



استراتيجية إدارة الأزمات



د. أيمن أحمد علي الحديدي
كلية التجارة - جامعة القاهرة

استراتيجية إدارة الأزمات

د. أيمن أحمد علي الحديدي

جامعة القاهرة - كلية التجارة

الناشر

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

7 شارع علام حسين - ميدان الظاهر - القاهرة

ت- 0227867198/ 0227876470

فاكس / 0227876471

محمول / 01112155522 - 01091848808

طبعة 2022

فهرسة أثناء النشر من دار الكتب والوثائق القومية المصرية

الحديدي ، أيمن أحمد علي .

استراتيجية إدارة الأزمات / أيمن أحمد علي الحديدي . القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

2021

254 ص ؛ 24 سم .

تدمك : 978-977-431-558-9

1 - إدارة الأزمات

أ-العنوان 658,4056

رقم الإيداع : 2021 /29119

بسم الله الرحمن الرحيم

{1/96} خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ {2/96} أَفْرَأُ وَإِنَّكَ الْكَاذِبُ

{3/96} الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ {4/96} عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ {5/96}

صدق الله العظيم

مقدمة

تعد الأزمات من الاحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات، اذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة اليوم. كما وتشكل مصدراً قلقاً لقادة المنظمات والمسؤولين 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 الأزمات اى وضع استراتيجية واضحة أصبح ضرورة حتمية من أجل ايجاد اسلوب لادارتها أو ما يطلق عليه "الادارة الازموية" ذات الآلية المميزة في مواجهة الأزمات، وايجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التي لايمكن تجنبها. إن استخدام هذه الأساليب والتقنيات الأدارية يكون بشكل مختلف تبعاً لنوع الازمة وبما يتماشى ونوع القيادة الادارية التي تتعامل مع هذه الأزمات.

يحتوي الكتاب على احدث المفاهيم والاسس والتطبيقات لادارة الأزمات ونظمها المعاصرة اعتمادا على المصادر والاطاريح والرسائل والدراسات والمستجدات في هذا الميدان لاثناء المكتبة العربية لاسيما المتخصصة في العلوم الادارية كمرجع يفيد طلبة الدراسات الجامعية والعليا في اختصاصات العلوم الادارية لتنمية مؤهلاتهم المعرفية للتعامل مع تطبيقات التقنيات والنظم المتعلقة بادارة الأزمات فضلا عن اكساب العاملين لاسيما المدراء في مختلف المنظمات بالمعارف والمهارات اللازمة التي تساعد على التعامل الفاعل مع هذه المداخل في اداء العمليات الادارية بمختلف ميادين العمل.

الفصل الأول

الأزمة

أنواعها و خصائصها و أسبابها و مراحلها

الفصل الأول

الأزمة

أنواعها و خصائصها و أسبابها و مراحلها

مقدمة:

حاول العديد من الكتاب والمفكرين صياغه وتحديد مفهوم الأزمة وذلك للوقوف إلى ما يحمله هذا المصطلح من معانٍ متعددة تختلف باختلاف المواقف أو الظروف التي تحدث فيها الأزمات، اذ ذكر تشالرز ماكيلاند بإنّ كماً هائلاً من الدراسات التي نشرت خلال الاعوام الماضية حول مفهوم الأزمة والتي حاولت معالجته من مختلف زواياه قد زادت من صعوبة الوقوف على حقيقته اذ لا تتبع هذه الصعوبة من الاسراف في استخدام هذا المصطلح في مجالات تعاملاتنا اليومية فحسب بل فيما قامت به من عملية التطور التاريخي من توسيع لنطاق استخدامه بحيث اصبح لفظ (الأزمة) يطلق على العديد من المواقف المختلفة. يتناول هذا الفصل وبثلاثة مباحث إلى مفهوم الأزمة وأنواعها وخصائصها وأسبابها ومراحلها.

1- المبحث الاول : مفهوم الازمة وأنواعها

2- المبحث الثاني : خصائص الأزمات واسبابها

3- المبحث الثالث : مراحل الأزمات



المبحث الاول : مفهوم الازمة وأنواعها

اولاً: مفهوم الأزمة

تعني الازمة في اللغة العربية الجذب والقحط والضييق والشدة التي تنتج عن انحباس المطر وبالتالي الفقر والمجاعة وقد تعني الضائقة في كل شيء من تكاليف الحياة. ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق من الكلمة اليونانية (Krisis) والتي تعني لحظة القرار، وهي بالصينية مكونة من حرفين يرمز الاول للخطر والآخر يرمز للفرصة. وتشير كلمة الأزمة الى لحظة مصيرية أو زمن مهم، كما تشير الى معنى التغيير المفاجئ وفي الغالب نحو الاسوأ. وفي الحضارة الإغريقية القديمة فان الأزمات هي مواقف تحتاج الى صناعة القرار، والأزمات تشكل نقط تحول تاريخية حيث تكون الخيارات والقرارات الانسانية قادرة على احداث تغييرات اساسية وجوهرية في المستقبل.

وتزايد الأزمة وتراكمها مستمر لاحداث وامور غير متوقع حدوثها على مستوى جزء من النظام أو على مستوى النظام بأكمله، هذه الاحداث قد تستمر في التراكم والتضخم الى الدرجة التي قد تؤدي الى التأثير في أكثر من جزء من النظام، ومن ثم تتأثر الانشطة والعمليات الحالية للنظام وقد يمتد تأثير ذلك ليؤثر في مستقبل النظام بأكمله.

ويمكن تعريف الازمة استناداً الى الادبيات بالآتي:

1. فالأزمة إدارياً هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمراريتها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في اوضاع غير مستقرة تعود الى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار وتؤدي الى خسارة مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها.

2. أنها حدث سلبي لا يمكن تجنبه مهما كانت درجة استعداد المنظمة التي تتميز بـ

عنصر المفاجأة، ونقص المعلومات، وفقدان السيطرة، تسارع الاحداث).



3. أنها لحظة حادة ومفزعة شديدة الالم محيرة في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الاسباب بالنتائج وتداعي الاحداث بشكل متلاحق ليزيد من حدتها ومن درجة المهوول ليهدد الكيان الاداري وبالتالي انهيار سمعة وكرامة كبار المديرين.

4. هي موقف خارج عن السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل في المجتمع وان مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد سريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد.

5. ويعد تحديد حالة ما على انها ازمة من الامور التي تعد بالغة الصعوبة والتعقيد الان انه يعد الكلمات (الصراع، الكارثة، الصدمة، والمشكلة) معبرة شكلياً عن مفهوم الازمة والقاصرة عن اعطاء المعنى الدقيق والمقصود لمفهوم الازمة، فالازمة برأيه لا تكون كذلك الا اذا تضمنت عناصر اساسية اربعة هي (التهديد، ضغط الوقت، المباغثة، وعدم التأكد).

6. انها موقف تحذيري يتضمن مجموعة من المخاطر كالتعارض مع العمليات اليومية والعادية للاعمال، وتعريض المنظمة للرقابة الشديدة من جني الحكومة او من جانب وسائل الاعلام، وتعريض الصورة الذهنية الايجابية (التي تتمتع بها المنظمة) للخطر، من جانب آخر فان الازمة قد تؤدي الى تعزيز الشكوك في اداء المنظمة وتؤدي الى فقدان الثقة في المنظمة، اي ان تأثيرها يكون تأثيراً سلبياً وفي حالات قليلة يكون تأثيرها ايجابياً.

اذاً الازمة حالة غير طبيعية تمر بها المنظمة تهدد وجودها بسبب ظرف داخلي او خارجي متوقع او غير متوقع وعدم الاستعداد الكافي لتفادي الضرر.

كما ان الازمة المالية مفهوم يرتكز على العديد من الابعاد المعرفية القائمة على الجدل الفلسفي حول تفسير وتعريف مضمون الازمة المالية، بسبب اختلاف حالات الاسواق المالية التي تعرضت لأزمات مالية واختلاف درجة مخاطر وتداعيات واسباب كل ازمة مالية، فضلاً عن تداخل المفاهيم المعرفية المتعلقة بتفسير حالة الاسواق المالية عند تدهور نشاطها المالي.



يتميز مفهوم الأزمة المالية عن مفاهيم أخرى مثل عدم الاستقرار المالي والازمة المالية النظامية، فالازمة المالية هي الحالة التي تتحرك فيها المتغيرات المالية كأسعار الأسهم واسعار صرف العملات باتجاه واحد صعوداً ونزولاً وغالباً ما تكون بشكل معاكس للتوقعات السابقة لها، بينما يشير عدم الاستقرار المالي الى الحالة التي تنقلب فيها تلك المتغيرات صعوداً ونزولاً وان جزء من هذه التقلبات يمكن التنبؤ بها ولا يكون ذلك للجزء الاكبر منها وحيث يمكن التأمين إزاء التقلبات المتوقعة والتغلب على غير المتوقع منها. كما يصف (Miller) الأسواق المالية بأنها غير مستقرة و/أو كونها ميالة للازمة المالية عندما تتسم بتعدد التوازن لمتغيراتها المالية (كأسعار الأسهم الفائدة...الخ)، وبالتالي فإن حالة عدم الاستقرار للسوق المالية تكون نتيجة انعكاسية لحالات التوازن المتعددة ، وتكون السوق المالية مستقرة عندما تستطيع المؤسسات المالية الاستمرار في نشاطها المالي وأداء التزاماتها التعاقدية، بما في ذلك نشاطات الوساطة وإدارة ما تملكه من موجودات بدون أية معوقات أمام ذلك.

إما الأزمات المصرفية فتعرف على أنها الحالة التي تصبح فيها المصارف في حالة عسر مالي بحيث يتطلب الأمر تدخلا من المصرف المركزي لضخ أموال لهذه المصارف أو إعادة هيكلة النظام المصرفي.

كما تعرف الأزمة المصرفية بأنها حالة عدم توفر سيولة أو إعسار مالي لدى المصارف خلال فترة زمنية معينة.

ويعاني مفهوم الأزمة كسائر مفاهيم العلوم الاجتماعية الأخرى من تداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به، كالمفاهيم الشائعة التي تتشابه في بعض خصائصها، ولكنها ليست الازمة بمفهومها الاداري ، ومن تلك المفاهيم:



1. المشكلة Problem :

وهي تمثل مرحلة من مراحل الازمة ولكنها لا تمثل الازمة بجميع جوانبها فهي عبارة عن وضع صعب يؤدي الى عدم القدرة على انجاز ما يراد انجازه فعلاً. وتظهر المشكلة بوضوح عندما نعجز في الحصول على النتائج المتوقعة من اعمالنا وانشطتنا المختلفة.

2. الكارثة Disaster :

هناك خلط كبير بين الكارثة والازمة نظراً للاتصاق والارتباط الشديدين بين الكلمتين، فالمشكلة التي تبقى دون حسم فترة طويلة تتحول الى كارثة، والكوارث هي غالباً المسببة للأزمات، حيث انها نكبة مفاجئة وضخمة وقد تكون لحظة انفجار الازمة ولكنها ليست الازمة بجميع مراحلها فهي حالة حدثت فعلاً مدمرة نجم عنها ضرر مادي او غيره كالبراكين وينجم بعد ذلك ازمة كأزمة المساكن والاغاثة...الخ. والكارثة هي النتيجة الساحقة التي لا يمكن التخلص منها كالتوارئ والأزمات التي لا يتم التعامل معها بالاسلوب صحيح والكوارث قد تخلف آثاراً.

3. الحادث Accident :

وهو خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله ومثال ذلك المصنع كله او المنظمة او الصناعة، وفي هذه الحالة يتوقف انتاج النظام بأكمله او يجب ايقافه حتى الانتهاء من عمليات الاصلاح.

4. الصراع والنزاع Conflict & Dispute :

حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل المركزي للخلل او الاضطراب فهو يمثل تصارع ارادتين وتضاد مصالحها ويركز مفهوم الصراع على العلاقة الاجتماعية بين الأفراد وتمهد العوامل الاتية لظهور النزاع:

– الاعتقاد في وجود النزاع سواء أكان حقيقياً او وهمياً حيث يتأثر التصرف في هذه الحالة بالادراك ويلعب دوراً اساسياً في وجود النزاع.

– يؤدي وجود تعارض في الاهداف او المصالح او التصرفات الى التنزع بين الافراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة كأثار المرض على جسم الانسان ويصبح الحل الوحيد هو شفاء جسم المنظمة من النزاعات.



والصراع لا يمثل تهديداً مباشراً وصريحاً للمنظمة واستمرارها بل ان الصراع يؤدي الى تدني الاداء والازمة تمثل مرحلة متقدمة من الصراع .

5. التهديد Threat :

وهو علامة او إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه وهو يمثل مرحلة ما قبل الازمة.

6. الخلاف Dispute :

يعبر عن المعارضة والتضاد وعدم التطابق سواء في الشكل او الظروف او في المضمون فالخلاف لا يمثل ازمة في حد ذاته، ولكنه يعبر عنها او يكون باعثاً لها. على وفق ذلك يمكن النظر الى الازمة على أنها موقف استثنائي يهدد اي منظمة ويشكل خطراً ويحدث تغيرات عميقة وجوهريّة بأنشطتها مما يستوجب الاستجابة خلال وقت معين، والا سيكون له عواقب على مستقبل هذه المنظمة واستمراريتها.

استنادا لما تقدم ، يمكن تحديد ثلاثة عناصر اساسية للازمة، هي:

● عنصر المفاجأة: اذ ان الازمة تنشأ وتنفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ ايضاً.

● عنصر التهديد: تتضمن الازمة تهديداً للاهداق والمصالح في الحاضر والمستقبل.

● عنصر الوقت: ان الوقت المتاح امام صناع القرار يكون وقتاً ضيقاً ومحدوداً.

لذا فان اهم ما تتميز به الازمة، هي:

● نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة الى الفعل المتزايد ورد الفعل لمواجهة الظروف الطارئة.

● ينقص فيها التحكم في الاحداث.

● تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات، فمديرو الازمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.

● ضغط الوقت والحاجة الى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ
لعدم وجود الوقت لاصلاح الخطأ.

● التهديد الشديد للمصالح والاهداف كأنهيار الكيان الاداري.



• المفاجأة والسرعة التي تحدث بها.

• التداخل والتعدد في الاسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمهتمة وغير المهتمة واتساع جبهة المواجهة.

• سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل الى حد الرعب وتقييد التفكير.

ثانياً: أنواع الأزمات

تتعدد الرؤى والزوايا التي ينظر منها الباحثون الى الأزمات وهذا التعدد يمكن ان يفرز لنا اصنافاً من الأزمات وفقاً لاعتبارات معينة، فقد صنفت الازمة الى أزمة الاختراق الاداري، أزمة المشاركة السياسية، أزمة الشرعية، أزمة التوزيع، أزمة التكامل القومي، أزمة الهوية، أزمة إدارة البيئة. وقد صنفتها اخرون إلى اعتبار الأزمات اما (داخلية) تهدد الامن في الداخل أو (خارجية) تنشأ بسبب صراع طويل بين قوتين وتقوم بتهديد صناعات القرار. واخرون قاموا بتصنيف الأزمات حسب الفترات اي أزمات تتعلق **بمرحلة الرواج** كأزمات نقص الأيدي العاملة أو نقص المواد الخام وكذلك نقص رأس المال والنقص في الاداريين وذلك بسبب زيادة لانتاج وكثرة الطلب على المنتجات. وهناك أزمات تظهر في **مرحلة الانكماش** وما يتعلق بهذه المرحلة من انهيار اسعار الاسهم في بورصة الاوراق المالية وأزمات تدني معدلات الاجور وتراجع معدلات الربحية وتدني مستوى اداء العاملين في المنشآت أما الأزمات المتعلقة بمرحلة الركود والتي هي ذات طابع دوري فتمثل أزمات الثقة وعدم الولاء وعدم الانتماء وكذلك أزمات التوتر الاجتماعي وانتشار الامراض الاجتماعية الخطيرة. والبعض الاخر يميز بين مظاهر متعددة من الأزمات فهي إما الأزمات (اساسية) تحمل في اطرافها تهديدا للامن والسلام الدوليين، أو أزمات (غير اساسية) تشكل تهديداً للاطار الاقليمي الذي تنشأ فيه ولذلك اعتبرها أزمات (شاملة أو جزئية) فهي من حيث (شموليتها) كأن تكون أزمات سياسية واقتصادية وثقافية، أما الأزمات الجزئية فتتخذ حيزاً مكانياً محدوداً في الشكل والمضمون والنتائج. وكذلك تم تصنيف الازمة الى: من حيث تكرار الازمة فهي دورية أو غير دورية، ومن حيث عمق الازمة فهي اما سطحية أو عميقة، ومن حيث تأثير الازمة فهي اما هامشية أو جوهرية، ومن حيث شدة الازمة فهي اما عنيفة أو هادئة، ومن حيث



نطاق الأزمة فهي اما أزمات شخصية أو أزمات على مستوى الكيانات الادارية، ومن حيث جغرافية الأزمة فهي اما أزمات واردة من الخارج أو أزمات داخلية تصدر للخارج أو أزمات داخلية تبقى على النطاق المحلي لا يمكن نقلها للخارج، ومن حيث محور الأزمة فهي اما أزمات معنوية أو أزمات مادية أو قد تكون أزمات مادية أو معنوية.

تصنف الأزمات وفق اراء الباحثين كالآتي:

1. أزمات سطحية وتحدث الأزمات السطحية بشكل فجائي لا تشكل خطورة وتنتهي من خلال التعامل مع اسبابها العميقة، وقد تكون الأزمات عميقة الاثر ذات طبيعة شديدة القسوة وبناء على مقدار التغلغل وعمق الازمة سيكون تأثيرها كبيراً على المنظمة التي تحدث فيها الازمة. وقد تتحول الازمة السطحية الى ازمة عميقة اذ لم يتم التعامل معها بشكل سليم.

2. أزمات مفاجئة تحدث بشكل عنيف وفجائي وتخرج المسببات المؤدية لها عن الطابع المألوف او المعتاد.

3. الازمة الزاحفة وهي ازمة تنمو ببطئ ولكنها محسوسة ولايستطيع متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الازمة وانفجارها، يصاحب هذه الازمة تهديدا يتحسسها الافراد العاملون بموقع الازمة ولعدم وجود قواسم مشتركة بين العاملين والادارة تحدث الازمة.

4. الازمة المتراكمة، وهي الازمة التي يمكن توقع حدوثها، وان عملية تشكيلها وتفاعل اسبابها تأخذ وقت طويل قبل ان تنفجر وتنمو وتتطور مع الزمن ومن ثم تكون هناك فرص كثيرة لدى الادارة لمنع حدوث الازمة والتقليل من اثارها قبل ان تصل الى مرحلة واسعة. ولا توجد حلول جذرية لمثل هذه الأزمات.

5. ازمة يمكن التنبؤ بها، تحدث نتيجة اسباب داخلية اذ تكون المنظمة من خلال انظمتها الرقابية مهيئة او قادرة على التعامل مع الازمة، ويمكن التخلص منها بوجود البديل المناسب.



6. الازمة التي لايمكن التنبؤ بها، تحدث بسبب التغييرات المفاجئة للبيئة الخارجية وان سبب حصول هذا النوع من الأزمات ضعف المنظمة على مراقبة وتفحص البيئة الخارجية وبشكل فاعل.

7. الأزمات الروتينية، تحدث بشكل دوري، وأزمات ناتجة عن تعديل القوانين والانظمة وكذلك الخسائر الدورية.

8. الازمة الاستراتيجية، التدهور والتآكل في قدرة وامكانيات المنظمة ويتضح هذا التدهور او التهديد عندما تكون المنظمة غير قادرة على احتواء ما يحدث من متغيرات في البيئة المحيطة وتتخذ اجراءات لمعرفة الاسباب ومعرفة مواردها.



المبحث الثاني : خصائص الأزمات واسبابها

اولا: خصائص الأزمات:

يمكن حصر خصائص الأزمات بمجموعتين:

1. خصائص خاصة بالفرد وتشمل (الضغط، القلق، التوتر، التهيج النفسي، الرعب اللامبالاة).

2. خصائص خاصة بالمنظمات وتشمل (التهديد الخطير لبقاء المنظمة، وضيق الوقت الخاص بالاستجابة، وغياب الحل الجذري السريع).
وتتوافر الخصائص الآتية في الازمة:

1. وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة في اثناء وقوع الازمة.
2. الازمة تؤدي الى احداث مفاجأة كبيرة وعنيفة عند وقوعها.
3. تتسم الازمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات.
4. وجود حالة من الرعب والخوف في المنظمة، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للمنظمة.

5. محدودية المدة الزمنية للازمة، فالازمة لا تمتد لمدة زمنية طويلة.
6. وجود حالة من الشعور بالحيرة والضعف وعدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الازمة والتعامل معها.

7. نظراً لانعدام حالة التوازن لدى صناع القرار (نتيجة لوقوع الازمة) فإنهم قد يصبحون تحت سيطرة الاخرين من المتخصصين وغير المتخصصين.

8. ظهور بعض القوى التي تدعم الازمة وتؤيد كل ما يقود الى تفاقمها، ومن اهم هذه القوى هم اصحاب المصالح المعطلة او المؤجلة.

9. تتعرض مصالح المنظمة في ظل الازمة الى التهديد والى ضغوط كبيرة من جانب اطراف متعددة.

10. تؤدي الازمة الى ظهور اعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة كتفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية والتوتر والقلق وفقدان الدافع نحو العمل...الخ.



كما اضافة اخرون الخصائص التالية لازمة الى الخصائص السابقة الذكر:

1. انها تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
2. التهديد للمصالح، وهي اجراءات تصدر من فرد او مجموعة افراد اونظام معين سواء بالاشارة او القول او الفعل من اجل الاستجابة لمطالب يسعى طرف الى تحقيقها من قبل طرف آخر.
3. ضيق الوقت، فالحدق لا يتيح وقتاً كافياً للرد وانها تتطلب اهتماماً فورياً واتخاذ اجراءات سريعة.
4. ان سلوك المنظمة وعملها في حالة الازمة تختلف عنه في الظروف العادية (دون وجود ازمة) او اثناء فترة النمو المخطط له، لذا فان الاجراءات والاساليب المستخدمة من قبل الادارة يجب ان تختلف عن اجراءات ادارة الازمة.

ثانيا: اسباب الأزمات

تنشأ الازمة لاسباب مختلفة وهذه الاسباب كثيرة ومتباينة بتباين طبيعة الازمة ومجالها ومكان وزمان حدوثها، وبصفة عامة ومن خلال اراء الباحثين في ذلك يمكن ان تنشأ الازمة نتيجة للاسباب الآتية:

1. **سوء الفهم:** وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما:
 - أ. المعلومات المبتورة.
 - ب. 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 ﷺ 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 لمحاربتة، فما كان منه إلا أن عاد أدراجه وجلاً وخائفاً، مخبراً الرسول ﷺ بأنهم منعوا عنه الزكاة، وأنهم خرجوا لمحاربتة وكادوا يقتلونه لولا أنه هرب منهم .. وكانت



أزمة .. استعد الرسول ﷺ خلالها لمحاربة هذه القبيلة، لولا أن أدركه أهلها ليخبروه بالحقيقة وانتهدت الأزمة.. والتي أورد الله فيها قرآناً "يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين".

2. 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 فيقبل 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.

3. 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: أ.المغالاة والإفراط في الثقة سواءً في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

ب.سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

وتعد حرب أكتوبر 1973م 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.

4. الإدارة العشوائية:

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

أ.عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.

ب.عدم الاحترام للهيكل التنظيمي.

ج.عدم التوافق مع روح العصر.

د.سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.

ه.قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.

و.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.

5. الرغبة في الإبتزاز:

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.



6. 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.

7. 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.

8. 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 للثنتين 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.

9. 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 تشرنوبل، وحوادث اصطدام الطائرات في الجو.

10. 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.

11. 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.

12. 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.

اما في الأزمات المالية فتختلف طبيعتها بسبب اختلاف مسبباتها، ويعد تحديد مسببات الأزمات المالية من الأمور التي تتسم بالصعوبة والتعقيد لعدة أسباب منها:

اولاً: اختلاف مداخل تحليل الأزمات المالية (مدخل مالي، مدخل سياسي، مدخل اقتصادي) الأمر الذي ينجم عنه اختلاف وجهات النظر حول المسببات الرئيسة أو جذور الأزمة المالية.

ثانياً: اختلاف الأسواق المالية في حجم نشاطها وإدارتها لمحافظها الاستثمارية وادواتها المالية ودرجة تطور تلك الأدوات والتكنولوجيا المستخدمة والعوامل البيئية (الخارجية والداخلية)، المؤثرة في نشاط تلك الأسواق المالية، مما يجعل كل سوق مالي يتسم بطبيعة استثمارية مغايرة لسوق مالية أخرى وبالتالي فإن تعرض أية سوق مالية إلى أزمة مالية سوف ينجم عنه أزمة مالية تتسم عند تحليلها بمسببات وجذور تعود في الأصل لطبيعة نشاط تلك السوق المتعرضة للأزمة المالية.



ثالثاً: انعكاس الجدل المعرفي حول مفهوم الأزمة المالية على وصف حالة السوق المالية موضع الأزمة، مما يؤثر في تحديد المتغيرات المالية (كأسعار الأسهم وأسعار الفائدة وحجم القرض ونوعه...الخ)، التي ستكون موضع الاهتمام لتحليلها كونها المسببات الرئيسة للأزمة المالية، وعدم التركيز على متغيرات أخرى قد لا تقل أهمية عن غيرها كمسببات رئيسة للأزمة المالية.

رابعاً: صعوبة تحديد الأهمية النسبية للعوامل المسببة للأزمة، ذلك لان تحليل الأزمات المالية يكون بعد وقوعها وعند وقوع الأزمة ستكون المتغيرات المالي قد أثرت وتأثرت ببعضها البعض مما يسبب ضبابية في تحديد أي من المتغيرات أكثر و/ أو بدء في التأثير بمتغيرات أخرى.

اما (Miller) فيعتمد في تحليله لمسببات الأزمة المالية مدخلاً سياسياً من خلال انعكاس القرارات والتصريحات السياسية على طبيعة نشاط الأسواق المالية من خلال:

- انهيار الاتحاد السوفيتي عام (1990) وانهيار النظام الاشتراكي أديا إلى جعل عوامة الأسواق المالية الذي ينجم عنه توسع الأسواق المالية وانفتاحها على بعضها البعض وسهولة تدفق رؤوس الأموال فيما بينها.

- أسهمت تصريحات الرئيس الأمريكي (Ronald Reagan) والسيدة (Tatcher) عن السياسات التنظيمية الجديدة للأسواق الأمريكية واستثماراتها في الأسواق الأخرى والإعلان عن التوسع في تلك السياسات، أسهمت تلك التصريحات في سرعة انتقال التدفقات الرأسمالية فيما بين الأسواق المالية بناءً على تلك التصريحات.

و تم تفسير حدوث الأزمات المالية لأسباب متعلقة بالاقتصاد الكلي (Macroeconomic)، كارتفاع التضخم وعجز الحساب الجاري والتوسع المفرط في الاقتراض.



المبحث الثالث : مراحل الأزمات

ان الازمة ظاهرة اجتماعية معقدة في بنيتها وتركيبها وفي العوامل الدافعة لها ولذلك فهي تمر بمراحل متعددة ولكل مرحلة خصائصها وسماتها التي تميزها عن غيرها ولكنها تشكل بعضها مع بعض حلقات متكاملة توضح مسار الازمة وتطورها وان وعي الازمة منذ وجودها ومتابعة تطوراتها المختلفة يساعد في التعامل معها وتطوير نتائجها واحتوائها. وتمر الازمة بالمراحل الاساسية التالية وحسب تصنيفها:

1. تصنيف الازمة وفقاً لمرحلة التكوين (دورة حياة الازمة).

هناك خمس مراحل اساسية تمر بها الأزمات وعلى وفق ما يأتي :

أ. الازمة في مرحلة الميلاذ (النشوء).

وفي هذه المرحلة تبدأ الازمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (احساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الافق وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم او الاتجاه او الحجم او المدى الذي سيصل اليه. ويرجع هذا الى اتساع نطاق المجهول في الازمة وغياب كثير من المعلومات حول اسبابها او المجالات التي ستخضع لها وتتطور اليها او ستفجر عندها وحجم هذا الانفجار.

وتتطلب هذه المرحلة من ادارة المنظمة جهوداً مبكرة للتصدي للازمة وتداعياتها المرتقبة من خلال افقاد هذه الازمة عوامل نموها ومرتكزات قوتها، ومن هذه الجهود:

- العمل على امتصاص قوة الدفع التي تحرك الازمة والتركيز على تفتيت هذه الازمة الى اجزاء صغيرة يسهل التعاطي معها والقضاء على آثارها.

- ايجاد مجالات اهتمام جديدة تغطي على الازمة المرتقبة وتصرف عنها الانظار وتحولها الى حالة هامشية ثانوية لا يلتفت اليها افراد المنظمة او المجتمع.

- تعميق التفاؤل والشعور بالثقة والتفاؤل والامل بمستقبل المنظمة.

- التعرف على الاسباب الحقيقية للازمة وعوامل نشوءها وادارتها بفاعلية من اجل التخلص منها وضمان القضاء على تداعيات الازمة وهذه الازمة في مهدها.