

الفصل السابع

إدارة المخاطر والأزمات والأمن

Risk الخطر

لا تعتبر الأزمات ولا المخاطر أو الأمن مشكلات جديدة، كما أنه لن يكون من السهولة حلها من أجل البشر. كما ترجع أساليب التعامل معها جميعها من الناحية التاريخية إلى كتابات ثم تسجيلها في أوقات مبكرة. وافترض أنه بمساعدة العلم والتكنولوجيا يمكن لنا استبعاد مشكلات المخاطر يعد فكرة سانحة. إن استخدام العلم والتكنولوجيا قد سبب الكثير من تلك المشكلات في المقام الأول. كما تبقى إدارة المخاطر والأمن من الحاجات الضرورية لأي مجتمع منظم، ومع ذلك، فإن فهمنا للفشل قد تغير جذرياً .

في رأى أصحاب النظرية الثقافية أن تقاعسنا عن الإيمان بالآلهة *deities* (دوجلاس 1994 ولوبتون 2004) أو وصولنا إلى الحداثة (بيك 1992 وجينز 1991 وجرين 1997) هما المسؤولان عن ذلك التغيير. فالإيمان بقوة أعلى يسمح لنا بأن نغزو الفشل إلى سياق قوة أكبر نتحكم في الأشياء. ورغم أن المؤلف شخصياً ليس من المدافعين عن الإيمان بالآلهة، إلا أن تلك القوى الهائلة تعد وسيلة لتجنب الاضطرار إلى فهم مبررات وقوع الكوارث. وربما يأتي زمان يعتبر الناس فيه العلم والتكنولوجيا – وربما حتى الحداثة – أدياناً بديلة، أو على الأقل نظاماً عقائدياً من حقهم إتباعها. في رأي بعض الكتاب حدث ذلك فعلاً، فعالم الدراسات الإنسانية " برونو لاتور" قد ناقش الأساس الكامل لحجة ما بعد الحداثة.

إنني أستطيع الآن أن أستنتج الموقلة التالية من خلال معالجة

المسألة الأكثر صعوبة: إنها مسألة العالم غير الحديث الذي
نشعر في قرع أبوابه فعلا، رغم أننا لم نخرج عنه بعد.

(Latour , 1993 : 135)

إذا كنا وصلنا فعلا إلى مجتمع ما بعد الحداثة، إذا فلماذا تسير الأمور بصورة خاطئة
وبشكل خطير جداً؟ إنه سؤال صادق ويجب أن يطرح أمام جميع أولئك الذين يزعمون
أن عدم معقولية المخاطر يعزى إلى سوء فهمنا للعلم.

لم يعد الفشل في مواجهة المخاطر الكبرى ينظر إليه كقضاء وقدر، بل أصبح يعد نتيجة
مباشرة للخطأ الإنساني (ريون 1990)، أو اللاعقلانية (لوس 1987 وكاينمان
وفيرسكي 1979)، أو سوء الفهم الثقافي (بيجون 1992)، أو فشل الاتصالات والنقل
(إبروين 1995 وشوبيرج 2003)، أو فشل النظم (تيرنر 1978 وبيرو 1984)
ولمجرد الحاجة التوازنية للحفاظ على مواجهة المخاطر بالجوء إلى تلك النظريات
جميعها، فلا يحتمل أن نقدر على إدارة المخاطر بنجاح.

ربما تمثل النشرة الجوية أفضل قياس تناظري لإدارة المخاطر، خاصة إذا كنت تعيش في
شمال غربي أوروبا حيث يوجد طقس زاخر! ورغم أنه من الممكن لك أن تتدرب على
أن تكون خبيراً في التنبؤ بالطقس، لا تزال عملية التكهّن أفضل قليلاً من تحقيق نصف
النبوءة. وإذا كانت النشرات الجوية تعني بالنتيجة مقابل احتمال حدوث ظواهر طقس
لعينة، هل يمكن أن يجعل ذلك تلك النشرات ذات مصداقية؟ والإجابة ربما لا إن مصطلح
"إدارة" ربما يعد خاطئاً تماماً في استخدامه. ربما من الأفضل استخدام مصطلح "سوء
الإدارة" هو الصحيح في ذلك المقام.

الأمن Security

تعاني إدارة الأمن من آثار أشد وقعاً لنفس المشكلة إذا عزم شخص ما أو جماعة ما على
جلب الفشل في الأمن إما لفائدة شخصية أو لأغراض انتهازية أو لأسباب دينية أو سياسية.

إن احتمال نجاح ذلك سيكون احتمالاً كبيراً فعلاً إلا إذا أعدنا أنفسنا منازلنا حولنا وأماكن أعمالنا وأماكن متعتنا إلى حصون يومية حديثة. والطريقة الوحيدة التي يمكن بها أن نجعل المؤسسة خالية تماماً من المخاطر إنما هي إغلاق تلك المشكلة تماماً! وبالطبع لا يعد ذلك خياراً مقبولاً في مجالات الأنشطة مثل الصحة والتعليم والمواصلات لا من الناحية السياسية ولا من الناحية الاجتماعية.

لقد أحدثت الحالة المتصاعدة الراهنة للأمن القومي والدولي نوعاً من اللاعقلانية في أسلوب رؤيتنا للمخاطر الأمنية. فالمخاطر الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية المتوقعة من الجماعات المتطرفة، رغم أنها ذلت أثراً عالية ومدمرة إلا أنها قليلة الحدوث فعلاً. أما الأنواع الأخرى من المخاطر الناجحة عن فشل النظم والأمن البشري هي أكثر شيوعاً وهي التي توشك على الانقراض علينا.

إن مسألة كيف فعل إلى تعريف للأمن، وما الذي ينبغي أن يشمل ذلك التعريف لا تزال مسألة مثيرة للجدل، وسوف تظل كذلك (بورو تسيكتس 1996 وما نونتا 1998). يذكر في هذا الصدد أنه من الضروري إجراء حوار حول طبيعة الأمن المعاصر في علاقته بكل من المخاطر والدراسات المؤسسية. والشئ المثير للاهتمام هو وجود خط فاصل بين المخاطر والأمن. فأَيُّ منهما يتعامل مع التأمين واستمرارية العمل، وأيُّ منهما يتعامل مع تصميم تمارين التدريب؟ إن العديد من المؤسسات التي يمكن لأي من الدوريتين تعد ناهضة فعلاً.

الأزمة Crisis

ثمة مطلب سياسي واجتماعي وقانوني ومتزايد لتدريب كبار صنّاع القرار للوصول إلى درجة الكفاءة في إدارة الأزمات. ورغم أن ذلك مطلب الهيئات التنظيمية بالمؤسسات للاهتمام بالاستعداد للطوارئ والتدريب لمواجهة موقف الأزمات الكبرى. إلا أن ما لدينا من ثقافة منظمة تفسر كيف ينبغي على المؤسسات التدريب على مثل تلك الحالات الطارئة لم تزال في منتصف الطريق.

لم يزل تخطيط الطوارئ المدنية في مرحلة من التثقل من مستوى إلى آخر. فالمسألة التي تتخلص في " كيف لنا كمجتمع أن نتوقع من قادة مؤسساتنا- أو دولنا- أن يستجيبوا لأحداث الأزمات الكبرى " لم تزل إحدى موضوعات الجدل في عصرنا هذا. كما أن المحاولات التي تمت لتشريع وتنظيم نشاط المؤسسات ذي العلاقة بالأمن والمخاطر يمكن أن تؤكد على أنها تمثل ذاتها أزمة وخطراً كبيرين.

إن الاستجابة للأزمات قد احتلت منزلة ذات أهمية في سياق الإرهاب. فالإرهابيون يودون خلق أزمات للحكومات. وهم يقومون بذلك من خلال دراسة خطط الاستجابات وتصميم سيناريوهات بهدف الاختبار. إن الحاجة إلى أسلوب منظم للاستجابة للأزمات يتطلب موازنة خطيرة مقابل المرونة.

في الفصل الثاني، قمنا بعرض العديد من الأساليب التي يمكن تخيلها. كما تم وصف المخاطر من خلال عدد من الجوانب النظرية. من تلك الأساليب، بدأ عدد منها ذات أهمية نظرية محورية لإدارة الأزمات، وعلى الأخص ثقافة الأمان والأساليب المنهجية وتوازن المخاطر ونقل معلوماتها. إن أساليب المخاطر النظرية التي ذكرناها في الفصل الثاني تبدو بعيدة عن التنفيذ. وفي الواقع، يذكر أنها تعد ذات استخدام مفيد في فهم إدارة الأزمات. على سبيل المثال، تحدد المشكلات العلمية الصغرى المرتبطة بالمرحلة الثانية لنموذج تيرنر من منظور منهجي- أعراضنا لاحتضان الخطأ، كما تمثل "التعقيد" عند بيرو.

إن فريق لا يوفقه القدر في الاستجابة لأحداث أزمة كبرى سوف يصبح مادة إعلامية. ولقد أصبحت الحوادث والاستجابة لها مساحة تجذب اهتمام الإعلام. ولقد تغير الإدراك الاجتماعي للكوارث من القدر إلى الفشل في التوقعات المتزايدة وغير المعقولة للإدراة. وما تفرضه هنا هو أن خطط الطوارئ للاستجابة للأزمات لا بد من أن تشمل عنصرًا عمليًا (إجرائيًا) مرثا أو نشيطا.

لماذا نحتاج إلى رؤساء ذوي كفاءة في الأزمات

ثمة أبحاث قليلة جدًا في مجال القدرات اللازمة لفرق إدارة الأزمات (سميت 2000 و2004). والحاجة إلى التدريب على الاستجابة لموقف الأزمات قد ركزت على تدريب القادة في مجال الأزمات وعلى كفاءتهم في سياق المؤسسة. من وجهة النظر الشرطية، وخدمات الحرائق والإسعافات الطبية، هناك تقليد طويل الأمد ومعزز لتدريب القادة ذوي الكفاءة في اتخاذ القرارات العملية في حالة الطوارئ. ومع ذلك، فإن مواقف مواجهة الأزمات سيئة التخطيط تفرض عددًا كبيرًا من القضايا الهامة. ولقد أدت مواقف الأزمات - على مدى العقود الماضية والحديثة - إلى الشك في دور مؤسسات الاستجابة للأزمات. فقد عانت المتحدة من الإرهابيون على مدى الثلاثين سنة الماضية، خاصة في شمال أيرلندا. أما القضايا الحديثة والمتزايدة حول تهديدات الإرهاب الدولي - خاصة أحداث الحادي عشر من سبتمبر 2001 - قد ضاعفت الحاجة إلى خطط طوارئ أكثر مرونة بحيث يمكن أن تشمل القوات العسكرية بالإضافة إلى الحكومة والهيئات التطوعية.

أما الهيئات الأخرى بدءًا من السجون وخدمات الصحة والتعليم وحتى صناعات الأمان مثل هيئات تأمين المطارات، ربما تجد نفسها تدير مواقف يمكن أن تتحول بسرعة إلى أزمات متشعبة تتطلب تعاملًا ذكيًا وحساسًا، وقد تصبح تلك المواقف مادة رائعة من خلال وسائل الإعلام.

إن التعامل مع التقيين (الشك) ليس بالمسألة الجديدة رغم أن المجال الذي يحدث فيه الشك أصبح أكثر تعقيدًا. لقد ابتكر المجتمع المعاصر نظامًا عديدة ومتطورة لمنع المخاطر أو إزالتها. كما أن هناك عددًا لا بأس به من الأبحاث المتطورة والأبيات المعقولة في مجال إدارة المخاطر. هناك أيضًا عدد من المناهج الجامعية والمهنية والبرامج التدريبية. رغم ذلك الزخم الكبير من المعلومات. يبدو أننا نعيش وسط عالم أكثر خطورة من ذي قبل.

يبدو أن المزيد من الاهتمام الحالي يركز على الجمع بين تنظيم التعامل مع بعض المخاطر خارج النظام وبين التعامل مع بعض المخاطر الأخرى من خلال خطط التأمين

والطوارئ. ذكر بعض العلماء مؤخرًا أنه بالرغم من التطورات التي حدثت في تلك المجالات، إلا أن أحداث المخاطر لا تزال تفرض تهديدًا خطيرًا، ولذا يجب أن نولي اهتمامًا كبيرًا للاستعداد ولمثل تلك الأحداث (لا جلد 1997 وتيرنر 1994 ويورو تسيكتس وفان هابيرين 2002).

لماذا يشكل التدريب على الأزمات مازقا ؟

إن أساليب التدريب الحديثة التي تستخدمها خدمات الطوارئ بالمملكة المتحدة ذات كفاءة عالية جدًا. ومع ذلك، فإن خبرتنا بالتعامل مع أحداث الأزمات غالبًا ما تفترض أن القواعد والإجراءات والأساليب التقنية التي تستخدم للوصول إلى الكفاءة في مواقف الطوارئ ربما تساهم فعلا في الفشل في مواجهة الأزمات. فالمهارات اللازمة للاستجابة للطوارئ والأزمات تختلف عن بعضها البعض.

بالنسبة لمجموعة صناعات القرار التي تدربت تدريبًا عاليًا على الاستجابة المنظمة للطوارئ، وربما متصور الأسلوب المرن كقياس تناظري للتحويل في النموذج، أو أنه ربما يمثل انتهاكا للقواعد بكل بساطة. خلال به بنفسه (1997 و1999)، وجدت أنه في كل حالة متفردة من حالات إدارة أحداث الأزمات بنجاح، ترتبط المخرجات (النتائج) مباشرة بالانتهاك الإبداعي والمرن للقواعد من قبل صناعات القرار أثناء القيام بالاستجابة.

بالرغم من السياق غير المتبلور amorphous في إدارة الأزمات، دائمًا ما يميل المدربون إلى نماذج المحاكاة المنظمة تنظيمًا دقيقًا (أي النماذج القائمة على الخبرة العسكرية)، والتي تم إثبات عدم صلاحيتها للتدريب على الأزمات. وسبب تفضيل مثل تلك النماذج هو أن العديد من المدربين هم أنفسهم قد تم اختيارهم وتدريبهم بنفس الأسلوب. والسبب الثاني أن تلك الأنماط من المحاكاة يمكن تقويتها بسهولة من خلال قياس الأداء على معايير سابقة التصميم. إذا كانت محاكاة أحداث الأزمات فعالة ومؤثرة، إذا فلابد من عرضها كنماذج للأحداث سيئة التخطيط والأحداث المعقدة. ولذا، فإن ذلك يتطلب من الميسرين واللاعبين ابتكار حلول كجزء من سيناريو اللعبة بأسلوب مرن وغير منظم.

وهذا يعرض تحديًا ثانيًا لمصممي اللعبة، حيث أنهم مضطرون للمشاركة في عملية التعلم وهم أنفسهم- كجزء من عملية التيسير. إن التعلم بالنسبة للميسرين والمصممين بعد خبرة مكثفة ويكتسبونها بشكل أفضل وأعلى من تلك التي يكتسبها اللاعبون أنفسهم. وهذا يشكل مازقًا آخر بشأن استخدام المحاكاة للتمتع بالكفاءة في الاستجابة لأحداث الأزمات. فربما يكون أداء فرد معين خلال محاكاة الأزمات مؤشرًا على قدرة اللاعب على التواء مع ثقافة "التدريب أثناء الخدمة" بالمؤسسات وليس التعامل مع الأزمات الحقيقية.

فنون الدفاع عن النفس ومحاكاة الأزمات

إن التناظر analogy المفيد - والمدهش نوعًا ما - لمحاكاة الأزمات يمكن استخدامه في ممارسات فنون الدفاع الذاتي (الدفاع عن النفس) martial arts. تلك الأشكال القتالية الشرقية تلعب دورًا مزدوجًا. فهي محاكاة لتحقيق وظيفة حقيقية - كشكل من أشكال الفنون (كما ذكرنا من خلال اللغة الصينية وترجمة كلمة "محاكاة" - وتستخدم لتعني مرادف المصطلح الرسمي "لملابس التمارين أو البروفات" في سياق المسرح. ومع ذلك فإنها تستخدم لتدريب اللاعبين على الأحداث المستقبلية المجهولة.

ينطبق استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب ذات الدرجة العالية من الكفاءة والمهارة على الفنون العسكرية. ومع ذلك، فلكي يصل الدارس إلى حالة التمكن، فمن الضروري أن يمتلك القدرة على تكيف أو تطبيق تلك الأساليب في مجال المحاكاة وليس في مواقف القتال غير المنظمة. تلك الفنون تستخدم الآن في النواحي العسكرية من قبل النخبة من العسكريين الذين ربما يواجهون أحداثًا غير متوقعة.

ثمة تناظر - في هذا الصدد - مع ما وصفه أوريل روزنثال بالأساليب ذات المرتبة الأولى والثانية للاستجابة للأزمات. أساليب المرتبة الأولى هي استجابات الطوارئ التي يمكن تدريب اللاعبين عليها من خلال تدريبات واختبارات قياسية حتى يتوافق الأداء مع المعايير المفروضة. أما أساليب الدرجة الثانية فيمكن أن نجد صاقي المستوي الأعلى. ففيها لا بد للمستجيبين أن يخطوا أو أن يقوموا بتكليف مجموعة من الأساليب بطريقة

ابتكاره للتعامل مع مواقف الأزمة التي لا يمكن أن تكون معروفة. في تلك الحالة لا يعرف الممارس مقدماً أي نوع من الهجمات هي القادمة، ولذا تتطلب الاستجابة من الممارس أن ينتقي أسلوباً أو أكثر.

بذلك أصبح الآن السلوك النفسي الذي تدعمه ممارسات الفنون الدفاعية معروفاً لدى المجتمع كفائدة محتملة في تدريبات مجموعات النخبة العسكرية التي يمكن أن تتعامل مع الأحداث الصحيحة وغير المنظمة. وبالرغم من الفائدة المألوفة التي يتمتع بها ذلك النوع من التدريبات، إلا أنه لم يزل هناك تحليل غير دقيق حول طريقة وسبب العمل بالقنون الدفاعية: وأستطيع أن أوعي هنا من خلال تجربتي الخاصة أن إحدى المهارات الأساسية التي يكتسبها لاعبو الفنون الدفاعية هي القدرة على الاستجابة بطريقة مرنة وهادئة. والتناظر هنا يمكن أن يتمثل في تطبيق قواعد دون وجود قواعد أصلاً.

بينما تعتبر خطة استمرارية العمل ضرورية، إلا أن تلك الخطة تحتاج إلى فحص منظم، ويجب التركيز على ذلك حتى يحدث التعلم. فأولئك الذين يعملون كمرشدين للتلاميذ وكلاعبين وميسرين لا بد أن يتم استبدالهم حتى يحدث التعلم على مستويات مختلفة.

إن المحاكاة تتمتع باحتمال أن تكون أداة قوية للتدريبات التجريبية والتقييم مهارات الكفاءة. ومع ذلك، فإن النتائج المنهجية والأخلاقية الخطيرة يجب أن يتم تحديدها والتغلب عليها إذا أردنا استخدام المحاكاة بطريقة سليمة في هذا السياق. أن مخرجات التعلم – كأى نمط من أنماط التعلم والتقييم الأخرى – لا بد أن تتمدد بوضوح، ولا بد أن ترتبط بعملية التقييم. ومن ناحية أخرى، فإن كل ذلك يصعب تمييزه خاصة بالنسبة لإدارة الأزمات على عكس أنماط التعلم والتدريبات الأخرى. وربما يمكن الخطر جراء السماح للفرد بالمرونة أو بالتجريب أثناء الاستجابة، ومن هنا سوف تتكرر ثقافة الاتهام أو توجيه اللوم القديمة. إن التجارب بطبيعتها تفترض أنه أحياناً ما نقوم بإجرائها بأسلوب خاطئ.

إن تخفيف أثر الأزمات يتطلب تفكيراً عميقاً وحذراً. والخيار الوحيد هنا هو أن نشرع في تخيل ما لا يمكن تخيله! فالتعامل مع الأزمة يعد مشكلة. يذكر جراهام:

على مستوى العالم كله، يعد الاعتماد على المعطيات التفصيلية للخطة أمراً أساسياً، ولكن عندما نقوم بالتخطيط للاستجابة لما هو يصعب تصوره، ربما يبدو ذلك أقل أهمية من اختيار الشخص المناسب، ذي المهارة المناسب، وصاحب السلطة التي ستتولى الأمر

(Graham, 2001)

تبدو الموارد والمعلومات المتوفرة للاستجابة غير كافية وبعيدة عن متناول أولئك الذين يديرون المؤسسات. وعلى العكس من ذلك، فإن إدارة الأزمات تعد مسنولية لا يمكن التعاقد عليها من الباطن مع الإدارة. إن أولئك الذين يديرون أعمالاً تجارية صغيرة هم فقط الذين يدركون ذلك جيداً. فالحاجة إلى تطوير ثقافة المؤسسة القادرة على التمييز والإدارة وحتى الربح من موقف الأزمة تعد حاجة ملحة. ولا بد لذلك أن يتخطى كلا من البنى التراتبية (التسلسلية التاريخية) وحدود الأقسام داخل المؤسسة. بخصوص " تشيرنوبل "، يذكر هيث :

لقد بدأت استجابة الدفاع المدني بداية سيئة. فعندما تم إنذار ضابط الحراسة، لم يتم إخباره بالشفرة الصحيحة، فغض الطرف عن الإنذار حيث اعتبده مزحة. ومع ذلك، فقد شرعت شبكات الاتصال غير الرسمية، كما تجمع معظم رؤساء المؤسسات المدنية بما فيها المطافئ والمدارس والورش وغيرها).

(Heath, 1998)

يمكن عمل الكثير لتحسين وضبط المخاطر من خلال التأمين وإدارة الصحة والسلامة، ومن خلال ثقافة أمن وأمان متطورة. ورغم ذلك، يظل خطر الأزمات دائماً أمراً فتمثلاً

فعلا. والشيء الغريب أنه كلما كانت إدارة المخاطر أفضل، كلما كان من الصعب التعامل مع الفشل المعقد للمؤسسات. فلقد تغيرت طبيعة المؤسسات كثيرا في الوقت الراهن، وقد غيرت البنى المؤسسية الجديدة أسلوبنا في العمل. إذا فإن طريقتنا للنظر إلى المخاطر والأزمات والأمن تحتاج إلى التأقلم مع ذلك العالم المتغير.

إن الإدارة الجيدة للأمن والمخاطر ما هي إلا إدارة مؤسسية ناجحة بكل بساطة. وأي تدريب أو منهج تعليمي يختزل لتدريب وتطوير المديرين بدون تدريس المخاطر ما هي إلا فشل ذريع في إعداد الطلاب للعالم الواقعي. من فضلك كن حذرا! إن الأمر لو خرج عن ذلك فهو إذا جد خطير!