

سمات وخصائص الأزمات الحديثة وسبل إدارتها

Features and characteristics of modern crises and ways to manage them

ابراهيم عبد الحفيظي

¹ مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة عمار ثلجي (الأغواط)، b.abdelhafidi@lagh-univ.dz

تاريخ النشر: 2023/06/30

تاريخ القبول: 2023/06/11

تاريخ الاستلام: 2023/06/07

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهم السمات والخصائص التي تميز الأزمات الحديثة التي تمس المنظمات والدول على حد سواء، حاولنا دراسة الاشكالية التالية: ماهي سمات وخصائص الأزمات الحديثة التي تميزها عن تلك التقليدية؟ وكيف يمكن للمنظمات مواجهتها؟ واستخدمنا في ذلك المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أساسا في أن الأزمات الحديث تتميز بعناصر المفاجأة، ونقص المعلومات، وفقدان السيطرة، وتصاعد الأحداث، وتتطلب مواجهتها مجموعة من الخطوات العلمية المدروسة.

الكلمات المفتاحية: أزمات؛ تقليدية؛ حديثة؛ إدارة؛ مواجهة.

تصنيف JEL: N42 .F51 .

Abstract:

This study aims to highlight the most important features and characteristics that distinguish modern crises that affect organizations and countries alike. We tried to study the following problem: What are the features and characteristics of modern crises that distinguish them from traditional ones? How can organizations deal with it? We used the descriptive approach and the analytical approach, and the study concluded with a set of results, mainly that modern crises are characterized by elements of surprise, lack of information, loss of control, and escalation of events, and confronting them requires a set of studied scientific steps.

Keywords: crises; conventional modern administration; Confrontation.

Jel Classification Codes: N42 .F51

المرسل: ابراهيم عبد الحفيظي

1. مقدمة:

نظرا لاشتداد بؤر الصراع والتوتر في العالم المعاصر على مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والأمنية يجعلنا هذا ننظر إلى موضوع إثارة وإدارة والتعامل مع الأزمات نظرة مختلفة عن مجرد التلقي للأزمة على أنها قدر لا دخل للإنسان فيه، إن الحديث عن الأزمات ومفهومها وخصائصها وأنواعها وأسباب نشوئها والمشاعر المصاحبة لها والآثار المترتبة عليها وأوجهها، وكيفية إدارتها من الناحية النظرية يهدف إلى التوصل إلى نظريات ومداخل وأفكار تسهم في التعامل مع المواقف والظروف التي تفرضها ظروف ومتغيرات العصر ولم يصل هذا الفكر بعد إلى نظرية ثابتة خاصة بإدارة الأزمات، بل هي مجرد محاولات ومداخل وأطر مختلفة يُسترشد بها في التعامل مع المواقف الحرجة، ونظرا لعدم تأصل نظريات التعامل مع الأزمات وحداثة الخبرة في هذا المجال يصبح التعامل مع الأزمات فناً أكثر منه أن يكون علما، إن التعامل مع الأزمات له خصوصياته وله مقوماته وأصوله ويهدف بالأساس إلى العمل على انفراج الأوضاع والتهديئة والحفاظ على مقومات حياة البشر، كما أن التعامل مع الأزمات هو تعامل يسوده القلق والتوتر باستمرار، ويكاد يكون تعاملًا مع واقع افتراضي أكثر منه واقعا ملموسا، لذا فإنه يستهدف نظريا تجاوز معالجة خسائر الأزمة إلى جني مكاسبها واستثمارها في فرض واقع جديد، بل والتمادي في ذلك إلى حد الوصول إلى مكاسب لا يمكن الوصول إليها أو تحقيقها قبل حدوث الأزمة.

1.1 الاشكالية الرئيسية:

سنحاول في هذا العمل أن نجيب على الاشكالية الرئيسية لهذا البحث : ما هي سمات وخصائص الأزمات الحديثة التي تميزها عن تلك التقليدية؟ وكيف يمكن للمنظمات أو الدول مواجهتها؟

2.1 الأسئلة الفرعية:

ويتفرع عن الاشكالية الرئيسية أسئلة فرعية تالية:

- ✓ ما هو مفهوم الأزمة؟
- ✓ كيف نفرق بين الأزمات الحديثة وتلك التقليدية؟
- ✓ كيف يمكن مواجهتها؟

3.1 هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة مفهوم ومضمون الأزمات الحديثة التي تصيب المنظمات والدول وكيف يمكن تصنيفها وتقسيمها، وما هي الخطوات العلمية والمنهجية الواجب اتباعها في سبيل احتوائها وتفكيكها والقضاء عليها.

4.1 أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من خلال معرفة أهمية الاعتماد على اقتصاد الحرب لدى الولايات المتحدة وذلك في ظل الطبيعة التكرارية للأزمات الاقتصادية في النظام الرأسمالي، فالنظام الرأسمالي بطبيعته نظام لصيق بالأزمات لا يستطيع أن ينفك منها، لذلك فالولايات المتحدة كثيرا ما تستخدم هذا النوع من الاقتصاد، وهذا يعني أن الحروب الأمريكية لن تتوقف وسوف تبقى في تزايد واستمرار خصوصا في ظل الأوضاع الراهنة المتأزمة في العالم ككل.

5.1 فرضيات البحث:

وأمام الاشكالية المقترحة نطرح الفرضيات التالية:

- ✓ تختلف الأزمات الحديثة التي تصيب المنظمات عن تلك التقليدية بمجموعة من السمات والخصائص نتيجة التطور التاريخي والتعقيدات المصاحبة لهذا التطور على كافة الصعد؛
- ✓ تتطلب مواجهة وحلحلة هذا النوع من الأزمات مجموعة من الخطوات المدروسة بعناية في إطار ما يسمى بإدارة الأزمة.

6.1 منهجية البحث:

سنعتمد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وسنركز بشكل مباشر على "الأزمات الحديثة" باعتبار أن الظاهرة المدروسة هي النمط الأعلى انتشارا على الصعيد نظرا لتشابكات وتعقيدات العولمة والانفتاح المالي والتجاري الذي يشهده العالم.

2. الإطار المفاهيمي

ظهر مصطلح الأزمة في علم الطب الإغريقي حيث استخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهم في تطور المرض يتوقف عليها شفاء المريض أو هلاكه، وفي القرن السابع عشر استخدم هذا المصطلح للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، وفي القرن التاسع عشر استخدم للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وفي القرن العشرين أصبحت الأزمة تعبر عن حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب (الحلواني، 2004، صفحة 09).

1.2 الأزمة لغة

تعد الأزمة "Crisis" مفهوما قديما اصطلاحا واستخداما وتعني في اللغة العربية: الشدة والقحط، وأزم عن الشيء أي أمسك عنه، والأزمة الحمية، والمأزم هو المضيق، ويعرفها لسان العرب: "الأزمة أو 'الأزم' بشدة العض بالفم كله وقيل هو أن يعض ثم يكرر عليه ولا يرسله، ومنه قيل للسنة أزمة وأزوم و أزام (جاد، 2008، صفحة 07)، ويشير استخدامها في المزاج العربي العام، إلى "حدث عصيب يهدد كيان الوجود الإنساني أو الجماعة البشرية، وبالتالي فإنها لا تعكس تغيراً نحو الأفضل" (الهواري، 1998، صفحة 03)، فيما يقصد بها في اللغة الإنكليزية تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ (البعليكي، 1980، صفحة 105)، ويعرفها معجم "وبستر" "Webster Dictionary" بأنها: "نقطة تحول إلى الأفضل أو إلى الأسوأ وأنها لحظة حاسمة أو وقت حرج" "A Turning Point for Better or Worse, a Decisive Moment, or a Crucial time" كما يعرفها أيضا بأنها: "وضع أو موقف بلغ مرحلة حرجة فالأزمة حالة من عدم الاستقرار تنبئ بحدوث تغير حاسم وشيك قد تكون نواتجه غير مرغوبة بدرجة عالية أو العكس من ذلك قد تكون نواتجه مرغوبة وإيجابية للغاية" (إصلاح، ، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد يحدث، 2006، صفحة 17)

ويستخدم الصينيون منذ القدم كلمة بارعة تعبر عن الأزمة "weiji" تجمع نقيضين هما (الفرصة-الخطر) (قطيش، 2009، صفحة 24) ويعرفها " قاموس أكسفورد": "على أنها "نقطة تحول في تطور المرض أو تطور الحياة أو تطور التاريخ مما يستوجب اتخاذ قرار حاسم ومحدد في فترة زمنية محددة " (الكساسبة، 2009، صفحة 03)، كما يعرفها القاموس الأمريكي " Long New Universal Dictionary" تعريفا على المستوى الكلي للبلد: "هجوم مؤلم ومفاجئ وغير متوقع يتسم بالخطر خاصة في الشؤون السياسية والاقتصادية" (Ricœur، 2009، صفحة 120).

2.2 الأزمة اصطلاحا

ترتبط ظاهرة الأزمة بالإحساس بالخطر والتوتر وأهمية عنصر الوقت اللازم لاتخاذ قرارات وإجراءات المواجهة، فالأزمة موقف يحتاج إلى بذل الجهد للتعرف على متغيراته وتفسير ظواهره ومحاولة السيطرة على أحداثه وتجنب مخاطره، والتعامل مع هذا الموقف يستلزم توافر رؤية متعمقة للأحداث السابقة لمعرفة أسباب الأزمة والظروف والتربة الخصبة التي أتاحت لها الوجود، كما يستلزم ذهنًا متفتحاً لإدراك جميع الأبعاد المحيطة بالأزمة وأخيراً رؤية مستقبلية لتوقع ما سيحدث من تطورات.

ولا يوجد اتفاق موحد على تعريف الأزمة، حيث تعددت التعريفات بتعدد وجهات النظر ونواحي الاهتمام والتركيز، وهناك العديد من التعاريف للأزمة نظراً لشموليتها في كافة المجالات سواء سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو عسكرية وغيرها، فالأزمة سياسية وعسكرية هي: "اللحظة الفاصلة والحرجة بين السلم والحرب عند تأزم العلاقات بين الدول، إذ تنشأ الأزمة في ظل حالة من التوتر وضعف الثقة وعدم الاستقرار وتتراكم وتستمد أسبابها من صراعات الماضي التي تنسحب إلى نزاعات الحاضر وزرعا لبذور الانتقام في المستقبل" والأزمة إدارية هي: "موقف يواجهه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك فيه الأسباب بالنتائج" (الخضير، 2002، صفحة 53)، ويمكن تعريفها بأنها: "انعكاس لموقف وحالة عملية وقضية يواجهها متخذ القرارات في أحد الكنايات الإدارية (أسرة، مؤسسة، دولة)، حيث تتلاحق الأحداث وتتداخل وتتشابك الأسباب والنتائج وتختلط الأمور وتتعدد، وقد يفقد متخذ القرار للوهلة الأولى قدرته على الرؤية عند اصطدامه واحتكاكه بها، أو عند محاولته السيطرة عليها أو على منحياتها وتوجيهها" (الهدمي، 2008، صفحة 18)

كما يعرفها "ستيف ألبرت" **Steve Albert** بأنها: "ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أياً كانت درجة استعداد النظام"، وتعرف أيضاً: "تهديداً خطيراً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول التي تحد من عملية اتخاذ القرار"، وفي تعريف "أوران يونغ" وهو كاتب سياسي: "الأزمة هي تداع سريع للأحداث يؤدي إلى تنشيط عناصر عدم الاستقرار في النظام الدولي، أو في نسقه الفرعية على نحو غير مألوف يزيد من احتمالات اللجوء إلى العنف"، وفي تعريف "كوران بيل" نجد "الأزمة هي: دخول عناصر الصراع في علاقة ما إلى المرحلة التي تهدد لحدوث تحول جذري في طبيعة هذه العلاقات، مثل التحول من السلم إلى الحرب في العلاقات الطبيعية بين الدول" (جاد، 2008، صفحة 10).

كما عرف كل من " ميتروف وبوشانت " **"Mitroff & Pauchant"** "الأزمة بأنها: حالة تمزق تؤثر على النظام كله وتهدد افتراضاته الأساسية ومعتقداته الداخلية وجوهر وجوده. "وعرف" بيبر **"Bieber"** الأزمة بأنها: "نقطه تحول من أوضاع غير مستقرة ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء أخطارها". وفي تعريف" بوشانت ودوفيل **"Pauchant & Douville"** نجد الأزمات بأنها: "مواقف مركبة تواجه المنظمة أو النظام كله وتتحدى الافتراضات الأساسية المتعارف عليها وعادة تتطلب تلك الأزمات تصرفات وقرارات عاجلة ومستحدثة، وتؤدي فيما بعد لاستجاب دقيق للنظام والافتراضات الأساسية بواسطة أعضاء النظام" (جبريل، 2007، صفحة 20)، ويمكن تعريفها أيضا: "عملية تطويرية غير مرغوبة وغير عادية وغير متوقعة عادة، ذات طبيعة زمنية محدودة قد ينجم عنها آثار متباينة، وتتطلب اتخاذ إجراءات فورية وإجراءات مضادة للحد من آثارها السلبية بقدر الإمكان" (عثمان، 2009، صفحة 16)، ويراها كثير من الباحثين في: "كل الأحداث والظروف والتغيرات التي تحدث فجأة وتصاحبها تهديدات معينة للأوضاع المستقرة الجارية للمجتمع، مع عدم وجود وقت كاف لتحسين أو التعامل مع الأوضاع والظروف الجديد المنافسة للوضع السابق المستقر". ونلاحظ أن هذا المفهوم للأزمة يتضمن ثلاثة عناصر أساسية خاصة من منظور اتخاذ القرار هي (سلام، 2002، صفحة 23):

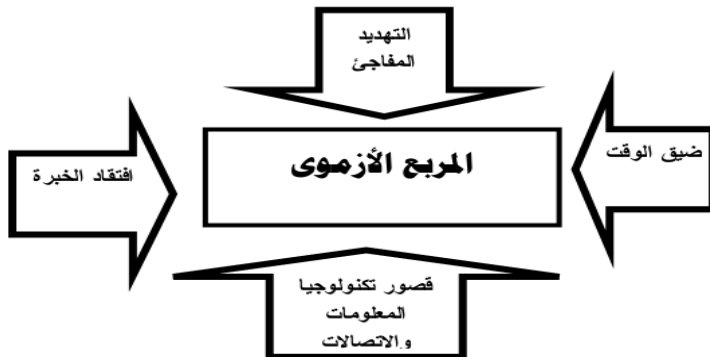
***عنصر المفاجأة:** حيث تتصاعد الأحداث على نحو مفاجئ متخذ القرار.

***عنصر ضيق الوقت:** حيث أن الوقت المتاح يقيد التصرف وعملية اتخاذ القرار.

***عنصر التهديد:** للقيم والمصالح الأساسية والأهداف التي تحتل أولوية بالنسبة لمتخذ القرار وتكون

هذه العناصر الثلاثة ما يعرف بمثلث الأزمة، الذي يوضحه الشكل التالي:

شكل 01: العناصر المكونة للأزمة



المصدر: (خيرت، 2009)

كما تعرف بأنها: "نقطة تحول في موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة مما يهدد المصالح القومية والبنية الأساسية ويحدث نتائج غير مرغوب فيها وكل ذلك في وقت قصير، ويلزم اتخاذ قرار موحد لمواجهة تكون فيها الأطراف المعنية غير مستعدة أو قادرة على المواجهة، وللأزمة شرطان أساسيان هما تعريض المعتقدات للتحدي وتهديد النظام الحالي" (للاستشارات، 2003، صفحة 89).

3. أبعاد الأزمة:

وبمعنى آخر فالأزمة التي يتعرض لها مجتمع ما هي مثل الأزمة الصحية التي يتعرض لها الإنسان تكون حادة وشديدة الألم ويكون متخذ القرار فيها كالطبيب المعالج، ومن هنا كان عليه تحت ضغط الأزمة أن يتخذ قرارا سريعا وصائبا وعمليا في وقت ضيق من أجل تأمين سلامة الكيان أو النظام الذي أصابته الأزمة، فالأزمة لهذا المفهوم تأخذ بعدين أساسيين هما (الهدمي، 2008، صفحة 19):

1.3 البعد الأول: الرعب والحيرة والشكوك الناجمة عن التهديد الخطير لمصالح الكيان الإداري أو النظام، الحالية أو المستقبلية، وهذا ما يفتح الباب لمزيد من الاحتمالات المتعارضة على نطاق واسع نتيجة اتساع نطاق المجهول وتصاعد أحداث الأزمة؛

2.2 البعد الثاني: بعد الزمن الناتج عن الوقت المحدود أمام مديري الأزمات لاتخاذ قرار سريع وصائب ولا يتضمن أي خطأ، لأنه لن يكون هناك وقت أو مجال لتأخير أو إصلاح الخطأ، كما أن نشوب أزمات جديدة أشد وأصعب من الأولى قد تقضي على الكيان ذاته، فالأزمة سريعة ومتلاحقة عند تفجر أحداثها، وتفقد الجميع بمن فيهم صانعوها القدرة على السيطرة عليها أو تحديد اتجاهها.

وبالتالي فالأزمة تعبر عن خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية، وغالباً ما تكون بفعل الإنسان " (القيادة العامة لشرطة دبي، 1994، صفحة 05)، ومن خلال كل هذه التعريفات يبدو مفهوم الأزمة مفهوماً "معقداً" و"غنياً" و"جدلياً" ذو متلازمة لفظية وطرفين متضادين ينبغي التوفيق بينهما، فالأزمة لا تشمل التهديد "Threat" فقط إنما الفرصة "Opportunity" للتغيير كذلك، إذ توصف الأزمة في نفس الوقت بتأثيرات سلبية وتأثيرات إيجابية نوردتها في الجدول الآتي:

جدول 01: الأزمة طبقاً إلى أوجهها الإيجابية والسلبية

مستوى الأزمة	الأوجه السلبية (تهديد)	الأوجه الإيجابية (فرصة)
- على مستوى خطة المنظمة الاستراتيجية : - على مستوى الخطة التشغيلية : - على مستوى الخطة المتصلة بالنظم العلائقية : - على مستوى الخطة السلوكية : - على مستوى خطة القيم : - على مستوى خطة التعلم :	- تشويش ، فوضى . - قصور ذاتي، شلل، مصدر للإرباك. - صراع ، تنافس. - شد مفرط يؤدي إلى سلسلة من السلوكيات العنيفة والطائشة . - تصرفات روتينية مألوفة. - مدخل متسارع باتجاه قواعد معيارية.	- البحث عن فرص ، تجديد النسيج الاجتماعي. - تكييف أفعال جديدة وأكثر كفاءة . - تعاون، تحالفات ، ائتلافات. - ضغط خلاق ، البحث عن حلول واضحة. - وقاية ، تماسك. - التجريب (البراكمانية).

المصدر: (محمد، 2011، صفحة 50)

وهكذا نجد أن مصطلح الأزمة تم تناوله بعدة طرق، وتتفاوت تعريفاتها في مدى شموليتها و تعميمها ودقتها ونطاق استعمالها، ومن خلال هذا التنوع يميل عدد من الباحثين إلى صعوبة حصر مفهوم الأزمة فقد أوضح " كوارل بل " في كتاباته مدى تعذر الوصول إلى تعريف شمولي لمعنى الأزمة بقوله: " إن كثيراً من الدراسات التي نشرت في السنوات الخمسة عشر الأخيرة حول مفهوم الأزمة وحاولت معالجة هذا المفهوم قد زادت من صعوبة الوقوف على حقيقة معنى هذا المفهوم، والسبب في ذلك ما قامت بها عملية التطور التاريخي من توسيع لنطاق استعماله، حيث أصبح هذا المفهوم يطلق على العديد من المواقف المختلفة" (الحوامدة،، 2003، صفحة 169)، ونجد أنه قد حصل تحول في مفهوم الأزمة من وجهة النظر التقليدية التي تصفها على أنها حدث مدمر وسلي، إلى وجهة النظر الإستراتيجية بكونها لحظة حاسمة نحو الأفضل أو الأسوأ.

4. خصائص الأزمات

لقد اختلفت التعاريف الدالة على معنى الأزمة بين العلماء والباحثين وذلك نظراً لما ينتمي إليه العالم أو الباحث من حقول، ولكن مع هذا الاختلاف بين العلماء إلى أنهم اتفقوا على بعض السمات الأساسية للأزمة وهي كالتالي:

1.4 المفاجأة: تتسم الأزمات بأنها تحدث بشكل مفاجئ، إذ أنه لا يمكن التنبؤ بالأزمة التي تمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتسارعة، وتعني المفاجأة أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار، أو

قرع للأجراس بل بشكل مفاجئ مما يعني حدوث أمر غير متوقع لنا، مما يؤدي إلى تدميرنا، أو إلحاق الضرر بنا على الأقل في الأموال مما ينذر بوضع جديد أقل ما يوصف به أنه سيئ (جاد، 2008، صفحة 20)، وتسبب بدايتها في صدمة ودرجة عالية من التوتر والقلق مما يضعف إمكانات الفعل المؤثر والسريع لمجابهتها، وتشكل تهديدا للقيم الرئيسية للمنظمة أو للمجتمع أو لسياسة الدولة كما يدركها صانع القرار فيها، وتتحدد خطورة الأزمة تبعا لدرجة أهمية القيم التي تهددها الأزمة (قطيش، 2009، صفحة 27)، ورغم المفاجأة التي تسببها الأزمة إلا أن تكرارها صار سمة من سمات الحياة المعاصرة على جميع الأصعدة وأصبحت الأزمات جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة، بل إن وقوع الأزمات ف رجاء العالم أصبح من حقائق الحياة اليومية.

2.4 نقص المعلومات: وتعني عدم توفر معلومات من المتسبب لهذه الأزمة أو كيفية التصرف وذلك بسبب نقص المعلومات، خاصة إذا كانت تحدث للمرة الأولى، حيث لا يعرف المتسبب ولا الحجم، ولا توجد ضوابط علمية لمعرفة كيفية المواجهة (جاد، 2008، صفحة 20)، نظرا لحالة التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها والمهتمة وغير المهتمة واتساع جبهة المواجهة، ومديرو الأزمة يعملون كما هو في الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية (الهدمي، 2008، صفحة 32).

3.4 تصاعد الأحداث: فتوالي الأحداث بسرعة يضيق الخناق على من يمر بالأزمة وعلى متخذ القرار أيضا، كما أن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجة عالية من الشك في الخيارات المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة بسبب ازدياد قوة التوتر والقلق علاوة على قصور المعلومات (جاد، 2008، صفحة 21)

4.4 فقدان السيطرة: فجميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة أصحاب القرار نظرا لتجاوز الأزمات للحيز المكاني والزمني لها، ولا ننس ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت الكافي لإصلاح هذا الخطأ (للاستشارات، 2003، صفحة 82)، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغاً على إدارة الأزمة وعلى عملية التعامل معها (الخضيري، 2002، صفحة 280).

5.4 تسبب حالة الارتباك أو دعر: حيث تسبب بردود أفعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالأزمة، كأن يعمل المسؤول إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه ومروؤوسيه (جاد، 2008، صفحة 21)، نظرا لقصور وضعف إدارة الأزمات على مستوى المنظمات

وحتى على مستوى الدول، ويعود السبب في ذلك سيادة ثقافات تنظيمية معوقة وغياب نظم الإنذار المبكر وعدم تكامل خطط مواجهة الأزمات وغياب خطط استعادة النشاط وعدم تعلم المنظمات أو المجتمعات أو الدول من أزماتها السابقة، إضافة إلى أنه يندرج وجود مراكز للأزمات في مختلف المجالات حيث أن الوعي بمفهوم إدارة الأزمات مازال في بداياته، وبالتالي تفتقر المنظمات والدول إلى مراكز رسمية أو بحثية تتولى رصد وتحليل الأزمات (جبريل، 2007، صفحة 18).

6.4 غياب الحل الجذري والسريع: فالأزمات لا تنتظر الأطراف حتى تتوصل إلى حل جذري فضلاً على غياب هذا الحل أصلاً، وهنا يجب أن نفاضل بين عدد محدود من الحلول المكلفة واختبار الأقل ضرراً، فمواجهة الأزمة تمثل تحدياً للنظام نظراً لتهديدها لمصالحه واستمراره في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه وأمنه واستقراره (جاد، 2008، صفحة 21).

كما أن لا مفر من مواجهة الأزمة نظراً للتهديد الذي تشكله، ولأنه يصعب تحملها لمدة طويلة، ونظراً لتعدد وفداحة الخسائر التي تسببها فالخسائر المترتبة على الأزمات والكوارث لا تقتصر على الخسائر البشرية والمادية فقط فهناك أيضاً الخسائر النفسية والمعنوية التي قد تفوقهما معاً (البراز، 2001، صفحة 70)، وبذلك فإن مواجهة الأزمة تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية التقليدية وابتكار نظم وأنشطة تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة كما يقول عالم الفيزياء الشهير: "ألبرت أينشتاين": "لا يمكن أن تحل المشكلات بنفس الوعي الذي أثارها" (بورودزيكس، 2008، صفحة 101)، وبذلك تستوجب مواجهتها درجة عالية من التحكم في الطاقة والإمكانات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة.

5. الطرق التقليدية والحديثة في تصنيف الأزمات

إن فهم أي أزمة وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة، وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأزمات، والتي تحدث فيها الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم إدارة الأزمات، إلا أن هناك نوعين من التصنيفات أحدهما تقليدي يعتمد في الأصل على الجانب الذي ينظر منه إلى الأزمة، والثاني حديث وأكثر ديناميكية.

1.5 التصنيف التقليدي

تتعدد الأزمات وتختلف إلا أنه يمكن تصنيفها وفقاً لعدة أسس أو معايير أهمها:

*تصنيف الأزمات من حيث مراحل تطورها: حيث تمر الأزمة بخمسة مراحل وهي: الأزمة في مرحلة الميلاد، الأزمة في مرحلة النمو والاتساع، الأزمة في مرحلة الانفجار، الأزمة في مرحلة الانحصر والتقلص، اختفاء الأزمة.

*تصنيف الأزمات من حيث تكرار حدوثها: أزمات دورية و أزمات غير دورية.

*تصنيف الأزمات من حيث عمق التأثير: أزمات سطحية، أزمات عميقة.

*تصنيف الأزمات من حيث مجال التأثير "اتساع الأزمة": أزمات ذات تأثير محدود المجال، وأزمات ذات تأثير متسع المجال.

*تصنيف الأزمات من حيث درجة شدتها: أزمات خفيفة التأثير، وأزمات عنيفة ذات تأثير شديد.

*تصنيف الأزمات من حيث مستوى حدوثها: أزمات عالمية أزمات إقليمية أزمات قومية، أزمات قطاعية، أزمات على مستوى المؤسسات والأفراد.

وعلى الرغم من تعدد هذه التصنيفات والأنواع من الأزمات، فإن هذا لا يعني أن كلا منها تعد أزمة مستقلة عن الأخرى، فعمليا تتداخل هذه الأنواع المختلفة من الأزمات وعلى القول أن أي أزمة تشترك أو تختلف مع غيرها من الأزمات، متأثرة بمكوناتها الأساسية مثل أسبابها وعناصرها وأبعادها وعواملها وإطرافها (القوى المؤيدة والقوى المعارضة).

*تصنيف الأزمات من حيث الطبيعة: فهناك أزمة تقع في المجال السياسي أو الاقتصادي وغيرها، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية أو سياسية أو أزمة اجتماعية أو أزمة اقتصادية، وفي داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية وهكذا (جاد، 2008، صفحة 12).

*تصنيف الأزمات من حيث أطرافها المتصارعة: استنادا إلى طبيعة الأطراف المنخرطة في الأزمة، أو تأثيرها على الدولة ويمكن التمييز بين الأزمات الداخلية والأزمات الخارجية، فإذا تعلق الأمر بأحد جوانب السيادة الدولية أو انخراط طرف خارجي في الأزمة كانت الأزمة دولية خارجية، كما هو الحال في النزاعات البرية والجوية والحروب والتهديد بقطع العلاقات الدبلوماسية (عبوي، 2008، صفحة 57). أما إذا ارتبط الأمر بتفاعلات القوى السياسية والمجتمعية في الداخل كانت الأزمة داخلية، وفي إطار الأزمات الخارجية فإن التصنيف الأكثر أهمية للأزمات هو التمييز بين الأزمة منخفضة الحدة والأزمة ذات الطابع الاستراتيجي أو الهيكلي. والأزمة الدولية تعني: مجموعة من التفاعلات المتعلقة بين

حكومتين أو أكثر لدول ذات سيادة تعيش حالة من الصراع، ولكن بدرجة أقل من الحرب والمواجهة المسلحة، مع الإدراك بوجود احتمال عال لنشوبها ووقوعها.

وتجدر الإشارة إلى أن كل التصنيفات السابقة تنطوي على قدر كبير من التداخل، كما أن أي تصنيف منها لا يستطيع أن يحيط بكل جوانب الأزمة، ومن هنا انتشر بين الباحثين والخبراء استخدام أكثر من معيار لتحديد أنواع الأزمات وهو يعرف بالمعيار المركب الذي يدخل في اعتباره أكثر من معيار (جاد، 2008، صفحة 15).

2.5 التصنيف الحديث للأزمة " مصفوفة الأزمة "Crisis Matrix"

تعتمد التصنيفات التقليدية السابقة الذكر أساساً واحد في التصنيف، فيما تتوجه البحوث الحديثة إلى استخدام أكثر من معيار في تصنيف الأزمات، وقد قدم "جندل" "Gundel , 2005" نموذجاً الذي عبر عنه بـ " مصفوفة الأزمة " أو "Crisis Matrix"، مصنفاً الأزمات إلى أربعة أنواع باعتماد معيارين لتحديد نوع الأزمة هما (محمد، 2011، صفحة 54):

* قابلية التنبؤ بالأزمة "Predictability": إذ تكون الأزمة قابلة للتنبؤ عندما يكون كل من المكان والزمان وأسلوب حدوثها معروفاً، ولا يتم تجاهل احتمالية الحدوث، ولأن الكوارث الطبيعية على سبيل المثال قابلة للتنبؤ بشكل عام، فإن الحاجة إلى معيار ثانٍ للتصنيف يكون مهماً ويتمثل بإمكانيات التأثير.

* إمكانيات التأثير في الأزمة "Influence Possibilities": إذ يمكن التأثير في الأزمة عندما تكون الاستجابات لمواجهتها أو تقليل أضرارها معروفة وممكنة التنفيذ، وذلك عبر مواجهه أسباب الأزمة. تساهم مصفوفة الأزمة في تحديد أنواع مختلفة من الأزمات ومستوى تكرارها وتهيئة الإجراءات المضادة والمحددة بأزمة معينة، مما يجهز متخذ القرار بمجموعة من الوسائل المساعدة .

شكل 02: مصفوفة الأزمة

صعب قابلية التنبؤ بالأزمة سهل	الأزمات غير المتوقعة -2-	الأزمة الأساسية -4-
	الأزمات التقليدية -1-	الأزمات العنيفة -3-
	سهل قابلية التأثير في الأزمة صعب	

Source: (Gunde, 2005, p. 112)

وفي الآتي استعراض للمجالات الأربعة للأزمة التي تظهر في المصفوفة السالفة:

1.2.5 الأزمات التقليدية "Conventional Crises": وتقع في المربع الأول من المصفوفة، وتكون قابلة للتنبؤ وإمكانية التأثير فيها معروفة ومحددة، ويحدث هذا النوع من الأزمات بسبب استخدام الأنظمة التكنولوجية الخطرة وربما تلك المركبة بصورة خاطئة مثل: أزمات انفجارات المصانع الكيماوية، فيما من النادر أن يتم تصنيف الكوارث الطبيعية أو الاجتماعية على أنها تقليدية. وتكون احتمالية حدوث هذه الأزمات وتكاليف الوقاية منها والخسائر المحتملة والأضرار المصاحبة، وفقدان الحياة والعواقب السياسية الناجمة عن الأزمات التقليدية، وإن كانت كبيرة أحيانا، جميعها تكون معروفة وسهلة التوقع والمعالجة، ويمكن إدارتها وقيادة التأثير فيها من المنظمة والمجتمع، ذلك أن التدابير المضادة تكون محددة ومختبرة، كذلك إمكانية التدخل والتنفيذ سريعة بسبب تكرار حدوث مثل هذه الأزمات والخبرة المتراكمة في مواجهتها.

وعلى الرغم من عدم تشابه الأزمات التقليدية فإنه يمكن منع وقوعها عن طريق تنفيذ نظام متكامل للجودة وإدارة الأزمة مع تهيئة الملاك المؤهل والتجهيزات الكفؤة، إضافة إلى التدريب والتنظيم الفاعل عند تنفيذ الأنشطة والإجراءات الوثيقة الصلة بالأزمات التقليدية .

2.2.5 الأزمات غير المتوقعة "Unexpected Crises": وتقع في المربع الثاني من المصفوفة وهي الأزمات نادرة الحدوث التي لا يمكن التنبؤ بها مقارنة بالأزمات التقليدية، كحوادث الحرائق إلا أنها حساسة للتأثير فيها، يحدث هذا النوع بسبب استخدام الأنظمة التكنولوجية ذات الخصائص

الشاذة أو بسبب الأنظمة الطبيعية، وتنطوي على تهديد كبير بالخطر إلا أنه يمكن التأثير فيها وعلى الرغم من صعوبة إجراء وتنفيذ التدابير الوقائية بسبب عدم القابلية على التنبؤ بحدوث الأزمة إلا أنه يمكن تقليل مخاطر الحدوث المتكرر عن طريق الاستعداد الجيد من خلال تحسين تبادل المعلومات عن الأسباب قبل حدوث الأزمة، وإعداد مدراء الطوارئ وتشكيل وتدريب فرق عمل متجانسة ودائمة لمعالجة المهمات الصعبة وغير المتوقعة بشكل فاعل، مع أهمية منح اللامركزية في اتخاذ القرار لتأمين التدخل السريع عند حدوث الأزمات غير المتوقعة.

3.2.5 الأزمات العنيفة "Crises Intractable": وهي أزمات يمكن توقع حدوثها إلا أنه من النادر التأثير فيها لكونها أزمات عنيدة وغير مرنة، إذ يصعب السيطرة عليها وتوجيهها، كالانفجارات التي تحصل في المفاعلات النووية، والهزات الأرضية وحوادث الازدحام والتدافع في الملاعب والمناسبات، وتتخطى المخاطرة والأضرار المصاحبة لها حدود ما تسببه الأزمات غير المتوقعة كما يصعب تجاوزها على الرغم من أن الخطر الناجم عنها يكون معروفا ومن السهل تحديده في الزمان والمجال والنوع، ذلك أن الاستعداد والاستجابة والتدخل لعلاجها يكون صعبا أو أشبه بالمستحيل لصعوبة التأثير فيها، وينحصر التعامل والسيطرة على هذا النوع من الأزمات في إيجاد إجراءات غير تقليدية وغير معروفة، تعتمد على دراسة وتفحص مستمرين للنظام المستخدم والتركيز على التوقع بهذه الأزمات، وبسبب صعوبة مواجهة هذه الأزمات، لابد من جهد مشترك على الصعيد الخارجي ولاسيما بالنسبة للدول والمنظمات التي تواجه مخاطر الأزمات العنيفة .

4.2.5 الأزمات الأساسية "Fundamental": وتمثل صنف الأزمات الأكثر خطورة وهي نادرة الحدوث ومجهولة كونها تجمع غياب القدرة على التنبؤ وإمكانات التأثير المقيدة، مما يزيدها باحتمالية تدميرية هائلة كالهجمات الإرهابية، وتظهر بشكل سريع ومفاجئ إلا أنها تستمر لفترات طويلة، وتمتاز بسرعة التغير وضعف الخبرة وهذا هو التحدي الذي يكاد يكون من الصعب التغلب عليه، ويكون الاستعداد والاستجابة لمثل هذه الأزمات غير معروفة وغير كفؤة، بسبب استحالة تقدير المؤشرات الضرورية للتخصيص إلى الأزمات الأساسية، وخاصة الزمان والمكان، واحتمالية الحدوث، والإجراءات المضادة المناسبة ، لذا من الصعب منع أو تحييد هذا النوع من الأزمات.

6. سبل مواجهة وإدارة الأزمات وفق المناهج الحديثة:

هنالك من يصنفها إلى ستة مراحل وهي:

1.6 الاختراق: تمثل الأزمة في ذاتها كيان مغلق تحيطه جدران سميكة من الغموض وعدم المعرفة، ومن ثم فإن أي قرار يتخذ بشأنها سوف يمثل نسبة مرتفعة من عدم التأكد، ومن ثم تكون احتمالات نجاحه محدودة. لذلك يتعين اختراق هذه الجدران لمعرفة مضمون الأزمة، وأسبابها، وعناصرها وخصائص هذه العناصر والقوى التي تسيروها وتولد الضغط داخلها، وتتم مرحلة الاختراق بواسطة من العمليات الإدارية وهي (الخضيري، 2002، صفحة 262)؛

*عملية البحث لموضوع الأزمة وعناصرها ونشأتها وتطورها؛

*مرحلة التقييم التي يقوم بها متخذ القرار أو إدارة الأزمة وذلك بإعطاء تصور شامل للأزمة.

2.6 التمرکز: الخطوة التالية إذا ما تمت عملية الاختراق بنجاح في بناء رأس جسر متمركز داخل كيان الأزمة ذاتها، حيث يمكن العثور عليه إلى لب الأزمة وجوهرها، ويتم ذلك من خلال الحصول على مزيد من المعلومات عن أطراف الأزمة وكسر حاجز المجهول عنه وتحويله إلى معلوم، ويتم التمرکز أيضا من خلال استقطاب بعض العناصر العاملة لدى الطرف الآخر وتجنيدها لصالحنا.

3.6 التوسيع: يتم توسيع قاعدة التعامل ومد جسور لاكتساب أرض جديدة عن طريق كسب مزيد من المؤيدين والمناصرين، وتتبع القوى الصانعة للأزمة من أجل جذبها لإضعاف القوى الأرموية.

4.6 الانتشار: ويعني الانتقال إلى مسك زمام المبادرة، والإتجاه بالأحداث بدلا من اللانصياع لها، وهي مرحلة الاستخدام المكثف والفعال للإعلام من أجل استهواء بعض القوى الصانعة للأزمة واستخدامها.

5.6 التحكم والسيطرة: يتم في هذه المرحلة التحكم والسيطرة على كل حيثيات الأزمة ويصبح الطرف الآخر مجرد حالة سلبية لا قيمة ولا قوة له.

6.6 التوجيه: هي أخطر المراحل على الإطلاق، وبموجبها يستطيع صانع القرار السيطرة على قوى الأزمة الصانعة لها وأيضاً المؤيدة لها والمتعاطفة معها، وتتم عملية التوجيه من قاعدة السيطرة الكاملة والتحكم شبه الكامل في قوى صنع الأزمة، وعلى هذا يتم توجيه الأزمة بثلاث طرق هي (الخضيري، 2002، صفحة 272):

1.6.6 تصدير الأزمة إلى الخارج: أي يتم تصديرها إلى أنظمة وكيانات إدارية أخرى، ولذلك لابد من الحصول على علاقة أو رابطة مع هذه الكيانات لاستخدامها كقنطرة يمكن نقل الأزمة إليها.

2.6.6 ركوب موجة الأزمة والانحراف بها: أي امتطاء قمة الأزمة وقيادتها لفترة ثم الانحراف بها وبمن يعملون على تغذيتها، ويطلق عليها البعض مصطلح التكيف المرحلي أو الموافقة المرحلية.

3.6.6 تحويل الأزمة وافرازاتها الى ايجابيات تزيد من تماسك النظام أو الكيان الإداري: يطلق على هذه الطريقة طريقة ديمقراطية المشاركة، حيث يكون متخذ القرار على وعي كامل بحقيقة الأزمة التي يواجهها، ويدرك استحالة معالجتها بمفرده لأنها تتطلب تضحيات ليست من جانب واحد فقط ولكن أيضا من جانب أطراف الأزمة.

7. خاتمة:

الأزمات تشبه العوالم الحية والمتفاعلة تولد وتنمو وتحيا ثم تموت، لها أطوارها المتباينة وخصائصها المشكلة لظواهرها، لا يطويها النسيان، بل تبقى حية في الذاكرة الجمعية للبشر لما تبعث في النفوس من آلام وآمال، من فرص وأخطار، فهي تجمع بين النقيضين لتتحدى به إرادة الانسان وتجعل نجاح الاختيار رهن تعاملهم السليم معها، وليس هناك من عالم للإنسان بلا هذا الظل اللصيق الذي يسمى "أزمات"، فحدوثها ليس سمة من سمات عصرنا الحديث فقط بل إن الأزمات تحدث في كل زمان ومكان، إلا أن وطأتها قد اشتدت أكثر من ذي قبل في ظل عالم متداخل سياسيا واقتصاديا وثقافيا واجتماعيا، فأزمات اليوم تحدث بأشكال مختلفة ومتنوعة وبتأثيرات متفاوتة بما يؤدي إلى تفاعل متبادل بين الأزمة والمجتمع بحيث تتحول الأزمة إلى جزء أساسي من نسيج الحياة وحقيقة من حقائقها، ومصطلح الأزمة قد أصبح من المصطلحات المتداولة وعم وطم على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية، وقد تأتي إلينا هذه الأزمات بشكل اعتيادي وطبيعي، كما قد تصنع في مخابر السياسة والاقتصاد، وتتأثر بها الدول كما الحكومات كما المجتمعات كما الشركات والأفراد والأسر، ويتأثر بها أصغر كائن موجود في المجتمع البشري كما قد يمس تأثيرها ومخاطرها العالم أجمع.

8. قائمة المراجع:

- Gunde, S. (2005). Towards New Typology of Crisis. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 13 (03).
- Ricœur, P. (2009). *La Crise: Un phénomène Spécifiquement moderne*, . Revue de théologie et de philosophie.
- القيادة العامة لشرطة دبي. (1994). ، التخطيط الأمني لإدارة عمليات مواجهة الكوارث.. تأليف علي ماهر جمال الدين (المحرر)، مؤتمر الثاني لتطوير العلوم الأمنية. (صفحة 05). دبي: .
- إيثار عبد الهادي محمد. (2011). إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* ، 17 (64).

- بورودزيكس، إ. (2008). إدارة الأزمات. عمان: دار الفجر.
- حسن البزاز. (2001). إدارة الأزمات بين نقطتي الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. القاهرة: حسن البزاز.
- سعيد عبد العزيز علي عثمان. (2009). تداعيات الأزمة المالية العالمية على قطاع السياحة المصري. (جامعة الإسكندرية، المحرر) مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، 02 (46).
- سيد الهواري. (1998). الموجز في إدارة الأزمات. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- شركة مركز القرار للاستشارات. (2003). إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات. القاهرة: دار الأمان.
- طارق خيرت. (2009). مؤتمر: الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وآثارها على قطاعات الاقتصاد القومي.. تأليف جامعة عين شمس (المحرر)، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وآثارها على قطاعات الاقتصاد القومي، (الصفحات 05-15). القاهرة.
- عبوي ز. م. (2008). إدارة الأزمات. عمان: دار كنوز المعرفة.
- علا أحمد إصلاح. (2006). ، إدارة الأزمات :التخطيط لما قد يحدث. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)..
- علا أحمد إصلاح. (2006). إدارة الأزمات :التخطيط لما قد يحدث. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- عماد صالح سلام. (2002). إدارة أزمات في بورصات الأوراق المالية العربية والعالمية والتنمية المتواصلة.. أبوظبي.
- ماجد سلام الهدمي. (2008). مبادئ إدارة الأزمات :الاستراتيجية والحلول.. عمان: دار وائل.
- ماجده جبريل. (2007). ، إدارة الأزمات، . القاهرة: كلية عين شمس.
- محسن أحمد الخضير. (2002). إدارة الأزمات: إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، . القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- محمود جاد. (2008). إدارة الأزمات. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- منير البعلبكي. (1980). ، المورد القريب. بيروت: دار العلم للملايين.
- نضال الحوامدة. (2003). إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة، . مجلة جامعة دمشق ، 19 (01).
- نواف قطيش. (2009). ، إدارة الأزمات، . عمان: دار الراية.
- نيفين الحلواني. (2004). إدارة الأزمات والسياحة. القاهرة: المكتبة الانجلو مصرية.
- وصفي الكساسبة. (2009). دور الرقابة الإدارية في حماية شركات الأعمال في الأزمات المالية. الزرقاء: جامعة الزرقاء الخاصة.