

# الاستجابة السياسية السريعة والاستقرار المؤسسي: مقارنة لإدارة الأزمات في النظم السياسية

**Rapid political response and institutional stability: An approach to crisis management in political systems**

م.م بسام يعقوب عباس

كلية الإمام الكاظم (ع) للعلوم الإسلامية الجامعة - أقسام البصرة

[bassamalmosawi5@gmail.com](mailto:bassamalmosawi5@gmail.com)

تاريخ استلام البحث 2025/11/25 تاريخ ارجاع البحث 2025/12/13 تاريخ قبول البحث 2025/12/23

تضع الأزمات النظم السياسية أمام مفارقة حرجة، تتجاذبها ثنائية الجمود الهيكلي الذي يعطل القرار باسم الامتثال الشكلي، والارتجال المنفلت الذي يُهدد المؤسسات طلباً للسرعة. ولا سبيل لتجاوز هذا المأزق إلا عبر هندسة اقترانٍ تكيفي، يدمج بين استجابة سياسية سريعة لكنها مقوننة، واستقرار مؤسسي مرن يضبط حركتها؛ إذ تعمل الأولى على إدخال عنصر السرعة في مسارات الشرعية عبر عتبات تفعيل دستورية، في حين يضمن الثاني تقييد السلطة الاستثنائية بضرورات مثبتة ورقابة فعالة، مما يردم فجوة الانفصال بين البنية النظرية والممارسة الواقعية. وبهذه الموازنة المعيارية بين ضغط الزمن وحساسية الحقوق، يتحول القرار من رد فعل طارئ إلى ممارسة منضبطة، تضمن سرعة لا تخرق القانون، واستقراراً يحول من دون الانهيار، بما يعزز شرعية الإنجاز ويصون الثقة العامة.

**الكلمات المفتاحية:** الاستجابة السياسية السريعة، الاستقرار المؤسسي، الاقتران التكيفي، شرعية الإنجاز، الانفصال المؤسسي، إدارة الأزمات.

Crises present political systems with a critical dilemma, caught between structural rigidity that paralyzes decision-making in the name of formal compliance, and unchecked improvisation that threatens institutions in the pursuit of speed. The only way to overcome this predicament is through an adaptive approach that integrates a swift yet codified political response with flexible institutional stability that regulates its implementation. The former introduces speed into the processes of legitimacy through constitutional mechanisms, while the latter ensures that exceptional powers are limited by established necessities and effective oversight, thus bridging the gap between theoretical frameworks and practical realities. This balanced approach between time constraints and the sensitivity of rights transforms decision-making from an emergency reaction into a disciplined practice that guarantees speed within the bounds of the law and stability that prevents collapse, thereby strengthening the legitimacy of achievements and safeguarding public trust.

**Keywords:** Rapid political response, institutional stability, adaptive coupling, performance legitimacy, institutional decoupling, crisis management.

## مقدمة

تضع الأزمات النظم السياسية أمام اختبار حقيقي، يكشف عن التناقض القائم بين الهياكل المصممة للاستقرار وبين الحاجة الملحة لسرعة الحسم. ففي ظل هذا الضغط، قد يتجه النظام إما إلى جمود يتمسك بالشكليات على حساب النتيجة الفعالة، أو إلى ارتجال يتجاوز الضوابط بحثاً عن الحلول السريعة؛ مما يضعف المسألة ويمنع الاستفادة من التجارب السابقة. ولا يكمن الحل في الاختيار بين البطء، أو السرعة؛ وإنما في الوصول إلى صيغة توفيقية تجمع بينهما، تتمثل في مفهوم الاقتران التكيفي.

تقوم هذه الرؤية، على دمج استجابة سياسية سريعة تعمل على وفق مسارات محددة مسبقاً، مع استقرار مؤسسي مرن يضبط حركة السلطة. فبدلاً من إطلاق اليد في الطوارئ بلا قيود؛ يتم إدخال السرعة من ضمن القانون، وتقييد الصلاحيات الاستثنائية بضمانات رقابية برلمانية، وقضائية فعالة. وبهذا الشكل، يتحول القرار من مجرد رد فعل طارئ، إلى ممارسة منضبطة توازن بدقة بين ضغط الزمن، وحماية الحقوق، وتضمن إنجازاً ملموساً يحافظ على سيادة القانون وثقة المجتمع.

## أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من سعيه للمواءمة بين حاجة النظام السياسي للسرعة في الأزمات، وبين التزامه بضوابط القانون؛ لتجنب الوقوع في خيار الجمود أو الارتجال. كما يحاول، وضع أساس يضبط حركة السلطة وفقاً لضغط الوقت وحماية الحقوق؛ بما يضمن كفاءة القرار ويعزز الثقة العامة.

## إشكالية البحث:

تتركز مشكلة البحث حول التناقض الذي تفرضه الأزمات على النظام السياسي، بين الحاجة الملحة للسرعة في اتخاذ القرار لحماية الدولة، وبين ضرورة الالتزام بالدستور والحفاظ على استقرار المؤسسات. ويدفع هذا التعارض إلى التساؤل عن كيفية الوصول إلى صيغة توفيقية تخرج النظام من خيار الجمود، أو الارتجال، وتضمن سرعة في الاستجابة محاطة بضمانات القانون؟

## فرضية البحث:

يفترض البحث أن النظم السياسية التي تعتمد صيغة تجمع بين استجابة سريعة منضبطة واستقرار مؤسسي مرن، تحقق كفاءة أعلى في إدارة الأزمات وشرعية أكبر للإنجاز، مقارنة بتلك التي تقع في خيار الجمود، أو الارتجال. ويستند هذا الافتراض إلى أهمية وجود آلية توازن بدقة بين ضغط الوقت وحماية الحقوق.

## منهجية البحث:

يعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص واقع الاستجابة السياسية، وتحليل العلاقة بين الجمود والارتجال، مستعيناً بالاقتراب البنوي الوظيفي لفحص قدرة النظام على تكيفه وظائفه تحت الضغط. كما يتبع أسلوب النمذجة النظرية لبناء إطار معياري يضبط خيارات الاستجابة وفقاً لمتغيرات الوقت والحقوق.

## هيكلية البحث:

ينتظم البحث في مبحثين متكاملين؛ إذ يتناول الأول ظاهرة الجمود الهيكلي وأثرها في تعطيل القرار، في حين يطرح الثاني مفهوم الاقتران التكيفي كإطار مؤسسي يجمع بين استجابة سريعة منضبطة، واستقرار مرن يحفظ الضمانات.

## المبحث الأول: إشكالية الجمود الهيكلي وأثرها في عجز الاستجابة السياسية

تضع الطوارئ الهياكل المؤسسية أمام اختبار حاسم، فالأدوات المصممة لزمنا الاستقرار تنقلب تحت الضغط إلى قيود تعطل الحسم؛ فيتغلب الامتثال الشكلي على الجدوى وتظهر فجوة بين البنية والممارسة. ومع محاولة الهروب من البطء تتجه الإدارة إلى قرارات سريعة خارج المسارات المعتادة، فتضعف المساءلة ويتبدد التعلم المؤسسي، ويتفاقم الأثر مع النزاعات، وتعدد مراكز القوة وارتفاع التعقيد.

### المطلب الأول: الجمود الهيكلي: سيادة الشكل وتعطيل الاستجابة

ينشأ الجمود حين تصان القواعد رغم تغير البيئة؛ فتتقدم الشرعية الشكلية على الجدوى العملية، وتبتاط الاستجابة. ومع ضغط الأزمات تتحوّل أدوات الضبط إلى قيد يعوق الحسم، ويظهر الانفصال بين البنية الرسمية، والممارسة حين تعتمد هياكل جديدة في الشكل في حين تبقى طرائق العمل على حالها. يمثل الثبات الهيكلي بالرغم من تغيير البيئة تحدياً تتطلب معالجته تحديداً دقيقاً لمفهوم مقاومة النسق لتكييف أطره الأساسية؛ إذ يعرف الحمول، أو الجمود الهيكلي بأنه مقاومة تنظيمية مستمرة لتغيير الهياكل التنظيمية للمؤسسة، أي الامتناع عن الانتقال إلى تشكيلات جديدة بالرغم من تغيير البيئة (Schwarz, Yang, Chou, & Chiu, 2018, p. 35). يبرز التعريف الميل المؤسسي إلى تفضيل البنية القائمة ولو على حساب الكفاءة العملية.

ويمثل التخلص من الجمود، توجّهاً مغايراً نحو الليونة القيادية التي تتطلب توازناً مدروساً بين ثلاث ملكات تنظيمية. والاستجابة الاستراتيجية، أو (المرونة) "تفهم بوصفها تبادلاً قصدياً محكماً بين ثلاث قدرات عليا، تتمثل بالحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد" (Doz & Kosonen, 2010, p. 371). وتحقق سرعة الاستجابة بتلازم الإدراك المسبق ووحدة القرار، وسرعة تحريك الموارد.

وفي مقابل المرونة المطلوبة؛ يكشف هذا الطرح عن آلية لاكتساب القبول عبر المواءمة الصورية من دون تغيير فعلي. فالانفصال يعني عملياً أن المؤسسات تلتزم شكلياً فقط بالضغوط الهيكلية، فتعتمد هياكل جديدة من دون أن تنفّذ بالضرورة الممارسات المرتبطة بها. ويتمثل جوهر هذا الفصل في فك الارتباط بين البنية الرسمية، والممارسات التنفيذية الفعلية عندما تتعارض البيئة المؤسسية مع متطلبات المهام، أو عند وجود ضغوط متعارضة؛ مما يتيح للمؤسسات نيل الشرعية التي يوفّرها الامتثال للمعايير الرمزية السائدة، في حين تواصل أعمالها الاعتيادية بعيداً عن القيود الرسمية - (Boxenbaum & Jonsson, 2017, pp. 2-3). هنا تنال الشرعية شكلياً بتبديل الهياكل في حين تستمر الممارسات كما هي.

ترتبط هذه الملاءمة الخارجية بالمعضلة الأساسية حول بطء تطور المنظومات الرسمية، قياساً إلى تسارع الحركة في الحياة العامة، "المؤسسات تتغير، لكنها تتغير أبطأ من تغيير الحياة، وهذا يخلق واقعاً متناقضاً. ومن ناحية الاستقرار النسبي للمؤسسات... هو ما يجعل من الممكن للمجموعات البشرية اتخاذ إجراء فعال. ومن ناحية أخرى، فإن هذا الاستقرار ذاته يعني أن القرارات التي تمكّنها المؤسسات تكاد تكون بالضرورة غير مثالية" (Lustick, 2011, p. 217). يكشف التباين تنازلاً ضرورياً بين فائدة الاستقرار الهيكلي وضرورة التعديل لتحقيق أقصى درجات الإنجاز.

ويكشف التباين الزمني بين النسق والمحيط، عن تفاصيل البنية الحكومية المصممة أساساً لتحقيق سكون تنظيمي، وليس لمواكبة متطلبات الحركة المجتمعية، وتعبير البعض، فلقد "ورثنا مؤسسات حكومية مصممة للثبات والاستقرار، في عالم يتسم بالتغير المستمر. إنها مؤسسات تهتم بالقواعد والإجراءات أكثر مما تهتم بالنتائج... إنها تركز على المدخلات (Inputs) وليس على المخرجات (Outcomes)، وهي تكافئ من يلتزمون بالقواعد لا من يغامرون من أجل تحقيق المهمة" (أوزبورن و غيلبر، 1996، صفحة 27). ينتج عن ذلك تغليب الإجراء على النتيجة وتكريس مكافأة الالتزام الشكلي.

ويتأسس الميل إلى تشديد الإجراءات، على منطق بيروقراطي يجعل الجهاز أداة لتركيز القرار في المركز، ويحول الممارسة التنفيذية إلى روتين متكرر يعيد إنتاج ذاته، فتغدو الصرامة نتيجة طبيعية لبنية المؤسسة لا خياراً عارضاً (الورد، 2006، صفحة 48).

كذلك، يُظهر الجمود الهيكلي أثره الأعمق حين تتحول الإجراءات المصممة لضبط تخصيص الموارد، إلى قيد يمنع تحويل المطالب المجتمعية إلى مخرجات قابلة للفحص، فحين تغلب الشرعية الشكلية على الجدوى؛ يتآكل معيار الإنجاز، وتفكك قنوات المساءلة، ويصل هذا الخلل إلى مستوى كبير حين تتسم إجراءات المشتريات البيروقراطية بعدم كفاءة، واستمرار مواجهة التحديات في إدارة التعاقدات والجدول الزمني من حيث المراقبة الاستباقية، والإصدار الفوري لتعديلات العقود وفسخها (البنك الدولي، 2024، الصفحات 127-128). يمس هذا العجز البيروقراطي بصلب العقد الاجتماعي؛ إذ تضعف شرعية الإنجاز (بتأخر الاستجابة/ تعطل المصالح العامة)، وتلاشى المساءلة (في فجوة التبع بين القرار والنتيجة)، وتتحول الحوكمة من أداء قابل للقياس إلى طقوس إجرائية تفقد الثقة العامة.

عند ذروة ضغط الزمن يتحول التعقيد الإجرائي من كلفة إدارية إلى تعطيل وظيفي لدورة القرار؛ إذ تتكاثر نقاط الاحتكاك البيروقراطية بين الجهات المعنية، وتتعرثر مواءمة تخطيط الاحتياجات الأساسية عبر المشاريع، وتغيب آليات المعالجة المعتمدة، فيرتبك الحسم بين الكيانات (البنك الدولي، 2023، صفحة 35). يزيد التعقيد نقاط الاحتكاك بين الجهات؛ فتنباط الاستجابة، وتضيع المسؤولية، وتضعف شرعية الإنجاز

بتعطل المرفق العام. ويكشف هذا التعطيل أن تجاوز الأزمة يتطلب بنويًا إعادة هيكلة لسلطة القرار، كتركيز الجسم في جهة طوارئ واحدة، وضمان تدفق المعلومات، وإخضاع القرار لآجال معلنة ومراجعة لاحقة. وتفاقم النزاعات كلفة التعقيد القائم وتضرب قلب الوظائف السياسية؛ إذ "يواجه القطاع العام في بعض الدول تحديات متعدّدة تعيق سير عمله وتقديم الخدمات بفعالية. وقد أدّى استمرار عدم الاستقرار السياسيّ والنزاعات في بعض البلدان إلى إجهاد المؤسسات العامة، ممّا عطلّ هياكل الحكومة وقوّض القدرة على توفير الخدمات الأساسية" (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، 2024، صفحة 56). والنتيجة، هي تراجع القدرة على الاستجابة، وتشتّت المساءلة مع تعدّد مراكز القوة، وتآكل شرعية الإنجاز بتعطل المرفق العام، ويلجم الأثر بتوحيد خطّ القيادة في الطوارئ، وضمان تدفق معلومات موثوق، وآليات تنسيق تخضع القرار لرقابة علنية.

كذلك، تظهر عقبة إضافية تمسّ تراكم الخبرة المؤسسية والمراجعة الدورية، فتبقي الأخطاء دائرة بلا تصحيح؛ إذ إنّ عملية استخلاص العبر والمراجعة الداخلية تُعاق بسبب الجمود الهيكلي، واللاعبين البيروقراطيين والمجتمعيين ذوي النفوذ، وميل الفاعلين المتورطين إلى إلقاء اللوم على الآخرين عند مواجهة أسئلة المسؤولية والمساءلة" (Lukner & Sakaki, 2013, p. 158). ويكشف هذا الفشل في التعلّم عن قصور بنويّ في آليات المساءلة السياسية، التي تقتضي رقابة علنية وتحديداً للمسؤوليات يلزم النظام السياسي بتصحيح مساره.

كما أنّ الجمود المؤسسي يضيف بعداً نفسياً للاستجابة؛ فالتوتّر، والقلق يحدّان من التفكير الرشيد ومعالجة المعلومات، فيضيق صنّاع القرار نطاق البدائل إلى المألوف، أو يمتنعون عن الفعل، فتضعف القدرة على تراكم الخبرة، أو التطوير المؤسسي ويعاد إنتاج الروتين (Sarkar & Osiyevskyy, 2018, p. 54).

كذلك، يشتد أثر الجمود الهيكلي عند نشوء ظروف طارئة تتجاوز إمكانيات الكيان. "ففي حالات الطوارئ واسعة النطاق، يمكن أن تصبح الهياكل القائمة الصارمة (الجامدة) عائقاً بدلاً من كونها ميزة. إن حالات الطوارئ واسعة النطاق تتجاوز القدرات الحالية في سياق معين... في هذه المواقف، هناك حاجة إلى هياكل جديدة ومقاربات مختلفة" (Boersma, Zijlstra, Lin, & de Bruijn, 2024, p. 168). إذًا، فالأطر الحالية تصبح عقبة، وتتطلب تلك الأوضاع منهجيات تأهيلية وإجراءات مختلفة لتدارك الموقف بشكل مناسب.

تكشف المعالجة النصية لهذا الجزء عن مفارقة جوهرية تحكم سلوك النظم في مواجهة التحديات، وتتلور هذه الجدلية التي تجمع بين ضرورة الثبات المؤسسي، ومتطلبات الديناميكية في نتائج رئيسة تحدّد منشأ القصور وآلياته:

1. يمثل الميل البنيوي نحو الثبات عائقاً منهجياً أمام حيوية النسق؛ إذ يكرس هذا التركيب أولوية المظهر الإجرائي على حساب جودة الأداء والفعالية المرجوة.
  2. تنشأ الجذور العميقة للجمود من طبيعة الجهاز البيروقراطي الذي يخدم التوجهات المركزية، ويجعل العمل التنفيذي محصوراً في نسق روتيني؛ مما يلغي الحافز على التجديد.
  3. يؤدي تفاقم الجمود الهيكلي إلى عجز النظام عن الاستجابة للأوضاع الطارئة؛ إذ تقود الضغوط إلى تضائل العقلانية والتمسك بالإجراءات المعهودة.
  4. يتطلب تجاوز هذه العوائق إعادة تصميم آليات ممارسة السلطة والرقابة بما يعزز التنسيق والمرونة، ويخضع بنية النظام لمراجعة مستمرة تهدف لرفع كفاءة الإنجاز.
- ومن ثمّ، حين تتخطى الضغوط حدود القدرة القائمة؛ يدفع الجمود الهيكلي إلى مسارات سريعة قد تنزلق إلى ارتجال غير مقنون.

### المطلب الثاني: الارتجال غير المقنون: سرعة بلا ضمانات

تحت وطأة القيد الزمني الشديد، وقلة المعلومات، تميل السلطة التنفيذية إلى تجاوز المسارات المعتادة طلباً للحسم السريع؛ فتضطرب خطوط المساءلة، ويضعف تراكم الخبرة المؤسسية وتظهر كلفة مؤجلة على الأداء. وقد ينفذ الارتجال في اللحظة الأولى إذا أحاطته ضوابط مكتوبة، وأطر زمنية ورقابة لاحقة؛ أما من دون ذلك فيتحوّل إلى ممارسة غير مقنونة تعمق الأخطاء، وتمنع تثبيت الخبرة وتخلق حالة عدم استقرار دائم.

وتأسيساً على ما تقدّم، تضغط الأزمات الأفق الزمني وتعمّد متطلبات القرار، ما يستدعي ضبط السرعة بخبرات متعددة لا بردّات فعل متناثرة؛ "لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية، مقيدة بتضييق الوقت وضغوط الموقف، وتتطلب وجود أكثر من خبرة ومختص وفني في مجالات مختلفة. إذ لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية وسياسة الفعل ورد الفعل؛ بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة" (قصري، 2023، صفحة 296) لمنطق مؤسسي ضابط. ومؤدّى ذلك أنّ الاستجابة المجدية لا تنبع من مجرد رد فعل؛ وإنما من بنية مؤسسية معدة سلفاً تقنّن الاستثناء، وتضبط حدود الصلاحيات، وتؤمن تدفق المعلومات، لتتحقق اختصار دورة القرار من ضمن إطار يحفظ المساءلة.

وعلى مستوى الأسباب القريبة، توضّح الأعراض البيروقراطية المزمّنة كيف تدفع القيادة إلى البحث عن مخارج عاجلة تتجاوز المسارات التقليدية. "فعندما تصاب المؤسسة ببعض الأمراض والعلل الهيكلية، مثل التجمد، والتخلف، والذبول، والتسيب، واللامبالاة وتفشي الروتين العقيم وغلبة المصالح الخاصة؛ هنا يلجأ صانع القرار إلى حالة علاج المؤسسة من خلال مداخل وأساليب حديثة (العامري، 2018، صفحة 7). ويكشف هذا المسار أن الخلل ليس إجرائياً فحسب، وإنما يمس بنية الحوكمة، فالتحول من الجمود إلى الفاعلية

لا يتم عبر تحديثات شكلية؛ وإنما عبر إعادة تقنين لسلطة اتخاذ القرار وربطها بآليات مساءلة واضحة، وإلا انقلب التحديث ارتجالاً يعمق أزمة الشرعية.

وعلى مستوى الأداة يمكن تبسيط القيود الإجرائية لتسريع الاستجابة من غير إضعاف قنوات الرقابة والمساءلة، أي إدخال نهج بلا بيروقراطية "لجعل الاستجابة أسرع وأكثر كفاءة في معالجة المشكلات المستجدة أو القديمة" (OECD, 2024, p. 111). يبقى هذا الخيار مجدياً عندما يقيد بأجال معلنة، وتفويضات واضحة ومسارات توثيق ورقابة لاحقة، أما إذا نفذ بلا تسوير مؤسسي فيتحول إلى توسع تقديري يفرغ سيادة القانون ويقوّض أسس المساءلة.

تظهر الممارسة المقارنة أن تسريع الإجراءات لا يتم في الفراغ؛ إذ تتبني هيئات دولية أطراً استثنائية موجّهة تبين حدود التخفيف الإجرائي في حالات الطوارئ؛ فقد "أصدرت جهات دولية، ومنها الاتحاد الأوروبي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ توجيهية لدعم المشتريين العموميين في حالة الطوارئ الناتجة عن جائحة كورونا، بما في ذلك إدخال تغييرات على القواعد والإجراءات التي تحكم المشتريات العامة، من خلال تعليق بعض القواعد، أو اعتماد تدابير استثنائية" (حرات، 2021). ومغزى ذلك أن الاستثناء ليس تبسيطاً إجرائياً؛ وإنما تعليق مؤقت لسيادة القانون، بشروط واضحة في النطاق والمدة والغاية، مع رقابة علنية تمنع تحوّله إلى قاعدة دائمة تخلّ بتوازن السلطات.

وعلى المستوى التطبيقي، تتحوّل الاستجابة السريعة من مبدأ نظري إلى حزمة تدابير محدّدة زمنياً تفعّل عند الطوارئ وتعاد مراجعتها دورياً. "فتطوير إجراءات الشراء الطارئة، وتكييف القيود الإدارية والبيروقراطية غير الضرورية مؤقتاً، وتحديد المدة التي تكون فيها التعليقات متاحة والمواعيد النهائية لمراجعتها" (OECD, 2025, p. 14). تؤثر على منهج الاستثناء المقيد، والذي هو تصميم مؤسسي يضبط السلطة التنفيذية عبر تحديد آجال واضحة للاستثناء، مع إلزامها بالخضوع لرقابة لاحقة؛ وذلك لصون الضمانات القانونية ومنع تحوّل المرونة الظرفية إلى ممارسة دائمة تخلّ بتوازن السلطات.

تمثّل ذروة الأزمة اختباراً حاسماً، فالتشبث بالمسارات الروتينية يتحول إلى تعطيل، ويحتاج النسق إلى سرعة منضبطة تختصر الطريق من القرار إلى التنفيذ، "فلا يجوز إخضاع الأزمة بالتعامل بالإجراءات التقليدية نفسها، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً، لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان المؤسسي الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات وتسهيلها" (قصري، 2023، الصفحات 295-296). إذاً، فتعليق الإجراءات الاعتيادية يظل مشروعاً فقط إذا كان استثناءً مؤقتاً يخضع لتوثيق ورقابة لاحقة، وإلا انقلب التسريع من أداة إنقاذ إلى ممارسة تضعف سيادة القانون.

حتى لا تتقلب الاستجابة السريعة إلى فوضى؛ يلزم إسناد القرار الطارئ بمعرفة مسبقة وأدوات استباقية تنتج بدائل مجرّبة وقابلة للقياس في مراحل الاستعداد والتنفيذ والتعافي. ولهذا، توصي الأدبيات بـ "زيادة دعم البحوث العلميّة في مجال الدراسات المستقبلية في إدارة الأزمات والكوارث، من خلال دراسة أساليب مبتكرة للاستعداد والجاهزية والاستجابة الفورية والتعافي" (الهاشمي، 2021، صفحة 66). بهذا الاستثمار يتحول الاستثناء من رد فعل ارتجالي، إلى ممارسة مقننة سلفاً فتغدو الاستجابة السريعة قدرة مؤسسية خاضعة لضبط ومراجعة مسبقة، وتغلق أي فراغ قانوني محتمل.

لتحقيق استجابة فعالة عند ذروة الضغط يلزم تقليص المسارات واتخاذ قرارات حاسمة من غير التفريط بالمساءلة والرقابة. "فإدارة الأزمة تستدعي الردّ السريع، وهذا ما قد لا يتوقّر عبر الأساليب والقنوات الاعتيادية" (الخرجي، 2004، صفحة 379). بمعنى أن الاستجابة السريعة ضرورة، لكنها لا تسوغ الارتجال؛ بل تحوّل إلى منهج مقنن ببدائل مكتوبة، وتفويضات محددة، وخطوط معلومات ورقابة لاحقة تحفظ جودة القرار. إنّ بيئات الأزمة تقلّل اليقين وتضغط الزمن، فتتسع المخاطرة إذا لم تؤطّر قنوات المعرفة مسبقاً. لذلك، لا تنجح الاستجابة السريعة إلا ضمن بنية مؤسسية معدّة سلفاً، تحدّد عتبات تفعيل الصلاحيات الاستثنائية، وتقتن التفويض، وتلزم برقابة وتقييم لاحقين؛ حتى لا يتحوّل نقص المعلومات إلى ارتجال يضعف المساءلة وشرعية القرار (الخرجي، 2004، صفحة 363).

كذلك، يعدّ ضبط التعاقد الاستثنائي في الطوارئ شرطاً لحماية النزاهة، فلا يقبل تكييف القيود ولا اللجوء لطرائق غير تنافسية، إلا إذا تلاه إشرافٌ كافٍ وتدقيقٌ وإفصاحٌ عمّا جرى فحصه. فمشروعية هذا المسار لا يمنحها عامل السرعة وحده؛ بل إخضاعه لرقابةٍ سياسيةٍ وقضائيةٍ لاحقة تمنع تحوّلَه إلى منفذٍ للمحسوبية أو الفساد، وإلا انقلب من ضرورةٍ عابرةٍ إلى أداةٍ تضعف المنافسة وتنفق الشرعية (صندوق النقد الدولي، 2020، صفحة 2).

لمأسسة الاستجابة السريعة المنضبطة، يلزم ربط تكييف القيود بسياسات علنية تحدّد ما يسبق القرار وما يليه من مراجعة وتوثيق، بما في ذلك نشر خطط استخدام التمويل الطارئ، ونشر معلومات إسناد عقود المشتريات، أو تدقيق عينات منها بعد انحسار الأزمة. هكذا، يصبح الإفصاح السابق واللاحق آلية رقابة ديمقراطية تمنع تطبيع الاستثناء، وتخضع التنفيذ للمساءلة وتحدّد الشرعية (صندوق النقد الدولي، 2020، صفحة 2).

تتلور من التحليل خلاصات بنوية ترسخ تحويل الارتجال إلى استجابة مقونة تحفظ أسس النظام

السياسي:

1. تحت ضغط الوقت، وشحّ المعرفة يكون البديل الفاعل؛ هو تفعيل بنية سلطة استثنائية معدّة سلفاً بعتبات واضحة ورقابة محكمة.

2. الأعراض البيروقراطية لا تعالج بحلول ظرفية؛ وإنما بإعادة هيكلية الحوكمة، وربط التفويض الاستثنائي بمساءلة سياسية وقانونية صريحة.
3. تكييف القيود بلا ضوابط؛ يخلق ثغرات تعاقدية، ومخاطر فساد، ويضبط برقابة سياسية وقضائية لاحقة لا بتدقيق محاسبي وحده.
4. غموض حدود الاستثناء يحوله إلى قاعدة دائمة، ويمنع بتحديد النطاق والمدة والغاية لضمان بقائه تعليقاً مؤقتاً لا إلغاءً للقانون.
5. غياب الشفافية يضعف الثقة، ويرفع كلفة الشرعية، ويعالج بإفصاح قبلي ولاحق يخضع التنفيذ لرقابة ديمقراطية متجددة.

يبين التحليل، أن فشل الاستجابة ينشأ من جدلية قاتلة بين جمود هيكلية يقدم الشرعية الشكلية على الجدوى، وبين اندفاع ارتجالي يطلق السلطة خارج الضبط القانوني. فالمعيار الفاصل ليس بين ببطء وسرعة؛ وإنما بين فعل تعسفي واستثناء مقنون. كما أن تجاوز الفشل لا يتحقق بتدابير إدارية عاجلة؛ وإنما بتصميم مؤسسي يوطر الاستثناء بضوابط رقابية وسياسية وقضائية واضحة. عندئذ؛ تدمم الفجوة بين بنية السلطة والممارسة، وتتحوّل السرعة من مخاطرة تهدد سيادة القانون إلى قدرة سياسية تنتج الإنجاز وتصور الشرعية الدستورية.

## المبحث الثاني: الاقتران التكييفي: إطار للمواءمة بين الاستجابة والضبط

تكشف الممارسات الحديثة أن إدارة الأزمات تتحرك بين حاجتين متلازمتين؛ هما الاستجابة السريعة وبقاء الضمانات الدستورية فعّالة. فكل توسيع استثنائي، قد يحول الإجراء المؤقت إلى قاعدة، ويزيد نزع التنفيذ لتجاوز التفويض، ومع اتساع المسافة بين الإعلان والرقابة تضعف المساءلة. ومن هنا، تنشأ مفارقات عملية؛ إذ تتقدم السرعة أحياناً على مبدأ التناسب، وتترك المرونة قاعدة المساواة، وقد تستغل فكرة الفاعلية لإطالة أمد الاستثناء. والمخرج؛ هو استقرار مؤسسي مرن يتكيف مع الظرف فيحامي النظام من التسيب من دون إعادة إنتاج الجمود، وتبقي أثر الاستثناء محدوداً في الزمن والنطاق. وبهذا المعنى، تعمل الاستجابة السريعة المقنونة والاستقرار المؤسسي المرن كإطار موحد، ينظّم مسار القرار تحت الضغط ويحافظ على شرعية الإنجاز وسيادة القانون.

## المطلب الأول: الاستجابة السريعة المقنونة

ترسخ الاستجابة السريعة المقنونة فكرة أن السرعة تعمل داخل مسار مشروع لا خارجه؛ فهدفها اختصار دورة القرار، مع صون الحقوق عبر عتبات تفعيل معلنة، وتحديد جهة حسم واضحة، وتبسيط المسارات من دون المساس بالضمانات. وتلزم الإدارة بتوثيق ما قبل القرار وأثناءه وبعده، ثم مراجعة علنية لاحقة للمحاسبة والتعلم. بهذه الآليات تتحول السرعة من رد فعل عابر إلى ممارسة مؤسسية قابلة للقياس والفحص، وتظل خاضعة للمساءلة السياسية والقانونية.

يذهب بعض المنظرين، إلى أن النجاح في الطوارئ يبدأ من اتفاق مؤسسي على مبدأ التنسيق المشترك؛ إذ يرد "سؤال جوهري يتمثل في الحاجة إلى عقيدة تنسيق تكون أساساً لكيفية تتوصل عدة سلطات إلى قرارات إرشادية عامة ومشاركة معيارياً. ويمكن صياغة عقيدة تنسيق لإدارة الاستجابة للطوارئ" (Fredholm & Goransson, 2010, p. 310). ويفهم من ذلك أن العقيدة إطار تنظيمي يربط القرار برقابة سابقة ولائحة ويحدد جهة الحسم ويضبط قنوات المعلومات، فتستقيم السرعة داخل مسار مشروع وتبقى قابلة للمراجعة والمساءلة.

ولكيلا تنزلق الاستجابة إلى ردود فعل عابرة؛ يلزم اعتماد منهج إدارة منضبط يسبق الحدث ويحدد الأدوار ومسارات العمل، ويخضع التنفيذ لمراجعة علنية، فتتحول السرعة إلى تنظيم لا ارتجال ويحافظ القرار على سيادة القانون (اللامي و العيساوي، 2015، صفحة 121).

كذلك، لتحويل الاستجابة السريعة إلى ممارسة محكومة، لا يكفي تقليص المدد الزمنية؛ وإنما يلزم نصوص إجرائية واضحة يفهمها العاملون وتحدد واجباتهم المهنية، ومتطلبات الإفصاح، ونظام الجزاءات عند الإخلال بما يعزز العدالة والشفافية وكفاءة الإجراء. وتقوم هذه الفكرة على أن وضوح القواعد وتناسبها مع المخاطر يرفع جودة الأداء ويمنع الانتهاكات، لأن الموظف يعرف سلفاً ما يتعين فعله وما يجب الإبلاغ عنه وما العواقب عند مخالفة المعيار (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2023، صفحة 59). بهذه الضوابط، تنتقل السلطة من الاجتهاد الفردي إلى معيار قانوني ملزم، وتتحول السرعة إلى التزام قابل للفحص لا مساحة تقديرية مفتوحة، فيبقى المسار تحت الرقابة وتضمن سيادة القانون.

ولضبط توزيع السلطة في سياق الاستجابة السريعة؛ تحدّد الاختصاصات ومسارات التحمل بالمسؤولية على نحو يفعل المساءلة الأفقية بين البرلمان والقضاء والهيئات المستقلة، مع رقابة عامة مفتوحة لا تقتصر على الداخل المؤسسي (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2023، صفحة 153). تقوم هذه الفكرة على تعيين واضح لمن يتولى إدارة المخاطر، وما ينتظر من كل مستوى وظيفي؛ إذ تعرف واجبات التقييم والمعالجة والإبلاغ سلفاً، ويدرك كل موظف إسهامه في منظومة الضبط. وبهذا الإطار يعاد توازن السلطة، ويحال دون تركّز الصلاحيات الاستثنائية في يد التنفيذ وحدها، وترتبط قرارات الاستجابة السريعة وتفويضاتها بإشهار ملزم ومراجعة لاحقة تحت عين رقابة سياسية وقضائية.

وعند الحاجة إلى اختصار الزمن مع صون شرعية المخرجات، تعتمد استجابة سريعة مقننة تبقى قنوات المنافسة مفتوحة ولا يمسّ مبدأ المساواة. بمعنى "استخدام إجراء مفتوح، أو مقيد معجّل يتوافق مع مبادئ المعاملة المتساوية والشفافية ويضمن المنافسة حتى في حالات الطوارئ" (European Commission, 2020, p. 3). هذا الخيار يحقق سرعة قابلة للفحص مع بقاء السوق التنافسية فاعلة، ما يرفع جودة القرار ويحصّنه رقابياً.

ويعاد هذا المنهج من تفاعلات آنية إلى ممارسة محكمة بقواعد؛ إذ تعتمد هيكله للإجراء السياسي تضبط تسلسل القرار تحت الضغط وتحدد المسارات وحدود التفويض، "فلا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية؛ وإنما يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان المؤسسي من أي تطورات غير محسوبة، لا يمكن احتمال ضغطها" (الخصيري، 2003، صفحة 234)، وضمن منطق النظم تستكمل الدورة مدخلات ثم معالجة ثم مخرجات ثم تغذية راجعة، فتغدو السرعة إجراءً منسقاً قابلاً للقياس والمساءلة لا اندفاعاً مشتتاً تملبه لحظة الأزمة.

وحين تضيق النافذة الزمنية، تفعل استجابة سريعة مقونة بأجال انقضاء محدّدة تنتهي تلقائياً ما لم تجدد بقرار معلّل وحدود تفويض واضحة تحفظ توازن السلطات. "فلا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان المؤسسي الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته" (مختار و بوخطوة، 2015، صفحة 39). فالمطلوب ضبط المسار الإجرائي بصيغة مختصرة، تقوم على جهة حسم واحدة، ونماذج موحّدة، وتبادل فوري للمعلومات؛ بهذا يقلّ الاحتكاك، ويقصر زمن الإنجاز، وتصان جودة القرار بتوثيق لحظي وفحص علني لاحق.

وللتنبه إلى مكن خلل شائع، تكشف الأدبيات أن عزل الهياكل الرسمية عن الممارسة اليومية تحت ضغط الشرعية الرمزية، "تفصل البنى بعضها عن بعض وعن الأنشطة الجارية، ويستعاض عن التنسيق والتفتيش والتقييم بمنطق الثقة وحسن النية" (ماير، 2023، صفحة 107). ويقتضي العلاج إخضاع الممارسة لرقابة فعلية، وربط السرعة بمساءلة علنية، وتفعيل رقابة سياسية وقضائية لاحقة، وإلزام الإدارة بالتوثيق، فتغلق فجوة الانفصال وتستعاد فاعلية سيادة القانون.

وعملياً، تبقى المؤسسة أحياناً واجهتها المؤسسية لتأمين الاعتراف الخارجي، في حين تكيف نشاطها اليومي تبعاً لضرورات الإنجاز، وضغط التنفيذ، ومن ثمّ، "يمكن للمؤسسات أن تحافظ على بنى رسمية وشرعية ومعيارية، بينما تنوّع أنشطتها استجابة لاعتبارات عملية" (ماير، 2023، صفحة 126). ويمكن الحل في إخضاع الممارسة التنفيذية الجوهرية للواجهة القانونية عبر رقابة سياسية وقضائية فعالة، حتى لا تتحول الاستجابة السريعة إلى تقدير منفلت، ويبقى محكوماً بضوابط مؤسسية معلنة.

وحق لا يتحول الاستثناء إلى فجوة رقابية، يلزم اعتماد إفصاح لاحق يتيح للرقابة متابعة كل إجراء، وقد أوضحت تجارب جائحة كورونا هذا المعنى بجلاء؛ إذ تفيد التقييمات الدولية بأن "تعزيز متطلبات الشفافية اللاحقة، والتدقيق اللاحق لعقود الطوارئ يساعد في ضمان المساءلة عن إدارة المال العام... بما في ذلك نشر عقود الطوارئ جميعها المتصلة بكوفيد-19 بأسرع ما يمكن مع تسويق مكتوب لسبب الطوارئ" (OECD،

(21, p. 2020). كما تظهر تجربة بيرو أثناء هذه الجائحة، أن الرقابة المتزامنة خلال مراحل التعاقد تضمن المشروعية في حينها؛ إذ فُعل إطار قانوني خاص ومنصات شفافية فورية ربطت الاستجابة السريعة بالمراجعة العلنية (صندوق النقد الدولي، 2020، صفحة 6).

تظهر هاتان الحالتان، أن التعجيل لا يكتسب مشروعيته إلا إذا اقترن بإفصاح لاحق ورقابة متزامنة؛ فيتحول الاستثناء إلى إجراء قابل للفحص لا مساراً مفتوحاً للسلطة.

كذلك، فعند ضيق الوقت مع الحاجة إلى منافسة حقيقية، يكون الأجدى تعجيل الخطوات داخل الإطار القانوني لا القفز فوقه، "ففي حالات الاستعجال يجوز للسلطات المتعاقدة أن تقلص المهل الزمنية بشكل كبير؛ لتسريع الإجراء المفتوح أو المقيّد" (SIGMA, 2020, p. 6). وهذا يكيف القاعدة زمنياً ويحافظ على العلنية والمساواة، فتغدو الاستجابة السريعة ممارسة قابلة للفحص لا مساراً منفصلاً من الرقابة.

وعندما يتعذر الالتزام بالمهل القانونية للمنافسة، يقدم توجيه الاتحاد الأوروبي مثلاً عملياً على الخروج الضيق المنضبط عن المسار التنافسي؛ إذ تنص المادة 32 الفقرة 2 البند ج على "أنه يجوز للسلطات المتعاقدة اللجوء إلى إجراء التفاوض من دون نشر مسبق بالقدر اللازم فقط، حيث توجد أسباب لضرورة قصوى ناجمة عن أحداث غير متوقعة من قبل السلطة المتعاقدة، بحيث لا يمكن الالتزام بالآجال في الإجراءات التنافسية... على ألا تكون الظروف المنسوبة لتبرير الضرورة القصوى راجعة إلى السلطة المتعاقدة نفسها" (SIGMA, 2020, p. 1). وبين هذا المثال، أن التفاوض بلا نشر ليس تفضيلاً مفتوحاً؛ وإنما استثناءً محكوماً بإثبات الضرورة، وعدم التوقع وتحديد زمني دقيق، مع تسبب مكتوب ورقابة علنية لاحقة، فتظل الضمانات الدستورية قائمة ولا ينقلب الاستثناء إلى قاعدة.

وبمجرد انحسار الحاجة العاجلة، تطفأ الصلاحيات الاستثنائية تلقائياً بآجال انقضاء معلنة، وتعود الإجراءات الاعتيادية بكامل ضماناتها، وتنشر النتائج، وتوثق القرارات، ويجرى فحص علني لما جرى فتغلق أي آثار متبقية ويعاد تثبيت المساءلة على مسارها الطبيعي. بهذه العودة المنتظمة يتحول الاستثناء إلى سوابق مؤسسية لا قاعدة موازية، ويستعاد توازن السلطات بلا تباطؤ. ومن هنا، يتجه التحليل إلى الاستقرار المؤسسي المرن بما تتيحه من رقابة مرنة و ضمانات مستمرة أثناء التنفيذ.

### المطلب الثاني: الاستقرار المؤسسي المرن: رقابة مرنة و ضمانات مستمرة

يقدم الاستقرار المؤسسي المرن إطار ضبط فعال، يحافظ على الاستجابة تحت الضغط، ويمنع تطبيع الاستثناء؛ إذ يقيد التفويض الاستثنائي بضرورات مبرهنة، وتناسب محدود وطابع مؤقت، ويخضعه لرقابة برلمانية وقضائية فعالة تتدرج مع المخاطر. وتبقى حدود الصلاحيات قابلة للمراجعة والإبطال، وتعمل مسارات مساءلة علنية على صون الثقة العامة، و ضمان استمرار الضمانات الدستورية أثناء التنفيذ.

لضمان مشروعية التدابير الاستثنائية؛ يلزم وزن التدخل بميزان سياسي دستوري يحدد الغاية والمدة وحدود الأثر على الحقوق، لا باندفاع إداري يبدد معيار الضرورة، بمعنى، "أن تكون التدابير متناسبة مع المخاطر التي تم تقييمها، وهي ضرورية وتطبق بطريقة غير تمييزية. وهذا يعني وجود تحديد للمدة، واتخاذ أقلّ نَحج ممكن للتدخل لحماية الصحة العامة" (المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات (IDEA)، 2021، صفحة 11). ويؤكد هذا النص مبدأ الاستقرار المؤسسي المرن، فالاستثناء يفهم كتقييد للسلطة لا إطلاق لها، ويشترط ضرورة مبرهنة وتناسباً دقيقاً وعدم تمييز و آجالاً محددة، فتظل الممارسة التنفيذية محكومة بالقانون وتبقى الثقة العامة مصونة.

في منطق النّظّم، لا يعتدّ بالاستثناء إلا إذا قُيّد بثلاثة قيود تضمن المشروعية أثناء التنفيذ؛ "فتخضع تدابير الطوارئ للشروط العامة الثلاثة، الضرورة، والتناسب، والطابع المؤقت" (Venice Commission, 2020, p. 4). ويضع هذا الثالث سقفاً دستورياً للاستجابة بحيث تهرن الضرورة ويوزن مقدار الإجراء بقدر الخطر وتحدّد مدة الانقضاء فتظل المرونة خاضعة لرقابة مؤسسية ولا تنزلق إلى ديمومة.

ونظراً لما يُحدثه إعلان الطوارئ وتفعيل صلاحياته من تغيير في بنية السلطة وتوازنها، لا يكفي القرار التنفيذي وحده؛ بل يلزم إدخاله في مسار رقابي مزدوج يبقى القرار تحت نظر الممثلين والقضاة معاً، "فمن الضروري أن تخضع كلّ من إعلان حالة الطوارئ وإمكان تمديدها، من جهة، وكذلك تفعيل وتطبيق صلاحيات الطوارئ، من جهة أخرى، لرقابة برلمانية وقضائية فعّالة" (Venice Commission, 2020, p. 6). وبهذا الضبط تُحجّم المخاطر المؤسسية، فيقيّد البرلمان التفويض سياسياً وزمنياً، ويختبر القضاء الملائمة المشروعية، فتستمر الحماية الدستورية من غير تعطيل لأدوات الاستجابة.

ولكي لا يتحول الاستثناء إلى مساحة خارجة عن الرقابة، يلزم سن فحص تشريعي دوري ومستقل؛ إذ "ينبغي أن تنصّ الدساتير والقوانين المنظمة لحالات الطوارئ، على مراجعة سريعة ودورية مستقلة من السلطة التشريعية لضرورات تدابير التعطيل (الانتقاص)" (International Commission of Jurists, 1985, p. 12). وتعيد المراجعة البرلمانية الدورية قياس الحاجة وتضبط المدة والنطاق وتلزم بإشهار عام للتقارير فتمنع تطبيع تدابير الانتقاص وتحافظ على توازن السلطات من غير تعطيل لأدوات الاستجابة. وفي سياق الاتفاقية الأوروبية لحقوق الإنسان التي تنظم حالات التحلل المؤقت من الالتزامات، يتحدد معيار الاستثناء بوضوح؛ إذ نصّت على الجواز "لأي طرف متعاقد سام اتخاذ تدابير خارجة عن الالتزامات... و فقط بالقدر الذي يتطلبه الوضع" (مجلس أوروبا، 1950، صفحة 13). ويعني ذلك أن النطاق والمدة يظان مقيدين بضابط الضرورة، فتُصان المشروعية ولا ينقلب الاستثناء إلى تفويض مفتوح أو مسوغ لتفويض الحقوق.

وفي إطار هذه الاتفاقية أيضاً، يعتمد الإخطار الرسمي بوصفه ضماناً للعينية والمساءلة في زمن الاستثناء؛ إذ لا بد أن "يعلم أي طرف متعاقد سام يمارس هذا الحق في الخروج، الأمين العام لمجلس أوروبا كلياً بالتدابير المتخذة والدوافع التي أملتتها. وعليه أيضاً إعلام الأمين العام بتاريخ توقّف سريان مفعول هذه التدابير واستعادة أحكام الاتفاقية تطبيقها الكلي" (مجلس أوروبا، 1950، صفحة 13). ويحقق هذا الإخطار المسبق واللاحق أثراً مزدوجاً يتيح تتبع القرار سياسياً، وقضائياً ويغلق الاستثناء زمنياً عبر إعلان موعد الانتهاء واستعادة المسار الطبيعي فتصان الثقة العامة وتبقى المشروعية تحت الفحص.

ونظراً لميل التفويض الاستثنائي إلى التمدد تحت ضغط اللحظة، يلزم ربطه بجهة تمثيلية تستمد شرعيتها من الإرادة الشعبية كي لا يتعد القرار عن الرقابة البرلمانية؛ إذ "تقيّد السلطة التنفيذية بوجود رقابة من جهة تمتلك الشرعية الشعبية، وهي شرعية الشعب لممثليه (مجلس النواب)" (حسن، 2024، صفحة 192). ويحول هذا الإسناد الرقابي الاستجابة من قرار تنفيذي منفرد، إلى مسار سياسي مشروع يحدد المدى والمدة، ويلزم الحكومة بالتبرير العلني والمساءلة الدورية.

يبين الاستقرار المؤسسي المرن أنه درع للمشروعية في أزمته الطوارئ، فهي تقيّد التفويض بضرورات مبرهنة ومدة محددة، وتبقي القرار تحت رقابة برلمانية وقضائية فعّالة، وبذلك تستمر الاستجابة من غير أن يفتح باب الاستثناء على اتساعه. وبناء على ما تقدم يمكن معايرة اختيار الأداة عبر مصفوفة تربط ضغط الزمن بحساسية الحقوق؛ فكلما اشتد الضغط مع حساسية مرتفعة فعّلت استجابة سريعة مقبولة تحتصر المسار مع توثيق ومراجعة لاحقة، وإذا انخفض الضغط وارتفعت الحساسية فعّل استقرار مؤسسي مرّن يحفظ الضمانات، وفي الحالات البينية يعتمد مسار مركب يسرّع الحلقات الحرجة ويقوّي الرقابة.

وبناءً على ما تقدّم، يوجز الجدول أدناه (نموذج قرار معياري) يربط خيار الاستجابة بمتغيرات الوقت والحقوق، موضعاً الآلية المناسبة لكل ظرف:

نوع الموقف (المتغيرات)		الآلية المعتمدة	أدوات الضبط والرقابة	الشرعية المستهدفة
		(المسار)		
1. الطوارئ القصوى: (ضغط زمني شديد + تهديد للنظام)	الاستجابة السريعة المقبولة	رقابة لاحقة + إفصاح فوري + توثيق للقرار.	شرعية الإنجاز (حماية النظام والنتائج)	
2. الأزمة الحساسة: (ضغط متوسط + مساس بالحقوق)	المسار (المهجن)	تسريع الإجراءات الفنية + تشديد الرقابة على القرارات السيادية.	شرعية متوازنة (بين السرعة والضمانات)	

الاستقرار النسبي: (ضغط منخفض + أولوية للقانون)	الاستقرار المؤسسي المرن	الالتزام الكامل بالمسار التنافسي + رقابة برلمانية ومسبقّة.	شرعية الإجراء الامتثال الكامل للقانون)
---	----------------------------	---	--

ويتضح من خلال هذه المصنوفة، أن كفاءة الاستجابة لا تتحقق بالركون إلى أداة واحدة جامدة؛ وإنما تعتمد على قدرة صانع القرار على الانتقال المرن بين هذه المسارات وفقاً لطبيعة الموقف. وهذا التكيف الواعي هو جوهر الاقتران التكيفي الذي يضمن بقاء النظام فعالاً ومشروعاً في آنٍ واحد، وهو ما يقودنا إلى استعراض أهم النتائج التي خلص إليها البحث.

### الخاتمة والاستنتاجات:

يخلص التحليل إلى أن مفارقة الطوارئ الجوهرية لا تكمن في المفاضلة بين السرعة والبطء؛ وإنما في فراغ الشرعية الناشئ عن الجمود المعطل والارتجال المبدّد للضوابط. وفي هذا السياق، يقدم البحث الاقتران التكيفي كحلٍّ بنويٍّ يردم هذا الفراغ، عبر نقل السرعة من ممارسة استثنائية إلى قدرة مؤسسية منضبطة. وعليه، فإن نجاح النظام السياسي لا يُقاس بالإنجاز وحده؛ وإنما بمدى جعله قابلاً للفحص، وهو ما يتكثف في النتائج التالية:

1. يؤدي الجمود الهيكلي إلى انفصال مؤسسي يجرد الهياكل من جدواها ويقوّض شرعية الإنجاز.
2. يوّلد الارتجال السياسي غير المؤطر فجوة في المساءلة ويعيق تراكم الخبرة المؤسسية، مُحمّلاً النظام كلفة سياسية باهظة.
3. تُعدّ الاستجابة السريعة المقنونة آلية لإخضاع السرعة للضبط القانوني عبر عتبات تفعيل واضحة وتوثيق إلزامي.
4. يمثّل الاستقرار المؤسسي المرن ضماناً دستورية مرنة تربط التفويض بالضرورة المثبتة وتخضعه لرقابة فعّالة.
5. يُوفّر نموذج القرار المعياري المقترح أداة إجرائية لمعايرة الاستجابة عند تقاطع ضغط الزمن وحساسية الحقوق.
6. إن الاقتران التكيفي بين المفهومين هو الإطار المؤسسي القادر على إنتاج إنجاز قابل للفحص وتأمين ثقة عامة مستدامة.

### التوصيات:

- لترجمة هذا الإطار النظري إلى ممارسة مؤسسية فاعلة، يُقترح ما يلي:
1. اعتماد نموذج القرار المعياري كإطار حاكم ضمن بنية صنع القرار الاستراتيجي للدولة؛ لضمان معايرة الاستجابة بدقة وفقاً لضغط الزمن وحساسية الحقوق.

2. تفعيل الرقابة (البرلمانية والقضائية) المتزامنة واللاحقة؛ لضمان بقاء التفويض الاستثنائي مقيداً بالضرورة المثبتة ومنع تطبيع الاستثناء.
3. إعادة هيكلة مسارات الاستجابة لردم فجوة الانفصال المؤسسي، وتحويل الاستجابة السريعة من ممارسة ارتجالية إلى قدرة بنوية خاضعة للضبط والمساءلة.

## المصادر

1. البنك الدولي. (2023). وثيقة تقييم المشروع: المشروع الإضافي لتعزيز القدرة على الصمود في مواجهة انعدام الأمن الغذائي في لبنان. البنك الدولي.
2. البنك الدولي. (2024). وثيقة التقييم المسبق بشأن قرض مقترح... إلى المملكة الأردنية الهاشمية: عملية تحديث التعليم والمهارات والإصلاحات الإدارية/ برنامج "مسار". البنك الدولي.
3. الخزرجي، ثامر كامل محمد. (2004). العلاقات السياسية الدولية واستراتيجية إدارة الأزمات. دار مجدلوي للنشر والتوزيع.
4. الخضيري، محسن أحمد. (2003). إدارة الأزمات. مجموعة النيل العربية.
5. العامري، محمد. (2018). مهارات التفاوض والقدرة على إدارة الأزمات وإدارة الصراعات. تاريخ الاسترداد 1 نوفمبر، 2025، من <https://www.mohammedameri.com/blog/229>
6. اللامي، غسان قاسم داود، و العيساوي، خالد عبد الله إبراهيم. (2015). إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات. دار المنهجية للنشر.
7. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا). (2024). تقرير الحوكمة في المنطقة العربية، العدد الخامس: حوكمة أساسها الإنسان للنهوض بعد النزاع. الأمم المتحدة.
8. المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات (IDEA). (2021). دليل السلطة التنفيذية في تطبيق الفصل 49 من الدستور: الصلاحيات التشريعية والترتيبية بين ضوابط الحقوق والحريات وموجباتها. المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات.
9. الهاشمي، مصعب حبيب مرحوم. (2021). فلسفة الدراسات المستقبلية في إدارة الأزمات والكوارث. مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، (9)، 63-76.
10. الورد، حمد. (2006). البيروقراطية والتمثيل البيروقراطي والتكافؤ في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية للمخصصات المالية. مركز دراسات الوحدة العربية.
11. حسن، هدى أحمد. (2024). دور السلطة التشريعية في الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية بموجب الدستور الاتحادي في العراق. مجلة العلوم السياسية، 183-208.
12. حرات، ليلي. (2021). الدروس المستفادة من خلال انتشار أزمة فيروس كورونا. المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (ARABOSAI). تاريخ الاسترداد 3 نوفمبر، 2025، من [https://www.arabosai.org/fileadmin/Contenu/Winning\\_articles\\_research/1630491960.pdf](https://www.arabosai.org/fileadmin/Contenu/Winning_articles_research/1630491960.pdf)
13. خضر، عبدالمطلوب محمد، و بوخطوة، فؤاد عاشور. (2015). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الليبية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (16)، 43-72.
14. صندوق النقد الدولي. (2020). توثيق التكاليف: الشفافية والمساءلة والشرعية في الاستجابة للطوارئ. صندوق النقد الدولي.
15. قصري، فريدة. (2023). إدارة الأزمات داخل المؤسسات الجزائرية، شركة المياه والتطهير SEAL نموذجاً. مجلة السياسة العالمية، (3)، 289-305.
16. ماير، جون. (2023). المنظمات المأسسة: البنية الرسمية بوصفها أسطورة وطقساً. عمران، (11)، 107-133.
17. مجلس أوروبا. (1950). الاتفاقية الأوروبية لحماية حقوق الإنسان والحريات الأساسية. مجلس أوروبا.
18. مختار، عبدالمطلوب محمد، و بوخطوة، فؤاد عاشور. (2015). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الليبية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (16)، 43-72.

19. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. (2023). دليل النزاهة في القطاع العام. منشورات OECD.
20. أوزبورن، ديفيد، و غيبيلر، تيد. (1996). إعادة اختراع الحكومة: كيف تحول الروح الريادية القطاع العام. معهد الإدارة العامة.
21. Boersma ،Kees ،Zijlstra ،Tijs ،Lin ،Cheng-Hung ،& de Bruijn ،Hans. (2024). Information Systems for Crisis Response and Management. Springer.
22. Boxenbaum ،Eva ،& Jonsson ،Stefan. (2017). Isomorphism, diffusion and decoupling: Concept evolution and theoretical challenges. SAGE.
23. Doz ،Yves ،& Kosonen ،Mikko. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. Long Range Planning ،(43) 370 – 385.
24. European Commission. (2020). Guidance from the European Commission on Using the Public Procurement Framework in the Emergency Situation Related to the COVID-19 Crisis. Official Journal of the European Union.
25. Fredholm ،Lotta ،& Goransson ،Anna-Lena. (2010). Emergency Response Management in Today's Complex Society. Swedish Civil Contingencies Agency (MSB).
26. International Commission of Jurists. (1985). The Siracusa Principles on the Limitation and Derogation Provisions in the ICCPR. ICJ.
27. Lukner ،Kerstin ،& Sakaki ،Alexandra. (2013). Introduction to special issue: Japan's crisis management amid growing complexity. Japanese Journal of Political Science ،(14) 155 – 176.
28. Lustick ،Ian. (2011). Institutional rigidity and evolutionary theory: Trapped on a local maximum. Cliodynamics: The Journal of Theoretical and Mathematical History ،(2) 216 – 237.
29. OECD. (2020). Public procurement and infrastructure governance: Initial policy responses to the coronavirus (COVID-19) crisis. Organisation for Economic Co-operation and Development.
30. OECD. (2024). Steering from the Centre of Government in Times of Complexity: Compendium of Practices. Organisation for Economic Co-operation and Development.
31. OECD. (2025). Keys to Resilient Supply Chains: OECD Policy Toolkit. Organisation for Economic Co-operation and Development.
32. Sarkar ،Sayan ،& Osiyevskyy ،Oleksiy. (2018). Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. European Management Journal ،(1) 44 – 54.
33. Schwarz ،Gavin ،Yang ،Kuo-Pin ،Chou ،Chih ،& Chiu ،Yi-Jung. (2018). A classification of structural inertia: Variations in structural response. Asia Pacific Journal of Management ،(37) 33 – 63.
34. SIGMA. (2020). Public procurement rules during the COVID-19 crisis. OECD.
35. Venice Commission. (2020). Respect for Democracy, Human Rights and the Rule of Law during States of Emergency - Reflections. Venice Commission.