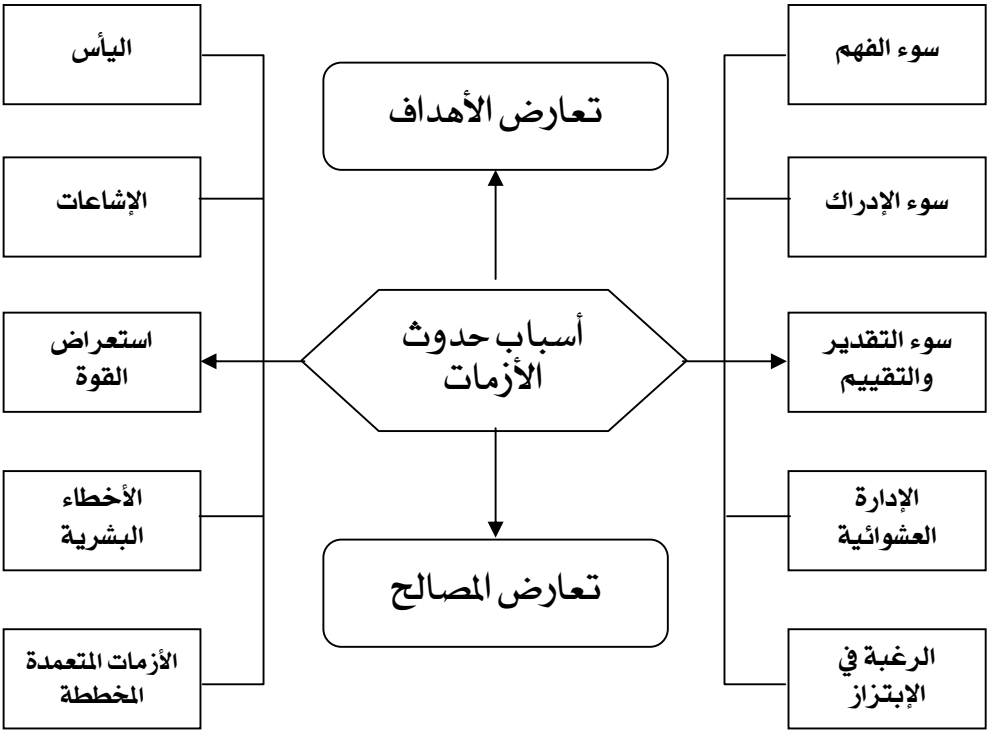

شكل رقم (7-1) يوضح أسباب حدوث الأزمات

المصدر: الخضيري، محسن أحمد:" إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف ص (66).

خصائص الأزمة:

يرى بعض العلماء أن الأزمات تتسم بالخصائص التالية:

في رأي **لويس كمفورت** "L. Komfort" فإن هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي:

- عامل الشك أو عدم التأكد.
- عامل التفاعل.
- عامل التشابك والتعقيد.

ويضيف **الصباغ** إلى الخصائص السابقة: أن الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل" القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوع اللامبالاة، وعدم الانتماء."

أما **السيد عليوة**، فيرى أن أهم خصائص الأزمات ما يلي:

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة وصائبة في نفس الوقت.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة... واتساع جبهة المواجهة.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

مراحل تطور الأزمة:

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار، ويرى الخضيري أن **هناك خمس مراحل رئيسة لتطور الأزمة هي:**

1- **مرحلة الميلاد:** في هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب وغير محدد المعالم، أو الاتجاه أو المدى الذي سيصل إليه. والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ، وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم فور حدوثها، ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها دون أن تحقق أي خسارة.

2- **مرحلة النمو والاتساع**: تنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى – الميلاد – في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والاتساع من خلال نوعين من المحفزات هما: "محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد، ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والاتساع.

وفي تلك المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، ومن جانبه يحاول التدخل من أجل إفقاد الأزمة قوتها من خلال:

تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواءً باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.

تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

3- **مرحلة النضج**: تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته مما يعرض المؤسسة للهلاك.

4- **مرحلة الانحسار والتقلص**: تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً مهما من قوتها على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

5- **مرحلة الاختفاء**: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات.

والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، حيث يصبح التكيف أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها.

ويرى أحمد عز الدين أن الأزمة تمر بخمس مراحل هي:

1- مرحلة الحضانة: هي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة، وهذه المرحلة إذا ما تم تبيينها واستيعابها وإدراكها إدراكاً كاملاً كان التعامل مع الأزمة سهلاً.

2- مرحلة الاجتياح: هي مرحلة بداية الأزمة الفعلية، وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة.

3- مرحلة الاستقرار: هي المرحلة التي تبدو فيها أبعاد الأزمة، ويتم تطبيق الخطط والإستراتيجيات الخاصة بإدارتها.

4- مرحلة الانسحاب: هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي وتمتد حتى تنتهي تماماً.

5- مرحلة التعويض: هي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم وتلافي الآثار.

أنواع الأزمات:

ويرى الدكتور أحمد ماهر، أنه يمكن تقسيم الأزمات إلى العديد من الأنواع، نذكر منها:

1- الأزمات المادية والأزمات المعنوية:

أ- الأزمات المادية:

هي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة، ومن أمثلتها:

- انخفاض حاد في المبيعات.
- إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات.