



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجزائرية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار

عناية

مقياس: تحليل وإدارة الأزمات

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

الأستاذة: مريـعي.س

سنة ثانية تخصص ريادة الأعمال

المحور الثاني : أسباب نشوب الأزمة

1. أسباب نشوب الأزمة :

من المتفق عليه أن الأزمة قديمة قدم الوجود الإنساني ذاته، أما الاستخدام المنظم لكلمة أزمة تعود أصوله الأولى الى علم الطب الأغريقي القديم حيث كان يستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة أو لحظات مصيرية في تطور المرض، يتوقف عليها إما شفاء المريض خلال فترة قصيرة أو موته. وفي القرن السابع عشر شاع استخدام مصطلح الأزمة في المعاجم الطبية للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات، وتوافر استخدامه في القرن التاسع عشر للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة ، أو لحظات تحول فاصلة في العلاقات السياسية الاقتصادية والاجتماعية. وكما عرف هذا المصطلح أيضا في دراسات علم الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وكانت لهذه الدراسات اسهاماتها الجوهرية في تكوين أو نشأة علم إدارة الأزمات. كما أن لكل أزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير الى حدوثها ومظاهر أولية وسطى ونهاية تعززها، وأيا ما كان فإن هناك أسباب مختلفة لنشوء الأزمات نوجزها فيمايلي :

أ. سوء الفهم: وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما:

المعلومات المتبلورة والشرح في اصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها سواء تحت الضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج .
و هي أن يفسر طرف ما كلام أو تصرف الطرف الآخر بشكل غير صحيح أو خارج السياق، مما يؤدي إلى استنتاجات خاطئة.

عندما لا يكون هناك تواصل واضح وصريح، أو تكون هناك اختلافات في الخلفية الثقافية أو الإدارية أو الفكرية، فإن هذا قد يسبب تشويشاً أو تأويلاً خاطئاً للمواقف أو التصريحات أو الأهداف.

ب. سوء الإدراك : الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي والمتعمد يؤدي بالتالي الى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي الى انفجار الأزمة، ومشكلة أخرى بالنسبة للمعلومات هي محاولة تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية أو ما يعرف باسم منطق الميول النفسية، فيتقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل منها ما يخالف رغباته ومن ثم يسعى لاختلاق المبررات للمعلومات التي تجد هوى في نفسه كما يتفنن في إيجاد الذرائع لاستبعاد المعلومات التي تتناقض مع مفاهيمه الأساسية ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات منسوبا بنظرة شخصية ضيقة. وهو يعد من العوامل الخفية والخطيرة التي تؤدي إلى الأزمات، لأنه يجعل الأطراف تتصرف على أساس معلومات أو انطباعات غير صحيحة، مما يؤدي إلى قرارات خاطئة، تصعيد غير مبرر، أو ردود أفعال غير متوازنة.

ت. سوء التقدير والتقييم : يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات عبي وجه الخصوص في المجالات العسكرية، وينشأ سوء التقدير الأزموي من خلال جانبين أساسيين هما:

✓ المغالاة والإفراط في الثقة سواء في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

✓ سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه. فالقرار المبني على تقييم خاطئ قد يؤدي إلى خطوات غير مناسبة أو متسارعة أو متأخرة، مما يفتح المجال أمام التوتر، الصدام، الفشل، أو ردود فعل غير محسوبة.

ث. الإدارة العشوائية: ويطلق عليها مجازاً إدارة ولكنها ليست إدارة بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافس مع أي مبادئ علمية وهي نمط من التسيير يتميز بغياب التخطيط المسبق، وغياب الأهداف الواضحة، وانعدام المعايير والمؤشرات الدقيقة لاتخاذ القرار، مما يؤدي إلى قرارات ارتجالية وتدخلات غير مدروسة، وهو ما يفتح المجال أمام الأزمات. وتتصف بالصفات التالية:

✓ عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.

✓ عدم الاحترام للهيكل التنظيمي .

✓ عدم التوافر مع روح العصر.

✓ قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.

✓ عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.

ويعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطراً لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكانياته وقدراته، ولعل هذا ما فسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقر إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها وتطبيق أنماط إدارية عشوائية شديدة التدمير والخراب.

ج. الرغبة في الابتزاز: تقوم جماعات الضغط أو جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، واسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، واخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.

ح. اليأس: ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار، ومع ذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد أسباب نشوء الأزمات، بما أن اليأس يسبب الإحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستسلام، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة انفصام وانفصال بين العامل أو الفرد ذاته وبين مصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه. ورغم أن بعض البيئات التنظيمية قد لا تعترف بخطورة اليأس، إلا أنه غالباً ما يكون سبباً مباشراً في نشوء الأزمات المؤسسية، نظراً لما يسببه من إحباط وفقدان الرغبة في التغيير أو التطوير.

عندما يستسلم الفرد أو المسؤول لليأس، تنشأ حالة من الانفصال النفسي والسلوكي بينه وبين أهداف الكيان الإداري الذي يعمل ضمنه، وهو ما يؤدي تدريجياً إلى تفكك الرابط القيمي والمهني بين العامل والمؤسسة.

وتبلغ الأزمة ذروتها عندما يحدث انفصام كامل في الولاء والانتماء، حيث لا يعود الفرد يرى مصلحة المؤسسة من مصلحته، بل قد يتجه إلى الإضرار بها، عن قصد أو بدون وعي، ما يؤدي إلى أزمات تنظيمية عميقة قد يصعب التعافي منها.

خ. **الإشاعات:** من أهم مصادر الأزمات بل أن الكثير منها عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة اطلقت بشكل معين وتم توظيفها وبالتالي فإن احاطتها بكم من المعلومات الكاذبة واعلاها في توقيت معين يؤدي الى انفجار الأزمة.

في شركة كبيرة، بدأت تنتشر إشاعة بين الموظفين تقول إن الإدارة تعتزم فصل عدد كبير منهم خلال الأشهر القادمة بسبب "تخفيض التكاليف".
تطورات الإشاعة:

الموظفون بدأوا يشعرون بالقلق والذعر، فراجع أدائهم وبدأوا بتقديم استقالات جماعية. بعض الموظفين انتقلوا إلى نشر الإشاعة خارج المؤسسة مما أضر بسمعة الشركة. الإدارة لم تصدر أي بيان رسمي سريع لنفي الإشاعة، مما زاد من سوء الوضع. في النهاية، أصيبت الشركة بأزمة حقيقية بسبب فقدان الكفاءات وإرباك العمل.
النتيجة:

أزمة داخلية أضعفت الشركة بسبب إشاعة غير صحيحة كان يمكن تفاديها بالتواصل والشفافية.

د. **استعراض القوة:** وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق

عليه أيضا مصطلح ممارسة القوة واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو الاثنين معا. ويبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب العواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة ومن ثم تتفاقم مع تتابع الاحداث وتراكم النتائج.

ذ. **الأخطاء البشرية:** وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو في

الحاضر أو المستقبل وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين واحتفاء الدافعية للعمل وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء وإغفال المراقبة والمتابعة وكذلك إهمال التدريب، ومن الأمثلة على الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية حادثة تشرنوبل.

ر. **الأزمات المخططة:** حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل

هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن احداث ازمة من خلالها.

ز. **تعارض الأهداف:** عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك دافع لحدوث

الأزمة بين تلك الأطراف خصوصا، اذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر الى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر.

س. تعارض المصالح: يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارض على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة

الأكاديمية العربية
للدراسات والبحوث
سوسن

الأكاديمية العربية
للعلوم