

## دور أنظمة الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات

## The role of early warning systems in predicting crises

سليمة قواسمية<sup>1</sup>Salima Gouasmia<sup>1</sup><sup>1</sup> محبر المالية الدولية ودراسة الحوكمة والنهوض الاقتصادي، جامعة باجي مختار، عنابة، (الجزائر)،[salima.gouasmia@univ-annaba.org](mailto:salima.gouasmia@univ-annaba.org)

تاريخ النشر: 2021/11/06

تاريخ القبول: 2021/09/22

تاريخ الاستلام: 2021/09/06

## ملخص:

تهدف دراستنا إلى تسليط الضوء على دور أنظمة الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات، خصوصا في ظل بيئة تتميز بعدم التأكد.

توصلنا من خلال بحثنا إلى مساهمة نظام الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات وخاصة من خلال تأثير عوامل نظام الإنذار المبكر في إدارة الأزمات. تم اقتراح ضرورة إدراج نظام الإنذار المبكر كخلية مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وخاصة من خلال ظل التأثيرات السلبية التي عرفها العالم جراء التغير المستمر للبيئة.

كلمات مفتاحية: نظام إنذار مبكر؛ إدارة الأزمات؛ تنبؤ؛ مؤسسة اقتصادية.

تصنيفات JEL : M15 ; G230

## Abstract:

Our study aims to shed light on the role of early warning systems in predicting crises, especially in an environment characterized by uncertainty.

Through our research, we found the contribution of the early warning system to crisis management and prediction, especially through the influence of early warning system factors in crisis management. It was suggested that the early warning system should be included as an independent cell within the organizational structure, especially in light of the negative impacts that the world has known as result of the corona crisis.

المؤلف المرسل: سليمة قواسمية، الإيميل: [gouasmia.salima36@gmail.com](mailto:gouasmia.salima36@gmail.com)

**Keywords:** Early warning system ; crisis management ; prediction ; economic institution

**JEL Classification Codes:** G230 , M15

## 1. مقدمة:

تقتضي الظروف الاستثنائية التي يمر بها العالم عموما والجزائر بالقيام باتخاذ تدابير مسبقة للتعامل مع الوضع الراهن في البلاد، فنظام الإنذار المبكر نظام يهدف لاتخاذ التدابير والإجراءات بناء على جملة من الإشارات الضعيفة تمكن من إدارة الأزمات قبل حدوثها من خلال التنبؤ.

إن إدارة الأزمات ليست بالأمر السهل بل تتطلب عدة أساليب للتوجه لذلك، ونظام الإنذار المبكر من بين هذه الأساليب، لذلك وجب تفعيله ضمن المؤسسات لتسهيل الوصول إلى حلول قبل تفاقم الأزمات وصعوبة إدارتها.

## مشكلة الدراسة:

تعاني جميع البلدان على حد سواء بأزمات مختلفة وجب إدارتها للوصول إلى الأهداف المسطرة، وعليه يعد نظام الإنذار المبكر من بين الآليات التي تمكن من ذلك. وبناء على ذلك يمكننا طرح التساؤل الرئيسي:

**كيف يساهم نظام الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية؟**

من خلال الإشكالية نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم نظام المعلومات في التنبؤ بالأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية؟
- هل يساهم نظام الاتصال في التنبؤ بالأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية؟
- هل تساهم مهارات فريق الأزمات في التنبؤ بالأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية؟
- هل تساهم عملية اتخاذ القرارات في التنبؤ بالأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية؟

ولإجابة على هذه الإشكالية تم الانطلاق من الفرضية الرئيسية:

- لا يساهم نظام الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية:

- لا يساهم نظام المعلومات في التنبؤ بالأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية؛
- لا يساهم نظام الاتصال في التنبؤ بالأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية؛
- لا تساهم مهارات فريق الأزمات في التنبؤ بالأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية؛
- لا تساهم عملية اتخاذ القرارات في التنبؤ بالأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية.

#### أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته من كون نظم الإنذار المبكر تمثل عنصرا هاما في إدارة الأزمات والتنبؤ بها، إذ يتم الاعتماد على نظم الإنذار المبكر من أجل استباق الإشارات التي يكون هدفها هو استباق التغيرات وتهيؤ المنظمة لها، أين تبقى دائما في حالة من الفطنة ولا يفاجئها ما يمكن أن يحدث في القريب.

#### أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح المفاهيم الأساسية بتسليط الضوء على متغيرات الدراسة (نظم الإنذار المبكر وإدارة الأزمات)؛
- توضيح أهمية تبني نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية؛
- محاولة الإجابة على الإشكالية والتي تبرز كيفية مساهمة عوامل الإنذار المبكر في إدارة الأزمات والتنبؤ بها.

**منهجية الدراسة:** للإجابة على هذه الإشكالية، فقد تم تقسيم البحث إلى 03 محاور:

**المحور الأول:** إدارة الأزمات.

**المحور الثاني:** نظام الإنذار المبكر.

**المحور الثالث:** مساهمة نظام الإنذار المبكر في التنبؤ وإدارة الأزمات.

**منهج الدراسة:** اعتمدنا المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل البيانات من أجل دراسة مختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع نظم الإنذار المبكر وإدارة الأزمات.

**الدراسات السابقة:**

- دراسة (طبي و كروش، 2019)، دور نظم الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات المالية وإدارتها، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 03، العدد 02.

انطلق الباحثان في دراستهما من التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى نجاعة الأساليب الحديثة للتنبؤ بالأزمات المالية وإدارتها؟

هدفت الدراسة إلى محاولة تشخيص أسباب الأزمات المالية ودراسة إستراتيجية إدارتها، بالإضافة إلى إبراز مدى كفاءة نظم الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات، عرض تجربة بعض البلدان في التنبؤ بالأزمات المالية.

توصل الباحثان إلى أن دراسة وتحليل الأزمات يعد أساس التنبؤ بالأزمات، فدراسة نظم الإنذار المبكرة على الارتفاع في سعر الصرف الحقيقي، العجز في الميزان التجاري... الخ، تدل على تعرض البلدان محل الدراسة لأزمة مالية، كما يصعب أن تتنبأ نماذج الإنذار المبكر بالأزمات التي تكون نتيجة نقص الرقابة، وانعدام الشفافية في البنوك وغير ذلك.

- دراسة (بوخرص و علوطي، 2018)، العمل على إنشاء نظام إنذار مبكر للأزمات بالاستعانة بمقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية (دراسة تحليلية)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 14، العدد 19.

انطلق الباحثان في دراستهما من التساؤل الرئيسي التالي: ما هو الدور الذي تلعبه لوحة القيادة المستقبلية في إنشاء نظام إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات والتنبؤ بها؟

هدفت الدراسة إلى تبيان الدور الذي تلعبه لوحة القيادة المستقبلية في إنشاء نظام إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات من خلال المقاييس والمؤشرات العامة لأبعاد لوحة القيادة المستقبلية.

توصل الباحثان من خلال دراستهما إلى أن لوحة القيادة المستقبلية لها دور فعال في استكشاف الأزمات والتنبؤ بها قبل حدوثها، وذلك من خلال التحليل الجيد للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة التي تظهر إشارات يتم ترجمتها بواسطة مؤشرات لوحة القيادة المستقبلية.

● أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- نقاط التشابه: تفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية
  - من حيث تناولها أساسيات الموضوع (مفاهيم، أنواع، سيروية، آليات، ... الخ)؛
  - من ناحية التطرق لدراسة التنبؤ بالأزمات.
- ثانياً- أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
- في المجال الزمني، حيث أجريت الدراسات السابقة ما بين (2018-2019)، بينما دراستنا سنجرىها في الفترة الحالية 2021؛
  - من منظور ربط نظام الإنذار المبكر بالتنبؤ بالأزمات؛
  - من حيث الهدف؛ تهدف الدراسة الحالية لمعرفة دور نظام الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات مع الإشارة لتجارب عربية.

## 2. إدارة الأزمات:

تمثل إدارة الأزمات في مختلف الإستراتيجيات والخطط التي تنتهجها المنظمة بغرض التصدي للحالات غير العادية خدمة لتحقيق أهدافها.

### 1.2 ماهية إدارة الأزمات:

- مفهوم إدارة الأزمات: >> سلسلة من الأنشطة والإجراءات المحددة التي تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة من مداخل ثلاث هي: منع الأزمة، الاستعداد للأزمة وقت حدوثها، إجراءات ما بعد الأزمة <<. (جاء الرب، 2015، صفحة 106)

- مميزات إدارة الأزمات: تتميز إدارة الأزمة بما يلي:
- إدارة الأزمات مسؤولية جماعية تنتمي للعمل الجماعي التي تتداخل وتتمازج فيه أدوار ونشاطات أجهزة وكيانات متعددة؛
- أن التكوين التنظيمي القائم على البنية الوظيفية بما فيه من تجزئة للاختصاصات والمسؤوليات وبما يكتنفه من محدودية وبطء في الاتصالات لا يمكنه معالجة الأزمات؛

- أن التنسيق التنظيمي لإدارة الأزمات ينبغي أن يبنى على منظومة تتفاعل فيها نشاطات وجهود كل الكيانات والخبرات ذات العلاقة بإدارة الأزمة وأن يتسم بالمرونة بالقدر الذي يسمح له بالتكيف مع التغيرات التي تستجد مع الأزمات. (الصيرفي، 2008، صفحة 28)

### - أهداف إدارة الأزمات:

- التنبؤ بالأزمات والإحساس بالمشكلات واكتشاف السليبيات قبل وقوعها؛
- وضع خطة مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات؛
- رفع التقارير والمعلومات المهمة باستمرار إلى الإدارة العليا؛
- تقديم توجيهات لمختلف المستويات الإدارية لتوضيح كيفية التعامل مع الأمور والتصرف الحكيم لكل موقف؛
- معالجة الأزمات المالية والقضاء على المشكلات الإدارية في حال حدوثها؛
- تخفيف حالة الخوف كإجراء عملي سريع لمعرفة كيفية مواجهة الخطر ونشر الأمان وطمأنة الموظفين والعملاء على السيطرة على الأزمات والقضاء على المشكلات في أسرع وقت؛
- تتبع ورصد كل التحركات ومعرفة كل المستجدات من الأحداث والأخبار في كل الاتجاهات الأخرى والمقابلة من المؤسسات الأخرى؛
- تحديد الأزمة الحالية بدقة عالية ووصفها بدراسة كاملة؛
- العمل على خلق روح التعاون ونشر الألفة بين الموظفين فيما بينهم وفي علاقاتهم مع المسؤولين والإداريين. (بن حكمت الحريري، 2012، الصفحات 46-47)

### 2.2 مجالات تطبيق إدارة الأزمات:

- البنوك والمؤسسات المالية والبنوك التجارية والمصارف والبنوك المتخصصة والزراعية والعقارية والبنوك المركزية؛
- الشركات التجارية وشركات التصدير والاستيراد؛
- المنظمات الخدمية مثل المدارس والمستشفيات والمراكز العلمية والفنادق؛

- الهيئات السياسية والجهات الدبلوماسية والمكاتب الرسمية التابعة للدول والحكومة والأمن العام مثل السفارات والمراكز الثقافية العلمية والجاليات الدولية والملحقات الأمنية والملحقات الثقافية؛
- الوزارات والمنظمات الحكومية ومكاتب العمل الحكومي؛
- المنظمات الرأسمالية والتي تعتمد على تحقيق الربح وزيادة معدلات نمو العائد بشكل أساسي وتزن الأمور بميزان المال وزيادة تحقيق المكاسب؛
- الهيئات الخدمية والتي تعتمد على تقديم الخدمات دون الاهتمام بالأرباح والمنظمات الغير هادفة للربح
- المؤسسات الأمنية والجهات المعنية بالأمن والحفاظة على الاستقرار والأمن والأمان والمؤسسات المهتمة بملاحقة المجرمين والمخربين والإرهابيين... (بن حكمت الحريري، 2012، الصفحات 56-57)

### 3.2 مقومات إدارة الأزمات:

يقول الخضيرى بأن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت نفسه تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل. ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية ومهارات خاصة، وهذا ما يطلق عليه بالإدارة بالاستثناء، حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة.

### 3. أنظمة الإنذار المبكر:

يعبر نظام الإنذار المبكر نظام للرقابة على الأزمات أو إدارتها، فهو يمكن من معرفة قرب وقوع الأزمة لكن بغض النظر عن الدقة في وقتها.

### 1.3 ماهية نظام الإنذار المبكر:

- مفهوم نظام الإنذار المبكر: تعتبر تلك التصرفات التي يتم إتباعها للحد من أسباب الأزمة وتقليل مخاطرها فهي تعبر عن قرب وقوع أزمة، وتمثل هذه الإشارات مشكلة فالمديرون يقومون باستقبال العديد من أنواع الإشارات في وقت واحد، ويصعب التقاط الإشارات الحقيقية والهامة،

وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة. (الخبراء، 2014، صفحة 16) يمكن أن يفسر نظام الإنذار المبكر **04 احتمالات** من تحليل المعلومات والإشارات وهي:

- **التوفيق:** ويعني ثبوت وصدق المعلومات والإشارات في التعرف على بوادر الأزمة قريبة الحدوث؛
- **الفشل:** يقصد به فشل المديرين في المنظمة على تحليل المعلومات، مما ينتج عن ذلك حدوث أزمة وكارثة حقيقية؛

- **الإنذار الكاذب:** أي محاولة تضليل متخذ القرار أو المدير بشأن حدوث أزمة وشيكة الوقوع، إذ أن هذه المعلومات يمكن أن تكون غير صحيحة سواء عن قصد أو غيره؛

- **الرفض الصحيح:** يعزم المسير أ و المدير على عدم صحة المعلومات بشأن حدوث أزمة، وهذا ما ينتج عنه حسن اختيار القرارات من قبل المدير. (بوخرص و علوطي، 2018، صفحة 04)

– **أهمية نظام الإنذار المبكر:** تبرز أهمية نظام الإنذار المبكر في معرفة وقت حدوث الأزمة، لكن الموعد الذي تقع فيه الأزمة يبقى مجهولا في أغلب الأحيان، يعطينا تفصيلا كاملا عن البيانات بصفة دورية مما يساعد على الرقابة التامة، وكذا نظام مختصر لمتخذ القرار، ارتباط نظام الإنذار المبكر بظاهرة عدوى انتقال الأزمات وآليات انتقال الأزمة وهذا من خلال معرفة مميزات اقتصادية البلدان التي تعرضت للعدوى، أهمية التحديث المستمر لقائمة مؤشرات نظام الإنذار المبكر وهذا للمرونة التي يتميز بها النظام الاقتصادي نتيجة لارتباط المتغيرات الاقتصادية ببعضها، فمثلا تدفقات رؤوس الأموال تؤثر على سعر صرف العملة. (جليد، 2013، صفحة 151)

### 2.3 العوامل المؤثرة في فعالية نظام الإنذار المبكر

توجد عدة عوامل تؤثر في زيادة فعالية نظام الإنذار المبكر أو العكس أي التقليل من فعالية والحد

من نشاطه، نذكر منها:

- **فاعلية نظام المعلومات:** يحتاج نظام الإنذار المبكر إلى كم هائل من المعلومات ومتابعة تطورها ومصدرها.



- **فعالية نظام الاتصال:** فكلما كان الاتصال يؤدي دوره بشكل فعال كلما ساعد في كفاءة عمل نظام الإنذار عن طريق اكتشاف الأزمات مبكرا وتداركها.
- **مهارات وكفاءة فريق إدارة الأزمات:** يعتبر فريق إدارة الأزمات من ضمن أهم العوامل التي تساعد في تفعيل نظام الإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات، حيث أنه كلما كان فريق الأزمة أو إدارة الأزمة أشخاص مؤهلين وذوي خبرة إدارية كلما أضحى على نظام الإنذار المبكر السرعة في حل المشكلات ومواكبتها قبل خروجها عن السيطرة، والعكس صحيح في حال فريق إدارة الأزمات ذو خبرة قليلة وكفاءة متدنية.
- **فعالية القيادة في اتخاذ القرارات الحاسمة:** إن نجاعة وحسن عمل فريق إدارة الأزمات في احتواء الأزمة والخروج بأقل الأضرار والخسائر، مرهون بحسن اختيار القائد في هذه المهمة أو من هو مسؤول عن تسيير هذه المؤسسة، حيث أن سلوكيات القائد الفطرية أو المكتسبة كلها مميزات تستعده على استشعار الأزمات وإيجاد الحلول المبكرة قبل فوات الأوان. (بوخرص و علوطي، 2018، صفحة 05)

### 3.3 آليات عمل نظام الإنذار المبكر: يمكن إتباع الخطوات التالية في تصميم نظام الإنذار المبكر:

- **الخطوة الأولى:** تشمل اختيار المؤشرات القيادية التي من خلالها يمكن أن تعكس حالة المخاطرة وتمثلها بشكل مناسب، وتعتمد عملية اختيار المؤشرات القيادية على النظرية الاقتصادية والتجارب العملية السابقة للأزمات. تصنف هذه المؤشرات إلى مؤشرات هيكلية ومؤشرات مسرعة ومؤشرات مثيرة.
- **الخطوة الثانية:** تتمثل في جمع البيانات حول المتغيرات لبناء المؤشرات المستخدمة في عملية تقييم المخاطرة، وأيضا عملية جمع البيانات المهمة في تحديد قدرة النظام على التنبؤ بشكل مقبول.
- **الخطوة الثالثة:** تشمل عملية التقييم الإحصائي والتنبؤ للخروج بتقديرات رقمية، تتم مناقشتها من قبل أصحاب الخبرة والكفاءة لتحديد مدى واقعية تلك النتائج وترابطها. (صوفان و غريبي، بس، صفحة 68)

#### 4. مساهمة نظام الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات

يعد نظام الإنذار المبكر من ضمن الأنظمة المسؤولة عن التنبؤ بالأزمات وخاصة المالية منها، فهو يهتم بتتبع الإشارات لاحتواء الأزمة وإدارتها.

##### 1.4 فاعلية نظام المعلومات في التنبؤ بالأزمات: في كل مرحلة من مراحل الأزمة يمكن استنتاج

دور نظام المعلومات في التنبؤ بالأزمات أو إدارتها؛ وفي هذا الصدد سنتطرق للمراحل التالية:

- **مرحلة ما قبل الأزمة:** تشمل المساهمة في تحديد السياسة العامة والأهداف، المساهمة في التقدير بالمخاطر والتهديدات المحتملة، إضافة إلى بناء قواعد معلومات مناسبة لكل من الأزمات، التنبؤ بالأزمات وتنشيط عناصر جمع المعلومات وتحليلها وإعداد التقديرات لتحديث أو تعديل أو تغيير سيناريوهات وخطط لمواجهة الأزمة، الإنذار في الوقت المناسب. (اللامي و العيساوي، 2016، صفحة 79) فكل مرحلة من المراحل المشار إليها مسبقا تبنى أساسا على توفر المعلومات.

- **مرحلة ما بعد الأزمة:** تجنب عنصر المفاجأة أي حدوث الأزمة أو إشارات تشير إلى إمكانية حدوث أزمة، والتي تنجم عن قصور المعلومات أو عدم دقتها أو عدم وصولها والحصول عليها في الوقت المناسب. فتوافر المعلومات واستمرارية تحديثها يضمن تغيير الفكرة وفقا للمتغيرات التي تعد الأساس لاتخاذ القرار السليم. (شاهد و رزقون، 2017، صفحة 149) أي أن المنظمة يجب أن تنتهيا في أي وقت لحدوث أزمة، وبالتالي يجب عليها دائما جمع المعلومات والتأكد من صحتها، هذه الأخيرة تسهل على المنظمة الاستعداد النفسي لتقبل الأزمة كما أنها في أتم الاستعداد لاتخاذ قرارات في الوقت المناسب لإيجاد حلول لهذه الأزمة. فيما أن نظام المعلومات من بين متطلبات نظام الإنذار المبكر وكما لاحظنا أنه أيضا أساس إدارة الأزمات قبل وبعد حدوث الأزمة من هنا يتبين لنا أن نظام الإنذار المبكر يساهم في إدارة الأزمات من خلال تواجد نظام معلومات قادر على ذلك.

##### 2.4 فاعلية نظام الاتصال في التنبؤ بالأزمات:

هنا اتصال الأزمة هو العملية القائمة على خطط موضوعة مسبقا من أجل التعامل مع ظروف الأزمة، حيث تشتمل على أنشطة فنية ومنطقية لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها، كما تتضمن رفع مقدرة المنظمة بدرجة عالية في عملية تقديم المعلومات المطلوبة للجماهير أثناء وقوع الأزمة بسرعة ودقة وبالتالي سينعكس هذا إيجابا على سمعة وصورة المنظمة أمام جماهيرها المعنية. (بن لعربي، 2016، صفحة 04) أي أن نظام الاتصال يمكن المنظمة من توفير سهولة انتقال المعلومات من وإلى الفريق، كما يتضمن أيضا إعلام الجماهير بوقوع الأزمة في الوقت المناسب، هذه الأخيرة تمكن من رسم صورة إيجابية للمنظمة في ذهن الجماهير. وبالتالي يمكننا قول أن نظام الإنذار المبكر يساهم في إدارة الأزمات من خلال عنصر نظام الاتصال الذي يؤثر على كل منهما.

#### 3.4 مهارات وكفاءات فريق إدارة الأزمات في التنبؤ بالأزمات:

في حال حدوث أزمة يتم تحديد الأشخاص الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة بهم والأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة مع تحديد السبل المحددة للاتصال بالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل والأشخاص وأماكن المواجهة بما يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الموقف. يتم اختيار فريق إدارة الأزمات تبعا للخبرة الشخصية في معرفة هؤلاء الأفراد من خلال الاحتكاك بهم قبل الأزمة، وفي أثناء الأزمة، ومن خلال معرفة هؤلاء الأشخاص ضمن أنشطة وأحداث تظهر مستوى قدراتهم وكفاءاتهم للعمل في فريق الأزمة. (مسك موسى، 2011، الصفحات 37-38) وعليه فكلما كان الفريق يمتلك مهارة وقدرة كلما أدى ذلك للقدرة على اكتشاف الإشارات الضعيفة التي تسهل التنبؤ بالأزمات.

#### 4.4 فعالية القيادة في اتخاذ قرارات للتنبؤ بالأزمات:

إن الفرد في الأزمات يسعى للوصول لدرجة عالية من العقلانية في اتخاذ القرارات، وربما لا يكون هو القرار الأمثل بالنسبة لبعض الأفراد خارج مجال الأزمة. ويعتبر صنع القرار أثناء الأزمات المتشعبة أو المتداخلة العوامل أصعب كثيرا وذلك لأنها متأثرة بعوامل خارجية أو بيئية لا يمكن التحكم فيها أو التنبؤ بها بدقة أو يصعب تحديدها في بعض الأحيان. (بوربيغ، 2014، صفحة 164) أي أن اتخاذ القرار

وقت الأزمات مقيد بالسرعة في ذلك؛ فكلما كان اتخاذ القرار بشكل سريع أدى ذلك لحل الأزمة بشكل أسرع قبل تفاقمها إلى أزمة يصعب إيجاد حل لها؛ وبما أن اتخاذ القرار مرهون بالتعرف على الإشارات الضعيفة

- تجارب عن أنظمة الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات
- البنك المركزي العراقي: يعتمد نظام الإنذار المبكر لدى البنك المركزي العراقي على عدة مؤشرات تستخدم للتنبؤ بالأزمات المالية والمصرفية كمؤشر ضغط سوق الصرف الأجنبي، كفاية الاحتياطات، التغير في معدلات أسعار الفائدة،... الخ.
- البنك المركزي العماني: يعتمد على البيانات والتغيرات التي طرأت على الاقتصاد العماني الكلي خلال فترة تمتد على مدى عشر سنوات الماضية، والذي من خلاله تم اعتماد انخفاض الناتج المحلي الربع سنوي للقطاع غير النفطي بنسبة 1.5 % عن المعدل المحقق كحالة ضغط (أزمة)، ودراسة المتغيرات المصرفية والاقتصادية الكلية التي سبقت انخفاض الناتج المحلي الكلي، والتي على أساسها تم اختيار أكثر المتغيرات أو المؤشرات تنبؤًا بحدوث حالة الضغط (أزمة)، أي أنه يمكن اتخاذها كإنذار مبكر بأن الأوضاع قد تتطور إلى أزمة. (عبيد، 2019، الصفحات 38-39) كل من البنكين يعتمدان نظام إنذار مبكر للتنبؤ بالأزمات لتفادي الوقوع في الأزمات المالية.
- تجربة البلدان الآسيوية: تتمحور الأزمة في انهيار شديد في عملات دول جنوب شرق آسيا عام 1997، وهي من أخطر الأزمات التي تم التنبؤ بها، إذ انخفضت أسعار الصرف بفعل عمليات المضاربة على سعر العملة، وتدنّت الأرباح في أسواق الأسهم، وقد بدأت الأزمة في تايلاندا باعتبارها الأضعف ثم انتقلت إلى ماليزيا.
- إن المتصفح للدراسات السابقة لهذه الأزمة يتأكد من أن جميع نظم الإنذار المبكر كانت تنذر بوقوع أزمة. (طبي و كروش، 2019، صفحة 85) وعليه تم الاعتماد على نظم الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمة المالية وقد لعب دوره كاملا في ذلك.

#### 4. خاتمة:

من خلال ما سبق نستطيع القول بأن تبني المؤسسات لنظام الإنذار المبكر أساس إدارة الأزمات والتنبؤ بها قبل وقوعها، ويظهر ذلك من خلال مساهمة جميع العوامل المؤثرة في فعالية أنظمة الإنذار المبكرة في التنبؤ بالأزمات وإدارتها.

لقد أثبتت الدراسة التي قمنا به أن:

- ✓ يعد نظام الإنذار المبكر أساس التحذير المبكر بناء على معلومات واتصالات وغيرها؛
  - ✓ نظام الإنذار المبكر هو نظام مساعد على ترصد الإشارات الضعيفة؛ بغرض التنبؤ بمستقبل المؤسسة؛
  - ✓ إدارة الأزمات تمكن من الاستعداد والتنبؤ لما قد يحدث وإدارة ما حدث؛
  - ✓ التنبؤ بالأزمات قائم على التخطيط المحكم والرقابة الدائمة؛
  - ✓ تساهم العوامل المؤثرة في فعالية نظام الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات وإدارتها؛
  - ✓ يعمل نظام الإنذار المبكر على التنبؤ بالأزمات من خلال مساهمة نظم المعلومات؛
  - ✓ إن فعالية الاتصال تعمل على إدارة الأزمات بالمؤسسة؛
  - ✓ يسهم الفريق الناجح القائم على المهارات والكفاءات في إدارة الأزمات والتنبؤ بها؛
  - ✓ إدارة الأزمات في المؤسسات قائم على مقدار اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة، وبالتالي كلما كانت الإشارات أكثر أدى ذلك للسرعة في حل الأزمات.
- الاقتراحات: في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا يمكن اقتراح جملة من الإجراءات والتي من شأنها تسهيل إدارة الأزمات بالاعتماد على تبني نظام الإنذار المبكر:
- تعميم ثقافة تبني نظام الإنذار المبكر ضمن جميع المؤسسات وفي جميع القطاعات خاصة بعد الأزمة التي عرفها العام؛
  - ضرورة تظافر الجهود داخل إدارة المؤسسة لإدارة الأزمات التي تتصدى لها بعد نهايتها أو التنبؤ بها قبل حدوثها؛

- اقتراح إدراج نظام الإنذار المبكر كوحدة مستقلة ضمن هيكل المؤسسات لسهولة اتصاله بمختلف الوحدات.

## 5. قائمة المراجع:

- العبد صوفان، و أحمد غريبي، (بس)، مؤشرات نظام الإنذار المبكر للأزمات المصرفية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 05 (02)، الصفحات 65-72.
- جمال بوريع، (2014)، القيادة واتخاذ القرار أثناء الكوارث والأزمات، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 03 (05)، الصفحات 153-168.
- رامي يوسف عبيد، (2019)، تجارب أنظمة الإنذار المبكر لدى المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية (التنبؤ بالأزمات المالية)، أبو ظبي.
- زينات مسك موسى، (2011)، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية وإستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير)، قسم الإدارة، كلية التمويل والإدارة، جامعة الخليل.
- سيد محمد جاب الرب، (2015)، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات، مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، مصر.
- عائشة طي، و نور الدين كروش، (2019)، دور نظم الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات المالية وإدارتها، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 03 (02)، الصفحات 74-89.
- عبد الحكيم شاهد، و محمد رزقون، (2017)، فاعلية نظم المعلومات في إدارة الأزمات - دراسة نظرية-، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 10 (03)، الصفحات 145-151.
- عبد العزيز بوخرص، و لمين علوطي، (2018)، العمل على إنشاء نظام إنذار مبكر للأزمات بالاستعانة بمقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية (دراسة تحليلية)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 14 (02)، الصفحات 01-12.

- غسان قاسم داود اللامي، و خالد عبد الله ابراهيم العيساوي، (2016)، إدارة الأزمات - الأسس والتطبيقات-، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن.
- محمد الصيرفي، (2008)، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر.
- محمد سرور بن حكمت الحريري، (2012)، إدارة الأزمات وإستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- نخبة من الخبراء، (2014)، إدارة الذات والأزمات، دار التعليم الجامعي، مصر.
- نور الدين جليد، (2013)، تصميم نظام الإنذار المبكر وعدوى الأزمات المالية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، 01 (28)، 133 - 170.
- يحيى بن لعربي، (2016)، دور الاتصال في إدار الأزمات، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 08 (01)، الصفحات 03 - 10.