

2020

In Response to Blockade Crises: The case of Qatar's Ministry of Commerce and Industry in Managing the Food Sector during the Blockade Crisis

Ali Mistarihi

Doha Institute for Graduate Studies, ali.mistarihi@dohainstitute.edu.qa

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aljnan>



Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#), and the [Food and Beverage Management Commons](#)

Recommended Citation

Mistarihi, Ali (2020) "In Response to Blockade Crises: The case of Qatar's Ministry of Commerce and Industry in Managing the Food Sector during the Blockade Crisis," *Al Jinan الجنان*: Vol. 13 , Article 3. Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aljnan/vol13/iss1/3>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Al Jinan الجنان by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aar.edu.jo, marah@aar.edu.jo, u.murad@aar.edu.jo.

Dr. Ali Mistarihi

Assistant Professor of Public Administration

Doha Institute for Graduate Studies

Doha, Qatar.

د. علي المستريحي

أستاذ مساعد في الإدارة العامة

معهد الدوحة للدراسات العليا

الدوحة، قطر.

الاستجابة التنظيمية لتجاوز الأزمات

حالة وزارة التجارة والصناعة القطرية بإدارة قطاع الغذاء خلال أزمة المقاطعة

In Response to Crisis:

**The case of Qatar's Ministry of Commerce and Industry
in Managing the Food Sector during the Blockade Crisis.**

DOI: 10.33986/0522-000-013-006

ملخص:

حاولت هذه الدراسة الإجابة على السؤال المتعلق بالكيفية التي أدارت بها وزارة التجارة والصناعة القطرية أزمة المقاطعة ومدى استطاعتها تحويل التهديد المتأتي من الأزمة إلى «استعادة النشاط» فيما يتعلق بقطاع الغذاء وصولاً لمرحلة الاعتماد على الذات، وإحداث تنمية مستدامة بهذا القطاع الهام. اعتمدت الدراسة الإطار النظري التركيبي بتوجه استكشافي، باتباع المنهج الوصفي التحليلي. وجمعت بياناتها مما توفر من الأدبيات الإدارية، ومما نُشر بالفضاء الإعلامي وما توفر من بيانات وأرقام منشورة أو مؤرشفة على المواقع الالكترونية المختلفة، وجرى تحليلها باتباع أسلوب تحليل المحتوى. وتوصلت الدراسة إلى أن الوزارة استطاعت تجاوز أزمة الغذاء من خلال مجموعة من الإجراءات والقرارات، وبدأت بالفعل بمرحلة الاعتماد على الذات، ولكن لا زال أمامها طريق طويل للوصول لمرحلة التنمية المستدامة. كما أن متخذ القرار القطري تبنى نموذج المدير الفعال، مائلاً لاتجاه تبني نموذج القائد التحويلي. وقد أوصت الدراسة بإنشاء مركز وطني متخصص بإدارة الأزمات والكوارث، وربط الفرص المتحصلة من الأزمة بأهداف التنمية المستدامة للدولة، وتطوير «نموذج القيادة الاستراتيجية المستدامة».

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات؛ المنظمات العامة؛ الغذاء والمقاطعة؛ القيادة الاستراتيجية

المستدامة.

Abstract:

This study sought to answer the question of how well the Qatari Ministry of Commerce and Industry (MOCI) managed the blockade crisis in the food sector, reaching the “recovery” stage, and how it could turn the threat resulting from the crisis into an opportunity for food self-sufficiency and veering to sustainable development.

The study is informed by the constructivist theoretical paradigm, with exploratory, descriptive and analytical approaches. Data was collected from the extant literature and published or archived data on electronic media, and was analyzed using content analysis. The study has found that the ministry was able to overcome the food crisis through a set of procedures and decisions, and has already begun the stage of food self-sufficiency, but still has a long journey to achieve sustainable development.

Additionally, the Qatari decision-maker adopted the model of effective manager, veering to adopt the transformational leader model. The study recommended establishing a National Center for Crisis and Disaster Management (NCCDM), linking the opportunities generated from the crisis to the state’s sustainable development goals, and developing the «Sustainable Strategic Leadership” model suggested by this study.

Keywords: Crisis Management; Public Sector Organizations; Food and Blockade; Sustainable Strategic Leadership .

مقدمة:

لقد دخلت أزمة مقاطعة دولة قطر من قبل السعودية والإمارات والبحرين ومصر منذ اندلاعها بتاريخ ٢٤ أيار/ مايو ٢٠١٧ عامها الثالث. ومع أنه من الصعوبة بمكان الوصول لتقدير دقيق لأي من المراحل الخمس لإدارة الأزمات التي اقترحها كل من Person و 1998 (Pondinelli) (ابتداءً من اكتشاف اشارات الخطر، إلى الاستعداد والوقاية، إلى احتواء الأضرار، فاستعادة النشاط وانتهاء بالتعلم)، تمر بها هذه الأزمة حالياً، إلا أنه من المتوقع والمفترض أنها تتموضع بمكان ما بين المرحلتين الثالثة والرابعة (احتواء الأضرار واستعادة النشاط).

لقد اتصفت هذه الأزمة بعنصر المفاجأة من الانفجار إلى فرض المقاطعة، استطاعت دولة قطر خلالها من امتصاص الضربة الأولى، وبذات الوقت اتسم الأداء القطري خلالها «بالهدوء والثقة والاتزان (..) وسقوط عنصر المفاجأة، وبناء السمعة الوطنية (١) ، وبناء ترسانة «القوة الناعمة»، وبناء تحالفات دولية ..» (٢) . وبحسب بعض المحللين، كانت قطر تتوقع انفجار الأزمة مع دول الجوار، أجلاً أم عاجلاً، ولكن عنصر المفاجأة . يتعلق بعامل التوقيت وتصعيد الأزمة، مع حرق المراحل، وصولاً إلى فرض الحصار» (٣)

ومع أن هذه الدراسة لا تتناول بشكل مباشر إدارة الأزمات من منظور سياسي خالص فيما، بل تتناول كيفية استجابة وإدارة متخذ القرارات وصانع السياسات القطري للأزمة فيما يتعلق بقطاع الغذاء، غير أن معظم بواعثها سياسي الصبغة، وبالتالي لا بد من تناول هذا التأثير على كيفية إدارة الأزمة من قبل المؤسسات الأكثر تأثراً بدولة قطر، ولو بشكل غير مباشر. فمن المفترض أن «مصادقية السياسة الخارجية القطرية، وقدرتها على الإقناع وإدارة الأزمات الاقليمية، وتجاربها بالحوار الإيجابي الإنساني، (..) شكّل لديها رؤيتها الخاصة» (٤)، ولا بد وأن ينعكس ذلك بالضرورة على طبيعة استجابة متخذ القرار الحكومي عند تعامله مع الأزمة.

وعلى مستوى المنظمات العامة القطرية، فمن المتوقع أن قوة ومستوى وطبيعة تأثير هذه الأزمة يختلف حسب الجهة المعنية. كما أن طبيعة الاستجابات التي تبديها الجهات المختلفة بالدولة قد تتباين لأسباب عدة، منها مستوى تأثير الأزمة نفسها ومدى شدتها بشكل عام، والظروف والعوامل

١- السمعة أو «الماركة» الوطنية (Brand National) تعني بناء مكانة فريدة للدولة تعزز الشرعية السياسية لها وتبرز قيمتها وفائدتها للعام. نواف التميمي، «الدبلوماسية القطرية واختبار الأزمة»، مجلة سياسات عربية، العدد ٢٧ (تموز/ يوليو ٢٠١٧)، ص ٨.

٢- نواف التميمي، «الدبلوماسية القطرية واختبار الأزمة»، مجلة سياسات عربية، العدد ٢٧ (تموز/ يوليو ٢٠١٧)، ص ٨.

٣- المرجع نفسه، ص ٨.

٤- أثير ناظم عبد الواحد، «دور السياسة الخارجية القطرية في ظل الأزمات العربية والاقليمية»، دراسات دولية،

العدد ٤٣ (٢٠١٠) ص. ١٣٠. شوهد في ٢٠١٧/١١/١٨ في <http://bit.ly/2vbdTST>

الداخلية والخارجية المحيطة بطبيعة عمل تلك الجهة. لذا، هدفت هذه الدراسة من جانب إلى تسليط الضوء على كيفية استجابة متخذ القرار القطري بوزارة التجارة والصناعة (كحالة دراسية)، على إدارة أزمة مقاطعة الدولة فيما يتعلق بقطاع الغذاء، حيث يمكن تصنيف الوزارة بأنها الأكثر تأثراً بأزمة المقاطعة. وقد تم رصد طبيعة استجابات الوزارة بالنظر إلى السياسات والقرارات والإجراءات التي اتخذتها، والممارسات التي انتهجتها للتعامل مع الأزمة وإدارتها. ومن الجانب الآخر، الإجابة على السؤال المتعلق بمدى قدرتها على تحويل التهديد المتأتي من الأزمة إلى فرصة للاعتماد على الذات والبدء بإحداث تنمية مستدامة بهذا القطاع الهام على المدى البعيد. أما الهدف النهائي والهام لهذه الدراسة، فهو الاستفادة من نتائجها بإمكانيات تعميم التجارب والممارسات الناجحة على بقية المؤسسات المتأثرة بالأزمات، محلياً ودولياً، بشكل مباشر أو غير مباشر، الآن ومستقبلاً، لدعم الذاكرة المؤسسية التعليمية لديها.

أولاً: إطار الدراسة ومنهجيتها:

مشكلة الدراسة:

إن معظم الأدبيات المتوفرة حول إدارة الأزمات تناولت الأزمات الداخلية الناشئة من داخل إطار المنظمات العامة. وبالتالي، هناك معرفة متراكمة بأساليب إدارتها، خاصة في ظل توفر ميزة نسبية هامة لدى المنظمة تتعلق بقدرتها على السيطرة على العوامل الداخلية المحركة للأزمة. إلا أن المشكلة أن حدود معرفتنا بأساليب إدارة الأزمات الهابطة على المنظمات العامة من خارجها لأسباب سياسية أو اقتصادية أو غيرها (الأزمة التي تناولها هذه الدراسة) يعتبر محدوداً للغاية، ومن الجانبين النظري والتطبيقي. وفي إطار هذه الدراسة بالذات، وتحديدًا كيفية استجابة المنظمات العامة لأزمات المقاطعة الخارجية للدولة يعتبر أكثر محدودية. وقد يعود ذلك لعدة أسباب، منها غياب واضح للتجارب الموثقة والبحث العلمي حول كيفية استجابة المنظمات العامة لتلك الحالات، ذلك على الرغم من أن معظم حالات المقاطعة خلال العقود الثلاثة الماضية حدثت في منطقتنا العربية والشرق الأوسط، كان آخرها حصار إسرائيل لقطاع غزة سنة ٢٠٠٦ والذي استمر سنتين، وقبل ذلك فرض عقوبات على ليبيا والذي بدأ سنة ١٩٩٢ واستمر أكثر من عشر سنوات، وقبلها حصار العراق سنة ١٩٩٠ الذي استمر ١٣ عاماً، وقبل كل ذلك فرض عقوبات اقتصادية على إيران من طرف الولايات المتحدة منذ عام ١٩٨٤ ولا زال مستمراً. كما أنه، ولأسباب مختلفة، لا زال الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات بالعالم العربي لا يحظى بالتقدير والاهتمام الكافي. كما يغلب على متخذ القرار وصانع السياسات العربي انتهاج الأسلوب العشوائي الارتجالي بإدارته للأزمة اعتماداً على أسلوب الاستجابات المضادة وردّات الفعل. لذا، فمشكلة هذه الدراسة هي فحص مدى قدرة المنظمات العامة على اتباع المبادئ والأسس والنظريات والاستراتيجيات، وفي إطار ممنهج، مخطط ومنظم لإدارة الأزمات التي يمكن أن تواجهها.

أسئلة الدراسة:

حاولت هذه الدراسة الإجابة على السؤالين التاليين:

١. كيف أدارت وزارة التجارة والصناعة القطرية أزمة المقاطعة فيما يتعلق بقطاع الغذاء وصولاً للوقت الراهن، وتحديد الاستراتيجيات، القرارات، الإجراءات التي اتخذتها لإدارة الأزمة؟
٢. إلى أي مدى استطاعت وزارة التجارة والصناعة القطرية تحويل التهديد المتأتي من أزمة المقاطعة فيما يتعلق بقطاع الغذاء إلى فرصة للاعتماد على الذات والبدء بإحداث تنمية مستدامة؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على الكيفية التي أدارت بها وزارة التجارة والصناعة القطرية أزمة المقاطعة فيما يتعلق بقطاع الغذاء وصولاً لمرحلة استعادة النشاط، وتحديد القرارات والإجراءات التي اتخذتها لإدارة الأزمة.
٢. التعرف على مدى قدرة وزارة التجارة والصناعة القطرية على تحويل التهديد المتأتي من أزمة المقاطعة فيما يتعلق بقطاع الغذاء إلى فرصة للاعتماد على الذات والبدء بإحداث تنمية مستدامة.
٣. تقديم الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بتحسين قدرات المنظمات العامة على إدارة الأزمات العميقة، خاصة تلك التي تنشأ خارج حدود المنظمة العامة، ودعم وتطوير القواعد النظرية لهذا المجال الهام والحديث في نشأته، وخاصة المتعلقة بربط إدارة الأزمات بالبعد الاستراتيجي والتنمية المستدامة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من الجانب النظري إلى أن المتوفر من بحوث ودراسات بمجال إدارة الأزمات بالعالم العربي بشكل عام يعتبر شحيحاً للغاية. وقد يعود ذلك غالباً لإدخال المفهوم حديثاً لقاموس الأدب الإداري العربي، وبالتالي حداثة تناوله بالدراسة والتحليل والممارسة العملية أيضاً. وربما يعود ذلك أيضاً إلى أن المفهوم لا ينسجم تماماً مع بعض جوانب الثقافة العربية التقليدية، حيث يختلط أحياناً بالمفهوم الخاطئ للإيمان بالقضاء والقدر، خيره وشره. وعلى الرغم من ذلك، فإن الكثير من جوانب البحث المتعلقة بإدارة الأزمات لا زال غير مستكشف ولم تتناوله الدراسات بالبحث والتحليل حتى على المستوى العالمي (Timothy & Laufer, 2018) خاصة المتعلقة منه بالأزمات الهابطة على المنظمات العامة، من خارجها. ومما يزيد من أهمية

هذه الدراسة من الجانب النظري هو محاولتها توسيع حدود المفهوم التقليدي لإدارة الأزمات بالنظر إليها «كتهديد»، وبالتالي محاولة مواجهتها بقصد الحد من آثارها، إلى ربطها بالمفهوم الاستراتيجي الحديث والتنمية المستدامة، وذلك بالنظر إليها «كفرصة» وتجربة تعليمية، وبالتالي إدارتها بقصد الوصول لأقصى استفادة ممكنة منها، وبما يخدم أهداف التنمية المستدامة طويلة الأمد. بحدود علم الباحث، تكاد تكون هذه الدراسة هي الوحيدة في مجالها، من حيث تناولها لسلوك المنظمات العامة في كيفية استجابتها للأزمات الناشئة خارج إطارها وإمكانية ربط ذلك كله بأهداف التنمية المستدامة، متخذة إحدى المنظمات العامة المتأثرة بأزمة المقاطعة لدولة قطر كحالة دراسية.

أما من الجانب التطبيقي، فإن الهدف هو استخلاص الدروس المستفادة وإفادة متخذي القرارات الحكومية وصانعي السياسات العامة محليا وعالميا حول الإدارة المنهجية للأزمات التي يمكن أن تواجه منظماتهم، وبما يصب في تعزيز الذاكرة التنظيمية لها.

منهج الدراسة وتوجُّهها:

اعتمدت هذه الدراسة الإطار النظري التركيبي (Constructivist Theoretical Paradigm) بتوجُّه استكشافي (Explorator) لتوافقهما مع موضوع هذه الدراسة. كما اتبعت المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستقراء ما توفر من الأدبيات النظرية في مجال إدارة الأزمات وإسقاطه على الممارسات التطبيقية للجهة المختارة للبحث. وقد تم جمع المعلومات لهذه الدراسة من خلال ما توفر من الأدبيات الإدارية المتصلة بموضوعها، بالإضافة إلى ما تم نشره بالفضاء الإعلامي عن أزمة مقاطعة دولة قطر.

كما تمت الاستعانة بما توفر من بيانات وأرقام منشورة ذات علاقة بموضوع البحث لدى وزارة التجارة والصناعة القطرية وما توفر من معلومات منشورة أو مؤرشفة متعلقة بالدراسة على المواقع الالكترونية المختلفة. هذا وقد جرى تحليل البيانات المتحصلة لهذه الدراسة باتباع أسلوب/ طريقة تحليل المحتوى Content Analysis.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

تتعدد أزمات العصر الحديث كما ونوعاً. فمن ناحية، فقد ازدادت وتيرة حدوثها وقصرت المديات الزمنية (crisis cycle) بين أزمة وأزمة أخرى تليها، ومن ناحية أخرى، تعددت أشكال الأزمات، وازدادت درجة تعقيدها، وتنوعت تداخلاتها من حيث العوامل المؤثرة فيها والآثار الناجمة عنها. لذا، أصبح لزاماً على صانعي السياسات ومتخذي القرارات بالمنظمات على اختلاف أنواعها أن تتوفر لديهم القدرات والمهارات المطلوبة لمواكبة ما يدور بالبيئة المحيطة لاستشراف واستشعار

إشارات حدوث الأزمات كإجراء وقائي أولاً، ومن ثم التعامل الفعال معها خلال مرورها بمراحلها المختلفة للحد من أثارها، لما بعد انتهائها للتعلّم منها ولدعم الذاكرة المؤسسية لمنظمتهم.

مفهوم الأزمة:

من أجل التعرف على مفهوم الأزمة، لا بد من التفريق بينها وبين المشكلة، والمشكلة المزمنة، والمعضلة، والكارثة. فالمشكلة (problem) هي عائق يعترض تحقيق الهدف وتتصف بقربها من إمكانية الحل. قد تتطور المشكلة إن بقيت دون حل إلى مشكلة مزمنة (chronic problem) والتي هي العائق الذي يعترض التقدم نحو الهدف متصفا بالاستمرارية دون أن ينتهي إلى حل أو علاج ناجع يقضي عليها. وقد تتطور المشكلة أيضا إلى أن تصبح معضلة (dilemma)، ذلك عندما تتعقد وتتشابك أبعادها مع وجود، فرص أضعف لامكانية حلها (مع بقاء ذلك ممكنا). وقد تتطور كل من المشكلة والمعضلة إلى أن تصبح أزمة (crisis) والتي هي فترة حرجة أو حالة طارئة تؤدي إلى الإخلال بالنظام السائد ويترتب عليها حدوث نتيجة أو نتائج مؤثرة وعميقة. هذا وقد تتطور الأزمة إلى كارثة (catastrophe) إن توافرت الأسباب لذلك، والتي تتصف بأثارها المدمرة على الإنسان والبيئة (الشكل رقم ١). والجدير بالذكر هنا أنه ليس من الضروري أن تتطور المشكلة أو المعضلة لتصل مرحلة الأزمة أو الكارثة، وبهذه التراتبية، فقد تبدأ أساسا كأزمة وتنتهي إلى هذا الحد.



شكل رقم (١): موقع الأزمة بين المشكلات والمعضلات والكوارث

المصدر: من إعداد الباحث

ويرى العديد من الباحثين أن الأزمة هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة، وغالبا ما تنطوي

على تهديد للقيم أو للأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة. وهي غالباً ما تكون حدثاً مفاجئاً غير متوقع، تختلط فيه الأسباب بالنتائج، وتتلاحق الأحداث بسرعة مما يزيد من غموض الموقف ومن صعوبة إتخاذ القرار المناسب لمواجهتها والتعامل معها، ويحدّ من القدرة على إدارتها الإدارة الفعالة. وباستعراض الأدب الإداري بمجال إدارة الأزمات، نجد أن المفهوم المألوف والمتداول لـ «إدارة الأزمة» (Crisis Management) غالباً ما يعبر عن الجهود الذهنية والعملية المبذولة لمواجهة الأزمة وتجنب أو تقليل الآثار المترتبة عنها، بتكلفة معقولة، لا تتضمن التضحية بقيمة أساسية أو مصلحة جوهرية. لذا فإن إدارة الأزمة بهذا المضمون تعني «عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد المنظمة بدرجة خطيرة» (٥). غير أن التعريف الذي قدّمه أحمد (٢٠٠١)، والذي يتفق مع الطرح. الذي تقدمه هذه الدراسة، يتعدى حدود التعامل الكفؤ مع الأزمة للحد من أثارها، إلى دراسة وتحليل أسبابها، واستخلاص النتائج منها، ومن ثم محاولة تعظيم الفوائد الناجمة عنها لأقصى درجة ممكنة (٦).

وبناء على ما تقدم، فإننا نعرّف إدارة الأزمة (Crisis Management) بأنها: «العملية المخططة والجهود المبذولة للتعامل الفعال مع الأزمة بمراحلها المختلفة ومحاولة توجيهها واستخلاص الدروس منها، وصولاً لتحقيق غايات أعلى».

ملامح الأزمة:

يتفق الكثير من الباحثين بمجال إدارة الأزمات (٧) أن ما يمكن اعتبارها أزمة ينطبق عليها كل أو معظم الخصائص التالية:

١. تنطوي الأزمة على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة.
٢. تتطلب الأزمة قرارات مصيرية ومهمة لمواجهتها أو لحسمها.
٣. تتسم الأزمة بعنصر المفاجأة بسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني.
٤. تهدد الأزمة القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
٥. تتسم أحداث الأزمة بالسرعة والتعقيد والتداخل وضغط الوقت.
٦. تتطلب الأزمة معالجة خاصة ومهارات إدارية وقيادية استثنائية.

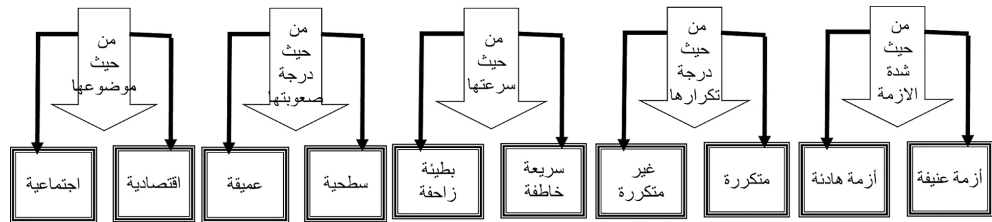
٥- أبو قحف، عبد السلام. «الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات». الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة. (٢٠٠٢). ص ٣٥٢

٦- أحمد، إبراهيم. «إدارة الأزمة التعليمية- منظور عالمي» بالطبعة الأولى، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية. (٢٠٠١)، ص ٣٣.

٧- أنظر مثلاً: الجبوي، صبرية. «إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة للبنات بالمدينة المنورة». مجلة العلوم التربوية. المجلد ١٩، العدد ١، (٢٠٠٦).

أنواع الأزمات:

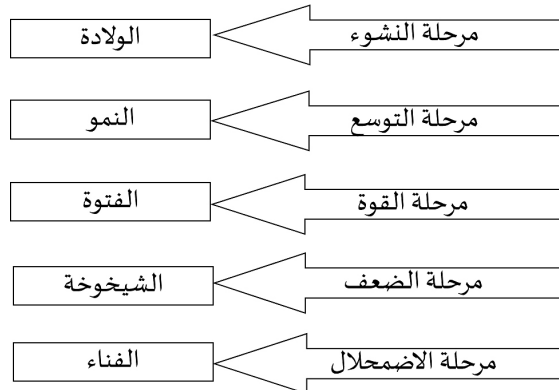
يصنف الباحثون الأزمات من حيث شدتها إلى أزمات عنيفة ضاربة وأخرى أقل عنفا وقوة. كما أن بعضها متكرر الحدوث وبعضها الآخر أقل تكرارا أو يحدث لمرة واحدة ثم يزول إلى غير رجعة. كما أن بعض الأزمات سريعة خاطفة وغيرها بطيء زاحف. كما أن بعض الأزمات سطحي وبعضها الآخر ضارب بالآعماق. كما يختلف موضوع الأزمة وطبيعتها، فمنها الأزمات الاقتصادية والمالية، ومنها السياسية، وغيرها الإجتماعية والثقافية، وهناك أيضا الأزمات التكنولوجية ذات الطابع التقني. ويعرض الشكل رقم (٢) أنواع الأزمات وتصنيفاته (٨).



شكل رقم (٢): أنواع الأزمات (الخضيري، ٢٠٠٣)

دورة حياة الأزمة Crisis lifecycle:

هناك نماذج عديدة تصف تطور الأزمة بمراحلها المختلفة. من هذه النماذج ما اقترحه حواش (١٩٩٩) (٩) بتصور الأزمة كالكائن الحي الذي يتطور من مرحلة الولادة، للنمو، فالفتوة، فالشيخوخة وانتهاء بالتلاشي والفناء (الشكل رقم ٣).



شكل رقم (٣): نموذج دورة حياة الأزمة (حواش، ١٩٩٩)

٨- الخضيري، محسن، «إدارة الأزمات: علم امتلاك القوة في أشد لحظات الضعف»، مجموعة النيل العربية، القاهرة، (٢٠٠٣)، ص ٢٠.

٩- حواش. سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق ق. القاهرة: المؤسسة العربية للنشر والإعلام. (١٩٩٩).

أما (Faulkner 2001:140) (١٠)، فقد جمع عدة نماذج تصورية لدورة حياة الأزمات بنموذج واحد، وكما يعرضها الشكل رقم (٤)، يتكون من ست مراحل، هي: المرحلة الوقائية قبل وقوع الأزمة (Pre-event) مرحلة وقوع الأزمة (Prodromal) وذلك عند الشعور بظهور أعراض الأزمة وبأنها حقيقة واقعة لا محالة، مرحلة الطوارئ (Emergency) وتظهر عندما تبدأ الأزمة بإحداث الفعل والتأثير، المرحلة المتوسطة (Intermediate) والتي تظهر فيها الحاجة لتلبية الاحتياجات الأساسية للنظام وللناس المتأثرين، مرحلة التعافي (Recovery) والتي تبدأ فيها عمليات استعادة النشاط، وأخيراً مرحلة العودة للوضع الطبيعي (Resolution) وفيها إما أن ينتهي الأمر بوضع جديد أو العودة لذات الوضع القديم.



الشكل رقم (٤) : شكل تصوري لمراحل تطور الأزمة

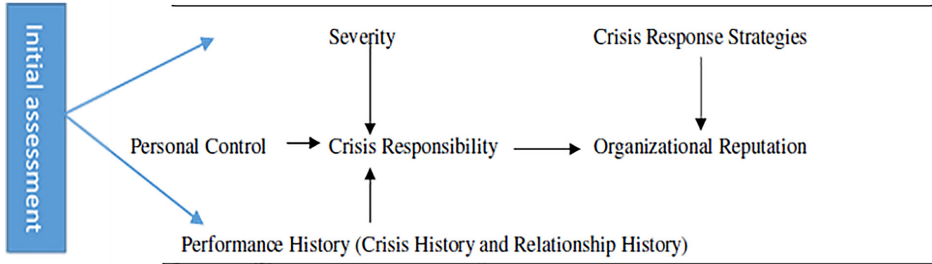
المصدر: Faulkner 2001:140

10- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. Tourism Management , 22(2), p.140.

نماذج إدارة الأزمات:

هناك بعض النماذج التي قدّمها عدد من الباحثين تضع تصورا للكيفية التي يجب أن تدار فيها الأزمة. من هذه النماذج ما تناول منظور المؤسسات نفسها التي تواجه الأزمة، من خلال تقديم تصور لشكل ولطبيعة الدور الذي يفترض أن تتبناه الجهة المتأثرة بالأزمة من أجل مواجهتها وإدارتها الإدارة الفاعلة. ومنها ما هو موجّه للمدير أو للقائد الذي تناط به إدارة الأزمة من حيث طبيعة الدور الذي يجب أن يتبناه لإدارتها، والخصائص والمهارات التي يجب أن تتوفر لديه من أجل الإدارة الفاعلة لها. ومن تلك النماذج أيضا ما يصلح للمدير القائد وللمنظمة معا، ومنها ما قدم تصورا شموليا على المستوى الكلي الاستراتيجي للمنظمة ومنها ما قدم ربطا متصلا بين مراحل الأزمة وكيفية إدارة كل مرحلة من مراحلها.

ومن النماذج التي قدمت تصورا للإدارة الفضلى للأزمة على مستوى المؤسسة نموذج Coombs وHolladay 2002^(١١). ووفق هذا النموذج، فإن على الإدارة أن تبدأ بتقييم الأزمة كخطوة أولى، من جانب مدى الضرر الناتج عنها (ماليا وبشريًا وبيئيًا)، ومن جانب الخبرة والتجربة السابقة بأزمات مشابهة لها. تلي هذه الخطوة ضرورة اشراك أصحاب العلاقة والاهتمام (stakeholders) بالأزمة، ذلك بالتزامن مع محاولة السيطرة عليها (الشكل رقم ٥). ويعتقد الباحثان أن الخطوة التي تتضمن التزام الإدارة وإظهار حس المسؤولية لديها تجاه المتأثرين بالأزمة، والاهتمام بهم، من شأنها أن تعزز الثقة بها ومن سمعتها، مما يصب بدعم قراراتها المتعلقة بإدارة الأزمة.



شكل رقم (٥): نموذج Coombs وHolladay لإدارة الأزمة

أما النماذج التي قدمت تصورا لطبيعة الدور الذي يمكن للمدير أو للقائد أن يلعبه بإدارة الأزمة، فيمكن التفريق بين المدير الكفؤ (efficient manager) الذي يرى الأزمة من زاوية كونها تهديدا (threat) ويجب الخلاص منه بأسرع وقت وبأقل التكاليف الممكنة، والمدير الفعال

11- Coombs, W & Holladay, S. "Helping crisis manager protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory". Management Communication Quarterly. 16(2). (2002). 165186-.

(effective manager) الذي ينصبّ جلّ اهتمامه على الخروج من الأزمة بأقل الخسائر وأكبر العوائد التي يمكن الحصول عليها كنتائج للأزمة. وتحاول هذه الدراسة أن تضيف صنفاً جديداً للصنفين السابقين هو القائد التحويلي (transformational leader) والذي ينظر إلى الأزمة باعتبارها فرصة ثمينة (opportunity) للتغيير الإيجابي، وذلك بتحويل عوامل التهديد إلى عوامل نجاح تخدم المنظمة بالمنظور البعيد. وبالرغم من أن مهمة القائد التحويلي هنا تعتبر صعبة للغاية وتتطوي على تحديات جمة، إلا أن هذا النمط هو أفضل أنماط إدارة الأزمة على الإطلاق. ومع هذا، يجب الإقرار بأنه قد لا يتوفر دائماً للمدير أو للقائد هذا الترف من الاختيار لتحويل الأزمة إلى فرصة للنماء والازدهار بتلك السهولة، وعندها لا بد وأن يتصرف كمدير فعال بأفضل الأحوال أو مدير كفؤ بأقل تقدير. غير أن هذه الدراسة تقدم للأدب الإداري أيضاً صنفاً رابعاً «مفترضاً» أو مقترحاً لأصناف المديرين في تعاملهم مع الأزمة، ألا وهو «القائد التحويلي المستدام»، والذي يحاول أن يستثمر الأزمة لإحداث التنمية المستدامة وتحقيق أهدافها على المدى البعيد (الشكل رقم ٦).



شكل رقم (٦): طبيعة الدور الذي يمكن للمدير أو القائد أن يلعبه لإدارة الأزمة

المصدر: الباحث

ومن الأمثلة على النماذج المقترحة لإدارة الأزمة والتي تنطبق على المنظمات والقادة أو المديرين معاً، ما اقترحه كل من (Timothy & Lafer 2018) (١٢) من ضرورة إدارة الأزمة اعتماداً على المرحلة التي تمر بها. وبشكل عام، وبالنسبة للباحثين، فإن المرحلة الأولى تبدأ قبل حدوث الأزمة (the pre-crisis phase) حيث تركز إدارة الأزمة بهذه المرحلة على طرق الوقاية

12- Timothy W. & Laufer D. "Global Crisis Management – Current Research and Future Directions". Journal of International Management. (2018). Available online 3 January 2018. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>

منها أولاً والاستعداد لها ثانياً. أما، المرحلة الثانية فهي مرحلة حدوث الأزمة (the crisis phase) والتي تتطلب قرارات واستجابات، ممنهجة ومدروسة للتعامل معها. أما المرحلة الثالثة والأخيرة من إدارة الأزمات، وتتضمن مراجعة التجربة والتعلم منها (learning and revision)، حيث تبدأ بمجرد أن تنتهي المرحلة الثانية، ويكون التركيز فيها على العودة للوضع الطبيعي بعد مراجعة وتقييم التجربة والتعلم منها والاستفادة منها بتطوير النظم وتحسينها.

ومن بين النماذج الأخرى المفيدة التي قدمت تصوراً يتصف بالشمولية لإدارة الأزمات، نموذج (Ritchie 2004) (١٣)، حيث تميز هذا النموذج بربط إدارة الأزمات بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة فيما يتعلق بالأزمات والكوارث أيضاً (الشكل رقم ٧). ويعرض هذا النموذج لمحاور ثلاثة للنظر للأزمة والتعامل معها تضمنت الوقاية والتخطيط المسبق، التنفيذ الاستراتيجي والمعالجة والتقييم والتغذية الراجعة، وذلك حسب المراحل الخمس التي قدمها (Faulkner 2001) والتي عرضها شكل رقم (٤) أعلاه.



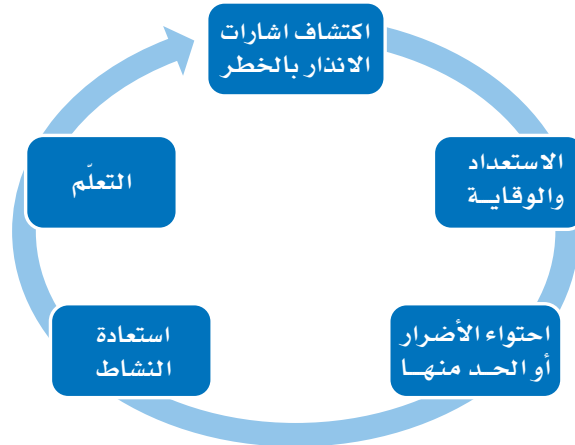
المصدر: Ritchie 2004، ص ٦٧٤

ومن بين النماذج الأخرى أيضاً لإدارة الأزمات ذلك النموذج الذي قدمه كل من Person و (Rondinelli 1998) (١٤)، والذي يتكون من أربع مراحل وكيفية إدارة كل مرحلة منها، هي الشكل رقم: (٨)

13- Ritchie, Brent. "Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry". Tourism Management . 25 (2004).

14 Pearson, Christine M., and Dennis A. Rondinelli. «Crisis management in Central European firms.» Business Horizons 41, no. 3 (1998): 50-60. doi:10.1016/s0007 6813(98)90008-8.

- المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار (Signal detection). إن إشارات الإنذار بالخطر كثيرة، ويفترض بالقائد المدير استشعارها وتلمسها وتسجيلها.
- المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية (Preparation / prevention). وهي الخطط المعدة مسبقا للتعامل مع مختلف أنواع الأزمات بأشكالها المختلفة ومراحل حدوثها، وذلك كإجراء وقائي احترازي، حيث يتم تفعيل تلك الخطط ووضعها موضع التنفيذ حال حدوث الأزمة.
- المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها (Damage limitation). وخلالها يتخذ المديرون القادة القرارات والإجراءات التي من شأنها التخفيف من حدة النتائج السلبية والأضرار التي سببتها الأزمة.
- المرحلة الرابعة: استعادة النشاط (Recovery). حيث يتم فيها محاولة إيقاف النزيف والحد من الخسائر المادية والبشرية والمعنوية وإعادة الأمور إلى نصابها. وقد يحاول مدير الأزمات خلال هذه المرحلة تلمس الجانب الإيجابي من الأزمة بقصد إصلاح الأخطاء والتعلم من تجربة الأزمة كبداية للمرحلة اللاحقة.
- المرحلة الخامسة: التعلم (Learning). وتتضمن هذه المرحلة قيام المنظمة بالاستفادة من حدوث الأزمة، باعتبارها تجربة يمكن تعلم الدروس والعبر منها لاحقا، للاستفادة منها بتعاملها مع الأزمات اللاحقة عند حدوثها. كما يمكن أن تتضمن هذه المرحلة تحولا كبيرا باتجاه رفض كافة النماذج التي كانت سائدة قبل الأزمة، والسعي الجاد نحو التميز وبناء الجسور من أجل التواصل مع المستقبل البناء. والنهوض والتقدم والتنمية (١٥)



شكل رقم (٨): نموذج (Rondinelli و Person 1998) لإدارة الأزمة

١٥- عبد الله العمار. «دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني». رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية (٢٠٠٣).

والجدير ذكره أن هذه الدراسة اعتمدت نموذج (Rondinelli و Person 1998) من بين النماذج المقترحة لإدارة الأزمة، وذلك كونه يتميز بالشمولية حيث يصف ويتتبع كل مراحل الأزمة قبل بدئها وأثناء تطورها وبعد أن تنتهي. كما أن هذا النموذج يناسب الحالة التي تتناولها هذه الدراسة، من حيث استخدامه كإطار نظري وتطبيقي معاً لإدارة الأزمة بكل مراحلها.

استراتيجيات إدارة الأزمة:

هناك العديد من التصورات التي قدمها باحثون مختصون بإدارة الأزمات فيما يتعلق بالاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات وقادتها اتباعها للتعامل مع الأزمة. إلا أن الثابت هنا أن كيفية التعامل مع الأزمة يختلف باختلاف المرحلة التي تمر بها والهدف المراد تحقيقه بكل مرحلة، حتى وإن تكررت الأزمة نفسها. إن تعدد هذه الاستراتيجيات كخيارات ممكنة يمنح متخذ القرار مساحة أوسع للتعامل مع الأزمة من خلال الاختيار بينها اعتماداً على رؤية القادة أنفسهم وتقييمهم لما يمكن أن يكون أكثر فاعلية في أوضاع وظروف معينة، منها نوع الأزمة وطبيعتها وأسبابها والعوامل المحيطة بها وغيرها من العوامل المؤثرة، بعض هذه الاستراتيجيات هي^(١٦)

١. كبت الأزمة. وتسمى أحياناً استراتيجية العنف، باعتبارها تركز على العنف بالتعامل مع الطرف الآخر بالأزمة، وذلك بالتدخل السريع ومحاولة وقف أحداث الأزمة والقضاء على مولداتها. وقد يتم ذلك باستخدام تكتيك التدمير الداخلي للأزمة بمحاولة تحطيم المقومات التي أظهرتها أو الوقود المشعل لها، وربما محاولة خلق صراع داخلي بين القوى الصانعة لها عن طريق الاحتواء مثلاً، أو باستخدام تكتيك التدمير الخارجي للأزمة بفرص حصار شديد حول العناصر المغذية لها من الخارج، وقطع مصادر الإمداد عنها، وجذب القوى الخارجية المعارضة داخل حدود الأزمة للمساعدة في القضاء عليها.
٢. تفرغ الأزمة. وتعتبر هذه الاستراتيجية امتداداً للاستراتيجية الأولى، إلا أن الفارق بينهما هو أن استراتيجية كبت الأزمة تهدف إلى القضاء عليها نهائياً ودفعة واحدة، بينما تهدف هذه الاستراتيجية للقضاء على الأزمة تدريجياً.
٣. إنكار الأزمة. في هذه الاستراتيجية لا يتم الاعتراف بوجود الأزمة أصلاً، ويصاحب هذه الاستراتيجية تعميم اعلامي وتحصين الافراد واقناعهم بعدم وجود أزمة أو محاولة التقليل من شأنها، وتوصف هذه، الاستراتيجية أحياناً بأسلوب النعامة^(١٧)

١٦- من مصادر متعددة، منها: محمد عبد الهادي. «المعلومات ودورها في اتخاذ القرار وإدارة الأزمة»، المجلة العربي للمعلومات. العدد ١٠١. (١٩٩٥).

علي السعدني. «كيفية إدارة الأزمات السياسية والاستراتيجية». الحوار المتمدن. نشر في ٢٠١٣/٨/٢٢. شوهد في <https://www.m.ahewar.org/s.asp?aid=374415&r=0> في ٢٠١٧/١١/٢٢

١٧- عودة، رهام. «واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة، دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية». رسالة. ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة (٢٠٠٨). ص. ٢٧

٤. عزل الأزمة. تؤمن هذه الاستراتيجية بالفكرة التي تقضي بالتخلص من بعض القوى ذات العلاقة بالأزمة بقصد الحد من انتشارها. ومن أمثلة تلك القوى، القوى الصانعة للأزمة والمؤيدة لها أو المتأثرة منها.
٥. احتواء الأزمة. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى محاصرة الأزمة ووقف استفحالها وذلك عبر امتصاص الضغط المولد لها. ففي الأزمات العمالية - مثلاً - يمكن إبداء الرغبة في معرفة مطالب العمال عبر مفاوضات ذكية، ثم مطالبة العمال باختيار ممثل لهم في المفاوضات، ومن ثم مطالبة الممثل بتوحيد الرغبات (حيث عادة ما تكون متعارضة)، أو المطالبة باستبعاد بعض المطالب أو تأجيلها لتعذر تنفيذها دفعة واحدة، ثم التفاوض مع ممثل العمال بذكاء والتوصل إلى نتائج محددة.
٦. تصعيد الأزمة. تعمل هذه الاستراتيجية على زيادة حدة الأزمة إلى درجة معينة بهدف ظهور حقائق جديدة تقلل من درجة غموضها. وتحاكي هذه الاستراتيجية مقولة «اشتدي أزمة تنفرجي». ويطلق على هذه الاستراتيجية أحياناً «الهروب إلى الأمام» وذلك بدفع القوى الضارة بالصانعة للأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر فيها خلافاتهم وينشأ الصراع بينهم.
٧. خنق الأزمة. وتقضي هذه الاستراتيجية بقتل الأزمة وذلك بامتصاص مضمونها وجعلها تنتفس بلا هواء. وكثيراً ما تستخدم هذه الاستراتيجية في الأزمات الدينية والثقافية، ذلك أن القضايا ذات الصلة بالدين والثقافة غالباً ما لا ينفصع معها العنف والإكراه، ويتم ذلك من خلال الادعاء بأن القضية محل الأزمة لا تمت إلى الدين أو الثقافة بأدنى صلة (ان كانت كذلك).
٨. وقف نمو الأزمة. وذلك بقبول الأمر الواقع، وبذل الجهد لوقف تدهوره، مع السعي إلى تقليل مشاعر الغضب والثورة المصاحبة للأزمة بهدف عدم وصولها للانفجار. وتقيد هذه الإستراتيجية حالات المواجهة مع قوى كبيرة الحجم ومتشعبة الأطراف. وأفضل تكتيك يمكن استخدامه هنا هو التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسيبة للأزمة، والاستماع لمطالبهم وتلبية بعضها، حيث يتضمن ذلك تقديم بعض التنازلات ولو مؤقتاً.
٩. تجزئة أو تفتيت الأزمة. وتستخدم هذه الاستراتيجية بصفة خاصة في الأزمات الكبيرة والقوية والتي تشكل تهديداً كبيراً عندما تكون متجمعة في كتلة واحدة، بحيث يتم العمل على تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل قوة، مما يسهل التعامل معها، وذلك عن طريق التركيز على ضرب
١٠. الروابط المجمعَة للأزمة لتجزئتها وتحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة. يمكن أن

يتم ذلك من خلال خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة ومساعدة بعض القيادات «المغمورة» على الظهور والصراع على قيادة أحد الأجزاء^(١٨) ١١. تغيير مسار الأزمة. وذلك عندما تكون الأزمة جارفة، شديدة القوة، يصعب معها مواجهتها، تقوم إدارة الأزمة بركوب عربة قيادتها والسير معها لأقصر مسافة ممكنة، ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحولها إلى مسارات بعيدة عن اتجاهها. هذه الإستراتيجية تحاكي مبدأ الانحناء للعاصفة حتى تمر أو السير في نفس اتجاهها، ومحاولة الإبطاء من سرعتها وتحويل وجهتها إلى مسارات فرعية بقصد تصديرها لخارج مجالها، ومن ثم استثمار نتائجها لتعويض الخسائر السابقة^(١٩).

من الإدارة الفعالة للأزمات إلى قيادة جهود التنمية المستدامة:

تضمن تقرير Brundtland للمجلس الدولي للبيئة والتنمية (WCED)، والذي نشر عام ١٩٨٧، أولى، الإشارات لاستخدام مصطلح التنمية المستدامة^(٢٠). ومنذ ذلك الوقت، أصبح المصطلح مألوفاً وشائع الاستخدام عالمياً على نطاق واسع من قبل الكتاب والممارسين بحقل الإدارة بشكل عام، والإدارة العامة على وجه الخصوص. وقد اعتبرت المبادئ السبعة والعشرون التي وردت باعلان ريو (Rio Declaration) عام ١٩٩٢^(٢١) وقبله إعلان ستوكهولم (Stockholm Declaration) سنة ١٩٧٢ إطاراً عاماً يتضمن جوانب، أساسية للتنمية المستدامة تشمل مجالات التنمية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والتكنولوجية.

وبالرغم من أن مصطلح «التنمية المستدامة» يشير بشكل عام إلى ما يمكن أن يعنيه المصطلح نفسه، إلا أن الأدب الإداري يعرض الكثير من التعريفات له، فاق عددها المائة بالمجال الاقتصادي لوحده^(٢٢)، وذلك لغاية منتصف التسعينيات من القرن الماضي. وفي هذا الصدد، خلصت دراسة إلى أنه لا يوجد تعريف واحد بوسعه أن يقدم الفهم العميق لما يعنيه المفهوم^(٢٣). ومع ذلك، فقد عرّف البنك الدولي التنمية المستدامة بأنها «أي تنمية قابلة للاستمرار»^(٢٤). وبحسب إعلان

١٨- عودة، رهام. ٢٠٠٨، المرجع نفسه.

١٩- عودة، رهام. ٢٠٠٨، مرجع سبق ذكره. ص ٣١.

- 20- Damian Ukwandu, "An Exploration of the Different Dimensions of Sustainable Development". Dirasat Administrative Sciences. Volume 43, Supplement 1 (2016): 647.
- 21- «The Rio Declaration», UNISCO, The United Nations Conference on Environment and Development, at Rio de Janeiro from 3 to 14 June 1992. Last Accessed November 10 2017, at: http://www.unesco.org/education/pdf/RIO_E.PDF
- 22- Jacobs, M. Sustainable Development – From Broad Rhetoric to local Reality. onference Proceedings from Agenda 21 in Cheshire, 1 December 1994, Chesire County Council, Document No. 49. (1995).
- 23- Ciegis, J., et al., op cit , p. 34.
- 24- World Development Report. New York: Oxford University Press (for the World Bank). 1992.

ريو دي جانيرو عام ١٩٩٢ ، فإن المفهوم يعني «التنمية المستمرة طويلة الأمد، والموجهة باتجاه إشباع حاجات الإنسانية في الحاضر والمستقبل من خلال الاستخدام العقلاني للمصادر الطبيعية والحفاظ على البيئة للأجيال القادمة»^(٢٥)، وهو التعريف الذي اتفق Ciegis وآخرون (٢٠٠٩) أيضاً على أنه يبقى التعريف الأنسب^(٢٦) . وبالرغم من وجود تعريفات أخرى للتنمية المستدامة، إلا أن تعريف البنك الدولي يظهر معناها بشكل عام وبذات الوقت يتصف بالشمولية.

غير أن معضلة التنمية المستدامة ليست بالتعريف بحد ذاته، بل بالتحدي الذي يبرزه المفهوم بضرورة الموازنة بين العامل الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في آن واحد^(٢٧) . فعادة ما يصعب التوفيق بين هذه الجوانب، والتي غالباً ما تبدو متضادة، مما يتطلب الوصول إلى معادلة توفيقية، وربما الحاجة للتضحية بأحدها من أجل الآخر، أو أحياناً الحاجة لترتيب أولوياتها هرمياً^(٢٨) .

هذا، ويعتبر المقياس العالمي للتنمية المستدامة بتقريره السنوي الذي تصدره الأمم المتحدة أكثر المقاييس شهرة بهذا المجال، حيث يعكس واقع دول العالم حول مدى تحقيقها لأهداف التنمية المستدامة السبعة عشر باستخدام مؤشرات عدة. ومن المجالات التي يتناولها التقرير الفقر والجوع والصحة والتعليم والطاقة والمياه والمساواة والصناعة والمناخ والعدل والسلام (الشكل رقم ٩).



شكل رقم (٩): أهداف التنمية المستدامة التي تتبناها الأمم المتحدة.

المصدر: الأمم المتحدة^(٢٩)

٢٥- المرجع نفسه. أنظر أيضاً.

Ciegis, J., et al. "The Concept of Sustainable Development and its Use for Sustainability Scenarios". Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics (2): The Economic Conditions of Enterprise Functioning. (2009): 29.

26- Ciegis, J., et al., ibid , p. 34

٢٧- أضاف Ciegis بعداً رابعاً يتمثل في الجانب التنظيمي المؤسسي (٢٠٠٩) وآخرون Organizational /institutional dimension

28- Ciegis, J., et al., op cit, p. 34.

29- Link: https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2019/2019_sustainable_development_report.pdf

وفيما يتعلق بالربط بين الإدارة الفاعلة للأزمات والتنمية المستدامة، فإن متخذ القرارات الفعال الذي يتميز بالخصائص القيادية لا يقف طموحه عند حد التعامل مع الأزمة والقضاء عليها. بل استثمار الأزمة وتوظيفها لدعم الخطط الاستراتيجية بعيدة المدى (على المستوى الداخلي للمنظمة العامة حال انحسرت الأزمة داخل حدودها (micro level)، أو المستوى الأوسع عندما تضرب الأزمة قطاعات وأجهزة متعددة للدولة في آن واحد (macro level)، وإحداث هذه النقلة النوعية، يتطلب الأمر أكثر من مجرد مدير فعال للتعامل مع الأزمة بالحد الأدنى، بل قائد تحويلي يحول الأزمة من حال إلى حال وينظر إليها كفرصة يمكن استثمارها لبناء المنظمة وخدمة أهدافها المستقبلية بإحداث التغيير التنظيمي المستدام الذي طالما طمحت إليه المنظمة وانتظرته.

بعض الدراسات السابقة حول إدارة الأزمات:

بالرغم من أنه، وبحدود علم الباحث، لم يتم العثور على دراسة تطبيقية تتعلق بشكل مباشر بموضوع هذه الدراسة على المستوى المحلي والإقليمي أيضا، إلا أن هنالك بعض الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات بشكل عام، وغالبا من الجوانب النظرية تحديدا. كما أن بعض الدراسات التي تناولت الموضوع تطبيقيا من خلال ربطه ببعض المجالات الأخرى مثل الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة والقيادة الإدارية ولكن في حدود ضيقة للغاية. غير أنه يمكن لهذه الدراسات أن ترفد الدراسة الحالية وتعزز قواعدها النظرية والتطبيقية.

من الدراسات التي ربطت إدارة الأزمات بالإدارة الاستراتيجية، تلك الدراسة التي قام بها جعفر (٢٠١٧) (٢٠) والتي شملت ٨٥٠ موظفا بالقطاع العام الفلسطيني، وهدفت إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من حدوث الأزمات، والعوامل التي يجب على الإدارة الاهتمام بها للمساعدة في التخفيف من آثارها حال حدوثها. وقد كشفت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بالفعل بالتقليل من المشكلات المحتملة الناتجة عن الأزمة، ويزيد من فعالية إدارتها، كما أن قلة إشراك الموظفين بالتخطيط الاستراتيجي يعتبر عقبة في حل المشكلات الناتجة عنها. كما أن التخطيط الاستراتيجي يزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات. وبحسب الباحث، فإنه على المؤسسات العامة تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة وليس كغاية، وخاصة التخطيط طويل الأجل، بالإضافة إلى ضرورة أن تشمل الخطط الإستراتيجية برامج ونظم وسياسات واضحة لإدارة الأزمات، وأن يتم التخطيط مسبقا لها وليس عند اكتشافها.

وبنفس الإتجاه، فقد قدمت دراسة عبد القادر (٢٠١٤) (٢١) ربطا تطبيقيا واضحا بين إدارة

٣٠- جعفر، بونس. «أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس». مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية). المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول (٢٠١٧).

٣١- عبد القادر، حسين. «إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والماليين في جامعة الاستقلال - فلسطين، مؤتمر. Zaytoonah University International Engineering Conference on.

الأزمات والتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الفلسطينية، حيث انتهت الدراسة لخلاصات مهمة تتعلق بالطريقة والظروف التي تدار بها الأزمة، منها الانتشار الواسع للشائعات عند التعامل معها، وغموض في أدوار الجهات التي تديرها، مع اتباع أسلوب المركزية في إصدار قراراتها، وقيام تلك الجهات باخفاء الحقائق المتعلقة بها، بالإضافة إلى افتقارها لخطط استراتيجية واضحة لمواجهة الأزمات.

ومن الدراسات الأخرى التي تناولت البعد الاستراتيجي لإدارة الأزمات في قطاع السياحة من خلال بحث الأدب الإداري، دراسة (Ritchie 2004) (32)، والتي خلصت إلى ضرورة تمتع المنظمات بالمرونة المطلوبة فيما يتعلق بتصميمها التنظيمي وضرورة توجيهها لإعادة تشكيل هيكلها الإدارية للتعامل مع الأزمات بشكل استراتيجي فاعل. ذلك ما أكدّه أيضاً (Sigri (2014) (33) فيما يتعلق بمؤسسات القطاع العام، حيث أن إدارة الأزمات بتلك المؤسسات تحتاج مرونة كافية بنظم اتخاذ القرارات وهيكل تنظيمية متكيفة للتعامل الفعال معها. هذا، وقد توصلت دراسة (Roger (2005) (34) في قطاع التصدير لنتائج قريبة، حيث بينت أن غالبية المشاكل التي تواجهها الشركات التي تصدر منتجاتها للعالم الثالث مردّها سوء تخطيط تلك الشركات لمواجهة الأزمات المتعلقة بالتصدير، حيث أن حوالي 20٪ فقط من تلك الشركات تمتلك أنظمة وخطط لإدارة أزمات، معتمدة بذلك على الحكم والشخصي والمرتجل بإدارتها.

ومن الأمثلة على الدراسات التي أجريت على القطاع العام تحديداً، وتناولت مدى وطبيعة استجابة صانعي السياسات العامة ومنتخذي القرارات الحكومية تجاه الأزمات، دراسة كل من Sinclair و Blake (2003) (35) حول الاستجابة لأزمة حادثة 11 سبتمبر في أمريكا وانعكاسها على قطاع السياحة هناك. وقد وجدت الدراسة أن أفضل استجابة ممكنة هي توجيه الدعم بأشكاله لبعض القطاعات بالدولة، ومنحها تخفيضات ضريبية معينة لمساعدتها على النهوض مجدداً بعد تعرض الدولة للأزمات. وتعتبر هذه الدراسة أكثر الدراسات قرباً لهذه الدراسة. وباتجاه قريب من

Amman, Sustainability: Design and Innovation "من 12-15 مايو 2014. جامعة الزيتونة، عمان، Jordan. (2014).

32- Brent W. Ritchie. "Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis anagement in the tourism industry". Tourism Management. 25 (2004) 669-683.

33- Unsal Sigri. "Crisis Management in the Public Sector: A Blended Use of "New Public Management" and "Systems Thinking" (in) Crisis Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications . Baskent University (2014).

34- Roger Bennett. "Crisis Management Plans and Systems of Exporting Companies: An Empirical Study". Journal of Euromarketing . Vol. 14 , Iss. 3, (2005).

35- Adam Blake and M. Thea Sinclair. "Tourism Crisis Management: US Response to September 11". Annals of Tourism Research . Volume 30, Issue 4, (2003).

الدراستين السابقتين، وعلى المستوى الكلي للتنمية بالدولة، فقد خلصت دراسة خليل (٢٠١٦) (٣٦) إلى أن الاختلالات التي تحدثها الأزمات، كالأزمة المالية العالمية سنة ٢٠٠٨، كشفت عن هشاشة الطرقات الاقتصادية للتنمية بمفهومها الشامل وأبرزت طرقات تنمية جديدة، وأن الحد من الأزمات يتطلب جهوداً متضافرة ومستمرة وتبني مناهج تربوية وثقافية في إطار تنموي شامل.

وباستعراض الأدب النظري الحديث المتعلق بإدارة الأزمات، نجد زيادة ملحوظة بالتركيز على مجالات وفرص التعلم المتحصلة من الأزمات بعد حدوثها. ومن الأمثلة على هذه الدراسات تلك الدراسة التي قام بها Yu-HernChang وزملاؤه (٢٠١٨) (٣٧) بالمملكة المتحدة حول أزمة ثقة الزبائن بشركة الطيران التي تتكرر فيها حوادث تحطم الطائرات، والكيفية التي تستعيد بها الشركة الثقة بها فيما يتعلق بشروط سلامة الركاب، حيث كشفت الدراسة أن للعوامل الإدارية والتنظيمية الأثر الأكبر للوصول لهذه النتيجة. وفي نفس السياق، وفيما يتعلق بفرص التعلم من التجارب المختلفة للأزمات، فقد كشفت دراسة Magnussen وآخرون (٢٠١٨) في النرويج أن هناك فرصة كبيرة للتعلم وتبادل التجربة عند قيام الشركات بين جهات عدة من القطاع العام والخاص والتطوعي بالتعاون في إدارة الأزمة خاصة في حالات الطوارئ (٣٨).

ومن الدراسات الحديثة، تلك الدراسة التي قام بها Tokakis وآخرون (2019) (39) في اليونان، والتي شملت ١٧٧ فرداً متخصصاً في إدارة أزمات السلامة العامة بالقطاع العام، أظهرت النتائج أن الإدارة الفعالة للمراحل التي تسبق الأزمة كان لها الأثر الأكبر في طريقة إدارة الأزمة خلال مراحلها اللاحقة. كما أظهرت أهمية خاصة للمهارات القيادية لإدارة الأزمة خاصة قبل نشوئها، وبنفس القدر من الأهمية توفر نظم فعالة للإتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة قبل وخلال الأزمات. وباتجاه قريب أيضاً، كشفت دراسة أبو رمان (٢٠١٦) (٤٠) في الأردن عن

٣٦- خليل، خميس. «الأزمات الاقتصادية والمالية وآثارها على مسارات التنمية». المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،

العدد ٥، ديسمبر ٢٠١٦

37- Yu-HernChang, et al. "Evaluating airline crisis management performance: The cases of flights GE222 and GE235 crash accidents". Journal of Air Transport Management. (2018). Volume 70, July 2018, Pages 62-72.

38- Magnussen, L. et al. «Learning and usefulness stemming from collaboration in a maritime crisis management exercise in Northern Norway», Disaster Prevention and Management, Vol. 27 Issue: 1. (2018). pp.129-140, <https://doi.org/10.1108/DPM-06-2017-0131>

39- Tokakis, V., Polychroniou, P. and Boustras, G. "Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents". Safety Science, Volume 113, March 2019, Pages 37-43.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753518310117>

٤٠- أبو رمان، سامي. «أثر القيادة التحولية في الاستعداد لإدارة الأزمات». المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٢، العدد ٣-٢٠١٦ (٧٢٩-٧١٣).

أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام، وفي مراحل الأزمة المختلفة، يقع ضمن المتوسط، غير أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية ممارسة كانت في مرحلة الاستعداد لإدارة الأزمة.

إدارة وقيادة الأزمة من منظور هذه الدراسة:

تحاول هذه الدراسة أن تستمر بتوسيع حدود مفهوم إدارة الأزمة لما يمكن أن يكون أبعد من مجرد الاستفادة منها كتجربة، إلى إمكانية تحويلها من تهديد (threat) إلى فرصة (opportunity) للتغيير والتطوير والتنمية المستدامة (sustainable development) بالأفق المستقبلي البعيد المستدام. وبهذا المفهوم أيضا، وكما بينت إحدى الدراسات^(٤١)، تتطلب إدارة وقيادة الأزمة ذلك النوع من القادة التحويليين الذين يمتلكون الرسالة والرؤية، حيث يمكنهم، قصدا، وبأسلوب منهجي مخطط، القيام بذلك. ومن هذا المنظور أيضا، يمكن أن يتعدى المفهوم من «إدارة الأزمات» إلى مفهوم الإدارة بالأزمات (Management by Crisis) والذي يصل مداه الأقصى إلى حد افتعال أزمة ما من أجل تحقيق هدف، معين سام أبعد وأكثر فائدة وصولا لتحقيق التنمية المستدامة مثلا. وبهذا السياق، تؤكد عدة دراسات على امتلاك القادة القدرة، ليس فقط على تجنب الأزمة، بل أيضا السيطرة عليها^(٤٢)، وذلك من خلال التدريب المنهج الذي يستهدف هذه الغاية^(٤٣).

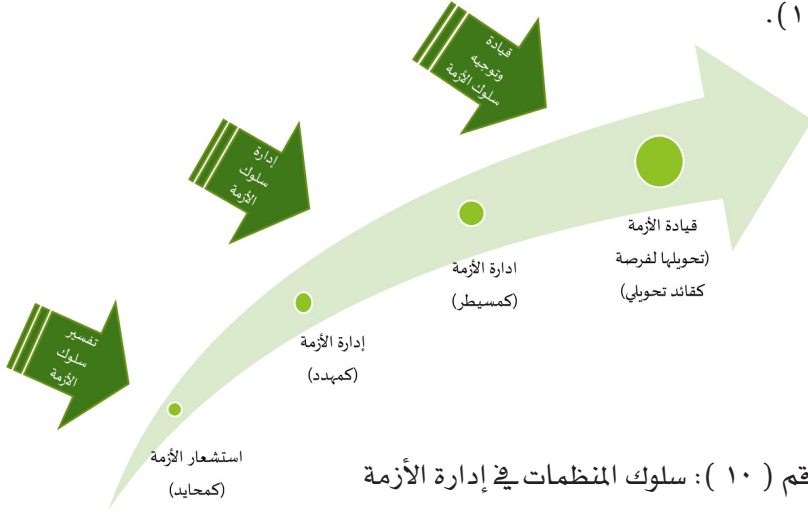
وفيما يتعلق بالهدف من إدارة الأزمات كما تعرضه أدبياتها، نجد أن أغلب تركيز المنظمات ينصب على فكرة استشعار الأزمة بالمربع الأول، حيث ينصبّ جلّ تركيز المنظمة عند هذا المستوى على تتبع الأزمة ومراقبة تطورها ومحاولة فهمها، مع تركها تتفاعل دون اتخاذ إجراء لمواجهةها والتعامل معها. غير أن بعض المنظمات ترتفع لمستوى أعلى من ذلك بمحاولة إدارة الأزمة، بدءا من النظر إليها كتهديد بالحد الأدنى، (وغالبا انكارها)، واستخدام العنف للتعامل معها إن لزم الأمر، إلى محاولة السيطرة عليها باستخدام أي من الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الأزمة وذلك بأفضل الأحوال. إلا أن قلة قليلة من المنظمات تدفع بنفسها للبداية المربع الثالث الأعلى بانتهاج أسلوب قيادة الأزمة وذلك بإعادة تأطيرها بفهم جديد يتمثل بتحويلها إلى فرصة لإحداث التغيير المطلوب والمُحّ والذي طال انتظاره أو اعتبارها فرصة للاعتماد على النفس والاكتفاء الذاتي خاصة في حالة الأزمات الهابطة على المنظمة العامة من خارجها. إلا أن هذه الدراسة تحاول (ولو نظريا

41- Harwati, Lusia N. "Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effective Outcomes". Asian Journal of Management Sciences and Education . Vol. 2. No. 2, April (2013) 178. www.ajmse.leena-luna.co.jp.

42- See for this: Torraco, R. J. "Human resource development transcends disciplinary boundaries". Human Resource Development Review . 4(3). (2005:253).

43- See for this: Rusaw, A. C. & Rusaw, M. F. "The role of HRD in integrated crisis management: A public sector approach". Advances in Developing Human Resources . 20(10). (2008:2).

بهذه المرحلة) أن تدفع باتجاه أقصى درجات هذا المربع، ذلك بتحويل الأزمة الى فرصة يمكن استثمارها للوصول لغايات أعلى من مجرد الاكتفاء الذاتي مثلاً، وصولاً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة للمنظمة على الأمد البعيد وللأبد، أو الوصول إلى حالة من «الاكتفاء». «الذاتي المستدام» (الشكل رقم ١٠).



شكل رقم (١٠) : سلوك المنظمات في إدارة الأزمة

المصدر: من إعداد الباحث

ثالثاً: وزارة التجارة والصناعة القطرية وإدارة أزمة المقاطعة (حالة القطاع الغذائي)

لمحة عن وزارة التجارة والصناعة القطرية

تختص وزارة التجارة والصناعة بالإشراف على النشاط التجاري والصناعي، وتوجيهه بما يتفق مع متطلبات التنمية الوطنية، والعمل على تنمية الأعمال والمساهمة في جذب الاستثمارات ودعم وتنمية الصادرات، وتطوير أساليب وإجراءات تقديم الخدمات العامة لقطاع الأعمال والاستثمار، والإشراف على مزاوله المهن التجارية، وقيد وتسجيل المنشآت التجارية والاستثمارية، وإصدار التراخيص اللازمة لممارسة نشاطها، والإشراف على تنظيم ومراقبة الأسواق في مجال اختصاصها، واتخاذ التدابير اللازمة لحماية المستهلك ومكافحة الغش التجاري وحماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية، وحماية حقوق الملكية الفكرية، ووضع السياسة العامة للتصنيع وتنمية الصناعات الوطنية، وتطوير واستغلال المناطق الصناعية التابعة لها، واقتراح إنشاء مناطق صناعية جديدة (٤٤).

٤٤- وزارة التجارة والصناعة القطرية. (٢٠١٩). شوهد في ٢٥/١٠/٢٠١٩م في:

<https://www.moci.gov.qa/%d8%b9%d9%86-%d8%a7%d9%84%d9%88%d8%b2%d8%a7%d8%b1%d8%a9%d8%a7%d9%84%d8%b1%d8%a4%d9%8a%d8%a9%d8%8c-%d8%a7%d9%84%d8%b1%d8%b3%d8%a7%d9%84%d8%a9/-%d9%88%d8%a7%d9%84%d9%82%d9%8a%d9%85>

وتحاول الوزارة من خلال رؤيتها الوصول ل «اقتصاد متنوع وقطاع خاص ذاتي الاعتماد، ضمن بيئة أعمال تنافسية واعية بحقوق المستهلكين وواجبات والتزامات التجار نحوهم». كما أن رسالتها تتضمن «قيادة النمو الاقتصادي المستدام بالشراكة مع القطاع الخاص، في ظل بيئة أعمال عادلة ومحفزة، من خلال رسم السياسات، وتشجيع الاستثمارات المتنوعة، وتنظيم ومراقبة الأسواق، وحماية المستهلك». ولتحقيق رؤيتها وتنفيذ رسالتها، تؤمن الوزارة بقيم أساسية تشمل: «الخدمة المتميزة»، «العمل كشركاء»، «التفكير الريادي»، «الابتكار» و «الشفافية» في العمل^(٤٥).

ومن الواضح أن وزارة التجارة والصناعة - من خلال اختصاصاتها والرؤية والرسالة التي تتبناها - تحمل على عاتقها تنظيم وإدارة قطاع الغذاء بالدولة، وبالتالي مسؤوليتها المباشرة عن توفير الغذاء لمواطني الدولة والمقيمين على أرضها بالمفهوم الأوسع. هذا، ومع أن هناك جهات أخرى بالدولة تضطلع بمسؤوليات أخرى ذات علاقة، إلا أن مسؤولية الوزارة تبقى قائمة فيما يتعلق بإنشاء منظومة من الشراكات مع تلك الجهات فيما يتعلق بالقطاع الغذائي على وجه الخصوص. بل أكثر من ذلك، يزيد هذا الدور ويتعاظم عند حدوث الأزمات، وخاصة تلك التي لها علاقة بالقطاع الغذائي للدولة. لذلك، جاء اختيار وزارة التجارة والصناعة كحالة دراسية لرفد هذه الدراسة بالجانب التطبيقي لها.

مقاطعة دولة قطر - تطور الأزمة سياسياً:

بالرغم من أن هذه الدراسة لا تتناول بشكل مباشر ومركز أسباب قيام أربع دول عربية هي السعودية والإمارات والبحرين ومصر بمقاطعة دولة قطر أواخر شهر مايو من عام ٢٠١٧، إلا أن لمحة عامة وسريعة عن هذا الحدث السياسي، وما تبعه من أزمة بين الطرفين تقيّد في تدعيم قواعد هذه الدراسة وتؤطر خلفيتها.

وبالنظر إلى أزمة مقاطعة دولة قطر، فيبدو من الصعوبة بمكان معرفة لماذا حصلت الأزمة^(٤٦)، وكيف ومتى بدأت على وجه التحديد. كما أن أزمة عام ٢٠١٤ مع ذات الدول لا يمكن أن تقدم فهماً كافياً لأسباب الأزمة الحالية لاختلاف طبيعتها وظروفها. أيضاً لا يمكن فصل أزمة المقاطعة بمنظورها الكلي، وبكل القطاعات القطرية، عن قطاع الغذاء الذي تتناوله هذه الدراسة بالبحث والتحليل على وجه الخصوص. ومع هذا، سنحاول تتبع الأزمة وصولاً إلى الوقت الراهن، وحسب المراحل التي اقترحها حواش (١٩٩٩).

بداية الأزمة (مرحلة نشوء الأزمة وولادتها):

بعيد قمة الرياض أواخر مايو ٢٠١٧، أعلنت الحكومة القطرية عن اختراق وكالة الأنباء

٤٥- المرجع نفسه.

٤٦- مقابلة رئيس مجلس الوزراء القطري في صحيفة الشرق بعدها ٨١١٧ بتاريخ ٢٢/١١/٢٠١٧ حيث يشير إلى ذلك بوضوح.

القطرية الرسمية وعدد من منصات وسائل الإعلام الحكومية. وقد قام القراصنة بنشر تصريحات وهمية نسبت إلى أمير قطر بأنه أعرب عن تأييده لإيران، وحماس وحزب الله وإسرائيل. تلى ذلك قيام الحكومة القطرية بنفي تلك الأخبار ووصفتها بالكاذبة. وعلى الرغم من ذلك، فقد تجاهلت وسائل الإعلام السعودية والإماراتية تصريحات الحكومة القطرية، وتناولت التصريحات المنسوبة للأمير إعلامياً على نطاق واسع. ثم قامت الدول الأربع على أثرها بقطع علاقاتها مع دولة قطر، ذلك، بالرغم من أن فريق من المحققين بأجهزة المخابرات الأمريكية ومكتب التحقيقات الفيدرالي FBI أثبت أن قراصنة روس كانوا وراء حادثة الاختراق.

مرحلة توسع ونمو الأزمة:

في الخامس من يونيو ٢٠١٧ أقرت الدول المقاطعة الأربع حصاراً برياً وبحرياً وجوياً على دولة قطر، وذلك بإغلاق الأجواء أمام حركة الطيران وإقفال الموانئ والمياه الإقليمية أمام الملاحه من وإلى قطر. أيضاً قررت إغلاق الحدود البرية السعودية مع قطر ومنع مواطني الدول الثلاث المجاورة من السفر إلى قطر أو البقاء فيها أو المرور عبرها، ومنع مواطني قطر من دخول أراضي هذه البلدان أو المرور عبرها أيضاً، تبع ذلك اعلان إنهاء مشاركة قطر في التحالف بحرب اليمن. وفي السابع من الشهر نفسه صادق البرلمان التركي على قانون نشر قوات من الجيش التركي بقاعدة عسكرية تركية في قطر. في اليوم نفسه اعتبرت الإمارات أن اعتراض مواطنيها على موقف الدولة أو إبداء التعاطف مع دولة قطر جريمة عقوبتها السجن من ٢ إلى ١٥ سنة، وغرامة لا تقل عن ٥٠٠ ألف درهم، وحذت البحرين حذوها في اليوم التالي. في الثامن من يونيو ٢٠١٧ استمرت الأزمة بالتصعيد، حيث أعلنت الدول المقاطعة الأربع عن قائمة تضم (٥٩) فرداً و(١٢) جهة، ثم أضافت إليها لاحقاً (٩) جهات و(٩) أفراد، مدعية أنها تدعم الإرهاب بصفتها الارتباطية مع قطر. وفي ٢٢ يونيو من العام نفسه، سلّمت دول المقاطعة لدولة الكويت قائمة تتضمن شروطها لإعادة العلاقات مع دولة قطر، اشتملت ١٣ بنداً، مع مهلة عشر أيام لقبولها، تم تمديدتها يومين آخرين.

مرحلة قوة الأزمة وعنفوانها:

انتهت المهلة التي حددتها دول المقاطعة لقطر لقبول مطالبها مع رفض الأخيرة الاستجابة لتلك المطالب، معتبرة أنها تدخلت مباشرة بشؤونها الداخلية وماسّة لسيادتها. في السادس من يوليو ٢٠١٧ اعتبرت الدول المقاطعة أن قطر رفضت المطالب، وباتت المطالب لاغية بانتهاء المهلة، وتركت الدول المقاطعة لنفسها اتخاذ ما تراه من إجراءات وتدابير سياسية واقتصادية وقانونية بالشكل والوقت الذي تراه مناسباً. وفي أواخر يوليو ٢٠١٧ تقدمت قطر بشكوى إلى منظمة التجارة العالمية ضد المقاطعة التجارية للدول الأربع لها، حيث أمهلت المنظمة الدول المقاطعة ٦٠ يوماً لتسوية

النزاع. وتقدمت قطر أيضاً بشكوى إلى منظمة «اىكاو» ضد إغلاق دول المقاطعة لمجالها الجوي، فدعت المنظمة إلى التزام الدول المقاطعة بإتفاقية شيكاغو لحرية الملاحة الجوية. وبالرغم من بعض المحاولات من قبل أطراف عدة، على رأسها الكويت، بالتقريب بين مواقف الطرفين، إلا أن الأزمة ما زالت مستمرة.

مرحلة ضعف الأزمة وشيخوختها:

لا زالت أزمة المقاطعة قائمة، ولكن من المؤكد أن حدتها قد انخفضت بشكل واضح، على الأقل من حيث . تأثيراتها وتفاعلاتها الداخلية بدولة قطر، وتحديدًا من الجانب التجاري الاقتصادي كما سنرى لاحقاً^(٤٧) ويعتقد الباحث أن الأزمة تمر حالياً بهذه المرحلة على الرغم من الغموض الذي يلفها حالياً، مع عدم التأكد من أنها ستفضي إلى المرحلة التالية كما تصورها حواش (١٩٩٩) ، فربما تتحول من شكل إلى آخر، وبالتالي ولادتها من جديد، أو ربما ولادة أزمة جديدة كأحد السيناريوهات المحتملة.

مرحلة انتهاء الأزمة وفنائها:

بالرغم مما يبدو عليه الحال من انخفاض حدة الأزمة سياسياً، إلا أنه لا يمكن الجزم بأنها، وبهذه المرحلة، قد انتهت نهائياً. وربما دخول قضايا وأجندات سياسية أخرى لدى دول المقاطعة، بالإضافة إلى دخول حسابات سياسية ودول أخرى على خط سير الأزمة قد صرف الأنظار ولو شكلياً مرحلياً على الأقل عن قضية مقاطعة دولة قطر.

أزمة المقاطعة وإدارة ملف الغذاء (الإجابة على سؤال الدراسة الأول)

إن السؤال الأول الذي طرحته هذه الدراسة هو: «كيف أدارت وزارة التجارة والصناعة القطرية أزمة وتحديدًا، القرارات، والإجراءات، «استعادة النشاط» المقاطعة فيما يتعلق بقطاع الغذاء وصولاً لمرحلة التي اتخذتها إدارة الأزمة؟».

كان من أهداف مقاطعة دولة قطر الضغط عليها من أجل الانصياع لمطالب الدول المقاطعة. لذا، كان لدى المقاطعين أملاً وطموحاً كبيراً بقوة التأثير الذي يمكن أن تحدثه المقاطعة. فقطر دولة تعتمد اعتماداً كبيراً جداً في اقتصادها وتجارها وغذائها على دول عدة لتأمين متطلباتها من بينها دول المقاطعة نفسها. هذه الدراسة تتناول جانب القطاع الغذائي القطري على وجه الخصوص كحالة دراسية، وتدرس انعكاس الأزمة على هذا القطاع تحديداً بصفته أكثر قابلية للتأثر بظروف المقاطعة.

٤٧- يعتقد رئيس مجلس الوزراء القطري خلال مقابله مع صحيفة الشرق بعددها ٨١١٧ بتاريخ ٢٣/١١/٢٠١٧ أن الأزمة قد تم تجاوزها.

من جانب الدول المقاطعة، نشرت صحيفة العرب اللندنية في الثامن من يونيو ٢٠١٧، أي بعد أيام ثلاثة من بدء المقاطعة، «لجوء الحكومة القطرية إلى تركيا وإيران لمعالجة نقص المواد الغذائية .. يمكن أن يفاقم الأزمة، إضافة إلى أنها تحتاج إلى وقت طويل و ترتيبات لوجستية بديلة معقدة لتعويض المنتجات التي كان يصل معظمها من السعودية والإمارات»^(٤٨)، إضافة إلى التكاليف الباهظة للاعتماد على البحر والجو في تأمين احتياجات دولة قطر الغذائية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة تكلفة تلك البضائع المستوردة.

وورد بالخبر أيضا، نقلا عن مسؤول قطري بحسب الصحيفة، أن مخزون الحبوب في السوق القطرية يكفي لنحو أربعة أسابيع فقط، لكنه أشار إلى أن لدى الحكومة احتياطات غذائية استراتيجية ضخمة، وذلك على الرغم من أن قطر تستورد ٩٠٪ من احتياجاتها الغذائية، وكانت تستورد ٤٠٪ منها عبر المنفذ البري مع السعودية قبل إغلاقه، كما تستورد جانبا آخر من وارداتها الغذائية من الإمارات ومصر والبحرين تقدر ب ٥ مليار دولار سنويا^(٤٩)، في حين أن صادراتها إلى السعودية وحدها تقدر بنحو ٨٩٦ مليون دولار سنويا وفقا للأمم المتحدة. وأوردت الصحيفة أيضا بالمقال نفسه أن «طواير من المواطنين استطالت أمام المتاجر لتخزين المواد الأساسية خشية نقصها من الأسواق، وقام المتسوقون بملئ العربات والسلال بمختلف البضائع، وخلت بعض الرفوف من المواد الأساسية مثل الحليب والأرز والدجاج».

غير أن رئيس غرفة قطر التجارية أكد أن «نسبة ٥ ٪ فقط من هذه السلع والمواد تصل إلى قطر عبر الحدود البرية»، في مفارقة كبيرة بالتقديرات بين «المحللين» ورؤية الحكومة القطرية.

٤٨- نُشر في ٢٠١٧/٠٦/٠٨، العدد ١٠٦٥٧، ص (١١) شوهد في ٢٥/١٠/٢٠١٩

<https://alarab.co.uk/%D9%82%D8%B7%D8%B1-D8%AA%D9%84%D8%AC%D8%A3-%D8%A5%D9%84%D9%89-%D8%A5%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D9%86-%D9%88%D8%AA%D8%B1%D9%83%D9%8A%D8%A7-%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%AC%D9%87%D8%A9-%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%BA%D8%B0%D8%A7%D8%A1-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A7%D9%87>

٤٩- نشر في الأربعاء ١٣ رمضان ١٤٢٨ هـ - ٧ يونيو ٢٠١٧ م بموقع «الأسواق العربية» في العربية.نت: شوهد

بتاريخ ٢٢/١٢/٢٠١٩

<http://www.alarabiya.net/ar/aswaq/economy/2017/06/071%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%BA%D8%B0%D8%A7%D8%A1-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%81%D8%B7-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%BA%D8%A7%D8%B2-%D9%85%D8%B9-%D9%82%D8%B7%D8%B1-%D8%A8%D9%85%D8%B1%D9%85%D9%89-%D9%86%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D8%B7%D8%B9%D8%A9.html>

وخلال الأيام الأولى من أزمة المقاطعة، تحركت الآلة الإعلامية للدول المقاطعة بإطلاق الشائعات وتضخيم الصورة التي بدت عليها أوضاع الغذاء في قطر وتفاعل المواطنين والمقيمين معها. فوصفت النقص الحاصل بالمواد الغذائية بالمهول، وأن هناك ناقلات للغذاء تتوقف في عرض المحيط^(٥٠)، وأن الناس تتدافع بمحلات التسوق لتأمين حاجاتها الغذائية «مدفوعون بالفزع من الترددي في أزمة معيشية خانقة»، وأوردت بعض الصور من محلات التسوق لوصف الحالة^(٥١).

والواقع أن هناك اعتراف ضمنى على أن أزمة المقاطعة لدولة قطر اتصفت بعنصر المفاجأة من الانفجار إلى المقاطعة، رافقها تسارع الأحداث بوقت وجيز. ومع أن البعض يرى أن عنصر المفاجأة يتعلق بعامل التوقيت وتصعيد الأزمة، مع حرق المراحل، وصولاً إلى المقاطعة، إلا أن الحكومة القطرية تمكنت خلالها من امتصاص الضربة الأولى^(٥٢). ومن الواضح أن الحكومة القطرية استطاعت تجاوز أزمة الغذاء من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والقرارات والحلول. وتاليا عرض لما استطاعت هذه الدراسة الوصول إليه من تلك الخطوات والإجراءات والقرارات التي قامت بها دولة قطر، وتحديدا وزارة التجارة والصناعة للتعامل مع، ومواجهة أزمة المقاطعة بالجانب الغذائي:

- قيام وزارة التجارة والصناعة القطرية في اليوم الثاني مباشرة لبدء المقاطعة، وعلى موقعها الإلكتروني، بطمأنة المواطنين والمقيمين فيما يتعلق بالقطاع الغذائي، وإصدار ملف متكامل يتضمن أسئلة وإجابات شائعة حول تأثير المقاطعة على توفر السلع الغذائية بالأسواق المحلية^(٥٣).
- بأواخر شهر أغسطس ٢٠١٧ أطلقت الشركة القطرية لإدارة الموانئ «موانئ قطر» خمسة خطوط ملاحية مباشرة بين ميناء حمد وعدد من الموانئ في المنطقة وخارجها، فكان أول خط مباشر مع ميناء صحار وآخر بميناء صلالة بسلطنة عُمان. خط مباشر مع ميناء نافا شيفا بالهند وأيضا خط مع ازمير التركية وكذلك خط ملاحى أسبوعي جديد مع كراتشي في باكستان. وقد وصلت هذه الخطوط الملاحية بعد عام من المقاطعة إلى عدد ٢٢ خطا ملاحيا^(٥٤).

٥٠- المرجع نفسه - العربية.نت.

٥١- من موقع كمثل: (شاهد بتاريخ ٢٢/١٢/٢٠١٩)

<https://24.ae/article/353900/%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%88%D8%B1-%D8%AE%D9%88%D9%81-%D9%81%D9%8A-%D9%82%D8%B7%D8%B1-%D9%85%D9%86-%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9-%D8%-BA%D8%B0%D8%A7%D8%A1-%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%A1-%D8%A8%D8%B9%D8%AF-%D8%A5%D8%BA%D9%84%D8%A7%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AF%D9%88%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%B-3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9>

٥٢- المرجع نفسه، ص ٨.

٥٣- وزارة التجارة والصناعة والتجارة القطرية. رابط : شوهده بتاريخ ٢٢/١٢/٢٠١٩

<https://www.mec.gov.qa/ar/news-and-media/news/Pages/6-6.aspx>

٥٤- من صحيفة اليوم السابع، بتاريخ ٢٢ أغسطس ٢٠١٧. شوهده بتاريخ ١٦/١١/٢٠١٧ في:

- قامت الحكومة القطرية بافتتاح ميناء حمد الجديد بشهر سبتمبر ٢٠١٧ ، حيث استطاعت قطر من خلاله كسر الحصار والانفتاح على ٧٠ جهة حول العالم والاستحواذ على ٢٧٪ من حركة الشحن البحري بالشرق الأوسط^(٥٥).
- افتتحت الحكومة القطرية مطار حمد الدولي الجديد الذي يعتبر من أفضل ٦ مطارات على مستوى العالم لعام ٢٠١٧^(٥٦).
- تشكيل لجنة مركزية للتعويضات تستقبل جميع قضايا المتضررين من المقاطعة بالقطاعين العام والخاص والأفراد^(٥٧).
- تشجيع وتحفيز الصناعة المحلية والتحول من ثقافة المستهلك إلى المنتج، وتقضيل ودعم المنتج الوطني بوضع ملصقات عليه في منافذ البيع والمجمعات التجارية، وتشجيع الدولة للمنتجات الوطنية عبر شراء حصة من المنتجات للسوق المحلي، بالإضافة إلى تسهيل وإزالة الصعوبات أمام الصادرات، ومنحت امتيازات استثمارية نوعية للقطاع الخاص مثل الأراضي والتسهيلات، وشكلت لجان خاصة لإدارة هذا الملف ومتابعته^(٥٨).
- إطلاق العديد من المبادرات مثل المبادرات التي أطلقتها وزارة الاقتصاد والتجارة «مبادرة امتلك مصنعا في قطر خلال ٧٢ ساعة» ومبادرة تحفيز إنتاجية المخازن^(٥٩).
- انشاء مناطق تخزينية منخفضة التكاليف تمد السوق بمساحات تخزين تقدر بمليون متر مربع بشكل سريع وبأسعار تنافسية تتلاءم مع طلباتهم، خلال سنتي ٢٠١٨ و ٢٠١٩.

<https://www.youm7.com/story/2017/8/23/%D8%A8%D8%B9%D8%AF-%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9-%D9%86%D9%82%D8%B5-%D9%85%D9%86%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%BA%D8%B0%D8%A7%D8%A1-%D9%82%D8%B7%D8%B1-%D8%AA%D8%AF%D8%B4%D9%86-%D8%AE%D8%B7%D8%A7-%D8%A8%D8%AD%D8%B1%D9%8A%D8%A7-%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%B4%D8%B1%D8%A7/3381388>

٥٥- مقابلة رئيس مجلس الوزراء القطري في صحيفة الشرق بعدها ١١١٧ بتاريخ ٢٣/١١/٢٠١٧ ص.٧.

٥٦- حسب سكاى تراكس من موقع ART- Arabic شوهد في ٢٠/١١/٢٠١٧ في:

<https://arabic.rt.com/funny/869149-%D8%A3%D9%81%D8%B6%D9%84-%D8%B9%D8%B4%D8%B1-%D9%85%D8%B7%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85-%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-2017/>

٥٧- غرفة قطر: <https://qatarchamber.com/blockade-turned-into-gains/?lang=ar>

شوهد في ٢٥/١٠/٢٠١٩.

٥٨- مقابلة رئيس مجلس الوزراء القطري في صحيفة الشرق بعدها ١١١٧ بتاريخ ٢٣/١١/٢٠١٧ ص.٦.

٥٩- موقع وزارة التجارة والصناعة والتجارة القطرية. شوهد بتاريخ ١٥/٥/٢٠١٨ في:

<https://www.mec.gov.qa/ar/news-and-media/news/Pages/qawqa.aspx>

- تعزيز الاستثمار المحلي من خلال تخفيض القيمة الإيجارية بنسبة ٥٠ ٪ لجميع المستثمرين في المناطق اللوجستية جنوب الدولة التابعة لشركة المناطق الاقتصادية، لعامي ٢٠١٨ و ٢٠١٩.
- إعفاء المستثمرين في المناطق اللوجستية جنوب الدولة من القيمة الإيجارية لعامي ٢٠١٨ و ٢٠١٩ في حال تم استخراج رخص البناء قبل ٣١ يناير ٢٠١٨ واستخراج رخص إتمام البناء قبل ٣١ يناير ٢٠١٩.
- تأجيل سداد القيمة الإيجارية للمصانع «المنتجة» بمنطقة الصناعات الصغيرة والمتوسطة لمدة عام واحد بهدف دعم الصناعات المحلية وزيادة الإنتاج بما يضمن توفير مختلف السلع في الأسواق المحلية.
- تأجيل أقساط القروض الصناعية لمدة ٦ أشهر لأصحاب المشاريع الصناعية المنتجة، وذلك بهدف دعم المستثمرين في القطاع الصناعي.
- إلزام الوزارات والجهات الحكومية بشراء المنتجات المحلية بنسبة ١٠٠ ٪، في حال كان المنتج المحلي مطابقاً للمواصفات والمقاييس القطرية المعتمدة وبما يتوافق مع لوائح وسياسات المناقصات في الدولة.
- اجراء بعض التعديلات على القوانين والتشريعات والتي شملت العديد من الامتيازات لمواكبة المستجدات والمتغيرات الاقتصادية داخليا وخارجيا، مثل تعديلات قانون المناطق الحرة الاستثمارية والتي تضمنت العديد من التسهيلات التي تضمنت: إنشاء منطقة حرة خارج النطاق الجمركي، السماح للشركات بإدخال وإخراج النقد الأجنبي، عدم اقتصر الشركات على تحويل الأرباح فقط، حوافز «الترانزيت» ومزايا للشركات المسجلة بالمناطق الحرة، إعفاء الشركات من ضرائب أرباح تجارة وإعفاء الشركات من قيود قانون الوكالات التجارية.
- تحفيز الاستثمارات المحلية ومساعدة رجال الأعمال في دراسة مؤشرات الأسواق المحلية ومدى استيعابها للسلع المستوردة، وذلك عبر إطلاق الهيئة العامة للجمارك مبادرة تعليق الرسوم على البضائع لمدة ٦ أشهر التي عرفت ب «الاستيراد بقصد إعادة التصدير».
- إعادة صياغة استراتيجية الأمن الغذائي بما يتماشى مع الوضع الحالي والاعتماد على الذات والسعي للاكتفاء الذاتي من المواد الغذائية، والعمل على تنويع مصادر الاستيراد.
- تشكيل لجنة للأمن الغذائي لمتابعة استراتيجيات وسياسات الأمن الغذائي، ومراجعتها بشكل دوري، ورصد المخاطر على منظومة الأمن الغذائي في الدولة وتغيير مستوى كفاءة الأداء لعناصر تلك المنظومة ومتابعة المخزون الاستراتيجي للأمن الغذائي، حيث تم طرح عدد من المشاريع في هذا الخصوص مثل مشروع الاستزراع السمكي، وتخصيص أراضي لمشروع

الأعلاف الخضراء والجافة، ومشروع البيوت المحمية وهو مشروع لإنتاج الخضراوات والفواكه لتحقيق الاكتفاء الذاتي.

- خلال الأسبوع الذي تلا بدء المقاطعة، قامت الحكومة القطرية بالتواصل مع الحكومة الإيرانية وقامت الأخيرة بإرسال خمس طائرات وثلاث سفن محملة بالمنتجات الغذائية والخضار إلى قطر بحمولة ٩٠ طناً، وإن ٣٥٠ طناً من المواد الغذائية تم تحميلها أيضاً على ثلاث سفن صغيرة من خلال مرفأ دير في جنوب إيران الواقع مقابل قطر تماماً، مع خطة مستمرة لمواصلة عمليات الإرسال طوال طلب قطر لذلك^(١٠).
- سعت الحكومة لتوثيق علاقات التعاون الغذائي مع عدد من الدول من خلال توقيع اتفاقيات التعاون والشراكة بالمجال التجاري الغذائي. من الأمثلة اتفاقية التعاون بمجال حماية المستهلك مع الحكومة العمانية^(١١).
- تعزيز العلاقات التجارية واستكشاف الفرص الاستثمارية مع العديد من الدول (اليونان، الكونغو، دول ال ٤٠ لمنظمة التجارة العالمية هي أمثلة).
- استصدار قوانين جديدة لتأطير منظومة الأمن الغذائي مثل قانون رقم (٥) لسنة ٢٠١٧ بشأن تنظيم التعامل في السلع المدعومة للمواطنين القطريين.
- بتاريخ ١٨ أكتوبر ٢٠١٧ وافق مجلس الوزراء على مشروع قانون بشأن حماية المنتجات الوطنية ومكافحة الممارسات الضارة بها في التجارة الدولية.
- بتاريخ ٢٨ ديسمبر ٢٠١٧ أقرت الحكومة القطرية مشروع قانون يسمح لغير القطريين (الأجانب) تملك العقارات والانتفاع بها.
- استكمال العديد من المشاريع الاستراتيجية مثل المناطق الحرة ومناطق للتخزين منخفضة التكاليف وتوطين بعض الصناعات الوطنية وحماية منتجاتها^(١٢).

٦٠- من موقع France24 بتاريخ ٢٠١٧/٦/١٢. شوهه بتاريخ ٢٠١٧/١١/١٣ في:

<http://www.france24.com/ar/20170611-%D9%82%D8%B7%D8%B1-%D8%A5%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D9%86-%D8%A5%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D9%84-%D8%B3%D9%81%D9%86-%D8%B7%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%B4%D8%AD%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A3%D8%BA%D8%B0%D9%8A%D8%A9-%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%B1-%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9-%D8%AF%D8%A8%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%B3%D9%8A%D8%A9>

٦١- موقع وزارة التجارة والصناعة والتجارة القطرية. شوهه بتاريخ ٢٠١٨/٥/١٥ في:

<https://www.mec.gov.qa/news-and-media/news/Pages/lkipo.aspx>

٦٢- مقابلة رئيس مجلس الوزراء القطري في صحيفة الشرق بعددها ٨١١٧ بتاريخ ٢٠١٧/١١/٢٣. ص. ٧.

لذا، نخلص إلى نتيجة هامة مؤداها أن الحكومة القطرية، ممثلة بوزارة التجارة والصناعة، استطاعت من خلال إجراءات وقرارات عدة من تجاوز أزمة المقاطعة وتأثيراتها السلبية على القطاع الغذائي بدولة قطر وصولاً إلى مرحلة استعادة النشاط، وبالتالي، إدارة الأزمة بهذا الجانب بالكثير من النجاح.

أزمة المقاطعة: الإكتفاء الذاتي والتنمية المستدامة بقطاع الغذاء

(الإجابة على سؤال الدراسة الثاني)

استهدف السؤال الثاني من أسئلة هذه الدراسة مدى قدرة وزارة التجارة والصناعة القطرية على تحويل التهديد المتأتي من أزمة المقاطعة فيما يتعلق بقطاع الغذاء إلى فرصة للاعتماد على النفس والإكتفاء الذاتي والبدء بإحداث تنمية مستدامة بهذا القطاع على الأمد البعيد.

يعرض الجدول رقم (١) الواقع الغذائي بعيد الأزمة بأقل من شهر من المقاطعة فيما يتعلق بنسب الإكتفاء الذاتي من سلة المواد الغذائية المكونة من عشر أصناف، وذلك عند نهاية شهر يوليو من عام ٢٠١٧ ومن الملاحظ أن نسب الاكتفاء الذاتي التي يعرضها الجدول كانت متواضعة عند ذلك الحين.

جدول رقم (١): نسبة الاكتفاء الذاتي من المواد الغذائية مع نهاية شهر يوليو ٢٠١٧.

م	السلعة	حجم الاستهلاك المحلي (طن/سنة)	حجم الإنتاج المحلي (طن/سنة)	حجم الاستيراد (طن/سنة)	نسبة الإكتفاء الذاتي
1	الألبان ومنتجاتها	197,186	34,940	162,146	18%
2	الخضروات والفواكه	376,814	62,318	314,433	17%
3	الدجاج الطازج	23,490	8,527	14,963	36%
4	الدجاج المجمد	102,799	0	102,799	0%
5	بيض المائدة	39,075	4,522	34,553	12%
6	اللحوم الحمراء	66,420	8,014	58,406	12%
7	الأسمك والروبيان	47,122	15,202	31,920	32%
8	الأعلاف الخضراء	173,117	113,554	59,563	66%
9	العصائر والمشروبات	142,521	4,644	137,877	3%
10	الأغذية الجافة والمعلبة والمصنعة	253,821	815	253,006	0.3%

المصدر: وزارة التجارة والصناعة القطرية، ٢٠١٧

غير أن هذا الواقع قد تغير كثيراً بعد عام من الأزمة، أي بعد مرحلة استعادة النشاط، حيث وصلت بعض السلع الغذائية لمرحلة الاكتفاء الذاتي الكلي، بل وتجاوزتها، وكما يظهر ذلك جدول رقم (٢).

جدول رقم (٢): نسبة الاكتفاء الذاتي لأهم المواد الغذائية بعد مرحلة استعادة النشاط

نسبة الإكتفاء الذاتي		السلعة	م
نهاية مارس 2019	نهاية نوفمبر 2017		
103%	55%	الحليب	1
90%	55%	الألبان	2
40%	30%	الخضروات	
110%	25%	اللحوم البيضاء	
غير متوفر	80%	الأسماك	

المصدر: الباحث من مصادر مختلفة

هذا، ويظهر المؤشر السنوي للأمن الغذائي العالمي نهاية العام ٢٠١٧ أنّ قطر احتلت المركز الثالث عربياً، والمركز ٢٩ عالمياً من حيث توافر الغذاء، والقدرة على دفع تكاليفه، والقدرة على تلبية احتياجات المواطنين الأساسية، وفي كيفية الحفاظ على الجودة ومعايير السلامة المتعلقة بالغذاء. كما أن دولة قطر تصدرت أكبر مساهمي مشاريع الأمن الغذائي العربي. واستناداً إلى هذا المؤشر، فإنّ الدولة كانت قد حددت استراتيجية الوصول إلى تأمين الغذاء بنسبة ٧٠٪ في ٢٠٢٢، وفي طريق الوصول إلى الاكتفاء الذاتي الكامل وبالتدريج.

أما فيما يتعلق بتطور القطاع الغذائي بدولة قطر من جانب الشركات التجارية والصناعية الغذائية المسجلة قبيل وبعد المقاطعة، فيظهر الجدول رقم (٣) أن عدد التراخيص الممنوحة لإنشاء شركات جديدة في زيادة مستمرة منذ بدء الأزمة وبعد عام منها، حيث بلغت ذروتها منتصف عام ٢٠١٨. هذه الزيادة تدلّ على الإعتماد المتزايد لسوق الغذاء القطري على المنتج المحلي، وأن دولة قطر لم تتمكن فقط من كسر الحصار التجاري والغذائي المفروض عليها بسبب المقاطعة، بل بدأت أيضاً خطوات عملية جادة بالاعتماد على نفسها بهذا القطاع.

جدول رقم (٣):

تطور القطاع الغذائي القطري منذ بدء المقاطعة وصولاً لمرحلة استعادة النشاط

أبريل 2017	مايو 2017	أغسطس 2017	أكتوبر 2017	ديسمبر 2017	فبراير 2018	مارس 2018	مايو 2018	يوليو 2018	
90	342	162	163	962	898	1011	121	943	البقالة و التموينيات
غير متوفر	غير متوفر	48	54	243	253	349	37	305	الخضروات و الفواكة
36	134	44	31	269	252	407	غير متوفر	غير متوفر	المخابز و الحلويات
31	156	39	43	255	261	319	غير متوفر	غير متوفر	الأسماك و الدواجن

المصدر: وزارة التجارة والصناعة القطرية

ومن الخطوات الجادة التي اتخذتها دولة قطر فيما يخص تأمين قطاع الغذاء إطلاقها للاستراتيجية الوطنية للأمن الغذائي عام ٢٠١٨ ، والتي ارتكزت على محاور رئيسة أربعة: (١) زيادة إنتاج الغذاء بأنواعه، (٢) بناء الصوامع والمخازن للتحوط في الحالات الطارئة، (٣) تأمين قنوات استيراد السلع الغذائية، و(٤) الاستثمار في بيئات خارجية آمنة.

أما فيما يتعلق بأهم التحديات التي تواجه دولة قطر في طريق التنمية المستدامة بشكل عام، فقد أظهرت مؤشرات الأمم المتحدة في تقريرها السنوي للأعوام ٢٠١٧-٢٠٢٩ ، والمتعلق بمدى تحقيق أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر (SDGs-17) ، أن أهم تلك التحديات المستمرة تمثلت بالقضاء على الجوع نهائياً^(٦٣)، توفر المياه النظيفة والصرف الصحي، الاستهلاك والتصنيع المسؤول وإجراءات التعامل مع المناخ.

وبمقارنة مؤشرات مدى تحقيق أهداف التنمية المستدامة لدولة قطر مع دول مؤشرات المقاطعة (للعوام ٢٠١٩-٢٠١٦) ، ويوضح الجدول رقم (٤) أن مؤشرات دولة قطر قبل عام من المقاطعة كانت بوضع أفضل بكثير مما كان عليه الحال بعد مضي عامين منها، إلا أن الملاحظ أن مؤشراتها بدأت بالتحسن والتعافي خلال العام الثالث لأزمة المقاطعة. وبكل الأحوال، وما عدا دولة الإمارات، فمؤشرات التنمية المستدامة لدول المقاطعة الأخرى جاءت متواضعة بشكل عام ولم تكن بوضع أفضل من وضع دولة قطر، بالرغم من ظروف المقاطعة التي فرضت عليها.

٦٢- غالباً لارتفاع نسبة السمنة (Obesity)

جدول رقم (٤):

مؤشرات مدى تحقيق أهداف التنمية المستدامة لدولة قطر ودول المقاطعة للأعوام (٢٠١٦-٢٠١٩)

COUNTRY	2016		2017		2018		2019	
	Index Score	SDG Global Rank	Index Score	SDG Global Rank	Index Score	SDG Global Rank	Index Score	SDG Global Rank
	100 (best) to 0 (worst)	(of 147)	100 (best) to 0 (worst)	(of 157)	100 (best) to 0 (worst)	(of 156)	100 (best) to 0 (worst)	(of 162)
Qatar	65.8	49	63.1	98	60.8	106	66.3	91
Saudi Arabia	58.0	85	62.7	101	62.9	98	64.8	98
UAE	63.6	55	66	77	69.2	60	69.7	65
Bahrain	NA	NA	64.6	92	65.9	80	68.7	76
Egypt	60.9	66	64.9	87	62.9	98	66.2	92

وبناءً على ما تقدم، وإجابة على سؤال الدراسة الثاني، نخلص إلى نتيجة هامة مؤداها أن الحكومة القطرية، ممثلة بوزارة التجارة والصناعة، استطاعت تحويل التهديد المتأتي من أزمة المقاطعة (فيما يتعلق بقطاع الغذاء تحديداً) إلى ما يمكن أن يشكل فرصة للاعتماد الكلي على الذات. غير أن نتائج ربط تلك الفرصة بأهداف وخطط التنمية المستدامة للدولة لا زال غير واضح المعالم، حيث يتطلب الأمر مدى زمنياً بعيداً ليظهر كحقائق واقعة على الأرض بالمستقبل المنظور. يضاف إلى ذلك، أنه لا زال هناك عدد من التحديات الماثلة باتجاه إحداث التنمية المستدامة والتي لا بد من العمل عليها.

رابعاً: التحليل والمناقشة:

يبدو أن هناك وعياً مبكراً واضحاً من جانب دولة قطر لأهمية القطاع الغذائي للدولة. فقد أورد وزير البيئة القطري بوقت مبكر من سنة ٢٠١١ أن دولة قطر .. تبذل جهوداً كبيرة لإنتاج (الغذاء) وتوفيره للمواطنين.. وتقوم من خلال شراكات ناجحة بالاستثمار في المجال الزراعي في عدد من البلدان التي تتوافر فيها المقومات الجيدة والواعدة في تأمين الغذاء .. كما أنشأت برنامجاً وطنياً للأمن الغذائي وتأمين خطوط إمداداتها من الخارج^(٦٤). ويبدو أن متخذ القرارات القطري رسم خطة واعية تمثلت بالمرحلة الأولى بعد المقاطعة بالتركيز على تأمين احتياجات الأسواق الداخلية، ومن ثم انطلقت بعد حوالي ثلاثة شهور من المقاطعة نحو الاهتمام

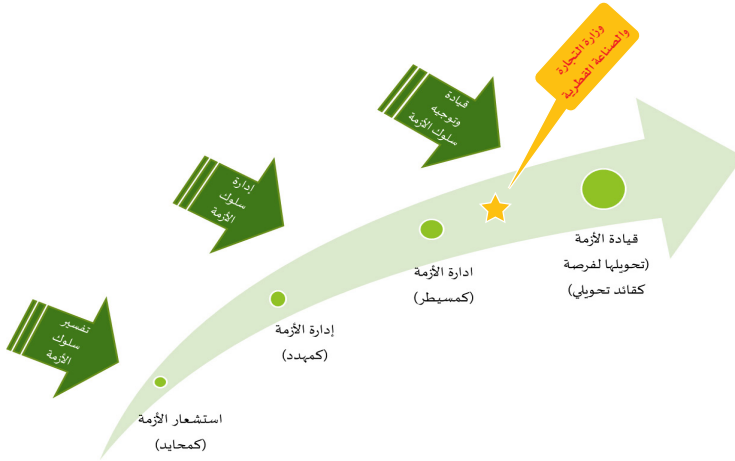
٦٤ - صحيفة الوطن القطرية بتاريخ ٤/٥/٢٠١١. شوهد في ١٦/١١/٢٠١٧ في:

<http://archive.al-watan.com/viewnews.aspx?n=0CDBE56A-11D9-442D-B9CA-088AD3495A66&d=20110504=20110504>

بالقطاعين الصناعي والاستثماري المتعلق بالمواد والسلع الغذائية.

إن قيام الحكومة القطرية بافتتاح ميناء حمد الجديد بشهر سبتمبر ٢٠١٧، وقبله افتتاح مطار حمد الدولي الجديد الذي يعتبر من أفضل ٦ مطارات على مستوى العالم، بالإضافة إلى قيامها بتشجيع المنتج المحلي ومنح امتيازات استثمارية نوعية للقطاع الخاص مثل الأراضي والتسهيلات، وتشكيل لجان خاصة لمتابعة ذلك، كما بينا سابقا، وبالتالي مزيد من الاعتماد على الذات. كل ذلك يشير بوضوح إلى أن دولة قطر لم تتمكن فقط من كسر الحصار التجاري والغذائي المفروض عليها بسبب المقاطعة، بل أيضا بدأت خطوات عملية جادة بالاعتماد على نفسها بهذا القطاع منذ بدء الأزمة، حيث تظهر بيانات وزارة التجارة والصناعة القطرية أن نسبة متوسط الاكتفاء الذاتي للمواد الغذائية بعد شهر من الأزمة بلغت بحدود ١٩٪ مقارنة ب ١٠٪ قبل حدوثها، وذلك يشير بجلاء إلى تطور واضح بنسبة الاكتفاء الغذائي.

واسقاطا على النموذج الذي اقترحه الباحث مسبقا فيما يتعلق بسلوك المنظمات في إدارة الأزمة، وبناء على نتائج الدراسة، فإنه يمكن أن تصنف وزارة التجارة والصناعة القطرية فيما يتعلق باستجابتها لأزمة المقاطعة، وإدارتها لأزمة الغذاء الناتجة عنها بما كان ما بين كونها مسيطرة على الأزمة ومنتجة لملامسة الحد الأدنى من خصائص نموذج القيادة التحويلية (الشكل رقم ١١).

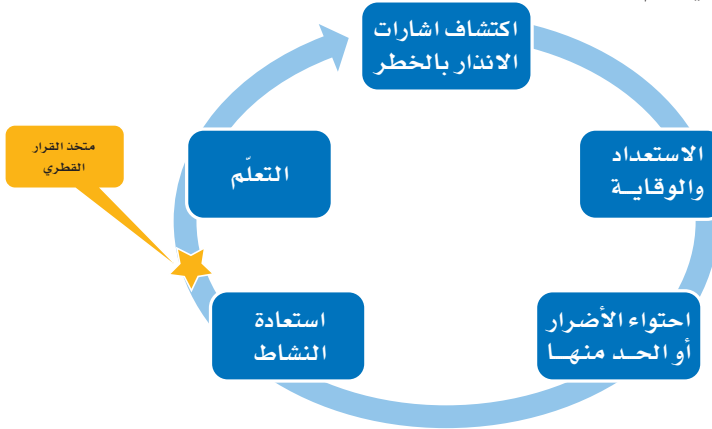


شكل رقم (١١) : سلوك وزارة التجارة والصناعة القطرية في إدارتها لأزمة الغذاء

المصدر: من إعداد الباحث

باستخدام نموذج (Rondinelli & 1998 Person) لإدارة الأزمة، وبناء على نتائج الدراسة، يمكننا أيضا أن نحدد موقع وزارة التجارة والصناعة بإدارتها لأزمة الغذاء الناتجة عن المقاطعة بما كان ما بعد مرحلة استعادة النشاط، مقتربة أكثر من مرحلة التعلم من دروس الأزمة (الشكل رقم ١٢). وحسب طبيعة هذه الأزمة، فإن اكتشاف الوزارة لإشارات الإنذار والخطر

لحدوث الأزمة لم يكن ممكنا بالحد الكافي. فالأزمة خارجية، وأغلب بواعثها سياسية، وبالتالي، الاستعداد «الكامل» لها لم يكن ممكنا. غير أن أكثر مجهودات الوزارة تركزت بمرحلة احتواء الأضرار والحد منها بداية، ثم وصولا لما بعد مرحلة استعادة النشاط وذلك بإطلاق الاستراتيجية الوطنية للأمن الغذائي عام ٢٠١٨ والعمل عليها.



شكل رقم (١٢) : نموذج (Roudinelli & 1998 Person)

لإدارة الأزمات وموقع وزارة التجارة والصناعة القطرية

أما بالنسبة لمتخذ القرار القطري نفسه، فيبدو واضحا أنه ميّال للجدية والواقعية بالنظر للأزمة، ومنفتح للدروس المستفادة منها. فقد ذكر رئيس الوزراء القطري نصّا أن «الأزمة كانت مليئة بالدروس التي استفدنا منها، كما أنها كانت بمثابة جرس انذار بالنسبة لنا في الكثير من الأمور»^(٦٥). وبنفس الاتجاه يؤكد رئيس الوزراء القطري أن «اليوم لدينا مصانع وحقول ضخمة تصدر الغاز والنفط لدول العالم، فهل يعتقد أحد أننا لا نستطيع نشر مصانع ألبان وأجبان وغيرها؟ (ويتابع) في بداية الأزمة كنا نستورد ٩٠٪ من الألبان والأجبان من دول المقاطعة، واستطعنا في الساعات الأولى من فرض المقاطعة تغطية احتياجات السوق من أسواق أخرى في المنطقة وخارجها.. وأن الإنتاج المحلي «حاليا» يصل إلى ٤٠٪.. وهدفنا. الاكتفاء الذاتي.. ونركز على مشاريع الأمن الغذائي والدواء»^(٦٦).

لذا، واعتمادا على الدور الذي لعبه متخذ القرار القطري بإدارته لأزمة الغذاء الناتجة عن المقاطعة وصولا لمرحلة استعادة النشاط، وبناء على نتائج الدراسة، يمكن وصفه بأنه «مديرا فعلا»، محاولا المضي قدما باتجاه تبني نمط «القائد التحويلي»، ذلك لأنه يركز بشكل أساسي على عامل الفعالية (effectiveness) في تحقيقه للأهداف أكثر من تركيزه على عامل التكلفة

٦٥- مقابلة رئيس مجلس الوزراء القطري في صحيفة الشرق بعددها ٨١١٧ بتاريخ ٢٢/١١/٢٠١٧. ص.٦٠.

٦٦- المرجع نفسه.

الإقتصادية أو الاهتمام بتخفيض النفقات المالية كما يفعل المدير الكفؤ، والذي عادة ما يركز على عامل الكفاءة (efficiency) في تحقيق الأهداف من خلال ترشيد النفقات والموارد. والقيادة التحويلية هنا بالنسبة للمدير القطري تعني إدراكه بإمكانية تحويل التهديد المتأتي من أزمة المقاطعة إلى فرصة للتطوير والتنمية المستدامة بعيدة المدى (الشكل رقم ١٣).

أما بالنسبة لسلوك متخذ القرار القطري (كما هو الحال بالنسبة للمنظمة المبحوثة هنا) فيما يتعلق بالتعامل مع أزمة المقاطعة بجانب الغذاء ك «قائد تحويلي مستدام» كما تصوره هذه الدراسة، فلا زال أمامه شوطا ليس بقصير لكي يتمثل خصائص هذا النموذج. فيبدو جليا أن الوصول لذلك يحتاج مزيدا من الوقت والتجربة، وذلك مرهون بالمستقبل بشكل أساسي.



شكل رقم (١٣)

طبيعة الدور الذي لعبه المدير
أو القائد القطري لإدارة أزمة الغذاء
المصدر: من إعداد الباحث

خامسا: النتائج و التوصيات والاستنتاجات:

نتائج الدراسة:

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. هناك اعتراف أن أزمة المقاطعة لدولة قطر اتصفت بعنصر المفاجأة نسبيا، وتحديدًا بتسارع المدى الزمني لحدوثها من الانفجار إلى الحصار، إلا أن الحكومة القطرية، ممثلة بوزارة التجارة والصناعة، تمكنت خلالها من امتصاص الضربة الأولى، واستطاعت من خلال اتخاذها إجراءات وقرارات عدة من تجاوز حدة الأزمة والحد من تأثيراتها السلبية المباشرة على القطاع الغذائي بالدولة وصولاً لمرحلة استعادة النشاط، وبالتالي، أدارت الأزمة بهذا الجانب، وبهذه المرحلة بقدر كبير من النجاح.
2. وبالرغم مما ورد أعلاه، فإنه لم يثبت أنه كان يتوفر لدى متخذ القرارات القطري ما يمكن أن يسمى بأنظمة تعمل كمستشعرات للخطر لاستكشاف الإشارات التي تشير لقرب حدوث أزمة، ربما لأنها اتصفت بعنصر المفاجأة بالأساس.

٣. يمكن وصف متخذ القرار القطري، اعتمادا على الدور الذي لعبه بإدارة أزمة الغذاء الناتجة عن المقاطعة، وبناء على نتائج هذه الدراسة، بأنه «مديرا فعّالا»، محاولا الاتجاه نحو تبني نموذج «القائد التحويلي». أما بالنسبة لسلوك متخذ القرار القطري ك «قائد تحويلي مستدام» فيما يتعلق بالتعامل مع أزمة المقاطعة، كما تصورته هذه الدراسة، فلا زال أمامه شوطا ليس بقصير لكي يتمثل خصائص هذا النموذج.

٤. يمكن تحديد سلوك وزارة التجارة والصناعة القطرية في تعاملها مع أزمة المقاطعة فيما يخص إدارتها لأزمة الغذاء الناتجة عن المقاطعة بمكان ما بعد مرحلة استعادة النشاط، مقتربة أكثر من مرحلة التعلّم من دروس الأزمة.

٥. استطاع متخذ القرار القطري ووزارة التجارة والصناعة القطرية تحويل التهديد المتأتي من أزمة المقاطعة (فيما يتعلق بقطاع الغذاء تحديدا) إلى فرصة للاعتماد على الذات، إلا أن ربط الفرص المتحققة من الأزمة للوصول لأهداف التنمية المستدامة للدولة بعيدة الأمد لا زال يحتاج للمزيد من التجربة ومرور وقت كاف لإثباته واقعا ملموسا على الأرض.

توصيات الدراسة:

تقدم هذه الدراسة التوصيات التالية وذلك بناء على ما توصلت إليه من نتائج:

١. إنشاء مركز متخصص بإدارة الأزمات والكوارث على المستوى الوطني بدولة قطر. والمعلوم أن مراكز العمليات الموجودة في مختلف قطاعات الدولة، وحتى مركز القيادة الوطني الذي يتبع وزارة الداخلية، هي عبارة عن مراكز إيصال المعلومات لدعم وإسناد متخذي القرارات وليست مراكز لاتخاذ القرار على المستوى الاستراتيجي المتخصص الشامل والمنظم، بشكل مباشر عند حدوث أزمة.

٢. توثيق هذه الأزمة كتجربة تعليمية بهدف استقاء الدروس والعبر منها ودعم الذاكرة التنظيمية لجميع المنظمات العامة القطرية وغير القطرية، سواء المتأثرة أو الأقل تأثرا بمثل هذه الأزمات.

٣. ربط الفرص المتحققة من الأزمة بأهداف وخطط التنمية المستدامة للدولة على المدى البعيد وبكل القطاعات.

٤. العمل على تطوير «نموذج القيادة التحويلية المستدامة» الذي تقترحه هذه الدراسة من الجانب النظري، وتعريف من يحتاج من متخذي القرارات على خصائصه وكيفية عمله من خلال الندوات وورش العمل.

خلاصة الدراسة وتوجهات البحث المستقبلية:

غالباً ما تتناول الدراسات الإدارية، النظرية والتطبيقية، وخاصة بعالمنا العربي، نماذج إدارة الأزمات بحدودها الضيقة، والتي غالباً ما تركز على فكرة السيطرة على الأزمة والعمل على استعادة النشاط الطبيعي المعتاد للمنظمة/المنظمات العامة المتأثرة بالأزمة. لقد حاولت هذه الدراسة، بالكثير من الجراءة، من تجاوز هذه الحدود التقليدية لمفهوم إدارة الأزمات إلى اقتحام آفاق جديدة للمفهوم من خلال تحويلها من تهديد إلى فرصة للإصلاح والتطوير والتنمية المستدامة. وبهذا المفهوم، فإنه من الممكن أحياناً، وبظروف ضابطة السيطرة، افتعال الأزمات من أجل التغيير الإيجابي والوصول لهذه الغايات. ومع أن الحالة التي تناولتها هذه الدراسة قد أظهرت أنها تلامس الحدود الجديدة للمفهوم المقترح لإدارة الأزمات من جانب التركيز على الاعتماد على النفس، إلا أن الطريق ما زال طويلاً بالاتجاه الذي تقترحه هذه الدراسة أيضاً، وهو ربط الأزمات بأهداف التنمية المستدامة للدولة بالمنظور الأوسع والأبعد مدى. إلا أنه، ومن أجل تحقيق هذا الطموح، فلا بد للدراسات المستقبلية من التركيز على ذلك النوع من القيادة المسمى بالقيادة التحويلية في إدارة الأزمات، وتحديد التعرف على فرص وإمكانيات تطبيق «نموذج القيادة التحويلية المستدامة» الذي تقترحه هذه الدراسة بمجال إدارة الأزمات أو غيرها من المجالات الأخرى حيثما كان ذلك ممكناً.

المراجع العربية:

- أبو رمان، سامي. (٢٠٠٢). «أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات». المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٢، العدد ٣. ٧٢٩-٧١٣.
- أبو قحف، عبد السلام. (٢٠٠٢). الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات. الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- أحمد، إبراهيم. (٢٠٠١). إدارة الازمة التعليمية- منظور عالمي. الطبعة الأولى، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية. ٣٢
- التميمي، نواف. (٢٠١٧). «الدبلوماسية القطرية واختبار الأزمة». مجلة سياسات عربية. العدد ٢٧
- جعفر، يونس. (٢٠١٧). «أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس». مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول. ص ٣٢٤-٢٩٣.
- حواش، جمال. (١٩٩٩). سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق. القاهرة: المؤسسة العربية للنشر والإعلام.
- خليل، خميس. (٢٠١٦). «الأزمات الاقتصادية والمالية وآثارها على مسارات التنمية». المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد ٥. ١٢١-١٣٠.
- الخضير، محسن، (٢٠٠٣). إدارة الأزمات: علم امتلاك القوة في أشد لحظات الضعف، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- السعدني، علي. (٢٠١٧). «كيفية إدارة الأزمات السياسية والاستراتيجية». الحوار المتمدن نشر في ٢٢/٨/٢٠١٣ شوهد في ٢/١١/٢٠١٧
<http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid=374415&r=0>
- عبد القادر، حسين. (٢٠١٤). «إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والماليين في جامعة الاستقلال - فلسطين». مؤتمر Zaytoonah University International Engineering Conference on Sustainability: Design and Innovation 2014 من ١٢-١٥ مايو ٢٠١٤ جامعة الزيتونه، عمان Amman, Jordan
- عبد الهادي، محمد. (١٩٩٥). «المعلومات ودورها في اتخاذ القرار وإدارة الأزمة»، المجلة العربية للمعلومات. العدد ١٠١.
- عبد الواحد، أشري ناظم. (٢٠١٠). «دور السياسة الخارجية القطرية في ظل الأزمات العربية والاقليمية». دراسات دولية العدد ٤٣.

- عنصر، يوسف واليقيم، ناجي (٢٠١٥). أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الوادي العدد السابع - جويلية.
- العمار، عبد الله. (٢٠٠٣). «دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني السعودي». رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- اليحيوي، صبرية. (٢٠٠٦). «إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة للبنات بالمدينة المنورة». مجلة العلوم التربوية. المجلد ١٩، العدد ١.

المراجع الأجنبية:

- Bennett, Roger. (2005). "Crisis Management Plans and Systems of Exporting Companies: An Empirical Study". Journal of Euromarketing. Vol. 14, Issue. 3, 7 - 30.
- Blake, Adam and Sinclair, M. Thea. (2003). "Tourism Crisis Management: US Response to September. 11". Annals of Tourism Research . Volume 30, Issue 4,: 813 - 832.
- Ciegis, Jolita, et al. (2009). "The Concept of Sustainable Development and its Use for Sustainability Scenarios". In Zinerine Ekonomika-Engineering Economics (2): The Economic Conditions of Enterprise Functioning : 28 - 37.
- Coombs, W. Timothy, and Sherry J. Holladay. (2002). «Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets». Management Communication Quarterly 16 , no. 2: 165 - 86. doi:10.1177 / 089331802237233.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. Tourism Management, 22(2), 135-147.
- Jacobs, M. (1995). Sustainable Development – From Broad Rhetoric to local Reality. Conference Proceedings from Agenda 21 in Cheshire, 1 December 1994, Chesire County Council, Document No. 49 .
- Harwati, Lusia. (2013). "Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effective Outcomes". Asian Journal of Management Sciences and Education . Vol. 2. No. 2, April: 170 - 181. [http://www.ajmse.leena-luna.co.jp/AJMSEPDFs/Vol.2\(2\)/AJMSE2013\(2.217-\).pdf](http://www.ajmse.leena-luna.co.jp/AJMSEPDFs/Vol.2(2)/AJMSE2013(2.217-).pdf)

- Magnussen, L. et al. (2018). «Learning and usefulness stemming from collaboration in a maritime crisis management exercise in Northern Norway». *Disaster Prevention and Management* , Vol. 27 Issue: 1: 129-140. <https://doi.org/10.1108/DPM-06-2017-0131>
- Morse, R. Buss T. & Kinghorn, C. (2007). *Transforming Public Leadership for the 21st Century* . Sharp inc.
- Pearson, Christine & Rondinelli, Dennis. (1998). «Crisis management in Central European firms.» *Business Horizons*, 41, no. 3: 50 - 60. doi:10.1016/s0007-6813(98)90008-8.
- Ritchie, Brent. (2004). “Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry”. *Tourism Management*. 25: 669–683.
- Sigri, Unsal. (2014). “Crisis Management in the Public Sector: A Blended Use of “New Public Management and Systems Thinking”. *Information Resources Management Association, Baskent University, Turkey*. <http://www.irma-international.org/chapter/crisis-management-in-the-public-sector/90788>
- Timothy W. & Laufer D. (2018). “Global Crisis Management – Current Research and Future Directions”. *Journal of International Management*. (2018). Available online 3 January 2018. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>
- Tokakis, V., Polychroniou, P. and Boustras, G. (2019). “Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents”. *Safety Science*, Volume 113, March 2019: 37- 43. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753518310117>
- Ukwandu, Damian. (2016). “An Exploration of the Different Dimensions of Sustainable Development”. *Dirasat Administrative Sciences*. Volume 43, Supplement 1: 647- 655. *World Development Report*. (1992). New York: Oxford University Press (for the World Bank).
- Yu-HernChang, et al. (2018). “Evaluating airline crisis management performance: The cases of flights GE222 and GE235 crash accidents”. *Journal of Air Transport Management* . Volume 70, July 2018: 62- 72.