

مداخل رئيسة حول الأزمة في المؤسسة.

د.كريمة غديري

المدرسة العليا للصحافة وعلوم الإعلام

مقدمة

ترجع أصول كلمة "أزمة" (crisis) إلى الكلمة اللاتينية (krinei)، ومعناها "أوان اتخاذ القرار"، وأي وقت صعوبة وشدة يهدد تاريخ شخص أو منظمة معينة. ويختلف تعريف الأزمة باختلاف التوجهات الفكرية والتخصصات العلمية، ففي القاموس البريطاني (ويبستر) تعني: "الوقت الحاسم أو الخطير الذي تعتمد نتائجه على قدر كبير من العواقب السلبية"، ويعرفها قاموس (لونجمان) بأنها: "زمن يتسم بوجود خطر كبير أو صعوبة شديدة أو عدم اليقين سواء في السياسة أو الاقتصاد"، ويعرفها قاموس (هيرتيج) الأزمة بأنها:

- حالة خطيرة وحاسمة أو نقطة تحول.
- أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية أو العالمية، والتي يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم.
- تغيير فجائي في مرض مزمن إما للتحسن أو للتدهور.

مفهوم الأزمة

وفي المنظر الإداري، نجد أن الأزمة هي " لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار، تجعله في حيرة بالغة. أي قرار يتخذ في ظل دائرة خالية من عدم التأكد، وقصور المعرفة، وقلة البيانات والمعلومات واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منهما بشكل متلاحق، ليزيد من درجة المجهول عن تطورات الأزمة في ظل مجهول

د. كريمة غديري

متصاعدة عن احتمالات ما قد يحد مستقبلا من الأزمة، وفي الأزمة ذاتها "1، ويرى محمد رشاد الحملاوي بأن الأزمة "عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا شديدا على المؤسسة، كما أنها تهدد الافتراضات والمسلمات الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسة".

أما من منظور الاتصال، فالأزمة تمثل "موقفا يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية، ومن جماعات أخرى كالمستهلكين والعاملين والسياسيين والنقابيين والقانونيين"، ومن هذا المنظور كذلك يرى خبراء الاتصال أن نطاق الأزمة يزداد اتساعا كلما حجبت المنظمة المعلومات عن الجماهير ذات الصلة.

ولما كانت الأزمة درجة من درجات الصراع أو مرحلة منه فإنها تعزى كذلك على الحصر، أو التحديد ولذا فإننا نورد بعض السمات أو الخصائص التي ترتبط بالأزمة:

- الأزمة ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، يمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع، وغالبا ما ينتج عنه تغيير كبير.
- الأزمة حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا تنتج عنها مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية، تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.
- المفاجأة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام من جانب جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها أو المحيطين بها، والتي قد تصل إلى درجة الصدمة العنيفة.
- التعقيد والتشابك، والتدخل، والتعدد في: عناصرها، وعواملها، وأسبابها، وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها، بل وانقلاب أطرافها وتحولهم من النقيض إلى النقيض.
- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له

¹ - عبد السلام أبو قحف: إدارة الأزمات، القاهرة، مطبعة الإشعاع للطباعة والنشر و التوزيع، 1999، ص.54

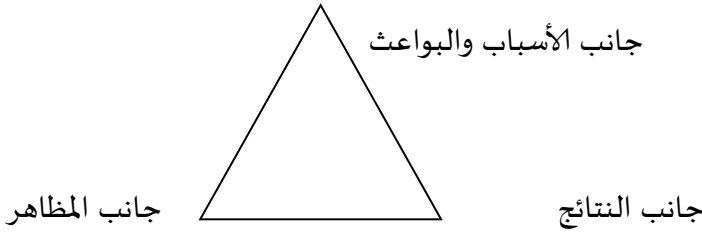
مداخل رئيسة حول الأزمة في المؤسسة.

هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في: حجمها، أو في درجة تحمل الكيان الإداري والاتصالي لها وتكاثف الضباب أو عدم الرؤية الكاملة مع تصاعد حدة الأحداث واشتداد حوادث الأزمة .

- سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يتضمنها إطار الأزمة.²

أداءات الأزمة وسلوكها

إن الأزمة ما هي إلا كم مجهول متشابك ومتداخل، تنشئه وتدفع إليه جملة عوامل بعضها ظاهر والبعض الآخر خفي، يتزايد فيها حجم المجهول، ومكامن الخطر، وتتلاحق فيها وتتداعى الأسباب والنتائج. ولهذا المفهوم الواقعي للأزمة جوانب ثلاثة أساسية يستند إليها في الشكل التالي:



شكل (11): الجوانب الأساسية لمفهوم الأزمة³

فالأزمة ليست وليدة ذاتها ولكنها وليدة مجموعة من البواعث والأسباب والعوامل المناخية المحيية والمؤيدة لنشوءها، وأدت إلى تفاقمها، ومن هنا فإن معالجة الأزمات أيا كانت دون معرفة متعمقة لأسبابها وبواعثها التي أدت إليها، تصبح معالجة غير علمية هامشية قد لا تثمر فضلا عما قد تسببه من إهدار للوقت، والجهد، والتكلفة، وما قد يدفع إلى تفاقم الأزمة وعدم علاجها، بل و نشوء أسباب جديدة لتزيد من تفاقم ومن شدة ضغطها.

² عثمان فاروق السيد: التفاوض وإدارة الأزمات، القاهرة، دار الأمين، 1998، ص. 22

³ نفس المرجع ص. 83

د.كريمة غديري

يضاف إلى ذلك أن التحليل العلمي للأزمة يبدأ أساساً من مظاهر وأعراض الأزمة حتى تصل إلى أسبابها، فأعراض الأزمات ما هي إلا مظاهر ظاهرة يلمسها متخذ القرار، وهي تنشأ نتيجة لحدة التناقضات التي ولدتها حالة عدم المعرفة بين القرارات، وهي جميعها مظاهر عامة تخفي وراءها الكثير من الإهمال العمدي، ومن الضرر القصدي.

وأيضاً يتم تحليل النتائج لمعرفة حجم الخسائر والتكاليف التي أحدثتها الأزمة في الكيان المؤسسي سواء كانت هذه النتائج⁴ :
- نتائج مادية مالية يمكن قياسها بسهولة .
- نتائج معنوية نفسية لها أبعاد خطيرة.

إن النظرة العلمية لمفهوم - الأزمة - تفرق بينها وبين - التأزم - فالتأزم ما هو إلا إفرازات و نتائج لعوامل وبواعث و أسباب الأزمة، ومن ثم فإن معالجة حالة التأزم التي قد تصيب متخذ القرار هي معالجة للنتائج التي أحدثتها الأزمة .
ومن هنا يأتي علم إدارة الأزمات الذي منبعثة، هذا كم هائل في نظم المعرفة ووسائل الاتصال.

مراحل نشوء الأزمة

تمر الأزمة بعد مراحل، وكل مرحلة جاءت كسبب لأخرى، فهي مرتبطة ببعضها البعض تختص كل مرحلة منها على الأخرى بجملة من الخصائص، والركائز من أهمها:⁵

1- مرحلة بؤرة الأزمة :

وهي أهم وأخطر مرحلة، والتي كثيراً ما يتم تجاهلها، حيث يكون جدار الحماية والوقاية قد حدثت فيه ثغرة، ومن ثم أصبح مفتوحاً أماماً تسرب قوى

⁴ - محمد رشاد الحملاوي: إدارة الأزمات : تجارب محلية وعالمية ، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1993، ص.80

⁵ - الأعرجي عاصم حسين: إدارة الأزمات بين الوقائية و العلاجية: دراسة مسحية في المصارف الأردنية، عمان، الإدارة العامة، مجلد 39 العدد 1 لأول ابريل 1999، ص.99

مداخل رئيسة حول الأزمة في المؤسسة.

صنع الأزمة، التي تمكنت بالفعل من الولوج إلى داخل كيان المؤسسة، وبدأت في التوسع والانتشار.

تشكل بؤرة الأزمة من العوامل الذاتية والبيئية المحيطة بها، في حين يتشكل البعد الأزموي للبؤرة من خلال الضغوطات المتتالية التي تولدها قوى الأزمة.

2- مرحلة إيجاد المناخ المحابي أو توافره:

وفي هذه الحالة تعمل القوى الصانعة للأزمة على إيجاد المناخ المحابي، الذي يشجع على نمو واستفحال ضغط الأزمة، أو أن تستفيد من الظروف المواتية المتواجدة فعلا داخل الكيان الإداري، وأهم هذه الظروف:

- سيادة حالة من اللامبالاة .
- سيادة حالة من الاغتراب .
- سيادة حالة من انفصام العلاقات وانفصالها .
- سيادة مناخ من الجهل والتجهيل.
- سيادة مناخ من الفساد الإداري والدكتاتورية .
- سيادة حالة من التشاؤم والاكتئاب والإحباط .

3- مرحلة استخدام العوامل المساعدة:

وهي عوامل يطلق عليها مؤكداً نجاح عمليات صنع الأزمة، وأهم هذه العوامل تلك التنظيمات غير الرسمية المؤثرة في كيان المؤسسة وسياسة الأبواب المغلقة، وصنع الحواجز التي تعزل متخذ القرار الإداري الذي يعمل فيه بعيداً عن ما يجري.

ومن خلال استخدام قوى وعناصر التنظيمات غير رسمية، يتم زرع بذور الأزمة داخل كيان المؤسسة، وتغذيتها واكتساب مؤيديها وروافد جديدة لها، وفي الوقت ذاته ضمان عدم مهاجمة الكيان الإداري لها بما يتم إحاطتها بسياج من الحواجز الأمانة.

د.كريمة غديري

4- عدم الإحساس ببيوادر الأزمة وتجاهلها:

وفي هذه المرحلة كثيرا ما تبدو مظاهر " التعبئة " الأزموية " والحشد " الأزموي، ولكن يرفض متخذ القرار مجرد التنبه إليها، بل ويكذب ما يصله بنشأتها، لإحساسه أن الكيان الإداري تحت السيطرة الكاملة له.

5- سيادة مظاهر التوتر والقلق :

وتتمثل هذه المرحلة عندما تكون قوى الأزمة قد عبأت بالكامل كافة العوامل، وأصبح الجميع ينتظر إشارة ما، وخاصة بعد اشتداد حالة الاختلال، وفشل متخذ القرار في استعادة التوازن، وازدياد السخط و الغضب والتوتر، ووصوله إلى نقطة التحول، وهي النقطة التي تتحول فيها قوى الأزمة من وضع الترقب إلى وضع الفعل، ومن ثم تتحرك وتتداعى الأحداث وتنفجر الحوادث بمجرد حدوث العامل.

6- حدوث العامل المرتقب :

ليس من الضروري أن يكون لهذا الحدث شدة الضخامة، أو ذا مغزى ضخمة، بل هو مجرد شيء إضافي استنجد للظروف السابقة الذكر، لكنه سيكون العامل المفجر للكتلة المترامية، ولكنه قد يكون من التفاهة مما قد لا يعطى أهمية، خاصة وأن أحداثا عديدة سبقته، دون أن تتسبب في انفجار الأزمة.

7- انفجار الأزمة:

وهي قمة المراحل التي لا يمكن السيطرة عليها من جانب أي قوى، وفي هذه المرحلة تنفجر الأزمة مولدة طاقة ضخمة من الأحداث الممتدة والسريعة والمتلاحقة، ذات الأبعاد المختلفة، فيصعب للوهلة الأولى حصرها، أو حتى قياس حجمها، لتأثير الصدمة التي أحدثتها، ولوجود حالة من "عدم التوازن"، " فقدان الرؤية"، و" تشابك الآراء"، ومما يزيد هذا الموقف تعقيدا، ما يصاب به نتخذ القرار من انهيار في معنوياته وفقدان الثقة في قدرته على مواجهة الأمور.⁶

- أنواع الأزمات وتقسيماتها:

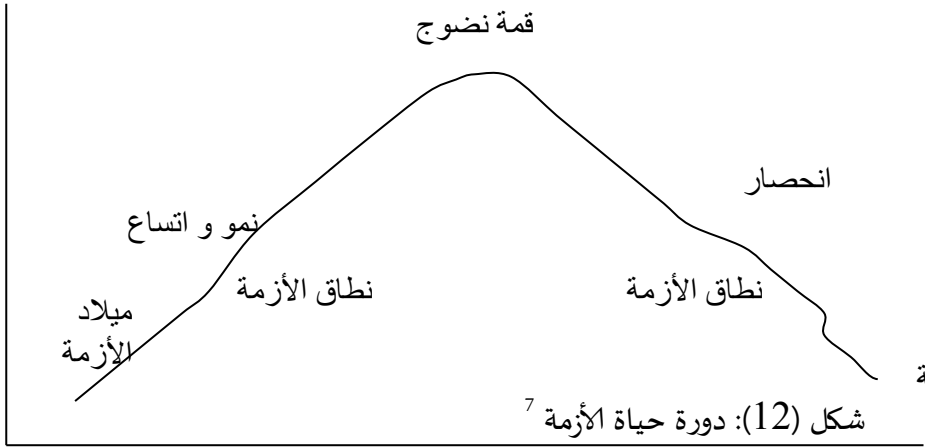
⁶ - نفس المرجع، ص. 28

مداخل رئيسة حول الأزمة في المؤسسة.

حاول أيضا التعرض لبعض التصنيفات التي نرى أنها مهمة لدراستنا، لذلك سنقف عند:

أولا -تصنيف الأزمات وفقا لمرحلة التكوين :

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة للحياة ، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار. فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها. ويمكن الحصول على فكرة عن هذه الدورة من الشكل التالي :



ومن هذا الشكل يمكن لنا أن نميز بين خمس مراحل تمر بها الأزمات في دورة حياتها هي:

1- الأزمة في مرحلة الميلاد :

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

⁷ - محمد شومان: م س د، ص. 156

د.كريمة غديري

ويرجع هذا إلى اتساع نطاق المجهول في الأزمة، وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستنفجر عندها، وحجم هذا الانفجار.

يكون محور التعامل في هذه المرحلة، " تنفيسا للأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تتحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف.

وتكون عملية التنفيس في محورها العام:

أ- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء لا قيمة له.

ب- معرفة أين تكمن عواملها، والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة.

ج- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى.

د- زيادة الإحساس بالراحة والتفاؤل وبالأمل في المستقبل.

2- الأزمة في مرحلة النمو والاتساع :

عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطوة الأزمة في مرحلة الميلاد، تنمو

وتدخل في مرحلة النمو والاتساع، حيث تغذيها في هذه المرحلة سببين:

أ- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.

ب- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع.⁸

وفي تلك المرحلة يتعاضد الإحساس بالأزمة ولا يستطيع أحد إنكارها ،

يجب حينها في حق متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة قوتها ، على النحو التالي :

أ- تحييد و عزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواء باستقطابها أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.

⁸- محمد رشاد الحملاوي: م س ذ ، ص 53.

مداخل رئيسة حول الأزمة في المؤسسة.

ب- تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه و عدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.
ج - معالجة الأزمة بتصحيح الاختلالات، وأوجه القصور التي أدت إلى نشأتها وتحجيم عناصر الفساد التي قامت بها.

3- الأزمة في مرحلة النضج :

نادرا ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة، ولكنها أحيانا تحدث عندما يتغيب التسيير في المؤسسة نهائيا عن جادة العمل، فتزداد القوى المتفاعلة في المجتمع لتصل الأزمة إلى أقصى قوتها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها.

ومن ثم فإن متخذ القرار لا يستطيع إلا القيام بأحد السبيلين:

- الاستسلام للأزمة وما أفرزته من نتائج و الاعتراف بها، والاستجابة الكاملة لمطالب قوى منع الأزمة.

- مجازات الأزمة بدهاء من أجل طلب حسرها:ومن ثم امتلاك قدرة التفوق على الأحداث والمعرفة الكاملة بما يجري من أحداث، وإن كان بالطبع لا يملك قدرة على السيطرة عليها.

4- الأزمة في مرحلة الانحسار والتقلص:

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت لعدم تحقيقها التصادم العنيف، فالصدام العنيف يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزءا هاما من قوة الدفع لها، ومن ثم تبدأ في الانحسار والتقلص، بل والارتداد إلى الخلف أحيانا(لأن بعض الأزمات تتولد لها قوة دفع جديدة، خاصة عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه ، أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة).

5- الأزمة في مرحلة الاختفاء :

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كلي قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها، ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حدثا تاريخيا قد انتهى.⁹

⁹ - الأعرابي عاصم حسين، م س د ، ص. 116