

إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية  
- دراسة إدارة أزمة في مؤسسة Toyota اليابانية -

أ. د. / بن عبد العزيز فطيمة \*

**Abstract:**

Les grandes institutions internationales cherchent à développer une stratégie pour élaborer les plans de crise. L'objectif de ces plans placés est de réduire les effets négatifs qui résultent de ces incidents imprévus qui affectent le repositionnement financier et sur sa position concurrentielle. Toyota a cherché à développer une charte d'action en rapport avec les objectifs stratégiques.

A travers cet article, nous essayons d'analyser le coût de la gestion des crises dans les entreprises industrielles en abordant le cas de la Fondation Toyota.

**Les mots clés:** Crise, Crise management, Entreprises industrielles, Toyota.

**ملخص:**

تسعى كبرى المؤسسات العالمية إلى وضع خطط استراتيجية لمواجهة الأزمات. وتهدف هذه الخطط إلى الحد من الآثار السلبية التي قد تخلفها تلك الحوادث غير المتوقعة والتي تؤثر على وضعيتها المالية وكذا على مكانتها التنافسية. سعت مؤسسة Toyota إلى وضع ميثاق للعمل يتناسب مع أهدافها الاستراتيجية ويدير الأزمات في حالة وقوعها. من خلال المقال، نحاول تحليل كلفة إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية من خلال التطرق إلى حالة مؤسسة Toyota.

**الكلمات المفتاحية:** الأزمة، إدارة الأزمة، المؤسسات الصناعية، Toyota.

### مقدمة:

مؤسسة Toyota للسيارات<sup>1</sup> من كبريات صانعي السيارات في العالم. وككل المؤسسات، تعرضت المؤسسة لأزمة عصفت بكيانها وهددت وجودها. وقد بدأت هذه الأزمة باكتشاف عيوب في أنظمة السرعة في سياراتها سنة 2004 بعد تلقيها شكاوي تتعلق بهذا المشكل، حيث أن الفحوصات لم تقدم أي نتيجة وثم اقفال الملف. وبمأن مبدأ Toyota كمؤسسة مسؤولة هو تحقيق أمان السيارات؛ فقد انجزت عدة تحقيقات في 2005 و2006، ولكنها لم تسفر عن وجود أي خلل؛ وهنا بدأت الأزمة الفعلية عند المؤسسة. إن الأزمة التي مرت على المؤسسة كانت بمثابة نقطة انطلاق سمحت للمؤسسة بتدارك النقائص التي كانت موجودة بنظامها، ولكن بأي ثمن؟

تكمن إشكالية البحث في السؤال الجوهرى التالي: هل يمكن للمؤسسات الصناعية أن تدير الأزمات التي قد تتعرض لها بأقل التكاليف بالتركيز على حالة Toyota؟

وفرضية البحث: لا يمكن للمؤسسات الصناعية أن تدير الأزمات التي تتعرض لها دون وجود تكلفة مالية كبيرة، مثل ما هو الحال مع أزمة مؤسسة Toyota.

## 1) ماهية الأزمة وإدارتها:

ورد مصطلح الأزمة<sup>2</sup> في عدد من المؤلفات والمعاجم حاولت كل منها تعريف الأزمة بإبراز أهم أو بعض خصائصها. وقد أصبحت الأزمات سمة أساسية للمؤسسات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئية الديناميكية، وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات، وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعنى ان المؤسسات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والازمات على مستوى المؤسسة والدولة<sup>3</sup>.

### 1-1) تقديم الأزمة:

توجد العديد من التعريفات لارتباط هذا المفهوم بعدة جوانب ومجالات منها الحياة الاجتماعية والاقتصادية والعسكرية والمحلية والدولية. فعلى مستوى الفرد، تعرف الأزمة على أنها مشكلة شخصية يكون تأثيرها على حالته النفسية أو وضعه المالي حالته الصحية أو عمله الوظيفي. أما من الناحية الاجتماعية، فهي اضطراب في العادات والعرف، مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة. ومفهوم سياسى فهي تستدعى اتخاذ قرار لمواجهة التحديات الذي تمثلها، إذ أن الاستجابة الروتينية لهذه التحديات تكون غير كافية، فتحول المشكلة إلى أزمة تتطلب تجديدات حكومية إذا كانت النخبة لا تريد التضحية بمركزها وإذا كان المجتمع يريد البقاء<sup>4</sup>.

### ⊕ مصطلح الأزمة:

في المفهوم اللغوي للأزمة<sup>5</sup>، كلمة أزمة Crise ذات أصل يوناني، وتعنى نقطة التحول أو نقطة القرار، والمعنى الأصلي الدقيق لها يشير إلى أنها موقف أو حدث مفاجئ غير متوقع فيه إثارة وعنف، مدته الزمنية قد تكون قصيرة وقد تمتد لفترة زمنية طويلة، وهي لحظة حاسمة حرجة تتعلق بمصير الكيان الذي أصيب بها وتمثل مشكلة ذات صعوبة حادة أمام متخذ القرار<sup>6</sup>، تجعله في حيرة بالغة من عدم التأكد واختلاط الأسباب بالنتائج. وقبل البدء بتوضيح الأزمة، ينبغي التمييز بين مفهوم الأزمة وبعض مفاهيم أخرى شائعة قد تتشابه معها في خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة. وكثيرا ما يحدث نوعا من الخلط أو صعوبة التمييز بين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم الأخرى مثل المشكلة والظاهرة والواقعة والحادثة وغيرها. ويؤدي مثل هذا الخلط، إلى سوء اليرمجة التخطيط لمواجهة الأزمات نتيجة التهورين من الأمر أو عدم توجيه العناية الكافية للتعامل معها. وعليه، فإن الفهم الحقيقي لهذه المعانى يمثل إحدى المتطلبات لفعالية التعامل مع الأزمات.

### ⊕ الخلاف:

يمثل التعارض والتضاد، وعدم التطابق، سواء في الشكل، أو في الظروف والمضمون. وهو قد يكون أحد مظاهر الأزمة، أو وجهاً من وجوه التعبير عنها، أو باعثاً على نشوئها واستمرارها، ولكنه لا يعبر عنها تماما.

### ⊕ الحادث:

يعد شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، وقد تنجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط أحد نتائجه.

### ✚ الكارثة:

قد ينجم عنها أزمة ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها وتعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضرر في الماديات أو غير الماديات أو كلاهما معا (زلازل، براكين...)، وهي أكثر التصاقاً بالأزمة، وقد ينجم عنها أزمة ولكنها ليست أزمة بحد ذاتها.

### ✚ الصراع أو النزاع:

يركز على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وهو ليس أزمة في حد ذاته ولكنه قد يؤدي إلى ظهور الأزمة، وهذا لوجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات يؤدي إلى التنازع بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة.

### ✚ المشكلة:

هي عائق يحول دون تحقيق الأهداف التي يسعى لها الاقتصاد، وهي تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة غير مرغوب فيها ينذر بوقوع مشكلة بشكل تدريجي غير مفاجئ، مما يجعل من السهل التوصل لأفضل حل بشأنها من بين عدة حلول ممكنة. والعلاقة بين المشكلة والأزمة وطيدة، فهي قد تكون سببا في حدوث الأزمة، ولكنها ليست الأزمة في حد ذاتها.

### ✚ والخطر:

هو الخسارة المحتملة في الدخل أو الثروة نتيجة وقوع خطر معين واما نتيجة وقوع أخطار شخصية أو في الممتلكات أو أخطار المسؤولية المدنية اتجاه الآخرين، من خلال هذا فقد ادخل عنصر الاحتمال في الوقوع الخطر وليس عنصر عدم التأكد منه وهذا ما يسمح لنا باستخدام أسلوب القياس الكمي للخطر<sup>8</sup>.

## ✚ تعريف الأزمة وخصائصها:

إن مفهوم الأزمة من المفاهيم التي ترتبط بعلاقات معقدة بعدد من العلوم الأخرى كعلم السياسة والقانون والإدارة العامة. ويظهر استخدام هذا المفهوم في الإدارات المختلفة خاصة بعد ازدياد ظاهرة تعرض المؤسسات للتأثيرات المتبادلة في مختلف بيئات الأعمال دولية أم إقليمية. ولهذا نعرض فيما يلي بعض تعاريف للأزمة:

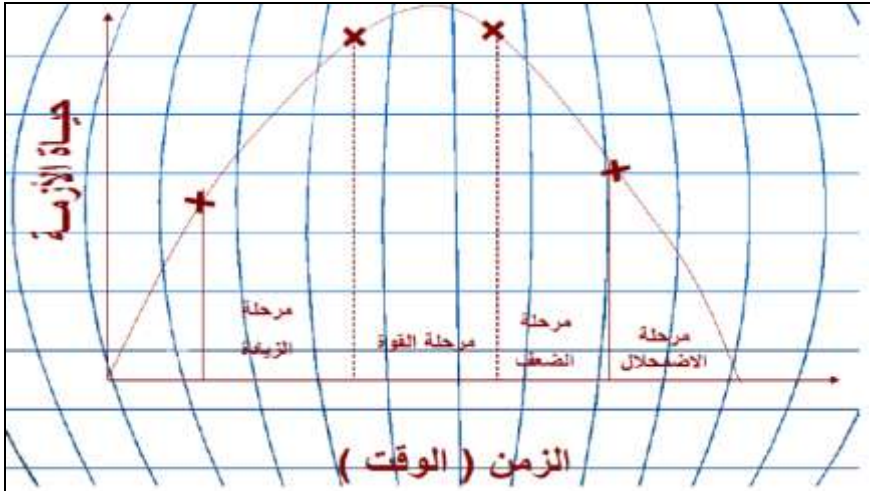
- الأزمة فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم أو هي نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ، وهي لحظة حاسمة أو وقت عصيب<sup>9</sup>؛
- الأزمة بأنها هجوم مؤلم مفاجئ وغير متوقع يتميز بالخطر خاصة في الشؤون السياسية والاقتصادية<sup>10</sup>؛
- الأزمة موقف تتضارب فيه العوامل نتيجة لأوضاع غير مستقرة، يترتب عليها تطورات غير متوقعة، ويؤدي ذلك إلى تغير مفاجئ وحاد في النتائج<sup>11</sup>؛
- والأزمة ظرف انتقالى ينسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، أو المجتمع، وغالبا ما ينتج عنه تغيير كبير<sup>12</sup>.
- ومن مجمل التعاريف السابقة، تتميز الأزمات بمجموعة من الخصائص هي<sup>13</sup>:
  - التهديد: قد يؤدي التهديد إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل أحيانا إلى القضاء على كيان المؤسسة؛
  - الارتباك: إن الأزمة تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر، وعدم اليقين في البدائل المتاحة، خاصة في ظل نقص المعلومات الأمر الذي يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار، ويجعل من أي قرار ينطوي على قدر من المخاطرة؛

- المفاجأة: تتميز الأزمة بكونها حدث غير متوقع وسريع وغامض، فالأزمة لا تحدث ابدا بنفس الاسلوب<sup>14</sup>؛
- ضيق الوقت المتاح: فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد، الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة أحيانا القدرة على السيطرة على الموقف واستيعابه جيدا، فلا بد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة فى وقت يتسم بالضيق والضغط؛
- وتعدد الأطراف: إن تعدد الأطراف والقوى المؤثرة فى حدوث الأزمة وتطورها، سيعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات جمة فى السيطرة على الموقف وإدارته؛ وبالإضافة للخصائص الأخرى، **تمثل الأزمة نقطة تحول جوهري** ينطوي على درجة من الغموض وعدم التأكيد والمخاطرة وتسود فيها نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية<sup>15</sup>.

### ⊕ مراحل الأزمة:

إن إعادة قراءة تاريخ الأزمات التي مرت على العالم تبين أنه ليست كلها تحمل تأثيرات سلبية ، إن بعض هذه الأزمات خلقت نقاط قفز عديدة لحت العلماء للقيام بأبحاث ودراسات كانت نتيجتها حصول نهضة فكرية واقتصادية على مستوى العالم<sup>16</sup>. وهو ما يتطلب تحليل الازمة بأسلوب عملي من خلال مراحلها وتصنيفها. ولما كانت الأزمات على اختلاف أشكالها وأنواعها لها دورة حياه مستقلة ومحددة، فهي تمثل فى الشكل التالى:

شكل 02: دورة حياة الأزمة



المصدر: نجم العزاوي، «اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الأزمة»، ورقة فى المؤتمر العلمى الدولى السابع حول «تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات، الفرص، الآفاق»، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، -2009/11/05.  
.03

من الشكل، يمكن القول أن الأزمة تمر بأربع مراحل أساسية: بدءا بالمرحلة التحذيرية، ثم مرحلة نشوء الأزمة، ثم مرحلة الانفجار، وأخيرا مرحلة انحسار الأزمة:

### 1- المرحلة التحذيرية للأزمة أو الشعور باحتمال حدوث الأزمة:

لكل أزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها ومظاهر أوليه ووسطى ونهائية تفرزها، ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات وعوامل تفرز مستجدات، وأيّا كان فإن هناك أسبابا مختلفة لنشوء الأزمات<sup>17</sup>.

تسبق نشوء الأزمة، وتتضمن استشعار الإنذار المبكر، الذي يشير إلى وقوع أزمة، واستشراف المتغيرات البيئية، والاحتمالات، والبدائل. ففي هذه المرحلة، نجد أن الأزمة ترسل سلسلة من إشارات الإنذار (الأعراض) يستقبلها المديرون ولكن قد يكون من الصعب عليهم التقاط الإشارات الحقيقية والهامة. وعليه، يتطلب الاستعداد والوقاية باكتشاف نقاط الضعف ووضع خطة المواجهة وتحديد أساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة، كما يتم تدريب الفرد والجماعات على كيفية مواجهة الأزمة وذلك مع ملاحظة أن أي خطة أفضل من الارتجال والعشوائية<sup>18</sup>.

### 2- مرحلة انفجار الأزمة:

تأتي مباشرة بعد عدم قدرة المدير في التعامل مع العوامل التي أدت إلى حدوث الأزمة، وعدم القدرة على السيطرة على متغيراتها المتسارعة، وتتطلب هذه المرحلة من المدير (قائد فريق الأزمة): القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تستوجبها طبيعة الأزمة، وإيجاد مناخ يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات، وتنمية شبكة اتصالات فعالة تكفل توافر المعلومات والبيانات، وتوقع المستقبل وتحقيق الإدراك الكامل لطبيعة الأزمة وخطورتها، وتنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجية<sup>19</sup>.

### 3- مرحلة مجابهة الأزمة:

في هذه المرحلة يتم إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المؤسسة. ويتوقف نجاح المؤسسة في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الأزمة وأيضاً على طبيعة الأزمة نفسها وكفاءة وفاعلية مركز التوجيه والتحكم ومدى التعاون بين الأجهزة المعنية بالأزمة.

### 4- ومرحلة انحسار الأزمة والتعلم منها:

حيث تتلاشى في هذه المرحلة العوامل التي تسببت في حدوث الأزمة، ويسعى المدير (قائد فريق الأزمة) إلى السعي إلى التوازن الطبيعي، واستعادة النشاط. ويتم تقييم ما تم إنجازه أثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل وتوفير عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة. ولا يعنى التعلم تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، كما يجب في هذه المرحلة توزيع المكافآت المادية والمعنوية بشكل عادل وموضوعي على كل من شارك في حل الأزمة.

### ⊕ تصنيفات الأزمة:

إن فهم الأزمة وطريقة التعامل معها يعتمد على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة، وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين أنواع مختلفة للأزمات<sup>20</sup>. وهذه التصنيفات لا تمنع من وجود تداخل بين هذه المجموعات، ومنها نلخص:

#### ✚ الأزمات من حيث تكرار حدوثها:

يميز بين أزمات دورية تتسم بالدورية والتكرار ويمكن التنبؤ بها كالأزمات الاقتصادية، وأزمات غير دورية عشوائية الحدوث وعملية حدوثها لا ترتبط بأسباب دورية متكررة ويصعب التنبؤ بوقوعها وعادة ما تكون هناك أسباب خارجية عن الإرادة وهي التي تؤدي إليها كسوء الأحوال الجوية.

#### ✚ الأزمات وفقا لعمق أسباب حدوثها:

يميز بين أزمة سطحية خفيفة التأثير تحدث فجأة وسريع وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها أي أنها أزمة بدون جذور كالأزمات التي تحدث نتيجة إشاعة كاذبة، وأزمة عميقة (حادثة الخطورة) تتسم بالعنف والشدة وفهر الكيان الإداري.

#### ✚ الأزمات من حيث نطاق تأثيرها:

يميز بين أزمة محدودة النطاق: تطول جزءًا من كيان المؤسسة دون أن تترك أي بصمات واضحة على هذا الكيان ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام، وأزمة ذات تأثير واسع النطاق تغطي كافة أجزاء النظام سواء كان مؤسسة أو دولة.

#### ✚ الأزمات من حيث مستوى حدوثها:

يميز بين أزمات عالمية كأزمة التلوث البيئي وأزمة تسرب الإشعاع والحروب العالمية، أزمات على مستوى عدة دول، أزمة الدول النامية، وأزمات مؤسسات.

#### ✚ الأزمات وفق معدل التكرار (البعد الزمني):

يميز بين أزمة متكررة (دورية) تأخذ طابع التكرار والتوقع أحياناً، وأزمة غير متكررة (غير دورية) تحدث فجأة دون مقدمات، ولا ترتبط في حدوثها بأسباب متكررة.

#### ✚ الأزمات وفق شدة تأثيرها وعمقها:

يميز بين أزمة ظرفية هامشية محدودة التأثير وليدة الظروف وتنتهي بسرعة التعامل مع أسبابها لأنها أزمة بدون جذور، وعكسها أزمة جوهرية هيكلية التأثير.

#### ✚ الأزمات وفق المجال:

يميز بين أزمة مادية: تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه، أزمة معنوية ترتبط بذاتية الأفراد المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة والولاء، وأزمات مادية ومعنوية: غالباً ما تضم الأزمة الواحدة النوعين سابقى الذكر.

#### ✚ الأزمات من حيث القطاعات الاقتصادية:

إضافة إلى الأزمات القطاعية (الإقليمية) التي تصيب قطاع معين كالزراعة أو السياحة، أزمات أسرية (كوفاة عائلاً)، أزمات فردية (تصيب الفرد ما بعينه مادياً أو معنوياً كترك العمل أو الوفاة).

#### ✚ والأزمات وفق الشمولية (المستوى):

يميز بين أزمة جزئية، وأزمة شاملة، ولكن يمكن للأزمة الجزئية أن تصبح شاملة، ولعل أحسن مثال هو انتقال الأزمة العقارية الأمريكية إلى أزمة مالية عاصفة مست أغلب دول العالم تقريباً.

## 2-1) تقديم إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، وتتضمن العديد من الأنشطة، أهمها التنبؤ بالأزمات المحتملة، والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة.

ويعتبر علم إدارة الأزمات من العلوم المهمة الآن في الدول المتقدمة، فهناك العديد من البرامج الدراسية التي تهتم بهذا المجال المهم، كما أن هناك العديد من مراكز التدريب العملي المتقدمة لتدريب أعداد الكوادر البشرية للتعامل الناجح والسريع مع الأزمات والكوارث، وأيضاً توافر الأجهزة والمعدات الحديثة للتعامل معها، هذا بالإضافة للندوات والمؤتمرات وورش العمل والمؤلفات المتزايدة حول إدارة الأزمات والكوارث.

## ⊕ تعريف إدارة الأزمات:

اختلفت وجهات النظر حول مفهوم إدارة الأزمات لكونه يعد من بين الاهتمامات المشتركة بين الإداريين وعلماء النفس والاجتماع والسياسيين، لذا يصعب وضع تعريف محدد وشامل لإدارة الأزمات. ويعرف أحد علماء الإدارة إدارة الأزمة على أنها: "عملية إدارية تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية منها بما يحقق الاستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر مع اكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.

مثل تعريف الأزمة المتعدد الجوانب، تعرف إدارة الأزمة وفق صيغ مختلفة متعددة منها:

- إدارة الأزمات هي المحافظة على الأصول وممتلكات المؤسسة، وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات، كذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، والعمل على تجنب المخاطر المحتملة أو تخفيف أثرها على المؤسسة، في حالة عدم التمكن من تجنبها بالكامل<sup>21</sup>؛
- وإدارة الأزمات هي عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المؤسسة وربحيته أو بقاؤها في السوق<sup>22</sup>.

من خلال التعريفين، يمكن أن نستنتج تعريف إدارة الأزمات بأنها مجموعة الخطط والأساليب والإجراءات العلمية التي تهدف إلى السيطرة على الأزمة واحتوائها، من خلال تخطيطها وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها قبل وقوعها وأثناء حدوثها وبعدها.

يثار لبس بين **مفهوم إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات**، ويحتاج الأمر هنا إلى حل هذا اللبس بين هذين المفهومين، حيث أن الأول يعنى 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<sup>23</sup>.



### ⊕ أهمية إدارة الأزمات:

إن إدارة الأزمة تعنى طريقة التغلب عليها والتحكم بضغطها ومساراتها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن والحد من الخسائر لأدنى حد ممكن. ولا يعد حدوث الأزمات شيئاً جديداً في حد ذاته، سواء أكان على مستوى الفرد أم على مستوى مؤسسة أم على مستوى الدولة ككل ولكن الشيء الجديد هو أن الباحثين بدؤوا يولون هذه القضية الاهتمام اللازم، لأنهم شعروا أنه بإمكانهم فعل شيء حيال الأزمات وتحليلها، كما أن علم إدارة الأزمات، بدأ يظهر نتيجة لأن التطور العلمي، والتكنولوجي قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات وإدارتها وتحليلها. ومن هنا تبرز أهمية إدارة الأزمة، فتميز بذلك جانبين إيجابي وسلبى:

### ⊕ الجانب الإيجابي للأزمة:

يرى البعض أن للأزمات قد تكون محفزة، ولهذا ينظر من حيث أهميتها الإيجابية لأنها تؤدي إلى<sup>24</sup>:

- إظهار جوانب القصور والضعف المخفية تحت السطح؛
- الإسراع بعملية التغيير في الكيانات لتحقيق أهداف الكيان الإداري؛
- إتاحة الفرصة لظهور الأبطال من صناعات ومتخذي القرارات؛
- النجاح من خلال التغلب على التحديات؛
- وتحقيق ميزات تنافسية جديدة.

### ⊕ الجانب السلبي للأزمة:

بينما يرى البعض الآخر أن الأزمات لها انعكاسات مرتبطة بالجوانب السلبية لأنها تؤدي إلى<sup>25</sup>:

- تعرض وجود الكيان الإداري لخطر التغيرات الشاملة العنيفة كخطر التصفية؛
- تسبب التوتر العصبي الشديد لصناع ومتخذي القرار؛
- تؤدي إلى تشويه سمعة ومكانة الكيان الإداري ومتخذي القرار؛
- تسبب الخسارة بكل معانيها؛
- وتعوق الكيان الإداري عن تحقيق أهدافه.

### ⊕ مراحل إدارة الأزمات:

تعددت الآراء حول تحديد مراحل إدارة الأزمات، فمنهم من عدّها على أنها خطوات للتدخل في الأزمة، ومنهم من حددها في شكل خطوات للقائد وقت الأزمات، ومنهم من عرض منهاجاً للتعامل مع الأزمات<sup>26</sup>. وعليه، تمر عملية إدارة الأزمات بخمسة مراحل أساسية هي<sup>27</sup>:

### ⊕ 1- اكتشاف إشارات الإنذار:

هي مرحلة ميلاد الأزمة واستشعارها من خلال جملة من المؤشرات تتمثل في إشارات إنذار داخلية (مثل المؤشرات المالية، المؤشرات التسويقية والإدارية) وإشارات إنذار خارجية (مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية والتشريعية والأمنية والاجتماعية).

## 2- الاستعداد والوقاية:

من خلال تكوين نظام رقابي لمنع تفاقم وانتشار الأزمة لكل أنشطة المؤسسة، هذا النظام يشمل جميع الخطط والسيناريوهات وتحديد دور كل فرد للتصدي لهذه الأزمة.

## 3- احتواء الأضرار والحد منها:

هي مرحلة تفاقم الأزمة خاصة إذا كانت البيئة الإدارية تتصف بضعف الاتصالات ويطئ اتخاذ القرار واللامبالاة ولذلك لا بد من معرفة وتحديد كل الآثار الناتجة عنها وكيفية علاجها، هذه المرحلة تعمل بدرجة كبيرة على التقليل من حدة الخسائر وحشد جميع الجهود المادية والبشرية لتجاوزها.

## 4- استعادة النشاط:

تصل الأزمة في هذه المرحلة إلى التراجع أين تحققت قدرة التحكم فيها من طرف الإدارة، وبذلك تسترجع وتيرة النشاط من خلال ترميم ما حدث ومعالجة ما خلفته الأزمة فيحصل التوازن لأوضاع المؤسسة ويتحقق هذا الأخير من خلال: الرغبة والحرص على إعادة التوازن، المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن، والقدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن.

## 5- والتعلم واكتساب الخبرات:

وهي مرحلة تقييمية لكفاءة الإدارة في مواجهة الأزمة؛ حيث يتم استرجاع ودراسة وتحليل أحداثها واستخلاص الدروس والعبر من التجربة التي مرت بها المؤسسة لتحسين قدراتها مستقبلا.

## 1-3) التعامل مع الأزمات:

يجب على المؤسسة أن تقوم بمواجهة الأزمة بمخططات عمل عوضا من الانتظار ما يقدمه القدر<sup>28</sup>، ومن هذا المنطلق، نجد مجموعة الـ G20 خصصت بدءا من سنة 2008 تصور وقائي وتكاملي وشامل لمعالجة الأزمات<sup>29</sup>.

## ⊕ اعداد مخططات لمواجهة الأزمات:

قصد التعامل مع الازمة ومواجهتها، من أجل منع حدوثها أو التقليل من آثارها السلبية لا بد من التخطيط الجيد وتوفير المعلومات اللازمة وتوفير الخطط البديلة لاتخاذ القرار المناسب<sup>30</sup>.

نقوم باعداد مخططات لمواجهة الأزمات<sup>31</sup>:

- تبنى أنظمة للإنذار المبكر والتخطيط الجيد لاحتواء أية أزمة قبل حدوثها بوضع السيناريوهات والخطط المناسبة لكل ما يتوقع من أزمات قبل حدوثها وتدريب العاملين عليها وتوفير قاعدة بيانات تشمل كافة المعلومات الضرورية لإدارة الأزمة ومنع وقوعها أو الخروج منها بأقل الخسائر؛
- الجاهزية وسرعة التعامل مع الأزمة حيث يشكل عامل الزمن أهمية كبيرة على مستوى الأفراد والمؤسسات، فكلما كان الفرد أو المؤسسة على استعداد وجاهزية

فائقة ولديه القدرة للتعامل مع الأحداث بما يتطلبه من أشياء أمكن السيطرة على الأزمة واحتوائها والخروج منها بأقل الخسائر؛  
- والتعامل المباشر عنصر هام من عناصر إشاعة الطمأنينة وانعكاس للنقطة بالقدرة على التعامل مع الأزمة، كما أنه يقطع دابر الشائعات ويمسك بزمام المبادرة ويساعد على معرفة حجم الأزمة ومدى فداحتها الأمر الذي يمكن فريق العمل أو من أوكل إليه التعامل مع الأزمة من الاستعداد والتخطيط الجيد لاحتوائها.

### ✦ مراحل مخططات لمواجهة الأزمات:

يتم التعامل مع الأزمات من عدة أوجه وبصيغ مختلفة وحسب طبيعة النشاط المتضمن للأزمة<sup>32</sup> ووفق سياسة متعددة الاتجاهات في ثلاث محاور ينقسم كل محور الى تقسيمات وينتفرع الى تفرعات منها<sup>33</sup>:

### ✦ المحور الأول - ما قبل الأزمة:

يقع على كاهل المعنيين وضع سياسة التعامل مع الأزمة قبل وقوعها وهو ما يتمثل في وضع تصورات واحتمالات وقوع الأزمات وفق منظور علمي والتجارب السابقة للدول الأخرى وخاصة المجاورة لوضع سبلينات التعامل في الحسبان، والاستفادة من تجارب الآخرين وذلك برسم خطط عملية متفقة مع السياسة العامة للبلاد ومعطيات الوضع العام.

### ✦ المحور الثاني- أثناء وقوع الأزمة:

وهذا يعنى وقوع الخطر الذي كان متوقعا، أو ذلك الخطر الغير متوقع، وبدت آثاره تحصد الأرواح وتحطم الممتلكات وتدمير البنية الأساسية لحياة الإنسان، وتأتى على كل شئ أمامها دون استثناء وهنا يمكن التعامل الدقيق وتنفيذ الخطط وإبراز المهارات الإبداعية في تفعيل الموقف والوقوف على الأزمة والتعامل معها في صبر وأناة وشجاعة وتوضيحية ومثابرة لتناسق الأفعال، وتتكاتف الأعمال والإمكانات بحيث يمكن التصدي لتحديات الكارثة وخوض أعبائها لتخفيف ماعانة الناس وتقديم المساعدة لهم وهو خوض معركة حاسمة مع الحدث والذي جاء بمثابة رد فعل لها. وفي هذه الحالة، يأتي دور المعنيين محورياً للقيام بعمليات المواجهة والتدخل المباشر في الأحداث التي عادة ما تكون كبيرة الحجم وحادة التأثير فجعة تضرب ما يقع في نطاقها وتحيله دماراً وخراباً إلا ما شاء الله. فأول ما يقع على عاتق المعنيين تقدير حجم الأزمة، ومن ثم تقييم الموقف، ثم تحديد عناصر المواجهة من قوى بشرية أو آلية وأجهزة ومعدات التي تتناسب مع نوع الكارثة.

### ✦ والمحور الثالث- ما بعد الأزمة:

هي التي بدأت تستقر فيها الأوضاع بشكلها الملائم، وتوقفت عمليات التدخل لتبدأ عملية أخرى، هي عمليات إعادة الاوضاع الى ما كانت عليه، أو عمليات إعادة البناء واصلاح الأعطال، البدء فيها بأولويات ملحة يحتاجها الناس. ويتوقف عليها حياتهم، كالماء، والكهرباء، وتهئية المساكن ومخيمات الإيواء وتوفير بعض الخدمات العامة. وتمثل هذه المرحلة درجة كبيرة من الأهمية وتحتاج الى عمل متواصل لإنجازها فما بنى في سنين هدمته الكارثة في لحظات وما استنفذ مبالغ من طائل المال، أزيل في قصير سويغات الوقت.

## (2) أزمة مؤسسة Toyota وإدارتها:

بدأت قصة العيوب في أنظمة السرعة في سيارات Toyota في سنة 2004 عندما بدأت NHTSA إدارة السلامة المرورية للطرق السريعة الوطنية بفحص شكاوى تتعلق بهذا المشكل، حيث أن الفحوصات لم تعط أي نتيجة وتم اقفال الملف، وقد انجزت عدة تحقيقات في 2005 و2006، ولكنها لم تسفر عن وجود أي خلل.

بدأت المؤسسات اليابانية استدعاء المستثمرين وخبراء العلاقات العامة لدراسة إدارة الازمات وابتكار الحلول اللازمة لها بعد أن شعروا بالخطر نتيجة الانتقادات التي وجهت لمؤسسة Toyota للسيارات في الولايات المتحدة بشأن استجابتها البطيئة لأزمة العيوب والأعطال التي اكتشفت في سياراتها وأدت إلى قيامها بسحبها من مختلف انحاء العالم. وقام الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات يابانية في طوكيو، بزيارات إلى المؤسسات اليابانية في قطاعات مختلفة بدءا من التصنيع حتى الخدمات لتعريفهم بالدروس المستفادة من أزمة استدعاء مؤسسة Toyota لأكثر من 8 ملايين سيارة وكيفية تحسين أزمة الاتصالات لديهم، فالقضية ليست قضية Toyota ولكنها مسألة تشترك بها جميع المؤسسات اليابانية.<sup>34</sup>

## (1-2) وضعية مؤسسة Toyota قبل الأزمة:

ظلت مؤسسة صناعة السيارات اليابانية Toyota الاولى في العالم لعدة سنوات قبل جنرال موتورز General Motors الأمريكية وفولكسفاغن Volkswagen في ألمانيا. وكانت مبيعات Toyota زادت بنسبة 2% سنة 2013 بـ 9,98 مليون مركية، ثم جنرال موتورز في المرتبة الثانية له باعت 9,71 مليون مركية مقابل 9,70 مليون مركية لفولكسفاغن، وهو ما يجعلها تهدف للبقاء رقم واحد بحلول عام 2018. وفي العام الحالي (2014)، تهدف Toyota لزيادة مبيعاتها إلى 10,32 مليون وحدة. أن هذا الرقم يمثل زيادة قدرها بحوالي 4%، بما في ذلك مبيعات المؤسسات التابعة لها Daihatsu Motor وHino Motors. وبالفعل، كانت Toyota رقم واحد عالميا للفترة 2008-2010، تم تنزل للمركز الثالث سنة 2011 بعد الكوارث الطبيعية التي عانت منها اليابان وتايلاندا، قبل استئناف موقعها الريادي سنة 2012.<sup>35</sup>

## ⊕ حركية سوق السيارات:

رغم تعدد المؤسسات العالمية المختصة في صناعة وتركيب السيارات، إلا ان السوق العالمي يعرف احتكار عدد محدود من الصناعيين<sup>36</sup>، حيث أن في سنة 2010 كان ترتيب المراكز العشرة الأولى لحصص السوقية تعود لأربع مؤسسات يابانية واحدة كورية وثلاث أمريكية واثنان ألمانية<sup>37</sup>.

دون شك، كانت أزمة صناعة السيارات نتيجة مشؤومة للأزمة المالية<sup>38</sup>. عرف سوق السيارات تراجع بسبب الأزمة التي مست العالم سنة 2008 والسبب ليس فقط تدهور سوق القروض، بل أيضا لعدم استقرار سوق العمل وارتفاع أسعار الوقود. فقد بينت الإحصاءات

أن مبيعات السيارات في الفصل الأخير من سنة 2008 تراجعت بـ 30% مقارنة بنفس الفترة لسنة 2007. وكانت ارقام 2009 بنفس الوثيرة، حيث أن انخفاض المبيعات أدت إلى انخفاض معتبر في الإنتاج، فانخفض الإنتاج الإجمالي الأمريكي وحده بـ 34% مقارنة بـ 2008، إذ سجلت كل من مؤسساتي General Motors و Chrysler انخفاضا قدر بـ 48% و 57% على التوالي.

اجتاحت منتجات مؤسسة Toyota السوق خلال ثلاث عشرات، إذ انقلقت حصتها في السوق من 6.3% في الثمانينات لتنتقل إلى 7.9% في التسعينات ثم تصل لحوالي 13.8% في العشرية الأخيرة (2000-2010) أي بمعدل نمو سنوي يقدر بـ 2.5%. وهناك حديثين في غاية الأهمية سبقا الازمة التي مست مؤسسة Toyota:

- في سنة 2008، تفوقت مؤسسة Toyota على مؤسسة General Motors لتصبح أكبر مؤسسة منتجة للسيارات في العالم، المركز الذي احتلته مؤسسة منذ 77 سنة؛
- وسنة قبل الازمة (سنة 2009) أصبح السوق الصيني أكبر سوق للسيارات في العالم بدلا من السوق الأمريكي.

#### ✦ أسلوب عمل مؤسسة Toyota:

باعتبار الوصول لجودة المنتج هو الاساس والذي يرجع للعلامة ولتقديرات الزبائن<sup>39</sup>، تبنت مؤسسة Toyota ميثاقا للعمل عرف بـ "The Toyota Way"، كدليل لكل الموظفين ويشمل على عدة مبادئ، وأهمها:

- تبنى قرارات التسيير على فلسفة طويلة الأجل، ولو على حساب الأهداف المالية القصيرة الأجل؛

- وضع برامج وطرق عمل قادرة على ابراز المشاكل والتعرف عليها؛
- تبنى استراتيجية توزيع "PULL" لتفادي الفائض في الإنتاج؛
- تبنى ثقافة "أولوية حل المشاكل للوصول للجودة"؛
- الاعتراف بالمعايير كأساس للتحسين المستمر وجعل الموظفين أكثر استقلالية،
- استعمال فقط التكنولوجيات المجربة من أجل راحة الاشخاص والسير الحسن للإنتاج؛
- تنمية قياديين أكفاء متفهمين للعمل وفلسفة المؤسسة وقادرين على تعليمها للآخرين؛
- ان تمتلك اشخاص وفرق استثنائية تتابع فلسفة المؤسسة؛
- احترام توسع شبكة الشركاء والمموليين عن طريق تشجيعهم ومساعدتهم على التوسع؛
- التنقل الشخصي للمراقبة والتحقق من السير الحسن للعمل والفهم الجيد للأوضاع؛
- اتخاذ القرارات بتأني وبالمشاركة، وأخذ بالحسبان كل الاختيارات ثم وضعها قيد التطبيق سريعا؛
- وان تتقدم المؤسسة بصفة مستمرة عن طريق التحسين المستمر لمنتجاتها.

ركزت استراتيجية العمل للمؤسسة على بعدين اساسيين وهما: نظام الإنتاج لـ Toyota TPS<sup>40</sup> وتسيير التكاليف الاجتماعية، وهو يشمل التحسين المستمر والتسليم في الوقت مع مشاركة موسعة للعمال. وهو ما يشكل قوة المؤسسة ومنتجاتها، ورغم انه في شكله الخارجي يظهر كأنه مجموعة بسيطة من التطبيقات العملية والتسييرية إلا ان مؤسسات

أخرى لم تتمكن من تطبيقه. وقد ادخل هذا النظام فلسفة جديدة تمثلت في: التدفقات المنتظمة للإنتاج، مستوى منخفض للمخزون، بدائل سريعة للمنتجات، أنظمة رقابة أكثر شفافية، سيادة واستقلالية أكثر للموظفين واستراتيجية جديدة لتسيير العلاقات مع الموردين بتخفيض سعر التكلفة قدر المستطاع<sup>41</sup>.

## 2-2) تقديم أزمة مؤسسة Toyota:

تعرض أكيو تويووا رئيس مؤسسة Toyota شخصيا الى الهجوم العنيف بسبب الانتظار لأسابيع قبل مخاطبة وسائل الاعلام بشأن أزمة سحب السيارات التي تعاضمت بشكل سريع، وقد أدلى تويووا بشهادته امام الكونجرس الامريكى بشأن هذا الأمر ولكن 55% من المواطنين الامريكيين يعتقدون ان مؤسسة Toyota فشلت في الاستجابة سريعا الى عيوب السلامة المحتملة في سيارات شركته. وقد أنشأت Toyota إدارة لتحسين واصلاح الاعمال التجارية والتي كلفت بمهمة تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية.

وكانت مؤسسة Toyota اضطرت في نهاية العام 2009 ومطلع 2010 لسحب حوالي تسعة ملايين سيارة في العالم بسبب أعطال تقنية مختلفة، في ما اعتبر إحدى أسوأ الأزمات في تاريخ المجموعة<sup>42</sup>. وبهذا عرفت المؤسسة اسوء أيامها. المؤسسة التي عرفت بالبحث والمعالجة الآنية لمشاكلها لم تتمكن من احترام القواعد الأساسية في تسيير الأزمات، إذ واجهت نتائج مالية ونفسية جسيمة، فقد بينت دراسة ميدانية مباشرة بعد الأزمة انخفاض مستوى ولاء الزبائن، لقد شوهدت صورة "مؤسسة Toyota المسؤولة". ورغم الجهود المبذولة، إلا أن آثار الأزمة بقيت واضحة حتى بعد مرور سنتين<sup>43</sup>.

يمكن وضع تسلسل زمني لأحداث أزمة مؤسسة Toyota كما يلي:

- في 28 اوت 2009، حادث مميت في مدينة كاليفورنيا فجر أزمة 2010، عندما لم يتمكن سائق سيارة من Toyota من نوع lexus es 350 من السيطرة عليها نتيجة السرعة غير الارادية التي أصبحت تسيير بها السيارة وبصفة مفاجئة، وأدى الحادث لهلاك 4 اشخاص؛
- في 14 سبتمبر 2009، بين تقرير المؤسسة والسلطات المحلية أن البساط الأرضي للسيارة من جهة السائق لم يتم تثبيته بطريقة جيدة مما أدى إلى تداخله مع دواسة البنزين؛
- في 29 سبتمبر 2009، تستدعى المؤسسة 4200000 سيارة من نوع lexus من أجل المراقبة وإعادة ضبط البساط الداخلي؛
- في 02 أكتوبر 2009، يعتذر رئيس مجلس الإدارة علنيا لعائلات ضحايا الحادث الخطير وكذا لكل مالكي هذا النوع من السيارات على ما تم تسببه لهم؛
- في 18 أكتوبر 2009، تنشر جريدة لوس انجلس تايمز أن هناك تحقيقات تبين أن سيارات Toyota فيها خلل على مستوى دواسات البنزين، مما أدى الى وقوع عدة ضحايا كما يتكلم المقال عن مئات الشكاوى التي تم ايداعها؛
- في 25 أكتوبر 2009، تقرير لإدارة السلامة المرورية الطرق السريعة الوطنية NHTSA أن البساط الداخلي لم يكن المصمم لهذا النوع من السيارات، وهذا ما أدى الى انسداد دواسة البنزين؛
- في 02 نوفمبر 2009، تهاجم NHTSA المؤسسة، وتؤكد أن ما تم تقديمه في بلاغها ليس بواقعي؛

- في 08 نوفمبر 2009، جريدة لوس انجلس تايمز تنشر أن المؤسسة Toyota لم تأخذ بعين الاعتبار 1200 شكوى تتعلق بدواسة البنزين ثم تسجيلها خلال 8 سنوات الماضية؛
- في 29 نوفمبر 2009، مقال آخر يتكلم عن تسجيل 60 حالة أخرى لخلل في دواسة البنزين وإسراع غير الإرادي للسيارات تم احصائها وان NHTSA تتعامل مع Toyota بمرونة وتساهل؛
- في 05 ديسمبر 2009، ترد Toyota بأن البساط الأرضي للسيارات هو المسبب الرئيس في مشاكل الإسراع غير ارادي؛
- في 26 ديسمبر 2009، حادث آخر مميت لسيارة من نوع 2007 AVALON تسبب في هلاك 4 أشخاص، وكان الفراش الداخلي للسيارة منزوعا وموجود في صندوق السيارة؛
- في 21 جانفي 2010، تستدعي Toyota 2.3 مليون سيارة عبر العالم بسبب دواسة البنزين بدون إعطاء تفاصيل عن آجال التصليح؛
- في 26 جانفي 2010: تعلن المؤسسة تعليق مبيعات كل الأصناف التي تم استدعائها وغلق 5 مصانع للتركيب؛
- وفي 27 جانفي 2010؛ كشفت الصحافة أن مؤسسة Toyota لها شكوك في جودة الدواسة التي توردها لها مؤسسة CTS CORPORATION، حيث أن السيارات التي زودت بدواسة من موردها الآخر (le japonais denso) لم تعرف أي مشكل.

### **2-3) التعامل مع أزمة مؤسسة Toyota:**

إن تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون دوما نتيجة ردود أفعال غير تقليدية لمنظمات الاعمال المقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف، من هنا نجد معظم المؤسسات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات من خلال استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات<sup>44</sup>.

### **⊕ تحليل إدارة أزمة Toyota:**

كان السبب الفعلي لأزمة المؤسسة هو دواسة البنزين التي توردها مؤسسة أمريكية CTS CORPORATION، وهو يمثل العنصر الأساسي لتفجر الأزمة. وأن الأزمة التي تعرضت لها Toyota بينت انه خلال محاولاتها لاكتساح السوق، ابتعدت Toyota عن بعض قيمها والتي جاءت في ميثاقها. وقد أدت إلى المعاملة العشوائية مع المشكل، مما أدى إلى تكاليف إضافية كان بالإمكان تجنبها:

### **⊕ المرحلة التحذيرية للأزمة:**

لم تستجب للإنذارات التي سبقت الأزمة فلم تعط أهمية للشكاوى، حيث كان بإمكان القيام بالتعديلات الواجبة وخاصة أن تقرير خاص بثقة المستهلك لسنة 2007 بين أن مؤسسة Toyota نزلت من المرتبة الأولى إلى المرتبة الخامسة فيما يخص موثوقية المركبات. في افريل 2008 انخفضت نسبة التوصية على المؤسسة من 85 إلى 73%.

### ✚ مرحلة نشوء الأزمة:

وهي مرحلة لا رجوع في تسيير الازمات، حيث يصبح من الصعب استرجاع ما ثم فقده، وتصبح الأولوية لمراقبة الأزمة قدر الإمكان. ان نقطة الضعف في حالتنا هو عدم شفافية مؤسسة Toyota امام الصحافة محاولين إخفاء الواقع. ورغم ان المؤسسة كانت سبابة في استرجاع 4.2 مليون سيارة للمراقبة والفحص إلا ان الأحداث تسارعت خاصة وان الصحافة أصبحت طرف في الموضوع. ومن الصعب فهم لماذا مؤسسة Toyota المؤسسة التي اهم مبادئها التي جاءت في ميثاقها البحث عن حلول عن المشاكل في وقتها، لم تتخذ أي اجراء في هذه المرحلة.

### ✚ مرحلة انفجار الأزمة:

بسبب تأخرها في أخذ التدابير اللازمة وبسبب اتساع دائرة الأحداث السلبية التي توالفت، استلزمت هذه المرحلة موارد هامة لاسترجاع ثقة ال

زبائن ليس باتجاه سيارات Toyota ولكن باتجاه المؤسسة ككل أيضا. لم تكن الصعوبات في الموظفين وكوادر المؤسسة، ولكن تمثلت في عدم قدرة الإدارة العليا بتحديد بدقة سبب الخلل حتى تتمكن من معالجته.

### ✚ ومرحلة انحسار الأزمة (مرحلة حل الأزمة):

وهي المرحلة الأخيرة، إذ كان من الصعب في البداية على Toyota تحديد بدقة أصل المشكل لأن معيبتها للأسباب كانت خاطئة؛ فضلت إذن المؤسسة التفسيرات البسيطة المرتبطة بالأخطاء الإنسانية: البساط الأرضي غير صالح، غير موضوع بالطريقة الصحيحة، أنه مصمم لموديلات أخرى. هذا التشخيص الخاطئ كلف المؤسسة أكثر من 5.6 مليار دولار، فقد شرعت باستدعاء السيارات بهدف الحفاظ على صورة "المؤسسة المسؤولة".

وبعد عدة أحداث تمكنت المؤسسة من تشخيص جديد وصل للنتائج التالية: دواسات السرعة هي سبب المشكل، و فقط السيارات التي بها دواسات البنزين من صنع المورد CTS CORPORATION بها خلل<sup>45</sup>، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



### شكل 03: دواسات البنزين أصل أزمة Toyota



### ❖ الاستفادة من الأزمة عند مؤسسة Toyota:

حاولت مؤسسة Toyota معالجة الأزمة عن طريق استدعاء كل السيارات وتعويض دواسة البنزين بأخرى جديدة، كما قام المورد بتحسين كمبيوتر القيادة من أجل إدخال نظام وقائي جديد (الذي يوقف دواسة البنزين بصفة أوتوماتيكية عند تشغيل دواسة الكبح)، كما قررت المؤسسة غلق 5 مصانع وتوقيف بيع السيارات التي لها علاقة بالحوادث التي تم تسجيلها. ومن جهة أخرى قامت المؤسسة بنشر عدة إعلانات في الصفحة الأولى للجرائد لتنبية الزبائن لسيارات التي تم استدعاؤها وعن توقيف الإنتاج لبعض الموديلات.

ولمعالجة ما تم فقده في الأزمة ولاسترجاع ثقة المستهلكين، باشرت المؤسسة في عدة تغييرات، قدمها رئيس المجموعة في ندوة صحفية 05 فيفري 2010، وتتمثل هذه التغييرات في خطة اصلاح جديدة شملت:

- تحسين سبرورة مراقبة الجودة؛
- تحسين الأبحاث المرتبطة بالزبائن؛
- رفع مستوى الاتصال (الداخلي والخارجي)؛
- وتحسين الاستقلالية الجهوية.

وفي مارس 2010، اعترف مسيرو المؤسسة أمام الكونغرس الأمريكي بمسؤوليتهم وأكدوا مراجعتهم لقائمة الأولويات لتصبح: 1-الأمان، 2-الجودة، 3-الحجم. والخلاصة، تبين التجارب أن إدارة الازمات قد تكون من سوء تصرف مسيري المؤسسات الذين تتجاوزهم أحيانا الاحداث<sup>46</sup>.

### خاتمة:

- في الختام، يمكن القول أنه بالرغم من ادارة الأزمة من قبل مؤسسة Toyota، إلا نتائج الأزمة كانت بحصيلة خسائر علي عدة مستويات:
- خسارة في الإيرادات الناتجة عن توقيف الإنتاج والبيع (قدرت بـ 895 مليون دولار)؛
  - خسارة نتيجة الشكاوي العديدة والمتابعات القضائية، حيث في سنة 2010 واجهت المؤسسة أكثر من 300 متابعة قضائية وثلاث متابعات من قبل مساهمي المؤسسة (التستر عن حقائق واعلانات الكاذبة)، بالإضافة إلى الحملة التي شنتها وسائل الإعلام، وقد قدرت هذه الخسائر بـ 11 مليار دولار؛
  - خسارة نتيجة العقوبات المدنية المفروضة من الحكومة الأمريكية نتيجة إخفاء معلومات تتعلق بالأمن العام (حوالي 16.375 مليون)؛
  - خسائر تتعلق بمصاريف القضاء تتعلق باتعاب المحامين؛
  - خسائر تتعلق بتعليق بيع 8 موديلات قدرت بـ 54 مليون دولار يوميا؛
  - خسائر تتعلق بانخفاض أسعار اسهم المؤسسة (انخفاض بـ 9% خلال سنة أي ما يقارب 11 مليار دولار)؛
  - خسائر تتعلق بانخفاض المبيعات حيث ان الحصص السوقية للمؤسسة انخفضت من 17.5% في 15 جانفي 2010 إلى 12.1% في 15 فيفري من نفس السنة فاسحة المجال للمؤسسات المنافسة التي استفادت من الوضع؛
  - وبالإضافة الى التكاليف الاسترجاع الأول اي تكاليف التشخيص الأول الخاطيء اين قامت باستبدال البساط الداخلي وتصليح دواسات السرعة، و قدرت هذه بـ 5.6 مليار دولار .

تخلف الأزمة، في المؤسسات (منظمات الأعمال الصناعية)، أضرار ونفقات باهظة خاصة إن تأخر تشخيص المسببات الفعلية لها. إن تحديد تلك الأسباب، هو البداية الحقيقية للمواجهة وهو ما لوحظ غيابها لدى مؤسسة Toyota التي تكبدت خسائر كبيرة نتيجة تأخرها في تحديد السبب الفعلي للخلل التقني الذي أصاب تلك السيارات، كما أنها ابتعدت عن ميثاق الأعمال الذي كانت قد وضعت له نفسها والذي من أهم مبادئه حل المشكلة حين وقوعها، وهذا ما لم يتم فعلا. وبالتالي نؤكد الفرضية الأساسية للبحث والتي تنص على أنه لا يمكن للمؤسسات الصناعية أن تدير الازمات التي تتعرض لها دون وجود تكلفة مالية كبيرة.

**الهوامش والمراجع:**

1 بالإنجليزية: Toyota Motor Corporation. وكانت المركبات تُباع تحت اسم "تويوتا"، وهو اسم عائلة مؤسس الشركة "كيشيرو تويوتا"، لكن ريسابورو تويوتا، الذي تزوج من العائلة ولم يكن يحمل الاسم، فضل استخدام تسمية "تويوتا" لأنها أسهل كتابةً في اللغة اليابانية، ومظهرها أبسط وتُسمع أفضل بحرفي "تاء" لفظ "تويوتا" يعني حرفياً "حقل الأرز الخصيب".

2 كمفهوم الاصطلاحي، الأزمة هي موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات، ويخرج عن إطار العمل المعتاد، ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجآت إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، وتفرز أثاراً مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتحسن والتعلم. ارجع إلى فاروق السيد عثمان، «التفاوض وإدارة الأزمات»، ط. دار الأمين للنشر، القاهرة، 2004، ص 123.

3 نجم العزاوي، «اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الأزمة»، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع حول «تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات، الفرص، الافاق»، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، 03-05/11/2009.

4 السيد عليوة، «مخاطر العولمة والإرهاب الدولي»، ط. دار الأمين للنشر (الطبعة الثانية)، القاهرة، 2002، ص 13.

5 يعرف قاموس مختار الصحاح الأزمة بأنها الشدة والفقط (أزم) عن الشيء أمسك عنه وفي الحديث أن عمر رضي الله عنه سأل الحارث بن كعدة الدواء فقال "الأزم" يعني الحميه وكان طبيب العرب. و"المأزم" المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم. ارجع في هذا الشأن، بلال خلف السكارنة، «خطط الطوارئ ودورها في مواجهة الأزمات»، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول «إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة»، المنظم من قبل كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، يومي 26 و27 ماي 2008.

6 CANETTI Charles, CATINAUD Claudine & KOCH Thierry, «Manager l'urgence», ed. Dunod, Paris, 2013, p. VIII.

7 السيد عليوة، «إدارة الأزمات في المستشفيات»، ط. إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 13.

8 يُقصد بحالة المخاطرة (risque) تلك الحالة التي تقوم على افتراض عدم استطاعة التنبؤ على وجه الدقة بالحدث المنتظر وقوعه مستقبلاً رغم معرفة مسبقة بالنتائج المتوقعة مستقبلاً (تحقيق إما نتائج إيجابية أو نتائج سلبية) وبفضل توزيع احتمالي للحدث يجعل المعاملة باحتمالات موضوعية نسبياً (لاعتمادها على نتائج موضوعية)، فإلقاء قطعة نقود تشكل حالة مخاطرة، فالرهان احتمال معروف إما الحصول على الصورة وإما الحصول على الرقم، وأي غش غير متوقع، فاحتمال تحقق أية نتيجة هو النصف «1/2» وهذا ما يفرق حالة المخاطرة من حالة عدم التأكد؛ ففي عدم التأكد لا نعرف احتمالات تحقق حادثة معينة، بينما في عدم المخاطرة تكون احتمالات حدوث حادثة معروفة.

9 تعريف القاموس الإنجليزي Webster dictionary.

10 تعريف القاموس الأمريكي Long new universal dictionary.

11 هيل عجمي جميل، «الأزمات المالية: مفهومها ومؤشراتها وإمكانية التنبؤ بها في بلدان مختارة»، مجلة جامعة دمشق، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، 2003، ص ص 279-299.

12 مقال، «إدارة الأزمات»، 2009/04/14.

<http://www.startimes.com/f.aspx?t=16146648>

13 بوعشة مبارك، «استراتيجية التعامل مع مراحل الأزمة»، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول «إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة» المنظم من قبل كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، يومي 26 و27 ماي 2008.

14 LACOSTE Olivier, «Comprendre les crises financières», ed. Eyrolles, Paris, 2009, p. 25.

15 عبد الله عبد الرحمان البريدي، «الإبداع يخنق الأزمات»، ط. بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، 1999، ص ص 22 و 23.

16 حامد عبد حمد الدليمي، «إدارة الأزمات في بيئة العولمة: حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق»، أطروحة دكتوراه في إدارة المشاريع، جامعة سانت كلمنتس العالمية البريطانية St. Clements University، 2008، ص 66.

17 عبد الله بن متعب بن أرم، حول «اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية»، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005 ص [ 34 ] نقلا عن الخضير محسن احمد، إدارة الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003، ص ص [ 65-66].  
المنظم من قبل كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، يومي 26 و 27 ماي 2008.

18 براق محمد & عدنان مريزق، «دور المعلومات في إدارة الأزمات- إشارة إلى حالة المؤسسات الصحية»، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول «إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة» المنظم من قبل كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، يومي 26 و 27 ماي 2008.

19 براق محمد & عدنان مريزق، مرجع سابق.

20 وعنينية وهيبة & وساعد قرمش زهرة، «دور القائد المبدع وفريق عمله في إدارة الأزمات»، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول «إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة» المنظم من قبل كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، يومي 26 و 27 ماي 2008.

21 محمد فوزي محمد، «سبل التغلب على الأزمات ومواجهتها»، 2011/05/01،  
[http://www.betterlife-uk.com/arabic/view\\_art.php?id=345](http://www.betterlife-uk.com/arabic/view_art.php?id=345)

22 غسان عيسى العمري، «التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات في العنف الطلابي في الجامعات»، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول «إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة» المنظم من قبل كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، يومي 26 و 27 ماي 2008.

23 تومي ميلود & صولح سماح، «مستلزمات إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة»، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول «إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة» المنظم من قبل كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، يومي 26 و 27 ماي 2008.

24 سيد الهواري، «الموجز في إدارة الأزمات: أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة»، ط. مكتبة عين شمس للتوزيع، القاهرة، 1998، ص 12.

25 سيد الهواري، ص 12، مرجع سابق.

26 مشعان الشاطري، «مراحل إدارة الأزمات»، 2011/06/19،  
<http://www.hrdiscussion.com/hr32794.html>

27 بوغازي فريدة & مرقع أمال، «إدارة الأزمات التسويقية: دراسة مقارنة»، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول «إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة» المنظم من قبل كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، يومي 26 و 27 ماي 2008 [نقلا عن أحمد محمد غنيم، «مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات»، ط. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة (مصر)، 2004، ص 79

28 COLIN Jérôme, FOUQUE Florent & autres, «10 Conseils Lean contre la crise», ed. CUBIK Diffusion, Mions (France), 2012,  
<http://www.excellence-operationnelle.tv>

29 PERRUT Dominique, «La régulation financière après la crise des subprimes: quelles leçons et quelles réformes?», In revue Question d'Europe n° 246, 02 juillet 2012, pp. 1-9.

30 مقال، «التخطيط الإعلامي عامل دائم لفريق إدارة الأزمة»، يومية الوحدة السورية - اللاذقية، 2011/12/26

<http://wehda.alwehda.gov.sy>

31 محمد فوزى محمد، «سبل التغلب على الأزمات ومواجهتها»، 2011/05/01

[http://www.betterlife-uk.com/arabic/view\\_art.php?Id=345](http://www.betterlife-uk.com/arabic/view_art.php?Id=345)

32 KEREBEL Pascal, «Management des risques, Inclus secteurs Banque et Assurance», ed. Eyrolles, Paris, 2009, pp. 27-28.

33 بلال خلف السكارنة، «خطط الطوارئ ودورها في مواجهة الأزمات»، مرجع سابق.

34 نهال صلاح، «مشاكل تويوتا تدفع الشركات اليابانية لتفعيل إدارة»، 2010/03/10

<http://www.almalnews.com/Pages/StoryDetails.aspx?ID=31401#.Utb8w2DLR6o>

35 Article, «Toyota est resté numéro un mondial de l'automobile en 2013», 23/01/2014,

<http://fr.reuters.com/article/frEuroRpt/idFRL5N0KX15R20140123>

36 Collectif, «Les effets de la crise: L'industrie automobile, le marché des bureaux, le transport de marchandises et l'immobilier résidentiel», ed. Institut d'Aménagement et d'Urbanisme, Paris, Juillet 2010, p. 6.

37 Article, «Toyota, numéro un mondial, frôle les 10 millions voitures vendues», publié le Par AFP 23/01/2014,

[http://lexpansion.lexpress.fr/actualites/1/actualite-economique/toyota-numero-un-mondial-frole-les-10-millions-voitures-vendues\\_1461764.html](http://lexpansion.lexpress.fr/actualites/1/actualite-economique/toyota-numero-un-mondial-frole-les-10-millions-voitures-vendues_1461764.html)

38 FREYSSINET Michel & JETIN Bruno, «Crise financière ou crise d'un modèle de capitalisme? Les enseignements de la crise des Big Three», communication au 17 ème Colloque International du GERPISA (Groupe d'Étude et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile), Paris, les 17-19/06/2009.

39 ارجع إلى:

- KAPFERER Jean-NoËL, «Les marques capital de l'entreprise: Créer et développer des marques fortes», ed. Organisation & Eyrolles, Paris, 2009, p. 37;

- & GIORDANO Jean-Louis, «L'approche qualité perçue», ed. Eyrolles, Paris, 2006, p. 18.

40 Toyota Production System.

41 SHIMIZU Koïchi, «KAIZEN et gestion du travail chez Toyota Motor et Toyota Motor Kyushu: Un probleme dans la trajectoire de Toyota», Actes du GERPISA n°13, Faculté des Sciences Economiques, Université de Okayama, 3-1-1 Tsushima Naka, 700 Okayama, Japon, 1993, p. 17.

42 مقال، «تويوتا تبقى اكبر مصنع للسيارات في العالم في 2010 رغم أزمة سحب السيارات»، 2011/01/24

[http://www.aleqt.com/2011/01/24/article\\_495539.html](http://www.aleqt.com/2011/01/24/article_495539.html)

**43** FOUGERE Denis, GOLFIER Cécile, HORNEY Guillaume Horny & KREMP Elisabeth, «Quel a été l'impact de la crise de 2008 sur la défaillance des entreprises?», In revue Economie et Statistique de l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques), n°462-463 (France), 2013, pp. 69-97.

**44** مقال، «إدارة الأزمات»، مرجع سابق.

**45** لمزيد من الأيضاح، يمكن الرجوع لمقالات عدة، منها:

- مقال، «أزمة تويوتا في الاعطال والخلل الفني في دواسة البنزين»، 2010/02/18،

<http://www.alajman.net/vb/showthread.php?t=93785>

- & مقال، «توضيح بخصوص مشكلة دواسة البنزين في سيارات تويوتا»، 2010/04/20،

<http://www.assayarat.com/forums/thread206027.html>

**46** CANETTI Charles, CATINAUD Claudine & KOCH Thierry, «Manager l'urgence», ed. Dunod, Paris, 2013, p. VIII.