



التخطيط لإنشاء المركز الوطني لإدارة الأزمات الحكومية في اليمن

Planning for the Establishment of the National Center for Governmental Crisis Management in Yemen

عبد الله أحمد محمد المسيبي: باحث وطالب دكتوراه، مركز التنمية الشاملة، جامعة
صنعاء، اليمن.

*Abdullah Ahmed Mohammed Al-Musaibi: Researcher and PhD
Student, Comprehensive Development Center, Sana'a University,
Yemen.*

idrc@su.edu.ye

المستخلص:

تسعى هذه الدراسة إلى وضع خطة لإنشاء مركز وطني مخصص لإدارة الأزمات الحكومية في اليمن، مما يعزز من كفاءة الحكومة في التعامل مع الأزمات المتنوعة. ويوفر المركز قاعدة علمية لدراسة وتحليل العوامل المؤدية للأزمات، ويعمل على تطوير استراتيجيات فعالة لمواجهتها. كما يساهم في تدريب الكوادر البشرية، مما يعزز قدراتهم في إدارة الأزمات بكفاءة. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، حيث تم تحليل البيانات المتعلقة بالأزمات الماضية والتحديات الحالية. يساعد هذا المنهج في فهم السياق المحيط وتحديد المخاطر والأولويات. وتبرز أهمية الدراسة من خلال تحليل الوضع الراهن لإدارة الأزمات في اليمن وتحديد الاحتياجات الفعلية لإنشاء مركز فعال. علاوة على ذلك، يعزز المركز تبادل المعرفة والخبرات بين المؤسسات الحكومية والمجتمع المدني، مما يساهم في بناء استجابة شاملة ومنهجية للأزمات في البلاد ويعزز من الاستقرار والتنمية المستدامة. توصلت الدراسة إلى أن إنشاء المركز يمكن أن يعزز القدرة على الاستجابة السريعة والفعالة للأزمات، كما يوفر منصة لتنسيق الجهود بين الجهات الحكومية والمجتمعية. أوصت الدراسة بإنشاء صندوق لإدارة الأزمات يُموّل من إيرادات المعاملات الحكومية مثل الضرائب والجمارك، حيث إن مردوده يساهم في تحقيق الاستقرار الذي يعزز بيئة ملائمة للاستثمار. كما أوصت بالاستفادة من التجارب اليمنية في إدارة الأزمات عبر كافة مؤسسات الدولة، لتعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية والمجتمعية لضمان استجابة فعالة وسريعة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، التخطيط، المركز الوطني، الجمهورية اليمنية.



Abstract:

This study aims to develop a plan for establishing a national center dedicated to governmental crisis management in Yemen, thereby enhancing the government's efficiency in handling diverse crises. The center will provide a scientific basis for studying and analyzing factors leading to crises, and will work on developing effective strategies to confront them. It will also contribute to training human cadres, thereby enhancing their capabilities in efficient crisis management. The study adopted an analytical methodology, analyzing data related to past crises and current challenges. This approach helps in understanding the surrounding context and identifying risks and priorities. The study's importance is highlighted by analyzing the current state of crisis management in Yemen and identifying the actual needs for establishing an effective center. Furthermore, the center will enhance the exchange of knowledge and expertise between governmental institutions and civil society, contributing to building a comprehensive and systematic response to crises in the country and promoting stability and sustainable development. The study concluded that establishing the center can enhance the capacity for rapid and effective crisis response, and also provides a platform for coordinating efforts between governmental and community entities. The study recommended establishing a crisis management fund to be financed by government transaction revenues such as taxes and customs, as its returns contribute to achieving stability that fosters a suitable environment for investment. It also recommended benefiting from Yemeni experiences in crisis management across all state institutions, to enhance coordination between governmental and community entities to ensure an effective and rapid response.

Keywords: Crisis Management, Planning, National Center, Republic of Yemen.

المقدمة:

تعتبر إدارة الأزمات من أبرز التحديات التي تواجه الدول النامية، وخاصة في ظل الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المعقدة في اليمن. يتعرض المجتمع هناك لمجموعة من الأزمات المتكررة، مما يجعل إنشاء مركز وطني لإدارة الأزمات ضرورة ملحة. يهدف هذا المركز إلى تعزيز قدرات البلاد في مواجهة الأزمات المتنوعة، سواء كانت ناتجة عن كوارث طبيعية، صراعات مسلحة، أو أزمات إنسانية، حيث يتطلب إنشاء هذا المركز رؤية شاملة تضم استراتيجيات فعالة، إطاراً قانونياً قوياً، وبنية تحتية متطورة. كما يجب أن يتضمن المركز كفاءات بشرية مدربة ومؤهلة، قادرة على تحليل الأزمات وتقديم الحلول المناسبة في الوقت المناسب، من خلال توحيد الجهود على المستويين المحلي والدولي، يمكن للمركز أن يلعب دوراً حيوياً في التخفيف من آثار الأزمات وتعزيز الاستجابة لها، مما يساهم في استقرار اليمن ويعكس التزامه بالتنمية المستدامة، يمثل التخطيط لإنشاء المركز الوطني لإدارة الأزمات خطوة استراتيجية نحو بناء مجتمع أكثر مرونة وقابلية للتكيف مع التحديات، ويؤكد على أهمية التعاون بين جميع الأطراف المعنية لتحقيق الأهداف المرجوة.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وجود إطار مؤسسي شامل لإدارة الأزمات في اليمن، مما يؤدي إلى ضعف الاستجابة للأزمات المتعددة التي يواجهها البلد في ظل تكرار الأزمات الإنسانية والسياسية، حيث تعاني الجهات الحكومية وغير الحكومية من نقص في التنسيق الفعال، مما يتسبب في تداخل الجهود وتكرارها دون تحقيق النتائج المرجوة. كما أن غياب نظام شامل لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأزمات يجعل اتخاذ القرارات المستنيرة أمراً صعباً حيث سعت الدراسة إلى الإجابة على

السؤال الرئيسي الذي يتمحور حول تحديد الاحتياجات الفعلية لإنشاء المركز الوطني لإدارة الأزمات، وتطوير استراتيجيات فعالة تعزز قدرة اليمن على التعامل مع الأزمات المستقبلية بفعالية وكفاءة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي تدعم التخطيط لإنشاء المركز الوطني لإدارة الأزمات الحكومية في اليمن، والتي تتضمن:

1. تحليل الوضع الراهن لإدارة الأزمات في اليمن وتحديد الاحتياجات الفعلية لإنشاء مركز فعال.

2. تطوير مقترحات تتعلق بأطار قانوني ينظم عمل المركز ويحدد صلاحياته وعلاقته مع الجهات الحكومية الأخرى.

3. تعزيز مهارات الكوادر البشرية من خلال تطوير برامج تدريبية متخصصة في مجالات إدارة الأزمات.

4. إنشاء نظام متكامل شامل لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأزمات، مما يساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة.

5. استكشاف مصادر التمويل المحتملة لضمان استدامة المركز واستمرار جهوده في إدارة الأزمات.

منهج الدراسة:

أعتمد الباحث على المنهج التحليلي الذي يتضمن دراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمات السابقة والتحديات الحالية حيث يسهم المنهج في فهم السياق العام وتحديد المخاطر والأولويات بشكل منهجي.

أهمية الدراسة:

يعتبر التخطيط لإنشاء المركز الوطني لإدارة الأزمات الحكومية في اليمن ذات أهمية كبيرة من حيث:

1. يوفر إطاراً علمياً لدراسة الأزمات وكيفية إدارتها، مما يساعد الأكاديميين والباحثين على

تحليل الأسباب والدوافع وراء الأزمات التي تواجه الحكومة.

2. يسهم في تطوير استراتيجيات مبتكرة لمواجهة الأزمات، مما يعزز من فعالية الاستجابة

الحكومية و يفتح المجال لإجراء أبحاث معمقة

كما يمكن أن يكون المركز منصة لتدريب الكوادر المتخصصة، مما يؤهلهم بالمعارف والمهارات

لمواجهة التحديات ، و يعزز المركز من تبادل المعرفة والخبرات بين الباحثين والممارسين، مما

يساهم في بناء مجتمع أكاديمي ومهني قوي في مجال إدارة الأزمات.

مفاهيم الدراسة

• **التخطيط:** هو عملية تحديد الأهداف المستقبلية ووضع الاستراتيجيات والوسائل اللازمة

لتحقيقها وتحقيق الأهداف كخطوة أساسية في إدارة الوقت والموارد بشكل فعال. (وكاع ،

(2022

• **الأزمة:** وهي عملية اتخاذ القرار ولكنها لا تمثل الأزمة بجميع جوانبها والمشكلة هي انحراف صار عن نمط لا يحمل في طياته خطراً ، تتوافر عنه معلومات دقيقة لإدراكه وتفهمه ووقتاً كافياً لمعالجته وخبرات مناسبة للتعامل معه وموارد مادية متاحة تفي لمواجهته . (العمار ، 2000)

• **ادارة الازمات:** هي عملية التخطيط والتنفيذ لمواجهة الأزمات أو الأحداث غير المتوقعة التي قد تؤثر سلباً على الأفراد أو المؤسسات و حماية الأصول البشرية والمادية وضمان استمرارية الأعمال. (الحاشدي، إسماعيل، 2018)

الدراسات السابقة:

• **دراسة بيداويد، ابتسام إسماعيل حنا (2019):** يهدف البحث إلى استكشاف مكونات استراتيجية العمليات ودورها في تعزيز فعالية إدارة الأزمات. اعتمد البحث على مخطط افتراضي لتحديد فرضياته وتحقيق أهدافه، مستخدماً المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل النتائج. تتمحور مشكلة البحث حول ما إذا كان لدى المديرين والعاملين في معمل سمنت بادوش التوسع تصور واضح لمكونات استراتيجية العمليات وفاعلية إدارة الأزمات، وطبيعة العلاقة بين المتغيرين. استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وتم اختيار معمل سمنت بادوش التوسع كمجتمع لتطبيق البحث واختبار فرضياته. تكونت عينة البحث من 75 مجيباً، شملت مدير المعمل ومعاونيه ومديري الأقسام والشعب، بالإضافة إلى عدد من العاملين في المعمل. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين مكونات استراتيجية العمليات

وفاعلية إدارة الأزمات في المعمل. بناءً على هذه الاستنتاجات، تم تقديم مجموعة من المقترحات، من أهمها ضرورة اهتمام إدارة المعمل بمكونات استراتيجية العمليات، نظرًا لدورها في تعزيز فعالية إدارة الأزمات من خلال اتخاذ قرارات سليمة لمواجهة الأزمات المفاجئة.

• دراسة وكاع، رافع طلب أحمد، والقعيد، بدر عايد (2022): هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات التكنولوجية في شركة زين للاتصالات في الأردن. شمل مجتمع الدراسة 250 إداريًا في الشركة، وتم تصميم استبانة الدراسة وتوزيعها على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، حيث بلغ عدد أفراد العينة 152 إداريًا، وتم استرداد 124 استبانة صالحة للتحليل، تمثل 81.6% من العينة. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والتحفيز) على إدارة الأزمات التكنولوجية، والتي تشمل اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، والتعلم. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، أبرزها تعزيز مفهوم القيادة التحويلية في الشركة من خلال تنظيم دورات تدريبية للإداريين، بالإضافة إلى وضع خطط مدروسة لإدارة الأزمات التكنولوجية.

• دراسة الشريف، ماجد موسى، الحكمي، ريان عبدالله، والتيس، سعيد أبو بكر (2024): تهدف الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في التعلم من الأزمات السابقة ومنع الأزمات المستقبلية لدى القيادات الإدارية في شركات الاتصالات السعودية.

يُعتبر هذا البحث من الدراسات الوصفية التحليلية التي تتيح للباحث جمع معلومات وبيانات دقيقة تعكس واقع المشكلات، بهدف الوصول إلى تصور محدد للمشكلة من خلال رصد وتحليل وتفسير البيانات المستخلصة من المستجيبين. تم تحويل البيانات إلى معلومات كمية لتسهيل عملية الوصف والتحليل، وذلك لفهم دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، مع الاعتماد على أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات. يتكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات السعودية، وقد تم اختيار عينة تمثل هذا المجتمع بعدد بلغ 211 فردًا. توصل البحث إلى عدة نتائج رئيسية، منها قبول الفرضية الأولى التي تشير إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية والتعلم من الأزمات السابقة. كما تم قبول الفرضية الثانية التي تفيد بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية ومنع الأزمات المستقبلية. وقد أسفر البحث عن مجموعة من التوصيات، أبرزها أهمية تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية لتطوير الإطار الأخلاقي والقيمي، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمة.

الجانب النظري: إدارة الأزمات

حقائق أساسية عن الأزمات

تحدث الأزمة نتيجة لتراكم مجموعة من التأثيرات التي تحدث خللاً مفاجئاً يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، ويشكل تهديداً لبقاء المنظمة، ويؤثر على القواعد والمعايير المتبعة، ويؤدي إلى اختلاط الأسباب بالنتائج، وبالتالي يفقد صانع القرار السيطرة على الموقف.

وهناك عدة حقائق عن الأزمات وهي:

1. **حادثة إدارة الأزمات في الفكر الإداري:** لقد كان أول ظهور لمفهوم إدارة الأزمات في الفكر العسكري ثم الأمني. وعلى المستوى العالمي، يلاحظ أن أكثر من 80% مما كُتب عن إدارة الأزمات في الفكر الإداري قد صدر بعد عام 1988.
2. **تجاوز الأزمات للحيز المكاني والزمني لها:** إن كارثة انفجار مفاعل تشيرنوبل عام 1986 (الحيز الزمني)، والتي وقعت بأوكرانيا (الحيز المكاني)، قد أسفرت عن وفاة أكثر من 4000 شخص وامتدت آثارها إلى خارج الاتحاد السوفيتي السابق لتشمل 12 دولة أخرى، كما أنه سيؤدي إلى حدوث حالات إصابة بالسرطان والوفيات خلال الثلاثين سنة التالية للانفجار، أي حتى 2016.
3. **تعدد وفداحة الخسائر:** لا تقتصر الخسائر المترتبة على الأزمات والكوارث على الخسائر البشرية والمادية فقط، بل تشمل أيضًا الخسائر النفسية والمعنوية التي قد تتجاوزهما معًا. إن الركاب الذين أنقذوا أثناء غرق العبارة السلام 98 ما زالوا يعانون من أمراض نفسية حتى الآن، حيث إن علاج الآثار النفسية والمعنوية للأزمات قد يكون أكثر صعوبة وتكلفة مقارنة بعلاج الخسائر المادية الناجمة عنها. كذلك أزمة 11 سبتمبر 2001، فالخسائر المباشرة تُعد بعشرات المليارات من الدولارات، أما الخسائر غير المباشرة فربما تُعد بمئات المليارات وشملت جميع دول العالم وما زالت آثارها ممتدة بعد الانفجار.

4. الأزمات جزء من نسيج الحياة المعاصرة: أصبحت الأزمات جزءًا لا يتجزأ من نسيج الحياة

المعاصرة، بل إن وقوع الأزمات في أرجاء العالم أصبح من حقائق الحياة اليومية (إسماعيل

والحاشدي، 2018).

تعريف الأزمة

ترتبط ظاهرة الأزمة بالشعور بالخطر والتوتر، وتبرز أهمية الوقت اللازم لاتخاذ قرارات وإجراءات المواجهة. فالأزمة تمثل موقفًا يتطلب جهدًا لفهم متغيراتها وتفسير ظواهرها، ومحاولة السيطرة على أحداثها وتقادي مخاطرها. للتعامل مع هذا الوضع، يجب توافر رؤية عميقة للأحداث السابقة لفهم أسباب الأزمة والظروف التي أوجدتها، كما يتطلب الأمر تفكيرًا مفتوحًا لإدراك جميع الأبعاد المحيطة بالأزمة، وأخيرًا رؤية مستقبلية لتوقع التطورات المحتملة (الضويحي، 2014).

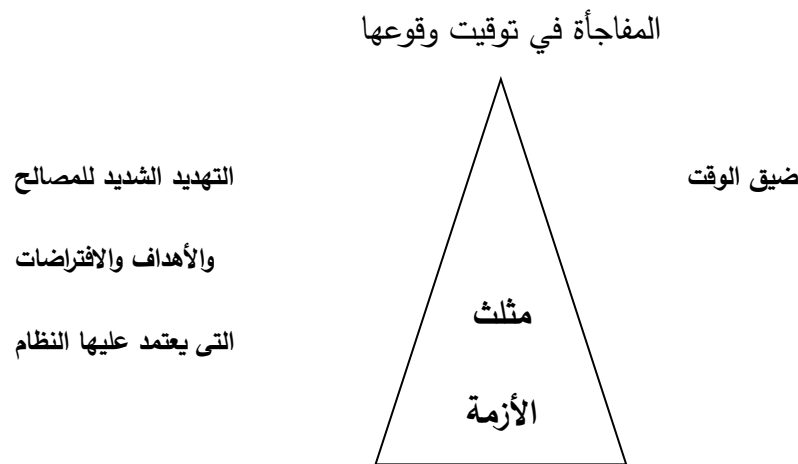
الخصائص الأساسية للأزمة

هناك مجموعة من السمات أو الخصائص التي تميز الأزمة تتمثل فيما يلي:

1. المفاجأة العنيفة عند حدوثها.
2. نقطة تحول أساسية في مسار الأحداث.
3. نقص التحكم في مجريات الأحداث.
4. تسود ظروف عدم اليقين ونقص المعلومات.
5. الغموض وعدم وضوح الرؤية.
6. ضغط الوقت والحاجة لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة وصائبة.
7. تهديد شديد للمصالح والأهداف والافتراضات الأساسية للنظام.

8. انهيار سمعة المنظمة أو سمعة متخذ القرار.
9. فقدان مصداقية المنظمة تجاه المجتمع.
10. تأثير القلق والاضطراب على حياة الأفراد.
11. منازعات قانونية ومالية بين جماعات المصالح والأطراف المعنية.
12. تتسبب في خسائر مادية أو بشرية أو نفسية.
13. الدخول في دائرة من المجاهيل المستقبلية والعلاقات المعقدة المتداخلة التي يصعب حسابها بدقة (الشريف والحكمي، 2024).

ويوضح الشكل التالي الأبعاد الأساسية للأزمة (مثلث الأزمة):



شكل الأبعاد الأساسية للأزمة

الفرق بين الأزمة وبعض المصطلحات الأخرى

لقد حدث خلط بين مفهوم الأزمة وبعض المصطلحات الأخرى مثل المشكلة والتهديد والواقعة والحادث والصراع والكارثة. وفيما يلي توضيح لمفهوم تلك المصطلحات والفرق بينها وبين الأزمة:

1. المشكلة

المشكلة هي سؤال يحتاج لإجابة أو اتخاذ قرار. وتمثل المشكلة هنا مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة، وهي عملية اتخاذ القرار، لكنها لا تمثل الأزمة بجميع جوانبها. المشكلة هي انحراف ضار عن نمط لا يحمل في طياته خطرًا، وتتوافر عنها معلومات دقيقة لإدراكها وتفهمها، ووقت كافٍ لمعالجتها، وخبرات مناسبة للتعامل معها، وموارد مادية متاحة تفي لمواجهتها.

وتحتاج المشكلة لمنهج تقليدي لمعالجتها، أما الأزمة فلا تخضع للمنهج التقليدي في تحليل المشكلات، بل تحتاج لتطبيق منهج إدارة الأزمات. فالأزمة تعبر عن فشل إداري معين أو عدم خبرة أو حداثة المعرفة وتتجم عن أخطاء لا يمكن التهاون مع المتسبب فيها (العمار، 2000، ص.

46).



شكل الفرق بين المشكلة والأزمة

تعريف إدارة الأزمات

إدارة الأزمات هي التي تركز على تقليل الآثار السلبية المرتبطة بالأزمة، من خلال تحديد مصادر المخاطر والتهديدات وإزالة مسبباتها أو تقليل الخسائر البشرية والمادية والمعنوية الناتجة عنها. يتطلب ذلك استخدام نظم إنذار مبكر ذات حساسية عالية لالتقاط جميع إشارات الإنذار الحقيقية، بالإضافة إلى وضع خطط مسبقة للاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة (الضويحي، 2014، ص. 77).

أهداف إدارة الأزمات

تتمثل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي:

1. وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها بناءً على أهميتها.
2. تجنب المفاجآت المرتبطة بحدوث مخاطر أو أزمات من خلال المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وضمان إيصالها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة.
3. إعداد خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمنع حدوث الأزمات، بالإضافة إلى تحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية ووسائل استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية وأساليب التعلم وتحليل نقاط القوة والضعف في عملية المنع والمواجهة لتقييم أداء الجهات المختلفة.
4. استغلال الوقت متاح بفعالية من خلال تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المنع/المواجهة.
5. محاولة القضاء على الفوضى العشوائية والانفعالات اللحظية التي غالباً ما تصاحب الأزمات.

6. الاستغلال الكفاء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة (أبو دراز،

2016).

دورة حياة الأزمة

تمر الأزمة بخمس مراحل، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

1. ميلاد الأزمة.

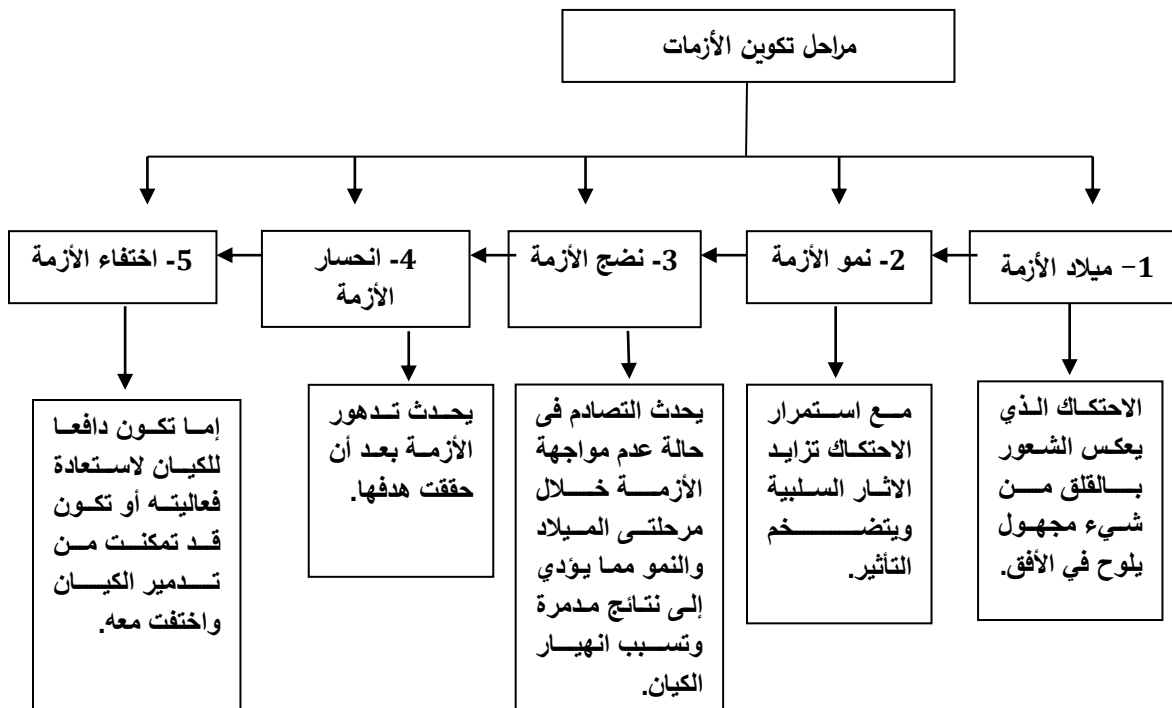
2. نمو الأزمة.

3. نضج الأزمة.

4. انحسار الأزمة.

5. اختفاء الأزمة (جار الله، 2011).

ويوضح الشكل التالي تلك المراحل:

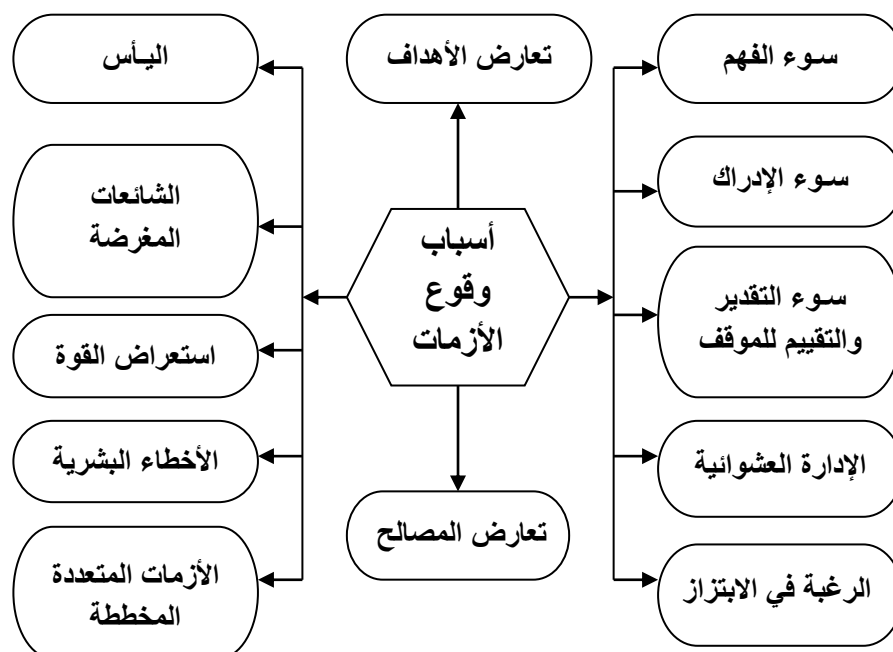


الأزمة: نقمة ونعمة في آن واحد

1. الأزمة نقمة لأنها:

- تُعرض العاملين والإدارة العليا لتوتر عصبي شديد، مما قد يؤدي إلى عجزهم عن اتخاذ القرارات المناسبة.
- تُسبب تشويه سمعة ومكانة الكيان الإداري المسؤول.
- تُسفر عن تصفية قيادات قد لا تكون مسؤولة عن الأزمة.
- تعوق المنظمة والعاملين عن تحقيق أهدافهم.
- تُعرض المنظمة لخسائر مادية أو بشرية أو معنوية فادحة، مما ينعكس سلباً على كفاءة وفاعلية الكيان الإداري.
- قد يتولد عن الأزمة الأساسية أزمات فرعية (إسماعيل والحاشدي، 2017).

هناك أسباب مختلفة لوقوع الأزمات يمكن عرضها في الشكل التالي:



شكل أسباب وقوع الأزمات

أسباب وقوع الأزمات في المؤسسات

1. سوء الفهم: ينجم سوء الفهم عن نقص المعلومات أو تعارضها، أو ضعف عملية الاتصال، أو اتخاذ قرارات متسرعة وغير دقيقة.
2. سوء الإدراك: يحدث سوء الإدراك بسبب الأخطاء أو التضارب في المعلومات، مما يؤدي إلى عدم استيعابها بشكل صحيح وبالتالي الفشل في اتخاذ قرارات صائبة.
3. سوء التقدير والتقييم: ينشأ سوء التقدير نتيجة الإفراط في الثقة بالنفس والتقليل من قدرات الآخرين، مما يؤدي إلى الاستهانة بهم رغم تزايد قوتهم وخطرهم.
4. الإدارة العشوائية: تعتمد الإدارة العشوائية على أساليب غير علمية، حيث تعالج الظواهر دون الاهتمام بجذور المشكلات، مما يؤدي إلى وقوع أزمات متعددة.
5. الرغبة في الابتزاز: يشير الابتزاز إلى استغلال الأخطاء لإجبار مرتكبيها على الاعتراف بالذنب، حيث قد تحدث الأخطاء بشكل غير مقصود، بينما تكون الخطيئة متعمدة.
6. اليأس والإحباط: يعتبر اليأس والإحباط من العوامل الرئيسية المؤدية للأزمات، مثل الاعتصامات والإضرابات العمالية نتيجة ارتفاع تكاليف المعيشة وانخفاض الأجور وسوء ظروف العمل.
7. الإشاعة: تُعرف الإشاعة بأنها خبر يُنشر بين الأفراد، قد يكون مبالغاً فيه أو غير صحيح، بهدف التأثير على سلوك مجموعة معينة، مما يؤدي إلى تفجر الأزمات.
8. استعراض القوة: يسفر استعراض القوة عن أزمات نتيجة التأثير في مجريات الأحداث دون مراعاة العواقب.

9. الأخطاء البشرية: تسهم الأخطاء البشرية في العديد من الأزمات داخل المنظمات، مثل الحوادث الكبرى والانفجارات.

10. المنافسة السلبية: تستغل بعض المنظمات التنافسية الضعف في منظمات أخرى لإحداث أزمات في أنظمتها الداخلية أو منتجاتها.

11. غياب القيادة الديمقراطية: في غياب القيادة الديمقراطية، قد تتعارض أهداف صناع القرار مع منفذي القرار وأصحاب المصالح، مما يؤدي إلى صراعات وفقدان المصداقية.

12. إخفاء إشارات الإنذار المبكر: قد يعتمد البعض إخفاء إشارات الإنذار المبكر عن الأطراف الأخرى داخل المنظمة لإلحاق الضرر بها نتيجة لتعارض المصالح (خليل، 2017، صص. 23-26).

وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع من المنظمات:

1. المنظمات المستهدفة للأزمات

وهي منظمات تحمل بداخلها عوامل تؤدي إلى زيادة احتمال تعرضها للأزمات، بالإضافة إلى عدم قدرتها على الملاءمة مع المتغيرات البيئية، ولا تقوم بتطبيق منهج إدارة الأزمات أو عمل الاستعدادات اللازمة لمواجهتها. ومن ثم فهي تكتفي برد الفعل بصورة عشوائية، فهي تنتظر لحين وقوع الأزمة ثم تقوم بمواجهتها. وقد يرجع ذلك إلى افتقاد القيادة الجيدة والرؤية السليمة للمخاطر في موقف الأزمة، بالإضافة إلى ضعف الهيكل التنظيمي وعدم توافر المعلومات اللازمة.

2. المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات

وهي منظمات تقوم بممارسة كافة الأنشطة التي يمكن بواسطتها زيادة قدرتها على مواجهة الأزمات، وتحد من الأضرار والخسائر، وتواصل التعلم، وتهتم بتوفير معايير الأمان. والمنظمات المستهدفة للأزمات ليس قدرها المحتوم أن تظل هكذا، ولكن يمكنها أن تقوم بعملية التغيير والتطوير لتصبح منظمات مستعدة للأزمات، الأمر الذي يؤدي إلى تغيير الثقافة التنظيمية السلبية الخاصة بها لتكون أكثر تأييداً ودعمًا لإدارة الأزمات، بالإضافة إلى التحديد الواضح لأهداف المنظمة وأولوياتها والموارد المتوفرة، وتوافر المعلومات الصحيحة والكافية اللازمة لاتخاذ القرارات. كذلك وضوح تام لخطوط السلطة والمسؤولية، ونظام جيد للاتصالات الداخلية والخارجية، وكذلك تحليل الأزمات السابقة لتحسين أسلوب الإعداد والمواجهة للأزمات المحتملة (الضويحي، 2014).

ويوضح الجدول التالي خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات:

خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات

المنظمات المستعدة للأزمات	المنظمات المستهدفة للأزمات
• يسودها ثقافة تنظيمية واعية ومساندة. • تتبع منهج التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجية. • هدفها النمو. • تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجاً أساسياً للتحسين المستمر. • تطبق أسلوب إدارة الأزمات. • لديها محفظة أزمات ونظم للإنذار المبكر وإجراءات لمنع والوقاية. • محدد بها مسبقاً فرق مُدربة لإدارة الأزمات. • تتحمل كامل المسؤولية بأبعادها الوظيفية والأخلاقية والعاطفية تجاه جميع الأطراف المعنية. • أزماتها السابقة تخضع للتحليل والدراسة لاستخلاص الدروس. • تشجع اكتشاف إشارات الإنذار المبكر. • تكافئ المنذرين ومكتشفي الأخطار نظير ولائهم. • تفصح عن المشكلات والعيوب وتتصدى لها. • ترفض التبريرات والأعذار.	• ثقافة تنظيمية غير واعية ومعوقة. • اتباع مناهج تقليدية للتخطيط. • هدفها البقاء فقط. • عدم معرفة مفهوم إدارة الجودة الشاملة. • تطبيق أسلوب الإدارة بالأزمات. • لا تتحرك إلا بعد وقوع الأزمة. • إلقاء اللوم على القدر، أو الآخرين، أو الحظ السيئ. • اعتبار أزماتها السابقة خبرات مؤلمة لا يجب تذكرها. • حجب إشارات الإنذار المبكر. • معاقبة المنذرين وحاملي الأخبار السيئة. • إخفاء المشكلات والعيوب. • الإسراف في استخدام التبريرات المغلوطة.

إعداد الباحث

وهناك تجارب يمنية رائدة في إدارة الأزمات كان لها تأثير إيجابي وأسهمت في تخفيف الأزمات

ولعبت دورًا في تجاوز وقوعها:

1. مشروع السائلة بصنعاء.
 2. مشروع خور المكلا.
 3. مشاريع سياسية رائدة مثل التعامل مع ملف جزر حنيش.
 4. التعامل مع ملف المدمرة كول، والأخرى في حضرموت.
 5. مشاريع زراعية مثل بناء السدود وأشهرها مأرب.
 6. مشاريع اقتصادية مثل مشروع بلحاف واستغلال الغاز المهدر الذي لم يُستغل منذ عام 1984 عند اكتشاف النفط في اليمن حتى تم استغلاله وتصديره في مشروع بلحاف.
 7. مشروع إقامة الوحدة اليمنية أسهم بشكل كبير في تعزيز التنمية وتحسين سبل المعيشة للشعب اليمني. لقد أدت هذه الوحدة إلى تنفيذ العديد من المشاريع التنموية التي ساهمت في رفع مستوى الحياة وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في البلاد (المسيبي، 2025).
- لإنشاء المركز الوطني لإدارة الأزمات في اليمن، يجب مراعاة عدة أمور أساسية منها:

1. تحديد الأهداف والرؤية:

- وضع أهداف واضحة للمركز تتعلق بإدارة الأزمات والحد من تأثيرها.
- تحديد الرؤية المستقبلية للدور الذي سيلعبه المركز.

2. الإطار القانوني والتنظيمي:

- إنشاء إطار قانوني ينظم عمل المركز ويحدد صلاحياته.

• التعاون مع الجهات الحكومية وغير الحكومية لوضع سياسات فعالة لتعزيز التنمية

وتحقيق الأهداف المشتركة.

3. البنية التحتية والتكنولوجيا:

• تشمل مراكز معلومات وأنظمة اتصالات حديثة تعمل على جمع البيانات وتوزيع

المعلومات.

4. التدريب وبناء القدرات:

• برامج تدريبية للكوادر البشرية في مختلف المجالات المتعلقة بإدارة الأزمات.

• تعزيز التعاون مع مؤسسات تعليمية لتوفير برامج تعليمية متخصصة.

5. الشراكات والتعاون:

• بناء شراكات مع منظمات دولية وإقليمية ومحلية لتبادل الخبرات.

• التعاون مع المجتمع المدني لضمان مشاركة فعالة.

6. استراتيجيات التواصل:

• تطوير استراتيجيات للتواصل الفعال مع الجمهور ووسائل الإعلام.

• إنشاء قنوات للتواصل أثناء الأزمات لضمان تدفق المعلومات.

7. أبحاث ودراسات مستمرة:

• إجراء أبحاث ودراسات لتحليل الأزمات السابقة وتحديد الدروس المستفادة.

• تطوير استراتيجيات مبنية على الأدلة.

8. التقييم والمراجعة:

- وضع آليات لتقييم أداء المركز وفاعلية استراتيجياته.
- مراجعة دورية للخطط والسياسات وفقاً للتغيرات والاحتياجات.

9. التمويل والاستدامة:

- تحديد مصادر التمويل لضمان استدامة المركز.
- وضع خطط لزيادة فاعلية استخدام الموارد.

10. التوعية والتثقيف:

- توعية المجتمع حول كيفية التعامل مع الأزمات، وبرامج لتعزيز الوعي بالمخاطر والوقاية.

تصور مقترح لإنشاء المركز الوطني لإدارة الأزمات في اليمن

1. الهدف من المركز: تعزيز القدرة على إدارة الأزمات والكوارث، وتوفير استجابة سريعة وفعالة للأزمات الإنسانية والطبيعية والاجتماعية.
2. البنية التنظيمية: إدارة عليا تتولى التخطيط الاستراتيجي وتوجيه السياسات.

فرق متخصصة:

- فرق الاستجابة السريعة.
- فرق التحليل والتقييم.
- فرق الدعم اللوجستي.

3. تحليل الوضع الحالي: يتضمن تحديد الأزمات المحتملة، ووضع خطط استجابة واضحة

ومتكاملة، وتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للكوادر المحلية.

4. التعاون: التعاون مع الأمم المتحدة والمنظمات، والتنسيق مع الوزارات المعنية مثل الصحة

والداخلية.

5. التكنولوجيا: استخدام نظم المعلومات الجغرافية (GIS) لتحديد مواقع الأزمات، وتطوير

تطبيقات إلكترونية لتسهيل التواصل مع المواطنين وتقديم المساعدة.

6. التمويل: تأمين تمويل مستدام من الحكومة والجهات المانحة، وإنشاء صندوق خاص لدعم

الأنشطة الطارئة.

7. المتابعة والتقييم: وضع آليات لمراقبة الأداء وتقييم فاعلية الاستجابة للأزمات، وتحسين

الخطط بناءً على الدروس المستفادة من الأزمات السابقة.

ومن خلال ملامسة الباحث لموضوع الدراسة توصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

1. إنشاء المركز يعزز القدرة على الاستجابة السريعة والفعالة للأزمات.

2. يوفر المركز منصة لتنسيق الجهود بين مختلف الجهات بأنواعها المختلفة.

3. يساهم المركز في تدريب وتطوير مهارات العاملين في إدارة الأزمات.

4. يعزز المركز تبادل الخبرات والمعرفة بين المؤسسات الحكومية والدولية.

5. يتيح وضع استراتيجيات وخطط طوارئ مدروسة لمواجهة الأزمات.

6. سيسهم المركز في وضع معايير لمراقبة الأداء وتحسين جودة الخدمات.

7. يشجع إنشاء المركز على تطوير حلول مبتكرة لإدارة الأزمات.

8. يعزز وجود المركز الثقة بين الحكومة والمواطنين من خلال الاستجابة الفعالة للآزمات.

يوصي الباحث:

1. اعتماد صندوق لإدارة الآزمات يمول من ناتج المعاملات الحكومية (ضرائب وجمارك وأخرى)، لكون مردوده هو الاستقرار الذي يبني بيئة صالحة للاستثمار.
2. الاستفادة من التجارب السابقة لإدارة الآزمات في كافة مؤسسات الدولة، لما في ذلك تعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية والمجتمعية لضمان استجابة فعالة وسريعة.
3. الاستفادة من دور مركز اتخاذ القرار في مصر كنموذج ناجح في الوطن العربي، إضافة إلى إيجاد قنوات تواصل تربط مؤسسات الدولة والقطاعات الخاصة والخدمية في اليمن.
4. وضع معايير تتضمن الأمن والسلامة الإدارية والصناعية والتجارية لتطبيقها في مختلف المؤسسات في اليمن، وإيجاد مكتب لضبط جودة الأداء والنشاط في المؤسسات لتقاضي الآزمات.
5. تقديم دليل إرشادي لإدارة الآزمات وتدريب موظفي القطاعات المختلفة عليه.
6. تفعيل دور المستشارين في مختلف القطاعات لإثراء هذه الإدارة من رصيدهم المعرفي ومن تجاربهم.
7. تفعيل صندوق المقترحات والشكاوى والابتكارات لتنشيط الشباب، والذي سيستلهم طاقاتهم وآراءهم في بناء هذه الإدارة، وإيجاد جائزة لأفضل مقترح يقدم ويطبق.



8. يجب أن يُوضع منصب العمل في إدارة الأزمات وقيادتها كمنافسة بين الشباب لمن يقدم برنامج عمل ومجموعة مصفوفات الإصلاحات في العمل المؤسسي، ويتم المفاضلة بين العروض لاختيار العرض المنطقي والذي سيلعب دوراً في إثراء إدارة الأزمات.
9. يجب أن نُخرج إدارة الأزمات من الجانب العمل التقليدي ونجعلها إدارة النخبة اليمنية، وسنرى أنها ستفتح آفاقاً جديدة تُضاف للإدارة اليمنية.

المصادر والمراجع

1. أبو دراز، أحمد حسين موسى. (2016). دور التعلم التنظيمي في إدارة الأزمات بالمستشفيات الفلسطينية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، 7.
2. أحمد، إسماعيل، والحاوشي، محمد. (2018). البواب العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات في المصارف أو المنشآت (رسالة ماجستير).
3. بيدويد، ابتسام إسماعيل حنا. (2019). مكونات استراتيجية العمليات ودورها في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل سمنت بادوش التوسيع. تنمية الرافدين، 38(123)، 89-104.
4. الجار الله، ماجد بن عبد الله. (2011). جهود إدارات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. مجلة العلاقات العامة والإعلان الجمعية السعودية للعلاقات العامة والإعلان، 1.
5. خليل، محمد مصطفى أحمد. (2017). دور ممارسات إدارة الأزمات في فاعلية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات التابعة للهيئة العامة للبترول بالسويس. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، 8.
6. الشريف، ماجد موسى، الحكمي، ريان عبدالله، والتيس، سعيد أبو بكر. (2024). دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 32، 451-498.



7. الضويحي، عبد العزيز. (2014). التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الأزمات والكوارث (رسالة ماجستير). أكاديمية الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
8. العمار، عبد الله بن سليمان. (2000). دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث (رسالة ماجستير). أكاديمية الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
9. المسيبي، عبدالله. (2025). تقرير الباحث في إدارة الأزمات في المؤسسات اليمنية. الجمهورية اليمنية.
10. وكاع، رافع طلب أحمد، والقعيد، بدر عايد. (2022). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات التكنولوجية شركة زين للاتصالات في الأردن. المجلة العالمية لإدارة الأعمال والتكنولوجيات، 17(1)، 42-54.