



د. عامر الكبيسي

ماهية الأزمات الإدارية وخصائصها

مثل كل المصطلحات المستحدثة في العلوم الإنسانية ومنها الإدارية لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لمصطلح (الأزمة) وهذا لا يعني أنها ليست موضع اهتمام أو أنها لم تصبح بعد ميداناً للعلم أو مجالاً للتدريب وربما يكون العكس هو الصحيح، فالأزمات أصبحت سمة ظاهرة في المجتمعات المتقدمة والنامية معاً. فهي تشغل بال الحكام والساسة مثلما تشغل الاقتصاديين ورجال المال والأعمال أو رجال التربية والاجتماع وإن اختلفت أزماتهم من حيث أسبابها وأغراضها وموضوعاتها ومعالجتها.

تعريفها بأنها:

- حالة استثنائية طارئة تتعرض لها المنظمات فتشعرها بالتوتر والقلق وتندرها بالخطر.
- تداعي سريع للأحداث السلبية المتعاقبة تؤدي إلى تعقيد الأوضاع بالمنظمات وتنبئها بحلول العواقب الوخيمة.
- مرحلة عصبية تنفجر فيها إحدى المشاكل الإدارية غير المتوقعة أو المحسوبة مهددة بقاء المنظمة أو معرقة لعطائنها أو مسيئة لسمعتها.
- انقلاب مفاجئ في علاقات المنظمة الداخلية أو الخارجية تعقبه نتائج سلبية وتغييرات في المصالح في السلوكيات التي تربطها بالأطراف العامة فيها أو المتعاملة معها.
- وأخيراً فإنها: موقف أو ظرف عسير يحول دون التزام المنظمة بخططها وبرامج عملها ويسلزم تحولها لسلوكيات وإجراءات استثنائية لفترة مؤقتة لتتمكن من اجتيازها بأقل الخسائر والأضرار.
- والأزمات بوجه عام تتميز عن غيرها من التحديات والمصاعب التي تواجه المنظمات أو المجتمعات بعدد من الخصائص نوجز أهمها بما يلي:

أ- المفاجأة

يخطئ من يظن أن الأزمات الإدارية تهبط على المنظمات وعلى الشركات العامة والخاصة من السماء دون مقومات وبلا أسباب أو مبررات وبالتالي فإن أي جهد يبذل لمنعها أو الحيلولة دون وقوعها يعد عبثاً أو ترفاً، ومن المؤسف أن هؤلاء المخطئون هم الذين يحولون دون وضع الخطط أو اتخاذ التدابير الوقائية من الأزمات.. وربما يرجع موقف هؤلاء من الأزمات لكونهم يصنفونها في عداد الكوارث الطبيعية المتمثلة بالزلازل والبراكين والفيضانات والأعاصير والأوبئة التي تحل على بني البشر فلا تبقى ولا تدر.

والأزمات الإدارية التي نتحدث عنها هنا هي تلك التي تواجه المنظمات والمؤسسات والشركات العامة أو الخاصة أو المختلطة وإن تباينت في طبيعتها وأنشطتها، أو اختلفت ف نطاقها فالأزمة الإدارية هي غير الأزمة السياسية وغير الأزمة الاقتصادية أو الأزمة الاجتماعية مع أن هناك تداخلاً وتربطاً عضوياً وجدلياً بين هذه الأزمات، غير أن تصنيفها هنا حسب نطاقها وطابعها نغرضه لأغراض أكاديمية وعلمية بحتة، فحجب الثقة عن الحكومة في المجتمعات الديمقراطية البرلمانية على سبيل المثال يعد أزمة سياسية لكونها تنسب في فراغ سياسي وتندثر بتحويلات مفاجئة غير معلومة النتائج، وهي وإن كانت سياسية بحتة لكن آثارها قد تشمل المؤسسات والمنظمات العامة التي بالضرورة ستتأثر قياداتها وقراراتها بهذه الأزمة.. كما أن التضخم النقد المفاجئ والانخفاض الحاد في أسعار النفط وفرض الحصار التجاري على دولة ما تعد أزمات اقتصادية لكنها بذات الوقت تسهم بالطرق المباشرة وغير المباشرة في خلق أزمات إدارية واجتماعية وسياسية في آن واحد، وهكذا الحال بالنسبة للأزمات الإدارية نذكر منها على سبيل المثال تعرض إحدى الوزارات لحريق يلتهم كل السجلات وكل المعلومات والمستندات الرسمية فيها أو كشف الفساد الإداري لبعض القيادات وتورطها في تسريب معلومات هامة أو التواطؤ مع شركات المقاولات وتقاضيها العمولات أو قيام بعض الموظفين بتزوير شهادات علمية أو جوازات سفر وصرقها لغير المستحقين لها فهذه تعد عند اكتشافها أزمات إدارية وتنظيمية وإن كانت تؤدي إلى آثار سياسية واقتصادية واجتماعية.

وعلى الرغم من كل هذا التداخل بين أنواع الأزمات فإن الأزمة الإدارية يمكن تمييزها عن غيرها من الأزمات من خلال

تواجه ضغطاً رهيباً في الهامش الزمني المتاح لها، فهناك عدة أمور ينبغي أن تفعلها في آن واحد وكل عمل منها يستلزم فترة مناسبة لكي تنتقل للعمل الآخر لكنها ليست قادرة على التحرك بسبب التهديد المرافق لها. فيصبح مثلها كممثل الشخص الذي توجه له صفقة قوية براسه تفقده صوابه فلم يعد قادراً على الوقوف على



ومصدر هذا الخلط يعود إلى عنصر المفاجأة الذي يعد احدی الخصائص المشتركة بين الأزمات والكوارث معاً لكن الفارق بينهما يظل كبيراً، فالأزمات الإدارية لا يمكن أن تقع إلا بفعل فاعل، وهذا الفاعل قد يكون فرداً أو مجموعة من الأفراد وقد يكون مادة أو آلة أو بناء منتج أو خدمة أو غير ذلك. وإذا كانت

للكوارث الطبيعية اليوم مراكز متخصصة وأجهزة ومعدات ترأب وتتنبأ وتفسر وتعلل وقوعها على الرغم من كونها لا إرادية ولا دخل للإنسان في وقوعها فمن الأولى والحال هذه أن تكون للأزمات مراكز ومعاهد متخصصة في دراستها، وهذا ما ينبغي أن يكون وتنتقل إلى رؤيته على أرض الواقع في مجتمعاتنا العربية، فالأزمات إذن تنسم بالمفاجأة والمباغطة في وقوعها لكنها ليست كالمفاجآت التي تتسبب بها العوامل الطبيعية والجغرافية فهي دوماً من فعل فاعل وإن تعذر كشفه أو تحديده هويته.

د - الغموض وعدم التأكد

والسمة الأخرى التي ترافق الأزمات تتمثل في نقص المعلومات لتفسير ما حدث أو كيفية حدوثه وتحديد السبب أو الأسباب الرئيسية لذلك، فالأسئلة التي تطرح في ظل ظروف الأزمات تكون عادة كثيرة لكن الإجابة عنها متعذرة إن لم تكن مستحيلة، ويرجع ذلك إما إلى نقص المعلومات أو كثرة الإشاعات أو لتعدد الاحتمالات والفرضيات التي تطرحها الجهات المختلفة، ناهيك عن الإرباك الذي يحصل لدى الأجهزة المختصة وعدم قدرتها على التفكير الهادئ والتحليل السليم، وقد تتسبب الأزمة ذاتها في الإضرار بمصادر المعلومات أو بأجهزة حفظها أو بشبكات وبنوك خزنها ولذلك نلاحظ عند تعرض الطائرات لحوادث التفجير تظل الجهات المعنية صامتة وغير قادرة على تحديد الأسباب قبل حصولها على الصندوق الأسود الذي يخترن آخر المعلومات وما صدر عن قبطانها من أصوات أو كلمات مسجلة يمكن أن تساعد في تفسير ما حدث.

هـ - لكل أزمة دورة حياة قصيرة

والتأمل في كل الأزمات التي تفاجأ بها المنظمات يلحظ أنها جميعاً تمر بدورة حياة قصيرة فكل منها تبدأ عنده لحظة معينة تسمى مرحلة التفجر ثم تشتد مضاعفاتها بسرعة لتصل إلى الذروة ثم تبدأ بالتراجع لتخو وتنتهي، وهذا التوافق المرحلي لمعظم الأزمات يمكن أن يسهم في تحديد الخطوات والمراحل التي يمكن من خلالها مواجهة وإدارة الأزمات والحد من تبعاتها.

■ كلية الدراسات العليا - أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ■

ومن الطبيعي أن يؤدي عنصر المفاجأة في وقوع أي حدث سلبي لأية منظمة إلى خلق أجواء من القلق والتوتر الذي يندرج بالتهديد للمصالح أو الممتلكات أو للعلاقات أو القيم أو السمعة التي تتمتع بها المنظمة أو لأي من قادتها أو للعاملين فيها.. ومثل هذا الخطر أو التهديد به سيؤدي إلى عرقلة النشاط وحفظ الروح المعنوية وبالتالي توقف الإنتاج أو إرباك سير العمل إن لم يؤدي إلى تعطله كلية، وقد يندرج التهديد بإفلاس المنظمة إن كانت ذات طبيعة ربحية وتجارية أو بحلها إن كانت جمعية خيرية أو لا حكومية أو بإجراء تغييرات جذرية في هيكلها وفي ملاكها الإداري أو في تمويلها وهذا ما يزيد النار حطباً ويعقد الأمور على الأطراف الأزمة ويفقدهم توازنهم وسيطرتهم على الأوضاع التي تبدأ بالتفجر من كل صوب وأقرب مثال على ذلك ما أحدثته قصف الولايات المتحدة الأمريكية لمصنع الأدوية في السودان الذي تسبب في تدميره كلية ووقف العمل فيه وتسريح العاملين وتعرض الجهات المستفيدة من إنتاجه للعديد من المشاكل.

ب - التهديد

وفي الوقت الذي تزداد فيه الأمور تعقيداً يوماً بعد آخر وربما ساعة بعد أخرى، إثر وقوع الأزمة فإن المنظمة وقيادتها

ج - ضغط الوقت

والمثال في كل الأزمات التي تفاجأ بها المنظمات يلحظ أنها جميعاً تمر بدورة حياة قصيرة فكل منها تبدأ عنده لحظة معينة تسمى مرحلة التفجر ثم تشتد مضاعفاتها بسرعة لتصل إلى الذروة ثم تبدأ بالتراجع لتخو وتنتهي، وهذا التوافق المرحلي لمعظم الأزمات يمكن أن يسهم في تحديد الخطوات والمراحل التي يمكن من خلالها مواجهة وإدارة الأزمات والحد من تبعاتها.