

ثالثاً: مراحل إدارة الأزمات

إن مراحل إدارة الأزمات ترتبط بالتغيرات التي تطرأ على الأزمة ذاتها؛ ومن ثم فإن هذه المراحل تختلف بحسب نوع الأزمة وتطور حركتها. ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمات تمر بأربع مراحل؛ هي: التلطيف أو التخفيف من حدة الأزمة، والاستعداد والتحضير، والمواجهة، وإعادة التوازن،⁸⁵ أو هي: المرحلة التحذيرية، ومرحلة نشوء الأزمة، ومرحلة انفجار الأزمة، ومرحلة انحسار الأزمة.⁸⁶

بينما يرى آخرون أن إدارة الأزمة تمر بخمس مراحل؛ هي: اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار والحد منها، واستعادة النشاط، والتعلم.⁸⁷ على حين أن بعض الكتاب يرى أن إدارة الأزمات تمر بست مراحل، هي: تجنب الأزمة، والإعداد لإدارة الأزمة، والاعتراف بوجود أزمة، واحتواء الأزمة، وتسوية الأزمة، والاستفادة من الأزمة.⁸⁸

وإن اختلف الباحثون بعض الشيء في تقسيم إدارة الأزمات، فإنهم لا يختلفون على أن هناك ثلاث مراحل أساسية لإدارة الأزمة، نتناولها بشيء من الإيجاز؛ كما يلي:

1. مرحلة ما قبل الأزمة

وهي المرحلة التي تسبق نشوء الأزمة، وتندر بوقوعها، ويُحدّد وفق اتجاهها وتحليل بياناتها، التنبؤ بحدوث الأزمة؛ ولذا يطلق كثير من الباحثين اصطلاح "الأزمة" بالأزمة؛ بوصفه تعبيراً مرادفاً لمرحلة ما قبل الأزمة. ويطلق على إدارة الأزمة في المرحلة "الإدارة المبكرة"؛ نظراً إلى أنها تتضمن اكتشاف إشارات الإنذار، والوقاية لمنع؛ كالاتي:⁸⁹

- اكتشاف إشارات الإنذار: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها.⁹⁰ ولذا لاحظ الباحثون في هذا المجال أن لإشارات الإنذار المبكر أثراً مكروراً ومُلمح قبل حدوث الأزمة بوقت طويل؛ فلو كان هناك نظام للكشف عن إشارات الإنذار المبكر لاستطاعت المنظمات الإعداد لمواجهة الأزمة المتوقعة قبل حدوثها بوقت كافٍ.⁹¹

- الاستعداد والوقاية: تتضمن هذه المرحلة بذل أقصى ما يمكن بذله من المعنيين؛ لتجنب وقوع الأزمات، والاستعداد بشكل أفضل لمواجهة حال وقوعها؛⁹² ولذا يجب أن يتوافر لدى الإدارة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات ومحاولة منع وقوعها؛⁹³ إذ لا توجد طريقة واحدة تستخدم لمنع وقوع الأزمات، ولكن يمكن أن تحتوى قبل وقوعها أو يمنع امتدادها وانتشارها إلى مواقع أخرى، تبعاً لظروف كل أزمة؛ أي لا يمكن منع الأزمات كافة.

2. مرحلة التعامل والأزمة

تمثل هذه المرحلة المحور الأساسي لإدارة الأزمة والتعامل وإيها؛ حيث تبدأ من خلال تنفيذ الخطط الموضوعة مستقبلاً، وتحديد الأدوار والاختصاصات والواجبات، والاستعداد للتعامل الجيد والحدث الذي وقع بالفعل، كما أن هذه المرحلة تتطلب كفاءات ومهارات عالية لفريق العمل؛ بما يكسبهم القدرة الفائقة للتعامل والمواقف المفاجئة والطارئة. وتعد هذه المرحلة هي الاختبار الفعلي لمرحلة ما قبل الأزمة بعناصرها المختلفة؛ أي إنه كلما كان التحضير والإعداد للحدث الأمني مؤسسين على قواعد موضوعية وثابتة، كان التعامل والموقف المتأزم إيجابياً ومحققاً النتائج المثلى.⁹⁴

وتحمل إدارة الأزمة في هذه المرحلة "طابع رد الفعل"؛ حيث يتم تنفيذ النشاطات التي تشملها بعد أن تقع الأزمة، ويحدث فيها احتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة النشاط.⁹⁵ وفي هذه المرحلة يتدخل القائمون على إدارة الأزمات بالآليات المختلفة المتاحة؛ للسيطرة على أسباب انتشار الأزمة، والحد من آثارها المتصاعدة، وتقويض جهود المحرضين عليها.⁹⁶

ويتم في هذه المرحلة، احتواء الأضرار الناتجة من الأزمة وعلاجها؛ لتقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن؛ فمن المستحيل منع وقوع الأزمة مادامت الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية للنظم كافة،⁹⁷ ولكنه بالإمكان التهيؤ لها؛ ومن ثم احتواء أضرارها ومنع انتشارها إلى مواقع أخرى. ولا شك في أن الفعالية والكفاءة لهذه المرحلة تعتمدان إلى حد كبير على المرحلة السابقة لها، وهي التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة.⁹⁸ ولتحسين قدرة أداء الإدارة في هذه المرحلة، يجب الحصول على المعلومات

اللازمة عن الأزمة، وتحديث القرارات في مجال احتواء الأضرار، وتنفيذ هذا الأسلوب بصورة جيدة، والتدريب عليه، وتخصيص الموارد لذلك.⁹⁹

3. مرحلة ما بعد الأزمة

يجب أن يتوافر لدى الأجهزة الأمنية خطط قصيرة الأجل وطويلة الأجل؛ لإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة، واستعادة مستويات النشاط، وتمثل هذه المرحلة عملية ترميم ما حدث، ولا بد من تحقيق بعض العوامل والمؤثرات الأساسية في هذه المرحلة؛ وهي: الرغبة في إعادة التوازن والحرص عليه، والمعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن، والقدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن، وهذا كله جانب يوجب قدرات فنية وإدارية، وإمكانيات كبيرة، ودعمًا ماليًا.¹⁰⁰

وفي هذه المرحلة أيضاً يجب على فريق إدارة الأزمة، أن يبدأ فوراً عملية التحليل والاستنتاج والتنبؤ، والعرض والتقسيم لبدائل القرار والسيناريوهات التي سبق إعدادها، وتحديد ما قد تحتاج إليه من إضافات أو تعديلات؛ نتيجة تطورات الأحداث؛ لاحتواء الأزمة ومنع تصاعدها ووصولها درجة الانفجار.¹⁰¹

وتشتمل هذه المرحلة الختامية، على العملية التقويمية للأزمة ومراحل التعامل وإياها؛ بهدف الاستفادة قدر الإمكان من تلك الدروس، ومعالجتها في الأحداث التي قد تليها.¹⁰²

يطلق على هذه المرحلة مرحلة "التعلم"؛ وهي التي يتم فيها التعلم من الدروس المهمة والخبرات السابقة والأزمات المشابهة، وفيها يجب أيضاً تقويم كل ما حدث، وتحديد المشكلات التي تم اكتشافها، ومعرفة مدى فعالية خطط المواجهة والمنع واستعادة النشاط، والفعالية والكفاءة لدى أعضاء فريق إدارة الأزمات؛ لتطوير الخطط

الأمنية الموضوعة، ووضع الاستراتيجيات المناسبة، وزيادة الوعي لمواجهة الأزمات مستقبلاً، وتلافي نواحي الضعف والقصور، والاستفادة من الإيجابيات وتطويرها.¹⁰³

وتعد مرحلة ما بعد الأزمة بمنزلة المرآة التي تعكس وجه الحقيقة؛ لتوضيح الإيجابيات والسلبيات للمرحلتين السابقتين. ومن المؤسف أن بعض الناس لا يهتم بهذه المرحلة؛ حيث يسود اعتقاد خاطئ بأن ذلك يعني فتح الجراح، والحقيقة أنه لا بد من الدراسة والمقارنة للمعطيات، ووضع الاقتراحات والإجراءات اللازمة للاستعداد لمثل هذه الأزمات.

ومن الملاحظ أن مراحل إدارة الأزمات ليست بينها حدود فاصلة بشكل قاطع، بل هي تتشابك وتتداخل بشكل كبير.¹⁰⁴

رابعاً: أساليب إدارة الأزمة

تتعدد أساليب مواجهة الأزمة، ويختلف أسلوب التعامل وإياها باختلاف المواقف، واختلاف السياسة والإمكانيات، وكذلك ظروف كل أزمة وحدها.¹⁰⁵

وتقوم الأجهزة الأمنية في أثناء إدارة أزمة تواجهها، باستخدام أدوات المساومة المختلفة تجاه هذه الأزمة، على نحو يعزز موقفها ويضعف سياسة الخصم، أو يقلل - على الأقل - الخسائر المترتبة عليها إلى أدنى حد ممكن. وهناك أساليب عامة للتعامل والأزمة؛ نذكر منها:

1. الأسلوب الإكراهي

يعتمد هذا الأسلوب على استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه، ويتضمن عدم الرضوخ لمطالب الخصوم، أيّاً كان حجم التهديد الذي

يمثلونه، ويعتمد على قدرة المنظمة أو الأجهزة الأمنية على تحمل الخسائر، وإيقاع العقاب على عناصر تنفيذ الأزمة، ممن يمكن القبض عليهم من المخططين، وكل من لهم علاقة بها.¹⁰⁶

وهناك أسلوبان للإكراه؛ هما: الأسلوب القولي، والأسلوب الفعلي.¹⁰⁷ ويتم استخدام الأسلوب القولي من خلال التهديد الواضح، وهو الذي يحدد الحد الأقصى للمصدقية، ولكن يعيبه أنه لا يتمتع بمرونة؛ لأنه يضع أمام المهدد التزاماً بتنفيذ تهديده. وهناك أيضاً التهديد المناهض، وهو الذي يضمن حرية الحركة في اختيار البدائل المتاحة، ولكنه يقلل من المصدقية؛ أي التهديد الذي يتمتع بنوع من المرونة، ويعطي للمهدد بدائل عدة، لا بد من الالتزام بأحدها، وإلا فستكون العواقب وخيمة.

أما استخدام السلوك الفعلي، فيعني عملية تصعيد فعلية للضغط على الخصم؛ مثل توجيه أعمال شبه عسكرية أو تنفيذ عمليات خاصة. وللأسلوب الفعلي أشكال وإجراءات متعددة، وهو يُنهي الأزمة بأسرع وقت ممكن، من دون إطالة في زمنها، إلا أنه لا يمثل أفضل الأساليب؛ نظراً إلى فداحة آثاره في كثير من الأزمات، وخاصة الخسائر في الأرواح؛ ولذا لا تلجأ إليه أجهزة الأمن، إلا عندما تتعثر الإجراءات، ويصبح هو الحل الأوحـد لفض الأزمة وإنهائها، وأحياناً يكون هو الخيار الوحيد المناسب لإنهاء الأزمة، مهما كانت طبيعتها، من دون النظر إلى الإيجابيات والسلبيات.¹⁰⁸

ومثال السلوك الفعلي، الأزمة التي حدثت في الأول من أيلول/سبتمبر عام 2004، عندما قامت مجموعة من المتمردين الشيشان باحتجاز حوالي 2000 طالب

وطالبة، تتراوح أعمارهم ما بين السابعة والثامنة عشرة، في مدرسة بيسلان بجنوب روسيا، وانتهت الأزمة - على نحو مفاجئ - باقتحام قوات الأمن الروسية المدرسة.¹⁰⁹

2. الأسلوب التساومي التوفيقي

يمثل الأسلوب التساومي التوفيقي مجموعة من التحركات أو التصريحات أو الأفعال التي يقوم بها أحد أطراف الأزمة أو كلهم؛ للسعي للتوفيق بين مصالحهم من خلال إيجاد الحل المناسب عبر التنازلات المتبادلة؛ بهدف تحقيق معالجة سلمية وتسوية مرضية للجميع؛ ومن ثم إنهاء الأزمة.¹¹⁰

ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمة؛ حيث يبدأ كل من طرفي التفاوض بموقف متشدد لا يبرحه، ثم يتنازلان تدريجياً حتى يصل كل منهما إلى ما يأمل فيه كل طرف، بحيث لا يستطيع أي منهما تقديم تنازلات أكثر مما حصل،¹¹¹ فهي إذن عملية حلول وسطى أو عملية توفيقية.

والمثال على هذا الأسلوب، ما انتهت إليه الأزمة التي نشبت أواخر عام 1991، بين الدول الغربية (الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وفرنسا، تحديداً)، أولاً، والجماهيرية الليبية ثانياً؛ بسبب مطالبة هذه الدول ليبيا بتسليم اثنين من مواطنيها المتهمين بتفجير الطائرة الأمريكية فوق بلدة لوكربي باسكتلندا عام 1989؛¹¹² حيث تنازلت ليبيا، وقامت بتسليم المواطنين، مقابل حصولها من تلك الدول على تعهد برفع العقوبات عنها.

3. أسلوب التساوم الإقناعي

هو أسلوب الجمع بين أدوات الضغط الإكراهي، وأدوات الضغط التوفيقي، فقد ثبت أن الجمع بين استخدام الضغط والتوفيق، بشكل متناسق يحقق في النهاية

تسوية مقبولة لكل واحد من الطرفين، فالإقتصار على الضغوط الإكراهية المتصاعدة، يعني تصعيد أساليب الضغط الإكراهي؛ ومن ثم فقد يؤدي إلى كارثة، وكذلك فإن الأسلوب العكسي القائم على استخدام أدوات التوفيق غير مضمون النتائج.¹¹³

ويمكن أن نقول: إن متخذ القرار تواجه دائماً مشكلة في إدارة الأزمة، وهي: كيف يبدو حازماً ومرناً في آن واحد؟ إن هذا هو ما يطلق عليه "فن إدارة الأزمات".¹¹⁴

إن الإقتصار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة؛ حيث إن استخدام الأسلوب الإكراهي وحده، قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعنت؛ فيؤدي هذا إلى تصعيد الأزمة، كما أن اتباع أسلوب التساوم التوفيقي وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلى حد الإضرار بمصالح الدولة؛ ولذلك كان على قائد فريق الأزمات أن يتعامل وإدارة الأزمة، بالجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق.¹¹⁵

مما سبق يتضح أن هذا الأسلوب يختلف عن الأسلوب التساومي التوفيقي، من حيث إن الأخير يهدف إلى حل الأزمة من خلال تقديم التنازلات من الطرفين، وقد تؤدي هذه التنازلات إلى حصول الجانب العدائي على بعض المكاسب التي قد تضر بمصلحة الدولة أولاً، كما يهتم الأسلوب التوفيقي - ثانياً - بالتدخل بالقوة أو إكراه الطرف الآخر، إذا لم يرضخ للإقناع والحلول المطروحة أمامه.

ولا تُقصر مواجهة الأزمات والتعامل وإياها على هذه الأساليب فحسب، بل ذكرت على سبيل المثال، كما أنه ليس بالضرورة أن يكون لكل أزمة أسلوب محدد

لمواجهتها، وإنما يتحكم في ذلك ظروف كل أزمة؛ فقد يتم اتخاذ الأساليب بالتدرج؛ لمواجهة أزمة معينة وتبدأ بالأسلوب الإقناعي وتنتهي بالتوفيق أو العكس، أما النقطة الجوهرية هنا فترجع في النهاية إلى طبيعة كل أزمة وحدها، والأوضاع المحيطة بها.

وهنا يثار مفهوم الإدارة الرشيدة؛ وهو الذي يعني أن كل طرف في الأزمة يحرص على تحقيق مكاسبه، من خلال استخدام الأدوات الإكراهية الضاغطة استخداماً مرناً، يكفل عدم تحول الضغط إلى كارثة، مع الاستخدام المتزامن للتحركات التوفيقية التي تساعد على التوصل إلى تسوية للأزمة، مع مراعاة ألا تأتي هذه التحركات التوفيقية بخسارة جوهرية لمصالح الدولة، فهذه التوليفة المثالية من الأهداف، هي المعيار الحقيقي لنجاح إدارة الأزمة وأنها كانت رشيدة.¹¹⁶

خامساً: مستويات إدارة الأزمة

تتعدد مستويات إدارة الأزمات؛ وفقاً لحجم الأزمة وأبعادها، ويتبع هذا التعدد بطبيعة الحال اختلاف المستويات التي تتعامل والأزمة؛ وهي كالآتي:

1. المستوى الرئاسي لإدارة الأزمة

وهو المستوى الذي يتولى وضع الاستراتيجية العامة للدولة، وتحديد سياستها الحالية وسياساتها المستقبلية، وهو المسؤول الأول عن النتائج التي تخلفها الأزمات الطارئة؛ بوصفه المخطط الأول للاستراتيجية العامة.¹¹⁷ وعادة ما يتدخل هذا المستوى في الأزمات التي ترتبط بعلاقات خارجية بدولة أخرى أو أكثر، ويؤثر فيها؛¹¹⁸ ومن أمثلة الأزمة في هذا المستوى: الأزمات الدولية، والحروب، والكوارث القومية الكبرى، ويكون القائد هنا رئيس الدولة، أو رئيس الحكومة في الدولة.

2. المستوى الوطني لإدارة الأزمة

هو المستوى الذي يتعامل والأحداث التي تهدد الأمن الوطني؛ أي الأزمات التي لها انعكاس على المصالح الحيوية للدولة، وقد تكون مصادر الخطر في هذا المستوى داخلية، وقد تكون خارجية؛ تهدف إلى زعزعة الأمن والاستقرار في الدولة، ويتولى القيادة هنا، قيادات الأجهزة المعنية بالأزمة و رؤسائها؛ مثل: الوزراء أو المحافظين أو من ينوب عنهم.¹¹⁹ ومن الواضح أن الأزمات هنا لها انعكاساتها على الدولة؛ بوصفها كلاً واحداً، من حيث آثارها المختلفة المترتبة عليها؛ ومن ثم تستتفر إمكانيات الدولة كلها، على المستوى القومي؛ لحسمها.

3. المستوى المحلي لإدارة الأزمة

وهو أقل مستويات الأزمة خطورة؛ لأنه يكون في الأزمة التي تُحدد مكانياً بمنطقة محددة (يُحصر في أحد أقاليم الدولة، أو إحدى منشآتها العامة والخاصة)، ولا تحتاج الأزمة هنا، إلا إلى مجموعة عملية لإدارتها.¹²⁰ كما أن معالجتها يمكن أن تتم بالإمكانات المتاحة في هذا الإقليم، وتُحل في نطاق السلطة المحلية، وقد تعالج في نطاق محدد لو مست منشأة معينة،¹²¹ ويكون القائد هنا على مستوى وزير، أو وكيل وزارة، أو وكيل مساعد، أو قائد شرطة، أو قائد قطاع.

وينبغي للجهة المعنية بدولة ما، وهي الخاصة بإدارة الأزمات، أن تقوم بوضع استراتيجية مناسبة لمواجهة الأزمات، وأن توضح هذه الاستراتيجية فرق إدارة الأزمات على المستويات الأمنية المختلفة، وواجباتها ومهامها وأماكن إدارتها للأزمة؛ بالنظر إلى نوع الأزمة وأهمية تأثيرها، سواء على الصعيد الداخلي أو على الصعيد الخارجي، وأن تكون هذه الاستراتيجية ثابتة الأسس والقواعد؛ حيث يعمل بها خلال مراحل الأزمات التي تم ذكرها سابقاً.

وقد تظهر الأزمة الأمنية أخيراً؛ نتيجة غياب التخطيط والإعداد المسبق، أو نتيجة عدم اتخاذ القرارات الرشيدة، وغير ذلك من الأسباب التي قد تخرج على سيطرة الإدارة؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة الاهتمام بالمنظور الإداري للأزمات: (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، بالشكل الذي قد يساعد على مواجهة الأزمة الأمنية، وإدارتها بالألساليب الحديثة، وهذا ما سنتناوله في الفصل الآتي.