

خطوات إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية: "الإشارة إلى أزمات شركة توشيبا"

Crisis Management Steps in the Economic Institution: Referring to the Crisis of Toshiba Company.

باية ساعو^{1*}، حنان رزيق²، عامر بيفوح³¹ جامعة اكلي محندا ، جامعة البويرة² جامعة اكلي محندا والحاج ، جامعة البويرة³ جامعة اكلي محندا والحاج ، جامعة البويرة ،

تاريخ الاستلام: 04/06/2023 ؛ تاريخ القبول: 12/08/2023

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمختلف الخطوات اللازمة لتحقيق إدارة ناجحة للأزمة، والإلمام بمفهوم إدارة الأزمات، حيث تم من خلال الدراسة الإشارة إلى مختلف الأزمات التي تعرضت لها إحدى الشركات الناجحة على عدة سنوات، وهي الشركة اليابانية توشيبا، وتم توضيح مختلف الإجراءات المتبعة من قبل الشركة للخروج من تلك الأزمات، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقد تم التوصل إلى أن الأزمة هي موقف فجائي يصيب المؤسسات كما حدث لشركة توشيبا، ونجد أن أسباب حدوثها مختلفة، منها ما هي أسباب داخلية بالشركة كحالة الاحتيال في التصريح بقيم مالية وهمية، أو خارجية لا دخل للشركة بها كالوباء والزلازل، ونجد أن توشيبا قد سعت جاهدة لاحتواء مختلف أزماتها باعتماد إجراءات مست الجانب الإداري بها، وثقافة الشركة، ووضع نظام للإبلاغ عن أي مخالفات وتجاوزات.

الكلمات المفتاح: الأزمة، إدارة الأزمات، الإدارة بالأزمات، المؤسسة الاقتصادية، شركة توشيبا.

Abstract: This study aims to introduce the various steps necessary to achieve successful crisis management, to be familiar with the concept of crisis management as the study referred to the various crises that successful company was exposed to over several years which is the Japanese company Toshiba.

It has been clarified the various procedures followed by the company to get out of those crises. And it was concluded that the crisis is a sudden situation that affects institutions as happened to Toshiba. And we find out that the reasons for its occurrence are different, including what are internal reasons in the company, such as the case of fraud in declaring fictitious financial values or external reasons that have nothing to do with the company, such as the epidemic and earthquake.

We find out that Toshiba has striven to contain its various crises by adopting procedures that touched the administrative side of it, the company's culture, and the establishment of a system for reporting any violations and abuses.

Key words: crisis, crisis management, crises management, economic institution, Toshiba company

* باية ساعو .

1- تمهيد :

تتموقع المؤسسات الاقتصادية في بيئة خارجية غير مستقرة متغيرة باستمرار، حيث أن هذه البيئة بمتغيراتها المختلفة التي تحتويها تؤثر وتتأثر بها مما يستوجب على هذه المؤسسات مواكبة كل المستجدات في محيطها، ونحن في ثورة معلومات متزايدة تستدعي المؤسسات تغيير أساليب عملها ونشاطها لمواجهة هذا التقدم التكنولوجي والمعرفي ومتابعة أساليب المنافسين في مجال نشاطها، الأمر الذي يحتم عليها تقبل التغيير الذي يمكن أن يحدث بها في أي وقت، وأن تعمل على متابعة وتحسين متغيرات بيئتها الداخلية المالية، المادية والبشرية خاصة التي تعد مصدر التقدم والتغيير.

تواجه المؤسسات عدة اضطرابات وأزمات، قد تكون مفاجأة تضرب بكيانها الإداري ومركزها في السوق والتي قد تعود لعدة أسباب ومنها ما هو تحت سيطرتها، حيث قد تظهر الأزمة بسبب ضعف داخلي وأخطاء قد يرتكبها المورد البشري بها، ومنها ما قد يكون سبب خارجي يحدث أزمة خارجة عن سيطرة المؤسسة تحدث خلالها بما قد تتمكن من تخفيف حدتها على المدى القصير، وقد لا تتمكن من الوقوف والصمود مطولا في التعامل معها بشكل مناسب الأمر الذي يفقدها مكانتها في السوق.

الإشكالية:

تعتبر الأزمة موقف وارد الحدوث في أي لحظة يجعل الإداري في مواجهة وتحدي يستوجب عليه التفوق في إدارتها وتوجيهها في منحنى مستقر، ونجد أن عدة مؤسسات قد تعرضت لأزمات عدة ومن ضمنها الشركة اليابانية توشيبا النموذج في التعرض لعدة أزمات وضعتها حيز اللاتوازن ومن ضمنها الأزمة المالية التي تعرضت لها، وعليه و إنطلاقا مما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة على النحو التالي:

فيما تتجلى أهم الإجراءات والخطوات المتبعة لإدارة الأزمات بشركة توشيبا؟

وعليه تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتركز أهم نقاط الاختلاف بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة؟
- ما هي خصائص الأزمة؟
- ما هي مختلف الأزمات التي تعرضت لها شركة توشيبا عبر الزمن؟
- وللإحاطة بإشكالية الدراسة وللإجابة عنها تم صياغة الفرضيات التالية:
- إدارة الأزمات تكون فعالة إذا تم احتواء الأزمة قبل وقوعها.
- تعد أسباب مختلف الأزمات بالشركة اليابانية توشيبا أسبابا تنظيمية بالدرجة الأولى، من ضعف الرقابة والتسيير الجيد بها.
- تحتوي شركة توشيبا أزماتها قبل وقوعها، لتفادي انعكاساتها السلبية بعد وقوعها.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع وهو دراسة مختلف الإجراءات الفاعلة والمساهمة في إدارة الأزمات بداخل المؤسسات الاقتصادية، حيث نجد أن هذه المؤسسات متعرضة لوقوع أزمة في أي زمن ويمكن أن تكون لوجود أي عامل داخلي أو خارجي، كما تحقق الدراسة التعرف على نموذج ادارة الأزمة بشركة توشيبا وهي من ضمن الشركات التي لها مكانة علميا، للإحاطة بمختلف الأزمات التي تعرضت لها وكيف واجهتها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بإدارة الأزمة والتعرف على أهم الخطوات الفعلية المتخذة قبل وأثناء وبعد الأزمة، ومختلف تأثيرات الأزمة بالشركات الاقتصادية، وكنموذج تم التطرق إلى أزمة شركة توشيبا العالمية.

المنهج المتبع :

قصد الإلمام بكل جوانب الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وهذا عن طريق تحليل واستعراض مختلف جوانبه، بالخصوص تحليل بعض معطيات وبيانات الخاصة بالجانب التطبيقي .

الدراسات السابقة:

- دراسة مداس أحمد دراسة مصطفى، تحت عنوان: "إدارة الأزمات في المنظمات مدخل تنظيمي"، هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق وأسباب حدوث الأزمات في المؤسسات، والاستراتيجيات اللازمة لتفاديها، لذلك تركز إدارة الأزمات بالمفهوم الحديث، على التحديد الدقيق للمعوقات، ونقاط الضعف، بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والآليات، وفي هذا الإطار تم تسليط الضوء على كيفية إدارة الأزمات في المنظمات، مستعملين المنهج الوصفي التحليلي لكشف كل ملامسات هذه الظاهرة.

- دراسة إبراهيم أحمد أبو عرقوب، تحت عنوان "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات"، سلطت الدراسة الأهمية على وظيفة العلاقات العامة في إدارة الأزمة، وتم شرح مختلف المراحل التي تمر بها الأزمات مرحلة ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة، وتوضيح مكانة العلاقات العامة في كل مرحلة، وأوضحت هذه الدراسة مكانة هذه الوظيفة في العمل على كسب جماهير المؤسسة وفي السعي على تحسين صورتها في المراحل المختلفة اللازمة وفي إعادة الثقة لدى الجماهير نحو المؤسسة بعد حدوث الأزمات.

- دراسة غول فرحات، دراسة تحت عنوان "إدارة الأزمات بالمؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة"، تعتبر أن المؤسسات تتواجد في عالم متغير، وهذا التغير يمس جوانب متعددة في بيئة المؤسسة، وهو ما يزيد من صعوبة المسيرة لهذه التغيرات ما لم تكن على اتصال دائم معها من خلال نظام معلومات فعال ونظام اتصال يسمح بنقل المعلومات بين مختلف الإدارات والموظفين في المؤسسة، ولكن مع ذلك تبقى المؤسسة عرضة لهزات مختلفة، قد تصل إلى درجة الأزمة، التي تعيق بصفة جذرية أداء أنشطة المؤسسة بفعالية، بل قد تفقدتها سمعتها وتجعلها في الحضيض، بل أكثر من ذلك قد تدفعها نحو الإفلاس والانسحاب من السوق.

1- المحور الأول: مفهوم الأزمة.

تتعرض المؤسسات الاقتصادية إلى أزمات متعددة، تكون بشكل فجائي ذات خطر قليل أو حاد ، قد تعود لعوامل بداخل المؤسسة يمكن علاجها والتعامل معها أو تكون لمسببات خارجية يصعب التحكم، وستعرف من خلال المحور على:

1.1 - تعريف وخصائص الأزمة:

أ - تعريف الأزمة: قبل التعرف على إدارة الأزمة لابد من الإشارة إلى تعريف الأزمة والتي تعددت التعريفات المقدمة ونجد ضمن التعريفات المقدمة أن الأزمة هي أي عطب وخلل يكون فجأة يسبب في اختلال التوازن بين العرض والطلب في مجال الاقتصاد والخدمات ورؤوس الأموال (عاشور، 2013، صفحة 19).

الأزمة هي وصول عناصر الصراع في علاقة ما إلى المرحلة التي تهدد بحدوث تحول جذري في طبيعة العلاقات، مثل التحول من السلم إلى الحرب في العلاقات الطبيعية بين الدول، والتفكك في علاقات التحالف والتصدي في تماسك المنظمة الدولية (طريف، 2017، صفحة 24).

الأزمة هي كل ما يدفع للتغيير الشامل بالمؤسسات، تدفع إلى حالة عدم إستقرار بداخلها تنعكس سلبا بها (العال، 2009، صفحة 13).

وعليه ما نستنتجه أن الأزمة واردة الحدوث بأي مؤسسة وبشكل فجائي لا يمكن التنبؤ بها، ويسبب حالة طارئة بها تكون شدتها عالية التأثير أو قد تكون بدرجة قليلة الخطورة.

ب - خصائص الأزمة: هناك جملة من الخصائص نوجزها في النقاط التالية (حامد و الخفاجي، 2010، صفحة 195):

يمكن تلخيص خصائص الأزمات بشكل عام في أنها تشكل حالة من عدم التأكد لنقص المعلومات، كما يدخل المؤسسة في حالة من الترقب والحاجة إلى مواجهة أي ظرف طارئ، وأنه بسببها سيتم اتخاذ تدابير واجراءات سريعة لفقد السيطرة ونقص التحكم في مجرياتها.

ومن الخصائص نجد أيضا (علوان، 2016، صفحة 81):

➤ تقع أحيانا بصورة فجائية دون توقع، أو يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بفترة قصيرة؛

➤ يتسبب في اختيار النظام أو تحديد أهدافه؛

➤ يتسبب في وقوع خسائر مالية أو بشرية أو نفسية؛

➤ تؤدي إلى خلق مشكلات جديدة لا يمتلك الفرد أو الجماعة أو الإدارة خبرة كافية لمواجهتها.

➤ تتميز بالتعقيد في أسبابها والمفاجأة في حدوثها، وكذا قلة المعلومات عنها (الدليمي، 2008، صفحة 69).

2.1 - أنواع الأزمات: تأخذ الأزمات عدة أشكال يمكن تصنيفها كالآتي (خضور، 1999، صفحة 9):

أ- وفق معيار مرحلة التكوين: أزمة في مرحلة الميلاد، أزمة في مرحلة النمو، أزمة في مرحلة النضج، أزمة في مرحلة الانحسار، أزمة في مرحلة الاختفاء.

ب - وفق معيار معدل تكرار حدوث الأزمة: أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث، أزمة ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر.

ج- حسب مستوى العمق: أزمة سطحية هامشية التأثير، أزمة عميقة جوهرية بالغة التأثير.

د- حسب درجة الشدة: أزمة عنيفة متفجرة، أزمة هادئة.

هـ- حسب معيار الشمولية: أزمة عامة ذات طابع شمولي، أزمة خاصة ذات طابع جزئي.

و - وفق الموضوع: أزمة مادية، أزمة معنوية، أزمة مختلطة.

ي- وفق المظهر: أزمة زاحفة، أزمة مختلطة، أزمة علنية صريحة، أزمة ضمنية ومستترة.

1.3 - مراحل الأزمات: هناك من يرى أن مراحل الأزمات تتجلى في النقاط التالية (حامد و الخفاجي، 2010، صفحة 197):

أ- مرحلة ميلاد الأزمة: تبدأ على شكل إحساس مبهم بوجود شيء مجهول المعالم والاتجاه والحجم، والأزمة غالبا لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها.

ب- مرحلة النمو والانتساع: نتيجة لعدم معالجته المرحلة الأولى في الوقت المناسب، لذا فان الأزمة تأخذ في النمو من خلال محفزات أخرى تنمو من خلالها.

ج- مرحلة النضج: تعد من أخطر مراحل الأزمة ومن النادر أن تصل الأزمة الى مثل هذه المرحلة إلا إذا قوبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار، وعند نضج الأزمة يحصل الصدام.

د- مرحلة الانحسار والتقلص: تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة الصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقد الأزمة جزءا هاما من قوتها، على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.

هـ- مرحلة الاختفاء والتلاشي: تصل الأزمة في هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها ولعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام والحديث عنها.

وهناك من يصنف دورة حياة الأزمة على أساس تطور المرض ذاته، ومنه تتجلى هذه المراحل في النقاط التالية (هامل، 2009، صفحة 99):

- مرحلة ظهور أعراض الأزمة؛
- مرحلة وقوع الخطوة الفعلية؛
- مرحلة التصعيد في خطوة الأزمة؛
- مرحلة الشفاء (الخروج من الأزمة).

2- المحور الثاني: مدخل لإدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية

يمكن لأي مؤسسة الوقوع في أزمة، لذا وجب عليها أخذ كل التدابير اللازمة في كل مرحلة من مراحل حدوث هذه الأزمات وسيتم التعرف من خلال المحور على:

1.2 - تعريف وأهداف إدارة الأزمات.

أ - تعريف إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات هي سلسلة متكررة من جمع المعلومات وصناعة البدائل واتخاذ القرارات ومتابعتها، وهي تكتيك إداري يعالج حالة الأخطار المفاجئة غير المحسوسة (حامد و الخفاجي، 2010، صفحة 199)، ويقصد بإدارة الأزمات هي كل ما يمكن للمؤسسة تبنيه في اطار محاولة تجنب الأزمة ، أو إدارة انعكاسات أزمة قد وقعت بها (الدليبي، 2008، صفحة 70).

إدارة الأزمة تشمل سعي صناع القرار لدى كل أطرافها، إما إلى ممارسة الضغط بشكل مرن وحكيم، أو سعيهم إلى التعايش والتوفيق دون أن تتحمل دولهم تكلفة أو خسائر عالية، أو أن يسعى صناع القرار إلى المواجهة بين أدوات الضغط وأدوات التوفيق (المساومة) معا، وهو الأسلوب الأكثر اقترابا من الواقع عند معالجة أزمة ما (طريف، 2017، صفحة 7).

وعليه فإدارة الأزمات يقصد بها كل الإجراءات والتدابير التي تقوم بها المؤسسة لتجنب وقوع الأزمة أو تقوم بها أثناء الأزمة وبعدها، ونجد أن هناك اختلاف واضح بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات كما في الجدول.

جدول رقم (01): الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات.

إدارة الأزمات	الإدارة بالأزمات
- نشاط هادف للبحث والحصول على معلومات تمكن الإدارة من التنبؤ بالأزمات مستقبلا.	- نشاط تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة.

- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر؛
- أن تكون هناك خططاً معينة يجب إتباعها، مثل اختراق جدار الأزمة ثم التمرکز والانتشار السريع لتدمير الأزمة.

ب - معوقات نجاح إدارة الأزمات:

ومن المعوقات نجد (البوسفي، 2015، صفحة 54):

- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة؛
- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد؛
- صعوبات في عمليات التنسيق وممارسة السلطات واتخاذ القرارات؛
- ضعف سياسة التأهيل والتدريب في مجال الأزمات؛
- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات؛
- عدم التقدير الكافي لقيام العاملين بالممارسات المهمة؛
- تعرض المعلومات للتحريف والتشويه أثناء انتقالها داخل الجهاز الإداري وخارجه؛
- صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمة.

ومن العوامل التي يمكنها أن تؤثر في إدارة الأزمة نجد (الطراوي، 2008، الصفحات 56 - 57):

- المعلومات والاتصال، إذ تتطلب إدارة الأزمات نظام معلومات عن الأزمة يتسم بالدقة والشمول والوضوح والفعالية؛
- مدى وضوح المهام والمسؤوليات لما له من دور في مساعدة متخذ القرار على التحرك بسهولة نحو اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهة الأزمة؛
- مدى فاعلية الحوافز المقدمة نظراً للعلاقة الإيجابية بينها وبين الأداء؛
- التنسيق بين الدوائر والأقسام، ومنه تكاتف كافة الجهود نحو معالجة الأزمة وأسباب وجودها ، وذلك بإيجاد نوع من الترابط والتكامل المرن في الأنشطة والوظائف؛
- مدى توافر الموارد المتاحة بالمؤسسة أي حشد وتعبئة كما مناسباً من الموارد البشرية والمادية التي تحتاجها منذ البداية، وبفترة قياسية.

2.3 - الإجراءات المتخذة في مختلف مراحل إدارة الأزمات

إن فريق إدارة الأزمة يمر بثلاث مراحل أساسية عند إدارته للأزمة يتبنى على إثرها عدة إجراءات يمكن توضيحها في الجدول الموالي.

جدول رقم (02): مراحل إدارة الأزمة

مرحلة ما قبل الأزمة	- إكتشاف إشارات الانذار. - الاستعداد والوقاية.
مرحلة أثناء الأزمة	- تقدير واحتواء الأضرار.
مرحلة ما بعد الأزمة	- استعادة النشاط.

المصدر: محمد بولقصاع (2016)، منهج القرآن الكريم في إدارة مختلف الأزمات: دراسة موضوعية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإسلامية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، ص43.

إذا من خلال الجدول يتضح أن مراحل إدارة الأزمة يمكن تلخيصها في ثلاث مراحل أساسية هي مرحلة ما قبل الأزمة تتجلى مختلف الإجراءات المتبعة أساسا في العمل والسعي لتفادي وقوع أزمة ووضع كل التدابير اللازمة للترصد لها والاستعداد لها، ونجد في مرحلة الأزمة والتي يتم فيها وقوع الأزمة بشكل مؤكد وفعلي حيث يتم السعي ووضع جهود لاتخاذ تدابير فعلية لتخفيف حدتها وآثارها على مستقبل ومصير ونشاط المؤسسة وصورتها لدى مختلف جماهيرها، ثم مرحلة ما بعد الأزمة أين يتم العمل على استعادة النشاط من جديد والاستفادة والتعلم وأخذ الخبرة مما وقع ومن أساليب المواجهة لمثل ما وقع من أزمات.

3 - الخور الثالث: قراءة لمختلف أزمات الشركة اليابانية توشيبا

تعد شركة توشيبا واحدة من الشركات اليابانية الكبرى الناجحة في أعمالها، وهذا النجاح هو وليد سنوات عدة حيث حققته على مدى طويل أي على فترة 140 سنة، أين تميزت بالتفوق والتطور المستمر إلا أن هذا النجاح والتفوق لم يستمر لتخلله أزمة مالية كبيرة أخلت ومست مصداقيتها وأفقدت الثقة لدى متعاملي هذه العلامة التجارية، ومن جهة قد تؤدي بها هذه المشاكل إلى الافلاس، إلى جانب ازيمات أخرى عبر الزمن سيتم توضيحها في هذا الجزء.

1.3 . التعريف بأزمات الشركة توشيبا: تعرضت الشركة اليابانية في مسيرتها ونشاطها لعدة أزمات يمكن إيضاها كما يلي (http :/ /www.amnaymag.com) :

أ - الأزمة المالية والتلاعب بالنتائج المالية:

عانت شركة توشيبا فضيحة انتشرت عبر مختلف وسائل الاعلام سنة 2015، أثرت على سمعة وصورة الشركة حيث كانت نتيجة التلاعب بعائدات الشركة التي تم الاعلان عنها والتي قدرها ب1.2 مليار دولار، أي أنها قدمت قيمة وهمية وكاذبة لم تحققها الشركة والتي كان الهدف منها هو دعم أسهم الشركة في البورصة، وعند التحقق من النتائج من قبل السلطات اليابانية تم اكتشاف أنها مجرد رقم وهمي، وكانت نتيجة هذه الفضيحة تقديم الاستقالة ل8 أشخاص متورطون.

ب - تحقيق فساد مالي في مختلف الصفقات

ما يعرف عن شركة توشيبا هو أنها تعمل في عدة مجالات تقنية وأخرى نووية باليابان أو في الولايات المتحدة الأمريكية لهدف سلمي، أين أبرمت العديد من الصفقات في هذه المجالات، ولكنها كانت لا تكشف عن حقيقة قيمتها للمستثمر لهدف التلاعب بالمعطيات والبيانات. وهذا ما قامت به مع وحدة نووية تابعة لأحدى الشركات الأمريكية أين أعلنت عن قيمة ضخمة عما هو محقق فعلا، وعلى هذا فان الشركة قد تصل عملية شطب أنشطتها النووية إلى 8 مليارات دولار على الأقل، أي يمكن أن يؤدي بها إلى بيع أصول غير رئيسية في مجالات التلفاز والثلاجات ومحطات الطاقة، ومن جانب اخر نجد رفض البنوك اليابانية ترفض مساعدتها لحد الان.

ج - خسارة ضخمة في القيمة السوقية

عرفت توشيبا أزمة نووية فاضحة ترجمتها البورصة إلى خسارة قيمتها بلغت 42% من القيمة السوقية لها، الأمر الذي ضغط على الشركة وجعل سمعة الشركة على المحك، ومن جانب شراء أسهم الشركة ساعد مخاطرة كبيرة.

الشكل رقم (1): خسارة القيمة السوقية لتوشيبا



المصدر: د.ن، (2017)، أزمة توشيبا، مجلة أصناني، نقلا عن الموقع:

<https://www.amnaymag.com>

إذا قيمة الشركة قد انخفضت بشكل رهيب خلال الأزمة، هذا ما نلاحظه من الشكل خلال فترات 2006، 2012، 2015 إلى غاية 2017، إلا أنه حسب المستثمرين اليابانيين فيعتبرون الشركة قادرة على الصمود لفترات أكبر، لكن الأمر بحسب تأثيرها الفادح على قيمتها السوقية وسمعتها في السوق وللنهوض بها مجددا سيتطلب منها قوة إضافية ضخمة وإجراءات صارمة من كل الجوانب والجانب المالي التي تعاني منها خصوصا في ظل رفض البنوك مساعدتها ما يؤزم من الأزمة، وكذلك في ظل فقدان الثقة لدى عملائها وضعف مصداقيتها.

د - انعكاسات تضرر مفاعل فوكوشيما النووية على شركة توشيبا:

تضررت مفاعل فوكوشيما النووي من جراء الزلزال الذي ضرب اليابان سنة 2011، حيث توقفت عدة مفاعلات بشكل أممي، ومن بين المفاعلات المتضررة مفاعل أنشأتها توشيبا، حيث خسرت الشركة الكثير في البورصة إلى جانب تضرر أرباح 50 مفاعلا يابانيا تم غلقه، فتأثرت الشركة لاعتمادها على القطاع النووي وصناعة المفاعلات النووية بشكل أكبر مما تعتمد في المجال التقني والحواسيب ومع كارثة فوكوشيما النووية 2011 فإن العلامة التجارية اليابانية تواجه أزمة خطيرة قد تنهي أنشطتها في حالة لم تتدخل الحكومة.

هـ - الوباء وأزمة الرقائق:

سبب وباء كورونا العديد من المشاكل للشركات فيما يخص حصولها على معدات ومستلزمات التصنيع أي عمليات البيع، ومنه على جانب الطلب والعرض على مختلف المستلزمات والمنتجات، حيث نجد مثلا النقص في الرقائق الداخلة في صناعة السيارات وتأثيرها على الإنتاج والمبيعات، حيث قامت شركة التكنولوجيا توشيبا بالإعلان على عدم تحقيق التوازن بين العرض والطلب بسبب ارتفاع الطلب

على الرقائق حتى سبتمبر 2022، واستمرارها إلى السنة المالية، حيث أن سبب النقص في العرض الذي تعاني منه الشركة هو لنقص المواد والحاجة المتزايدة، حيث تم التأكيد على أنه سيتم استثمار 545 مليون دولار حتى سنة 2024 لزيادة الانتاج. وهذا النقص في الرقائق الداخلة في صناعة السيارات كان نتيجة الوباء الذي أدى إلى تحول إمدادات الرقائق إلى المنتجات الالكترونية كالهواتف الذكية (https://move2turkey.com).

2.3 - الحلول المتبعة وكيفية إدارة الأزمة المالية للشركة توشيبا: قامت الشركة بجملة من الإجراءات لإدارة أزمته المالية والخروج منها وهي (https://www.alaraby.co.uk):

- العمل على تحسين الجانب الإداري حيث تم تشكيل مجلس إدارة يتكون من مدراء خارجيين أيضا، لكن تم مواجهة ضغط من المساهمين الذين يريدون حل أسرع ونمو وإستراتيجية واضحة:
- السعي لمواجهة وحل المشكلة المالية التي استمرت لغاية 2019-2020؛
- وصلت الأزمة إلى ذروتها بعد الاجتماع العام السنوي لتوشيبا في يوليو 2020، حيث دعا بعض المساهمين إلى تحقيق مستقل في مخالفات التصويت، وهو طلب رفضته إدارة الشركة ونجد أيضا ضمن الحلول (https://www.aletq.com.).
- العمل على تحقيق الرقابة اللازمة على الشركة، حيث خضعت القيادة الحالية في الشركة إلى التدقيق المكثف؛
- المصادقة على عدة اتفاقيات للشركة في سبيل إنهاء النزاعات القانونية؛
- الاستمرار في منح الحكم الذاتي وهو الطريقة التي يتمتع بها قسم الطاقة النووي الياباني في شركة توشيبا والذي يزود محطات الطاقة للسوق المحلية بكثير من الاستقلال التشغيلي؛
- العمل على ترك المشكلات النووية للمختصين بالجمال بعد أزمة المفاعل النووي؛
- العمل على المطالبة بتعويض الأضرار ضد المسؤولين التنفيذيين المتسببين في فضيحة المحاسبة، التي تضمنت تقليل الأرقام المتعلقة بتجاوزات التكاليف المقدرة على المشاريع الأمريكية؛
- إعادة النظر في جوانب القصور في حوكمة الشركات اليابانية والتي تظهر بشكل واضح في مشاكل شركة توشيبا.
- إعادة تشكيل ثقافة الشركة، والتخلص من نظام التحديات المستهدفة للربح، العمل على بناء الضوابط الداخلية بشكل كفؤ، ووضع ثقافة حوكمة قوية، ووضع نظام للإعلان عن المخالفات وتعميمه حتى يتمكن الموظفون من استخدامه دون خوف من العقوبة. ومن خلال كل هذا وجب العمل على تصحيح الجانب الإداري لتحقيق قيادة كفأة قادرة على التعامل مع الأزمة قبل حدوثها لاستحواذها وتقليل مخاطرها، وأثناء حدوثها لتقليل حدتها وانعكاساتها، وضع الخطوات المناسبة لحل الأزمة وذلك باختيار الإستراتيجية المناسبة التي تحفظ سمعة وكيان المؤسسة وتسمح لها بالاستمرار، إذا أخذت الشركة بعين الاعتبار إعطاء معلومات صريحة على وضعيتها ومختلف الإجراءات المتخذة لتفادي الأزمة، سعيها منها نحو كسب وإعادة الثقة لدى جماهيرها وتحسين صورتها بعد هذه الأزمات المختلفة التي تعرضت إليها، والتي منها ما هو ناتج عن إغفالها وتهاون موظفيها وإدارتها والذي نتج عنه الأزمة المالية، ومنه ما هو خارج عن سيطرتها مثل الأزمة المفاعل النووي وأزمة الرقائق التي تعرضت لها أثناء فترة الوباء.

3 - الخلاصة:

من خلال الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج التالية:

- تمثل الأزمة خطر يضر بالمؤسسة ويقف أمام سيرورة مختلف نشاطاتها، إذ تكون وليدة عدة عوامل، وتكون مختلفة الحدة.
- تواجه المؤسسات عدة أزمات تبعا لوجود مسببات مختلفة، لا بد على المؤسسة وضع كل الاحتمالات للاستعداد لمواجهةها والتقليل من أثرها السلبي.
- تتميز الأزمات بعدة خصائص أهمها أنها تحدث بصفة فجائية، وتكون عنيفة شديدة في حدتها، تحدث تغيرات في المؤسسة وتهدد استقرارها ومركزها وسمعتها.
- هناك عدة أهداف لإدارة الأزمات من أهمها أنها تعمل على الاستعداد الدائم للتعامل مع الأزمات للخروج منه بأقل الخسائر، إضافة إلى أنها تعمل على تفادي وقوع الأزمات.
- تقوم إدارة الأزمات على عدة مقومات تساهم في تحقيق نجاحها وتحقيق مواجهة للأزمة كالاتعداد عن الإجراءات التقليدية في معالجة المشاكل السابقة وإنما لا بد من البحث عن الأساليب الجديدة والفاعلة لإدارتها، وتوفير الطاقات والوسائل اللازمة للتدخل وقت حدوث الأزمة.
- على الإداري الناجح أن يعرف كيفية التعامل مع الأزمة ومنه إدارتها بشكل مناسب، ووضع الخطوات المناسبة لحل الأزمة وذلك باختيار الإجراء المناسبة التي تحفظ سمعة وكيان المؤسسة وتسمح لها بالاستمرار نشاطها.
- تعرضت شركة توشيبا لعدة أزمات لطالما هددت مكانتها مستقبلها، إذ تعددت أسبابها بين ما هو سبب داخلي نتيجة لمحاولة تغطيت فضيحة بفضيحة أخطر مثل ما حدث في الأزمة المالية والتي كلفت الشركة الكثير وشوهت صورتها لدى المساهمين، وتسبب في إعادة هيكلة الإطار الإداري بها، وبين ما هو سبب خارج عن سيطرتها كأزمة الرقائقي التي تعرضت إليها بسبب الوباء مثلها مثل باقي الشركات في تلك الفترة.
- حاولت شركة توشيبا استحواذ أزماتها بقيامها بعدة إجراءات كانت واضحة في المراحل المختلفة للأزمة، سعيها منها لاستعادة صورتها ومكانتها.
- تعتمد شركة توشيبا على إجراءات مختلفة ومتنوعة تبعا لحدة وطبيعة الأزمة التي وقعت، فنجد مثلا أنها قامت بتغيير القيادة بها مثل ما فعلته في مواجهة الأزمة المالية، وإبرام عدة صفقات لإنهاء النزاعات القانونية، إذ اختلفت أسباب الأزمات التي تعرضت إليها بين ما هو خارج عن سيطرتها كالزلازل التي تعرضت له اليابان والذي أثر في نشاط الشركة لإنتاجها مفاعلات نوويان تأثرا من الزلازل، والوباء الذي شهده العالم، وأسباب أخرى داخلية مثل ما حدث في أزمة المالية جراء الاحتيال في النتائج المالية المعلن بها لجماهيرها.

التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها تم وضع التوصيات التالية:

- أهمية التخطيط الجيد والاستعداد الجيد لأي خطأ أو خطر ممكن الحدوث قد يساهم في إحداث أزمة داخل المؤسسة.
- ضرورة تجهيز فريق خاص قادرة على تغطية وتوجيه الأزمة في منحنى يكون لصالح المؤسسة.
- الاستمرار على إعادة كسب ثقة جماهير المؤسسة في مختلف المراحل التي تمر بها.
- تشكيل قيادة بخصائص ذات كفاءة قادرة على احتواء الأزمة والخروج منها، تقوم بمتابعة الأعمال والرقابة ووضع الخطط الفاعلة.

- الأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين المؤسسة ووسائل الإعلام في تغطية الأزمة وإيصال المعلومة الصحيحة، وبما يساهم في تحسين صورة المؤسسة وإعادة ثقة العملاء فيها.

آفاق البحث

من خلال ما سبق تم تحديد بعض من المواضيع الهامة في السياق كالتالي:

- مكانة الاتصال في تخفيف حدة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية.

- دور القائد في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية.

- مختلف معوقات ادارة الازمات بالمؤسسة الاقتصادية.

4 - قائمة المراجع:

أولا/ باللغة العربية:

- الكتب:

1 - أديب خضور، 1999، الإعلام والأزمات، الطبعة الأولى، ب. د.ن، المملكة العربية السعودية.

- المذكرات والاطروحات:

2 - هامل مهدية، 2009، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية؛ دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية، أطروحة دكتوراه علوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر.

3 - هيا عدنان عاشور، 2013، الديناميكا السياسية وإدارة الأزمات الدولية: الإدارة الأمريكية لأزمة الملف النووي الإيراني نموذجاً (2000-2012)، ماجستير في العلوم السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين،.

4 - حامد عبد حمد الدليمي، 2008، إدارة الأزمات في بيئة العولمة: حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق، أطروحة دكتوراه في إدارة المشاريع، كلية الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

5 - محمد بولقصاع، 2016، منهج القرآن الكريم في إدارة مختلف الأزمات: دراسة موضوعية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإسلامية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

6 - محمد صدام فايق بن طريف، 2017. الأزمة الدولية وطرائق إدارتها: دراسة تحليلية لأزمة العلاقات العراقية - الأمريكية 1990-2003: دراسة حالة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الآداب والعلوم، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

7 - رائد فؤاد محمد عبد العال، 2009، اساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،.

8 - رهن مروة غنيمه، 2014، متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.

9 - رنيم سمير اليوسفي، 2015، تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، أطروحة دكتوراه في التربية - إدارة وتوجيه، كلية التربية، جامعة دمشق.

10 - توفيق محمد حسين الطيراوي، 2008، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

المجلات:

11 - حامد الجدراني، 2010، كرار الخفاجي، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي، مجلة الكوفة، العدد 5، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

12 - فراس حسين علوان، 2016، دور القيادة الموقفية في مراحل إدارة الأزمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 34، 2016، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.

مواقع الأنترنت:

13 - أزمة توشيبا وخطر الافلاس، د.ن، مجلة أصناي، نقلا عن الرابط: <http://www.amnaymag.com>, 13:45, 24/01/2023

14 - أزمة توشيبا، د.ن، (2017)، مجلة أصناي، نقلا عن الموقع: <https://www.amnaymag.com>

15 - أزمة الرقائق، د.ن، نقلا عن الرابط: <https://move2turkey.com> ، 12:01، 2023/29/13

16 - أزمة توشيبا، صحيفة العربي الجديد، د.ن: نقلا عن الموقع: <https://www.alaraby.co.uk> . 11:26 - 2023/02/01

17 - أزمة توشيبا، جريدة الاقتصادية، د.ن، نقلا عن الموقع: <https://www.aleqt.com> . 14:14، 2023/02/01

List of references :

- Books:

1- Adeeb Khaddour, 1999, Media and Crises, first edition , Kingdom of Saudi Arabia.

Memoirs and dissertations:

2 - Hamel Mahdia, 2009, Communication of the Crisis in the Algerian Enterprise: Case Study of Units of Industrial and Service Institutions, Doctoral Thesis of Human Resources Development and Management Branch, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Mentouri, Constantine, Algeria.

3- Haya Adnan Ashour, 2013, Political Dynamics and International Crisis Management: The American Management of the Iranian Nuclear File Crisis as a Model (2000-2012), MA in Political Science, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.

4- Hamed Abd Hamad Al-Dulaimi, 2008, Crisis Management in the Globalization Environment: A Case Study for the Reconstruction of the City of Fallujah in the Republic of Iraq, PhD thesis in Project Management, College of Economics, University of Mosul, Iraq. 5- Mohamed Boukassaa, 2016, The Holy Qur'an Approach in Managing Various Crises: An Objective Study, PhD thesis in Islamic Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, Abi Bakr Belkaid University, Tlemcen, Algeria.

6- Muhammad Saddam Fayege bin Tarif, 2017. The International Crisis and Methods of Managing It: An Analytical Study of the Crisis of Iraqi-American Relations 1990-2003: A Case Study, Master's Thesis in Political Science, College of Arts and Sciences, Middle East University, Jordan.

7- Raed Fouad Mohamed Abdel-Al, 2009, Crisis Management Methods for Public School Principals in Gaza Governorates and their Relationship to Strategic Planning, Master's Thesis in Education Fundamentals, Faculty of Education, Islamic University of Gaza, Palestine.

8-Rahaf Marwan Ghanima, 2014, Requirements for managing educational crises in secondary schools in the city of Damascus, Master of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education, Damascus University, Syria.

9-Raneem Samir Al-Yousifi, 2015, A proposed vision for crisis management in general secondary schools in the Syrian Arab Republic in the light of some international experiences, PhD thesis in Education - Management and Direction, Faculty of Education, Damascus University. 10- Tawfiq Muhammed Hussein Al-Tirawi, 2008., The reality of crises and proposed alternatives for managing them from the point of view of the leaders of the security and civil institutions in Palestine, a master's thesis in educational administration, Graduate School, An-Najah National University, Palestine.

Magazine:

11- Hamid Jadalawi, 2010, Karal Halfaji, Causes of Crisis Emergence and Management: Investigation and Research on Sample Opinions of Members of the Iraqi National Assembly, Kufa Journal, Issue 5, School of Management and Economics, Kufa University, Iraq.

12-Philas Hussain Alwan, 2016. "The Role of Position Leadership in Crisis Management: An Analysis of the Opinion of Decision Makers at the University of Tikrit." Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 12, No. 34, 2016. School of Management and Economics, Tikrit University in Iraq

Internet website:

13- Toshiba Crisis and Bankruptcy Risk, ASNAY Magazine, citing the following link: <https://www.amnaymag.com>, 13:45.24/01/2023

14- Toshiba Crisis, (2017), reported by Asnai magazine citing the website: <https://www.amnaymag.com>

15- Chip Crisis, DN Quote Link: <https://move2turkey.com> January 29, 2023 13:12:01

16 Toshiba Crisis, Al Arabi Al Jedid newspaper, citing the website: <https://www.alaraby.co.uk> February 1, 2023-11:26.

17- Toshiba Crisis, "The Economist magazine quoted the website as reporting. <https://www.aleqt.com> February 1, 2023 at 14:14.