محاضرة -05: مدخل لعلم إدارة الأزمات (Crisis management)

مقدمة:

برز في الفكر الإقتصادي مفهوم الأزمات حديثاً مع إنطلاق نظرية الأزمة في منتصف الستينات من خلال دراسات جامعة هارفرد (**Harvard Graduate Administration School of Business**) حول مفهوم الأزمة وكيفية مواجهتها. ويندرج علم إدارة الأزمات ضمن العلوم الإنسانية الحديثة نسبياً، فمعظم ما كتب حوله بدأ في أواخر الثمانينات من القرن العشرين، وإن كان منطلقه إدارياً إلا أن له صلة بالعديد من العلوم، كعلم الإقتصاد،الإجتماع، النفس، الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

تشكل إدارة الأزمات حقلا في الإدارة العامة كوسيلة يمكن من خلالها الكشف عن مدى كفاءة الأجهزة الإدارية في مواجهة المواقف الطارئة وتختلف هذه الكفاءة بإختلاف الإستعدادات التي تملكها كل دولة وهذه الإستعدادات هي الأخرى تختلف من دولة إلى أخرى حسب درجة نموها وتقدمها، وتحتاج إدارة الأزمة إلى نهج خاص في الإدارة نظراً لطبيعتها وخصائصها المتميزة. وفي هذا السياق يطرح الأدب المعاصر مناهج متكاملة لإدارة الأزمات يتجاوز ما هو أبعد من الاستجابة التفاعلية البحتة ويخلق فرصًا جديدة لتحسين التطور التنظيمي. فالأزمات ليست أحداثًا فقط، بل عمليات ممتدة في الزمان والمكان، كما أنها ليست أحداثًا منفصلة، ولكنها عقد عالية الكثافة إلى حد ما.

و بناءاً على ما سبق يتناول هذا القسم مفهوم إدارة الأزمات،أهدافها وأهميتها، ونشأة علم إدارة الأزمات والأسلوب الذي تتبعه الحكومات والمنظمات في إدارتها والوقاية منها.

1. التطور التاريخي لعلم إدارة الأزمات:

واقعياً إدارة الأزمات ظهرت منذ القدم من خلال الممارسة العلمية، فكانت مظهراً من مظاهر تعامل الإنسان مع المواقف الحرجة التي يواجهها، في إطار مسميات مثل: الحنكة والخبرة الدبلوماسية، وكفاءة القيادة وكانت هذه الممارسات هي الإختبار الحقيقي لقدرته على مواجهة الأزمات، وتعامله مع المواقف الصعبة التي تتمخض بتفجر طاقاته الإبداعية. ولقد اهتدت الجماعات الإنسانية في وقت مبكر من تاريخها، إلى أسلوب آخر، غير الصراع والتنافس يمكّنها من المحافظة على بقائها واستمرارها وتطورها، وإذ

كان مبدأ البقاء للأقوى قد ساد المراحل الأولى لنشأة الإنسانية وأودى ببعض الجماعات المتصارعةعلى المراعي ومصادر المياه، فإن الإنسان قد تبيّن له أن التعاون واقتسام الموارد المتاحة هما أفضل من الصراع الذي يعرض الإنسانية لخطر الفناء.

ولقد نشأ إصطلاح " إدارة الأزمات " Crisis Management في الأصل من خلال علم الإدارة العامة، وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة،والظروف الطارئة مثل: الزلازل ،الفيضانات ،الأوبئة ،الحرائق، الصراعات المسلحة والحروب الشاملة وما لبث أن نما، بصفته علماً، ولاسيما في مجال العلاقات الدولية، للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية، وفي مواجهة المواقف الدولية المتوترة، وسرعان ما ازدهر في إطار علم الإدارة بكونه أسلوباً جديداً، تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة، لإنجاز مهام عاجلة وضرورية أو لحل المواقف الطارئة ومن خلال تحقيق تلك المهام، ظهرت إدارة المشروعات، أو فكرة غرفة العلميات، الرامية إلى إدارة المشاكل الحادة والمتفجرة فهي إذاً " إدراة الأزمات"، وتمثل أحد فروع أو آليات الإدارة، مثل: الإدارة بالأهداف أو الإدارة العلمية. وبتبلور أسلوب إدارة الأزمات بدأت تتضح إمكانية تحويله إلى نمط متكامل، ذي وحدة وظيفية متكاملة، لمعالجة مواقف محددة، تتمثل في الأزمات والمشاكل الصعبة، ليصبح بذلك نمطاً إدارياً محدد الخصائص له آلياته الخاصة، لمواجهة تلك المتعددة والمتتالية والمتكررة والمتزامنة منها.

غير أن تأخر ظهور إدارة الأزمات الحديثة كان مرده طغيان النقاش حول كيفية تعريف الأزمة، مع القليل من النقاش حول ما يشكل إدارة الأزمات. وبالتالي تركزت الأبحاث الأولى بشكل أساسي على تحديد الأزمة (defining a crisis)، وليس تحديد إدارة الأزمات (defining crisis management).

وعليه لم يتبلور علم ادارة الأزمات كعلم إلاّ في النصف الثاني من القرن العشرين، حيث مرت دراسة الأزمات بمرحلتين، انتهت المرحلة الأولى بعد الحرب العالمية الثانية، وتركزت دراساتها على السرد التاريخي للأحداث، واستخلاص دروسها المستفادة. أمّا المرحلة الثانية، فقد شاع استخدام مفهوم إدارة الأزمات بشكل عام حيث أخذت جذورها من دراسة الأزمات التي توسعت في الستينيات والسبعينيات، خاصة في مجالات العلوم السلوكية والاستجابة للكوارث. واكتسب الحقل المعرفي المتنامي أهمية أيضًا كمفهوم للسياسة الدولية في أعقاب أزمة الصواريخ الكوبية التي تمت دراستها كثيرًا عام 1962. ولكن من المقبول

على نطاق واسع أن إدارة الأزمات التنظيمية(organizational crisis management) كنظام إداري رسمي لم تكتسب زخمًا حقيقيًا في الولايات المتحدة حتى فضيحة التسمم تيلنول Tylenol لعام 1982 ، وفي أوروبا بعد كارثة تشيرنوبيل في عام 1986.[1] تطورت الدراسات فيها، حتى شملت المناهج، وأدوات التحليل العلمي. ونشأ اصطلاح " إدارة الأزمات " في الأصل، من خلال علم الإدارة العامة، بعدما تبلور أسلوبه بدأت تتضح إمكانية تحويله إلى نمط متكامل لمعالجة مواقف محددة، ليصبح بذلك نمطاً ادارياً محدداً الخصائص له آلياته وأدواته لمواجهة الأزمات والمشاكل الصعبة.

2. تعاريف إدارة الأزمات (Crisis Management definitions)

تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، لكن المعنى العام لمجمل هذه التعريفات هو كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وإن كان لكل تعريف نهج مختلف في مفرداته، لكنه متفق عليه في معناه. فتعرف بأنها:

- إدارة الأزمة: باللغة الإنجليزية (Crisis Management) تعني الإستعداد لما قد لا يحدث والتعامل مع ما حدث؛

- إدارة الأزمات: " كيفيةالتعامل والتغلب على الأزمة بالأدوات العلمية المختلفة وتجنب سلبياتها والإستفادة منها مستقبلاً ".

- إدارة الأزمات طريقة للتغلب على الأزمة، والتحكم في ضغطها ومسارها وإتجاهاتها، وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها، وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن ، والحد من الخسائر لأدنى حد ممكن"

- إدارة الأزمات - منظور سياسي- هي سلسلة من الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها، مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها".

[1] - Tony Jaques, Issue and Crisis Management: Quicksand in the Definitional Landscape, Public Relations Review, 2009, 35(3) 280-286 ,

- يعرف "Little John" إدارة الأزمات: " طريقة لتجنب الطوارئ والتخطيط لما لايمكن تجنبه وطريقة التعامل مع تلك الطواريء عند حدوثها حتى يمكن تلطيف نتائجها المدمرة" ؛

- يعرفها (Kasberson & Pijawka) بأنها:" نشاط هادف يقوم به المجتمع لتفهم طبيعة المخاطر المماثلة لكي يحدد ما ينبغي عليه إزاءها وإتخاذ وتنفيذ التدابير للتحكم في مواجهة الأزمات وتخفيف حدة وآثار ما يترتب عليها.

- إدارة الأزمات:" هي فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجاة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والإسترخاء التي هي عليها.

- لقد عرف (Person and Clair 1998)، إدارة الأزمات بأنها: محاولة منتظمة لتجنب أزمة في منظمة أو لإدارة (Mange) أحداث سببتها أزمة ما.

- عرف '" عليوة ' علم إدارة الأزمات بأنه : العلم الذي يعنى بالأساس في كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

- ويعرفها "الخضيري": بأنه علم إدارة توازنات القوى، ورصد حركتها واتجاهاتها، فهو أيضا علم المستقبل. وعلم التكيف مع المتغيرات وعلم تحريك الثوابت، وهو علم وفن تفعيل الموارد وتحريك التفاعلات وقوى الفعل في كافة المجالات الإنسانية .

- " إتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة ومؤثرات داخلية لحل مشكلات سببها الأزمة نفسها إما بفعل أو بتراكم آثار وسلبيات البيروقراطية والإهمال مروراً بعواقب الأزمة وخسائرها"

- " العملية الإدارية المستمرة للنظام السياسي التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الإستشعار ورصد المتغيرات للبيئتين الدخلية والدولية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات الماتحة لمنع أو للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للنظام وللبيئة والعاملين على ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، وبأقل تكلفة مع استخلاص الدروس والنتائج المهمة لمنع حدوثها وتحسين طرق التعامل مستقبلاً، وتعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى اقصى درجة".

- تم تعريف إدارة الأزمات من جوانب مختلفة مثل الإدارة، انشطة الإنعاش والاستجابة (recovery and response activities)،وجهود التخفيف أو التعاون التنظيمي (mitigation efforts or organizational collaboration). ويستخدم أيضًا مصطلح إدارة الأزمات(crisis management) لإدارة الطوارئ(وإدارة الكوارث(disaster management). كما يتكون مفهوم إدارة الأزمات(The crisis management concept) من جهود الإنقاذ(rescue) والتأهب (preparedness) والتخفيف(mitigation) والمرونة(resilience) التي تبذلها الحكومات أو المنظمات التطوعية أو الإدارات المحلية الأخرى.

وعليه فإن إدارة الأزمة هي ممارسة لنشاط إنساني ، وجهود منسقة ومستمرة (قبل، اثناء ، بعد الأزمة) لتحقيق أفضل النتائج عن طريق استخدام الأساليب العلمية وممارسة الوظائف والعمليات الإدارية ، من تحديد أولويات الأهداف، التخطيط، التنظيم ، توظيف الموارد، التنسيق ، الرقابة ، والقرارات ، إلى جانب التجديد والإبتكار.

3. أهمية دراسة إ دارة الأزمات :

يهدف علم إدارة الأزمات إلى قهر الأزمة وإملاء الإرادة على صانعيها وهو أمر يستلزم أولا وأخيرا قوة إرادة وجلد وصبر في إدارة الأزمات. فالتعامل مع الأزمات يكون إما بالتدخل السريع الحاسم وفور حدوث الأزمة أو العلم بها، وبذلك يمكن من حصر الأزمة والتغلب عليها والسيطرة على إفرازاتها والاستفادة منها أو ترك الأمور تسير على ما هي عليه، وترك الأزمة تحل نفسها وفي هذه الحالة قد تتفاقم الأمور وتخرج عن السيطرة خاصة عندما يكون الموضوع متعلق بنزاع دولي قد يتطور إلى حرب دولية أو قد تنتهي الأزمة وتتضاءل وتتلاشى وهذا ما يضفي عليها عديد من الأشكال والأنماط والمراحل بدورة حياة الأزمة.

إن علم إدارة الأزمات يهدف إلى تقليل تأثير الأزمات على حياة البشر فهو علم تنبع خصوصيته من جنس ما يعمل على معالجته. ويهدف إلى التعرف على الأزمة القوى الصانعة لها والمؤيدة لها وطريقة تحاشي وقوع الأزمة وتخفيف آثارها إذا ما وقعت والتعامل معها بعلمية وحرفية والسعي إلى الاستفادة من نتائجها.

لقد أصبح المنهج العلمي هو الأسلوب الأمثل للتعامل مع الأزمات وكل أزمة تضيف إلى هذا العالم مزيدا من المعرفة في طريقة التعامل مع الأزمات حتى أصبح علم إدارة الأزمات علما متجددا ومتحورا ، حيث يتم ترتيب وتشكيل نظرياته وطرقه بصورة مستمرة.

إن إدارة علم الأزمات هي إدارة علمية وعملية تفاعلية ومستمرة وعلينا أن نتعامل مع عالم تحاك فيه المؤامرات و الأزمات كجزء من عصر العولمة ، أن تتعامل معه بروح الثقة والانتصار.

و تتطلب إدارة الأزمات أن يتوفر عنصرين هما : **الرغبة والقدرة** فهما الأساس الذي تبنى عليه ركائز التعامل مع الأزمة ،فيصبح التعامل مع الأزمة غير ممكنا إذا غاب احدهما ، فالرغبة قد يسهل خلقها لأنها ربما تسبب مكاسب للمتأثرين بالأزمة أما القدرة فإننا نحتاج أن تكون بأعلى درجة القوة في أشد حالات الضعف.

وفي هذا الصدد ينبغي التمييز بين مفهومي **إدارة الأزمات** و**الإدارة بالأزمات**، فإدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأدوات العلمية والإداريةالمختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. في حين أن الإدارة بالأزمات تقوم على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة أو إلى سلوك معين بشأنها، و المتأمل للعلاقات الدولية منذ الحرب العالمية الثانية يجد هذا النوع من الإدارة سائدا في كثير من التفاعلات الدولية خاصة من قبل القوى الكبرى التي بصدد تنفيذ سياساتها إزاء باقي دول العالم. إلا أن هذا الأسلوب لم يعد يتناسب مع روح العصر ومع ازدياد الوعي وارتفاع مستويات المعيشة وثورة الاتصال الحديثة في مجال تقانات المعلومات.

أما كيف نستطيع أن نجمع هذه القوى ونحشدها من أجل امتصاص إفرازات الأزمة في أشد حالاتها ؛ ثم إيقافها أو تحويل جزءًا منها إلى مكاسب جديدة ؛ بالمقدور الوصول إليها أو جنيها قبل حصول الأزمة ؟ فهذا المفهوم هو جوهر ما يسعى إليه علم إدارة الأزمات.

---------- يتبع في المحاضرات اللاحقة ----------

شكراً