

المحاضرة الثانية : أسباب الأزمات ومراحل تطورها**أولاً. أسباب نشوء الأزمات**

1. سوء الفهم: يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات، وفي مثل هذه الأزمات يكون الحل سهلاً بمجرد إيضاح الحقيقة، وعلى متخذ القرار أن يتأثر أولاً من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة. وسوء الفهم يشير إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- قلة المعلومات أو اشعارات الإنذار عن الأزمة
- المعلومات سريعة ومتلاحقة ومتغيرة لا يمكن الإلمام بها
- عدم القدرة على جمع المعلومات
- تداخل وتشويش في المعلومات وتضاربها
- عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة
- الخداع البصري في استقبال المعلومات
- ضعف الحواس كالسمع والبصر عند استقبال المعلومات.
- سوء الحالة الصحية لمستقبل المعلومات.

2. سوء الإدراك : ويمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها، والحكم التقديري على الأمور المعروضة، وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية والذي عن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتصرف اتجاهه شكلاً ومضموماً، وتتم المعالجة في إطارها الجزئي و في محيطها الكلي. فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم، أو نجم عن تداخل في الرؤية والتشويش سوء المتعمد أو الطبيعي فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الإتجاه الذي اتخذه القائد الإداري، بل يؤدي إلى إنفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري (المنظمة، الدولة، المشروع) وبين القرارات التي يتخذها هذا القائد الإداري، ومن هنا إذا تراكمت نتائج التصرفات السابقة بشكل معين في حين كان متخذ القرار يدرك أنها تأخذ شكلاً آخر فإنه يوجد ضغط مولد لإنفجار الأزمة.

3. سوء التقدير والتقييم: وهو أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات خاصة المجالات العسكرية؛ حيث يكون أحد أطراف المعركة الحربية الوشكة الحدث نتيجة سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر، وسوء التقدير الأزموي ينشأ فعلاً من خلال ما يلي :

- المغالاة والإطراف في الثقة الفارغة في النفس: وهي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والإستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه
- المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة، والشك في قيمة هذه المعلومات.
- عدم تحليل المعلومات الواردة عن الأزمة.
- التأثر بشعارات وهمية ك: نحن الأقوى، نحن الأفضل.

ومن ثم تكون النتيجة الإستهانة بالطرف الآخر، في الوقت الذي يستفحل فيه ويشد خطره، وفي إطار غياب المعرفة الكاملة عنه، أو ما يستأمره الطرف الأول من رفض وتغييب أي معلومة إيجابية عن لطرف الثاني، يحدث التخاذل والإسترخاء الأمني، وتتسع ثغرات الأمن الذاتي التي يستغلها الطرف الثاني.

4. الإدارة العشوائية: وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب وباعث للأزمات، ولكن أيضا وبدرجة أشد خطورة كدمر للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدراته، ومن أمثلة سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وتصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات أو عدم وجود التنسيق واة الصراع الداخلي بين شاع الأفراد والكيان الإداري، وبالتالي إحداث علاقة انقسام بين مصالح الإدارة بين مصالح العاملين في الكيان الإداري، بالإضافة إلى عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية، ولعل هذا يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث، التي تفتقد إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها وتطبيق أنماط من الإدارة العشوائية التي تقود إلى الأزمات والكوارث.

5. الايحاء البشرية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو في الحاضر أو المستقبل، فحادث إنفجار مكوك الفضاء تشالنجر وما نتج عنه من أزمة عنيفة في الثقة في بعض الهيئات المشرفة على برامجها، وما أحدثته الأزمة من صدمة في كيان المجتمع الأمريكي كان باعثه خطأ بشري يعود إلى سيادة مناخ عمل غير مناسب.

ثانيا. مراحل تطور الأزمة:

تشير أدبيات إدارة الأزمات إلى أن الأزمة تمر في عدة مراحل، ولا يوجد إتفاق بين الباحثين والكتاب في هذا الحقل على عدد هذه المراحل، بل يتباينون في تقسيماتهم لمراحل تطور الأزمة، وتتباين الآراء في عدد ومسميات المراحل التي مر بها الأزمة، لكن عموما يمكن التمييز بين المراحل التالية: مرحلة الميلاد. 2. مرحلة النمو (الإتساع. 3. مرحلة النضج. 4. مرحلة التقلص . 5. مرحلة الإختفاء.

1. مرحلة الميلاد

في ظل هذه المرحلة يكون هناك بؤادر تلوح في الأفق تنذر بأخطار غير معروفة بعد، وغير محددة المعالم تماما وغير واضحة الإتجاه، ولم يحدد أو يتضح المدى الذي ستصل إليه هذه الأخطار. وتتصف هذه المرحلة بغياب وعدم توفر البيانات والمعلومات الكافية عن الأزمة المرتقبة فيما يتعلق بتطورها وتوقيت إنفجارها، ويتوقف مستوى الشعور بهذه الأزمة وحجم إدراكها على خبرة المديرين وقدراتهم على إدراك المتغيرات ذات العلاقة، وقدراتهم في مجال التنبؤ بأوضاع وحالات المنظمة المستقلة. وتتطلب هذه المرحلة من إدارة المنظمة جهودا مبكرة للتصدي للأزمة وتداعياتها المرتقبة من خلال إفقاد هذه الأزمة عوامل نموها ومرتكزات قوتها، وأن تبذل هذه الإدارة كل ما هو ممكن من أجل القضاء على هذه الأزمة في مهدها قبل أن تنمو وتتفاقم وتنعكس تداعياتها واثارها على المنظمة وأعمالها ونشاطاتها.

ومن الجهود التي ينبغي أن تركز عليها المنظمة لتحقيق النجاح في التعاطي معها وادارتها بفعالية في هذه المرحلة: العمل على امتصاص قوة الدفع التي تحرك الأزمة والتركيز على تفتيت هذه الأزمة إلى أجزاء صغيرة يسهل التعاطي معها والقضاء على اثارها. إيجاد مجالات اهتمام جديدة تغطي على الأزمة المرتقبة، وتصرف عنها الأخطار و تحولها إلى حالة هامشية ثانوية لا يلتفت إليها أفراد المنظمة أو المجتمع. تعميق التفاؤل والشعور بالثقة والأمل بمستقبل المنظمة. ديارتها بفعالية من أجل التخلص منها التعرف على الأسباب الحقيقية للأزمة وعوامل نشوبها

2. مرحلة النمو

إذا لم تنجح إدارة المنظمة في التغلب على الأزمة والقضاء عليها في مرحلة الميلاد فإن هذه الأزمة تنمو وتتطور وتتدخل مرحلة جديدة هي مرحلة النمو والإتساع، وهناك مجموعة من العوامل التي تدعم قوة الأزمة في هذه المرحلة نذكر منها :

- عوامل ذاتية مرتبطة بالأزمة نشأت معها وتكونت في المرحلة السابقة (مرحلة الميلاد).
 - عوامل خارجية جذبتها الأزمة وتفاعلت معها وأضافت إلى الأزمة قدرات جديدة للنمو والتوسع والانتساع .
- وفي هذه المرحلة يزيد الإحساس بالأزمة والأزمة و ادراكها في المنظمة. ، ولم تعد الإدارة قادرة على إنكار هذه الازمة ولا يمكن تجاهلها، فالتجاهل يترتب عليه آثار وخيمة على المنظمة، وفي هذه المرحلة يكون مطلوب من إدارة المنظمة التدخل لمواجهة الأزمة والتعاطي معها من خلال:
- العمل على عزل العوامل الخارجية الداعمة للأزمة
 - بذل ما هو ممكن من أجل تجميد نمو الأزمة
 - التركيز على علاج الأزمة من خلال تصحيح حالات وعناصر الخلل وعوامل القصور التي قادت إلى نشوء الأزمة .

3. مرحلة النضج:

تعتبر من أخطر مراحل الأزمة، ويندر أن تصل الأزمة إلى هذه المرحلة إلا إذا قوبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار في مراحلها الأولى، ومتى وصلت الأزمة إلى هذه المرحلة فإن الصدام أمر لا مفر منه.

4. مرحلة الانحسار والتقلص:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا مهما من القوة، وهناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.

5. مرحلة الاختفاء (ما بعد الازمة) :

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد كامل قوتها وينتهي الاهتمام بها، ويغيب الحديث عنها إلا عندما يذكرها التاريخ، ولا يغيب عن البال ضرورة الاستفادة من دروس الأزمة.