أولا- مفهوم الأزمة:

يعتبر مفهوم الأزمة مفهوما واسع الانتشار في المجتمع المعاصر ،حيث أصبح يمس بشكل أو بأخر كل جوانب الحياة التي تمر بها الحكومات والمؤسسات والأفراد، كما تؤكد الأحداث اليومية المتلاحقة أننا نعيش اليوم في عالم تسوده العديد من الأزمات والضغوط والمخاطر والتي تتطلب ضرورة الاستعداد والإعداد الجيد والتخطيط العلمي والتدريب المستمر، لتحقيق الجاهزية المرتفعة وسرعة الاستجابة لمواجهة تلك الأزمات، حيث لا تكمن المشكلة في حدوث تلك الأزمات والضغوط، بل تكمن في ردود أفعالنا تجاهها وكيفية تعاملنا وإدارتنا، وعليه وقبل مناقشة المقصود بإدارة الأزمات لابد من تحديد مفهوم ومضمون مصطلح الأزمة،

1-تعريف الأزمة:

إن مصطلح الأزمة **Crises** مشتق من الكلمة اليونانية **KRISIS** والتي تعني لحظة القرار، وهي بالصينية مكونة من حرفين يرمز الأول للخطر والآخر يرمز للفرص.

إن مفهوم الأزمة في اللغة العربية هي "الجدب والقحط والضيق والشدة التي تنتج عن انحباس المضطر وبالتالي الفقر والمجاعة وقد تعني الضائقة في كل شيء من تكاليف الحياة".[1]

أما اصطلاحا يمكن تعريف الأزمة، كمايلي:

-تعرف الأزمة من الناحية الاصطلاحية ،بأنها وضع قلق وتوتر خطير بكل المعايير ، وهي تترك آثارها الهامة على الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والعالمية للمجتمع، ولذلك فإن الأزمة كمتغير هام تحمل معطيات جديدة، وتستدعي استجابات معينة، كما تتطلب ممارسات معينة، أو هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عن مواقف جديدة سلبية، كانت أو ايجابية، تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة .[2]

2-أبعاد الأزمة:

وقد تعددت أبعاد الأزمة على النحو التالي[3]:

أ-**الأزمة من منظور سياسي**: هي الموقف الذي يؤدي إلى استخدام القوة العسكرية في المواجهة أو التوصل إلى حل بين الأطراف،كما تعني حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ القرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إداريا أو سياسيا، أو نظاميا أو اجتماعيا أو اقتصاديا أو ثقافيا.

ب-المنظور الاقتصادي للأزمة: تعتبر أزمة من المنظور الاقتصادي عن الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة مما يهدد سلاسة الأداء المعتاد لها والهادف إلى تحقيق غاياتها المتمثلة في تعظيم الربح.

---

[1] سليمة غرزي، إدارة الأزمات، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثالثة تنظيمات سياسية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت، 2020-2021، ص 2.

[2] حمد محمد المري، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية، 2012-20008، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014،ص 54.

[3] نصير خلفة، محاضرات في إدارة الأزمات والمخاطر، مطبوعة بيداغوجية في إدارة الأزمات والمخاطر،كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيارت،2021-2022، ص10.

ج-الأزمة من المنظور الإداري: الأزمة الإدارية حالة أو ظاهرة إدارية، غير مستقرة تتميز بدرجة معينة من المخاطر وتنذر بأن هناك تغير حاد وشيك الحدوث، إن هذا التغير يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية أو نتائج ايجابية.

د-الأزمة من منظور اجتماعي: تعني توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة.

3- المفاهيم ذات الصلة بالأزمة:

يخلط البعض أحيانا بين مصطلح الأزمة ومفاهيم أخرى ذات الصلة بمصطلح الأزمة، ولهذا سوف نقوم بالتميز بين هذه المفاهيم والفرق بينها وبين الأزمة:

-الكارثة: من المفاهيم التي يصعب الفصل بينها وبين الأزمة، فالكارثة اكبر من حيث الحجم ومدى الانتشار أو التوسع والقطاعات المتأثرة بها، وبالتالي حجم الخسائر المادية والبشرية وحتى الرمزية ، فهي أوسع واشمل من الأزمة.

-المشكلة:يقصد بها الفرق أو الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هو كائن أي بين المستهدف والواقع، ومن الملاحظ أن المشكلة يكون لها عادة أكثر من حل ثم يتم اختيار الحل المناسب لحلها، وتحقيق الهدف المطلوب.[4]

-الظاهرة: هي مشكلة متكررة بين مجموعة من الناس نتيجة لعدم حلها واتخاذ القرار بشأنها وقد تصبح المشكلة أزمة لتفاقمها وتناسي القادة في مواقعهم عن حلها.

-المعضلة: هي المشكلة التي ليس لها حل نسبيا سواء من حيث المكان أو الزمان أو كلاهما، ولكن قد يهدي الله الإنسان إلى حل لها في المستقبل إن شاء الله.

-الحدث: شيء حدث وانقضى أثره، وهي خلل حدث في مكون أو وحدة أو نظام فرعي من النظام الأكبر.

-الصراع: هو خلاف أو نزاع بين طرفين أو أكثر وقد يكون سببا رئيسيا في وقوع الأزمات.[5]

4-الأزمة: خصائصها، اسبابها ومراحلها.

أ-خصائصها:

مما سبق يمكن أن نستنتج أن الأزمة تتميز بالخصائص الرئيسية التالية:

- تنطوي الأزمة على درجة من الغموض وعدم التأكد .
- تتطلب قرارات مصيرية لمواجهتها أو حسمها.
- تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للمنظمة، أو سمعة متخذ القرار.
- تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتداخل، وقد يفقد أحد طرفي الأزمة أو كلاهما القدرة على السيطرة على مجرياتها.
- -التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمهتمة وغير المهتمة، واتساع جبهة المواجهة.
- تتطلب الأزمة معالجة خاصة وأشكال تنظيمية غير مألوفة.
- إمكانية الاستفادة من المواقف واكتساب خبرات جديدة.

---

[4] حمد محمد حمد المري،المرجع السابق،ص 52.

[5] محمد أحمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، مصر: الهيئة المصرية للكتاب، 2001، ص ص21، 22.

ب-أسباب الأزمات:

تنشا الأزمة نتيجة للأسباب التالية[6]:

-سوء الفهم: قد يكون من الجانب الإداري للمؤسسة أو من جانب أحد الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة، ويكون ذلك بفعل نقص المعلومات والتسرع في إصدار القرارات قبل تبين حقيقة الأمور.

-سوء الإدراك: يتعلق الأمر بمدة استيعاب المعلومات المحصل عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، واتخاذ قرارات خاطئة تزيد من حدوث اضطرابات في المؤسسة.

- سوء التقويم والتقدير: التفاؤل الخاطئ هو سبب رئيس في حدوث الأزمة في جميع المجالات وينشا أساسا من خلال المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة في النفس، بالإضافة إلى سوء تقدير قوة الآخر والاستخفاف به.

-الإدارة العشوائية: يؤدي التسيب إلى انتشار التسيير الفوضوي، وهو ما لا يسمح للمؤسسة بالصمود أمام أي أزمة. بمعنى عدم وجود أسلوب إداري واضح لإدارة الموارد بالمؤسسة.

-الرغبة في الابتزاز: ويتمثل هذا الأسلوب في صنع أزمات متتالية للكيان الإداري وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات، والتي تجبر متخذ القرار للخضوع والانصياع لهم.

- استعراض القوة: عادة ما يتم من قبل المؤسسات الطموحة في حالة امتلاكها لنقاط القوة من اجل قياس رد فعل الأقوياء من جهة والضعفاء من جهة أخرى، وبتداخل بعض العوامل غير المنتظرة قد تحدث الأزمة.

-تعارض المصالح والأهداف: قد يكون بين متخذي القرار والمنفذين، وهو ما يؤدي إلى فقدان الثقة بين الطرفين، ومن أسباب تعارض المصالح والأهداف، المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة، والشك في قيمة المعلومات والاستخفاف بالأطراف الأخرى في الأزمة، والاستهانة بالأزمة والمعلومات المرتبطة بها، وعدم التحليل المنطقي العقلاني للمعلومات الواردة عن الأزمة.

ه-مراحل الأزمة:

من أهم مراحل الأزمة، ما يلي[7]:

-مرحلة النشوء: وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل "إحساس" مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه.

-مرحلة التصعيد: يتعاظم في هذه المرحلة الإحساس بالأزمة و لا يستطيع متخذ القرار أن ينكر لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوما بعد يوم، نظرا لدخول أطراف أخرى جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة.

-مرحلة النضج والاكتمال: وهي من أخطر مراحل الأزمة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه، وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة.

---

[6] سليمة غرزي، المرجع السابق، ص ص 9، 10.

[7] فيصل سعد متعب المطيري، تأثير استخدام التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010-2011، ص32.

-مرحلة الزوال: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها،حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها، إلا أنه من الضروري الاستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات.