# محاضرة –رقم 01: مدخل عام مفاهيمي للأزمة

## أولا: مفهوم الازمة

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة تبعاً لاختلاف المجالات والمستويات التي يتناولها الكتاب والباحثون في دراستهم للأزمات، وكذلك لتعدّد أنواع الأزمات وأسبابها وتصنيفاتها المختلفة. وتكمن صعوبة التحديد الدقيق لمفهوم الأزمة في شمولية طبيعتها واتساع استخدامها، فهي تشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية بمختلف مستوياتها ومجالاتها، ويكاد يكون من المتعذر – إن لم يكن من المستحيل- إيجاد مصطلح يضاهي مصطلح" **الأزمة**" في ثراء إمكاناته واتساع مجالات استخداماته ابتداءً من الحديث عن أزمة الثقة التي قد تنشأ بين شخصين وتهدد استمرار صداقتهما وانتهاءً بالأزمات الدولية التي قد تنشأ بين القوى العظمى بما يهدد مصير العالم بأسره.

وفي دراسات علم الاقتصاد وعلم الإدارة استعمل مصطلح الأزمة بشكل كبير، وقد كان لهذه الأبحاث والدراسات الدور البارز في بناء التأطير والتأصيل المنهجي والعلمي والعملي لحقل جديد في الإدارة هو حقل إدارة الأزمات. غير أن الأدب الاقتصادي والإداري هو كذلك لا يُقدم تعريفاً موحداً متفق عليه ومقبول على نطاق واسع لمفهوم الأزمة، فمصطلح الأزمة يتمتع بدرجة عالية من الموضوعية (High Subjective)، ويشتق معناه من طبيعة هيكل النظام الاقتصادي أو طبيعة المنظمة وطبيعة الأفراد أو طبيعة البيئة التي تتعلق بها هذه الأزمة.

### 1. الأصل التاريخي"Étymologie " واللغوي لكلمة " أزمة ":

إن الأزمة (Crisis)مصطلح قديم، ترجع أصولها التاريخية وتمتد جذورها إلى الاصطلاح التشريعي عند الإغريق ثم عِلم الطب الإغريقي القديم، فهي مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية(كرينو)أو كرينر (Kriner)، أو كيب فيو(Kipvew) بمعنى ***لِتُقَرِر*** (To Decide)، فهي إذاً ***لحظة القرار*** (Moment of Decision)، للدلالة على وجود **نقطة تحول** (Turning Point) هامة أو لحظات مصيرية في تطور المرض"(le moment paroxystique) "، وللدلالة على حدوث تغيير جوهري مفاجئ في جسم الإنسان قد تنتهي بالشفاء أو يؤدي إلى الوفاة". إذ في التراجيدي الإغريقية القديمة، الأزمات هي مواقف تحتاج إلى صناعة القرار، والأزمة تشكل نقطة تحول تاريخية إذ تكون الخيارات والقرارات الإنسانية قادرة على إحداث تغيرات أساس وجوهرية في المستقبل.

غير أن بعض المؤرخين يرى أن جذور الكلمة تمتد إلى علوم الإغريق القديمة ، حيث استخدم الفيلسوف والمؤرخ الإغريقي القديم (*ثوسيديديس* )"*Thucydide d'Athènes* " هذا المصطلح في كتابه عن **حرب البيلويونيز**(*Guerre du*

*Péloponnèse*)[1] للدلالة على حدوث منعطفات حاسمة في مسار هذه الحرب ، وفي هذا عُرّفت ( حالة الازمة) بأنها المحك الدقيق لحقيقة الأحداث. ثم شاع في **القرن السادس عشر** استخدام المصطلح في **المعاجم الطبية**. وفي **القرن السابع عشر** كانت مرحلة التحول من المصطلح الطبي إلى التداول العام وعمم المعنى السابق للدلالة على مرحلة حاسمة في تطور الأشياء والأحداث والأفكار وللدلالة على انفصام توازن معين. وتم اقتباسه واستخدامه في القرن السابع عشر في الأدب السياسي للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، بين القرن السابع عشر (فترة الأزمة) والقرن التاسع عشر (الأزمة المالية والاقتصادية، السياسية والنفسية). وسرعان ما انتقل مفهوم الأزمة من مجال علوم الطب إلى مختلف فروع العلوم المعرفة والعلوم الاجتماعية، خاصة العلوم السياسية وعلم النفس، ثم علم الاقتصاد بعد تطور ظاهرة الأزمات الاقتصادية والمالية ابتداءً من عقد الثلاثينيات القرن الماضي. ففي عام 1936 عرفتها دائرة معارف العلوم الاجتماعية بأنها:" ***حدث أو خلل خطير ومفاجئ في العلاقات بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال***". وبالتالي يشير مصطلح الأزمة منذ القرن التاسع عشر، إلى حالة الخلل في النظام (dysfonctionnement d'un système)، الذي أصبح غير قادر على أداء وظائفه، سواء كان هذا العجز ناتجًا عن الوضع الاقتصادي أو من واقع من خصائصه الجوهرية

ونظراً إلى إنتساب مفهوم الأزمة إلى مجال العلوم الاجتماعية، كان من الصعب التوافق حول مفهوم متفق عليه من قبل الباحثين، فلا يقتصر مفهوم الأزمة على الأزمات الكبرى المعروفة والمؤثرة دولياً، فحسب وإنما هناك أزمات قد يتعرض لها الإنسان في مسيَّرة حياته الشخصية أو البشرية، أو قد تتعرض لها كافة المؤسسات الاجتماعية و الإقتصادية، إلا ان بعض الأزمات لا يمكن التنبؤ بها ، وهناك أزمات أخرى تظهر بانتظام معين وهي أزمات تعود إلى تغيرات في الحالة المعروفة وهي بصوة معينة طبيعية، ويمكن ان تكون الأزمة هي حالة تصادم بين متناقضين.

**1. تعريف الأزمة لغويا:**

غالبًا ما تستخدم التعاريف القاموسية لمصطلح الأزمة عبارات مثل **وقت الصعوبة** أو **الضيق** أو حتى "وقت صعوبة الشديدة أو الخطر" a time of intense difficulty or danger ":

- يعرفها **المعجم الوجيز** بأنها:" الشدة والقحط والفعل (أزم) على الشيء، أي عضَّ بالفم كله عضاً شديداً، ويقال: أزم الفرس على اللجام، ويقال أزمت السنة أزماً أي اشتد قحطها "، والمأزم: الطريق الضيق بين الجبلين ومنه قيل لموضع الحرب مأزم لضيق المجال وعسر الخلاص.
- تعرف في قاموس **ميريام وبستر (بالإنجليزية: Merriam-Webster)** على أنها:" نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ" وأنها:" لحظة حاسمة أو وقت حرج". A turnin point for better or worse ,a decisive moment or crucial time "،

[1] - **حرب البيلويونيز:** شاركت فيها جميع الدول الإغريقية تقريباً في مرحلة وأخرى ولم تعرف اليونان حرباً على هذا المدى الواسع. سميت حرب البيلويونيز لأن أحد طرفيها كان مكوناً من رابطة دول شبه جزيرة البيلويونيز التي تزعمتها إسبرطة ضد آثينا، ويتفق المؤرخون من ذلك الحين على أنها كانت نقطة تحول في تاريخ الحضارة.

ويرتبط اللفظ اللاتيني "Crisis" بلفظ "Discriment الذي يعني( ما يُفصل) ويرتبط أيضاً بالمرحلة التي تتطلب اتخاذ القرار .

- ويعرفها **قاموس أكسفورد "**Oxford English Dictionary " على أنها " نقطة تحول في تطور المرض، أو تطور الحياة، أو تطور التاريخ، وتُفسر نقطة التحول بأنها وقت يتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل ووجوب اتخاذ قرار محدد. يواصل التعريف من خلال توضيح أن الأزمة هي " "حالة يكون فيها التغيير الحاسم نحو الأفضل أو الأسوأ وشيكا؛ ويطبق الآن على أوقات الصعوبة وانعدام الأمن والترقب في السياسة أو التجارة ".

***Crisis*** *:vitally important or decisive stage in the progress of anything ; a turning -point , A state of affairs in which a decisive change for better or worse is imminent; now applied esp. to times of difficulty, insecurity, and suspense in politics or commerce."*

- أما قاموس **أمريكان هيرتيج/ (التراث) "The American Heritage Dictionary** "يعرفها بأنها:

" وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغيراً حاسماً متوقعاً، كما في الشؤون السياسية، أو المشاكل الدولية، او الشؤون الاقتصادية".

- وفي اللغة الصينية رمزت الأزمة"危机 " بشكلين كما ينطقونه "Ji-Wet "، وهو عبارة عن كلمتين أولاهما تعبر عن الخطر، والأخرى تعبر عن الفرصة التي يمكن استثمارها.

**2. المفهوم العام للأزمة (The General Concept of Crisis)**

إن المفهوم العام للأزمة من الناحية الاجتماعية هو: " توقف لأحداث المنظمة المتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم اتخاذ إجراءات سريعة لإعادة التوازن للمنظمة وتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة للحدث".

وعرفها كومبس(Commbs.1999)، بأنها أحداث كبيرة غير متوقعة ولا يمكن التنبؤ بها(unpredictable)، تهدد بإلحاق الأذى بالمنظمة ومالكيها. ليس من السهولة تفسير الأزمات وبحث جوانبها؛ لأن الإحاطة بالأزمة أمر شاق وصعب ويتطلب إجراءات وتصرفات تختلف بطبيعة اختلاف الأزمات، فالأزمة الحديثة في عالمنا المعاصر غامضة وإن وضحت في بعض أسبابها ومناخها المحيط بها. وإن محاولة سبر أغوار هذا الغموض متواصلة فالأزمة تتداخل في مفهومها مع ظواهر أخرى كثيرة، تجعل غير المختصين يخلطون بينها وبين هذه الظواهر. في حين أن المختص في علم إدارة الأزمات يستطيع أن يميز حالات عدم التطابق بين الظواهر الأخرى وبين المفهوم العلمي للأزمة.

### 3. المفهوم العلمي للأزمة (The Scientific Concept of Crisis)

تعبر الأزمة عن موقف ( Situation) وحالة( State of affair) وإجراء(Process) وقضية ( Case) يواجهها متخذ القرار في إحدى الكيانات سواء كانت دولة، مؤسسة، مشروع، أو اسرة ،حيث تتداخل وتتشابك الأسباب والمسببات بالنتائج وتتداعى الأحداث ، حتى تصل الأمور على حالة من التعقيد، ويعيش متخذ القرار حالة ضبابية تفقده الرؤية وكأنه في حالة عمى مؤقت في لحظة اصطدامه بالمشكلة وتصيبه حالة الارتباك وعدم السيطرة في محاولاته الإمساك بخيوطها او توجيهها مستقبلاً ، وهذا يعني أن الأزمة هي لحظة حاسمة وحرجة تواجه الكيان الإداري فتجعل من متخذ القرار في حالة عدم توازن، حيث أن قلة البيانات المتوفرة وحالة عدم التأكد واختلاط الأسباب بالنتائج، وعدم القدرة على وضع تصور سريع لما قد يحدث من احتمالات في المستقبل بسبب الأزمة ذاتها .

إن حالة متخذ القرار الإداري في أية أزمة مثل حالة طبيب استدعي على عجل لمعالجة مريض أصيب بأزمة قلبية حادة ومهدد بالموت في أية لحظة، فعلى الطبيب أن يتخذ قرارا سريعا وصائباً وعمليًا في وقت قصير جدا لإنقاذ المريض واستقرار حالته أولا ومنع تدهورها ومن ثم محاولة تحسين حالته وهذا بالضبط هو الهدف الذي يسعى مدير الأزمات من أجل تحقيقه.

### 4. تعاريف أخرى منسوبة لـ الأزمة:

تم تعريف الأزمة بطرق مختلفة من قبل العديد من الباحثين والمؤلفين. أحد التعريفات الأكثر شيوعًا هو تعريف فولكنر"Faulkner ". حيث يعرف فولكنر"Faulkner " (2001) الأزمة بأنها: " اختبار(test) يقيس قدرة المنظمة على التعامل مع المشاكل الفورية immediate problems. كما يُعرّف معهد إدارة الأزمات" Institute of Crisis Management" (2014) (ICM)الأزمة بأنها "حالة تؤثر على التشغيل الروتيني للشركة والتي قد يكون لها تأثيرات سياسية وقانونية ومالية". وتعرّف منظمة الصحة العالمية"(WHO) World Health Organization" الأزمة بأنها "عملية خبيثة لا يمكن تحديدها في الوقت المناسب". وفقًا لمنظمة الصحة العالمية، قد لا تكون الأزمة صريحة(explicit) بالضرورة ويجب تحليلها من أجل التعرف عليها. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون للأزمة فترات ما قبل الأزمة وخلال مرحلة التدخل. كما يعتقد كل من Pauchant وMitroff أن الأزمة هي "افتراضًا شخصيًا للوجود وافتراضًا للتدهور، مما يؤثر على النظام ككل المادي".

كما اقترح العديد من الباحثين تعاريف ولكن على الرغم من الافتراضات التي تفيد بعكس ذلك، هناك اتفاق غير كامل فيما بينهم بشأن التعريف المفضل للكلمة. حيث ذكر رودني رونيان"*Rodney Runyan* " أن "التنوع في أدبيات الأزمات الحالية تسبب في إشكالية صقل تعريف واضح للأزمة في أفضل الأحوال". غير أن جل التعاريف تكشف أن العديد من الباحثين يشدّدون على الأثر السلبي للأزمة على بقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها.

قمثلا كتب بول شريفاستافا وإيان ميتروف*"Paul Shrivastava and Ian Mitroff"* أن الأزمات تشكل "أحداثاً تهدد أهم أهداف الشركة في البقاء والربحية"؛ ويعرفها جون تشونج*"John Chong"* بأنها "الحوادث السلبية التي قد تتسبب في زوال منظمة ما"؛ وتكتب ماريا ناثان*"Maria Nathan"* أن الأزمات هي "أحداث تهدد بقاء المنظمة وأهدافها." وتعني الازمة حسب بايبر"Bieber" بأنها: نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة، ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء أخطارها".

إن الأزمة ظاهرة غير مرغوب فيها وغير متوقعة وظاهرة استثنائية تحدث في فترة زمنية قصيرة. تنشأ الأزمات بسبب التطور المفاجئ. وبالتالي ينبغي اتخاذ القرارات في أسرع وقت ممكن طوال فترة الأزمة من أجل منع النتائج والأضرار السلبية. إلى جانب العولمة لا تقتصر الأزمات على مكان حدوثها فحسب، بل تؤثر أحيانًا في جميع أنحاء العالم. فالأزمة بهذا المفهوم كما يراه (الخضيري) تأخذ بعدين أساسيين هما:

- **البعد الأول: بعد الرعب/ الهلع** الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية وما يترتب عليه من هلع وخوف وتوتر وقلق يفتح الباب لمزيد من الهواجس والشكوك والاحتمالات المتعارضة على نطاق واسع نتيجة اتساع نطاق المجهول وتصاعد أحداث الأزمة.
- **البعد الثاني: بعد الزمن** الناجم عن الوقت المحدد المتاح أمام مديري الأزمات لاتخاذ قرار سريع وصائب، ولا يتضمن أي خطأ لأنه لن يكون هناك وقت أو مجال للتأخير أو لإصلاح الخطأ لنشوء أزمات جديدة أشد وأصعب من الأولى وقد تقضي على الكيان الإداري ذاته ولا تبقي على أي أعمدة أو قواعد تكفل له الاستمرار والتجدد من جديد. وقد تصبح الأزمة أشد تضاربا عندما تنصرف رؤية متخذ القرار إلى ما قد يحدث مستقبلا معها ومنها.

ويمكن القول إن الأزمة هي نتائج مجموعة تتابعات تراكمية (Accumulative sequences) تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حافة الانفجار وتنفجر الأزمة. ومن ثم فإن الأزمات، بحكم تعريفها، شيء سيء للغاية"a very bad thing " يمكن أن يفرض قدرا هائلا من عدم الاستقرار"instability " وعدم اليقين "uncertainty "والتكلفة"cost " على من وقعوا فيها، سواء كانت مالية"financial " أو سمعية " reputational"أو مادية"physical ". بيد أن الأزمات من الممكن أيضاً أن تجلب معها الفرصة"opportunity " ، سواء بالنسبة لأولئك القادرين على استغلال تأثيراتها المباشرة أو أولئك الذين يغيرون الطريقة التي يتخذون بها القرارات في أعقابها (والواقع أن الأصل اليوناني لكلمة "كريسيس" 'krisis " يعني في الواقع "القرار"decision ").