الفصل الثاني

الأزمات

(نشأتها – تصنيفاتها – مراحلها – أسبابها)

obeikan.com

مقدمة :

لا يخفى على المتابع لسير الأحداث خاصة السياسية منها ما للأزمات بكل أنواعها من دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على صعيد الهدم أو البناء، فقراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام يفضي بنا إلى تلمس خيط يقودنا إلى حقيقة مفادها أن المجتمعات التي اعتمد الهرم القيادي فيها على فروق خاصة وكفاءة في التعامل مع الأزمات كانت أصلب عودًا وأكثر على المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوبًا مغايرًا تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة سلفًا مع بؤر الصراع والتوتر، مما أدي بالتالي إلى ضعفها وتفككها، فالأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار، ولو أمعنا النظر في ثنايا الأحداث التاريخية الكبري لوجدنا أن الأزمة على مر العصور تتوسط المراحل المهمة في حياة الشعوب، فبين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز الأبداع وتطرق فضاءات بكر تمهد السبيل إلى مرحلة جديدة، غالبًا ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغييرًا مقبلًا آخر، وكان لنمو واتساع المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات إلى حد أصبح تاريخ القرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من أزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة، ومن هنا نشأت أفكار جدية من أجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيلها، خاصة أن دراسة الأزمة والتخطيط لها بات من الضرورات التي لا غنى عنها في مجتمعنا الذي أصبح يتسم بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، وأضحت الأخبار التي تتعلق بالأزمات هي التي تستقطب الأنظار إليها من كل حدب وصوب، وتنتشر في كافة أنحاء البلاد مثل النار في الهشيم.

وفي هذا الصدد ذهب كل من: " Eric Laws , Bruce Prideaux and Kaye Chon " إلى أن دراسة الأزمة والتعريف بها أمر بالغ الأهمية؛ إذ الفائدة لا تقتصر على أن الأزمة تملك قبولًا واسع النطاق فحسب، بل تؤكد أيضًا على ضرورة اتخاذ إجراءات محددة في الوقت المناسب، وذلك عن طريق جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الحيوية المرتبطة بالأزمة باعتبارها النشاط الرئيسي والأولي للخروج من هذا الموقف المتأزم.

نشأة الأزمة ومفهومها:

ارتبط وجود الأزمات بوجود الإنسان على الأرض؛ فهي ليست سمة من سمات العصر الحالي، فلقد وجدت منذ بدء الخليقة وهذا ما أكده القرآن الكريم في مواضع مختلفة، فضلًا عما أورده العديد من الكُتَّاب والباحثين في هذا الموضوع، فأول أزمة في تاريخ البشرية حدثت عند خروج سيدنا آدم وحواء من الجنة ونزولهما إلى الأرض. وهنالك العديد من القصص التي وردت في القرآن الكريم، والتي تبين منها مدى شدة الأزمات التي تعرض لها الأنبياء عليهم السلام، كالأزمة التي واجهها النبي نوح عليه السلام عند ما أبلغ بحدوث الطوفان فشرع حينها في بناء السفينة للنجاة من الغرق، وكذلك الأزمة التي عاشها النبي يونس عليه السلام عندما ابتلعه الحوت، ويوسف الصديق عليه السلام عندما قص عليه أحد السجينين الرؤيا فأدرك حينها وجود أزمة تستمر سبع سنوات استوجب تخزين الحبوب لمواجهه تلك الأزمة.

و قد ظهر في الطب الإغريقي القديم تعبير عن نقطة تحول مصيرية في تطور المرض يرتهن بها شفاء المريض خلال فترة زمنية محددة أو موته، ومن ثم تكون مؤشرات المرض أو دلائل الأزمة، هي الأعراض التي تظهر على المريض والناجمة عن الصراع بين الميكروبات والجراثيم ومقاومة الجسم لها، وليس عن الأزمة المرضية التي ألمت به. وبعد أن شاع اصطلاح الأزمة في المعاجم والكتب الطبية بدأ استخدامه

مع بداية القرن التاسع عشر في التعبير عن ظهور المشكلات التي تواجهها الدول إشارة إلى نقاط التحول الحاسمة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ففي عام 1937 عرفت الأزمة بأنها: "خلل فادح في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورءوس الأموال"، ومنذ ذلك التاريخ بدأ التوسع في استخدام مصطلح الأزمة في إطار علم النفس عند الحديث عن أزمة الهوية. وكذلك استخدمه الديموغرافيون عند حديثهم عن أزمة الانفجار السكاني.

كما ورد استخدام هذا المصطلح باللغة الصينية في شكل كلمتين (Ji-Wet) الأولى تعبر عن الخطر، والثانية تعبر عن الفرصة التي يمكن استثمارها لدرء الخطر من خلال تحويل الأزمة وما تنطوي عليه من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية لاستثمار هذه الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول البناءة.

وتحدث الأزمة نتيجة لتراكم مجموعة من التأثيرات التي تحدث خللًا مفاجئًا يؤثر في المقومات الرئيسية للنظام، ويشكل تهديدًا لبقاء المنظمة، ويؤثر في القواعد والمعايير المتبعة، ويؤدي إلى اختلاط الأسباب بالنتائج وبالتالي يفقد صانع القرار السيطرة على الموقف.

وقد تتجاوز الأزمات الحيز المكاني والزماني لها، فإن كارثة مفاعل تشرنوبل 1986 والتي وقعت في أوكرانيا قد أسفرت عن وفاة أكثر من 4000 شخص، وامتدت آثارها إلى خارج الاتحاد السوفيتي السابق ليشمل 12 دولة أخرى، كما أنه سيؤدي إلى حالات إصابة بالسرطان والوفيات خلال الثلاثين سنة التالية للانفجار.

وقد لا تقتصر الخسائر المترتبة على الأزمات على الخسائر المادية والأرواح البشرية فقط، فهناك أيضًا الخسائر المعنوية والنفسية التي قد تفوقهما، فالركاب الذين تم انقاذهم

من الغرق في أثناء غرق عبارة السلام 98 المصرية مازالوا يعانون أمراض نفسية واضطرابات سلوكية حتي الآن.

مما سبق يتضح أن الأزمات جزء لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة ، بل إن وقوع الأزمات في أرجاء العالم أصبح من حقائق الحياة اليومية.

ولا يوجد اتفاق موحد على تعريف الأزمة، حيث تتعدد التعريفات بتعدد وجهات النظر ونواحي الاهتمام والتركيز، وفيما يلي نستعرض بعض التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة:

- الأزمة تعني في المعجم الوسيط: الشدة والقحط، كما تعني الأزمة في اللغة الإنجليزية لحظة حرجه وحاسمة.
- وعرفت الأزمه بأنها موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سيئة.
- وعرفها (فنك) بأنها نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل. فهي حالة من عدم الاستقرار يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، أو غير مرغوب فيها.
- كما تعتبر الأزمة ظاهرة إدارية غير مستقرة تمثل تهديدًا مباشرًا وصريحًا لبقائها واستمرارها، تتميز بدرجة من المخاطر.
- بينما ذهب البعض في تعريفه للأزمة بأنها: "كل ما لايمكن توقعه أو التفكير فيه من أحداث أو تصرفات تهدد بقاء الناس أو منظمات الأعمال أو تلوث البيئة والحياة الطبيعية".
- بينما ذهب كل من: " Everly and Mitchell" في تعريفهم للأزمة إلى أنها: "حالة من الضيق الحاد، تفشل معها آليات الفرد المعتادة في مواجهة التحدي المتصور أو التهديد المتوقع، مما ينجم عنها بعض النتائج ودرجة من الاضطراب الوظيفي".

- كما ذهب "Jane Jordan – Meier" في تعريفه للأزمة بأنها: "عبارة عن اختلال كبير في بيئة الأعمال الاجتماعية أو المنظمة، تعمل فيها وسائل الإعلام الوطنية على تغطية نتائجها من جهة، والتعرف على مدى احتياج الجمهور للمعلومات لاتخاذ القرار الأفضل من جهة أخرى.
- في حين عرَّف "Major Suresh Goel (Retd)" الأزمة بأنها: "قد تحدث على المستوي الشخصي أو المجتمعي، وقد ينجم عنها تغييرات مؤلمة أو ضاغطة في حياة الشخص، أو قد يتعرض الوضع الاجتماعي ذاته لنوع من الاضطراب وعدم الاستقرار في الشئون السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية على حد سواء، أو أن تكون حدثًا بيئيًّا على نطاق واسع، خاصة إذا انطوى هذا الحدث على تغيير وشيك أو مفاجئ وهو ما يطلق عليه اصطلاحاً:" وقت الأختبار"، أو "حالات الطوارئ".
- كما عرف الحملاوي الأزمة بأنها: "عبارة عن خلل يؤثر ماديًّا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام".
- بينما ذهب "Joan C. Henderson" إلى أن "لكل أزمة حالة فريدة من نوعها حتي الآن، ولكن تتفق الأزمات فيما بينها في بعض السمات العامة، مثل: "الحاجة الملحة – الفجائية – والخطر".
- في حين ذهب "Alan Jay Zaremba" إلى أن الأزمة لابد أن تشتمل على السمات الآتية:

– تعتبر الأزمات حالة شاذة قد يكون من المحتمل التنبؤ بها.

– الأزمات يمكن أن تكون مدمرة لمنظمة بعينها، أو للأفراد داخل هذه المنظمة.

– وأخيرًا تجبر الأزمة المنظمة على التواصل مع مختلف فئات الجمهور من أجل الحد من الأضرار التي قد تنجم عنها.

وبالنظر إلى البعد الإسلامي حول تحديد مفهوم الأزمة، نجد أنه يرتكز وبقوة على المنظور الإيجابي للأزمة معتبرًا "إياها منحة ربانية وفرصة للإصلاح وتنقية النفس، وقد أخبرنا (الله سبحانه وتعالى) في آيات خالدة في القرآن الكريم وأحاديث الرسول الأعظم (صلى الله عليه وسلم) ومنها:

- "وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ" (البقرة: 216). وهكذا تربط الرؤية الإسلامية النتائج النهائية للأزمة بالنفع الذي يعود على الإنسان وفق ضوابط وشروط معروفة.
- "وَنَبْلُوكُم بِالشَّرِّ وَالْخَيْرِ فِتْنَةً ۖ وَإِلَيْنَا تُرْجَعُونَ" (الأنبياء:53)، أي الاختبار بالمصائب والنعم فننظر من يشكر ومن يكفر، ومن يصبر ومن يقنط.
- "عجبًا لأمر المؤمن إنَّ أمره كله له خير، وليس ذلك لأحد إلا للمؤمن، إن أصابته سراء شكر فكان خيرًا له، وإن أصابته ضراء صبر فكان خيرًا له" حديث شريف؛ ذلك أن المؤمن يؤجر على استرجاعه وحمده وصبره على المصائب.

وإجمالًا لما سبق واستخلاصًا من نتائج التعريفات السابقة للأزمة يمكن القول إن الأزمة: "أحداث غير متوقعة رغم إمكانية التنبؤ بحدوثها، قد ينجم عنها مخاطر جسيمة تتعلق بالفرد أو المؤسسة أو المجتمع ككل في بعض الأحيان، وقد يمكن درء مخاطرها في أحيان أخرى إذا أمكن التوقع بها ومحاولة تجنبها وتفادي حدوثها بدلًا من مواجهتها، وعلي الرغم من أن الأزمات تكمن فى الأوجه السلبية لكن لها شق إيجابي، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) الأزمة "الأوجه الإيجابية والسلبية"

مستوى الأزمة	الأوجه السلبية (تهديد)	الأوجه الإيجابية (فرصة)
على مستوى خطة المنظمة الإستراتيجية:	تشويش وفوضى	البحث عن فرص، وتجديد النسيج الاجتماعي
على مستوى الخطة التشغيلية:	قصور ذاتي، وشلل، ومصدر للإرباك.	تطبيق أفعال، وأساليب جديدة وأكثر كفاءة.
على مستوى الخطة المتصلة بالنظام العلاقاتي:	صراع ، وتنافس.	تعاون، وتحالفات، وائتلافات.
على مستوى الخطة السلوكية:	شد مفرط يؤدي إلى سلسلة من السلوكيات العنيفة والطائشة.	ضغط خلاق، والبحث عن حلول واضحة.
على مستوى خطة القيم:	تصرفات روتينية مألوفة.	وقاية، وتماسك.
على مستوى خطة التعلم:	مدخل متسارع باتجاه قواعد معيارية.	التجريب.

ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أن هناك خلطًا بين مفهوم الأزمة وبعض المصطلحات الأخرى؛ لذا يجب إلقاء الضوء على هذه المفاهيم لكي يسهل علينا التمييز بينها وبين المصطلحات الأخرى، ومن ثم التعرف على مفهوم الأزمة على الوجه الصحيح، وذلك فيما يلي:

الفرق بين الأزمة و بعض المفاهيم والمصطلحات الأخرى:

- **الحادثة:** تعبر الحادثة عن أمر فجائي غير متوقع، تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه. ولا يكون له صفة الاستمرار أو الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته، ولا تستمر خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار، وهو فعل له تأثير سلبي على الفرد والمنظمة أو خلل في مكون أو نظام فرعي لم يتم تداركه فأثر تأثيرًا سلبيًّا على النظام أو على جزء منه.

مثال: حدوث خلل في بعض الأجهزة بالقطار أدي إلى خروجه بعيدًا عن القضبان واصطدامه بالأفراد والمباني وانقلابه بمن فيه.

فهذه حادثة حدثت بشكل مفاجئ وسريع وانقضي أثره، ولكن لا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف، حيث حدث الحادث ووقع بالفعل، في حين أن الازمة تنتج عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلًا، إنما تكون إحدى نتائجه. وذلك من خلال التعامل مع تداعيات الحادث. والتي قد تحدث نتيجة مظاهرات من قبل أهالي الضحايا ضد وزارة النقل، وفي هذه الحالة تتحول إلى أزمة والتي يحاول المسئولون أن يتم التعامل مع الازمة واستيعاب غضب الجمهور ومحاولة إرضاء الرأي العام بسبب هذه الحادثة.

- الواقعة: "شيء حدث وانقضى أمره، وهي خلل في مكوِّن، أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر"، ومثل ذلك حدوث خلل في أحد الصمامات أو المولدات في مفاعل نووي لم يترتب عليه حدوث تهديد لنظام المفاعل بأكمله، خاصة وقد تم إصلاح العطل.
- مفهوم الصراع: يقترب من مفهوم الازمة، حيث إن الأزمة مرحلة من مراحل الصراع، وغالبًا ما تكون المراحل الأخيرة من الأزمة، باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إدارتين وتضارب مصالحهما، إلا أن الصراع قد لا تكون بالغ الحدة والشدة والتدمير كما هي الحال في الأزمات، والأزمة عادة تكون نتاج صراعات حادة أهملت حتي وصلت لمرحلة الانفجار، ومن أبرز الأمثلة الصراع الصراع العربي الإسرائيلي.
- مفهوم الصدمة: تعني الصدمة شعورًا فجائيًّا حادًّا نتيجة تحقق حادث غير متوقع الحدوث، أو مطلوب إحداثه أو سلم بحدوثه.. وهو شعور مركب بين الغضب والذهول والخوف.

- مفهوم الكارثة: هو انقلاب هدام وشديد في النظام الذي يرتكز عليه مجتمع طبيعي وبشري – ما يحل بغتة – بدرجات تتفاوت من حالة لأخرى، ويخلف فضلًا عن الخسائر المادية الهائة عددًا كبيرًا من الجرحى.

سمات وخصائص الأزمة:

هناك مجموعة من السمات أو الخصائص التى تميز الأزمة تتمثل فيما يلى:

1. المفاجأة: فهي حدث غير متوقع، حدث سريع وغامض. أو موقف مفاجئ، حيث تقع الأحداث الخالقة للأزمة على نحو يفاجئ صانع القرار.
2. جسامة التهديد، والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل أحيانا إلى القضاء على كيان المنظمة.
3. مربكة، فهي تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر، وعدم اليقين في البدائل المتاحة، خاصة في ظل نقص المعلومات الأمر الذي يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار، ويجعل من أي قرار ينطوي على قدر من المخاطرة.
4. ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة، فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد، الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة، أحيانًا القدرة على السيطرة في الموقف واستيعابه جيدًا؛ حيث لابد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط.
5. تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها، وتعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته، وبعض هذه الصعوبات قد تكون إدارية أو مادية أو بشرية أو سياسية أو بيئية... إلخ.

وهناك من أضاف عددة سمات أخرى منها:

1- نقطه تحول أساسية.
2- ينقص فيها التحكم فى الأحداث.
3- تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات.
4- الغموض وعدم وضوح الرؤية.
5- انهيار سمعة المنظمة أو سمعة متخذ القرار.
6- تفقد رسالة المنظمة مصداقيتها تجاه المجتمع.
7- تأثير القلق والاضطراب على حياة الأفراد.
8- المنازعات القانونية والمالية بين جماعات المصالح والأطراف المعنية.
9- تتسبب فى وقوع خسائر مادية أو بشرية أو نفسية.
10- الدخول فى دائرة من المجهولات المستقبلية والعلاقات المعقدة المتداخلة التى يصعب حسابها بدقة.

الخصائص الإدارية للأزمة:

1. عملية (إدارة خاصة) تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.
2. تتضمن استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات.
3. تدار بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية المدربة تدريبًا جيدًا في مجال مواجهتها.
4. تهدف إلى التقليل من الخسائر إلى الحد الأدنى.
5. عملية إدارية تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

ومن تلك الخصائص يتضح أن الأزمة لا يمكن أن تخضع لتنظيم إداري محدد ذي طبيعة وظيفية منظمة؛ لأن أحداثها مربكة ومتسارعة وغير مرتبة؛ مما يعني أن الإجراءات الإدارية المتخذة فيها قد لا تكون ضمن نطاق الصلاحية أو الوصف

الوظيفي ومهام الأعمال المعتادة في الحالات العادية، وبذلك تظل السمات الشخصية والقيادية لأفراد التنظيم هي المحدد الإداري الأكثر وضوحًا وبروزًا من التنظيم البيروقراطي المعتاد.

لذا يتعاظم تأثير الأزمة على المنظمة، فهي تؤثر فى:

- سمعة وصورة المنظمة لدي الجماهير.
- الثقة في منتجات أو خدمة المنظمة.
- مصداقية المنظمة .
- المنظمات المشابهة والعاملة في المجال نفسه.
- حياة الأفراد واضطراب إدراكهم للواقع من حولهم.

تصنيفات الأزمة: يمكن تصنيف الأزمات استنادًا إلى المعايير الآتية:

1- نوع الأزمة ومضمونها: فهناك أزمات تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي .....إلخ، وداخل كل نوع من هذه الأنواع قد تظهر تصنيفات فرعية لها. ومن أمثلة ذلك أزمات ترتبط بالسلع والمنتجات أو الخدمات، وأزمات ترتبط بالبيئة الطبيعية أو الطقس، وأزمات تنشأ نتيجة حوادث أو تصرفات غير رشيدة داخل أو خارج منظمات الأعمال.

ومن أمثلة الأزمات في تاريخ الأعمال الحديثة: أزمة شركة جونسون آند جونسون 1982 / 1986، أزمة الانفجار الذي حدث بمركز التجارة العالمية في نيويورك، أزمة اكتشاف أحد المستهلكين لفأر ميت في زجاجة من المياه الغازية التي تبيعها إحدى الشركات الأمريكية بولاية فلوريدا.

2- النطاق الجغرافي للأزمة: إن استخدام المعيار الجغرافي يؤدي إلى ما يعرف بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في

بعض المدن أو المحافظات البعيدة كانهيار جسر أو حادث قطار، وهناك أزمات قومية عامة تؤثر في المجتمع ككل كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري من عدو خارجي، هذا ناهيك عن الأزمات الدولية كأزمة أفغانستان أو العراق أو أزمة الاحتباس الحراري.

3- حجم الأزمة: ويعتمد معيار الحجم أو الضخامة على معايير مادية، كالخسائر والأضرار الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية، ثم إن هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة، يشيع معيار الحجم في تصنيف الأزمات، فهناك: أزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدى منظمات المجتمع أو إحدى مؤسساته، وأزمة متوسطة، وأزمة كبيرة.

4- المدى الزماني لظهور الأزمة وتأثيرها: يعتمد هذا المعيار على عمر الأزمة، وفي هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات:

- الأزمة الانفجارية السريعة: وتحدث عادة فجأة بسرعة كما تختفي أيضًا بسرعة، وتتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة، والتعلم منها، مثل: اندلاع حريق ضخم في مصنع لإنتاج المواد الكيماوية.
- الأزمة البطيئة الطويلة: تتطور هذة الأزمة بالتدرج، وتظهر على السطح على الرغم من كثرة الإشارات التي صدرت عنها، لكن المسئولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والتعامل معها ، ولا تختفي هذه الأزمة سريعًا، بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام، من هنا لابد من تعديل الخطة الموجودة لمواجهة الأزمة أو وضع خطة جديدة ، والتعامل مع الأزمة في سرعة وحسم وبلا تردد.

5- طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة: تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع، وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استنادًا إلى نوع التهديد ومضمونه، فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات، ومجموعة متعلقة بالأعطال والآفاق، وتهديدات أخرى موجهة ضد اقتصاد المنظمة، والخسائر الفادحة، والتهديدات النفسية.

6- أسباب الأزمة: اعتمادًا على الأسباب المؤدية للأزمات يمكن تقسيمها إلى:

- أزمات تظهر نتيجة تصرف المنظمة أو عدم تصرفها، وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو الإخفاق في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.
- الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.
- الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي سبب في حدوثها.
- الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل والبراكين.

7- طبيعة أطراف الأزمة: استنادًا إلى طبيعة الطرف أو الأطراف المتورطة في الأزمة أو تأثيرها في الدولة، يمكن التمييز بين الأزمات الداخلية والأزمات الخارجية، فإذا تعلق الأمر بأحد جوانب السيادة الخارجية للدولة أو شارك طرف خارجي في الموقف كانت الأزمة دولية خارجية، كما هي الحال في النزاعات البرية والجوية والحروب والتهديد باستخدام القوة العسكرية، وقطع العلاقات الدبلوماسية .. إلخ، أما إذا ارتبط الأمر بتفاعلات القوى السياسية والمجتمعية في الداخل كانت الأزمة داخلية.

وهناك من قام بتقسيم الأزمات بطريقة أكثر تفصيلاً، كما يلي:

1- من حيث التكرار:

- الأزمات المتكررة: وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار، وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها. وبالدراسة والبحث يمكن تحديد موعدها ودرجة

حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها، ومن أمثلتها: انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء، وأزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد.

- أزمة فجائية عشوائية وغير متكررة: وهي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما تكون 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.

2- **من حيث مدي التأثير:** يتفاوت تأثير الأزمات بتفاوت أسبابها فهناك:

- أزمات محدودة التأثير، مثل: افتقاد سلعة معينة مثلًا.
- أزمات جوهرية مثل أزمة نقص المياه بالنسبة للفلاح ، أو نقص الغذاء.

3- **من حيث مستوي الأزمات، تنقسم إلى:**

- الأزمة الشاملة التي تتصل ببنية الدولة وأدائها الاقتصادي ونظامها السياسي أو وضعها الأمني الداخلي أو الخارجي فضلًا عن سيادتها واستقرارها.
- الأزمة الجزئية تتمثل في أزمة المشروعات والوحدات الإنتاجية.

4- **من حيث محاور الأزمة، تنقسم إلى:**

- الأزمات المادية: وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها ماديًا وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة. ومن أمثلتها: الانخفاض الحاد في المبيعات، إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات.
- 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 والانتماء، عدم رضاء العاملين واستيائهم.

5- من حيث العمق والتغلغل:

- أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير.
- أزمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير.

6- من حيث درجة الشدة:

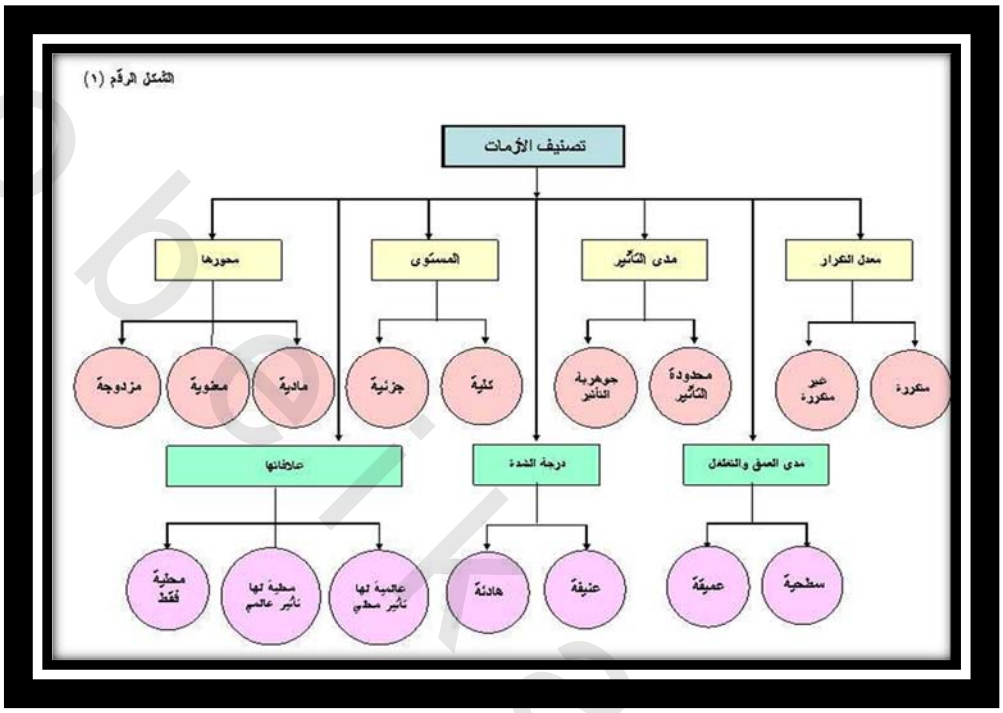
- الأزمات الهادئة: وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع. ومن أمثلة هذه الأزمات البسيطة: الإشاعات الداخلية المحدودة، عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري، إضراب عمال أحد الأقسام في الشركة.
- الأزمات العنيفة: وهي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانه. ومن أمثلة هذه الأزمات الحادة: حريق كل مخازن الخامات والسلع الجاهزة، إضراب شامل لكل العاملين في الكيان الإداري.

7- من حيث مستوى المعالجة:

- أزمة عالمية لها تأثير محلي: فلو ساء محصول القمح الإمريكي فإن هذا سيضر بالدول الأخرى التي تعتمد عليه في غذاؤها.
- أزمة محلية لها تأثير خارجي مثل عمد الدول النفطية إلى نقل الأزمة النفطية إلى جميع الدول المستهلكة لها.
- أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة، أو منشأة بعينها، وتتطلب معالجة محلية، مثل: أزمة انقطاع الكهرباء عن بعض المناطق في البلاد، والشكل التالي رقم (1) يوضح تصنيف الأزمات.

Openkan.com

الشكل رقم (1) يوضح تصنيف الأزمات



وإجمالًا لما سبق يمكن القول إن هذه التصنيفات السابقة تنطوي على قدر كبير من التداخل، كما أن أي تصنيف منها لا يستطيع بمفرده أن يحيط بكل جوانب الأزمة، من هنا انتشر بين الباحثين والخبراء استخدام أكثر من معيار لتحديد أنواع الأزمات، وهو ما يعرف بالمعيار المركب الذي يدخل في اعتباره أكثر من معيار، ولاشك أن المعيار المركب هو الأكثر ملاءمة للتعامل مع الأزمات سواء في مرحلة التخطيط للوقاية من الأزمة أو في مرحلة احتواء أضرارها، فالأزمة أيًّا كانت طبيعتها ومجالاتها تؤثر في المجتمع ككل، فالأزمة المالية مثلًا لا تؤثر في النظام الاقتصادي فحسب، بل تؤثر على كيان المجتمع ذاته، وبالتالي ينبغي التعامل مع أي أزمة من منظور مجتمعي شامل، وثمة اتفاق بين الخبراء والباحثين على هذا المنظور الذي فرض نفسه في تكوين فريق

إدارة الأزمة؛ حيث يتكون الفريق من خبراء ومتخصصين في جميع المجالات ذات العلاقة بالأزمة.

مراحل حدوث الأزمة:

مما لاشك فيه أن الأزمة ليس حدثًا لحظيًا يمكن أن ينتهي في التو واللحظة، ولكنها حدث ينشأ ويتطور ثم ينتهي في نهاية المطاف، ولعل هذه الحقيقة هي ما دعت " Fank 1986 " إلى وضع اقتراح او تصور يحدد دورة حياة الأزمة. ووفقاً لهذا الاقتراح فإن الأزمة تمر بأربع مراحل رئيسية كالآتي:

- ❖ مرحلة الإنذار prodromal phase: وهي مرحلة ما قبل الأزمة، حيث تفرز هذه المرحلة إشارات تنذر بأن هناك أزمة وشيكة الحدوث.
- ❖ المرحلة الحادة أو الحرجة acute phase: وهي نقطة اللاعودة، وبها يقع الضرر الفعلي للأزمة.
- ❖ المرحلة المزمنة chronic phase: ويتم فيها التمهيد لاتخاذ قرارات حاسمة من شأنها أن تؤدي إلى حل الأزمة وانفراجها.
- ❖ مرحلة القرار resolution stage: وهي مرحلة حل الأزمة والخروج من مرحلة عنق الزجاجة والعودة إلى ممارسة العمليات الاعتيادية.

بينما قدم " Turner 1976 " مقترحًا آخر أو نموذجًا مختلفًا لمراحل الأزمة، حيث أوضح أن الازمة تمر في سياق دورة حياتها بعدة مراحل أو خطوات كالآتي:

1. مرحلة التعرف على المعتقدات الأولية: فمن الناحية النظرية ، يبدو منطقيًّا أن المعتقدات الأولية عن العالم والأخطار والمعايير الوقائية المرتبطة بها المنصوص عليها في القوانين والأعراف والأساليب الشعبية هي معتقدات مقبولة ثقافيًّا لدى الرأي العام؛ لذا لابد من التعرف عليها أولًا لمحاولة تغيرها.

2. مرحلة الحضانة: وهي المرحلة التي تتراكم فيها مجموعة من الأحداث المتضاربة لا يلحظها أحد، وذلك يرجع إلى أن هذه الاحداث قد تكون غير معروفة أو مفهومة تمامًا، أو أنها لم ترسل بطرق ذات مغزى لجذب انتباه صناع القرار في تلك المنظمة.

3. مرحلة الأحداث العاجلة: وهي المرحلة التي تظهر فيها الأزمة جليًّا ولا يمكن تجاهلها.

4. مرحلة العواقب: وهي المرحلة التي تصبح فيها العواقب المباشرة للفشل واضحة.

5. مرحلة الإنقاذ والإصلاح: وفيها تقوم المنظمة بتحديد المكان الذي من المفترض أنه الأكثر تأثرًا بعواقب الأزمة، فتبدأ المنظمة بتدشين وتفعيل خطتها به للخروج من هذا الوضع المتأزم.

6. مرحلة إعادة التأهيل الثقافي الكامل: وذلك عن طريق إجراء تقييم لخطة الخروج من الأزمة، وتحديد مدى فاعليتها، وفيها يتم أيضًا تعديل المعتقدات والمعايير الوقائية لتتناسب مع المفاهيم الجديدة المكتسبة حديثًا.

7. مرحلة العودة: في هذه المرحلة يتم فيها إرجاع المنظمة إلى المرحلة الأولى من جديد، مما يشير إلى تكرار الأزمات، وأنها تحدث بصورة دورية.

وعلى غرار هذه المحاولات ذهب البعض إلى تقسيم المراحل التي تمر بها الأزمة إلى الآتي:

- مرحلة ميلاد الأزمة: وهي مرحلة الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة في الظهور في شكل إحساس مبهم تنذر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب الكثير من المعلومات حول أسبابها.
- مرحلة نمو الأزمة: حيث تنمو الازمة في حالة حدوث سوء فهم أو تقدير لدي متخذ القرار في مرحلة الميلاد، وتدخل في مرحلة النمو والاتساع حيث يغذيها في هذه

المرحلة محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة، ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والانتشار.

- مرحلة نضج الأزمة: وتحدث هذه المرحلة عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو ربما تكون نتيجة لسوء تخطيط، وفي هذه المرحلة تصل الأزمة إلى أقصي قوتها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف وقد تطيح بمتخذ القرار أو المؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه.
- مرحلة انحسار الأزمة: تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم؛ فتفقد جزءًا مهمًّا من قوة الدفع لها، ومن ثم تبدأ في الانحسار والاختفاء التدريجي.
- مرحلة الاختفاء: وهي المرحلة التي تبدأ الأزمة حينها في الاختفاء والتلاشي.

بينما ذهب بعض الباحثين إلى تقسيم مراحل الأزمة كالآتي: تقسم مراحل الأزمة ومن ثم إدارتها إلى:

1- مرحلة الصدمة: وهي الموقف الذي يتكون نتيجة الغموض ويؤدي إلى الإرباك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري، وهي مرحلة تتناسب عكسيًّا مع مدى معرفة وإدراك الإنسان.

2- مرحلة التراجع: تحدث هذه المرحلة بعد حدوث الصدمة، وتبدأ بوادر الاضطراب والحيرة بالظهور بشكل متزايد ويصاحب ذلك أعراض منها زيادة حجم الأعمال التي لا جدوى منها (الأعمال الفوضوية).

3- مرحلة الاعتراف: وهنا تتجلى عقلانية التفكير - فيما بعد امتصاص- الصدمة؛ حيث تبدأ عملية إدراك واسعة ومراجعة للأزمة بغية تفكيكها.

4- مرحلة التأقلم: حيث يتم استخدام إستراتيجيات معينة بالإضافة إلى استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة للتعامل والتخفيف من آثار اللازمة.

5- مرحلة استعادة النشاط: وتشتمل على إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل سبق وأن تم اختبارها بنجاح على أزمات مشابهة وعادة ما تكتنف هذه المرحلة، روح الحماس تقود إلى تماسك الجماعة وتكاتفها في مواجهة الخطر.

وبعد هذا العرض الموجز لمحاولات الباحثين الدؤوبة للتعرف على مراحل دورة حياة الأزمة سنتعرف في السطور القليلة القادمة على الأسباب التي قد تؤدي إلى حدوث الأزمات.

أسباب نشوء الأزمة:

يري كريستوف (Christrobh Dufort) أن الأزمات غالبًا ما تأتي محصلة لأحداث ضخمة، مثل الكوارث الطبيعية أو انهيار الامبراطوريات ونظم الحكم، أو الهجمات الإرهابية أو بفعل الأمراض المستعصية وغير المسبوقة.

ومن ثم يمكن رصد أبرز أسباب حدوث الأزمة في الآتي:

1- أن أسباب نشوء الأزمات تختلف بتنوع أنواعها ومجالاتها وأصنافها، فمنها من هو خارج عن قدرات الإنسان ويرجع إلى أسباب خارجية وفيها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي تكون وفق إرادة الإنسان ونتيجة لإدارته وأفكاره، ومنها ما يتعلق بمجالات مختلفة، قد تكون أسباب فردية، أو اجتماعية، أو إدارية، .....وإلخ.

2- قد تحدث الأزمة نتيجة حدوث تغيرات عميقة وبطيئة التأثير تتصل أساسًا بالبني الاقتصادية والسياسية والاجتماعية القائمة بالفعل.

3- حدوث أسباب استثنائية غير متوقعة، ولكنها في الوقت نفسه ذات إيقاع سريع وتكرار أقل.

4- تعارض المصالح وغياب المعلومات وعدم وضوح الرؤية الكاملة لدى القيادة السياسية لمستقبل الأزمة وظهورها محليًّا وعالميًّا.

5- عدم استخدام الأسلوب العلمي المنهجي في إدارة أغلب الأزمات.

6- عدم وجود فهم دقيق للمنهج العلمي لإدارة الأزمات، واعتماد الجهات المختصة على أسلوب المجابهة بدلًا من تجنب حدوث الأزمات والتحضير لها وإنكار وجودها في أغلب الأحيان.

7- حدوث نتائج سلبية محتملة تؤثر فى نشاط الشركة أو المنظمة؛ مما ينجم عنها تردي أوضاع منتجاتها المقدمة للجماهير، هذا ناهيك عن الأسباب الأخرى التي قد تأجج الأزمات، مثل: الإضراب، الإرهاب، إطلاق النار، المقاطعة، سوء المنتجات وفشل المنتج، وغيرها من الأحداث الأخرى.

8- عدم عرض وجهات النظر المختلفة بدقة وموضوعية، والتركيز على وجهة النظر الرسمية للدولة والاهتمام بردود أفعال الشخصيات الرسمية تجاه الأزمة أكثر من الاهتمام بالأزمة نفسها.

9- انتشار الفقر والجهل والتخلف والعوز والفتنة والأمراض والتعليم المحدود وندرة الموارد وتدهور البيئة والكوارث الطبيعية والنمو السكاني والتطرف والجريمة المنظمة والبطالة وعدم الاستقرار.

10- قلة المعلومات الشارحة والموضحة والمفسرة لتلك الأزمات، ومحاولة الاعتماد على وجهة النظر الرسمية للدولة لوحدها كمصادر للمعلومات.

وهناك من قام بتقسيمها بشكل أكثر تفصيلًا، ونسلط الضوء على أهمها:

١- **سوء الفهم:** يمثل سوء الفهم أحد أسباب نشوء الأزمات، وفي مثل هذه الأزمات يكون الحل مجرد إيضاح الحقيقة، وينشأ سوء الفهم عادةً من خلال جانبين (المعلومات

المبتورة، والشروع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل إيضاحها).

٢- **سوء الإدراك:** ينشأ سوء الإدراك نتيجة خطأ أو تضارب المعلومات وعدم استيعابها بطريقة سليمة وبالتالي الفشل في اتخاذ القرار الحكيم.

3-**سوء التقدير والتقييم:** وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة العسكرية؛ حيث يكون أحد أفراد المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر.

٤ -**الإدارة العشوائية**: لا تستند هذه الإدارة إلى أسلوب علمي في إدارة أمورها، وهذا مظهر من مظاهر قصور وضعف الإدارة، ومن أمثلته سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجه للأوامر والبيانات والمعلومات.

٥ -**الرغبة في الابتزاز:** يمثل هذا النوع من الأساليب جماعات الضغط وجماعات المصالح لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفعالة في ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف وإخضاعه لسلسلة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع.

٦ -**اليأس**: يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات التي تشكل شبه خطر دائم على متخذ القرار كما قد يكون على مستوى الدول أيضًا باعثًا على أزمات طاحنة عنيفة ومؤثرة ومدمرة بشدة وذات تكلفة باهظة.

٧ -**الإشاعات:** وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل إن كثيرًا من الأزمات يكون مصدرها الوحيد الإشاعات التي تم توظيفها ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة ومعلومات من قبل قطاع كبير من الأفراد، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة يفجر الأزمة.

٨ -**استعراض القوة:** يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة وترغب في قياس رد فعلها أو اختبارها واختبار مدى تأثيرها على الكيانات الصغيرة وعلى مدى

رد فعل الكيانات الأكبر حجمًا، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون حساب للنتائج والعواقب، وتتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة.

٩ -**الأخطاء البشرية:** وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل وخير مثال عليها حادث انفجار مكوك الفضاء (تشالنجر)، وما نتج عنه من أزمة عنيفة في الثقة في بعض الهيئات المشرفة على برنامجه، وما أحدثته الأزمة من صدمة في كيان المجتمع الأمريكي كان سببه الأساسي خطأ بشريًّا.

١٠- **الأزمات المخططة:** ويطلق عليها أيضًا الاختناقات الأزموية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع، واحتياجات وظروف كل مرحلة من هذه المراحل، ومن ثم يمكن إحداث أزمة مخططة.

١١- **تعارض الأهداف:** إن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم، خصوصًا إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا توافق منظور الطرف الآخر لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة.

12- **تعارض المصالح:** وهي أيضًا من أهم أسباب حدوث الأزمات على النطاق الدولي أو المحلي أو حتى داخل الشركات ووحدات النشاط الاقتصادي، حيث إن لكل دولة مصالحها، ولكل شركة مصالحها، ولكل فرد أيضًا مصالحه، فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع لأحداث ونشوء الأزمة. والشكل القادم رقم (2) يوضح أسباب نشوء الأزمات.

الشكل رقم (2) يوضح أسباب نشوء الأزمات

لا