



危机

DANGER

OPPORTUNITE

ماستر : الاتصال التنظيمي

محور: الأزمة مدخل مفاهيمي

محاضرة 01+02: ماهية الأزمة

عناصر المحاضرة

1. مفهوم الأزمة

2. التطور التاريخي لمفهوم الأزمة

3. مفاهيم مشابهة

4. خصائص الأزمة

5. الأسباب المختلفة للأزمة

6. تصنيف الأزمات

7. مراحل حدوث الأزمات

• تمهيد

- ينبغي الاعتراف بأن عالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلق بالتغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والسكانية والبيئية والتي أثرت في حياة الإنسان داخل الكيان الاجتماعي والتنظيمي ، فقد أصبح من المعروف بأن التحدي الكبير الذي يواجه الأفراد والمنظمات والدول يتحدد بسلسلة من الأزمات التي تختلف في طبيعتها وحجمها وعوامل تحريكها مؤدية إلى خلق الصعوبات والمشكلات وإحداث الانهيارات في القيم والمعتقدات والممتلكات ، لذا فإن مواجهة الأزمات والوعي بها يعد أمرا ضروريا لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية .
- حسب معهد إدارة الأزمات فإن ربع الأزمات في الشركات الكبرى في العالم تسبب بها ضعف نظام الاتصال الداخلي.

مفهوم الأزمة:

كغيرها من مفاهيم العلوم الانسانية ، تعددت مفاهيم الأزمة بشكل يعزى على الحصر أو التحديد ولذا نورد بعض المفاهيم لبيان ماهية الأزمة و ذلك على النحو التالي:

الأزمة لغة:

تعني في قاموس الصحاح الشدة أو القحط أما في قاموس المصباح المنير، فتعني المأزم ويعني ضيق المجال وعسر الخلاص منه ويعرفها قاموس هيريتاج بأنها تعني:

1. حالة خطيرة و حاسمة أو نقطة تحول.

2. أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية أو العالمية والتي يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم

3. تغيير فجائي في مرض مزمن إما للتحسن أو للتدهور

• الأزمة اصطلاحاً:

• يعرف إدغار موران الأزمة على أنها " حالة من التردد و الغموض و في الوقت ذاته اختلال ينجم عنه الشك و الارتياب "

• ويعرفها الخبير الفرنسي في اتصال الأزمات "باتريك لغاديك" بأنها "الحالة التي تكون عليها مجموعة من المؤسسات في مشاكل و انتقادات و ضغوط خارجية قوية، قد تتوسع من الداخل و تستمر لمدة طويلة ضمن مجتمع جماهيري، تتيح له وسائل الاتصال الجماهيرية التغطية الإعلامية لها.

• ويعرفها " كريستوف ديفور " على أنها": انشاقات عنيفة في العلاقات بين الفاعلين، تتطلب اليقظة، داخل مناخ شديد التقلب و التردد من ناحية سيرورة الأحداث و نتائج اتخاذ القرارات".

مفهوم الأزملة

ضيق المجال وعسر الخلاص منه ← اللغة العربية
القرار ← اللغة اليونانية



Wei



ji

• التطور التاريخي لمفهوم الأزمة:

• يضرب هذا المصطلح بعمق جذوره التاريخية في علم الطب الإغريقي القديم، حيث كان مقابله يستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول هامة، أو لحظات مصيرية في تطور المرض، و يتوقف عليها إما شفاء المريض خلال فترة قصيرة و إما موته و في تفسير هذا يقول نورث "في مرض يصيب الرئة، تحدث الأزمة عندما تهدد جراثيم المرض، متكاثفة في ذلك مع بعض الالتهابات في الجهاز التنفسي، بالتغلب على الأجسام المضادة التي تتولى حماية الجهاز الرئوي و تبدو نتيجة المعركة الفاصلة بينهما موضع شك .

• إن المؤثرات المعتادة للأزمة في المرض هي تلك الأعراض المتمثلة في اضطراب ضربات القلب و ضغط الدم و التنفس و درجة الحرارة و ما إلى ذلك.

• ويمكن أن نقول بصفة عامة أن هذه الأعراض نتائج للصراع المحتدم بين الجراثيم و الأجسام المضادة لها وليست سببا في حدوث الأزمة، بيد أنه من الجدير بالملاحظة في نفس الوقت أن إحدى هذه الأعراض، مثل الارتفاع الشديد في درجة حرارة الجسم قد يحدد أو - على الأقل - يؤثر بشدة على مصير هذه الأزمة

• والأزمة على هذا النحو بمعناها المجرد هي تلك النقطة الحرجة و اللحظة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ ، الحياة أو الموت ، الحرب أو السلم، لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها

• وقد شاع في القرن السادس عشر استخدام المفهوم في المعاجم الطبية و تم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على **ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة و الكنيسة** و بحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامه للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية.

مفاهيم مشابهة لمفهوم الأزمة:

- 1. المشكلة:** المشكلة هي حالة الشعور بوجود عوائق لا بد من تجاوزها لتحقيق هدف ما، و تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها و حلها و قد تؤدي إلى نشوء الأزمة، لكنها ليست أزمة بذاتها.
- 2. الصراع:** يعبر عن تصادم إرادات و قوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً و الانتهاء بالسيطرة و التحكم في إدارة الخصم.
- 3. النزاع:** يعبر عن تعارض في الحقوق القانونية و هو ليس أزمة بذاته ولكنه يؤدي إلى نشوء الأزمة.
- 4. الحادث:** شيء فجائي تم بشكل سريع و انقضى أثره فور إتمامه و قد تنجم عنه أزمة . لكنها لا تمثله فعلاً و إنما تكون فقط إحدى نتائجه
- 5. الكارثة:** يقصد بها التغيير المفاجئ، ذو أثر حاد أو تدميري، مما ينتج عنه تغيرات.

خصائص الأزمة:

1. التعقيد والتشابك و التداخل في عناصرها، أسبابها و قوى المصالح المؤيدة أو المعارضة لها.
2. المفاجأة و السرعة التي تحدث بها ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة (و استحوادها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات و الأفراد.
3. درجة عالية من الشك في القرارات المطروحة لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال و في ظل ندرة المعلومات أو نقصها
4. ضغط عامل الوقت و الحاجة إلى إتخاذ قرارات صائبة و سريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ
5. تستوجب مواجهتها درجة عالية من التحكم في الطاقات و الإمكانيات و حسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق و الفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة

الأسباب المختلفة للأزمات:

تنشأ الأزمة لأسباب مختلفة ، اختلاف طبيعة الأزمة ومجالها ومكان وزمان حدوثها ويمكن أن ترد أسبابها إلى عناصر وأطراف الأزمة وبصفة عامة يمكن أن تنشأ الأزمة نتيجة للأسباب التالية:

1-سوء الفهم: ينشأ عادة عن المعلومات غير الكاملة والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.

2-سوء الإدراك: يختلف كل واحد منا في تفكيره وإدراكه للأمور وبالتالي عندما ندرك الأمور بطريقة غير سليمة ، يؤدي ذلك إلى سلوك اتجاه غير سليم وانفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتخذها ومن ثم قد يؤدي تراكم نتائج هذه التصرفات بشكل معين إلى إيجاد ضغط مولد للأزمة.

3-سوء التقدير والتقييم: ينشأ نتيجة للثقة المفرطة في القدرات الذاتية ، وعدم التقدير السليم لنقاط القوة والضعف للأطراف المختلفة وعدم الموضوعية في تحليل البيئة الخارجية وتحديد ما تنطوي عليه من فرص وتهديدات.

4- الإدارة العشوائية: وهي الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقا لما يمليه الموقف وتبعاً لرؤيته الشخصية ودون أي تخطيط وينشأ عن هذا النوع من الإدارة العديد من الأزمات العنيفة التي تهدد الكيان الإداري بأكمله.

5- الرغبة في السيطرة: يعد هذا السبب جزءاً من أدوات صناعة الأزمة لإجبار متخذي القرار على الانصياع لمطالب جماعات الضغط و المصالح في المنشآت و المؤسسات.

6- اليأس: هو أحد بواعث الأزمات كالأحباط الذي قد يتفاقم ليصبح حالة اغتراب بين الفرد و الكيان الإداري الذي يعمل فيه وتبلغ الأزمة قمتهما عندما تحدث حالة انفصام بين مصلحة الفرد و الكيان الإداري.

7- الإشاعات: من أهم مصادر الأزمات، بل قد تكون المصدر الوحيد لها، حيث يتم توظيفها بشكل معين وإعلانها في توقيت معين و في إطار مناخ و بيئة مناسبة.

8- استعراض القوة: يتم من جانب الكيانات الكبيرة للسيطرة على الكيانات الصغيرة أو اختبار وقياس ردود الفعل على بعض عناصر قوتها مع تراكم جملة عوامل تساهم في إحداث الأزمة.

9- الأخطاء البشرية: كان مصدر حادث انفجار مكوك الفضاء "تشانجر" بشريا سنة 1986 يعود إلى سيادة مناخ عمل غير مناسب و من ثم تقاعس بعض العاملين عن القيام بوظائفهم الفنية

10- الأزمات المخططة: تخلقها أطراف و قوى كبرى بهدف استعمالها ضد كيانات أصغر لتحقيق أهداف خاصة بها.

11- تعارض الأهداف: و قد يحدث ذلك بين منفذي القرار و متخذ القرار للكيان الإداري، مما يخضع هذا الكيان إلى تأثيرات متعارضة لرغبات كل طرف و تعرضه للانهياب.

12- تعارض المصالح: يبرز الدافع الشديد لإحداث و نشوء الأزمة عند تعارض المصالح، فيعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد عنصر ضغط و استمرار هذا الضغط لإلحاق أقصى ضرر للطرف الآخر

• تصنيف الأزمات وأنواعها:

• من مراجعة أدبيات موضوع الأزمة وإدارة الأزمات، وجد أن هناك عدة تصنيفات للأزمات، نذكر منها التالي:

• **التصنيف الأول:** حسب نوع الجمهور المتأثر بالأزمة.

• أ-أزمات داخلية: وهي المتعلقة بالجمهور الداخلي للمؤسسة مثل حالات الوفاة بسبب المخاطر المهنية التي يتعرض لها العاملون في المؤسسة.

• ب-أزمات خارجية: وهي المتعلقة بالجمهور الخارجي للمؤسسة مثل هجوم مؤسسات أخرى على المؤسسة بهدف استقطاب المستهلكين، وجود عيوب في المنتج، المقاطعة.

• **التصنيف الثاني:**

• يمكن تصنيف الأزمات حسب درجة توقعها إلى:

• أ-أزمات ذات طابع فجائي: كما في حالات اغتيال أو وفاة أحد المسؤولين عن الحكم بشكل مفاجئ أو التعرض للحوادث مثل غرق سفينة بها بضاعة للمؤسسة، حدوث حرائق، انفجارات بإحدى المصانع.

• ب-أزمات متوقعة: كما في حالات عطل المعدات، وجود منافس أجنبي قوي أمام المؤسسة، خطر اقتصادي متوقع، فرض ضرائب عالية على ما تستورده المؤسسة من سلع.

التصنيف الثالث:

يمكن تصنيف الأزمات حسب محتواها إلى:

أ- أزمات يغلب عليها الطابع المعنوي: مثل حالات اغتيال أو وفاة مدير المؤسسة بشكل مفاجئ أو غامض، الشائعات المغرضة، تهديد خارجي، تهديد داخلي.

ب- أزمات يغلب عليها الطابع المادي: كما في حالات الخسارة المالية الكبيرة للمؤسسة، إفلاس أحد فروع المؤسسة، سحب منتجات المؤسسة من السوق، تقليد المنتج، حوادث الطائرات والقطارات وغرق السفن الكبيرة.

التصنيف الرابع:

صنف موريس، الأزمات حسب الفوائد أو الأضرار المترتبة عنها إلى:

أ- الأزمات التنموية: وهي تلك التي تنجح المؤسسة في مواجهتها وبالتالي تكتسب خبرات ومعارف جديدة، تسهم في زيادة وكفاءة وفاعلية الإدارة بها وتمثل بالنسبة لها مرحلة انتقالية اتجاه نمو ونضج أكثر وهذا النوع من الأزمات مألوف نسبياً لمعظم المؤسسات ومن أمثلتها، تطبيق سياسة جديدة في العمل، تغيير نوع نشاط المؤسسة.

ب- الأزمات العرضية: تلك التي تتسبب مضار ومخاطر لحياة المؤسسة وهي أقل توقعاً من الفئة الأولى من الأزمات ومن أمثلتها، حريق في وحدة من وحدات المؤسسة، إفلاس أحد فروع المؤسسة، انقطاع التيار الكهربائي لفترة طويلة.

التصنيف الخامس:

يمكن تصنيف الأزمات حسب مجالها على سبيل المثال إلى:

- أ- الأزمات الاقتصادية: مثل أزمة الطاقة، أزمة التصدير، أزمة الركود التضخمي وأزمة عجز الموازنة العامة وتعتبر الأزمات الاقتصادية عن الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية، مما يهدد سلامة الأداء المعتاد لها والوصول إلى تحقيق أهدافها
- ب- الأزمات السياسية: مثل أزمة المشاركة السياسية وأزمة العلاقة بين الحكومة وأحزاب المعارضة وأزمة الشرعية وتشير الأزمة من الناحية السياسية إلى حالة أو مشكلة ، تأخذ بأبعاد النظام السياسي ، تستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله ولكن الاستجابة الروتينية المؤسساتية لهذه التحديات تكون غير كافية ، فتحول المشكلة إلى أزمة تتطلب تجديدات حكومية ومؤسسية ، إذا كانت النخبة لا تريد التضحية بمركزها وإذا كان المجتمع يريد البقاء
- ج- الأزمات الأمنية: مثل الاعتداء على إحدى الشخصيات المهمة أو الحاكمة، خطف الطائرات، احتجاز رهائن، اضطرابات عامة....
- د- الأزمات الاجتماعية : تحدث غالبا نتيجة اختلال نظام القيم والتقاليد وانهيار آليات تسوية الصراعات الاجتماعية، مما يؤدي إلى شعور طبقات أو فئات اجتماعية معينة داخل المجتمع بالاغتراب في الأوضاع الراهنة لمجتمعها وهذا يقتضي التدخل السريع لمواجهة هذه الأزمات لإعادة التوازن الاجتماعي وحل الصراعات الاجتماعية وتطوير القيم والتقاليد حتى تتلاءم مع التغيير الناجم عن تطوير المجتمع.

• التصنيف السادس:

• يمكن تصنيف الأزمات حسب المستوى الذي تحدث عليه إلى:

• أ-الأزمات الدولية : وهي أزمات تحدث بين الدول كوصف لحالة، تتميز بالتوتر الشديد والوصول إلى مرحلة حرجة تنذر بالانفجار في العلاقات الطبيعية بين الدول ومن ثم تشكل طورا متقدما من أطوار الصراع الدولي الذي يبدأ بالمساجلات الكلامية ويتدرج .في تصاعده حتى يصل في ذروتها إلى الاشتباكات العسكرية

• ب -الأزمات على مستوى المؤسسات:هي أزمات داخلية أو خارجية تهدد المؤسسات، قد تلحق الضرر بها وتؤثر على مستقبلها واستمرارها، كالإضرابات، حملات الإعلام المضادة...

• ج -الأزمات الشخصية :وهي أزمات تحدث للفرد في مراحل حياته، كأزمة الفطام، اليوم الأول للمدرسة، أزمة الرسوب، المراهقة، الطلاق، البطالة، الفصل عن العمل،أزمة الخروج على المعاش ...

• ونلاحظ أخيرا أن محاولة وضع تصنيفات لأنواع الأزمات، لا يمنع من وجود بعض التداخل بينها.

مراحل الأزمة و تطورها:

تمر الأزمة عادة بعدة تطورات تبدو على صورة منحنى متصاعد ثم يميل إلى نفس المستوى الذي بدأ منه

1- مرحلة الحضنة:

و هي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة، المتطابقة مع مرحلة ما قبل الأزمة وهذه المرحلة إذا ما تم تبنيها واستيعابها وإدراكها إدراكا كاملا كان التعامل مع الأزمة ميسورا وسهلا، حيث يمكن تدبير الاحتياجات المناسبة القادرة على التعامل مع الأزمة بكفاءة.

2-مرحلة الاجتياح:

وهي المرحلة التي تبدأ الأزمة فيها في الوقوع أو بمعنى آخر لحظة بداية الأزمة وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة ، لأنها تتسم في هذه المرحلة بالشدّة و العنف والتوتر و الصدمة ومن ثم فإنها تشكل أشد مراحل الأزمة بصفة عامة و يتوقف على استيعاب هذه المرحلة سلامة العملية كلها.

- 3مرحلة الاستقرار:

وهي المرحلة التي تتبلور فيها أبعاد الأزمة ويتم فيها تطبيق الخطط و الإستراتيجيات الخاصة بتسيير الأزمة و تمثل هذه المرحلة الفترة بين بداية الأزمة و نهايتها.

-4-مرحلة الانسحاب:

وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي و تمتد حتى تنتهي تماما والأزمة إذا ما كانت تبدأ عادة بحدوث مفاجئ يتسم بالصدمة و الحدة و التوتر (الاجتياح) و الذي لا يستغرق عادة زمنا يذكر ، فإن مرحلة الانسحاب عادة ما تستغرق وقتا طويلا نسبيا بالقياس إلى مرحلة الاجتياح وتمهد مرحلة الانسحاب للمرحلة التي تليها و هي مرحلة التعويض.

5-مرحلة التعويض: و هي المرحلة المطابقة لمرحلة ما بعد الأزمة و التي تتم فيها عملية التقويم و تلافى الآثار.