

فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية:

دراسة فلسفية

م.م. عثمان إبراهيم أحمد الخفاجي
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد
قسم إدارة الأعمال

المستخلص

في الوقت الذي تزداد فيه الإمكانيات البشرية في مواجهة الأزمات والأخطار بفضل استعمال التقنية على نطاق واسع ومضطرد في مختلف ميادين الحياة، ويزداد تعرض منظمات الأعمال نتيجة أخطائها ومغالطاتها. وتتمثل هذه الأخطاء بفشل مفاجئ أو عوارض أو إهمال. كما أن بعض الأزمات تحدث خارج نطاق سيطرة الإدارة، والبعض الآخر يحدث نتيجة تسرب معلومات مهمة وأحياناً سرية قد تكون إستراتيجية أو خطة جديدة أو مشروع جديد إلى خارج المنظمة فيحدث عكس ما مخطط له. لذلك فإن إدارة الأزمة تكون حرجة للمنظمات جميعها، لأن الإدارة الفاعلة للأزمة تساعد على تأمين الرفاهية المستمرة للمنظمة. من هنا يأتي هذا البحث في إطار "إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية".

هدف البحث إلى بيان مدى فاعلية إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في عصر التقنيات الإدارية، من خلال استعانة منظمات الأعمال بالبيانات والمعلومات ذات العلاقة بالأزمات المحدقة بمنظمات الأعمال، والتنبيه بالمخاطر قبل حدوثها كي تتمكن المنظمات من وضع السيناريوهات اللازمة واعدادها بشكل كامل للتعامل مع الأزمات في حال حدوثها والتقليل من أثارها السلبية إلى أدنى درجة ممكنة.

وقد البحث إلى مجموعة من النتائج لمساعدة الإدارة في التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تمر بها،

منها:

- 1- إن فاعلية إدارة الأزمة أصبحت ممارسة قيادية بين منظمات اليوم ولاسيما إذا سعت الإدارة إلى توليد المزيد من المعلومات وتحفيز الإبداع وتشجيع المشاركة للقرارات والقيام بالبحث والتقصي عن العوامل التي تسهم أو تعيق مواجهة الأزمة في المستقبل القريب والبعيد.
- 2- إن الفشل في إدارة الأزمة وضمن فاعلية المواجهة ما هي إلا نتيجة لنقص المعلومات وسوء استعمال التقنيات ورداءة التعامل مع حالات ومواقف الأزمة أو غياب السياسات أو الإستراتيجيات أو ضعف التحرك بخطوة ناجحة للمواجهة من أول ظهور بوادر الأزمة.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد 18

العدد 66

الصفحات 143 - 172



فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة
فلسفية

**Crisis management effective of business organizations in the era of
managerial technique: a philosophical study**

Abstract:

At a time of increasing human potential in the face of crises and risks through the use of technology on a large scale and steadily in various fields of life, and the vulnerability of business organizations as a result of mistakes. The failure of a sudden these errors or omissions or symptoms. Also, some crises occur outside the control of management, others caused by leakage of important information and sometimes secret may be a strategy or a new plan or new project occurs outside the organization to the opposite of what is planned. Therefore, the crisis management are critical to all organizations, because the active management of the crisis helps to ensure the continued prosperity of the organization. Here comes from the research was part of "managing the business organizations in the era of managerial technique".

Aim of the research to the extent of the effectiveness of crisis management in business organizations in the era of managerial techniques, through the use of business organizations with data and information related to the crisis posed to business organizations, and predict the risks before they occur to enable organizations to develop scenarios for and prepared fully to deal with crises when they occur and minimize its negative impacts to the lowest possible degree.

The research has come to a set of results to assist management in dealing with crises that can go through, including:

- 1- The effectiveness of crisis management has become the practice of leadership among organizations today, particularly if the Department has sought to generate more information and to stimulate creativity and encourage participation of the decisions and do a search and investigation of the factors that contribute to or hinder the response to the crisis in the near future and long term.
- 2- Failure to manage the crisis and ensure the effectiveness of the confrontation is only a result of the scan and the misuse of information technologies and the poor to deal with situations and positions of the crisis or the absence of policies or strategies or weak move by step to a successful face of the first signs of crisis.

الكلمات الدالة: الأزمة، إدارة الأزمة، فاعلية إدارة الأزمات، تقنية المعلومات الإدارية، عصر التقنية الإدارية.
Keywords: crisis, crisis management, crisis management effectiveness, Managerial Information Technology, managerial techniques era.



فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة

فلسفية

المقدمة

تنسم طبيعة الحياة المجتمعية بالسرعة والتغيير المتلاحق، كما تشهد العديد من المجالات تطورات هائلة، ومنها مجالات المعلومات والاتصالات، وهو ما ينعكس بدوره على أساليب الإدارة المعتمدة وكيفية تعاملها مع متطلبات العصر من ظروف ومواقف مختلفة.

في العقود الماضية، تسببت الأزمات معدل خسائر كبيرة وفي أضرار اقتصادية جسيمة مما أثر على حياة العديد من المنظمات في جميع أنحاء العالم. وتعد هذه الأزمات بلا شك عقبات رئيسة في طريق تنمية هذه المنظمات وتطورها. وفي ظل تلك الظروف المجتمعية تظهر أهمية الأخذ باتجاهات الإدارة الحديثة مثل إدارة الأزمات، وأصبح يحيط بالإدارة الكثير من مصادر الضغط والتأثير. ويتطلب التصدي لهذه الأزمات أن تدرج إدارة الأزمات والمخاطر في الخطط التنموية لمنظمات الاعمال بالاعتماد على قاعدة معرفية متطورة ووعي من صانعي القرارات. إن إدارة الأزمات هي إدارة ما لا يمكن إدارته والسيطرة على ما لا يمكن السيطرة عليه وبذلك نرى التحدي الحقيقي للمنظمات في سبيل تبني إدارة الأزمات لا لترف فكري وإنما كخيار استراتيجي مهم بدافع الحاجة الملحة للأخذ بهذا المفهوم وتحويل نظرياته لواقع يُطبق مما يعود بالفائدة للمنظمات ومن ثم تسهيل عملية المحافظة على فرص بقائها وتحقيق أهدافها. وفي هذا البحث سوف يسלט الضوء على الإطار المفاهيمي للأزمة وإدارتها ومراحل العمل بها، وفاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال، وأخيراً استخدامات تقنية المعلومات في تحسين الفاعلية في إدارة الأزمات.

المحور الأول/ الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

تأتي الأزمة وتكرر كل يوم ولا تفرق بين دولة نامية أو متقدمة من حيث حدوثها. وعلى الرغم من التباين الواضح في مواجهة الأزمة في مجتمع متقدم عنه في مجتمع نام، إلا أنها تهدد الاستقرار البشري، وتفرض نفسها كأحد التحديات أمام متخذ القرار في منظمات الأعمال. توجد على متخذ القرار العمل على إدارة الأزمة أو احتوائها، وذلك من خلال التنبؤ بها وحسن التعامل معها، ومواجهتها بسياسة المبادرة قبل رد الفعل، والتعلم والإفادة من الدروس والأخطاء وذلك باتباع نظام معلومات يمنح متخذ القرار بيانات ومؤشرات بطريقة علمية وعملية، يتحقق من خلالها تحديد تلك العوامل المساعدة في مواجهتها والأخذ بالحلول الممكنة، وكل ذلك يقع ضمن برنامج متكامل لإدارة الأزمة بفاعلية. وقد تستلزم إدارة الأزمة وجود فريق فني متخصص لإدارتها وبأسلوب علمي وعملي ناجحين، يبدأ بالتنبؤ والتخطيط لمواجهتها أو توافر التمويل اللازم لإدارتها بكفاءة وفاعلية، مع التركيز على تطبيق تقنية المعلومات الإدارية في الواقع العملي وذلك باستخدام مزيج من المكننة ونظم دعم القرار والخبرة للتغلب عليها واحتوائها، إذ تمثل المكننة وتطبيقاتها الإدارية حالياً سلاحاً رئيساً وفعالاً في مواجهة الأزمة، إذا أمكنها أن تتيح المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب وبالصيغة المعلومة لتكون الأداة التي يبني عليها القرار الصحيح، فضلاً عن ضمان سلامة العاملين.

نظراً لأهمية تقنية المعلومات الإدارية ودورها الواضح في نجاح المنظمات وتجنب الأزمات لاسيما التي تعصف بمنظمات الأعمال، وأهميتها في تجنب الخسائر الناتجة عن انهيار المنظمات، دفع إلى التعرف على الدور الذي تلعبه تقنية المعلومات الإدارية في الكشف المبكر للأزمات وكيفية التحوط لهذه الأزمات ومحاولة وضع الحلول لتجنب الوقوع مرة أخرى في هذه الأزمات وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: ما مدى فاعلية إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في عصر التقنيات الإدارية؟

ومن هنا تتجسد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- 1- ما مفهوم الأزمة؟ وما هي مراحل دراسة الأزمة ومدخلها؟
- 2- ما هي أبعاد قياس فاعلية إدارة الأزمة التنظيمية في منظمات الأعمال؟
- 3- ما دور تقنية المعلومات الإدارية في فاعلية إدارة الأزمة في منظمات الأعمال؟ وما هي استخدامات تقنية المعلومات الإدارية في أسلوب التعامل مع الأزمة في منظمات الأعمال؟



ثانياً: أهمية البحث وأهدافه

تتمثل أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوعات التي تعالجها، فالتطبيقات المتزايدة للتقنية الإدارية تتطلب من المنظمات وضع الإستراتيجيات المناسبة للإفادة منها في كافة حقول النشاط الإنساني. وتتزايد أهمية موضوع إدارة الأزمات في منظمات الأعمال مع تزايد حدوث الأزمات الناتجة عن الأفراد والمنظمات، ولهذا فإن الأهمية العملية والعلمية لهذا البحث يكمن في تناوله موضوع فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر تسوده التقنيات الإدارية ممثلة بنظم دعم القرار والنظم الخبيرة والسيناريوهات والمحاكاة الإلكترونية لإدارة الأزمات، إذ تفيد تلك التقنيات في وضع التصورات المتوقعة لمجموعة الأزمات الممكنة الحدوث، والعمل على كيفية منع وقوعها، وإدارتها بالصورة المناسبة حال وقوعها، مما يعظم النتائج ويقلل من الخسائر. كما وتعد تلك التقنيات أحد الأساليب الجوهرية لإدارة الأزمات، والتي يمكن استثمارها لتحقيق أهداف التعامل مع منظمات الأعمال، إذ تشير الخبرات العملية إلى نجاح توظيفه في المجالات العسكرية، وتنفيذ الخطط الحربية، فضلاً عن استخدامه في مختلف المواقف. علاوة على إن مثل هذه الدراسة تحقق أهمية كبرى حينما تتوجه في معالجة مشكلة معقدة تخدم التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد، وذلك من خلال البحث في عناصر مؤثرة في إعاقه عمل الموارد البشرية والمادية على مستوى المنظمات العاملة فيه، وهي تواجه الأزمات التنظيمية المؤثرة في أداؤها وكفاءتها.

ومن تلك الأهمية يمكن القول أن أهداف البحث تتمحور على ما يأتي:

- 1- تقديم إطار مفاهيمي للأزمة وإدارتها ومراحل العمل بها، فضلاً عن التعرف على أحدث ما وصل إليه التطبيق العلمي التقني في مواجهة الأزمة، باستخدام مزيج من نظم دعم القرار ونظم الخبرة، تحت مظلة المبادرة في احتواء الأزمة في مراحلها كافة.
- 2- التعرف على أبعاد قياس فاعلية إدارة الأزمة التنظيمية في منظمات الأعمال.
- 3- تسليط الضوء على استخدامات تقنية المعلومات في تحسين الفاعلية في إدارة الأزمات.
- 5- التوصل إلى نتائج هادفة لتأصيل منهجية متكاملة لفاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية.

المحور الثاني/ الإطار المفاهيمي للأزمة وإدارتها ومراحل العمل بها

أولاً: نشأة فكر إدارة الأزمة وتطوره

وجدت إدارة الأزمات منذ عصور موعلة في القدم، وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة، التي واجهها الإنسان بتحدى الطبيعة وغيره من البشر، ولم تكن تعرف عندئذ باسم إدارة الأزمات وإنما تحت مسميات أخرى، وكان أول نشأة الأزمة في نطاق العلوم الطبية، إذ يرجع إلى المصطلح اليوناني "كرينو" ويعني "نقطة تحول" وهي لحظة مرضية محددة للمريض، يتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال مدة زمنية قصيرة نسبياً (Pheng et al, 1999: 230). أما في العصر الحديث، ينسب أول عمل في إدارة الأزمات إلى لنديمان (Lindemann) ودراساته لآثار حادثة حريق نادي بستان جوز الهند، التي حدثت في بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية في أواخر الثلاثينيات، ثم جاء ماستشوستس (Massachusetts) وشكل أساس أفكاره عن الأزمة وإدارة الأزمة التي ربطت التحولات الاجتماعية وردود الأفعال بالأحداث الأساسية (Mitroff et al, 2007: 288). ولكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في المجال السياسي، إذ جاءت إسهامات كثيرة من الباحثين مثل هيرمان (Herman) في مجال العلاقات الدولية، وأشاروا إلى تطور الأزمة وكيف تدار الأزمة سياسياً، خاصة بعد تفجر الأزمات الدولية الحادة مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام 1961 في عهد الرئيس الأمريكي كينيدي، وأزمة الشرق الأوسط عام 1967، وأزمة البترول العالمية عام 1973 (هلال، 2001: 59). ثم انتقل مصطلح إدارة الأزمات إلى المجال الاقتصادي، إذ ركز علماء الاقتصاد مثل سلاتر (Slatter) على التحليل الاقتصادي للمنظمات وتطوير نظريات تعطي مؤشرات عن الأزمات المحتملة التي تواجه المنظمات، ومع تطور الأزمات وتنوع مصادرها وأشكالها شهدت العلوم الإنسانية ميلاد فرع جديد أطلق عليه "علم إدارة الأزمات" وأصبح العديد من المفكرين وعلماء النفس والاجتماع يبحثون في وسائل اكتشاف الأزمات قبل وقوعها أو معرفة طرائق الوقاية المختلفة لإبعاد العالم من الانزلاق إلى هذه الحافة الخطيرة، مثل إريكسون (Erikson) الذي أسهم بوضع المعالم الرئيسية لنظرية إدارة الأزمات بإصدار كتاب الطفولة والمجتمع، وتدور نظرية إريكسون حول الأزمات الخاصة التي تميز كل مرحلة من مراحل النمو في حياة الفرد (Dorn, 2005: 22).



فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة

فلسفية

ثم تطور مصطلح إدارة الأزمات في مجال الإدارة العامة، وكان ذلك حين استخدم كاتجاه جديد تبنته الأجهزة الحكومية ومنظمات الأعمال لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مآزق طارئة، في سبيل ذلك ظهرت بعض المسميات منها قوة المهام الخاصة أو الإدارة بالاستثناء أو إدارة المشروعات، أو فكرة غرفة العمليات لإدارة المشاكل الحادة المتفجرة، بذلك أصبح هذا الاتجاه مثله مثل باقي الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالأهداف أو الإدارة الديمقراطية (Paraskevas, 2008: 89).

ثانياً: مفهوم الأزمة

تفيد الأزمة في اللغة معنى الضيق والشدة؛ يقال أزمّت عليهم السنة أي: اشتد قحطها. وتآزم، أي: أصابته أزمة (الرازي، 1989: 16). ويعرف معجم ويبستر (Webster) الأزمة بأنها: نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ. وهي لحظة حاسمة، أو وقت عصيب، أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة (Gove et al, 1981: 583). وتستخدم الأزمة باللغة الصينية في كلمتين هما: (Wet - Ji) تعبر الأولى Wet عن الخطر، والثانية Ji عن الفرصة التي يمكن استثمارها، من خلال تحويل الأزمة وما تنطوي عليه من مخاطر إلى فرص لإعادة الظروف إلى وضعها الطبيعي، وإيجاد الحلول البناة (الطيب، 1990: 55).

وعلى الرغم من كثرة تداول مصطلح الأزمة في العقد الأخير من القرن العشرين، نتيجة للتغيرات البينية التي تعمل في ظلها المؤسسات الإنتاجية والخدمية، والتي تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة التي قد تؤدي إلى حدوث أزمات تفرض استخدام عمليات فعالة لمواجهةها للحد من نتائجها (آثارها) (البوريني، 1996: 1)، إلا أنه يصعب تحديد مفهوم الأزمة، نتيجة شمولية طبيعته، واتساع استعماله (العماري، 1993: 16-17)، واختلاف الاستخدام والسياق المطبق من قبل الكتاب والباحثين.

وقد وردت مجموعة من التعاريف للأزمة على مستوى المنظمة، منها:

رأى (Alexander et al, 1998: 20) إن كلمة الأزمة مأخوذة من الكلمة اليونانية التي تعني الحكم أو الخيار أو القرار. وإن استخدام المفردة يتباين بحسب النص المستخدمة فيه وبحسب منظور الباحث. وأما (Pheng et al, 1999: 231) فقد أشار إلى إن مفردة (الأزمة) عرّفت بصورة مختلفة من قبل الكثير من الباحثين في الإدارة. إذ عبروا عنها بأنها نقطة تحول في مجرى أي شيء وفي وقت غير مؤكد أو في لحظة الخطر الفائق أو الصعوبة، ولهذا فإن إدارة الأزمة تكون حرجة للمنظمات جميعها، لأن الإدارة الفاعلة للأزمة تساعد على تأمين الرفاهية المستمرة للمنظمة.

ويميل (Ray, 1999: 9) إلى وصف الأزمة بأنها حدث يتسارع بسبب أخطاء المنظمة ومغالطاتها. فيما يرى (Dorn, 2005: 18) بأن الأزمة أي حدث قد يصعد التوتر ويقع تحت إعلام وثيق وتدقيق حكومي وتدخل في العمليات التشغيلية الطبيعية وتؤثر في صورة الخط السفلي للشركة. ويلاحظ (Barton, 2006: 2) أن الأزمة حدث رئيس غير متوقع له نتائج سلبية قوية. وإن الحدث بعد وقوعه قد يضر بصورة مميزة في المنظمة ومستخدميها ومنتجاتها وخدماتها وحالتها المالية وسمعتها. ويرى (Lerbinger, 2007: 4) أنه حدث له القدرة على جلب المنظمة إلى موضع سيء السمعة ويهدد ويعرض تنامي ربحيتها في المستقبل إلى الخطر وربما وجودها. وفي الوقت الذي يرى فيه (Paraskevas, 2008: 89) الأزمة المنظمة: بأنها احتمال واطى وهي حادثة ذات تأثير بالغ يهدد نمو المنظمة وتتميز بالغموض بالنسبة إلى الأسباب والنتائج ووسائل القرار، فضلاً عن الاعتقاد بوجود اتخاذ القرارات بسرعة. وأخيراً فإن (Pearson & Clair, 2009: 60) يريان في الأزمة احتمال واطى وحدث ذو تأثير عالٍ يهدد نمو المنظمة ويتميز بغموض السبب والأثر ووسائل الحل، فضلاً عن الاعتقاد بأن القرارات ينبغي أن تتخذ بسرعة.

تعكس التعريفات المذكورة آنفاً قواسم مشتركة واضحة فهي حدث غير مخطط له وله القدرة على تدمير البنية الداخلية والخارجية للمنظمة، فالأزمة تقدم (مشكلات معقدة) وأنها غير مأمونة ومعقدة، وهي حوادث عارضية تؤدي أدواراً ضد بعضها بعضاً. إن الأزمة لا تؤثر فقط في المستخدمين والأعضاء الآخرين في داخل المنظمة، ولكن تؤثر أيضاً في الجمهور وأصحاب المصالح الآخرين المهمين والخارجيين بالنسبة للمنظمة. والأزمة قد تقع في أية منظمة. فمثلاً إن المنظمات التي لا تستهدف الربح والوكالات الحكومية وبيوت العبادة والمرافق والمنظمات التعاونية المتعددة الجنسيات كلها معرضة للأزمة. كما إن الأزمة قد تؤثر في مشروعية المنظمة. وإن للأشخاص معرفة وقدرة محدودة في معالجة المعلومات خلال الأزمة. وأخيراً إن الأزمة تنشأ أو تخرج عن السيطرة، لأن المديرين التنفيذيين والمشغلين تجاوزوا بصورة غير معقولة وارتكبوا أخطاءً في المحاباة والانحراف ونواقص أخرى في معالجتهم للمعلومات وفي صناعة القرار.



فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة

فلسفية

وعلى الرغم من الصعوبات في تعريف مفردة (الأزمة) فيوجد بعض الاتفاق على اشتراك الأزمة المنظمة في عدد من المزايا: (Elliott et al, 2005: 336)

أ- إن الأزمة تتضمن نطاقاً واسعاً من أصحاب المصالح.

ب- يوجد ضغط للوقت يتطلب استجابة سريعة وملحة.

ج- إن الأزمة تسفر عادة عن مفاجأة للمنظمة.

د- تكون على درجة عالية من الغموض فأسبابها وآثارها غير واضحتين.

هـ- إن الأزمة تخلق تهديداً بارزاً للأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ويذكر (Elliott et al, 2005: 337) إن الذي يشكل أزمة لأحد المديرين ليس بالضرورة أن يكون كذلك بالنسبة للمدير الآخر. وإن الأزمة قد تكون حادثة رئيسية في نقطة أخرى من الزمن بالنسبة إلى منظمة أو في صورة ثقافية مختلفة في منظمة أخرى.

يذكر الكثير من الكتاب والباحثين والمهتمين على استعمال كلمة الأزمة والكارثة على أنهما كلمتان مترادفتان، على الرغم من محاولاتهم الإشارة إلى بعض الفروق بينهما. فبعض العلماء يرى أن الأزمة من الممكن التنبؤ بها، بينما تظل الكارثة بعيدة عن دائرة التوقعات الدقيقة؛ إذ تحدث بشكل مفاجئ. ولكن هناك من المفكرين من يرى بأن هذا المعيار للتفريق غير كاف؛ إذ أن العديد من الكوارث - كالزلازل مثلاً - أصبح من الممكن التنبؤ بحدوثها وبشكل دقيق. ومن جانب آخر فليست كل الأزمات قابلة للتنبؤ، ويعتقد بعض الباحثين أن الكوارث غالباً ما تكون بأسباب طبيعية، بينما الأزمات يخلقها الإنسان، إلا أن هذا القول أيضاً لا يمكن قبوله على إطلاقه؛ إذ إن هناك من الكوارث التي حدثت بسبب الإنسان عمداً أو إهمالاً، فحادثة "تشيرونوبل" كارثة سببها الإنسان ليس إلا. والحقيقة أنه على الرغم من هذه الاختلافات بين العلماء في النظرة على الأزمة والكارثة من حيث الترادف والاختلاف ونرى في هذا السياق بأن الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فعندما نقول أزمة فهي تعني كافة الأزمات الصغيرة والكبيرة المحلية أو الإقليمية أو الدولية أو حتى الأسرية .. وأيضاً تعني بشكل عام الكوارث. أما الكارثة فإن مدلولها يكاد ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات (Mitroff et al, 2007: 285).

جدول (1): مقارنة بين الأزمة والكارثة

عناصر المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعدية	كاملة
الخسائر	مغنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية ومادية	بشرية ومادية كبيرة
أسبابها	إنسانية	غالباً طبيعية وأحياناً إنسانية
التنبؤ بوقوعها	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الضغط على اتخاذ القرار	ضغط وتوتر عال	تفاوت في الضغط تبعاً لنوع الكارثة
المعونات والدعم	أحياناً .. وبسريرة	غالباً .. ومعلنة
أنظمة وتعليمات المواجهة	داخلية	محلية وإقليمية ودولية (أنظمة الحماية المدنية)

Source: Mitroff, Ian I; Shrivastava, Paul & Udwadia, Firdaus E. (2007), Effective Crisis Management, *The Academy of Management Executive*, Vol. 32, No. 4: p. 285.

قد يكون من المفيد الإشارة إلى أن كثيراً من المشاكل يمكن التنبؤ بها، إذ تقع ضمن الرقابة التنبؤية. ومن ثم يمكن الإعداد لمواجهتها سواء أكان بمنع حدوثها أم التقليل من آثارها السلبية. بينما الأزمات فإن معظمها لا يمكن التنبؤ بها. كما أن عنصر المفاجأة هو العامل الأساس فيها.



فلسفية

ثانياً: مداخل دراسة الأزمة ومراحلها

1- مداخل دراسة الأزمة

تنوعت مداخل تناول الأزمة تبعاً لأسس مختلفة وكالاتي:

أ- على أساس مصادرها: إذ صنفت إلى المداخل الآتية:

(أولاً) **المدخل الإداري:** الأزمة في حقيقة الأمر تعبر عن فشل صانع القرار في منع حدوثها والتخفيف من أثارها، وعندما تحدث الأزمة في أحد الكيانات التنظيمية بشكل متكرر، فإن ذلك يعني أن هناك خللاً إدارياً يستوجب ضرورة التغيير. إن الإدارة تواجه الكثير من المشكلات اليومية أو الدورية التي تسعى إلى حلها، وهذا شيء طبيعي، ولكن الإدارة لا تتحمل الكثير من الأزمة، إذ أن الأمر يختلف من قوة التأثير والخللة التي تحدثها في الكيان والتي يصعب التغاضي عنها أو التماس الأعدار بالنسبة لها (الحملوي، 2005: 23).

(ثانياً) **المدخل الاقتصادي:** ليس من السهل على الفرد أن يتصدر لتفسير الأزمة الاقتصادية، إذ تتسع الفجوة بين الآراء المتعارضة إلى حد كبير في تناول هذه الأسباب. وتعرف الأزمة الاقتصادية بأنها، انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي. إن الأزمة من وجهة نظر الاقتصاديين تحدد من خلال معايير مثل: التضخم والبطالة والركود وعجز الميزانية والكساد، وترجع أسباب الأزمة إلى القرارات الخاطئة التي تتخذها الحكومات أو الفشل في مواكبة القواعد العامة لنظام الاقتصاد العالي (هلال، 2001: 52).

(ثالثاً) **المدخل البيني للأزمة:** تحتاج جهود التخطيط والاستعدادات لمواجهة وإدارة الأزمة إلى قدر كبير من المعلومات للتعرف على الاحتياجات المحددة لمواجهة وإدارة الأزمة وإعداد البرامج والفرق اللازمة للعمل، كذلك وضع وترتيب الأولويات وتنظيم عمليات التنفيذ. يعتمد هذا المدخل على الكيان المستهدف الخاص باتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال اللازمة لمواجهة وإدارة الأزمة، ويعتمد أيضاً على الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية والهدفية والخططية والسلوكية والسعي لتحقيق الهدف النهائي، وهو استثمار المتاح من الموارد وتميئتها وتحسين توزيعها واستخدامها لتوافر الضروريات والاحتياجات اللازمة لإدارة الأزمة أو منع حدوثها، وكذلك توافر المعلومات اللازمة لعملية التنمية عن الموارد وأنواعها وكميتها وأساليب الإفادة منها وكيفية الحصول عليها، والعمل على إدخال أفكار جديدة تؤثر على الخطط الحالية والمستقبلية للأفراد والمنظمات لمواجهة الأزمة، بحيث تتناسب مع التطوير الحاصل في المجالات المختلفة، وأخيراً مشاركة القادة والعاملين في تحديد المشكلات والاحتياجات في تخطيط وتنفيذ برامج الاستعداد لمواجهة وإدارة الأزمة. ويهدف المدخل التنبؤي لإدارة الأزمة إلى توافر مؤشرات للتعرف على إمكانية تحقيق تنمية المجتمع، من خلال الموارد المادية والسياسية والاجتماعية المتاحة وبدء الإجراءات المنظمة لجمع البيانات لتحديد القاعدة المتاحة لآليات العمل داخل الكيان المستهدف، وتوافر خطوط إرشادية للبحث والدراسة في هذا المجال (هلال، 2001: 62).

ب- على أساس مدارس الفكر التنظيمي: إذ تناولت المدارس التنظيمية الأزمة كالاتي: (عليوة، 2007: 32) (أولاً) **المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):** تعتنق وجهة نظر تاريخية واجتماعية، فهم ينظرون للأزمة بوصفها نتيجة لعملية تراكمية، وإن الأزمة تعد شيئاً طبيعياً، إذ إنها تنتج عن تعقد التقنية التي نستخدمها. ومن هذا المنظور فإن الأزمة لا تحدث بسبب القرارات الإنسانية الخاطئة أساساً، وإنما أيضاً بسبب العلاقات المعقدة بين مختلف المكونات التي تشكل التقنية الحديثة، وإذا كانت هناك مسؤولية يتحملها الإنسان في هذا الصدد، فإنها ترجع قبل كل شيء للرجية في بناء نظم تقنية كبيرة ومعقدة، وإن هذه النظم تتجاوز قدرة الإنسان على التحكم، لذا فإنها تسلك سلوكاً خاصاً بها.

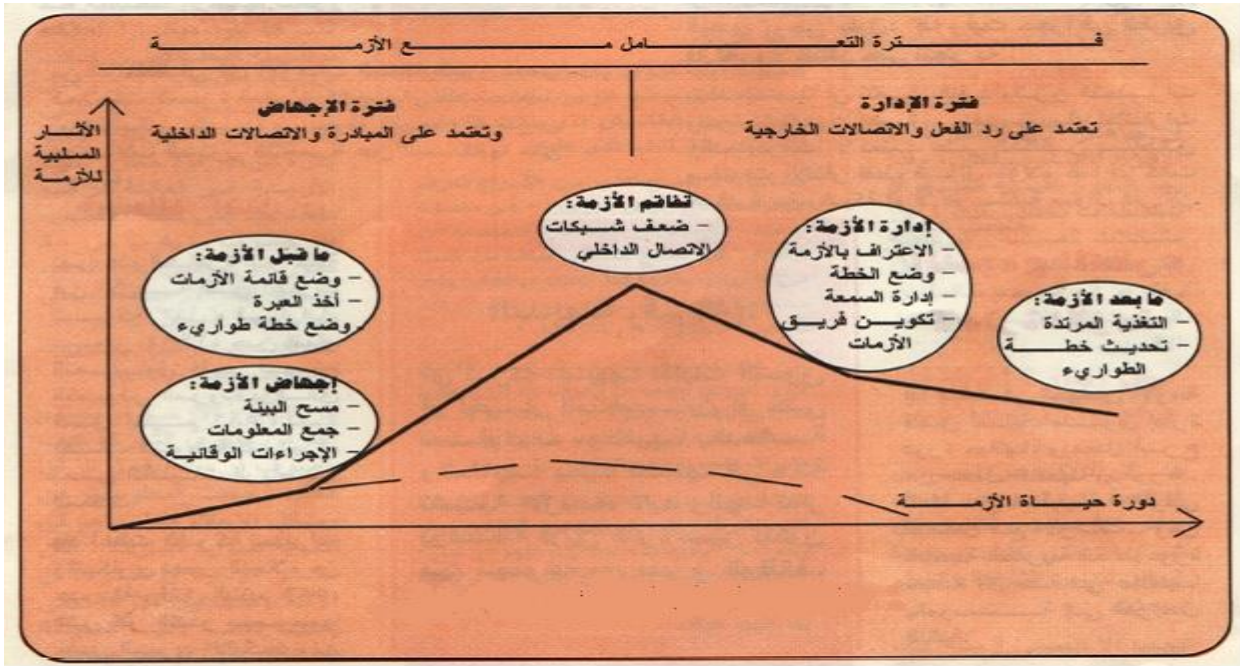
فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة فلسفية

(ثانياً) المدرسة النفسية (السايكولوجية): تعتنق وجهة نظر اجتماعية ونفسية وسياسية، فهي تعدّ الأزمة نتيجة للقرارات الخاطئة، وأن المسؤولية تقع على عاتق الأفراد والجماعات. (ثالثاً) المدرسة الحديثة: تحاول الجمع بين وجهتي النظر السابقتين، فهي تؤكد أن الأزمة ما هي إلا أحداث طبيعية تقع بسبب تعقد النظم والقرارات الخاطئة، وأيضاً نتيجة للتفاعل بين النظم التقنية والإنسان الذي يحاول إدارتها.

2- مراحل الأزمة

الشيء الوحيد المؤكد حول العمل في العالم اليوم أن المديرين ينبغي عليهم الإعداد للشك والريبة. وإن الأزمة هي حوادث سلبية تؤدي إلى انهيار المنظمة. إن إدارة الأزمة تعد جزءاً حاسماً في الإدارة الإستراتيجية المعاصرة وهي مهمة لضمان استقرار المنظمة ونموها لوجود مستمر قبل متابعة أية أهداف للنمو. كذلك فإن الشركات المعرضة للأزمة تحتاج وبصورة خاصة استعداداً أكبر للتعامل مع الكوارث. وإن الإدارة الكفاء للأزمة تتطلب طريقة نظامية ومنضبطة وقائمة على التيقظ والإحساس الإداري والفهم الجيد لأهمية التخطيط الجيد والإعداد المنظمي. وبناءً على ما تقدم فإن الكتاب والباحثين قاموا بطرح خطوات رئيسية يمكن العمل بها لتحسين الإعداد للأزمة في المنظمات.

يقول (Albrecht, 1998: 6) أنه إذا فشلت في إجهاض الأزمة فليس أمام المدراء سوى إدارة دورة حياتها. وبمعدل أسرع من معدل تفاقمها وتطورها تلك هي الحقيقة الأولى للتعامل مع الأزمة. ومن الناحية النظرية تنقسم دورة حياة الأزمة في علاقتها بالمنظمة على المراحل الآتية:



شكل (1): نموذج تخطيطي لإدارة الأزمة

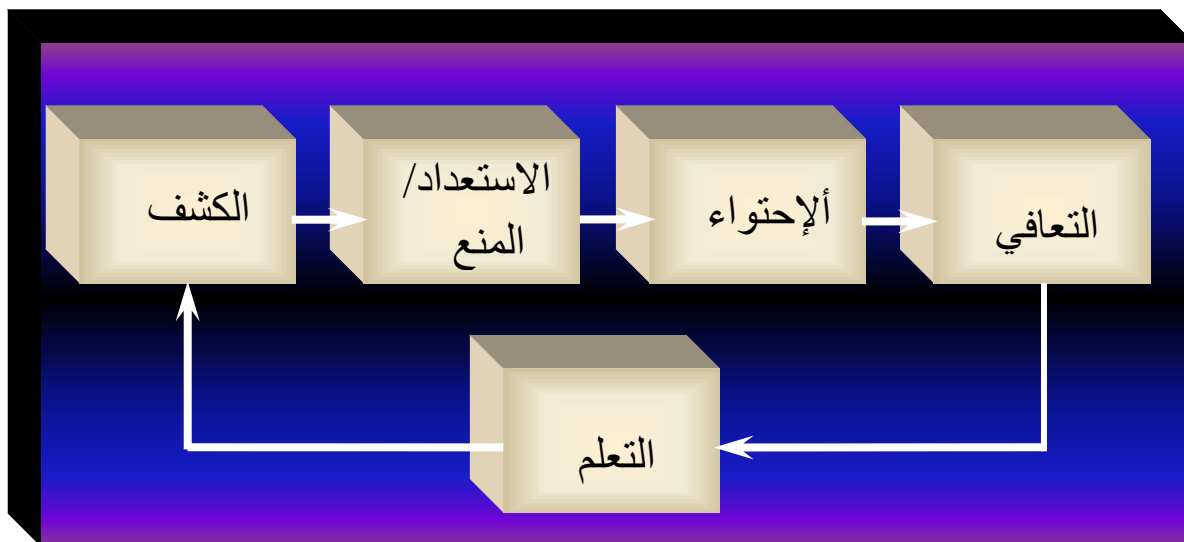
المصدر: ألبريخت، ستيف، (1998)، إدارة الأزمات ... فن الدفاع عن النفس للشركات، ترجمة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، خلاصات المدير ورجل الأعمال، السنة (6)، العدد (11).



فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة

فلسفية

- أ- مرحلة ما قبل الأزمة: تتركز جهود الإدارة في هذه المرحلة على أداء المهام الآتية:
- ✚ مسح البيئة واستشعار الأزمة المحتملة (الجينية) التي قد تنفجر في المستقبل.
 - ✚ جمع المعلومات عن هذه الأزمة أو المشكلات، وتقييم درجة خطورتها.
 - ✚ اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع ولادة الأزمة.
 - ✚ أخذ العبرة من خبرات الآخرين.
- من الواضح أن مهام إدارة الأزمة في هذه المرحلة تتركز على الوقاية من الأزمة.
- ب- مرحلة تفاقم الأزمة: تتفاقم الأزمة من تلقاء نفسها من دون حاجة لمساعدة الإدارة. إلا أن هناك بعض البيانات الإدارية التي تفضلها الأزمة من دون غيرها. تتميز هذه البيانات الإدارية بعدد من السمات الآتية:
- ✚ ضعف الشبكات الاتصالية بين الإدارات ومواقع العمل.
 - ✚ بطء عملية صنع القرار والبيروقراطية.
 - ✚ إهمال دراسة المنافسين وعدم وضوح الأهداف الإستراتيجية وتخلف بحوث التسويق.
 - ✚ ضعف روح الانتماء وخفوت الحماس وسيادة اللامبالاة.
- ج- مرحلة إدارة الأزمة: ويمكن أن يطلق عليها مرحلة "أحتواء الأزمة". وهي تشمل المهام الآتية:
- ✚ الاعتراف بالأزمة: كثيراً ما نتجاهل البوارد الأولى للأزمة، فالانخفاض الحاد في رقم الإيرادات يرجع إلى كساد الموسم بصفة عامة، وتكاسل الموظفين يعود إلى حرارة الجو. تستمر هذه التبريرات تتوالى حتى تجد نفسك أمام الأزمة وقد تفاقمت، لذا كن مستعداً دائماً، فكما قال أحد مدرسي الكيمياء: "أحذر عندما تشم غازاً عديم الرائحة فمن المحتمل أن يكون أول أكسيد الكربون".
 - ✚ تخصيص موارد معينة وفريق بعينه للتعامل المباشر مع الأزمة.
 - ✚ حشد الجهود والمساعدات الخارجية المساندة.
 - ✚ وضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل جذري وسريع.
- د- مرحلة ما بعد الأزمة:
- ✚ التعلم من الخبرات السابقة وتحديث خطة إدارة الأزمة بناءً على التغذية العكسية من الأزمة الأخيرة، بما يضع الأسس اللازمة لوضع خطة جديدة للوقاية من الأزمة، بالعكس وإدخال التعديلات اللازمة على الخطة القائمة.
 - ✚ تقييم تأثير الأزمة في العلاقات والاتصالات بالعملاء والأطراف الخارجية.
 - ✚ تقييم تأثير الأزمة في العلاقات الداخلية وثقافة بيئة العمل.
- وقد ذكر (Pheng et al, 1999: 235) أنه وبصرف النظر عن نوع الأزمة فإن الإدارة الفاعلة للأزمة تشمل إدارة المراحل الخمس البارزة والتي من خلالها تمر الأزمة جميعها: كشف العلامة، والاستعداد، والتفادي، واحتواء الضرر، والتعافي والتعلم. إن الفشل في إدارة أية واحدة من هذه المراحل بصورة جيدة قد يكون مسؤولاً لحدوث الأزمة في المقام الأول ومن ثم تصاعدها. إن المرحلة المبكرة وكشف العلامة تتضمن الإحساس والشعور بعلامات التحذير التي تعلن احتمال وقوع الأزمة. وإن المرحلة الثانية فإن المنع والاستعداد يتضمن العمل بقدر ما هو ممكن للتخلص وتفادي الأزمة والإعداد لتلك التي تقع. فضلاً عن احتواء الضرر كما توحى به التسمية يعني التخفيف من التأثيرات للأزمة ومنعها من الانتشار في أماكن أخرى غير متأثرة في المنظمة، وفي مرحلة التعافي والرجوع إلى الحالة السوية فإن المنظمات تطور وتنفذ برامج قصيرة الأجل وطويلة الأجل مصممة لتساعدها في استئناف العمليات الاعتيادية لتشغيل أعمالها. أما التعلم فهي المرحلة الأخيرة، إذ تهتم بالدراسة المستمرة وإعادة الفحص للدروس الحرجة المستخلصة من تجارب المنظمة الخاصة بها ومن تجارب المنظمات الأخرى لتحسين ما جرى عمله في الماضي.



شكل (2): مراحل إدارة الأزمة

Source: Pheng, Low Sui; Ho, David K.H. & Ann, Yeap Soon, (1999), Crisis management: a survey of property development firms, *Property Management*, Vol. 17 No. 3: p.234.

استناداً إلى (Paraskevas, 2008: 893) و (Kash & Darling, 2008: 180-182) فإن الأزمة قد تحوي أربع مراحل مختلفة و متميزة:

أ- المرحلة النذيرية بالأزمة Prodromal crisis stage: في الطب (النذير) الأعراض الأولى للمرض أو الوباء. إنها تعطينا علامة التحذير. وفي العمل فإن علامة التحذير تومض دائماً بأضويتها بصرف النظر عن مدى نجاح المنظمة. إن عدداً من القضايا والتمويل قد تهم العمل إذا جرى اهتمام مناسب وآتي بهذه القضايا.

ب- مرحلة الأزمة الحادة Acute crisis stage: إن المرحلة النذيرية قد تكون مائلة ويصعب كشفها. واستناداً إلى قاموس ويبستر الجديد (New Webster) فإن المرحلة الحادة تحدث عندما تستدعي الإشارة اهتماماً ملحاً سواءً ظهرت الأحداث بشكل مفاجئ أم أنها انتقل من المرحلة النذيرية. وإن العمل الفوري مطلوب. وإن انحراف التمويل والمصادر الأخرى لهذا الموقف المنبثق قد يسبب عدم توازن وقلق في النظام كله. وإن تلك المنظمات التي تهيأت مسبقاً بوضع إطار عمل لمثل هذه الأزمة هي وحدها تستطيع الحفاظ على عملياتها التشغيلية. وفي المرحلة الحادة تستطيع الإدارة أن تتخذ فقط الإجراءات للسيطرة على الضرر ومع ذلك فإن الخسائر تقع.

ج- مرحلة الأزمة المزمنة Chronic crisis stage: في هذه المرحلة فإن المرادفات واضحة تماماً وموجودة دائماً. إنها مرحلة أو مدة (الصنع أو الكسر)، وفي المرحلة الثالثة فإن المشكلات المزمنة قد تسرع إدارة الشركة الجميع للقيام بشيء ما حول الموقف. وقد تكون المرحلة بداية للنهوض لبعض المؤسسات والموت للمؤسسات الأخرى. إن الرجوع للمرحلة المزمنة هي مثل المريض المزمن فقد تتعود الشركة على ضربات سريعة المعالجة، وبعد ذلك كله فإن المرض والمشكلة والأزمة تصبح جزءاً تكاملياً من الجسم أو المنظمة، وإما أن تكون المنظمة مرهقة بالمشكلات النذيرية والحادة فلا يوجد وقت أو اهتمام يعطى للمشكلات المزمنة أو أن المديرين يتصورون أن الموقف يمكن تحمله وهذا يزيد في التعقيد وضراوة الأزمة.



فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة

فلسفية

د- مرحلة التعافي أي حل الأزمة Crisis resolution stage: يجب كشف الأزمة في مختلف المراحل في تطورها. فوجود الأعراض يشير إلى مشكلات مختلفة أو أزمات إذ يوجد احتمال كبير في سوء تفسيرها. ولهذا فإن الأشخاص المسؤولين قد يعتقدون بأنهم حلّوا المشكلة. ومع ذلك فعند التطبيق والممارسة فإن الأعراض يجري تجاهلها أيضاً. وفي مثل هذه المواقف فإن الأعراض تتيح فرصة أخرى للحل عندما تصبح حادة، وعندما تتطلب عناية.

إن التخطيط الفاعل للأزمة يروم تعيين علاقات التحذير المبكر عن الأزمة وحتى إن كان النذير غامضاً ومشوشاً ومن الصعب إدراكه أو كان واضحاً، ولكن من دون اتخاذ أي إجراء. وحالما تنتقل المنظمة من الحالة النذيرية إلى مرحلة الأزمة الحادة، فإن الإدارة من النادر أن تستعيد الأرض المفقودة وتبدأ الأزمة في إلحاق الضرر الذي مداه يعتمد على استعداد المنظمة وفاعلية استجابتها للأزمة. إن مرحلة الأزمة المزمنة (غير الحادة) والتي تدعى أحياناً (مرحلة التنظيف Clean-up stage) عن موقف الأزمة عندما تحاول المنظمة التعافي من الأزمة والرجوع إلى الحالة السوية وأماكن الضعف والتعرض والتعلم من الفشل والنجاح في الاستجابة وأخيراً فإن مرحلة حل الأزمة يكون في عودة المنظمة إلى الحالة السوية وتستأنف عملها.

أما (Chong, 2004: 43-45) فقد حددها بست خطوات رئيسية، هي:

أ- المواجهة Coping: إن مواجهة الأزمة تشبه الإمساك بالثور من قرونه وأن تقوم بعمل ما يكون ضرورياً لتقليل الضرر أو الخسارة التي سببتها الأزمة. إن بعض الشركات ربما طورت خطة لإدارة الأزمة التي تسمح للمديرين للاستجابة بصورة مناسبة والقيام بالمواجهة. إن أولئك الذين لم يفعلوا ذلك قد يعانون المزيد من الضرر والخسارة، بسبب عدم امتلاك المديرين خطة لإدارة الأزمة للاعتماد عليها في الاستجابة على وفق الخطوط التوجيهية وفي وطيس الأزمة. فمثلاً وفي حالة تلوث المنتج والأزمة العنيفة تتضمن وقف الإنتاج والاتصال مع الزبائن والمستخدمين والوكالات وأصحاب المصالح الآخرين. وهكذا فإن المديرين من دون خطة إدارة الأزمة معرضون لمواجهة تحد أكبر في عملية المواجهة. ومجربون على تحمل المزيد من الإجهاد الشعوري والبدني. وهذا لا يعني أن خطة إدارة الأزمة ستحل المشكلات جميعها. ولكن في معظم الأحوال فإن الجهد في مواجهة الأزمة سيكون في الأقل أكثر تحملاً بمساعدة خطة إدارة الأزمة. إن القيادة الجيدة للأزمة تستطيع إحراز فرق ضخم في تخفيف ألم المواجهة وإخراج الشركة من هذا المأزق بصورة أسرع. إن القادة الضعفاء قد يسيئون إدراك الأزمة ويضعون شركاتهم في مخاطرة أوسع بالقيام بعملية المواجهة على نحو غير متقن. والمثال على ذلك أزمة شركة (كوكاكولا في بلجيكا) في عام (1999) والتي بدأت كلها من شكوى الأطفال في بلجيكا الذين شعروا بالمرض بعد تناولهم الكوكا وخروجها عن السيطرة بسرعة، بسبب الإدارة غير الفاعلة للإدارة العليا للموقف. وفي النهاية فإن الأزمة كلفت الشركة كثيراً من ناحية الضرر بسمعتها والاستغناء عن مديرها.

ب- إعادة التفكير Rethinking: وبعد البقاء في الأزمة جراء المواجهة الجيدة فإن المديرين يستحقون فرصة للتعافي من الإرهاق الذهني والبدني المصحوب بالإجهاد. ولكن لا يجب أن يستمر ذلك طويلاً، لأن المنظمة في طريقها إلى التعافي ورجوعها إلى الحالة السوية فيحتاجون إلى القيام بالبحث عن الذات الحقيقية. لقد حان الوقت للبحث عن أجوبة صادقة عن هذه الأسئلة:

- ماذا حدث وكيف حدث ذلك؟ - ما الذي جعل حدوث ذلك؟ - لماذا حدث ذلك بهذه الطريقة؟

إن إعادة التفكير لا يعني إيجاد كبش فداء أو إلقاء اللوم. ومن ناحية التعلم فإن إعادة التفكير هي في الحقيقة حول تفهم الأخطاء الماضية والبحث عن طريقة أفضل للحيلة من تكرار هذه الأخطاء في المستقبل. إن الأضرار الناتجة عن الأزمة يجب تقييمها بصورة متكاملة بغية تحديد مقدار تأثيرها السلبي في الشركة. وغالباً فإن مثل هذا التقييم قد يعطي درساً مهمة حول نتائج التعاضد عن إدارة الأزمة. كما إن إعادة التفكير تعني أيضاً النظر الجيد والطويل في خطة إدارة الأزمة فلربما وجدت بعض الأنشطة المثيرة للمشكلات أو المناطق المعرضة التي أديرت بسطحية أو بصورة متروكة كلياً، إن إعادة التفكير سيضع هذه القضايا تحت الفحص ويضع الأساس للجهود المطلوبة لتقوية قدرات المنظمة على منع الأزمة وتفاديها والتعلم منها.



فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة

فلسفية

ج- المبادرة **Initiating**: إذا لم يعتقد المديرون بمبدأ التحسين المستمر فإن إعادة التفكير سيدفعهم إلى إعادة التفكير بالطريقة التي تجعل شركاتهم مستعدة للأزمة. لهذا فإن المبادرة بإجراء تغييرات تعد خطوة منطقية تالية بعد إعادة التفكير في حالة عدم وجود خطة لإدارة الأزمة وبالتحديد يجب إضافتها إلى مجموعة الأدوات الإدارية في المؤسسة. وقبل وقوع الأزمة فإن بعض الراضين ذوي القلوب الغليظة في الشركة ربما يرفضون فكرة استخدام برنامج لإدارة الأزمة، ولكن بعد وقوع الأزمة والدلائل على تأثيراتها المدمرة ستمنح المديرين سلطة إقناع كبيرة لتحويل هؤلاء الراضين إلى مؤيدين لخطة إدارة الأزمة. إن خطوة المبادرة تتطلب من المديرين ورفاقهم الذين يشتركون في الرأي نفسه بمبدأ التحسين المستمر أن يلعبوا دور البطولة في التغيير. فإذا قام المديرون بذلك وحصلوا على العون من نظرائهم في التفكير وزملانهم المتشككين فإن التغييرات الإيجابية ستكون فادحة ونتيجة لهذه التغييرات الإيجابية فإن الشركة ستكون أقوى وأقل عرضة للمخاطر.

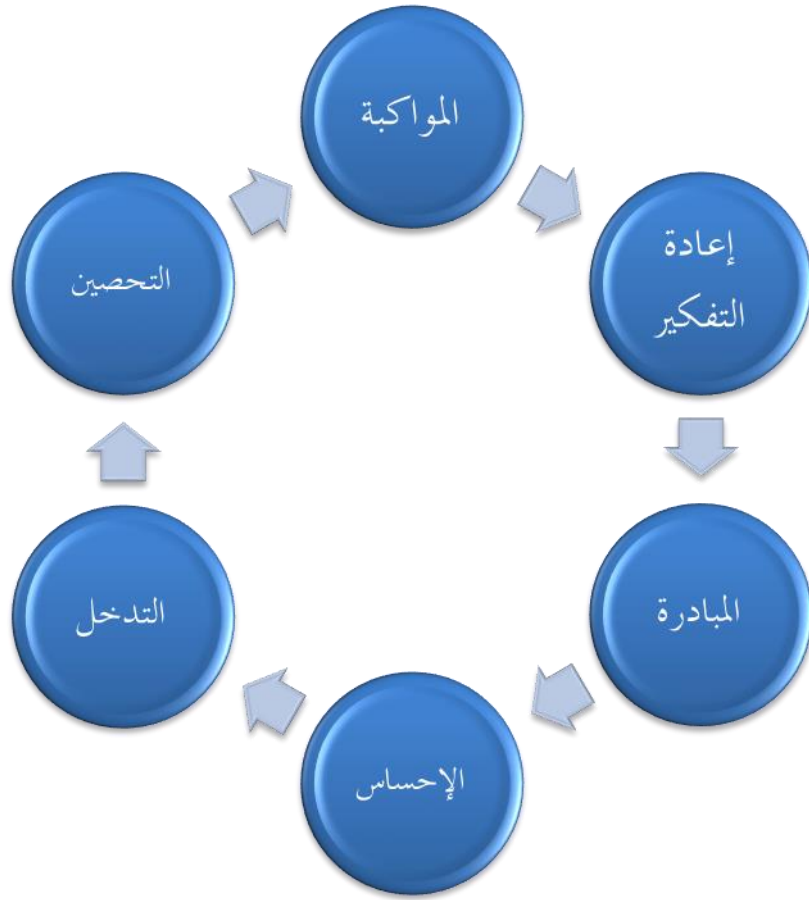
د- الإحساس **Sensing**: إن الغرض الرئيس للإحساس هو الإمساك بالعلامات التحذيرية الأولى للأزمة السديدة. وإن هذه الخطوة تستدعي المراقبة الدقيقة للبيئة الداخلية والخارجية للشركة. وإن التحليل النموذجي لنقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات (SWOT) تساعد على المسح العام للفحص البيئي وتعيين اتجاهات الإنذار أو التطورات التي قد تهدد الشركة. وإذا كان المديرون يبدون أقياء فعندئذ تتوفر فرصة جيدة بإمكانها تحقيق إحساس ذي بصيرة من هذه الاتجاهات والتطورات ومساعدتهم في تشخيص ومتابعة العلامات المهمة التي تنذر بالأزمة. إن الإحساس يسهم بالمزيد من التنبؤ الدقيق بالأزمة بالطلب من المديرين بالحفاظ على عيونهم وأذانهم مفتوحة، لكي لا تضعف فهم العلامات والإشارات الأولى للتحذير، فضلاً عن ذلك يوجد شينين آخرين يستطيع المديرون القيام بهما لتعزيز نجاح الإحساس: أولاً، ممارسة الإدارة بالتجوال، وهذه التقنية تجعلهم على اتصال قريب مع الأشخاص الآخرين في الشركة، وفي الحديث والإصغاء مع المرؤوسين والزلاء ولاسيما الذين يعملون في الخط الأمامي مما يمنحهم المزيد من الأفكار حول الأزمة المختلفة التي قد تستطع الشركة مواجهتها. ثانياً، الإدارة الجمعية، فعندما يشترك المديرون بصورة أكثر في شؤون المجتمع وأنشطة المتاجرة فإنهم يستفيدون أكثر في الوصول إلى معلومات قيمة تمكنهم من الحصول على إشارات التحذير. إن هذه الشبكة توسع قاعدة المدير من الاتصالات الخارجية وتزيد من احتمال الاتصال مع المصادر الحيوية للمعلومات التي لها علاقة بالأزمة التي قد تمر من دون الالتفات إليها.

هـ- التدخل **Intervening**: إن كشف الإشارة خلال الإحساس قد يؤدي بالمديرين إلى اتخاذ خطوة للتدخل عندما تكون إشارات التحذير الأولى المبكرة واضحة بحيث لا يستطيعون تجاهلها أو الجلوس براحة. وحين يكون المديرون واثقين من أن التدخل هو الطريقة للسير فيها فيجب عليهم التنفيذ بطريقة أو أسلوب غير متذبذب وأني مهما تكن إستراتيجية التدخل التي قرروها من قبل. وإن أفضل إستراتيجية هي تلك التي تمنع الأزمة القوية من النمو والانتشار والقضاء عليها في مهدها. على سبيل المثال استخدام سنغافورة للحجر الصحي على مجموعة أمراض مترامنة تظهر في وقت واحد (SARS) في عام (2003). وعلى الرغم من صعوبة التدخل إلا أنه أمر ضروري في إدارة الأزمة، إذا أراد المديرين إنقاذ الشركات من الوقوع في شرك الأزمة المتوسعة التي تتطلب المزيد من المصادر المادية للتغلب عليها.

و- التحصين **Sandbagging**: إن الأشخاص الذين يعيشون بالقرب من النهر الذي تفيض أحياناً ضفافه هم على معرفة بالأكياس المملوءة بالرمال كطريقة للسيطرة على فيضان النهر. وعندما لا يتخذ إجراء لوقف الماء من الارتفاع فيكون الفيضان حتماً وتصبح أكياس الرمل طريقة للحفاظ على البيوت جافة من ضرر الماء. والشيء نفسه يقال إن لم تستطع جهود التدخل في إزالة أزمة حادة فإن خطوة التحصين يجب اتخاذها لتحصين وحماية الشركة من أزمة هوجاء تشير علاماتها إلى خطر واضح وقائم. فإذا كان للشركة خطة لإدارة الأزمة فتنشيط الخطة ووضع كل أعضاء فريق إدارة الأزمة في حالة الإنذار القصوى يعد الإجراء الصحيح الذي يقام به. إن مصادر الدعم جميعها بما في ذلك الأفراد والمعدات يجب استنفارها. وإذا تعذر أو فشل التحصين فإن الخطوة الأولى المواكبة يأتي دورها مرة أخرى ويتبعها الخطوات الأخرى ذات التسلسل الموصوف آنفاً.



فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة
فلسفية



شكل (3): خطوات إدارة الأزمة

المصدر: إعداد الباحث



فلسفية

في حين أثبت (McGee, 2004: 2) إن لإدارة الأزمة أربعة مراحل، هي:
 أ- مرحلة الإنذار: تظهر فيها نذر أو دلالات تشير إلى قرب وقوع أزمة أو كارثة. وهذه المرحلة مصيرها الإهمال. فهي لا تمثل أكثر من (5%) من حجم الانتباه المخصص لأية أزمة.
 ب- مرحلة الحدوث: تقع فيها الأزمة أو الكارثة وتصاحبها دهشة ويتبعها عجز عن التصرف بحكمة. وهذه هي أهم المراحل التي تبقى في الذاكرة. وتصل نسبة الاهتمام بها (70%) من الانتباه الموجه للأزمة.
 ج- مرحلة الندم: تتم فيها دراسة أسباب الأزمة، على أمل منع تكرارها. وتمثل (15%) من الانتباه الموجه للأزمة.
 د- مرحلة الإجراءات الوقائية: وفيها تتخذ بعض الإجراءات بغرض منع تكرار الأزمة. وهي تمثل حوالي (10%) من الانتباه الموجه للأزمة.

وبتحليل مراحل الأزمة، نجد أن (95%) من الانتباه يتركز خلال الأزمة وبعدها. وهذا يعني أن الجميع يهملون مرحلة الإنذار (5%). فهم يركزون على مراحل رد الفعل والاستجابة للأزمة. وهذا يناقض منطق الإدارة، إذ إن إدارة الأزمة يجب أن تبدأ مع مرحلة الإنذار وليس في المراحل اللاحقة. ولأن هذا يحدث، فهو يعني أن المديرين في (95%) من الحالات يستجيبون للأزمة ولا يديرونها. و(5%) منهم فقط يديرون الأزمة من أول مرحلة. لذلك كان الفشل في (95%) من محاولات إدارة الأزمة. إن الهدف الحقيقي لإدارة الأزمة هو الاستعداد لها وتحجيم أثارها وليس منعها أو مقاومتها، وهذا يبدأ مع المرحلة الأولى للأزمة.

أما (Ellion et al, 2005: 337-338) فقد أشاروا إلى أن طرائق إدارة الأزمة تحدث في الأقل في مراحل ثلاث:

أ- الإدارة قبل وقوع الأزمة **A pre-crisis of management**: إن هذه المرحلة تشير إلى المدة التي فيها القرارات تكون في حضانة احتمال وقوع الأزمة. إلا أن هنالك عدداً من العوامل التي قد تظهر تسهم في هذا الفشل الخفي: إن مزايا عرضية هي الصلابة في الآراء المؤسسية والظواهر الخادعة المربكة وإهمال الشكاوى الخارجية والصعوبات في معالجة المعلومات وتفاقم الأخطار من قبل الغرباء والفشل في التوافق مع التعليمات للتقليل من الخطر المنبثق.

ب- بؤرة الأزمة العاملة **The focal operational crisis**: في هذه المرحلة فإن قوة الأزمة تتحول إلى حادثة تشمل المنظمة كلها. وإن الاهتمام الرئيس للإدارة في هذه المرحلة يكون في احتواء الحادثة والحد من الضرر. كما إن نجاح مثل هذه الجهود سيتأثر بقدرات الإدارة وبدرجة المزوجة المحكمة ضمن إخفاق النظام.

ج- مرحلة ما بعد الأزمة والرجوع إلى الحالة السوية والتعلم من التغذية العكسية **A post crisis phase of recovery and a learning feedback loop to the next crisis of management**: وفي متابعة الأزمة الفورية فإن المرحلة الثالثة تحدث عندما تسعى المنظمات إلى الحد من تأثير الأزمة. ويلى هذا مدة من التماسك وأخيراً مرحلة الاعتداء، وقد تشمل كبش الفداء (Scapegoating) أو محاولة التعلم. إن التعلم النشط يتطلب ترجمة المعرفة المكتسبة حديثاً إلى أنماط جديدة من السلوك مثل النقل الذي يعد عيباً بعدة طرائق ومن النقص في الطرائق المعرفية المكتسبة والتحويل إلى المقاومة.

فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة فلسفية



شكل (4): خطوات إدارة الأزمة

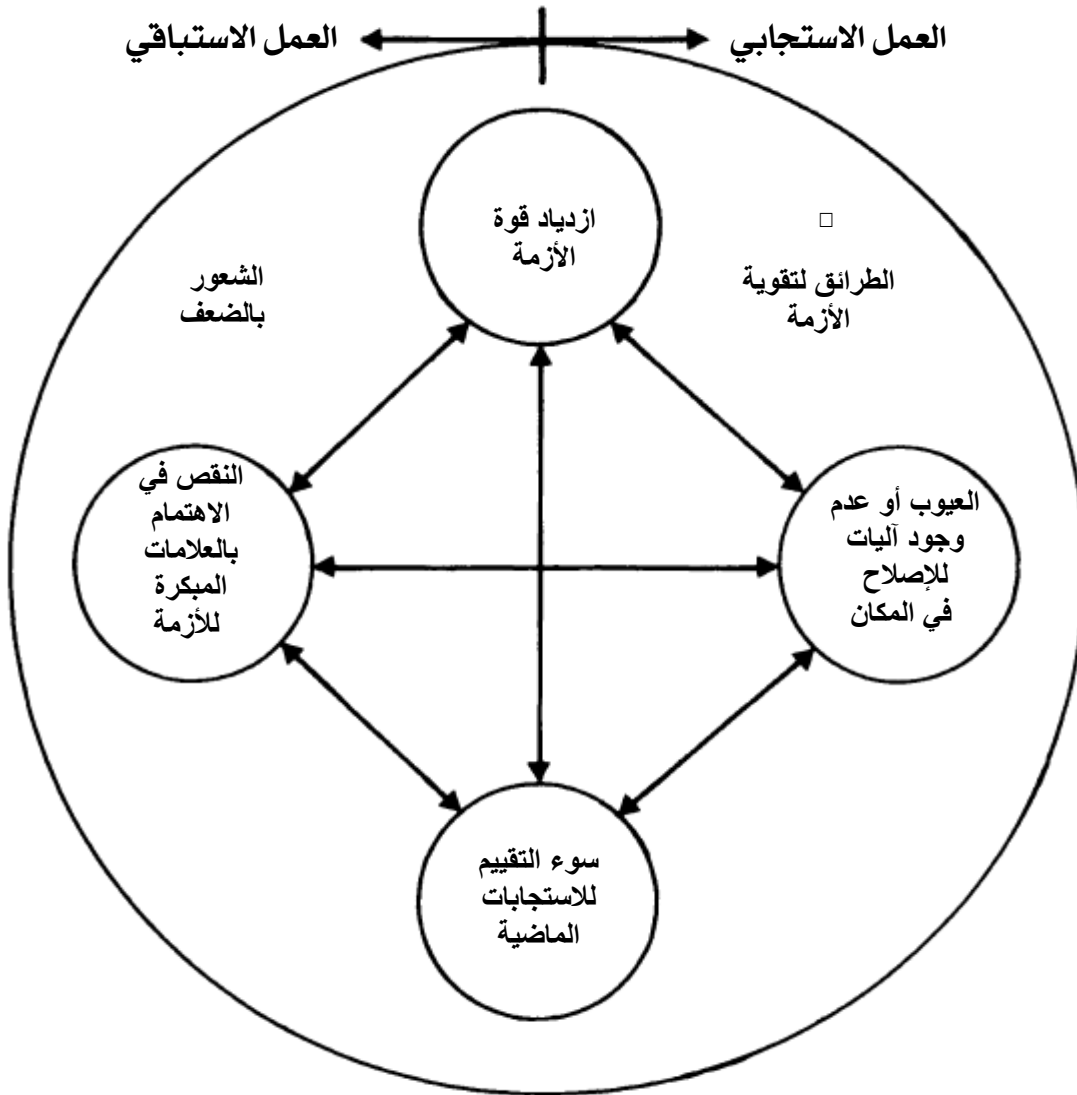
المصدر: إعداد الباحث

إن طريقة إدارة الأزمة تنظر إلى حدوث الأزمة في ثلاث مراحل في الأقل. وإن الطريقة تضع تمييزاً بين الحادثة المحفزة أو المترجحة والأزمة المنظمية الناتجة وتفترض أن المنظمات ذاتها تلعب دوراً كبيراً في (حضانة احتمال العجز أو الفشل) ويوجد إدراك أنه إذا جرت إدارته جيداً فإن التقاطعات لا تسفر حتماً عن أزمات وأنها تفترض أن المديرين قد يبنون المرونة إلى تقاطعات العمل من خلال العمليات والتغيرات في معايير وصيغ العمل.

لقد صنف (Mitroff et al, 2007: 290) حالة التعامل مع الأزمة المبينة في النموذج بمهمتين: المهمة الأولى تتعلق بالاستجابة للأزمة عندما تقع. والمهمة الثانية هي توخي حدوث الأزمة من خلال ممارسة العمل الاستباقي. وعلى هذا الأساس حددت خطوات إدارة الأزمة بخطوتين: الخطوة الأولى: الشعور بالضعف والإحباط بسبب تأثير قوة الأزمة، وسوء تقييم المشكلات والمعضلات السابقة، فضلاً عن وجود عيوب في آليات الإصلاح والنقص بالاهتمام بالعلامات المبكرة لظهور بوادر الأزمة. وأما الخطوة الثانية: فهي الخطوة المهمة التي أطلق عليها الكاتب طرائق تقوية التعامل مع الأزمة، وهي تمثل كل أساليب الاستجابة الصحيحة، وتجنب أو تحاشي الوقوع بالأزمة من خلال الاحتواء، والاستعداد، والتعلم... الخ.

فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة

فلسفية



شكل (5): خطوات إدارة الأزمة

Source: Mitroff, Ian I; Shrivastava, Paul & Udwardia, Firdaus E. (2007), Effective Crisis Management, *The Academy of Management Executive*, Vol. 32, No. 4: p. 290.



فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة فلسفية

المحور الثالث/ فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال

ليست بالضرورة أن تكون كل المواقف الطارئة " أزمات أو كوارث " ولكن هناك مواقف طارئة هي مكاسب أو فرص مؤاتية. لو تركت هذه المواقف من دون قرار حكيم لانقلبت إلى أزمة أو كارثة أو على الأقل ضاعت معها المكاسب وأصبحت خسائر وذهبت معها الفرص وأصبحت فرصاً ضائعة ويتوقف هذا أو ذلك على مهارة الإدارة وقدرتها على المواجهة والتصدي في الوقت الملائم للموقف ، وحساب المكاسب والخسائر المالية المترتبة على كل موقف وغيرها من المخاطر. فالإدارة الفاعلة هي التي تستطيع التوافق بين ثلاث متغيرات والتي تشكل أبعاد قياس فاعلية إدارة الأزمة التنظيمية في المنظمات:

أولاً: سرعة الأداء ودقته

يقصد به نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق الأزمة وأعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق باستخدام قنوات الاتصال الرسمية، وغير الرسمية من أجل إيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار للتغلب على الأزمة (الشماع وحمود، 2000: 1-2).

ويتطلب التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية وضع أسلوب للاتصال يتضمن: تحديد الأفراد الذين سيتم الاتصال بهم في موقف الأزمة، وتحديد الهدف من الاتصال بحيث يكون للاتصال أثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة، وأن تكون الرسالة ملائمة لطبيعة الأزمة، ومصاغة بوضوح في ضوء الهدف، وتحديد المصدر بتحديد من سيقوم بنقل محتوى الرسالة، (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2005: 26-27)، ويؤدي الاتصال في موقف الأزمة مهام كثيرة ويخدم أغراضاً مهمة تتمثل في: نشر أهداف إدارة الأزمة، وإعلام أعضاء الفريق وفئات المجتمع المنظمي بنمط إدارة الأزمة جميعها، وإبلاغ الأوامر المتعلقة بالأزمة لأعضاء الفريق، وإصدار التوجيهات والإرشادات المتعلقة بالأزمة، وإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار (عبد الوهاب، 2000: 106).

وتحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات الملائمة والفورية لتداعيات أحداث الأزمة، لذلك يتعين توافر نظام اتصال يتميز باستخدام سياسة الباب المفتوح، لأنها أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة، واستخدام وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية، وأن يكون نظام الاتصال في المنظمة انسيابياً، ودقيقاً، وسريعاً، ويسمح بتدفق المعلومات بين المستويات المختلفة باستخدام التقنية الحديثة كالحاسب الآلي والانترنت (الخصيري، 2003: 120)، إلا إن الدقة والسرعة لا تتحقق إلا من خلال نظام يتألف من مجموعة من العناصر البشرية والآلية (التجهيزات، والإجراءات، والبرمجيات وقواعد المعلومات) لجمع المعلومات المتعلقة بالأزمة وتخزينها وتحليلها وتصنيفها وتوزيعها من أجل السيطرة على الأزمة بفاعلية (الحسنية، 1998: 42). وفي ضوء ذلك المفهوم يتضح أن هناك بعض العناصر التي يتعين توافرها لتوافر نظام معلومات متكامل للأزمات، هي:

- العنصر البشري المؤهل، القادر على التعامل مع نظام المعلومات، ولاسيما في موقف الأزمة.
- توافر المستلزمات المادية مثل الحواسيب لجمع المعلومات وتخزينها وتحليلها وتصنيفها.



فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة

فلسفية

وتكون وظائف نظام المعلومات: جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالأزمة من داخل المنظمة وخارجها، وتنظيم البيانات والمعلومات وتبويبها وتصنيفها ومعالجتها، ونقل وإيصال المعلومات إلى المستفيدين منها في موقف الأزمة بالطريقة المناسبة (عبد الهادي وبو عزة، 1995: 42)، ويعد توافر نظام معلومات في الأزمة على درجة عالية من الأهمية لإدارة الأزمة بفاعلية لأنه يعود بفوائد كثيرة منها: الاستجابة السريعة، والمرنة للأحداث والمفاجآت في موقف الأزمة، والتغلب على عامل ضيق الوقت، والخطر، ونقص المعلومات حتى لا تنفجر الأزمة، والسيطرة على موقف الأزمة بأقل الخسائر، وترشيد وتنسيق ما يبذل من جهود في التعامل مع الأزمة، وضمان صحة اتخاذ القرار في الوقت المناسب (المغربي، 2002: 35)، ويعتمد نجاح نظام المعلومات، وحسن توظيفها في إدارة الأزمة بفاعلية على بعض الأسس التي يتعين على المديرين مراعاتها تتمثل في: ربط نهائيات نظام المعلومات بمراكز اتخاذ القرارات في موقف الأزمة والتي غالباً ما تكون ميدانية وقريبة من مجريات أحداث الأزمة لضمان تغذيتها بالمعلومات أول بأول، وتجاوز القنوات الرسمية الروتينية في نقل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك، وإفساح المجال لمبادرات وقنوات الاتصال غير الرسمية لضمان إيصال الكم والنوع المطلوبين من المعلومات في الوقت المناسب لمراكز اتخاذ القرارات، والتأكيد على التحديث المستمر للمعلومات؛ لأن المعلومات قد تتقدم بسرعة في موقف الأزمة سريعة الأحداث، وتبويب المعلومات وتصنيفها طبقاً للاحتياجات؛ لكي يسهل استخدامها وتوظيفها بفاعلية في موقف الأزمة (الأعرجي، 1995: 315).

ويؤكد (عريقات، 2010: 8) على ضرورة توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالسرعة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحوله إلى أزمة تمثل مصدراً للخطر على المنظمة. ونظراً لأهمية نظام الإنذار فإن هناك إجراءات لقياس فاعلية نظم الإنذار المبكر وتقييم أدائها بشكل دوري. فقد أشار (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2005: 44-47) إلى أن دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة الأزمة أثبتت أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة تدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وعلى قدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحن طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، فضلاً عن كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده. ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أول بأول، وكذلك تكليف أحد أفراد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة. وسواء اعتمدت خطط وعمليات الاتصال على وسائل اتصال مباشر أو وسائل اتصال جماهيري فمن الضروري في الحالتين تحديد الجماهير المستهدفة. فضلاً عما يشير إليه (العمار، 2005: 53) وهو أن إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بأنشطة المنظمة كافة وبكل أنواع الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل. والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيراً في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.



ثانياً: القرار الصحيح بالوقت المناسب

يُقصد به اختيار البديل المناسب من عدة بدائل، في ضوء بعض المعايير المحتملة في إمكانية تنفيذ القرار في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة، وضيق الوقت وسرعة الأحداث، وقبول وتجاوب العاملين في المنظمة، والبساطة والوضوح ليتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه (البدرى، 2002: 112).

ويذكر (عريقات، 2010: 7) أن عنصر الوقت احد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمة، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمة والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

ومن الجدير بالذكر أن القرارات في موقف الأزمة لا تتعلق بالعوامل المادية المؤثرة والمتأثرة بالأزمة فقط، والتي يمكن قياسها والتعبير عنها بالأرقام، وإنما تتعلق أيضاً بالعوامل الموضوعية والأشياء غير الملموسة التي لا يمكن قياسها مثل العلاقات الشخصية والاجتماعية (هلال، 2001: 1-2). لذلك يواجه متخذ القرار ضغوطاً بشأن اتخاذ قرار في موقف الأزمة يتمثل: في عدم وضوح الرؤية في موقف الأزمة، وسرعة الأحداث التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة للسيطرة على الموقف من أجل تقليل الخسائر، وضيق الوقت المتاح أمام تصرف الفريق، ونقص المعلومات؛ نظراً لتعدد المواقف المفاجئة، والمتابعة التي تتداعى بسبب الأزمة، وتأثر القرارات بشخصية القائد في موقف الأزمة لأنه عادة ما يكون شخصية مختلفة عن الظروف العادية، لأنه يكون أكثر انفعالاً مما لا يتيح له ضمان التفكير، وتفاهم النتائج المترتبة على استمرارية الأزمة واستفحال عواقبها، وحتمية فعالية القرار في موقف الأزمة (الخصيري، 2003، 156).

وفاعلية (جودة) القرارات في موقف الأزمة هي حاصل جمع ثلاثة عناصر رئيسية هي: العنصر الأول: الفاعلية: ويقصد بها ملاءمة القرار للجوانب الفنية والموضوعية للأداء، والعنصر الثاني: الترشيح: ويقصد به أن تكون تكاليفه وخسارته أقل قدر ممكن ومن ثم يكون عانده أقصى حد ممكن بحيث تكون القرارات إبداعية (ابتكارية). العنصر الثالث: القبول: ويقصد به تجاوب أعضاء فريق الأزمة والمتأثرين بهذا القرار (الحويطي، 1996: 110).

كما أن القرارات في موقف الأزمة يتعين أن تكون مناسبة لموقف الأزمة، وفي ظل حدود الإمكانيات المتاحة، ويسهل إبلاغها للمستويات جميعها، وتتسم بالبساطة والوضوح، ويمكن تنفيذها من دون عوائق، وتسهل متابعتها، ويتم إصدارها في الموقف المناسب بحيث يتزامن مع موقف الأزمة (الخصيري، 2003، 138).

وحتى لا يصل قائد فريق الأزمة إلى اتخاذ قرارات ارتجالية هناك عدة أسس يتعين عليه مراعاتها وهي: السعي للوصول إلى أهداف محددة من خلال تصرف إيجابي، والفهم والإدراك المناسبين للأسلوب، والوقت المناسب للتنفيذ، والاستخدام السريع لمهارة التحليل، والتقييم، واختيار أفضل البدائل، والالتزام على العمل بها (هلال، 2001: 19).

وتختلف طرائق (أساليب) اتخاذ القرارات في موقف الأزمة باختلاف نوع الأزمة، ومجالها، وعمقها وشدتها، فالأزمة المتوقعة والواضحة الأبعاد يتم اتخاذ القرارات بشأنها تبعاً لاستخدام التفكير الإبداعي عن طريق: تحديد الأزمة، وتوليد وتنمية الأفكار المتعلقة بالأزمة، وتحليل الأفكار، وتقييم الأفكار، وتنفيذ الأفكار (الشمري، 2002: 75).

أما الأزمة غير المتوقعة والغامضة وشديدة التأثير فإن الاعتماد على طرائق (أساليب) اتخاذ القرارات نفسها التي كانت معتمدة قبل وجودها فإن ذلك يعني تأزم القرار، لأن متخذ القرار لا يمكنه التخلص من الوضع المحيط بموقف الأزمة الذي يتطلب اتخاذ قرارات سريعة في ظل تسارع الأحداث، وضيق الوقت، ونقص المعلومات. لذلك فإن الطريق (الأسلوب) الأقل ضرراً في حالة عدم التأكد هو اتخاذ قرارات باستخدام المنهج المفتوح النهائية بحيث يتم اتخاذ القرارات في موقف الأزمة من دون تحديدات أولية، وإنما يتم تحديد هدف ووسيلة القرار بالتدرج ومن خلال اكتشاف المجهول أثناء التعامل مع الأزمة (الأعرجي، 1995: 24).



فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة

فلسفية

ج- سلامة العاملين وتقليل الخسارات

عادة ما يسبق وقوع الكثير من الأزمات إشارات أو دلالات أو إنذارات إلى أن هناك أزمة ستحدث، ويعبر عن تلك الإشارات والإنذارات بأنها إنذار مبكر على المنظمة اكتشافه من خلال المرئيات، وما يستجد في البيئة العامة أو الخاصة للمنظمة من أحداث غير اعتيادية. وبناء على هذه المعلومات تقوم المنظمات بافتراض أن الأزمة لا محالة واقعة، لتبدأ بالاستعداد لمواجهةها من خلال مبدأ "الوقاية خير من العلاج" والهدف من الوقاية هو اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية القائم في المنظمة؛ وهو ما يعني إعادة تقييم نظام الوقاية بهدف تطويره لضمان قدرته على مواجهة الأزمة قبل وقوعها (العمار، 2005: 47). ويكون الهدف الرئيس لنظام الوقاية والاستعداد احتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة، والحد منها لتخرج المنظمة بأقل الخسائر، وتعتمد هذه الخطوة بدرجة كبيرة على التخطيط، فالتخطيط الجيد لإدارة الأزمة يمكن أن يساهم في منع وقوع أزمات معينة، فضلاً عن أن التخطيط السليم لإدارة الأزمة يعمل على إزالة عنصر المفاجأة عند وقوع أزمة لأسباب خارج نطاق المنظمة (Rab et al, 2007: 47).

لذا تسعى المنظمات إلى الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمة عبر تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمة، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمة، لكن عملية التدريب قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الأفراد المنتمين لهذه المنظمة، وتشير أدبيات إدارة الأزمة إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الأزمة وثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالمنظمة، والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة. فضلاً عن ذلك حشد وتعبئة الموارد المتاحة، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، ومن ثم شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة، وتجدر الإشارة إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دوراً كبيراً في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

المحور الرابع/ استخدامات تقنية المعلومات في تحسين الفاعلية في إدارة الأزمات

تعتمد الوكالات والهيئات المسؤولة عن إدارة الأزمة على تقنية المعلومات بشكل كبير لإنجاز مهامها بكفاءة وسرعة، إذ أدى ظهور فئة مستقلة من البرمجيات المتخصصة التي تقوم بتطويرها مجموعة من الشركات المتخصصة لدعم عملية إدارة الأزمة، وعلى سبيل المثال هناك البرامج التي توفر المعلومات لمديري الأزمة، مثل التقارير والخرائط وقواعد البيانات ذات العلاقة من خلال برامج تعمل عبر شبكة الإنترنت، مثل برامج إدارة الطوارئ، وبرامج إدارة الكوارث وغيرها من البرامج. وتعد هذه البرامج أداة جيدة لدعم اتخاذ القرار، لأجل تخفيف الأضرار والخسائر في حالة وقوع الأزمة (Sprague & Watson, 1999: 43).

أ- المحاكاة الحاسوبية: تعد تقنية حيوية في عملية التخطيط والتدريب على إدارة الأزمة، وتقوم المحاكاة الحاسوبية على الاستفادة من قدرات الحاسب الآلي لتشغيل برامج تحتوي نماذج تفصيلية لأنظمة واقعية، إذ تقوم البرامج بتوليد حالات افتراضية للحالات التي يمكن أن تحدث، وتعطي المخطط أو المتدرب القدرة على التفاعل بشكل مناسب وذلك من دون أي تكاليف أو تجهيزات تدريبية. وتعد النماذج من أهم الوسائل التي يستعين بها الدارسون على فهم الأنظمة المعقدة التي يصعب على المحلل استيعاب تفاصيلها بمجرد مراقبتها، لذا يقوم المحلل ببناء نموذج لما يريد دراسته يكون تمثيلاً صادقاً للواقع الموجود في النظام وتجريداً لما فيه من مكونات وتفصيلات. ونموذج المحاكاة هو عبارة عن تمثيل لمكونات النظام الثابتة والعلاقات التي تربط بعضها ببعض، فضلاً عن تمثيل منطقي لسلوكيات وخصائص النظام الدينامية على مدى مدة مراقبة زمنية محددة، وتحت فرضيات معينة تتعلق بعمل النظام ومكوناته. وعادة ما يكون استخدام نماذج المحاكاة هو الاختيار الأخير بعد استنفاد الخيارات الأخرى الممكنة من أنواع النماذج المختلفة، وذلك لصعوبة أو استحالة تطبيق تلك النماذج. وعلى الرغم من كفاءة المحاكاة الحاسوبية ونجاحها كأداة تحليلية قوية، إلا أنها لا تخلو من السلبيات، وأهمها صعوبة تطوير واختبار تطبيقات المحاكاة بشكل عام، وارتفاع تكلفة تطويرها من الناحية الزمنية والمادية، هذا فضلاً عن كونها وسيلة تقديرية تعطي حلولاً تقريبية للمشكلات المطلوب دراستها، وليست أداة دقيقة كالنماذج الرياضية (Khoshnvis, 2004: 56).



فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة

فلسفية

ب- مراحل وخطوات دراسة المحاكاة الحاسوبية: يذكر كل من (Dahmann & Kuhl, 2008: 61) أن هنالك ثمانية مراحل لدراسة المحاكاة الحاسوبية، هي:

- (أولاً) تعريف المشكلة: قبل الشروع في تنفيذ دراسة المحاكاة، لا بد أن تسبقه مرحلة تخطيطية يتم فيها تحديد أهداف الدراسة والجدوى منها ومدى ملائمة أسلوب المحاكاة كوسيلة لتحقيق المطلوب، كما يتم في هذه الخطوة تعريف المتغيرات المحددة للقرار والمؤثرات التي لا يمكن التحكم بها، ومؤشرات الأداء التي سيتم قياس الأداء بمراقبة قيمها.
- (ثانياً) بناء النموذج المبدئي: وتشمل هذه الخطوة تحديد المكونات الثابتة للنموذج من العناصر الآتية:
- كيانات: وهي أي شيء ذي علاقة بالنظام له صفات ويقوم بأداء أنشطة.
 - أحداث: وهي الوقائع الزمنية التي ينشأ عنها تغيير حالة النظام.
 - متغيرات الحالة: وهي مجموعة المتغيرات اللازمة لتوصيف حالة النظام في أي وقت بحسب أهداف الدراسة.

(ثالثاً) جمع البيانات وتحليلها: يتم جمع البيانات عن النظام إما يدوياً أو آلياً بحسب أهداف الدراسة ودرجة الدقة المطلوبة في مقابل التكلفة المادية والزمنية، كما يتم تحليل تلك البيانات إحصائياً من أجل استنتاج النمط الإحصائي باستخدام إحدى التوزيعات الإحصائية المعروفة.

(رابعاً) تحويل النموذج إلى برنامج محوسب: يتم في هذه الخطوة عملية تحويل للنموذج النظري المطلوب محاكاته، الذي تم إعداده بناءً على مسح وتحليل هذا النظام إلى نموذج محوسب يمثل تصميماً مفصلاً لبرنامج المحاكاة المطلوب تطويره، إذ يتم اختيار بين أسلوب من أساليب هيكلية برنامج المحاكاة التي عادة ما تتراوح بين أسلوب قوائم الأحداث أو أسلوب تفاعل العمليات. ويقصد ببيئة المحاكاة البرنامج المحوسب المتكامل الذي يوفر للمبرمج واجهة رسومية وتسهيلات برمجية كثيرة تمكنه من تطوير برنامج المحاكاة المطلوب بسهولة ويسر.

(خامساً) التحقق من صحة النموذج وصلاحيته: تهدف هذه العملية إلى التحقق من صحة النموذج، التأكد من الترابط الداخلي للنموذج المحوسب وتوافقه مع النموذج المبدئي، أما عملية والتأكد من الصلاحية فتهدف إلى مضاهاة النموذج المحوسب للنظام الأصلي وجودة تمثيل النموذج المحوسب له.

(سادساً) التأكد من صحة البرنامج منطقياً ووظيفياً: تهدف هذه الخطوة إلى التأكد من أن برنامج المحاكاة صحيح من الناحية البرمجية، إذ يتم التأكد من صحة البرنامج منطقياً عن طريق مراجعة التصميم الذي طور البرنامج بناءً عليه، ويتم التأكد من صحة البرنامج وظيفياً عن طريق تشغيل البرنامج بصورة تجريبية لعدة مرات، ويتم في كل مرة التركيز على أحد المخرجات أو الوظائف الأساسية المتوقع من البرنامج إنجازها أثناء التشغيل.

(سابعاً) التأكد من صحة النموذج: ويقصد بها توافق البرنامج الذي تم تطويره مع تفصيلات النموذج النظري، والذي تم وضعه بناءً على نتائج عملية تحليل النظام. وعادة يتم إتباع الأساليب الآتية:

- أسلوب التتبع الهيكلي: يعتمد هذا الأسلوب على إعداد ملخص للفرضيات التي تم وضعها عن النظام وطريقة عمله من واقع الدراسة التحليلية والبيانات الإحصائية التي تم جمعها، بعد ذلك يتم عمل تتبع منظم وهيكلية لنموذج المحاكاة المطور خطوة بخطوة ومكون بمكون، مع مطابقة تصميم النموذج للفرضيات.
- الأسلوب الكمي: وفيه يتم مراجعة مخرجات البرنامج المرئية (قيم المتغيرات الداخلية في البرنامج) من أجل التأكد من معقولية هذه النتائج.
- الأسلوب الكيفي: يعتمد هذا الأسلوب على الاستعانة بخاصية تحريك النموذج أثناء المحاكاة والتي تتيح مشاهدة رسوم متحركة على الشاشة ترمز إلى مكون من مكونات النموذج وتعبّر عما يحدث أثناء تنفيذ البرنامج من عمليات وتفاصيل ومشكلات.



فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة

فلسفية

(ثامناً) تصميم التجارب واستخراج النتائج: في آخر مراحل دراسة المحاكاة يتم تصميم سلسلة من التجارب تهدف إلى إيجاد أفضل مجموعة من قيم ومتغيرات القرار التي يتوقع نموذج المحاكاة أن ينتج عن استخدامها في النظام الأصلي لتحقيق قيم مقبولة عن مؤشرات الأداء بحسب أهداف الدراسة.

ج- تطبيقات المحاكاة الحاسوبية في إدارة الأزمة: توفر برامج المحاكاة الحاسوبية تمثيلاً افتراضياً دقيقاً لواقع الأنظمة على اختلاف أنواعها مما يعطي المحلل القدرة العالية على التجريب واختبار الفرضيات والأفكار الجديدة ومدى تأثيرها في النظام من دون المساس بالنظام الأصلي، إذ أن الأزمات المختلفة والحالات الاستثنائية لا يمكن معرفة زمان حدوثها أو مكانها أو حجمها بشكل مسبق، لذا فإن الوسيلة الوحيدة لتجريب خطط مواجهتها والتعامل معها والتدريب عليها تعتمد على الافتراض والمحاكاة وهنا قد تكون محاكاة عملية، والتدريب العملي في الواقع على التعامل مع تلك الحالات وكأنها حدثت فعلاً. والبدل الأخر من أنواع المحاكاة الذي يمكن أن تستخدم لهذا الغرض هو المحاكاة الحاسوبية، ويوفر هذا البديل القدرة على تكرار التجارب تحت فرضيات وأنواع مختلفة يحددها المحلل إلى أن يتم الحصول على أفضل النتائج، سواء أكان الهدف هو التخطيط أم التدريب، وذلك من دون تحمل إقامة تدريبات حقيقية، كما إن أسلوب المحاكاة الحاسوبية يجب أن يتبعه تدريبات عملية في الموقع على ما تم التوصل إليه من خطط وحلول عن طريق التجريب المتكرر على الحاسب الآلي، إذ أن برامج المحاكاة تساعد المتدرب على اتخاذ القرار السريع والمناسب عند التعامل مع الظروف الطارئة، ويهيئ للمتدرب بيئة تدريب جماعية وواقعية تسمح له بمتابعة ومشاهدة الكيفية التي يتوقع أن تؤثر بها قرارات بعضهم على البعض، كل ذلك من دون تحمل أي تكاليف أو مشقة في التدريب الميداني. كما من الفوائد التي يساعد بها أيضاً برنامج المحاكاة توافر الوسيلة العلمية لتقدير الاحتياجات مسبقاً وقبل وقع الأحداث الطارئة. وأخيراً تعد تطبيقات المحاكاة الحاسوبية من التطبيقات الأساسية نتيجة للقدرة والإمكانيات التي توفرها هذه التقنية في مجال إدارة الأزمة، إذ اكتسبت اهتماماً متزايداً على مر السنوات، نظراً لأهميتها ودورها في المساعدة على الحفاظ على سلامة الممتلكات والمنشآت، لذا لا بد من توافر الدعم الفني والمادي والبشري للجهات المشاركة في المسؤولية عن إدارة الأزمة ومواجهتها للبدء في الاعتماد على تقنية المحاكاة الحاسوبية كأحدى الوسائل الأساسية للتخطيط والتدريب على مواجهة الأزمة المختلفة (Pidd, 2008: 38).

د- استخدام النظم الخبيرة في إدارة الأزمة

(أولاً) دور النظم الخبيرة في إدارة الأزمة: النظم الخبيرة عبارة عن مجموعة من البرامج التي تقوم بوضع الحلول في المجال المطلوب إنشاء النظام الخبير له، ويطلق عليه نظام وليس برنامج لأنه ينبغي أن يشتمل على مكونات حل المشكلة وأخرى مدعمة للحل، ويهدف إنشاء نظم خبيرة لدعم إدارة الأزمة إلى المساعدة على تحقيق ما يأتي: (Giaretan, 1999: 1)

(ثانياً) تصميم قاعدة بيانات للدراسات والبحوث والخبرات السابقة كافة والتي يمكن الرجوع إليها حال وقوع الأزمة.



فلسفية

(ثالثاً) المساعدة فيما يأتي:

- التنبؤ بالأزمة.
 - الحد من آثار الأزمة.
 - تحديد دور المؤسسات المختلفة حال وقوع الأزمة.
 - دور الموظفين في مواجهة الأزمة.
 - دراسة العوامل المانعة للأزمات.
 - عوامل الوقاية وهي التي تحول دون وقوع الأزمة.
- ومن ثم فإن هناك مجموعة من الشروط الأولية التي ينبغي أن تتوافر ونحن بصدد إنشاء نظام خبير، وهي كالآتي:
- حصر الدراسات والبحوث والخبرات السابقة كافة والتي سبق إعدادها في مجال الأزمة.
 - حصر العوامل والمؤشرات التي تنذر بوقوع الأزمة المختلفة.
 - حصر الخبراء والمختصين بالنواحي المختلفة المتعلقة بالأزمة.
 - تحديد الإجراءات التي ينبغي إتباعها حال وقوع الأزمة.
- هـ- التكامل بين نظم دعم القرار والنظم الخبيرة لإدارة الأزمة: تتميز نظم دعم القرار بقرارات النمذجة التي تمكنها من تطويع منهجيات التحليل الكمي لأغراض الوصول إلى الحلول المثلى أو على الأقل المناسبة في بعض مواقف التقرير، إلا إن هناك الكثير من المواقف الأخرى التي لا يمكن معها إجراء أية معالجة رقمية، بمعنى أنه لا يمكن استخدام اللوغاريتمات أو أساليب التحليل الكمي، وهنا يجيء دور النظم الخبيرة التي تقوم على المعالجة الرمزية على أساس أنه استخدام الرموز لتمثيل المشكلة ثم استخدام أساليب كثيرة وقواعد مختلفة لمعالجة هذه الرموز. وغالباً ما يكتنف الأزمة كل من مواقف التقرير التي تتطلب معالجة رقمية، وأخرى تتطلب معالجة رمزية، ومن هنا يبرز الاحتياج لإيجاد تكامل بين نظم دعم القرار والنظم الخبيرة في اتجاه أكثر فاعلية للأزمات (Giaretan, 1999: 69). إن النظم الخبيرة في واقع الأمر ما هي إلا نظم دعم القرار، إذ أن نظم دعم القرار إنما تنطوي على ثلاث سمات رئيسية تتوافر كلها في النظم الخبيرة، هي: (87: 2000, Michael & Leif)
- نظم دعم القرار تساعد متخذ القرار على حل المشكلات غير المهيكلة أو نصف المهيكلة.
 - نظم دعم القرار تحتوي على أداة استعلام تفاعلية.
 - نظم دعم القرار تستخدم حوار تفاعلي يكاد يقترب من الحوار العادي.
- إلا إنه من ناحية أخرى فإن النظم الخبيرة تحتوي على مجموعة من السمات التي لا تتوافر في نظم دعم القرار، مثل القدرة على محاكاة الخبير والاستدلال وإعطاء التفسير، ومن ثم يمكن القول أن كل النظم الخبيرة هي نظم دعم قرار وليص العكس.
- وعلى الرغم من وجود اختلاف بين نظم دعم القرار والنظم الخبيرة، إلا أنه يظل من المنطقي محاولة إيجاد سبل التكامل بينها، وذلك لغرض الاستفادة من كل مزايا نظم دعم القرار والنظم الخبيرة في الوقت نفسه، فالتكامل لا يكون إلا في حالة وجود اختلاف، فلا يوجد داعي لخلق تكامل مع المترادفات التي تؤدي العمل أو الوظيفة نفسها. ويوضح الجدول (2) الآتي إسهام كل من نظم دعم القرار والنظم الخبيرة: (خشبة، 2005: 110).



فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة

فلسفية

قواعد البيانات	مساهمة النظم الخبيرة	مساهمة نظم دعم القرار
قاعدة البيانات ونظم إدارة قواعد البيانات	1- تحسين بناء وتشغيل وصيانة نظم إدارة قواعد البيانات 2- تحسين إمكانية الوصول إلى قواعد البيانات الكبيرة. 3- تحسين قدرات نظم إدارة قواعد البيانات. 4- السماح بالتمثيل الرمزي للبيانات.	1- توافر عدة بيانات للنظم الخبيرة 2- النماذج وقاعدة إدارة النماذج.
النماذج ونظم إدارة قواعد البيانات	1- تحسين إدارة النماذج. 2- المساعدة في اختيار النماذج. 3- توافر عناصر للحكم على النماذج. 4- تحسين اختبارات الحساسية. 5- توليد مجموعة من بدائل الحلول. 6- استخدام قواعد المنطق Heuristics 7- تبسيط بناء نظم المحاكاة. 8- جعل هيكل المشكلة من السهل تعديله. 9- زيادة سرعة محاكاة التجربة والخطأ.	1- توافر هيكل أولي للمشكلة. 2- توافر مجموعة من النماذج النمطية. 3- توافر مجموعة من البيانات والحقائق عن النماذج. 4- تخزين مجموعة من النماذج المتخصصة التي تم بناءها بواسطة الخبراء في قاعدة النماذج.
واجهة المستخدم	1- توافر واجهة مستخدم تتسم بالسهولة من حيث الاستخدام. 2- توافر التفسير. 3- العمل كمدرّب. 4- توافر وسيلة بصرية ديناميكية تفاعلية لحل المشاكل.	1- توافر أوجه تمثيل مختلفة لكي تتطابق مع أساليب التقرير المختلفة لمتخذ القرار.
قدرات النظام أو الأمر الجمعي	1- توافر أداة تتسم بالذكاء أرخص وأسرع من الخبير الإنسان بحيث يمكن إضافتها لنظم دعم القرار. 2- توافر أداة للتفسير.	1- توافر خبرة عن جمع البيانات. 2- توافر خبرة في التنفيذ. 3- المحافظة على الأسلوب الشخصي للخبير عند تقديم النصيحة أو الاستشارة.

المصدر: خشبة، ماجد، (2005)، نظم دعم القرارات ونظم الخبرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: ص110.

- ويرى الباحث أنه يمكن أن يكون للتكامل ما بين نظم دعم القرار والنظم الخبيرة فيما يتعلق بإدارة الأزمات المزايا الآتية:
- 1- توافر قاعدة بيانات (غير موجود في النظم الخبيرة) يمكن أن تحوي على سبيل المثال، على أسماء الخبراء، والإجراءات التي ينبغي اتخاذها في حالة الأزمات المختلفة.
 - 2- تحسين سرعة الوصول للبيانات بما يتناسب مع ما تتطلبه الأزمات من سرعة الاستجابة.
 - 3- تزويد نظم دعم القرار بإمكانية التمثيل الرمزي للبيانات بما يتفق مع النسق الذي يتواءم مع طريقة تفكير الخبير حال إدارة الأزمات.
 - 4- تزويد النظم الخبيرة بإمكانيات النمذجة المطلوبة في بعض مواقف التقرير اللازمة لإدارة الأزمات.
 - 5- زيادة معدل سرعة محاكاة التجربة والخطأ بما يتناسب مع طبيعة السرعة التي تتسم بها مواقف الأزمات.
 - 6- تخزين نماذج متخصصة نفذت بواسطة خبراء.
 - 7- إتاحة حوار تفاعلي مع المستخدم للحد من المقاومة، وخلق مناخ عمل يكاد يتشابه مع ذلك الذي بين الخبير والمستخدم.



فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة

فلسفية

و- في اتجاه منظومة متكاملة لدعم القرار لإدارة الأزمة: يتضمن التصميم المنطقي لنظام دعم القرار لإدارة

الأزمة مجموعة من الوحدات المتكاملة كما يأتي: (Mallach, 2007: 35-40)

(أولاً) وحدة المعلومات: وهي تلك الوحدة المسؤولة عن توافر المعلومات المطلوبة كافة طوال مراحل اتخاذ القرار، وينبغي أن يراعى في تكوين هذه الوحدة أن تكون قادرة على تنفيذ مهامها بسرعة فائقة تتناسب مع قيود الزمن والإيقاع السريع والمفاجئ لتطور الأزمة، هذا وتجدر الإشارة بأن وحدة الاستخبار تقوم بأداء دور الإدراك في عملية اتخاذ القرار، ويمكن أن تتكون الوحدة من كل أو بعض العناصر الأربعة الآتية:

(1) مكون المتابعة الدينامي: ويتولى هذا المكون مهمة متابعة مسرح الأزمة وتوصيل ما يجري إلى مركز إدارة الأزمة، ويمكن أن يكون ذلك من خلال تصوير مستمر، حيث يتم تصوير الموقف (فيديو رقمي) من زوايا مختلفة ويتم توصيل أجهزة التصوير من خلال عدة قنوات اتصال تتناسب مع عدد زوايا التصوير إلى مركز إدارة الأزمة، ويمكن أيضاً أن يكون هناك وصف شفوي، حيث يتم وصف الموقف بالصوت واستقباله بمركز إدارة الأزمة وتحويله إلى موقف مرسوم على شاشة العرض.

(2) مكون قواعد البيانات: ويقوم هذا المكون بالتنسيق مع بعض الجهات التي يتوافر بها قواعد بيانات غير موجودة بمركز إدارة الأزمة حيث يتم استقبال البيانات المطلوبة ودمجها في الهياكل الخاصة بها.

(3) مكون تدقيق البيانات والتحقق من صحتها: ويقوم هذا المكون باختبار درجة مصداقية المعلومات التي تم الحصول عليها، كما يقوم بالتنبؤ ببعض المعلومات باستخدام أساليب المضاهاة والتوافق واستخدام الأساليب العلمية المتخصصة في التنبؤ، ويقوم هذا العنصر بدمج هذه البيانات الجديدة في الهياكل الخاصة بها، ويحقق هذا العنصر أحد المبادئ المهمة في عملية اتخاذ القرار وهو "أن تقدير المعلومات غير المعروفة أفضل من تجاهلها".

(ثانياً) وحدة التنبؤ: وتعّد هذه الوحدة هي قلب نظام دعم القرار، إذ أن بدائل القرار هي الأساس فيما بعد لاختيار بديل يتم تطبيقه، ويمكن لهذه الوحدة أن تشتمل على المكونات الآتية:

(1) مكون التحليل: ويقوم هذا المكون بدراسة الأنواع المختلفة للأزمات وتحديد خصائص كل نوع وما يستلزمه من بدائل، كما يقوم بتحديد هياكل البيانات وأشكالها ومعدلاتها.

(2) مكون النمذجة: ويقوم ذلك المكون بإعداد النماذج الرياضية وسيناريوهات المحاكاة، وذلك بهدف وضع مجموعة من السيناريوهات للبدائل المختلفة لإدارة الأزمة، وبصفة عامة فإنه يتم استخدام ثلاث مجموعات من النماذج هي:

(أ) نماذج الأمثلية: والتي تهدف إلى إيجاد الحل الأمثل الذي يعظم هدف معين في ظل مجموعة من القيود.

(ب) نماذج المحاكاة: ويكون لنماذج المحاكاة استخدام قبل وأثناء الأزمة، فقبل الأزمة يمكن محاكاة أو تقليد الأزمة من خلال نموذج معلمي يوضح كل الاحتمالات الممكنة مع وصف الخسائر والظروف المحيطة بالحدث، وكيفية التصرف في ظل الإمكانيات والموارد المتاحة.

(ج) نماذج رياضية أخرى: يمكن الاستفادة من مجموعة أخرى من النماذج الرياضية، مثل نظرية الألعاب (المباريات) وشجرة القرارات.

(3) مكون قاعدة المعرفة: هذه القاعدة تسجل خلاصة الخبرة المتراكمة، أي تسجيل آراء ومقترحات ذوي الخبرة والعلم في مجال إدارة الأزمة محل البحث، ويستعين متخذ القرار بهذه القاعدة في إدارة الأزمة وإصدار القرارات الفورية السليمة بدلاً من إضاعة الوقت في استدعاء الخبراء لأخذ رأيهم، كذلك فإن الميزة الرئيسة لهذه القاعدة فضلاً عن اختصار الوقت هو الأخذ في الحسبان كل الاحتمالات أو السيناريوهات المختلفة للظروف التي تواكب الحدث، ومساعدة متخذ القرار في تحديد الأولويات والإجراءات اللازمة لإدارة الأزمة واتخاذ القرار، حيث يدخل في هذه الحالة حوار تفاعلي مع الحاسب بهدف صياغة السيناريوهات المختلفة المتعلقة ببدائل القرار.



فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة

فلسفية

(4) مكون تخصصي: ويحتوي هذا المكون على متخصصين في مجال الأزمة، وفي هذا الصدد يرى الباحث أنه لا بد من أن تتوفر المعرفة المقطعية (Cross-Section) في هؤلاء الخبراء، بمعنى أن يكون الخبير على سبيل المثال اقتصادياً ذا حس سياسي ومعرفة جيدة بتطويع إمكانيات الحاسب الآلي ولديه مهارات اتصال جيدة، وتقوم وحدة إعداد البدائل في حقيقة الأمر بإعداد دور التصميم في مرحلة اتخاذ القرار، وهو دور تقليدي لنظم دعم القرار.

(ثالثاً) وحدة دعم القرار: تقوم هذه الوحدة بنشاطين رئيسيين هما:

(1) وضع المعايير اللازمة لتقليل البدائل: يرى الباحث أنه فيما يتعلق بوضع المعايير اللازمة لاختيار البدائل، فإن اتخاذ القرار في حالة الأزمة يختلف عنه في الحالات العادية، إذ أنه عادة ما يتم وضع معايير الاختيار ثم تحديد البدائل الممكنة، وذلك بهدف تقليل دائرة البدائل المتاحة وتسهيل عملية الاختيار. أما في حالة الأزمة فإنه يفضل أن يتم أولاً تحديد البدائل ثم صياغة معايير الاختيار، وذلك لضمان توافر أكبر قدر ممكن من بدائل الاختيار، ولما تعنيه الأزمة من تبعات وخسائر في حالة ما إذا كانت مجموعة البدائل التي يتم الاختيار منها لا تضم البديل المناسب.

(2) اختيار البدائل: ويتم اختيار البدائل في حالة النظام المقترح لإدارة الأزمة، باستخدام كل من نتائج النماذج الرياضية من ناحية، وإمعان استخدام قاعدة المعرفة من ناحية أخرى، وتقوم هذه الوحدة بدور الاختيار في عملية اتخاذ القرار.

(رابعاً) وحدة الوسيط بين الحاسب والمستخدم: يعدّ الوسيط ما بين الحاسب والمستخدم مكوناً مهماً، وذلك لتسهيل مهمة الاتصال والتفاعل بين المستخدم والحاسب، وقد يكون ذلك الوسيط من مجموعة من القوائم Menus يستطيع مستخدم النظام من خلالها التعرف على المعلومات والإمكانيات التي يتيحها النظام واستخدامها.

(خامساً) وحدة الربط: وتتولى هذه الوحدة مهمة التنسيق والتكامل بين الوحدات السابقة كافة، كما تتولى هذه الوحدة توافر البيئة المناسبة لاتخاذ القرار، بما يمكن من الوصول إلى قرار فاعل ولاسيما في حالة اتخاذ القرار الجماعي، فتقوم وحدة الربط بدور إدارة التفاوض ما بين الوحدات المختلفة، وتنظم عملية تبادل البيانات والمعلومات والمؤشرات، إذ إن مخرج أحد الوحدات السابقة قد يكون مدخل لوحدة أخرى.

ويود الباحث أن يوضح أن التصميم المنطقي لنظام دعم القرار ما هو إلا محاولة لمحاكاة المراحل المختلفة التي يتخذ بها أي قرار، فأى نظام لدعم القرار ينبغي أن يقدم الدعم لكل مراحل عملية اتخاذ قرار من إدراك وتصميم واختيار، وليس عملية الاختيار فقط.

ز- المتطلبات التنظيمية الرئيسية لنظام دعم القرار لإدارة الأزمة: يذكر (Simon, 2008: 56) أن هناك مجموعة من المتطلبات التنظيمية لنظام دعم القرار لإدارة الأزمة، هي:

(أولاً) أن يكون لكل نوع من أنواع الأزمة نظام خاص به، على أن يتم إدارة ذلك النظام بواسطة وحدة أو لجنة خاصة لها سلطة اتخاذ القرارات أثناء الأزمة، ووضع الخطط الوقائية اللازمة في المستقبل.

(ثانياً) نظام دعم القرار لإدارة الأزمة لا يعني فقط برمجيات وأجهزة، وإنما هنالك مكون ثالث مهم وهو العنصر البشري، فإدارة الأزمة أياً كان الأسلوب الذي يتم الاعتماد عليه سواء أكان خبرة الخبير أم نظام الحاسب الآلي، تتطلب أفراد مؤهلين ومدربين وقادرين على التعامل مع الأزمة والتصدي لتداعيات أحداثها.

(ثالثاً) يتطلب استخدام النظام المقترح لإدارة الأزمة، توافر البيانات والمعلومات المدققة خلاله.

(رابعاً) ينبغي أن يكون لمتخذ القرار القدرة على اختيار بديل من مجموعة من البدائل، وذلك لأن النظام المقترح وإن كان يدعم اتخاذ القرار إلا أنه لا يحل محل الحكم الإنساني والتقدير الشخصي.



فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة

فلسفية

(خامساً) ينبغي توخي الدقة عند صياغة الافتراضات التي تبني عليها النماذج الرياضية، إذ إن الحل الذي يسفر عنه أي نموذج هو في واقع الأمر حل للنموذج محل الأزمة وليس حل للأزمة نفسها، ومن ثم فكلما كان النموذج يمثل الأزمة تمثيلاً جيداً زادت احتمالات نجاح وفاعلية الحل المقترح بواسطة النموذج.

(سادساً) لا يعني القيام بالاحتفاظ بمعرفة الخبير في قاعدة المعرفة للنظام بأنه لن يتم مطلقاً الاستعانة بالخبير، نظراً لأنه في بعض الأحيان يوجد دائماً احتمال أن تختلف المعرفة الموجودة في القاعدة عن سمات وخصائص الأزمة الجارية، فالخبير هنا يلعب دور في التحقق من مدى صلاحية المعرفة المخزنة للأزمة محل البحث، ومن ثم فإن النظام يقلل الاعتماد على الخبير إلا أنه لا يلغي دوره.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

من كل ما تقدم فقد توصل البحث إلى النتائج الآتية:

- 1- لتقنية المعلومات الإدارية دور مميز في إمكانية دعم إدارة الأزمة التنظيمية من حيث منع وقوعها أو تقليل فجوة الخسارات المتوقعة منها والتنبؤ بالأخطاء المبكرة الناجمة عنها، علاوة على تحديد الكيفية في المواجهة والمنع من خلال السيطرة على المعلومات المفيدة لصالحها.
- 2- إن الإعداد والتحليل والدراسة المميزة للأزمة التنظيمية المحتملة دور في تقليل آثار تدمير للموارد المالية والبشرية والمعلوماتية إلى جانب تجنب الخطر لسقوط المنظمات وتدهورها، وإلحاق الخسارات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع.
- 3- إن تحويل المعلومات من خلال التقنيات الملائمة إلى برامج ونظم محوسبة تمثل تصميماً للبناء والإعداد للمنظمات الناجحة والتكيف المناسب مع البيئة المحيطة، وهذا يمكن أن يتم من خلال تصميم أنظمة وهياكل متطورة وبناء نموذج ينسجم مع متطلبات ثقافة المجتمع.
- 4- إن فاعلية إدارة الأزمة أصبحت ممارسة قيادية بين منظمات اليوم ولاسيما إذا سعت الإدارة إلى توليد المزيد من المعلومات وتحفيز الإبداع وتشجيع المشاركة للقرارات والقيام بالبحث والتقصي عن العوامل التي تسهم أو تعيق مواجهة الأزمة في المستقبل القريب والبعيد.
- 5- إن الفشل في إدارة الأزمة وضمان فاعلية المواجهة ما هي إلا نتيجة لنقص المعلومات وسوء استخدام التقنيات ورداءة التعامل مع حالات ومواقف الأزمة أو غياب السياسات أو الإستراتيجيات أو ضعف التحرك بخطوة ناجحة للمواجهة من أول ظهور بوادر الأزمة.



فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة

فلسفية

ثانياً: التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي البحث بما يأتي:
- 1- زيادة الاهتمام بتقنيات المعلومات الإدارية لأنها تعد عصب عمل منظمات الأعمال وأن زيادة فاعلية تلك التقنيات يعطي منظمات الأعمال القدرة على تجنب الأزمات والتحوط منها والتخفيف من آثارها السلبية في حال وقوعها، فإن أي خلل مهما كان بسيطاً يعرض منظمات الأعمال إلى الأزمات.
 - 2- ضرورة وجود خطط جاهزة وسيناريوهات لإدارة الأزمات، يتم تحديثها بصورة مستمرة واختبارها بشكل فعلي للتأكد من صلاحيتها.
 - 3- تشكيل فريق عمل من مهامه رصد إشارات الإنذار المبكر واكتشاف مواطن الضعف ووضع المقترحات لحلها.
 - 4- إن المعلومات هي جوهر عمل منظمات الأعمال وأساسه والحفاظ عليها يعزز من بقاء تلك المنظمات، لذا يوصي البحث بضرورة إدارة وحماية أمن المعلومات من الضياع أو الاختراق أو التلصص، وتخزين المعلومات بصورة مباشرة في أماكن آمنة، وضرورة توفير أجهزة احتياطية جاهزة للاستخدام في حالة عطل المعدات المادية والبرمجية لأي سبب كان، تدخل الأجهزة على الخدمة مباشرة.
 - 5- تجهيز كافة بدائل الاتصالات لتعريف الزبائن بالأزمة وكيفية معالجتها بكفاءة وفاعلية، وإشراك الزبائن في كيفية معالجة الأزمات.
 - 6- الاستعانة بشركات وخبراء متخصصين في نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وإدارة الأزمات، وتدريب الموظفين على كيفية إدارة الأزمات.

المصادر

- 1- أبريخت، ستيف، (1998)، إدارة الأزمات ... فن الدفاع عن النفس للشركات، ترجمة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، خلاصات المدير ورجل الأعمال، السنة السادسة، العدد الحادي عشر.
- 2- الأعرجي، عاصم محمد حسين، (1995)، اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، الإداري، سنة 17، عدد 62.
- 3- البديري، طارق عبد الحميد (2002)، أساسيات في علم إدارة القيادة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 4- البوريني، هناء محمود، (1996)، مدى استعداد الشركات الصناعية في جمهورية مصر العربية لمواجهة الأزمات والكوارث الإشعاعية، بحث ألقى في المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة في الفترة ما بين 12 - 13 أكتوبر.
- 5- الحسنية، سليم إبراهيم (1998)، نظم المعلومات الإدارية (نما)، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 6- الحملاوي، محمد رشاد، (2005-أ)، إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، الطبعة السادسة، (القاهرة: دار أبو المجد للطباعة).
- 7- الحملاوي، محمد رشاد، (2005-ب)، التخطيط لمواجهة الأزمات، الطبعة الرابعة، (القاهرة: مكتبة عين شمس).
- 8- الحويطي، موسى محمد دسوقي (1996)، تقويم فعالية القرارات الإدارية في حل الأزمة: منهج تطبيقي مقترح. بحث ألقى في المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة في الفترة ما بين 12 - 13 أكتوبر.
- 9- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) (2000)، منهج المدير الفعال: فن إدارة الأزمات والصراعات، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- 10- خشبة، ماجد، (2005)، نظم دعم القرارات ونظم الخبرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 11- الخضير، محسن أحمد (2003)، إدارة الأزمات، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 12- الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر (1989)، مختار الصحاح، مكتبة لبنان.
- 13- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (2000)، نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.



فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة

فلسفية

- 14- الشمري، فهد عايض، (1993)، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض: شركة مطابع نجد التجارية.
- 15- الطيب، حسن أبشر (1990)، إدارة الكوارث، الإدارة العامة، سنة 29، العدد 65.
- 16- عبد الوهاب، علي محمد (2000)، استراتيجيات التحفيز الفعال: نحو أداء بشري متميز، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامي.
- 17- عريقات، أحمد يوسف، (2010)، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة للزرقاء - الأردن، نداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات - الفرص - الأفاق".
- 18- عليوة، السيد، (2007)، "إدارة الأزمات والكوارث - حلول عملية - أساليب وقائية" - القاهرة: مطابع سجل العرب، مركز القرار للاستشارات.
- 19- العمار، (2005)، دور تقنية المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث-دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية.
- 20- العمري، عباس رشدي، (1993)، إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر.
- 21- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2002)، نظم المعلومات الإدارية: الأسس والمبادئ، القاهرة: المكتبة العصرية بالمنصورة.
- 22- هلال، محمد عبد الغني (2001)، مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، ط2، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

- 23- Alexander, A.A., Muhlebach, R.F. and Phelps, J. (1998), "Emergency procedures for commercial buildings", *Journal of Property Management*, Institute of Real Estate Management, Chicago, Illinois, USA, Vol. 49 No. 3,
- 24- Barton, L., (2006), *Crisis in Organizations II*, (South western College Publishing-Thomson Learning, Cincinnati, OH).
- 25- Chong, John K. S, (2004), Six steps to better crisis management, *Journal Business Strategy*, Vol. 25, No. 2.
- 26- Dahmn, J. & Kuhl, F, (2008), *Standards for Simulation*. New York: Prentice Hall.
- 27- Dorn, M, (2005), An Effective Crisis Response Team, *School Planning & Management*, Vol. 44, No. 23.
- 28- Elliott, Dominic; Harris, Kim & Baron, Steve, (2005), Crisis management and services marketing, *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, No. 5.
- 29- Giaretan, J, (1999), *Expert Systems - Principles and Programming*, Boston: PWS - KENT Publishing Company.
- 30- Gove, Ph (1981), *Webster Third New International Dictionary*, Massachusetts : Merriam Webster Inc.
- 31- Kash, Toby J. & Darling, John R., (2008), Crisis management: prevention, diagnosis and intervention, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, No. 4.
- 32- Khoshennis. B, (2004), *Discrete System Simulation*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- 33- Lerbinger, O, (2007), *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, (Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ).
- 34- Mallach, E, (2007), *Decision Support and Data warehouse Systems*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.



فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة
فلسفية

- 35- Michael, K. & Leif , B, (2000), *Expert Systems: A Decision Support Approach with Applications in Management and Finance*. London : Addison Wesley Company.
- 36- Mitroff, Ian I; Shrivastava, Paul & Udwadia, Firdaus E. (2007), *Effective Crisis Management, The Academy of Management Executive*, Vol. 32, No. 4
- 37- Paraskevas, Alexandros, (2008), *Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises, Management Decision*, Vol. 46, No. 7.
- 38- Pearson, Christine M. & Clair, Judith A, (2009), *Reframing Crisis Management, The Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 1.
- 39- Pheng, Low Sui; Ho, David K.H. & Ann, Yeap Soon, (1999), *Crisis management: a survey of property development firms, Property Management*, Vol. 17 No. 3.
- 40- Pidd, M, (2008), *Computer Simulation in Management Science*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- 41- Rab, Ramesh; Eisenberg, R. & Schmitt, Ted, (2007), *Improving Disaster Management*, Washington D.C: National Academy of Science.
- 42- Ray, S. J, (1999), *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry*, (Quorum Books, London)
- 43- Simon, H., (2008), *The New Science of Decision Making*, New York: Harper & Row.
- 44- Sprague, R. & H. Watson, (1999), *Decision Support Systems - putting theory into practice*. New York: Prentice – Hall.