



توصيات ورشة "العمل الحزبي.. إدارة الأزمات والتنوع"

6 نوفمبر 2015

منتدى البدائل العربي للدراسات

أولاً: إدارة الأزمات

تعد الأزمة من المصطلحات السياسية التي دائما ما تتسم بأن لا تعريف أوحدها، فقد عرف "الليستر بوخان" الأزمة بأنها رد فعل بين طرفين أو عدة أطراف، حاول كل منهم تحويل مجرى الأحداث لصالحه، كما عرفها "كورال بل" بأنها ارتفاع الصراعات إلى مستوى يهدد بتغيير طبيعة العلاقات الدولية بين الدول، بالإضافة إلى تعريف "هنري كيسنجر" الذي وصفها بأنها عرض Symptom لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة للانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها¹.

ومن كل التعريفات السابقة، يمكن أن نستخلص تعريفا للأزمة بأنها "حدث مفاجئ غير متوقع أحيانا، يتطلب تدخل سريع ينطوي على قرارات مصيرية لمواجهة بشكل سريع ودقيق، ومواجهة ما ينتج عنها من توترات وضغوط عصبية، لتجنب أو تأجيل أو تحييد ما يمكن أن ينتج عنها من أثار عنيفة".

لذلك فيمكننا أن نعرف إدارة الأزمات بأنها "الاستعداد لما قد لا يحدث، التعامل مع ما قد حدث بالفعل". وتتقسم إدارة الأزمات إلى شقين من أنواع التفاعلات أولهما التنبؤ والاستعداد لما قد لا يحدث وثانيهما هو التعامل الفعال مع ما قد حدث بالفعل².

¹ د. معتر طلعت عبد الله، الأزمة، موقع جامعة الجمعة، <http://goo.gl/Otr0g2>

² إدارة الأزمات، موقع الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، <http://goo.gl/B0qaZu>

أهم الأزمات التي تواجهها الأحزاب المصرية:

وفي ضوء ورشة العمل التي ضمت عدد من شباب أحزاب المصريين الأحرار، المصري الديمقراطي، الدستور، وحزب مصر، دار النقاش حول أهم الأزمات التي تواجهها الأحزاب السياسية المصرية بشكل عام، وتلك الأحزاب بشكل خاص، بين المشاركين، وقد تم استخلاص عدد من الأزمات، تمثلت في:

- أزمة السمة الشخصية للأحزاب (شخصنة الأحزاب)، وهي أزمة بنيوية في الأساس، تحدث نتيجة النفاق المؤسسين حول الشخص، وهذا النموذج يجذب أعضاء مختلفين في التوجه والأيدولوجية السياسية، وبالتالي فإن الرؤية والقرار السياسي ينتج عن الشخصية الرئيسية في الحزب والدائرة المحيطة به، مما يبرز الخلافات في القواعد الحزبية التي هي في الأساس مسببة ولها توجه سياسي ما، مما ينتج عنه فقدان أعضاء بارزين وفاعلين، وتهديد لمسار ورؤية وبنية الحزب.
- أزمة تعدد الخلفيات السياسية داخل الأحزاب دون وجود مرجعية أو مصلحة مشتركة، وهذه الأزمة تمس في الأساس أحزاب منطقة الوسط في الاتجاهات السياسية، التي تتسع أيديولوجيتها لتضم أطراف سياسية من أيديولوجيات أخرى، وينتج عن تلك تحزب داخل الحزب، ونزاع بين المجموعات المختلفة المعبرة عن الأطراف السياسية، مما ينعكس على الحزب في وضوح التضارب في قرارات الحزب.
- الأزمات المتعلقة بالانتخابات، ومنها انضمام المرشحين للأحزاب القوية بغرض الوصول للسلطة، دون مراعاة لملائمة توجهاتهم وأيديولوجياتهم مع توجهات وأيديولوجيات الحزب، مما يخلق أزمة التزام حزبي، نظرا لتراجع حس الالتزام لدى العضو أمام رغبته في تحقيق مكاسب سياسية شخصية، مما يخلق انطباع لدى الرأي العام بأن للحزب أكثر من خطاب.
- أزمة القبلية والقيادة الشعبية في الانتخابات، فقد ينضم للحزب أحد المرشحين ذو الوزن القبلي أو العائلي أو المناطقي، وبالتالي يقع الحزب في إشكالية شخصنة القاعدة، حيث أنه في مثل هذا النموذج تكون أصوات القواعد موجهة نحو الشخص وليس الحزب.
- أزمات تنتج عن الانتخابات الداخلية، والتي يصاحبها أربعة مظاهر أساسية هي: تباين كبير في رؤى المجموعات المختلفة، تضارب مصالح المتنافسين، بروز صراعات المكانة والقوة، تأثير قوة الكيان ومدى قدرته على الفعل في العمل العام (كلما زادت قوة الحزب زادت حدة الصراعات). وينتج عن تلك الأزمات عدد من الإشكاليات مثل الاستقطاب الحاد، إهمال للشأن الخارجي، الانقسام الداخلي الحاد، تآكل في القواعد، تآكل في قاعدة الممولين، وصعوبة التمكن من إجراء الانتخابات من الأساس.

مبادئ إدارة الأزمات:

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول يتم بالطرق التقليدية، والثاني يتم بالطرق غير التقليدية:

أولا، الطرق التقليدية، وتشمل:

إنكار الأزمة: ويتم ذلك من خلال التعتيم الإعلامي وإنكار حدوث الأزمة وإظهار صلابة الموقف. وتستخدم الأنظمة الديكتاتورية هذه الطريقة في حل الأزمات.

كبت الأزمة: وبمعنى أوضح تأجيل الإعلان عن وجود الأزمة.

إخماد الأزمة: لا تعتبر هذه الطريقة للمشاعر والقيم الإنسانية حيث تلجأ إلى أقصى وسائل العنف والصدام العلني العنيف مع مسببات الأزمة.

بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة والإظهار تفاهة تأثيرها ونتائجها. حيث يتم الاعتراف بوجود الأزمة مع التأكيد على عدم أهميتها.

تنفيس الأزمة: أي تنفيس ضغوطات الأزمة وتخفيف الغضب ومنع حدوث الانفجار.

تفريغ الأزمة: أي إيجاد مسارات متعددة بديلة تستوعب مسببات الأزمة وتقلل من خطورتها. ويتم ذلك من خلال أربعة مراحل:

- الصدام، أي المواجهة العنيفة مع مسببات الأزمة ودوافع الأزمة لتحديد قوة الأزمة ومدى تماسك قوى الأزمة.
- البدائل، والمقصود بها وضع مجموعة من الأهداف البديلة لاتجاهات وفرق الصدام.
- التفاوض، والغرض منه استقطاب وامتصاص مسببات الأزمة والتفاوض على أساليب حل الأزمة وتحديد طرق الإجبار على التفاوض.
- عزل قوى الأزمة، وذلك من خلال تحديد القوى المسببة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها بهدف منع انتشار الأزمة وتوسعها مما يؤدي إلى سهولة حلها والقضاء عليها.

ثانياً، الطرق غير التقليدية، وهي طرق حديثة عصرية فعالة في إدارة الأزمات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- طريقة فرق العمل، أي تكوين فريق عمل من أكثر من خبير ومتخصص في عدة مجالات، حيث تقوم الكوادر المتخصصة لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ بتقدير عوامل الأزمة وتحديد طرائق إدارتها بشكل ملائم.
- طريقة الموارد الاحتياطية، حيث يتم عمل دراسة مسبقة لمواطن الضعف ومسببات الأزمات المتوقعة فيتم تجميع موارد احتياطية وقائية يمكن استخدامها في الأزمات. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المؤسسات الصناعية في حالات العجز أو حدوث أزمة في المواد الخام ونقص السيولة أو إضراب العمال وامتناعهم عن العمل.
- طريقة المشاركة الديمقراطية، وهي أكثر الطرق فاعلية عندما تتعلق الأزمة بالأفراد.
- طريقة الاحتواء، وباستخدامها تتم محاصرة الأزمة ضمن مدى محدود مثل الأزمات العمالية حيث يتم استخدام هذه الطريقة لحل أزمات العمال والموظفين.
- طريقة تصعيد الأزمة، وتستخدم هذه الطريقة لفك كتل الأزمة وتقليل ضغطها.
- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها، أي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها مما يؤدي إلى تفنيت قوة الضغط للقوى الأرموية ويتم غالباً من خلال التحالفات المؤقتة، الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها، تزعم الضغط الأرموي ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي.
- طريقة تفنيت الأزمات، وتلائم هذه الطريقة الأزمات الشديدة والخطرة. ويتم من خلال تحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة للقوى الدافعة للأزمة ثم تدميرها من خلال الزعامات المفتعلة التي غالباً ما تكون لها مكاسب متعارضة مع استمرار الأزمة فتتحول الأزمة الكبرى إلى عدة أزمات مفتتة.
- طريقة المواجهة العنيفة، وتعد أصعب الطرق للتعامل مع الأزمات حيث أن الصدام المباشر يستخدم في حالة عدم توفر المعلومات ولهذا تعتبر أخطر الطرق لحل الأزمات وتستخدم في حالة عدم وجود البديل من خلال، ضرب الجوانب الضعيفة للأزمة بشدة، استقطاب بعض عناصر التحريض للأزمة، تصفية العناصر القاندة للأزمة وإيجاد قادة جدد أكثر تفهماً.

- طريقة الوفرة الوهمية، هي طريقة للتغطية على الأزمة مثلا في حال انعدام المواد التموينية أو السيولة حيث يتم توفير هذه المواد للسيطرة على الأزمة بشكل مؤقت.
- احتواء الأزمة وتحويل مسارها، وتليق هذه الطريقة بالأزمات بالغة العنف التي لا يمكن إيقاف نموها حيث يتم احتواء الأزمة من خلال الرضوخ لها والقبول بها ثم التغلب عليها لاحقا من خلال معالجة نتائجها وتقليل أخطارها³.

توصيات مجموعات العمل لإدارة الأزمات في الأحزاب المصرية:

شهدت ورشة العمل في إطارها العملي، تقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل، مع مراعاة التنوع في تكوين تلك المجموعات، وهدفت تلك المجموعات إلى الخروج بعدد من التوصيات التي من شأنها مواجهة الأزمات داخل الأحزاب، وكيفية إدارتها، وقد عرضت كل مجموعة عمل ما توصلت إليه من توصيات، وهي:

- التعامل مع الأزمات على مستويين، قريب المدى يتعامل مع مظاهر الأزمة ويعالج أثارها. وبعيد المدى يتعامل مع مسبباتها وجذورها.
- استخدام نقاط قوة الأحزاب في التعامل مع الأزمات.
- البناء من أسفل، وذلك عملا بمبدأ تفتيس الأزمة، أي توزيعها على المستويات الحزبية المختلفة لتقليل أثارها.
- تعزيز آليات الديمقراطية الداخلية.
- إدارة التنوع للحد من الأزمات الناتجة عن الاختلاف.
- صناعة صوت للحزب، أقوى وأعم من صوت أعضاءه.
- وضع استراتيجية تضمن الالتزام بالخطوات القانونية ورؤية الحزب، ووضع لائحة لتنظيم العمل والأدوار.
- تكوين مجموعة عمل مهمتها إدارة الأزمة، ووضع خطة عمل محددة الوقت على ألا تزيد مدة وضع الخطة وإقرارها عن عام واحد.
- إيجاد وحدة لإدارة التنوع داخل الحزب. ووضع خطط بديلة.
- استهداف الحزب لمجموعات من القواعد وليس الأشخاص، لتقليل نزعة القبليّة والقيادة الشعبية.
- إيجاد مساحة مشتركة ليتحول الجدل الموجود داخل الأحزاب إلى تنوع فكري يساهم في تقوية الحزب.

ثانيا: إدارة التنوع:

تعتبر الاختلافات أو التعددية عن ذواتهما في الهويات الثقافية والبرامج الاقتصادية والاعتقادات الدينية والتجمعات الاثنية والأنظمة السياسية وغيرها، فلم يعد كافيا تشخيص التعددية وإنما كيفية تجسيدها عمليا باعتبارها حقيقة واقعية حاضرة، ولا تعني الاختلافات أو التعدديات علامات الفشل أو دلائل الخطأ أو عدم القدرة في الوصول إلى جواب واحد كما يرى البعض. فالسياق التعددي الثقافي، على سبيل المثال، هو عنصر ضروري لترجمة القيمة الموضوعية في الواقعين السياسي والأخلاقي⁴.

ويعد التنوع/ التعددية، ظاهرة ملازمة للمجتمع البشري تعبر عن التمايزات الثقافية والعرقية والدينية بما تفرضه من تمايزات في الرؤى والمواقف السياسية هي تمايزات ملازمة لطبيعة المجتمع البشري ذاته. والتعددية تأكيد وإقرار وتسليم لعالم متنوع

³ أساليب حل الأزمات والتعامل معها، دورة في طرق حل الأزمات، جامعة الزقازيق، <http://goo.gl/1jk1us>

⁴ وفاء لطفى، التعددية المجتمعية، مركز الشرق العربي للدراسات، 23 يونيو 2014، <http://goo.gl/y6FniU>

ومختلف، وغدت إحدى ثوابت آلية الحياة المعاصرة. وكيفية التعامل والتفاعل معها سيقود بشكل أو بآخر، إلى بلورة الملكية الذاتية والاحترام والتسامح والحوار والمرونة في حوارنا وتعايشنا مع الآخر.

ويمكن الإشارة لإدارة التنوع بأنها "الجهود المبذولة للاعتراف بالفروق الفردية وتقديرها وإدماجها، في ظل حالة من القبول والاحترام للاختلافات على أساس العرق واللون والدين.. إلخ، في ظل بيئة إيجابية آمنة تسمح بالحوار والاندماج تعززها منظومة من القوانين والإجراءات تعظم الأبعاد الغنية للاختلاف".

إشكاليات إدارة التنوع في الأحزاب المصرية:

اعتمدت ورشة العمل منهجية انقسمت إلى شقين، شق نظري وآخر عملي، وأحتوى الشق الأول على تقديم مادة علمية تحتوي الإطار النظري لإدارة التنوع، تخلل ذلك نقاش بين المشاركين حول وضع التنوع في أحزابهم، وما هي أهم الإشكاليات التي تواجه هذا التنوع وإدارته داخل أحزابهم، وقد خلص المشاركون إلى هذه الإشكاليات:

- أشار المشاركون إلى تمتع الأحزاب المصرية بوجود تنوعات في داخلها، سواء التنوع داخل تيار سياسي واحد، التنوع في المنابر داخل الحزب الواحد، أو التنوع في التيارات السياسية داخل الحزب. وكذلك التنوعات الجيلية، الجغرافية، الثقافية، الدينية، الاجتماعية والجنسية. إلا أنه على الرغم من الثراء المفترض كنتيجة لتلك الحالة من التنوع، نجد أن هناك العديد من الإشكاليات التي تواجهها الأحزاب في هذا الصدد، وهي:
- غياب آليات إدارة التنوع داخل الأحزاب، حيث يميل الأعضاء في الغالب إلى اللون الواحد والرؤية الواحدة، وبالتالي تفتقر الأحزاب إلى إدارة التنوع والاختلافات داخلها.
- ظروف نشأة الأحزاب في الفترة التي أعقبت ثورة 25 يناير، في ظل الحالة الثورية التي دفعت إلى الخطاب الشعبي المتماهي مع تلك الحالة، والذي نتج عنه برامج كبيرة الشبه للأحزاب السياسية بالرغم من اختلاف رؤيتها وتوجهاتها وأيدولوجياتها السياسية، وهو ما انعكس على المنضمين للأحزاب أيضا، التي ما لبثت أن هدأت الحالة الثورية، حتى أدت تلك الحالة إلى وجود صراع بين أصحاب الرؤى المختلفة داخل الأحزاب.
- ضعف ثقافة التنوع، التي تصاحبها في الغالب دعوات إقصائية لبعض الفئات، وتقديم مبررات واهية إما بعد الكفاءة أو ضعف الخبرة أو غلبة مساحة الرفض على حساب مساحة القبول لتلك الفئات، خاصة في المناصب القيادية والعليا.

مبادئ إدارة التنوع:

تنقسم استراتيجية التعامل مع التنوع إلى ثلاثة محاور هما:

المحور الأول: يتم فيه إنشاء مجموعات تفكير مهمتها الرئيسية هي ضبط عالم الأفكار من خلال الإجابة على العديد من الأسئلة المتعلقة بهذا الملف مثل، كيف نحافظ على وحدة الجماعة الوطنية، وما هي خبرات الدول الناجحة في هذا المجال وكيف يُمكن الاستفادة منها، وما هي طرق فض النزاعات بالطرق السلمية والحضارية، ويتم أيضا من خلال هذه المراكز التعمق في الدراسات التاريخية والجغرافية والسياسية والدينية وغيرها من المجالات الأكاديمية التي تساعدنا في صياغة استجابات خلاقة وحقيقية لتحدى الانقسام والفرقة ويكون من مهام هذه المراكز أيضا وضع الخطط العشرية التي تهدف إلي أمرين هما، محاربة منابع ومظاهر الأفكار الانقسامية في شتى مناحي الحياة الاجتماعية وحواضنها المختلفة سواء كانت الإعلامية والتربوية والدينية والدفع نحو دعم قيم التسامح والتعاون والتعايش، بالإضافة إلى وضع خطط ثقافية لنشر قيم الوحدة والعيش المشترك.

المحور الثاني: ويتمثل في إنشاء آلية سريعة وفعالة تكون مهمتها الرئيسة منع تصاعد الصراع وانتشاره، وتشكل هذه الآلية من الأطياف المختلفة.

المحور الثالث: تعزيز فلسفة الجماعة وليس منطق الأغلبية المسيطرة، حيث ينبغي للمكونات المختلفة أن تتعامل وفق فلسفة الجماعة ذات المصير والهدف الواحد وليس بمنطق الأغلبية والأقلية الضيق القائم على اقتسام المكتسبات⁵.

توصيات مجموعات العمل لإدارة التنوع في الأحزاب المصرية:

أولاً: على مستوى البرنامج والخطاب:

- إنشاء لجان تعبر عن التنوع.
- ضمان التمثيل للجميع.
- تفعيل ثقافة الحوار وإيجاد آليات له.
- ضمان آليات التصويت وعدالة الصوت وضمن وزنه.

ثانياً: على مستوى الهيكل والهيئات:

- إنشاء أمانة للفئات المختلفة.
- اعتماد نظام "الكوتا" لضمان تمثيل الفئات المهمشة والأقليات بنسب عادلة في الهياكل والهيئات.
- رفع قدرات الفئات المختلفة لجعلها قادرة على العمل والنجاح.

ثالثاً: آليات اتخاذ القرار:

- البعد عن مركزية القرار.
- ضمان التمثيل العادل للفئات المختلفة في دوائر صنع القرار.
- اعتماد دورات عن إدارة التنوع.
- إيجاد آليات تواصل فعالة تعبر عن مختلف المكونات.

رابعاً: على مستوى التيارات السياسية المختلفة:

- إيجاد مجلس أمناء يعبر عن التيارات.
- الحرص على أن تضم مجموعات العمل للفئات المختلفة.
- إنشاء لجان فنية متخصصة للفصل في النزاعات.

⁵ ياسر الغرابوي، ثورات الربيع العربي واستراتيجية إدارة التنوع والاختلاف، مركز تنوع للدراسات، 10 أغسطس 2013، <http://goo.gl/96OCmE>