج ٣٢، ع٤٤، ٢٠٢١م.
٧. بوفلجة غيات، شعور الشباب بالمخاطر الأمنية في المجتمعات المعاصرة: دراسة ميدانية على عينة من طلبة الجامعة الجزائرية، المغرب، فاس، المجلة العربية لعلم النفس، ٢٠١٧م.
٨. سارة إبراهيم العقيل، التعامل مع الأزمات، المملكة العربية السعودية، مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، ٢٠١٧م.
٩. صاحب عبد مرزوك الجنابي، الأزمة النفسية - تشخيصها وأساليب التعامل معها، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٢٢م.

١٠. صلاح العبدالجادر، القيادة الاستباقية: القواعد الخمس، منهج جديد لتوقع الأزمات والتعامل معها باحترافية، الكويت: دار اقرأ للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م.
١١. طارق الله خان، حبيب أحمد: إدارة المخاطر - تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، جدة، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط١، ٢٠٠٣م.
١٢. طارق قندوز: الخطر والتأمين - مدخل أجهزة الإشراف والرقابة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠١٦م.
١٣. عبد الحكيم بختي، المؤسسة العسكرية والعنف السياسي في أفريقيا، في بومدين طاشمة (محرر)، المشكلات السياسية في القارة الإفريقية، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، ط١، ٢٠١٦م.
١٤. عطا الله أحمد شاكر، إدارة المؤسسات الإعلامية، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط١، مج١، ٢٠١٥م.
١٥. غادة مصطفى، رشا شرف، مقياس سلوك المخاطرة للرياضيين، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠١٧.
١٦. فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: "الأسس - المراحل - الآليات"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٢٢.
١٧. ماجد عبدالمهدي المساعدة، إدارة الأزمات- المداخل- المفاهيم- العمليات"، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠١٢م.
١٨. محمد الفاتح المغربي، إدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، ٢٠١٩.
١٩. أحمد سلطان نايف، المخاطر التنظيمية والسلوك القيادي: دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع ١٠، ٢٠١٣م.

٢٠. أميرة أحمد الزهيري، أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين: دراسة التأثير الوسيط في الثقة في القائد، جامعة الدول العربية، المجلة العربية للإدارة، مج ٤١، ع ٤، ٢٠٢١م.
٢١. حلمي الأغا، وآخرون، الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الازمات: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، جامعة الأزهر، ٢٠١٨م.
٢٢. خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط ٣، ٢٠٠٧م.
٢٣. سناء محمد زهران عمر، الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الكوارث والازمات: دراسة مطبقة على وزارة النقل والمواصلات، جامعة حلوان، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد ٥٠، م ٣، ٢٠٢٠.
٢٤. شهرزاد برواين، فاطمة العلمي، واقع إدارة الخطر في شركات التأمين الجزائرية، دراسة عينة من شركات التأمين في الجزائر، الجزائر، مجلة الأسواق المالية، م ٧، ع ١، ٢٠٢٠م.
٢٥. راشد محمد المري، الصراعات الطائفية وتأثيرها على الأمن الوطني دراسة تحليلية، مجلة الدراسات القانونية - جامعة الاسكندرية، العدد الأول - الجزء الأول، عام ٢٠١٨م.
٢٦. راشد محمد المري، البث الأجنبي وتهديداته للأمن القومي، دراسة ميدانية على ضوء نظرية الغرس الثقافي، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٧م

٢٧. محمد أحمد حمدي وآخرون، إطار مقترح لتفعيل دور إدارة الازمات باستخدام التحكم الإلكتروني- دراسة حالة لشركة مصر للطيران، جامعة عين شمس، مجلة العلوم البيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، مج ٥٠، ع ١٢٤، ج ٣، ٢٠٢١م.

٢٨. هيا مروان لظن، مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO: دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٦م.
٢٩. يوسف أبو فار، إدارة الازمات في المنظمات العامة والخاصة - مداخل وحلول علمية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠.

المجلات والدوريات:

٣٠. أحمد مداس، مصطفى داسة، إدارة الأزمات في المنظمات - مدخل تنظيمي، الجزائر، مجلة التمكن الاجتماعي، المجلد ٣، العدد ١، ٢٠٢١.

٣١. أمال نواري وآخرين، فريق الاتصال خلال الأزمات بين تجسيد المهام ومواجهة التحديات والصعوبات، الجزائر، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد ١٧، العدد ٢، ٢٠٢٠م.

٣٢. جميل سلمان السهلي معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية، المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للنشر العلمي، العدد ٢١، ٢٠٢٠م.

٣٣. حليلة قادري، صناعة الوعي في وقت الأزمات - فيروس كورونا نموذجاً- قراءة نظرية لسلوك الأفراد نحو الحجر الصحي، الجزائر، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، مج ٣، ع ١، ٢٠٢١م.

٣٤. خالد محمد السيد حسانين، استخدام أسلوب العصف الذهني القائم على القبعات الست للتفكير في خدمة الجماعة لتنمية مهارات حل المشكلة لدى المرأة المعيلة، جامعة حلوان، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد ٥١، مج ٣، ٢٠٢٠م.
٣٥. سمير العيفة، مهام فريق إدارة الأزمة بين الالتزامات الإدارية للمؤسسة والخصائص الظرفية اللازمة، الجزائر، مجلة المعيار، مج ٢٦، ع ٦٤، ٢٠٢٢م.
٣٦. على حسين الجيلاني حسين، آثار الأزمة الاقتصادية على العمل والأجر في الفقه الإسلامي والقانون، السودان، مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، مج ١١، ع ١٠، ٢٠٢٠م.
٣٧. مريزق براق، محمد وعدمان، دور المعلومات في إدارة الأزمات في إشارة إلى حالة المؤسسات الصحية، عمان، الأردن، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، العدد ٩، ٢٠١٢م.
٣٨. محمد سعيد، محمد على، واقع إدارة الأزمات بالجامعة الأردنية، الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٢٦، العدد ٣، ٢٠١٨م.
٣٩. نسيم بهلول، القيادة وإدارة الأزمات الأمنية، الجزائر، مجلة دراسات إستراتيجية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، ٢٠١٨م.
٤٠. نجاتة محمود شاكر، إستراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين التعاوني الإسلامي، ماليزيا، مجلة جامعة المدينة العالمية، ع ٤٤، ٢٠١٢م.

الرسائل العلمية المتخصصة (ماجستير ودكتوراه):

٤١. آمال بوجردة، إيمان لحر، دور القيادة في إدارة المخاطر: دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن جيجل، رسالة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠١٩م.
٤٢. أحمد محمد توفيق: صنع القرار في إدارة الأزمة الأمنية، رسالة دكتوراه بأكاديمية الشرطة المصرية عام ١٤٢٨ هـ - ٢٠٠٧م.
٤٣. بكيل قائد أحمد الغولي، الأزمات ومنهج النبي صلى الله عليه وسلم في إدارتها ودلالاتها الدعوية، رسالة دكتوراه، أم درمان، جامعة القرآن الكريم والعلوم السياسية، ٢٠١٥م.
٤٤. سامي سليم، "نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات"، رسالة دكتوراه، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٣م.
٤٥. سعيد بن يوسف بن عبدالله عبده، تحليل إستراتيجية التواصل في إدارة الأزمة الأمنية: تويتر نموذجاً، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإستراتيجية، قسم الدراسات الإستراتيجية، تخصص العلوم الإستراتيجية، ٢٠٢٠م.
٤٦. شريف محمد السماحي، إدارة التفاوض في مواجهة الأزمات الأمنية، رسالة ماجستير، الإمارات العربية المتحدة، القيادة العادة لشرطة الشارقة، مركز البحوث والدراسات الشرطة، مجلد ٢١، العدد ٥٠، ٢٠١٢م.
٤٧. رابعة الراجحي، نموذج إداري مقترح للريادة الإدارية في المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات المعاصرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، ٢٠١٩م.

النشرات والتقارير:

٤٨. جريدة الأيام، أزمة الأمة وسبل الخروج منها، العدد ١١٠٧١، الخميس ١ أغسطس، ٢٠١٩م.

المواقع الإلكترونية:

٤٩. أسرار إدارة الفريق والعمل الجماعي الناجح والفعال، عن موقع <https://www.hellooha.com/articles/2539>، تاريخ التصفح ٢٠٢٠/١٢/١٩.

50. International Conference On Syariah & Law2021 (ICONSYAL 2021)-Online Conference 6 th April, 2021
<http://conference.kuis.edu.my/iconsyal/images/eprosiding/3008.pdf>.

ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية:

1. An, Seon-Kyoung. "How to Manage Crises Is How to Manage Anger: Exploring the Anger Management Model Based on Organizational Crisis Response Strategies, News Frames, Negative Emotions, and Negative Behavioral Intentions" Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Suntec Singapore International Convention & Exhibition Centre, Suntec City, Singapore, Jun 21, 2010.
2. Ma, L., and Lan, Z., and Tan, R. (2020). Influencing Factors of Innovation and Entrepreneurship Education Based on the Theory of Planned Behavior, International Journal of Emerging Technology (IE) in Learning, (13): p190-206.

3. Misse Wester and Malin Mobjork., "A Brief Survey of the Work Being Performed by Crisis Organizations in European Union Member States on Climate Change Effects". Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 25, N.4, December 2017, P-P: 364-368.
4. Rodlotul Jannah: Tafsir Al-Quran Media Sosial: Studi Model Tafsir Pada Akun Instagram @Quranriview, Program Studi Ilmu Al Qur'an Dan Tafsir Fakultas Syariah Uin Maulana Malik Ibrahim Malang 2021, p.13.
5. Smith, Denis, Key readings In Crisis Management, (New York, NY: Routledge, 2006, P34).
6. Coombs, W. T. (2014). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Sage Publications
7. Gunther Eysenbach (2017). Internet Use and Access, Behavior, Cyberbullying, and Grooming: Results of an Investigative Whole City Survey of Adolescents. Interact J Med Res. Jul-Dec; 6(2): e9

- تم بحمد الله وعونه -

