



مقرر

اتخاذ القرار وإدارة الأزمات

**Decision Making & Crises Management**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَدِينَةُ الْمَدِينَةِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفصل التاسع

سمات وأنماط ومراحل تطور الأزمات

## سمات الازمة

من المعلوم أن لكل علم من العلوم الاجتماعية أو الطبيعية رؤيته لطبيعة الأزمة، حيث يدرس الباحثون في تلك المجالات الأزمة من زاوية اهتمامهم وفي ضوء المسلمات والنماذج الإرشادية التي يعتمدون عليها، من هنا تعددت محاولات تحديد مفهوم الأزمة تبعا لتعدد مجالاتها وأنواعها، وبرغم هذا التعدد إلا أن هناك سمات عامة أو خصائص مشتركة للأزمة يتفق عليها معظم الباحثين نوجزها في ما يلي:

١. **المفاجأة**، فهي حدث غير متوقع، حدث سريع وغامض. أو موقف مفاجئ حيث تقع الأحداث الخالقة للأزمة على نحو يفاجئ صانع القرار.
٢. **جسامة التهديد**، والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل أحيانا إلى القضاء على كيان المنظمة.

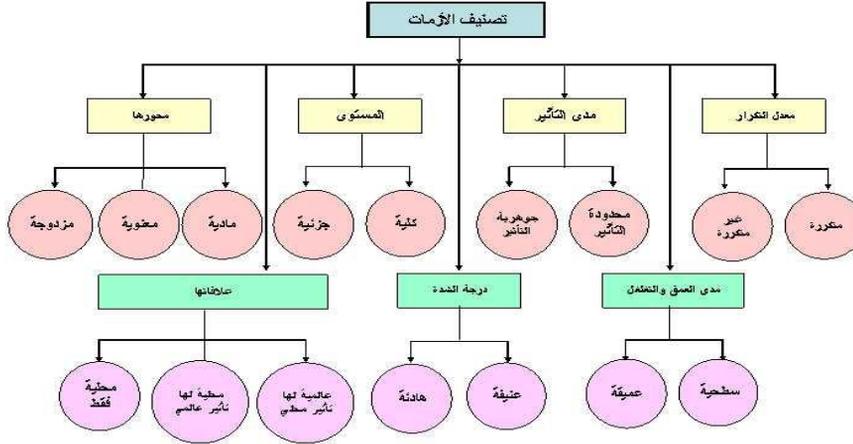
## سمات الازمة

٣. أنها **مربكة**، فهي تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر، وعدم الثقة في البدائل المتاحة وخاصة في ظل نقص المعلومات الأمر الذي يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار، ويجعل من أي قرار ينطوي على قدر من المخاطرة.
٤. **ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة**، فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد، الأمر الذي يفقد اطراف الأزمة، أحيانا القدرة على السيطرة في الموقف واستيعابه جيدا، حيث لا بد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط.
٥. **تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها**، وتعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته وبعض هذه الصعوبات إدارية أو مادية أو بشرية أو سياسية أو بيئية الخ.

## أنماط الأزمات وتصنيفها

- تعددت الآراء في تقسيم الأزمات، إلا أنه يمكن تصنيفها في مجموعات متميزة كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل الرقم (١)



## أنماط الأزمات وتصنيفها

### ١. تكرر الأزمات

يُعدُّ التكرار من أهم الأسس في تصنيف الأزمات. وعلى الرغم من أن حدوثها الدوري، يتيح رصد مقدماتها وتجنبها، فإن أيّ كيان إداري، سواء كان فرداً أو مؤسسة أو دولة، لا يستطيع تلافيها، على ما يملك من أجهزة وقائية. ويمكن تقسيمها إلى:

أ. أزمات دورية متكررة

لئن سمح تكرار الأزمات بتوقع حدوثها، فإنه لا يتيح التنبؤ تنبؤاً دقيقاً بمداهمها وحجمها وشدتها واتساع مجالها. وهي تتمثل في الأزمات الاقتصادية، المرتبطة بالدورة الشرائية، والناجمة عن الكساد، والتي قد تنجم، كذلك، عن الانتعاش، نتيجة لخلل في قوى الإنتاج.

ب. أزمات غير دورية

وهي تتصف بالعشوائية، ولا يرتبط حدوثها بأسباب دورية؛ ولذلك، يصعب توقعها. غير أن المتابعة الدقيقة، وملاحظة عوامل نشوئها، يساعدان على تلافيها وتتمثل في الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية، أو تغير الظروف المناخية، مثل الأمطار والأعاصير.

## أنماط الأزمات وتصنيفها

### ٢. حدة الأزمات

يمكن تقسيم الأزمات، طبقاً لمدى تغلغلها وتمكنها من الكيان، الذي أصابته، إلى نوعين أساسيين، هما:

#### أ. الأزمات السطحية

وهي أزمات، لا تشكل خطراً؛ إذ إنها تحدث فجأة، وتنقضي بسرعة، وخاصة إذا عولجت أسبابها. وهي تنجم عن الشائعات الكاذبة، مثل الأزمات التموينية المفتعلة.

#### ب. الأزمات العميقة

وهي الأشد خطراً؛ إذ تكون شديدة الضرر والقسوة، لارتباطها ببنية الكيان الذي تعتريه، وقد تدمره، إن أهملت مواجهتها.

## أنماط الأزمات وتصنيفها

### ٣. تأثير الأزمات

يتفاوت تأثير بتفاوت أسبابها

#### أ. أزمات محدودة التأثير

وهي وليدة ظروف معينة. ولا يكون لتأثيرها معالم واضحة في الكيان الذي تنتابه؛ ولذلك، فإن مواجهتها تتحقق من خلال تعديل سياساته وأساليب إدارته. وتتمثل في افتقاد سلعة تموينية معينة، مع توافر بدائلها.

#### ب. أزمات جوهرية

يؤثر هذا النوع من الأزمات تأثيراً واضحاً، مؤكداً، في بنية الكيان الذي يحل به؛ ما ينعكس على أدائه ويفرض قيوداً على حركته، ويساعد على حرمانه حاجاته ومطالبه الأساسية، التي لا يمكنه الاستغناء عنها. ولذلك، فإنه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات، أو إهمال مواجهتها؛ إذ إن استمرارها قد يسفر عن نتائج صعبة، وقد يلد أزمات أشد خطراً وتدميراً. وتتمثل تلك الأزمات في نقص المياه أو الوقود أو الغذاء.

## أنماط الأزمات وتصنيفها

### ٤. شدة الأزمات

تراوح الأزمات بين نوعين أساسيين من الشدة والضعف، هما:  
أ. أزمات عفيفة

وهي بالغة الشدة والعنف، تؤثر في الكيان الإداري، بل تكاد تدمره. ولا سبيل إلى مواجهتها، غير إقفاها للقوة الدافعة، وتفتيتها إلى أجزاء؛ حتى يمكن معالجة كل جزء على حدة. ويتمثل هذا النوع من الأزمات في الإضرابات العمالية، والامتناع عن العمل حتى تُستجاب المطالب؛ ما يسبب خسائر ضخمة.

### ب. أزمات خفيفة

يتمثل هذا النوع في الأزمات الناتجة من حوادث تخريب. وعلى الرغم من أنه قد يبدو عفيفاً، إلا أن تأثيره يكون محدوداً، ويسهل معالجته بسرعة، بعد معرفة الأسباب، والكشف الصريح عنها. وقد يُستعان عليه بالشعب، بتحويله من طرف خصم إلى طرف مشارك، وفعال، في علاج الأزمة.

## أنماط الأزمات وتصنيفها

### ٥. مستوى الأزمات

#### أ. الأزمات الشاملة

تصيب الدولة، وتؤثر في المجتمع كله؛ فهي أزمات شاملة، سواء في أسبابها ونتائجها، وكذلك متطلبات علاجها. ولهذا النوع من الأزمات تداخلات وأبعاد مختلفة التأثير. ويشمل الأزمات المتصلة ببنية الدولة وأدائها الاقتصادي، ونظامها السياسي، أو وضعها الأمني، الداخلي أو الخارجي؛ فضلاً عن سيادتها واستقرارها، السياسي والاجتماعي. وهذه الأزمات، تتطلب مواجهتها جهداً كبيراً، بل تتطلب معونات ودعمًا خارجياً.

#### ب. الأزمات الجزئية

تتمثل في أزمات المشروعات أو الوحدات الإنتاجية. وينحصر تأثيرها فيها إلا أنه قد يمتد إلى المشروعات الأخرى المرتبطة بها؛ بل يطاول الدولة برمتها، إن لم نستطع السيطرة عليه. وهذا النوع من الأزمات يتميز بالتنوع والتعدد، طبقاً للكيان الذي قد ينشأ فيه؛ إضافة إلى التأثيرات المتباينة للأزمات، والمتمثلة في عوامل انتشارها وترابطها وتكاملها ونشوتها واختفائها. وفي هذا النوع من الأزمات، يجب تدخل الدولة، لمواجهة الأزمة واحتوائها، إن لم يتمكن الكيان الإداري، الذي تأثر بها، من مواجهتها.

## أنماط الأزمات وتصنيفها

### ٦. أبعاد الأزمات

#### أ. أزمات عالمية، لها تأثير محلي

غالباً ما تتجذّر الدول الكبرى في نقل أزماتها إلى الدول التي تدور في فلكها، فيكون تأثير تلك الأزمات فيها أشدّ خطراً منه في الدولة المركز، فلو ساء محصول القمح الأمريكي، مثلاً، فإن تأثيره لن يقتصر على الولايات المتحدة الأمريكية فقط، بل سيكون أشدّ تأثيراً في الدول، التي يعتمد عليه غذاؤها؛ إذ يمكن واشنطن أن تؤمن حاجتها إلى القمح من مخزونها الاستراتيجي، أو أن تستبدل به سلعة أخرى؛ وهو ما يتعدى على الدول التابعة لها اللجوء إليه.

#### ب. أزمات محلية، لها تأثير خارجي

يتضح مثل هذه الأزمات، كلما كانت الدول النامية مترابطة؛ إذ يمكنها ترابطها وعلاقتها التعاونية من جعل أزماتها تطاول العالم الخارجي، فتدفع الدول الكبرى إلى النهوض بمسؤولياتها تجاه تلك الأزمات. ويتحقق ذلك على مراحل، تتمثل في امتصاص ضغطها واستيعابه؛ ثم إفقادها تأثيرها الذاتي، وتحويله إلى باعث لضغوط أزمة جديدة، يمكن تصديرها إلى الخارج، ويكون ذلك باستغلال ضغوط الأزمة الجديدة كرد فعل للتعامل مع الأزمة الأصلية وتحويل مسارها؛ وبلي ذلك المرحلة الأخيرة، وهي جني مكاسب تحويل مسار الأزمة إلى أطراف أخرى، وإجبارها على مواجهتها. ويتمثل ذلك في ما عمدت إليه الدول المنتجة للنفط، من نقل الأزمة النفطية إلى جميع الدول المستهلكة؛ وما بادرت إليه، في الوقت نفسه، الدول الصناعية الكبرى، من نقل عبء تلك الأزمة، مرة أخرى، إلى دول العالم كافة، التي تعتمد على منتجات تلك الدول النفطية.

#### ج. أزمات محلية فقط

وهي الأزمات، التي لا يتعدى تأثيرها حدود الدولة، بل يقتصر على قطاع محدود منها؛ ولا يمكن ترحيلها إلى الخارج؛ ولذلك، فهي تعالج في إطار محلي داخلي فقط. ويتمثل ذلك في الأزمة، التي نشأت عن انقطاع خدمات الكهرباء عن معظم مناطق جمهورية مصر العربية، في أحد أيام إبريل ١٩٩٠، بسبب صاعقة، ضربت خطوط كهرباء الضغط العالي، في أحد المواقع في الوجه القبلي؛ الأمر الذي نجم عنه زيادة التحميل، فجأة، على المحطات الأخرى، فانقطع التيار عن بعضها وأبقى العديد من أنحاء الجمهورية بلا كهرباء. ولقد أسهم ذلك في أزمات محلية للعديد من القطاعات، وخاصة بعض المستشفيات، ووسائل النقل التي تعمل بالكهرباء؛ إلا أنها بقيت محلية فقط، كما اختلفت درجات تأثيرها في بعض القطاعات، الخدمية والإنتاجية.

١١

## أنماط الأزمات المحلية وتصنيفها

### ٧. محاور الأزمات

#### أ. أزمات مادية

وهي التي يكون تأثيرها ملموساً، مثل: أزمة الغذاء، وأزمة السيولة النقدية، وأزمة البطالة. ويمكن التعامل معها، مادياً وطبيعياً، بطرائق ومناهج مختلفة، ومتعددة. كما يمكن التحقق من مدى نجاح آليات التعامل معها، من خلال النتائج المترتبة على محاولات مواجهتها.

#### ب. أزمات معنوية

وهي التي تدور حول محور غير موضوعي، له ارتباط بذاتية الأشخاص المحيطين بها. ويتمثل هذا النوع في أزمات الثقة أو المصادقية، أو أزمات الولاء. ويلاحظ أن محور هذه الأزمات معنوي، شخصي، غير ملموس؛ ولذلك، فإن مواجهتها تتحقق بإدراك مضمونها.

#### ج. الأزمات المزدوجة

يتمثل هذا النوع في المشكلات، الدولية والمحلية، مثل أزمات الرهائن، وأزمة الإرهاب أو الاغتراب. وهي ذات جانبين، أحدهما مادي، ملموس، هو الواقع المادي، الذي أحدثته أو نتجت منه، وهو الأشخاص المختطفون، أو الخسائر والأضرار المادية. والآخر معنوي، يتمثل في ردود الفعل العنيفة، المصاحبة للأعمال الإرهابية، وما تشييعه من عدم الإحساس بالأمن، والخوف من ردود الفعل الانتقامية. وهذا الشكل المزدوج من الأزمات، أصبح هو السائد، في العصر الحالي.

١٢

## الأزمات الصناعية

- على الرغم من تشابه الأزمات الصناعية والكوارث الطبيعية، في تأثيراتها المدمرة إلا أنهما مختلفتان؛ إذ إن الأزمات الصناعية، هي كوارث، يتسبب بها العامل البشري، والنظام الاجتماعي؛ وقد تتعدى الحدود، الجغرافية والزمانية، فتؤثر في العديد من الدول، بل في أجيال متعاقبة. والأزمات الصناعية ظاهرة، تنبع من داخل التنظيم، ويكون سببها إما الأشخاص أو نُظُم الاتصالات، أو التكنولوجيا المستخدمة. وقد تكون، في بعض الحالات، بين المنظمات والمنشآت. وتتمثل خصائصها في الآتي:
- تنذر بالأزمة الصناعية إشارات محدودة، وضعيفة، قد يُستخف بها؛ وأحداث بطيئة الإيقاع، متعددة الوجوه. قد تبدأ بالنظام الإنتاجي، أو البيئة، فيحل أثرها بالأشخاص؛ وقد تبدأ بالنظام الإداري نفسه، فتضرر بالعاملين فيه، أو المجتمع المحيط به؛ وقد تتخذ شكل أمراض مهنية وأخطار في مكان العمل، ناجمة عن مخلفات الإنتاج، التي تسبب تلوثاً وأضراراً بيئية. وكذلك، يُعدّ الاستخدام غير السليم للمنتجات، أو التخريب، أو محاولة استخدام المنتجات الفاسدة، هي كلّها من مسببات الأزمات الصناعية.
- تستدعي أضرار الأزمة الصناعية نفقات باهظة، تتمثل في التعويضات المطلوبة، سواء لمواجهة الأضرار، ومكافحة التلوث، وإعادة البناء، وسحب المنتجات المعيبة وإعادة تشغيلها.

## الأزمات الصناعية

- تكون الخسائر الاجتماعية، المصاحبة للأزمات الصناعية، فادحة؛ نظراً إلى تأثيراتها المتشعبة، في النواحي، الاجتماعية والسياسية. فقد ينجم عن الأزمات الصناعية ترحيل السكان من المناطق المتضررة، وإعادة تأهيل الأشخاص، الذين تأثروا بالأزمة؛ فضلاً عن التوتر السياسي، الناجم عن صراعات داخلية، يفجرها تحديد أسباب الأزمة والمسؤولين عنها.
- تعدد أسباب الأزمات الصناعية، إلا أن التفاعل المركب، بين العوامل، البشرية والتنظيمية والتكنولوجية، يسفر عن بدايتها. فالعوامل البشرية، تتضمن أخطاء الإدارة والعمال؛ إضافة إلى أعمال التخريب والإرهاب. وتتمثل العوامل التنظيمية في العجز عن توفير الحماية الكافية؛ ما يزيد الأخطار، ويحول دون خطط طوارئ دقيقة. أما العوامل التكنولوجية، فقد تشمل عيوب التصميم، والمعدات المعيبة، واستخدام مواد غير مطابقة للمواصفات. وتتفاعل هذه العوامل مع البيئة، الاجتماعية والمادية. وفي إطار الانتقال إلى ظروف ملائمة للعمل، من مياه وطاقة ومواصلات ونُظُم اتصال، قد تزداد أخطار الأزمات الصناعية، وتستفحل في حالة افتقاد خطط ملائمة لوسائل الدفاع المدني. مما يؤدي إلى آثار مدمرة للأزمات الصناعية.
- لقد أثر حادث المفاعل النووي تشيرنوبل في الاتحاد السوفيتي السابق على حوالي اثنتي عشر دولة من دول الجوار، كذلك تسبب في وفاة العديد من الضحايا، ومن المتوقع أن يكون سبباً في انتشار الأمراض السرطانية لمدة ثلاثون عاما قادمة.

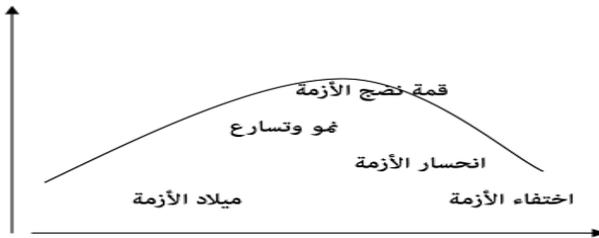
## تصنيف الأزمات الصناعية

- تتخذ الأزمات الصناعية المحلية وجوهاً شتى، إلا أنه يمكن تقسيمها إلى مجموعات متباينة كما يلي:
  ١. التهديد الخارجي للمعلومات الفنية، ذات الطبيعة السرية، والناجم عن هجوم المنظمات المتنافسة.
  ٢. تعطلُّ معدات الإنتاج، أو عدم تمكن العاملين من الاضطلاع بمهامهم؛ إما بسبب الإجهاد، البدني والذهني، أو بسبب الأخطاء البشرية.
  ٣. الأزمات الناتجة من التهديد الخارجي.
  ٤. الأزمات الناتجة من الخسائر المادية، الناجمة عن الكوارث، التي تلحق أضراراً بالعاملين والسكان والبيئة.
  ٥. الأزمات الناتجة من الأمراض المهنية، التي تؤدي بمرضاها.

١٥

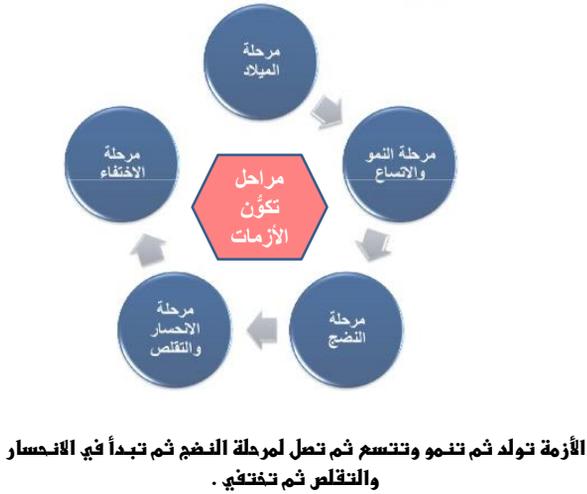
## مراحل تكوُّن الأزمات وتفاعلاتها الداخلية

الأزمة ظاهرة اجتماعية، تتكون خلال مراحل متتابعة، مختلفة، تشهد تفاعلات داخلية، تنبه لبدائية تكوُّنها وأطوار النضج المتعاقبة ( الشكل الرقم ٣). وتمثل متابعة هذه المراحل أهمية خاصة لمتخذ لقرار، الذي يمكنه التنبيه لوجودها وظهورها، وتكوُّن العوامل المساعدة على نضجها؛ فيكون أقدر على مواجهتها. وتتمر الأزمة، من لحظة نشأتها وحتى اضمحلالها، بخمس مراحل، هي:

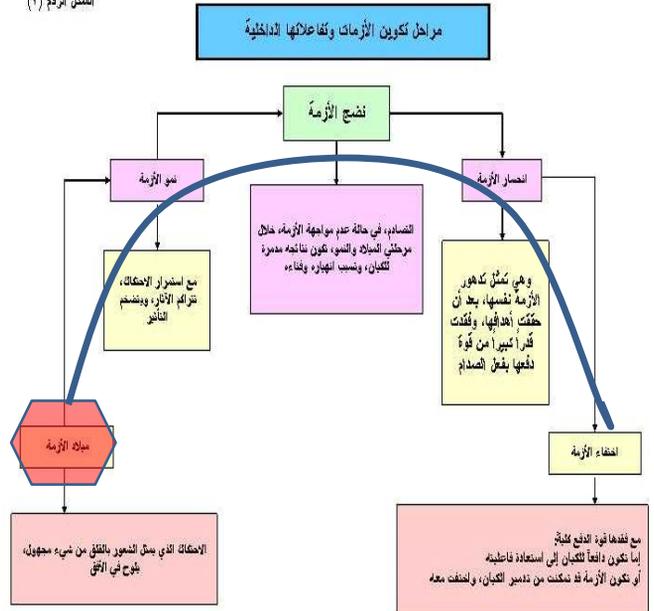


## مراحل تكوّن الأزمات وتفاعلاتها الداخلية

التسلسل الرقم (٣)



١٧



## مراحل تكوّن الأزمات وتفاعلاتها الداخلية

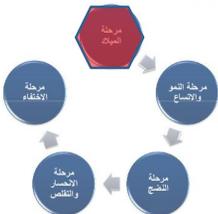
### ١. النشوء

- في هذه المرحلة، يكون هناك إحساس مبهم بوجود شيء غير متوقع، يلوح في الأفق، وينذر بخطر غير محدد المعالم، أو الاتجاه، أو المدى الذي سيصل إليه. ويرجع اتساع نطاق المجهول في الأزمة إلى عدم وجود معلومات كافية عن أسبابها، واحتمالات تطورها، والأضرار التي ستسببها.
- ❖ فالأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.
  - ❖ ويكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاء، ويكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة.
  - ❖ وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي:

✓ خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي.

✓ معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح.

✓ امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى.



## مراحل تطور الأزمات

### ٢- مرحلة النمو

❖ تنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش من خلال نوعين من المحفزات هما:

✓ مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة.

✓ مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها.

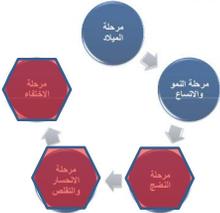
❖ ضمن هذه المرحلة يتعاضد الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواءً لأن خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم.

❖ في هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل على النحو التالي:

✓ عزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواءً باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.

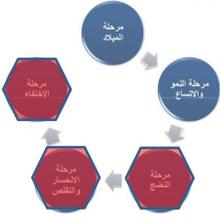
✓ تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه.

## مراحل تكوّن الأزمات وتفاعلاتها الداخلية



### ٣. النضج

يدفع الأزمة إلى هذه المرحلة، عدم كفاءة الإدارة وجهلها وتخلفها. فتزداد عوامل تفاقمها، التي تمدّها بالقوة المؤثرة، اللازمة لبلوغها أقصى درجاتها شدة وعنفاً؛ ما يجعل السيطرة عليها أمراً مستحيلًا، إلا من خلال مصادمتها صداماً عنيفاً، قد ينتهي إلى تدمير الكيان أو المشروع، الذي نشأت فيه. وتعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه. وتصل الأزمة خلال هذه المرحلة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. وقد تكون الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل مسار الأزمة إلى اتجاه آخر.

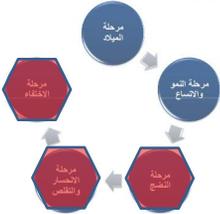


## مراحل تكوُّن الأزمات وتفاعلاتها الداخلية

### ٤. الانحسار

وهي المرحلة، التي تصل إليها الأزمة، بعد تحقيق أهدافها خلال الاصطدام العنيف؛ إذ تفقد قدراً كبيراً من قوتها، فتبدأ بالانحسار. وإن فشل الاصطدام في تبديدها أو تقليصها، فقد تتجدد، وتأخذ شكل موجات متلاحقة، تزعزع استقرار الكيان، الذي يدخل مرحلة الانكماش والتقلص، حتى يصل إلى درجة الفناء أو الاختفاء. حيث تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها. وبعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأموج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

٢١



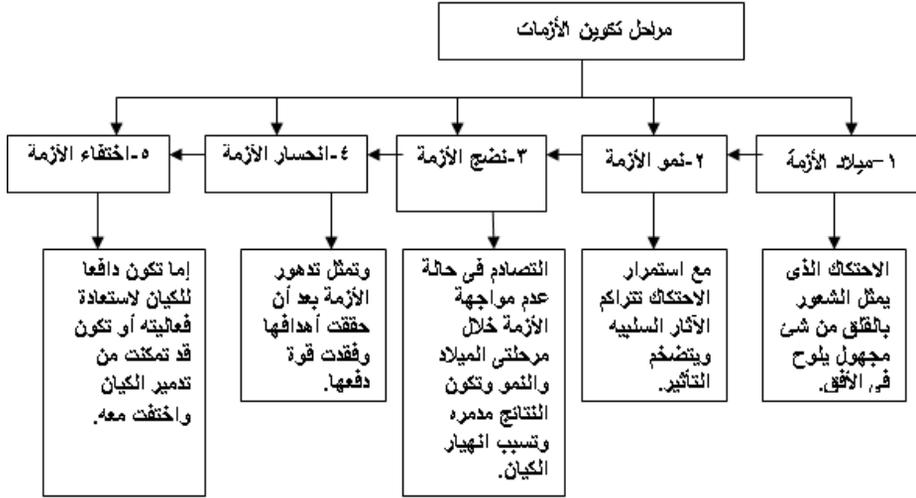
## مراحل تكوُّن الأزمات وتفاعلاتها الداخلية

### ٥. الاضمحلال

حينما تفقد الأزمة قوة دفعها، تتلاشى مظاهرها. ويدفع اختفاؤها الكيان، الذي نشأت فيه، إلى إعادة البناء، وعلاج الآثار المترتبة عليها. ويستعيد فاعليته وأداءه، بعد اكتسابه الخبرة والمناعة، في التعامل مع مثل هذه الأزمات، التي ألمت به. هنا تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها. ومن الضرورة **الاستفادة من الدروس المستفادة** منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات. وانحسار الأزمة يعد **دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف**، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

٢٢

## ملخص: مراحل تكوّن الأزمات وتفاعلاتها الداخلية



## نتائج (آثار) الأزمة على المنشآت

- ليس بالضرورة أن ترتبط الأزمة بالخطر، وإنما قد تكون فرصة للتقدم والنجاح؛ لذلك يمكن النظر لنتائج (آثار) الأزمة من جانبيين هما:
- **النتائج (الآثار) السلبية للأزمة** وتكمن في: تهديد وإعاقة المنشآت عن تحقيق أهدافها، وإحداث الخسائر المادية والبشرية، واتخاذ القرارات بأسلوب غير علمي؛ نظراً لردود الأفعال السريعة للأحداث المتلاحقة، وإصابة المجتمع المحيط بكافة عناصره بصدمات نفسية عميقة، وزعزعة الثقة بالنفس، والتأثير في قيم واتجاهات وسلوك جميع فئات المجتمع.
- أما **النتائج (الآثار) الإيجابية للأزمة** تكمن في: إحداث التغييرات الملائمة التي قد لا تكون متاحة في الأوقات العادية في جميع مجالات العمل في المباني، وإظهار جوانب القصور والضعف الكامنة (غير الظاهرة) في مجالات العمل من أجل تلافئها، وتحسين عمليات التعامل مع الأزمات التي قد تحدث مستقبلاً في ضوء الإفادة من نتائج الأزمة الحالية، واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات لمنع حدوثها مستقبلاً.

## المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات

- يمكن تقسيم منظمات الأعمال في ضوء مفهوم إدارة الأزمات إلى نوعين هما:
- **الأول:** منظمات تعارض تطبيق منهج إدارة الأزمات رغم تعرضها لأزمات سابقة ويطلق عليها منظمات مستهدفة للأزمات.
- **الثاني:** منظمات تؤيد تطبيق مفهوم إدارة الأزمات وتقوم بوضع الخطط لمواجهة التهديد والمخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها ويطلق عليها منظمات مستعدة لمواجهة الأزمات.
- وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع من المنظمات:

## المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات

### ١- المنظمات المستهدفة للأزمات:

- وهي منظمات تحمل بداخلها عوامل تؤدي إلى زيادة احتمال تعرضها للأزمات بالإضافة إلى عدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، ولا تقوم بتطبيق منهج إدارة الأزمات أو عمل الاستعدادات اللازمة لمواجهتها، ومن ثم فهي تكتفي برد الفعل بصورة عشوائية فهي تنتظر لحين وقوع الأزمة ثم تقوم بمواجهتها وقد يرجع ذلك إلى افتقاد القيادة الجيدة والرؤية السليمة للمخاطر في موقف الأزمة بالإضافة إلى ضعف الهيكل التنظيمي وعدم توافر المعلومات اللازمة.

## المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات

### ٢- المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات:

- وهي منظمات تقوم بممارسة كافة الأنشطة التي يمكن بواسطتها زيادة قدرتها بمواجهتها، وتحد من الأضرار والخسائر وهي تواصل التعلم وتهتم بتوفير معايير الأمان، والمنظمات المستهدفة للأزمات ليس قدرها المحتوم أن تظل هكذا ولكن يمكنها أن تقوم بعملية التغيير والتطوير لكي تصبح منظمات مستعدة للأزمات ويتطلب الأمر تغيير الثقافة التنظيمية السلبية الخاصة بها لتكون أكثر تأييداً ودعمًا لإدارة الأزمات بالإضافة إلى التحديد الواضح لأهداف المنظمة وأولوياتها والموارد المتوافرة وتوافر المعلومات الصحيحة والكافية اللازمة لاتخاذ القرارات. كذلك وضوح تام لخطوط السلطة والمسئولية ونظام جيد للاتصالات الداخلية والخارجية كذلك تحليل وتقييم الأزمات السابقة لتحسن أسلوب الإعداد والمواجهة للأزمات المحتملة.
- ويوضح الجدول التالي خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات.

## المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات

المنظمات المستعدة للأزمات	المنظمات المستهدفة للأزمات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يسودها ثقافة تنظيمية واعية ومساندة.</li> <li>• تتبع منهج التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجية.</li> <li>• هدفها النمو.</li> <li>• تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهج أساسي للتحسين المستمر.</li> <li>• تطبق أسلوب إدارة الأزمات.</li> <li>• لديها محفظة أزمات ونظم للإنذار المبكر وإجراءات منع ووقاية.</li> <li>• محدد بها مسبقاً فرق مدربه لإدارة الأزمات.</li> <li>• تتحمل كامل المسئولية بأبعدها الوظيفية والأخلاقية والعاطفية تجاه جميع الأطراف المعنية.</li> <li>• أزماتها السابقة تخضع للتحليل والدراسة لاستخلاص الدروس.</li> <li>• تشجع اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.</li> <li>• تكافئ المنزّرين ومكتشفي الأخطار نظير لانهم.</li> <li>• تفصح عن وتتصدى للمشكلات والعيوب.</li> <li>• ترفض التبريرات والأعذار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يسودها ثقافة تنظيمية غير واعية ومعوقة.</li> <li>• تتبع مناهج تقليدية للتخطيط.</li> <li>• هدفها البقاء.</li> <li>• لا تدرك مفهوم إدارة الجودة الشاملة.</li> <li>• تطبق أسلوب الإدارة بالأزمات.</li> <li>• لا تتحرك إلا بعد وقوع الأزمة.</li> <li>• تلقى باللوم على القدر أو الغير أو الحظ السيء.</li> <li>• أزماتها السابقة خبرات مؤلمة لا يجب تذكرها.</li> <li>• تحجب إشارات الإنذار المبكر.</li> <li>• تعاقب المنزّرين وحاملي الاخبار السيئة.</li> <li>• تخفي المشكلات والعيوب.</li> <li>• تسرف في استخدام التبريرات المغلوطة.</li> </ul>

### خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات

## ضحايا الأزمات

• أصبحت الأزمات جزء لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة وأن وقوعها قد أصبح من حقائق الحياة اليومية، ويمكن تصنيف ضحايا الأزمات إلى أربع مجموعات:

### • المجموعة الأولى: مشغلو النظام:

– وتضم هذه المجموعة المشغلين الفعليين والمشرفين وأفراد الصيانة والفنيين وعمال الخدمات وفي كثير من الحالات ينسب الحادث الصناعي الضخم إلى خطأ شخصي من قبل العامل وهذا يعنى ضمنا توجيه اللوم إلى الضحية.

### • المجموعة الثانية: مستخدمو النظام:

– لا تؤثر هذه المجموعة بشكل مباشر على النظام ولكنهم مرتبطون به وقد يكون لهم الخيار في استخدام النظام من عدمه، فعلى سبيل المثال عندما يقرر ركاب الطائرة السفر جواً فإنهم يشتركون في تحمل المخاطر الناتجة عن ذلك بإرادتهم.

## ضحايا الأزمات

### • المجموعة الثالثة: العابرون الأبرياء:

– ليس لهذه المجموعة ارتباط بالنظام ولكنهم يتأثرون به في حالة فشله، مثال ذلك سقوط طائرة على مباني سكنية أو دخول سيارة مسرعة على رصيف مملوء بالمارة.

### • المجموعة الرابعة: الأجنة والأجيال القادمة:

– يمثل هؤلاء ضحايا الإشعاع والمواد الكيماوية السامة وهم من الأطفال الذين أنجبوا أثناء الحادث أو بعده وهؤلاء يولدون مفارقين الحياة أو مشوهين.