

مستلزمات إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة

الدكتور ميلود تومي الأستاذة سماح صولح
جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر

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 إيجابياً 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 إيجابية من التعامل مع الأزمات بل لتجنب نتائجها السلبية؛ تأتي هذه المدخلة للبحث في أهم مستلزمات إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة؛ وهذا من خلال المحاور التالية:

- المعرفة واقتصاد المعرفة
- الأزمات وأساليب إدارتها
- المستلزمات الحديثة لإدارة الأزمات
- خاتمة

أولاً: المعرفة واقتصاد المعرفة

أصبحت اليوم المعرفة محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي كما أصبح مبدأ التركيز على المعلومات والتكنولوجيا كعامل من العوامل الأساسية في الاقتصاد من الأمور المسلم بها، وبدأنا نسمع بمصطلحات تعكس هذه التوجهات مثل: "مجتمع المعلومات" و"ثورة المعلومات" و"اقتصاد المعرفة" و"اقتصاد التعليم"... وغيرها، ويزداد استثمار الدول في المعرفة والمعلومات من خلال الصرف على التعليم والتدريب والتطوير في القطاعين العام والخاص.

فالاستثمار في المعلومات أصبح أحد عوامل الإنتاج، فهو يزيد في الإنتاجية كما يزيد في فرص العمل ويتجه العالم نحو اقتصاد المعرفة الذي تزداد فيه نسبة القيمة المضافة المعرفية بشكل كبير، والذي أصبحت فيه السلع المعرفية أو سلع المعلومات من السلع الهامة جداً، وتساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نمو هذا الاقتصاد، وسنحاول فيما يلي حصر مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالمعرفة واقتصاد المعرفة.

1- المعرفة:

أصبحت المعرفة تشكل حجر الزاوية في الاقتصاد الجديد (اقتصاد المعرفة)، باعتبارها سلعة غير منظورة ولا تخضع لقانون تناقص الغلة بل بالعكس فهي تحقق عوائد متزايدة، والتحدث عن المعرفة أو المعارف يتطلب التمييز بين أربع مستويات نوعية:¹

المستوى الأول: يتعلق بالمعارف الخام "brute" التي لم تتعرض إلى أي معالجة (فحص، تحويل، إلخ)... ويقصد بها المعطيات "les données".

المستوى الثاني: يتعلق بالمعلومات المختارة على مستوى مراكز الإهتمام 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"

¹ Olivier vaisman, **la gestion des connaissances au services de l'organisation**, ovaisman. On line.fr/dossiers/Dossier-KM-internet-pdf (24/01/07), p06.

كما يقسم البعض المعرفة إلى معرفة باطنية (ضمنية) ومحلها العقل والتي تشكل جانبا من الرأسمال البشري، ومعرفة ظاهرية والتي تتمثل في الكتب، براءات الاختراع وقواعد المعلومات... الخ

2- اقتصاد المعرفة

2-1- مفهوم اقتصاد المعرفة

أنتجت التطورات المتسارعة زيادة اهتمام الباحثين الأكاديميين ببلورة نظريات اقتصادية واضحة وموضوعية في محاولة إعطاء تعريف لاقتصاد المعرفة باعتباره حقلا علميا حديثا ونمطا اقتصاديا جديدا، ونظرا لاختلاف رؤى ومدارس المفكرين الاقتصاديين فقد تعددت مفاهيمهم حول اقتصاد المعرفة كما تنوعت المصطلحات المرادفة له ومن بين هذه المصطلحات نذكر: الاقتصاد اللامادي، الاقتصاد المبني على المعرفة، اقتصاد المعلومات، ... والأكثر استعمالا هي الاقتصاد الجديد واقتصاد المعرفة.

يعتبر اقتصاد المعرفة فرع من فروع علم الاقتصاد يهتم أساسا بالمعرفة من جهة، ومن جهة أخرى "يمثل 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، ... الخ)، وكيفية تحويل هذه المعلومات إلى معرفة، ثم كيفية توظيفها للإفادة منها بما يخدم البعد الإنتاجي"². وفي ظل هذا الاقتصاد "تحقق المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، مما يتطلب ضرورة توافر الرأسمال البشري ويقصد به المهارات والخبرات التي تحوزها الكفاءات البشرية، وضرورة توافر مزيج معين من الثقافة هي ثقافة المعلومات والتي تعني القيم اللازمة للتعامل مع عصر المعلومات"³. "ويتسم اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد وفرة أكثر من كونه اقتصاد ندرة فعلى عكس أغلب الموارد التي تنضب من جراء الاستهلاك تزداد المعرفة في الواقع بالممارسة والاستخدام وتنتشر بالمشاركة"⁴، كما

² فاطمة البريكي، إقتصاد المعرفة، <http://www.doroob.com/?p=4531> (22/07/2007)

³ صلاح سالم زرنوقة، قراءة في مفهوم إقتصاد المعرفة، المقالات الأسبوعية، مركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية، <http://www.ahram.org.eg/acps/ahram/2001/1/1/WEEK429.HTM> (22/07/2007).

⁴ جمال سالمي، مستقبل المؤسسات الشبكية في الجزائر: قراءة نقدية/ رؤية استشرافية،

<http://www.arabcin.net/arabiaall/3-2005/8.html> (22/07/2007)

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 تذوب حدود المكان والزمان.

يمكن القول أن اقتصاد المعرفة اقتصاد جديد أفرز مجموعة من التغيرات على نمو وسير الاقتصاديات وتنظيم النشاطات الاقتصادية بفرضه طائفة حديثة من ألوان النشاطات القائمة أساسا على المعرفة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وتتميز الرأسمال البشري.

2-2- خصائص اقتصاد المعرفة

توجد خصائص عديدة لاقتصاد المعرفة أبرزها:⁵

- 1- العامل الرئيسي في الإنتاج هو المعرفة.
- 2- الاهتمام باللاملموس كالأفكار والعلامات التجارية بدلا من الأصول المادية.
- 3- أنه شبكي نظرا لتطور وسائل الاتصالات الحديثة.
- 4- أنه رقمي مما يؤثر بشكل كبير على حجم وخزن ومعالجة المعلومات.
- 5- أنه افتراضي فمع الرقمنة وشبكة الأنترنت بات العمل الافتراضي حقيقة واقعة.
- 6- انتشار الأسواق الإلكترونية التي تتميز بسرعة تدفق المعلومات عن المنتجات وأسعارها.
- 7- تدعيم الوعي بالقضايا الأخلاقية لدى الأفراد والمنظمات نتيجة التدفق الحر للمعلومات عبر الشبكة الإلكترونية.
- 8- صعوبة تطبيق القوانين والقيود والضرائب بسبب زوال حدود الزمان والمكان.

⁵ إنعام محسن حسن زويلف، أثر اقتصاد المعرفة في نظام التقرير المالي، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص

ويتطلب اقتصاد المعرفة:⁶

زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة ابتداء من المدرسة الابتدائية وصولاً إلى التعليم الجامعي مع توجيه اهتمام المركز للبحث العلمي، وتجدر الإشارة هنا إلى أن إنفاق الولايات المتحدة في ميدان البحث العلمي والابتكارات يزيد على إنفاق الدول المتقدمة الأخرى مجتمعة. وارتباطاً بما سبق يتطلب العمل على خلق وتطوير رأس المال البشري بنوعية عالية وعلى الدولة خلق المناخ المناسب للمعرفة، فالمعرفة اليوم ليست (تربوفاً فكرياً) بل أصبحت أهم عنصر من عناصر الإنتاج.

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 وبين مصطلحات أخرى قريبة منها في محاولة منهم لتحديد مفهوم قاطع لما يعنونه من مصطلح الأزمة فنجد ما يلي:⁷

* **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 أما طبيعية أو بشرية وعادة ما تكون غير مسبوقه بإنذار، وتتطلب اتخاذ

⁶ خليل حسن الزركاني، الاقتصاد المعرفي والتعليم الإلكتروني ركيزتان في كفاءة العنصر البشري،

<http://publications.ksu.edu.sa/Conferences/Knowledge%20Cities%20Conference%20-%20Malaysia%202007/Khalil%20Zarkani.doc> (2008/03/26)

⁷ مفهوم إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي

(2008/03/26) <http://www.shababek.de/radiotv/modules/news/article.php?storyid=177>

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 و عدم 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 تهديد للأزمة إذا اتخذت مسارا حادا ومعقدا 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 و تأثيراتها 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 حقيقيا أو وهميا.
 - وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات إلى التنازع بين الأفراد و القيادات داخل الكيانات التنظيمية و الاجتماعية المختلفة.
- وفي هذا الصدد فأن 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 و إدراك الكثيرين.

2- مراحل الأزمة: وتمر معظم الأزمات بخمس مراحل هي: مرحلة اكتشاف مؤشرات الإنذار المبكر، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار والحد منها، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم:⁸

❖ **مرحلة اكتشاف مؤشرات الإنذار المبكر: وتتطلب:**

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

❖ **مرحلة الاستعداد والوقاية: وتتطلب:**

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

❖ **مرحلة احتواء الأضرار: وتتطلب:**

- 1- الحصول على المعلومة اللازمة.
- 2- تحديث القدرات البشرية على احتواء الأزمة.
- 3- اختبار الإجراءات المتبعة من خلال التنفيذ الدقيق لها.
- 4- تقييم وتقدير القائمين على احتواء الأزمة.

❖ **مرحلة استعادة النشاط: وتتطلب:**

المعلومات مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم⁸

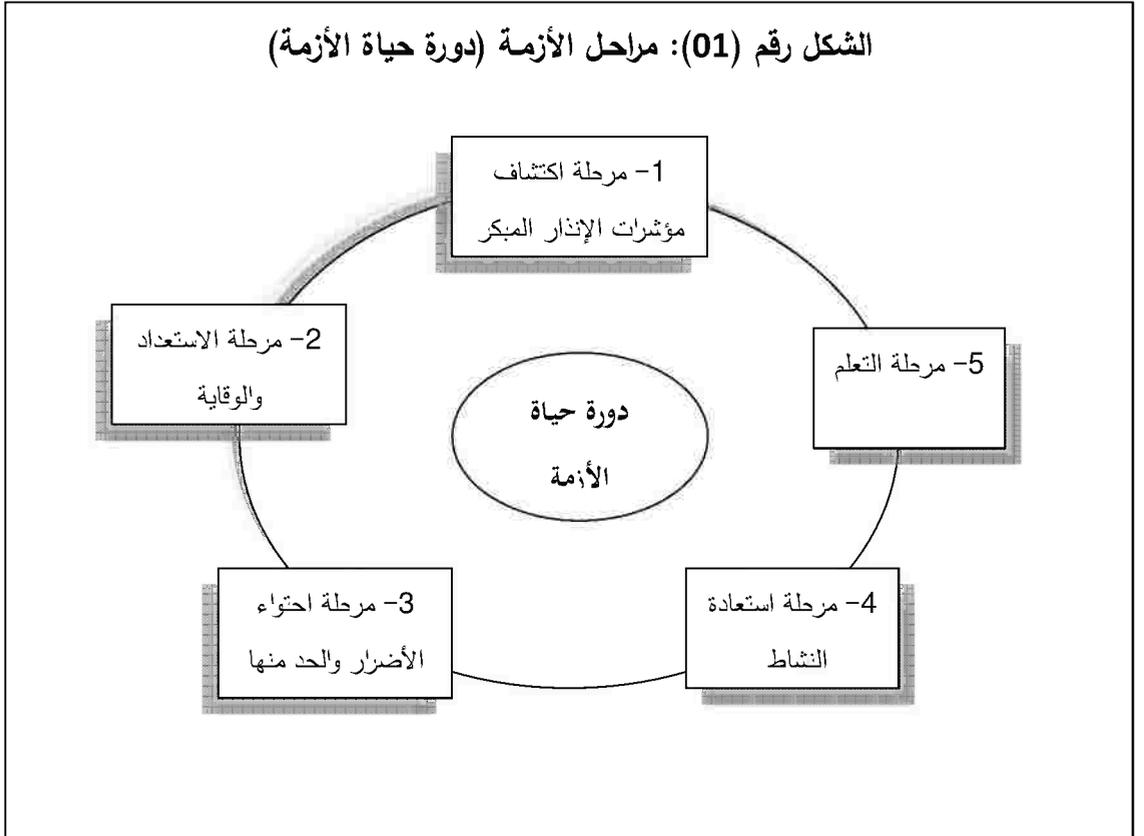
[http://www.gisclub.net/vb/showthread.php?t=382\(2008/03/28\)](http://www.gisclub.net/vb/showthread.php?t=382(2008/03/28))

- 1- تحديد المستوى الأدنى من المهام، الخدمات، المنتجات المطلوبة لمزاولة الأعمال كما كانت عليها قبل الأزمة.
- 2- تحديد الأطراف المعنية بمرحلة استعادة نشاط المؤسسة.
- 3- تحديد وسائل استعادة الثقة بالنفس.
- 4- تحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستعادة النشاط.
- 5- تدبير الموارد اللازمة لاستعادة النشاط بدرجة الثقة المطلوبة.

❖ مرحلة التعلم:

- 1- مراجعة الأزمات السابقة ومقارنتها بالأزمة الأخيرة.
- 2- تصنيف الإجراءات والأعمال التي تم تنفيذها طبقا لوجودتها.
- 3- مراجعة وتحديث أسلوب إدارة الأزمات من واقع الأزمة الأخيرة.
- 4- إتباع أسلوب الوصف الذهني مع فريق مراجعة الأزمات بغرض تحديد وعرض الدروس المستفادة بصورة رسمية.

ويمكن إجمال مراحل الأزمة في الشكل التالي:



– مفهوم إدارة الأزمة:

تقليدياً يمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها ((مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب عن الأزمة))⁹، 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 بالليقظة 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 والإدارة 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، و

⁹ حمد محمد السهلي، تقرير كتاب ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات.

كفاءة القيادة، وكانت هذه الممارسات هي الاختبار الحقيقي لقدرته 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 تبين 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؛

وتبلور 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 الحيلة 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 وفقا 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"¹⁰ ، وفيما يلي بعض الأساليب الإدارية لإنجاح إدارة الأزمات:¹¹

5-1- الإدارة بالأهداف: تقوم على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد أهدافهم

وخططهم والوصول إلى إغراض مشتركة عن طريق التعاون والتشاور وتتم وفق الخطوات التالية:

1. الإيمان المشترك والالتقاء بين المدير ومرؤوسيه على فلسفة الإدارة بالأهداف.
2. التفهم الصحيح لأسلوب إدارة الأهداف.
3. مناقشة الأهداف وتحديد بها بدقة.
4. وضع مقاييس دقيقة لإنجاز الأهداف.
5. وضع برنامج عمل تفصيلي يشمل توزيع الأعمال والمسؤوليات.
6. الاتفاق على مبدأ المراجعة والمتابعة والتقييم.
7. خلق الأجواء التنظيمية وتهيئة كافة المستلزمات.
8. 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:

1. الاستفادة من طاقة الجماعة.

¹⁰ Bernard Barthélemy, Philipp Courrèges, **gestion des risques méthode d'optimisation globale**, 2^{ém} éd, édition d'organisation, Paris, 2004, p384.

¹¹ <http://www.harb-net.com/vb/showthread.php?p=188833> إدارة الأزمات،

2. مشاركة المجموعة تفسح المجال للنقاش والتحليل.
 3. اللجان تفسح المجال للتنسيق.
 4. المشاركة في اللجان تعزز التعاون.
 5. تدريب المشاركين على المسؤولية.
 6. تتضمن اللجان درجة من التفويض.
- ويعاب على هذا النوع من الإدارة:
1. تكلفة اللجان عموماً أكثر من تكلفة الفردنة (جهد - مال)
 2. صعوبة الوصول إلى حل وسط.
 3. صعوبة تحديد المسؤولية.
 4. التأخير وعدم الحسم.
 5. سيطرة فرد على عمل اللجان.
- وهناك مجموعة من العوامل المساعدة على نجاح هذا النوع من الإدارة:
1. تحديد دقيق لمسؤوليات اللجان وسلطاتها ونطاق عملها.
 2. تشكيل اللجنة بحجم مناسب.
 3. اختيار سليم ومناسب وعادل ومنطقي للأعضاء.
 4. تكليف رئيس مؤهل ومقبول.
 5. تسجيل وقائع الاجتماعات.
 6. متابعة أعمال اللجان.
 7. 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:

1. المشاركة من خلال اللجان ومجموعات العمل.
2. المشاركة من خلال فرق العمل الميداني.
3. المشاركة من خلال المعلومات ونشرها.
4. المشاركة في التخطيط ورسم السياسات.
5. المشاركة في تنفيذ القرارات.

على الرغم من اختلاف طبيعة الأزمات وتباين الأساليب العلمية اللازمة للتعامل مع كل من أنواعها إلا أن هناك قاسماً مشتركاً فيما بينها على المستوى النظري والمنهجي، يتمثل في وجود عدد من المراحل المتتالية والمتراصة التي تمر بها تلك العملية وهي كما يلي:¹²

1. وضع السيناريوهات ويجري خلال هذه المرحلة حصر الاحتمالات المختلفة للأزمة مع تحديد كيفية مواجهتها أو التعامل معها.
2. 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.
3. استكشاف إمكانية التنسيق بين أجهزة المؤسسة المختلفة لتوحيد الجهود وتوزيع الاختصاصات لتفادي التضارب وتبديد الطاقات.
4. تحديد الإمكانيات اللازمة لمواجهة التهديدات الناجمة عن الأزمة طبقاً لنوعية الأزمة.
5. تنفيذ الخطط الموضوعة سلفاً مع إدخال بعض التعديلات اللازمة المكتسبة من الاحتكاك المباشر بالأزمة.
6. تقييم تجربة إدارة الأزمة بما يفيد في اتخاذ المزيد من التدابير التي يمكن أن تحول دون تفاقم الأزمات مستقبلاً أو على الأقل تخفيف مخاطرها.

ثالثاً: المستلزمات الحديثة لإدارة الأزمات

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

1- إتقان فن القيادة:

¹² رجب عبد الحميد سيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، 2000، ص ص 37-38.

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 المتاح 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 وتهدبها وتعمقها، وتحقق 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 ركيزة 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

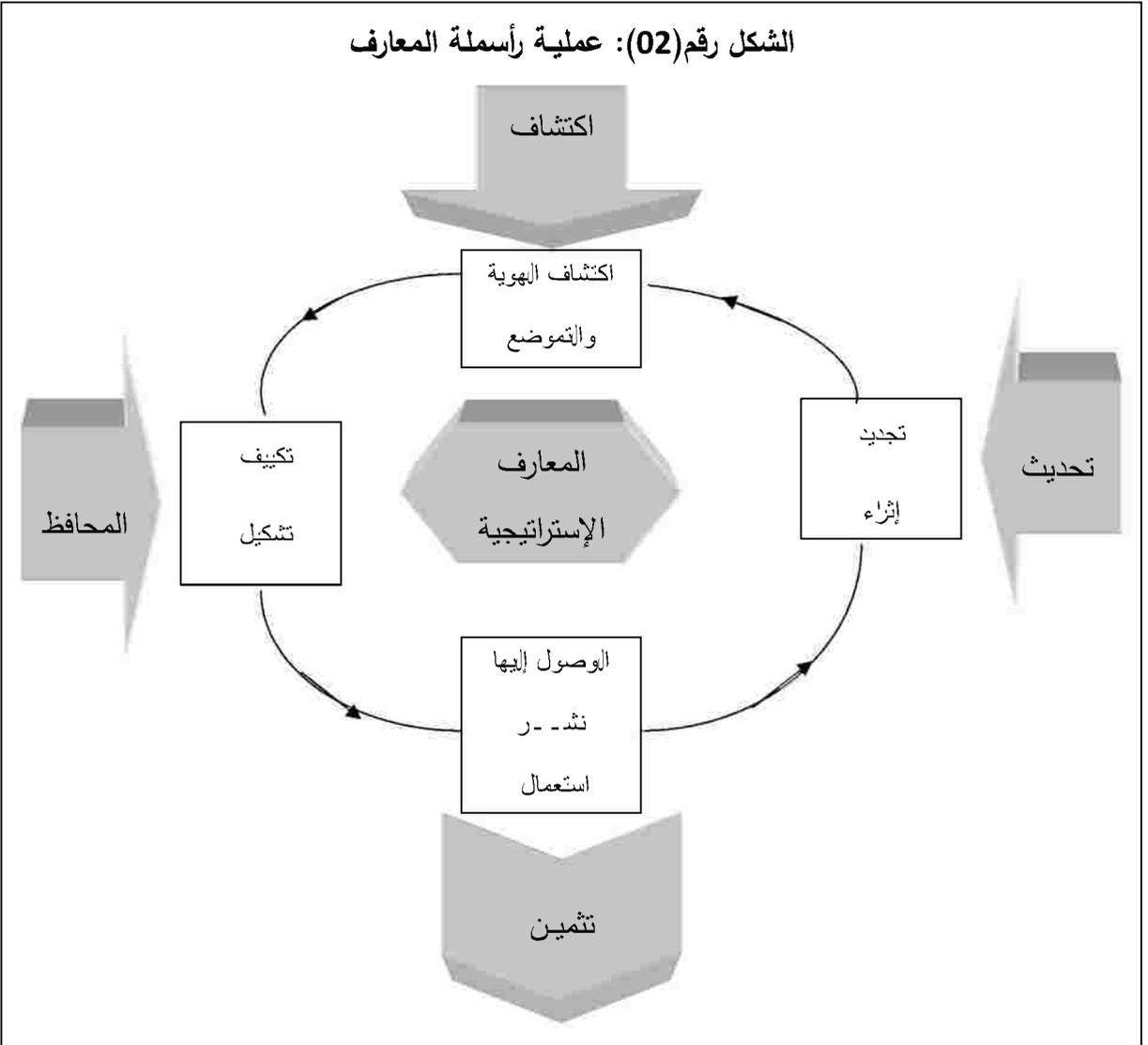
أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فان وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها وهو ما توفره رأسمة المعارف.

1-2- تعريف رأسمة المعارف: تسمح رأسمة 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 رأسمة المعارف: تتكون عملية رأسمة المعارف من عدة مراحل تتمحور حول مفهوم المعرفة الإستراتيجية، حيث تتمثل المرحلة الأولى في اكتشاف المعارف أو تحديد هوية الموارد (معرفة، معرفة عملية) وتموضعها وكذا تحديد مميزاتا وتنظيمها وبانتهاء مرحلة الاكتشاف فإنه من الضروري المحافظة على المعارف وتكليفها وتشكيلها وحفظها في سجلات وهذا ما يسمح لمجموع أعضاء المؤسسة بالوصول إليها والقيام بنشرها واستغلالها وتولييفها بهدف خلق معارف جديدة وأخيرا فإنه يجب وباستمرار تحديث هذه المعارف وإثرائها وإنعاشها بالرجوع إلى الخبرة¹³ ومجموع هذه المراحل يعطي لتسيير المعارف مظهرها الديناميكي وليس التوازي ولكل واحدة من هذه المراحل يوجد عدد من الطرق والأدوات والبرمجيات التي أخذت مكان تقنيات يدوية وتقليدية، ويوضح الشكل رقم (02) مراحل عملية رأسمة المعارف.

¹³ 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.

الشكل رقم(02): عملية رأسملة المعارف



شخصية وغط 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 القرار¹⁴. 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 الاستراتيجي 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 أولاً لكي يصبح بالإمكان مباشرة المهمة الأكبر والأقل حساسية إزاء الوقت وهي بلوغ الغايات الإستراتيجية¹⁵، وعلى عكس الاعتقاد السببي 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 نتائجه غير مرغوبة بدرجة عالية أو العكس.

¹⁴ المعلومات مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم

<http://www.gisclub.net/vb/showthread.php?t=382>، مرجع سابق. (2008/03/28)

¹⁵ إعداد مختارات بيمك، تعريب: علا أحمد إصلاح، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة: بيمك، القاهرة، 2002، ص 64.

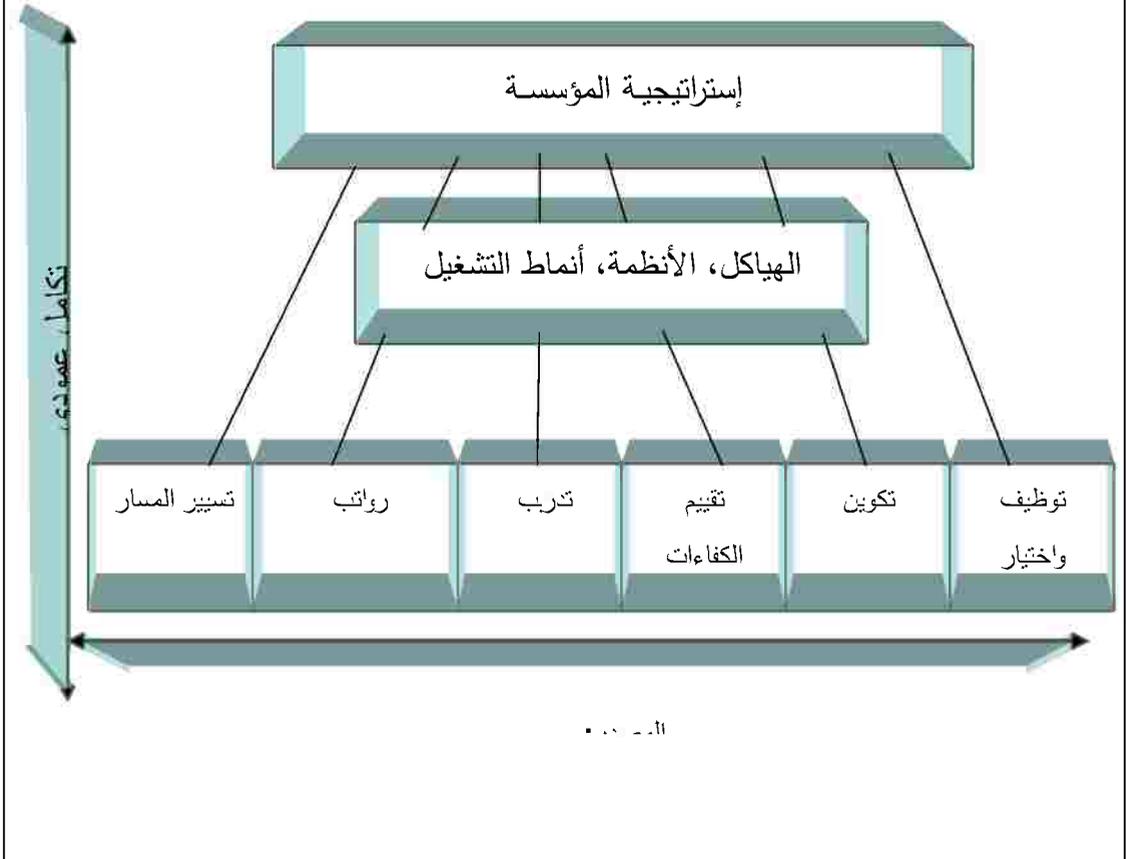
5- تسيير الكفاءات:

5-1- مفهوم تسيير الكفاءات: يعرف تسيير الكفاءات على أنه " مجموع الأنشطة المخصصة

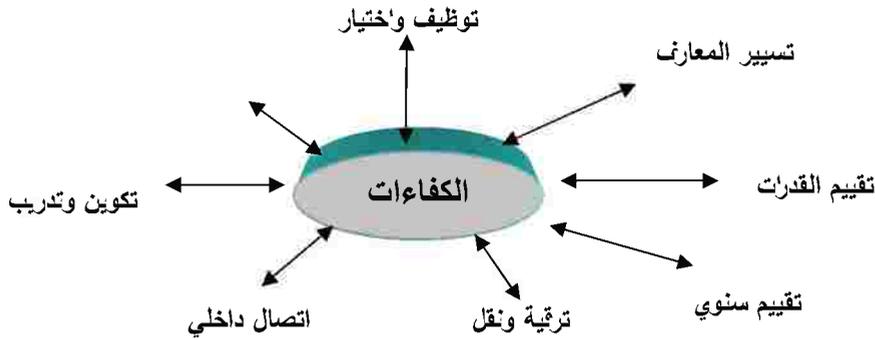
لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداءات الأفراد "، وبصيغة أخرى " الهدف هو استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن؛

حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار...، وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي، إلا أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي "،¹⁶ كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات

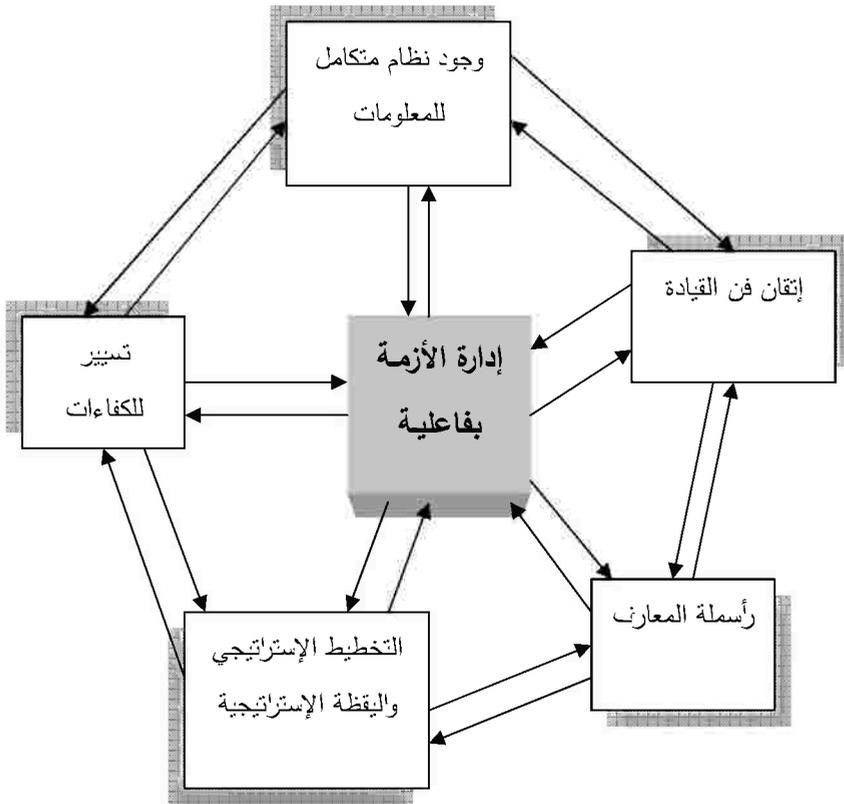


الشكل رقم (04): الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية



5-2- تسيير الكفاءات وإدارة الأزمات: تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيورة 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



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.

