

شكر وتقدير

لأبد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود
إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع اساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا
الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد
وقبل ان نمضي تقدم اسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة الى

...الذين حملوا اقدس رسالة في الحياة

...إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

.....إلى جميع اساتذتنا الافاضل

وأخص بالتقدير والشكر

م.م. هدى مهدي صالح

المقدمة

إن ظاهرة الصراع هي إحدى حقائق العلاقات منذ فجر التاريخ، و عالم اليوم يتميز بالمتغيرات السريعة التي أسفرت عن توترات شتى و على الرغم من التقدم الحضاري و ثبات الدعائم و الأسس التي تقوم عليها العلاقات فإن العالم يتسم بتعدد الأزمات الناجمة عن اختلال توازنات القوى الكبرى مع سعي القوى الصغرى إلى تحقيق المزيد من الاستقلال و النمو مما أدى إلى حدوث صراعات و تحالفات تمثلت في أزمات عالمية ، إقليمية و محلية ذات طبيعة زمانية و مكانية مركبة و معقدة.

أن الاهتمام بعلم إدارة الأزمات لم يبرز إلا حديثاً نتيجة تعدد الكوارث المدمرة من ناحية، وارتفاع الأصوات التي ما انفكت تتادي بأن شيئاً ما يجب أن يتخذ تجاه الأحداث الكبيرة والمفاجئة وذلك لمنعها أو الحد من آثارها. وكثيراً ما يقال إن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً ، وإن مجالات الأزمات الإدارية كثيرة ومتعددة ولا نستطيع حصرها أو تصنيفها بل يمكن القول إن الأزمات قد تأتي عن فشل مفاجئ أو عوارض أو إهمال . كما أن بعض الأزمات تحدث خارج نطاق سيطرة الإدارة ، كما وأن بعض الأزمات تحدث نتيجة تسرب معلومات هامة وأحياناً سرية كاستراتيجيه أو خطة جديدة أو مشروع جديد إلى خارج المنظمة فيحدث عكس ما مخطط له.

لقد كان تفاعل العلاقات بين القوى و الكيانات المختلفة و صراعاتها الخفية و العلنية بهدف نقل مراكز السيطرة و الهيمنة. إذ بينما تعمل الدول المتقدمة على امتلاك عناصر القوة المختلفة و الارتقاء بوسائلها المادية فإن الدول النامية تختلف أزماتها، بسبب إفرازاتها المتناقضة الناتجة عن الحقبة الإستعمارية بدلا عن طموحات الإستقلال و التنمية . و إذا كانت الدول المتقدمة تتعامل مع أزماتها بمناهج علمية فإن الدول النامية ترفض إتباع هذه الأساليب في مواجهة أزماتها مما يجعل الأزمة أشد عمقا و أقوى تأثيرا بسبب التفاعل الواضح بين عدم إتباع المناهج العلمية في التعامل مع الأزمات و بين الجهل بتلك المناهج و التمسك بتلك الأساليب العشوائية.

و إذا كانت الأزمات تحدث في كل زمان و مكان و بعد أن أصبح العالم وحدة مقاربة سياسيا و اقتصاديا و ثقافيا و اجتماعيا بات أي من كياناته عرضة لأزمات التي تأثر في مجتمعاته تأثيرات متفاوتة و لذلك أصبح استخدام المناهج العلمية في

مواجهة الأزمات ضرورة ملحة، ليس لتحقيق نتائج إيجابية من التعامل معها و إنما لتجنب نتائجها المدمرة. و علم إدارة الأزمات يعد من العلوم حديثة النشأة و التي أبرزت أهميته من خلال التغيرات العالمية التي أخلت بموازن القوى الإقليمية و العالمية و أوجبت تحليل حركتها و اتجاهاتها ، إذ يعمل هذا العلم على التكيف مع المتغيرات و تحريك الثوابت ذات التأثير السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي.

أهمية البحث :

تتعلق أهمية البحث في فن إدارة الازمات الدولية والاسس المتبعة في كيفية الحد من وقوع الازمات وحدوثها ثم تحولها الى صراع مسلح وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها .

أشكالية البحث :

تتمثل إشكالية البحث في اتباع الأسس والستراتيجيات المتبعة لإدارة الازمة . وذكر نشأت الازمة السورية والآثار التي ترتبت على حدوثها .

فرضية البحث :

تتعلق فرضية البحث من الأسس المتبعة في إدارة الازمات الدولية ، والحد من تفاقم الازمات ثم وصولها الى الصراع المسلح . وقدرة الدول في السيطرة على الازمات التي تحدث والحيلولة دون وقوعها عن طريق الأسس والوسائل المتبعة

منهجية البحث :

لقد اعتمد الباحث على المنهجين الوصفي والتحليلي فقد اعتمد المنهج الوصفي من خلال توصيف إدارة الازمات الدولية من حيث تعريفها وستراتيجيات ادارتها والاسس والمراحل المتبعة في إدارة الازمات الدولية كما اعتمد المنهج التحليلي وذلك بتحليل الازمة السورية واسبابها والآثار المترتبة على حدوث الازمة السورية .

هيكلية البحث :

تم تقسيم البحث الى ثلاث مباحث أساسية فضلا عن مقدمة وخاتمة فقد تضمن

المبحث الأول/مفهوم إدارة الازمة واستراتيجياتها

المبحث الثاني/أسس إدارة الازمة ومراحل ادارتها

المبحث الثالث/إدارة الازمة السورية في المجتمع الدولي

ت	الموضوع	الصفحة
١	المقدمة	٣-٢
٢	أهمية البحث	٤
٣	إشكالية البحث	٤
٤	فرضية البحث	٤
٥	منهجية البحث	٤
٦	هيكلية البحث	٤
٧	المبحث الأول مفهوم إدارة الازمة واستراتيجياتها	١٣-٦
٨	المطلب الأول مفهوم إدارة الازمة	٩-٧
٩	المطلب الثاني استراتيجية إدارة الازمة	١٣-١٠
١٠	المبحث الثاني أسس إدارة الازمة ومراحل ادارتها	٢١-١٤
١٢	المطلب الأول أسس إدارة الازمة	١٧-١٤
١٣	المطلب الثاني مراحل إدارة الازمة	٢١-١٨
١٤	المبحث الثالث إدارة الازمة السورية في المجتمع الدولي	٣٣-٢٢
١٥	المطلب الأول نشأت الازمة السورية وأسباب قيامها	٢٨-٢٣
١٦	المطلب الثاني ادارة الازمة السورية في المجتمع الدولي	٣٣-٢٩
١٧	الخاتمة	٣٤

المبحث الأول

مفهوم إدارة الازمة وستراتييجيتها

لقد تم تداول مصطلح الازمة الدولية في السياسة الدولية خلال القرن التاسع عشر. ان الازمات جزء رئيس في واقع الحياة البشرية والمؤسسية وهذا يدفع الى التفكير بالصورة التي يتم فيها مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي الى الحد من النتائج السلبية لها والاستفادة ان أمكن من نتائجها الإيجابية، وبصدد ذلك سنبحث هذا الموضوع في المطلبين التاليين:

المطلب الأول :مفهوم إدارة الازمة

المطلب الثاني :استراتيجية إدارة الازمة

المطلب الاول

مفهوم إدارة الازمة

تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات ،وان كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد وهو " كيفية التغلب على الازمة بالادوات العلمية الإدارية المختلفة ،وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها .

فقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفا لإدارة الأزمات بأنها المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الافراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة ،وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط والبحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها او تخفيف اثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين. (١)

اما عليه فعرّفها بأنها تعني بالاساس كيفية التغلب على الازمات بالادوات العلمية والادارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها فعلم إدارة الازمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث اثارها في كافة المجالات. (٢)

تعددت التعريفات لمفهوم ادارة الازمات وإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مقدراته ولكنه متفق في معناه.

^١ - محمد الشافعي ،إدارة الازمات ،مركز المحروسة للبحوث والتعريب والنشر ،الطبعة الأولى ،القاهرة ، ١٩٩٩ ،ص١٢٣

^٢ - عليوة السيد، ادارة الازمات والكوارث ومخاطر العولمة والارهاب الدولي، سلسلة/ دليل صنع القرار، دار الامين للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٤، ص١٤٦.

فيصرف الباحث البريطاني (ويليامز) إدارة الازمات بأنها سلسلة الاجراءات لها دقة الى السيطرة على الازمات والحد من تفاقماتها حتى لايفلت زمامها مؤدية بذلك الى نشوب الحرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للآزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها. (١)

ويُعرف سنايدر Snyder ادارة الازمة الدولية بأعتبارها سعي اطراف ازمة ما الى ممارسة الضغط بشكلٍ مرّن وحكيم وفق مقتضيات الموقف، او سعيهم الى التعايش والتوافق دون ان تتحمل دولهم تكلفة او خسائر مرتفعة. (٢)

وعرفتھا منى شريف بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالازمات المختلفة وإعداد الموارد للتعامل مع الازمات بكفاءة وفاعلية ودراسة اسباب الازمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها او تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، من خلال استعراض المفاهيم المختلفة لإدارة الازمات نرى انها تتطوي على عملية تحديد وتنبؤ المخاطر المحتملة ثم اعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر لمجابهتها وتقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعية.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن نجد الهدف من مواجهة الازمات بأنه السعي بالامكانات البشرية والعادية المتوفرة، الى إدارة الموقف، وذلك عن طريق:

^١ - مفهوم ادارة الازمات لدى ويليامز -

<https://m.bayt.com/ar/specialties/q/107059> - 2017/1/25

^٢ - ادارة الازمات الدولية-2017/3/25 (rhis Bargaining: Glenn H.snyder. "

Inicharlesf. Herman(ed), International (rhis Insightsfrom Behavior Research, op. (it,p 240

- وقف التدهور والخسائر.
- تأمين وحماية العناصر الاخرى المكونة للكيان الازموي.
- السيطرة على حركة الازمة والسيطرة عليها.
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الازمة في الاصلاح والتطور.
- دراسة الاسباب والعوامل التي ادت للآزمة، لاتخاذ اجراءات الوقاية لمنع تكرارها، او حدوث ازمات مشابهة لها

وكذلك يمكن القول في ضوء المفاهيم السابقة للآزمة وكذلك السمات الرئيسية المتفق عليها بأن إدارة الآزمة عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالآزمات والتعرف على اسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الاطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الامكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الآزمات او مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستعداد ويتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من اساليب التعامل مع الآزمات في المستقبل.^(١)

^١ - الدكتور محمد عبد الغني حسين ،مهارات إدارة الآزمات،مركز تطوير الأداء والتنمية ، الطبعة الاولى ،القاهرة، 2008 ، ص١١٥.

المطلب الثاني

إستراتيجية ادارة الازمة

على الرغم من تعدد اشكال الازمات وانواعها، إلا ان الهدف من مواجهتها يتمثل في الحد من التدهور والخسائر والاستفادة من الموقف المستجد في الاصلاح والتطور ودراسة اسبابها وعواملها كي يمكن اتخاذ الاجراءات الملائمة لمنع تكرارها.

تعتمد إستراتيجيات مواجهة الازمات على القدرات الشخصية لفريق المواجهة والظروف الموضوعية المحيطة بالازمات والامكانيات والقدرات المتاحة. ويمكن اختيار احدى الاستراتيجيات لاتباعها طوال عملية المواجهة الا انه يمكن تغيير الاستراتيجية طبقاً لمراحل تطور الازمة وتتمثل استراتيجية المواجهة وكذلك التكتيكات التي توافقها في الآتي:

١- **التعامل الغنيف مع الازمة:** غالباً مما يتيح هذه الاستراتيجية مع الازمات المجهولة التي لا معلومات كافية عنها، وكذلك الازمات المتعلقة بالمبادئ إضافة الى اعتمادها في حالة تشعب الازمة وانتشارها في عدة اتجاهات.

٢- **الحد من نمو الازمة:** في اطار هذه الاستراتيجية يقبل الامر الواقع ويسعى الى تدهور الموقف فهي اذاً استراتيجية تلائم مواجهة القوى الكبرى المسببة للأزمات المتشعبة. (١)

٣- **تقسيم الازمة:** قوام هذه الاستراتيجية هو تقدير الموقف بدقة، والدراسة التحليلية لمكونات الازمة والقوى المؤثرة فيها، والعلاقات الارتباطية

^١ - استراتيجية ادارة الازمات-2017/1/26 <https://sst5.com/read Article.aspx? ArtID=1365& SecID=42>.

بينها. وتعتمد في الازمات الكبيرة شديدة التهديد إذ تنقسم الازمة الى عدة ازمات ضعيفة الضغط، مما يسهل التعامل معها.

٤- **التأثير السلبي في الفكر المحرك للأزمة:** يكون الفكر المحرك للازمة مجموعة قيم واتجاهات ذات تأثير شديد في قوة الازمة تحاول هذه الاستراتيجية اضعافها تخفيفاً للضغط الذي تسبب بظهور الازمة وتنميتها.^(١)

٥- **دفع الازمة الى مرحلة متقدمة:** تهدف هذه الاستراتيجية الى دفع القوى المحركة للأزمة الى الدخول في مرحلة متقدمة، يظهر من خلالها الصراع الداخلي بين التكتلات غير المتجانسة للقوى المسببة لها.

٦- **تغيير اتجاه الازمة:** تهدف هذه الاستراتيجية الى التعامل مع الازمات شديدة القوة والعنف ذات التأثير المدمر الذي يصعب مواجهته او مقاومة اذ يبادر الى مسايرة الازمة، اقصر مرحلة ممكنة ثم العمل على تغيير اتجاهها الى عدة اتجاهات فرعية تساعد على المواجهة الفعالة للأزمة وتحقيق نتائج إيجابية.^(٢)

^١ - مواجهة الازمة الدولية-28/1/2017 <https://www.moqatel.com/openshara/Behoth/Ektesad8/azamat/seco8.doc-cv>.

^٢ - السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتيجية ادارة الازمات والكوارث دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الاولى ٢٠١٦، ص ٢٠٨.

تتضمن استراتيجية ادارة الازمات مكونات وخطوط لادارة الازمة تشمل تلك
الخطة بصفة اساسية المكونات التالية:

- ١-الهدف: المتمثل في الاستعداد لمواجهة الازمة.
- ٢-التعارف والمختصرات: وتشمل المخاطر، الخطورة، التعرض للعناصر
المعرفة للأخطار.
- ٣-مواصفات الموقع: المناخ، تضاريس الكل او الجزء.
- ٤-وصف التهديد: اي الخلفية التاريخية، وانواع الاحداث الطبيعية
والاصطناعية.
- ٥-القيادة والتنسيق: السلطات والصلاحيات والمسؤوليات لادارة الازمة.
- ٦-فرق التخطيط: اي تخطيط القطاعات العامة مثل الخدمات الطبيعية،
النقل والمواصلات والاطفاء،
- ٧-المساعدات الخارجية: منع السلطات والصلاحيات لطلب المساعدة
الخارجية.
- ٨-تحديد مراكز الازمات: من خلال تعيين مواقع مراكز الازمات.
- ٩-الاشعار والانذار: تحديد نظم الاستعلام وبين الاشعار والانذارات.
- ١٠- الادارة والاجراءات المالية: تحديد سلطات المصادر
والاجراءات الشراء السريع السريع.
- ١١-الاعلام العام: البيانات والنشرات الدولية والاعبار المفاجئة.
- ١٢-الخطط الفرعية: ايجاد خطط مكملة لخدمات اساسية مثل الانقراض
والدفاع المدني.... الخ.... (١)

^{١١} - د. عطية حسين افندي، اتجاهات جديدة في الادارة بين النظرية والتعليق، ، القاهرة، الطبعة
الاولى ١٩٩٤. ص ٦٥.

ترتكز عناصر ادارة الازمة الناجحة على كل من الاتي:

- الاستجابة الفورية والسريعة الى الازمة.
- تدفق متواصل وسريع من المعلومات.
- رسائل صادقة التي تكون منسقة المحتوى.
- عرض الشفقة، اي التعامل الانساني مع الضحايا.
- الفعل الحاسم، اذ تحدث الازمات بسرعة غير متوقعة وتخلق مشاكل عدة مما يستدعي ان تكون الاستجابة فاعلة وذات تراكمات حاسمة وايجابية بما يقلص حجم الازمة او يخفف تأثيراتها المصاحبة.
- السلوك المناسب للأدارة قبل واثناء وبعد الازمات لاعادة الاعتبار وبسرعة لسمعة المنظمة، وذلك بالعمل الفوري والحذر، والقول المختصر.^(١)

^١ - ايثار عبد الهادي محمد، استراتيجيات ادارة الازمات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد ٦٤، المجلة ١٧، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، بغداد، ٢٠١١، ص ٤٧-٦٣.

المبحث الثاني

اسس ادارة الازمة ومراحل ادارتها

ان مواجهة الازمة منذ نشأتها مروراً بمرحلة الحد من خطرها وحتى التغلب عليها تتطلب الالتزام بعدة مبادئ اساسية هي بداية نجاحها، وفي الحقيقة ان معالجة الازمات او التعامل معها والتي عرفت بأدارتها الازمات تقوم على اسس تمثل الاطار المنهجي الذي ينبغي ان تسير فيه، وان ادارة الازمات تتعلق بمراحل ادارتها التي تمكن من الاستعانة بما في مواجهتها وبصدد ذلك سنبحث هذا الموضوع في المطالبين التاليين:

المطلب الاول / اسس ادارة الازمة

المطلب الثاني / مراحل ادارة الازمة

المطلب الاول

اسس ادارة الازمة

ان الحديث عن ادارة الازمة تتم عن طريق اتخاذ الخطوات والاجراءات الكفيلة بالتغلب على الازمة، وهذه الاجراءات والاسس التي يتم القيام بها بواسطة القرارات التي تصدر من الحكومات او صناع القرار في الدول وهنا لابد من التمييز بين القرار الذي يصدر في الظروف الاعتيادية وبين القرار الذي يتم اتخاذه في مواجهة الازمات (قرار الازمة) الذي يكون ذو طبيعة استثنائية يتم اتخاذه في وقت قصير نسبياً.^(١)

^١ - جيمس دورني، النظريات المتعاقبة في العلاقات الدولية، دار الثقافة للطبع والنشر، ط١ ١٩٨٥، ص٣٢٦.

ان ادارة الازمة تتطلب مجموعة من الاسس التي يجب توافرها عند القيام بهذه العملية وهي:

١-الابقاء على قنوات الاتصال مفتوحة بين اطراف الازمة من اجل ديمومة الحوار.

٢-خلق هامش كبير لحرية الحركة، وعدم قطع خطوط الرجعة على الخصم.

٣-الاستفاد قدر المستطاع من الاجراءات التي لا تترك بدائل للطرف الاخرى.

٤-الجمع بين اساليب الاكراه والترغيب لتحقيق الاهداف

٥-اخضاع طريقة التعامل مع الازمة للمنهجية العلمية من حيث التخطيط والتنفيذ.

٦-ظمان القدرة على الموازنة بين الحفاظ على مصالح الدولة العليا وتجنب تصاعد الازمة الى حالة حرب.

٧-ان يكون التهديد بأستخدام القوة بحجم القدرات المتاحة بحيث لا يؤثر على مصداقية تنفيذها. (١)

ان مواجهة الازمات والحالات الطارئة سواء بالاستعداد لها او توقعها او التعامل معها اذا ما حدثت يضع كاهل وحدة ادارة الازمات العبء الاكبر في هذا المجال لضمان توفير الحماية الشاملة لأفراد والمنشآت، لذلك كان لزاماً عليها اعداد خطة شاملة لمواجهة الازمات التي تتحدث. (٢)

^١ - حسن البزاز، ادارة الازمات الدولية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ط ١ ، ٢٠٠١، ص ٤٤.

^٢ - عبد القادر محمد فهمي، مفهوم الازمة الدولية وطرائق ادارتها، بحث غير منشور، ص ٦٠.

هنالك مجموعة من الاسس التي قدمها غلين بيغ التي يتم بموجبها القيام بالاجراءات المتعلقة بقرارات الازمة وهي كالآتي:-

١-إن القرارات المتعلقة بالازمات يتم اتخاذها بواسطة مجموعة تتشكل خصيصاً لمواجهة ازمة معينة.

٢-كلما كانت الازمة اكبر كلما زادت الحاجة الى التقارب والتفاهم بشكل اكبر بين صانعي القرار، وزادت استشارة القادة لمروؤسيهم.

٣-كلما طالت فترة الازمة كلما زادت كمية المعلومات المتوفرة عنها.

٤-كلما زادت تكاليف التعامل مع الازمة كلما زاد التراجع عن القيم المرتبطة بها.

٥-كلما كانت الازمة اكبر كلما زادت الاتصالات المباشرة مع زعماء الدول الصديقة. (١)

ان التعامل مع الاطراف الازمة اثناء ادارتها لا يتم بصورة جذرية اي مراعاة الوسطية في التعامل بحيث يتيح حرية الحركة وبهدف السيطرة على المواقف، ويقدر المستطاع تفادي انقلات عناصر الازمة او احدها ما قد يهدد بتفاقم الخطر بالاضافة الى انه لا يوجد مجال للخصومة او العداوة مع اطراف الازمة مهما كانت هويتهم ومهما كانت دافعهم وسلوكياتهم. (٢)

^١ - طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار زهرات للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، ١٩٩٧، ص ٢٥٢.

^٢ -اسس ادارة الازمة- 2017/1/29 <http://www.m.bayt.com/ar/specalties/q/>

عند تصحيح الاحداث وتأزم الموقف في الحدث فعلى صانع القرار ان يقوم بما يلي:

١- **تحديد الازمة بسرعة** : على صانع القرار هذه الحالة تحديد ابعاد الازمة وتحديد الاطراف المشتركة فيها، واثارها والنقاط المحورية للآزمة، (اي موضوع الازمة وايجاد الضغوط والاحاطة بكل المعلومات المتعلقة بالازمة) ان تحديد الازمة بدقة يساعد على عملية ادارة الازمة بفعالية.

٢- **تطبيق الازمة بسرعة**: ان تطبيق وعزل الازمة بطلب العزل على عدم انتشارها الى اجزاء اخرى من الدول، وهنا يبقى تأثير الازمة في اطار محدود ومعزول غير منتشر الى باقي الجوانب وعلى صانع القرار ان يتخذ الاجراءات اللازمة بسرعة، لان التأخير في اتخاذها يعني امتداد الازمة الى الجوانب الاخرى مما يصعب على صانع القرار ادارة الازمة .

٣- **ادارة الازمة**: ونعني بذلك فن التعامل مع ادارة الازمة، وهي عملة صنع القرار تحت ظروف غير طبيعية، او هي كيفية التغلب على الازمة بالادوات العلمية والادارية المختلفة وتجنب سلبياتها والايقفاة من ايجابيتها.^(١)

^١ - محسن احمد الخضير، إدارة الازمات. مجموعة النيل العربية، الطبعة الاولى، القاهرة ٢٠٠٣، ص ١٦.

المطلب الثاني

مراحل ادارة الازمة

يرى البعض ان ادارة الازمة تمر بمراحل اربع هي: (١)

١- تلطيف او تخفيف حدة الازمة.

٢- الاستعداد و التحضير.

٣- المواجهة.

٤- إعادة التوازن.

في حين يرى البعض الاخر ان هناك خمس مراحل تمر بهل ادارة الازمة للعمل على درء وقوعها او التخفيف من اثارها بل والقدرة عل تحقيق التوازن واعادة الامور الى ما كانت عليه قبل وقوع الازمة، وهي على النحو الاتي. (٢)

المرحلة الاولى - اكتشاف اشارات الانذار

عادة ماترسل الازمة قبل وقوعها سلسلة من الاشارات الانذار المبكر او الاعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها، وتعني اكتشاف اشارات الانذار تشخيص المؤشرات والاعراض التي تنبئ بوقوع ازمة ما، والازمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الاشارات. (٣)

١ - د. عطية حسين افندي، ادارة الازمات الدولية، دار النهضة العربية، ط١، القاهرة، ٢٠١٢، ص٩٣.

٢ - د. محمد رشاد الحملوي، ادارة الازمات، مركز الامارات للدراسات والبحوث، ط١، القاهرة، ١٩٩٧، ص٤٨.

٣ - مراحل ادارة الازمة - 2017/2/1 http:// mobile. prima;in;.php? Story.fbid.

المرحلة الثانية- الاستعداد والوقاية

وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الازمة المتوقعة بقصد منع وقوعها او اقلال اثارها، ويجب ان يتوافر لدى المنظمة استعدادات واساليب كافية للوقاية من الازمات ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهياكل الادارة للتعرف على اي اعراض لأزمات محتملة. (١)

المرحلة الثالثة - احتواء الاضرار والحد منها

وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الازمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الاثار الناتجة عن الازمة وعلاجها لتقليل الخسائر، ضمن المستحيل منع الازمات من الوقوع ما دام ان الميول، التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم.

المرحلة الرابعة- استعادة النشاط

وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الاداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة اعماله الاعتيادية كما كان من قبل، وتشمل اعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبارات ، وتتضمن المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الاصول الملموسة والمعنوية التي فقدت وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس حيث تتكاتف في مواجهة خطر محدد. (٢)

^١ - سعد حقي توفيق، مبادئ العلاقات الدولية، المكتبة القانونية، الطبعة الخامسة ، بغداد، ٢٠١٦، ص٤٣.

^٢ - د.مصطفى عبيد مصطفى، مراحل ادارة الازمات ، دار الجامعية للنشر والتوزيع، ط١، القاهرة، ٢٠١٠، ص٤٦.

المرحلة الخامسة - التعلم

وهي المرحلة الاخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الازمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل، وتتضمن تلك المرحلة دروساً هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الاخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر واعادة التقويم ولتحسين ما تم انجازه في الماضي ور غم انه مؤلم حيث ذكريات الماضي التي خلفتها الازمة.^(١)

ان ادارة الازمة ايضا تتوزع على مراحل مختلفة وتكون بالشكل الاتي:^(٢)

- ١-مرحلة تجنب الازمة: وفيها يتم تفادي وقوع الازمة من خلال منع حدوث الحالات التي تؤدي الى نشوب الازمة.
- ٢-مرحلة التهيؤ لأدارة الازمة: وهذه تأتي بعد فشل محاولة منع وقوع الازمة، ويتم بوضع خطة لأدارة الازمة المتوقعة وبشكل منفصل.
- ٣-مرحلة احتواء الازمة: وهذه تتطلب اتخاذ قرارات مدروسة في ظل ظروف نقص المعلومات وأجواء الشك والتهديد السائدة.
- ٤-مرحلة ادراك الازمة: وهذه المرحلة تمثل التحدي الاكبر لصانع القرار لانها تؤشر الوجود الفعلي للأزمة وفيها يجب تحديد اسباب الازمة ومعرفة كيفية التعامل معها.
- ٥-مرحلة حل الازمة: ويتم فيها استخدام مجموعة من الاساليب التقليدية وغير التقليدية والترغيبية والترهيبية وبكفاءة عالية من اجل حل الازمة.

^١ - د.محمد عبد الغني هلال، ادارة الازمات الدولية، دار الثقافة للطبع والنشر، ط١، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٩٤.

^٢ د.عبد الكريم احمد جليل، إدارة الازمات والكوارث، الجندارية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠١٦، ص ١٢٤،

٦-مرحلة الاستفادة من الازمة: وهذه تكون بعد انتهاء الازمة، حيث تتم فيها اعادة النظر في الازمة وادارتها ودراسة اساليب للاستفادة من الدروس المستوحاة منها.^(١)

^١ - مراحل ادارة الازمة - 2017/3/19 - <https://Augistine N.R.Managing the> - Crisis you tried to prevent, Hard Business, n; 6.1995.pp.149-158

المبحث الثالث

إدارة الازمة السورية في المجتمع الدولي

بدأت أحداث الازمة السورية في منتصف شهر آذار (مارس) عام ٢٠١١ عند خروج مظاهرات في مدن سورية عدة مطالبة بإطلاق الحريات وإخراج المعتقلين السياسيين من السجون ورفع حالة الطوارئ، ثم مع الوقت ازدادت المطالب تدريجيا حتى وصل الى إسقاط نظام بشار الأسد بالكامل . ان الازمة الازمة السورية لها أثارها في المجتمع الدولي التي أحدثت تغير في خارطة السياسية في منطقة الشرق الاوسط ، وبصدد ذلك سنبحث هذا الموضوع في المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: نشأت الازمة السورية واسباب قيامها

المطلب الثاني: أثر الازمة السورية في المجتمع الدولي

المطلب الاول

نشأت الازمة السورية وأسباب قيامها

لم يكن أسوأ المتشائمين يظن ان المظاهرات التي شهدتها مدينة درعا ستتحول بعد اشهر الى حرب طاحنة دارت رحاها بين قوات الجيش السوري وفصائل المعارضة في معظم المحافظات السورية .تطورت احتجاجات درعا التي جاءت متناغمة مع الثورات التي شهدتها عدد من الدول العربية الى مواجهة عنيفة مع الشرطة وعنف وأعتقالات واسعة النطاق مما أدى الى وقوع مئات الضحايا والاف المصابين.(^١)

تعود جذور الصراع السوري الى الاحتجاجات التي اندلعت في مارس /اذار ٢٠١١ في مدينة درعا جنوبي البلاد عقب اعتقال وتعذيب بعض الشباب المراهقين الذين رسموا شعارات ثورية على حائط مدرسة وعندما اطلقت قوات الامن النيران على المتظاهرين وقتلت العديد منهم ، حيث زاد عدد المحتجين في الشوارع .

وتسببت هذه الاضطرابات في احتجاجات عمت ارجاء البلاد للمطالبة بتتحي الأسد . وادى استخدام الحكومة للقوة العسكرية واخماد المعارضة الى زيادة عزيمة المحتجين . وبحلول يونيو /حزيران ٢٠١١ خرج مئات الالاف في مظاهرات في العديد من المدن السورية .(^٢)

تعتبر العوامل التي أسهمت في اندلاع الازمة الحالية في سورية متجذرة في (الاختناق المؤسساتي) الذي همش فئات كثيرة في المجتمع ،وحرمها من

^١ -بدايات الازمة السورية 2017/3/20

[https://www.permalink.php?id=367718716718881&story-fbid=43651400983951./](https://www.permalink.php?id=367718716718881&story-fbid=43651400983951/)

^٢ - هكذا بدأت-الثورة-في-سوري

- /www.aljazeera.net/news/reportsandinterviews/2017/3/21 -

الاسهام بفعالية في التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية . هذا وتنعكس حالة الاختناق المؤسساتية في سورية في فقدان قدرة المؤسسات السياسية والاقتصادية على التغيير مع مرور الوقت ،وتجسيد تطلعات المجتمع ومصالحه وتوقعاته .

ان للارزمة السورية خصائصها المميزة لها فضلا عن تعقيداتها . ومع ذلك ، فان التوجيهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي اطلقت في بادئ الامر امواجا احتجاجية في سورية هي بصورة أساسية مشابه للمد الذي حصل مؤخرا في كل من تونس ،ومصر واليمن .

تسعى الحركات التي شهدتها بعض الدول العربية مؤخرا ،ومن ضمنها سوريا الى طلب الحريات المدنية والمؤسسات التشاركية الفعالة والخاضعة للمسائلة القانونية .تؤدي العوامل التنموية دورا هاما في تقرير طبيعة الحراك الاجتماعي والسياسي واسبابه . (١)

ومع حلول منتصف آذار ، اندلعت مظاهرات سلمية وعلمانية في دمشق وأجزاء أخرى من البلاد ، بل وحاول المتظاهرون في مدينة يانياس الواقعة في شمال شرق سوريا اجتذاب العلويين الموالين للأسد ، عندها وجد النظام نفسه امام اكبر ازمة في تأريخه فواجهت قوات الامن المتظاهرين السلميين بصرامة عديمة الرحمة . (٢)

حصل هذا التحول الكبير في المظاهرات السلمية الى صراع مسلح تدريجيا ، أذ تزايدت صعوبة القيام بتظاهرات سلمية ،واحاطة قوى الامن

^١ سوريا-4-سنوات-من-عمر-الارزمة- 2017/3/25 - <https://Arabic.rt.com/news/777040>

^٢ -نشأت الازمة السورية-2017/3/26 - death toll rises as Syria crackdown - <https://continues.aljazeera.net/may1,2011/>

بالمساجد أيام الجمعة لمنع المسيرات كما كانت أي محاولة للقيام بتجمع يتم احباطها وتفريق المتظاهرين باستخدام القوة والعنف.

صدمت الأفلام التي ظهرت فيها مئات الجثث المقتولة في الغوطة جنوبي شرق دمشق ،ففي صباح ٢١ آب ٢٠١٣ ،قتل غاز السارين المئات من الرجال والنساء والأطفال ، وقد ذكر الناجون انهم رأوا صواريخ تضرب الأرض قبل ان تلفظ ضبابا اخضر غريبا .

عكست ردة فعل العالم مقدار مشاعر السخط والغضب التي اثارها تلك الصور . ودانت إدارة أوباما بشدة نضام الأسد ،وتجهزت لتوجيه ضربة تأريية الى سوريا خلال الأسابيع التالية ،فقد تجاوز النظام السوري (الخط الأحمر) الذي رسمته إدارة أوباما بالنسبة الى استخدام أسلحة الدمار الشامل .

مع استمرار الحرب الاهلية في سوريا ،مازال نطاق التهجير والنزوح في ازدياد ومع ان الازمة قد تطول ، لابد من تقديم الدعم للاجئين والنازحين لتأمين وأستشفائهم على المدى القصير المباشر والمدى البعيد.^(١)

هجرت الحرب الاهلية في سوريا أعداد هائلة من السوريين من بيوتهم ومجتمعاتهم. ومع حلول أواخر يوليو/تموز ٢٠١٤ ،كانت الحرب في سوريا قد أدت الى نزوح ما يقارب ٧,٥ مليوناً في الداخل ولجوء ما يزيد على ٢,٩ مليوناً الى الخارج استضافت معظمهم الدول المجاورة ، ونتيجة ذلك اقتلع نصف السوريين من جذورهم ودفعوا الى الفقر وعلق كثير منهم في مناطق

^١ -استمرار الحرب الاهلية في سوريا-2017/3/27- liz sly,Syrian rebel leader says any American strike on regime targets,Washington post ,septemper4,2013/

مستعصية الوصول . فالنزوح لا يحدث مرة ولا مرتين ولا ثلاث بل يحدث عدة مرات ، يقتلع الناس من جذورهم وديارهم (١).

وكان للآزمة أثرا ظارا جدا على جميع الخدمات العامة خاصة في القطاعين الصحي والتعليمي بالإضافة الى آثار حادة على الخدمات كإمدادات الماء والكهرباء . تتضمن الآثار السلبية الاقتصادية الخسائر الكبيرة التي وقعت من ناحية الأداة الاقتصادي والواردات العامة والضرائب والعوائد والاستهلاك الخاص والاستثمار وانخفاض النمو وأرتفاع البطالة وزيادة العجزات المالية الوطنية .

ينقسم النقاش الخاص بالجذور التنموية للآزمة السورية الى ثلاث اقسام ، العوامل الاقتصادية والاقصاء عن منافع النمو من نمو اجمالي الناتج المحلي والاقتصاد الكلي ، عوامل التنمية البشرية والاقصاء الاجتماعي والفقر وعدم المساواة ، والقدرات المؤسسية والاقصاء السياسي (٢).

أولا : الاسباب الاقتصادية الكامنة وراء الآزمة

النمو المرتفع نسبيا لإجمالي الناتج المحلي بين ٢٠٠١ و ٢٠١١ لم ينعكس على الاستهلاك الخاص، حيث حقق الاقتصاد السوري معدلات مرتفعة نسبيا خلال العقد الماضي ، بمعدل نمو وسطي يبلغ مايقارب ٤.٤٥ % خلال الفترة الواقعة بين ٢٠٠١، ٢٠١١ . ان المؤشرات الدولية يشمل الكل الامر الذي زاد الفئات المهمشة في المجتمع ، كما ان ذلك يمكن ان يكون سببا لتزايد اعداد المهاجرين في سوريا ، حيث توقفت الحكومة الى حد

^١ -د. هشام النجار ، سوريا التحولات الكبرى مشكلات الوطن ومستقبل العرب ، سما للنشر والتوزيع ، لبنان، ٢٠١٥، ص ١٨٠

^٢ -اسباب الآزمة السورية-2017/3/27

<https://www.asharqalarabi.org.uk/markaz/m-abath-10-17-12.htm>

كبير خلال العقد الماضي عن توسيع التوظيف في القطاع العام عند حدود ما يقارب ٢٧% في حين ازداد عدد العاملين في القطاع الخاص ضمن القطاع غير المنظم من ٣٤% الى ٤٣% بمعنى ان غالبية هؤلاء العمال محرمون من أي شكل من اشكال الضمان الاجتماعي ، بالتالي فان سجل التشغيل الناجم عن السياسات الاقتصادية للعقد الماضي يعطي مؤشرات مظلمة عن معدلات بطالة مستقرة الامر الذي يخفي حالات اختلال هيكلية وعيوب تشريعية اخذة بالتعمق مثل الخلق الضعيف لفرص العمل وانخفاض معدلات المشاركة في العمل .^(١)

ثانيا: الأسباب الاجتماعية للآزمة

يبلغ عدد سكان سوريا ٢٢ مليون نسمة ، تسعون بالمئة منهم مسلمون وعشرة بالمئة مسيحيون . ١٧% من المسلمين هم علويون مازالو يسيطرون على القسم الأكبر من الهيئات الحكومية رغم عملية الديمقراطية التي دخلت فيها البلاد خلال الفترة الأولى من عهد الرئيس السوري . لذا فان الأغلبية المحكومة ترغب في الحصول على تمثيل أفضل داخل الحكومة السورية ، وللتواصل الى صيغة الى صيغة توافقية اقترح الرئيس الأسد عددا من الالتزامات بهدف تهدئة المتظاهرين ولكن هؤلاء اعتبروا هذه التعهدات غير كافية . وبدفع من الربيع العربي الذي لم يكن ربيعاً على الطلاق ، شعر المتظاهرون بأن الظروف مؤاتية وانهم يتمتعون بالقدرة على التأثير من خلال الشبكات الاجتماعية وتظاهرات الشوارع . من هذا الوضع غير

^١ -الاسباب الاجتماعية للآزمة-2017/3/27

<https://arabic.com.cnn.middleeast/algeria-syria-relationship-analysis/>

المستقر ،استفادت القوى الخارجية وبدأت بالتدخل منذ بداية هذا الصراع وذو النزاعات الكارثية على الاستقرار في المنطقة . (١)

ثالثا : الأسباب السياسية الكامنة وراء الازمة

تعتبر العوامل التي أسهمت في اندلاع الازمة الحالية في سورية متجذرة في الاختناق المؤسسي الذي همش فئات كثيرة في المجتمع وحرّمها من الاسهام بفعالية في التنمية السياسية .هذا وتنعكس حالة الاختناق المؤسسية في سورية في فقدان قدرة المؤسسات السياسية على التغير مع مرور الوقت ، وتجسيد متطلعات المجتمع الجديد ،ومصالحه وتوقعاته . وقد اسهم التدفق الهائل في للمعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والهجرة في الاتجاهين في رفع توقعات الشعب السوري . ومع ذلك فإن التوجهات السياسية التي اطلقت في بادئ الامر اموجا احتجاجية في سورية هي بصورة أساسية مشابهة للمد الذي حصل مؤخرا في كل من مصر وتونس التي تسعى الى طلب الحريات المدنية إضافة الى وجود سياسات وطنية مستقلة . (٢)

١ - إدارات المركز/٢٥٥-الثورة -السورية-وقوفوا وحالاتها- 27/3/ 2017

<https://www.syrias.net>

٢ -ربيع نصر، زكي محشي ،الازمة السورية الجذور والآثار الاقتصادية والاجتماعية ، المركز السوري لبحوث السياسات في الجمعية السورية للثقافة والمعرفة ،٢٠١٣،الأردن،ص٨٧

المطلب الثاني

ادارة الازمة السورية في المجتمع الدولي

لقد واجهت سورية إثر تسارع المتغيرات الدولية ، عقبات كبيرة في وجه دورها الإقليمي ، وتوجهاتها وسياساتها الخارجية عموماً . وكان ذلك نتيجة متغيرات مهمة في بنية النسق الدولي وتوجهات السياسة الدولية في عصر هيمنة القطبية الوحيدة ، وتراجع دور الانساق والنظم الفرعية ، كالنظام الإقليمي العربي وتراجع دور المنظمات والمؤسسات الدولية التي طالما استند عليها دول عالم الجنوب في تدعيم مراكزها .

تعاني السياسة الخارجية السورية من حالة قصور المحددات وجمود الآليات الذي حول السياسة التي أساسها المرونة والمتغير وفق مقتضيات الأحوال الى حالة ثابتة ومجردة ، وسيطرة ثقافة الشعار وليس الفعل على إدارة الازمات والملفات .

فمع نهاية دور سوريا الإقليمي ، يطرح بديلان اما البقاء دون دور جديد وأما مواجهة عواصف اشد خطراً وهولاً . والحال فان طبيعة متغيرات النسق الدولي وتوجهاته باتت تتطلب من صانع السياسة الخارجية السورية التكيف مع المتغيرات التي تؤثر في دولته ، مما يتطلب صوغ أنماط جديدة في التعامل تأخذ في الاعتبار مصالح سورية الحقيقية .^(١)

^١ - الازمة السورية-القضية -السورية-في-عين-الدول-الكبرى 2017 /3/27

<https://www.noonpost.org/>

غير انه من اجل فهم موقف المجتمع الدولي من الثورة في سوريا لابد بداية من محاولة عرض سريع للأجراءات والعقوبات الدولية التي اتخذت ضد النظام السوري .

١. التدخلات الإقليمية في الثورة السورية

ان تمسك نظام الأسد بالبقاء بالسلطة مهما كلف الثمن وعجز عن تحقيق ذلك بقدراته الذاتية ،جعله يستدرج تدخلا خارجيا لصالحه تمثل بالمحور الروسي الصيني الإيراني ،وبالرغم من المحاولات المتكررة لتقديم النصائح والمبادرات التي قدمت من اطراف عربية وأقليمية ودولية

لمساعدة النظام على تجاوز ازمة .الا انه كان جليا ان النظام السوري قضى على أي أمل بأبقاء الحل في الاطار الوطني .الامر الذي حول سوريا الس ساحة صراع وتصفية حسابات إقليمية ودولية الامر الذي زاد من تعقيد المشهد السياسي السوري .فيما دأبت روسيا والصين بشل فعال على احباط محاولة الولايات المتحدة وحلفائها الاوربيين والعرب من تمرير أي قرار في مجلس الامن كمحاولة للتمسك بأخذ موطن قدم في الشرق الأوسط لموازنة الحضور العسكري الغربي في البحر الأبيض المتوسط .وعليه يرى كثير من السوريين بأن استمرار الثورة مرهون بالسوريين لكن سقوط الأسد مرهون بتوافق إقليمي دولي .^(١)

٢.العقوبات العربية الدولية

مع استمرار النظام السوري باستخدام القوة المفرطة ضد شعبه وفي ظل عدم رغبة المجتمع الدولي بالتدخل العسكري في سوريا ، قامت الولايات المتحدة والاتحاد الأوربي والجامعة العربية بتطبيق عقوبات واسعة النطاق

^١ - الازمة السورية والمجتمع الدولي https://www.mop.gov.jo/details.page/news_details.aspx?newsId=813/2017/3/28

شملت حظر السفر على افراد من عائلة الأسد ومسؤولين سوريين وتجميد حساباتهم المصرفية وممتلكاتهم في الخارج ، وحظر شراء النفط السوري وحظر تصدير السلع والبضائع والعزل الدبلوماسي الجزئي.^(١)

أن المجتمع الدولي غالبا ما يبرر عدم تدخله في سوريا بحجج عدم وجود معارضة موحدة ، عدم وجود بديل سياسي لنظام الأسد . أي انه دائما ما يدور النقاش حول الازمة في سوريا ليغرق بالتفاصيل متناسيا المواضيع الأساسية والارواح التي تقتل يوميا . كما ان للمجتمع العربي مصلحة في إيجاد حل للازمة السورية التي تهوي بيئة ملائمة لانتشار العنف الذي لن يقتصر تأثيرا على سوريا فقط بل حتي الدول المجاورة التي قد يطالها المد.

تطورت الاستجابات الإقليمية والدولية مع تصاعد الازمة .فقد قدمت بعض الدول في بداية الازمة الدعم السياسي والاقتصادي وبعد ذلك قام عدد من هذه الدول بتقديم الدعم السياسي والمالي ،واللوجستي .

قامت الولايات المتحدة الامريكية والاتحاد الأوربي وجامعة الدول العربية وتركيا وأستراليا وغيرها من الدول بفرض عقوبات مختلفة ترمي الى ممارسة الضغط على النظام السوري الحالي فأن الغاية من ذلك هوة استهداف النظام السوري دون تعريض الشعب السوري الى مصاعب غير مستحقة .^(٢)

عكست العقوبات المفروضة من الاتحاد الأوربي منذ بدء الازمة والعقوبات المفروضة من الولايات المتحدة من حيث الهدف والنطاق ففي

^١ - العقوبات الدولية على النظام السوري - 2017/3/28

<https://www.un.org/Arabic/news/focus/Syria.asp?foucus1=Syria&focus=Id=30/>

^٢ -نصر ربيع ،دور العوامل السياسية في الحراك السياسي :الحالة السورية،المعهد العربي للتخطيط، الكويت ، ٢٠١٢، ص٣٢

مطلع شهر أيار ٢٠١١ طبقت الاتحاد الأوروبي حظراً على الأسلحة إضافة الى حظر السفر وتجميد الأموال.

أن اثر الازمة أثرت بشكل كبير على الاقتصاد بعد العقوبات التي فرضت ولاسيما قطاعات التعدين والمالية والتجارة والنقل والصناعات التحويلية. وبصورة عامة فان الخسائر تعود في الإنتاج والزيادة في التكاليف الاعمال التجارية الى الانخفاض الحاد في قطاع النفط بنسبة ٤٧% الامر الذي أثر على مصادر الطاقة بالنسبة للشركات والافراد.^(١)

ويدعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في البلدان المجاورة لسوريا المجتمعات المضيفة كي تتمكن من مواجهة تدفق اللاجئين، وتحسين البنية التحتية، وإعطاء دفعة للفرص الاقتصادية المحلية وفرص العمل، ولا سيما للفئات المستضعفة، مثل الشباب والمعاقين والنساء - في الوقت الذي يساعد فيه البرنامج على حل النزاع والوساطة بشأنه والحيلولة دون استمراره.

ويركز النهج الإنمائي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي على إعادة القدرة على مواجهة الأزمة والتعافي من آثارها والتأكد من أن تلك المجتمعات لا تتعافى وحسب من الأزمة بل وتحسن من آفاقها التنموية على المدى الطويل كذلك.^(٢)

من ناحية أخرى، يقود استمرار الأزمة السورية، في ظل وجود الرئيس بشار الأسد أو عدمه، انتشار الصراعات الطائفية، والعمليات "الجهادية" المسلحة في الدول المجاورة لسوريا، وهو ما ظهر جلياً في عدد من الأعمال الإرهابية التي وقعت أخيراً في مصر وتركيا ولبنان.

^١ -اثر الازمة السورية -2017/3/28- <https://www.skynews-arabia.com/web/tag?s/>

١- النهج الانمائي لبرنامج الامم المتحدة اتجاه الازمة السورية -2017/3/28 -

http://www.arabstates.undp.org/content/rbas/ar/home/ourwork/crisis-preventionandrecovery/successstories/Responding_to_crisis_Syria.html

فيرى المحللون أنه من الوارد جداً أن تؤدي الفوضى السورية إلى انتشار الصراعات الطائفية في كل من الأردن ولبنان لوجود امتدادات عرقية وطائفية في هذه الدول، ذات صلة بالوضع السوري. فكلما استمر القمع الوحشي من جانب نظام الرئيس الأسد للمعارضين السياسيين، زاد انتشار العنف والكراهية بين الطوائف المتعددة في المنطقة، وزاد العنف المتبادل بينها، وهو ما كان واضحاً في لبنان وتركيا بشكل ملموس في الآونة الأخيرة.

وعلى مستوى العراق، يرى البعض أن الأراضي السورية أيضاً ملاذاً آمناً للمسلحين العراقيين المعارضين للنظام الحاكم في بغداد، ومقاتلي حزب العمال الكردستاني الذين يستهدفون إنشاء دولة مستقلة عن تركيا.

وعلى مستوى لبنان، فقد يؤدي سقوط نظام الرئيس الأسد، إلى تحقيق درجة ما من الاستقرار في لبنان على الأقل؛ نظراً لأن حرمان حزب الله من الدعم السوري والإيراني سيؤدي إلى تشجيعه على الممارسة الديمقراطية، واحترام القوى السياسية الأخرى في لبنان.^(١)

^١-الأزمة-السورية-وتداعياتها-على-المنطقة /2017/3/28
<http://www.moheet.com/2013/07/17/1797597>

الخاتمة :

من كل ما سبق نجد أن المتطلب الأساسي في مجال إدارة الأزمات هو التخطيط التنبؤي من خلا إنشاء فريق لإدارة كل أزمة تمر بها الدولة أو المؤسسة و الذي يتيح تدريب العاملين بأفضل الطرق العلمية لمجابهة الأزمات المحتملة.

فكل خطوة تقوم بها الإدارة بدون تخطيط مسبق هو رد الفعل تقليدي و لا وجود للفكر المبادر المخطط للأزمات قبل حدوثها.

تعتبر إدارة الأزمات في المدرسة أسلوبا عمليا يبنى على التنبؤ الجيد لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقاتها ومجالاتها وفهم المواقف المفاجئة وتحديد الأدوار والمهام والتحريك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الأزمة .

الاستنتاجات :

ان إدارة الازمة بشكل ناجح ترتبط بمدى قدرة الدول والمنظمات الدولية في السيطرة على الازمة الدولية والحيلولة دون تحولها الى صراع مسلح وتحقيق الأهداف المنشودة عن طريق الأسس والاساليب الموضوعة .

والأزمة السورية، بما هي قضية كبرى راهنة في الفضاء القومي، لا بد من التوجه لمقاربتها مقارنة علمية، بعيدة عن الإسقاطات الأيديولوجية، بحيث يغدو المواطن العربي قادرا على الإحاطة بها، وفهم دلالاتها البعيدة المدى، ذات الصلة بالعرب ومستقبلهم.

المصادر والمراجع

• القرآن الكريم

اولاً: الكتب المعجمة

- ١- السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتيجيات ادارة الازمات والكوارث دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ٢٠١٦، القاهرة
- ٢- جيمس دورني، النظريات المتعاقبة في العلاقات الدولية، دار الثقافة للطباعة والنشر، ط١، ١٩٨٥
- ٣- حسن البزاز، ادارة الازمات الدولية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠٠١
- ٤- سعد حقي توفيق، مبادئ العلاقات الدولية، المكتبة القانونية، بغداد، الطبعة الخامسة، ٢٠١٦
- ٥- عطية حسين افندي، اتجاهات جديدة في الادارة بين النظرية والتعليق، الطبعة الاولى، القاهرة ١٩٩٤
- ٦- طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار زهرات للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٧
- ٧- عطية حسين افندي، ادارة الازمات الدولية، دار النهضة العربية، ط١، القاهرة ٢٠١٢
- ٨- عبد القادر محمد فهمي، مفهوم الازمة الدولية وطرائق ادارتها، بحث غير منشور، القاهرة ٢٠١٠
- ٩- عبد الكريم احمد جليل، إدارة الازمات والكوارث، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، ٢٠١٦
- ١٠- محمد الشافعي، إدارة الازمات، مركز المحروسة للبحوث والتعريب والنشر، الطبعة الاولى، القاهرة ١٩٩٩،
- ١١- محسن احمد الخضير، إدارة الازمات. مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٣
- ١٢- محمد رشاد الحملاوي، ادارة الازمات، مركز الامارات للدراسات والبحوث، ط١، القاهرة ١٩٩٧.
- ١٣- محمد عبد الغني هلال، ادارة الازمات الدولية، دار الثقافة للطبع والنشر، ط١، القاهرة، ١٩٩٨

- ١٤- محمد عبد الغني حسين ،مهارات إدارة الازمات،مركز تطوير الأداء والتنمية ، الطبعة الاولى، القاهرة، ٢٠٠٨
- ١٥- مصطفى عبيد مصطفى، مراحل ادارة الازمات ، دار الجامعية للنشر والتوزيع، ط١، القاهرة، ٢٠١٠
- ١٦- هشام النجار ،سوريا التحولات الكبرى مشكلات الوطن ومستقبل العرب ،سما للنشر والتوزيع ،لبنان، ٢٠١٥

ثانياً: المجالات والدوريات

- ١ - نصر ربيع ،دور العوامل السياسية في الحراك السياسي :الحالة السورية،المعهد العربي للتخطيط، الكويت ٢٠١٢
- ٢- ربيع نصر، زكي محشي ،الازمة السورية الجذور والآثار الاقتصادية والاجتماعية ، المركز السوري لبحوث السياسات في الجمعية السورية للثقافة والمعرفة ،٢٠١٣،الأردن
- ٣- ايثار عبد الهادي محمد، استراتيجيات ادارة الازمات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد ٦٤، المجلة ١٧، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، بغداد، ٢٠١١

ثالثاً: الانترنت

١. استراتيجيات ادارة الازمات 2017/1/26
[https://sst5.com/readArticle.aspx? ArtID=1365& SecID=42.](https://sst5.com/readArticle.aspx? ArtID=1365& SecID=42)
٢. مواجهة الازمات الدولية 2017/1/28
[www.moqatel.com/openshara/Behoth/Ektesad8/azamat/seco8.doc-cv.](http://www.moqatel.com/openshara/Behoth/Ektesad8/azamat/seco8.doc-cv)
٣. اسس ادارة الازمة 29/1/2017
<http://www.m.bayt.com/ar/specalties/q/27741>
٤. مراحل ادارة الازمة 1/2/2017
<http://mobile.prima.in.php? Story.fbid>

٥. بدايات الازمة السورية 2017/3/20

<https://www.permalink.php?id=367718716718881&story-fbid=43651400983951/>

٦. نشأت الازمة السورية 2017/3/26 death toll rises as Syria - crackdown continues al Jazeera may1,2011 /// <https://www.aljazeera.com/news/2011/5/1/death-toll-rises-as-syria-crackdown-continues>

٧. سوريا-٤-سنوات-من-عمر-الازمة 2017/3/25- <https://Arabic.rt.com/news/777040>

٨. استمرار الحرب الاهلية في سوريا 2017/3/26 - <https://lizeasy.com/syrian-rebel-leader-says-any-american-strike-on-ragime-targets-Washington-post-september4-2013/>

٩. اسباب الازمة السورية 2017/3/27 - <https://www.asharqalarabi.org.uk/markaz/m-abath-10-17-12.htm>

١٠. الاسباب الاجتماعية للأزمة

<https://arabic.com.cnn.middleeast/algeria-syria-relationship-analysis/2017/3/27>

١١. إدارات المركز/٢٥٥-الثورة -السورية-وقواها وحالاتها

[/https://www.syrias.net](https://www.syrias.net) 27/3/2017

١٢. الازمة-السورية-القضية -السورية-في-اعين-الدول-الكبرى

[/https://www.noonpost.org](https://www.noonpost.org) / 2017 /3/27

١٣. الازمة السورية والمجتمع الدولي

<https://www.mop.gov.jo/detailspage/newsdetails.aspx?newsId=813/2017/3/28>

١٤. العقوبات الدولية على النظام السوري

[https://www.un.org/Arabic/news/focus/Syria.asp?focu
s1=Syria&focus=Id=30/2017/3/28](https://www.un.org/Arabic/news/focus/Syria.asp?focu
s1=Syria&focus=Id=30/2017/3/28)

١٥. اثر الازمة السورية

<https://www.skynewsarabia.com/web/tag?s/2017/3/28>

١٦- النهج الانمائي لبرنامج الامم المتحدة اتجاء الازمة السورية

[http://www.arabstates.undp.org/content/rbas/ar/home
/ourwork/crisispreventionandrecovery/successtories/Re
sponding_to_crisis_Syria.html/2017/3/29](http://www.arabstates.undp.org/content/rbas/ar/home
/ourwork/crisispreventionandrecovery/successtories/Re
sponding_to_crisis_Syria.html/2017/3/29)

١٧. الأزمات السورية وتدابيرها على المنطقة

<http://www.moheet.com/2013/07/17/1797597>

[/ 2828- /2017/3/29](#)

١٨. ادارة الازمات الدولية 2017/3/29 — <https://Glenn>
H.snyder. " (risis Bargaining: Inicharlesf. Herman(ed),
International (risis Insightsfrom Behavior Research, op.
(it,p 240/

١٩. مراحل ادارة الازمة 2017/3/29 —
[https://AugistineN.R.Managing the Crisis you tried to
prevent, Hard Business, n; 6.1995.pp.149-158/](https://AugistineN.R.Managing the Crisis you tried to
prevent, Hard Business, n; 6.1995.pp.149-158/)

٢٠. هكذا بدأت الثورة في سوريا 2017/3/29 /-

www.aljazeera.net/news/reportsandinterviews