المحاضرة الأولى: ماهية الأزمات

مقدمة:

تعد الأزمات من الاحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات، اذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة اليوم. كما وتشكل مصدراً قلقاً لقادة المنظمات والمسوؤلين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية، هذا من ناحية وضعف الادارات المسؤولة في تبنيها نموذج إداري ملائم يمكن المنظمة من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية من ناحية أخرى.

إن الكشف المبكر عن الازمة وتحديد حجمها ونوعها، واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل مع الازمات أصبح ضرورة حتمية من أجل ايجاد أسلوب لإدارتها أو ما يطلق عليه "الإدارة الأزموية" ذات الآلية المميزة في مواجهة الازمات، وايجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها. إن استخدام هذه الأساليب والتقنيات الإدارية يكون بشكل مختلف تبعاً لنوع الازمة وبما يتماشى ونوع القيادة الادارية التي تتعامل مع هذه الأزمات.

أولا: مفهوم الأزمة

تعتبر الأزمة هي وليدة مجتمعها، إلا أنها تؤثر فيه تأثيرا مباشرا وتتفاعل مع معطياته وظروفه.

1- التطور التاريخي لمفهوم الأزمة:

نشأ مفهوم "الأزمة «crises» في نطاق العلوم الطبية، حيث يرجع إلي المصطلح اليوناني «كرينو» ويعني نقطة تحول للدلالة على حدوث تغيير جوهري مفاجئ في جسم الإنسان، قد ينتهي بالشفاء أو يؤدي إلى الوفاة، وهي لحظة مرضية محددة يتحول فيها المريض إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية معينة. ففي القرن السادس العشر شاع استخدام هذا المصطلح في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن السابع العشر للدلالة على درجة توتر العلاقة بين الدولة والكنيسة، وبحلول القرن التاسع عشر تم استخدامها للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وفي العام 1937 عرّفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها: حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال .

ولقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء.

2- مفهوم الأزمة:

يعتبر مفهوم الأزمة من المفاهيم الشائعة الاستعمال في كافة المجالات حتى في حياتنا اليومية، هذا ما أدى إلى صعوبة وضع تعريف شامل للازمة وهذا ما عبر عنه تشارلز ما كليلاند " يصعب ويتعذر وضع تعريف شمولي لمعنى الأزمة بسبب الكم الهائل من الدراسات التي نشرت خلال الأعوام الماضية حول مدلول الأزمة والتي حاولت معالجة هذا المدلول من مختلف زواياه.

أ- تعريف الأزمة لغة

فالأزمة بالتعريف اللغوي: تعرف في المعجم المحيط تعني الشدة والقحط أما في المنجد فإن أصل الكلمة مشتق من زأم، زؤوما أي مات سريعا.

ب- تعريف الأزمة اصطلاحا

يمكن إيجاز بعض التعاريف في الآتي:

تعرف الأزمة على أنها: "عبارة عن حالة تسبب نتائج سلبية أو غير مرغوب فيها للمؤسسة"

- "هي الحدث الذي يؤثر بشدة على قوة المؤسسة المالية ومواصلة نشاطها، مما يؤثر على علاقتها بالجمهور والعملاء، وكذلك مستوى التأثير على العاملين والنواحي المادية المتعلقة بهم"
- هي: "حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المؤسسة، ويؤدي إلى اضطراب في سمعتها"
- هي: "تهديدا خطرا أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار"
- هي: "حدث أو موقف أو حالة غير متوقعة واسعة أو عميقة التأثير تتعلق بمصير الفرد أو المصير الإداري للمنظمة وتهدد بقائها واستمرارها تستدعي التدخل لمواجهتها والحد من تأثيرها"
- هي: " تلك النقطة الحرجة، أو اللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل وإما للأسوأ، الحرب أو السلم"

ج- المفاهيم المرتبطة بالأزمة

و يختلط مفهوم الأزمة بغيره من المفاهيم المرتبطة به، ومرد ذلك يعود إلى تداخل بعض المفاهيم مع مفهوم الأزمة نظرا للتقارب الشديد، حيث تشترك جميعها في صفة أساسية وهي الحاجة إلى المواجهة والى الإدارة، ويؤدي الخلط بين المقصود بالأزمة والمفاهيم الاخرى إلى . سوء التخطيط لمواجهات الأزمات نتيجة للتهوين من الأمر أو عدم إعطائه العناية الكاملة أو اللازمة.

- **الحادث:** شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط أحد نتائجه"
- **الكارثة:** يقصد بها تلك الحالة المدمرة التي حدثت بالفعل، ونتج عنها أضرار مادية أو معنوية أو مادي ومعنوي في نفض الوقت، والكارثة هي حالة قد تكون سببا لأزمات لكنها لا تكون هي الأزمة ذاتها فقد تكون لها أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها مثل: كوارث، الزلازل، والفيضانات، والعواصف القوية. والكارثة في مجملها تعد سببا للأزمة .
- **الصراع:** وهو عائق يهدد الكيانات المختلفة حيث يصيبها بالخلل أو الإضطراب وغالبا ما يكون الصراع معروف أبعاده وأطرافه واتجاهاته.
- **الواقعة:** هو خلل في أحد مكونات النظام حدث وانتهى أثره، مثل شرخ في جدار الفرن العالي بشركة الحديد والصلب، أو تشققات في جوانب جسر، أو تلف صمامات في إحدى الماكينات، تسرب غاز من الأنابيب، أو ارتفاع حرارة الموتور بشدة...، كل هذه الأمثلة هي وقائع لأنها حدثت ويمكن السيطرة عليها دون خسائر، أما إذا أدت إلى خسائر فيمكن اعتبارها حادثة.

3- خصائص الأزمة:

للأزمة مجموعة من الخصائص، يمكن حصرها في:

- **التعقيد والتشابك والتداخل:** في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها، إلا أن هناك عدم وضوح في الأطراف والمسببات لا تتجلى إلا بعد مرور الوقت، لكن عند وقوع الأزمة تكون الأمور في غاية التعقيد والتشابك ويصعب تمييزها.
- **المفاجأة:** في حدوثها واستقطابها لكل الإهتمام لدى المؤسسات المتصلة بها والأفراد، حتى ولو كانت متوقعة المتصلة بها.
- **نقص المعلومات:** لا تعرف من المتسبب ولا كيف تتصرف، كما أنها المرة الأولى التي تصادفك فيها مثل هذه الأزمة.

- **ضعف الإمكانيات المادية والبشرية في التعامل مع الأزمات:** مما يؤدي إلى تفاقم الأزمات وتحولها إلى كوارث، ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها.
- **التهديد:** وهي الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة من الأفراد أو تقدم معين سواء بالإشارة أو القول أو الفعل من أجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب، ومن هنا تبدأ الأزمة.
- **ضيق الوقت:** فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتا كافيا للرد عليه والاستجابة له، وإن الرد عليه يجب أن يكون سريعا للغاية لما يمثله من تهديد للمصالح المؤسسة، كما أن الاستعداد لا يكون كافيا لمواجهتها ويدرك صناع القرار أن القوة المتاح لصنع القرار واتخاذه قبل تتطور الأزمة هو وقت محدود.

4- أسباب الأزمات

إن دراسة أسباب أمر بالغ الأهمية، وذلك لزياد المعرفة حول طبيعة الأزمة وأسباب نشوئها، و تتمثل أسباب الأزمات في:

- **سوء الفهم:** وهو يشير إلى خطأ في استقبال المعلومات المتاحة عن الأزمة، ويرجع ذلك للأسباب التالية:
  - قلة المعلومات وإشارات الإنذار الأزمة.
  - -المعلومات سريعة ومتلاحقة ومتغيرة لا يمكن الإلمام بها.
  - عدم القدرة على جمع المعلومات.
  - تداخل وتشويش في المعلومات وتضربها.
  - عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة.
  - الخداع البصري في استقبال المعلومات.
  - ضعف الحواس كالسمع والإبصار عند استقبال المعلومات.
  - سوء الحالة الصحية لمستقبل المعلومات.
- **سوء التقدير والتقويم:** ويطلق البعض على هذا السبب مصطلحا آخر وهو "الإفراط في الثقة الكاذبة بالنفس أو بالآخرين"، ويعد سوء التقدير والتقويم من أكثر أسباب حدوث الأزمات خاصة في المجالات العسكرية، حيث يكون الصدام العسكري وشيك الحدوث أو وقع بالفعل.

وسوء التقدير الأزموي ينشأ من خلال جانبين أساسيين هما:

- المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة في النفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه، ومن ثم تكون النتيجة الاستهانة بالطرف الآخر في الوقت الذي يشتد الخطر، ويقوم هذا الطرف بحشد طاقاته وتجميعها وإعدادها وتحقيق عنصر المفاجأة التي تصل إلى درجة الصدمة .

- **سوء الإدراك:** أي التفسير الخاطئ للأمور وعدم التقدير والتقييم للأمور والاعتماد على الجوانب الوجدانية والعاطفة في التفسير لكل من الجوانب العقلية، والاعتماد على مصادر غير دقيقة للمعلومات والتشويش المعتمد، مما يؤدي إلى تنامي روح السلبية والتخريب واللامبالاة.

- **الإدارة الفوضوية غير الرشيدة:** هنا لا تكون الأزمة عادية ولكن خطيرة مدمرة ومحطمة لكل شيء، وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب للأزمات، ولكن أيضا وبدرجة أشد خطورة كمدمر للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدراته، وهو ناتج لعدة أسباب منها :
  - سوء التخطيط وعدم الاحترام للهيكل التنظيمي.
  - قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.
  - إشاعة الصراع الداخلي بين الأفراد والكيان الإداري، وبالتالي حدوث انفصام بين مصالح الإدارة وبين مصالح العملين في الكيان الإداري.
  - عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.
- **الرغبة في الإبتزاز:** تقوم جماعات الضغط وجماعات المصالح بإستخدام هذا الأسلوب لجني مكاسب غير عادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفعالة إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف، وإخضاعه لسلسلة متوالية ومتصاعدة ومتلاحقة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار الخضوع لهم .
- **الشائعات:** تعتبر الشائعات من أهم مصادر الأزمات بل أن كثير من الأزمات يكون مصدرها الوحيد شائعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها بشكل معين ويتم تسخير الإشاعة بإستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا وملموسة من جانب قطاع من الأفراد.

كما يمكن النظر إليها على أنها سلاح رهيب يحطم الإدارة وتتحمل الإدارة مسؤولية انتشار الشائعات لسوء الاتصال وندرة المعلومات، وإخفائها مما يؤثر على الروح المعنوية، وبالتالي يولد الانهزام وعدم الثقة

- **انعدام الثقة:** وهو عدم الإيمان بالآخرين وتنعدم الثقة في بعض الناس، وربما تنعدم الثقة في نظام كامل كأن تنعدم الثقة في الإدارة العليا أو المؤسسة ويرجع سبب عدم الثقة، إلى ما يلي:
  - سيادة ظروف عمل سيئة.
  - انخفاض الدخل، وانخفاض الروح المعنوية والدافعية.
  - الخوف من تصرفات النظام.
  - عدم الاهتمام بالعمل . - عدم كفاءة النظام الإداري. - الاستبداد والدكتاتورية في العمل الإداري.
- **الأخطاء البشرية:** كثير من الأزمات يكون سببها الإهمال والتسيب وعدم القدرة على إدارة المشروع أو المؤسسة بكفاءة نتيجة لانتشار المحسوبية ومجاملة الرؤساء .
- **اليأس:** هي من أخطر مسببات الأزمات والتي تقع الشخص البائس إلى القيام بتصرفات طائشة تفوق كل تصور، ويعد اليأس أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي يتعرض لها متخذ القرار.