

منهجية إدارة الأزمات في الجزائر

دراسة حالة تدخل الحماية المدنية في فيضان الأودية

بمنطقة وادي ريغ 2009

مذكرة نخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية
- تخصص سياسة عامة وإدارة محلية -

إشراف الأستاذ:

عبد الحميد فرج

إعداد الطالبة:

محمد علي مضو

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
الهادي دوش	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
عبد الحميد فرج	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا ومقررا
خير الدين عبادي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2015م/2016م - 1436هـ/1437هـ

تعتبر إدارة الأزمات، علم أسس كغيره من العلوم على مجموعة من الأسس والمبادئ العلمية والمفاهيم الخاصة، بما يجعله علما مختلفا في أساليبه وتطبيقاته عن العلوم الإدارية الأخرى، حيث أن هذا العلم يهدف في التحكم في الأحداث المفاجئة والمتفاجئة والتعامل مع الازمة ومواجهة أثارها ونتائجها، وهو علم يقوم على الدراسة والبحث والمعرفة والتجارب المستعارة والتخطيط واستخدام المعلومات كاساس لقرار الصائب وتعمل إدارة الأزمات من خلال الاهداف تلقائيا وهو التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها وتحطيم مقومات تعاضمها، وأي روافد جديدة قد تكتسبها أثناء قوة اندفاعها، ويعد موضوع إدارة الأزمات احد المواضيع الإدارية العصر الحديث كما أن تعبير (إدارة الأزمة) يثير الكثير من الجدل سواء من ناحية تطبيقه أو جدواه ، لآكن الواقع العملي، اثبت أهمية اللجوء إلى هذا الأسلوب نتيجة تطور ظروف الحياة وتعدد مجالاتها. ويعتبر هذا الموضوع هو مواكب كل زمن ويدرس في جميع المجالات والتخصصات الاقتصادية والسياسية وغيرها.

وباعتبار النموذج الاسلامي له طرق وحدود لتفادي خطر الازمات التي تهدد حياة الانسان منذ القدم في عصور الانبياء والرسل الذي بعثهم الله في اقوامهم، وله عدة اسس لتعامل مع الازمات المفاجئة والعنيفة التي قد تنتهي وجود الانسان على سطح الارض.

وفي دراستنا هذه سوف ينصب اهتمامنا على التشخيص الواقع لازمة الفيضانات في كل المجالاتها واطرها، وعلى صعيد الدراسة الظاهرة في تدخل الحماية المدنية في فيضان منطقة وادي ريغ - دائرة لمغير، دائرة جامعة - والذي هدد هذا الفيضان الاودية عدة مرات هذه المنطقة فسببت لها كوارث ومصائب، وهو ماحدث في منطقة وادي ريغ وقد اصاب هذا الفيضان المدنية في مختلف مناطقها والتي قامت مصالح الحماية المدنية فورا على مستوى ولاية الوادي بمختلف التدخلات والاجراءات اللازمة لتصدي الى خطر الفيضان الذي حل بمنطقة وادي ريغ، و تنسيق الحماية المدنية مع عدة مديريات وتعاون مع بلديات المنطقة التي تضررت بهذا الفيضان وهوله، وايضا نسقت مع اطراف خارجية من اجل التصدي له.

- اهمية الموضوع :

تتبع اهمية هذه الدراسة باعتبار ادارة الازمات عنصر مهم في لادارة ولها ركن اساسي فيها، وبكونها تعتبر اساس الادارة لمواجهة كل الازمات التي تلحق الضرر بها، واهمية هذه الدراسة تأتي من العناصر التالية :

- الجانب العلمي : تمكن الدراسة في جمع مادة نظرية وعلمية حول ادارة الازمات في الجزائر دراسة الحالة تدخل الحماية المدنية في فيضان منطقة وادي ريغ 2009، بشكل عام.

- الجانب العملي : كون ادارة الازمات هي المسؤولة على مكافحة الاخطار و الكوارث الطبيعية والغير طبيعية.

- اسباب اختيار الموضوع :

ان سبب اختيارنا لموضوع البحث " ادارة الازمات في الجزائر" فان دوافع من وراء معالجته كانت الاسباب موضوعية واخرى ذاتية.

- الدوافع الذاتية : فيه نابع من الميل وحب الاطلاع بقضايا الازمات ان كانت على المستوى المحلي او الوطني او الدولي، وكانت الازمة اختياري على مستوى المحلي بسبب الانتماء لولاية الوادي، ونضرا ايضا الى سبب عدم توسع نطاق الدراسة للامام بكل هذه الظاهرة للفيضان وادي ريغ.

- الدوافع الموضوعية : اختياري لهذا الموضوع فتعود الى كون الدراسة تعالج موضوع حيويا من صميم العلوم السياسية وخاصتا في تخصصي لانه موضوع اداري بحتا، وبعتبره ايضا يدرس الازمات المستقبلية ومعالجتها وتفاذي كل اشكل الازمات التي تهدد حياة الانسان، وكذا تحليل و معالجة اشكالية الازمات في الواقع المحلي من خلال وقوع الازمات المفاجئة كا الكوارث الطبيعية - الفيضان - وبتالي كيفية الحد من الكوارث والتصدي لها وكيفية التدخل في الوقت المناسب لهذه الازمات والتخطيط لها بشكل اجابي.

- اهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى مايلي :

التعرف على الازمة و ادارة الازمات ومفاهيمها و الاساليب التقليدية والحديثة وعلى طرق نجاح ادارة الازمات.

دارسة واقع الحماية المدنية وتدخلها الفعال في فيضان منطقة وادي ريغ عموما وخاصتا دائرة جامعة و دائرة لمغير 2009.

- اشكالية الموضوع :

ان موضوع ادارة الازمات في الجزائر، كا عنصر مهم في مختلف القطاعات للحفاظ عليها وعلى كيان الانسان، وتدخل الحماية المدنية في فيضان وادي ريغ عنصر مهم و رئيسي في دراستنا، وله اهم القوانين والمراسيم التي تم تطبيقها في تلك الكارثة الواقعية وتحتاج الى ان نجيب على الاشكالية المركزية التالية :

ماهو دور ادارة الازمات في مكافحة المخاطر و الكوارث الطبيعية ؟

وتندرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ما هو مفهوم الازمة وادارة الازمات ؟

- هل تطبيق ادارة الازمات بطرق التقليدية او الحديثة في الجزائر ادى الى فعالية المنظمات ؟

- هل ادت تدخلات و دور الحماية المدنية في فيضان منطقة وادي ريغ الى الحد من هذه الازمة ام مازالت في عملية تخطيط لها ؟

- الفرضيات :

بعد تحديد الاشكالية الرئيسية للموضوع والاسئلة الفرعية التفصيلية لها يمكن صياغة الفرضية المركزية التالية :

- ادارة الازمات لها دور اساسي ورئيسي في مكافحة الازمات.
- اما الفرضيات الفرعية فهي تتعلق اساسا بخطة الدراسة و الاشكالية والتساؤلات الفرعية التكاملية لها وتتمثل هذه الفرضيات الثانوية في مايلي :
- عدم وجود ادارة الازمات في القطاعات والمؤسسات الخاصة او العامة يؤدي الى تسبب الكثير من الازمات و تعاضم خطورتها.
- تطبيق ادارة الازمات بطرق الحديثة ادى الى فعالية المنظمات ونقص حدة الازمات.
- تدخلات الحماية المدنية في الفيضان منطقة وادي ريغ ادت الى تقلص من حدة الازمة ونقص الخسائر المادية والبشرية بشكل فعال.
- **الدراسات السابقة :**

ان الدراسات التي تعرضت الى هذا الموضوع بصيغة " ادارة الازمات في الجزائر دراسة حالة تدخل الحماية المدنية في فيضان منطقة وادي ريغ 2009، تكاد تكون غير موجودة الا انه لايعني عدم وجود اعمال قريبة من هذا الموضوع في بعض اجزائه، الا ان هناك مذكرة ماستر للباحث اخيارهم عبد الله احمد " التخطيط الاستراتيجي للادارة الازمات، دراسة لنموذج شركة تويوتا نموذجا " وتحتوي المذكرة جملة من النقاط بداية من المفاهيم والخصائص، و مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه للباحث مصطفى علوي سيف "سلوك الدولي خلال ازمة مايو/ يونيو/ 1927 ".

- حدود الدراسة :

- ان المشكلة التي سوف يعالجها البحث لها حدود موضوعية واخرى زمانية مكانية:
- المجال الموضوعي : ان هذه الدراسة تتناول موضوع ادارة الازمات في الجزائر - دراسة ميدانيا تدخل الحماية المدنية في فيضان منطقة وادي ريغ - من حيث الاطار الدال وفي واقع الممارسة الميدانية من خلال بحثنا هذا محدد في اطار ادارة الازمات في الجزائر و تدخل الحماية المدنية في فيضان منطقة وادي ريغ.
 - المجال المكاني : ان الدراسة ستكون مقتصرة على ادارة الازمات في الجزائر و دور الحماية المدنية في فيضان منطقة وادي ريغ بلجزائر.
 - المجال الزماني : لقد كانت الدراسة الميدانية في الفيضان منطقة وادي ريغ لها مدة الزمنية في وقوع الكارثة تكون سنة 2009.

- الاطار المنهجي :

تفرض طبيعة الموضوع توظيف عدد من المناهج تتمثل في:

- المنهج الوصفي التحليلي : الذي يهتم بالوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة او الموضوع، ويهتم بدراسة المفاهيم من حيث الخصائص واشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة فيها انه يشمل في الكثير من الاحيان على عمليات التنبؤ بمستقبل الظواهر و الاحداث حيث هذا المنهج له من معرفة ادارة الازمات على العموم وتأثيرها على مخاطر الازمة.

- منهج دراسة الحالة : يعتبر الباحثون لدراسة الحالة نهجا وصفيا متميزا يقوم على اساس الاهتمام بدراسة الوحدات الاجتماعية بصفاتها الكلية، وهو ماكان في دراسة الحالة للبحث تدخل الحماية المدنية في فيضان منطقة وادي ريغ 2009.

- الصعوبات :

وكاي من البحث علمي فان هناك صعوبات، تمثلت في البداية الامر راجع لنقص المراجع العلمية وخاصة في الفصل الثالث في موضوع دراسة الحالة، وقلة توفر المعلومات في مجال مواضيع ادارة الازمات و خاصة المذكرات والاطروحات العلمية.

- هيكل الدراسة :

على الشكالية المطروحة، والتساؤلات المرفقة، والفرضيات المفتوحة، وسعيا لتحقيق الهدف المرجو من هذه الدراسة استدعي تناولها عبر ثلاث فصول كما يحتوي كل فصل مجموعة من العناصر سنتناول في الفصل الاول وهو الحجر الاساس الاطار المعرفي ب " الاطار المفاهيمي " والنظري للازمة وادارة الازمات وبتالي قمنا الى ثلاث مباحث، المبحث الاول مفهوم الازمات عموما، ونتطرق الى تعريفها حسب المفكرين والباحثين وصولا الى الخصائص وتعريف ادارة الازمات، وبعدها نتطرق الى المبحث الثاني الذي يتضمن اسباب ومراحل ادارة الازمات نتعرض بذلك الى اهم اسباب ادارة الازمات و مراحل ادارة الازمات، وبعدها ايضا تطرقنا في المبحث الثالث، ادارة الازمات في المنظور الاسلامي، وتطرقنا فيه ادارة الازمات في القران والسنة، وصولا الى شروط الشريعة في ادارة الازمات، وبعد ما انهينا الفصل الاول نتطرق ما تناولنا في الفصل الثاني، وقد قسمناه الى مبحثين المبحث الاول اساليب التعامل مع الازمات وصولا الى الطرق التقليدية والطرق الحديثة، وفي المبحث الثاني عوامل نجاح ادارة الازمات وصولا الى طرق نجاح ادارة الازمات، وبعدها انهينا ايضا الفصل الثاني نتطرق بذلك الى الفصل الثالث هي دراسة الحالة وقسمناه الى اربع مباحث، المبحث الاول مفهوم الحماية المدنية، وتطرقنا الى تعريف الحماية المدنية واهدافها وصولا الى وحدات الحماية المدنية لولاية الوادي، وقمنا في البحث الثاني تدخل فرق الحماية المدنية في فيضان وادي ريغ 2009، وتطرقنا فيه خطر الوديان في دائرة لمغير ودائرة جامعة، الى تقديم الحماية المدنية المخطط الفيضان في منطقة وادي ريغ، وصولا الى دور الحماية المدنية اثناء وقوع الفيضان في منطقة وادي ريغ، وتطرقنا في المبحث الثالث دور السلطات المحلية اثناء الفيضان في منطقة وادي ريغ، وبتالي تطرقنا فيه الوالي ورئيس الدائرة ورئيس المجلس الشعبي البلدي بولاية الوادي، الى مخطط التدخل

البلدي للفيضان في منطقة وادي ريغ، وصولاً إلى الأنماط الرئيسية المكلفة بتنسيق مع مديرية الحماية المدنية في فيضان وادي ريغ، وتطرقنا أيضاً في المبحث الرابع والآخر في دراسة الحالة إلى الاقتراحات والحلول اللازمة للتصدي لخطر فيضان الواديان في منطقة وادي ريغ، وصولاً إلى الآخر إلى اقتراحات وحلول من طرف مديرية الحماية المدنية لولاية الوادي للفيضان وادي ريغ.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات

تمهيد:

تعتبر إدارة الأزمات من الأهم العلوم الإدارية الحديثة، والتي هي ركيزة أساسية داخل المنظمة، وقد تعدد التعاريف والمفاهيم لهذا العلم حول تعريف الأزمة وإدارة الأزمات وكيفية تعاملها مع الكوارث و المخاطر و الأزمات، واختلطت أيضا تعاريفها ومفاهيمها على فكر المفكرين والباحثين فكل واحد منهم عرفها بوجهة نظر، وبالإضافة الى ذلك فالأزمات لها اسباب عديدة لنشوتها وتضخمها وتفاقمها ولها مراحل في كيفية تطورها داخل المنظمة، وقد تطرق المنظور الاسلامي في القران وسنة نبينا ورسولنا محمد الى العديد من الحلول الكافية داخل إدارة الأزمات وكيفية تعاملها مع الأزمة من حد تفاقمها وحدة خطرها على كيان المنظمة.

المبحث الأول: مفهوم الأزمات

المطلب الأول : تعريف الأزمة

أولاً : تعود الأصول الأولى لاستخدام كلمة " أزمة " إلى علم الطب الإغريقي القديم، وقد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة، ووجود لحظة مصيرية في التطور مرض ما ويترتب على النقطة إما شفاء المريض خلال مدة قصيرة إما موته.

وتعني الأزمة في المعاجم اللغة الانجليزية نقطة تحول في المرض أو تطوير الحياة أو التاريخ، وهي نقطة تحول تتصف بالصعوبة والقلق من المستقبل وتتطلب اتخاذ القرار المناسب خلال مدة زمنية محددة.

وللازمة في المعاجم اللغة الفرنسية معان متعددة أهمها: النزاع، التوتر، النوبة، الفقر، الفاقة. وقد كثر استخدام كلمة " أزمة " في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية، ثم تطورت استخدامات هذه الكلمة في القرن السابع عشر لتعني ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الكنيسة والدولة، وتم استخدام هذه الكلمة في القرن التاسع عشر للإشارة إلى ابرز مشكلات كبيرة وخطيرة، وللإشارة إلى لحظات وحالات تحول فاضلة في العلاقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

وتم استخدام هذه الكلمة (كلمة أزمة) في البحوث علماء الطب النفسي للدلالة على الانعكاسات النفسية الحادة على الفرد وسلوكه وعلى الجماعة، وللإشارة أيضاً إلى أزمة الهوية.

والأزمة في المعاجم اللغة العربية تعني القحط والشدة، وهي تشير إلى حالة طارئة وموقف استثنائي مغاير ومخالف لمجريات الأمور الاعتيادية، ولم تكن كلمة أزمة شائعة في الأدبيات العربية القديمة، وقد التفت الباحثون العرب إلى هذه الكلمة بصورة بارزة لتكون ترجمة مباشرة للكلمة الانجليزية - Crisis -¹

ثانياً: المفهوم الاصطلاحي والإجرائي للأزمة:

لقد تم استخدام مصطلح " الأزمة " في البحوث ودراسات علم الإدارة العامة وعلم إدارة الأعمال، وقد كان لهذه البحوث والدراسات الدور البارز في بناء التاطير والتأصيل المفاهيمي والعلمي والعملية لحقل جديد في إدارة هو حقل إدارة الأزمات، ولا يقدم أدب إدارة الأزمات تعريفاً ومفهوماً واحد متفقاً عليه ومقبولاً على نطاق واسع لمفهوم الأزمة، ويتمتع مصطلح الأزمة بدرجة عالية من الموضوعية ويشق هذا المصطلح معناه من طبيعة المنظمة وطبيعة الأفراد وطبيعة البيئة التي تتعلق بها هذه الأزمة.²

ومصطلح الأزمة مشتق من كلمة يونانية والتي تعني " لحظة القرار " وفي التراجم الإغريقية القديمة فإن الأزمات هي مواقف تحتاج إلى صناعة القرار، والأزمات تشكل نقاط تحول تاريخية. الخيارات والقرارات الإنسانية القادرة على إحداث تغييرات أساسية وجوهرية في المستقبل.

¹ يوسف ابو فارة، ادارة الازمات، الطبعة الاولى، عمان: مكتبة الجامعة الشارقة، 2006، ص21.

² محمد نصر مهنا، ادرة الازمات، الاسكندرية: مؤسسات شباب الجامعة، 2006، ص28.

هناك تعاريف أخرى للآزمة وهو أن:

الآزمة هي حدث يهدد المصلحة القومية، يحدث في ظروف ضيقة الوقف وعدم توفر الإمكانيات وينشأ عن اختلاف وجهات النظر أو وقوع كوارث طبيعية وتستغل كل قوى الدولة أو بعضها لمواجهتها من خلال حل توفيقي قهري أو جراء عاجل في حالة الكوارث الطبيعية المهددة للمصلحة القومية. الآزمة هي وضع عارض به جانب من الفجاء ينطوي على توتر (مشكلة) داخلي أو دولي يحتاج إلى سرعة المواجهة السياسية على مستوى الدولة وإلى جهد دولي عالمي أو إقليمي لتجنب أثاره ولتخفيض حدتها.

كما عرفها احد الباحثين أيضا:

أن الآزمة هو حدث أو موقف مفاجئ يؤدي إلى تغير في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو الدولة، وينشأ تهديد لقيم أو أهداف أو مصالح داخلية للمنظمة أو الدولة ويتطلب سرعة التدخل والمواجهة للتحكم في تأثيراتها المختلفة المنتظرة والمتوقعة.

عرف فنك (fink) الآزمة بأنها: نقطة تحول في الحياة المنظمة نحو الأسوء أو الأفضل. فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، أو النتائج غير مرغوب فيها.

كما تعرف الآزمة بأنها: خلل يؤثر ماديا على النظام كله كما انه يهدد لافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.

وتعرف أيضا بأنها "حدث مفاجئ (غير متوقع) يؤدي إلى صعوبة التعامل معه، ومن ثم ضرورة البحث عن الوسائل، وطرق إدارته بشكل يحد من اثاره السلبية.

ان الآزمة كمصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب لإغريقي، "نقطة تحول " بمعنى أنها لحظة قرارات حاسمة في حياة المريض وهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ لجسم الإنسان.¹ في القرن السادس عشر شاع استخدام هذا المصطلح في المعاجم الطبية. وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة. وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامها للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في التطور العلاقات السياسية والاقتصادية .

وتعني الآزمة انقطاعا أو خروجا عن النمط المعتاد للتفاعل بتأثير سلسلة من التغيرات التي تحيط بموقف دولي معين، بحيث ينطوي هذا التطور المفاجئ على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد.

ويرى الأستاذان "جلين سنايدر وبول دايزنج" أن الآزمة الدولية ماهي إلا سلسلة من التفاعلات المتبادلة بين حكومات دولتين أو أكثر ذات سيادة في صراع متجههم يقل عن مستوى الحرب الفعلية، ولكن في نفس الوقت يزداد الإدراك باحتمال وقوع الحرب. فالآزمة هي نتيجة مترتبة على التفاعل بين الدول ذات السيادة،

¹ أبو قحف، ع، الإدارة الاستراتيجية والإدارة الأزمات، الاسكندرية: دار الجامعية، 2002، ص 14.

وهي وفقا لذلك التعريف ليست مجرد مواقف ولكنها سلسلة من الصراعات، والتفاعلات، وهذا يتفق مع موضوع المساومة، كما أن كلمة سلسلة تدل على امتداد الوقت وأيضا على وجود علاقة بين مراحل التفاعل المختلفة.¹

بعد ما تعرضنا إلى تعارف الازمة نحاول أن نقدم تعريفا إجرائيا :

تمثل الازمة نقطة تحول خطيرة، تهدد الأهداف والغايات الخاصة بإطرافها وتتسم بأهمية المخرجات الخاصة بها والتي تشكل الصورة العامة لمستقبل هذه الأطراف، ونظرا لان هذه الازمة ينتج عنها محدودية الوقت وضعف القدرة على التحكم في الأحداث والآثار الناجمة عنها، وزيادة الضغط الواقع على أطرافها، فانها تقوم على عدد من العناصر منها :

1 - التهديد: يتضمن موقف الازمة درجة عالية من التهديد للأهداف والقيم والمصالح الجوهرية للدولة، الا ان التهديد لايمثل في ذاته عنصرا من عناصر الازمة، الا اذا ادركه صانع القرار وتتوقف خطورة هذا التهديد على اهمية القيم التي يتعرض لها.

2 - محدودية الوقت: الازمة هي موقف يدرك فيه صانع القرار ان الوقت المتاح لصنع القرار والتحريك قبل ان يتغير الموقف هو وقت قصير محدود، والا اصبح القرار عديم الجدوى في مواجهة الموقف الجديد، فالازمة ببطبيعتها موقف يتكون من مواقف جزئية متلاحقة سريعة، والتهديد المرتفع يخلق لدى صانع القرار احساسا بوطاة الوقت عليه، فاذا لم يواجه الموقف في الوقت المناسب سوف يتغير ويصبح موقفا جديدا، ومع ضيق الوقت يتجه صانع القرار الى الاقلال من أنشطة و وظائف عملية صنع القرار ونقص أنشطة جمع المعلومات والمنشورات حيث ينحصر اتخاذ القرار في دائرة محدودة من المشاركين، بل قد يكتفي صانع القرار بنفسه في اتخاذ القرار.²

3 - المفاجأة: هذا العنصر محل اختلاف كبير من الباحثين، ففي الوقت الذي يرى فيه البعض بان المفاجأة من اهم عناصر الازمة، يرى البعض الاخر ان هذا العنصر لم يعد خاصية مميزة لموقف الازمة في ظل بروز نمط جديد في ادارة الازمات، وهو ادارة بالازمات، والامر يتوقف على طبيعة الازمة وتوقيتها.

وبعدما تعرضنا الى مدارس المختلفة في تلخيص الازمة، وعناصرها ننطلق لتحديد اهم مسببات الازمات.

وهناك عناصر للازمة في تفسير اخر لها ثلاث عناصر ايضا منها :

1- التهديد: هو إجراءات الأفعال التي تصدر من الفرد أو مجموعة أفراد أو نظام معين سواء بالإشارة أو القول أو الفعل من اجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذا المطلب... ومن هنا تبدأ الأزمة.¹

¹ أمينة سالم، إدارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: مصر الجديدة، المكتبة العربي، 2015، ص12.

² عليوة السيد، إدارة الازمات وفي المستشفيات، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص12.

1- أنواع التهديدات :

تهديد سياسي: وهو عبارة عن أفعال وردود أفعال تجاه الدولة الأخرى، وهذا التفاعل قد يأخذ صورة صراعية في شكل تهديد بالأقوال أو التصريحات.

تهديد عسكري: وهو ما يمثل في التهديد باستخدام القوة أو التلويح باستخدامها، وقد يتمثل أيضا في زيادة حجم التسليح أو دخول سلاح نووي لإحدى الدول المعادية.

تهديد اقتصادي: ويتمثل في فرض قيود استيراد بعض السلع الهامة، أو فرض قيود على تصدير سلع معينة، وتهديد الدخل القومي، أو فرض حصار اقتصادي أو منع استخدام موانئ الدولة المجاورة.³

تهديد ثقافي: ويتمثل في غزو البلاد فكريا عن طريق الإرساليات أو البعثات أو الأفلام والمسلسلات الموجهة... أخ.¹

تهديد اجتماعي: نتيجة ازدياد التناقضات العرقية أو الدينية أو الايديولوجية مما يسبب في حدوث أزمات في النهاية.

2- المفاجأة: قد تكون في مكان أو في زمان، وعلى طرف الذي يستخدمها من يخطط تماما لاستثمار نتائجها في سرعة تنفيذ ما خطط له من قبل.

3- ضيق الوقت: هو الحدث المفاجئ الذي لا يتيح وقتا كافيا للرد عليه والاستجابة له وان الرد عليه يجب أن يكون سريعا للغاية لما يمثله من تهديد المصالح، كما أن الاستعداد غير كاف لمواجهة ويدرك صناع القرار أن الوقت المتاح لصنع القرار واتخاذ قبل أن تتطور الأزمة وهو وقت محدود وإلا فان القرار يصير غير ذي جدوى لمواجهة الأزمة ويؤثر ذلك على صناع القرار ويضعهم تحت ضغط ذهني كبير وقد يتسبب في إرباكهم ولكن يمكن التغلب على ذلك بالتدريب والتنبؤ بالأزمات وإعداد الفرضيات المختلفة لذلك.²

ولا يوجد تعريف محدد متفق عليه للأزمة، ونعوض فيما يلي لبعض التعريفات التي قدمت للأزمة كما يمكن تعريفها بأنها: " تدهور نسبي في العلاقات بين قوتين دوليتين نتيجة لتغير شامل في البيئة الداخلية للأطراف أو لأطراف واحد منهم، وهذا التدهور من شأنه خلق أدراك لتهديد القيم والأهداف الرئيسية لدى صانع القرار، وأيضا لسياسته، وتوقد تزايدا من إدراكه لضغوط الوقت المحدد المتاح للاستجابة لذلك التهديد مستخدما في ذلك جميع عناصر قوة دولته القومية الشاملة أو بعض منها وفقا لطبيعة الأزمة.

كما يمكن تعريفها أيضا بأنها: تدهور خطير في العلاقات بين قوتين أو أكثر نتيجة لتغير في البيئة الخارجية أو الداخلية للأطراف... هذا التدهور يخلق لدى صانع القرار إدراكا لتهديد خارجي للقيم والأهداف

¹ علوية السيد، إدارة الوقت والازمات، مرجع نفسه، 2007، ص42.

² أمينة سالم، إدارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص18.

الرئيسية لسياستهم الخارجية ويزيد من إدراكهم لاحتمال التوريط في أعمال العداء العسكري، كما يزيد من إدراكهم لضغوط الوقت المحدد المتاح للاستجابة لهذا التهديد والرد عليه.¹

يرتبط مفهوم الأزمة ارتباطا وثيقا بالحقل العلمي الذي يكون مدارا للبحث، بمعنى أن للأزمة مفاهيم متعددة بتعدد الموضوعات المطروحة : اقتصادية، اجتماعية، سياسية، إدارية، وهذا بشكل رئيسي لوضع تعريف شامل رغم بعض المحاولات لوضع مثل هذا التعريف.

فتعرف الأزمة على إنها " نتيجة نهائية مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسة للنظام ، تشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقاء المنظمة والنظام نفسه أما إداريا فإنها تعرف " خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام آليا او يهدد الافتراضات الرئيسية.

التي يقوم عليها أو. " موقف ينتج عن تغيرات بيئية ويخرج عن إطار العمل المعتاد وتضمن قدرا من الخطورة والتهديد والمفاجأة إن لم يكن في وقت الحدث فهو في التوقيت ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة في رد الفعل ويؤثر أثارا مستقبلية تحمل في طياتها فرصا للتحسين والتعلم" في حالة يؤدي من عدم الاستقرار يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، إن التعريفات أعلاه تحمل بعض الصفات المرتبطة بالأزمة من حيث أنها تعبر عن نفسها بإطلاق إشارات مسبقة ومن حيث تهديدها لأساسيات النظام وعدم ارتباطها بوقت معين ، لهذا فان الإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تستكشف الأزمة قبل حدوثها ويكون لديها قدرة وإبداع عندما تحول الأزمة إلى موضوع نجاح فعلي، فالأزمة الإدارية بقدر ما تحمل من تهديد فإنها تحمل الكثير فرص الناجحة.²

خصائص الأزمة:

تتميز الأزمة بمجموعة من الخصائص يكاد يكون متفقا عليها في اغلب المصادر ويمكن تلخيصها بما يلي :

- تتميز بالمفاجأة والسرعة التي تحدث بها.
- نقطة تحول في أحداث متعاقبة تهدد أهدافا رئيسة للمؤسسة.
- تبرز الحاجة إلى اتخاذ قرار مؤثر لمواجهة الظروف المتجددة.
- تقتضي التصرف بحكمة في ظل غياب المعلومات ، والاتصالات ، والخروج عن الوضع المألوف.
- تسبب حالة عالية من التوتر النفسي.
- يزداد تعقد التداخل بين الأفراد والأحداث أثناء الأزمة المتوالية هندسيا تتناسب مع حجم الأزمة
- التصاعد المفاجيء يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل.
- تستوجب الخروج عن الأنماط التنظيمية المألوفة.

¹ مصطفى علوي سيف، سلوك مصر الدولي خلال الأزمة مايو/ يونيو/ 1927، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1881 ص 39-50.

² منى صلاح الدين شريف، إدارة الازمات الوسلة للبقاء، القاهرة: البيان للطباعة والنشر، 1998، ص 45.

- في حالة تفاقم الأزمة واجتياحها للكيان الإداري تظهر روافد جديدة لها ممثلة بالأشخاص الذين تعرضت مصالحهم للأضرار خلال تعاملهم مع المؤسسة.
- تشكل الأزمة نقطة جذب لوسائل الإعلام وموضوعا للتداول¹.
- قد تظهر خلال الأزمة آيات غير أخلاقية تمس بشرف الوظيفة العامة مثل الرشوة والتزوير .
- أما السيد عليوة فيرى أن أهم خصائص الأزمات ما يلي :
- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.

مطلب الثاني : تعريف ادارة الازمات

لقد أخذت الأزمات تتنوع في مجالاتها، وتشتد في خطرها، فجعل الإنسان يستفيد من تجاربه الناجحة والمختلفة على السواء، واخذ صهر ركام خبراته بالنقد البناء، ثم تلقف بعد ذلك اللبانات الصالحة الباقية فشيء بها بناء علميا تراكمت أجزاءه عبر لأبحاث العلمية الرصينة والخبرات الحياتية الرائدة، فعلا بناؤه في قضاء المعرفة الإنسانية، واصطلح على تسمية ب " إدارة الأزمة"²

فجاءت إدارة الازمة مسالة قائمة بحد ذاتها منذ القدم، وكانت مظهرا من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي يواجهها الإنسان بعد أن تجاوبه بتحدي الطبيعية أو غيره من البشر، ولم تكن تعرف آنذاك باسم إدارة الأزمة و إنما عرفت تسميات أخرى مثل الحنكة الدبلوماسية، أو براعة القيادة، أو حسن الإدارة...الخ، وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمة والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعيه، وتستفز " قدراته على الابتكار، هذه القدرات التي تجعل منها تشاور ووتر في كتابه " فن دبلوماسية" الأصل في نشأتها.

واهم ماجاء في تعريفات إدارة الأزمات التي ترد في الأدب النظري لهذا الحقل ما يأتي :

- إدارة الازمات هي القدرة المنظمة على التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية والشرطية، وان يكون الهدف العام من ذلك هو: تقليل المخاطر على صحة الإنسان وسلامته وأمنه، أو منعها من الأساس، وتقليل المخاطر على الملكيات العامة والملكيات الخاصة الناجمة عن وقوع الأزمة، أو منعها، وتقليل الآثار السلبية على عمليات وأعمال المنظمة.³

¹ محسن احمد الخصري، ادارة الازمات، منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدات الاقتصادية، القاهرة: مكتبة مدلولي، 2003، ص 21.

² منى صلاح الدين شريف، ادارة الازمات الوسيلة للبقاء، مرجع سابق، ص 46.

³ محمد صبر، ادارة الازمات، الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2007، ص52.

- إدارة الأزمات هي علم وفن، وهذه الإدارة تتعلق بإدارة توازنات القوى ومتابعتها ورصد اتجاهاتها وحركتها، وإدارة الأزمات هي علم وفن يتعلق بدراسة المستقبل وتحليله، وهي علم وفن التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة، والتفاعل مع الثوابت والموارد وقوى الفعل ورد الفعل في كل المجالات وعلى المستوى جميع الأنشطة.

- إدارة الأزمات هي من العلوم المتداخلة بصورة كبيرة مع العلوم الأخرى، فهي تؤثر في تلك العلوم وتتأثر بها، وتكون هذه التأثيرات على المستوى الجزئي وعلى المستوى الكلي.

- إدارة الأزمات هي عملية ديناميكية وعملية مستمرة تتضمن أفعالا وتصرفات على درجة عالية من الفعالية، وتتضمن أفعالا وتصرفات مستجيبة، ويكون الهدف منها تحديد وتشخيص الأزمة، والتخطيط للأزمة، ومواجهتها ومعالجتها.

- إدارة الأزمات هي علم وفن القضاء على جانب كبير من عدم التأكد والمخاطر بما يتيح الإدارة المنظمة إمكانية السيطرة والتحكم في مصير هذه المنظمة وقدراتها.¹

- إدارة الأزمات هي إدارة تتعلق بتوقع الأحداث السيئة والتخطيط لها والنظر إلى الكوارث والتعاطي معها كما هو الحال مع الفرص، إذا أنه في الأغلب ينجم عن الأزمة فرصا كما ينجم عنها تهديدات، وفي كثير من الأحيان ينجم عن الأزمة فرص لا يمكن أن تتوفر في أي ظروف أخرى، وتعمل الأزمة على إيجاد بيئة عمل مضغوط، وتقدم فرصة نادرة يظهر فيها القادة المتميزين والعاملون المتميزون الذين ما كانوا ليظهروا في الظروف الأخرى العادية.

- إدارة الأزمات هي الإدارة التي تتعلق بالتخطيط للأزمة ونقل نقطة التحول، وهي فن التخلص من جزء كبير من عدم التأكد والمخاطرة بما يتيح الفرصة للإدارة المنظمة للتحكم والسيطرة في مصير المنظمة ومواردها بصورة أكبر وبطريقة أفضل.²

- إدارة الأزمات هي مدخل إداري متكامل يجري استخدامه للتعامل مع الأزمة باعتبارها تمثل وتجسد نقطة تحول جوهرية نحو التدهور ويستطيع المديرون أن يقودوا نقطة التحول هذه في لاتجاه الايجابي من خلال هذا المدخل (مدخل إدارة الأزمات) وتعزيزه بالمدخل الفرعي في إدارة الأزمات وهو مدخل تخطيط الأزمات.

- إدارة الأزمات هي تلك الإدارة التي تبحث في تحديد المخاطر وإمكانية التعرض لها وصياغة الاستراتيجيات الكفيلة بمنعها أو تخفيفها (ان وقعت) والتقليل من أثارها السلبية إلى أقصى درجة ممكنة.

- إدارة الأزمات هي علم أو مهنة، وهذه الإدارة تركز على تطبيق التكنولوجيا المتاحة والعلوم والأساليب والوظائف الإدارية للتعامل والتعاطي مع الحالات والاحداث العادية التي قد تؤدي إلى إلحاق أضرار كبيرة بالمنظمة إذا لم تحسن إدارتها ومواجهتها ومعالجتها وإدارتها.³

¹ امينة سالم، إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 19.

² عبد الرحمن، توفيق، إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث، القاهرة: مراكز الخبرات المهنية للإدارة، 2002، ص 78.

³ منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، مرجع سابق، ص 40.

- إدارة الازمات هي تلك الإدارة التي تعنى وتهتم بمواجهة ومعالجة المخاطر المختلفة التي تواجه المنظمة أو الصناعة أو مجموعة الصناعات أو المجتمع والدولة، واهم هذه المخاطر: المخاطر التكنولوجية (وهي المخاطر التي تتعلق بالمخاطر الناجمة عن أفعال البشر وتصرفاتهم)، والمخاطر البيئية (وهي مخاطر مرتبطة بالبيئة وقد يكون الإنسان دور رئيس فيها مثل مخاطر التصحر ومخاطر الاحتباس الحراري...)، والمخاطر الطبيعية (وهي مخاطر كثيرة مثل الزلازل والبراكين والانزلاقات الترابية والفيضانات والعواصف والأعاصير والانهيارات الجليدية... الخ.

إجراءات مواجهة ادارة الازمات للازمة:

لها اعمل قائمة إرشادية تساعد متخذ القرار للاستعداد والتدريب على الاستجابات المختلفة الواسعة لمواقف الأزمة :

- الوضوح والاطلاع والدراية بخطوات إدارة الأزمة.
- الشروع في وضع خطة إدارة الأزمة القابلة للتطبيق.
- أن يكون هناك تحديدا واضحا للمسؤوليات لكل فاعل منوط بدور محدد في خطة ادارة الازمة.
- تحسين وتطوير طرق إبلاغ الأفراد عن الأزمة.¹
- توفير الإجراءات التي يجب أن تتبع عندما تحدث الأزمة.

المبحث الثاني: أسباب و مراحل تقسيمات الأزمة

المطلب الأول : أسباب إدارة الأزمات

تتعدد الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى نشوء الازمة، ومن بينها :

1 - العوامل الطبيعية: هي التي لا تخضع لإرادة الإنسان، ولايستطيع التحكم فيها وتتمثل في الكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين والسيول والفيضانات والانهيارات الأرضية، والحرائق، ونوبات المجاعة والجفاف، وصحيح أن هذه الكوارث الطبيعية فهي في حد ذاتها ليست أزمات لكنها تسبب في حد ذاتها العديد من الازمات.

2 - تعارض الأهداف: وينبع من الاختلاف في الرؤى بين مجموعة صناع القرار، الذين يقومون بإعداد وتحليل وتجميع كافة البيانات والمعلومات والوصول إلى مشروع القرار والتوصية باتخاذ، ومتخذي القرار الذين يملكون سلطة اتخاذ القرار، ومنفذي القرار، والمستفيدين أو المتضررين من تطبيق القرار وتعارض المصالح حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على تازيم المواقف سعيا وراء تعظيم المكاسب مما قد يؤدي إلى انفجار الأزمة وعدم القدرة على إيقاف تداعياتها.

3 - سوء الفهم: من جانب القائمين على الأزمة أمام المعلومات المتبلورة والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها وهو ما يقود إلى العديد من الأزمات الناجمة عن هذه القرارات.²

¹ جمال حواش، التفوض في ادارة الازمات والمواقف الطارئة، القاهرة: ايتراك النشر والتوزيع، 2005، ص 55.

² عليوة السيد، صنع القرار السياسي في المنظمات الادارة العامة، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1997، 81.

4 - سوء التقدير: وينبع من المغالاة والإفراط في الثقة بالنفس والقدرات الذاتية، وسوء تقدير قوة الأطراف الأخرى أمام غياب المعرفة الكاملة عنه واتجاه هذه الأطراف إلى حشد قواها وإعداد وتحقيق عنصر المفاجأة الذي قد يصل إلى درجة الصدمة التي تفقد الطرف الأول قدرته على التفكير والاحتفاظ بتوازنه.

5 - هذا بجانب التجاهل والإشارة: التي تسبق وجود الأزمة أما عن قصد أو سوء قصد أمام قلة الخبرة أو سوء الإدراك وسوء للمواقف، وضعف الإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها الأجهزة المعنية في العديد من الدول بدرجة تعوق قدرتها على مواجهة التحديات التي تواجهها أو الاستجابة الفعالة لما تتعرض له من الازمات.

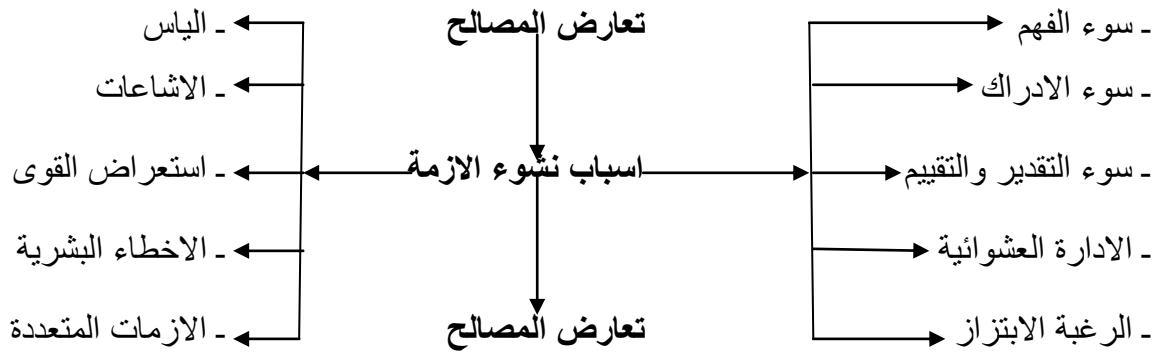
6 - ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمة: مما يؤدي إلى تفاقم الأزمة وتحويلها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها¹.

7- عدم وضوح أهداف المنظمة وما يترتب على ذلك من:

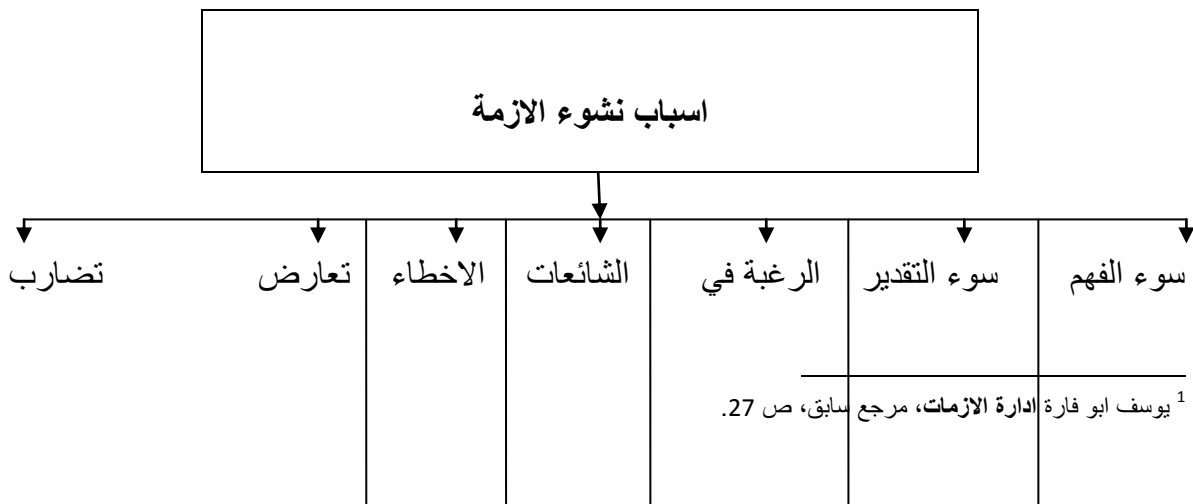
- عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها.

- تضارب الأدوار والمهام.

8 - عدم ملائمة التخطيط والتدريب والتنمية لتعامل الأزمات.



"مخطط - 1 - أسباب نشوء الأزمة"



¹ يوسف ابو فارة إدارة الازمات، مرجع سابق، ص 27.

المصالح	البشرية المصالح	السيطرة على القرار	عدم استعاب المعلومات بدقة	الادارة العشوائية	الياس القوة	استعراض المخططة
---------	-----------------	--------------------	---------------------------	-------------------	-------------	-----------------

" مخطط - 2 - اسباب نشوء الازمة "

بعدما خلصنا عرض أهم مسببات الأزمة نتعرض للمراحل التي تمر بها الأزمات، ومثلما شهدنا تعريفها وسنحاول عرض أهم المدارس والتصنيفات المختلفة لمراحل الأزمات.¹

المطلب الثاني : مراحل الأزمة: تتعدد مراحل التي تمر بها الأزمة، وتختلف هذه المراحل باختلاف الأزمات من حيث أطرافها، وموضوعها وأسبابها، ومعالجتها، ومن ثم يتم التمييز بين هذه المراحل :

مرحلة ما قبل موقف الأزمة: وتتميز هذه المرحلة بارتفاع درجة التهديد المتجه لأهداف وقيم الدولة والذي يدركه صانعوا القرار فيها، وتتبع أهمية هذه المرحلة من انه يمكن فيها إدارة الأزمة بسهولة أكثر من إدارتها في المراحل التالية، وحتى في حالة عدم القدرة على التدخل في هذه المرحلة يتم تحديد الأزمة يساعد على التحضير وإعداد المراحل التالية :

مرحلة تصاعد الأزمة أو مرحلة نضج الأزمة: وفيها ترتفع درجة التهديد و يتزايد الإحساس بمحدودية الوقت المتاح لصنع القرار، كما يتزايد إدراك القيادة للخطر الذي يحيط بالمنظمة أو العاملين فيها، والتزايد في الخطر خلال هذه المرحلة من وجود نوعين من المؤثرات الذاتية المستمدة من الأزمة ذاتها، والخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها.

مرحلة انتهاء الأزمة: وفيها تقل الضغوط الناجمة عن محدودية عنصر الوقت، وتنحسر الأزمة وتتلاشى بفقدانها لقوة الدفع المولدة لها أو العوامل المحركة لها، وتعود المنظمة إلى الوضع الطبيعي قبل وقوع الأزمة على النحو الأفضل.

كما أن هناك تصنيف آخر لمراحل الأزمات هي :

(مرحلة الصدمة، ومرحلة إنكار الأزمة، ومرحلة الاعتراف بالأزمة، ومرحلة التكيف)، أو المراحل التي طرحها نموذج (Slatter-1984) ممثلة بكل من (مرحلة إنكار الأزمة، ومرحلة تحلل الأزمة، ومرحلة لانهايار التنظيمي).²

في حين تميل الأدبيات العربية إلى ثلاثة مراحل:

¹ احمد ابراهيم احمد، ادارة الازمات، الاسباب والعلاج، القاهرة: القاهرة دار الفكر العربي، 2002، ص35.

² مصطفى علوي سيف، سلوك مصر الدولي أزمة مايو/يونيو 1927، مرجع سابق، ص 50.

1 - مرحلة ما قبل الأزمة: وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة، وتأتي إلى بدايتها وبداية الألم الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة، والتي تظهر فيها ثلاث مراحل ضمنية وهي :

أ - **مرحلة انعدام الأداء:** إذا يعكس تكرار الأعمال غير متقنة الأداء وإشارة تحذير إدارة.¹

ب - **مرحلة الإنكار:** وهي الفترة الأطول لهذه المرحلة وتمتاز بتراكم المشكلات التي تم التعرف عليها دون الاعتراف بها أو بخطورتها.

ج - **مرحلة الخوف والغضب:** إذ يسيطر شعور الخوف والغضب، وتبادل الاهتمامات وتنشئ الصراعات التي تفجر الأزمة.

تكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قليلة وممزقة داخليا، إلا أنها لازال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطر، ذلك أن تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفا لاسيما أن الألم يسلك مسار يكمن التنبؤ به لتخفيفه والحيلولة دون تحول الضرر الى الازمة كاملة الأبعاد. ويفيد الرصد والتدخل السريع والمناسب في هذه المرحلة إلى اتخاذ التدابير الوقائية ما أمكن ذلك.

أزمة مادية ومعنوية... أي أن الأزمة تستهدف أمورا مادية ومعنوية معا.¹

2 - مرحلة الأزمة: وهي المرحلة اللاعودة للوضع السابق تمتاز بسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث. إذ تحدث فيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيرها في الإدارة كذلك مستوى الألم إلى أعلى نقطة، وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الانهيار يصاحب ذلك ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية. ولن يجدي نفعا هنا دور المديرين المخططين الاستراتيجيين بل تظهر الحاجة إلى للقيادة المتفردة.

3 - مرحلة ما بعد لازمة: تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة الغير مدارة بصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل. لا بد من فريق إدارة الازمة لأجاد الحلول واتخاذ إجراء فاعل. أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج ومع انتهاء الأزمة يهبط الألم ببطء إلا انه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته.²

بعدها تعرضنا الى مراحل الازمات والتي تقوم عليها الازمة نستعرض بعد ذلك انواع الازمات ولقد تعددت التصنيفات وسوف نستعرض مختلف التصنيفات :

1- الأزمة الشديدة: ويكون الفعل فيها مفاجئا وغير متوقع، ويتضمن درجة عالية من التهديد للأهداف ويتوجب على صناع القرار الرد الفوري.

2- الأزمة الأقل شدة: وهي الأزمة تشبه الموقف الروتيني حيث الفعل المتوقع من قبل صناع القرار، ويتضمن درجة اقل من التهديد في إطار وقت قرارى متسع.

¹ سامي محمد هشام، المهارة في الادارة الازمات وحل المشكلات، الاسس النظرية والتطبيقية، عمان: دار البلدية، 2006، ص 79.

² احمد عبد الرحمن الشميمري، ادارة الاعمال، طبعة الخامسة، العيكان، 2008، ص 23.

- وهناك تقسيم آخر لمستويات الأزمات على حسب مستويات الدول المنخرطة في الأزمة فيقسمها إلى :
 - . أزمات عالمية تؤثر على العالم كله مثل: الحروب.
 - . أزمات إقليمية تؤثر على إقليم معين من العالم مثل: إفريقيا أو منطقة البحر.
 - . أزمات محلية تؤثر على دولة واحدة دون غيرها.
- وهناك تصنيف أنواع الأزمات حسب البعد الزمني فيقسمها إلى :
 - . أزمات متكررة الحدوث وبالتالي لها مؤشرات إنذار مبكرة يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمة وإمكانية توقع حدوثها.
 - . أزمات مفاجئة وهي التي تسبق إنذار، وبالتالي يصعب توقع حدوثها.
- وهناك تصنيف يربط بين أنواع الأزمات ومراحل الأزمة فيقسمها إلى :
 - . أزمة في المرحلة النشوء.
 - . أزمة في مرحلة التصعيد.
 - . أزمة في مرحلة الاكتمال.
 - . أزمة في مرحلة الزوال.¹
- وهناك تقسيم آخر يربط بين أنواع الأزمات وبين آثار الناجمة فيقسمها إلى :

¹ صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، الاسكندرية: مؤسسات الشباب الجامعية، 2007، ص 103.

- . أزمات ليس لها آثار جانبية ومضاعفات غير مباشرة.
- . أزمات لها آثار جانبية، أي أثارها المباشر معروف.
- . كما أن هناك تصنيف آخر للأزمات من حيث عمق الأزمة فيقسمها إلى :
 - . أزمة عميقة جوهريّة هيكلية التأثير... أي أنها أزمة غير سطحية تؤثر في أركان المؤسسة أو الدولة.
 - . أزمة غير عميقة هامشية التأثير... أي أنها أزمة هشة وسطحية ولا تؤثر في بنية أو هيكل الدولة أو المؤسسة.
- . من حيث شدة الأزمة فيقسمها إلى :
 - . أزمة عنيفة جامحة... أي أنها أزمة.
 - . أزمة هادئة ضعيفة.
- . من حيث الشمول والتأثير فيقسمها إلى :
 - . أزمة شاملة: لجميع الإجراءات أي تصيب كافة أجزاء الدولة أو المؤسسة محل الأزمة.
 - . أزمة جزئية: أي تصيب جزءا " أو أجزاء " أو المؤسسة محل الأزمة.
- . من حيث محور الأزمة فيقسمها إلى :
 - . أزمة مادية... أي أن الأزمة تستهدف أبعاد مادية ملموسة.
 - . أزمة معنوية... أي أن الأزمة تستهدف أمور غير مادية كالقيم وغيرها.¹

المبحث الثالث: إدارة الأزمات في المنظور الإسلامي:

المطلب الأول : إدارة الأزمات في القرآن و السنة

رسول الإسلام سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم قد وضع بتعليماته منهج إدارة الأزمات تمثل منهج الفرد والقيادات في شروعاتهم لإدارة الأزمات وهو كالتالي :

- 1 - تجنب الأزمة: حيث ان تجنب الأزمة من بدء تجنب الدخول في العديد من الأزمات فهو بمثابة الوقاية ويتم ذلك بالانشغال بالعمل الصالح، ومنه الصلاة والصبر، والصوم يقول تعالى: "يا أيها الذين امنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين (153) ولا تقولوا لمن يقتل في سبيل الله أموات بل أحياء ولكن لا تشعرون (154) و لنبلونكم بشئ من الخوف والجوع ونقص من الأموال والأنفس والثمرات وبشر الصابرين (155) الذين إذا أصابتهم مصيبة قالوا إنا لله وإنا إليه راجعون (156) أولئك عليهم صلوات من ربهم ورحمة وأولئك هم المهتدون" (البقرة: 153 - 157) وقد خلد (الله تعالى) حال امة أمنت، فاستبدل هلاكها برحمة منه، " فلولا كانت قرية أمنت فنفعها إيمانها إلا قوم يونس لما امنوا كشفنا عنهم عذاب الخزي في الحياة الدنيا ومتعناهم إلى حين". (يونس: 98).²

¹ صلاح عباس، إدارة الازمات في المنشآت التجارية، مرجع نفسه، ص 104.

² محمد رشاد، حملاوي، إدارة الازمات، تجارب محلية وعالمية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995، ص 62.

2 - الاعداد والإدارة الأزمة: المراقبة الدقيقة للأمور المحيطة ولاعداد الجيد بحذر وسرية، قال تعالى " واعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم " (الأنفال: 20). وأهمية الاستعانة بالمؤمنين، قال تعالى " يأيتها الذين امنوا لا تتخذوا الكافرين أولياء من دون المؤمنين أتريدون إن تجعلوا الله عليكم سلطانا مبينا " (النساء: 144). إضافة إلى وحدة الصف قال تعالى " إن الله يحب الذين يقاتلون في سبيله صفا كأنهم بنيان مرصوص " (الصف: 4)

3 - الاعتراف بوجود الأزمة: وان سبب الأزمة يعود إلى الفرد ذاته أو كيان الاجتماعي الذي ينتمي إليه، وفي ذلك يقول الخالق سبحانه وتعالى " ذلك بان الله لم يكن مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وان الله سميع عليم " (الأنفال: 53)، وقول عز وجل من قائل " فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره (7) ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره " (الزلزلة: 7-8). مع التأكيد على استمرار العمل الايجابي الصالح أثناء الأزمة عند توفر الإمكانية للثقة اللامتناهية بقدرة الله عز وجل، وفي هذه يقول رسولنا الكريم في حديث الشريف " إن قامت الساعة وبيد أحدكم فسيلة فإن استطاع أن لا يقوم حتى يغرسها فليفعل".

4 - احتواء الأزمة: ينبغي التعرف على ماهية الأزمة وتحديد معالمها، وتشخيص أسبابها بدقة والعوامل المحيطة بها والمغذية لاستمرارها، من اجل تحديد فهم عميق ومتكامل عن الأزمة. وتبرز هنا ضرورة الشورى لتحديد الخيارات المتاحة واختيار انسبها بعد توحيد الرأي، يقول تعالى " وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله " (آل عمران: 159)، والصبر والتعاون بين الأفراد داخل المنظمة للعمل على حل الأزمات، وقد قال تعالى: " وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان " (المائدة: 2). إذ يمثل التعاون قاعدة اجتماعية أساسية لحفظ أنظمة مجموعات الكائنات الحية المختلفة¹.

5 - تسوية الأزمة: و تبدأ بالاستعانة بعد (الله عز وجل) بالقائد القوي الأمين، يقول تعالى " إن خير من استأجرت القوي الأمين " (القصص: 26). ونصره الحق في قوله تعالى " ولينصرن الله من ينصره إن الله لقوي عزيز " (الحج: 40)، والتوكل على الله (الله سبحانه وتعالى)، " فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " (آل عمران: 159)، ثم الثبات وذكر الله كثيرا ". " فان مع العسر يسرا (5) إن مع العسر يسرا " (الانشراح: 5-6). عليه لا بد من الأمل مقرونا " بالعزم والعمل مع استنهاض الهمم.

6 - لاستفادة من الأزمة: تمثل التجارب المتراكمة دروسا" غنية لعدم الوقوع في نفس الأخطاء، ويشدد النبي الكريم (ص) على أهمية أن (لا يلدغ المؤمن من الجحر مرتين)، وان لا يمر بذات الأزمة أكثر من مرة، ويبقى الاستغفار حصن الأمان الأساسي لتجنب الأزمات مستقبلا " بقوله تعالى " وما كان الله ليعذبهم

¹ محمد فتحي، الخروج من المازق، فن الادارة الازمات، القاهرة: دار النشر الاسلامية، 2002، ص 184.

وأنت فيهم (23) ومكان الله ليعذبهم وهم يستغفرون " (الأنفال: 33- 32)، من أكثر من الاستغفار الله له من كل هم مخرج ومن كل ضيقا مخرج ". مع أهمية الحذر والمراقبة المستمرة للخصوم.

7 - القيادة في الأزمة.¹

المطلب الثاني : شروط الشريعة الإسلامية في إدارة الأزمات

كما يشترط في إدارة الأزمة من وجهة نظر الشريعة الإسلامية عدة أمور ملخصة منها :

- أن يكون مرجع إدارة الأزمة نابع من كتاب الله وسنة رسوله محمد (ص).
- الاستعانة والتوكل على الله سبحانه وتعالى والثقة به وثقة النفس.
- الابتكار والإبداع بما يثير الحماس والدافعية.
- اختيار بديل حل الأزمة بما يحقق مصلحة البلد والفريق.
- الصبر والثبات والتفؤل.
- التمسك بالقيم والأخلاق والسلوكيات الحسنة التي لم يبتعد عنها الرسول محمد (ص) وقت الأزمة.
- الشجاعة للأعضاء وقائد الفريق إدارة الأزمة.
- التجانس والتعاون بين الأفراد داخل فريق الأزمة.²
- ينبغي أن يكون مدير الفريق إدارة الأزمات في المنظور الاسلامي قائدا يتحلّى بالصفات الآتية:
- الثقافة السياسية والعسكرية والأمنية.
- الخبرة في الإدارة.
- الذكاء وسرعة البديهة.
- القدرة في التأثير في الأفراد.
- التفكير الإبداعي بوضع سيناريوهات وفرضيات لحل الأزمة.
- القدرة على حل المشكلات الطارئة الناتجة من الأزمة والسيطرة عليها.
- اخذ مشاورة وخبرات الآخرين والاستفادة من النقاط المهمة.
- قدرة الاتصال بالآخرين وتكون علاقات أيجابية للتأثير في الخصم.
- إجاد فن الحوار وامتلاك القدرة على الإقناع ولا سيما مع صانعي الأزمة.
- الرغبة والحماس في العمل.³

¹ محمد صدام جبر، إدارة الازمات، نظرة المقارنة بين النموذج الاسلامي والنموذج البياني، القاهرة: دار النشر الاسلامية، 1999، ص 40.

² محمد رشاد الحملاوي، إدارة الازمات، ابو ظبي: مركز الامرات للدراسة والبحوث الاستراتيجية، 1997، ص 24.

³ محمد صدام جبر، إدارة الازمات، مرجع سابق، ص 70.

خلاصة الفصل الأول

لقد تم في الفصل الأول بتحديد المفاهيم المهمة للإدارة للأزمات، بداية بتعارف الأزمة وإدارة الأزمات التي تعتبر مصدر بحثنا هذا، و باعتبار ادارة الازمات الركيزة الأساسية في كل الادارات الخاصة والعامة، وتطرقنا إلى أهم الأسباب التي تتميز بها الازمة و اهم المراحل تقسيم الأزمة. وأخيرا تطرقنا في الفصل الأول إلى إدارة الأزمات في المنظور الإسلامي وكيف أدى الإسلام إلى كيفية التعامل مع الأزمات وإيجاد حلول لها من خلال المرجع الرباني للقران وسنة نبيه محمد - ص -

الفصل الثاني: اساليب التعامل مع الازمات وعوامل نجاحها

تمهيد :

تعتبر اساليب ادارة الازمات من اهم العوامل التي تؤدي الى نجاح عملية التعامل مع الازمة بمختلف الطرق والاساليب المتنوعة التقليدية والحديثة، لتقليل من حدة الازمة وكيفية التعامل معها، وقد استخدمت الاساليب التقليدية في المنظمات الحكومية والغير حكومية منذ سنين، وبعد ذلك تطورت هذه المنظمات واصبحت تستعمل في مكافحة الازمات بالاساليب الحديثة التي لها تاثير على الازمة بشكل فعال للقضاء عليها بشكل نهائي، ان نجاح ادارة الازمات يرتبط بعدة عوامل مختلفة تؤدي الى مقاومة الازمة وعدم تاثيرها على المنظمات بشكل السلبي.

المبحث الأول: أساليب التعامل مع الأزمات (التقليدية والغير تقليدية) :

المطلب الأول : الأساليب التقليدية و الحديثة

مما لا شك فيه أن التعامل مع الأزمة يتطلب استخدام أساليب متنوعة تهيئ وتسمح للتعامل مع الأزمة بحرية الحركة وفيها يلي عرض موجز لأساليب التعامل مع الأزمة على النحو التالي :

1 - تبسيط الإجراءات : مما شك فيه أن تجاهل عنصر الوقت يؤدي إلى تفاقم أزمة الأمر و تبسيط الإجراءات مما يساعد على سرعة معالجة الأزمة واختصار الزمن فلا يعقل انه يخضع معالجة الأزمة للإجراءات المنصوص عليها في لائحة أو قانون.

2 - المنهج الإداري العلمي:

لا يمكن أن يتم التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية ولارتجال بل لابد أن تخضع للمنهج الإداري العلمي والذي يشمل أربع مراحل هي:

المرحلة الأولى: التخطيط

يشمل كيفية التعامل مع الأزمة وتصور الأوضاع المستقبلية لها وتوقع الأحداث ومعرفة الاحتياجات المادية والبشرية للتغلب على تلك الأزمة.

المرحلة الثانية: التنظيم

يتم في هذه المرحلة تنظيم فريق العمل الذي سوف يتعامل مع الأزمة ومهام كل الفريق العمل، وتحديد السلطات التي يتمتع بها الفريق وسبل الاتصال بينهم وبين القيادة، وبغيرهم من المؤسسات والهيئات التي تتعاون معهم وتمدهم بالمعلومات والبيانات اللازمة في طرح البدائل الأزمة.

المرحلة الثالثة: التوجيه

يتضمن شرح طبيعة المهمة ومتى يتم التدخل والعرض هذا التدخل والسلطة المفوضة وغالبا وما يزود فريق العمل مع الأزمة بمعلومات الأمر الذي يسهل من مهمة اتخاذ و صناعة القرار.¹

المرحلة الرابعة: المتابعة

وغالبا ما يتم استخدام الموارد للقيام بعمل معين مع مراعاة أن يكون الأمر واضحا وقابلا للتدقيق مبينا العمل المطلوب تأديته من خلال المتابعة فلا بد أن يكون هناك متابعة حقيقة.

للأزمة غالبا ما تكون معالجتها مرحلية وليست نهائية وبتالي تظل أسبابها كاملة الأمر الذي يستلزم منا الاهتمام بمعالجتها دون وقوعها مرة أخرى.

1. التواجد الفوري في موقع الأزمة :

تعتمد إدارة الأزمات على التواجد في الموقع الفوري فلا يمكن معالجة أي أزمة أو مقاومتها أو التصدي لها إلا من خلال الحضور الدائم لاستيعاب أسباب وعناصر وأبعاد الموقف الذي يواجه الكيان الإداري فضلا الحضور في موقع الأزمة يتيح للتعامل معها معرفة ما يحدث أولا بأول ومن ثم إذا احتاج الموقف بالإضافة

¹ مصطفى علوي سيف، سلوك مصر الدولي خلال أزمة مايو/يونيو 1927، مرجع سابق، ص 47.

إلى أن الحضور الدائم يساعد على كسب المؤدين للتعامل مع الأزمة وعدم إعطاء الفرصة للمعارضين له للهجوم عليه.

2 - تفويض السلطة: إذا كان تفويض السلطة انه محور العلمية الإدارية فانه من الأهمية بمكان في إدارة الأزمة وتدعى للاستخدامها حيث تحتاج إدارة الأزمات إلى سرعة عاجلة في اتخاذ القرار المناسب مع مراعاة أو تفويض السلطة يجب أن يتم في نطاق المستويات الإدارية (الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية) خاصة وان تفويض السلطة يعطي في شكل تفويض عام أو تصريح عام بالتصرف ويجب أن يتصف القرار الإداري السليم لإدارة الأزمة بمنااسبة الأزمة وقابليته للتنفيذ مع مراعاة إمكانية إبلاغه للمستويات الإدارية بسهولة ويسر ان يكون القرار واضحا بحيث لبس أو سوء فهم وان يتم انسياب القرار وتدفعه إلى كافة المستويات دون عائق ويمكن متابعته عن قرب مع مراعاة أن يتم إصداره في التوقيت المناسب بحيث يتزامن مع الحديث.

3 - فتح قنوات الاتصال: تحتاج إدارة الأزمة إلى فتح قناة الاتصال مع الطرف الآخر كأداة للحصول على المعلومات إلى متابعة الفورية لأحداث الأزمة ونتائجها ومما لا شك فيه أن قناة الاتصال المفتوحة تعد من أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة أو استئصالها.¹

استراتيجيات مواجهة إدارة الأزمات:

هناك تصنيفان في استراتيجيات إدارة الأزمات، تصنيف يقوم على أن هناك طرق تقليدية مثل كبت الأزمة، تفرغ الأزمة، إنكار الأزمة... وغيرها كما أن سيتم توضيحها ويرى هذا التصنيف أن مثل هذه الأساليب لا ترقى لإدارة الأزمات بل هي مجرد مسكنات للأزمة ولا يعترف بأنها أساليب جيدة لإدارة الأزمات، ولا يؤمن إلا بأسلوب العلمي غير التقليدي في إدارة الأزمات، وهناك تصنيف آخر يرى انه أحيانا الأساليب التقليدية تكن مفيدة في إدارة الأزمات لذا سيتم عرض المدرستين:²

اولا: التصنيف الاول استراتيجيات مواجهة الأزمات بين أساليب تقليدية وهي:

- إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعميم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وان الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري. وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.

- كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهي نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

- إخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض عن المشاعر والقيم الإنسانية.

- بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها) وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

¹ منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، مرجع سابق، 40 - 55.

² عباس رشدي العمري، إدارة الأزمات في العالم المتغير، القاهرة: مركز الاهرام للترجمة والنشر، 1993، ص 22.

- **تنفيس الأزمة:** وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجا المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

- **تفريغ الأزمة:** وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية المولودة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته. ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

1- مرحلة الصدمة: أو المرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي انشأتها.

2- مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن اصطدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البليارد.¹

3- مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل: مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل الفرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل: ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر؟ وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ماتريد؟ وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارها على قبول التفاوض؟

عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن المسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

أساليب غير تقليدية أي علمية و منهجية في إدارة الأزمات:

وهي أن تبدأ عملية اساليب إدارة الأزمة من خلال مراحل يتم تقسيمها إلى:

مراحل نظام إدارة الأزمات:

وتم اعتماده في أثر "Person & Mintoff" يتكون هذا النظام من خمس مراحل منذ القدم

من دراسة لإدارة الأزمات ، وتم اعتماده أيضا في هذه الدراسة.²

إن الفشل في إدارة أية مرحلة من مراحل هذا النظام ستؤدي إلى تفاقم الأزمة وستصبح المنظمة مسؤولية وبشكل مباشر عن الأزمة وهذه المراحل هي:

مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار: في هذه المرحلة يتم التركيز على الاهتمام برصد وتحليل

الإشارات التي تنبئ بحدوث الأزمة، ويتم بناء مؤشرات خاصة للمؤسسة تساعد في ذلك.

مرحلة الوقاية والاستعداد : تقوم المؤسسة بوضع خطط لمواجهة الأزمات التي يمكن التنبؤ بها ورسم سيناريوهات للأزمات التي لا يمكن التنبؤ بها وذلك للحد من الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

مرحلة احتواء الأضرار : تهتم هذه المرحلة بالأزمة حال وقوعها إذ يتم ترجمة الخطط

الموضوعة سابقا وتعد الوسائل الكفيلة بمنع الأزمة من انتشارها.

¹ منى صلاح الدين، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، مرجع سابق، ص 22.

² عباس رشيد العماري، إدارة الأزمات في العالم المتغير، مرجع نفسه، ص 24.

مرحلة استعادة النشاط : تتمثل هذه المرحلة بمجموعة العناصر التي تعكس قدرة المؤسسة على استعادة نشاطها وممارسة أعمالها الاعتيادية يكون الوضع قبل الأزمة.

مرحلة التعلم : تتمثل هذه المرحلة بقيام المؤسسة بإعادة دراسة أسباب الأزمة وظروفها لاستخلاص العبر وضمان عدم تكرار مثل هذه الأزمة مستقبلاً.¹

هناك تصنيف أخراساليب الإدارة للأزمات:

المرحلة الأولى اكتشاف إرشادات الإنذار:

تتمثل في التصرفات التي تتخذ للحد من أسباب الأزمة وتقليل مخاطرها، وتتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بوقوع الأزمة، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت، ويكون من الصعب عليها التقاط الإشارات الحقيقية والهامة، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة. ان جرس الإنذار أو صفارة الخطر هما بداية التفاعل الايجابي للدفاع عن النفس، وهو أمر مشروع و واجب، سواء على مستوى المنظمة الإدارية.

المرحلة الثانية الاستعداد والوقاية:

تتمثل الأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة، ويجب أن يتوافر لدى المؤسسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويستخلص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة، ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها، والسعي من اجل منع الازمة من الوقوع أو نذيرها بشكل أفضل، ويتطلب ذلك إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد مألوف وواضح.²

المرحلة الثالثة احتواء الأضرار أو الحد منها:

وتعني هذه المرحلة تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة، أن الهدف من هذه المرحلة هو إيقاف التأثيرات الناجمة عن الأزمة، ويتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها وتعتبر مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات التي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر الى أدنى حد ممكن، ولا شك أن كفاءة وفاعلية هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة، ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المؤسسة، كما يجب أن يتفرغ المديرون للتعامل مع الأزمة، وترك الأمور العادية واتخاذ القرارات يمكن إنابتهم.

المرحلة الرابعة استعادة النشاط : يجب أن يتوافر في هذه المرحلة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة هي مرحلة إعادة التوازن، وتتطلب فنية وإدارية وإمكانات كبيرة ودعماً مالياً.³

¹ محمد احمد خضري، ادارة الازمات، القاهرة، مكتبة مدلولي، 1997، ص 55 - 65.

² عباس رشدي العماري، ادارت الازمات في العالم المتغير، ص 26.

³ بشار يزيد الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009، ص 56.

المرحلة الخامسة التعلم:

وتتضمن مرحلة التعليم دروساً هامة من خبراتها السابقة، وكذلك من خبرات الدول الأخرى في الإدارة أزمات مشابهة، فالأهم الرشيدة هي التي لا تلقى بتجاربها المريرة في سلة النسيان.

ثانياً: التصنيف الثاني في استراتيجيات إدارة الأزمات:

يرى أن الأساليب التقليدية من إنكار، وتجاهل، وكبت للضرورة، وتفرغ، وتغيير مسار... الخ أحياناً ما يكون أساليب ناجعة في إدارة العديد من الأزمات إدارة رشيدة، ويرفض هذا التقسيم بين أساليب تقليدية وغير تقليدية، ويرى أن كافة الأساليب مفيدة، وبأن كل أزمة تفرض الية وأسلوب التعامل معها.

فيرى هذا التصنيف أنه مثلاً إستراتيجية العنف أو الإنكار، أو تجزئة قد تكون مفيدة في إدارة العديد من الأزمات كما يلي:

1- إستراتيجية العنف: تستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا يتوفر عنها معلومات كافية وكذلك تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم ومع الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات ومع الأزمات التي تفيد العنف في مواجهتها وذلك من خلال تحطيم مقومات وضرب الوقود المشعل للضرورة أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لا استمرارها كما يمكن حصار العناصر المسببة للضرورة وقطع مصادر الإمداد عنها.¹

2- إستراتيجية وقف النمو: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة وعدم الوصول إلى درجة الانفجار وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة.

3- إستراتيجية التجزئة: تعتمد هذه الإستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة والقوى المؤثرة فيها وخاصة في الأزمات الكبيرة والقوية حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل مما يسهل التعامل معها ويمكن هنا خلق تعارض في المصالح بين الأجزاء واستمالتها وتقديم إغراءات لضرب التحالفات.²

4- إستراتيجية الإجهاض: يمثل الفكر الصانع للضرورة والذي يقف وراء الأزمة في صورة اتجاهات معينة تأثير شديد على قوة الأزمة، وتركيز هذه الإستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وضعاف الأسس التي يقوم عليها حيث تنصرف عنه بعض القوى وتضعف الأزمة ويمكن هنا استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.³

¹ امنية مصطفى، إدارة الازمات والكوارث في المكتبات، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2002، ص 18 - 18.

² السيد عليوة، إدارة الصراعات الدولية، دراسة في السياسات التعاون الدولي، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1998، ص 88 - 100.

³ يوسف احمد ابو فارة، إدارة الازمات، مرجع سابق، ص 107.

5- إستراتيجية دفع الأزمة للأمام: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم ويستخدم في هذه الإستراتيجية تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منها.

6- إستراتيجية تغيير المسار: وتهدف إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصى مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة ويستخدم هنا الخيارات التالية:

- الانحناء للعاصفة.

- السير في نفس اتجاه العاصفة.

- محاولة إبطاء سرعة العاصفة.

- تصدير الأزمة إلى الخارج المجال الازموي.

- أحكام السيطرة على اتجاه الأزمة.

- استثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.¹

هناك أساليب أخرى تقليدية لإدارة الأزمة:

من بين هذه الأساليب التقليدية لإدارة الأزمة هي:

1 - أسلوب إنكار الأزمة : هذا الأسلوب يقوم على الإنكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها، وتعلق إدارة المنظمة ان الأوضاع في المنظمة على خير ما يرام وفي أحسن صورها ولا يمكن أن تكون افصل من ذلك، وتؤكد إدارة المنظمة على أنها قد حققت انجازات كبيرة، وهذه الانجازات تعود بمنافع كبيرة على جميع أصحاب المصالح، وتأتي الإدارة أن كل من ينكر هذه الانجازات (التي تدعي الإدارة أنها تحققت) فانه خائن وجاحد وناكر للجميل ويعمل ضد الأهداف الإستراتيجية لأصحاب المصالح.

وتدعى الإدارة في ظل هذه الأزمة وفي ظل الإنكار المطلق لوجودها بان الأوضاع في المنظمة (وبفعل جهود هذه الإدارة) قد تحولت من حالة الفشل الكبير إلى قمة النجاح والتفوق والريادة، ومن التخلف إلى التقدم، ومن الاستبداد والديكتاتورية إلى إشراك العاملين في القرارات واعتماد الديمقراطية منهجا أساسيا في العمل. وهنا لابد من التأكيد على أن كل ما تدعيه هذه الإدارة يكون مجرد أكاذيب لا أساس لها من صحة ولا وجود لها على ارض الواقع، وتكون هذه الإدارة مجرد إدارة ديكتاتورية مستبدة، وجميع دلائل الواقع تنكر هذه لادعاءات، وتكشف أن هناك أزمة حقيقية تواجه هذه المنظمة، لكن إدارة هذه المنظمة تنكرها وتصر على إنكارها.²

2 - أسلوب كبت الأزمة : هذا الأسلوب يطلق عليه أيضا أسلوب تأجيل ظهور الأزمة، وهذا الأسلوب يركز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة، ويتعامل مع الأزمة بدرجة عالية من العنف من القضاء عليها في مراحلها الأولى، وتسعى إدارة المنظمة إلى التضييق على قوة الأزمة وإغلاق جميع المسارب والمنافذ

¹ يوسف ابو فارة، ادارة الازمات، مرجع سابق، ص 276.

² محمد ابو نصر مدحت، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي، المتميز مصدر: مجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009، ص 206.

والطرق التي تم تنفيذها من خلالها تعظيم وتصعيد الأزمة، كما يجري التركيز على إضعاف قوى الأزمة من خلال التخلص من قادتها، كما يجري التركيز على إضعاف قوى الأزمة من خلال التخلص من قادتها، والتخلص من أية قيادات جديدة قد تبرز، والقضاء على كل محالات التجدد التي تسعى قوة الأزمة لتحقيقها.¹

3 - أسلوب بخس الأزمة : أن جوهر هذا لأسلوب هو التركيز على التقليل من شأن الأزمة والتقليل من أهميتها والتقليل من شأن أسبابها وتأثيراتها ونتائجها وانعكاساتها، وهذا الأسلوب يتطلب أن تعترف إدارة المنظمة بالأزمة أولاً (الاعتراف بها كحدث حصل في المنظمة)، لكن توضح إدارة المنظمة أن هذه الأزمة مجرد حدث عابر وحدث غير مهم لا يؤثر على سير أعمال المنظمة وعلى نشاطاتها، ويجري التعامل معه بالوسائل والأدوات المناسبة، وانه في الطريقة إلى الانتهاء والزوال، وسوف تعود المنظمة سريعاً إلى توازنها وسابق عهدها قريباً، ويجري استخدام أدوات ووسائل متعددة من أجل بخس الأزمة، وهذه الأدوات والوسائل تتراوح بين الترغيب وإغراء والاستقطاب، من جهة وبين التهريب والتخويف والعقوبات المالية وغير المالية من جهة أخرى.²

4 - أسلوب تنفيس الأزمة : هناك بعض أنواع لتنفيس الأزمات التي يتأخر انفجارها، وتستمر دوافع وأسباب الأزمة بالتصاعد، وتتنذر بان انفجار الأزمة سيكون مروعا وقويا جدا عندما تحين ساعة الصفر، إذ أن تأخر انفجار الأزمة يكسبها قوة كبيرة عندما تحدث وتقع، ولذلك فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى استخدام أسلوب تنفيس الأزمة، وفكرة هذا الأسلوب هي إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب ودوافع الأزمة، والعمل على إثارتها مما يؤدي إلى اشتغال قوى لأزمة في هذه القضايا، فيؤدي ذلك إلى استنزاف جانب من قوة الأزمة، ومن هنا فإن شدة غليان " بركان الأزمة " تقل وربما لاتقع هذه الأزمة مستقبلاً، وإذا وقعت فإنها تقع بصورة ضعيفة تسهل السيطرة عليها.

5 - أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة : تلجأ بعض الإدارات إلى استخدام أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما لا يتوفر لدى المنظمة البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن قوى الأزمة، فيؤدي تشكيل هذه اللجنة (التي تتضمن أطرافاً متعددة من المنظمة) إلى الحصول إدارة المنظمة على البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بقوى الأزمة، ومعرفة القوى الحقيقية التي تقف وراء الأزمة، والتعرف على الدوافع والأسباب الحقيقية وراء هذه الأزمة.

أن تشكيل هذه اللجنة يؤدي إلى إفقاد هذه الأزمة لقوتها، وينبثق عن هذه اللجنة لجان فرعية أخرى لن تتوصل إلى نتائج مفيدة لقوى صنع الأزمة، وبذلك تكون المنظمة قد نجحت نجاحاً مؤقتاً في التعامل مع هذه الأزمة، لكن هذا النجاح قد لايدوم طويلاً وتعود هذه الأزمة وتتفجر من جديد، وعندها لن يفيد أسلوب تشكيل اللجان في التعامل مع هذه الأزمة وإدارتها بنجاح.³

6 - أسلوب إخماد الأزمة : تلجأ المنظمات إلى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة وتهدد بقاء المنظمة ووجودها وتؤدي إلى انهيارها بالكامل.

¹ محمد ابو فارة، ادارة الازمات، مرجع سابق، ص 208.

² محمد ابو النصر مدحت، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 207 - 208.

³ خالد محمد بني حمدان وآخرون، الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، عمان: اليازوري، 2007، ص 73.

وهذا الأسلوب هو من أساليب التي يستخدم العنف والقوة بصورة شديدة تجاه قوى الأزمة، وعند استخدام هذا الأسلوب فإن الإدارة المنظمة تلتفت كثيرا إلى المشاعر والقيم الإنسانية في التعامل مع الأزمة وإدارتها، والمبرر الأساسي الذي تقدمه إدارة المنظمة هو أن وجود المنظمة وبقائها في خطر شديد، وأن هذا هو السبيل الوحيد للحفاظ على المنظمة وعلى مصالح جميع أصحاب المصالح ومنافعهم.

وهذا الأسلوب تلجا إلى استخدامه كثيرا الإدارات التي تتبنى الخط الدكتاتوري في إدارة منظماتها.

7 - أسلوب تفريغ الأزمة : يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم وتجزئة الأزمة إلى أزمات فرعية، ويتم ذلك بعد وقوع الصدام الأول مع قوى الأزمة ككل، فيجرى بعد ذلك السعي الحثيث والسريع للتعامل مع قوى الأزمة كمجموعة متفرقة ومتفرعة من القوى، ويتم وضع أهداف بديلة لكل الطرف في ضوء الأهداف والمصالح الأكثر إلحاحا وأهمية له، وتركيز الجهود على محاولة استقطاب كل طرف مناسبة، والعمل على امتصاص وتذويب الأزمة وإزالة شدتها وحدتها.¹

8 - أسلوب عزل الأزمة : يقوم هذا الأسلوب على تحقيق عزل كلي أو شبه كلي لقوى الأزمة عن جوهر أحداث الأزمة وعن الأطراف الأخرى في المنظمة، التي ليست جزءا من قوى الأزمة ووفقا لهذا الأسلوب، فإنه يجري تقسيم الأزمة إلى :

- قوى صنع الأزمة (القوى التي تصنع الأزمة).

- القوى المؤيدة والمؤازرة للأزمة.

- القوى المهتمة بالأزمة.

وتتم عملية عزل الأزمة عن الأزمة من خلال إقامة عوائق وحواجز تحول دون هذه القوى، وهذه العوائق والحواجز مختلفة ومتنوعة فهي قد تكون عوائق وحواجز إدارية أو مالية أو اقتصادية أو قانونية أو أية عوائق وحواجز أخرى تحقق عزل قوى الأزمة بصورة تؤدي إلى السيطرة على الأزمة، وعدم انتشارها وعدم تعاضد أثارها في المنظمة.²

وهناك أيضا تصنيف آخر لأساليب الغير التقليدية لإدارة الأزمات:

ومن بين الأساليب الغير تقليدية لإدارة الأزمات:

1 - أسلوب الاحتياطي التعبوي : يعتمد هذا الأسلوب على الفلسفة نظرية "حافة الخطر وحدة الأمان" والتي تتطلب المعرفة المتعمقة والشاملة بنقاط الضعف الجوهرية في المنظمة والتهديدات التي تواجه هذه المنظمة، وتحديد النقاط التي يمكن لقوى الأزمة أن تخترق المنظمة من خلالها (بالأزمة)، وفي ضوء ذلك يتم إعداد احتياطي تعبوي يمثل قوى الأزمة من تحقيق أي اختراق.

وليس بالضرورة أن يكون حاجزا ضد الأزمة ومواجهتها حاجزا واحدا فقط، بل قد يكون هناك سلسلة من الحواجز التابعة التي تكفل عدم وصول قوى الأزمة إلى أحداث تأثيرات جوهرية في صلب المنظمة وأعمالها الأساسية، وهذه الحواجز الدفاعية تكون بمثابة خطوط دفاع قوية تؤدي إلى امتصاص ضغوط

¹ محمد حسن ابو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، القاهرة: النيل العربية، 2009، ص 107.

² ناصر دادوي عدون، الادارة والتخطيط الاستراتيجي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 35.

الأزمة، وإفقاد هذه الأزمة قوة دفعها والعمل على استقطاب قوى الأزمة وتيار الأزمة لصالح الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

2 - أسلوب المشاركة الديمقراطية : هذا الأسلوب يعتمد بكثرة في المنظمات التي تتصف إدارتها باعتماد النمط الديمقراطي في القيادة، وهذا الأسلوب من الأساليب الفاعلة وقوة التأثير في أطراف الأزمة، ويجرى استخدامه بنجاح عندما تكون الأزمة ذات علاقة جوهرية بالأفراد.¹ ومن عوامل نجاح هذا الأسلوب هو أن إدارة المنظمة (قيادتها) تحظى باحترام وتقدير لدى اغلب أصحاب المصالح، وهذا يجعلها قادرة على توجيه معطيات ومجريات موقف الأزمة بالاتجاه الذي يقود إلى معالجتها بصورة سليمة، كما أن لجوء إدارة المنظمة إلى استشارة أصحاب المصالح بخصوص هذه الإدارة والى الالتفاف حولها وموازرتها ومساعدتها في التغلب على الأزمة.

3 - أسلوب احتواء الأزمة : يركز هذا لاسلوب على محاصرة وتطوير الأزمة وحصرها في إطار محدود، وتجميع هذه الأزمة عند المرحلة التي وصلتها، والعمل على استيعاب وامتصاص كل الضغوط الناجمة عن الأزمة، ويكون ذلك من خلال فهم الأسباب الحقيقية للأزمة واستيعاب هذه الأسباب والتعاطي معها بروح ايجابية بعيدة عن العدوانية والتسلط.

ان استخدام أسلوب الاحتواء يؤدي إلى إفقاد الأزمة لقوتها وشدتها التدميرية، ويمكن أيضا تحويل قوة دفع الأزمة من الاتجاه السلبي إلى اتجاه الايجابي الذي يخدم أهداف المنظمة وأهداف أصحاب المصالح.²

4 - أسلوب تصعيد الأزمة : في بعض الحالات قد ترى إدارة المنظمة نفسها مضطرة لتصعيد الأزمة، وسبب ذلك وجود تكتل لعدد من القوى في مرحلة ولادة الأزمة، وسبب هذا التكتل هو التقاء المصالح مجموعة من الأطراف في تلك المرحلة، ومن هنا فان تصعيد الأزمة يؤدي إلى حدوث اختلافات وتناقضات في المصالح عند تخطي المرحلة الأولى للأزمة، وهذا يؤدي إلى تخفيف حدة وشدة الأزمة وتخفيف الضغوط الناجمة عنها، وفي النهاية المطاف فان التكتل قوى الضغط التي تشكل في المرحلة الأولى تضعف وتتفكك، ومن ثم تصبح إدارة المنظمة أكثر قدرة على معالجة الأزمة.

وهذا الأسلوب ينجح عندما تكون الأزمة التي تواجه المنظمة هي أزمة غير واضحة المعالم، ومتعددة المصادر و متنوعة الاتجاهات، وهذه الاحتمالات المتباينة فعندما تستخدم إدارة المنظمة هذا الأسلوب فإنها تنجح إلى حد بعيد في إزالة الغموض والتعرف على مواقف واتجاهات مختلف الأطراف التي تشكل منها قوى الأزمة.

5 - أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها : لكل أزمة مضمون محدد ترتكز عليه هذه الأزمة، إذ لا يمكن للأزمة أن تتغلغل في المنظمة وتؤدي إلى إحداث تأثيرات جوهرية إذ لم يمكن اتفاق بين قوى الأزمة على مضمون هذه الأزمة.

¹ سالم مؤيد سعيدان، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان: عالم الكتاب الحديثة للنشر والتوزيع، 2002، ص 39.
² فريد زاغب النجار، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي، اليات استكشاف المستقبل عام 2050، الاسكندرية: الجامعية، 2010، ص 78.

والفكرة الأساسية لهذا الأسلوب هي التعرف على مضمون الحقيقي للزمة، والعمل بصورة ذكية على تفريغ الأزمة من المضمون، بحيث لا يعود هناك اتفاق بين قوى الأزمة على هذا المضمون، بل قد يقع بين هذه القوى الخلافات والشقاق. ومضمون الأزمة قد يكون إداريا أو ماليا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو ثقافيا أو غير ذلك.¹

ان النجاح في إفقاد الأزمة لمضمونها هو نجاح في إفقاد هذه الأزمة لقوة دفعها ونجاحها في تجريدها من بصمتها الخاصة التي تستقطب بما يمكن أن تنجح إدارة الأزمات في تفريغ الأزمة من محتواها.

6- أسلوب تفتيت الأزمة : يجري استخدام هذا الأسلوب مع الأزمات الكبيرة الضخمة التي تهدد المنظمة بأخطار كبيرة وشديدة، ولذلك فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى تجزئة هذه الأزمة وتفتيتها إلى أجزاء (أزمات) صغيرة، ويكون من الأسهل التعامل مع هذه الأزمات الصغيرة وإدارتها بكفاءة عالية وفاعلية كبيرة. ان استخدام هذا الأسلوب مع الأزمات الكبيرة يتطلب امتلاك إدارة المنظمة مهارات عالية في التعامل مع الأزمات، والتعاطي مع هذا الموقف بدرجة عالية من الحنكة والحكمة والذكاء، كما أن الأمر يتطلب إعطاء الفرصة للأجزاء الصغيرة التي تجرى تفتيتها من أجل إعادة التجمع في الأزمات الصغيرة، والعمل على دفع أشخاص من أنصار إدارة المنظمة لتزعم هذه الأزمات الصغيرة .

ان نجاح إدارة المنظمة في استخدام هذا الأسلوب يتطلب أيضا معرفة كاملة ودقيقة وتفصيلية بجميع الأطراف التي تقف وراء الأزمة وتدعمها، يتطلب تحديد المنافع والمطالب التي يمكن أن تقتنع وتكتفي بها هذه الأطراف وتحديد تلك المنافع والمطالب التي يمكن لهذه الأطراف أن تستغني وتتنازل عنها، كما تحدد مجالات وأفاق الاختلاف والتعارض بين قوى الأزمة، والعمل على الاستجابة الجزئية والمرحلية لبعض تلك المطامع وصولا إلى أهداف إدارة المنظمة في التغلب على هذه الأزمة وأزماتها الفرعية الصغيرة.

7- أسلوب تدمير الأزمة ذاتها وتفجيرها من الداخل (أسلوب المواجهة العنيفة) : تلجأ إدارة المنظمة إلى استخدام هذا الأسلوب في التعامل مع الأزمة عندما يكون هو الخيار الوحيد ولا تكون الخيارات الأخرى قادرة على مواجهة الأزمة. ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب للتعامل مع الأزمات ذات الطبيعة الخطيرة وذات أثار المدمرة، ويجري استخدام هذا الأسلوب عندما لا يتوافر البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة والكافية والدقيقة عن هذه الأزمة، وان تتوافر هذه البيانات والمعلومات والمعرفة عن الأزمة لكن جميعها تؤكد انه لا بديل عن استخدام هذا الأسلوب مع هذه الأزمة.¹

8- أسلوب الوفرة الوهمية : تلجأ إدارة المنظمة إلى استخدام هذا الأسلوب في ظل الأزمات العنيفة والسريعة ذات الأحداث المتلاحقة والتي يرافقها حالة خوف كبير وذعر متصاعد وكذلك يصاحب هذا النوع من الأزمات عوامل نفسية تؤثر بصورة حادة في المجتمع المحيط بالأزمة وتؤدي إلى استقطاب وجذب هذا المجتمع لصالحها ولصالح تصعيد الأزمة، واهم هذه الأزمات هي تلك الأزمات التي تتعلق بالتراجع الحاد في المستويات السيولة المتوفرة في المنظمة.

¹ يوسف ابو فارة، ادارة الازمات، مرجع سابق، ص 287.

وفي ظل هذا النوع من الأزمات فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى استخدام أسلوب الوفرة الوهمية، وخلاصة هذا الأسلوب إهتمام أصحاب المصالح المختلفين بأن المنظمة تمتلك وفرة احتياطية من الموارد المالية، ولا داعي للخوف أو القلق.

9- أسلوب ركوب الأزمة وتحويل مسارها : هذا الأسلوب تستخدمه المنظمات للتعامل مع الأزمات القوية والعنيفة، التي تتصاعد بشدة، ولا يمكن لإدارة المنظمة أن تنجح في إيقافها في قوة عنفوانها، ولذلك فإنها تلجأ إلى ركوب موجة هذه الأزمة لحين بدء تراجعها وتلاشيها وتكون في هذا الأثناء قد نجحت في تحويل مسار هذه الأزمة إلى مسارات أخرى لا تلحق بالمنظمة أضرار، أو قد تكتسب من عملية تحويل المسار بعض المنافع الإستراتيجية أو التشغيلية للمنظمة.¹

ويتطلب تنفيذ هذا الأسلوب (أسلوب ركوب الأزمة وتحويل مسارها) استيعاب الإدارة لنتائج الأزمة والرضوخ مؤقتا ونسبيا لهذه النتائج، والاعتراف بأسباب هذه الأزمة والعمل بكل السبل من أجل التغلب على هذه الأسباب، ومعالجة ومكافحه كل لنتائجها وجميع إفرازاتها وانعكاساتها بصورة تؤدي إلى تقليل مخاطر وأضرار هذه الأزمة إلى ادنى حد ممكن.²

المبحث الثاني :عوامل نجاح إدارة الأزمات:

المطلب الأول : طرق نجاح إدارة الأزمات

هناك عدة عوامل لازمة لنجاح عملية إدارة الأزمة نورد منها أهم هذه العوامل:

1- إدراك أهمية الوقت : أن عنصر الوقت احد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق ادراة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة الاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

2- إنشاء قاعد شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات : الخاصة بكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، واثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل . المؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، ولإشكالية من أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد ساعد كثيرا في الوضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة. والدقة، والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها، وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.³

3 - الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات : أن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العلمية لمنع مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة

¹ فريد زاعب النجار، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي، مرجع سابق، ص 79.

² محمد راشد الحملاوي، ادارة الازمات ، تجارب محلية و عالمية، مرجع سابق، ص 30.

³ السيد عليوة، ادارة الصراعات الدولية ، مرجع سابق، ص 122.

لهم أثناء مواجهة الأزمات، وقد سبقت الإشارة إلى عملية تدريب فريق إدارة الأزمات، لكن عملية التدريب قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الأفراد المنتمين لهذه المنظمة، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة/الدولة.¹

4 - القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة : مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة، وتجدر الإشارة إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دورا كبيرا في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

5 - نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية : لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة الأزمات وكوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحذ طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده.¹

ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أول بأول، وكذلك تكليف أحد أفراد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة.

وسواء اعتمدت خطط وعمليات الاتصال على وسائل اتصال مباشر أو وسائل اتصال جماهيري فمن الضروري في الحالتين تحديد الجماهير المستهدفة.

6 - قيود التعامل مع الأزمة : يتطلب التعامل مع الأزمات بصيرة استرشادية، تحيط بقيود التدخل في الأزمات، وفقا لطبيعة الموقف، والظروف والإمكانيات والأدوات، والوقت المسموح به، والمحدد للتعامل مع الأزمة، لوقف تناميها. ولذلك، تتحدد لعملية التعامل مع الأزمات أهداف، يتعين الوصول إليها. وتتمثل في أهداف فورية عاجلة، لوقف تدهور الموقف تصاعد الأحداث، والحد من الخسائر والنقائص، وأخرى نهائية، لمعالجة آثار الأزمة، وتطوير الأداء، لاستعداد الأوضاع، كما كانت عليها قبلها، ووضع وقائي، يمنع التكرارها، ويحول دون الأزمات المشابهة، ولذلك فإن التعامل مع الأزمة، يتضمن جانبين أساسيين هما:

جانب علاجي : يتولى معالجة الأضرار والخسائر، التي تسببت بها الأزمة، ومن خلال معرفة دقيقة، وخبرة كاملة بكيفية التعامل مع تلك الأضرار والخسائر. إلا أن الجانب العلاجي، هو جانب سلبي، إذ يعالج الآثار الناجمة عن الأزمة، بعد أن تكون قد انتهت.

جانب وقائي : يهدف إلى إتباع أساليب تمنع ظهور هذه الأزمة مجددا، مزودا هذا الأسلوب بمنهجيات تمكنا من القدرة على التنبؤ مبكرا بالأزمة، مما يمكننا من استعداد الجيد لها، ومكافحتها قبل النضج.²

¹ محسن احمد خضري، ادارة الازمات، مرجع سابق، ص 44.

² عبد السلام ابو كحف، ادارة الازمات، القاهرة: مطبعة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1999، ص 25.

خلاصة الفصل الثاني

لقد تم في هذا الفصل التطرق إلى أهم الأساليب التعامل مع الأزمات التقليدية والغير التقليدية ، التي تساهم في تقليل من حدة الأزمة داخل المنظمة وكيفية حل المشكلات سببتها هذه الأزمة نفسها ونقص الآثار السلبية البيروقراطية أي بشكل عام الخسائر مادية وبشرية، وتطرقنا بذلك إلى عوامل نجاح إدارة الأزمات، أي أن يجب على المنظمة إتباع هذه العوامل لتؤدي بذلك إلى نجاحها وخلق روح التناسق بين الأفراد ولتوقع كل ما سيحدث داخل المنظمة، لديمومة هذه المنظمة وعلى أي خطر يهدد كيان هذه المنظمة وفي الأخير أن هذه الأساليب والعوامل تؤدي بذلك إلى رقي المنظمة وخلوه من الأزمات المحيطة بها وجعلها تتوقع كل ما سيحدث لها من اخطار في المستقبل بفعل هذه الدراسات المبنية بطريقة علمية ومنظمة لتعامل مع هذه الأزمات.

تدخل الحماية :

المدنية في فيضان الأودية

□ □ □ □ وادي ريغ ولاية

.2009

تمهيد:

لقد شهدت منطقة وادي ريغ دائرة المغير ودائرة جامعة خاصتا في الأيام السابقة، ذاقت فيها من المصائب
التي حلت بمنطقة من الفيضانات الأودية، وخلفت هذه الفيضانات العديد من الخسائر
المادية والبشرية، وقد ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ أماكنها الحساسة من محاصيل زراعية، ومنطقة التي
تتواجد بها المواطنين في ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ العديد من المشاكل لكل سكان وادي ريغ، ورغم هذا
الخطر والهول الفيضان الأودية ☐ ☐ هدد هذه المنطقة، تدخلت فورا مديرية الحماية المدنية، ☐ ☐ ☐ ☐
وضباط الحماية المدنية بمختلف الأساليب واليات التدخل الواجبة اتخاذها، مع التنسيق مع بعض المديرية ☐
التي تتواجد داخل الولاية الوادي، للخروج والحد من خطر هذا الفيضان الأودية الذي يهدد كيان المواطنين
☐ ممتلكاتهم.

مفهوم الحماية المدنية:

تعريف الحماية المدنية:

تاريخ نشأة الحماية المدنية :

يعتبر عام 1931 هو تاريخ نشأة الحماية المدنية حيث قام الطبيب الفرنسي () بجمعية مشارف جينيف والذي كان مقره بباريس فرنسا.

مشارف جينيف جمعية مناطق محايدة بعيدة عن المناطق العسكرية والحروب حيث يلجئ اليها المدنيين و اللاجئين بسبب الحروب الحرب العالمية الاولى والثانية.

الحماية المدنية أيضا نظرا للحوادث التي كانت منتشرة في المنطقة.

تعريف الحماية المدنية :

الحماية المدنية مرفق عمومي لحماية الاشخاص والممتلكات بشكل عام وتدخل ضمن وزارة الداخلية تتمتع

بتنظيم اداري تقني وعلمي محكم وطرق ووسائل عملها تتطور باستمرار للتكفل بالهazard. وهذا

الحماية المدنية:



الكثير ممن يسأل حول شعار الحماية المدنية الجزائري الموضوع البذلة النظامية فسأجيبكم بها:

-الشعار بصفة عامة هو خريطة الجزائر.

الدائرة تمثل الكرة الأرضية.

-المثلث وهو مثلث النار الذي يتكون من المادة المشتعلة ، الهواء ، الحرارة.

وحدات الحماية المدنية في ولاية الوادي:

□□□□□□□□: يوضح الوحدات الحماية المدنية الحالية القيد الانجاز على مستوى تراب ولاية الوادي التي

سيتم فتح هذه الوحدات على قريب.¹

الولاية	المدينة	البلدية	المدينة	وحدة ثانوية للحماية	01
الولاية	المدينة	البلدية	مدخل المدينة	وحدة ثانوية للحماية المدينة دوار الماء	01
الولاية	المدينة	البلدية	بين جامعة المدينة المرارة	وحدة ثانوية للحماية	02
الولاية	المدينة	ام الطيور	مدخل المدينة	وحدة ثانوية للحماية المدينة ام الطيور	03
الولاية	حاسي خليفة	حاسي خليفة	مدخل المدينة - الزغبيات -	وحدة ثانوية للحماية المدينة حاسي خليفة	04

البلديات: يوضح وحدات الحماية المدنية الحالية التي تواكب عملها في ولاية الوادي.

	الولاية	البلدية	البلدية	البلدية	البلدية
01	المديرية	البلدية	البلدية	البلدية	الولاية
02	الوحدة الرئيسية	البلدية	البلدية	البلدية	الولاية
03	وحدة ثانوية للحماية المدنية جامعة	البلدية	البلدية	البلدية	الولاية
04	وحدة ثانوية للحماية المدنية المغير	البلدية	البلدية	البلدية	الولاية
05	وحدة ثانوية للحماية المدنية اسطيل	البلدية	البلدية	البلدية	الولاية
06	وحدة ثانوية للحماية المدنية الدبيلة	البلدية	البلدية	البلدية	الولاية
07	وحدة ثانوية للحماية المدنية قمار	البلدية	البلدية	البلدية	الولاية
08	وحدة ثانوية للحماية المدنية الطالب العربي	البلدية	البلدية	البلدية	الولاية
09	وحدة ثانوية للحماية المدنية اميه ونسة	البلدية	البلدية	البلدية	الولاية
10	وحدة ثانوية للحماية المدنية المقرن	البلدية	البلدية	البلدية	الولاية
11	وحدة الثانوية للحماية المدنية الرباح	البلدية	البلدية	البلدية	الولاية
12	وحدة الثانوية للحماية المدنية الرقبية	البلدية	البلدية	البلدية	الولاية
13	وحدة الثانوية للحماية المدنية الحمراية	البلدية	البلدية	البلدية	الولاية
14	البلدية	البلدية	البلدية	البلدية	الولاية

تدخل فرق الحماية المدنية في فيضان وادي ريغ 2009

شهدت منطقة وادي ريغ دائرة المغير ودائرة جامعة خطر الفيضان 2009، التي له خطر على سكان هـ المنطقة وعلى ممتلكاتهم والتي قامت الحماية المدنية بولاية الوادي بكامل الجهود لحماية المواطنين بشتى الطرق من خطر الفيضان الوديان التي حل بهم.

خطر فيضان الوديان في دائرة المغير ودائرة جامعة

10/03 2003 المتعلق بحماية البيئة في اطار التنمية المستدامة. 19 جويلية 2003

الغمر وادي ايتل: يقع وادي ايتل في الناحية الشمالية في دائرة المغير فوق التراب بلديتي ام الطيور واسطيل ويمتد من عدة مجاري ثانوية منحدر في معظمها من الناحية الشمالية الغربية مما جعل منسوب المياه يرتفع اثناء سقوط الامطار الموسمية بغزارة يكون ذلك عادة مرتين في السنة ويؤدي الى غمر المساحات التقليدية للفلاحين وكذلك المساحات المخصصة للزراعة:

- الطريق الوطني رقم 46 بالقرب من التجمع السكاني ببلعاج بلدية ام الطيور.

- الطريق الوطني رقم 03 بلموازة مع خط سیر السكة الحديدية بالقرب من التجمع السكاني اسطيل.

تتراكم المياه في التجمعات السكانية وتسربها داخل سكن المواطنين يقع هذا خاصة في بلدية المغير

حياء الدشرة، السدود المتهالكة التي لا تملك أسبابهما:

- تواجد هذه الاحياء في اماكن منخفضة.

- تشبع الارضية بالمياه مما يؤدي الى نقص الامتصاص.

- عدم قدرة شبكة التطهير على صرف كميات المياه المتساقطة.

- تواجد العديد من البنيات الهشة .

وهو الأسباب جعلت تراكم المياه وتسربها في سكان المواطنين مما جعلهم يعانون من مشكلت التسرب المياه الاودية ، واصبح خطر يهدد كيان المواطنين.¹

يعتبر وادي الرتم من اكبر مجارى المياه للصحراء المنخفضة مع عارض

لمنسوب مياهه ومنحدر ضعيف ويشق منطقة جيومرفولوجية، جزء متمم للمنطقة الشمالية الشرقية لحوض الحمراء، ويتلقى على طول مجراه كثير من التدفقات والسيلان نـاكر منها: وادي زبوج، وادي بريتش ،
وحيض المنحدر محصور من الشمال بحوض شط ملغيغ ، ومن الشرق

البحر الميت وادي الرمثا والفرجار
 النخيل لواء ريف ومن الجنوب بمدينة القنطرة ومن الغرب مدينة الأغواط وادي الرمثا ينتج عنه

فيضانات قوية جدا تؤدي الى تهديد دائرة جامعة ومواطنيها وقد سبب العديد من المخلفات سلبية جدا ومدمرة لهم
 كر منها بعض المصائب التي خلفها هـ الفيزان في منطقة جامعة :

- غمر المحيط الفلاحى لبلدية المرارة لعدة ايام.

الطريق الولائي رقم 304 الرابط بين بلدية جامعة وبلدية المارارة بقرب من المدخل هـ الاخيرة.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 10/03 المؤرخ 19 جويلية 2009، المتعلق بحماية البيئة في اطار التنمية المستدامة، الجريدة الرسمية 43 المؤرخ 2009/07/20.

- ارتفاع منسوب المياه ببخيرة عياطة غرب بلدية سيدي عمران مما يؤدي الى قطع الطريق البلدي رقم 821 الرابط بين بلدية عمران والطريق الوطني رقم 03.

- للك تراكم المياه في التجمعات السكنية وتكون هـا خاصة في بلدية جامعة بحي المحطة وحي الفتح ، مما ادى مياه الاودية تتسرب داخل سكان المواطنين ونـاكر اسباب تسربها في منطقة جامعة اهمـا:
- تواجد هـا الاحياء في اماكن منخفضة.
- تشبع الارضية بالمياه مما يؤدي الى نقص الامتصاص.
- تواجد العديد من البنيات الهشة.¹

تقديم الحماية المدنية في منطقة وادي ريغ

12/30 2003/08/27، المتعلق بالزامية التامين على الكوارث الطبيعية وبتعويض الضحايا، حيث قامت منطقة وادي ريغ المنتظرة في الموسم 2009 وثيقة تشمل العناصر الضرورية للقيام بالحماية المدنية اللازمة في التسيير ووضع الكارثة التي قد تحل بيهـم في هذا الموسم - الفيضان - وقد كانت العناصر المنسق من طرف اللجنة مديرية الحماية المدنية وكافة اعضاء لجنة الولاية مكلفة بتقديم مخطط لفيضان وقد كان المخطط كـتالي:

- خرائط الاماكن المعرضة للفيضان في منطقة وادي ريغ.
- الانماط المعنية بتسيير كارثة الفيضان.
- وسائل المكافحة والتدخل لجميع الانماط.
- معلومات الشخص المكلف بضمان المداومة خلال نهاية الاسبوع وايام العطل.
- الدور العملي لكل مسؤولي الانماط المعنية.
- تقسيم مهام القيادة على المستوى مركز القيادة الثابت ومركز القيادة العملي.²

تقديم دور كل مسؤول نمط قبل حدوث الفيضان:

1. "الهيئة الوطنية للتدخل في حالات الكوارث الطبيعية"

- قامت اللجنة الحماية المدنية ومختلف اعضاء المسؤولين عن الكارثة الفيضان قبل التخطيط للقيام بالحماية المدنية ومختلف المسؤولين لكي يكون مهيين للوقوع الكارثة - الفيضان - قسمت المهام بين كل افراد في حالة اعلان عن المخطط الفيضان.
- حضرت الوسائل ووضعها في حالة التدخل.
- نظمت مداومة لدى المصالحه نهايات الاسبوع وايام العطل.
- ضمان تعيين حالة الوسائل المحصية في المخطط التدخل.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 10/30 2003/07/19 ، التعلق بحماية البيئة في طار التنمية المستدامة، مرجع نفسه، 4.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 12/03 2003/08/27 ، المتعلق بالزامية التامين على الكوارث الطبيعية وبتعويض الضحايا، الجريدة الرسمية 52 2003/08/27 3.

2. "وقوع فیضان"

وبعد انتهاء المرحلة الاولى تلتجئ اللجنة المسؤولة عن المخطط للفيضان بمنطقة وادي ريغ ولاية الوادي.

- استتفرت كافة افراده المعينين بمخطط الفيضان.

- استتفرت اللجنة جميع الوسائل العملية المحصية في المخطط الفيضان.

- جمعت معاوينها من اجل ضمان تقسيم المهامهم.

- الالتحاق بمركز القيادة الثابت، وتعيين واحد من افراده لتمثيله في المركز القيادة العملي.

دور الحماية المدنية أثناء وقوع الفيضان في منطقة وادي ريغ

شهدت منطقة وادي ريغ منطقة المغير وجامعة بصفة خاصة وقوع فيضان لا يستهان به في السنين الماضي

□□ 2009 وحتى في السنين الاخرى، في هذه السنين كان سبب فيضانها بعد ان هطلت الامطار غزيرة

جدا وتوالى هطولها اكثر من يوم ، وكانت هذه الارضية في هذه المناطق مشبعة بالمياه وبتالى نقص

صااص ميااه الامطار؁ مما جعل منسوب الميااه الاووية يرتفع اثناء سقوط المطار؁ مما اوى الى غمر

الابار الفلاحية في منطقة المغير وجامعة وكانت البنائيات في اماكن منخفض وايضا هشة البناء مما ادى الى

تدمير البعض منها، مما ادى ايضا الى 304 الرابط بين بلدية جامعة وبلدية

٤٦ بقرب من التجمع السكاني بالبعاج بلدية ام الطيور، والطريق الوطني رقم

03 سكك الحديدية ومن التجمع السكاني اسطيل، والطريق الوطني رقم 03، ايضا قطع الطريق

الرابط بين بلدية سيدي عمران ، بسبب هول الفيضان والكارثة التي حلت بهم في

20/04 2004 ديسمبر 25 المتعلق بالوقاية من الاخطار الكبرى

وتسيير الكوارث في طار التنمية المستدامة، و مما ادى علم الحماية المدنية بولاية الوادي بهذه الكارثة -

الفيضان - والخروج فوراً لهذه الكارثة التي حلت بمنطقة وادي ريغ، من اعوان الحماية وضباط الحماية

لانقاص نمط الاسعاف ولانقاص كل ماهو على خطر هذه الوديان وادي ايتل بدائرة لمغير و وادي الرتم

بدائرة جامعة، قامت الحماية المدنية التابعة للولاية الوادي بتدخل الفوري ذهب رجال الحماية الى المصالح

المختصة والمتخصصة، في هذه المنطقة حول الاماكن المعرضة لانهار مسكن المواطنين ووضع كافة

الوسائل التدخل الموضوعية تحت تصرفها، ووضع ايضا جهاز اجابة لكل منطقة معرضة لانهار والتلف

والخطر الكبير الذي يخلفه هذا الفيضان، وبعد ذلك قام رجال المتخصصين الحماية المدنية من الاعوان،

استخبار المواطنين حول الاماكن التراجع الذي يلتجئون اليها، ووضع لهم الامان الوسائل التي تحميهم من

الفيزيان.

وقامت الحماية المدنية بتفريغ الطرقات التي ادى قطعها بسبب الفيضان بمضخات الماء، وتفريغ الماء بعيد

عن هذه الطرق لكي يتم سير السيارات والشاحنات والحافلات على هذه الطرق، وقامت ايضا الحماية.¹

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 20/04 المؤرخ 25 ديسمبر 2004، المتعلق بالوقاية من الاخطار الكبرى وتسيير الكوارث في اطار التنمية المستدامة، الجريدة الرسمية، العدد 84 المؤرخ 2004/12/29، رقم 07، 16.

المدنية بتنسيق مع الاشغال العمومية، بعد موافقة الوالي بفتح طريق فرعي لكي يتم مواصلة وسائل النقل بسبب انقطاع الطرق الوطنية والولائية وحتى الطرق البلدية.

ولدينا صور توضح الفيضان الاودية في منطقة وادي ريغ، دائرة المغير ودائرة جامعة ودور الحماية المدنية بولاية الوادي في كيفية تنظيم التدخلات والاسعافات التي يجب ان تكون في الوقت المحدد عند

المرسوم التنفيذي رقم 231/85 المؤرخ 25 08 1985

الذي يحدد شروط تنظيم التدخلات والاسعافات وتنفيذها عند وقوع الكارثة، كما تحدد كيفية ذلك،

المواطنين من الفيضانات التي تهدد سكان منطقة وادي ريغ.¹



" صورة توضح دور الحماية المدنية في فيضان الاودية في منطقة وادي ريغ "

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 231/85 المؤرخ 25 08 1985، الذي يحدد شروط تنظيم التدخلات

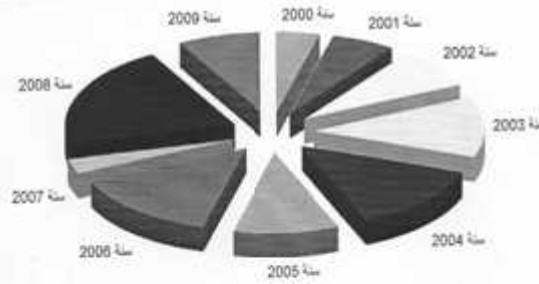
عند وقوع الكارثة، كما تحدد كيفية ذلك، الجريدة الرسمية 36 08 1985/08/28 1 2.



نماذج لمخططات بيانية توضحيه نشاط وادي الرتم المارة

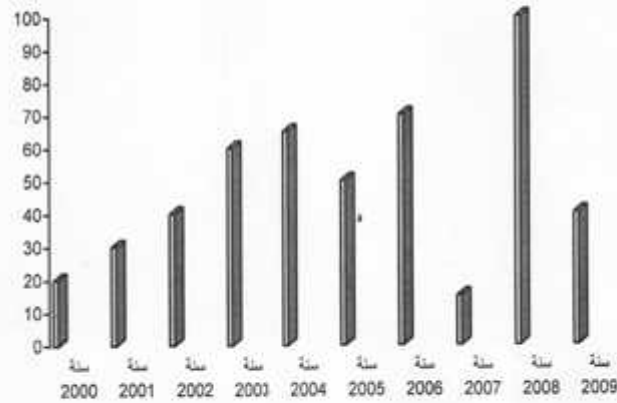
المخطط الدائري يوضح التغير في نشاط وادي الرتم : 2009-2000

① الدائري



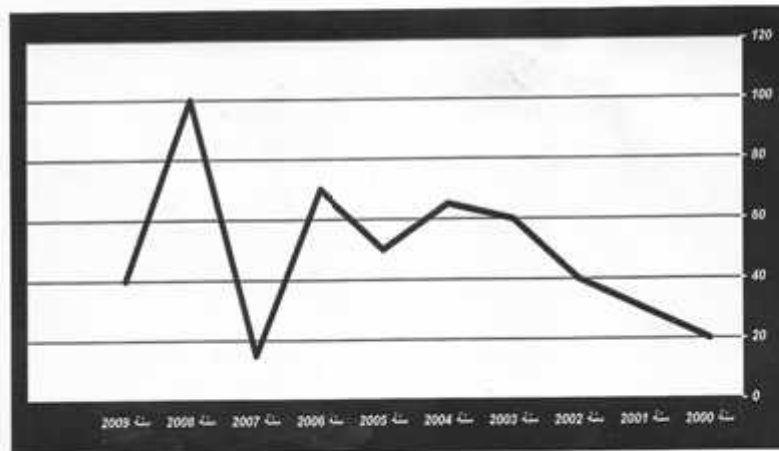
مخطط الأعمدة يوضح التغير في نشاط وادي الرتم : 2009-2000

② الأعمدة



المخطط الخطي يوضح التغير في نشاط وادي الرتم : 2009-2000

③ الخطي

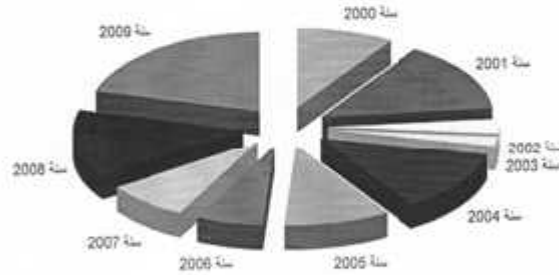




نماذج لمخططات بيانية توضح نشاط وادي إيتل باسطنبول

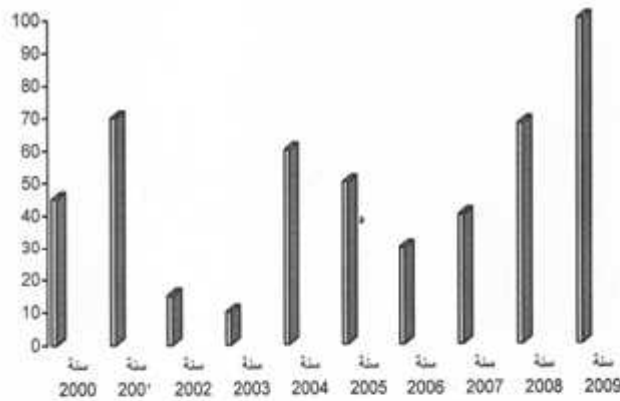
المخطط الدائري يوضح التغير في نشاط وادي إيتل : 2009-2000

الدائري ①



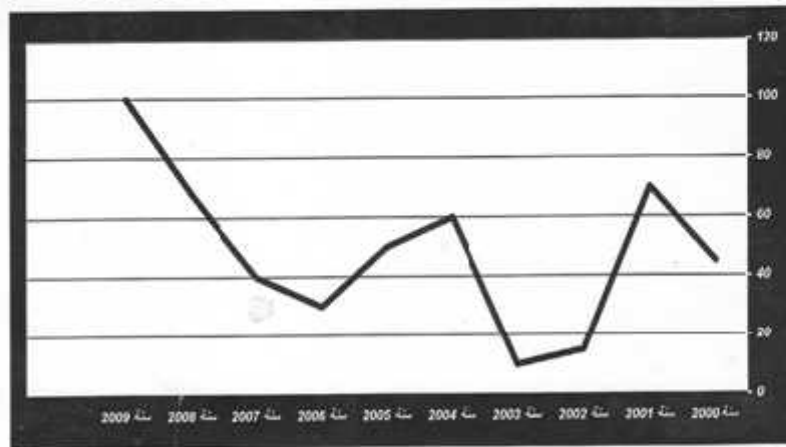
مخطط الأعمدة يوضح التغير في نشاط وادي إيتل : 2009-2000

الأعمدة ②



المخطط الخطي يوضح التغير في نشاط وادي إيتل : 2009-2000

الخطي ③



البلديات المحلية في الفيضان في 07 أفريل 1990

الوالي ورئيس الدائرة ورئيس المجلس الشعبي البلدي بولاية الوادي

1- الوالي: 07 أفريل 1990 09/90 101

يسهر الوالي على اعداد، وتعيين وتطبيق مخططات تنظيم وتدخل الاسعافات في الولاية، قام الوالي بفيضان وادي ريغ .

- سهر الوالي في منطقة وادي ريغ على وضع والحفاظ وتجديد مخزون امني من المواد الغذائية للمواطنين ووضع الخيم وحتى يؤمن العيش والمعاش الاساسي لسكان، هذه المنطقة المتضررة ولسكان المنكوبين في الولاية.

- ووضع الوالي لولاية الوادي في حدوث هذه الكوارث الطبيعية وخاصة في منطقة وادي ريغ منطقة المغير وجامعة، تحديد اماكن التراجع لهم " قاعات ارياضة" في مناطق مختلفة من الولاية للمواطنين " سهر للوالي ولاية الوادي لكي يضع المواطنين في مامن اثناء الفيضان.

- اعلن الوالي مخطط تنظيم وتنسيق الاسعافات الضرورية، ووضع ايضا انجاز الاستيلاء القانوني من اجل تسيير وضعية الكارثة في منطقة وادي ريغ المغير وجامعة خاصتا.

- ويقوم الوالي لولاية الوادي في تلك الفترة باستغاثة الجيش عند الضرورة بتسيير الكارثة اذا لم تكن الحماية المدنية غير كافية لهذا الفيضان.

2 - رئيس الدائرة: قام رئيس الدائرة المغير ورئيس دائرة جامعة في منطقة وادي ريغ اثناء وقوع الفيضان الوديان وخطرها على السكان، وتسربها داخل مسكن المواطنين بتنسيق نشاطات مختلف رؤساء المجالس الشعبية داخل البلديتين تحت سلطة الوالي من اجل الوقاية من خطر الفيضان.¹

3 - رئيس المجلس الشعبي البلدي: 07 أفريل 1990 08/90 71

البلدية يجب على رئيس المجلس الشعبي البلدي في اطار القوانين و تنظيمات المعمول بها اخذ كل الاحتياطات اللازمة وكل التدابير الوقائية من اجل ضمان امن الاشخاص والممتلكات.

- قام رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمغير وجامعة بصفة القاضي الاول في البلدية يدبر ويامر ويتابع

تطبيق كافة التدابير التي راءها اساسية لتقليل اثار الفيضان الكارثي في منطقة وادي ريغ.

- قام رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمغير وجامعة على تعيين مخطط تنظيم وتدخل الاسعافات البلدية التي في المنطقة تم وضعها في حيز التنفيذ داخل كارثة الفيضان.

- بات ساهرا مجلس الشعبي البلدي في دائرة المغير وجامعة على اعمال الصيانة في منطقة الكارثة وتنظيف البالوعات وشبكة صرف المياه و تنجز في حينها للمواطنين.²

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 09/90 07 أفريل 1990، المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية 15 07 1990 بتاريخ 1990/04/11 101.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 08/90 07 أفريل 1990، المتعلق ببلدية، الجريدة الرسمية 15 07 1990 بتاريخ 1990/04/11 71.

- وضع مجلس الشعبي البلدي في دائرة لمغير وجامعة فرقة تقنية لمراقبة شبكة صرف المياه في تراب يتين خاصة في الناطق المتضررة كثيرا من الفيضان.

- وضع وسهر المجلس الشعبي البلدي مداولة خلال نهايات الاسبوع من اجل لوسائل التدخل الفعالة.

4 مشاركة الجيش الوطنى الشعبى:

دور الجيش الوطني الشعبي في حالة الكارثة محدد بالقانون 23/91 المؤرخ 06 ديسمبر 1991

المتعلق بمساهمة الجيش الوطني الشعبي في المهام الحماية الامن العمومي خارج الحالات الاستثنائية.

فعلا مساهمة الجيش تحصل بعد طلب الوالى المتخصص اقليميا وهذا عملا باحكام المادة 05

المذكور اعلاه، وهذا في الحالات المذكورة في المادة 03 من نفس القانون، خصوصا من اجل حماية وتقديم

فاعلية مساهمة الجيش الوطني خاصتا خلال وضع تحت التصرف وسائل النقل الجوية

والبرية وكذا وسائل اخرى لوجيستكية برهن عليها عدة مرات في الكوارث التي عرفتھا بلادنا خلال

السنوات الماضية " 1980 إلى 2001 إلى 2003، وأخيرا غرداية 2008.¹

وهنا في الفيضان الاودية وادي ايتل و وادي الرتم في منطقة وادي ريغ 2009 وغيرها من السنين التي

حل بيهم فيضان الاودية، دائرة المغير ودائرة جامعة خاصتا من المناطق المتضررة بهذه الكوارث، لم

يتدخل الجيش الوطنى الشعبى لبلادنا لان الوالى المتخصص اقليميا لبلادنا وهذا يرجوع الى احكام

٥٥ من القانون المذكور اعلاه، لم يعطى الامر لتدخل الجيش، لان لم يراها ضرورية لتدخل الجيش

الوطني الشعبي لهذا الفيضان وخطره على المواطنين وادي ريغ.

ونحن ذكرنا مشاركة الجيش الشعبي الوطني هنا فعلا لم يساهم في هذه المنطقة في الفيضان، ولكن باعتبارها

مهم جدا في التدخلات في الكوارث الطبيعية ومساعدة الحماية المدنية والسلطات المحلية الاخرى، في

مكافحة الكوارث والتقليل من اخطار الفيضانات والزلازل وغيرها في مختلف انحاء ولاية الوادي او في كل

2. 

مخطط التدخل البلدي للفيضان في منطقة وادي ريغ

قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية " ⵏⴰⵎⴻⵜ ⵓⵔⴼⴰⵏⴷⴰⵢⵔ ⵉⵙⴳⴷⴰⵏⴰⵢⵔ 2009 بارسال برقية

الى بلديات المغرب وبلديات جامعة رقم 1831 2009/09/16

اتخاذها للاستعداد لنفاذي التقلبات الجوية المنتظرة لهذا العام من الفيضان الاودية، مع التنسيق مع الحماية

المدنية بصفة خاصة ، ومع مصلحة الطوارئ الترسد وتوقع الفيضانات، المكتب الوطني للارصداء الجوية

محطة الوادي قمار، ومع تنسيق الوكالة الوطنية للمواد المائية كا عضو اساسى فى حساب وتقدير مستوى

جريان وسرعة سيران المياه المكونة للوديان لمنطقة وداي ريغ، وعليه فان برقية الوزارة نصت على "

دعوة المصالح المعنية للقيام بحملات توعية للمواطنين عبر كل الوسائل المتاحة حول خطر الفيضانات ،

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 23/91 المؤرخ 06 ديسمبر 1991 بمساهمة الجيش الوطني الشعبي في مهام الحماية الامن العمومي خارج الحالات الاستثنائية، **الجريدة الرسمية** 63 00 1991/12/07 03 05.

² وزارة الداخلية والجماعات المحلية "الداخلية"، برقية رقم 1831 / 09 / 2009، بتاريخ 16/09/2009، يجب اتخاذها للاستعداد لتفادي التقلبات الجوية المنتظرة لهذا العام من الفيضان، الصادرة 16/09/2009.

والاجراءات الواجب اتخاذها لتقليل من الاضرار والخسائر البشرية والمادية بسبب هذه الظاهرة الطبيعية.

20/01 2001/12/12 المتعلق بتهيئة الاقليم وتنمية المستدامة،

البلديات في منطقة وادي ريغ ومع تنسيق مع الحماية المدنية لولاية الوادي، اثناء وقوع الكارثة - الفيضان - وهول خطر الاودية قامت بحملات على مستوى البلديات ب:

- نظفت البالوعات في الاحياء الشعبية خاصتا.

- تنظيف المشاعب المتواجدة بالطرق، والتنظيف الدوري لطرق.

- قامت البلديات والحماية المدنية ابعاد الركاب والحطام الموضوعة بطرق عشوائية بالطرق العمومية.

□ دعمت ودفعت وتيرة اشغال الري والتطهير والاشغال العمومية ،قامت ايضا بتعيين وبيانات مقاييس المخططات التوجيهية للتدخلات والاسعاف ووفرة البلديات الموارد البشرية والعتاد للبرامج المسطرة، واعداد قائمة للوسائل المسخرة في البلديات واتخذت كافة التدابير اللازمة ووضعها تحت التصرف المصالح المخولة لها لتدخلات مثل: الحماية المدنية.

- سهرت على الحفاظ على العمل الدائم ونصبت من المصالح التقنية للري والأشغال العمومية داخل المنطقة وادي ريغ.

- وضعت طريقة لتبادل المعلومات في الاوقات الصحيحة مع المصالح العمومية والمصالح الحماية المدنية بولاية الوادي ومصالح الامنية في كل مستويات الولاية، القدرة على ضمان التدخلات ورد الفعل السريع وذو مردود في الفيضان الاودية وخطره على المواطنين ومسكنهم.

- سهرت البلديات والحماية المدنية من اعوان ومتخصصين على انشاء مخزون امني من " اغطية والسلع

- اعطت البلديات وادي ريغ والولاية المتضررة ولاية الوادي من كارثة الفيضان، اتصال دائم مع الولايات المجاورة المعنية بالمرور المشترك بمجاري الاودية معها.

- نسقت البلديات في هذه المنطقة دائرة المغير دائرة جامعة استعمال وسائل التدخلات " نقل، تنظيف، انارة،

الانماط الرئيسية المكلفة بتنسيق مع مديرية الحماية المدنية في الفيضان وادي ريغ

በጣም ጥሩ ሆኖ ለሰላም ጥሪ ማድረግ ይቻላል፡" ብለው ጥሪ ሰጥተዋል።

الشرطة في منطقة وادي ريغ الذي تم استقبال الانذار واشعر السلطات المعنية دون تدخل الجيش في هذه الكارثة لانه يامر من طرف الوالي، وتم تبليغ شخصيا للسلطات المعنية الاخرى.

وقامت فرق الامن الوطني بحفظ الامان في المنطقة المغير وجامعة، وايضا حرية تنقل السيارات النجدة من طرف الحماية المدنية، وسهرت على تنفيذ التسخيرات المنجزة من اجل حجز الوسائل البشرية والمادية.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 20/01 المؤرخ 12 ديسمبر 2001، المتعلق بتهيئة الاقليم والتنمية المستدامة، **الجريدة الرسمية** 02 01 2001/12/12 76 0000.

2 مديريّة الصحة والسكناء " مديريّة الصحة والسكناء " :

قامت مديريّة الصحة والسكناء بولاية الوادي في منطقة وادي ريغ اعطت الحالة للاماكن الممكن توفيرها في مختلف المراكز الاستشفائية داخل المنطقة المتضررة، ووضعت ايضا فرق طبية من اجل استقبال المرضى والمصابين من الفيضان، وسهرت مديريّة الصحة على تجنيد كل المواد الاساسية من اجل العلاج والتطهير.¹

3 مديريّة الري " مديريّة الري " :

قامت مديريّة الري لولاية الوادي عدة مساعدات لمنطقة وادي ريغ لخطر الفيضان والكارثة التي حلت ببيهم، وفرة لهم وضمنت تزيد المنطقة المغير وجامعة المنكوبة بالماء، وعملت بالتنسيق مع المصالح المعنية على ضمان نوعية الماء الموجه للاستهلاك ومياه الشرب، وتكفلت مديريّة الري للولاية بكل الخدمات المتعلقة بقطاع الري الناجمة من هذه الحالة، وستعمل كل ما هو ضروري لمواطني وادي ريغ.²

4 - نمط الاشغال العمومية " مديريّة الاشغال العمومية " :

سهرت مديريّة الاشغال بتنسيق مع مديريّة الحماية المدنية بولاية الوادي، تكفلت في منطقة وادي ريغ بتدعيم جهاز الاسعافات بوسائل الاشغال العمومية ، وقامت بضمان اعادة المنشآت القاعدية لمنطقة المتضررة من الفيضان، وايضا توفير كل ما هو مستحق للمنطقة المنكوبة.

5 مديريّة التعمير والسكناء " مديريّة التعمير والسكناء " :

قامت مديريّة التعمير والسكناء بتاريخ 29/90 الموافق لـ 10/12/1990 المتعلق بالتهيئة والتعمير، قامت مديريّة التعمير والسكناء بكل ما هو مستلزم ومكلف بلقيام بايواء المواطنين في منطقة وادي ريغ التي كان فيضان الاودية، الذي قام بتهديم البنايات الهشة والتي في المناطق المنخفضة تحت الاودية، قامت المديريّة التعمير لولاية الوادي باعادة السكن لهم، وسهرت بتنشيط عودة السكان المنكوبين من اجراء كارثة الفيضان بمنطقة دائرة المغير.

3.0000 00000

6 - نمط التموين والتغذية والاسعافات العينية " مديريّة التجارة " :

عملت مديريّة التجارة لولاية الوادي دورة تزويد المواطنين المنكوبين بالمواد الغذائية، جراء الفيضان الاودية التي حل بمنطقة وادي ايتل و وادي الرتم بدائرة المغير ودائرة جامعة، وساعدت مديريّة التجارة مديريات اخرى وهي " مديريّة النشاط الاجتماعي، والمجلس الشعبي الولائي، كما استعانت بالهلال الاحمر الجزائري والحركات الجمعوية الاخرى في هذه الكارثة.

7 مديريّة المناجم والصناعة " مديريّة المناجم والصناعة " :

مع مديريّة الحماية المدنية بالولاية، تزويد المواطنين بالمواد الطاقوية في ميدان الاسعافات من كهرباء وغيرها وقامت بصيانة الشبكات العمومية لتوزيع الطاقة وانشاء شبكات جديدة في منطقة وادي ريغ.

¹ مديريّة الصحة والسكناء 2016/06/18 9.30

² مديريّة الري 2016/06/15 10.30

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 29/90 01 ديسمبر 1990، المتعلق بالتهيئة والتعمير المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية 052 1990/12/02 4.

8 المديرة العامة " مديرية النقل ":

تكفلت مديرية النقل لولاية الوادي بتجميع المعلومات حول تطور الفيضان الاودية بمنطقة وادي ريغ من اجل اختيار المسالك لنقل والمواصلات المواطنين، وستعلمت والمتابعة الاماكن المغمورة وحالة الطرقات في المناطق المتضررة، وهناك وسائل اخرى استعملتها مديرية النقل في عملية النقل المواطنين¹. وفي الاخير من هذه الانماط والمصالح الرئيسية المكلفة بتنسيق مع مديرية الحماية المدنية بولاية الوادي بخصوص منطقة وادي ريغ التي حل بها الفيضان الاودية 2009 المديرة العامة هذه الاودية موسمية تكون عادتاً مرتين في السنة، وباقتراح من السيد مدير الحماية المدنية بولاية الوادي يقرر:

المديرة العامة: تنشأ على مستوى ولاية الوادي لجنة ولائية مكلفة باتخاذ الاجراءات اللازمة لمحاربة الفيضانات في السنين القادمة واخذ الاحتياطات لهذه الكارثة في منطقة وادي ريغ.

المادة الثانية: تتكون هذه اللجنة التي يرأسها السيد الوالي لولاية الوادي او ممثله من السادة:

- رؤساء الدوائر لولاية الوادي.
- مدير الادارة المحلية.
- مدير التنظيم والشؤون العامة.
- مدير الحماية المدنية.
- مدير الصحة والسكن.
- مدير المواصلات السلكية واللاسلكية.
- مدير الري.
- مدير المصالح العمومية.
- مدير النقل.
- مدير التجارة.
- مدير المناجم والصناعة.
- مدير التعمير والبناء.
- مدير السكن والتجهيز العمومية.
- مدير التخطيط والتهيئة العمرانية.
- مدير البيئة.
- مدير المصالح الفلاحية.
- مدير المصالح العامة.
- مدير النشاط الاجتماعي.
- مدير البريد وتكنولوجيات المعلومات والاتصال.
- رؤساء المجالس الشعبية البلدية.

¹ مديرية الحماية المدنية 2016/06/19 9.30

السلامة العامة: يكلف السيد مدير المواصلات الوطنية السلوكية واللاسلكية فوراً تسلمه للنشرة الجوية
BMS" بابلاغها لجميع اعضاء اللجنة الولائية بولاية الوادي، وذلك باستعمال كل الوسائل
والقنوات المسخرة لديه.

السلامة العامة: تجتمع هذه اللجنة التي يرأسها السيد الوالي لولاية الوادي، على مستوى الولاية في الدورة
عادية باستدعاء من رئيسها قبل فصل الشتاء وعند الضرورة طيلة السنة بولاية الوادي.
السلامة العامة: يلزم السيد مدير الحماية المدنية بولاية الوادي، والوالي للولاية الاعضاء المكلفين بالتنسيق
باستثناء رؤساء الدوائر والمجالس الشعبية البلدية فوار، تسلمهم لنشرة الجوية الخاصة، بالالتحاق مباشرة
بمركز تنسيق العمليات الكائن بمقر الوحدة الرئيسية للحماية المدنية بالوادي وتعد النشرة الجوية الخاصة
السلامة العامة.

السلامة العامة: يكلف السيد الامن العام للولاية الوادي، قائد مجموعة الدرك الوطني، رئيس امن ولاية
الوادي، رؤساء الدوائر، مدير الادارة المحلية، مدير التنظيم والشؤون العامة، مدير الحماية المدنية لولاية
الوادي، واعضاء المشار اليهم في المادة الثانية، كل في ما يخصه بتنفيذ هذا القرار الذي يد
القرارات الادارية للولاية الوادي.¹

السلامة العامة: الاقتراحات والحلول اللازمة للتصدي لخطر فيضان الواديان في منطقة وادي ريغ.
السلامة العامة: اقتراحات وحلول من طرف مديرية الحماية المدنية لولاية الوادي للفيضان وادي ريغ.
- الدارسة المعمقة للواقع الميداني والاشراف على التطورات العمرانية المستقبلية بما ييسر معرفة الاخطار
التي تسمح للتصدي للخطر الكوارث الطبيعية وخاصة الفيضان وادي ريغ في منطقتنا وما ينجم عليه من
خسائر مادية وبشرية جسمية. 232/85 25 1985 المتعلق بالوقاية من
السلامة العامة.

- وضع خطة سديدة للتصدي لخطر الفيضان وهذا باخذ الاولويات في درجة التهديد للمناطق المهددة.
- وضع اليات تنفيذ استراتيجية الحماية من الفيضان الاودية لاتقوم الا بتوحيد الجهود وتنسيق العمل خاصة
الاطراف الفاعلة في مجال الوقاية، والتصدي لخطر الفيضان كا الحماية المدنية والسلطات المحلية
والادارية، كذلك السلطات الامنية.
- اعداد مخطط اقليمي للوقاية من الكوارث الطبيعية يعتمد على دراسات تقنية دقيقة، وصور فضائية
وفوتوغرافية.²

- اعداد قوانين صارمة لمنع اي تجاوز في اقامة المشاريع بالمناطق الهدد بالفيضانات، والسيد
الاودية والاماكن المهدد بالانهيار في منطقة وادي ريغ.

¹ مديرية الحماية المدنية، يوم دراسي حول خطر الفيضانات بولاية الوادي، مرجع نفسه،3.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 232/85 25 1985، المتعلق بالوقاية من الاخطار الكوارث، الجريدة الرسمية
السلامة العامة 36 1985/08/28 1.

- اعداد مخطط اقليمي خاص بالتدخل اثناء الكوارث وتسييرها وكيفية التقليل من اضرارها قدر الامكان،

كما يجب التركيز على الشروط والاهتمامات الآتية:

*تعديل وتهيئة مجاري الاودية داخل المناطق العمرانية في منطقة وادي ريغ.

*صيانة ومراقبة المنشآت المهددة بالفيضان دوريا.

*اعداد الخطط الاستراتيجية البعيدة المدى لمحاربة الكوارث والتصدي لها قبل وقوعها.

*اعداد الخرائط تبين الانهار والودية ومناطق جريانها وكذلك الاماكن المهددة بخطر الفيضان في منطقة

وادي ريغ بولاية بئر العات.

*تبليط بعض المجاري وبناء جانبيها.

*تصرف مياه الامطار داخل المناطق العمرانية والتجمعات السكانية.

*متابعة ومراقبة الدراسات والتخطيط المحكم في دراسة المشاريع والاشغال الجارية.

*اعداد الملفات العقارية المدروسة الانجاز المشاريع بمنطقة وادي ريغ.

*الراي الفني خلال اعداد المشاريع في مجال الامني.

*التاثير الفني للاعوان التابعين للقطاعات المعنية بالتدخل اثناء حدوث الفيضان الاودية.

*على السلطات المحلية بالتنسيق مع كل القطاعات الفاعلة في حالة كارثة مع العمل على تجسيد او انشاء

خريطة دقيقة جدا تدرس حركة ونشاط الاودية، والاحواض المائية المتواجدة بالمنطقة وادي ريغ على مدار

الوقت.

*بناء على هذا يجب الحد من الزحف السكاني في المناطق المهددة بالفيضان والسيول الجارفة.

*هيكلية المشاريع لضمان سهولة تسيير اخطارها الكبرى.

*برمجة ايام تقنية وتحسينه تظهر للمواطن مدى خطورة البناء الفوضوي والبناء في المناطق المهدد

بالفيضان في منطقة وادي ريغ ولاية الوادي.

1 - من اجل التدخل السريع والفعال عند وجود خطر الفيضان في منطقة وادي ريغ يجب ان توفر:

الامتصاص، المضخات، زوارق مطاطية، مولدات كهربائية.

2 - ولاية الوادي خاص بخطر الفيضان الاودية في منطقة وادي ريغ خاصة

دائرة المغير و دائرة جامعة: توفير العدد الكافي من الخيم، صهاريج الماء، وهذا من اجل التكفل السريع

بالسكان خاصة في حالة خطر الانهيار او غمر المياه الاحياء السكنية في منطقة وادي ريغ بولاية الوادي.¹

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 232/85 المؤرخ 25 جويلية 1985 بالوقاية من اخطار الكوارث، مرجع نفسه، المادة 5.

لقد شهدت منطقة وادي ريغ دائرة المغير ودائرة جامعة خاصتا بعدة فيضانات الاودية في السنين السابقة، وخطرها على المواطنين المنطقة وكانت دراستنا المعمقة للواقع الميداني في خطر الفيضان الاودية والهول الذي يخلفه من الدمار، وبتالي فقد خلف هذا الفيضان خسائر مادية وبشرية في تلك المنطقة، ولقد كان دور مديرية الحماية المدنية وفورعها على مستوى ولاية الوادي، كانت في الوقت المناسب في مواجهة خطر الفيضان الاودية والكارثة، وتدخلت مصالح الحماية المدنية بمختلف الوسائل والطرق للوقوف ضد هذه الكارثة، مع التنسيق ايضا مع المديرية الاخرى على مستوى الولاية في كيفية الخروج من الازمة ومساعدة سكان المنطقة، وواجهت هذه المصالح كلها بشكل فعال جدا في فيضان الاودية بمنطقة وادي ريغ، وتمكنت بذلك الى من الخروج من الكارثة ووضع حلول لها بشكل تام.

الخاتمة

الخاتمة

يمكن القول أن إدارة الأزمات هي عنصر مهم في الإدارة ، وحتى في حياة الإنسان بحيث انه يجب على إدارة الأزمات أن تتسم بالتخطيط على المدى القريب والمتوسط والبعيد، من خلال التخطيط المستقبلي لمنع حدوث الأزمة، وأيضا لعدم تكرار وحدود أزمة مماثلة وإضافتا أيضا إلى رسم الخطط والاستراتيجيات التي تتخذها إدارة الأزمة، لمواجهة وتصدي الى مختلف الأزمات المستقبلية. ويجب على إدارة الأزمات عدم التسرع في مكافحة الأزمة و مواجهتها ووجود خطط واستراتيجيات وفرق عمل منظمة لمواجهة تلك الأزمة . إدارة الأزمات هي منهج إداري يبني بدرجة أولى على القدرة التنبؤية للمنظمة او غيرها، لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها، ومجالات وقوعها، و وضع سيناريوهات كاملة لازمة المتوقعة، وذلك من خلال فحص وتشخيص مواقع الضعف وبؤر الاحتكاك ووضعها تحت الرقابة الدقيقة تحسبا لنفجارها. وتعتبر إدارة الأزمات منهج إداري تستخدمه المنظمة لوضع الخطوات والترتيبات والاستعدادات التي يجب أن تكون جاهزة إذا ما حدثت الأزمة.

يجب ان يكون فريق العمل الذي يتكون من عدة تخصصات وإدارات معنية بالاستعداد والتخطيط والحركة لمواجهة الأزمة فوقوقوعها. بحيث يعمل هذا الفريق بمنهج التكامل والمشاركة و الاستعانة بما يراه مطلوبا من الدعم والمساعدات وتدخلات إذا ما حدثت الأزمة.

إدارة الأزمات هي أسلوب يبني على التنبئ الجيد وتحديد الأدوار والمهام والتحرك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الأزمة، ويختص بمعالجة هذا الطرف الطارئ الذي يتسم بضغوط و سرعة الحركة وتوالي الأحداث وتداعي الخسائر، وانهيار النظام وتهديد أهدافه الأصلية التي وجد من اجل تحقيقها. ويؤدي نجاح إدارة الأزمات إلى أساليب التعامل معها وكيفية إدارتها بشكل مخطط لها وأيضا تعامل مع الأزمة في وقتها المناسب.

ونقول ان الأزمات مثل النار يمكن أن تحرق كل أو جزء من المنظمة ويصبح الهدف الأساسي هو إطفاء تلك النيران، لذلك فان مواجهة الأزمة تتم هنا على جانبين، الأول من اجل التحكم في الأزمة (اتجاه قصير الأجل)، والثاني من اجل إزالة جذور الأزمة (اتجاه طويل الأجل).

ويجب أن يتم تقييم الاداء في التعامل مع الأزمة بعد الانتهاء من الأزمة مباشرة حيث تكون الأحداث عالقة في الأذهان، والتأكد من وجود خطط كافية لمواجهة الأزمات في المستقبل.

وان دراستنا خطر الفيضان الاودية في منطقة وادي ريغ دائرة المغير ودائرة جامعة، ان بعثارها دراسة معمقة وسمحت لتصدي خطر الكوارث الطبيعية وخاصتا خطر فيضان الاودية وما نجم عليه من الخسائر المادية والبشرية، و تدخل الحماية المدنية في ولاية الوادي له دور كبير جدا في كيفية اخماد الازمة وتقلص خطرها الذي يهدد تلك المنطقة، وايضا لعبت مديرية الحماية المدنية في وضع حلول لخطر الفيضان يسمح في المستقبل التصدي لكل ازمة فيضان قد تهدد كيان المنطقة، وقد لعبت المصالح الامنية والسلطات المحلية والانماط المعنية المتدخلة في الفيضان وادي ريغ، مع التنسيق مع مديرية الحماية المدنية و فروعها على مستوى ولاية الوادي بتقديم كل المستلزمات الذي يستحقها المواطنين في تلك المنطقة، وقد لعبت ايضا

وزارة الداخلية والجماعات المحلية دور كبير في كيفية توصيت البلديات في منطقة وادي ريغ بالاجراءات
الواجب اتخاذها للاستعداد لتفادي لتقلبات الجوية وخطر الفيضان الاودية في منطقة وادي ريغ وخصتنا في
دائرة المغير وادئرة جامعة.

الفهرس

الشكر والعرفان

الإهداء

مقدمة

6.....	الفصل الأول : إطار المفاهيمي في لإدارة الأزمات
7.....	المبحث الأول : مفهوم الأزمات
7.....	المطلب الأول : تعريف الأزمة
12.....	المطلب الثاني : تعريف إدارة الأزمات
14.....	المبحث الثاني : أسباب ومراحل تقسيمات الأزمة
14.....	المطلب الأول : أسباب إدارة الأزمات
16	المطلب الثاني : مراحل الأزمة
19.....	المبحث الثالث : ادارة الأزمات في المنظور الإسلامي
19.....	المطلب الأول : ادارة الأزمات في القران والسنة
21.....	المطلب الثاني : شروط الشريعة الإسلامية في ادارة الأزمات
23.....	الفصل الثاني : أساليب التعامل مع الأزمات وعوامل نجاحها
24.....	المبحث الأول : أساليب التعامل مع الأزمات (التقليدية والغير تقليدية)
24.....	المطلب الأول : أساليب التقليدية والحديثة
35.....	المبحث الثاني : عوامل نجاح إدارة الأزمات
35.....	المطلب الأول : طرق نجاح إدارة الأزمات
38	الفصل الثالث : تدخل الحماية المدنية في فيضان الأودية بمنطقة وادي ريغ ولاية الوادي 2009.
39.....	المبحث الأول : مفهوم الحماية المدنية
39.....	المطلب الأول : تعريف الحماية المدنية
41.....	المطلب الثاني : وحدات الحماية المدنية في ولاية الوادي
43.....	المبحث الثاني : تدخل فرق الحماية المدنية في فيضان واد ريغ 2009.

المطلب الأول : خطر فيضان الوديان في دائرة المغير ودائرة جامعة	43
المطلب الثاني : تقديم الحماية المدنية مخطط الفيضان في منطقة وادي ريغ.....	44
المطلب الثالث : دور الحماية المدنية أثناء وقوع الفيضان في منطقة وادي ريغ.....	45
المبحث الثالث : دور ومهام السلطات المحلية أثناء الفيضان في منطقة وادي ريغ.....	50
المطلب الأول : الوالي ورئيس الدائرة ورئيس المجلس الشعبي البلدي بولاية الوادي.....	50
المطلب الثاني : مخطط التدخل البلدي للفيضان في منطقة وادي ريغ	51
المطلب الثالث : الأنماط الرئيسية المكلفة بتنسيق مع مديرية الحماية المدنية في الفيضان وادي ريغ.....	53
المبحث الرابع: الاقتراحات والحلول اللازمة لتصدي لخطر فيضان الوديان في منطقة وادي ريغ.....	56
المطلب الأول : اقتراحات وحلول من طرف مديرية الحماية المدنية لولاية الوادي للفيضان وادي ريغ.....	56
الخاتمة	60
قائمة المراجع	62