

إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة

الدكتورة: صولح سماح والأستاذة: عمري ريمة
قسم العلوم الاقتصادية
جامعة محمد خيضر - بسكرة

الملخص:

لقد أدت سرعة تحولات البيئة التنافسية إلى زيادة الأزمات وتباينها وتباينت معها أساليب واستراتيجيات إدارتها، وفي ظل اقتصاد المعرفة هذا الاقتصاد الجديد الذي تمثل الموارد اللامادية ركائزه، لا بد من التحكم في المستلزمات الحديثة لإدارة الأزمات لضمان عناصر التعامل الناجح مع هذه الأزمات، وفي هذا السياق يأتي هذا المقال للبحث في أهم هذه المستلزمات بالإشارة إلى دراسة حالة الأزمة المالية 2007.

Abstract:

Nowadays, we are living in the knowledge based economy where the intangible assets represent one of the most actors of the success. In such economy, countries, economies and enterprises are dealing with a very hard competition, and a lot of crisis; these kinds of crises need a very particular strategies and tools for a very successful management of the crisis.

In this paper, we dealt with the management of the crisis in the knowledge economy and we highlight the case of the financial crisis of 2007.

مقدمة:

يتميز عالم اليوم بتقارب سياسي واقتصادي وثقافي واجتماعي وبتداخل وتسارع حضاري كبير في مختلف العلوم والمهن والمعارف نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات في ظل ما يعرف باقتصاد المعرفة، ونتيجة هذه التغيرات أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها عرضة إلى العديد من المخاطر والأزمات سواء داخلياً أو خارجياً وعليها أن تواجهها بخطة علمية مدروسة، وأن تكون في حاجة دائمة للتطور مع مستوى الأزمات التي

تواجهها للحفاظ على عناصر الطلب والعرض المتاح والمستقبلي في السوق الداخلية أو الخارجية، وأن تساهم ايجابياً في حل هذه الأزمات بفكر إداري يتناسب مع نوع الأزمة من خلال التحكم في المستلزمات الحديثة لإدارة الأزمات لضمان عناصر التعامل الناجح مع هذه الأزمات.

ومن أجل تحقيق نتائج ايجابية من التعامل مع الأزمات بل لتجنب نتائجها السلبية؛ يأتي هذا المقال للبحث في الإشكالية التالية: ما هي أهم مستلزمات إدارة الأزمات في ظل إقنصاد المعرفة بالإشارة إلى الأزمة المالية 2007؟ وللإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم الدراسة المحاور التالية:

- المعرفة واقتصاد المعرفة؛
- الأزمات وأساليب إدارتها؛
- المستلزمات الحديثة لإدارة الأزمات؛
- دراسة حالة الأزمة المالية 2007 (أزمة الرهن العقاري).

أولاً: المعرفة واقتصاد المعرفة

يتجه عالم اليوم نحو الاقنصاد الجديد الذي أصبحت فيه المعرفة تشكل محرك الإنتاج والنمو الاقنصادي باعتبارها سلعة غير منظورة لا تخضع لقانون تناقص الغلة، وسنحاول فيما يلي التطرق إلى كل من المعرفة واقتصاد المعرفة.

1- مفهوم المعرفة:

يقصد بالمعرفة لغة " إدراك وفهم الشيء على ما هو عليه"⁽¹⁾ أو " مجموع المعارف أو العلوم المكتسبة"⁽²⁾، أما اصطلاحاً فقد عرفت على أنها: " منتج التفسير والترجمة والتحليل الإنساني، وهي موجود معنوي غير ملموس لكن

لنا قدرة قياسه وهو يخلق الثروة للمؤسسة⁽³⁾، وعرفت على مستوى الأفراد على أنها: " مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات... التي تشكل قاعدة لتقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات من خلال تولدها وابتكارها لدى العلماء " أما على مستوى المؤسسات فهي " تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والإستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز مهام ووظائف المؤسسة"⁽⁴⁾، والتحدث عن المعرفة أو المعارف يتطلب التمييز بين أربع مستويات نوعية:⁽⁵⁾

المستوى الأول: يتعلق بالمعارف الخام التي لم تتعرض إلى أي معالجة؛ ويقصد بها المعطيات "les données".

المستوى الثاني: يتعلق بالمعلومات المختارة على مستوى مراكز الاهتمام ويقصد بها المعلومة "l'information".

المستوى الثالث: ويتعلق بالمعلومات المهيكلة والتي توافق نشاط محدد ويقصد بها المعارف "connaissances".

المستوى الرابع: يتعلق بتطبيقات المعرفة في الميدان ويقصد بها الكفاءات "les compétences" فالمعرفة إذا هي منتج عملية تجميع وتسجيل ومعالجة وتفسير وتحليل وترجمة ثم تجسيد لكم هائل من البيانات والمعلومات المعالجة ومجموع البحوث والدراسات والخبرات والتكنولوجيا ونظم الإدارة والمناهج والمهارات التي يتمتع بها الأفراد أو المؤسسات... إلخ؛ وعلى هذا الأساس تقسم المعرفة إلى نوعان:

✓ **معرفة ضمنية أو باطنية:** ويقصد بها: ما هو محتكر ومخزن لدى الفرد ومحلها العقل، وتشكل جانبا من الرأسمال البشري وقد تظهر في شكل إدراك معرفي أو فني ذاتي؛ وتمتاز بعدم سهولة انتقالها أو تحويلها إلى الآخرين وقد لا تكون مجانية في انتقالها، وهي التي تكون رهان إدارة المعارف.

✓ **معرفة صريحة أو ظاهرة:** ويقصد بها: ما هو موجود أو مدون ومسجل في الكتب والنشريات والأرشيف وما شابه؛ وهذا النوع يمتاز بسهولة انتقاله أو تحويله إلى الآخرين مع مجانية الانتقال عموما.

2 - اقتصاد المعرفة:

نحاول في هذا الإطار إعطاء مفهوم لاقتصاد المعرفة بالإضافة لكل من خصائصه وركائزه.

1-1- مفهوم اقتصاد المعرفة: نتجه اليوم نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد القائم على الاستثمارات اللامادية التي أصبحت تمثل العناصر الأساسية لخلق القيمة للمؤسسات، ولا يقتصر ظهوره على التكنولوجيا العالية وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بل انتشر في جميع قطاعات اقتصاد السوق منذ سنة 1970⁽⁶⁾.

يمثل اقتصاد المعرفة "اتجاها حديثا في الرؤية الاقتصادية العالمية، بحيث ينظر إلى المعرفة بوصفها محرك العملية الإنتاجية، والسلعة الرئيسية فيها، ذلك أنها تلعب الدور الأساسي في خلق الثروة التي تعتمد كليا على الرأسمال الفكري ومقدار المعلومات المتوفرة لدى جهة ما (مؤسسة، دولة، ... إلخ)،

وكيفية تحويل هذه المعلومات إلى معرفة، ثم كيفية توظيفها للإفادة منها بما يخدم البعد الإنتاجي⁽⁷⁾.

كما يمكن أن يعرف اقتصاد المعرفة في سياق المفهوم الواسع للمعرفة (المتضمن للمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية) بأنه الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة (الإنشاء، التحسين، التقاسم، والتعلم، التطبيق والاستخدام للمعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية واللاملموسة ووفق خصائص وقواعد جديدة.⁽⁸⁾

إن الجديد في ظل اقتصاد المعرفة هو تحول كبير نحو اتباع مقاربة منهجية واستراتيجية لإدارة الأصول الأساسية المتمثلة في: الأفراد وعمليات المعرفة، والمنتجات المعرفية؛ وعلى الصعيد العالمي أصبحت المعرفة أهم عامل في التطور الاقتصادي أما الأصول المعرفية (الرأس المال الفكري والرأس المال البشري...إلخ) فتعتبر أساسية للنمو الاقتصادي، الميزة التنافسية، التنمية البشرية وغيرها.⁽⁹⁾

ويختلف اقتصاد المعرفة عن الاقتصاديات الأخرى في عدد من الأوجه المهمة مثل:⁽¹⁰⁾

- ✓ يتسم اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد وفرة أكثر من كونه اقتصاد ندرة
- فعلى عكس أغلب الموارد التي تنضب جراء الاستهلاك، تزداد المعرفة في الواقع بالممارسة والاستخدام وتنتشر بالمشاركة؛
- ✓ لا يمكن نقل ملكية المعرفة من طرف إلى طرف آخر على عكس عناصر الإنتاج الأخرى؛

✓ في ظل هذا الإقتصاد يسمح استخدام التقانة الملائمة بخلق الأسواق ومؤسسات افتراضية تلغي قيود الزمان والمكان من خلال التجارة الإلكترونية التي توفر كثيرا من المزايا منها: تخفيض التكلفة ورفع الكفاءة والسرعة في إنجاز المعاملات على مدار الساعة وعلى نطاق العالم؛

✓ يصعب في إقتصاد المعرفة تطبيق القوانين والقيود والضرائب على أساس قومي بحت فطالما أن المعرفة متاحة في أي مكان من المعمورة وأنها باتت تشكل عنصر الإنتاج الأساس، فإن ذلك يعني أن هنالك إقتصادا عالميا يهيمن على الإقتصاد الوطني؛

✓ كما يتميز أيضا بتسريع وتيرة الابتكار عن طريق زيادة استخدام المعارف والكفاءات وعن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي سمحت بتقاسم المعلومة والوصول إليها وبذلك تدوب حدود المكان والزمان.

في محاولة لإعطاء الطبيعة التصورية لإقتصاد المعرفة يلاحظ عدم وجود طرق لقياس نطاقه وحجمه في الواقع والصعوبة تكمن في مشاكل المعطيات المتوفرة والمؤشرات التي لها علاقة بمختلف مظاهر الأنشطة المرتكزة على المعرفة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي، وعمليا توجد ثلاث مقاربات لتعريف عملي معتمد: الأولى تؤكد على مدخلات (inputs) إقتصاد المعرفة وتركز عادة على مستويات المهارة أو مستوى الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير (R&D)، المقاربة الثانية تركز على مخرجات (outputs) إقتصاد المعرفة وتركز عادة على طبيعة السلع والخدمات المقدمة من قبل مختلف القطاعات الصناعية ودرجة تضمين المعرفة فيها، أما المقاربة الثالثة

تهدف إلى تحديد مجموعة أوسع من المؤشرات التي تسعى إلى تحديد التعقيد والأبعاد المتعددة لهيكل اقتصاد المعرفة. (11)

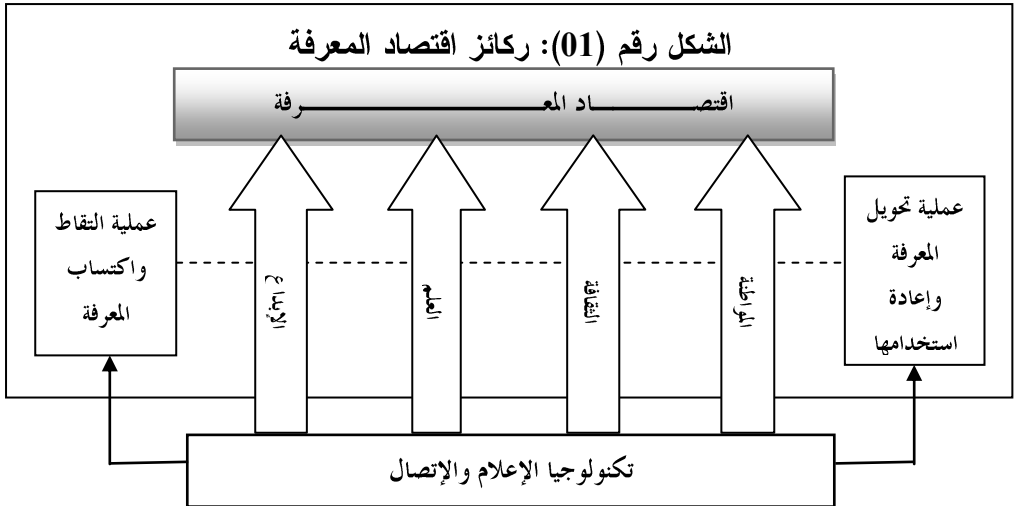
ويمكن القول أن اقتصاد المعرفة اقتصاد جديد أفرز مجموعة من التغيرات على نمو وسير الاقتصاديات وتنظيم النشاطات الاقتصادية وزيادة التنافسية بين المؤسسات، بفرضه طائفة حديثة من ألوان النشاطات القائمة أساسا على المعرفة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وتثمين الرأسمال البشري، مما جعل تحول المؤسسات نحو النمط التعليمي أكثر من ضرورة.

1-2- خصائص اقتصاد المعرفة: يمكن توضيح الخصائص الأساسية لاقتصاد المعرفة في: (12)

- إن العامل الرئيسي في الإنتاج في ظل الاقتصاد الجديد هو المعرفة خلاف ما كان عليه في الفترات السابقة حيث كانت الأرض في الاقتصاد الزراعي ورأس المال في الاقتصاد الصناعي؛
- هو اقتصاد لامادي وهذا يعني أن الأصول الرئيسية تتمثل في الأفكار والعلامات التجارية بمعدلات استعمال تفوق استعمال الموارد المادية كالأرض والآلات والمخزونات وغيرها؛
- اقتصاد افتراضي: مع التحول من العمل المادي (الحقيقي) إلى الافتراضي الذي أصبح ممكنا مع الرقمنة والشبكات ظهرت المؤسسة الافتراضية، النقود الافتراضية، الصفقات الافتراضية،... إلخ؛
- الأسواق الجديدة: بظهور الأسواق الإلكترونية وازدياد سرعة تدفق المعلومات حول الأسعار حد من مظاهر عدم الكفاءة في الأسواق الحالية؛

- زيادة المخاطر الاقتصادية والمالية، وازدهار قطاعات التكنولوجيا وكذا ارتفاع معدلات البطالة المصاحبة لها والتي أصبحت تعاني منها كافة الاقتصاديات سواء كانت متقدمة أو نامية؛⁽¹³⁾
- انعدام الولاء للغير بسبب المنافسة المتزايدة، وكذا انعدام الولاء للمنتوج بسبب التنوع المتوفر في السوق وتغير الأذواق بسرعة نظرا للتجارة الإلكترونية التي أتاحت للمستهلك سرعة وفاعلية التسوق، وبالتالي فإن الاقتصاد الجديد جعل المنافسة أقوى لمصلحة المستهلك وأصعب على رجل الأعمال الذي يجب عليه التجديد للحفاظ على زبائنه وأسواقه⁽¹⁴⁾؛

3-1- ركائز اقتصاد المعرفة: لقد عرف **Ilídio Lopes** وآخرون (2005) ركائز اقتصاد المعرفة في: ركيزة الإبداع التكنولوجي، ركيزة العلم والتعلم، وركائز أخرى ثقافية تتعلق بالمواطنة واستعمال المعلومة وتكنولوجيا الاتصال ويمكن توضيحها في الشكل التالي.⁽¹⁵⁾



ولتوضيح ركائز اقتصاد المعرفة حدد البنك الدولي أربع نقاط:⁽¹⁶⁾

3-1- الإطار الاقتصادي والمؤسسي: يقصد به دور الحكومات في توفير الإطار الاقتصادي والحوافز لمجتمع الأعمال وغيرها من الشروط التي تعمل على رفع اقتصاد المعرفة بالإضافة إلى الأداء الفعلي للاقتصاد.

3-2- نظم التعليم: التي تؤكد أن المواطنين معدين للاستحواذ أو الحصول على المعرفة واستخدامها والمشاركة فيها، فقيادة التكنولوجيا والاحتياجات الجديدة يتجه التعليم لإحداث تغييرات كبرى على كل المستويات، وفي مجالات متنوعة تتضمن المنهجيات وقنوات التوزيع، علاوة على أن التعليم والتدريب المستمر المعتمد على التكنولوجيا هما من أكثر الخصائص الرئيسية لبيئة اقتصاد المعرفة، حيث السرعة التي تتطور عندها المعرفة والتكنولوجيا والمهارات العالية المطلوبة.

3-3- نظم الإبداع: التي تجمع ما بين الباحثين وأصحاب الأعمال في تطبيقات تجارية للعلوم والتكنولوجيا، ويقصد بها التعاون الواسع والقوي بين الأعمال التجارية ومراكز البحث من أجل تكوين أو تطبيق المفاهيم الإبداعية والطرق والتكنولوجيات التي تعطي المنتجات والخدمات المتميزة، وتساهم في التطوير المعرفي والتحديث المهاري.

3-4- البنية الأساسية لمجتمع المعلومات: ويقصد بها البنية الأساسية في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ومدى تقدمها وانتشارها، وتتضمن بالمفهوم الواسع كل البنى الأساسية التي تدعم مجتمع واقتصاد المعلومات وتوفر إمكانية الوصول بشكل فعال للمعلومات والاتصالات.

ثانياً: الأزمات وأساليب إدارتها

إن الأزمات التي تحدث في المؤسسات ما هي إلا تغييرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة دون توقعها أو التخطيط لها، وكثيراً ما يقال إن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً، فما مفهوم الأزمة وإدارة الأزمة وما هي أساليب إدارتها؟

1- مفهوم الأزمة:

لجأ العديد من الباحثين في تعريفهم للأزمة إلى التمييز بينها و بين مصطلحات أخرى قريبة منها في محاولة منهم لتحديد مفهوم قاطع لما يعنوه من مصطلح الأزمة فنجد ما يلي: (17)

* الأزمة: عبارة عن نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام بمعنى أن الأزمة في جوهرها تهديد مباشر وصريح لبقاء كيان المؤسسة واستمرارها لأنها تهدد قيم المؤسسة، ثقافتها التنظيمية، اتجاهاتها وأهدافها، وكل ما يؤمن به النظام أو المؤسسة.

* الكارثة: الكارثة هي الحالة التي حدثت فعلاً وأدت إلى تدمير وخسائر جسيمة في الموارد البشرية والمادية وأسبابها إما طبيعية أو بشرية وعادة ما تكون غير مسبوقة بإنذار، وتتطلب اتخاذ إجراءات غير عادية للرجوع إلى حالة الاستقرار والعكس صحيح فقد تؤدي الأزمات إلى كوارث إذا لم يتم اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لمواجهتها، كما أن الكوارث عند حصولها تولد أزمات.

* المشكلة: تمثل حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها، وتظهر المشكلة

بوضوح عندما نعجز في الحصول على النتائج المتوقعة من أعمالنا وأنشطتها المختلفة والمشكلة هي السبب لحالة غير مرغوب فيها، وبالتالي يمكن أن تعمل بمثابة تمهيد للأزمة إذا اتخذت مساراً حاداً ومعقداً يصعب حساب توقع نتائجه بصوره دقيقة.

وهذا ما يفرق المشكلة عن الأزمة حيث تحتاج المشكلة إلى التفكير والجهد المنظم للتعامل معها والقضاء عليها بجانب أن القدرة على تحمل الظروف التي تنتج عن المشكلة أو الأزمة مختلفة حيث أن الفرد أو المؤسسة يمكن أن يتعاملوا مع المشكلة في فترات طويلة تمتد إلى أيام عدة، أما الأزمة فلا يمكن أن نتحمل تفاعلاتها وتأثيراتها المختلفة مدة طويلة حيث أن دورة حياة الأزمة سريعة للغاية ابتداء من مرحلة اكتشاف مؤشرات الإنذار المبكر، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار والحد منها، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم.

* الصراع أو النزاع: يركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وتمهد له عدة عوامل منها:

- الاعتقاد في وجود النزاع سواء كان حقيقياً أو وهمياً.
- وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات إلى التنازع بين الأفراد و القيادات داخل الكيانات التنظيمية و الاجتماعية المختلفة.

وفي هذا الصدد فإن الخلط بين المقصود بالأزمة والمشكلة والكارثة يؤدي إلى سوء التخطيط لمواجهة الأزمات نتيجة للتهوين من الأمر أو عدم إعطائه العناية الكافية أو اللازمة.

وعلى الرغم من قدم مصطلح الأزمة وتعدد استخدامه في المجالات الإدارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية إلا أن التعريف العلمي للأزمة مازال بعيدا عن فهم وإدراك الكثيرين.

2- مراحل الأزمة:

وتتم معظم الأزمات بخمس مراحل هي: مرحلة اكتشاف مؤشرات الإنذار المبكر، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار والحد منها، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم:⁽¹⁸⁾

❖ مرحلة اكتشاف مؤشرات الإنذار المبكر: وتتطلب:

- ✓ إنشاء أساليب اكتشاف إشارات الإنذار للأزمات المحتملة.
- ✓ إنشاء مركز تلقي ومتابعة إشارات الإنذار المبكر.
- ✓ تكوين فريق داخلي لاختبار الإجراءات المتبعة.
- ✓ وصف الوظائف الرسمية المستخدمة في هذا النظام.
- ✓ وضع هيكل للتقارير التي سيستخدمها مركز إدارة الأزمات.

❖ مرحلة الاستعداد والوقاية: وتتطلب:

- ✓ فحص الأزمات.
- ✓ فحص اعتيادي دوري وصيانة المعدات المستخدمة في المواجهة.
- ✓ وضع إرشادات فنية رسمية وإجراءات استخدام أدوات إدارة الأزمات من حيث تحليل المخاطر وتحديد درجات شدتها ومداهها بطريقة هيكلية.

❖ مرحلة احتواء الأضرار: وتتطلب:

- ✓ الحصول على المعلومة اللازمة.
- ✓ تحديث القدرات البشرية على احتواء الأزمة.

✓ اختبار الإجراءات المتبعة من خلال التنفيذ الدقيق لها.

✓ تقييم وتقدير القائمين على احتواء الأزمة.

❖ **مرحلة استعادة النشاط:** وتتطلب:

✓ تحديد المستوى الأدنى من المهام، الخدمات، المنتجات المطلوبة

لمزاولة الأعمال كما كانت عليها قبل الأزمة

✓ تحديد الأطراف المعنية بمرحلة استعادة نشاط المؤسسة.

✓ تحديد وسائل استعادة الثقة بالنفس.

✓ تحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستعادة النشاط.

✓ تدبير الموارد اللازمة لاستعادة النشاط بدرجة الثقة المطلوبة.

❖ **مرحلة التعلم:**

✓ مراجعة الأزمات السابقة ومقارنتها بالأزمة الأخيرة.

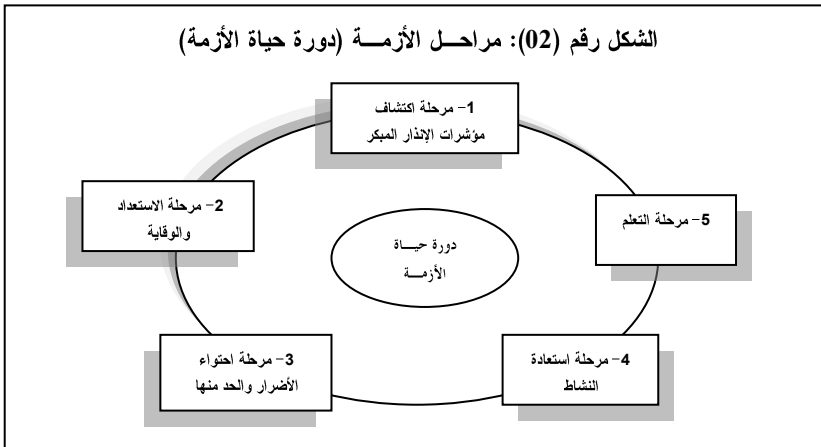
✓ تصنيف الإجراءات والأعمال التي تم تنفيذها طبقاً لجودتها.

✓ مراجعة وتحديث أسلوب إدارة الأزمات من واقع الأزمة الأخيرة.

✓ إتباع أسلوب الوصف الذهني مع فريق مراجعة الأزمات بغرض

تحديد وعرض الدروس المستفادة بصورة رسمية.

ويمكن إجمال مراحل الأزمة في الشكل التالي:



3- مفهوم إدارة الأزمة:

تقليدياً يمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها ((مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب عن الأزمة))⁽¹⁹⁾، أما حديثاً فإن إدارة الأزمة يتطلب من المديرين ضرورة توقع ما لا يمكن توقعه، فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني: عملية الإعداد والتوقع والتقدير المنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المؤسسة وربحياتها أو بقائها في السوق.

وكما يلاحظ فإن هذا المفهوم يعني ربط إدارة الأزمات بصفة عامة بالإدارة الإستراتيجية وربطها باليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة.

وبالتالي تمثل إدارة الأزمات مجموعة من الخطط والأساليب والاستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية التنبؤ بالمشكلات والسيطرة عليها واحتوائها والحفاظ على توازن المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب عدم الخلط بين مفهوم إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات حيث أن الأول يعني كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، في حين يقوم الثاني على افتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة بالفعل وكذا خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توحيد قوى الفعل إلى تكريس الأزمة أو إلى سلوك معين بشأنها.

4- التطور التاريخي لعلم إدارة الأزمات:

ظهرت إدارة الأزمات منذ القدم من خلال الممارسة العملية؛ فكانت مظهراً من مظاهر تعامل الإنسان مع المواقف الحرجة التي يواجهها، في إطار

مسميات مثل: الحنكة، والخبرة الدبلوماسية، وكفاءة القيادة، وكانت هذه الممارسات هي الاختبار الحقيقي لقدرة على مواجهة الأزمات، وتعامله مع المواقف الصعبة التي تتمخض بتفجّر طاقاته الإبداعية، ولقد اهدت الجماعات الإنسانية في وقت مبكر من تاريخها إلى أسلوب آخر غير الصراع والتنافس يمكنها من المحافظة على بقائها واستمرارها وتطورها؛ وإذا كان مبدأ البقاء للأقوى قد ساد المراحل الأولى لنشأة الإنسانية وأودى ببعض الجماعات المتصارعة على المراعي ومصادر المياه؛ فإن الإنسان قد تبيّن أن التعاون، واقتسام الموارد المتاحة، هما أفضل من الصراع، الذي يعرض الإنسانية لخطر الفناء.

ولقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل من خلال علم الإدارة العامة؛ وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة والظروف الطارئة، مثل: الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق، والصراعات المسلحة، والحروب الشاملة، وما لبث أن تطور بصفته علماً ولاسيما في مجال العلاقات الدولية، والإشارة هنا إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية المتوترة، وسرعان ما ازدهر في إطار علم الإدارة بكونه أسلوباً جديداً تبنته الأجهزة الحكومية، والمنظمات العامة؛ لإنجاز مهام عاجلة وضرورية، أو لحل المواقف الطارئة، ومن خلال تحقيق تلك المهام ظهرت إدارة المشروعات أو فكرة غرفة العمليات الرامية إلى إدارة المشاكل الحادة، المتفجرة؛ فهي إذاً إدارة الأزمات، وتمثّل أحد فروع أو آليات الإدارة مثل: الإدارة بالأهداف، أو الإدارة العلمية؛

ويتبلور أسلوب إدارة الأزمات بدأت تتضح إمكانية تحويله إلى نمط متكامل ذي وحدة وظيفية متكاملة لمعالجة مواقف محددة تتمثّل في الأزمات

والمشاكل الصعبة ليصبح بذلك نمطاً إدارياً محدد الخصائص له آلياته الخاصة لمواجهة تلك الأزمات المتعددة، والمتتالية، والمتزامنة منها.

إن الجديد في الأمر هو اهتمام المتخصصين وعلماء الإدارة العامة بإدارة الأزمات في العصر الحالي، الذي يتسم بظواهر عديدة أهمها العولمة واقتصاد المعرفة الذي يتميز بالتدفق الهائل للمعلومات والمعارف وتطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال كواقع لا بد منه، كما قد يكون للإنسان تدخل فيها، وهو ما يستوجب اتخاذ الحيطة والحذر في تأسيس وإنشاء المؤسسات الاقتصادية وغيرها وفي إدارتها بالأسلوب العلمي واستقراء الأزمات المحتملة؛ إضافة إلى استنتاج التحديات التي قد تفرضها الأزمة، سواء كانت تحديات سياسية أو إدارية وإعداد العدة لمواجهةها أو على الأقل للحد من مخاطر حدوثها.

5- أساليب إدارة الأزمات

تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد مخطط نموذجي أو أسلوب معين لإدارة الأزمة وإنما يتغير ذلك وفقاً لطبيعة الأزمات وأهداف المؤسسات المعنية، وبالتالي نقول أن مخطط الأزمة هو " تنظيم للموارد البشرية والمادية والمالية التي تسمح بتحقيق الاستجابة السريعة للأزمة دون تردد من أجل تخفيف آثارها"²⁰، وفيما يلي بعض الأساليب الإدارية لإنجاح إدارة الأزمات: (21)

5-1- الإدارة بالأهداف: تقوم على أساس المشاركة بين الرؤساء والمؤوسين في تحديد أهدافهم وخططهم والوصول إلى أغراض مشتركة عن طريق التعاون والتشاور وتتم وفق الخطوات التالية:

✓ الإيمان المشترك والالتقاء بين المدير ومؤوسيه على فلسفة الإدارة بالأهداف.

- ✓ التفهم الصحيح لأسلوب إدارة الأهداف.
- ✓ مناقشة الأهداف وتحديدها بدقة.
- ✓ وضع مقاييس دقيقة لإنجاز الأهداف.
- ✓ وضع برنامج عمل تفصيلي يشمل توزيع الأعمال والمسؤوليات.
- ✓ الاتفاق على مبدأ المراجعة والمتابعة والتقييم.
- ✓ خلق الأجواء التنظيمية وتهيئة كافة المستلزمات.
- ✓ التغذية العكسية باستمرار.

5-2- الإدارة بواسطة اللجان: تقوم على أساس مجموعة من اللجان المتخصصة تحت مظلة واحدة وهناك العديد من اللجان: حسب المستوى التنظيمي (عليا - وسطى - دنيا)، حسب الديمومة (مستمرة - مؤقتة)، حسب السلطة (تنفيذية - استشارية)، حسب الغرض (رسم سياسات - دراسة قضايا) ومن مميزات هذه الإدارة:
الاستفادة من طاقة الجماعة.

- ✓ مشاركة المجموعة تفسح المجال للنقاش والتحليل.
 - ✓ اللجان تفسح المجال للتنسيق.
 - ✓ المشاركة في اللجان تعزز التعاون.
 - ✓ تدريب المشاركين على المسؤولية.
 - ✓ تتضمن اللجان درجة من التفويض.
- ويعاب على هذا النوع من الإدارة:
- ✓ تكلفة اللجان عموماً أكثر من تكلفة الفردنة (جهد - مال)
 - ✓ صعوبة الوصول إلى حل وسط.
 - ✓ صعوبة تحديد المسؤولية.
 - ✓ التأخير وعدم الحسم.

✓ سيطرة فرد على عمل اللجان.

وهناك مجموعة من العوامل المساعدة على نجاح هذا النوع من الإدارة:

✓ تحديد دقيق لمسؤوليات اللجان وسلطتها ونطاق عملها.

✓ تشكيل اللجنة بحجم مناسب.

✓ اختيار سليم ومناسب وعادل ومنطقي للأعضاء.

✓ تكليف رئيس مؤهل ومقبول.

✓ تسجيل وقائع الاجتماعات.

✓ متابعة أعمال اللجان.

✓ خلق الأجواء الإدارية الملائمة.

5-3- الإدارة بواسطة المجالس: تدار الكثير من المؤسسات العامة

والخاصة عن طريق مجلس للإدارة يتربع على قمة الهرم، ويتكون هذا

المجلس من مجموعة من الأشخاص المؤثرين داخل المؤسسة ويتم ترشيح

الأعضاء وفق آليات معينة كالترشيح ويقوم مجلس الإدارة بإتباع الأساليب

التي يراها مناسبة لتنفيذ مهمة معينة وإنجاز أعمال المؤسسة.

5-4- الإدارة بالمشاركة الديمقراطية: تعتبر المشاركة الديمقراطية أسلوباً

يقوم على العمل الجماعي والتعاون الطوعي بين الأفراد في مختلف مستويات

التنظيم وترتكز على مجموعة من المبادئ (الثقة المتبادلة، الهدف المشترك،

التعاون الحر، الاحترام المتبادل، ويمكن أن تكون هذه المشاركة من خلال:

✓ المشاركة من خلال اللجان ومجموعات العمل.

✓ المشاركة من خلال فرق العمل الميداني.

✓ المشاركة من خلال المعلومات ونشرها.

✓ المشاركة في التخطيط ورسم السياسات.

✓ المشاركة في تنفيذ القرارات.

على الرغم من اختلاف طبيعة الأزمات وتباين الأساليب العلمية اللازمة للتعامل مع كل من أنواعها إلا أن هناك قاسما مشتركا فيما بينها على المستوى النظري والمنهجي، يتمثل في وجود عدد من المراحل المتتالية والمتراصة التي تمر بها تلك العملية وهي كما يلي: (22)

- ✓ وضع السيناريوهات ويجري خلال هذه المرحلة حصر الاحتمالات المختلفة للأزمة مع تحديد كيفية مواجهتها أو التعامل معها.
- ✓ تحديد الأبعاد المختلفة للأزمة وتأتي تلك المرحلة عقب وقوع الأزمة ويجري خلالها تكييف الأزمة وتقدير حجم التهديدات والمخاطر من خلال توفير أكبر قدر من المعلومات.
- ✓ استكشاف إمكانية التنسيق بين أجهزة المؤسسة المختلفة لتوحيد الجهود وتوزيع الاختصاصات لتفادي التضارب وتبديد الطاقات.
- ✓ تحديد الإمكانيات اللازمة لمواجهة التهديدات الناجمة عن الأزمة طبقا لنوعية الأزمة.
- ✓ تنفيذ الخطط الموضوعة سلفا مع إدخال بعض التعديلات اللازمة المكتسبة من الاحتكاك المباشر بالأزمة.
- ✓ تقويم تجربة إدارة الأزمة بما يفيد في اتخاذ المزيد من التدابير التي يمكن أن تحول دون تفاقم الأزمات مستقبلا أو على الأقل تخفيف مخاطرها.

ثالثا: المستلزمات الحديثة لإدارة الأزمات

تفرض اليوم تحديات اقتصاد المعرفة الأخذ بالعديد من المستلزمات الحديثة التي نرى من بينها ما يلي:

1- إتقان فن القيادة:

إن إدارة الأزمة تتطلب التخطيط والاستعداد لمواجهةها؛ كما أن عملية اتخاذ القرارات أثناءها تستوجب التحكم في توفير المعلومات وعملية الاتصالات، من أجل التخفيف من نتائجها السلبية إلى جانب الاهتمام بالإجراءات الوقائية أو الاستجابة المطلوبة، ولما كانت الأزمة تتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف الجوهرية للمؤسسة وكذلك بضغط الوقت أو الضغط الزمني أي أن الوقت متاح لمتخذ القرار قبل وقوع الأضرار المحتملة وتفاقمها يكون محدوداً جداً ويتأثر أساساً بخصائصه وسماته ومستوى الضغط الذي يشعر به، وهو ما يبرز دور وأهمية القيادة في إدارة الأزمة.

وتقنية إدارة الأزمات لها قواعدها وضوابطها وهي في هذا الجانب علم، ولكن تطبيق هذه القواعد بما يتواءم والظروف الضاغطة والمتقلبة والمواقف المفاجئة والمتسارعة التي يفرضها الأطراف يتوقف على قدرة خلاقة لصاحب القرار أو مدير الأزمة، ولذلك فهي من هذه الناحية فن يتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة وحدها وإن كانت المعرفة تصقلها وتهذبها وتعمقها، وتتحقق فعالية القيادة من خلال:

- تشجيع روح المبادرة والإبداع.
- تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار والفعالية في اتخاذ القرارات.
- تعزيز الخبرات الفردية في المجالات الإدارية.
- الفعالية في الاتصالات.
- القدرة على إدارة الوقت.
- القدرة على إدارة التغيير.

2- رأسملة المعارف:

إن المعرفة كأصل فكري ركيذة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة ومصدر مهم لإدارة الأزمات في ظل بيئة تنافسية مرتكزة على المعلومات والمعرفة، ولذلك على المؤسسات أن تحسن استعمال هذا العنصر والمحافظة عليه من خلال مشاريع رأسملة المعارف الخاصة بالتجارب والأزمات السابقة التي مرت بها هذه المؤسسة أو مؤسسات أخرى، أي إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها ومواقف الأطراف 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 فان وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها وهو ما توفره رأسملة المعارف.

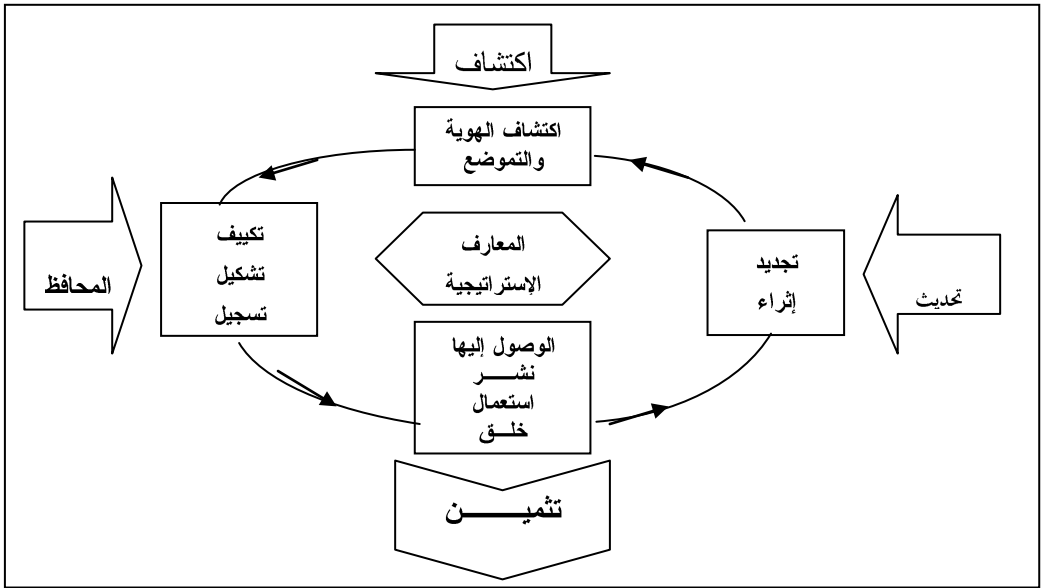
2-1- تعريف رأسملة المعارف: تسمح رأسملة المعارف بتحويل نتائج الخبرات السابقة إلى وسائل إنتاج نتائج جديدة، وهذه العملية تمكن من اقتصاد الوقت، حيث أن ما يضيع الوقت في المؤسسة هو عملية إعادة إيجاد حلول للمشاكل والأزمات الحالية، وهي شرط أساسي للإبداع، لأننا لا نستطيع إنتاج الجديد دون أخذ في عين الاعتبار ما هو موجود.

2-2- مراحل عملية رأسملة المعارف: تتكون عملية رأسملة المعارف من عدة مراحل - الشكل رقم (02) - تتمحور حول مفهوم المعرفة الإستراتيجية، حيث تتمثل المرحلة الأولى في اكتشاف المعارف أو تحديد هوية الموارد

(معرفة، معرفة عملية) وتموضعها وكذا تحديد مميزاتها وتنظيمها وبنائها مرحلة الاكتشاف فإنه من الضروري المحافظة على المعارف وتكييفها وتشكيلها وحفظها في سجلات وهذا ما يسمح لمجموع أعضاء المؤسسة بالوصول إليها والقيام بنشرها واستغلالها وتوليفها بهدف خلق معارف جديدة وأخيرا فإنه يجب وباستمرار تحديث هذه المعارف وإثرائها وإنعاشها بالرجوع إلى الخبرة⁽²³⁾.

ومجموع هذه المراحل يعطي لتسيير المعارف مظهرها الديناميكي وليس التوازني ولكل واحدة من هذه المراحل يوجد عدد من الطرق والأدوات والبرمجيات التي أخذت مكان تقنيات يدوية وتقليدية.

الشكل رقم (03) مراحل عملية رأسمة المعارف.



3- وجود نظام متكامل للمعلومات:

ويعرف نظام المعلومات بكونه عبارة عن مجموعة من العناصر ذات صلة فيما بينها تهدف إلى المساهمة في تنظيم أسلوب اتخاذ القرار ورفع مستوى

الكفاءة الفعالة لنظام وطبيعة الأداء، ويتم ذلك بتقديم المعلومة وتوفيرها في صور متعددة حسب طبيعة الموقف، وبما يتناسب مع اختلاف شخصية ونمط المؤسسة والقيادات المسؤولة عن اتخاذ القرار به؛ وقد تطور علم بحوث العمليات كتطبيق لتكنولوجيا الحاسب الآلي بحيث أمكن تنفيذ نماذج المحاكاة للوصول إلى الحل الأمثل لمواجهة مشكلة أو أزمة معينة كما يحددها المتخصص طبقاً للمعايير التي يضعها متخذ القرار (24).

ونتيجة لهذا التطور في نظم المعلومات واتخاذ القرار فقد أصبحت تشكل أساس التخطيط المسبق لدعم اتخاذ القرار في مراحل معالجة الأزمات عن طريق وجود نظام متكامل من البيانات والمعلومات وكذا استنباط نماذج التنبؤ والمحاكاة التي تساعد في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

4- التخطيط الإستراتيجي واليقظة الإستراتيجية:

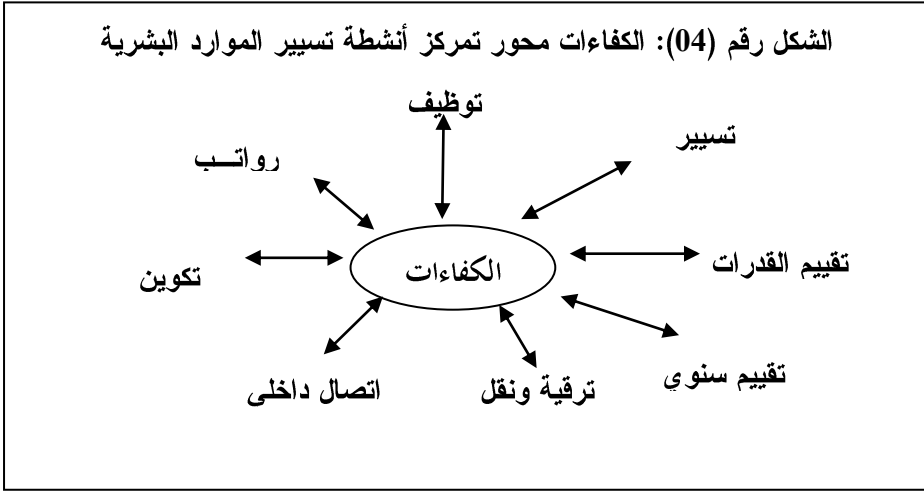
التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، ويتوقف التخطيط الإستراتيجي الناجح على الافتراضات السليمة إذ أن الإستراتيجية لا تكون مفيدة إلا عندما يظل المنطق الذي تستند إليه الخطة صالحاً وسليماً بمضي الوقت، أما إذا ثبت خطأ الافتراضات الأساسية في المقام الأول أو تغير على نحو غير متوقع أو غير ملحوظ يكون احتمال نجاح الخطة بعيداً وهنا يكون الموقف مهيئاً لحدوث أزمة لأن تغيراً سريعاً وهاماً وغير متوقع سوف ينتج منطقياً؛

إلا أن النقطة الأكثر أهمية هي أن التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات يكمل أحدهما الآخر لأن كل منهما يتناول إدارة التغيير، وتركز إدارة الأزمات على لحظات عدم الاستقرار القصيرة التي يتوجب التعامل معها أو لا

لكي يصبح بالإمكان مباشرة المهمة الأكبر والأقل حساسية إزاء الوقت وهي بلوغ الغايات الإستراتيجية⁽²⁵⁾، وعلى عكس الاعتقاد السيئ الأزمة ليست سيئة بالضرورة وإنما هي تتميز بدرجة من المخاطرة وعدم التأكد وهو ما يتطلب إيجاد نظم حديثة وفعالة للمراقبة والمتابعة واليقظة الإستراتيجية ونظم الاستخبارات وكذا نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على التنبؤ بحدوث تغيير وشيك قد تكون نواتجه غير مرغوبة بدرجة عالية أو العكس.

5- تسيير الكفاءات:

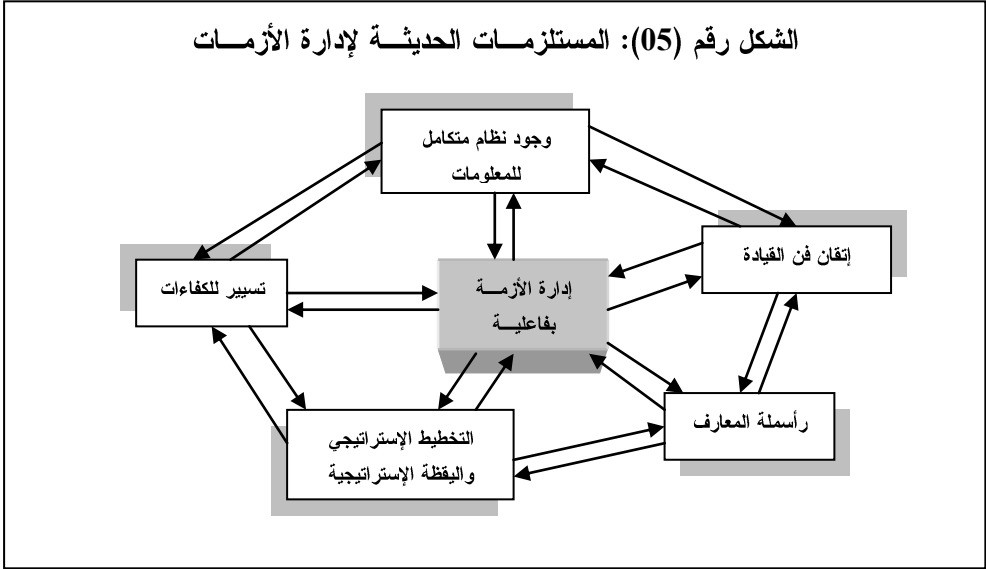
5-1- مفهوم تسيير الكفاءات: هو "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي"⁽²⁶⁾؛ إلا أنه يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:



5-2- تسيير الكفاءات وإدارة الأزمات: تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، وهذه القدرة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية، وبالتالي لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة المورد أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام والتكامل وتبادل الأدوار من خلال وجود موارد بشرية متعددة الكفاءات قادرة على احتواء التغيير وإدارته وكذا إتقان الأساليب العلمية في مواجهة الأزمات والتخفيف من أثارها.

ويمكن إجمال أهم المستلزمات الحديثة لإدارة الأزمات في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): المستلزمات الحديثة لإدارة الأزمات



رابعاً: دراسة حالة الأزمة المالية (أزمة الرهن العقاري):

حتى نواجه الأزمة المالية العالمية الحالية من الضرورة معرفة أسبابها وتأثيرها والتي من أهمها ما يلي:

1- أسباب الازمة المالية:

في الواقع تعددت الأسباب واختلفت ويمكن تحديد أهمها في جانبين هما:²⁷

1-1- الجانب الإداري:

- عدم وجود تخطيط استراتيجي لإدارة الأموال بصورة عامة وأسواق المال بصورة خاصة.
- عدم تطبيق الإستراتيجية الوقائية عند إدارتهم للأموال وأسواق المال.
- ضعف الشفافية والإفصاح لدى القيادات الإدارية وخاصة المالية منها للمستويات الإدارية والمالية الأدنى.

- ضعف تطبيق العملية الإدارية على إدارة الأموال وأسواق المال حيث اقتصرت على التخطيط والتنفيذ فقط دون المتابعة والرقابة وبالتالي فقدان التغذية العكسية - المعلومات المرتدة - .
- ضعف الثقة الإدارية والمالية بالمستويات الإدارية والمالية الأدنى وبالتالي عدم مشاركتهم بإتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- عدم وجود الحواجز الإدارية والسياسية بين الدول وتطبيقات العولمة أدت إلى تشابك الأسواق المالية والإدارية والاقتصادية.
- الثقة الكبيرة لاقتصادي الدول العربية والنامية باقتصادي أمريكا وأوروبا جعل مهمة إدارة الأموال وأسواق المال مهمة من مهمات الدول الغربية، والدول النامية والعربية التابعة.

1-2- الجانب المالي:

- إقدام البنوك ومؤسسات الإقراض في الولايات المتحدة الأمريكية على منح قروض عالية المخاطر.
- قيام بنوك الاستثمار ببيع القروض العقارية إلى شركات متخصصة والتي قامت بدورها إلى تحويلها إلى سندات عقارية.
- تراجع النمو الاقتصادي الأمريكي وارتفاع أسعار الفوائد أثر على عدم قدرة المواطن على سداد قروضه العقارية وبالتالي توقفه عن السداد واضطرار البنوك على الحجز على العقارات المرهونة.
- ظهور أزمة سيولة مالية كبيرة أدت إلى انهيار بنوك ومؤسسات مالية واستثمارية في أمريكا وبلجيكا.
- التطور الهائل للأسواق المالية جعل هذه الأسواق بالغة التعقيد والتركيب، الأمر الذي أدى إلى زيادة المخاطر.

- عمليات " التوريق" وهي قيام البنوك بتحويل ضمانات القروض التي تقدمها إلى أوراق مالية تحصل بها على قروض جديدة، وهذه القروض تقوم بنوك أو مؤسسات مالية أخرى بتحويل جانب منها إلى أوراق مالية تحصل بها على قروض جديدة وهكذا.
- ارتباط كثير من المعاملات بالمستقبل من خلال بيع مستثمر لسلمة غير موجودة حالياً لكن ستوجد مستقبلاً اعتماداً على أن سعرها سينخفض وسيجني ارباحاً من ذلك.

2- آثار الأزمة المالية العالمية على الاقتصاد العالمي:

تختلف حدة الآثار وفقاً لدرجة ارتباط أي اقتصاد بالاقتصاد الأمريكي، وتتمثل الآثار الأساسية في التالي:²⁸

- دخول معظم إن لم يكن جميع اقتصاديات الدول في مرحلة ركود اقتصادي.
- تراجع كبير في نسب نمو الدول الصناعية من 1.4% سنة 2008 إلى حدود 0.3% سنة 2009.
- مع توقع تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن تصل نسب النمو عام 2009 في الولايات المتحدة إلى 0.9% مقابل 0.1% لليابان، و 0.5% لأوروبا.
- تراجع أسعار النفط بدول منظمة الدول المصدرة للبتروك "أوبك" إلى ما دون 55 دولار للبرميل.
- ارتفاع نسبة الديون العقارية على نحو 6.6 تريليون دولار، بلغت ديون الشركات نسبة 18.4 تريليون دولار وبذلك فإن المجموع الكلي للديون يعادل 39 تريليون دولار أي ما يعادل 3 أضعاف الناتج المحلي الإجمالي كما بلغت نسبة البطالة 5% ومعدل التضخم

4% ، انخفاض الاستهلاك العالمي، خاصة الأمريكي (يمثل 30 % من الاستهلاك العالمي).

- التعثر والتوقف والتصفية وإفلاس العديد من البنوك.
- انخفاض حاد في مبيعات السيارات وعلى رأسها أكبر المجموعات الأمريكية "فورد"، "جنرال موتورز" هذه الأخيرة التي هي على وشك الإفلاس وهو ما يهدد بمليوني عامل.
- افلاس العديد من الشركات الإنتاجية وربما يتوقف بعضها جزئيا أو كليا عن العمل (من المتوقع افلاس نحو 3 شركات طيران انجليزية).
- حدوث خلل في تنفيذ التنمية في الدول النامية خاصة المصدرة للبترو.
- زيادة المعونات المقدمة إلى العاطلين عن العمل في الدول المتقدمة وانخفاض صادرات الدول النامية.
- انخفاض عائدات البترول.

3- الاستنتاجات والحلول

3-1- الاستنتاجات:

بعد معرفة أسباب وأثار الأزمة المالية وبناء على الإطار النظري لدراسة إدارة الأزمات يمكن أن نستنتج ما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي لا يمكن أن يتم تنفيذه في المنظمة إذا لم يكن هناك تحليل بيئي للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة جوانب القوة والضعف للمنظمة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية؛ حيث يلاحظ لا وجود للتحليل البيئي في ذهن وأفكار القيادات التنفيذية المسؤولة عن إدارة البنوك ومؤسسات الإقراض لأنها قامت : بمنح

- قروض كبيرة عالية المخاطر دون ضمانات كافية، وهي تكرر للأزمة التي مر بها الإقتصاد الأمريكي عام 1929-1931؛
- كما أن هذه القيادات فشلت في إدارة الأزمة لأنها لم تطبق مفهوم إدارة الأزمة لأن الإدارة تعني تخطيط وتنفيذ ومتابعة تغذية عكسية في ضوء المتغيرات البيئية، وهكذا نلاحظ كانت هناك اجتهادات في إدارة الأزمة وليس تطبيق وظائف الإدارة في ضوء مفهوم النظام. كما أنه لم تستخدم المستلزمات المناسبة في إدارة الأزمة في ظل إقتصاد المعرفة وتعقد ظواهره وبالتالي فالأزمة المالية مستمرة لأنها عميقة الأثر ولها مضاعفات جانبية وعالية الخطر؛
 - كما تجدر الإشارة إلى أنه في ظل إقتصاد المعرفة من الصعب إزالة مسببات الأزمة والتي هي: ضعف الكفاءات البشرية القادرة على إدارة الأزمة، ضعف القيادات القادرة على التأثير، ضعف القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية، عدم التعلم من الأخطاء وخاصة أنها تكرر لأزمة 1929، واستنزاف الكثير من الوقت في العمل والقليل منه في التفكير. (29)

3-2- الحلول الشاملة (غير التقليدية) لإدارة الأزمة³⁰

توجد العديد من الحلول التقليدية المطروحة لإدارة أزمة الرهن العقاري وهي حلول منطقية، ومن المتوقع أن تؤدي في النهاية إلى معالجتها، إلا أن هذا العلاج لن يكون علاجاً وقائياً وجذرياً وإنما علاج إسعافي لا يضمن عدم تكرار مثل هذه الأزمة في المستقبل، وينطبق كذلك الحال على جميع عمليات الإصلاح التقليدية للنظام المالي والنقدي العالمي مهما اتسمت بالدقة والموضوعية والمنطقية، وذلك لوجود خلل كبير في الدعائم الأساسية لهذا النظام، وقد يكون الحل الجذري الوحيد لإصلاحه هو الاستبدال بهذه الدعائم

دعائم أخرى أكثر قوة وثباتاً واستقراراً والبناء فوقها من جديد أو ببساطة تغيير طبيعة هذا النظام بشكل كامل، و إلا سيبقى عرضةً للأزمات بمختلف أنواعها مع كل ما يترتب عليها من تبعات، فضلاً عن كل ما يتسم به من عدم العدالة وضعف الاستقرار؛ وأهم هذه الحلول ما يأتي:

❖ التخلي عن الربا في المعاملات المالية جميعها، واعتباره جريمة

يعاقب عليها القانون وهو ما يؤدي إلى:

✓ عدالة أكبر في التوزيع.

✓ تحكم السلطات النقدية بشكل أفضل في حجم الكتلة النقدية

الفعلية.

✓ استقرار قيمة العملة و انخفاض احتمالات حدوث التضخم.

✓ انخفاض احتمالات حدوث فقاعات الأصول بأنواعها

المختلفة.

✓ تلطيف حدة الدورات الاقتصادية.

❖ منع المصارف من خلق النقود من العدم، واعتبارها عملية غير

شرعية و يتحقق هذا تلقائياً فيما لو ألغي التعامل بالربا.

❖ إحياء نظام الحسبة على الأسواق.

❖ حظر المشتقات المالية التي تشبه أي نوع من أنواع المقامرة أو

الغرر.

❖ منع عمليات المضاربة بالهوامش وعمليات البيع على المكشوف.

❖ منع عمليات توريق الديون وبيعها.

❖ اشتراط التقابض لإتمام العقود.

❖ عدم السماح مجدداً لعملة أي دولة بأن تكون وطنية الإصدار وعالمية

الانتشار.

خاتمة

نشأ علم إدارة الأزمات في محاولة من المتخصصين لدعم متخذ القرار بنظم المعلومات والوسائل والإجراءات التي تضعه في أتم الاستعداد للمواجهة الفورية للمواقف الطارئة والأزمات، ويعد من العلوم الحديثة التي فرضت نفسها على واقع عالمنا المتحضر الذي تزايدت تعقيداته وتناقضت مصالحه مع الانطلاقات الهائلة في المجال التكنولوجي وسبل الاتصالات، والذي أدى بدوره إلى تحطيم الفاصل الزمني بين الفعل ورد الفعل مما وضع متخذ القرار أمام خيار وحيد وهو أن يكون دائما مستعدا للمواجهة الفورية للمواقف الطارئة والأزمات واتخاذ القرارات المناسبة الموقوتة والمدعمة بالوسائل التكنولوجية والمستلزمات الحديثة لإدارة الأزمات.

وفي ظل اقتصاد المعرفة يجب أن يتوفر لدى المؤسسات بمختلف أنواعها وكل أعوانها وعي وثقافة مفاهيم وأساليب إدارة الأزمات كثقافة تنظيمية، والتعرف على تقنيات وأساليب لا تهتم فقط بأن تجعل الخسائر المترتبة عن الأزمة في أدنى حدودها بل تعني إضافة إلى ذلك تحويل الأزمة إلى مصدر لتحقيق توسعات أو مزيد من الفرص الايجابية، وأن يتوافر على الدوام للمؤسسة:

- مركز خاص لإدارة الأزمات.
- تكوين فريق كفؤ قادر على اقتناص الفرص.
- تأمين شبكة اتصالات متطورة دائمة اليقظة.

الهوامش والمراجع:

- ¹ - "المنجد في اللغة والإعلام"، دار المشرق، بيروت، 1975، ص500.
- ² - "petite Larousse illustre"، paris, 1988, p912
- ³ - Moody, d.v ; " using knowledge management and the internet to support evhdence based practice,1999.
- ⁴ - Davenport t. hand & Prusokl ; "**working knowledge**"; harvard business school,1998 ,p42.
- ⁵ Olivier vaisman, **la gestion des connaissances au services de l'organisation**, ovaisman. On line.fr/dossiers/Dossier-KM-internet-pdf (24/01/07), p06.
- ⁶ Erik Stam & Elizabeth Garnsey, **Entrepreneurship in the Knowledge Economy**, available at, http://www.dur.ac.uk/resources/dbs//faculty/centre_entrepreneurship/publications/ResearchPaper018.pdf, (05/03/2013).
- ⁷ صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش (بسكرة)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة بسكرة، 2007-2008، ص07.
- ⁸ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، طر، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 187.
- ⁹ Whicker, L.M and Andrews, K. M, **HRM in the Knowledge Economy: Realising the Potential**, Asia Pacific Journal of Human Resources, V42, N2, 2004.
- ¹⁰ هاشم الشمري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 15-16
- ¹¹ Martin boddy, **the knowledge-driven economy, regional economic strategy and regional spatial strategy in the south west of England**. Bristol, England, April 2005, available at: <http://www.southwestrda.org.uk/downloads/subsection.asp?SubSectionID=13&lang>, (02/03/2012).
- ¹² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 192-194.
- ¹³ جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 22-23
- ¹⁴ مصطفى يوسف كافي، التعليم الإلكتروني في عصر الاقتصاد المعرفي، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2009، ص 151-153.
- ¹⁵ Ilídio Lopes, Maria do Rosário Martins and Miguel Nunes, **Towards the Knowledge Economy: the Technological Innovation and Education Impact on the Value Creation Process**, Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 3, Issue 2, 2005.
- ¹⁶ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 144-145.
- ¹⁷ مفهوم إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي <http://www.shababek.de/radiotv/modules/news/article.php?storyid=177> (2008/03/26)

- ¹⁸ مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم المعلومات
 (2008/03/28) <http://www.gisclub.net/vb/showthread.php?t=382>
- ¹⁹ حمد محمد السهلي، تقرير كتاب ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات،
www.liec-edu.com/Uploads/1%2025%203%202007.doc
- ²⁰ Bernard Barthélemy, Philipp Courrèges, **gestion des risques méthode d'optimisation globale**, 2^{ém} éd, édition d'organisation, Paris, 2004, p384.
- ²¹ إدارة الأزمات،
<http://www.harb-net.com/vb/showthread.php?p=188833>
- ²² رجب عبد الحميد سيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، 2000، ص 38-37.
- ²³ Ahcen BENAYACHE, **construction d'une mémoire organisationnelle de formation et évaluation dans un contexte e-learning: le projet MeMaRAE**, www.hds.utc.fr/abenayac/PhD/PhD-Ahcene.pdf (18-04-2007), p51.
- ²⁴ مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم المعلومات
 (2008/03/28) <http://www.gisclub.net/vb/showthread.php?t=382>، مرجع سابق.
- ²⁵ إعداد مختارات بميك، تعريب: علا أحمد إصلاح، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة: بيمك، القاهرة، 2002، ص 64.
- ²⁶ Lou Van Beirendonck, **Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise**, éd :de boeck, Belgique, 2006, p33-34.
- ²⁷ نجم العزاوي، اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة، "بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال: التحديات، الفرص، الآفاق، جامعة الزرقاء الخاصة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 3-5 /11/ 2009.
- ²⁸ مفتاح صالح، الأزمة المالية العالمية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثامن، جامعة بسكرة، ديسمبر 2010، ص12.
- ²⁹ نجم العزاوي، مرجع سابق.
- ³⁰ نبال محمود قصبه، حسين الفحل، تحليل الأزمة المالية العالمية الراهنة الأسباب والتداعيات والعلاج، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 28 العدد الأول 2012، ص 563.