



اطار التعامل مع الازمات الاقتصادية: من السياسات التقليدية الى التخطيط الاستراتيجي

■ من خلال ما ذكر سابقاً نستطيع أن نصيغ تعريفاً عاماً للأزمة على النحو التالي: هي حالة مفاجأة ناتجة من تغيير مفاجئ يخلق حالة من التوتر والإحساس بالخطر مما يهدد كيان الفرد والمجتمع والمنشأة والدولة.

مفردات الأزمة

1. نقطة تحول .
2. لحظات حاسمة – حرجة – مصيرية .
3. مجموعة من المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية تؤثر في الفرد أو المنظمة أو الدولة.
4. مجموعة من المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية تحدث للشخص أو المنظمة أو للدولة تؤدي إلى مواقف صعبة للغاية.
5. مواقف تهدد صناعة القرار.
6. فترة انتقالية على مسار الفرد أو المنظمة أو الدولة.

خصائص الأزمة

1. المفاجأة .
2. قلة الوقت .
3. الإرباك في صناعة القرار .
4. عدم وفرة المعلومات .
5. عدم توفر الإمكانيات .
6. التوتر والإحساس بالخطر .

أسباب نشوء الأزمات

- هناك عوامل تسبب الأزمة وهي كثيرة منها التخلف والجهل والفقر والبطالة والفتن وندرة الموارد والكوارث الطبيعية والصناعية وكذلك النزاع وعدم الاستقرار الإقليمي والدولي ولذا يمكن لنا أن نصنف أسباب نشوء الأزمات على النحو التالي:
- **طبيعية:** كالزلازل والبراكين والفيضانات والتصحر وشح المياه وجميع الأسباب التي لها علاقة بالبيئة والأمثلة الكثيرة على ذلك.
- **صناعية:** كالتسرب الإشعاعي والتسرب الغازي كشيرنوبل مثلاً.
- **بشرية:** كالحروب والصراعات المسلحة.
- **أسباب اجتماعية:** كالظلم الاجتماعي والتفرقة العنصرية والتوترات الطائفية والعرقية والأمنية والانفجار السكاني.

- **أسباب اقتصادية:** الفقر والبطالة وغلاء المعيشة وعدم توزيع الثروة بشكل عادل وعدم استقرار السوق وتذبذب الاقتصاد.
- **أسباب سياسية:** الفشل السلمي في تداول السلطة والصراع بين مراكز القوى والنفوذ والمتغيرات الإقليمية والدولية.
- **أسباب فنية:** سوء الإدارة وسوء التقدير والتقييم وتعارض المصالح والأهداف والأخطاء البشرية وعدم استيعاب المعلومات المتوفرة أو شحها واليأس والإحباط بين صفوف القياديين.

مراحل نشوء الأزمة

بالرغم من أن المفاجأة أحد خصائص الأزمة إلا أن لها بعض المؤشرات والدلالات التي تدل على قرب حدوثها فهي ليست وليدة اللحظة إلا في بعض الأزمات الطبيعية وتتم من خلال سلسلة من المراحل هي:

1. مرحلة الإنذار المبكر: وهي مؤشرات ودلالات تنتج عن الأزمة تشير إلى قرب وقوعها.
2. مرحلة النشوء والتبلور: وهي المرحلة التي تظهر فيها الأزمة وتنتج معالمها.
3. مرحلة تطور الأزمة وانتشارها: وهي مرحلة حدوث الأزمة وتصاعدها وبداية انتشارها.
4. مرحلة الانفجار: وهي مرحلة الذروة لدى الأزمة حيث تبلغ شدتها.
5. مرحلة التثبيت: وهي المرحلة التي ترسخ فيها الأزمة وتستكمل عناصرها التي تهدد الأمن والاستقرار.
6. مرحلة إيجاد الحلول: وهي المرحلة الأخيرة والتي يتم فيها البحث عن الحلول للخروج من الأزمة أو التقليل من آثارها.

أساليب مواجهة الأزمات

■ مهما تعددت أشكال وأنواع الأزمات ومهما اختلفت خصائصها وأسبابها وأساليب مواجهتها تجتمع على الحد من التدهور والتقليل من الخسائر في إطار استراتيجية المواجهة للأزمة على النحو التالي:

1. الأساليب التقليدية وهي تتعدد لتشمل الآتي:

✓ إنكار الأزمة وعدم إعلامها وهي تستخدم من قبل الإدارات المتسلطة والتي تعتقد أن إصرارها على الإنكار يمكنها من السيطرة على الموقف.

✓ كبت الأزمة من خلال استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية للأزمة وعدم الاستجابة لأية ضغوط.

✓ التقليل من شأن الأزمة يتم فيها التقليل من تأثير الأزمة ومن نتائجها بعد الاعتراف بالأزمة كحدث فعلي ولكن غير مهم .

✓ تفرغ الأزمة أو تقسيمها من خلال العما على تخفيف الضغط من خلال دراسة الأزمة ودراسة قوى الضغط على الأزمة وكذلك تصارع المصالح ومعرفة أطراف العلاقات لقوى الضغط .

✓ تميع الأزمة من خلال تشكيل لجان لبحث الأزمة ومعرفة مسبباتها حتى تتلاشى .

✓ عزل قوى الأزمة حيث يتم تحديد قوى الأزمة المؤثرة في إحداثها وتصعيدها ليتم عزلها .

2. الأساليب غير التقليدية

- يتم تشكيل فريق متكامل للقيام بكافة التحقيقات ذات العلاقة بالأزمة لتجنبها ودراستها وتحديد سبل التعامل معها وتحديد خطة العمل التي تكفل تحقيق النجاح .
- ادخار الاحتياطات وهو يستخدم في الكيانات الإنتاجية الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج وبذلك يمكنها مواجهة أزمة النقص في المواد الخام .
- المشاركة المجتمعية هذا الأسلوب شديد التأثير عندما تتعلق الأزمة بالعنف البشري .
- تفتتت الأزمة من خلال تفتتت قوى الأزمة إلى أجزاء صغيرة ليسهل التعامل معها منفردة ويتم في ثلاث مراحل هي الاصطدام وصياغة البدائل والتفاوض مع كل فريق .

- احتواء الأزمة ويتم فيها محاصرة الأزمة وحصرها في نطاق ضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المولدة لها في نفس الوقت لإفقادها قوتها.
- تدمير الأزمة ذاتياً وهو من أصعب الأساليب غير التقليدية ويستخدم في الأزمات ذات الضغط العنيف والمدمر والتي يفتقر فيها إلى المعلومات حيث يعتمد إلى التأثير في مكان الضعف فيها واستقطاب بعض القوى ذات التأثير المباشر في قوى الدفع في الأزمة بهدف التأثير في استقرارها وإفقادها التماسك وإيجاد حالة من الصراع الداخلي مما يؤدي إلى تدميرها.
- إعلان الوفر الوهمية وهذا عامل نفسي يستخدم لمجابهة حالة الخوف خصوصاً في الأزمات التموينية والصحية.
- تحويل مسار الأزمة ويستخدم هذا الأسلوب في الأزمة العنيفة التي لا يمكن إيقاف تصاعدها فيتعمد تحويل مسارها إلى مسارات أخرى بديلة يسهل احتوائها.

3. الأسلوب العلمي هو الأسلوب الأمثل والأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة والتعامل معها وفق خطوات علمية متكاملة ومترابطة وتتمثل في الآتي.

- تقدير الموقف والدراسة المبدئية لإبعاد الأزمة يتم في تحديد القوى المسببة للأزمة ومدى ما وصلت إليه من نتائج وطرق الحل المضادة .
- تحليل الموقف والدراسة التحليلية يتم فيه تحليل الأزمة لمعرفة المصالح الكامنة فيها والأهداف غير المعلنة والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة ثم تحليل أسباب التوتر ونقاط الضعف والقوة وكذلك الوقوف على طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة وأعباء استمرارها ومدى تأثيرها.

■ التخطيط العلمي والمتكامل للتعامل مع الأزمة يتم فيه إعداد الخطط والإجراءات والبرامج اللازمة لمواجهة الأزمة وترتيب أولوياتها وإعادة هيكلة الموارد البشرية والمادية المتاحة وتحديد المسؤوليات وحشد كل الطاقات وتحديد حجم المساعدات الخارجية المطلوبة ونوعها وتحديد التوقيت الملائم لبدء تنفيذ الخطة.

■ التدخل العقلاني لمعالجة الأزمة: لا شك أن بداية المعالجة للأزمة تعتمد على المواجهة السريعة والتي تتطلب قرارات سريعة وحاسمة أحياناً إلا إنه في هذه المرحلة يتم استيعاب الأزمة ومحاولة تحويل مساراتها الأمر الذي يسمح بإزالة الآثار الناتجة من عملية المواجهة ومحاولة إعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة ويصبح التفكير والتصرف العقلاني هو السائد.

متطلبات إدارة الأزمة

هناك عدة متطلبات لإنجاح عملية إدارة الأزمة أهمها :

- **تبسيط الإجراءات** وعدم تعقيدها وهو الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور وخلق نوع من الإرباك وعدم الفهم ووضع الأنظمة وسن القوانين التي تسهل عملية الإدارة.
- **التنسيق:** إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات و القيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة متطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات والتأكد من أن العمل يجري بيسر وسهولة وتناغم شديد وكذلك إمكانية تبادل الموارد.

■ **التخطيط:** إن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة لإدارة أعمالهم بإتجاه التعامل مع الأزمات وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية والعشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات.

■ **التواجد المستمر:** لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة والآنية والمراقبة الفعالة لكل ما يجري من تطورات ومن استشراف مستقبل الأزمة وكذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ.

■ **تفويض السلطات:** إن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسئول والذي يقع هذا القرار تحت مسؤوليته وهذا يحول دون توقف الأعمال وإضاعة الوقت وحدث الإرباك.

المبررات

■ يتجه الإنسان في أوقات الضيق أو الأزمات الاقتصادية والمالية إلى حل المشاكل الملحة في الأمد القصير. ولكن من الواضح أن هذا **التفكير قصير المدى Short term thinking** لن يساعد على الخروج من الأزمة بل **يساهم في تشكيل عناصر الازمات المستقبلية**. هذا التفكير قصير المدى هو أحد مسببات هذه الأزمات.

■ الكثير في عالم السياسة أو الاقتصاد أو المال يظن أن الأزمات الاقتصادية والمالية تضع التخطيط الاستراتيجي على المحك وتظهر **قصوره !**

■ ولكن نعتقد أن من أسباب هذه الأزمات الهامة هو ضعف أو غياب التفكير طويل المدى الاستراتيجي وأن علينا اللجوء أكثر إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي (وتعزيز كفاءته) للخروج من الأزمات والركود

- وهذا راجع إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعتبره العديد اختياريا في فترات الازدهار ويلحق به الفشل في أوقات الأزمات. ولكن الاستخدام السليم للتخطيط الاستراتيجي يجب أن يتضمن توقعات بإمكانية حدوث أزمات من خلال دراسة سيناريوهات مختلفة وحلول للطوارئ بحيث يسمح لصانع القرار والاقتصادي بالتعرف على الاشارات بشكل مسبق والاستجابة في الوقت المناسب.
- يمكن أن تكون هذه العملية منظمة بشكل مختلف من دولة إلى أخرى أو من مؤسسة إلى أخرى. المهم هو أن تكون عملية متواصلة وتكرارية بالإضافة إلى ضرورة التنبه إلى اتصافها بالموثوقية والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

نقاط الضعف الملاحظة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الدول العربية عموماً:

■ للأسف عززت الأخطاء العديدة التي اتسمت بها ممارسة التخطيط الاستراتيجي في العديد من الدول العربية فكرة فشل التخطيط الاستراتيجي وضرورة التخلي عنه (بالمقابل بدأت بعض الدول الخليجية على غرار قطر التركيز من جديد على الرؤى الاستراتيجية والعمل والاهتمام بالتنوع الاقتصادي لزيادة المنعة).

أولاً: هل تتسم عملية التشخيص بالدقة اللازمة للتعرف على نقاط القوة والضعف في المجال الاقتصادي ورأس المال البشري والمؤسسات والبيروقراطية وغيرها.

- بديهي أن الأخطاء ونقاط الضعف موجودة ولكن العيب هو في ضعف أو غياب الافصاح والبيانات الكافية وهو ما يساعد على تراكم المشكلات والمعوقات الاقتصادية والمؤسسية التي تجعل من الصعب أو المستحيل معالجة الأمور بسرعة.
- بمعنى آخر تكون الاشارات واضحة ولكن لا يتم اتخاذ القرارات السريعة لمعالجة الحالة إما لأنه لا توجد تقارير وبيانات كافية أو لغياب ثقافة مؤسسية للاستجابة السريعة!

- **ثانياً:** هل أعتد التخطط على دراسة السيناريوهات الموضوعية المختلفة بالاعتماد على التقنيات الاستشرافية المختلفة من نماذج اقتصادية وغيرها؟
- التخطط الاستراتيجي المبني على السيناريوهات يبقى تقنية راسخة التعامل مع حالة عدم اليقين.
- في ظل الأزمات يجب النظر إلى متغيرات أكثر تعقيدا وإشراك المزيد من صانعي القرار وأصحاب المصلحة Shareholders بالإضافة إلى التركيز أكثر على دراسة السيناريوهات المختلفة.
- كن واقعيا حول السيناريوهات: في ظل عدم اليقين لا بد من التوجه نحو بذل جهود للتخطط من خلال السيناريوهات. لا بد من الأخذ في عين الاعتبار كل المتغيرات ذات العلاقة بالنسبة للبلد أو المؤسسة. من ثم يتم تصور سيناريوهات مختلفة تؤدي إلى نتائج Outcomes مختلفة.

■ **ثالثاً:** هل تسمح منظومة الرصد والتقييم بإنتاج المؤشرات والبيانات الضرورية لمتابعة تنفيذ الخطة والمشاريع وتحقيق الأهداف التنموية المرصودة.

■ للأسف كثيرا ما يتم التركيز على صياغة وثيقة الرؤية الاستراتيجية او الخطة متوسطة المدى دون التركيز على التنفيذ والانجاز.

■ من ذلك اغفال بناء منظومة متكاملة للرصد والتقييم للوقوف على مستوى الإنجاز. ومن أهم مسببات ذلك هو عدم نضج فكرة أهمية التغذية الراجعة انطلاقا من اهمال وضع مؤشرات كمية وكيفية دقيقة لقياس مستوى الإنجاز وبالضرورة الآثار المترتبة عن مختلف المشروعات والبرامج التي يفترض فيها تحقيق الأهداف المعلنة في الخطة متوسطة المدى!

الحلول

← الحاجة إلى إنشاء وحدة متخصصة في دراسة السيناريوهات.

← زيادة كفاءة منظومة التقييم والمتابعة (والاحصاء بالضرورة).

← الحاجة لزيادة قدرة التخطيط الاستراتيجي على التكيف بسرعة واتخاذ القرارات في الوقت المناسب بالاعتماد على المؤشرات المعتمدة والدقة في ملاحظة التغيرات الطارئة عليها.

← النظر إلى ما بعد الأزمة: بمعنى عدم السقوط في فخ الذعر من الأزمة وتداعياتها وذلك لأنها لا تغير أساسيات الاقتصاد fundamentals ولا الاتجاهات طويلة الأمد للاقتصاد المحلي والعالمي. التخطيط الاستراتيجي التأسيري هو القادر على توجيه الاقتصاد وتغيير الأساسيات على المدى البعيد

■ وعليه، لا بد من التنبه إلى أن معظم متغيرات الأزمة هي ظرفية لا هيكلية ولا بد من استخلاص العبرة لمعرفة نقاط الضعف والقوة والفرص الجديدة التي قد تتولد من الأزمة لكي تكون لنا فرصة في اتخاذ قرارات صائبة لاغتنام هذه الفرص وتحويلها إلى فائدة.

■ بالإضافة فإن الأزمات مناسبة لإعادة النظر في كفاءة العملية التخطيطية برمتها من حيث طريقة الصياغة (في اختيار الرؤية والاهداف الاستراتيجية والمشاريع والمؤشرات...)، من حيث سلامة وكفاءة منظومة الرصد والتقييم، بالإضافة إلى مدى تطابق السيناريوهات المعتمدة مع المتغيرات الاقتصادية والمالية القائمة وذلك لدفع أو تصحيح مسار العملية التخطيطية بهدف زيادة الكفاءة والدقة