+الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجزائرية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار

عنابة

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير مقياس: تحليل وإدارة الأزمات

سنة ثانية تخصص ريادة الأعمال الأستاذة: مريبـــــعي.س

الدكتورة مريبعي سوسن

المحور الأول :ماهية الأزمة وأنواعها

تنشط المؤسسات في عالم ميزته الأساسية التغيير هذا التغيير يمس جوانب متعددة في بيئتها وهذا مايزيد من صعوبة المسايرة لهذه التغييرات، هذا الأخير صاحبه كذلك اقبال المورد البشري وتهافته على التكنولوجيا في اطار ما يعرف بالعولمة، وبهذا تكون المؤسسة عرضة لهزات مختلفة قد تكون بمثابة مشاكل داخلية أو خارجية تعيق السير العادي للمؤسسة، ولكن قد تصل الى درجة الأزمة والتي تعيق بصفة جذرية أداء وأنشطة المؤسسة بفعالية ، بل تفقدها سمعتها وتجعلها في الحضيض بل اكثر من ذلك قد تدفعها نحو الإفلاس والانسحاب من السوق.

1. تعريف الأزمة:

ان مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر ، حيث اصبح يمس بشكل او بأخر كل جوانب الحياة بدءا من الأزمات التي تواجه الفرد مرورا بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات انتهاءا بالأزمات الدولية.

الأزمة لغويا هي تعني الشدة والقحط ، والأزمة هي المضيق ، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم.

أما الأزمة اصطلاحا: تعبر عن موقف وحالة وعملية وقضية يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، اسرة) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل وتتشابك معها الاسباب بالنتائج، وتختلط الأمور وتتعقد ويفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية والتبصر .

فالأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها ، مُشكلة بذلك صعوبة حادة امام متخذ القرار، وإن أي قرار يُتخذ في ظل دائرة من عدم التأكد وقصور المعرفة وقلة البيانات والمعلومات يزيد من درجة المجهول عن تطورات الأزمة .

وقد تم استعارة مصطلح ازمة من المصطلحات التكنولوجية الطبية، حيث يرجع الى المصطلح اليوناني كرينو والذي يعني نقطة تحول وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها الى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة .ورغم ان مفهوم الأزمة قد نشأ في علم الطب الأ انه انتقل بعد ذلك الى مختلف العلوم الأخرى

والجدول التالي يوضح لنا مفهوم الأزمة من النواحي الاجتماعية السياسية والاقتصادية:

	مفهوم الأزمة
الناحية الاجتماعية	توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لاعادة التوازن، ولتكوين عادات جيدة اكثر ملائمة.
الناحية السياسية	حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواءا كان إداريا سياسيا ام نظاميا اجتماعيا اقتصاديا او ثقافيا
الناحية الاقتصادية	انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج .

كما تعبر الأزمة عن لحظة حرجة حاسمة تهدد مصير المؤسسة التي تتعرض لها، وتضع صعوبات كبيرة امام صناع القرار في المؤسسة في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد، وعدم توافر الكم والنوع الكافي من البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة والمطلوبة، للتعاطي مع الواقع الحالي في ظل وقوع الأزمة، وبسبب وقوع درجة عالية من الخلط بين الأسباب والنتائج، وحدوث تداعيات سريعة ومتلاحقة ناجمة عن تفاعلات عناصر المؤسسة في ظل الأزمة، وفقدان صناع القرار للقدرة الكافية على رؤية الحاضر والمستقبل والتنبؤ بالأحداث وانعكاساتها على اعمال المؤسسة .

الدكتورة مريم سوسن

من خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن ان نستخلص الملاحظات التالية:

- ✓ تعتبر الأزمة موقفا استثنائيا غير عاديا، بمعنى توفر عنصر المفاجأة، حيث عادة ما تنفجر الأزمة في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة.
- ✓ تمس الأزمة كامل المؤسسة.
- ✓ تمثل الأزمة تهديدا للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل.
- ✓ ضيق ومحدودية الوقت المتاح ام صناع القرار.
- ✓ تستوجب الأزمة نظم إدارية تختلف عن إدارة العمل اليومي.

2. عناصر الأزمة

يمكن حصر ابرز عناصر الأزمة في الاتي:

أ. **اطراف الأزمة:** وهم الفاعلون الرئيسيون للأزمة والمتعاملون معها، وقد تكون الأزمة ثنائية أو ثلاثية أو متعددة الأطراف.

ب. **موضوع الأزمة:** وهو الذي يحدد سبب الأزمة ويرتبط بتعارض القيم والمصالح ولا يرتبط ارتباطا مباشرا مع أسباب اندلاعها، فقد تكون الأزمة اقتصادية سياسية أو تعليمية، ولكن ترتبط ارتباطا مباشرا بحقيقة التعارض في القيم والمصالح بين الأطراف.

ت. **أسباب الأزمة** :ويقصد بها العوامل المباشرة التي أدت الى ظهور الحاجة لإدارتها.

ث. **حدود الأزمة ونفقاتها:** ويقصد بها المقدرة التأثيرية للأزمة في النظام وقوة المؤسسة وتكاليف الأزمة نتيجة حتمية لتعارض الأهداف بين الأطراف الفاعلة.

3. أنواع الأزمات : تتعدد التقسيمات الخاصة بالأزمات نوجزها فيما يلي :

أ. **الأزمات وفقا لدرجة شدتها** : وتنقسم الى:

- ✓ **الأزمات الخفيفة:** وهي أزمات تتميز بتأثير محدود على البيئة الداخلية والخارجية أزمات عابرة، حيث يسهل ادارتها والتعامل معها وعلاجها بسرعة بعد معرفة أسبابها، وتحدث لظروف انية ولحظية مثلا: أزمة انقطاع سلعة ما ثم إيجاد بديلا لها بصورة سريعة.

الدكتورة مريبعي سوسن

- ✓ **الأزمات العنيفة:** هي أزمات بالغة الشدة، تؤثر بقوة في كل مكونات المؤسسة لها تأثيرات جوهرية في هيكلة المؤسسة، وتؤثر بصورة واضحة على وظائفها الأساسية، ويمكن ان تهدد بقاء المؤسسة أو جزء منها كما يمكن للمؤسسة النجاح في ادارتها من خلال التركيز على افقادها قوة دفعها الخاصة بها والعمل على تجزئتها وتفكيكها، ولتعامل مع كل جزء بالاستراتيجيات والتكتيكات والسياسات والإجراءات التي تناسبه. ومن امثلتها ازمة انقطاع التيار الكهربائي وامدادات الطاقة في أوقات ذروة الانتا، ازمة انقطاع امدادات خطوط الإنتاج من المواد الخام، مما يؤدي الى عدم الالتزام بالصفقات المبرمة مع الزبائن.

ب. الأزمات وفق معدل تكراراها: تتمثل في الأنواع التالية:

- ✓ **الأزمات الدورية:** هي أزمات تحدث عادة لأسباب خارجية، ومعظمها لأسباب اقتصادية وبالأخص بسبب الدورات الاقتصادية (رواج، انكماش، ركود، انتعاش)
- ✓ **الأزمات غير الدورية:** هي تلك الأزمات التي تحدث لأسباب عشوائية يصعب توقعها مما يفرض على المؤسسة استعمال نظام فعال لتوقع الأزمات التي تقع عادة فجأة دون انذار واضح مثل الأزمات الناجمة عن الفضائح والرقابة المالية، الأزمات الناجمة عن الأحوال الجوية السيئة، الزلازل والبراكين.

ت. الأزمات وفقا لموضوع الأزمة أو وفقا للمحتوى: تتمثل في الأنواع التالية:

- ✓ **الأزمات المادية الملموسة** : تتعلق بالأزمات ذات الموضوع المادي الملموس كأزمة النقص أو الزيادة في العمالة ، أزمة السيولة وأزمة تراجع المبيعات والحصة السوقية.

- ✓ **الأزمات المعنوية:** تتعلق بالجانب الغير موضوعي أو الغير الملموس، حيث يجرى الإحساس بها من خلال الإدراك لمضامينها الأزمية ومن أمثلتها أزمة الولاء التنظيمي أزمة الثقة، وأزمة المصداقية .....

الدكتورة مريم بوعلي سروس

- ✓ **الأزمات المادية والمعنوية:** تتضمن هذه الأزمات الجانبين معا، كأزمة السرقة من أموال المؤسسة، حيث تتضمن أزمة مادية تتمثل في سرقة الأموال أما المعنوية فتتمثل في تأثر سمعة المؤسسة .

ث. أزمات الأعمال : يمكن للمؤسسات أن تتعرض لمجموعة من الأزمات من هذا النوع وهي :

- ✓ أزمة الصورة الذهنية العامة للمؤسسة .
- ✓ أزمة التحول السوقي المفاجئ.
- ✓ أزمة فشل المنتجات.
- ✓
- ✓ ازمة استبدال المديرين في الإدارة العليا.
- ✓ ازمة علاقات العمل.
- ✓ ازمة نقدية.
- ✓ أزمة تغير النظم القانونية للعمل.
- ✓ أزمة الحوادث الصناعية .

أما الدكتور أحمد ماهر فقد قسم الأزمات كما يلي :

1.**الأزمات المادية، أو المعنوية :**

أ– الأزمات المادية:

وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة.

ب– الأزمات المعنوية :

وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها .

2.**الأزمات البسيطة، أو الحادة :**

أ– الأزمات البسيطة :

وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع.

الدكتورة مريبعي سمون

ب.الأزمات الحادة :

وهي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانه.

3.أزمات جزئية، أو عامة :

أ– أزمات جزئية :

وهي أزمات تطول جزءاً من كيان المنظمة أو النظام، وليس كله، ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام .

ب– أزمات عامة :

وهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان (سواءً كان شركة أو منظمة أو دولة)، وهو يؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه، ومنتجاته.

4 .**أزمات وحيدة، أو متكررة :**

أ– الأزمات الوحيدة :

وهي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإدارة هي التي تؤدي إليها.

ب– **الأزمات المتكررة :**

وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها. وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها

4. **الفرق بين الأزمة والمفاهيم الأخرى المشابهة**

لوحظ أن مصطلح " أزمة" يستعمل كثيرا من طرف الباحثين ووسائل الإعلام في غير موضعه، كما يتم الخلط عادة بينه وبين مصطلحات مشابهة، حيث هناك تعريفات لأهم المصطلحات التي قد تخلط مع مفهوم الأزمة:

أ. **الحادث** : (**Accident**) هو حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة وتنتهى هذه الحالة فور انقضاء الحادث، بمعنى أنها لا تتسم بالاستمرارية. ولا يكون للحادث امتدادات وتتباعات جوهرية، وتختفى آثاره مع اختفاء نتائج وتداعيات الحدث. لذلك، فإن الأزمة قد تكون ناجمة عن حادث، وتكون أحد نتائجه، لكنها مع ذلك ليست الحادث نفسه. مثلا يمكننا الحديث عن حادث سير

الدكتورة مريبعي سروس

بطريقة معزولة تنقضي بانقضاء الحادث، أو يمكن الحديث عن أزمة حوادث السير كظاهرة عامة تتسم بالاستمرارية والامتداد.

ب. **المشكلة(Problem)** : هي حالة من التوتر وعدم الرضا، الناجمين عن بعض الصعوبات، التي تعوق تحقيق الأهداف. وتتضح معالم المشكلة في حالة عدم تحقيق النتائج المطلوبة؛ ولذلك، تكون هي السبب الأساسي لحدوث حالة غير مرغوب فيها؛ بل تصبح تمهيداً لأزمة إذا اتخذت مسارا معقدا، يصعب من خلاله توقّع

ت.

النتائج بدقة. والأزمات في حقيقة الأمر هى مشكلات جوهرية وقوية وحادة يتم الشعور تجاهها بالانفعال والضغط الكبير، واستمرار هذه المشكلات يهدد بقاء المنظمة ويقضى على أهدافها ورسالتها ورؤيتها. أي أن

العلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون هى سبب الأزمة ولكنها ليست هى الأزمة في حد ذاتها.

ث. **الصدمة** :(**Shock**) وهي شعور مفاجئ حاد، ناتج عن حادث غير متوقّع؛ وهو يجمع بين الغضب والذهول والخوف. لذلك، يمكن القول بأن الصدمة هى أحد الأعراض الأساسية الناجمة عن وقوع الأزمة، وهى تحدث عندما تنفجر الأزمة بصورة فجائية سريعة دون إنذار أو تمهيد. ويتطلب التعامل معها استيعاب تأثيرها، في أقل وقت ممكن حتى يمكن الوصول إلى جوهر ما نجم عنها؛ ما يخالف التعامل مع الأزمة، والذي يتركز في مواجهة جوهرها. أيضا، فإن الإحساس بالصدمة يكون احساسا سريعاً وطارئا يختفى ويزول بسرعة.

ج. **الكارثة** :(**Disaster**) والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد. أما قاموس أكسفورد ، فقد عرف الكارثة بأنها حدث يسبب دماراً واسعا ومعاناة عميقة، وهي سوء حظ عظيم كذلك، فإن الكارثة هي من أحد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضرر في الأرواح أو الماديات أو كليهما. وعرفها البعض بأنها حدث مروع يصيب قطاعا من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل

وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء على مختلف المستويات. وتتعدد أسباب الكوارث، فتكون طبيعية مثل: الزلازل والبراكين والحرائق الطبيعية؛ أو

الدكتورة مريم لعوسي

تكون بشرية مثل الصراعات الإدارية، أو تعدد المشكلات وتراكمها في كيان تنظيمي؛ وقد تكون صناعية ناتجة عن استخدام معدات تكنولوجية وأجهزة صناعية متخلفة. وتتطلب مواجهة الكارثة معونات على مستوى الدولة وربما تتطلب معونات دولية، وقد تكون الكارثة سبباً رئيسيا في إحداث الأزمات.

وعموما يمكن أن نلخص أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي:

- ✓ الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات؛
- ✓ في الأزمات تحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالبا ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.

ح. **الصراع** :(**Conflict**) ينشأ الصراع بسبب تعارض الأهداف والمصالح، سواء بين الأشخاص، وبين الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة، ويعد مفهوم الصراع أكثر المفاهيم قرباً لمفهوم الأزمة فكثير من الأزمات يكون جوهرها صراع بين طرفين في المنظمة، أو بين المنظمة كطرف، وطرف خارج هذه المنظمة، لا يكون بنفس تأثير ونفس شدة الأزمة، من جانب آخر يكون الصراع أكثر وضوحاً من حيث اهدافه واتجاهاته وأبعاده وأطرافه، بينما تكون هذه العناصر غير محددة وغير معروفة بوضوح في الأزمة، ويتسم الصراع

بطبيعة شبه دائمة في المنظمة، فهناك صراعات تتبدل وتتغير بين أطراف مختلفة وبين مستويات متعددة، بينما تبدأ الأزمة وتنتهى بسرعة وتترك وتخلف وراءها مجموعة من النتائج.

خ. **الخلاف** : (**Dispute**)وهو يدل على وجود حالة من التضاد والتعارض والمعارضة، وحالة من عدم التطابق في الشكل أو في المضمون. والخلاف يكون في أوقات كثيرة أحد الأسباب الرئيسية للأزمة، أو وجها من وجوه التعبير عنها أو باعثا على نشوئها واستمرارها، ولكنه ليس الأزمة في حد ذاتها .

الدكتورة مريم بعلي سومر