المحاضرة الثانية: ماهية الأزمات.

أولا: مراحل نشوء الأزمات

هو ما يطلق عليها دورة حياة الأزمة فالأزمة كظاهرة اجتماعية مثل باقي الظواهر تمر بمراحل وخطوات معينة، وتنقسم مراحل الأزمة إلى :

1-**مرحلة الميلاد:** في ظل هذه المرحلة يكون هناك بوادر تلوح في الأفق تنذر بأخطار غير معروفة بعد وغير محددة المعالم تماما، وغير واضحة الاتجاه ولم يتحدد أو يتضح المدى الذي ستصل إليه هذه الأخطار، وتتصف هذه المرحلة بغياب وعدم توفر البيانات والمعلومات الكافية عن الأزمة المرتقبة فيما يتعلق بتطورها وتوقيت انفجارها، ويتوقف مستوى الشعور بهذه الأزمة وحجم إدراكها على خبرة المديرين وقدرتهم على إدراك المتغيرات ذات العلاقة وقدرتهم في مجال التنبؤ بأوضاع وحالات المؤسسة المستقبلية.

ويطلق على هذه المرحلة بمرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، ويكون 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، وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي:

- خلق محور إهتمام جديد يغطي على الإهتمام بالأزمة ويحولها إلى شيء ثانوي؛
- معرفة أين تكمن عوامل الأزمة وعلاجها للقضاء على أسباب التوتر؛
- إمتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة؛
- الإحساس بالراحة والتفاؤل في المستقبل.

2- **مرحلة نمو الأزمة:** تنمو الأزمة عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية، التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وفي تلك المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ويشعر بها الكثيرون، ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها، وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة، وذلك على النحو التالي:

- عزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة؛
- تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه؛
- معالجة الأزمة بتصحيح الإختلالات وأوجه القصور التي أدت إليها .

تعتمد الأزمة في نموها واتساعها على نوعين من العوامل هما:

الأول: ذاتي خاص بالأزمة وقوتها؛ **والثاني:** خارجي يتصل بالبيئة التي توجد فيها الأزمة. وإذا كانت الإدارة قد فشلت في اكتشاف علامات الإنذار المبكر للأزمة، فانه يتوقع أن تبدأ في هذه المرحلة محاولات مواجهة الأزمة لأن الإنكار بعد أن تحولت الأزمة سواء من خلال تأثيرها أو من خلال حيث وسائل الإعلام عنها إلى حديث بين عدد كبير من الناس، يصبح مجد.

3- **مرحلة نضج الأزمة (قمة الإنفجار)**: وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة، حيث تصل الأزمة في هذه المرحلة إذا قبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار في مراحلها الأولى، ومتى ما وصلت الأزمة في هذه المرحلة فإن الصدام أمر لا مفر منه.

وفي هذه الحالة لا يكون أمام متخذ القرار إلا أحد الطريقين:

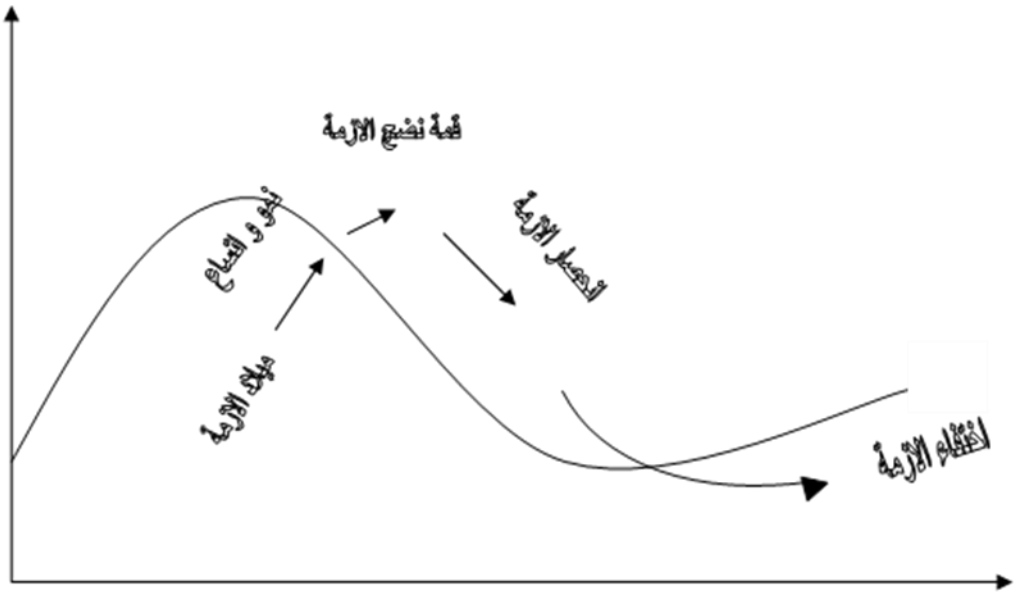
- الاستسلام للأزمة والإعتراف بها.
- ركوب الموجة الأزموية في ذكاء ودهاء والمغالاة في المطالبة بمطالب قوى صنع الأزمة لحين انحسارها.

4- **مرحلة الانحسار والتقلص الأزمة**: وصلت الأزمة إلى مرحلة ليست نهائية حيث نضجت واتسعت بعد الإعصار الهائج في كل مكان في المرحلة السابقة، واصطدمت بالعديد من الصخور فحدث لها نوع من التفتيت والانكسار فبدأت تتقلص وتنحسر، ولكنها لم تنتيه بعد، حيث ما زالت كالأمواج الضعيفة ممكن أن تعلوا حدتها في أي زمان طالما كانت هناك مصادر تغذيها وتستمد منها قوتها إذا لم تتحقق ما كانت تصبو إليه.

5- **مرحلة اختفاء الأزمة**: تصل الأزمة في هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها ولعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام والحديث عنها، وفي هذه المرحلة يجب أن يكون صانع القرار ملما بأدوات التعامل مع الأزمة حتى لا يقع فريسة لمسألة التشخيص.

والشكل الموالي يوضح مراحل دورة حياة الأزمة

الشكل رقم(01):دورة حياة الأزمة



ثانيا: تصنيفات الأزمات

وفيما يلي سيتم التعرض لمعظم تصنيفات الأزمات :

1- **الأزمات من ناحية درجة شدتها:** تتفاوت الأزمات من حيث درجة وقوة شدتها وتشتمل على نوعين:

أ- **الأزمة العنيفة:** وهي أزمات بالغة الشدة والعنف تعصف بالمنظمة، ويكون تأثيرها على المنظمة تأثيرا عنيفا، فهي تؤثر في كل مكونات المنظمة في مستوياتها المختلفة، ولا يمكن أن تنتج المنظمة في إدارة هذا النوع من الأزمات إلا من خلال التركيز في إفقاد الأزمة لقوة الدفع الخاصة بها، والعمل على تجزئة هذه الأزمة وتفتيتها، والتعامل مع كل الإستراتيجيات والتكتيكات والإجراءات التي تناسبه؛

ب- **أزمة خفيفة:** هي الأزمة ذات التأثير الضعيف، كالأزمات الناجمة عن بعض الإشاعات المفضوحة- .

2- **الأزمات من ناحية درجة تكرارها:** قد يتكرر حدوث الأزمات رغم إخمادها وذلك لأسباب وظروف كثيرة، ومن هذه الأزمات ما يلي:

أ- الأزمات المتكررة (الدورية): يتكرر حدوث الأزمات أحيانا وفقا للظروف التي تخلق في ظلها، فعلى الرغم من وجود تلك الأزمة والقضاء عليها وتحديد معالمها والعمل على الوقاية منها، إلا أنها تعود لتتكرر مرة أخرى وبشكل دوري، ويرتبط هذا النوع من الأزمات في المسببات لحدوثها، وفي حجم اتساعها وتأثيرها، وفي طرق ووسائل معالجتها وعلى طبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي المسيطر على حركة وقوى الفعل الاقتصادي في الدول التي حدثت فيها الأزمة، ومن أنواع الأزمة الدورية المتكررة الأزمات الاقتصادية؛

ب-الأزمات غير المتكررة (غير الدورية): تحدث هذه الأزمات وفقا للظروف التي تهيأ لظهورها مثل: الأزمات الناتجة عن سوء الأحوال الجوية أو الفيضانات أو نقص الأمطار...، والأزمات غير المتكررة هي التي لا تحدث عادة بشكل متكرر، بل بشكل عرضي مم يدعو إلى معالجتها عن طريق الاهتمام بمعالجة النتائج لا بمعالجة الأسباب.

3- **الأزمات من حيث عمقها وسطحيتها:** يمكن تصنيف الأزمات إلى نوعين وفقا لهذا الأساس هما:

أ- الأزمة العميقة: متغلغلة جوهرية هيكلية التأثير؛

ب-الأزمة السطحية: غير عميقة هامشية التأثير.

4- **تصنيف الأزمة من حيث محور وموضوع الأزمة:** وفقا هذا التقسيم يتم تصنيف الأزمات إلى ثلاث أنواع هي:

أ- **أزمات مادية:** هي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها ماديا وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة؛

ب- **أزمات معنوية:** وهي أزمات ذات نفسي وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها.

جـ - **أزمات تجمع بين المادية والمعنوية:** وهذا النوع كثير ما تلمسه في المشكلات الدولية والمحلية مثل: أزمة الرهائن، الإرهاب، فلكل منها جانبان مادي متمثل في الواقع الذي أحدثته الأزمة، ومعنوي الذي تحدثه في نفس المحيطين بها.

5- **تصنيف الأزمات من حيث طبيعة الحدوث:** وتنقسم الأزمات حسب هذا التصنيف إلى:

أ- **أزمة بفعل الإنسان:** وهي تلك الأزمات الناشئة عن فعل إنسان مثل: التهديد بالغزو العسكري، عمليات الإرهاب كخطف الطائرات والسفن والرهائن، الاضطرابات العامة والفتن، حوادث تلوث البيئة تسرب الإشعاع والمواد الكيميائية أو الصناعية إلى الهواء أو الماء، الحرائق الكبيرة، حوادث الطائرات والقطارات وغرق السفن العملاقة؛

ب- **أزمة طبيعية:** وهي الأحداث التي تحدثها الطبيعة مثل: العواصف الشديدة، الأعاصير، الفيضانات، حرائق الغابات، الزلازل، الانهيارات الثلجية،...الخ

6- **تصنيف الأزمات من حيث المدة:** وتنقسم إلى :

أ- أزمات صغيرة أو محدودة: تقع داخل المؤسسات أو مؤسسات المجتمع.

ب-أزمات متوسطة؛

ج- أزمة كبيرة..

7- **تصنيف الأزمات من حيث المضمون:** وتنقسم الأزمة في هذا المستوى إلى:

أ- **أزمة سياسية:** داخلية وخارجية؛

ب- **أزمة اقتصادية:** مثل: التضخم الاقتصادي والبطالة؛

ت- **أزمة مالية:** مثل تدهور أسعار الأسهم، وانخفاض أسعار صرف العملة؛

ث- **أزمة بيئية:** مثل: التغيير المفاجئ في المناخ، والفيضانات؛

ج- **أزمة أمنية:** مثل: الحروب والاضطرابات الداخلية وأعمال التخريب؛

ح- **أزمة اجتماعية:** مثل: ارتفاع معدلات الطلاق في المجتمع، وتزايد حالات الانتحار.

ثالثا: أبعاد الأزمة

عندما تنشأ الأزمة وتتفاقم في ظل مسببات وعوامل داخلية وخارجية تتفاعل معها كل مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والنفسية والأمنية، وتتجه الأزمة في دورة حياتها حسب مستواها إلى تهديد بقاء الدولة أو المؤسسة أو الفرد. وتتمثل أبعاد الأزمة في الآتي:

1- **البعد الزمني:** وهو بعد الفجائية وضيق الوقت المتاح للمواجهة، حيث إن فجائية الحدوث وضيق الوقت المتاح لا تمكن مدير الأزمة من استيعاب الموقف والاستعداد الفوري للمواجهة.

2- **البعد المؤسسي**: وهو بعد التهديد الكبير للكيان الإداري والمالي للمؤسسة، حيث إن الأزمة لكونها مشكلة مفتعلة فبكون حدوثها فجائيا، ويصاحبها تهديد كبير للمصالح والأموال الأمر الذي يعرض الكيان الإداري والمالي للمؤسسة إلى الانهيار الجزئي أو التام في حالة عدم السيطرة على الأمور في أسرع وقت.

3- **البعد النفسي**: وهو بعد سيادة حالة من الاضطراب وعدم الاستقرار لمدير الأزمة وحياة الأفراد، وذلك نظرا لعدم توفر المعلومات والتوالي السريعة لأحداث الأزمة نتيجة مجموعة من التتابعات التراكمية (Accumlative Sequences) تغذى كل منها الآخر، مما يزيد الموقف سوءا وغموضا وارتباكا سواء لمتخذ القرارات أو لحياة الفرد، الأمر الذي يصاحب الأزمة حالة من الاضطراب لعدم معرفة التكهنات المستقبلية وانتشار الشائعات بصورة مدوية بما يفقد الأفراد القدرة على التمسك الداخلي، ويحدث انخفاضا في معنوياتهم ونفسيتهم.

4- **البعد الإداري**: لأن الأزمة تهدد شرعية إدارة المؤسسة وكيانها الإداري وجدوى وجودها أمام الآخرين. تؤدي الأزمة إلى زعزعة قيادة المؤسسة ورسالتها وغايتها وأهدافها، وعدم جدوى استراتيجياتها وسمعتها لدى الآخرين.

5- **البعد الاجتماعي**: تؤدي الأزمة إلى بث الاضطراب في حياة الأفراد في المجتمع والإحساس بعدم قيمتهم في المجتمع، وعدم إشباع حاجاتهم الضرورية في الحياة.

6- **البعد الاقتصادي**: قد تمس الأزمة في الصميم أحد الأنشطة الصناعية أو التجارية أو الزراعية، وما يترتب عليها من أضرار وخسائر في الأرواح أو القرارات البشرية والمادية والمعنوية الفادحة.

7- **البعد السياسي**: قد يترتب على الأزمة آثار سياسية تمس النظام السياسي أو نظام الحكم في الدولة أو أحد رموزه أو أحد وظائفه الأساسية مما يؤثر على صورة النظام في المجتمع.

8- **البعد الأخلاقي**: ويكون ذلك في حالة إذا ما تعلقت الأزمة بالقيم الأخلاقية والأسس الثقافية والسلوكية التي تقوم عليها المجتمع، كما هو في: جرائم الرشوة والاختلاس....الخ.

9- **البعد الأمني**: عند نشوء الأزمات يرافقها الكثير من الإرباك والفوضى وانتشار الإشاعات وعدم وضوح الرؤية وقلة المعلومات المتوفرة كما أنها تحدث نوعا من الفراغ الأمني الذي قد يشكل بيئة مناسبة لانتشار الأتي: العنف السياسي، العنف الاجتماعي، الجريمة المنظمة، الفساد المالي والإداري، الإرهاب