

أساليب إدارة الأزمة ومعوقات إدارتها في قطاع المياه العراقي

(دراسة ميدانية على مديرية المياه في محافظة بغداد أنموذجاً)

بحث أعدّ في إدارة الأعمال

إعداد: رولا محمد سوبرة

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

الفصل الاول: نطاق تعريفي ادارة الازمات

ارتبط وجود الأزمات بوجود الإنسان على الأرض فهي ليست سمه من سمات العصر الحالي كونها وجدت منذ بدء الخليقة وهذا ما أكده القرآن الكريم في مواضع مختلفة، فضلاً عن ما أورده العديد من الكتاب والباحثين في هذا الموضوع وان أول أزمة في تاريخ البشرية حدثت عندما أقنعت حواء آدم بأكل التفاحة التي حرمها الله تعالى وكان من نتائجها خروجها من الجنة حيث كانا.¹

وهناك العديد من القصص التي وردت في القرآن الكريم والتي تبين منها مدى شدة الأزمات التي تعرض لها الأنبياء عليهم السلام كالأزمة التي واجهها النبي نوح عليه السلام عند ما ابلغ بحدوث الطوفان فشرع حينها ببناء السفينة للنجاة من الغرق، وكذلك الأزمة التي عاشها النبي يونس عليه السلام عندما ابتلعه الحوت، ويوسف الصديق عليه السلام عندما قص عليه احد السجينين الرؤيا فأدرك حينها بوجود زمة لسنوات السبع العجاف استوجب تخزين الحبوب لمواجهة تلك الأزمة²

وقد بدا الفكر الإداري والسياسي مع منتصف الستينات يتحدث عن الأزمات ومفهومها وخصائصها وأنواعها وأسباب نشوئها والآثار المترتبة عليها وكيفية إدارتها

¹ عبد الله أحمد، سليمان، "مقترح تنظيم مركز إدارة الأزمات"، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٦ .

² محمد، عالية جواد، اثر إدراك الأزمة التنظيمية في استراتيجية نظم المعلومات الإدارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، ٢٠٠٦، ص١٢

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

ومن هنا نشأ مصطلح الأزمة وإدارتها وكيفية التعامل معها وبدأ يشير إلى دور الدولة في مواجهة الأزمات المفاجئة والظروف الطارئة كالزلازل والفيضانات والحرائق والحروب، ورغم حداثة مفهوم الأزمة فان التاريخ يشير إلى أن ابن سينا يعد من أوائل الذين بحثوا في هذا الموضوع عند إشارته إلى الآثار النفسية والجسدي للزمات والكوارث³

وقد تسببت الأزمات في العقود الماضية في خسائر كبيرة وأضرار جسيمة كما اثرت على حياة مئات من المنظمات في جميع أنحاء العالم، ومن هنا باتت تعد بلا شك عقبات رئيسية في طريق تنمية هذه المنظمات وتطورها . وفي عالم اليوم أصبح موضوع الأزمات يمثل أهمية خاصة تميزه عن باقي المواضيع ذات العلاقة نظرا لما تمثله الأزمات من تهديد للكيان برمته ويهدد وجوده وبقائه ويتجاوز المستوى الفردي ويتعداه إلى مستوى المنظمات والمؤسسات والدول . والسبب في تزايد الأزمات يرجع إلى عده أسباب منها شدة المنافسة التي أفرزتها لمتغيرات الدولية في هذا العصر وكذلك صراع المصالح وغيرها الكثير من الأسباب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الخ .

³ .عبد القادر، نادية، إدارة الأزمات وحل المشكلات، الكويت، ٢٠٠٧، ص8.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

لذلك فإن إدراك القيادات لتلك الأزمات يساعد على احتوائها ومعالجتها وتقليل أضرارها حيث يعتبر إدراك الأزمات أكثر الجوانب والعوامل المؤثرة السلوك البشري الإنساني وذلك لتأثيره المباشر على العقل البشري مما يؤثر في تصرفاته وسلوكه وانطباعاته وبالتالي يتعامل مع البيئة على أساسها.⁴

وتحدثت الأزمات في كل زمان ومكان وخاصة بعد إن أصبح العالم وحدة متضاربة سياسيا واقتصاديا وثقافيا واجتماعيا مما زاد من عرضه للازمات وبتأثيرات متفاوتة بشكل يؤدي إلى تفاعل متبادل بين الأزمة والمجتمع بحيث تتحول الأزمة إلى جزءا أساسياً من نسيج الحياة وحقيقة من حقائقها يؤثر في تأجيج حالة الصراع النفسي أو البيئي وصولاً إلى الصراع بين الدول الذي ينتهي ربما بحرب عسكرية.⁵

وقد تعددت الآراء وكثرت الاجتهادات في تعريف معنى الأزمة فذهب الباحثون والمهتمون في اتجاهات مختلفة، وحاول كل منهم الوصول إلى تعريف شامل، وتكمن صعوبة تحديد مفهوم لماهية الأزمة في شمولية هذا المفهوم واتساع نطاقه حيث أصبح مفهوم الأزمة من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة وأصبح بشكل أو بآخر يمس كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمة الفردية وانتهاءً بالأزمات الدولية كما أن عالم الأزمات بوصفه عالم حي ومتفاعل له أطواره وخصائصه وأسبابه يعد جزءاً حتمياً من واقع الحياة البشرية والمؤسسة وهذا مما يدفع إلى التفكير الجدي في إيجاد الوسائل الملائمة للتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى تقليل نتائجها السلبية وقد عرف مجموعة من الباحثين الأزمات من وجهات نظر مختلفة فقد عرفت على أنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل وحالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة⁶

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

في حين عرفها آخرون على أنها زمن يتسم بوجود خطر كبير أو صعوبة وعرفت أيضا بأنها كبيرة وشديدة أو عدم يقين أي لحظة قرار وقت الصعوبة وصول عناصر الصراع في علاقة ما إلى مرحلة تهدد بحدوث تحول جذري في أو أنها موقف خارج هذه العلاقة كالتحول من السلم إلى الحرب وغيرها السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح ويؤثر وبهذا نجد أن الأزمة بصور عامة هي حدث أو على النظام العام للمجتمع موقف أو حالة غير متوقعة واسعة أو عميقة التأثير تتعلق بمصير الفرد أو المصير الإداري للمنظمة وتهدد بقاءها واستمرارها تستدعي التدخل لمواجهتها والحد من تأثيرها وفي هذا الصدد نجد أن للأزمة مجموعة من السمات

1. نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إل مواجهة الظروف الطارئة.
2. تسود فيها حالة عدم التأكد ونقص المعلومات.
3. ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ
4. تنقص فيها التحكم في الأحداث والسيطرة عليها.
5. المفاجئة والسرعة التي تحدث بها.⁷

⁷ الرازم، عز الدين التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات . عمان : دار الخولجا للنشر والتوزيع، ١٩٩٥. ص ٢٩.
تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

6. التهديد الشديد للمصالح والأهداف مثل انهيار الكيان أو سمعته وكرامة متخذ القرار

ومن هنا يمكن تعريف الأزمة على أنها حدث أو موقف أو حالة غير متوقعة واسعة أو عميقة التأثير تتعلق بمصير الفرد أو المصير الإداري للمنظمة وتهدد بقائها واستمرارها تستدعي التدخل لمواجهتها والحد من تأثيرها.

❖ أنواع الأزمات

هنالك أنواع عديدة للازمات تتعدد تبعا لمصدرها وكالاتي

1. أزمة بفعل الإنسان:

وهي تلك الأزمات الناشئة عن فعل إنسان مثل(التهديد بالغزو العسكري عمليات الإرهاب كخطف الطائرات والسفن والرهائن الاضطرابات العامة والفتن حوادث تلوث البيئة تسرب الإشعاع والمواد الكيميائية أو الصناعية إلى الهواء أو الماء الحرائق الكبيرة حوادث الطائرات والقطارات وغرق السفن العملاقة أزمة كتابة الدستور العراقي عام ٢٠٠٥ أزمة تشكيل الحكومة العراقية العام الحالي ٢٠١٠.⁸

2. أزمة طبيعية لا دخل للنشاط الإنساني بحدوثه

مثل(الزلازل والبراكين والأعاصير الفيضانات وما شاكلها الجفاف ونضوب الموارد المائية)

3. من حيث المستهدف بالاعتداء

مثل (اعتداء على شخصيات اعتداء على ممتلكات)

4. من حيث الهدف

⁸ الشعلان، فهد احمد، إدارة الأزمات : الأسس - المراحل - الآليات، جامعة نايف لعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٢ ص ٨٧
تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

مثل (إرهاب الطرف الآخر كتفجير الطائرات ودون تحديد مطالب الابتزاز كفرض مطالب عينة كشرط لإنهاء الأزمة).

5. من حيث مسرح الأزمة

مثل (أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث لمطالب مختطف كهبوط في مطار للتزود بالوقود أزمة حدد فيها مسبقا مسرح الحادثة الذي وقعت فيه).

6. من حيث المصدر

مثل (أزمة مصدره كالذي يحدث عندما يتم تفجير في بلد ما لاعتبارات معينة في بلد آخر، أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواء كانت هذه الجذور سياسية أو غيرها)⁹

❖ مراحل الأزمة

تختلف مراحل الأزمة باختلاف طبيعتها حيث إن هناك أزمات تمر بمراحل يصعب التنبؤ بحدوثها إلا إن هناك البعض منها من الممكن رصد مؤشراتهما منذ البداية ومتابعتها ويرى بعض الباحثين مراحل الأزمة كل من وجهة نظره ويتفقون على بعض المراحل ويختلفون بالبعض الآخر وبالرغم من اختلاف وجهات نظر الباحث في مراحل الأزمات إلا انه يوج اختلاف في المضمون وبهذا يرى الباحث ان مراحل الازمات والتي يطلق عليها دورة حياة الازمة هي كالتالي:

1. مرحلة ميلاد الأزمة:

⁹ المصدر السابق، ص ١١٢

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

تبدأ علمبهم وينذر بوجود شيء يلوح في الأفق مجهول المعالم والاتجاه والحجم، والأزمة غالباً تنشأ من فراغ ونما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجته. وهذه المرحلة تتطلب من متخذ القرار (تنفيس الأزمة) وإفقادها مرتكزات النمو ثم تجميدها أو القضاء عليها وهي وليدة دون أدنى خسائر مادية أو بشرية وقبل وصولها للتصادم.¹⁰

2. مرحلة النمو والانتعاش

نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى في الوقت المناسب لذا فإن الأزمة تأخذ في النمو من خلال محفزات أخرى تنمو من خلالها.

3. مرحلة النضج والصدام

تعد من اخطر مراحل الأزمة ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة إلا إذا قوبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار وعند نضج الأزمة يحصل الصدام.

4. مرحلة الانحسار والتقلص

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقد الأزمة جزءاً هاماً من قوتها، على إن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.

5. مرحلة الاختفاء والتلاشي

¹⁰ العماري، ١٩٩٣، مصدر سبق ذكره، ص ٦٣.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

تصل الأزمة في هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها ولعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام والحديث عنها¹¹

❖ المبحث الاول : مفهوم إدارة الأزمات

ان الأزمات التي تحدث في المنظمات ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة دون توقع لها أو أي فرض لتجنبها، وكثيراً ما يقال أن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً لذلك كان لا بد من إيجاد وسائل وأساليب من اجل مواجهتها وهو ما اصطلح على تسميته (إدارة الأزمات).

نشأ هذا المصطلح نتيجة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحروب الشاملة... الخ. لكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجالات العلاقات العامة والعلاقات الدولية ليشير إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة الأزمات الدولية الحادة مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام (١٩٦١) ثم عاد هذا المصطلح ليزدهر عندما تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات لإنجاز مهامها وحل المآزق الطارئة التي تواجهها ويعد التعامل مع الأزمات احد محاور الاهتمام في الإدارة حيث انه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والالتزان والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار¹²

¹¹ العماري، ١٩٩٣، مصدر سبق ذكره، ص ٦٤

¹² السيد، عليوه، إدارة الأزمات والكوارث: حلول علمية - أساليب وقائية، مصر، ١٣، ص ٢٠٠٢

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

وقد بدأ علم إدارة وصياغة ورسم التكتيكات للآزمة للتعامل مع الآزمة الآزمات في الستينات من القرن الماضي وأصبح هنالك جدلاً حول تسمية هذا المصطلح حيث أطلق عليه البعض (معالجة الآزمات) (التعامل مع الآزمات) وبالتالي جميعها تشير إلى نفس المفهوم وهو (إدارة الآزمات) وذلك من مفهوم الإدارة الدال على التحكم والسيطرة على تطورات الآزمة الذي يتم بالأدوات العلمية المختلفة وكان هذا المفهوم سائداً منذ القدم إلا انه لم يطلق عليه (إدارة الآزمات) وكان ذلك متجسداً من خلال الممارسة العملية التي كان يقوم بها الإنسان في تعامله مع المواقف الحرجة التي يواجهها وكانت تندرج تحت مسمى الحنكة والخبرة الدبلوماسية وكفاءة القيادة. وكانت هذه الممارسات هي الاختيار الحقيقي لقدرته على مواجهة الآزمات وتعامله مع المواقف الصعبة التي تتمخض بتفجير طاقاته الإبداعية. وقد قدم الكتاب والباحثين عدداً من التعريفات لمفهوم (إدارة الآزمات) تبعاً لتوجهاتهم وخلفياتهم الفكرية فتعرف بأنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الآزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها وتغيير مسارها لصالح المنظمة¹³

¹³ البرايخت، ستيفن ، إدارة الآزمات فن الدفاع عن النفس للشركات، خلاصات مكتبة المدير ورجال الأعمال، شعاع، العدد ١٩٩٨، ١٣١، ص١٣٢.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

وهناك من يعدها بأنها التعامل مع الأزمات من اجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للآزمات التي يمكن التنبؤ بها في إطار نظام يطبق في حالة حدوثها بفرض التحكم في النتائج أو الحد من ويعرفها آخرون بأنها عملية شاملة للوظائف الإدارية تبدأ آثارها التدميرية بالتخطيط والتنبؤ بالآزمات قبل وقوعها، ومواجهتها والتعامل معها بالطرق والأساليب الملائمة لها بعد وقوعها للسيطرة عليها والتخفيف من حدتها ومعالجة. وتعرف بأنها أسلوب التحكم في مسار واتجاهات آثارها والتعلم من نتائجها الأزمة وهي إدارة رشيدة علمية تقوم على البحث عن المعرفة والحصول عليها واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والبعد عن الانفعالية وهناك تعريف آخر بأنها سلسلة متكررة من جمع المعلومات وصناعة البدائل

واتخاذ القرارات ومتابعتها وهي تكنيك إداري يعالج حال الأخطار المفاجئة غير المحسوسة علم إدارة التوازن بين القوى ورصد حركاتها واتجاهاتها وهو علم المستقبل وعلم التكيف مع المتغيرات السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية أو الاجتماعية أو الثقافية وهو بذلك علم مستقل بذاته ومتصل بكل العلوم الإنسانية الأخرى يأخذ منها ويضيف اليها الجديد الذي تحتاجه¹⁴

❖ أهداف إدارة الآزمات

الهدف العام لإدارة الآزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للآزمة بهدف درء أو تخفيف إخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة للآزمات المتنبأ بها وبعدها وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية . وتتخلص أهداف دارة الآزمات في النقاط الآتية:

¹⁴ البرايخت، ستيفن ، إدارة الآزمات فن الدفاع عن النفس للشركات، خلاصات مكتبة المدير ورجال الأعمال، شعاع، العدد ١٩٩٨، ١٣١، ص١٣٢.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

1. توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
2. تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز لقيادة العمليات
3. توفير القدرات العلمية والإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة
4. العمل على تقليل التأثير السلبي والضرر للآزمات على الأفراد والجماعات.
5. وقاية الأحياء والممتلكات في كان الأزمة والتخفيف من المعانات خلال فترتها.
6. العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.¹⁵

ومن اجل تحقيق إدارة الآزمات بشكل فعال من المهم أن تتوفر مجموعة من المتطلبات

- 1) تحقيق التكامل بين الأنشطة المتعددة والمتنوعة لتي تستوجبها طبيعة إدارة الأزمة.
- 2) تأصيل مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية ذات العلاقة.
- 3) توفير المرونة التي تمكن من التشكيل التنظيمي وإعادة تشكيله وفق طبيعة الأزمة ودرجة حدتها.
- 4) بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة

¹⁵ الغريبي، هشام، ، إدارة البقاء، دار الماني، العراق ١٩٩٨ ،ص٩٧

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

(5) أن تتم إدارة الأزمة من بعدين أساسيين هما الإدارة من الداخل للخارج وإدارتها من الخارج إلى الداخل أي يجب النظر إلى إدارتها على المستوى الداخلي للمنظمة أو الكيان ولكن أيضاً على المستوى الخارجي.

(6) إن إدارة الأزم تحتاج إلى رؤية شاملة حديثة ومتطورة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة (تخطيط تنظيم توجيه رقابة) وكذلك ممارسة الأنشطة الوظيفية المختلفة للمنظمة ذاتها.

(7) تتطلب إدارة الأزمة وجود فريق عمل مدرب تدريباً جيداً يقوم بإدارتها والتعامل معها.

(8) ضرورة وجود برنامج أو نظام مخطط بشكل جيد للمواجهة يتم تنفيذه في الحال لتقليل الخسائر.

(9) أن تكون المنظمة أو الكيان الإداري داخلياً لمواجهة أو التعامل مع الشائعات أو المعلومات المضللة أو المفاهيم والمعلومات الخاطئة أو غير المفهومة التي ترتبط بحدوث الأزمة.

(10) أن تكون المنظمة أو الكيان الإداري مهياً داخلياً للتعامل والاستجابة للزمات بتداعياتها المختلفة وإدراكها بدرجة عالية.

(11) عدم ترك عنصر الصدفة أو المفاجأة لأي حدث أو أحداث كانت عن طريق

دراسة كافة الاحتمالات الممكنة وإعداد السيناريوهات الجيدة.¹⁶

¹⁶ الخضيرى، إدارة الأزمات، مركز النيل والفرات للنشر، مصر، ١٩٩٧، ص٥٢.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

❖ المبحث الثاني : مراحل إدارة الأزمات

تمر إدارة الأزمات بمراحل ومستويات متعددة اختلف الكتاب والباحثين في تصنيفهم لها تبعاً لتوجهاتهم الفكرية فمنهم من صنفها إلى أربع مراحل وهي :

🌍 تخفيف الأزمة:

ويتم فيها إدارة مختلف الأنشطة بالشكل الذي يقلل من احتمالات حدوثها وذلك من خلال تحديد نوعية المخاطر وظروف المنظم الداخلية والخارجية والتنبؤ بالأخطار.

🌍 الاستعداد:

ويتم فيها التحضير والاستعداد لكل الاحتمالات التي أسفرت عنها المرحلة الأولى ويكون الاستعداد بوضع خطة متكاملة لمجابهة الأزمة وتحديد المتطلبات المادية والبشرية.

🌍 المجابهة:

وهي المرحلة الحاسمة والرئيسية في إدارة الأزمات حيث يتوقف عليها حجم الخسائر التي ستلحق بالمؤسسة من جراء الأزمة.¹⁷

🌍 اعادة التوازن.

¹⁷ الخضيرى، ١٩٩٠، مصدر سبق ذكره، ص ٣١٣.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

وتهدف إلى إعادة الوضع الطبيعي للمؤسسة والذي كانت عليه قبل الأزمة وهذا يستغرق وقتاً ليس بالقصير

لذلك يجب وضع خطة طويلة الأجل (نسبياً) حسب إدارة الأزمة

التعليم

وهي المرحلة الأخيرة وتتضمن دراسات هامة تتعلمها المنظمة

وهناك من يصنفها إلى ستة مراحل وهي:

➤ الاختراق:

حيث يتعين على الإدارة اختراق الجدران التي تحيط بالأزمة والجدران هي الغموض الذي يحيطها والاختراق

يؤدي إلى فهم الأزمة ومعرفة أسبابها ومكوناتها

➤ التمرکز:

يتم بناء قاعدة اختراقها من خلال استقطاب بعض العناصر العاملة لدى الطرف الصانع للأزمة والحصول

منها على المعلومات المطلوبة.¹⁸

➤ التوسيع:

¹⁸ الخضيرى، ١٩٩٠، مصدر سبق ذكره، ص ٣١٣.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

يتم توسيع قاعدة التعامل ومد جسور لاكتساب ارض جديدة عن طريق كسب مزيد من المؤيدين والمناصرين وتتبع القوى الصانعة للأزمة من اجل جذبها لإضعاف القوى الازموية .

➤ الانتشار:

وهي مرحلة الإمساك بزمام الأمور وتوجيه الأحداث وتدمير عناصر الأزمة وشل حركتها بعيداً عن أماكن السيطرة ويلعب الإعلام دوراً كبيراً في تنفيذ الانتشار

➤ التحكم والسيطرة:

يتم في هذه المرحلة التحكم والسيطرة على كل حيثيات الأزمة ويصبح الطرف الآخر مجرد حالة سلبية لا قيمة ولا قوة له

➤ التوجيه:

وهي من اخطر المراحل حيث يتم توجيه قوى الأزمة إلى مجالات أخرى بالطريقة التي ترها الإدارة مناسبة لها¹⁹

وتتم إدارة الأزمة بخمسة مراحل

✓ تجنب الأزمة:

¹⁹ آل سعود، محمد، دور الأجهزة الإعلامية في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة السعودية،

٢٠٠٧، ص76

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

يتم فيها استكشاف كافة الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عنها أزمة ما، ومن ثم بحث السبل والآليات المناسبة لمواجهة تلك الأزمات المحتملة

✓ التحضير والاستعداد:

والغاية منها التحضير والاستعداد لمواجهة التي لا تغيد فيها إجراءات تجنب الأزمة ولا تقلح في منع حدوثها.

✓ الاعتراف بوجود الأزمة:

حيث يساهم الاعتراف بوجود أزمة في تفادي الكثير من المشاكل التي يمكن أن تحدث في المستقبل .

✓ احتواء الأزمة ومجابتها:

وهي تعتمد على مرحلة الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمات ويجب هنا أن تتخذ الإدارة قرارات سلمية

ومناسبة²⁰

✓ الاستفادة من الأزمة:

وتتجلى في هذه المرحلة قدرة الكيان الإداري على إعادة ترتيب الأمور إلى سابق عهدها قبل وقوع الأزمة

أو أفضل مما كانت عليه في البداية.

❖ المبحث الثالث: منهج إدارة الأزمات

للإدارة الفعالة للزمات مقومات أساسية تركز عليها تناولها الباحثين ويمكن تحديد أبرزها وكالاتي

²⁰ الخضيرى، ٢٠٠٢، مصدر سبق ذكره، ١١٢.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

(1) المنهجية العلمية:

فلا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية وإنما يجب أن يخضع هذا التعامل في جميع مراحل تطور الأزمة للأسلوب العلمي. ومع ذلك فإن اخطر المشكلات الإدارية الذي يميز المنهج الإداري السليم في البلدان النامية عدم الاعتماد على الأساليب العلمية

(2) تقدير الموقف الازموي :

يشمل تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها وتحديداً دقيقاً للقوى الصانعة للأزمة والساندة لها ويليها جمع المعلومات عن الأزمة وأبعادها²¹

(3) الوفرة الاحتياطية الكافية:

فالأزمة تحتاج إلى الاستعداد والوفرة الكافية والمناسبة ومقاومة كل قصور وعجز أياً كان نوعه

(4) توعية المواطنين:

يتطلب هذا الأمر حملة إعلامية شاملة وفعالة تستخدم فيها مختلف أساليب الاتصال الجماهيري من اجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي يمكن أن يقدمها المواطن

(5) تبسيط الإجراءات:

أن الأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة لذلك لا يمكن تجاهل عنصر الوقت وإنما يتطلب التدخل الفوري خلال تبسيط الإجراءات.

²¹ الرازم، عز الدين، مصدر سبق ذكره، ١٩٩٥، ص٣٣.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

(6) إنشاء فرق مهمات خاصة:

يجب إنشاء فرق مهمات خاصة للتدخل السريع على أن يخضع أفرادها لتدريب عالي وكافي لتأهيلهم لمجابهة الأزمات المتعددة والمختلفة²²

(7) تفويض السلطات:

وهو منح كل فرد من أفراد الفريق الذي يفترض أن يقوم بمجابهة الأزمة منحه السلطات اللازمة لإنجاز عمله المحدد ويمثل هذا التفويض الشريان الحيوي في إدارة الأزمات الذي من شأنه تحقيق السرعة المطلوبة في إنجاز القرارات

(8) استخدام الخطة الإعلامية:

يعد الإعلام في عناصرنا الحالية قوة حقيقية وسلاح بالغ الأثر إيجابا أو سلبا ومن هنا يجب على القيادة أن تكون واعية وعلى قدر كبير من الحذر

(9) توفير الدعم القانوني والرسمي:

²² كامل، عبد الوهاب محمد . سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية . عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٣، ص٧٨.
تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

حيث يعتبر من أكثر المقومات أهمية للإدارة الفعالة للزمات، فلا بد لنجاح هذه الإدارة من توفير الدعم القانوني والرسمي اللازم لتنفيذ الإجراءات المطلوبة مع ضرورة التفاوض المستمر خلال فترة الأزمة وما بعدها.²³

(10) استخدام نظم الخبرة :

تشمل الحقائق المستندة إلى الخبرة العلمية التطبيقية وإلى المعرفة التي يعتمد عليها الخبير في حل المشكلات، علاوة على قدرتها الفائقة على تزويد فريق إدارة الأزمات بالبيانات والمعلومات الفورية وبصفة دائمة²⁴

❖ أسباب نشوء الأزمات

تتنوع الأسباب المنشأة للزمات بتنوع الأزمات نفسها، وهناك مسببات داخلية وأخرى خارجية ذاتية وموضوعية شخصية وعامة تخطيطية وتنفيذية، وبرغم تنوع هذه الأسباب فإنه من الممكن تسليط الضوء على أهمها

سوء الفهم: 

²³ الخضيرى، ١٩٩٧، مصدر سبق ذكره، ١١٩.

²⁴ الخضيرى، ١٩٩٧، مصدر سبق ذكره، ١١٩.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

يمثل سوء الفهم احد أسباب نشوء الأزمات وفي مثل هذه الأزمات يكون الحل سهلاً بمجرد إيضاح الحقيقة وينشأ عن سوء الفهم عادةً من خلال جانبين المعلومات المبتورة، الشروع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل إيضاحها²⁵ .

سوء الإدراك:

يمثل الإدراك مرحلة استقبال المعلومات التي أمكنه الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، وهو بذلك يعد احد مراحل السلوك الرئيسية، وعن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتعرف تجاهه شكلاً ومضموناً فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤيا والتشويش فانه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري

سوء التقدير والتقييم:

وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة العسكرية حيث يكون احد أفراد المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر

الإدارة العشوائية:

وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط سبب وباعث للازمات، بل هو أيضاً وبدرجة اشد خطورة كمدبر للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدراته، ومن أمثله سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجه للأوامر والبيانات والمعلومات²⁶

الرغبة في الابتزاز:

²⁵ السيد، ٢٠٠٠، مصدر سبق ذكره، ص ٤٥.

²⁶ www.hrm-group.com، ٢٠٠٩، البشرية الموارد منتديات مركز

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

يمثل هذا النوع من الأساليب جماعات الضغط وجماعات المصالح لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفعالة في ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف وإخضاعه لسلسلة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع.

الْيَأْسُ:

يعد اليأس في حد ذاته احد الأزمات التي تشكل شبه خطر داهم على متخذ القرار كما قد يكون على مستوى الدول أيضاً باعثاً على أزمات طاحنة عنيفة ومؤثرة ومدمرة بشدة وذات تكلفة باهظة

الإشاعات:

وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات بل أن كثيراً من الأزمات يكون مصدرها الوحيد الإشاعات التي تم توظيفها ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة ومعلومات من قبل قطاع كبير من الأفراد وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة يفجر الأزمة²⁷

استعراض القوة:

يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة وترغب في قياس رد فعلها أو اختبارها واختبار مدى تأثيرها على الكيانات الصغيرة وعلى مدى رد فعل الكيانات الأكبر حجماً، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث ودون حساب للنتائج والعواقب، وتتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة

الأخطاء البشرية:

²⁷ www.hrm-group.com، ٢٠٠٩، البشرية الموارد منتديات مركز

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

وهي احد أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل وخير مثال عليها حادث انفجار مكوك الفضاء (تشانجر) وما نتج عنه من أزمة عنيفة في الثقة في بعض الهيئات المشرفة على برنامجه وما أحدثته الأزمة من صدمة في كيان المجتمع الأمريكي كان سببه الأساسي خطأ بشري²⁸

🌐 الأزمات المخططة:

ويطلق عليها أيضاً الاختناقات الازموية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع، واحتياجات وظروف كل مرحلة من هذه المراحل ومن ثم يمكن إحداث أزمة مخططة.

🌐 تعارض الأهداف:

أن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم، خصوصا إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا توافق منظور الطرف الآخر لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة.²⁹

إن التقدم السريع على مستوى المؤسسات وعلى المستوى التقني، والتغيرات السريعة المتلاحقة تؤدي لأنواع متعددة من المواقف الأكثر تعقيدا وغموضا والتي يطلق ع ليها الأزمات ، والتي يجب التعامل معها للتخلص منها والحد من تأثيرها على البشر أولا والمؤسسات والأموال .

²⁸ www.hrm-group.com، ٢٠٠٩، البشرية الموارد منتديات مركز

²⁹ www.hrm-group.com، ٢٠٠٩، البشرية الموارد منتديات مركز

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

ومما لاشك فيه أن الأزمات يكون لها العديد من الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتي

يجب التعامل مع كل منها أثناء إدارة الأزمة وتحت ضغطها

ويصعب التوصل لمفهوم موحد للأزمة وخصوصا مع اختلاف زوايا التناول، إلا أنها تشترك دائما مع

بعضها في مجموعة من الخصائص مثل التهديد للموارد والقيم والأهداف، وضيق الوقت المتاح لاتخاذ

القرارات، ونقص المعلومات وعدم دقتها، والمفاجأة والتي يمكن أن تحد من جهود إدارة الأزمة، وكذلك

استحواذ الأزمة على اهتمام العديد من الجهات والمؤسسات والأفراد بالإضافة إلى التعقيد والتشابك

وتداخل العناصر التي تستوجب مواجهتها خروجاً من الأنماط التنظيمية المألوفة، والعمل خارج الإطار

التنظيمي لصالح الإدارة الناجحة للأزمة، بالإضافة لتأهل مجموعات العاملين للالتزام بهذا وتقديم درجات

عالية من طاقتهم وإمكانياتهم لمواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية والمواقف

المتسارعة والتعامل السريع معها لمعاصرة هذه المواقف بالحلول التي تحد منها حتى لو كانت تتم بطريقة

مرتجلة نتيجة التحليل السريع لعناصر الأزمة³⁰

ويلعب التدريب على إدارة الأزمات سواء سابقة الحدوث أو الجديدة دوراً هاماً في الحد من قوة الأزمة

وتقليل آثارها

كما يلعب الدور الإعلامي الذي يقوم به فريقاً مدرباً في الحد من سوء السمعة الذي يلحق غالباً

بالمؤسسات صاحبة الأزمة، وفي الحد من الشائعات المغرضة التي قد تحتوى على إبتزاز من الآخرين

³⁰ أحمد ماهر، "إدارة الأزمات"، دار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠١٠

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

ونحاول في هذا البحث التوصل إلى مجموعة من أسباب نشوء الأزمات وكذا تقديم مجموعة من

المقترحات لإدارة الأزمات مع توضيح الجوانب الواجب مراعاتها أثناء الأزمة

نحن نعيش في عالم من الأزمات، عالم الكيانات الكبرى، والصراعات الكبرى، والمصالح المتعارضة،

عالم لا مكان فيه لدولة قزمية أو متأقزمة، ولا احترام فيه لأي انقسام أو تشردم. فنحن نعيش في

عالم ذي اتساعٍ وما بعد يوم وتعارض. وعلى قدر اتساعها وازديادها حضاري، يمتد ويتطور وتترسخ

دعائمه وتزداد مصالحه ي وتعارضها، تكون أزماته ذات التنوع والتكاثف بشكل متزايد. هناك العديد

من الأزمات التي تواجه المجتمع إما بصفة دورية أو بصفة عشوائية وبالنظر إلى هذه الأزمات نجد

إنها قد تسببت في الماضي في خسائر وأضرار كثيرة للفرد والمجتمع سواء من الناحية الاجتماعية أو

السياسية أو الاقتصادية والإدارية.³¹

ولا يخفي على أحد أن تعرض المجتمع للأزمات يهدد بصورة عشوائية ومستمرة في نفس الوقت التنمية

سواء في جانبها المادي أو البشري حيث تسبب الأزمات بمختلف أنواعها خسائر في المنشآت والمرافق

العامّة والممتلكات والثروات البشرية والطبيعية وتقلل كل هذه الخسائر في فرص التقدم في مسار التنمية

حيث تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الثروة البشرية للمجتمع وما تمثله من ركيزة أساسية من

ركائز الحركة التنموية. تعتبر الأزمات أمراً غير محبب للنفس، وذلك لأنها تشعرك بعدم الاستقرار

³¹ الأمير محمد علي، "خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بقطاع البترول". دراسة تطبيقية، المؤتمر السنوي الحادي عشر لإدارة الأزمات في ظل

المتغيرات البيئية المعاصرة، جامعة عين شمس القاهرة، ٢٠٠٦

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

والتغيير المفاجئ، ما يشعر بالارتباك والقلق وربما إتخاذ القرارات الإرتجالية والتمسرة التي تزيد الأمر سوءا على سؤئه (٣). (ففي العقود الماضية، تسببت الأزمات في خسائر كبيرة وفي أضرار اقتصادية جسيمة مما أثر على حياة مئات من المنظمات في جميع أنحاء العالم، وتعد هذه الأزمات بلا شك عقبات رئيسية في طريق تنمية هذه المنظمات وتطورها، ويتطلب التصدي لهذه الأزمات أن تدرج إدارة الأزمات والمخاطر في الخطط التنموية للدول والمنظمات على حد سواء بالاعتماد على قاعدة معرفية متطورة ووعي من صانعي القرارات. متوقعا لجميع المنظمات في هذا العصر الملئ بالمتغيرات والمستجدات، وقد أصبحت الأزمات حدثا وكلما أستطاعت المنظمة التأقلم مع المتغيرات، كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات بثبات وإتزان

ومن هذا المنطلق تتبع أهمية دراسة الأزمات في محاولة لتصنيف وتحليل وتقييم الأزمات تبعا لإحتمال الحدوث وشدة الخطورة ودرجة التحكم من قبل المجتمع³²

وذلك كله بغرض مواجهة الأزمات المحتملة من خلال تصور للمخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة التغيرات البيئية أو الأخطاء البشرية، ونظرا لاستمرار تواجد العوامل المسببة للأزمات المختلفة، فإنه يجب إعداد خطط للاستعداد لمواجهة هذه الأزمات ومحاولة وضع أسس ومبادئ التنبؤ بها أو الحد من أثارها التدميرية في حالة صعوبة إجراء التنبؤ

❖ مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات

³² أمين هويدى، "فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي الحالي"، المستقبل العربي، ١٩٩٣
تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة كنتيجة مباشرة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة والتي تعمل في إطارها المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، الأمر الذي يترتب عليه حدوث أزمات تفرض على المنظمات إدارتها بكفاءة وفعالية وبهدف الحد من نتائجها السلبية والاستفادة من نتائجها الإيجابية : وفيما يلي مجموعة من التعريفات منها

وتعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة³³

.وفي تعريف آخر فإن الأزمة: هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد - تعنى تداعي 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 تنفجر الأزمة

.وتعد الأزمة بمثابة خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وتتسم الأزمة غالبا بعناصر المفاجأة وضيق الوقت ونقص في المعلومات بالإضافة إلى عوامل التهديد المادي والبشري

³³ توفيق عبد الرحمن، إدارة الأزمات : التخطيط لما قد يحدث، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، (بميك)، ٢٠١١.
تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

وقد عرفها. Mitroff بأن الأزمة هي العملية التي تتضمن خمس مراحل أساسية، هي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والتأهب للوقاية من الأزمة واحتواء الخطر والتقليل من الآثار السلبية، وزيادة الإيجابيات، واستعادة النشاط وفي النهاية التعلم، واكتساب الخبرة.

بينما تعرف الأزمة في قاموس Webster بأنها موقف يمثل نقطة تحول نحو الأسوأ أو الأفضل، وهذا الموقف يواجهه الدول والأفراد والجماعات والمنظمات بمختلف أنواعها والأزمة حقيقة من حقائق الحياة الثابتة، وتحظي التحديات الداخلية والتحديات الخارجية باهتمام الأنظمة الحاكمة التي تعمل جاهدة على إدارة الأزمات التي تنشأ عن التهديدات والتحديات إدارة ناجحة تنتهي إلى تجنبها أو حلها أو التخفيف من نتائجها³⁴

مفهوم إدارة الأزمات: بالإدارة العامة Public Management ارتبط مصطلح إدارة الأزمات Management Crisis إرتباطاً قويا Administration لإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق إتخاذ (٤) التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة .ومما لا شك فيه إن إدارة الأزمات هي علم وفن، ولكنها من الناحية التطبيقية فهي فن أكثر منها علم، لأنها تتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة، والغرض من إدارة الأزمة هو تغيير الأمر الواقع مع تجنب القتال فإذا تطورت الأزمة إلى قتال تعتبر الإدارة فاشلة

³⁴ جمال حواش، "دور ومهام القوات المسلحة المصرية وعلاقتها بباقي أجهزة الدولة بإدارة الأزمات على المستوى القومي"، رسالة دكتوراه، أكاديمية ناصر، ١٩٩٤

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

ويعد علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر والذي شهد العديد من المتغيرات المتكاثفة شديدة الغرابة إلى حد المعجزات، سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي أو على المستوى القومي.

فقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفا لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة .

وقد تم تعريف مفهوم إدارة الأزمات "بأنها تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها³⁵

فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات . "وهي إتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة وتوتر داخلي لحل مشكلات سببتها الأزمة نفسيا إما بفعل أو تصدير جانب آخر وإما بتراكم آثار وسلبيات البيروقراطية والإهمال مروراً بعواقب الأزمة أو (٣) خسائر الكوارث .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

³⁵ حسن رشاد ، "إدارة الأزمات في قطاع السياحة" ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١١

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

ويمكن النظر إلى إدارة الأزمات بأنها

- ✓ مجموعة الإستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة.
- ✓ أو هي فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والإسترخاء التي هي عليها³⁶

- ✓ أو هي عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة الشركة، وربحياتها أو بقاؤها في السوق
- ✓ أو هي القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة

وترى الباحثة: أن الباحث يقدم مفهوما لإدارة الأزمات يتفق وطبيعة الدراسة الحالية في مجال الطيران المدني يتمثل في "أنها حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها بحيث تهدد تحقيق الأهداف من قبل المنظمة في الوقت المحدد. ويتفق تعريف إدارة الأزمات مع طبيعة الدراسة الحالية الذي يتمثل في "قدرة إدارة الأزمات على الإدارة الفعالة للأزمة بإستخدام المعرفة والتخطيط لتحقيق مستوي إستعداد علمي بقصد الحد من الأزمة والأخطار المختلفة.

❖ أنواع الأزمات وأبعادها ومدى تأثيرها

³⁶ حسن رشاد، "إدارة الأزمات في قطاع السياحة"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، "وحدة بحوث العملية"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١١

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

تعددت الآراء في تقسيم أنواع الأزمات وتصنيفها ومدى تأثيرها، إلا أنه يمكن تصنيفها في مجموعات متميزة مثل (مدى تكرارها - حدتها - تأثيرها - شدتها - محاورها....) كما يلي

1) تكرار الأزمة:

يعد التكرار من أهم الأسس في تصنيف الأزمات وعلى الرغم من أن حدوثها الدوري يتيح رصد مقدماتها وتجنبها، فإن أي كيان إداري سواء كان فردا أو مؤسسة أو دولة، لا يستطيع تلافيها على ما يملك من أجهزة وقائية ويمكن تقسيمها إلى: بمداه وحجمها وشدتها³⁷

✓ أزمات دورية متكررة: تكرر الأزمات بتوقع حدوثها، فإنه لا يتيح التنبؤ تنبؤا دقيقا واتساع مجالها وهي تتمثل في الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد، والتي قد تنجم كذلك عن الانتعاش نتيجة لخلل في قوي الإنتاج.

✓ ازمات غير دورية: هذه الأزمات عشوائية الحدوث، لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية، ومن ثم لا يسهل توقعها، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة، وإن كانت عادة تكون فجأة وبدون مقدمات مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية، أو تغير الظروف المناخية.

2) حدة الأزمات

وهي قوة التأثير بالأزمة وحجم الخسائر المختلفة الناتجة عنها ويمكن تقسيم الأزمات طبقا لمدى تغلغلها وتمكنها من الكيان الذي أصابته إلى نوعين أساسيين هما

³⁷ رجب عبد الحميد، "دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات"، القاهرة، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، ٢٠٠٠
تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

- الأزمات السطحية: وهي أزمات لا تشكل خطرا إذ إنها تحدث فجأة وتتقضي بسرعة وخاصة إذا عولجت أسبابها وهي تنجم عن الشائعات الكاذبة مثل الأزمات التموينية المفتعلة .
- الأزمات العميقة: وهي أخطر أنواع الأزمات ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة، ومن ثم فقد تدمره إن أهملت مواجهته³⁸

(3) تأثير الأزمات :

وهو الوصف العام لمدى ما نتج عن الأزمة ويمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين أساسيين و وفقاً لمقدار وحجم تأثير الأزمة على أداء الكيان الذي حدثت فيه الأزمة إلى نوعين هما

- ✓ أزمات محدودة التأثير: وهي أزمة وليدة ظروف معينة، ويحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة ولديها بديل يحل محلها بالكامل ومتوفر بالأسواق
- ✓ أزمات جوهرية: يؤثر هذا النوع من الأزمات تأثيرا ينعكس على أدائه، ويساعد على حرمانه حاجاته ومطالبه الأساسية، التي لا يمكنه الإستغناء عنها ولذلك فإنه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات، أو إهمال مواجهتها إذ إن استمرارها قد يسفر عن نتائج صعبة وقد يلد أزمات أشد خطرا وتدميرا وتتمثل تلك الأزمات في نقص المياه أو الوقود أو الغذاء .

(4) شدة الأزمات

تتراوح الأزمات بين نوعين أساسيين من الشدة والضعف هما

³⁸ رشاد الحملاوي، " التخطيط لمواجهة الأزمات"، عشر كوارث هزت مصر، مكتبة عين شمس، ١٩٩٥
تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

✓ أزمات عنيفة: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف، والسبيل الوحيد للتصدي لهذا النوع من الأزمات هو إفقاده قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة، وتصنيف عناصرها والتعامل مع كل عنصر على حدة، والمثال على ذلك الأزمات العمالية العنيفة التي تصل إلى حد الإضراب العام³⁹

أزمات خفيفة وعلى الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدو عنيفا بعض الشيء بالنسبة للقائمين به، إلا أن تأثيره على الرأي العام أو الجمهور المحيط به يكون خفيفا، ويسهل معالجته بشكل فوري سريع بمجرد لمس ومعرفة أسبابه ومن ثم التعامل معه إيجابيا مثل الأزمات الناتجة عن الإشاعات.

5) محاور الأزمات

يتم تصنيف الأزمات إلى الأنواع الآتية:

✓ أزمات مادية:

تدور حول محور مادي، مثل أزمة الغذاء... أزمة السيول... أزمة العمالة... أزمة انخفاض المبيعات... وهي جميعها أزمات تدور حول شيء مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه ماديا وطبيعيا بأدوات التعامل المختلفة، وقياس مدي توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة على هذا التدخل مثل فقدان جزء كبير من المال .

✓ أزمات معنوية:

وهي التي تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة أو المصداقية، وأزمة الولاء والانتماء... الخ، وهذه الأزمات جميعها تدور حول محوراً أو

³⁹ زهير نعيم، " دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات"، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، ١٩٩٧
تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

لمسه، وإنما التعامل معه يتم من خلال معنوي شخصي غير ملموس، لا يمكن الإمساك به ماديا

إدراكه المضموني⁴⁰

✓ الأزمات المزدوجة:

يتمثل هذا النوع في المشكلات الدولية والمحلية، مثل أزمات الرهائن، وأزمة الإرهاب وهي ذات جانبيين أحدهما مادي ملموس هو الواقع المادي الذي أحدثته أو نتجت منه وهو الأشخاص المختطفون أو الخسائر والأضرار المادية، والآخر معنوي يتمثل في ردود الفعل العنيفة المصاحبة للأعمال الإرهابي

(6) مستوي الأزمات

ووفقا لهذا الأساس يمكن التفرقة بين نوعين من الأزمات

• الأزمات الشاملة: تصيب الدولة وتؤثر في المجتمع كله فهي أزمات شاملة سواء في أسبابها ونتائجها وكذلك متطلبات علاجها، ولهذا النوع من الأزمات تداخلات وأبعاد مختلفة التأثير ويشمل الأزمات المتصلة ببنية الدولة وأدائها الاقتصادي والسياسي أو وضعها الأمني الداخلي أو الخارجي، فضلا عن سيادتها بل تتطلب معونات ودِّعما كبيرا وأستقرارها السياسي والاجتماعي وهذه الأزمات تتطلب مواجهتها جهداً ، وغالبا ما تحاول الدولة أو المنظمة بتجنب الإنهيار التام في التوازن داخل المنظمة والتوفيق بين خارجيا الحاجة أو حماية المصالح المعرضة للخطر والرغبة في تجنب التصعيد غير المرغوب فيه للأزمة لتصبح أزمة شاملة

• الأزمات الجزئية: تمثل في أزمات المشروعات أو الوحدات الإنتاجية أو قطاع بعينه⁴¹

⁴⁰ سامي سليم، " نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٣

⁴¹ سيد الهوارى، "الموجز في إدارة الأزمات"، مكتبة عين شمس، ١٩٩٨

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

وينحصر تأثيرها فيها إلا أنه قد يمتد إلى المشروعات الأخرى المرتبطة بها بل يطول الدولة برمتها إن لم يكن السيطرة عليه، وهذا النوع من الأزمات يتميز بالتنوع والتعدد، طبقاً للكيان الذي قد ينشأ فيه إضافة إلى التأثيرات المتباينة للأزمات والمتمثلة في عوامل إنتشارها وتكاملها ونشوءها، وفي هذا النوع من الأزمات يجب تدخل الدولة لمواجهة الأزمة وأحتوائها، إن لم يتمكن الكيان الإداري الذي تأثر بها من مواجهتها.

(7) أبعاد الأزمات:

يمكن تصنيف أنواع أخرى من الأزمات وفقاً لمدي علاقتها بالعالم الخارجي على النحو التالي :

✓ أزمات عالمية لها تأثير محلي: غالباً ما تنجح الدول الكبرى في نقل أزماتها إلى الدول التي تدور في فلكها

✓ أزمات محلية لها تأثير خارجي: يتضح مثل هذه الأزمات كلما كانت الدول النامية مترابطة، ويمكنها ترابطها وعلاقتها التعاونية من جعل أزماتها تطول العالم الخارجي فتدفع الدول الكبرى إلى النهوض بمسؤولياتها تجاه تلك الأزمات. وتحمل الدول الكبرى فاتورة عبء هذه الأزمات وتجعلها تدفعها نيابة عنها .

✓ أزمات محلية فقط: وهي الأزمات التي لا يتعدى تأثيرها حدود الدولة بل تقتصر على قطاع محدود منها ولا يمكن ترحيلها إلى الخارج ولذلك فهي تعالج في إطار محلي داخلي فقط⁴² .

وترى الباحثة من خلال ما سبق أن تعدد أنواع الأزمات يتطلب إعداد فرد لديه الفترة على اتخاذ القرار المناسب للحد من تصاعدها بأسلوب علمي وموضوعي، وأن الدراسة الحالية موضوع البحث تتطلب

⁴² السيد عليوة، "إدارة الأزمات في المستشفيات"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

التدريب على كيفية تحليل واستنتاج أسباب هذه الأزمة ودراسة البدائل المختلفة واختيار البديل المناسب للخروج من هذه الأزمة.

8) أساليب إدارة الأزمات :

تتعدد أساليب معالجة الأزمة، ويختلف أسلوب التعامل مع الأزمة باختلاف المواقف واختلاف السياسة والإمكانات، وكذلك ظروف الأزمة فهناك ثلاث أساليب عامة للتعامل مع الأزمات هم: أسلوب التفاوض الإكراهي، أسلوب التفاوض التوفيقى، أسلوب التفاوض الإقناعى .وقد يبدو من حيث الظاهر أن هذه الأساليب ليس بينهما ارتباط وكل منها يواجه ظروف أزمة بعينها، ولكن الواقع غير ذلك، فأساليب الأزمات بمثابة أدوات للتعامل مع الأزمات، كل بحسب ظروفها .ونتناول هذه الأساليب على الوجه الآتى:

✓ أسلوب التفاوض الإكراهي (الضاغط): إذا أرادت الدولة أن تحقق كسبا ضد الخصم فإنها تلجأ إلى الضغط الإكراهي ولكنها يجب أن تراعى ألا يقود هذا الضغط إلى حدوث كارثة تضر بمصالحها وهناك أسلوبين للضغط هما

الأول باستخدام الأسلوب القولي ويتم من خلال إما بالتهديد الواضح وهو الذي يحدد الحد الأقصى للمصادقية⁴³

ولكن يعيبه إنعدام المرونة حيث يضع أمام المهدد التزاما بتنفيذ تهديده أو بالتهديد الناهض والذي يضمن حرية الحركة في اختيار البدائل ولكنه يقلل من المصادقية

⁴³ بد المجيد قدرى، "إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات"، الدار الجامعية الجديدة، ٢٠١١

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

.الثاني: والسلوك الفعلي - يعني عملية تصعيد فعلية للضغط على الخصم مثل القيام بحصار

بحري- تنفيذ عقوبات اقتصادية- توجيه أعمال شبه عسكرية - تنفيذ عمليات خاصة

✓ أسلوب التفاوض التوفيقي: ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساسا لحل الأزمة، والأصل أن

المفاوضة والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض

مطالبه، ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات الآتية

- إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانية الدولة
- عند حدوث تغيرات في المجال الداخلي والخارجي تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمرا غير مرغوب .

• عندما تقشل الدولة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة

✓ أسلوب التفاوض الإقناعي: إن الاقتصار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف

المرجوة، حيث أن استخدام الأسلوب الإكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعننت مما

يؤدي إلى تصعيد الأزمة- كما إن إتباع أسلوب التفاوض التوفيقي وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة

من التنازلات التي قد تصل إلى حد الإضرار بمصالح الدولة. ولذا يجب على القيادة التي تتعامل

مع إدارة الأزمة الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق وهو ما يعرف بالتفاوض الإقناعي .⁴⁴

❖ المبحث الرابع: اسباب نشوء الازمات

حينما تتعرض المنظمة لبعض المشاكل، فإنها يمكن أن تتوقف وتأخذ فرصتها في علاج هذه المشاكل

ولكن حينما يستفحل الأمر وتصبح هناك كوارث (أية خسائر) فادحة يمكنها أن تهدد بقاء المنظمة،

⁴⁴ محمد الصيرفي، "إدارة الأزمات"، مؤسسة حوس الدولية، ٢٠٠٨

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

فعلى المنظمة أن تسعى إلى دراسة حقيقية واستعداد جدي لمواجهة هذه الأزمات، وتقاسم المديرين في هذا الأمر يشير إلى فشل إداري أو خلل في الأنظمة الإدارية، وعلى الجهاز الإداري أن يكون يقظا في دراسة أي شواهد أو أسباب قد تنم عن وجود قاعدة ضخمة من المشاكل والكوارث المتتالية، لذا على المنظمة أن تبحث عن كافة الأعراض والمقدمات والأسباب التي يمكن أن تستدل منها على حجم النتائج القادمة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة إن لم تواجه المشاكل والأزمات بكل موضوعية

أسباب مختلفة لنشوء الأزمات نذكرها بشيء من الإيجاز

1. سوء الفهم :

يمثل أهم أسباب نشوء الأزمات، فإن مثل هذه الأزمات رغم شدة عنفها يكون حلها سهلا بمجرد تبين الحقيقة وعلى متخذ القرار الإداري أن يتأكد أولا من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة ، وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين أولهما المعلومات المبتورة وثانيهما التسرع في إصدار القرارات قبل تبين حقيقتها، ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج وروية.⁴⁵

2. سوء الإدراك :

يمثل الإدراك مرحلة إستيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية والذي عن طريق هذه يتخذ السلوك فإذا ما كان

⁴⁵ حمد صلاح، إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، مكتبة الكتب العربية، ٢٠٠٥
تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

هذا الإدراك غير سليم ونجم عن تداخل الرؤية سيكونان والتصرف تجاهه شكلاً ومضموناً سبباً لنشوء أزمات عنيفة الشدة للكيان الإداري أو المشروع أو الدولة ناجماً عن إنفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة .

3. سوء التقدير والتقييم :

يعتبر من أكثر أسباب نشوء الأزمات وخاصة في حالة الإصطدام العسكري الناشئ عن الإفراط في الثقة غير الواقعية واستمرار خداع الذات بالتفوق فضلاً عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه، ما يسفر عن سوء تقدير للموقف برمته وتزداد التوازنات إختلالاً إذا أستغل الطرف الآخر نظيره فعمد إلى حشد طاقاته والاستعداد الجيد للمواجهة التي يختار توقيتها الملائم ويحقق المفاجأة التي تفقد الطرف الأول توازنه فيختل تفكيره ويلجأ إلى أساليب عشوائية تتمخض بأزمة مدمرة يصاحبها غالباً ضغوط عنيفة تطيح الكيان الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقاً لما يمليه الموقف وتبعاً لرؤيته الشخصية.⁴⁶

4. الإدارة العشوائية:

هي الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقاً لما يمليه الموقف وتبعاً لرؤيته الشخصية ودون أي تخطيط، وينشأ عن هذا النوع من الإدارة العديد من الأزمات العنيفة التي تهدد الكيان الإداري بأكمله

⁴⁶ محمد نصر، "إدارة الأزمات والكوارث"، مكتبة الكتب العربية، ٢٠٠٨

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

5. الرغبة في الإبتزاز :

ويقوم هذا على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية واستغلال، مجموعة من التصرفات الخاطئة السرية التي قام بها في الماضي والتي لا يعلمها أحد من العاملين معه والتي أمكن معالجتها لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأً وأشد ضرراً، ولتصبح هذه التصرفات الجديدة مصدراً لتهديد وإبتزاز جديد له وإجباره بالقيام بتصرفات تكون شديدة الخطأ والضرر

6. تعارض الأهداف:

وقد يحدث ذلك بين منفذي القرار ومتخذ القرار في الكيان الإداري، مما يخضع هذا الكيان للتأثيرات المتعارضة لرغبات كل طرف وتعرضه للانهيـار تعارض الأهداف بين صانع القرار ومتخذ القرار والمنفذ والمستفيد أو المستفيدين، واختلاف الرؤي بينهم قد يؤدي إلى نشوء أزمة⁴⁷

7. اليأس:

اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي يتعرض لها متخذ القرار، وإن كان يجب النظر إلى أن الأزمة التي يسببها هذا الباعث مع أنها أزمة إحباط ويأس حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل والتطوير وتتفاقم الأزمة لتصبح حالة اغتراب بين القرار والكيان الإداري الذي يعمل فيه. وفي الكيانات الإدارية أو المنشآت والمصالح تبلغ قمة الأزمة عندما تحدث حالة إنفصام بين مصلحة العامل ومصحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه وتأخذ الأزمة في هذه الحالة جانبيين هما

⁴⁷ محسن الخضيرى، "إدارة الأزمات"، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي، والوحدة الاقتصادية، مكتبة الكتب العربية، ٢٠٠٣

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

● جانب إيجابي بناء، تعبر به الأزمة عن نفسها صراحة وعلنا في حالات المظاهرات والقلاقل والتوترات العمالية وحالات الإحتجاج .

● جانب سلبي هام، وهو أشد خطورة من الجانب الإيجابي حيث يحدث نتيجة للقسوة والعنف المضاد من جانب الكيان الإداري ويلجأ العمال إلى الجانب السلبي للأزمة في شكل الحرائق العمدية والإختلاسات ويكون علاج هذا النوع من الأزمات بمعالجته بأساليب نفسية، بمعالجة اليأس، بإشاعة الأمل وتحويل هذه الطاقة إلى قوة دافعة ذات حيوية⁴⁸

8. الشائعات:

الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها بإستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً ، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات المعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ وبيئة جيدة يؤدي إلى تفجير الأزمة أو تصاعدها وتوليد أزمات أخرى

9. استعراض القوة:

ويتم من جانب الكيانات الكبيرة للسيطرة على الكيانات الصغيرة أو اختبار وقياس ردود الفعل على بعض عناصر قوتها مع تراكم جملة عوامل تساهم في إحداث الأزمة، ومن أمثلة هذه الأزمات، أزمة الصواريخ الكورية وأزمة لوكيربي وأزمة شركات توظيف الأموال

10. الأخطاء البشرية:

⁴⁸ فاروق محمود، 'بناء ثقافة وقائية متواصلة'، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، ١٩٩٨
تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل بل قد تكون عاملا من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عديدة تكشف عن خلل في الكيان الإداري وكذلك اليأس والإحباط أمام شعور الأفراد بالإغتراب وقد القدرة على العمل والإنجاز والتطوير.⁴⁹

11. الأزمات المخططة:

ويطلق عليها الإختناقات الأزموية المخططة حيث تعمل بعض القوي المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع وظروف كل مرحلة من هذه المراحل من المدخلات المختلفة ومقدار اعتماد كل مرحلة على المرحلة السابقة لها أو اللاحقة عليها

12. تعارض المصالح:

حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على تأزيم المواقف سعيا وراء تعظيم المكاسب مما يؤدي إلى إنفجار الأزمة وعدم القدرة على إيقاف تداعياتها وتري الباحثة: أنه ليس من الضروري أن تنشأ الأزمة نتيجة لسبب دون الآخر فغالبا ما ترجع إلى عدة أسباب مجتمعة وعوامل متشابهة مع بعضها البعض. فإن إحدى أسباب نشوء الأزمات الحقيقية في مجال الطيران المدني يرجع إلى عدم القدرة على التخطيط والتنبؤ وعدم توافر المعرفة المسبقة والمعلومات أو ضعف القيادة بالإضافة إلى عدم وجود مخططات سابقة للتعامل مع تلك الأزمات.⁵⁰

⁴⁹ محمود السيد على، "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بالتطبيق على قطاع التأمين"، رسالة دكتوراه غير منشورة، لكلية تجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٣

⁵⁰ حمود السيد على، "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بالتطبيق على قطاع التأمين"، رسالة دكتوراه غير منشورة، لكلية تجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٣

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

❖ مراحل إدارة الأزمات :

إن هناك خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة للعمل على درء وقوعها أو التخفيف من آثارها، بل والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وهي على النحو الآتي:

➤ المرحلة الأولى إكتشاف إشارات الإنذار:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها، وتعني إكتشاف إشارات الإنذار تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الإنتباه لتلك الإشارات .

➤ المرحلة الثانية الإستعداد والوقاية:

وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها، ويجب أن يتوفر لدي المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات،

ويشمل ذلك الإختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهياكل الإدارة للتعرف على أي أعراض لأزمات محتملة

➤ المرحلة الثالثة إحتواء الأضرار والحد منها:

وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر،⁵¹

⁵¹ محمود جاد الله، "إدارة الأزمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع ما دام أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم، وبالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار

➤ المرحلة الرابعة استعادة النشاط :

يجب أن يتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة إعادة التوازن، القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن، وهو جانب يستوجب قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعمًا ماليًا

➤ المرحلة الخامسة التعلم:

وهي المرحلة الأخيرة وتتضمن مرحلة التعليم دروسًا هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة، وكذلك من خبرات المؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن للمؤسسة أن تتمر بها. ونجد قليل من المؤسسات يقوم بمراجعة الدروس السابقة للتعلم من الأزمات التي حدثت، فالأهم الرشيدة هي التي لا تلقي بتجاربها المريرة في طي النسيان. من خلال الطرح السابق يتبين لنا الفرق الشاسع ما بين الإدارة السباقة المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات لتتعامل معها بمنطق رد الفعل كحال الإدارات العربية، فغياب عنصري اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية يكاد يكون المسيطر على واقع المنظمات⁵²

⁵² محمود جاد الله، "إدارة الأزمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

وترى الباحثة: أن طبيعة الدراسة الحالية في مجال المياه تتفق على أن المراحل الخمسة التي تمر بها الأزمات يجب أن يكون صانع القرار ملما بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة حتي لا يقع فريسة لمسألة التشخيص. ولزيادة قدرته على ارتجال حلول جيدة للأزمات غير المسبوقة، ورغم الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين في مراحل تكوين الأزمة فإنه لا يوجد اختلاف في المضمون وأن متخذ القرار إذا لم يتمكن من القضاء على الأزمة في المرحلة الأولى فإن الأزمة ستتسع ويصبح متخذ القرار مسئولاً عن وقوع الأزمة.⁵³

طرق التعامل مع الأزمات

ويمكن تصنيف طرق التعامل مع الأزمات إلى نوعين

1. الطرق التقليدية في التعامل مع الأزمات .
2. الطرق غير التقليدية (الحديثة) للتعامل مع الأزمات⁵⁴

⁵³ محمود جاد الله، "إدارة الأزمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠

⁵⁴ مصطفى علوي، "سلوك مصر الدولي خلال أزمة يونيو ١٩٦٧" مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦
تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

❖ الفصل الثاني: نطاق تعريفي بالأمن المائي في العراق

تعد المياه من أهم الموارد الطبيعية في الدول ذات المناخ الصحراوي وشبه الصحراوي كالعراق، لأنها تتحكم بتوزيع السكان ونشاطاتهم الاقتصادية، وخاصة المجال الزراعي، وهي بذلك تعد من أهم مرتكزات الأمن المائي والغذائي، إذ يعاني العراق من مشكلة المياه وأسبابها تتمثل بعوامل داخلية وخارجية، فالعوامل الداخلية تتمثل بتزايد الطلب على المياه، بسبب النمو السكاني، وتزايد متطلبات التنمية الاقتصادية، فضلا عن التغيرات المناخية التي تشهد مزيدا من الجفاف وشحة الأمطار وارتفاع والتبخر الذي يزيد من الهدر المائي في الزراعة، بالإضافة إلى تلوث المياه إلى حدود كبيرة فاقت المعايير الدولية، أما العوامل الخارجية، فتتمثل بسياسات دول المنابع (أعالي النهرين) من خال انشاء السدود والخزانات والمشاريع الروائية على حوضي دجلة والفرات المصدرين الرئيسيين للمياه السطحية في العراق، فضال عن تدني كمية ونوعية المياه الواردة عبر نهر دجلة والفرات، إلى مستويات ال تفي بالحاجات الأساسية الأمر الذي لأمن المائي والغذائي، مما يستوجب على العراق أن يضع استراتيجيات بات يمثل تهديدا فاعلة لمواجهة الأزمة المائية والحد من آثارها السلبية على الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتحقيق الأمن المائي العراقي، من خلال تنمية وإدارة الموارد المائية والتعاون الإقليمي بين الدول المشتركة، والتحرك على المستوى الدولي ألبار تركيا على الالتزام بالاتفاقيات الدولية الخاصة باستغلال الأحواض المائية المشتركة، وأبرام اتفاقية لتقسيم المياه، لضمان حقوق العراق المكتسبة وتحقيق الاستقرار والسالم في المنطقة⁵⁵

⁵⁵ رضا عبد الجبار سلمان وعباس حمزة الشمري، التحديات التي تواجه الأمن المائي العراقي والحلول المقترحة لمواجهتها، مجلة القادسية للعلوم الإنسانية، المجلد 15، ص58، 2012، العدد 1

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

❖ المبحث الاول : مفهوم الأمن المائي

يعرف الأمن المائي بأنه توفر الثروة المائية من حيث مخزونها وتنوع مصادرها وطرق استثمارها وكيفية تحسين نوعيتها وضمان توافرها بالقدر الذي يلبي حاجة الاستهلاك البشري ، والإنتاج الزراعي والنمو لصناعي ، والتوازن البيئي . لذا يمكن ربط الأمن المائي في دولة ما بعدد من العوامل إذا ما تم تحقيقها ، فقد تم تقديم تعريف للأمن المائي من خلال المنتدى العالمي الثاني للمياه عام 2000 ، المعقود في هولندا تحت شعار الأمن المائي في القرن الواحد والعشرون الذي عرف الأمن المائي " بأن يكون لكل شخص إمكانية الحصول على ما يكفي من المياه بتكلفة يستطيع تحملها ليعيش حياة نظيفة وصحية ومنتجة ، مع ضمان أن البيئة الطبيعية محمية ومعززة " يرتبط الأمن المائي بمفهوم الميزان المائي ، من خلال استجابة عرض المياه للطلب عليها ، وفي حالة عدم استجابة عرض المياه للطلب ، فهذا يعني مستوى الأمن المائي منخفض وبالعكس في حالة المتاح من المياه "العرض" أكثر من الطلب عليه فإن مستوى الأمن المائي مرتفع . (2) حيث نجد بلدان تتوفر لديها هذا المورد بغزارة وأخرى تشكو من ندرتها، ولهذا تعد الأمم المتحدة بأن حصة الفرد من المياه يجب أن تكون بمقدار 1000م مكعب سنويا كحد ادنى وفق مؤشرات التنمية⁵⁶

⁵⁶ ثائر محمد رشيد وعلاء علاء حسين ، استخدام الموارد المائية في ظل تحديات الأمن المائي العراقي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 103 ، المجلد 24 ، جامعة بغداد 280 ص 2018

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

❖ المبحث الثاني : مصادر المياه في العراق

يوجد في العراق عدد من المصادر المائية المتمثلة بالنهرين الكبيرين دجلة والفرات ولكنها ذات أهمية كبيرة في رfd الأنهار الكبيرة وخاصة نهر دجلة والفرات وانهار أخرى أصغر حجما بالمياه والوديان الدائمة والموسمية والتي يبلغ عددها أكثر من 40 مجرى مائي والتي تقع اغلب أحواض تغذيتها في الأراضي الإيرانية والتركية وتصل مياهها إلى نهر دجلة والأهوار ، إضافة إلى الأنهار يوجد في العراق العديد من المسطحات المائية والبحيرات الكبيرة والصغيرة أهمها بحيرة الثرثار والحبانية والرزازة والأهوار الوسطى والجنوبية ، فضال عن المياه الجوفية التي تنتشر في مناطق عديدة حيث أصبحت مصدرا لمياه الشرب والزراعة في الأماكن التي تشح فيها المياه السطحية ، اما الأمطار مهما فهي غير متجانسة في سقوطها حيث تكون غزيرة في الشمال والشمال الشرقي من العراق وتكاد تنعدم في المناطق الجنوبية يعتمد العراق في مواردته المائية على نهري دجلة والفرات ، وهذان النهران ينبعان من خارج العراق حيث ينبع (54,41%) من مياه نهر دجلة وروافده من تركيا و (82,18%) من مياهه من إيران ، أما ما يتكون داخل العراق فتبلغ نسبته (64,39%) من مياه النهر المذكور وروافده ، أما نهر الفرات فأن نسبة ما ينبع من مياهه في تركيا تبلغ (17,88%) وما ينبع من سوريا يبلغ (36,8%) أما ما ينبع داخل الأراضي العراقية فيبلغ نسبة (47,3%) فقط من إيراد النهر الكلي اما بالنسبة للمياه الجوفية فقد بلغ الخزين المتجدد من المياه الجوفية (460,3) مليارم³،⁵⁷

⁵⁷ سالم محمد عبود وزياد محمد عبود، صناعة العطش ومستقبلات حرب المياه دراسة في الوطن العربي والعراق، دار الدكتور ، ط1 ، بغداد ، 2018 ، ص 189.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

في حين بلغ الخزين الثابت القابل للاستثمار بحدود (965,2) مليارم3 وبلغ الخزين الاستثماري (425,6 مليارم3 ، أما بالنسبة إلى مياه الأمطار فيقدر إجمالي ما يسقط من أمطار فوق العراق بنحو (60-50) مليارم3) ، بحسب غزارة التهاطل في الموسم المطري ، ويفقد القسم الأكبر منه بالتبخر والتسرب ، خصوصا إن موسم الجفاف في العراق طويل يصل إحيانا الى نحو 8 أشهر ، ويرتفع خلاله معدلات التبخر في وسط وجنوب وغرب العراق بحيث يصل إلى نحو 15 ملم يوميا .

❖ التحديات التي تواجه الأمن المائي في العراق

تتمثل التحديات التي تواجه الأمن المائي العراقي بالتغيرات الحاصلة في مناخ العالم بسبب ظاهرة الاحتباس الحراري الذي تفاقم آثاره منذ عام 1990 وكذلك تحديات أخرى عديدة أبرزها تلوث المياه والآثار السياسية والجيوبوليتيكية التي أفرزتها سياسات دول الجوار ، التي أخذت تهيمن على الموارد المائية ، ضاربة بالقانون الدولي الخاص بتنظيم مياه الأنهار الدولية عرض الحائط ومنها نهري دجلة والفرات ، فضال عن تزايد الطلب على المياه بسبب النمو السكاني وتنامي متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتزايد تحقيق الأمن الغذائي العراقي، فضلا عن تزايد الطلب على الغذاء وتزايد دعوات عن ضعف الإدارة للموارد المائية

المتاحة ، 58

58 عبد المطلب محمد عبد الرضا، شحة المياه أسبابها نتائجها وطرق علاجها العراق انموذجا الهيئة العامة للمساحة ، بغداد ، 2017 ، ص 32
تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

ومن أبرز تلك التحديات ما يأتي

1. التغيرات المناخية

تمثل التغيرات المناخية التهديد الأكبر الذي يواجه مستقبل المياه في العراق حيث ظهرت آثار تلك التغيرات بشكل واضح منذ بدايات العقد الأخير من القرن العشرين وتشير الدلائل العلمية على أن التغيرات المناخية وما ستتركه من آثار سوف تكون التحدي الأكبر الذي سيواجه البشرية في القرن الحادي والعشرين ، وأما تأثيرات هذه التغيرات على منطقة حوض تغذية نهري دجلة والفرات فقد أدت إلى تراجع كميات الامطار خصوصا 1999 بعد عام ،فقد تكررت سنوات الجفاف في هذه الفترة أكثر مما هو عليه في السنوات التي سبقت ذلك العام ، فعلى سبيل المثال أن محطة دهوك المناخية التي كانت تستلم معدل مجموع سنوي من الأمطار بحدود 769 ملم خلال المدة 1970. 1998 ، تراجعت هذه الكمية خلال المدة 1999. 2007 لتصل إلى 604 ملم ، أن هذا التراجع في كمية الأمطار سوف يزداد في المستقبل وذلك بحسب التقارير الصادرة عن الهيئة الحكومية التابعة للأمم المتحدة المعنية بتغير المناخ ، والتي جاء فيها أن منابع مياه الأنهار الواقعة في جنوب وجنوب شرق البحر المتوسط ومنها نهري دجلة والفرات سوف تتعرض

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

إلى نقص في رصيدها المائي بحدود 33% في نهاية الربع الأول من هذا القرن جراء التغير الذي سيحصل في الهطولات المطرية⁵⁹

⁵⁹ ضياء يعقوب بشو ، مياه العراق بين المواقع والإدارة المستدامة المتداولة ، مجلة الثقافة الجديدة ، العددان بغداد ، أيلول ، 2015 ، ص 32
تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

2. الزيادة السكانية

أن من أهم التحديات الرئيسية التي تواجه تحقيق الأمن المائي في العراق هو النمو السكاني ، إذ كلما أزداد عدد السكان قلت حصة الفرد من المياه حيث بلغ عدد السكان لعام 2012 ،حوالي (34 مليون نسمة) ،وكان نصيب الفرد من واردات المياه (435,1 م³/ السنة ، وفي عام 2014 ،أزداد عدد السكان إلى 36 مليون نسمة ،وبلغت الموارد المتاحة (20,41 مليارم³ في حين بلغ الاحتياج المائي 84,57 مليارم³ مما أدى إلى انخفاض نصيب الفرد العراقي من المياه وسجل عجز مائي يقدر بحوالي (27,15 مليارم³، وخاصة بعد اكتمال المشاريع التركبية ، فضال عن زيادة الحاجة إلى الغذاء وعدم وجود الاكتفاء الذاتي من الغذاء مما يزيد التوتر الحاصل بين الدول ، إذ كان كل من العراق وسوريا من الدول المستوردة خاصة بعد تنفيذ ، أصبحت حالياً المصدرة للحبوب سابقا تركيا لمشاريعها المائية ،وانخفاض الوارد المائي في ظل التزايد السكاني ، وتشير التوقعات إلى زيادة نسبة سكان العراق عام 2025 ،إلى 48 مليون نسمة ،ومن ثم انخفاض نصيب .أضافة إلى الفرد من المياه ، ورداءة نوعية المياه وازدياد نسبة الأملاح والمواد الصلبة ذلك سوء إدارة المياه ،حيث يتم استخدام طرق الري القديمة كالري السحي واستخدام الأسمدة الكيماوية ومياه الري الراجعة ،وكذلك قنوات الري غير المبطنة كلها من الأمور التي تؤدي إلى تردي نوعية المياه ، وكذلك طرح الفضلات الصناعية أو المياه العادمة في الأنهار يؤدي إلى تلوثها مما يجعل الدول الواقعة أسفل النهر مثل العراق تتأثر من تردي نوعية المياه⁶⁰

⁶⁰ نظير الأنصاري ، السياسات الخاصة بالموارد المائية في العراق ، سلسلة دراسات مركز البيان للدراسات والتخطيط ، كانون الثاني ، بغداد ،

3. السياسة المائية لدول الجوار:

لقد تناقصت كمية الواردات المائية لنهري دجلة والفرات كثيرا الأخيرة بسبب بناء السدود والمشاريع المائية على منابع النهرين وما زال لدى دول المنبع وبالخصوص تركيا مشاريع أخرى تنوي تنفيذها في المستقبل ، مما يعني أن واردات المياه في العراق ستشح أكثر في المستقبل مع غياب الاتفاقيات على الحصص المائية العادلة الأمر الذي يجعل مستقبل المياه في العراق امرا مثير للقلق إذ نفذت تركيا العديد من السدود الكبيرة على نهر الفرات تمكنت من خلالها من أحكام سيطرتها على إيرادات النهر المائية ، كما قامت حالي باستكمال سدودها الكبيرة على نهر دجلة لنفس الغرض المذكور ، ولتحقيق أهدافها في إرواء اراضي مشروع جنوب

❖ المبحث الثالث: الخيارات المتاحة لتحقيق الأمن المائي في العراق:

يمكن حصر تلك الخيارات بمجموعة من النقاط التالية

- 1) التنسيق والتعاون السياسي والاقتصادي مع دول حوضي دجلة والفرات تركيا، سوريا ، إيران).
- 2) استراتيجية تنمية وإدارة الموارد المائية العراقية من خلال بناء أطر قانونية ومؤسسات إدارية ذات إمكانات قانونية وتشريعية واقتصادية واجتماعية والعالمية متكاملة ، حتى يمكنها تحقيق أهدافها⁶¹.

⁶¹ محمد صبري إبراهيم ، السياسة المائية في العراق وانعكاساتها على التنمية المستدامة بعد عام 2003 ،الساقى للطباعة والنشر، ط1، 2017،

- (3) التعاون في مجال الطاقة بين الشركات التركية والعراقية كذلك نقل الموارد الطبيعية للأسواق بواسطة مسارات التصدير الأكثر اعتمادا كتطوير القدرة الحالية لخط النفط) (كركوك . يومورتاليك) وبناء شبكات لنقل الغاز الطبيعي العراقي إلى الأسواق العالمية عبر تركيا.
- (4) استثمار الموارد المائية غير التقليدية ، مثل (حصاد المياه ، اعادة تدوير المياه العادمة الزراعية ، تحلية المياه المالحة) .
- (5) الأنظمة والتشريعات القانونية ، تسعيرة المياه ، التوعية وبناء القدرات والتدريب.
- (6) تقليل الهدر والإسراف في استخدام المياه ، ورفع الوعي العام بأهمية المياه.
- (7) استراتيجية التحرك على المستوى الدولي : من خلال اشراك المجتمع الدولي والمنظمات الدولية المعنية لغرض إيجاد صيغة قانونية تلزم الدول المشتركة بالأحواض المائية الدولية للتوصل لحلول بشأن استغلال المياه بالاعتماد على أسلوب المشاركة والاستفادة من المياه بصورة عادلة ومنصفة لبلدان الحوض المائي الدولي ، الأمر الذي يقلل من شدة المنافسة في استغلال المياه بين الدول ويعمل على المحافظة عليها بصورة مثلى.⁶²

⁶² محمد صبري إبراهيم ، السياسة المائية في العراق وانعكاساتها على التنمية المستدامة بعد عام 2003 ، الساقى للطباعة والنشر ، ط1 ، 2017

❖ الخاتمة:

ختاما تعتبر الازمات ظاهرة منتشرة على مستوى العالم وهو خطر يهدد البلاد والمجتمعات في مواردها او اقتصادها او سياستها ونظرا لأهمية موضوع ادارة الازمات تناولنا في هذه الدراسة ازمة المياه في العراق وما هي درجة الازمة الحاصلة واين هو العراق ووضعه المائي وما هي التهديدات الخارجية وكيف يمكننا القضاء على هذه الازمة لقد شهدت العراق في السنوات الاخيرة تحولات متعددة على جميع المستويات وخصوصا السياسي مما كان له تأثير على قطاع وامن المياه لقد تحدثنا في هذه الدراسة عن مستويات الازمات والمفاهيم العامة للازمات وما هي الوسائل العلاجية والوقائية وما هي اهم سلبيات الازمات على الدول وخصوصا العراق تحدثنا في الفصل الثاني عن الامن المائي وتعريفه وخصائصه وما هي تحدياته وما هي الخيارات المتاحة للحفاظ على الامن المائي وكذلك ما هي المصادر التي تعتمد عليها العراق في توفير المياه في الدولة

❖ النتائج:

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

1. يوجد في العراق عدد من المصادر المائية المتمثلة بالنهرين الكبيرين دجلة والفرات وهما المصدرين الاساسيين في توفير المياه في الدولة
2. ان الأزمات في العقود الماضية ادت الى خسائر كبيرة وأضرار جسيمة كما اثرت على حياة مئات من المنظمات في جميع أنحاء العالم
3. تعتبر الأزمات العميقة أخطر أنواع الأزمات ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة، ومن ثم فقد تدمره إن أهملت مواجهته
4. تحدث الأزمات في كل زمان ومكان وخاصة بعد إن أصبح العالم وحدة متضاربة سياسيا واقتصاديا وثقافيا واجتماعيا مما زاد من عرضه للازمات
5. الأزمة هي حدث أو موقف أو حالة غير متوقعة واسعة أو عميقة التأثير تتعلق بمصير الفرد أو المصير الإداري للمنظمة وتهدد بقائها واستمرارها تستدعي التدخل لمواجهتها والحد من تأثيرها.
6. علم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات

❖ التوصيات

1. ان تحقيق الأمن المائي وصولاً إلى تجاوز النقص الحاصل وسد الفجوة المائية مستقبلاً لتحقيق الأمن الغذائي ،يتطلب اعتماد جملة من الاتجاهات التطويرية لواقع المياه في العراق.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

2. ينبغي اعطاء الموارد المائية المشتركة مع دول غير عربية بعدا اقتصاديا واجتماعيات وسياسيا إلى جانب بعدها الوطني، والعمل على توثيق العلاقات الإقتصادية والسياسية مع دول الجوار (تركيا . ايران .)
3. تعزيز الموقف السوري العراقي المشترك بشأن المياه مع تركيا وتطويره ليشمل العلاقات بين البلدين على الأربعة كافة من أجل عدم السماح لتركيا باستغلال ما قد يطرأ من خلافات في العلاقات السورية العراقية لصالحها، وضرورة اقناع تركيا على المفاوضات حول المياه المشتركة .
4. اتباع اساليب ومنظومات ري حديثة مثل منظومات الري بالتنقيط والري بالرش واستنباط سلالات وأصناف جديدة من المحاصيل ذات استهلاك مائي قليل ، ويتحمل درجات عالية من الملوحة والحرارة ،فضلا عن تطوير نظم نقل وتوزيع المياه وتحسين شبكة الأرصاء الجوية والهيدرولوجية للإسهام في تقوية منظومة مراقبة المناخ.
5. الاستغلال الأمثل للموارد المائية لتحقيق التنمية المتوازنة والمستدامة بهدف تحقيق الأمن المائي والغذائي.
6. تشجيع القطاع الخاص وتفعيل دوره في مجال إنشاء وتشغيل وصيانة المشاريع
7. العمل على اعداد الخطط للقضاء على الازمات
8. ايجاد الوسائل العلاجية والوقائية للقضاء على الازمات
9. اتباع سياسات دولية وذلك من اجل الحفاظ على الاستقرار في قطاع المياه
10. ترشيد استهلاك المياه يساعد على الحفاظ على الامن المائي وبالتالي تجنب الازمات

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

❖ المراجع العربية:

1. الدهلوي محمد جاسم محمود، "إدارة الأزمات حوادث الطوارئ في مستشفى اليرموك التعليمي" بحث دبلوم عالي مستشفيات جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد ، 2005.
2. العبيدي، نداء جود "الأنماط القيادية وعلاقتها بمراحل إدارة الأزمة، دراسة ميدانية في هيئة الكهرباء وتشكيلاتها"، رسالة ماجستير/ إدارة عامة، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد ، 2002.
3. القحطاني، سمحي ،دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
4. القطانة، أيمن؛ إدارة الأزمات المصرفية وأثرها على المزيج التسويقي؛ رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2008..
5. بدري، سحر جلال؛ أثر متغيرات البيئة الخاصة في فاعلية إدارة الأزمات، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2001.
6. حمدونة، حسام الدين ،ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة ،أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية -غزة،2006.
7. عالية مراد؛ أثر ادراك الازمة التنظيمية في استراتيجيه نظام المعلومات الادارية، اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال،2006.
8. عودة، رهام راسم، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ،2008.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

9. غانم، حنان؛ أثر الأزمة المالية الدولية في العائد والمخاطرة دراسة تطبيقية؛ اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، 2006.
10. محمد جوان إبراهيم، (2002) "الأزمة التسويقية وكيفية التعامل معها، دور العلاقات العامة في معالجتها"، رسالة ماجستير. جامعة دمشق.
11. لفتة، خالد صبار، " أثر خصائص المعلومات وإدارة الأزمة في تنفيذ الإستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد، 2001.
12. البريت، ستيف، " إدارة الأزمات: فن الدفاع عن النفس للشركات"، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، القاهرة، العدد 3، 1998.
13. الدوري، زكريا مطلق، " الأزمة التنظيمية، مفهومها، أسبابها، سبل معالجتها، مجلة الدراسات العليا، السنة (2)، العدد (8)، 2000.
14. الفيحان، إيثار عبد الهادي محمد استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي - على وفق المنظور الإسلامي، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بغداد، 2009.
15. جبر، رامي، "إدارة الأزمات: استراتيجيات وتكتيك، مجلة آفاق اقتصادية، مجلد (21)، العدد (4)، 2001.
16. عبد الهادي، محمد فتحي، "اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات"، مجلة كلية الآداب، العدد (15). بغداد، 2000.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

17. محمد شومان، (2001) الأزمات وأنواعها، صحيفة يومية تصدرها مؤسسة الجزيرة للصحافة والطباعة و النشر عبر الإنترنت، السعودية.
18. علاء أحمد صلاح إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث. تعريب مركز الخبرات المعنية بالإدارة، القاهرة.
19. كوكس داني، وهوفر، جون (1998). "القيادة في الأزمات". ترجمة هاني خلجة وريم سلطاوي. بيت الأفكار الدولية، الولايات المتحدة الأمريكية.
20. رضا عبد الجبار سلمان وعباس حمزة الشمري ، التحديات التي تواجه الأمن المائي العراقي والحلول المقترحة لمواجهتها ، مجلة القادسية للعلوم الإنسانية ، المجلد 15 ، ، 2012
21. نائر محمد رشيد وعلاء علاء حسين ، استخدام الموارد المائية في ظل تحديات الأمن المائي العراقي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 103 ، المجلد 24 ، جامعة بغداد 2018
22. عبد المطلب محمد عبد الرضا، شحة المياه أسبابها نتائجها وطرق عالجها العراق انموذجا الهيئة العامة للمساحة ، بغداد ، 2017
23. سالم محمد عبود وزياد محمد عبود، صناعة العطش ومستقبلات حرب المياه دراسة في الوطن العربي والعراق، دار الدكتور ، ط1، بغداد ، 2018
24. ضياء يعقوب بشو ، مياه العراق بين المواقع والإدارة المستدامة المتداولة ، مجلة الثقافة الجديدة ، العددان بغداد ، أيلول ، 2015
25. نظير الأنصاري ، السياسات الخاصة بالموارد المائية في العراق ، سلسلة دراسات مركز البيان للدراسات والتخطيط ، كانون الثاني ، بغداد ، 2016

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

26. محمد صبري إبراهيم ، السياسة المائية في العراق وانعكاساتها على التنمية المستدامة بعد

عام 2003 ،الساقي للطباعة والنشر، ط1، 2017،

27. إدارة الازمات الادارية، للكاتب : زاهد محمد ديري، دار الابتكار للنشر والتوزيع 2017

❖ المصادر الاجنبية

1. *"The 25 crises that shaped history", thenewhumanitarian, Retrieved*

12/1/2022. Edited.

2. *"5 Global Crises the world can't ignore in 2021", wvi., Retrieved*

12/1/2022. Edited

3. *"The 25 crises that shaped history", thenewhumanitarian, Retrieved*

12/1/2022. Edited

4. *OF THE WORST HUMANITARIAN CRISES TO KNOW IN 2022",*

concernusa, 22/12/2021, Retrieved 12/1/2022. Edited

5. *A. S. Harnby, E. R. Gatenly and H. Inakefield, The Adranced Learner's*

Dictionary of Current English, London, Oxford Univ., 1969

6. *Fink, Crisis Management Planning for the Inevitable, AMACON, New*

York, 1986

7. *Jonathan M. Roberts, "Decision Making During International Crisis,*

London, Macmillan Press Ltd., 1988

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

Mitroof, 101, 2001, Manginy corporate crisis, book review Vol. 35, No. .8

3 24.

Random H,hoice dictionary of English language,newyork,1969 25. .9

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)