



إدارة الأزمات **Crisis Management**

الفصل الأول: مفهوم الأزمة *The Concept of Crisis*

د. آية رياض العبد القادر بورزان

الفصل الأول: مفهوم الأزمة

عنوان الموضوع: مفهوم الأزمة. *The Concept of Crisis*

كلمات مفتاحية:

الأزمة *Crisis*، المشكلة *Problem*، الطوارئ *Emergency*، الكارثة *Disaster*، المفاجأة *Surprise*، التهديد *Threat*، الصراع *Conflict*.

ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل مفهوم الأزمة من منظوراتها المختلفة، ويحلل خصائصها، ويوضح الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث الأزمات، كما أنه يمكن الباحث من التمييز بين مصطلح الأزمة وبعض المصطلحات الأخرى التي يحدث أحياناً الخلط فيما بينها مثل مفهوم الكارثة، المشكلة، الطوارئ.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- 1- التعرف على مفهوم الأزمة من وجهات نظر مختلفة.
- 2- تحليل خصائص الأزمة وأبعادها المختلفة.
- 3- فهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الأزمات.
- 4- التعرف على بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأزمة والتمييز فيما بينها.

مخطط الفصل:

- 1-1 تعريف الأزمة. *The definition of a crisis.*
- 2-1 أسباب حدوث الأزمات. *The causes of crises.*
- 3-1 الآثار المترتبة على الأزمات. *Crisis Impacts.*
- 4-1 خصائص الأزمات. *The characteristics of crises.*
- 5-1 دورة حياة الأزمة *Crisis life cycle*
- 6-1 الفرق بين الأزمة والمصطلحات الأخرى. *The difference between crisis and other terms.*

1-1 تعريف الأزمة:

تتميز الأزمات عادة بحدوثها بشكل مفاجئ، وشمولها العديد من الجهات الفاعلة المختلفة، والحاجة إلى اتخاذ قرارات في ظل ضغوط زمنية شديدة وظروف من عدم التأكد، مع إثارة انتباه العامة ووسائل الإعلام ونشر الأخبار والشائعات عنها.

تعود كلمة أزمة إلى الكلمة اليونانية *krinein* والتي تعني اتخاذ القرار. وتشير بعبارة أخرى إلى مرحلة حاسمة في سلسلة من الأحداث وغالباً ما كانت تُستخدم في الماضي لوصف المرحلة الحاسمة في مسار المرض والتي تعني تحولاً نحو الأفضل أو الأسوأ. كما ورد مصطلح الأزمة في اللغة الصينية *Wetji* وهي عبارة عن كلمتين *Wet* والتي تُعبر عن الخطر، و *Ji* وتُعبّر عن الفرصة التي يُمكن استثمارها لدرء الخطر.

يكاد يكون من المستحيل تصوير كل جوانب الأزمة في تعريف واحد. ولكن بشكل عام يُمكن القول بأنّ الأزمة هي الموقف الذي يُربك موارد المجتمع، ويهدد بتمزيق أنظمة التحكم فيه، وبالتالي يمكن أن يدمر الحياة اليومية لعدد كبير من الناس.

قد يكون نوع الأزمة التي يتم الاستعداد لها هنا فيضانياً، أو تدمير محطة توليد الكهرباء، أو تسرب غاز، أو تحطم/ غرق سفينة، أو إطلاق مواد مشعة على سبيل المثال لا الحصر. يمكن أيضاً أن يتم اختلاق الأزمة من قبل مجموعة، على سبيل المثال الإرهاب أو التخريب أو المقاطعة أو قرصنة الكمبيوتر. يمكن أن تحدث الأزمة أيضاً نتيجة لسوء السلوك أو الاحتيال أو تغيير القيم والأنماط السلوكية.

تُعرّف الأزمة في المفهوم السياسي بأنها موقف يؤدي إلى استخدام القوة العسكرية في المواجهة أو التوصل لحل بين الأطراف.

أما وفق المفهوم الدولي: فهي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف يهدد قيم ومصالح الدولة بشكل مباشر.

أما بالنسبة للأزمة التنظيمية فهناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأزمة يُمكن عرض البعض منها:

تُعرّف الأزمة بأنها حدث كبير يؤثر سلباً في المنظمة وسمعتها وخدماتها وأنشطتها ومنتجاتها وأصحاب المصالح المتعاملين معها.

كما تُعرّف بأنها حدث يؤدي إلى الفوضى في المنظمة ويحدّد قدراتها المستقبلية على النجاح وتحقيق الربح والبقاء في السوق.

وتعرّف أيضاً بأنها حدث يقل احتمال وقوعه لكنه يهدد استمرارية المنظمة في حال وقوعه ويتصف بغموض أسبابه وتأثيره وطرق حله.

الأزمة هي اضطراب يؤثر على النظام ككل ويهدد أساساته وجوهر وجوده.

الأزمة هي حالة غير طبيعية تشكل خطراً كبيراً على أنشطة المنظمة ويمكن أن تؤدي إلى تغييرات سريعة في سياستها العامة، حيث أنّها تجذب انتباه وسائل الإعلام وتهز ثقة الجمهور.

وفي تعريف عام للأزمة يُمكن وصفها بأنها حالة أو موقف يواجهه الفرد أو الجماعة أو المنظمة لا

يمكن التعامل معه باستخدام الإجراءات الروتينية المعتادة.

وتُعرف الأزمة بأنها تغييرات سلبية خطيرة غير متوقعة وواسعة النطاق، تخلق حالة من الفوضى

بغض النظر عن مستوى كفاءة الإدارة في الظروف الاعتيادية.

الأزمة هي حدث لديه القدرة على إحداث تغييرات جذرية في المنظمة، وتُشكل تهديد ملموس لسمعة

ومكانة ومصداقية المنظمة وحتى احتمال بقاءها.

وبالتالي يمكن تلخيص التعاريف السابقة كما يلي:

• الأزمة هي موقف استثنائي غير اعتيادي أو حدث غير متوقع، ويكون له عواقب وآثار غير متوقعة.

• تشكل الأزمة تهديداً أو تحدياً للمنظمة التي يكون لديها سيطرة محدودة عليها بشكل عام، وتضع كافة أجهزة المنظمة وإداراتها في موقف المواجهة ولا تقتصر على جهة واحدة فقط.

• من المحتمل أن تكون الأزمة خطرة وتتطلب اتخاذ إجراءات فورية وسريعة والاعتماد على نظم إدارية تختلف عن نظم الإدارة الاعتيادية اليومية.

2-1 أسباب حدوث الأزمات.

تتعدد أسباب الأزمات فقد تكون داخلية أو خارجية، طبيعية أو متعمدة. ويمكن تحديد أهم أسباب الأزمات في النقاط التالية:

1. ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات وما ينتج عنه من: عدم توفير المعلومات

المناسبة واللازمة لصنع القرارات، مشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرارات، الفشل

- التكنولوجي بما يتضمن من تخريب في الأجهزة والمعدات، المشاكل في الإنترنت، ثغرات في البرمجيات، القرصنة واختراق الأمن المعلوماتي كلها تؤدي إلى أزمة.
2. تنشأ الأزمة نتيجة صراع المصالح والخلافات بين الأفراد العاملين والإدارة ويترتب عليها انهيار نظام الاتصالات داخل المنظمة، وعدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا، وعدم وجود فرق عمل فعالة، وتتعاكس بشكل مقاطعة أو إضراب لفترات غير محددة ونزاعات.
3. يؤدي العنف والسرقة والإرهاب في مكان العمل إلى أزمة تنظيمية.
4. يمكن أن يؤدي إهمال القضايا الثانوية في البداية إلى أزمة كبيرة وحالة من عدم اليقين في مكان العمل.
5. تؤدي السلوكيات غير القانونية مثل قبول الرشاوى أو الاحتيال أو التلاعب بالبيانات أو المعلومات إلى حدوث أزمة في المنظمة.
6. تنشأ الأزمة عندما تفشل المنظمة في الدفع لدائيتها وتعلن نفسها كمنظمة مفلسة.
7. ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع بعض الأحداث، الأمر الذي يؤدي إلى تردي الأوضاع ومضاعفة الخسائر، وخلق مجموعة من المشكلات التابعة التي لم تكن لتظهر لو تم التعامل مع الوضع مبكراً.
8. تجاهل إشارات الإنذار المبكر: يؤدي التهوين من الأزمات واللامبالاة في مواجهة المشكلات إلى تفاقمها بدرجة يصعب بعد ذلك مواجهتها. مثل تجاهل شكاوى العملاء أو تجاهل الظواهر التي تشير إلى ارتفاع احتمال حدوث فيضان مدمر.
9. قد تنشأ الأزمات بسبب ضعف الثقة مما يؤدي إلى سيادة روح الأنانية، عدم الاعتراف

بالأخطاء، تزايد الصراعات بين الأفراد وعدم الالتزام بتنفيذ القرارات.

10. عدم وضوح أهداف المنظمة وما يترتب على ذلك من عدم وضوح الأولويات المطلوب

تحقيقها، وعدم موضوعية تقييم الأداء، وعدم معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم، وعدم

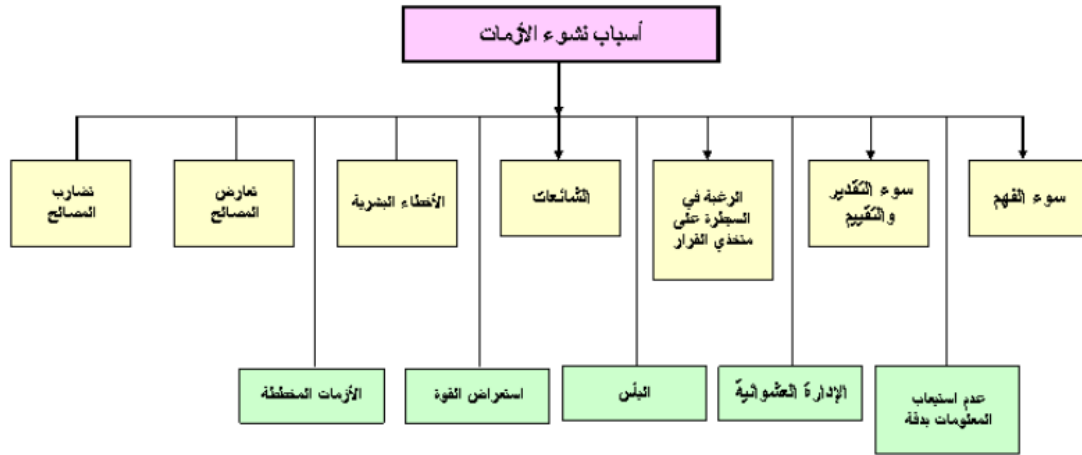
وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل، والتباطؤ في التعامل مع مؤشرات احتمالات اقتراب

وقوع أزمة ما.

11. القيادة الإدارية غير الملائمة ويترتب عليها عدم قدرة المدراء على تحمل المسؤولية، وعدم

قدرتهم على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع الأحداث السابقة فقط في بؤرة اهتمامهم.

ويمكن تلخيص أسباب حدوث الأزمات بالشكل التالي:



الشكل رقم (1-1) - أسباب نشوء الأزمات

المصدر: المعهد التخصصي للدراسات (2016)، "استراتيجية صناعة وإدارة الأزمات"، الجزائر. ص:7.

1-3 الآثار المترتبة على الأزمات:

هناك العديد من الآثار السلبية التي تسببها الأنواع المختلفة من الأزمات.

فعلى سبيل المثال الأزمات الناتجة عن الأنشطة الإرهابية (مثلاً الهجمات على أبراج التجارة العالمية في نيويورك في 11 سبتمبر 2001) كانت لها آثار خطيرة في هذه الجوانب المختلفة: (1) السياحة، (2) الاستثمارات الأجنبية والداخلية، (3) أسواق الأوراق المالية، و (4) التجارة الخارجية.

كذلك الأزمات الناتجة عن تفشي الأمراض والأوبئة تسبب الكثير من الآثار السلبية. فمثلاً الضرر الذي حدث بسبب تفشي مرض الحمى القلاعية (مرض معد يمثل خطورة كبيرة على الحيوانات والبشر) في عام 2001 في المملكة المتحدة. كانت آثاره كالتالي: (1) الخسارة في سوق العمل وسوق الصرف الأجنبي، (2) الخسارة في قطاعات السياحة، حيث تم إغلاق الفنادق والمطاعم، و (3) الخسارة في قطاعات الزراعة، مثل الحليب ولم يتم إنتاج منتجات اللحوم بسبب تفشي الأمراض. هذه الخسائر كان لها تأثير مباشر على الاقتصاد الكلي للمملكة المتحدة؛ ذلك أنه خلال الفترة 1995-2000، قبل تفشي المرض، كان متوسط معدلات النمو السنوي للاقتصاد 5.4% و 1.7%، وبعد تفشي المرض، كانت معدلات النمو لعام 2001 1.9% و -14.5%.

كذلك في دراسة لتأثير انتشار أنفلونزا الخنازير على السياحة في المملكة المتحدة بينت أنه خلال الفترة بين الربع الأول لعام 2008 والربع الأول من عام 2009 والتي تمثل فترة تفشي الفيروس فقدت المملكة المتحدة حوالي 4.7 مليون زائر في هذه الفترة، وهو ما يمثل 14.3% من إجمالي الزوار الوافدين. كما أنها تسببت في جمهورية كوريا في وفاة 151,700-575,500، مما أدى إلى انخفاض الناتج المحلي الإجمالي فيها بمقدار (1 مليار دولار).

وبشكل عام يؤثر تفشي الأوبئة على النمو الاقتصادي بالإضافة إلى تأثيره على تغيير سلوك الأفراد مثل الخوف الناجم عن الذهاب إلى أماكن عملهم، مما يؤثر على إنتاجهم. ففي عام 1918 تسببت الأنفلونزا الإسبانية في وفاة 20 مليون إلى 100 مليون، وأدى ذلك إلى انخفاض كبير في الناتج المحلي الإجمالي في البلدان التالية: أستراليا (3%)، كندا (15%)، المملكة المتحدة (17%)، الولايات المتحدة (11%).

كما تسببت الأنفلونزا الآسيوية التي بدأت في عام 1957 في حدوث 0.7 مليون إلى 1.5 مليون حالة وفاة، وأدى ذلك إلى انخفاض كبير في الناتج المحلي الإجمالي في البلدان التالية: كندا، اليابان، المملكة المتحدة والولايات المتحدة بنسبة 3%.

كما تسبب السارس الذي بدأ في عام 2003 في 744 حالة وفاة، وهذا أدى إلى انخفاض كبير في الناتج المحلي الإجمالي في البلدان التالية: الصين (4 مليارات دولار)، وكندا (3-6 مليارات دولار)، وسنغافورة (5 مليارات دولار).

كذلك الأمر بالنسبة للكوارث الطبيعية (الأعاصير والزلازل والفيضانات)، فهي تسبب أضراراً جسيمة للمجتمع على المدى القصير كخسارة رأس المال (مثل الأضرار التي تلحق بالمصانع والمنازل) وخسارة رأس المال البشري (الوفيات والإعاقات..)، ويمكن أن تؤدي الخسارة في العمالة ورأس المال إلى انخفاض الإنتاج في العديد من القطاعات مثل القطاعات الزراعية والصناعية والتعليمية، مما يؤدي إلى انخفاض إجمالي الناتج المحلي. كما تنتج عنها آثار طويلة المدى، حيث تؤثر على قطاعي الصحة والتعليم، وعلى المخزون الحالي من موارد رأس المال البشري، بالإضافة إلى تأثيرها على الاستثمارات طويلة الأجل.

في الختام، يُمكن القول بأن أي نوع من الأزمات يؤدي مباشرة إلى تراجع النمو الاقتصادي. ويلخص الشكل التالي تأثيرات الأزمة.



الشكل رقم (1-2) - تأثيرات الأزمات

Source: Abdallah, M. et al. (2021), “Crisis Management Art from the Risks to the Control: A Review of Methods and Directions”, MDPI, Basel, Switzerland, <https://doi.org/10.3390/info12010018.P:6>.

1- 4 خصائص الأزمات.

تتميز الأزمات ببعض الخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم، يمكن استعراضها كما يلي:

1. المفاجأة: من أهم خصائص الأزمة أنها تقع فجأة ودون سابق إنذار، أو تحدث بسرعة بحيث

لا يتسنى لإدارة المنظمة الوقت الكافي لتجنب وقوعها.

2. جسامة التهديد الفعلي أو المتوقع: تنتم الأزمة على عكس المشكلات العادية بجسامة

خطورتها الفعلية أو المتوقعة واتساع نطاقها لتشمل النظام بأكمله وتهديد الأسس التي يقوم

عليها هذا النظام وافتراضاته الأساسية.

3. فقدان السيطرة والتوازن: تُعتبر الأزمة نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة وسريعة،

وتسبب الأزمة في بدايتها حالة من الهلع والتوتر مما يضعف إمكانية رد الفعل السريع لمواجهتها.

4. ضيق الوقت وعدم توفر حلول فورية: تتطلب الأزمة استجابة سريعة نظراً لتداعياتها

الخطيرة على الموارد والممتلكات، وبالتالي لا يمتلك المدراء والمعنيون بالأمر الوقت الكافي للتفكير بالحلول والبدائل المناسبة للخروج من هذه الأزمة.

5. التصعيد: تبدأ بعض الأزمات صغيرة ولا تلبث أن تكبر وتمتد على مستوى النظام بأكمله

بشكل متسارع ما لم يتم السيطرة عليها والتعامل معها في مراحلها الأولى.

6. تعدد التأثيرات وتشابك التداعيات: عندما تنفجر الأزمة تخلق بعض نتائجها أحداثاً جديدة

لها تداعياتها وتختلط الأسباب بالنتائج، مما يؤدي إلى المزيد من الضغط على الإدارة ويُضيق فرص الانفراج.

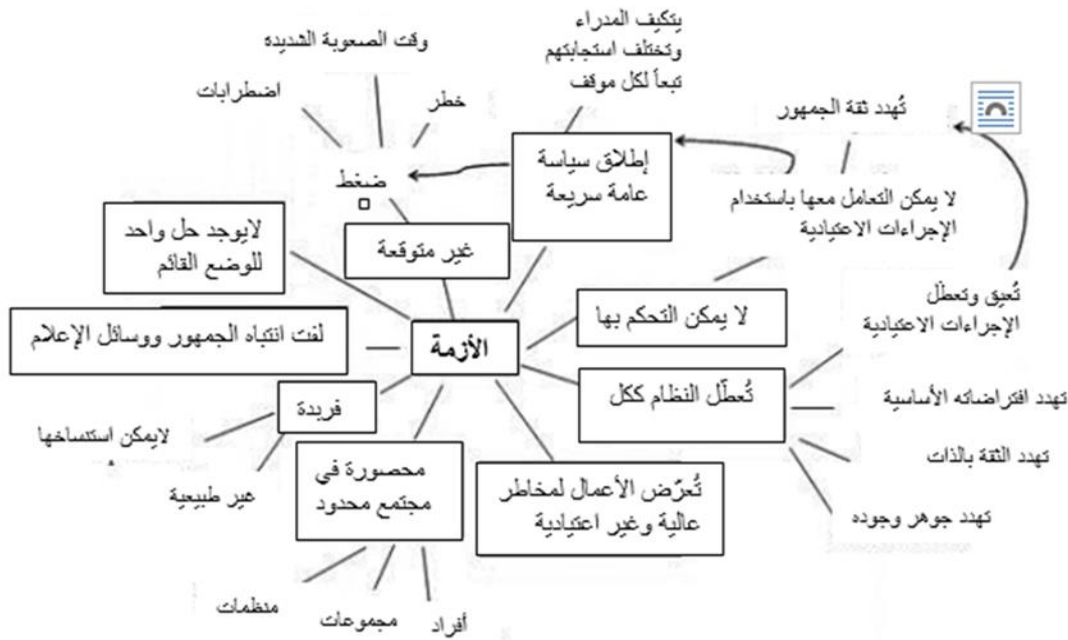
7. عدم كفاية المعلومات: تتسم الأزمة بغياب أو ندرة المعلومات اللازمة عن أسباب الأزمة

ومدى انتشارها وتأثيرها والنتائج التي أحدثتها، مما يؤدي إلى زيادة حالة الارتباك وضعف القدرة على المواجهة والمعالجة.

8. جذب اهتمام الرأي العام: يمكن أن تساهم التغطية الإعلامية السلبية في تعميق الأزمة من

خلال خلق فجوة بين المنظمة وجمهورها وفقدان ثقتهم بها وبالتالي فقدانها شرعية وجودها.

ويمكن توضيح أهم خصائص الأزمة بالشكل رقم (1-3)



الشكل رقم (1-3) - خصائص الأزمة

Source: Al-Dahash, H. et al. (2016), "Understanding the terminologies: Disaster, Crisis and Emergency", Proceedings of the 32nd annual ARCOM Conference 5-7 September, Manchester, UK, Association of researchers of construction management, Vol.2, pp. 1191-1200. P:1196.

5-1 دورة حياة الأزمة:

تتكون دورة حياة الأزمة من المراحل التالية:

1- مرحلة الصدمة والإنكار: Shock and Denial

غالباً ما تكون الصدمة بسبب الخوف من المجهول، وترافقها مشاعر الشعور بالتهديد والخوف من الفشل. يمكن أن يتأثر الأفراد الذين لم يشهدوا تغييراً كبيراً من قبل بهذه المرحلة الأولى بشكل خاص.

من الشائع أن يقنع الناس أنفسهم بأن التغيير لن يحدث بالفعل، وإذا حدث فلن يؤثر عليهم. وغالباً يستمر الأفراد والمنظمات بممارسة أعمالهم وكأن شيئاً لم يحدث، وقد يرفضون تلقي اتصالات حول التغييرات، وقد يقدمون أذاراً لتجنب المشاركة في التخطيط المسبق.

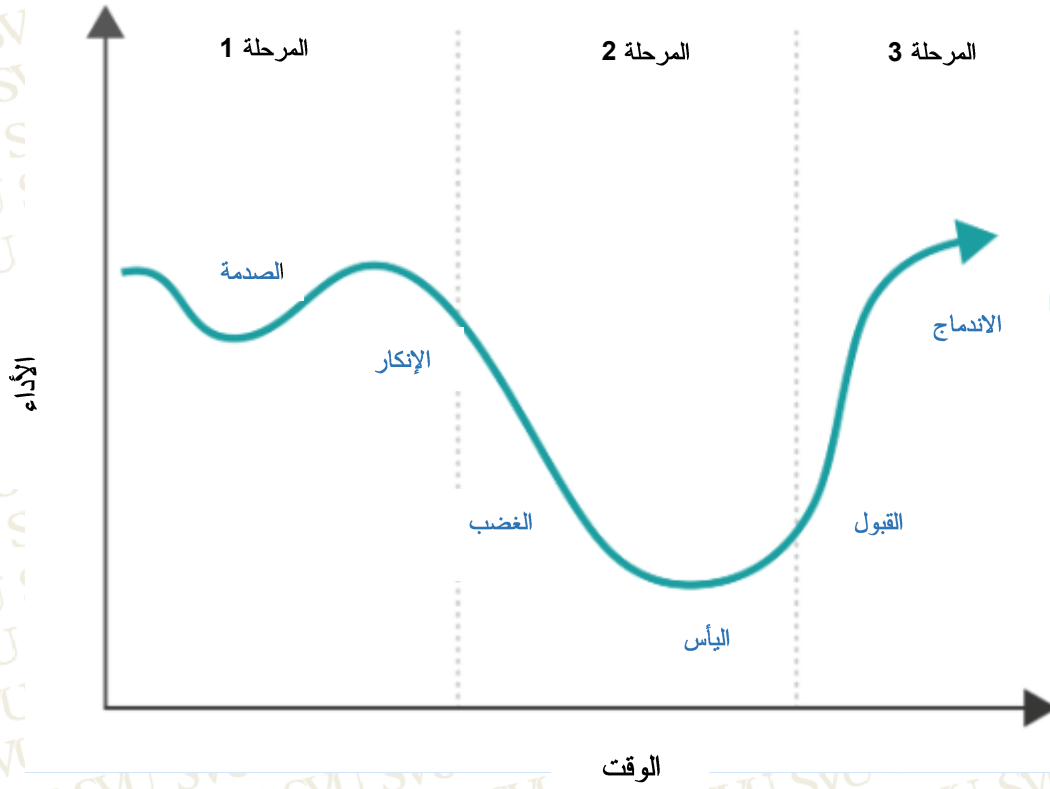
في هذه المرحلة، يُعتبر الاتصال هو المفتاح للإحاطة بالأزمة، مع التأكيد على ضرورة التغيير الفعلي بهدف تجنب الآثار غير المرغوبة التي قد تترتب على ذلك، وتقديم أكبر قدر ممكن من الطمأنينة، كل ذلك سيساعد على تجاوز هذه المرحلة بسرعة.

2- مرحلة الغضب والاكتئاب: *Anger and Depression*

في هذه المرحلة تسود مشاعر الشك والريبة والإحباط. من الشائع أن تكون الروح المعنوية منخفضة، وأن تصل مستويات الشك إلى الذروة. وغالباً يكون التركيز على المشكلات أو التفاصيل الصغيرة على حساب المهام اليومية. وقد يستمر الأفراد في أداء المهام بنفس الطريقة المعتادة حتى لو لم يعد هذا السلوك مناسباً.

3- مرحلة القبول والاندماج: *Acceptance and Integration*

في هذه المرحلة تتجلى عقلانية التفكير بعد امتصاص الصدمة، يُصبح المزاج أكثر تفاؤلاً وحماسة. ويقبل الأفراد أن التغيير أمر لا مفر منه، ويبدؤون في العمل مع التغييرات بدلاً من العمل ضدها. وينصب التركيز بشدة على المستقبل والشعور بإمكانية إحراز تقدم حقيقي. خلال الجزء الأول من هذه المرحلة تظل الطاقة والإنتاجية منخفضة، لكنهما تبدآن ببطء في إظهار علامات الانتعاش. ويمكن تمثيل دورة حياة الأزمة بالشكل التالي:



الشكل (1-4) دورة حياة الأزمة

6-1 الفرق بين الأزمة وبعض المصطلحات الأخرى.

تتعدد المصطلحات التي قد تقترب في معناها من مفهوم الأزمة وقد تُعتبر مرادفة لها عند غير المتخصصين. لذلك لا بد من تعريف هذه المصطلحات والتمييز بينها وبين مفهوم الأزمة.

أ-الكارثة: Disaster

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الكارثة تبعاً لتصنيف أسبابها ونتائجها وزمانها ومكانها من وجهة نظر المدارس المختلفة، إضافة لتأثيرها بالوضع السياسي والجغرافي والاقتصادي والاجتماعي للدول المعنية.

أكد مكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث (UNISPR, 2009) على أن الكارثة تحدث نتيجة

الاتحاد بين مجموعة من المخاطر ونقاط الضعف والافتقار إلى التدابير والإجراءات السليمة. ذلك أن استخدام تدابير خاصة للتخطيط والتنسيق واستخدام الموارد المناسبة يقلل من الآثار السلبية المترتبة على الكوارث.

ومن هنا يمكن تعريف الكارثة بأنها حدث غير متوقع ينتج عن أسباب طبيعية، تكنولوجية أو اجتماعية يمكن أن يؤدي إلى التدمير وإلحاق الكثير من الأضرار والخسائر.

كما تُعرّف الكارثة بأنها حدث يتجاوز القدرات المحلية على الصمود والتكيف والتعافي ويستلزم وجود مساعدات خارجية وإشراك العديد من أصحاب المصالح.

كما تُعرّف الكارثة تقنياً بأنها آلية ديناميكية تبدأ بظهور أحد المخاطر وتدفعه عبر النظام على شكل سلسلة من الأحداث وفق تسلسل معين ينتج عنه خسائر في الممتلكات والأرواح من خلال التأثير السلبي على نظم الطوارئ في المنظمة أو المجتمع.

وبشكل عام يمكن اعتبار الكارثة أحد أسباب حدوث الأزمة ومقدمة لها، ويمكن حصر أسباب الكوارث في:

- أسباب طبيعية: زلازل، فيضانات، براكين.
- أسباب بشرية: تراكم المشاكل، سوء الإدارة، الصراعات.
- أسباب تكنولوجية: تتعلق بكافة الأجهزة والمعدات التكنولوجية المختلفة.

والشكل رقم (1-5) يبين بنية الكارثة



Source: Al-Dahash, H. et al. (2016), “**Understanding the terminologies: Disaster, Crisis and Emergency**”, Proceedings of the 32nd annual ARCOM Conference 5-7 September, Manchester, UK, Association of researchers of construction management, Vol.2, pp. 1191-1200. P:1196

تُعرّف الطوارئ بأنها حالة طبيعية أو من صنع الإنسان قد تؤدي إلى إلحاق ضرر كبير بالأفراد والممتلكات.

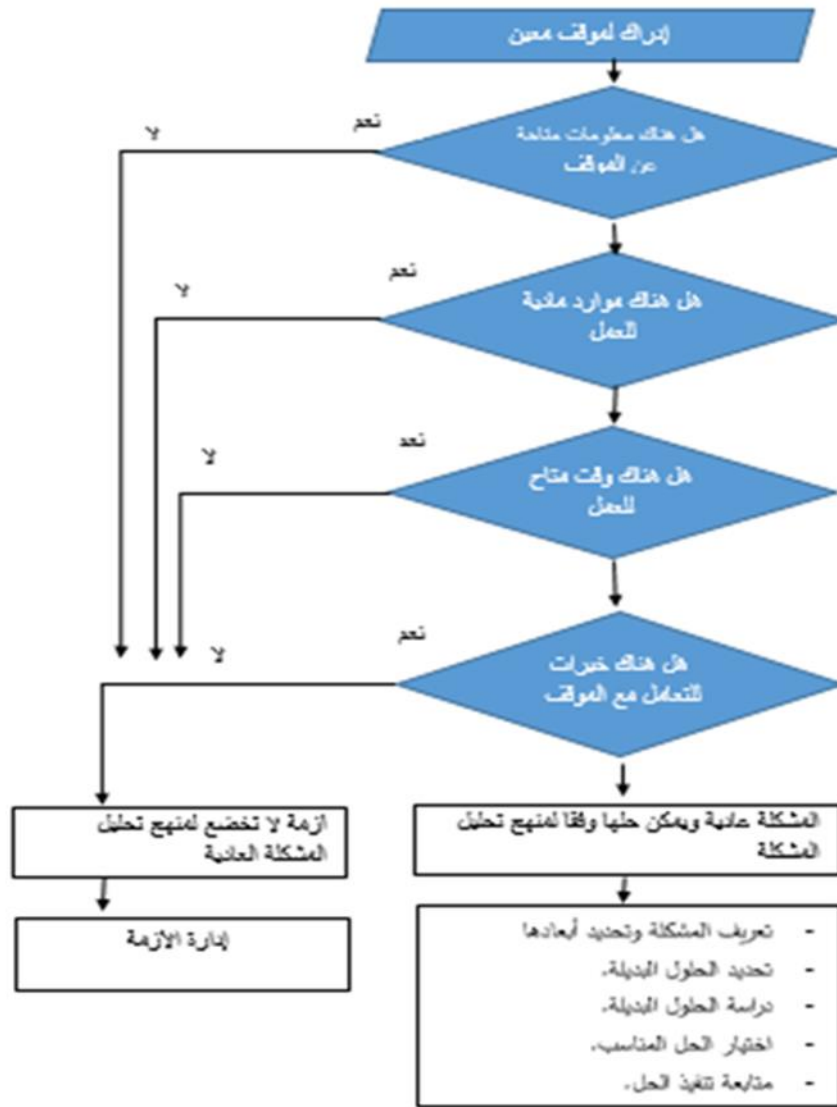
كما يمكن تعريف الطوارئ بأنها حالة يتم فيها تعليق الإجراءات العادية واتخاذ تدابير

استثنائية لحماية الممتلكات وإنقاذ الأرواح وتقليل الأضرار والعودة إلى العمل بالظروف الاعتيادية.

وعلى العكس مما سبق تُعرّف الطوارئ بأنها أحداث يمكن إدارتها محلياً دون الحاجة إلى اتخاذ تدابير إضافية أو استثنائية أو إحداث تغييرات في الإجراءات المتبعة. ويتفق العديد من الباحثين بأن الطوارئ ممكن أن تتحول إلى كوارث إن لم يتم معالجتها فوراً.

ج- المشكلة Problem:

تُعتبر المشكلة تمهيداً للأزمة إذا اتخذت مساراً حاداً ومعقداً يصعب حساب أو توقع نتائجه بدقة، ويحتاج التعامل معها إلى سرعة كبيرة في اتخاذ القرارات والإجراءات. في الواقع تمثل المشكلة قيداً يؤدي إلى مصاعب وآثار سلبية تتطلب حلاً في غضون فترة زمنية وليس بالضرورة عاجلاً، ولكن بالمقابل يحتاج لجهود منظمة وكبيرة للتعامل معه والإحاطة به والحد من تفاقمه قبل أن يتحول إلى أزمة. ويمكن التمييز بين المشكلة والأزمة من خلال الشكل (1-6):



الشكل رقم (1-6) - الفرق بين الأزمة والمشكلة.

المصدر: الصيرفي، محمد (2006)، "إدارة الأزمات"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر. ص. 25.

د- الحادث *Accident*:

يُعرّف الحادث بأنه خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله ولكنه لا يهدد أساسيات ومسلمات النظام كالأزمة.

هـ- الصراع *Conflict* :

يُعرّف الصراع بأنه حالة سببها تعارض حقيقي أو متخيل للاحتياجات والقيم والمصالح.

كما يُعرّف بأنه تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً والانتهاز بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم.

يمكن أن يكون الصراع داخلياً (داخل الشخص نفسه)، أو خارجياً (بين اثنين أو أكثر من الوحدات الاجتماعية).

يساعد الصراع كمفهوم على تفسير الكثير من جوانب الحياة مثل الاختلاف الاجتماعي وتعارض المصالح والحروب بين الأفراد والجماعات والمنظمات.

والجدول رقم (1-1) يلخص أهم الفروق بين الأزمة والمصطلحات الأخرى:

الجدول رقم (1-1) - الفروق بين الأزمة والمصطلحات الأخرى

المفهوم	الخصائص
• الأزمة	- حدث غير متوقع يحمل تهديداً. - عنصر المفاجأة متصاعد. - القدرة على التدخل ممكنة. - عند وجود مخاطر معينة تجتمع معها عنصر الهشاشة أو الضعف في الإدارة والمراقبة فهذا سيؤدي إلى حدوث أزمة.
• الكارثة	- حدث غير متوقع. - تنتج عن قوى الطبيعة أو تصرفات الإنسان. - يترتب عليها خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات والموارد. - عنصر المفاجأة كامل. - القدرة على التدخل تكون لتخفيف الآثار. - إذا اجتمع مع الأزمة خسائر مالهية أو بشرية تصبح كارثة. - يمكن أن تتطور إلى أزمة.
• الطوارئ	- خطر مباشر على الصحة، الحياة، الممتلكات. - تتطلب تدخلاً سريعاً قبل أن تتطور إلى أزمة.
• المشكلة	- عائق أمام تحقيق هدف. - قد يتطلب حلها وقتاً طويلاً. - لا تشكل تهديداً. - قد تتطور إلى أزمة.
• الصراع	- حالة من التناقض الفعلي أو المتصور بين القيم، الحاجات والمصالح. - يمكن أن يتحول إلى أزمة.

المراجع المستخدمة في الفصل

1. الصيرفي، محمد (2006)، "إدارة الأزمات"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.
2. الفقيه، عبد الله. (2012)، " إدارة الأزمات ". جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
3. المعهد التخصصي للدراسات (2016)، " استراتيجية صناعة وإدارة الأزمات"، الجزائر.
1. Abdallah, M. et al. (2021), "**Crisis Management Art from the Risks to the Control: A Review of Methods and Directions**", MDPI, Basel, Switzerland, <https://doi.org/10.3390/info12010018>.
2. Al-Dahash, H. et al. (2016), "**Understanding the terminologies: Disaster, Crisis and Emergency**", Proceedings of the 32nd annual ARCOM Conference 5-7 September, Manchester, UK, Association of researchers of construction management, Vol.2, pp. 1191-1200.
3. Bernstein. J & Bonafede. B. (2011), "**Manager's Guide to Crisis Management**", McGraw-Hill Companies, Inc., O'Reilly Media, Inc.
4. Dillon. B, (2014), "**Emergency Planning, Crisis and Disaster Management**", Oxford University Press, United Kingdom.
5. Farazmand. A. (2001), "**Handbook of Crisis and Emergency Management (Public Administration and Public Policy)**", 1st edition, Marcel Dekker Inc. New York, USA.
6. Institute of Public Administration, (2009), "**Crisis Management—An International Overview**", Efficiency Unit, Ireland.
7. Marchesani. V.J. (2014), "**The Fundamentals of Crisis Management**", Page Publishing Inc
8. Moore, T. & Lakha, R. (2006), "**Tolley's Handbook of Disaster and Emergency Management**", Elsevier Ltd, 3^{ed} Edition, USA.
9. SEMA's Educational Series (2003), "**Crisis Communication Handbook**", Swedish Emergency Management Agency.
10. Zamoum, Kh. and Gorpe, T. (2018), "**Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises**", <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.76198>.

تمارين الفصل الأول

(1) أجب بـ صح أو خطأ True/False:

العبارة	صح	خطأ
1- من أسباب حدوث الأزمات تجاهل إشارات الإنذار المبكر	✓	
2- يُرافق مرحلة الغضب والاكتئاب مشار التهديد والخوف من الفشل	✓	
3- تتجلى عقلانية التفكير بعد مرحلة الصدمة والإنكار مباشرة	✓	
4- الطوارئ هي حالة يتم فيها تعليق الإجراءات العادية واتخاذ تدابير استثنائية لحماية الأرواح والممتلكات.	✓	
5- لا يمكن اعتبار الكارثة أحد أسباب الأزمة أو مقدمة لها.	✓	

(2) اختر الإجابة الصحيحة Multiple choices

1- من أهم خصائص الأزمات:

- أ. المفاجأة.
- ب. القدرة على السيطرة.
- ج. إمكانية توفير الحلول الفورية.
- د. كل ما سبق صحيح.

2- تبدأ دورة حياة الأزمة بـ:

- أ. مرحلة الصدمة والإنكار.
- ب. مرحلة الغضب والاكتئاب.
- ج. مرحلة القبول والاندماج.
- د. كل ما سبق غير صحيح.

3- تُمثّل قيداً يؤدي إلى مصاعب وتتطلب حلها فترة زمنية ليست بالضرورة عاجلة:

- أ. الأزمة.
- ب. الكارثة.
- ج. المشكلة.
- د. الطوارئ.

4- خلل يؤثر على النظام بأكمله ولكن لا يهدد أساساته ومسلّماته.

- أ. الأزمة.
- ب. الحادث.
- ج. الطوارئ.
- د. كل ما سبق غير صحيح.

(3) أسئلة/ قضايا للمناقشة.

السؤال الأول: تعاريف:

عرّف الأزمة ووضح أهم الفروق بينها وبين الكارثة، الطوارئ، الحادث، المشكلة، الصراع.

(مدة الإجابة: 15 دقيقة، الدرجات من 100: 15، توجيه للإجابة: الفقرة 1-1 / 6-1)

السؤال الثاني: أسباب ونتائج الأزمات.

ناقش أهم أسباب حدوث الأزمات والنتائج التي قد تترتب عليها.

(مدة الإجابة: 20 دقيقة، الدرجات من 100: 15، توجيه للإجابة: الفقرة 1-2 / 3-1)

السؤال الثالث: دورة حياة الأزمة.

تمر دورة حياة الأزمة بثلاث مراحل: عدّها، ثم اشرح المرحلة الأولى.

(مدة الإجابة: 20 دقيقة، الدرجات من 100: 20، توجيه للإجابة: الفقرة 1-5)

