

الفصل الثالث متطلبات واحتياجات إدارة الأزمات

١ - دقة المعلومات وكفايتها:

يقتضي التعامل مع الأزمات جمع المعلومات اللازمة عنها، لما لها من دور مؤثر في اتجاهات الأزمة، حيث تتوقف عمليات التقويم التي يجريها أطراف الأزمة لقدرات ونوايا بعضهم على ما يتوفر من معلومات عن موقف الأزمة، لذلك عدت المعلومات الخطوة الأساسية الأولى في إدارة الأزمة.

وإن نجاحها (أي الإدارة) يتطلب الاستناد إلى معلومات تتسم بالدقة والشمولية والكفاية، تساعدان في تحديد سلوك فريق الإدارة واتخاذ القرار المناسب سواء كان تصعيداً للموقف أو تخفيفاً لحدته، بينما ينتج عن قلة المعلومات أو انعدامها أو عدم دقتها سوء تقدير لإرادة الخصم وإمكاناته، فضلاً عن قلة عدد البدائل بما يؤثر سلباً على اتخاذ أحكام صحيحة، لذلك يلجأ في حالة نقص المعلومات إلى مؤشرات غير مباشرة كسلوك الخصم في أزمات سابقة، وموقفه السياسي الداخلي ودرجة حرئته في اختيار بدائله، لكن ثمة مشاكل في الاعتماد على هذه المؤشرات أبرزها أنها تسبب خطأ في التقدير قد يقود إلى فشل إدارة الأزمة^(١) كما أن المبالغة في كثرة المعلومات لا يعني نجاح الإدارة بل قد تحول دون استثمار عامل الزمن استثماراً مثالياً.

وبصدد تفسير المعلومات يشار إلى أن صناع القرار يفسرون المعلومات على وفق ثلاثة عناصر مترابطة هي^(٢): منظومتهم العقائدية، وتوقعاتهم، والإستراتيجية السابقة لوقوع الأزمة، وقد بين روبرت جيرفز ستة مؤشرات على استيعاب صانع القرار للمعلومات، مؤكداً أن بعض التشوهات أو سوء الإدراك يمكن أن يصاحب عملية استيعاب المعلومات وتفسيرها، وقد ركزت

(١) مصطفى علوي، إدارة الأزمة الدولية: نموذج الإدارة الرشيدة للأزمة الدولية، مرجع سابق، ص ٢٠١.

(٢) عبد المنعم سعيد، مرجع سابق، ص ٦٧.

المؤشرات الخمسة الأولى على مستقبل المعلومة، بينما اهتمت الأخيرة بمرسلها وكما يأتي^(١):

- أ- يزداد تأثير المنظومة العقائدية على تفسير المعلومات إذا كانت ثقة صانع القرار بها عالية، أو في حالة قلة المعلومات المتناقضة معها.
- ب- المعلومات الجديدة يتم تفسيرها على ضوء الأحداث الجارية.
- ج- استخدام التشابهات التاريخية في تفسير الأحداث الجارية.
- د- تفسر المعلومات الجديدة لكي تتسجم مع العقائد القائمة، وإذا لم تتسجم فإن تفسيرها يتم بحيث تتطلب الحد الأدنى من تغيير العقائد.
- هـ- الرسائل القادمة يجري تفسيرها لكي تتوافق مع الرغبات والتوقعات.
- و- يشكل مرسل المعلومة أحد مصادر سوء الإدراك، فقد يزعم بأنه أرسل نواياه بطريقة واضحة للمستقبل، في حين تكون المعلومة غامضة أو تم نقلها بطريقة غير آمنة.

بمعنى آخر أن صناع القرار يستبعدون التفسيرات المتناقضة مع عقائدهم ورغباتهم وتطلعاتهم بشكل يجعل تفسيراتهم مشوبة بنظرة شخصية ضيقة، في الوقت الذي يجب أن تتسم فيه عملية تقويم وتفسير المعلومات المتوفرة بالموضوعية استناداً إلى رؤية نقدية شمولية من منظورات متعددة بهدف الكشف عن التباينات في موقف الطرف الآخر.

على صعيد آخر يشار إلى أن استقاء المعلومات كثيراً ما يأتي من قنوات علنية أو ما تسمى بالقنوات (البيضاء المشروعة) كأجهزة الإعلام والخطب الرسمية والمناقشات البرلمانية والعروض العسكرية، حيث تذهب الدراسات إلى أن (٩٠٪) من المعلومات يمكن الحصول عليها من هذه المصادر^(٢). كما تشكل الجاسوسية وأجهزة التجسس كالأقمار الصناعية والطائرات وغيرها مصادر سرية مهمة للمعلومات. من ذلك تتضح أهمية المعلومات لإدارة الأزمة التي تعتمد على ما يتوفر منها وما يرافق الأزمة من مستجدات.

(١) المرجع نفسه، ص ٦٧، نقلاً عن جيرفز.

(٢) عباس رشدي العماري إدارة الأزمات الدولية المعاصرة - مرجع سابق، ص ٢٣٥.

١- التخطيط:

يتوقف نجاح إدارة الأزمة على عملية التخطيط بجميع أبعادها، تلك العملية التي تهتم بالدراسة المسبقة للقدرات الحقيقية والتحديد الواضح للأهداف، فهي لا تعدو في جوهرها كونها تديباً يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة، لذا فإن الإدارة الناجحة للأزمة تقتضي الاستناد إلى خطة واضحة ودقيقة وسابقة على عملية التنفيذ^(١)، وتشتمل على المفدرات الآتية ❖:

- أ- تحديد أهداف إدارة الأزمة.
- ب- جمع البيانات والإحصائيات عن الأزمة.
- ج- وضع مجموعة من الخطط البديلة والاختيار بينها.
- د- تقسيم الخطة الرئيسية إلى خطط فرعية.
- هـ- متابعة الخطة وتقويمها.

ولأهمية عملية التخطيط في إدارة الأزمة اعتقد البعض أنها أداة من أدواتها إلا أن النجاح في إدارة الأزمة يتوقف على عوامل عديدة^(٢):

- أ- دقة البيانات والإحصائيات.
- ب- كفاءة فريق إدارة الأزمة في تنفيذ الخطة.
- ت- المشاركة في إعداد الخطة.
- د- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.

اختلافات في تحديد أساليب إدارة الأزمة:

تباينت آراء المفكرين والدارسين في تحديد أساليب معينة لإدارة الأزمة، ويبدو أن هذا يعود إلى:

- أ- صعوبة التمييز والتداخل الكبير بين أدوات إدارة الأزمة وأساليب إدارتها.
- ب- إنكار بعض الطروحات وجود أساليب أو طرائق بذاتها يمكن تطبيقها، وذلك لاختلافها وتباين ظروفها ونمطها، فكل أزمة

(١) حامد عبد الله ربيع، فلسفة الدعاية الإسرائيلية، بيروت: منظمة التحرير الفلسطينية، مركز الأبحاث، ١٩٧٠، ص ٥٧-٥٨.

(٢) حامد عبد الله ربيع، المرجع نفسه، ص ١٠١-١٠٥.

تفرض أدواتها وأساليبها الخاصة إن الأساليب نابغة من شخصية القائد أساساً، وأن المفاضلة بينها أو تنويعها أو استخدام مجموعة منها في الوقت نفسه يرتبط بالخصائص القيادية لإدارة الأزمة^(١).

ث- الاستخدام غير العلمي لمفردة الأسلوب، إذ وردت في كثير من الأحيان في غير مواطنها، ودون أن تعني الطريقة التي تدار بها أدوات إدارة الأزمة، بل يستشف منها معان بعيدة عن ذلك، فضلاً عن استخداماتها المزدوجة، فتارة تأتي بالمعنى الذي يشير إلى كيفية إدارة الأدوات، وأخرى بمعنى الأدوات نفسها.

لذا يلاحظ في أدبيات إدارة الأزمة على سبيل المثال من يشير إلى أن أسلوب الإدارة يرتبط بالكيفية Techniques التي تستخدم بها الإشارات Signals، بوصف الإشارة (الأداة الأساسية لإدارة الأزمة). بينما عد آخرون مدرستي إدارة الأزمة الفكرتين بمثابة أسلوبين متناقضين للإدارة، إذ تعادل المدرسة الأولى إدارة الأزمة بالحل السلمي للمواجهة القائمة، وأن نجاحها يعتمد على السيطرة على الموقف، وإزالة احتمالات الأزمة كافة تجنباً للمخاطر الجسيمة فالأزمة بمنظورها حدث مرضي خطير لا بد من تهدئته وإنهائه بالسرعة الممكنة حتى لا يتفاقم ويؤدي إلى (الموت)، وهنا تكون الأزمة هي الخصم وأطرافها يشتركون في مسؤولية أخطارها، وبذلك فإن مصير أطراف الأزمة يتوقف على سلوكهم المتبع والذي يحتم المراعاة المتبادلة لمصالحهم وتأكيدهم^(٢). أما المدرسة الثانية فتقف على النقيض من الأولى بتفسيرها لإدارة الأزمة بأنها (تمرين في الفوز) هدفه إجبار الخصم على التراجع والتنازل عن بعض الامتيازات، ولا تشك الأزمة في هذه المدرسة بما يؤدي إلى قيام منافسة شرسة يحاول أطرافها التأثير على سلوك بعضهم البعض الآخر وتوجيهه، وقبول أشكال المخاطر كافة طالما تحقق أهدافهم^(٣).

(١) حامد ربيع، الحرب النفسية في الوطن العربي، مرجع سابق، ص ٣٣٠.

(٢) أحمد مختار الجمال، مرجع سابق، ص ٢٣

(٣) أحمد محمود عبد الحلیم الأسالیب الكمية كوسيلة لتحليل وإدارة الأزمات السياسية- عرض

أطروحة دكتوراه، مجلة السياسة الدولية، العدد ١٢٦-١٩٩٦، ص ٢٥٠.

مراحل الأزمات:

- 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 الإداري.

فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.

ويرى الخضيرى أن هناك خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة هي:

١- مرحلة الميلاد:

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه. والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ 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 في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف.

وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي:

خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.

معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي انشأ الأزمة.

امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى.

٢ - مرحلة النمو والانتعاش:

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى - الميلاد - في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش من خلال نوعين من المحفزات هما: مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.

مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والانتعاش. وفي تلك المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواءً لأن خطرهما امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرهما سوف يصل إليهم. وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:

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.

٣ - 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 أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطائه حسناً. وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه

الأزمة إلى كبش فداء، وهمي، تتفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.

٤ - مرحلة الانحسار والتقلص:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها.

على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأموج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

٥ - مرحلة الاختفاء:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل 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 مستقبلاً من سلبيات.

والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكييف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

ويرى أحمد عز الدين أن الأزمة تمر بخمس مراحل هي:

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

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

مرحلة الاستقرار: وهي المرحلة التي تبدو فيها أبعاد الأزمة، ويتم تطبيق الخطط والإستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة.

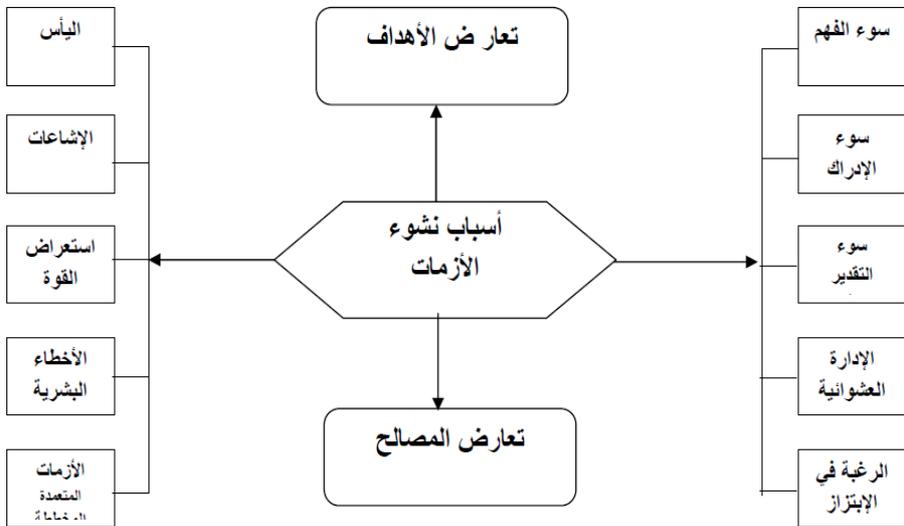
مرحلة الانسحاب: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي وتمتد حتى تنتهي تماماً.

مرحلة التعويض: وهي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم وتلافي الآثار.

٤/١ - أسباب نشوء الأزمة:

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية، ووسطى، ونهائية تعززها. . . ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستجدات، ومن ثم فإن حدوث المقدمات، ليس إلا شواهد قمة جبل جليد، تخفي تحتها قاعدة ضخمة من الجليد ومن المتواليات والتتابعات. وأيا ما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل التالي:

أسباب نشوء الأزمات



المصدر: الخضيرى، محسن أحمد: " إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط٢، ٢٠٠٢م، ص (٦٦).

ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي:

١ - سوء الفهم:

وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما:

• المعلومات المبتورة.

• التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها،

سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.

من الأمثلة على سوء الفهم قصة أحد الصحابة الذي أرسله الرسول صلى الله عليه وسلم لجمع الزكاة من إحدى القبائل - وكان من عادة أهل هذه القبيلة أن يخرجوا لاستقبال ضيوفهم وهم يحملون كامل أسلحتهم وسيوفهم مشرعة في أيديهم يلوحون بها تحية للضيف - فلما رأهم هذا الصحابي، وكان بينه وبينهم في الجاهلية ثأر وعداوة، ظن أنهم خارجون لمحاربتهم، فما كان منه إلا أن عاد أدراجه وجللاً و خائفاً، مخبراً الرسول (ص) بأنهم منعوا عنه الزكاة، وأنهم خرجوا لمحاربتهم وكادوا يقتلونه لولا أنه هرب منهم. . وكانت أزمة. استعد الرسول صلى الله عليه وسلم خلالها لمحاربة هذه القبيلة، لولا أن أدركه أهلها ليخبروه بالحقيقة وانتهت الأزمة. والتي أورد الله فيها قرآناً " يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق نبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين".

٢ - سوء الإدراك:

الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.

ومشكلة أخرى بالنسبة للمعلومات هي محاولة تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية، أو ما يعرف باسم منطق الميول النفسية Psycho Logic

فيتقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته، ومن ثم يسعى لاختلاق المبررات للمعلومات التي تجد هوى في نفسه، كما يتفنن في إيجاد الذرائع لاستبعاد المعلومات التي تتناقض مع مفاهيمه الأساسية، ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات مشوباً بنظرة شخصية ضيقة.

٣ - سوء التقدير والتقييم:

يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية.

وينشأ سوء التقدير الأزموي من خلال جانبين أساسيين هما:

- المغالاة والإفراط في الثقة سواءً في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

وتعد حرب أكتوبر ١٩٧٣م أحد الأمثلة القوية على هذا السبب/ خاصة عندما توافرت لدى كل من الولايات المتحدة وإسرائيل المعلومات الكاملة عن الحشود المصرية والسورية العسكرية، ولكنها تحت وهم وغطرسة القوة وخداع النفس العنصري الإسرائيلي، وأسطورة الجيش الذي لا يقهر، اطمأنت إلى أن المصريين والسوريين لن يقدموا على شيء ذي أهمية، ومن ثم كان الهجوم المصري السوري المشترك مذهلاً وصادماً.

٤ - الإدارة العشوائية:

ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية:

- عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.
- عدم الاحترام للهيكل التنظيمي.
- عدم التوافق مع روح العصر.
- سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.

- قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.
- عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.

ويعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطراً لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكانياته وقدراته، ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقر إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شئونها وتطبق أنماطاً إدارية عشوائية شديدة التدمير والخراب.

٥ - الرغبة في الابتزاز:

تقوم جماعات الضغط، وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.

٦ - اليأس:

ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد " الأزمات " النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار.

ومع ذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد أسباب نشوء الأزمات، بما أن اليأس يسبب الإحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستسلام للرتابة، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة " انفصام " وانفصال بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة " الكيان الإداري " الذي يعمل فيه.

٧ - الإشاعات:

من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين. . . ، وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت

معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تنفجر الأزمة.

٨ - استعراض القوة:

وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضاً مصطلح " ممارسة القوة " واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للآخرين معاً.

ويبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

٩ - الأخطاء البشرية:

وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواءً في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب.

ومن الأمثلة على الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية، حادثة تشيرنوبيل، وحوادث اصطدام الطائرات في الجو.

١٠ - الأزمات المخططة:

حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها.

١١ - تعارض الأهداف:

عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر.

١٢ - تعارض المصالح:

يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.

ويضيف عبد اللطيف الهميم أن لكل أزمة سبب نشوء فهناك:

- أزمات نشأت بسبب وباء مرضي.
- أزمات نشأت بسبب تناقص وجود.
- أزمات نشأت بسبب اختلاف الدين.
- أزمات نشأت بسبب احتقان التاريخ بترسبات الماضي.
- أزمات نشأت بسبب ثأر دولي.
- أزمات نشأت بسبب نظام جديد لا يحسن السيطرة على وسائل القوة.

أنواع الأزمات:

إن فهم الأزمة - أي أزمة - وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة.

وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأزمات، والتي تحدث فيها الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم إدارة الأزمات، إلا أن الواقع أن تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على الجانب الذي ينظر منه إلى الحادثة.

وممن تطرق لهذا التقسيم لأنواع الأزمات (الشعلان)، حيث انه يصنف

أنواع الأزمات إلى ما يلي:

١ - من حيث طبيعة الحدوث:

حيث قسمها إلى قسمين:

• أزمة بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات الناتجة عن فعل إنساني مثل: التهديد بالغزو العسكري، وعمليات الإرهاب. . .

• أزمة طبيعية: وهي الأزمة التي لا دخل للإنسان في حدوثها مثل:

الزلازل، والبراكين، والجفاف.

٢ - من حيث المستهدف بالاعتداء:

• إقتداء على شخصيات.

- اعتداء على ممتلكات.
- ٣- من حيث الهدف:
- إرهاب الطرف الآخر. . كتفجير الطائرات دوت تحديد مطالب.
- الابتزاز. . كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.
- ٤- من حيث مسرح الجريمة:
- أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب مختطف طائرة، الهبوط في مطار ما للتزود بالوقود.
- أزمة حدد فيها مسبقاً مسرح الحادث الذي وقعت فيه.
- ٥- من حيث المصدر:
- أزمة مصدرة كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما لاعتبارات معينة لها أهميتها في بلد آخر.
- أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواءً كانت سياسية أو غيرها.
- ٦- من حيث العمق:
- أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير.
- أزمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير.
- ٧- من حيث التكرار:
- أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث.
- أزمة فجائية عشوائية وغير متكررة.
- ٨- من حيث المدة:
- أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.
- أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة.
- ٩- من حيث الآثار:
- أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مادية.
- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.

١٠ - من حيث القصد:

- أزمات عمدية تحبكها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.
- أزمات غير عمدية، وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير.
- أزمات قضاء وقدر، لا حيلة للإنسان فيها.

١١ - من حيث مستوى المعالجة:

- أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة، أو منشأة بعينها، وتتطلب معالجة محلية.
- أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة، وتتطلب تنسيقاً إقليمياً لمواجهتها.
- أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية، وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية.

١٢ - من حيث المظهر:

- الأزمة الزاحفة: وهي التي تنمو ببطء ولكنها محسوسة، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها.
- الأزمة العنيفة الفجائية: وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجر المدوي.
- الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة: وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها.
- الأزمة الضمنية أو المستترة: وهي من أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة في كل شيء سواء أسبابها، أو عناصرها، أو أطرافها، أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها.

أما الدكتور أحمد ماهر فقد قسم الأزمات كما يلي:

١٣ - الأزمات المادية، أو المعنوية:

أ- الأزمات المادية:

وهي 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.
- أزمة الغذاء.
- أزمة الديون.
- أزمة الاقتراض من البنوك.
- عدم توفر السيولة.
- أزمة العمالة.

ب- الأزمات المعنوية:

وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها. ومن أمثلتها.

- أزمة الثقة.
- تدهور الولاء.
- عدم رضا العاملين واستيائهم.
- يأس البعض.
- تدهور الانتماء.
- انخفاض الروح المعنوية.

١٤ - الأزمات البسيطة، أو الحادة:

أ- الأزمات البسيطة:

- وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع. ومن أمثلة هذه الأزمات البسيطة:
- الإشاعات الداخلية المحدودة.
 - عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري.
 - إضراب عمال أحد الأقسام في الشركة.
 - وفاة مدير إدارة أو استقالته.
 - عطل في خط إنتاج.

ب- الأزمات الحادة:

وهي الأزمات التي تتسم بالشدّة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانه.

ومن أمثلة هذه الأزمات الحادة:

- حريق لكل مخازن الخامات والسلع الجاهزة.
- إضراب شامل لكل العاملين في الكيان الإداري.
- اعتصام الطيارين في شركة طيران.
- مظاهرات في كافة مدن الدولة.
- اعتداء من دولة خارجية.

١٥ - أزمات جزئية، أو عامة:

أ- أزمات جزئية:

وهي أزمات تطول جزءاً من كيان المنظمة أو النظام، وليس كله، ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام.

ومن أمثلته ما يلي:

- حريق في أحد عنابر الإنتاج.
- اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام.
- تدهور العمل في أحد الأقسام.
- انخفاض الروح المعنوية في إحدى الإدارات.
- ظهور وباء في أحد المدن الصغيرة.
- تسمم في إحدى المدارس.

ب- أزمات عامة:

وهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان (سواءً كان شركة أو منظمة أو دولة)، وهو يؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه، ومنتجاته.

ومن أمثلته ما يلي:

- حريق يأتي على الشركة بأكملها.
- تدهور حاد في إنتاجية المصنع.

• إضراب عام لكافة الموظفين والعاملين في الشركة.

١٦ - أزمات وحيدة، أو متكررة:

أ- الأزمات الوحيدة:

وهي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإدارة هي التي تؤدي إليها. ومن أمثلتها:

• أمطار عنيفة أو جفاف يؤدي إلى خسائر.

• حر شديد يؤدي إلى حرائق.

• سيول تؤدي إلى هدم منشآت.

• أعاصير وصواعق.

ب- الأزمات المتكررة:

وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها. وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها، ومن أمثلتها:

• انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء.

• أزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد.

• عدم الاحتياج للعاملين في شهور معينة دورياً.

• كساد عال كل ١٠ سنوات.

• أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات.