

إدارة الأزمات

الاستعداد لما قد لا يحدث والتعامل مع ما حدث. لا يخفى على المتابع لسير الأحداث بخاصة السياسية منها ما للأزمات بكل أنواعها من دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على صعيد الهدم أو البناء، وقراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام يفضي بنا إلى تلمس خيط يقودنا إلى حقيقة مفادها ان المجتمعات التي اعتمد الهرم القيادي فيها على فرق خاصة وكفوءة في التعامل مع الأزمات كانت أصلب عودا وأكثر على المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوبا مغايرا تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة سلفا مع بؤر الصراع والتوتر ما أدى بالتالي إلى ضعفها وتفككها، فالأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار. في الأحداث التاريخية الكبرى نجد انه بين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز الإبداع وتطرق فضاءات بكر تمهد السبيل إلى مرحلة جديدة، غالبا ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغييرا مقبلا 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 فقد نشأت أفكار جديدة من أجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيلها.

تعريفها :

- يرى (scher mehorn) أن الأزمة الإدارية إنما هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي إلى كارثة إن لم يجز حلها بصورة سريعة.
- عرفها (اللوزي) بأنها كل موقف أو حدث يؤدي إلى أحداث تغيرات ايجابية وجادة في النتائج وهي حدث أو تراكم لمجموعة من، أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه وهي من الناحية العملية انقطاع عن العمل كليا أو جزئيا لمدة تطول أو تقصر لسبب معين يتبعها تأثر الكيان وتحوله.
- الدكتور نعيم إبراهيم الظاهر: عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام . وهي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقاء المنظمة أو النظام نفسه .
- عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين هما ،
 - أ التهديد : حيث يشعر الأطراف فيها بأنهم لن يستطيعوا الحصول أو المحافظة على القيم والموارد أو الأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة لهم.
 - ب ضغط الوقت : إدراك الأطراف المشاركة فيها لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق واتخاذ تصرف قبل بدء حدوث أو تصعيد الخسائر ويتأثر إدراك المدير للوقت المتاح للتعامل مع الأزمة بعوامل مثل :تعقد المشككة ، مستوى الاجتهاد ، والضغط النفسي ، إذا كلما زاد تعقد المشككة زاد إحساس المدير بالضغط النفسي وزاد شعوره بضغط الوقت وكلما قل ذلك من درجة استجابته للأزمة .

- ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير .
- معجم ويبستر فيعرف الأزمة بأنها نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ . وهي لحظة حاسمة ، أو وقت عصيب، أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة .

الأزمة مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي وتعني نقطة تحول بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض. وهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان، لذلك فقد شاع استخدام هذا المصطلح في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامه للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحوّل فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. 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، وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدّد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل، أو إلى الأسوأ. يعرف بيبير (Bieber) الأزمة بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها.

- وزير خارجية الولايات المتحدة الأسبق هنري كيسنجر فاعتبر الأزمة بأنها عرض (Symptom) لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة للانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها.
- عرف أليستار بوخان (Alastair Buchan) الأزمة بأنها تحدٍ ظاهر أو رد فعل بين طرفين أو عدة أطراف، حاول كل منهم تحويل مجرى الأحداث لصالحه.
- كورال بل (Coral Bill) فإنها تعرفها بأنها ارتفاع الصراعات إلى مستوى يهدد بتغيير طبيعة العلاقات الدولية بين الدول.
- عرفها جبر على أنها تعني تهديدا خطرا متوقعا أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار.
- أما الشعلان فعرفها بأنها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.

كذلك، يمكن تعريف الأزمة باعتبارها نقطة تحول، أو موقفاً مفاجئاً يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، وتستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة، في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة .

- وايضا يمكن أن تعرف ب - هي لحظة حرجة و نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع جديدة تتسم بعدم الاستقرار، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، مما يستلزم مهارة عالية لإدارتها

والتصدي لها. غير أن ذلك ليس بالأمر المتاح في كل الأوقات، فعادة أثناء الأزمة تكون الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة.

مفهوم الأزمة

أزم، أزماء، أزم، تأزماً، وتأزم يعني أصابته أزمة، أزم على الشيء أزماءً: أي: عضّ بالفم كله عضاً شديداً، وأزم الفرس على اللجام، وأزم فلان على كذا يعني لزمه وواظب عليه، وأزمت عليهم السنة أي اشتد قحطها. والأزمة تعني الشدة والقحط، والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم . ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لتقرر (To decide). أما في اللغة الصينية فكلمة أزمة تنطق (Ji-Wet) وهي عبارة عن كلمتين: الأولى تدل على (الخطر) والأخرى تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة .

كان أول نشوء لمفهوم الأزمة كان في نطاق العلوم الطبية بحيث يرجع إلى المصطلح اليوناني (كرنيو) أي نقطة تحول ..وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً . ثم انتقل بعد ذلك إلى العلوم الانسانية وخاصة علم السياسة وعلم النفس ثم الاقتصاد وخاصة بعد تفجر الأزمات الاقتصادية في العالم منذ أواخر الستينيات . وعرفت الأزمة في التخصصات الادراية بانها نوعاً من التوتر والحيرة لدى المسئولية داخل المؤسسة واثار ذلك علي الجوانب الإدارية واداء العاملين وكيان المؤسسة الاستراتيجية بقائها وعلاقتها بالجمهور والاهداف التي ترتبت عليها . اما الازمة من الناحية الاجتماعية فهي تعرف علي انها خلل وعدم توازن في عناصر النظام الاجتماعي في ظل حالات من التوتر والقلق والشعور بالعجز لدى الافراد وعدم القدرة علي اقامة علاقات اجتماعية وانسانية وظهور قيم ومعايير اخلاقية مغايرة للثقافة السائدة

سماتها

وقد ذكر ستيف ألبرت (Steve Albert) في كتابه إدارة الأزمات ستة سمات تميز الأزمة وهي:

- المفاجأة: وتعني أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار، أو قرع للأجراس بل بشكل مفاجئ؛
- نقص المعلومات: وتعني عدم توفر معلومات عن المتسبب بهذه الأزمة، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات، خصوصاً إذا كانت تحدث لأول مرة؛
- تصاعد الأحداث: عند حدوث الأزمات تتوالى الأحداث لتضييق الخناق على أصحاب القرار؛
- فقدان السيطرة: جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة وتوقعات أصحاب القرار فتفقدهم السيطرة والتحكم بزمام الأمور؛

- حالة الذعر: تسبب الأزمة حالة من الذعر فيعمد صاحب القرار إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه ؛
- غياب الحل الجذري السريع: الأزمات لا تعطي مهلة أو فرصة لصاحب القرار حتى يصل إلى حل متأن، بل بسرعة لا بد من الاختيار بين عدد محدود من الحلول واختيار أقلها ضرراً.

خصائصها

- تمثل الأزمة نقطة تحول جوهري ينطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة؛
- تتطلب قرارات مصيرية لمواجهة أو لحسمها؛
- تسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لانطوائها على عنصر المفاجآت؛
- تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسة للمنظمة؛
- تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل، وقد يفقد أحد أطراف الأزمة أو بعضهم السيطرة على مجرياتها؛
- تتطلب الأزمة معالجة خاصة، وإمكانيات ضخمة.

الفرق بين الأزمة والمفاهيم المشابهة

يلاحظ أن مصطلح " أزمة" يستعمل كثيرا من طرف الباحثين ووسائل الإعلام في غير موضعه، كما يتم الخلط عادة بينه وبين مصطلحات مشابهة، حيث هناك تعريفات لأهم المصطلحات التي قد تخلط مع مفهوم الأزمة:

الحادث (Accident)

الحادث هو حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة وتنتهي هذه الحالة فور انقضاء الحادث، بمعنى أنها لا تتسم بالاستمرارية. ولا يكون للحادث امتدادات وتتبعات جوهرية، وتختفي آثاره مع اختفاء نتائج وتداعيات الحدث. لذلك، فإن الأزمة قد تكون ناجمة عن حادث، وتكون أحد نتائجه، لكنها مع ذلك ليست الحادث نفسه. مثلا يمكننا الحديث عن حادث سير بطريقة معزولة تنقضي بانقضاء الحادث، أو يمكن الحديث عن أزمة حوادث السير كظاهرة عامة تتسم بالاستمرارية والامتداد.

المشكلة (Problem)

هي حالة من التوتر وعدم الرضا، الناجمين عن بعض الصعوبات، التي تعوق تحقيق الأهداف. وتتضح معالم المشكلة في حالة عدم تحقيق النتائج المطلوبة؛ ولذلك، تكون هي السبب الأساسي لحدوث حالة غير مرغوب فيها؛ بل تصبح تمهيداً لأزمة إذا اتخذت مسارا معقدا، يصعب من خلاله توقع النتائج بدقة. والأزمات في حقيقة الأمر هي مشكلات جوهرية وقوية وحادة يتم الشعور تجاهها بالانفعال والضغط الكبير، واستمرار هذه

المشكلات يهدف بقاء المنظمة ويقضى على أهدافها ورسالتها ورؤيتها. أي أن العلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها ليست هي الأزمة في حد ذاتها.

الصدمة (Shock)

وهي شعور مفاجئ حاد، ناتج عن حادث غير متوقّع؛ وهو يجمع بين الغضب والذهول والخوف. لذلك، يمكن القول بأن الصدمة هي أحد الأعراض الأساسية الناجمة عن وقوع الأزمة، وهي تحدث عندما تنفجر الأزمة بصورة فجائية سريعة دون إنذار أو تمهيد. ويتطلب التعامل معها استيعاب تأثيرها، في أقل وقت ممكن حتى يمكن الوصول إلى جوهر ما نجم عنها؛ ما يخالف التعامل مع الأزمة، والذي يتركز في مواجهة جوهرها. أيضا، فإن الإحساس بالصدمة يكون احساسا سريعا وطارئا يختفى ويزول بسرعة.

الكارثة (Disaster)

الكارثة من كرت، بمعنى الغم. يقال فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد. أما قاموس أكسفورد ، فقد عرف الكارثة بأنها حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناة عميقة، وهي سوء حظ عظيم. كذلك، فإن الكارثة هي من أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضرر في الأرواح أو الماديات أو كليهما. وعرفها البعض بأنها حدث مروع يصيب قطاعا من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء على مختلف المستويات. وتتعدد أسباب الكوارث، فتكون طبيعية مثل: الزلازل والبراكين والحرائق الطبيعية؛ أو تكون بشرية مثل الصراعات الإدارية، أو تعدد المشكلات وتراكمها في كيان تنظيمي؛ وقد تكون صناعية ناتجة عن استخدام معدات تكنولوجية وأجهزة صناعية متخلفة. وتتطلب مواجهة الكارثة معونات على مستوى الدولة وربما تتطلب معونات دولية، وقد تكون الكارثة سبباً رئيسياً في إحداث الأزمات. وعموماً يمكن أن نلخص أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي:

- الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات؛
- في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالبا ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.

الصراع (Conflict)

ينشأ الصراع بسبب تعارض الأهداف والمصالح، سواء بين الأشخاص، وبين الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة، ويعد مفهوم الصراع أكثر المفاهيم قرباً لمفهوم الأزمة فكثير من الأزمات يكون جوهرها صراع بين طرفين في المنظمة، أو بين المنظمة كطرف، وطرف خارج هذه المنظمة، وتتجم الأزمات عن التعارض والتناقض بين هذين الطرفين، لكن الفرق الجوهرى بين الصراع والأزمة أن الصراع لا يكون بنفس تأثير ونفس شدة الأزمة، من جانب آخر يكون الصراع أكثر وضوحاً من حيث أهدافه واتجاهاته وأبعاده وأطرافه، بينما تكون هذه العناصر غير محددة وغير معروفة بوضوح في الأزمة، ويتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة في المنظمة، فهناك صراعات تتبدل وتتغير بين أطراف مختلفة وبين مستويات متعددة، بينما تبدأ الأزمة وتنتهى بسرعة وتترك وتخلف وراءها مجموعة من النتائج.

الخلافا (Dispute)

وهو يدل على وجود حالة من التضاد والتعارض والمعارضة، وحالة من عدم التطابق في الشكل أو في المضمون. والخلاف يكون في أوقات كثيرة أحد الأسباب الرئيسية للأزمة، أو وجها من وجوه التعبير عنها أو باعثا على نشوئها واستمرارها، ولكنه ليس الأزمة في حد ذاتها.

المشكلة : تعرف المشكلة بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه ، وتعبر عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ .مما يساعد للتوصل إلى أفضل حل من بين عدة حلول ممكنة والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيق الصلة فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة ولكن لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها . ٢-الأزمة :هي حدث مفاجئ غير متوقع مما يؤدي إلى صعوبة التعامل معه ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل وطرق لإدارة الموقف بشكل يقلل أثاره ونتائجه السلبية وايضا هي حالة مؤقتة من الاضطراب واختلال التنظيم تتميز بقصور الفرد في مواجهتها باستخدام طرق حل المشكلات .

الكارثة : وهي أحد المفاهيم التصاقا بالأزمات هي حالة مدمرة حدثت فعلا ، ونجم عنها ضرر سواء في الماديات أو غير الماديات أو هما معا ، والكوارث هي أسباب الأزمات ولكن لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها والكارثة قد تكون لها أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها

مراحل الأزمة وأسباب نشوئها

١. مراحل الأزمة

يعتبر تحديد مراحل الأزمة عنصرا أساسيا وضرورة أكيدة لفهم مسارها وتحديد أبعادها بشكل دقيق. وقد تعددت تقسيمات الباحثين لمراحل الأزمة نظرا لاعتمادهم على معايير متنوعة. وعموما، فإن أغلب الأفكار في هذا المضمار تصب في نفس السياق تقريبا. لذلك فقد ارتأى الباحث تحديد مراحل الأزمة كما يلي:

- مرحلة ميلاد الأزمة؛
- مرحلة نمو الأزمة؛
- مرحلة نضج الأزمة؛
- مرحلة انحسار الأزمة؛
- مرحلة تلاشي الأزمة.

أ. مرحلة ميلاد الأزمة

يطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم ينذر بخطر غير محدد المعالم. ويعود هذا الأمر أساسا إلى غياب كثير من المعلومات حول أسبابها، تطوراتها أو المجالات التي سوف تخضع لها أو تمسها. تحتاج مرحلة ميلاد الأزمة من صاحب القرار لتوفر متطلبات أساسية لمواجهتها والقضاء عليها قبل أن تنمو بشكل أكبر. ولعل من أبر هذه المتطلبات قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في إفقاد الأزمة لمرتكزات النمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتا دون أن تصل حدها لمرحلة الصدام.

ب. مرحلة نمو الأزمة

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الأزمة) حيث تتطور من خلال المحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها. وفي مرحلة نمو الأزمة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها .

ج. مرحلة نضج الأزمة

تعتبر من أخطر مراحل الأزمة، إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق. فعندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة، فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع التي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام في هذه المرحلة محتوما .

د. مرحلة انحسار الأزمة

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من قوة دفعها ويجعلها تختفي تدريجيا. غير أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه لذلك ينبغي أن يكون لدى القيادة بعد نظر في مرحلة انحسار الأزمة قصد متابعة الموقف من كافة جوانبه. هذا الأمر يسمح بتجنب ظهور عوامل جديدة تبعث في الأزمة الحيوية وتجعلها قادرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

هـ. مرحلة تلاشي الأزمة

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وتأثيراتها. وتمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد انحسارها وتقلصها التدريجي.

أسباب نشوء الأزمات

تتعدد أسباب نشوء الأزمات وتتنوع، فلكل أزمة ملامحها الخاصة وكذلك أسبابها الخاصة. ولعل دراسة وتحليل كل أزمة على حدة تعتبر الوسيلة الفعالة لتحديد أسبابها المباشرة والغير مباشرة. بيد أن ذلك لا يمنع من محاولة إيجاد مقاربة عامة لأهم الأسباب المولدة للأزمات.

أ. أسباب مرتبطة بالعنصر البشري

الأسباب المتعلقة بالعنصر البشري تعني أساسا جملة الأسباب التي ترتبط بشخص معين أو مجموعة محدودة من الأشخاص الذين يؤثرون بقراراتهم أو سلوكهم على عمل المنظمة مما يعجل بظهور الأزمات وتفاقمها. من بين هذه الأسباب، يمكن ذكر ما يلي:

- سوء الفهم: الأزمات الناجمة عن سوء الفهم تكون دائما عنيفة، إلا أن مواجهتها تكون سهلة، وخاصة بعد تأكد سببها، الذي غالبا ما يرجع إلى المعلومات الناقصة، أو التسرع في إصدار القرارات، ولذلك تتضح أهمية الحرص على الدراسة الكاملة للمعلومات، قبل إصدار القرار؛
- عدم استيعاب المعلومات بدقة: حيث يشترط اتخاذ القرارات السديدة، استيعاب المعلومات وتفهمها بصورة صحيحة، إذ أن الخطأ في إدراكها وتداخل الرؤية سيكونان سبباً لنشوء أزمات عنيفة للكيان الإداري أو المشروع أو الدولة بسبب انفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة؛
- سوء التقدير والتقييم: هو من أكثر أسباب نشوء الأزمات، وخاصة في حالة الاصطدام الناشئ عن الإفراط في الثقة غير الواقعية، واستمرار خداع الذات بالتفوق، فضلا عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه، ما يسفر عن سوء تقدير للموقف برمته. وتزداد التوازنات اختلالا إذا خادع الطرف

الآخر نظيره، فعمد إلى حشد طاقاته والاستعداد الجيد للمواجهة التي يختار توقيتها الملائم ويحقق المفاجأة التي تصل إلى درجة الصدمة، فيفقد الطرف الأول توازنه و يلجأ إلى أساليب ارتجالية عشوائية تتمخض بأزمة.

- السيطرة على متخذي القرار: وتعني ابتزاز متخذ القرار و إيقاعه تحت ضغط نفسي ومادي واستغلال تصرفاته الخاطئة التي كان قد اقترفها وبقيت سرا لإجباره على القيام بتصرفات أكثر ضررا تصبح هي نفسها مصدرا للتهديد والابتزاز. وتعتبر السيطرة على متخذي القرار آلية أساسية لصناعة الأزمة و تستخدمها الكيانات العملاقة في تدمير الكيانات الصغرى والسيطرة عليها؛
- اليأس: هو شعور نفسي وسلوكي يشكل خطرا داهما على متخذي القرار إذ يحبطهم ويفقدهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم، ويجعلهم في حالة رتيبة (الروتين). ويتفاقم الشعور باليأس فتنشكّل حالة اغتراب بين الشخص والكيان وتصل إلى قمتها بانفصام مصلحتيهما. وتتطلب مواجهة هذا النوع من الأزمات إشاعة جو من الأمل من خلال تحسين ظروف العمل وتأمينها؛
- الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات، سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وقد تكون عاملا من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عديدة؛
- عدم الثقة و عدم المساندة بين العاملين داخل المنظمة، مثل سيادة الأنانية و التفكير في النفس فقط، وجود حالة من اليأس و الاحساس بعدم جدوى الشكوى، عدم المشاركة الكافية للعاملين في صنع القرارات و عدم الاعتراف بالأخطاء؛
- التنافس السلبي و النزاع الهدام بين العاملين داخل المنظمة.

أسباب إدارية

تعتبر الأسباب الإدارية من بين أهم الأسباب القائمة وراء نشوء الأزمات وتطورها. وتعني عموما مجموعة الأسباب المرتبطة بالإدارة المسؤولة مباشرة عن الأزمة. من بين هذه الأسباب الأكثر شيوعا:

- ضعف الإمكانيات المادية و البشرية للتعامل مع الأزمات؛
- تجاهل إشارات الإنذار المبكر المشيرة إلى إمكانية أو احتمال حدوث أزمة مثل شكاوى العملاء؛
- الإدارة العشوائية الارتجالية: هذا الأسلوب من الإدارة لا يسبب الأزمات فقط، وإنما يساعد كذلك على تدمير الكيان نفسه ويكون باعنا على تحطيم قدراته وإمكانياته واستعداده لمواجهةها. فالإدارة العشوائية تنبثق من الجهل وغياب النظرة العلمية الإستراتيجية وتشجع الانحراف والتسيب وتجعل من متخذ القرار شخصا لا يؤمن بالتخطيط وأهميته. كما تساعد على إشاعة الصراع بين مصالح الإدارة ومصالح العاملين
- عدم وضوح أهداف المنظمة من قبيل عدم موضوعية تقييم الأداء، عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها، عدم معرفة العاملين بما هو مطلوب منهم وعدم وضع خطط مناسبة لمواجهة تحديات المستقبل؛
- القيادة الإدارية غير الملائمة داخل المنظمة؛
- الخوف الوظيفي داخل المنظمة، مثل ضعف أو غياب التفويض و التزام الصمت داخل المنظمة و عدم مشاركة العاملين في صنع القرارات؛

- ضعف العلاقات الداخلية بين العاملين داخل المنظمة.

أسباب خارجية عن إرادة المنظمة

- هذه الأسباب لا ترتبط أساساً بالعنصر البشري أو الإداري، بل تأتي عادة من مصادر خارجية مثل:
- الكوارث الطبيعية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات، مثل الزلازل و البراكين و غيرها من الكوارث التي يصعب التكهّن بها و التحكم في أبعادها، و عادة ما يكون لها تداعيات سلبية على أداء المنظمة؛
- الشائعات: هي من أهم مسببات الأزمات و بواعثها، بل قد تكون مصدرها الأساسي، إن و ظفت مقترنة بعدة حقائق ملموسة و بأسلوب متعمد و مضلل و في توقيت ملائم و في إطار بيئة محددة. و يتضح ذلك، من خلال الشائعات التموينية و العمالية الناجمة عن إشاعة تخفيض الأجور أو الاستغناء عن عدد من العمال. هذه الشائعات تسبب مظاهرات عمالية عنيفة تتطلب معالجتها بحكمة بالغة تحول.
- استعراض القوة: تنتهج هذا الأسلوب الكيانات الكبيرة الرامية إلى تحجيم الكيانات الصغيرة الصاعدة. وكذلك، تلجأ إليه الكيانات الأصغر رغبة في قياس رد فعل الكيانات الأكبر حجماً. و بذلك تبدأ عملية استعراض القوة، من دون حساب مسبق للنتائج، فتتولد الأزمات و تتفاقم مع تتابع الأحداث و تراكم النتائج؛
- تضارب المصالح: يعتبر تضارب المصالح و تباينها من الأسباب الرئيسية لنشوء الأزمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، بل على مستوى الوحدات الاقتصادية و الإدارية كذلك. فإذا تضاربت المصالح بين الكيانات أو الأشخاص، برز الدافع إلى نشوء الأزمة، إذ سيعمل كل طرف على خلق الأزمات للطرف الآخر و سيسعى كل منهما لاستمرار استفحالها و ضغطها على الجانب الآخر. و على الرغم من أنها قد تضر بكلا الطرفين، إلا أن كلا منهما يسعى لأن يكون إضرارها بالآخر أشد.

متطلبات إدارة الأزمات

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

التخطيط للازمات

التخطيط متطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات حيث أن أفعالنا ما هي إلا رد فعل و شتآن ما بين رد الفعل العشوائي و رد الفعل المُخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأنها أخطاء بشرية و إدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط فإن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي نريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن. من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها و تلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها. أيضاً يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم و فعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة .

نظام اتصالات داخلي وخارجي

أن أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر. [٤] حيث أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة السابقة، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة". تعقيباً على المقال نرى أنه في الوقت الذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظم المعلومات الجغرافية في التقليل من كوارث السيول عن طريق تنبؤها بأحوال الطقس وبالتالي تفادي الكوارث الطبيعية لدى المنظمات وعن وجود مراكز التنبؤ والإنذار التابعة للمنظمات ووجود نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الواسع النطاق الذي يسمح لجميع المنظمات بتبادل البيانات والمعلومات من الأرصاد الجوية والذي يضمن التأهب ونشر التوقعات والإنذارات في توقيت مناسب لتفادي الأزمات، في هذا الوقت نفسه تطالعنا صحيفة الوطن في عددها (٢٠١٩) يوم ١٠ أبريل ٢٠٠٦ عن وفاة خمسة من المواطنين وعمال في شركة اسمنت تهامة من جراء السيول التي اجتاحت المنطقة وأدت إلى قطع التيار الكهربائي وشبكات الاتصال الهاتفي سواء الثابت أو الجوال وتعطيل أجهزة الصرافة الآلية وانهيار العديد من الطرق وسقوط عدد من أعمدة الكهرباء واجتراف مزارع وأغنام في عدد من القرى والمحافظات مع انها سنوية ولا وجود لعنصر المفاجأة بها إلا أننا لا نحرك ساكناً إلا عند حدوث الأزمة مما يعني غياب تطبيق التخطيط العلمي وغياب إخضاع الأزمة للمنهجية العلمية تماماً. أضف إلى ذلك التجربة اليابانية في النجاح والتغلب على أقسى أنواع الكوارث الطبيعية وهي الزلازل تثبت ونحن نعاني من سيول خطورتها ليست أخطر من الزلازل.