جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أثار استراتيجية إدارة الأزمات على أداء المؤسسة

دراســـــة حالة

" مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري "

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبة:

- أميرة نبيح

إشراف الأستاذة:

د. نصيرة زعاف

أعضاء اللجنة المناقشة

اسم ولقب الاستاذ	الرتبة العلمية	الصفة
ياليشاني وهيبة	دكتورة	رئيسا
زعاف نصيرة	دكتورة	مشرفا مقررا
يحياوي فاطمة	دكتورة	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 2024/2023

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني، وأتم نعمته علي، والصلاة والسلام على أفضل مبعوثٍ للعالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

من باب إسداء الفضل لأهله، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر، وعظيم الامتنان، إلى الدكتورة " زعاف نصيرة"، التي تفضلة بالإشراف على سير هذه الدراسة، فكان لتوجيهاتها، وإرشادها الأثر العظيم في إخراج هذا الجهد المتواضع، فلها مني جل التقدير والامتنان.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من كان له فضل العون والمساعدة في تقديم الاستشارات والبيانات والتحليل الإحصائي.



اهداء

"من جعل الحمد خاتمة النعم جعلها الله له فاتحة المزيد"

فالحمد لله حمدا طيبا مباركا والشكر لله الذي اعننا على اتمام هذا العمل

الى من كان رضاهما أغلى ما أملك

الى من أوصاني ربي بالدعاء لهما﴿ وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّي ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا (٢٤) ﴾–الاسراء الآية 24

والدي الحبيبان بارك الله فيهما

الى كل القلوب الحنونة التي شاركتني اعباء الحياة حلوها ومرها ومن كانت وجوههم انارة لحياتي:

الى اخوتي " عادل " و " امين"

الى اختي " حياة"

الى كل الاهل والاقارب " عائلة نبيح وعائلة صبور "

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات إدارة الازمات على أداء المؤسسة حيث ترتكز على جانبين :

الأول نظري متعلق بالأزمة وإدارة الأزمة واستراتيجيات إدارة الازمة أما الجانب الثاني فهو تطبيقي تم من خلاله دراسة مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري وعرض مختلف الاستراتيجيات التي وضعتها مؤسسة حيث تعتبر ازمة فيروس كورونا كوفيد 19 من ابرز الاحداث التي حدثت في القرن الواحد و العشرين نظرا لشدة خطورتها على الحيات البشرية و اثارها السلبية على المعاملات الاقتصادية و المالية عبر العالم ، وقد تم تبين مدى تأثير هذه الازمة على مؤسسة سونلغاز قصر البخاري على أداء العمال وعلى استمرارية المؤسسة و قد توصلت الدراسة الى ضرورة تبني استراتيجية إدارة الازمات فيها حيث ساعدت على السيطرة على الأوضاع باقل التكليف و الخسائر، و يمكن ذكر اهم هذه الاستراتيجيات :" الاعتماد على التكنولوجيا ونظم المعلومات في التعامل مع مواقف الأزمة ، الاعتماد على مخطط الطوارئ وتنفيذ الخطة الوقائية.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، استراتيجية إدارة الازمة، الازمة، إدارة الازمات، مؤسسة سونلغاز .

Abstract

This study aimed to identify the extent of the impact of crisis management strategies on the organization's performance where it based on two sides:

The first is theoretical related to the crisis, crisis management, and crisis management strategies, while the second aspect is practical, through which the Sonelgaz Foundation, ksar El Boukhari Branch, was studied and various strategies developed by the Foundation were presented, as the Corona virus Covid 19 crisis is considered one of the most prominent events that occurred in the twenty-first century due to its extreme danger to the world. Human life and its negative effects on economic and financial transactions across the world. It has been demonstrated the extent of the impact of this crisis on the Sonelgaz ksar El-Bukhari Foundation on the performance of workers and on the continuity of the institution. The study concluded the necessity of adopting a crisis management strategy in it, as it helped to control the situation with minimal costs. And losses, and the most important of these strategies can be mentioned: "relying on technology and information systems in dealing with crisis situations, relying on the emergency plan and implementing the preventive plan."



الـفـهرس

فهرس المحتويات

شكر وتقدير	I.
اهداء	II.
ملخص الدراسة	III.
فهرس المحتويات	IV.
قائمة الجداول	V.
قائمة الاشكال	VI.
مقدمة	أ - ر
الفصل الأول: إدارة الازمة	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية الازمة	3 . 18
المطلب الأول: مفهوم الازمة	3

المطلب الثاني: خصائص الازمة والمفاهيم المشابهة للازمة	11
المطلب الثالث: مستويات معالجة الازمة وطرق التعامل معها	16
المبحث الثاني: ماهية إدارة الازمة	19 . 34
المطلب الأول: مفهوم الازمة	20
المطلب الثاني: المتطلبات الإدارية ومراحل إدارة الازمة	27
المطلب الثالث: اهداف تطور التاريخي لإدارة الازمات	32
المبحث الثالث: اتخاذ القرار في المؤسسة، ماهيته، عناصرها	35
المطلب الأول مفهوم اتخاذ القرار في المؤسسة	36
المطلب الثاني: الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار وأهمية المشاركة فيهم	45
مطلب الثالث: خصائص ومصادر اتخاذ القرار	46
خلاصة:	49
الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الازمات	
تمهيد	51

المبحث الأول: ماهية استراتيجيات إدارة الازمة	**51**
المطلب الأول: مفهوم الإدارة استراتيجية الازمات	**52**
المطلب الثاني: استراتيجيات التعامل مع الأزمات.	**60**
المطلب الثالث: دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات	**64**
المبحث الثاني: النماذج والنظريات	**67**
المطلب الأول: نظرية المسننات _التروس	**67**
المطلب الثاني: نماذج إدارة الأزمات	**74**
المبحث الثالث: استراتيجيات التعامل مع الأزمات	**81**
المطلب الأول: الأساليب الحديثة لمواجهة الأزمات	**81**
المطلب الثاني: دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات	**84**
المطلب الثالث نظم المعلومات في مواجهة الأزمات:	**86**
الخلاصة:	**89 . 88**
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لشركة سونلغاز	

تمهيد	**90**
المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز"	**93**
المطلب الأول لمحة عن الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز"	**93**
المطلب الثاني: استراتيجية مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري لإدارة الأزمات في قطاع الغاز:	**104**
المطلب الثالث: مراحل اتخاذ قرار الأزمة في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري	**108**
المبحث الثاني ازمة كورونا وكيفية تأثيرها على المؤسسة:	**115**
المطلب الأول: ماهية ازمة كورونا	**115**
المطلب الثاني: ازمة كورونا في شركة سونلغاز	**122**
المطلب الثالث: الاستراتيجيات مؤسسة سونلغاز في ازمة كورنا	**123**
الخلاصة.	**129**
الخاتمة	**131**
قائمة المراجع	**136**

قائمة الجداول

الجدول رقم (01 . 01): تصنف القرارات على أساس درجة عدم التيقن	43

الجداول والاشكال	
الشكل رقم (01، 02): تقسيم مصادر اتخاذ القرار.	48
الشكل (2 . 1) خطوات بناء الاستراتيجية	54
والشكل (2 . 2) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية	57
الشكل (3 . 1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	97
الشكل (03 .01): كيف يتم تدريب فريق الازمات بمؤسسة سونلغاز	125
الشكل (03 .02): كيف يتم استدعاء فريق الازمات	126
الشكل (03 .03): جمع فريق إدارة الازمة	127



الـمقـدمـة

تعتبر المؤسسة على اختلاف نوعية نشاطها وحدة اجتماعية مصغرة عن المجتمع الكلي، تضم مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين يعملون وفق نظام معين، حيث تسعى لتحقيق اهداف معينة وجدت من اجل تحقيقها، وقد تعيش المؤسسة عصر من الازمات التي يصعب تشخيصها والتحكم فيها في معظم الأحيان مثل: الازمة المالية، التسويقية، السوسيومهنية ، الاقتصادية وغيرها من الازمات، نتيجة للتطورات والتغيرات المتسارعة، حيث بات الوقوع في الأزمات امر حتمي، وهذا ما جعل المؤسسة تتعامل معها وتحاول ادارتها، في إطار ما يسمى بإدارة الازمات، الذي اصبح يصنف ضمن العلوم المعرفية.

حيث تعد إدارة الازمات عملية جماعية تعتمد على أسلوب الفريق الواحد في العمل، وتتطلب التكامل والتعاون بين مختلف الإدارات في المؤسسة، ولعل اهم عنصر يجب اشراكه في تشكيل إدارة الازمات هو استراتيجيات إدارة الازمات، التي لها دور مهم في جميع مراحل إدارة الازمة " قبل، اثناء، بعد الازمة "، باعتبارها اهم عنصر لعمليات التسيير في المؤسسة. حيث تعمل على خلق علاقة جيدة بين المؤسسة وجمهورها ويتمثل ذلك من خلال تزويد بنظام أفضل لتقييم الأداء، ويساعد على القدرة التنافسية للمنظمات؛ وذلك لأن استراتيجية الازمات يركز وبصورة أساسية على دراسة المتغيرات، وأخذ التدابير اللازمة لمواجهة الأزمات، فهو مفهوم شمولي يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها طويلة الأمد ضمن الظروف المختلفة الداخلية منها والخارجي، وبالتالي خلق جو من الاستقرار داخل المؤسسة وتجنيبها العديد من المخاطر والازمات.

استراتيجيات إدارة الازمات في المؤسسة تتمثل فيما يقدمه أعضاء خلية إدارة الازمة من نشاطات ومجهودات تتطلب التعيين والتوزيع الجيد للمهام، أي انه مجموعة مركبة من العمليات والأفكار والمهارات المتداخلة والتي تتطلب استراتيجيات متنوعة بتنوع الموقف الازموي، والتي تنفذ من خلال خطط قابلة للتطبيق في الواقع وبالتالي التخفيف من حدة الاضرار التي تلحق المؤسسة وظروف عملها.

لذا تعمل مختلف المؤسسات الاقتصادية على اختيار استراتيجية لإدارة زمتها، ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسة سونلغاز، حيث تسعى بذلك الى تحسين صورتها الذهنية وتحاول الخروج بأقل الخسائر الممكنة اثناء وبعد وقوع الازمة وذلك من اجل تحقيق أهدافها, باعتبارها من اكثر المؤسسات عرضة للازمات على اختلافها فمنها المتعلقة بالانقطاعات المتكررة للكهرباء وخاصة في فصل الصيف ومنها المتعلقة بتسرب الغاز الذي اودى بحياة الكثير, ليبرز هنا العنصر الفعال وهو فريق إدارة الازمة في مؤسسة سونلغاز قصر البخاري الذي من شانه محاولة تدارك مثل هذه الازمات وتسييرها بأساليب فعالة.

I. إشكالية الدراسة

إن المؤسسات الاقتصادية بحكم تعاملاتها ونشاطاتها عرضة للأزمات مما يستوجب علينا تحديد ما تحتاجه عملية مواجهة الأزمات من إدارة استراتيجية وتحديد معايير تلك الإدارة.

انطلاقا مما سبق تتمحور إشكالية هذه الدراسة فيما يلي: ما مدى تأثير استراتيجية إدارة الازمات على أداء مؤسسة سونلغاز قصر البخاري؟

بناء على ما تقدم يمكن ان نفكك الإشكالية الى التساؤلات فرعية على النحو التالي:

1. ما هي طبيعة صنع قرار الأزمة في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري؟
2. كيف يتم التعامل مع النتائج التي تفرزها الأزمة في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري؟
3. ما هي معايير إدارة الأزمة الناجحة في مؤسسة سونلغاز قصر البخاري؟

II. فرضيات الدراسة

وللإجابة على هذه الإشكالية المطروحة نقترح الفرضيات المبدئية والتي سأثبت صحتها من عدمها، من خلال الدراسة وهي كالتالي:

1. الفرضية الرئيسة :

تقترن استراتيجية إدارة الأزمات بعملية اتخاذ القرار حيث كلما توفرت المؤسسة على استراتيجية واضحة لإدارة الأزمات سهل عليها ضمان خدماتها للزبائن.

2. الفرضيات الجزئية:

أ . يلعب الاتصال الفعال دورا هاما في اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

ب . يتم التعامل مع نتائج الازمة على انها فرصة لتحسين من أداء المؤسسة ووضع احتياطاتها لتجنبها في المستقبل.

ج . من اهم المعاير لإدارة الازمات في مؤسسة سونلغاز هي سرعة التحكم في الوضع والتوصل الى حل بأقل الخسائر مع مراعات رضى الزبائن.

III. أهمية موضوع الدراسة:

يكتسي الموضوع أهمية بالغة حيث يستمد البحث أهميته، من كون الدراسات حديثة، وهي كيفيات التخطيط لإدارة الأزمات من خلال انتهاج استراتيجيات فعالة وذلك لما تتوافق ورؤى المؤسسة منها :

1. وتبرز أهمية الدراسة في تناولها لموضوع أساليب استراتيجية إدارة الازمات الذي يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات ، ويتطلب ذلك ضرورة قيام الإدارة العليا في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتها في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلا من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية.

2. تبرز أهمية هذه الدراسة كون استراتيجية إدارة الازمة تعد أحد الشروط الهامة للسيطرة على الأزمات وإدارتها، وإن أهمية استراتيجية إدارة الازمة لا تتضح تمامًا إلا عندما تواجه أزمة ما ، تهدد وضعها ومقدرتها على العمل أو تهدد وجودها ذاته وقدرتها على التطور

والنمو، لذا فإن إدارة الأزمات أحد الفروع الحديثة نسبيًا في مجال الإدارة، وتتضمن العديد من الأنشطة، يأتي على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة، و استراتيجية إدارة الازمات للتعامل معها وإدارتها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة.

IV. اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إثراء حقل علم الإدارة من خلال:

1. التعرف على مفهوم الأزمة ومحاولة توضيح أهم الفروقات بينها وبين مصطلحات مشابها لها.

2. تبيان مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحيط ببيئة مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري .

3. معرفة متطلبات إدارة الأزمة .

4. معرفة كيفية مواجهة الإدارة لبعض قرارات الأزمة العقلانية وأهم من ذلك كيفية الوقاية منها .

5. وعلاج الأزمات قبل وقوعها وذلك من خلال استراتيجيات المؤسسة.

6. معرفة كيفية التعامل مع الأزمات ومدى انتهاج المؤسسة لاستراتيجيات ناجحة.

V. أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختياري لهذا الموضوع بالذات إلى:

1. أسباب موضوعية:

أ. من مجال التخصص

ب.طبيعة نشاط المؤسسة في المجال الاقتصادي قطاع له من الأهمية ما له من وزن وبالتالي وجود متغيرات تتحكم وتؤثر في سيرورة المؤسسة ونظامها كالأزمات.

ت.خدمة البحث العلمي ومحاولة إثراء المكتبة الجامعية.

2. **أسباب ذاتية** :

حبا لمعرفة كيفية سير الأمور داخل المؤسسة في وقت الأزمات وكيفية تطبيق الاستراتيجيات إدارة الازمات على ارض الواقع ولمعرفة أهميتها في الحفاظ على المؤسسة وثباتها.

VI. حدود الدراسة:

كما هو معلوم من دراسة إلا ولها إطار موضوعي، بشري، زمني، ومكاني، والمتمثل في دراستنا في:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع دور استراتيجية إدارة الازمات في أداء مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

الحدود البشرية: شملة عينة الدراسة عمال الإداريين بمؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023-2024.

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية بلدية بفرع قصر البخاري .

VII. منهاج الدراسة:

انطلاقا من طبيعة هذه الدراسة وأهدافها، وبهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة وإشكالية البحث، اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من المناهج سنشرحها الان :

1. المنهاج الوصفي:

لقد تم تحديد المنهج المتبع من خلال موضوع الدراسة وأهدافها وما يتفق وطبيعة موضوع إدارة الأزمات، المنهج الوصفي بهدف استقصاء وجمع البيانات حول الوسائل المستعملة إداريا لتوخي حدوث الأزمات داخل مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري. ولأنه يعتبر أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين فهو أحد الأساليب الأساسية التي تستخدم في جميع المعلومات.

وهو من أكثر الطرق شيوعا في العلوم الاجتماعية نظرا لتنوعه وتعدد أشكاله مما يجعله يخدم أغراضا مختلفة في البحوث السياسية والإعلامية والبحوث الاجتماعية عموما.

2. منهج دراسة الحالة:

أما الدراسة الميدانية فقد تطلب الأمر النزول إلى الميدان لجمع الحقائق والبيانات من أجل الوصول إلى معلومات مؤكدة وبالتالي اختبار صحة الفرضيات المقدمة سلفا.

3. منهج تحليل المضمون:

حيث تم استخدامه قصد دراسة وتحليل محتوى وثيقة معينة أو نص رسمي صادر عن جهة مختصة مكلفة بتسيير العمل في المؤسسة، وقد اعتمد الباحث ذلك في تحليل مضمون الوثائق والمخططات والقانون الداخلي لمؤسسة التوزيع بالكهرباء والغاز فرع قصر البخاري.

VIII. الدراسات السابقة:

تعتر الدراسات السابقة بمثابة إطار أو مرجع نظري يعود إليه الباحث ليستطيع تلمس كل جوانب موضوعه والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية، حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات بشكل واضح، وقد ارتأينا الإحاطة بالدراسات التي تخدم موضوعنا والتي لها عاقة بمتغيرات الدراسة " استراتيجية إدارة الازمة"، والتي تتمثل فيما يلي:

1. **الدراسة الأولى:**

بعنوان:" استراتيجيات إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية " د. براهم، د. فراح الياس الهنائي، مجملة اقتصاد المال والاعمال JFBE المجلد (03) العدد رقم 01 مارس 2019

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية اعتمدت الباحثة فيها على المنهج الوصفي وقد جاءت كدراسة نظرية عرضت فيها مختلف جوانب إدارة الازمة واستراتيجياتها وهو عبارة عن مقال دعمت به أطروحة الدكتوراه التي كانت في نفس الموضوع.

نتائج الدراسة:

من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة نجد ان الهدف الأساسي من وراء تطبيق مفهوم إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية هو عمل على تنمية قدرات المؤسسة وتطوير مهارات العاملين، بهدف تصدي للازمات والمحافظة على مكانتها في السوق.

إن التقييم الجيد لمرحلة إدارة الازمة يرتبط بالتخطيط الجيد لمرحلة ما بعد الازمة، حيث لا يقصر التقييم على قياس النتائج فقط بل يتعدى ذلك الى ان تتم عملية الإدارة ما بعد الازمة والتي تشمل عدة جوانب منها التعلم من الازمة والشروع في الإجراءات التصحيحية.

علاقتها بدراستنا:

لقد استفدنا من هذه الدراسة باعتبارها تشبه دراستنا، فإنها تهدف لتفادي وقوع الازمة والتخطيط التنبؤي لها، ومحاولة احتوائها وهذا هو لب الموضوع، وما نريد الوصول اليه

والتعرف عليه من خلال دراستنا المتمثلة في " اثار استراتيجيات إدارة الازمات في أداء مؤسسة سونلغاز قصر البخاري."

لكن هذه الدراسة تختلف عن طبيعة دراستنا في كونها لم تتعمق في الموضوع اما دراستنا فقد قمنا باستخدام المسح الشامل لكافة فريق إدارة الازمة، باعتبار اننا قمنا بدراسة مؤسسة واحدة والمتمثلة في مؤسسة سونلغاز قصر البخاري، التي نهدف من خلالها الى معرفة مدى تأثير استراتيجية إدارة الازمات في المؤسسة، وقد استفدنا من هذه الدراسة من خلال إزالة اللبس عن بعض المفاهيم الخاصة بالدراسة.

2. الدراسة الثانية:

بعنوان: " استراتيجية إدارة الازمات الاقتصادية في المؤسسات العمومية " دراسة حالة بريد الجزائر سعيدة ". من اعداد الطالبة بن جراد زهرة مذكرة تخرج نيل شهادة ماستر جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة 2017 / 2018.

وقد اعتمدت الباحثة في اجرائها للبحث على عدة مناهج من بينها المنهج التاريخي وذلك في السارد التاريخي للاستراتيجية من ظهورها ونشأتها واما المنهج الوصافي لوصاف الازمة الاقتصادية وتحديد الاثار المترتبة والمنهج التحليلي من خلال تحليلا الازمات التي وقعت في فترة 2009 ودراسة الحالة من خلال الولوج الى ميدان العمل وأدوات جمع البيانات المعتمد عليها من الباحثة في هذه الدراسة هي المقابلة.

نتائج الدراسة:

صعوبة السيطرة على الازمات وهذا بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية ضاف الى ذلك ضعف الإدارة المسؤولة على القدرة في تبني استراتيجية ملائمة لتفسيرات التي تطرأ على المؤسسات العمومية رغم الصعوبات التي تطرأ على المؤسسات العمومية الا ان هناك تواجد لكفاءات بشارية لتعامل مع إدارة الازمات.

علاقتها بدراستنا:

لقد افادتنا الدراسة في كون موضوعنا شابيه بموضوع الدراسة, الا ان وجه الاختلاف يكمن في ان الباحثة اعتمدت على اربعة مناهج علمية بينما قمنا في بحثنا بالاستعانة ب ثلاثة مناهج الوصفي و الدراسة الميدانية و المنهاج التحليلي ، ومن خلال استطلاعنا على هذه الدراسة تبين لنا ان استراتيجية إدارة الازمات لها هدف أساسي هو محاولة السيطرة على الازمة ومحاولة احتوائها ويتمثل الهدف الأساسي من خلال دراساتنا التي بعنوان "اثار استراتيجية إدارة الازمات في أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز قصر البخاري" هو التعرف على الدور البارز الذي تشغله استراتيجيات ادرة الازمة في هذه المؤسسة.

كما يجدر بنا الإشارة الى انه في هذه الدراسة قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع رئيس الإدارة العامة والمدير الفرعي للخادمات المالية والبريدية للتوزيع، بينما قمنا في دراساتنا بإجراء مقابلة مع مديرة المؤسسة والإداريين، وقد استفدنا من هذه الدراسة كونها تعاج نفس موضوع الدراسة ونفس القطاع الاقتصادي.

IX. صعوبات الدراسة

خلال مسار البحث واجه الباحث مجموعة صعوبات منها:

2 . ضيق الوقت الذي كان عائقا في استكمال بعض الجزئيات في الدراسة

3 . عدم اعتماد المؤسسة لمصالح مختصة في إدارة الازمات وذلك ضمن هيكلها التنظيمي لمواجهة الأزمات هو الآخر كان عائقا أمام الدراسة الميدانية.

4 . صعوبة الوصول الى بعض البيانات الخاصة بالمؤسسة .

X. هيكل الدراسة

قد تم إنجاز هذه الدراسة من خلال التطرق الى ثلاثة فصول حيث:

الفصل الأول: وفيه تم التطرق إلى الإطار المفاهيم الخاص بالأزمة وإدارة الأزمة من خلال النقاط التالية: ماهية الأزمة وإدارة الأزمات صنع القرار وقرارات الازمة.

أما الفصل الثاني: فتم التطرق الى الإطار المفاهيم الخاصة بالاستراتيجية وإدارة استراتيجيات الازمات من خلال النقاط التالية: ماهية استراتيجية إدارة الازمات . النماذج والنظريات . استراتيجيات التعامل مع الازمات.

والفصل الثالث والأخير: وهو الدراسة الميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع قصر البخاري، فقد خصص لنزولنا إلى أرض الميدان ونقل الموضوع من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي من خلال معرفة كيفية تعامل مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري مع الأزمات من خلال تبيان العناصر التالية:

التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي .

التعرف على ازمة كورونا وتأثيرها على اقتصاد المؤسسة

استراتيجية مؤسسة سونلغاز في أزم كورونا



الـفـصل الأول



تمهيـــد:

تعيش المؤسسات باختلاف اشكالها تحديات كبيرة كونها موجودة في بيئة تتغير باستمرار تتحدد بسلاسل من الازمات التي تختلف في طبيعتها وحجمها مم يصعب تشخيصها والتحكم فيها في معظم الأحيان، وتهدد الازمة القيم الجوهرية التي تقوم المؤسسة كما تهدد من قدراتها على المنافسة لذا فان مواجهة الازمات والوعي بها يعد امرا ضروريا لتفادي الخسائر المادية والمعنوية.

ومن اجل التقرب أكثر من مفهوم الازمة وإدارة الازمة تم تقسيم هذ الفصل الى:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الازمة
- ✓ المبحث الثاني: ماهية إدارة الازمات
- ✓ المبحث الثالث: صنع القرارات وقرار الازمة

المبحث الأول: ماهية الازمة

لقد ظهر مفهوم الأزمة في مجال علم الإدارة ولكنه سرعان ما انتقل إلى فروع أخرى من العلوم الاجتماعية، وشهد تطورات كثيرة حتى تبلور في فرع مستقل بذاته هو "إدارة الأزمات" والتي تعني إدارة التوازنات الازمة إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ويهدف الباحث من هذا المبحث إلى تقديم رؤية نظرية عن الأزمة وما يربطها من خصائص ومستويات معالجة الازمة، ويشتمل على ثلاث مطالب وهي:

المطلب الاول: مفهوم الازمة

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة كنتيجة مباشرة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة والتي تعمل في إطارها المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، الأمر الذي يترتب عليه حدوث أزمات تفرض على المنظمات إدارتها بكفاءة وفعالية وبهدف الحد من نتائجها السلبية والاستفادة من نتائجها الإيجابية.

الفرع الأول: تعريف الازمة

وفيما يلي مجموعة من التعريفات منها:

الازمة لغة مأخوذة من "أزم " معناه عض عليه و " أزم ازما " بمعنى امسك عن المطعم والمأكل «أزم الزمان " أي اشتد بالقحط و "المازم " هو الطريق الضيق بين الجبلين ومنه قيل لموضع الحرب مازم لضيق المجال وعسر الخلاص.[1]

ان هذا التعريف الذي ورد في اللغة العربية حصر الازمة في نوع معين من الازمات وهو الازمات الطبيعية تمس الانسان من ثم ربط الازمة بالقحط وهو الجفاف او ندرة الامطار التي من شانها ان تحدث ازمة في مجال الزراعة وهذه الازمة تخص المجتمع وليست خاصة بالمؤسسة.

[1]. سوسن سالم الشيخ: " **إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام** "، طبعة 1، دار النشر للجامعات، مصر، 2003، ص 13

وعرفها Mitroff بان الازمة هي العملية التي تتضمن خمس مراحل هي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والتأهب للوقاية من الازمة واحتواء الخطر والتقليل من الاثار السلبية وزيادة الإيجابيات واستعادة النشاط وفي النهاية التعلم واكتساب الخبرة. [2]

بينما تعرف الازمة في قاموس Webster بانها موقف يمثل نقطة تحول نحو الأسوأ او الأفضل وهذا الموقف يواجه الدول والافراد والجماعات والمنظمات بمختلف أنواعها. [3]

عرفها المختار الصحاح" الأزمة بأنها: "الشدة والقحط أو المأزم، المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع حرب مأزم".» الرازي 15. 1967" [4]

تعريف الأزمة من الناحية الاقتصادية: هي انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي.

تعريف الأزمة من الناحية الإدارية: هي موقف يواجه متخذ القرار حيث يفقد فيه القدرة في السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية، تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج، وتغذي بعضها الآخر باعتبارها موقف غير اعتيادي يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المؤسسة ويضر بجمهورها. [5]

التعريف الإجرائي: هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.

---

[2] Mitroff, & Persone, C.: Programs frame work and services, center for Crisis management, 1991, P.13-15.

[3] Webster, Ninth new dictionary, second edition, libraric due Liban, Beriut,1999, p.495.

[4] رهام راسم عودة، " **واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة** "، دراسة تطبيقية على الجامعة. الإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غزة، 2008، ص 11

[5]خالدي سعاد، " **دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم أزمة الربيع العربي انموذجا** "، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة وهران 2017 ,ص 9 .

الفرع الثاني: أنواع الازمات وأسباب حدوثها بالمؤسسة

تعني الازمة المؤسسات بأشكالها المختلفة، وتضعها في وضع استثنائي وفقا لطبيعتها وحجمها مما قد يهدد سمعتها بقائها وعلى الرغم من ان الازمة قد تحدث في نسق محدد الا ان انعكاساتها غالبا ما تهدد انساق أخرى ولعلى طريقة تعامل المؤسسة مع الازمة يعتمد على درجة معرفتها بنوع هذه الازمة.

1. أنواع الازمة في المؤسسة

يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من الازمات التي قد تتعرض لها المؤسسة كالتالي:

أ. الازمات المفاجئة

وهي تلك الازمات التنجم عن احداث يصعب التنبؤ بها و تأتي في وقت محدد و مدة قصيرة جدا[6] ، مثل حدوث حريق او انفجار او هزة أرضية , و هذا النوع من الازمات هو الأشد خطورة حيث ان الخسائر المترتبة عليه تكون كبيرة وخاصة في ضل عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات ووضع خطة عاجلة للمعالجة وغالبا ما تقوم الشركات بأعداد خطط مسبقة لمثل هذه الحالات مثل كيفية تكوين الفريق و أعضائه وتحديد تخصص كل موظف و تعيين غرفة عمليات لإدارة الازمة , وتحديد الناطق الرسمي باسم الشركة و الصرف السريع للمعدات و الأجهزة المطلوبة لمواجهة ذلك .[7]

ب. الازمات المتراكمة

وهي أزمات يمكن توقع حدوثها وتسبقها إشارات تنذر بوقوعها وتنمو هذه الازمات وتتطور مع مرور الوقت وتعد مقدمة لازمة فعلية محتملة، ومن امثلة هذه الازمات الاضطراب

---

[6] Jean Louis Dufour : Les crises internationales de pékin 1900 à sarajevo 1995, éditions complexe, France, 1996 , P46.

[7] محسن أحمد الحضيري ، " **إدارة الأزمات، علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف** " ، مجموعة النيل العربية، القاهرة–مصر، 2002. ص 167.

العمالية التي تحدث عادة كتعبير واستجابة لتظلمات الموظفين، حيث تنشا بعد فترة طويلة من المفاوضات بين العمال وارباب العمل. [8]

ج. أزمات مادية محسوسة وملموسة

وهي أزمات تحدث وتدور حول محور موضوعي مادي مثل: ازمة الغذاء، ازمة السيولة، ازمة انخفاض مبيعات المؤسسة، وهي جميعها أزمات تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه ماديا وطبيعيا بأدوات التعامل المختلفة، ويمكن قياسه وحسابه كميا ورصده بسهولة ويسر وقياس مدى توافق أدوات التعامل في إدارة الازمة بنجاح ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة عن هذا التدخل. [9]

د. أزمات معنوية

وهي أزمات ذات طابع نفسي وشخصي وغير ملموس لا يمكن رؤيتها، وانما يمكن الشعور بها مثل: ازمة الثقة، ازمة الولاء والانتماء، أزمات المصداقية الناتجة عن الشائعات او تلك التي وقعت بسبب خطا من المؤسسة في حق الجماهير.

وهناك من يقسم الازمات في المؤسسة الى:

أ. **أزمات قضائية:** تظهر الازمة القضائية عندما يتأثر منتج ما طرحته المؤسسة بقرار من القضاء يجبرها على إعادة النظر في تموضع تسويق منتجاتها، وقد

[8] ايمان عبادي ، " **الاتصال الاستراتيجي ودوره في اتخاذ القرار خلال الازمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** " ، أطروحة لنيل شهادة دكتورة الطور الثالث (ل.م.د) في علوم الاعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر 3 ، 2018. 2019 ، ص 151

[9] محسن أحمد الحضيري ، " **إدارة الأزمات، علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف** " ، مجموعة النيل العربية، القاهرة–مصر، 2000 ص16

يكون بسبب الازمة القضائية اجراء قانوني ضد الأنشطة الاحتيالية للمؤسسة "اتهامات الفساد". [10]

ب. **ازمة المنافسة:** ويبرز هذا النوع عندما توجه المؤسسة جماعة تهاجمها وتنتقد تصرفاتها. [11]

ج. **أزمات تكنولوجية:** وينشا هذا النوع من الازمات عن مخاطر استخدام وسائل تكنولوجية حديثة. [12]

د. **أزمات إدارية:** وتنتج عن سوء الإهمال وسوء التشغيل وضعف الرقابة[13]، وتتعلق الازمة الإدارية بالمؤسسة كاحتراق ملفات المؤسسة، نقص المواد الخام، الخلافات الحادة بين الإدارة العليا. [14]

هـ. **أزمات مالية:** تعرف الازمة المالية بانها انخفاض مستوى التداولات في الاسواق النقدية والمال، وينعكس ذلك على حدوث ارتباك وخلل في المؤشرات الهبوط والصعود[15] مثل: ازمة المديونية، ازمة الأسعار الصرف[16].

[10] Thierry Libaert : La communication de crise, 4ème ed, Dunod, Paris, 2015, PP25-26

[11] ايمان عبادي مرجع سبق ذكره ص 152

[12] ايمان عبادي المرجع الذي سبق ذكره

[13] حسن عماد مكاوي: الإعام ومعالجة الأزمات، ط 1 ، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة- مصر، 2005 ، ص73

[14] سامي محمد هشام حريز: المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، الأسس النظرية والتطبيقية ، ط 2 ، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان . الاردن، 2007 ، ص 24

[15] رزق عادل: إدارة الأزمات المالية العالمية، العربية، القاهرة-مصر، ط 1، منظومة الإصاح بين النظرية والتطبيق، 2010 ص 21

[16] أحمد جلال: إدارة الأزمات المالية، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2016 ، ص 105

و. **ازمة اقتصادية:** هي اضطراب فجائي يطرا على التوازن الاقتصادي في قطر ما او اقطار، وهي تطلق على الاضطراب الناشئ عن اختلال التوازن بين الإنتاج والاستهلاك[17] مثل: أزمات أسواق راس المال، ندرة الموارد، نقص العمالة.[18]

ي. **أزمات تسويقية:** تعرف على انها " انخفاض او تراجع للدور الاستراتيجي للتسويق داخل المنظمات، وتتمثل في ضعف او جمود في تصريف المنتجات او انخفاض الحصة السوقية وعدم تغطية جميع الأسواق في فترة زمنية معينة[19].

2. أسباب نشوء الازمات بالمؤسسة

تتعدد أسباب الأزمات، وذلك لاختلاف نظرة الباحثين، حيث أن الأزمات قد تحدث نتيجة لأسبابٍ إدارية، أو اقتصادية، أو مالية، أو اجتماعية، أو غيرها. إلا أن الباحثين أجمعوا على أن هناك أسباب تكاد تكون مشتركة منها:[20]

أ. تأجيل أو ترحيل المشكلات أو تجاهلها: إن تأجيل المشكلة أو تجاهلها يعمل على تراكمها إلى حد يصعب السيطرة عليها، فتتحول بسبب الصمت، والتأجيل، والتجاهل إلى أزمة حقيقية.

ب . عدم وجود آلية لاكتشاف الأزمات قبل حدوثها: ويتمثل الاختبار الحقيقي في أسلوب التعامل مع هذه الأزمات قبل حدوثها، بتبني أنظمة للإنذار المبكر أو توفر تعليمات واضحة إلى المعنيين، كما توفر تقييماً ا لشتى النتائج الواقعة والمحتملة، وتساعد على ضمان استمرار إدارة عمليات الأعمال أثناء الأزمة وبعدها مباشرة.

---

[17]. جميل محمد خالد،" **أساسيات الاقتصاد الدولي** "، **ط 1**، الاكاديميون لاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان– الاردن، 2014 ، ص 258

[18] محمد خالد، "**أساسيات الاقتصاد الدولي**"، ط 1، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان– الاردن، 2014 ، ص 258

[19] أشرف خليل مصطفى: " **إدارة المنظومة التسويقية** " ، **ط 1**، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان–الاردن، 2015 ، ص 104 .

[20] شريف، منى صلاح الدين ، "**إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء**"، البيان للطباعة والنشر ، القاهرة، 1998 ص 112.

ج . عدم وجود استعدادات مسبقة وسيناريوهات قادرة على مواجهة الأزمات عند حدوثها: من أهم عناصر التعامل مع الأزمات، الاستعداد المبكر في شكل توفير أجهزة ومعدات كمعدات إطفاء الحرائق وغيرها، وكذلك تخصيص ورصد المبالغ المالية اللازمة لحالات الطوارئ وتدريب العاملين على مواجهة الأخطار، وجمع المعلومات، والثقة في القدرة على تجاوز الأزمة، والشفافية في التعامل مع الحدث.

د . كما وأشار أحمد إلى: "ضعف الإمكانيات المادية والفنية والبشرية حيث تعاني بعض المؤسسات من نقص في الإمكانيات المالية والفنية تحول دون تضمين خططها الاستراتيجية برامج لتوفير المعدات والأجهزة والأساليب الحديثة لمواجهة الأزمات التي قد تعصف بالمؤسسة، ونتيجة للشح في مواردها تفضل الصرف على بنود أخرى تراها إدارة المؤسسة أكثر أهمية من الأزمات."[21]

هـ . قصور التخطيط عن تصور المستقبل والاستعداد له: التخطيط والإعداد الجيد لمواجهة الأزمات المحتملة التي تهدد المجتمع، وفي البرنامج العمل ي للتخطيط يؤخذ في الاعتبار مجموعة من العوامل منها تحديد الم سؤول عن قيادة فريق إدارة الأزمات، وتحديد الموا رد البشرية والمادية والفنية اللازمة والضرورية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمة، وتحديد طرق توفير وتوصيل المعلومات والبيانات، وضمان وجود نظام فعال للاتصال بالأطراف المعنية الداخلية والخارجية، ووضع السيناريوهات اللازمة ، والتدريب على الخطة الموضوعة لإحداث التعديلات اللازمة[22].

[21]أحمد، إبراهيم أحمد "**إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي**" ، المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع الإسكندرية 2001، ص103

[22]الأعرجي، عاصم حسين ، "**إدارة الأزمات بين الوقائية و العلاجية الأردنية**"، مجلة الإدارة العامة ، 1999 ص 202

و . الإدارة العشوائية: لا شك إن وجود إدارة علمية قادرة على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب ووفق معلومات دقيقة وحديثة وواقعية سيكون الدرع الواقي للمؤسسة لحمايتها من الوقوع في الأزمات أو تقليل أخطار هذه الأزمات إن وقعت.[23]

ي . النزاعات الداخلية: تنشب أحيانا داخل المؤسسة صراعات وخاصة في مستوى الإدارة العليا نتيجة لعدة أسباب أهمها عدم تجانس أفراد الإدارة بسبب عدم وجود لوائح تنظم وتحدد مستويات ومواصفات تولي هده الوظائف، وبالتالي ينشب بين أفراد هذا المستوى الإداري منافسات حادة تجر ال مؤسسة إلى مشاكل، وبالتالي تتحول إلى أزمات تهدد كيانه.[24]

ف . الأخطاء البشرية: تشكل الأخطاء البشرية واحدة من أكبر مسببات الأزمات داخل المؤسسات الصناعية أو ذات الطابع الفني حيت تسبب الأخطاء التي يرتكبها العمال أو الفنيين أثناء التركيب أو التشغيل أو الصيانة مشاكل وأزمات قد تصل أحياناً ا إلى كوار ث، وذلك بسبب إهمال الكثير من ا لمؤسسات في تدريب العاملين معها على القيام بهذه الأعمال.[25]

ق . سوء الفهم أو عدم استيعاب المعلومات: تحدت الكثير من الأزمات نتيجة لخطأ في تفسير التعليمات أو القرارات، ناتج عن وجود معوقات في الاتصال داخل المؤسسة، الأمر الذي يترتب عليه سوء فهم وعدم استيعاب للمعلومات والتصرف بما يخالف المطلوب مما يؤدي للوقوع في الأزمة.[26]

---

[23] حواش ، جمال ، " **سيناريو الازمات و الكوارث بين النظرية و التطبيق**" ، المؤسسة العربية للنشر و الاعلام ، القاهرة 1999

[24] جبار ، محمد صدام ، " **إدارة الازمات** "، مجلة الإدارية (76) 6 ، مارس 1999 ، ص120

[25] الزواهرة ، عبد الغفور ، " **العوامل المؤثرة في إدارة الازمات ، دراسة حالة الخطوط الجوية** "، رسالة ماجستير جامعة ال البيت ، المفرق، الأردن ، 2000 ، ص 54

[26] الحملاوي ، محمد راشد ، " **إدارة الازمات تجارب محلية وعالمية** " ، ط 2 ، مكتبة عين شمس للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003 ص 313

المطلب الثاني: خصائص الازمة والمفاهيم المشابهة للازمة

الفرع الأول: خصائص الازمة:

تتصف الأزمة بمجموعة من الخصائص، نذكر أهمها فيما يلي:[27]

1. نقص المعلومات: وجود نقص في البيانات والمعلومات اللازمة في أثناء وقوع الأزمة، بما ينعكس في عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار، ومنه عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة للقرار.

2. المفاجأة: الأزمة تؤدي إلى إحداث مفاجأة كبيرة وعنيفة عند وقوعها، وتجذب انتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (مديرين، عاملين، موردين، زبائن، مجتمع...).

3. التعقيد والتداخل: تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات، ودرجة عالية من التشابك والتناقض بين أصحاب المصالح، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في طبيعة العلاقات.

4. حالة الذعر: وجود حالة من الرعب والخوف في المؤسسة، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للمؤسسة، بفعل وجود احتمالات وتوقعات سلبية كثيرة قد تعصف بها مستقبلا، مثل تأثر سمعتها سلبيا، فقدان العديد من المديرين الماهرين، زيادة حدة الصراع بين أطراف متعددة في المؤسسة.

5. غياب الحل الجذري السريع: محدودية المدة الزمنية للأزمة، وبامتدادها قد لا تصبح أزمة، بل تصبح محطة لزوال المؤسسة واندثارها.

---

[27] محمد جاد الله ، سامي " محمد هاشم " حريز ، " **إدارة الازمات** " ، دار أسامة ، ط1 ، 2008 ، عمان ، الأردن ص 21 . 20

6. الشعور بالحيرة والضعف: وذلك بفعل عدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمة والتعامل معها، وعدم تأكدهم من جدوى ما يبذلونه من جهود في مواجهة هذه الأزمة، ومنه فإن بعض صناع القرار قد يلجِؤون إلى الكذب والتضليل من أجل التغطية على عجزهم وفشلهم في مواجهة الأزمة.

7. فقدان السيطرة: بفعل انعدام حالة عدم التوازن لدى صناع القرار بفعل وقوع الأزمة، فإنهم قد يصبحون تحت سيطرة الآخرين من المتخصصين ومن غير المتخصصين.

8. القوى الضاغطة (أصحاب المصالح): ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود إلى تفاقمها، وهم أصحاب المشاكل أو المصالح أو المعطلة أو المؤجلة، مما يقود إلى دعم شدة الأزمة، وتزداد المطالبات بضرورة إحداث تغييرات إدارية جوهرية في المؤسسة، كما تتعرض مصالح المؤسسة في ظل الأزمة إلى التهديد وإلى ضغوط كبيرة من جانب أطراف متعددة (أصحاب المصالح).

9. ظهور سلوكيات سلبية: تؤدي الأزمة إلى ظهور سلوكيات مرضية في غاية الخطورة، من تفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية، التوتر، عدم الانتماء، اللامبالاة، الإضراب...

الفرع الثاني: المفاهيم المشابهة لأزمة

لا يقتصر مفهوم الازمة على مجال علمي متخصص بعينه بل شمل مجالات متعددة ومتنوعة سمحت بظهور خلط كبير بينها وبين مفاهيم أخرى تبدو لنا في بعض الاحيان مرادفة لها ومن بين هذه المفاهيم نجد: الكارثة Disaster، الحادثThe incident ، الواقعة Incident، الصراع Conflict، القضية Issue، الخطر risk.

1. الكارثة والأزمة Disaster and crisis

تتداخل الكارثة مع مفهوم الازمة وتعرف بأنها حدث غير عادي مقلق وشديد الدمار، ويتطلب الاهتمام العام، كما يعني وجود ضحايا أبرياء، فضلا عن أن الكارثة تحمل من المعاني الرمزية ما يجعل تدخل الحكومة وغيرها من الهيئات أمرا واجبا وشرعيا، وكلمة كارثة تعني استحالة التنبؤ بالحدث بدقة كما يصعب بشكل كبير التعامل معها وإدارتها. يعرف الاتحاد الدولي لمنظمات الهلال والصليب الاحمر الكارثة بأنها: " حدث يقع لأسباب بشرية أو طبيعية مقصودة أو غير مقصودة، ينتج عنه مصرع عشرة أشخاص أو أكثر أو تضرر وإصابة مئة شخص أو أكثر". يمكن ان نفرق بين الازمة والكارثة على أساس ان الكارثة أكبر من حيث الحجم ومدى الانتشار ودوائر التأثير، وغالبا ما تؤدي الكارثة لي ازمة او ازمت والعكس، أي ينتج عن تفاقم الازمة كارثة، كما ان نتائج الكوار قد تتسبب في أزمات، وتعني الكارثة استحالة التنبؤ بالحدث بدقة عكس الازمة التي تحمل معها إشارة انذار مبكرة.[28]

2. الحادثة والازمة the incident and crisis

يعبر الحادث عن " شيء فجائي غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور اتمامه ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف، بل تتماشى اثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته ولا تستمر خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار، في حين ان الازمة قد تنجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلا وانما تكون فقط أحد نتائجه، كما ان اثارها ونتائجها كثيرة ما تمتد لفترة نشوؤها والتعامل معها أيضا"[29].

---

[28] يسرية صادق، زكريا الشربيني: "**مقتطفات من علم النفس في الكوارث والصدمات والأزمات**"، مكتبة الانجلو مصرية، مصر، 2018: ص 31

[29] ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد :" **مبادئ إدارة الأزمات ،الإستراتيجية والحلول**"، دار زهران للنشر والتوزيع ، الاردن، 2008 ، ص 31 .

3. الواقعة والازمة incident and crisis

الواقعة هي شيء انقضى أثره وهي مجرد خلل في مكون او وحدة او نظام فرعي في نظام أكبر ". ما يمكن استنتاجه ان الواقعة هي عطب او خلل جزئي وقع في الماضي وانتهى ولم يترتب عليه تهديد للنظام الكلي ومثل ذلك حدوث خلل في سد من السدود لم يخلف أثر وخيم للسد بأكمله وانما يتم الامر بإصلاح العطب بالتالي تختلف الواقعة عن الازمة لان هذه الأخيرة تؤثر على الكيان الإداري بأكمله وتحدد مصيره. [30]

4. الصراع والازمة conflict and crisis

يعرف الصراع على انه " عملية تفاعلية تتجلى في عدم التوافق او الخلاف او التنافر داخل او بين الكيانات الاجتماعية (أي الفرد، الجماعة، او المنظمة ...الخ).[31] كما يشير الصراع الى تضارب بين قوتين او أكثر نتيجة للتعارض في المصالح او الراي او القيم او الأهداف، ويأخذ الصراع اشكال متعددة ولعل أهمها الصراع الدولي كما نجد صراع الأجيال وصراع الحضارات وصراع العمال ويؤكد الواقع ان أطراف الازمة يصعب تحديدها على خلاف الصراع وعليه يكون الصراع مصدرا رئيسيا مباشرا للازمات ".[32]

5 . القضية والازمة issue and crisis

القضية هي " مسالة خلاف بين طرفين او أكثر، او نقاش او خلاف وكلمة (طرفين او أكثر) تعني اثنين او أكثر من البشر، فمن دون الطرفين لا يمكن ان تكون هناك قضية ".[33]

---

[30] هامل مهدية ، "**اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية ،دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية** "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، فرع تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة العلوم منتوري، قسنطينة 2009

[31] Rahim M. Afzalur : Managing conflict in organizations, Fourth edition, Transaction Publishers, United States of America, 2011, P 16.

[32] هامل مهدية ، مرجع سبق ذكره ، ص 34

[33] Michael P.Moulton, James Sanderson : Wildlife issues in a changing world, second edition, Lewis

ما يمكن استخلاصه من خلال ما سبق ان القضية تحدث نتيجة تغيرات طارئة على مجتمع او مؤسسة ما بفعل عوامل خارجية او عوامل داخلية، يختلف نوع القضية باختلاف وجهات النظر اليها فقد يراها البعض ذات تأثير سلبي تعيق المؤسسة والمجتمع، ويعتقد البعض الاخر بتأثيرها الإيجابي على المجتمع وتطوره، وليس هناك في كثير من الأحيان من حل منطقي لمثل هذه القضية مثل على ذلك القضية الفلسطينية.

إذا ربطنا القضية بالمؤسسة يمكن القول ان القضية غالبا ما تنطوي على نقطة او مسالة خلاف بين المنظمة والطرف الاخر وغالبا ما تتطلب اتخاذ قرارات حاسمة من المنظمة من اجل حماية سمعتها. وبهذه فان القضية والازمة يرتبطان ارتباطا وثيقا لان كثيرا من الازمات قد ينتج عنها قضايا، كما ان بعض القضايا في حالة عدم التحرك لمواجهتها قد تتفاقم وتتحول الى ازمة. [34]

6. الخطر والازمة Risk and crisis

يعرف الخطر بانه " حالة او بالأحرى مجموعة حوادث تلقائية او محصلة احداث، وحيث ان وقوعه يشوبه اللات أكد فان تحققه يمس اهداف المؤسسة التي تتحمله "، هذا ويقتصر مصدر الخطر على وجود تهديدات تواجه المؤسسة، وقد تؤدي هذه التهديدات الى أزمات، كذألك ينشا عن الازمة تهديدات يمكن ان تؤدي الى خسائر مادية او بشرية تهدد استقرار المؤسسة وتشوه صورتها وسمعتها. [35]

Publishers, United State of America, 1999, P 01.

[34] Joep Cornelissen : Corporate Communication, A guide to theory and practice, second edition, Sage Publications Ltd, London, 2008, P 216.

[35] ناصر المهدي،" **الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة**" ، مجلة الاقتصادية ، الجديد، العدد 08 ، جامعة خميس مليانة . الجزائر، ماي 2013 ، ص90 .

المطلب الثالث: مستويات معالجة الأزمات وطرق التعامل معها

سنتعرف على مستويات معالجة الازمة وطرق التعامل مها خلال هذا المطلب:

الفرع الأول: مستويات معالجة الأزمات

يمكن ان نقسم مستويات معالجة الازمات الى ثلاثة مستويات هيا: [36]

.1**المستوى الاستراتيجي** : وهو المستوى الأعلى الذي يقدم التوجيه والإرشاد ويتخذ القرار.

.2**المستوى التنفيذي [العمليات]** : وهو المستوى الذي يتولى العمليات ويمارس القيادة والسيطرة وفق ما يتلقاه من ردود الأفعال الناتجة عن الأزمة.

.3**المستوى الميداني [التكتيكي]** : وهو المستوى الذي يتولى تنفيذ العمليات في إطار معالجة الأزمة والتصدي لها.

الفرع الثاني: طرق التعامل مع الازمة

يتطلب التعامل مع الأزمة وإدارتها استخدام أساليب متطورة تساهم في خلق الجو المناسب، حيث تكون هناك احتياجات إدارية خاصة، بما يطلق عليه " الإدارة بالاستثناء "، حيث تصبح الأدوار الإدارية غير عادية، يشرف عليها فريق إدارة الأزمة وتتمثل أهم الاحتياجات الإدارية للتعامل مع الأزمات في العناصر التالية:[37]

1 . تبسيط الإجراءات : تساعد الاجراءات البسيطة على إدارة الأزمة بنجاح، بفعل التدخل السريع والحاسم والسليم، وذلك من خلال اختصار الوقت وحيازة السلطة والأدوات والمعدات والقدرة على استخدامها بكفاءة، بما يسمح بالسيطرة على الأزمة ووقف تفاقمها، مع إزالة وامتصاص الضغط الذي سببته والتقليل من تأثيرها.

---

[36] علي هلهول الرويلي، " **إدارة الأزمات إستارتيجية المواجهة** "، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإستارتيجية (د.س)، ص 38 .

[37] محسن أحمد الخضيري،" **إدارة الأزمات**"، ط1، للنشر وتوزيع مكتبة مدبولي، 1998ص 134

2 . اخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية : يجب أن تخضع عملية إدارة الأزمة والتعامل معها إلى المنهج الإداري السليم، ويقوم هذا المنهج على أربع وظائف أساسية هي:

أ . التخطيط: يتمثل في التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به، ومتى ومن الذي سيقوم به، فهو مرتبط بحقائق الأزمة، وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث، والإعداد للطوارئ، ورسم سيناريوهات وتحديد الاحتياجات المادية والبشرية الكفيلة بمعالجة الأزمة بفعالية.

ب . التنظيم: تحتاج المعالجة الفعالة للأزمة إلى نوع من التنظيم والتنسيق للجهود والعمل الجماعي، لذلك يهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة، والمهام المرتبطة بكل منهم، وماهي الأنشطة التي سيقومون بها الإدارة الأزمة...، ومن هم المسؤولين، والسلطة، كيف يتم الاتصال، والتنسيق، وبعبارة أخرى يتم رسم الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمة...

ج . التوجيه: يتضمن التوجيه السليم لإدارة الأزمة شرح طبيعة المهمة ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف والغرض من التدخل، والسلطة المفوضة، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بأفراد فريق الأزمة مع متخذي القرار الإداري، عبر الخرائط والصور لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة، وارتباطها بعضها بالبعض الآخر، كما يتضمن التوجيه استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين أو تعديله.

د . المتابعة (الرقابة): تتطلب الإدارة الفعالة للأزمة، القيام بأعمال رقابية عبر مختلف مراحل الأزمة، قبل، أثناء وبعد الأزمة، وذلك من أجل ضمان التقليل من المخاطر المحتملة، واكتشافها قبل تفاقمها، وذلك من خلال مؤشرات الإنذار، ومنه العمل على تصحيح الأخطاء قبل فوات الأوان.

3 . الوفرة والحضور الدائم والمستمر في مواقع الأزمة :

تحتاج إدارة الأزمات بفعالية إلى الاستعداد الكامل من حيث الحضور والوفرة الاحتياطية الكافية والمناسبة، مع الفهم الكامل والعميق والواسع لمختلف مكونات الأزمة، وذلك من خلال المعلومات التي يتحصل عليها، مما يسمح بإيقاف تصاعد الأزمة، وزيادة عزيمة وتعبئة الأفراد على مضاعفة الجهود في ذلك، مع التدخل الفوري إذا تطلب الأمر، فضلا عن عدم ترك الفرصة للمتربصين بالمؤسسة (صانعي الأزمة إن صح التعبير)، مع الإشارة إلى أن التواجد في مواقع الأزمة قد يكون تواجدا سريا، وذلك لظروف تفرضها طبيعة الأزمة، أو تواجدا علنيا.

4 . تفويض السلطة : تعتبر عملية تفويض السلطة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية للأزمات، لأن التعامل مع الأزمة يتطلب ذلك، مع السرعة في المعالجة واتخاذ القرارات الإدارية السليمة المتصفة ب:

-المناسبة، - إمكانية التنفيذ،

-إمكانية إبلاغه، - الوضوح،

-البساطة، - الانسيابية،

-إمكانية المتابعة - التزامن (التوقيت).

تجدر الإشارة إلى أن عملية تفويض السلطة لابد أن تكون مدروسة علميا، بحيث أن الشخص أو الفريق الذي تفوض له السلطات لابد أن يكون كفؤا ومتخصصا وقادرا على التصرف بعقلانية في مختلف الأوضاع التي قد تواجه المؤسسة في إدارة الأزمة، مع منحه حرية الحركة والتصرف.

5 . فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر باستمرار: يساعد فتح قنوات الاتصال من الحصول على المعلومات المناسبة ومتابعتها بصفة مستمرة فيما يتعلق بأحداث الأزمة، ومنه إدارتها بفعالية، وهو ما يسمى " سياسة الباب المفتوح "، فضلا عن استعمال الاتصال الفعال في توجيه الجهود وتوحيدها.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الازمات

تتطلب تقدير الامر المفاجئ وتحديد اتجاهات الحركة البديلة وتصور السيناريوهات الممكنة لتطور الأحداث ثم اتخاذ القرارات والمسارات الكفيلة بالسيطرة على الموقف مع الاستعداد للتغيير عند الحاجة .أي ان إدارة الأزمات هي إدارة الأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها وفى مسارها واتجاهاتها ، وهى إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعلومات والمعرفة واستخدام المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب وهى إدارة تقوم على التخطيط والتنظيم والرقابة والبعد عن الارتجالية والعشوائية وسنوضح ذلك في هذا المبحث عبر المطالب التالية :

- ✓ المطلب الأول: مفهوم ادارة الازمات
- ✓ المطلب الثاني: متطلبات الإدارية ومراحل إدارة الازمات
- ✓ المطلب الثالث: اهداف إدارة الازمات

المطلب الأول: مفهوم إدارة الازمات

الفرع الأول: تعرف إدارة الازمة

لقد بدأ الاهتمام الواضح بالبحوث والدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات، في الستينات من القرن ال 20، وقد استخدم هذا المصطلح للدلالة على معان كثيرة، وعادة ما تتضمن التخطيط العام، وتزويد المؤسسة باستجابة نظامية منظمة ومرتبة، تجعلها قادرة على الاستمرار في أعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات وكسب الأرباح وغيرها، ومن أهم التعاريف التي تناولت إدارة الأزمة، نذكر منها:

التعريف 1: " إدارة الأزمة هي منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والامكانيات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة".[38]

التعريف 2: " إدارة الأزمة هي عملية ديناميكية وعملية مستمرة، تتضمن أفعالا وتصرفات على درجة عالية من الفعالية، وتتضمن أفعالا وتصرفات مستجيبة، ويكون الهدف منها تحديد وتشخيص الأزمة، والتخطيط للأزمة، ومواجهتها ومعالجتها ".[39]

التعريف 3: " إدارة الأزمات هي مدخل إداري متكامل يجري استخدامه للتعامل مع الأزمة باعتبارها تمثل وتجسد نقطة تحول جوهرية نحو التدهور، ويستطيع المديرون أن يقودوا نقطة التحول هذه في الاتجاه الإيجابي من خلال هذا المدخل، وتعزيزه بالمدخل الفرعي في إدارة الأزمات وهو مدخل تخطيط الأزمات". [40]

التعريف 4: " إدارة الأزمات هو فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية

---

[38] محمد الصيرفي، " **إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية** "، الإسكندرية ، مصر، 2007 ، ص 28

[39] يوسف أحمد أبو فارة، "**إدارة الأزمات مدخل متكامل**"، ط 1 ، إثراء للنشر والتوزيع ،عمان . الأردن ، 2009 ص 60

[40] نفس المرجع الذي سبقه ص60

الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المؤسسة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها".[41]

تجدر الإشارة إلى أن زيادة الاهتمام إدارة الأزمات، يرجع إلى النتائج السلبية التي تنعكس على المؤسسة والأفراد داخليا وخارجيا، كما أن إدارة الأزمة يعزز من مبدأ المساءلة والمحاسبة، لأن الأزمة تكشف عن المقصرين والمتسببين في الخسائر البشرية والمالية والإدارية، وعليه نخلص إلى أن إدارة الأزمات تتميز ب: [42]

أ . إن إدراك الأزمات هي مسؤولية جماعية تنتمي إلى العمل الجماعي الذي تتداخل وتتمازج فيه أدوار ونشاطات أجهزة وكيانات متعددة.

ب . أن التكوين التنظيمي القائم على البنية الوظيفية بما فيه من تجزئة للاختصاصات والمسؤوليات وبما يكتنفه من محدودية وبطء من في الاتصالات لا يمكنه معالجة الأزمات.

ج . أن التنسيق التنظيمي لإدارة الأزمات ينبغي أن يبنى على منظومة تتفاعل فيها نشاطات جهود كل الكيانات والخبرات ذات العلاقة بإدارة الأزمة وأن يتسم بالمرونة والقدرة الذي يسمح له بالتكيف مع التغيرات التي تستجد مع الأزمات ".

نخلص الى ان إدارة الازمة تعمل على عدم حدوث الازمات بإزالة مسبباتها، فضلا عن تصميم النماذج التنظيمي الفعال لمواجهة الازمة عند حدوثها وتقليل اثارها.

الفرع الثاني: الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

تعد إدارة الأزمات ميدان بحثيا جديدا قد حظي بالاهتمام الأكاديمي منذ أوائل الستينات على وجه التحديد عقب أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 ، باعتبارها النموذج الناجح لإدارة

[41] سامي محمد هشام حريز، " **المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات** "، دار البداية، ط1، عمان . الأردن ، 2007، ص 16

[42] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 28 .

الأزمات وهي إشارة البدء لانطلاق الجهد الأكاديمي نحو تأصيل مبادئ إدارة الأزمات بما يؤرخ دخول هذا المصطلح إلى قاموس العلاقات الدولية ومنها إلى كافة الإدارات في الهياكل والمنظمات حيث أنشأت قوة المهمات الخاصة وغرف العمليات لإدارة المشكل الحادة المنفجرة، وقد أصبحت المنظمات اليوم تحتوي على إدارة مستقلة مهمتها الأساسية هي إدارة الأزمات وتقوم على التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة، المناخ المناسب للتعامل معها.[43]

ولعل أهم التعريفات التي قدمها الباحثون لإدارة الأزمات هي الكيفية التي يتم بواسطتها التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.[44]

أما الإدارة بالأزمات فهي تعني افتعال أزمة وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة بالفعل، وتقوم على افتعال أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمات أو الأزمة إلى سلوك معين.

يلاحظ من خلال التعاريف المقدمة أن إدارة الأزمات تمثل مجموعة الخطط والأساليب والإجراءات العلمية المنظمة التي تتبعها المؤسسات بهدف السيطرة على الأزمات واحتوائها من خلال التخطيط لها وتنظيمها وتوجيهها وكذلك تهيئة المناخ المناسب للتعامل معها وتغيير مسارها لصالح المؤسسة.

أما الإدارة بالأزمات فتعني فن صناعة الأزمات للتحكم والسيطرة على مختلف الأوضاع الصعبة التي تواجهها المؤسسات، وتقوم على افتعال أزمة واتخاذها كأحد الآليات المهمة في

---

[43] لعجال باية ، " **الاتصال التنظيمي وإستراتيجية تسيير الأزمات في المنظمة، منظمة الخطوط الجوية الجزائرية نموذجا**". رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، الجزائر ، 2014 ، ص 86 . 87

[44] محمود جاد الله، " **إدارة الازمات** " ، عمان ، دار أسامة ، 2008 ، ص 26

مواجهة مشاكل الكيان الإداري، وما يمكن قوله أن الأزمة المفتعلة لا تحقق أهدافها إلا إذا استوفت مواصفات أهمها:

الإعداد المبكر لها بناء على دراسات وأساليب علمية وعملية منظمة وكذلك تهيئة مسرح التنفيذ في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة. .[45]

الفرع الثالث أساليب إدارة الأزمات:

تعددت الأساليب واختلفت الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في إدارة الأزمات إلا أنه يمكن إبراز مجموعة من الأساليب أو الطرق التي يمكن أن تكون فعالة في هذه العملية أهمها:

1 . الأسلوب التوفيقي: يشمل الإجراءات والتحركات التي تعبر عن رغبة الكيان الإداري في تخفيف الأزمة والاتجاه بها إلى التسوية وذلك في إطار الهياكل القائمة وبالاتفاق بين صانعي القرار وأطراف الأزمة و أعتمد هذا الأسلوب على التحاور والتفاوض والمساومات ويتم الاعتماد في تشكيل عناصر فريق هذا الأسلوب على رجال الإدارة المشهود لهم بالخبرة والكفاءة والصبر والمرونة وقوة الشخصية.

يعتمد هذا الأسلوب على التسوية الودية في حل المشاكل وذلك لتقرب وجهات النظر ومحاولة احتواء الأزمة وتحويل اتجاهاتها بما يخدم المصالح المشتركة[46].

2 . الأسلوب القهري : تشمل الإجراءات والتحركات التي تعبر عن رغبة صانع القرار لإجبار الخصوم على القبول بمطالبه وتكون إما بصورة مادية أو اتصالية في شكل إشارات تنقل إلى أطارف الأزمة النوايا المتبادلة بينهم.

---

[45] بن عبد العزيز فطيمة. " **إدارة الأزمة في المؤسسات الصناعية، دراسة إدارة أزمة في مؤسسة TOYOTA** " ، اليابانية ، مجلة الأبحاث الاقتصادية، 2014 ، (10) ، 232 .

[46] عبد الرحمن خلف العنزي.(دت)، " **التخطيط والتدريب للوقاية من الأزمات والكوارث نموذج مقترح لدول مجلس التعاون الخليجي** " ، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث. السعودية ، ص 248.

تبرز هذه الطريقة من خلال محاولة إخضاع الأطراف المتسببة في هذه الأزمات بطرق قهرية إلا أنه ركز على الأزمة العلائقية وكيفية إدارتها دون التطرق إلى الأنواع المختلفة للأزمات أو الشكل الذي تظهر به هذه الأزمات[47].

3 . الأسلوب الإقناعي: وهو أضعف الأساليب المستخدمة في إدارة الأزمات ويأتي الاعتماد عليه أمام عدم قدرة أحد الأطراف على مواجهة الطرف أو الأطراف الأخرى فيتجه إلى قبول مطالبه وتلبية شروطه سعيا للحد من الخسائر التي يمكن أن تلحق به إذا استمر في تحديه والتصدي له.

يعتبر هذا الأسلوب غير فعال وذلك لأن طريقة حل هذه المشاكل أو الأزمات يكون تحت تأثير التهديد أو الخوف من النتائج التي تترتب عن هذا التحدي[48].

الفرع الرابع عوامل نجاح إدارة الأزمات:

يقتضي وجود إدارة فعالة للأزمات التنسيق المستمر بين مختلف الأطراف والجهات المسؤولة عن رصد وتحليل والتعامل مع مختلف الأزمات الممكنة الحدوث بالاعتماد على أساليب علمية محددة وهو يتطلب التركيز على العوامل التالية[49]:

1. إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة.

2. التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر في المنظمات من أجل الوقاية من الأزمات والاستعداد للتعامل مع الأزمات التي لا يمكن تجنبها في حال وقوعها.

---

[47] عبد الرحمن خلف العنزي نفس المرجع السابق ص 248.

[48] محمد محسن العبودي ، " **نحو إستراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمة والكوارث** "، دار النهضة ، القاهرة ، 1995، ص 62 .

[49] عثمان رياض عبد المجيد ، " **نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات** " ، رسالة ماجستير. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2016 ص 47

3. وجود نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفاعلية .

4. إنشاء قاعدة شاملة ومتكاملة من المعلومات والبيانات الخاصة بكل أنشطة المنظمة .

5. ضرورة إيجاد جهة مركزية منسقة للمعلومات لمنع التشتيت والازدواجية في نقل المعلومات وتداولها في حالة الأزمة.

من خلال هذه العوامل يمكن القول بأن المؤسسات الفعالة هي التي تدرج عملية إدارة الأزمات ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي كون الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة تتطلب آليات وميكانيزمات معينة لمواجهتها حسب طبيعتها والبيئة السياسية واقتصادية التي تنشط فيها حتى نستطيع استشراف الأزمات قبل حدوثها أو إيجاد طريقة خاصة للحد من آثارها السلبية التي قد تحدث خللا يعرقل السير الحسن لعمل المؤسسة. إضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى على درجة كبيرة من الأهمية يجب التركيز عليها في إدارة الأزمات بالمؤسسات وهي[50]:

1. إدراك أهمية الوقت، إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة لاحتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

2. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات وتعني هذه العملية تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات ومراجعة إجراءات الوقائية ووضع الخطط وتدريب الأفراد للتعامل بنجاح مع الأزمة.

3. القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة وتعني حشد واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة.

[50] سامي محمد هشام حريز ، " المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات "، دار البداية. عمان ، 2007 ص 30 .31

يفهم من خلال هذه العناصر أن عملية إدارة الأزمات تتطلب التدخل السريع لمواجهة مختلف الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي، مع ضرورة حشد كل الطاقات والإمكانات المتوفرة والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية وهنا ينبغي توفر منظومة فعالة تتفاعل فيها نشاطات وجهود كل الأطراف ذات العلاقة بإدارة الأزمة.

الفرع الخامس معوقات نجاح إدارة الأزمات:

يمكن تصنيف المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها في التخلص من الأزمة إلى أربعة أقسام وهي الأكثر شيوعا[51]:

1. معوقات تنظيمية: عدم تحديد واضح للسلطة، اختلاف الثقافة بين الأفراد، ضعف التدريب، عدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمة

2. معوقات متعلقة بالمعلومات: تتعلق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، ضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار.

3. معوقات متعلقة بالاتصال: تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المنظمة ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

4. معوقات إنسانية: تتعلق بالأفراد ومنها الاعتماد الزائد على راي الجماعة، الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الأزمة، قصور الأفراد في معرفة وفهم طبيعة الأخطار.

يتفق الباحثون على أن مجال إدارة الأزمات ليس بالرهان السهل لأن ذلك يستدعي ضرورة التعمق أكثر في فهم التغيرات التنظيمية والبيئية السريعة والمفاجئة وذلك نتيجة لأسباب داخلة أو خارجية تؤدي إلى حدوث أزمات متوالية تهدد بناء المؤسسة ونموها واستمرارها خاصة في ظل التطور المتسارع الذي يعرفه العالم، ما جعل إدارة الأزمات تواجه عدة

[51] فهد علي الناجي. أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. 2012 ص29 . 28

معوقات وصعوبات تعرقل نجاحها في تشخيص الأزمات ومعرفة أسبابها ومن ثم إيجاد الحلول لها ومن أهمها معوقات تنظيمية، إنسانية وأخرى متعلقة بالاتصال داخل وخارج المؤسسة.

المطلب الثاني: المتطلبات الإدارية ومراحل إدارة الازمة

الفرع الأول متطلبات إدارة الأزمات:

لتحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الأزمات يجب توفير ما يلي[52]:

1. التحديد الواضح للأهداف وأولوياتها والموارد المتوفرة لها، وبدون هذا التحديد لا يستطيع الكيان الاستمرار في العمل عند مواجهة أي أزمة حقيقية، كما أن المعرفة الكاملة للموارد المتاحة للكيان أو المؤسسة تساعدها كثيرا عند تخصيص تلك الموارد لمواجهة أزمة معينة.

2. توافر المعلومات الصحيحة والكافية، لأن الأزمة عادة ما يصاحبها غموض ونقص في المعلومات اللازمة لاتخاذ أي قرار صحيح.

3. فتح قنوات الاتصال مع مختلف جماعات المصالح، الممكن أن تؤثر بالأزمات لكسب تأييدها ومساندتها عند حدوث أزمة للمؤسسة.

4. تعتمد إدارة الأزمات على التخطيط وعلى العمليات الإدارية من تنظيم وتوجيه والرقابة.

5. يعتمد نجاح إدارة الأزمة على فريق متخصص ومدرب لمواجهة تحديات الأزمة.

6. تعتمد إدارة الأزمة على المهارات والخبرات لدى المعنيين بالأمر والمسؤولين الإداريين ومتخصصين وأصحاب القرار على المستوى الحكومي أو المؤسسات المختلفة.

[52] سعيد عابد، " دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث ". رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات. الدولية ،جامعة الجزائر، 2009 ، ص 30 .

7. تحليل وتقييم الأزمات السابقة وتقييمها ومواجهة أي قصور أو خلل في عملية مواجهتها أو الإعداد لها، لمحاولة منع تكرارها مرة أخرى أو على الأقل تحسين أسلوب الإعداد والمواجهة.

حيث أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

أ . سجل الأزمات: أشار الحملاوي إلى أنه " لابد من وجود سجل للأزمات crisis portfolio توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة[53].

ب . فريق إدارة الأزمات: أن تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلا لأعلى سلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت و ضغوط الموقف، هذا وتعتبر طريقة فريق العمل من أكثر الطرق شيوعًا واستخدامًا للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، كما وتتطلب وعدم ترك الأمور للصدفة" [54] ، وعن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة ، أشار جبر إلى أنه "يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها، وعليه يلاحظ أن معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات ، كما أ نها تفضل دائما استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات، حيث يطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية، والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات وكيفية تحليلها ".[55]

ج . وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو: إن استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو، والذي يمثل مجموعة من الافتراضات المتعلقة

---

[53] الحملاوي، محمد رشاد " إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية " ، ط 2، القاهر ة: مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع . 2003 ، ص313.

[54] الحملاوي ، نفس المرجع الذي سبقه ص317 .

[55] جبر، محمد صدام ، " إدارة الأزمات " ، مجلة الإداري ، (76) 6 ، مارس 1999 ، ص 125.

بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة. ومن خلال ما تقدم تتضح أهمية السيناريو كتدريب الموظفين على تخيل أسوأ المواقف وهو ما يعرف بأسوأ سيناريو Worst cas scenario، أما المحاكاة reality Virtual فهي تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة.[56]

د . نظام اتصالات داخلي وخارجي: "إن وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر، والجدير بالذكر أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشارا واسعا وسريعا على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة، فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بالمخاطر"[57].

هـ . التنبؤ الوقائي: إن "تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكرًا عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها".[58]

وقد أشار الأعرجي إلى طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمات تجاه الأزمات بأنها تتناسب طرديا مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمات.[59]

---

[56] درويش، عبد الكريم ، التدريب منظور عملي وعلمي ، المجلة العربية للتدريب ، الرياض، (2008) ،1 (2) ، ص11 .

[57] الوكيل، بسيوني ، " إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات "، المجلة الإداري ة (36) ،17 مارس2006 ، ص 118

[58] درويش مرجع سبق ذكره .

[59] الأعرجي، عاصم حسين. " إدارة الأزمات بين الوقائية و العلاجية الأردنية "، مجلة.(1) الإدارة العامة ،39 (1) ، 1999 ص 221

وأضاف دقامسة والأعرجي إلى أن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها[60]:

.1إيجاد و تطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.

2. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءا هاما من التخطيط الاستراتيجي.

3. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.

.4ضرورة التقييم و المراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.

5.التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

الفرع الثاني مراحل إدارة الأزمة :

لقد اختلف الباحثون في وضع نموذج لمراحل إدارة الازمة، حيث نجد العديد منها، ويمكن توزيع عملية إدارة الازمة على خمس مراحل أساسية تمثل الرؤية الواضحة لمفردات الازمة وهي كالتالي:

1 . مرحلة استشعار حدوث الأزمة: تتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينبأ بقرب وقوع الازمة، وتمثل إشارات الإنذار مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت، ويكون من الصعب عليها التقاط الإشارات الحقيقية والهامة وقد يصعب التفرقة بن الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة[61].

[60] الأعرجي، عاصم و الدقامسة، مأمون ، " إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى " . مجلة الإدارة العامة. 39 (4)، الرياض. 2000 ، ص 80 .

[61] أحمد جلال: إدارة الأزمات المالية، دار خالد اللحياني للنشر و التوزيع ، عمان –الاردن، 2016 ، ص 48 . 49

2 . مرحلة الاستعداد لمواجهة الأزمة: إن الغاية من هذه المرحلة هو التهيؤ والاستعداد لكافة الاحتمالات والمتغيرات، فإذا لم يكن بالاستطاعة تجنب الازمة فيجب التخطيط لمواجهتها عند حلولها. [62]

3 . مرحلة مجابهة الأزمة(احتواء أضرارها والحد منها) : يتم في هذه المرحلة إعداد وسائل للحد من الاضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الاجزاء الأخرى التي لن تتأثر في المؤسسة.

4 . مرحلة الخروج من الأزمة (استعادة التوازن): وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناجمة عن حدوث الازمة، وعلاج تلك الآثار يعتر جزءا هاما من عملية إدارة الازمة. [63]

5 . مرحلة استخلاص الدروس والتعلم: والمقصود بها الاستفادة من الدروس العملية للأزمة وأساليب إدارتها من خلال التعلم المستمر، وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في آثار الازمة، ويعد التعلم من أبرز المراحل للاستفادة منه في المعالجة ومواجهة الازمات المستقبلية، وذلك لكونه يحقق مفهوم الإدارة الفعالة للأزمة والتي تضع صانع القرار في أعلى مستويات الاداء أو ما يطلق عليه الإدارة الناجحة لأزمة.[64]

هناك من يحدد ثلاث مراحل لإدارة الازمة وهي:

[62] يوسف حلمي شحادة: نحو منهجية علمية إدارة الأزمة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، العدد الاول، الرياض،1998 ص 101

[63] عبد الكرم أحمد جليل: إدارة الأزمات والكوارث، ط 1، دار ، الجنادرية ، للنشر والتوزيع ، الاردن، 2016 ، ص 103

[64] محمد عبد الوهاب حسن عشماوي ، " دور الصحف في إدارة الأزمات " ، منشأة المعارف، الإسكندرية – مصر، 2008 ، ص 64

أ . مرحلة ما قبل الأزمة:

وهي " مرحلة غير محددة المدة تسبق انفجار الازمة ولابد أن يتم من خلالها الاستعداد الجاد والشامل لمواجهة الازمة المتوقعة، وذلك من خلال جمع المعلومات ووضع سيناريوهات لمواجهة تلك الازمات وتوزيع الادوار على الافراد الذين تم تدريبهم لمواجهة الازمة[65]" .

ب . مرحلة وقوع الأزمة:

وهي " مرحلة المواجهة والتعامل الفعلي مع الازمة، ويجب على الإدارة في هذه المرحلة التركيز على التحكم في التأثرات الناجمة عن حدوث الازمة والحيلولة دون امتدادها إلى مناطق أو نظم أخرى داخل، المؤسسة.[66]"

ج . مرحلة ما بعد الأزمة:

يتم في هذه المرحلة تقييم الاداء في مواجهة الازمة وإصلاح ما أتلفته من خسائر مادية ومعنوية، كما تعد هذه المرحلة من أهم المراحل من الناحية المستقبلية للتعلم من الدروس المستفادة وتطبيقها بعد تقويمها في حالة تعرض صانع القرار لأي أزمة مستقبلية.[67]

المطلب الثالث: اهداف تطور التاريخي لإدارة الازمات

الفرع الأول اهداف إدارة الازمات:

تسعى إدارة الأزمات من خلال الاعتماد على الأدوات العلمية لتشخيص ومعالجة مختلف الأزمات التي يمكن أن توجهها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن ذكرها في النقاط التالية:[68]

---

[65] نفس المرجع الذي سبقه .

[66] محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، "مبادئ الإدارة " ، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2014 ، ص 21

[67] . محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، مرجع سبق ذكره ، ص 64 .

[68] وافي بن صالح بن شلويح الزليفي ، " إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي ". رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. (2011) ص 29

1 . توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطاء وللاستغلال الأمثل للموارد .

2 . تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة قبل وأثناء حدوثها والعمل على عدم تكرارها .

3 . توفير الإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التوازن بأقل تكلفة .

4 . التعامل الفوري مع الأزمات عند وقوعها، ل وقف اتساع بؤرة الأزمة وتحليل نقاط القوة والضعف في المواجهة، والاستعداد الدائم لمواجهتها وتوفير نظم اتصال فعالة.

5 . السعي إلى تشكيل فريق عمل احترافي خاص بإدارة الأزمات يضم أعضاء يتميزون بالكفاءة والفاعلية لمواجهة مختلف الأزمات التي يمكن أن تواجه المؤسسة.

6 . تمكين الإدارة من السيطرة على المواقف المتجددة والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية بالأزمة، لضمان استمرار نشاطات المؤسسة والحفاظ على استقرارها وتوازنها.

7 . العمل على عدم حدوث الأزمات من خلال إزالة مسبباتها.

8 . تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل آثارها والخسائر المترتبة عنها إلى الحد الأدنى.

تسعى المؤسسات في ظل التطور المتسارع الذي يعرفه العالم إلى السيطرة والمحافظة على مكانتها في السوق الذي يعرف منافسة شديدة بالاعتماد على آليات بما يوازي الفكر الاستراتيجي لمتخذ القرار ولعل إدارة الأزمات تعتبر من أهم الدعائم الأساسية التي ترتكز عليها المؤسسات في مواجهة مختلف الأزمات التي تواجهها ما جعل من إدارة الأزمات إدارة عالمية وإستراتيجية تسعى لتحقيق عدة أهداف أهمها[69]:

[69] نفس المرجع الذي سبقه ص30

أ . الاستعداد الدائم لمواجهة مختلف الأزمات والتعامل معها بنجاح في مختلف مراحلها وكذلك إيجاد الحلول المناسبة للتصدي لها بناء على أساليب علمية منظمة.

ب . توفير مختلف الإمكانيات المادية والبشرية واستغلالها أحسن استغلال للتعامل مع الأزمات المحتملة الحدوث.

خ . السيطرة على المواقف المتجددة التي تفرزها البيئة التي تعمل في ظلها المؤسسات وحشد مختلف الطاقات إضافة إلى هندسة فريق عمل متكامل يضم مجموعة من الأطراف الفاعلين والمؤهلين للتعامل بنجاح مع مختلف الأزمات التي تهدد مصير وكيان المؤسسات.

الفرع الثاني التطور التاريخي لإدارة الأزمات:

بالرغم من أدبيات إدارة الأزمات لم يشرع في تأصيلها علميا وأكاديميا من قبل الباحثين والدارسين إلا في بداية (60) الستينيات من القرن الماضي.

لكن من حيث الممارسة العلمية والفعلية تعود إلى تاريخ بعيد حيث تعرض الإنسان منذ فجر التاريخ إلى كوارث وحروب وعدة أزمات واجهها الإنسان بكل قوة، حيث يمكن القول إن الإنسان تعلم الحذر عند صعود المرتفعات قبل أن يكتشف قانون الجاذبية.

وأشارت هذه الدراسات والأبحاث إلى أن دراسة إدارة الأزمات قبل الحرب العالمية الثانية، كانت تتميز بالدراسات التاريخية والسردية والقانونية، وكانت تستخلص الدروس من الأزمات المتتالية للاستفادة لمواجهتها في حالة تكرارها.

لكن بعد الحرب العالمية الثانية تطورت إدارة الأزمات إلى علم معرفي شأنه في ذلك شأن الكثير من العلوم والمعارف حيث بدأت الدراسات المتخصصة في إدارة الأزمات كمصطلح يعتبر فرع من فروع الإدارة العامة وذلك بالإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والحرائق والأوبئة والحروب، تدريجيا ازدهرت معارف وعلوم إدارة الأزمات لتستخدم ، كأسلوب لمواجهة الطوارئ عندما تحدث

مشاكل مفاجئة حيث ظهر ما يسمى بالمهام الخاصة أو الإدارة بالاستثناء أو إدارة المشروعات أو فكرة غرفة العمليات لإدارة المشاكل الحادة والمتفجرة فكل هذه المسميات اختيرت لذلك بمثابة إدارة أزموية أي أنها أحد فروع أو أدوات الإدارة مثل: الإدارة بالأهداف, أو الإدارة العمالية أو إدارة الموارد البشرية.

كما انتقل مفهوم ومصطلح إدارة الأزمات فيما بعد إلى مجال العلاقات الدولية ليتم الاعتماد على إدارة الأزمات على مستوى السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادة مثل أزمة الصواريخ الكوبية سنة 1962 ، الأزمة كانت بين الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة الأمريكية وتمثلت آنذاك في إقامة الاتحاد السوفيتي صواريخهم على جزيرة كوبا كانت موجهة للولايات المتحدة ، الأمريكية وعندما اكتشفت أمريكا فرضت حصارها البحري على كوبا وكادت الأزمة أن تحدث ولو افترضنا إن الأزمة حدثت بين الطرفين لأدى الدمار النووي إلى خسائر محتملة في الأرواح.

لكن تلك الأزمة لم تحدث وانتهت بالحل المرضي ما بين الطرفين مقابل سحب الاتحاد السوفيتي لصواريخه التي أقامها في جزيرة كوبا وتعهدت الولايات المتحدة الأمريكية بعد غزو كوبا وآنذاك صرح وزير الدفاع للولايات المتحدة "روبرت ماكادمر": لن يدور الحديث بعد الآن عن الإدارة الاستراتيجية بل عن إدارة الأزمات. [70]

المبحث الثالث: اتخاذ القرار في المؤسسة، ماهيته، عناصرها

تتم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة لتسيير مختلف المهام والأنشطة الإدارية ولمعالجة المشاكل القائمة، لذلك فهي تتطلب استخدام الكثر من مهارات التفكر وتحتاج إلى قادة ماهرين في صناعة واتخاذ القرار يقومون بتجميع كل ما يلزم من معلومات ويقومون بتحليل العوامل البيئية المختلفة التي تحيط بالمؤسسة وذلك من أجل اتخاذ قرار مناسب وفعال.

[70] السيد عليون،" إدارة الأزمات والكوارث أساليب علمية ووقائية ". القاهرة، مركز القرار الاستشارات، 1997. ص 129

يتناول هذا المبحث عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وذلك من خال تقدم تعاريف حول القرار واتخاذ القرار، ومكونات القرار وانواعه، ثم نتطرق الى الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار، وأهمية اتخاذ القرار واهم خصائصه ومصادره.

المطلب الأول مفهوم اتخاذ القرار في المؤسسة

الفرع الأول تعريف اتخاذ القرار:

تعددت التعاريف المستخدمة في تحديد مفهوم القرار، ويعود ذلك إلى تعدد الباحثين واختلاف وتعدد مدارسهم الفكرية.

جاء في اللغة "قر" بمعنى سكن واطمأن، وقرر أمر بمعنى رضا عنه وأمضاه، وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقر، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر. [71]

إن هذا التعريف الذي ورد في اللغة العربية اعتبر القرار هو فكرة تم الموافقة عليها وتبنيها.

يعرف نيجرو Llyod G. Nigro القرار بأنه: "الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين[72]."

القرار هو "مسار فعل يختاره المقرر باعتبار أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله". [73]

من خال التعاريف السابقة ندرك أن القرار يتمثل في المفاضلة بين مجموعة من البدائل واختيار البديل الأفضل لمواجهة موقف معين أو حل مشكلة معينة.

[71] رابح سرير عبد الله ، " القرار الإداري "، ط 1، شركة دار الأمة للطباعة ، للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2011 ، ص 15 .
[72] عمار عوابدي: " نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري "، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، د.س، ص 19 .
[73] نوال عبد الكرم الأشهب " اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها و مراحلها "، دار امجد للشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015 ، ص 14

أما عملية اتخاذ القرار فهي " وسيلة علمية وفنية وعملية حتمية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة في الدولة والمنظمة، وتحقيق أهدافها المرسومة والمنشودة بصورة علمية وموضوعية رشيدة".[74]

عملية اتخاذ القرار هي " الاختيار المدرك بين بديلين أو أكثر، ولكن هذا الاختيار ينتج عنه إما آثار إيجابية تساهم في حل المشكلة، أو آثار سلبية تضاعف منها، بل قد تحدث آثار سلبية تخلق مشكلات جانبية تفوق المشكلة الأساسية موضوع القرار".[75]

يتضح من خال التعريف السابق أن عملية اتخاذ القرار تعتمد على توفر مجموعة من البدائل، وأن سلامة القرار تعتمد على اختيار البديل المناسب من بين هذه البدائل، كما أشار التعريف وإلى نتائج اتخاذ القرار إلى كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار، فإذا أسيء اتخاذ القرار دون تفكر مسبق ستكون نتائجه وخيمة، وستزيد من تفاقم المشكلة، ولكن إذا تم اختيار البديل المناسب واتخذ القرار بتأني ستكون نتائجه جيدة، وستحل المشكلة القائمة.

تتحكم في عملية اتخاذ القرار مجموعة من المحددات حصرها الباحثون في النقاط التالية :

1. حصر وضبط الإمكانيات والموارد البشرية المتاحة، ومدى قدرة الإدارة على استخدام تلك الإمكانيات.

2 . مستوى الضغوط المختلفة، مصادرها، واتجاهاتها، والحسابات التي توضع لمواجهتها، ومن ثم تقدير درجة الاستجابة المنتظرة من الطرف الذي يعنيه القرار، أو الذي سيوجه له.

[74]. عمار عوابدي، مرجع سبق ذكر، ص 12 .

[75] محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الأزمات من منظور إداري، أمانة البحوث والتوثيق و للنشر، المعهد العالي لعلوم الزكاة، السودان، د.س، ص 33

3 . السلوك البشري، ودرجة التأييد أو المعارضة من قبل المنفذين، ومدى اقتناعهم لبث الحماس، والمشاركة في تنفيذ القرار.[76]

في هذا السياق يجب أن نفرق بن عملية اتخاذ القرار وعملية صنع القرار، فعملية صنع القرار هي عملية واسعة يشترك فيها أكبر عدد من الإدارات والوحدات ذات العلاقة بالمشكلة في مختلف مراحل صنع القرار، أما عملية اتخاذ القرار فهي مجمل ما يتوصل إليه صانعوا القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة وطريقة حلها وهي بالتالي آخر جزء من عملية صنع القرار.

نستنتج من خال ما سبق أن عملية صنع القرار هي عملية مركبة تتطلب البحث والحيطة والحذر قدر المستطاع للوصول إلى الحل الأنسب، كما تتطلب اتخاذ جملة من الإجراءات المتمثلة في تشخيص المشكلة وجمع المعلومات حولها، وتحديد الهدف، وتحديد البدائل للوصول إلى البديل المناسب، وهذه الخطوات يصعب إتمامها بواسطة فرد واحد، وبالتالي فهي تتطلب اشتراك أكبر عدد من الوحدات الإدارية لجمع معلومات أدق وأشمل حول المشكلة، وتقدم العديد من الاقتراحات لضمان نجاح عملية صنع القرار، حيث يقترح الأفراد في كل مديرية أو وحدة إدارية مجموعة من الأفكار والاقتراحات كحلول للمشكلة. أما عملية اتخاذ القرار فهي مرحلة أخرة أو جزء من عملية صنع القرار، وهي عملية منظمة تعتمد على تنفيذ البديل الذي تم الاتفاق عليه واعتقاد أنه الصائب لتحقيق الهدف المسطر. [77]

[76] رابح سرير عبد الله ، " القرار الإداري "، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2012 ، ص 27 .

[77] صفية جدوالي ، " مهارات صنع القرارات في الإدارة التربوية " ، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19 ، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ديسمبر 2014 .

الفرع الثاني مكونات وأنواع القرار:

1 . مكونات القرار:

هناك عنصرين اساسيين يتشكل منهما القرار الإداري هما:

أ . المشاكل: وهنا لابد من وجود مشكلة ما لإصدار قرار وهذه المشاكل ثلاثة أنواع هي[78]:

-المشاكل المعروفة وهذا يعني أن هناك معلومات يمكن الوصول إليها ولكن تحتاج إلى جهد وربما لا تكون كاملة بل ناقصة.

-المشاكل المعروفة جيدا وهي أسهل المشاكل حيث تكون البدائل معروفة والمعلومات عنها كاملة وحالات معروفة وثابتة.

-المشاكل الغامضة وهي المشاكل التي لا يوجد أى معلومات عنها ويصعب الحصول على معلومات تخصها وتكون في حالات غير معروفة.

ب . الحلول: وكما هو معروف فإن الحلول يمكن الوصول إليها باستخدام ثلاثة أنواع من القرارات وهي:

-**بواسطة القرار الروتيني** : وهذا القرار أختص بالمعلومات المعروفة جيدا، وهو قرار تكون فيه المعلومات متوفرة وسهلة الحصول عليها.

-**قرار التكيف** : وهو القرار المتعلق بإعادة القرار الروتيني وتكيفه بحيث يصبح يتناسب والحالة الجديدة أي إعادة القرار مرة أخرى.

-**القرار الجيد** : وهذا القرار يخص المعلومات الغامضة وهو قرار لأول مرة يتم اتخاذه، ولا يعرف أي شيء عنه وليس هناك خبرة سابقة أو معلومات عن هذا النوع من القرار.

يتفق رواد الفكر الإداري على أن القرار يتكون من عنصرين أساسيين هما:

[78] علي حسين علي." نظرية القرارات الإدارية: مدخل نظري وكمي" ، عمان: دار زهران. 2008 ص 19 - 20

-**المشكلة:** فالقرارات المتخذة ماهي إلا حلول للمشاكل التي تعرفها المؤسسات والتي تختلف أنواعها وحدتها بإختلاف نشاطات المؤسسة، وهذا ما يجعل من متخذ القرار في بحث دائم ومستمر لتشخيص مختلف المشاكل التي يمكن مواجهتها ومعرفة أسبابها ومن ثم دراستها بدقة وإعطاء الحلول الكفيلة لمجابهتها.

-الحلول : وهي البدائل التي تتبناها متخذ القرار كحلول للمشكلات التي تفرزها ضغوطات ومتغيرات العمل سواء كانت داخلية أو خارجية، فعملية اتخاذ القرار في مجملها ما هي إلا تقديم حلول وبدائل مناسبة بناءا على إتباع أساليب وطرق معينة للمشكلات المطروحة.

ب. أنواع القرار:

هناك عدة تصنيفات قدمها الباحثون لأنواع القرارات سيتم إيرادها كلآتي:

- تصنيف قائم على أساس الوظائف الأساسية للمشروع [79]:

-قرارات تتعلق بالإنتاج (حجم الإنتاج، حجم المصنع، كمية المخزون، طرق دفع الأجور).

-قرارات تتعلق بالمبيعات (تحديد الأسواق، موقع مكاتب البيع، تغليف المنتجات).

-قرارات تتعلق بالتمويل (الهيكل المالي، توزيع الأرباح، الإجراءات المحاسبية).

-قرارات تتعلق بالأفراد (مصادر الحصول على القوى العاملة، أساليب الاختيار، مدى التدريب ونوعه، معالجة التأخير والغياب، الترويج لوسائل الأمان).

يركز هذا التصنيف المقدم لأنواع القرارات على أساس الوظائف الأساسية للمؤسسة التي تهدف إلى المحافظة على توازن التنظيم واستقراره، وكذلك تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية من خلال اتخاذ قرارات تتعلق بالجانب المالي، أو قرارات تتعلق بوضع خطط تدريب العاملين إضافة إلى قرارات تتعلق بالجانب الإنتاجي وتحديد حجم المبيعات.

[79] علي الضلاعين ، " أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال " ، دب ، مركز يزيد للنشر ، 2005 ، ص 112 .

➢ هناك تصنيف آخر قدمه الباحثون لأنواع القرارات المتخذة، يمكن إيراده كالآتي: [80]

-القرارات التنظيمية العامة والقرارات الخاصة أو الشخصية: تدور موضوعات القرارات التنظيمية العامة حول نشاطات المنظمة وأعمالها وتنظيم الأداء فيها بغض النظر عمن يباشر هذه الأعمال أما القرارات التنظيمية الخاصة فهي تصدر في مواجهة شخص محدد، أو مجموعة من الأفراد محددين بأسمائهم ووظائفهم.

-قرارات قيادية وأخرى إدارية وأخرى إشرافية: ويرتكز التمييز بين هذه القرارات على المستوى الإداري أو الوظيفي الذي يتخذ القرار، فالمستويات الأدنى للإدارة تصدر قرارات إشرافية، أما الإدارة الوسطى فتصدر قرارات إدارية، أما الإدارة العليا فتتخذ قرارات قيادية تتسم بالطابع الاستراتيجي.

-القرارات الفردية والقرارات الجماعية : الفردية هي تلك التي ينفرد باتخاذها في كافة مراحلها أو معظمها شخص واحد أو جهة معينة، أما الجماعية فهي التي يتم اتخاذها بواسطة اللجان والمجالس.

يفهم من خلال هذا التصنيف أن هناك ثلاث أنواع رئيسية للقرارات المتخذة فالقرارات العامة تتعلق بمختلف الأنشطة والعمليات الخاصة بالمنظمة، أما القرارات الخاصة فهي التي تصدر وتكون موجهة لطرف معين سواء كان شخص أو مجموعة أشخاص أو جهة معينة، ويوجد نوع ثان يتكون من القرارات القيادية والإدارية وأخيرا الإشرافية ويعتمد معيار التفرقة بينهما على أساس المستوى الإداري الذي تتخذ فيه القرارات، فكل مستوى يختص بقرارات معينة وهو ما يتطلب وجود تناسق بين مختلف المستويات الإدارية بهدف الوصول إلى اتخاذ قرارات فعالة تحقق الأهداف المسطرة، أما النوع الثالث فيتضمن القرارات الفردية التي ينفرد فيها طرف واحد لاتخاذ القرار أي دون اللجوء أو إشراك الأطراف الأخرى، أما القرارات الجماعية فتقوم على أساس إشراك المجموعة أو الأطراف الفاعلة في المؤسسة لاتخاذ

[80] سامي جمال الدين ، الإدارة والتنظيم الإداري " ، الإسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية ، 2004 ، ص 263 - 264 .

مختلف القرارات وهو ما يجعل هذه القرارات أكثر موضوعية لأنها تراعي مختلف المصالح أو الأهداف العامة.

- وهناك تصنيف آخر قائم على أساس درجة عدم التيقن: وهذا التصنيف مفيد خاصة لأغراض التدريب وتحديد أنواع القرارات التي ينبغي اتخاذها عند المستويات التنظيمية المختلفة، والجدول التالي يوضح الأنواع المختلفة للقرارات طبقا لمدى التيقن الذي تنطوي عليه. [81]

[81] علي الضلاعين، مرجع سبق ذكره ص112

الجدول رقم (01 . 01): يوضح تصنيف القرارات على أساس درجة عدم التيقن.

درجة عدم التيقن	الخصائص
–طبيعة روتينية	. يتكرر حدوثها كثيرا مما يخفض عدم التيقن إلى أدنى حد، القرارات عادة تؤثر على جماعة صغيرة فقط ومن السهل تطبيقها.
–قدر محدود من عدم التيقن	–من الممكن عمل تقديرات معقولة لعدم التيقن ،القرارات يقتصر تأثيرها على إدارتين أو ثلاث إدارات على الأكثر
–قدر كبير من عدم التيقن	–ضمان محدود لتحقيق النتائج المرجوة من القرارات تتضمن مناطق واسعة من النشاط.
– درجة مرتفعة جدا من عدم التيقن	–مواقف تغطي مناطق ومجالات واسعة جدا والعديد من العوامل التي لا يمكن التنبؤ بها.

المصدر: علي الضلاعين، " أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال "، دب، مركز يزيد للنشر، 2005، ص 112.

يلاحظ من خلال هذا التصنيف أن هناك أربع حالات يتخذ في ظلها القرار وأن كل حالة تقابلها د رجة معينة من عدم التيقن فعند اتخاذ قرارات روتينية تكون هناك درجة منخفضة من عدم التيقن، لأن القرارات معروفة ويتكرر حدوثها وبالتالي فمن السهل تطبيقها على عكس القرارات التي تتخذ في ظل أوضاع طارئة ومشاكل غير متوقعة الحدوث، وهذه الحالة تقابلها درجة مرتفعة من عدم التيقن نظرا لغموض المشكلة لدى متخذ القرار ونقص المعلومات حولها.

وهناك تصنيف أخر للقرار وهو كالآتي[82]:

. قرارات استراتيجية: وهي التي تعنى بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المؤسسة مستقبلها ومن أجل إختيار أفضل الطرق فاعلية لتحقيق هدف المؤسسة.

. قرارات تكتيكية: وهي القرارات التي تعني بحل مشاكل قائمة، أو تحقيق أهداف قصرة الأمد، أو روتينية أو رسم سياسات للوصول إلى الأهداف التي رسمتها القرارات الاستراتيجية.
فالقرارات الاستراتيجية يصدرها المدير التنفيذي في حين القرارات التكتيكية تصدرها الإدارة الوسطى.

يفهم من هذا التصنيف أن القرارات هي نوعين، يمثل النوع الأول: القرارات الاستراتيجية أي استشرافية لرسم سياسات وخطط مستقبلية بهدف مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة وضمان استمرارية وفعالية نشاطات المؤسسة في البيئة المحيطة بها.

أما النوع الثاني فيشمل القرارات التكتيكية التي تعبر عن القرارات التشغيلية التي تتعلق بالتسيير اليومي للمؤسسات والتي تهدف إلى تحقيق أهداف قصيرة الأمد.

[82] جمال الدين لعويسات ، " الإدارة وعملية اتخاذ القرار " ، الجزائر: دار هومة.، 2009، ص 27.

المطلب الثاني: الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار وأهمية المشاركة فيهم

الفرع الأول: الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

قد يخلط البعض بين مفهومي صنع واتخاذ القرار وقد تتنوع الأراء حول أي المصطلحين أعم و أشمل من الآخر وأي منهما يعد مرحلة من مراحل المصطلح الآخر ."ولكن هناك أتفاق بين كثير من علماء الإدارة على أن مصطلح صنع القرار أشمل من مصطلح اتخاذ القرار فاتخاذ القرار مرحلة يتعامل فيها القادة مع بدائل القرار واختيار أفضلها؛ أما صنع القرار فهو نشاط يخضع لعملية مركبة بدء من التحليل، والتقويم للمتغيرات التي تشكل مدخ لات القرار، ومروراً ببدائله واختيار أفضلها، وانتهاء بتنفيذ القرار ومتابعته[83] "وحيث أن عملية صنع القرار عملية تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة وهذا يعنى اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها، أما عملية اتخاذ القرار فهي ذلك الجزء الهام من مداخل صنع القرار، ومرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها[84] .

الفرع الثاني أهمية المشاركة في صنع القرار واتخاذه:

"يتفق الكثير من رجال الإدارة والفكر الإداري على أنه من الضروري إشراك المرؤوسين والمواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم، أو في أعمالهم، وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات إذ أن إشراك المدير والقادة والموجهين في عملية صنع القرار ي ضمن تعاونهم الاختياري والتزامهم بتنفيذها كما انه يحقق ديمقراطية الإدارة فالمشاركة تساعد على قبول القرار من قبل أعضاء هيئة التدريس؛ لأنهم يشعرون بأنهم ساهموا ولو بقدر ضئيل في صناعة القرار، وتفهموا ظروف وأسباب إصداره[85].

[83] شاكر محمد فتحى ، " إدارة المنظمات التعليمية "، القاهرة، دار المعارف، د ٠ت، 1996 ص 16

[84] أحمد ابراهيم أحمد ، " الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة " ، الأسكندرية، مكتبة. المعارف الحديثة، 2002 ،ص 132

[85] عبد العزيز صالح بن حبتور ، " أصول ومبادئ الإدارة العامة " ، عمان، الدار العلمية،2000 ، ص 176

مطلب الثالث: خصائص ومصادر اتخاذ القرار

تعددت خصائص ومصادر اتخاذ القرار سنذكر منها:

الفرع الأول خصائص اتخاذ القرار:

هناك عدة خصائص تتميز بها عملية اتخاذ القرار وهذه الخصائص يمكن إيجازها كالآتي[86]:

1. إن عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.

2 . إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذه.

3 . إن أي قرار إداري هو لا بدا وأن يكون امتداد من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي امتداد واستمرار الماضي.

4 . إن عملية اتخاذ القرار هي عامة وهذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمات.

5 . إنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.

6 . إنها عملية تتأثر بالعوامل البيئة المحيطة بها.

7 . تتصف بالاستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى أخرى بتتابع واستمرار.

تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات المعقدة والحساسة التي حظيت بالاهتمام الكبير من قبل الدارسين والباحثين في مجال الفكر الإداري كون نجاح المؤسسات مرهون بنوعية القرارات التي تتخذها في مختلف مجالات العمل ما يجعل منها أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها العملية الإدارية وبذلك فهي تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها أن عملية اتخاذ القرار

[86] علي حسين، علي، مرجع سبق ذكره ، 2008، ص21 , 22

تعتبر عملية دينامية مستمرة لا تعرف التوقف أو الانقطاع كما أنها عملية منظمة ومنتظمة تمر عبر مجموعة من الخطوات الأساسية كذلك تتصف بالعمومية كونها تشمل كافة المؤسسات وبذلك فهي تتأثر بمجموعة من العوامل الإنسانية والبيئة المحيطة بها.

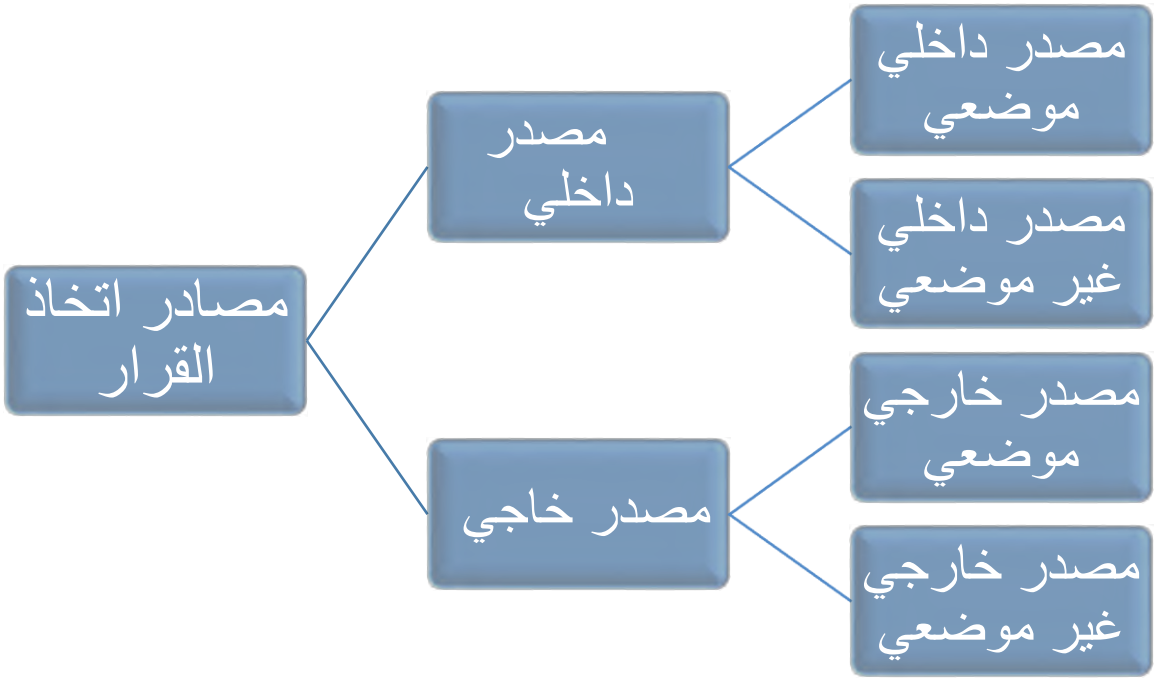
الفرع الثاني مصادر اتخاذ القرار:

تختلف نوعية القرارات التي يتخذها الفرد من موقف لآخر كما تختلف أنواع القرارات من فرد لآخر فكل فرد يغلب عليه مصدر أو أسلوب معين في اتخاذ القرارات وقد قسمت مصادر اتخاذ القرار إلى[87]:

1. مصدر داخلي موضوعي: يحكم الفرد فيه العقل ويوازن بين كل البدائل المتاحة واختيار أنسبها ولا يتأثر بالأخرين.
2. مصدر داخلي غير موضوعي يحكم الفرد فيه انفعلاته أكثر من العقل السلبية من جانبه تقوم على اللاتفكير.
3. مصدر خارجي موضوعي يحكم فيه الفرد العقل ويوازن بين كل البدائل المتاحة واختيار أنسبها ويتأثر إيجابا بالآخرين.
4. مصدر خارجي غير موضوعي يتأثر الفرد فيه سلبا بالآخرين ولا يفكر جيدا.

[87] وفاء فؤاد جلبي، وإيناس ماهر بدير، وحنان سامي محمدإدارة الموارد في ظل متغيرات العصر. عمان: دار الفكر. ، 2010 ، ص 37

الشكل رقم (01 ، 01): تقسيم مصادر اتخاذ القرار.



المصدر: (وفاء فؤاد شلبي، وإيناس ماهر بدير، وحنان سامي محمد، إدارة الموارد في ظل متغيرات العصر. عمان: دار الفكر، 2010، ص 37)

يعتمد متخذ القرار عند إختياره للبديل الأمثل كحل للمشكلات المطروحة والتي يسعى من خلالها إلى إيجاد الحلول المناسبة على عدة مصادر يمكن إبرازها في هذه النقاط، أولا مصدر داخلي موضوعي وغير موضوعي فبالنسبة للموضوعي يتخذ فيه الفرد قرارات بناءا على مهاراته وكفاءاته ويوازن بين مختلف البدائل ليختار البديل الأمثل الذي يراه مناسبا، أما الغير موضوعي فيعتمد فيه الفرد عند اتخاذ قراراته على اقتراحات الأخرين ويأخذ بها، وفيما يخص المصدر الخارجي فهناك الموضوعي والغير الموضوعي فالأول يأخذ فيه الفرد بالمعلومات الآتية من هذا المصدر ويوظفها بعد تحليلها بدقة في عملية اتخاذ القرار، أما الثاني فيتأثر متخذ القرار فيه سلبا بالمعلومات التي يتلقاها من هذا المصدر.

خلاصة :

لقد زاد إهتمام الباحثين بموضوع الأزمة ومحاولة إيجاد سبل علمية للتعامل معها والتخفيف من أضرارها وذلك نتيجة إزدياد رغبة المؤسسة في وضع بدائل تمكنها من التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تشكل خطرا على حياتها ، وتم إتفاق الباحثين في تحديد مهامها ,والعوامل المثيرة لها وأساليب إحتوائها كما تم توضيح الفروق الجوهرية بين مصطلح الأزمة وبين جملة من المفاهيم المقاربة لها كالكارثة، والواقعة والصراع ...الخ.

بعدها تطرقنا لماهية إدارة الأزمة ,وضرورة توفير الكفاءات البشرية ومهارات التنبؤبها قبل وقوعها في ظل بيئة مؤكدة حتى يتسنى طرح أكثر البدائل بأقل التكاليف، والعمل على استخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها للتقليل من أضرارها، وللتعامل معها بوعي وإدراك, يستلزم ذلك أسلوبا علميا لإدارة الأزمات فهو يملك القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات الإدارية، ويسعى إلى خلق مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية على المستوى الإداري، ويحاول تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام بمخاطر وتحديات الأزمة ومنه بناء وتنمية العلاقات التبادلية والتكاملية وتنسيق الجهود من أجل تحقيق أهداف ومكانة المؤسسة فإدارة الأزمة تعني الادارة التي تلجأ لها الإدارة العليا عند تعرض المؤسسة لأزمة معينة.



الفصل الثاني

تمهيد :

تتعدد استراتيجيات التعامل مع الأزمات، التي قد تطرأ على مستوى المؤسسات أو الدول حيث تمثل تلك الاستراتيجيات أساليبها يتمكن من خلالها متخذ القرار، من تحديد البديل الأفضل سواء للمواجهة أو كيفية الخروج من الأزمة بأقل التكاليف وقد قسمها الباحث إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: ماهية استراتيجية إدارة الازمات
- المبحث الثاني: النماذج والنظريات
- المبحث الثالث: استراتيجيات التعامل مع الازمات

المبحث الأول: ماهية استراتيجيات إدارة الازمة

يتناول هذا المبحث بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة الإدارية الاستراتيجية، حيث يوضح ما المقصود بالاستراتيجية، وتعريف الإدارة الاستراتيجية وتطورها، والمكونات الثلاثة للاستراتيجية، ومراحل الإدارة الاستراتيجية ومستوياتها.

المطلب الأول مفهوم الإدارة استراتيجية:

أي مؤسسة تحتاج إدارة استراتيجية ومن خلال هذا المطلب سنتعرف عليها:

الفرع الأول تعريف استراتيجية إدارة الازمات:

هناك عدة مفاهيم للاستراتيجية نذكر منها:

1. مفهوم الاستراتيجية في العلوم العسكرية

يعتر المؤرخون العسكريون أن الإسراتيجية ظهرت في أثينا منذ القرن الخامس قبل الميلاد، حيث كان هناك وظيفة ما أطلق عليه المخطط الإسراتيجي أو الحربي[88]Stratège . وكلمة "إسراتيجية" مشتقة من كلمتين هما: كلمة" Stratos" والتي تعني" الجيش"، وكلمة"agos" والتي تعني "القيادة" .[89]

حقيقة مصطلح " الإستراتيجية " تنبع من حقيقة أن العمل السياسي لكي يكون فعالا يتطلب ترشيد الخيارات، منطق العمل، حساب وتقييم الوسائل.[90]

مصطلح الإسراتيجية يعني فن "القيادة أو الإدارة لشؤون الحرب" [91]، كما تعرف بأنها "تنظيم جميع عمليات الحرب للدفاع عن بلد ما" .[92]

---

[88]أحمد سمير عارف: العلاقة بين التقدم التكنولوجي والتفكير الإستراتيجي أمريكي، ط 1، المكتب العربي للمعارف، القاهرة- مصر، 2015 ص 28

[89] Ulrike Mayrhofer : management stratégique, Bréal éditions, Paris-France, 2007, P 08.

[90] 3 Encyclopaedia universalis : corpus 21, éditeur à paris, France , 2002, PP 655-656.

[91]**محمد أبو النصر مدحت: مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة– مصر،2009، ص 124**

[92]Dictionnaire Hachette : édition illustrée, paris- France, 2008, P 1539.

عرف فون درغولتز الإسراتيجية "بأها التدابير الواسعة التي تستخدم في تحريك القوات إلى الجهة الحسمة في أكثر الظروف ملائمة، ويمكن أن يسمى علم القيادة". [93]

ما يمكن استخلاصه من التعاريف السابقة أن مفهوم الإسراتيجية في المجال العسكري انحصر في استخدام الدولة لقوتها المسلحة ومختلف وسائلها العسكرية لضمان النجاح في الحرب، والحرب هي نزاع مسلح تكون بين دولتن يكون خلاف سياسي بينهما ،بمعنى كل دولة تعمل على حشد أكبر عدد من أفراد جيشها للفوز بالحرب.

2 . مفهوم الإستراتيجية في العلوم الإدارية

أصبح مصطلح الإسراتيجية يستخدم في الإدارة من منطلق أن على كل مؤسسة أن تضع إسراتيجية لنفسها، وأن تمارس الإدارة الاسراتيجية وتضع تخطيطا اسراتيجيا لنفسها على المدى البعيد.

وتعرف الإسراتيجية في الإدارة بأنها "هيكل عام ضابط أو محدد لطبيعة الإجراءات التى يجب اتخاذها لوضع الإسراتيجية موضع التطبيق"، هناك من يعرفها بأنها "مسار أو مسلك أساس تختار المنظمة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها" .[94]

الإسراتيجية هي " رؤية شاملة لتحقيق الاهداف طويلة الاجل ولتوجيه المنظمة بطريقة المنظمة وشاملة لمواجهة التغيرات في البيئة الخرجية واستغلال ما تتيحه من فرص و تجنب واستيعاب التهديدات وتعظيم نقاط القوة الداخلية والتقليل من الاثر السيئ لنقاط الضعف".[95]

تعرف الاستراتيجية بأنها" مجموعة من القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة و تنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب " .[96]

---

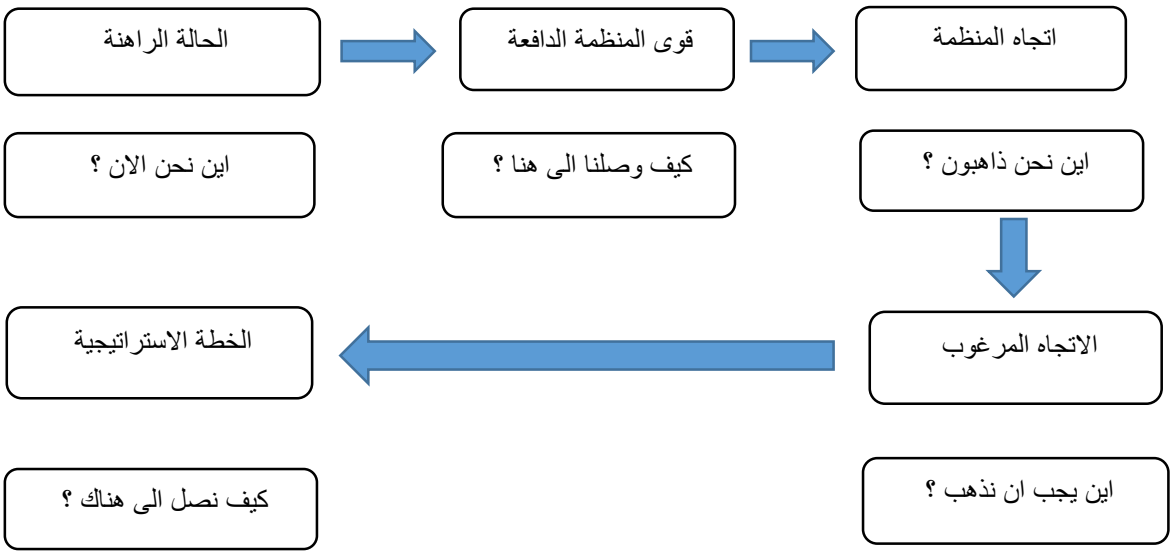
[93] . جهاد عودة: مقدمة في الدراسات الإستراتيجية الشرق أوسطية، المكتب الغربي للمعارف، القاهرة– مصر، 2014 ، ص 226

[94] محاد أبو نصر مدحت، مرجع سبق ذكره ص 124

[95] احمد صبيح: إستراتيجية العالقات العامة والإعلام بمصلحة الجمارك، دار النهضة العربية، القعهرة– مصر، 2012 ، ص 51

[96] مجيد الكرخي : إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان– الأردن 2014 ص 33 .

الشكل(2 . 1) خطوات بناء الإسراتيجية :



مصدر: مجيد الكرخي ،" إدارة الموارد البشرية "، دار المناهج للشر والتوزيع، عمان–الاردن، 2014 ، ص 34

ما يمكن استخاصه من التعاريف السابقة أنه تعددت النواحي والمجالات التي استخدمت فيها كلمة الإسراتيجية، فلم تعد حصرا على العلوم العسكرية بل انتقلت إلى ميدان الإدارة من منطلق أنه يجب على كل مؤسسة أن تضع إسراتيجية لنفسها ، وتنحصر الإسراتيجية في كل ما يخطط له القائد أو رجل الإدارة في أي مؤسسة مهما كان شكلها ونوع نشاطها لتحقيق هدف معن، ولا يتم ذلك إلا من خال تحديد للموارد البشرية والإمكانيات و تخصيص للمهام، كما يجب أن يتمتع القائم على وضع الإستراتيجية بوضوح الرؤية عند وضع الاهداف بالقدرة على التنبؤ بالمستقبل .

3 . الدلالات التي ترافق الإستراتيجية

أ . الدالة الاولى التي ترافق مفهوم الفعل الاسراتيجي أو المفهوم الذي يرتبط به هو "التوافق أو التلاؤم"، فالإستراتيجية ليست شكلا بسيطا أو سهلا نتحدث عنه أو ننظر له، بل يجب أن ترافق مع الممارسة من قبل أشخاص مسؤولين وأكفاء، وفي اللغة الدارجة، عندما نقول عن شيء أنه استراتيجي فهذا يعني أنه مهم، أيضا بالنسبة لرجل السياسة أو لمديري الشركات ومن شابههم في المسؤولية "الإستراتيجي يعني المهم."

ب . الدالة الثانية التي ترافق مفهوم الفعل الاسراتيجي فهي "المستقبل"، حيث أن الإسراتيجية تنتقل نظريا إلى أبعد من اللحظة التي نعيشها أو الحضارة، إذا أنها وكما يقول بعض الإستراتيجين، كل ما يمنعنا من الخضوع إلى دكتاتورية اللحظة، ولكن الإستراتيجية لا تختزل إلى فعل أو مخطط للتطبيق، فالمخطط هو توقع أو عمل مسبق يجعل من المماكن القيام به مستقبلا، أما الإستراتيجية فهي شكل من أشكال تخيل المستقبل بأكاله، إذا وبعكس العمل الذي يقوم به الإداريون "فالإستراتيجي هو من يملك رؤية كاملة وبعيدة". [97]

ما يمكن استخلاصه من خلال ما تم عرضه أن الإستراتيجية ترتبط بالفعل الإستراتيجي الذي يعد عنصراً مهما في كل جوانب ومقومات الإستراتيجية، ونقصد بالفعل الإستراتيجي كل العمليات والانشطة الإدارية والاتصالية التى تقوم بها الموارد البشرية عند وضع وصياغة الإستراتيجية من تخطيط ووضع جدول زمني ومتابعة وتنفيذ، ويعتمد نجاح الإستراتيجية على اختيار الموارد البشرية التي تتمتع بكفاءة وخبرة سابقة، وتملك رؤية واضحة وعميقة اتجاه الامور وقادرة على تكوين صورة مستقبلية للمؤسسة، وقادرة على القيام بتحليل إستراتيجي جيد للبيئة الداخلية و الخارجية والمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية وتنفذ البديل المناسب.

[97] كلية العلوم السياسية، تم استرجاعه من صلاح نيوف: مدخل إلى الفكر الإستراتيجي، .الاكاديمية العربية امفتوحة في الدنمارك.

4 . المصطلحات ذات الصلة بالإستراتيجية

أ . التكتيكات :

تتمثل في الإجراءات و الخطوات العملية التي يجب القيام بها لبلوغ أو إنجاز كل هدف من الاهداف الإجرائية، و يجب أن تتضمن هذه التكتيكات تحديد ما يلي :

-المهام المحددة التي يجب أن نضطلع بها لانجاز بكل هدف من الاهداف الإجرائية.

- الافراد المسئولون ين الاضطلاع بكل مهمة من هذه المهام .

-التوقيت الذي ينبغي أن يتم فيه انجاز كل مهمة من هذه المهام.

وتتضان التكتيكات تحديد وسائل الاتصال التى سوف تستخدم (نشرات صحفية، كتيبات، تقارير، ملصقات، معارض، أفام ...).[98]

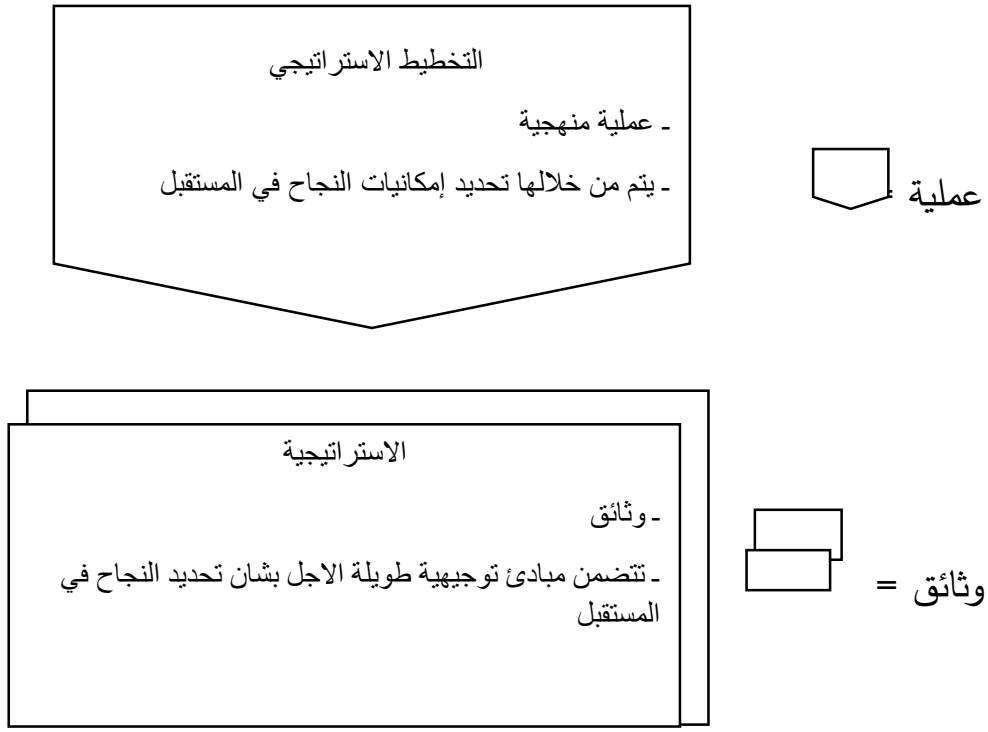
ب . التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الإسراتيجي هو " عملية وسلسلة من الخطوات التى تتبعها المؤسسة و تحاول من خلالها معرفة إلى أين ستذهب؟ وكيف ستصل؟ هذان هما الهدفان الاساسيان اللذان تحاول المؤسسة تحقيقهما من خلال التخطيط الإستراتيجي ، كما هناك أهداف أخرى تتمثل في الرفع من حصة المؤسسة في السوق و تحقيق ربح على المدى الطويل، إضافة إلى تطوير كفاءتها و تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي فتحديد الهدف هو جزء لا يتجزأ من عملية التخطيط". [99]

[98] جمال راسم محمد، خيرت معوض عياد ، إدارة العلاقات العامة المدخل الإستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة ، 2004, ،ص: 209.

[99] Charles Abraham Stanley : Strategic Planning, a pratical guide for competitive success, second édition Emerald Group publishing limited, Bingley-Royaume-Uni, 2012, P 11.

الشكل (2 . 2) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية:



Source : Rudolf Grunig, Richard Kuhun, , 1ère Ed, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne–Suisse, 2015, P 10.

ت . الرؤية الإستراتيجية

تشير الرؤية الإستراتيجية إلى أين تريد المؤسسة أن تصل وكيف تنوي الوصول إلى هناك ، تنطوي الرؤية الإستراتيجية على فهم أشمل للقضايا الرئيسية (المنافسين، الموردين ،والاسواق والمساهمين وما إلى ذلك) التي تواجهها المؤسسة.[100]

[100] Pierre Cossette : L'organisation, une perspective cognitiviste, Presses de l'université Laval, Québec-Canada, 2004, P 107.

الفرع الثاني : أهمية الإدارة الإستراتيجية

تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات : [101]

1 . تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال :

يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال ، لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم.

2 . زيادة حدة المنافسة:

لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداء من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف ، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة ، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج.

3 . كونية الأعمال:

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات ، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية، حرية التبادل التجاري ، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية واقل محلية من ذي قبل. فمثلا ضمن المظاهر البارزة على كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى

[101] د. سعد غالب ياسين تلخيص ربحي عبد القادر الجديلي " الإدارة الاستراتيجية عمان ، دار اليازوري للنشر ، ط1 ، 1997

بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر ، شركة تويوتا و Gm يشتركان الآن في مشروع تطوير تصنيع السيارات .

4 . التغير التكنولوجي:

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال ، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي ، وعادة تهيئ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة.

5 . نقص الموارد:

من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسئولية الاجتماعية.

6 . التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن ان تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا ، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية ، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني ، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية ، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعوا الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرجح نجاح المنظمة أو فشلها.

7 . عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة ، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيتة ، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق ، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى ، لذلك كنتيجة للتحديات الآنفة الذكر ، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة.

كما تفيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة ، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية .

المطلب الثاني :إستراتيجيات التعامل مع الأزمات.

تتعدد إستراتيجيات التعامل مع الأزمات ,التي قد تطرأ على مستوى المؤسسات أو الدول حيث تمثل تلك الإستراتيجيات أساليبها يتمكن من خلالها متخذ القرار، من تحديد البديل الأفضل سواء للمواجهة أو كيفية الخروج من الأزمة بأقل التكاليف وقد قسمها الباحث إلى قسمين: [102]

الفرع الأول : الأساليب الحديثة لمواجهة الأزمات

ممكن القول أن الأزمة هي الأخرى تتطور مع الزمن، لهذا الأساليب السابقة لا تصلح في أي وقت، وإنما وجب الأخذ بالطرق والأساليب التي تراعي عنصر التطور:

[102] د. علي هلهول الرويلي، " إدارة الأزمات ،إستراتيجية المواجهة. كلية العلوم الإست ا رتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007 ، ص 40- 47.

1 . طرق مواجهة الأزمات:[103]

هناك عدت طرق منها :

أ . طريقة العمل فرق:

وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

ب . طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين إحتياطي تعبوي وقائي يمكن إستخدامه إذا حصلت الأزمة، وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المؤسسات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

ج . طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:

وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس و المرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

د . طريقة الاحتواء :

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم إستخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

[103] خالدي سعاد، " دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي أنموذجا " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة أحمد بن بلة، وهران، 2017/2016 ، ص 70 -73.

هـ . طريقة تصعيد الأزمة:

وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعتمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

و . طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:

وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا

أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة هي : التحالفات المؤقتة، الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها وتزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي .

ي . طريقة تفتيت الأزمات:

وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب

الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع إستمرار التحالفات الأزموية ,وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة .

ذ . طريقة الوفرة الوهمية:

وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات فقدان المواد التمويلية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

ر . طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:

وهي من أصعب الطرق للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة المواجهة العنيفة أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات ,وهذا مكمن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي :

- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
- إستقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.
- تصفية العناصر القائدة للأزمة.
- د. إيجاد قادة جدد أكثر تفهما.

ر . طريقة إحتواء وتحويل مسار الأزمة:

وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق إستيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

أما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ إستخدام الأساليب التالية:

المسببات الخارجية :

- أسلوب الخيارات الضاغطة: مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.
- الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.
- الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الآخرين، أي التفاوض مع استخدام القوة، ختاما فإن ما قدمناه يمكن أن يصلح دليلا يسلط الضوء إلى حد ما على

مفاصل الأزمة بخاصة الإدارية أو السياسية منها، الأمر الذي يؤذي إذا ما تم التعاطي مع إبراز مفرداته إيجابيا من قبل صناع القرار إلى وضع تصور أولي لحل الأزمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والحين الآخر، سيما وأن سلسلة الأزمات في البلاد يبدو أنها مرشحة للاتساع من حيث المدى والنوع .

مع الأخذ بنظر الاعتبار، ملفات لم تزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل أو الاستفحال.

المطلب الثالث: دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات

يمكن لنظم المعلومات أن تخدم أصحاب المصلحة على التصدي للأزمات في حال وقوعها، أو حتى اكتشافها مسبقا وسنبين ذلك هنا:

الفرع الأول مفهوم نظم المعلومات الإدارية:

تعد أنظمة المعلومات الإدارية المركز العصبي لأي مؤسسة فهي التي تعمل على تقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والسيطرة وغيرها بالإضافة الى عدة تعاريف: [104]

يعرف نظام المعلومات الإدارية بأنه "مجموعة من العناصر التقنية والبشرية والمادية والإدارية المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها، التي تعمل على جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها وبثها وتوزيعها بغرض دعم صناعة القرارات والتنسيق وتأمين السيطرة على المؤسسة.

كما عرفه"Alter 1996":" بأنه النظام الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات في جمع واسترداد وتخزين ومعالجة وتوزيع المعلومات المستخدمة في واحدة أو أكثر من العمليات الإدارية".

[104] شاكر جار الله الخشالي ومحي الدين قطب، "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. العدد 1، المجلد 3. 2007 ، ص 27 ،

ويجمع الكتاب والباحثين على ستة مكونات لنظم المعلومات الإدارية هي :

الأجهزة والبرمجيات بنوعيها [النظم، التطبيقات]، قواعد البيانات والإجراءات والأفراد والاتصالات.

وقد أوضح " robbins cenzo1995 " أن الفاعلية تعني التأكيد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منها."

أما فاعلية نظم المعلومات فيعرفها"" tong and yap1996 " بأنها تشير إلى مدى مساهمة نظام المعلومات في تحقيق الأهداف التنظيمية .

الفرع الثاني دور نظم المعلومات في مواجهة الأزمات:

يلعب نظام المعلومات دورا مهما في مواجهة الأزمات وذلك من خلال المراحل الآتية[105]:

1. مرحلة ما قبل الأزمة:

ويتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة من خلال

- المساهمة في تحديد السياسات العامة للمؤسسة وأهدافها.
- المساهمة في إعداد التقديرات الخاصة بالمخاطر والتهديدات المحتملة للأزمة
- المساهمة في تحديد الأزمات والتنبؤ بإمكانية حدوثها.
- بناء قواعد للمعلومات المناسبة لكل نوع من أنواع الأزمات التي تواجهها المؤسسة.
- المساهمة في تحديد المؤشرات والشواهد التي تتنبأ بحدوث الأزمة من خلال المعلومات المختلفة.

[105] محمد زرقون، عبد الحكيم شاهد، " فاعلية نظم المعلومات في إدارة الأزمات _دراسة نظرية " ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 01/2017 / 17

- المساهمة في إعداد فريق عمل لمواجهة الأزمة من ذوي الخبرة والتدريب في مجال إدارة الأزمات.

2 . مرحلة حدوث أو وقوع الأزمة:

حيث يتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة في الآتي:

- الحفاظ على تدفق المعلومات لمراكز إدارة الأزمة في المؤسسة لاتخاذ القرار المناسب لمواجهة ردود الفعل.
- تساعد في إمكانية توصل الخبراء والمستشارين وفقا للتخصصات المناسبة للأزمة.
- إن المعلومات تلعب دورا هاما وفاعلا في تعديل الخطط المعدة مسبقا لمواجهة الأزمات وتطورها.
- المشاركة في إعداد وتحديد البدائل المناسبة لاتخاذ القرار تجاه الأزمة.

4 . مرحلة ما بعد الأزمة:

ويتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة في الآتي:

- يمكن نظم المعلومات المؤسسة من تحديث قاعدة المعلومات الأساسية لمراكز إدارة الأزمات المختلفة المساعدة في تحليل الأزمة وأسباب حدوثها والخروج بالنتائج التي يمكن أن تستفاد منها لاحقا.
- المساعدة في تحديد الانحرافات الخاصة بمواجهة الأزمات وإمكانية تصحيحها لمواجهة الأزمات المستقبلية المشابهة.

المبحث الثاني: النماذج والنظريات

ظهرت جملة من النماذج والنظريات الساعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تصب كلها إلى محاولة بلوغ الأداء المثالي للمؤسسة، الأداء الذي يرمي للخدمة الزبائن، فهو الملك بالنسبة للمؤسسة على حد قول" لكوترلر" أب التسويق، فبات رضاه هو طموح المؤسسة، كما تتبنى المؤسسة مفهوم الحكومة والمسؤولية الاجتماعية، والاستعانة بهذا بأدوات التشخيص الاستراتيجي.

المطلب الأول: نظرية المسننات _التروس

اليوم وبحكم ما تشهده البيئة على مختلف المستويات من تغيرات سريعة ومستمرة، وحركية، ومنافسة...أصبح لزاما تبني نظريات بناءة، منظمة ومرنة لخلق أداء جيد وفعال.

الفرع الأول تعريف الأداء وفحوى نظرية التروس:

1 . تعريف الأداء:

هو العمل المقدم طبقا للأنظمة والمقاييس وطريقة تقديمه للعميل لتحقيق الخدمة المطلوبة ونجد فيه: [106]

أ . مستوى الأداء : وتقاس كالآتي :

. ما هي نوعية الخدمة المقدمة مقاسة بدرجة فعاليتها؟

. كيف تمت تنفيذ الخدمات مقاسة بمدى توفر المصادر، وقت تقديمها، فاعليتها في تحقيق الغرض منها، منسقة بين الأقسام المختلفة؟

ب . تعتبر النشاطات والسلوكيات التي يقوم كل فرد بها لخدمة الزبائن على أعلى مستوى من الأداء [أفعال فردية].

ج . الأداء "أفعال مصممة لتقابل توقعات الزبون."

[106] سهيل إدريس، المنهل قاموس فرنسي - عربي. دار الأدب للنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة 32 ، 2023 ، ص 151

2 . فحوى نظرية التروس:

إن أداء الفرد لا يقف وحيدا ,كل فعل هو في الحقيقة خطوة أداء في سلسلة خطوات الأداء، كل نشاط "ترس" في صورة أكبر هو عبارة عن عملية والتي هي حركة متواصلة أي مجموعة من الترسبات "المسننات" تشكل سلسلة من الأفعال أوصلت إلى الأفعال الأخرى وكل خطوة تتوقف على الآخرين بمعنى سلسلة الأداء المربوط والمعتمد خططت وصممت لتقابل توقعات الزبون أي من المستحيل أن تقف كل مسننة "ترس" وحدها أي لا تعطي منتجا بمفردها ، كل عملية بذاتها "ترس" جزء من صورة أكبر أوصل إلى العملية الأخرى وهو ما بدأنا ندعوه بالنظام تنتهي عملية تبدأ أخرى كل منها تخدم عميلا واحد والذي يكمل عمليات أخرى متتالية.

يعتبر النظام شبكة العمليات المربوطة والمعتمدة والتي صممت لتحقق الرضا للعميل وطبقا لتوقعاته.

كل ترس مربوط بتروس أكبر وأكثر تعقيدا لتكون ما ندعوه بالمؤسسة، فالمؤسسات الاقتصادية كمثال: أنظمة معقدة ربط هذه الأنظمة يعتمد على العمليات المختلفة وأداء كل عمل يجب أن يقابل توقعات الزبون من نوعية الأداء والعمليات والأنظمة، وتعتبر المؤسسة "نظم مشكلة من أنظمة متعددة صممت لتحقيق توقعات الزبون وتحقق رضاه."

الفرع الثاني تحليل swot:

1. البيئة التسويقية:

ونتناول فيه ما يلي:[107]

. أهمية فهم البيئة المحيطة بالاتصالات في البلد والمؤسسة.

. العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على نطاق الأعمال.

1 نعمة عباس خيضر وآخرون، " الإلتزام الوظيفي وفعالية المنظمة ". مجلة إتحاد الجامعة العربية، عمان الأردن، العدد 31 ، 2010 ، ص 151 .

. البيئة الميكروية _المؤسسة.

. البيئة الميكروية _ البلد.

أ . البيئة الميكروية . مؤسسة:

تتكون من العوامل المبنية في مركز المخطط وهي:

- المؤسسة أو الشركة .
- المزودون .
- الزبائن أو المشتركون .
- الوسطاء .
- المنافسون .
- العامة .

أ . 1 . المؤسسة أو الشركة:

- يعتمد نجاح الخطة التسويقية على التوجهات والمصداقية في المؤسسة .
- يجب مشاركة وإبلاغ كافة العاملين .
- يجب تضمين الأهداف التسويقية في رسالة المؤسسة .

أ . 2 . المزودون:

- الشركات التي تزود المؤسسة بالمنتجات والخدمات .
- ما هي طبيعة العلاقة الحالية بين المؤسسة والمزودون؟
- إمكانيات التفاوض أو اقتصاديات التدرج [شراء كمية كبيرة بسعر أقل] .
- ما هي التكنولوجيا والأجهزة اللازمة، وكم حجمها وأسعارها وممن نأتي بها؟

أ . 3 . الزبائن:

- الزبائن هم المركز .
- تحديد من هم الزبائن. وماذا يريدون .
- تحديد كيف تتغير الاحتياجات .

أ . 4 . المنافسة:

- المنافسة عنصر جديد يتوجب فهمه .
- تحديد المنافسون، وماذا يريدون .
- تحديد التحديات التي تواجه المؤسسة من المنافسين .

أ. 5 . العامة:

- المجموعات المختلفة التي يمكن أن تؤثر على إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- التأثير يمكن أن يكون إيجابيا أو سلبيا .
- الاهتمام بالتغيير الذي يحدث على العامة من أجل الاستفادة والتأقلم أو إبلاغ الزبائن والموظفين.

➢ أمثلة: الحكومة والبنوك والمواطنون والموظفون .

الرأي العام الداخلي يتمثل في الموظفون:

- الموظفون مهمون بسبب تعاملهم مع الزبائن .
- الموظفون تحت الضغط لأداء العمل مع الزبائن .
- كيف يتم تشجيع وتحفيز الموظفين .

ب . البيئة الماكروية . بلاد:

تمثل التوجهات العامة في البلد [الإطار الخارجي للمخطط] وتشمل :

. السكانية.

. السياسة القانونية.

. الثقافية.

. الاقتصادية.

. التكنولوجية.

. الفيزيائية \البنية التحتية.

تجزئة العوامل الميكروية: وفيها العناصر التالية: [108]

ب . 1 . السكانية:

تحليل السكان والأخذ بعين الاعتبار معدل النمو السكاني، وتغيير البيئة العائلية والمدن؟

- مثال: تأثير المرأة في سوق العمل .

ب . 2 . السياسة \القانونية:

- تحليل البيئة العامة وتأثيرها على الاتصالات .
- معرفة الوضع الحالي وكيف يتغير .
- الاتصالات كموضوع سياسي .

ب . 3 . العوامل الثقافية:

- . معرفة القيم والتقاليد والمعايير في البلد.

1 ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية " ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006 ، الصفحة 2019

- معرفة توجهات الناس نحو الاتصالات .
- استخدام التحليل لتحديد أنواع المنتجات والخدمات التي تناسب الثقافة .

ب . 4 . العوامل الاقتصادية:

- القوة الشرائية: تحدد بكمية الدخل القابل للصرف [النقود التي تبقى بعد تلبية الأساسيات]
- النموذج الاستهلاكي: معرفة كيفية صرف الناس نقودهم وكم يصرفون.
- معرفة الوضع الاقتصادي العام والظروف في البلد والإقليم.

ب . 5 . العوامل المالية:

. يعتبر التمويل أحد أكبر التحديات والمعوقات لتطوير الاتصالات في الدول النامية .

. معرفة وضع المؤسسة في البلد .

تجزئة العوامل الماكروية: وتشتمل على: [109]

ب . 6 . التكنولوجيا:

- تتغير تكنولوجيا الاتصالات بتسارع كبير.
- تحديد التكنولوجيا المناسبة للاحتياجات.
- الفرص الأساسية [الهواتف الخلوية] والتحديات [الإنترنت].
- معرفة الوضع في البلد.

[109] زاير وافية،" دور التحليل الإستراتيجي في تطوير وتحسين الأداء المؤسسات الإقتصادية في ظل التنمية المستدامة " الملتقى الدولي " صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية "، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2009

ب . 7 . الفيزيائية البنية التحتية:

- يعتبر تطوير البنية التحتية أساسي ومكلف .
- تشمل التكنولوجيا الخطوط والأعمدة والأقمار الصناعية .
- معرفة خطة التوسع في البلد، ومن يقوم بالدفع .

فرع الثالث: تحليل سوات/swot:

ونجد فيه ما يلي:[110]

- القوة والضعف الفرص والتهديدات .
- أداة مفيدة لفهم ديناميكية المؤسسة والبيئة الخارجية .
- القوة \الضعف: تنظر إلى العوامل البيئية الميكروية [الداخلية].
- الفرص \التهديدات: تنظر إلى العوامل البيئية الماكروية [الخارجية].

1 . القوة والضعف.

أ . سمعة المؤسسة من حيث النوعية والخدمة.

ب . الربحية والاستقرار المالي.

ج . الاهتمام بنوع العلاقة مع المزودين.

2 . الفرص والتهديدات.

أ . مواكبة التكنولوجيا الجديدة ومحاولة الاستثمار في المشاريع المهمة والاهتمام بالبنية التحتية

ب . خدمات الاتصال العكسي "call back" والشركات العالمية.

[110] عبد القادر خربيش، " التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزي " ، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 ، العدد 1 و 2 ، سورية 2011 ، ص 573- 599.

ج . محاولة الإجابة عن الأسئلة:

. ما هي الأهداف المراد تحقيقها مستقبلا؟

. ما هي الاستراتيجيات المحددة للتعامل مع التغيرات السريعة؟

المطلب الثاني: نماذج إدارة الأزمات

يتضمن الأدب الإداري الكثير من النماذج التي تكفل إدارة فاعلة للأزمات، وهذه النماذج تتشابه في بعض الجوانب، وتتباين في جوانب أخرى، فالباحثون والممارسون في مجال تسيير الأزمة يطبقون مقاربة المراحل، حيث يعتبر هؤلاء الأزمة على أن لها دورة حياة وعلى إثر ذلك يقسمون عملية تسيير الأزمة إلى عدة مراحل أو محطات تدعى أحيانا بالأطوار، إجراءات ما قبل الأزمة وخلال الأزمة وما بعد الأزمة. [111]

الفرع الأول نموذجFink :

يؤكد هذا النموذج على ضرورة الاستعداد الكامل لضمان تجنب ومنع الأزمة من الوقوع، واتخاذ إجراءات وأفعال ذكية تجاه الأحداث ذات العلاقة بالأزمة، ويؤكد هذا النموذج أن على الإدارة أن تقوم بما يأتي:[112]

. قبل وقوع الأزمة:

أ . أن تنفذ عمليات التنبؤ بالأزمة.

ب . أن تطور خطة لإدارة الأزمة.

[111] Paul robrechts , " (robrechts &thienpont) cestion de cris " , jeroen wils (bepublic) juin2015,le cycle de vie d une crise.p9.

[112] ندى علي، أساليب الأزمات ونماذجها. ثقافة وإعلام، كتب، العدد 7419 ، تم الاطلاع على الموقع 2024 \ 5 \ 27 https://annabaa.org/arabic/books/15344

. أما بعد حصول الأزمة:

فإن على الإدارة أن:

أ . تحدد الأزمة وتشخصها بدقة وسرعة.

ب . أن تقوم بعزل وفصل هذه الأزمة بصورة سريعة.

ج . تعمل أخيرا على إدارتها بصورة سريعة.

1 . منظور نموذج Fink ما قبل الأزمة :

نص نماذج Fink ما قبل الازمة على ما يلي [113]

أ . التنبؤ بالأزمة:

وفقا لهذا النموذج فإن أسلوب "فينك «للتنبؤ بالأزمة يتضمن أربعة متغيرات أساسية هي:

أ. 1. قيمة أثر الأزمة: إن التنبؤ يتطلب توجيه الأسئلة إلى أطراف متعددة، وهذه الأسئلة هي من نوع أسئلة ماذا لو، ويفضل أن يتضمن هذه أسئلة توقع أسوء الأشياء التي يمكن أن تحدث للمنظمة.

أ . 2 . عنصر الاحتمالية: يتم استخدام نسب مئوية تتراوح بين الصفر وال 100 % للتعبير عن الاحتمالية، أي أنه يتم التعبير عن احتمالية حصول الأزمة المفترضة بقيمة احتمالي.

أ . 3 . درجة التأثير: ينبغي أن تقوم الإدارة بتحديد الخطوات التي يمكن أن تستخدم بطريقة فاعلة لتقليل تأثير الأزمة إلى أقل حد ممكن.

أ . 4 . تكلفة التدخل لإدارة الأزمة: لابد أن تقوم الإدارة بحساب تكلفة التدخل لتجنب ومنع الأزمة.

[113] ندى علي ، مرجع سبق ذكره

ب . التخطيط للتعامل مع الأزمة:

إن الإعداد لمواجهة الأزمة هو من المفاتيح الأساسية لتحقيق البقاء في ظل مواقف الأزمات، ومن الضروري أن يكون لدى المؤسسة خطط محدثة وعملية وأن تحقق هذه الخطط للمؤسسة منافع كثيرة أهمها أنها تتيح للإدارة فرصة للتشاور والاتفاق على أسلوب \ أساليب التعامل مع الأزمة \ الأزمات المرتقبة قبل وقوعها.

2 . منظور نموذج Finkأثناء الأزمة :

إن وضع خطة شرطية للتعامل مع الأزمة المرتقبة هو ليس أمرا كافيا، وهذا ما يدفع الكثير من المؤسسات إلى استخدام أسلوب محاكاة الأزمة عن طريق عقد ورشات عمل لاختيار مدى قدرة الخطة الشرطية الموضوعية على التعامل مع الأزمة، ومدى كفاءة وقدرة فريق إدارة الأزمة على التصرف عند الحصول الأزمة الحقيقية، ويمكن الاستعانة بالخبراء والمستشارين في عقد ورشات محاكاة الأزمة.

الفرع الثاني نموذج Nude/ Antoko :

يؤكد هذا النموذج على أن الإدارة الصحيحة للأزمة هي أكثر من مجرد ردود أفعال واستجابة لمجريات الأزمة، كما إن الإدارة الصحيحة والناجحة للأزمة ليست مجرد حظ في تحقيق النجاح والفشل.

ووفقا لهذا النموذج فإن الإدارة الفاعلة للأزمة هي: تجميع للمقاييس التوقعية التي تؤدي إلى تمكن المؤسسة من تنسيق استجابتها والرقابة عليها تجاه أي موقف طارئ.

وتتضمن الإدارة الفاعلة الأزمة وفقا لهذا النموذج ما يأتي:

1 . تشكيل فريق متخصص في إدارة ا أزمات وتحديد الأدوار بدقة و وضوح لكل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة.

2 . تطوير وإعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمة.

3 . إنشاء مركز لإدارة الأزمات.

4 . اختيار الخطة العملية لإدارة ا أزمات والتأكيد من فاعليتها المرتقبة في التعاطي مع الأزمة عند وقوعها.

5 . التعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة.

فرع الثالث نموذج Meyers:

إن هذا النموذج لا يختلف كثيرا عن النموذجين السابقتين من حيث التركيز على الإعداد اللازم للأزمة، ووفقا لما يرى "ميرز" فإن الأزمة تعصف بشدة، ولكن قادة المؤسسات في هذه الصناعات لا يقدرون حجم المخاطر والتهديدات التي تحيط بهم، ولا يتخذون أية إجراءات أو تصرفات، ولا يقومون بالتدابير اللازمة والكافية لمواجهة هذه الأزمة المرتقبة.

خطوات نموذج Meyer:

1 . الخطوة الأولى : حساب احتمالية وقوع الأزمة، وتقدير مستوى استعداد المؤسسة للتعاطي مع الأزمة إذا وقعت:

. يشجع ويحث هذا النموذج على ضرورة إلقاء نظرة شاملة على عموم الصناعة في عملية تقدير وتقييم وتحليل بيئة الأعمال.

2. الخطوة الثانية : تدقيق الأزمة حيث هناك جزءان لعملية تدقيق الأزمة هما كالتالي:

أ. تدقيق حساسية الأزمة.

ب. تدقيق مقدرة الأزمة.

3. الخطوة الثالثة: فريق إدارة الأزمة : إن تدقيق مقدرة الأزمة يؤكد على أهمية تشكيل مجموعة مؤهلة من الأفراد لتكون كطاقم لإدارة الأزمة، وينبغي تحديد المهام والوجبات والاحتياجات والمؤهلات لكل عضو من أعضاء هذا الفريق.

ويؤكد هذا النموذج على مجموعة من الصفات التي ينبغي توافرها في أعضاء هذا الفريق [فريق إدارة الأزمة]، ومن هذه الفئات:

- الإبداع والابتكار .
- القدرة [القوة] .
- المعرفة .
- الرؤيا الثاقبة والقدرة على رؤية ا أشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة ووفقا اهميتها النسبية.

فرع الثالث نموذجMurphy Bayley:

يركز نموذج "مورفي بيلي" على استخدام منهج علمي وعملي في إدارة أية أزمة، وهذا المنهج العلمي والعملي يتطلب مراعاة مجموعة من الخطوات في التعامل مع الأزمة، وهذه الخطوات هي: [114]

- تقدير الموقف [موقف الأزمة].
- تحليل الموقف [موقف الأزمة].
- التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة.
- التدخل في الأزمة.

وفيما يأتي توضيح لكل خطوة من الخطوات المذكورة :

1. تقدير الموقف [موقف الأزمة]: إن وقوع أية أزمة في المؤسسة يرافقها مجموعة كبيرة من المتغيرات غير المفهومة جيدا لصناع القرار، وتتضمن الأزمة عناصر غير واضحة وغير محددة الملامح والمظاهر وهذا الواقع يتطلب قيام إدارة المؤسسة بإجراء تقدير سليم وسريع لهذا الموقف الذي تمر به المؤسسة [موقف الأزمة].

[114] ندى علي مرجع سبق ذكره .

2 . تحليل الموقف [موقف الأزمة]: تجري عملية تحليل الموقف بعد أن يتم تقدير الموقف [موقف الأزمة] وبعد أن يتم توفير جميع البيانات المتعلقة بإجابات الأسئلة التي يجري طرحها في تقدير الموقف.

إن تحليل الموقف يركز على إجراء تحليل شامل ومتعمق لجميع عناصر موقف الأزمة، وتحديد وتحليل مكونات الموقف، وتقسيم عناصر ومكونات موقف الأزمة إلى أجزاء بسيطة وصغيرة لتسهيل عملية تحليل هذا الموقف.

3 . التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة: في هذه الخطوة يجري تحديد ووضع الخطط والبرامج والسيناريوهات المختلفة للتعامل مع الأزمة ومواجهتها، ويجري وضع كل ما هو لازم وضروري لتهيئة بيئة المؤسسة لعمليات التغيير المرتقبة [إذا لزم الأمر إجراء تغيرات]، ويجري ضمن هذه الخطوة التركيز على تحديد أماكن ومحاور التوتر والصراع في بيئة المؤسسة

4 . التدخل في الأزمة لمعالجتها: بعد أن تكون إدارة الأزمة قد أنهت جميع خططها واستعداداتها ضمن الخطوة السابقة أي الخطوة الثالثة، فإنها في هذه الخطوة تبدأ في عملية التدخل بتبني تطبيق الخطة المعتمدة والسيناريو أو السيناريوهات التي تم إقرارها للتعاطي مع هذه الأزمة.

أ . النموذج العام لإدارة الأزمة :

لا تتفق الدراسات والبحوث في حقل إدارة الأزمات على عدد محدد من المراحل المرتبطة بالأزمة وإدارة الأزمة، أو تصنيف موحد لهذه المراحل، وهناك تقسيمات كثيرة لمراحل إدارة الأزمة، ولكن أغلب الدراسات والبحوث تتفق على ثلاث مراحل أساسية لإدارة الأزمة، وهذه المراحل هي: [115]

- مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة.

[115] ندى علي مرجع سبق ذكره

- مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة.
- مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة.

وفيما يأتي توضيح لكل مرحلة من هذه المراحل الثلاث:

أ . 1 مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة:

تركز إدارة الأزمة على أمرين أساسين هما:

. تحليل النقاط الحرجة :إن الكثير من المؤسسات تخفق في التعاطي مع الأزمات بدرجة عالية من الفاعلية، ويعود ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها أن هذه المؤسسات لا تنجح في تشخيص وتحديد احتمالية حصول الأزمة.

. نظم التحذير والإنذار المبكر :إن الإدارة الفاعلة للأزمة تتطلب وجود نظم للتحذير والإنذار المبكر، وهذه النظم تزود المؤسسة بمراجعة دو رية للأداء الإداري والأداء المالي والأداء التنظيمي على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الصناعة.

أ . 2 مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة:

إن إدارة الأزمة خلال وقوع الأزمة تبدأ بعد وضع خطة الأزمة، وتكون بوضع وتوجيه إرشادات تتعلق بالمستويات الإدارية المختلفة والعاملين، وهذه إرشادات تتعلق بما يجب فعله والقيام به عند وقوع الأزمة لإبقاء الأزمة تحت التحكيم وال رقابة وبأقل قدر ممكن من الخسائر.

أ . 3 مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة:

إن أنشطة ما بعد الأزمة تبدأ بتحليل الموقف الحالي للمؤسسة [موقف ما بعد الأزمة]، وهناك اتجاهات جديدة للمؤسسة ينبغي اعتمادها في ضوء آثار الأزمة على المؤسسة، وتساعد التغذية العكسية [بخصوص آثار الأزمة على الأداء المالي والإداري والتنظيمي] في تحديد

سياسات جديد واستراتيجيات جديدة للمؤسسة، وربما تقود إلى تعديل رسالة المؤسسة أو تغييرها.

المبحث الثالث: استراتيجيات التعامل مع الأزمات

تتعدد استراتيجيات التعامل مع الأزمات، التي قد تطرأ على مستوى المؤسسات أو الدول حيث تمثل تلك الاستراتيجيات أساليبها يتمكن من خلالها متخذ القرار، من تحديد البديل الأفضل سواء للمواجهة أو كيفية الخروج من الأزمة بأقل التكاليف وقد قسمها الباحث إلى قسمين: [116]

المطلب الأول: الأساليب الحديثة لمواجهة الأزمات

ممكن القول إن الأزمة هي الأخرى تتطور مع الزمن، لهذا الأساليب السابقة لا تصلح في أي وقت، وإنما وجب الأخذ بالطرق والأساليب التي تراعي عنصر التطور:

الفرع الأول طرق مواجهة الأزمات:

هناك عدة طرق لمواجهة الازمة منها:[117]

1 . طريقة العمل فرق:

وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

[116] د. علي هلهول الرويلي، "إدارة الأزمات ،إستراتيجية المواجهة. كلية العلوم الإستراتيجية "، جامعة نايف العربية ، للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007 ، الصفحة 40- 47 .

[117] خالدي سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي أنموذجا. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة أحمد بن بلة، وهران، 2016 \ 2017 73 - 70

2 . طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة، وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المؤسسات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

3 . طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:

وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

6 . طريقة الاحتواء:

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

7 . طريقة تصعيد الأزمة:

وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعتمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

6 . طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:

وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة هي: التحالفات المؤقتة، الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها وتزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

7 . طريقة تفتيت الأزمات:

وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

8 . طريقة الوفرة الوهمية:

وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

9 . طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:

وهي من أصعب الطرق للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة المواجهة العنيفة أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات، وهذا مكمن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

أ. ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.

ب. استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.

ج. تصفية العناصر القائدة للأزمة.

د. إيجاد قادة جدد أكثر تفهما.

10 . طريقة احتواء وتحويل مسار الأزمة:

وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف

بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

أما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:

- ✓ المسببات الخارجية :

أ . أسلوب الخيارات الضاغطة: مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.

ب . الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.

ج . الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الآخرين، أي التفاوض مع استخدام القوة، ختاما فإن ما قدمناه يمكن أن يصلح دليلا يسلط الضوء إلى حد ما على مفاصل الأزمة بخاصة الإدارية أو السياسية منها، الأمر الذي يؤذي إذا ما تم التعاطي مع إبراز مفرداته إيجابيا من قبل صناع القرار إلى وضع تصور أولي لحل الأزمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والحين الآخر، سيما وأن سلسلة الأزمات في البلاد يبدو أنها مرشحة للاتساع من حيث المدى والنوع مع الأخذ بنظر الاعتبار، ملفات لم تزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل أو الاستفحال .

المطلب الثاني: دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات

سنحاول في هذا المطلب إبراز كيف يمكن لنظم المعلومات أن تخدم أصحاب المصلحة على التصدي للأزمات في حال وقوعها، أو حتى اكتشافها مسبقا:

الفرع الأول مفهوم نظم المعلومات الإدارية:

تعد أنظمة المعلومات الإدارية المركز العصبي لأي مؤسسة فهي التي تعمل على تقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والسيطرة وغيرها.

ويعرف نظام المعلومات الإدارية بأنه "مجموعة من العناصر التقنية والبشرية والمادية والإدارية المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها، التي تعمل على جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها وبثها وتوزيعها بغرض دعم صناعة القرارات والتنسيق وتأمين السيطرة على المؤسسة.

كما عرفه "Alter" 1996: بأنه النظام الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات في جمع واسترداد وتخزين ومعالجة وتوزيع المعلومات المستخدمة في واحدة أو أكثر من العمليات الإدارية".

ويجمع الكتاب والباحثين على ستة مكونات لنظم المعلومات الإدارية هي: [118]

. الأجهزة والبرمجيات بنوعيها [النظم، التطبيقات]، قواعد البيانات والإجراءات والأفراد والاتصالات.

وقد أوضح "Robbins cenzo " 1995 أن الفاعلية تعني التأكيد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منها."

أما فاعلية نظم المعلومات فيعرفها " tong and Yap" 1996بأنها تشير إلى مدى مساهمة

نظام المعلومات في تحقيق الأهداف التنظيمية.

[118] شاكر جار الله الخشالي ومحي الدين قطب، "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأ زمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. العدد 1، المجلد 3 ، 2007 ، ص 27 ،.

المطلب الثاني نظم المعلومات في مواجهة الأزمات:

يلعب نظام المعلومات دورا مهما في مواجهة الأزمات وذلك من خلال المراحل الآتية:

الفرع الأول مرحلة ما قبل الأزمة:

ويتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة من خلال

أ. المساهمة في تحديد السياسات العامة للمؤسسة وأهدافها.

ب. المساهمة في إعداد التقديرات الخاصة بالمخاطر والتهديدات المحتملة للأزمة.

ج. المساهمة في تحديد الأزمات والتنبؤ بإمكانية حدوثها.

د. بناء قواعد للمعلومات المناسبة لكل نوع من أنواع الأزمات التي تواجهها المؤسسة.

هـ. المساهمة في تحديد المؤشرات والشواهد التي تتنبأ بحدوث الأزمة من خلال المعلومات المختلفة.

و. المساهمة في إعداد فريق عمل لمواجهة الأزمة من ذوي الخبرة والتدريب في مجال إدارة الأزمات.

الفرع الثاني مرحلة حدوث أو وقوع الأزمة:

حيث يتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة في الآتي:

1. الحفاظ على تدفق المعلومات لمراكز إدارة الأزمة في المؤسسة لاتخاذ القرار المناسب لمواجهة ردود الفعل.

2. تساعد في إمكانية توصل الخبراء والمستشارين وفقا للتخصصات المناسبة للأزمة.

3. إن المعلومات تلعب دورا هاما وفاعلا في تعديل الخطط المعدة مسبقا لمواجهة الأزمات وتطورها.

4. المشاركة في إعداد وتحديد البدائل المناسبة لاتخاذ القرار تجاه الأزمة.

الفرع الثالث مرحلة ما بعد الأزمة:

ويتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة في الآتي: [119]

1 . يمكن نظم المعلومات المؤسسة من تحديث قاعدة المعلومات الأساسية لمراكز إدارة الأزمات المختلفة.

2 . المساعدة في تحليل الأزمة وأسباب حدوثها والخروج بالنتائج التي يمكن أن تستفاد منها لاحقا.

3 . المساعدة في تحديد الانحرافات الخاصة بمواجهة الأزمات وإمكانية تصحيحها لمواجهة الأزمات المستقبلية المشابهة.

[119]محمد زرقون، عبد الحكيم شاهد،" فاعلية نظم المعلومات في إدارة الأزمات دراسة نظرية "، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/01/1.

الخلاصة:

إن الأهمية القصوى في إدارة الأزمات التي تواجهها المؤسسات الخاصة أو العامة تكمن في قدرة هذه المؤسسات على التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها بأسلوب منهجي ديناميكي فعّال يستند إلى رؤية استراتيجية تمكنها من القضاء على أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية لها وتساهم في تحويل الأزمات إلى فرصة للنجاح والتفوق والتأثير الإيجابي النافع.

وقد أجمع العديد من الباحثين على أن الأزمة هي حدث خطير متوقع أو غير متوقع يواجه المؤسسة ويتطلب التصدي له استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة تستند إلى استراتيجية المؤسسة في مواجهة الأزمات والاستفادة منها. ومن الصعب جداً منع حدوث الأزمات أو تحديد وقت انفجارها، ولذلك تتسم الأزمات بعنصر المفاجأة.

وتعلمنا التجارب بأن المؤسسات التي تعتمد الهرم القيادي وفيها فرق متخصصة وكفؤة في التعامل مع الأزمات، هي أكثر مهارة وقدرة على التصدي لها واحتوائها والاستفادة منها بعكس المؤسسات التقليدية التي تنتهج أسلوباً مغايرًا يتمثل بالتصدي المرتجل للأزمات وبطرق غير مدروسة سلفاً.

إن الاستعداد المسبق للتعامل مع الأزمات بأشكالها المختلفة اقتصادية كانت أم سياسية، اجتماعية أو إدارية وأدراك المخاطر المحتملة وكيفية السيطرة عليها واعتبارها نقطة تحول قد تستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن والمحافظة على الأفراد والعاملين والأصول والممتلكات، كل ذلك يعتبر من المهمات والتحديات الرئيسية للقادة في المؤسسات القادرين على اتخاذ القرارات الجريئة والحكيمة والسريعة في مختلف مراحل الأزمة.

ومما لا شك فيه أن مؤسساتنا تواجه اليوم العديد من الأزمات ذات الطابع الاقتصادي والمالي والسياسي والاجتماعي والإداري على مستويات ودرجات مختلفة تستوجب سياسة حكيمة ورؤية استراتيجية واضحة لإدارة الأزمات ترتكز على التحليل الموضوعي لطبيعة الأزمات وأسبابها والممارسات الحالية للإدارات وجهود التعامل مع الأزمات بالإضافة إلى

استثمار اتجاهات الفكر الإداري المعاصر في إدارة الأزمات والاستفادة من التجارب العالمية المعاصرة في هذا المجال.

إن مؤسساتنا اليوم بحاجة ماسة أكثر من أي وقت مضى إلى إعادة النظر في التعامل مع الأزمات ضمن هذه الرؤية الاستراتيجية وخصوصاً في ظل الإخفاقات المالية العالميّة التي أنتجت واقعاً صعباً لا تزال معظم المؤسسات تعاني منه كما أدت كذلك إلى إفلاس واغلاق العديد من المؤسسات المرموقة بسبب عدم قدرتها على مواجهة الأزمة المالية وضبط تداعياتها.



الفصل الثالث

تمهيد:

لإتمام هذا الفصل الميداني وإثبات الجانب النظري على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع قصر البخاري، ارتأينا استعمال المقابلة كأداة بحثية، من خلال الأسئلة الموجهة لمختلف أطراف عمال المؤسسة على اختلاف مستوياتهم سواء قادة أو مدراء الإدارة الوسطى أو العمال المشرفين.

وكذا مختلف الحوارات الشفوية والاستشارات التي كنا نجريها معهم ونلقيها عليهم كما لانهمل جانب الملاحظة التي فرضت نفسها، بحكم الاحتكاك خلال فترة تربصنا بالمؤسسة، تأتي مؤسسة سونلغاز ضمن المشاريع التنموية التي تبنتها الجزائر منذ 1947. وشهدت المؤسسة عدة تطورات تماشيا مع الظروف السياسية والأمنية للبلد لتستقر تحت تسمية سونلغاز كشركة ذات أسهم سنة 2002 ، تمثل أساسا نشاط هاته المؤسسة ذات الطابع الصناعي والتجاري في خدمة الاقتصاد، خلال العمل على إنتاج وتوزيع الغاز والكهرباء، ونجد لهذه المؤسسة وحدات جهوية كفرع قصر البخاري ، وهو يعمل على خلق الفعالية والكفاءة في نشاطها من خلال هيكل متكامل من الأقسام والمستويات الإدارية التي تعمل على خلق التنسيق والاتصال واتخاذ القرارات وأداء الوظائف ومواجهة الأزمات، من خلال عدة موارد وإجراءات فنجد المورد البشري ونظم المعلومات الذي تعتمده مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري ، الذي تبين من خلال مختلف المقابلات التي جرت أنها تمثل روح إدارة الأزمات فهو يجمع بين العقل المدبر والمسير (القائد)، وبين أجهزة معصرنة تعمل على توفير شبكة من البيانات تشكل قاعدة اتخاذ القرارات التي لم تعد تأخذ بشكل ارتجالي أو عشوائي، فبحكم خبرة إدارة المؤسسة من تجارب الأزمات السابقة والتي قد تكون متكررة والعنصر البشري ونظم المعلومات، بات من الممكن اتخاذ قرارات مخططة خالية من التعقيدات الإدارية والبيروقراطية، بحيث تراعي عنصر الوقت الذي تلعب عليه الأزمة مهما كان نوعها، فيكون القرار استعجالي ودفاعي، عقلاني ضد الطوارئ، كما يكون المهنيين على التدخل على أهبة سواء من حيث الإمكانيات للحماية أو للمواجهة من حيث الاحتياط

أو التنبؤ بوقت كافي، فضلا عن خلق مؤسسة مرنة قادرة على التكيف مع محيطها ومناخها بما يسمح بالاستمرارية والتنسيق بين الإنتاج والاستهلاك وغيرها... ولمحاولة إبراز هذا بوضوح على مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري نتناول بالدراسة المبحثين .

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز"

سنعرض في هذا المبحث تقدم عام للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" من خال ذكر لمحة عن الشركة، مهامها، وأهم الخدمات التي تقدمها الشركة، إضافة إلى هيكلها التنظيمي وكذا أهدافها.

المطلب الأول لمحة عن الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز"

الفرع الأول: تعريف شركة سونلغاز

الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" هي مؤسسة عمومية تحتل موقع استراتيجي في الاقتصاد الجزائري منذ نشأتها وتسيطر على إنتاج الطاقة الكهربائية وكذلك توزيع الغاز الطبيعي، وتعتر هذه الشركة هيئة معقد تضم وسائل متعددة لهدف واحد هو وضع الكهرباء والغاز تحت تصرف المستهلك عبر الوطن.

يعود تاريخ إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA إلى العهد الاستعماري سنة 1947، وبعد الاستقلال تحولت EGA الى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المسماة Sonelgaz بموجب المرسوم التنفيذي رقم 6959 المؤرخ في 26 جولية 1969، وفي سنة 1971 توسعت صاحيات المؤسسة الى عمليات البيع، التركيب، وصيانة الأجهزة المنزلية والكهربائية والغازية في إطار سياسة تغير القطاع العمومي والاقتصادي .

في سنة 1991 تحولت شركة سونلغاز من مؤسسة وطنية الى مؤسسة وطنية ذات طابع تجاري وصناعي (EPIC)موضوعة تحت تصرف الوزير المكلف بالطاقة. بعد صدور القانون رقم 01 . 02 المؤرخ في 05 فيفري 2002ومتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عن طريق القنوات، أصبحت سونلغاز الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز شركة مساهمة (SPA)، وقد سمحت لها هذه الترقية بإمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة القطاع الطاقة، كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر. وباعتبارها شركة مساهمة، فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة، مع إمكانية امتلاكها أسهم في شركات أخرى،

ولقد شهدت سونلغاز توسعا كبيرا، فخلال الفترة ما بين 2004 و2006 أصبحت مجمعا صناعياً، وقامت بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات فرعية مكلفة بالنشاطات الأساسية وهي:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)
- الشركة الجزائرية لتسير شبكة نقل الغاز (GRTG)

في جانفي2020 تم وضع التنظيم الجديد لسونلغاز سمحت بتخفيض عدد الشركات التابعة لمجمّع سونلغاز بشكل كبير، والتي انتقلت من 26 شركة في 31 ديسمبر 2021 إلى 14 شركة تحوز سونلغاز على نسبة 100 % من رأس مالها.

وقد أدت هذه التحولات الهيكلية إلى إعادة التركيز الأمثل للأنشطة على المهن الأساسية للمجمّع، وكذا تحقيق تنظيم قادر على جعلها أكثر حيوية ونجاعة.

للتذكير، فقد كان مجمّع سونلغاز يتكوّن من 44 شركة في عام 2017، بما فيها شركات بمساهمة وأخرى بالشراكة.

ومن أجل تنفيذ هذه العملية وفّرت سونلغاز أفضل الظروف لإحداث تحول إيجابي لروح المبادرة لدى موظفيها ولتحسين ممارسة الخدمة العمومية، كما شرعت الشركة في عملية تشبيب الإطارات المسيّرة لشركاتها وتحسين ظروف الوصول لمناصب المسؤولية.

وفي هذا الشأن، يعد تحسين كفاءة التسيير والبحث عن قيادة أفضل لشركات المجمّع من بين أولويات المخطّط الاستراتيجي لسونلغاز.[120]

مجمّع سونلغاز وضع نفسه في قلب التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد موجودة في جميع أنحاء التراب الوطني، حتى في المناطق النائية، مما يضمن معدل تزويد بالكهرباء بنسبة

[120] https://www.sonelgaz.dz/ar/4502/reorganisation-du-groupe-sonelgaz-ar 28/05/2024 11:15

تتجاوز 99 بالمائة، ونسبة تزويد بالغاز بـ 65 بالمائة، وهي نسب تعتبر من بين الأعلى في العالم، حيث ساهمت سونلغاز في تحسين حياة العائلات الجزائرية وذلك بتمكينهم من الدخول في العالم المعاصر. [121]

أما شعارها فهو مكون من أربع كلمات عربية حيث:



SO :بمعنى " شركة " Société

N : بمعنى " وطنية "National

EL : بمعنى " الكهرباء " Electricité

GAZ : بمعنى " الغاز الطبيعي "

[121] https://www.sonelgaz.dz/ar/category/history-ar 2024/05/28 11 :47 pm



لهيب الغاز



بريق الكهرباء

يشير اللون الأزرق إلى لون الكهرباء، واللون البرتقالي الى الغاز.

1 . تعريف المديرية الفرعية سونلغاز قصر البخاري:

إن مديرية التوزيع قصر البخاري هي مؤسسة مساهمة، تابعة لشركة تسيير وتوزيع الكهرباء والغاز للشرق ومدريتها العامة متواجدة بولاية المدية مقرها شارع بن خيرات منصور وتعمل على تغطية كل قطاعات بلديات عن طريق توزيع الكهرباء والغاز. تعمل على خدمة الزبون " دفع الفواتير، توصيل الكهرباء والغاز مع ضمان الجودة والكفاءة .... الخ ".

فرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة سونلغاز

الشكل (3 . 1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز



مصدر: " وثيق من مديرية سونلغاز قصر البخاري "

1 . مدير التوزيع: هو المسؤول الأول في المؤسسة يعين من طرف المدير العام لمؤسسة الغاز والكهرباء، يعمل على السير الجيد للأشغال وتوفير ظروف عمل مناسبة للعاملين، وتقدم الارشادات والنصح وغيرها من المهام الأخرى.

2 . مصلحة المراقبة: من مهامها القيام بزيارات ميدانية للتأكد من سلامة الاشغال. المسؤول الأول في المؤسسة يعين من طرف المدير العام لمؤسسة الغاز والكهرباء، يعمل على السير الجيد للأشغال وتوفير ظروف عمل مناسب للعاملين، وتوزيع المهام على الأقسام، والسهر على مراقبة وسلامة الأجهزة الموجودة بالمؤسسة، وتقديم الارشادات والنصائح وغيرها من المهام.

3 . الامنة: تقوم باستقبال الاتصالات الخاصة بالمدير، وأيضا كتابة المراسلات للمدير وارسالها بالفاكس الى المؤسسات التي تتعامل معها، واستقبال ضيوف المدير ولها صلاحيات كثيرة.

4 . القسم الفني للكهرباء: يشرف على تسيير شبكة الكهرباء على مستوى البلدية وبه عدة مصالح:

أ . مصلحة الصيانة: من مهامها تصحيح الاعطاب.

ب . مصلحة التخطيط: تزويد مجموعة سكانية بالكهرباء والغاز او ما ينقصها من اجهزته.

5 . مصلحة الشؤون القانونية: هي مكلفة بحل النزاعات التي تكون المديرية طرف بها من قبل جهات مختصة تابعة للمؤسسة

6 . مساعد الامن الداخلي للمؤسسات: السهر على توفير الامن وسلامة الأجهزة الموجودة بالمؤسسة.

7 . قسم تخطيط الكهرباء والغاز: وضع مخطط على المدى المتوسط والبعيد وكيفية توصيل الكهرباء والغاز عن طريق مخطط للتوجيه والتعمير ووجود دراسات سابقة واقتراحات من طرف مدير التخطيط

8 . قسم الدراسات وتنفيذ الاعمال: انجاز الدراسات الخاصة بالكهرباء والغاز وتنفيذها، من ثم مراقبة حسن انجاز المشاريع

9 . قسم التشغيل لنظم المعلومات: يقوم بتحرير الفواتير وسجلات العمل في مجال الاعلام الالي.

10. مهندس الامن: من مهامه السهر على شروط الامن والسلامة المعمول بها في المؤسسة، ومن بين الشروط مثلا اللباس الرسمي.

11. المكلف بالاتصال: وهو الممثل الرسمي للمديرية

12. القسم الفني للغاز: يشرف على السير الجيد لشبكة الغاز على مستوى البلدية وبها عدة مصالح مثل ما هو عليه في القسم الفني للكهرباء.

13. قسم العلاقات التجارية: التعامل مع الزبائن من خلال استقبال الفواتير وتحصيلها تحديد المواعيد استقبال الشكاوى ومعالجتها في فترة لاحقة.

14. قسم المحاسبة المالية: تمسك المحاسبة اعداد الميزانية المالية، وضع جدول حسابات النتائج الخاصة بالمؤسسة وتتبعها، دفع الفواتير ...

15 . قسم الموارد البشرية: مكلف بوضع على المدى المتوسط والبعيد وكيفية توصيل الكهرباء والغاز عن طريق مخطط للتوجيه والتعمير ووجود دراسات سابقة واقتراحات من طرف مدير التخطيط.

الفرع الثاني وظائف مؤسسة سونلغاز:

يمكن شرح كل قسم إدارة كما يلي: [122]

1. مدير التوزيع: يعتبر المدير المسؤول الأول في المديرية وتتمثل مهامه فيما يلي:

. تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعة تحت تصرفه من اجل خدمة الموطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في أحسن الظروف.

وللمديرية عدة مهام من بينها:

. توجيه وقيادة اعمال انجاز المخططات والبرامج الميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز.

. يسهر على امن المديرية كما انه يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية.

. يشارك في مختلف العقود.

2. امانة المدير (الأمانة العامة)

تكون تحت اشراف المدير وهي تتكلف بمهام التالية:

. المراسلات والبريد

. تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن

. تسجيل المكالمات او ضبط المواعيد للمدير.

. طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف اعمال الرقمة وكتابة البرقيات.

3. المكلفة بالشؤون القانونية:

وهي التي تتكلف بالشؤون القانونية للمؤسسة ومن صلاحياتها ما يلي:

[122] وثائق المؤسسة

. التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية.

. متابعة قرارات المحكمة.

. ترسيم ومراقبة الملفات المعقدة.

. تمثيل سونلغاز امام الهيئات القانونية واخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة.

. تقييم ونشر المعلومة القانونية في نطاق الحاجة.

4. المكلفة بالاتصالات:

وهي التي تتكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة وتتمثل صلاحياتها فيما يلي:

. تصميم وتنظيم المعلومة الموجهة للعامة والزبون خاصة استعمال وسائل الإذاعة المحلية.

. المساهمة مع المديرية في الأنشطة التجارية.

. اقتراح مواضيع حول الإعلان نحو الزبون وفق معطيات المحلية.

5. . المكلف بالأمن الداخلي:

يسهر دائما على امن المؤسسة ويتمثل مهامه فيما يلي:

. القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية.

. تحضير اجتماعات لصالح المديرية.

. القيام بتحظير حوادث محاكيه للحوادث لحقيقية وهذا بالتعاون مع المصلح التقنية.

. تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتوقعة بالصحة والسلامة.

6. . شبه اشكال العامة:

يهتم بكل ما يخص بنايات المصلحة وضمان تأثيرها وتموينها بالتجهيزات والوسائل المختصة للسير الحسن.

7. . قسم المحاسبة المالية:

يسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة ويسجل كل الكتابات المحاسبية انطلاقا من التقدم النقدي للتحركات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير إنجازات المؤسسة ويتكون من ثلاث مصالح وهي:

. مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير

. مصلحة المالية

. مصلحة الاستغلال

8. . قسم تسيير نظام المعلوماتية:

يتكلف بتسيير نظم المعلوماتية وتتمثل مهامه فيما يلي:

. حفظ المعلومات المتعلقة بتاريخ الزبائن.

. تسيير جميع تجهيزات الاعلام الالي.

. صيانة أنظمة الاعلام الالي.

9. . قسم العلاقات التجارية

والقسم يتكلف بمصالح التجارية المتواجد بالمصلحة الجارية قصر البخاري ينقسم الى مصلحتين:

أ . مصلحة تقني تجاري: وتتمثل مهامها فيما يلي:

. استقبال زبائن الكهرباء والغاز وتسجيلها

. وضع فاتورة الدفع.

ب . مصلحة الزبائن:

. تهتم بمراقبة ورصد الفواتير.

. تهتم بوضع فواتير التغطية.

10. قسم استغلال الكهرباء والغاز:

ويهتم بكل ما يتعلق بأشكال الكهرباء والغاز وينقسم الى 04 مصالح وهي:

. مصلحة دراسة انتقال الكهرباء

. مصلحة دراسة انتقال الغاز

. شعبة الاستغلال (الاستثمار)

. شعبة التسويق

11. . قسم استغلال الغاز:

وهو قسم يهتم بشكل الغاز وينقسم الى مصلحتين وهي:

. مصلحة مراقبة واستغلال الغاز

. مصلحة صيانة الغاز

الفرع الثالث اهداف مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء:

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها الى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج:

. التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات تهدف لترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها.

. تلبية الحاجات الوطنية.

. توصيل التكامل الوطني بتقويم الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.

. المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون أقرب من النهائي.

. استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري

. الحصول على السوق العالمي خاصة.

. وعموما فان هدفها ان تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز في صف أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن اهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي: [123]

. انتاج الكهرباء في الجزائر في التراب الوطني والخارج بنقلها وتوزيعها وتسويقها.

. نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية

. توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر او في الخارج وتسويقه.

. تكوين وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.

. تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة وغير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغاية وكل نشط يمكن ان تترتب من فائدة سونلغاز (ش. ذ. أ).

المطلب الثاني: استراتيجية مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري لإدارة الأزمات في قطاع الغاز:

امتلاك الجزائر لثروات طبيعية بالخصوص قطاع المحروقات، يستوجب منها وضع سياسات استراتيجية تهدف لتطوير الاقتصاد ولقد تم إنشاء مؤسسة سونلغاز تهدف إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى الوطني وذلك ما يحتم عليها وضع أنظمة فعالة لحماية كيانها

[123] فرطاس اميرة و آخرون ، " اثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال و علاقات عامة ، جامعة 08 ماي 1945 ، 2019 - 2020 ، ص 99

ضمن نظام إدارة الأزمات فتقوم هاته الأخيرة بتغطية السوق المحلية حيث تتكفل بإنتاج الكهرباء والغاز.

ففي السنوات القليلة الماضية تعرضت مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري لازمات تراوحت إمكانية التوقع بين القدرة على توقعها فيما يخص تذبذب في تزويد الزبائن بالطاقة الغازية، وبين عدم القدرة على توقع تلك الأزمة وتمثلت في الاعتداءات على شبكة التوزيع، مما يخلف آثارا تنعكس على أداء المؤسسة: [124]

- أعباء مالية على المؤسسة.
- التأثير على عمليات الصيانة والمراقبة الدورية.
- تدهور الشبكة.
- التأثير السلبي على نوعية واستمرارية الخدمة.

كما لمسنا خلال الدراسة أن مقاطعات الغاز وقسم تقنيات الغاز هي الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمات كما يملك رئيس قسم تقنيات الغاز الصلاحية الكافية لإدارة الأزمة حال وقوعها ولمسايرة الوضع تتعامل مقاطعات الغاز وفق الإجراءات التالية:

- تشكيل فريق عمل.
- جمع المعلومات اللازمة.
- وضع خطة عمل.
- معالجة الأزمة.
- قد يتطلب الأمر في بعض الأحيان إلى تفعيل المخطط الاستعجالي، وذلك تفاديا لتأزم الوضع وليس ذلك وحسب وإنما أحيانا قد تستعين بخبراء مختصين من خارج

[124] وثائق المؤسسة. .

المؤسسة، كما تجدر الإشارة إلى وجود تفاعل بين الإدارة والعاملين حال وقوع أزمة وذلك ينجر

عليه تقليل في مخلفات الأزمة، ومن ضمن برامج تكوين وتطوير الموارد البشرية تشارك المؤسسة في ملتقيات وندوات خاصة بإدارة الأزمات مما يكسبها التعرف على أحدث السبل العلمية في مواجهة الأزمة وكيفية وضع بدائل فعالة.

يتضح جليا غياب المنافسة فالمديرية الفرعية تدير جميع فروعها بإدارة واحدة مقرها بالبليدة ، حيث أن وجود منافسة يمكنها من تقديم خدمة ذات جدوى أكبر وهذا ما يؤخذ على المؤسسة الجزائرية العمومية وبالتالي نجد ضعفا وأزمات تسيير حيث تقتصر المؤسسة على وضع مخططات استعجالية تحين ويصادق عليها سنويا خاصة بإدارة الأزمات ، وبما أن الدولة مسؤولة عن تحمل أزمات المؤسسة تخصص لها أغلفة مالية خاصة لمواجهة الأزمات حيث يكون لتلك الأزمات تأثير مباشر على مستوى الزبون وذلك من حيث ضمان استمرارية ونوعية الخدمة .وتعمل مصلحة استقبال الشكاوي بتحويل انشغالات العملاء إلى الجهات المعنية والتي بدورها تتكفل بمسايرة الوضع.

أما عن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة له فيتبين من خلال مسؤولي سونلغاز أنه هناك رضا عام مقبول وبدورها المؤسسة تحاول كسب رضا الزبون بتقديم خدمات ذات جودة، رغم وجود خلفية جزئية عن مفهوم الاستراتيجية كمعرفة نظرية وعلمية لأن المديريات الفرعية وظيفتها تنفيذ استراتيجية المديرية العامة بالبليدة. حيث يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى مركزي.

وتمتلك المؤسسة قدرات تمكنها من الاستجابة لطلبات البيئة (المحيط)، وذلك لتوفرها على نظام اتصال يمكنها من معرفة تلك الاحتياجات فوجود عنصر الاتصال هو متطلب فعال لإدارة الأزمة في المؤسسة. [125]

[125] وثائق المؤسسة

ومن بين الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة في تجسيدها لإدارة الأزمات ما يلي:

1 تبني المؤسسة للاتصال: ويكون الاتصال من الداخل والخارج ,فلتجنب أزمات الغاز قبل وقوعها تجند المؤسسة إمكانياتها المادية والبشرية حيث يتضح دور المكلف بالأمن في إيصال المعلومات أولا بأول للعمال وللجهة المكلفة بالإعلام والعلاقات العامة داخل المؤسسة ,وذلك يكون أثناء الأزمة كما يستوجب لزاما استمرار الاتصال بعد الأزمة أي المتابعة بفعالية والتي من شأنها أن تجنب المؤسسة تكرار الأزمة أو تفاقمها .

2 . التقيد بالأنظمة والتشريعات والقوانين في مجالات الصحة والأمن الصناعي والبيئة

3 . الاستراتيجية المتبعة لإيصال الغاز للزبائن:

حيث تقوم المؤسسة بدراسة تقييمية للطلبات المقدمة من طرف الزبون وذلك بهدف تحديد المبلغ اللازم للإنجاز ويأتي ذلك بعد دفع جميع مستحقات العملية من طرف الزبون تقوم مصلحة الصفقات الخاصة بقسم الغاز بالإعلان عن مناقصة يتم فيها اختيار المقاول المعتمد لإنجاز الطلب.

حيث تستمد مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري مشاريعها من مديرية الطاقة والمناجم أو البلديات .... إلخ والتي حققت تقدما كبيرا في العديد من المشاريع التي تمثل رهانا بالنسبة إليها، أبرزها ربط السكان بالغاز الطبيعي.

4 . استراتيجية التعامل مع زيادة الطلب على الغاز الطبيعي في فصل الشتاء:

تعتبر مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري المتعامل الرئيسي في السوق العائلي من أجل إنتاج وتوزيع الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز الطبيعي، تكثر الاستعمالات وتزداد كمية الطلب على الغاز في فترة الشتاء بغرض التدفئة واستعمالات أخرى فيتم التعامل مع زيادة الطلب بإجراءات قانونية معمول بها قصد تغطية الطلب وعموما لأتحدث هناك أزمات أو عدم تأخر كبير لتلبية الحاجيات من الغاز وذلك لتوفره باعتباره مورد طبيعي.

المطلب الثالث: مراحل اتخاذ قرار الأزمة في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري

تم استخدام بعض الوثائق الداخلية فيما يتعلق بوجود خطط جاهزة للتعامل مع الأزمات محددة وفقا للمخطط الاستعجالي" أورساك"، والذي يستند فيه إلى مواد المرسوم التنفيذي رقم 85_231. المحدد والمنظم لكيفيات إعداد مختلف المخططات وهي مخطط التدخل الدفاعي والإسعافات ومخطط الطوارئ للكهرباء والغاز حيث تستعين بها المؤسسة وقت الأزمات وحسب المادة 02 من هذا المرسوم: "يجب إدراج تدخلات الأجهزة المتخصصة في إطار مخطط مقدما لتنظيم التدخلات والإسعافات مجموع الوسائل البشرية والمادية الواجب استخدامها في حالة وقوع الكوارث ويحدد شروط الاستخدام".

الفرع الأول: مخطط الدفاعي الاستعجالي

حيث تعتمد المؤسسة مخططا استعجاليا دقيقا وفعالا أثناء وقبل حدوث الأزمات أو الكوارث حيث أنه يقدم لمستعمله كل المعلومات الخاصة بالموقع المصاب وإحداثيات تواجده ومختلف النقاط الحساسة التي يحتويها، وفيه عرض عن وسائل الدفاع أو الاتصال والمراقبة والتفتيش التي تساعد أعوان المؤسسة على التحكم في بؤرة الأزمة أو مكان الكارثة.

من أكثر الأزمات التي تعترض المؤسسة هي حوادث العمل الداخلية، أو أزمات خارجية يكون المتضرر هو المواطن وقد يكون هو المتسبب بها أصلا. أو قد تكون نتيجة للتغيرات المناخية المفاجئة وما ينجر عنها من أزمات حيث تقابل هاته الأنواع تلك المخططات المذكورة آنفا.

1 . مخطط الطوارئ: ويضم مخططين الأول للكهرباء والثاني للغاز ولتضمن كل المخططين نفس العريضة انتقينا خطة الكهرباء وقمنا بتحليلها.

أ . مخطط الطوارئ للكهرباء :

لقد تم تصميم خطة الطوارئ قصد مواجهة المواقف الاستثنائية في حالات الطقس السيئ للطاقة، تحدد خطة الطوارئ التدابير الواجب اتخاذها ووسائل التدخل في الحالات الاستثنائية والسماح كذلك لمختلف هيكل قسم التوزيع التعامل معها في إطار منظم تم تطويره وتحديثه من قبل مديرية التوزيع وفق لخصوصية الحالات الاستثنائية والوسائل المتاحة لهذه الحالات.

هذا المستند يقدم تفاصيل عن العناصر التي يحتم أن تتدخل في تطوير هذه الخطة وبالتالي يكون دليلا لهيكلة عملية الدعم من خلال تحديد مهام المتدخلين والدعم الذي ينبغي أن يكون.

ب . تحديد الحالات الاستثنائية: هناك معياران يتيحان تحديد المستويات أو الحالات المختلفة التي يمكن تقديمها على مستوى مديرية التوزيع (المصلحة التقنية للكهرباء) وهي:

2 . الوسائل المادية والبشرية التي يمكن أن تدرج لتقليص الحالات.

أ . المستوى الأول: (الوضع الطبيعي): عندما لا يتم تجاوز عدد الشكاوى المقبولة على مستوى مديرية التوزيع في مصلحة التقنية للكهرباء وأن التزام فريق استكشاف الأخطاء وإصلاحها بالوسائل المناسبة كاف، يقال عن المستوى الأول وضع طبيعي.

ب . المستوى الثاني: وضع متدهور: عندما يتجاوز عدد الشكاوى الحد المسموح به، ولم تعد وسائل تشغيل مديرية التوزيع في المصلحة التقنية للكهرباء قادرة على تلبية التدفق المتزايد، فإننا أمام موقف مسدود أو وضع متدهور، فإن كل وسائل مديرية التوزيع أو كهرباء الخدمة التقنية.

ج . المستوى الثالث: وضع متدهور جدا: إذا كنا نتعامل الآن مع حالة من الحوادث عامة وواسعة الانتشار، بحيث تصبح الموارد وحدها من مديرية التوزيع غير كافية، يجب الاستعانة بالموارد الخارجية ويقال الوضع متدهور للغاية ويستوجب إعلان الطوارئ.

3إجراء التدخل:

بصرف النظر عن المستوى الأول حيث يكون المرء في وضع التشغيل العادي، فإن المستويين الآخرين يؤديان إلى إعلان خطة الطوارئ.

يتم تنفيذ خطة الطوارئ من قبل مدير التوزيع بقرار يكون تحت مسؤولية قسم الاستغلال . مختلف المتدخلين في الوضع المتدهور: في هذه الحالة وبالإضافة إلى الوسائل الدائمة والمعتادة لفريق استكشاف الأخطاء وإصلاحها سيتم استخدام ما يلي:

. فرق التدخل الصغيرة للمصلحة التجارية.

. فرق الاستغلال للمصلحة التقنية للكهرباء.

هذه الفرق والتي يديرها مديروها تبقى على اتصال مع مصلحة الاستغلال، التي ترسل لهم أوراق الاستعجال ويجب أن تستعرض الوضع في جميع الأوقات. ويجب على جميع الفرق الإبلاغ عن جميع التدخلات التي تتم بنفس الطريقة التي تستخدمها فرق العمليات نفس التقارير.

أ . مختلف المتدخلين في حالة متدهورة للغاية:

في هذه الحالة، تصبح قدرات تدخل مديرية التوزيع مشبعة، وبالتالي يصبح ضروريا تعزيز وسائل الإنجاز من خلال مساهمة المؤسسات الخارجية كشركات المناولة. يجب التزام شركات التعاقد من الباطن في مذكرة تفاهم يجب أو إعداد بروتوكول اتفاقي، حيث يستوجب استيفاء الشروط الآتية:

. القرب من مقر الشركة.

. الموارد الكافية التي يمكن تعبئتها في وقت قصير نسبيا.

. إتاحتها الفورية أثناء التدخلات.

. وسائل الاتصال الفعالة (الهاتف الفاكس، المحمول) .

كما أنه إلزامي تحديد المؤسسات ذات الموارد الثقيلة (الرافعات والحفارات وغيرها) التي قد تكون ضرورية أثناء التدخلات الخاصة، ويجب منح هذه المؤسسات اهتماما خاصا من خلال إقامة علاقات متبادلة، سيتم طلبها في حالة الحاجة الملحة أو حتى الطلب المباشر من خلال السلطات المحلية.

يتبع المؤسسة الخارجية مشرفي الأشغال في موقع التدخلات ويجب عليهم إحضار جميع التسهيلات للمتدخلين للقيام بمهامهم، مثل إخراج العتاد وتراخيص الدخول، كما أنه يجب إعداد التقارير بانتظام.

يجب أن يتم استرداد المهام حسب الأولوية وفقا لأهمية مهام كل منظمة مشاركة في خطة الطوارئ الخاصة بكل ولاية وعلى سبيل المثال: الحماية المدنية لتسهيل التحضير لتدخل فريقهم.

. الاتصالات: لضمان الاتصالات بين مختلف المتدخلين .

. القطاع الصحي (المستشفيات): لتمكنهم من تشغيل خدمات الطوارئ الخاصة بهم .

ب . دور مدير التوزيع:

يتم تشغيل خطة الطوارئ من قبل مدير التوزيع وتبدأ بقراره، ويبقى المنسق الوحيد أيضا مع الهياكل الخارجية للمديرية العامة بالبليدة ومع الوحدات مديرية التوزيع، كما يجب عليه إبلاغ المدير التقني لمؤسسة الكهرباء والمدير التنفيذي في وقت واحد وذلك منذ بداية الوضع الاستثنائي والبدء في تنفيذ خطة الطوارئ، ويقوم بالاتصال مرتين في اليوم على الأقل ويبقى على اتصال بمصالح الدعم التابعة للمديرية التقنية بالبليدة لتلبية الاحتياجات.

التدخل على مراحل (قواطع دوائر، حمايات ...)، البحث عن الكوابل التالفة، كما يحق له طلب المساعدة من الوحدات المجاورة للموارد المادية والبشرية وعليه يستلزم إخطار السلطات المحلية للاطلاع على التطورات أو المستجدات، كما يقوم بإعلام الجمهور من خلال وسائل الإعلام.

ج . الاستعدادات:

يجتمع المتدخلون لدى مديرية التوزيع عند نهاية شهر سبتمبر من كل سنة من أجل شرح الأدوار والالتزامات الملقاة على جميع المتدخلين، أو على كل متدخل منهم ولتنفيذ عملية الطوارئ بفعالية يستوجب تقديم الدعم للمتدخلين، وتحديد وضعية الأدوات وحالة المخزون كل ثلاثة أشهر وفي فترة سوء الأحوال الجوية تجد مرة كل شهر حيث تتولى تحديدها مديرية التوزيع وفقا للمعطيات الخاصة، وتحدد الوضعيات إزاء مدى توفر الوسائل والمعدات الاستراتيجية المستهلكة ويجب أن تنشأ من خلال مصلحة استغلال الكهرباء، وتجدر الإشارة أن المتدخلين يعملون وفقا لتعليمات مصلحة الاستغلال:

1 . إبعاد كل الأخطار بأسرع وقت.

2 . استعادة سريعة ومنظمة وأولية.

3 . تدوين تقارير التدخلات.

4 . جعل التصليحات المؤقتة بشكل نهائي : وهي هامة لسلامة الموظفين، ولا يستطيع أي شخص الشروع في العمل أو الوصول إلى تركيب كهربائي أو إجراء مناورات دون إذن أو دون أن يتم تعيينه مسبقا، للقيام بذلك عن طريق تصريح 25 عامل

د . مستلمي خطة الطوارئ:

1 . والي الولاية.

2 . رئيس الدائرة.

3 . رئيس البلدية

4 . قيادة القطاع العسكري.

5 . قيادة الدرك الوطني.

6 . قيادة الأمن الوطني.

7 . قيادة الحماية المدنية.

هـ . مستلمي خطة الطوارئ على مستوى المديرية العامة:

1 . المدير التقني.

2 . مدير التوزيع.

3 . رئيس قسم الاستغلال على مستوى مديرية التوزيع.

4 . مسؤول المصلحة التقنية للكهرباء.

5 . مسؤول المصلحة التجارية.

الفرع الثاني تعليمات مخطط الاستغلال في منطقة قصر البخاري 2019:

جاء في مضمون مخطط الاستغلال أنه يحتوي على ثلاثة أجزاء السلامة والعلاقات بين المناطق والأحكام الخاصة.

1 . السلامة : قبل كل مناورة يجب التزود بالقفازات العازلة ،وبساط عازل والوسائل الأخرى الضرورية ويشترط على العامل عند استعمال الآلات بالنسبة للأشغال إزالة الأعطاب على خطوط الكابلات، وعليه يتعين تطبيق التعليمات التالية وتحوي قواعد ذهبية[126]:

أ. الانقطاع المرئي.

ب. لإيقاف في وضع مفتوح (القفل الشخصي).

ت. التحقق من انعدام الضغط.

ث. تحديد الأشغال وضبطها.

[126] وثائق المؤسسة

ج. تحديد منطقة العمل.

ح. العلاقة بين المناطق:

إن كل الطلبات المتعلقة بالمناورات بين المناطق يجب أن تكون محلا لرسالة مسجلة على دفتر الرسائل مع الإلصاق، كما أن الآلات فيما بين المناطق يجب أن يتم استعمالها وفقا لتعليمات الاستغلال الخاصة لكل منطقة.

2 . الأحكام العامة:

في حال توقف جهاز التحكم عن بعد بالنسبة للأطراف الفتح والغلق، فإنه نفس المناورات يجب تطبيقها محليا، من خلال المستغلين المؤهلين تحت أمر من موزع مكتب التوجيه.
تعليمات عملية:

مناورات الاستغلال وذلك بتحديد توقيت البدء في التجارب فتح وإغلاق آلات القطع، بالنسبة لمكتب التوجيه.

ونستنتج:

تهدف استغلال الشبكات إلى تأمين أفضل شروط الاستغلال وانتظامه توفير الطاقة الكهربائية للزبائن وذلك من خلال المحافظة على سلامة الأشخاص والأموال، ومن أجل تحقيق أو إنجاز هذه الشروط فإنه لا يمكن إهمال التدخل حين وقوع عوارض في الاستغلال من شأنها أن تهدد سلامة الأشغال والأشخاص بين المخاطر الكهربائية ويتم تنويه العمال والمستخدمين بكل ما يتعلق بهذه الأخطار من خلال قانون المناورات والأشغال، حيث أن هذا العمل يشكل دليلا إجباريا في سلوك المستخدمين المسؤولين بمختلف مستوياتهم السلمية وكذا المتدخلون في أشغال الكهرباء.

المبحث الثاني ازمة كورونا وكيفية تأثيرها على المؤسسة:

أحدثت جائحة كورونا موجات من الصدمات التي اجتاحت الاقتصاد العالمي، وتسببت في أكبر أزمة اقتصادية عالمية فيما يزيد على قرن من الزمان. وأدت هذه الأزمة إلى زيادة حادة في عدم المساواة داخل البلدان وفيما بينها. وتشير الشواهد الأولية إلى أن التعافي من هذه الأزمة سيكون متفاوتاً بقدر تفاوت آثارها الاقتصادية الأولية، إذ تحتاج الاقتصادات الصاعدة والفئات المحرومة اقتصادياً وقتا أطول كثيرا لتعويض ما نجم عن الجائحة من خسائر فقدان الدخل وسبل كسب العيش.

وعلى عكس العديد من الأزمات السابقة، فقد قوبل ظهور جائحة كورونا باستجابة كبيرة وحاسمة على صعيد السياسات الاقتصادية كُللت بالنجاح بصفة عامة في التخفيف من حدة أسوأ التكاليف البشرية للجائحة على المدى القصير. ومع ذلك، أوجدت الاستجابة لهذه الحالة الطارئة أيضاً مخاطر جديدة " مثل الزيادة الهائلة في مستويات الدين العام والخاص في الاقتصاد العالمي " التي قد تشكل خطراً على تحقيق تعافٍ منصف من الأزمة ما لم يتم التصدي لها على نحو حاسم. ومن خلال هذا المبحث سنقوم نتطرق الى تعريف ازمة كورنا وما خلفته من خسار على المستوى اقتصاد مؤسسة شركة سونلغاز.

المطلب الأول: ماهية ازمة كورونا

تعتبر ازمة فيروس كورنا كوفيد 19 من أبرز الاحداث التي حدثت في القرن الواحد والعشرين نظرا لشدة خطورتها على الحياة البشرية واثارها السلبية على المعاملات الاقتصادية والمالية عبر العالم.

الفرع الأول تعريف ازمة كورونا:

شهد العالم مع مطلع سنة 2020 م ازمة صحية خطيرة اصطلح عليها بأزمة " فيروس كورنا كوفيد 19 " التي شغلت دول العالم و جندت كل المستويات العلمية من أطباء و اعلاميين ، اقتصاديين وسياسيين ... وغيرهم ، و الملاحظ عن هذا الاسم انه يضم مصطلحين حيث

يستخدم تارة فيروس كورونا و تارة كوفيد 19 ، فأما الأول فيعني به الفيروس الذي يتسبب بمرض كورونا و هو من عائلة الفيروسات التاجية و اخذ تسميته من شكله البنيوي ، واما الثاني فهو : الاسم الذي اطلقته منظمة الصحة العالمية في 11 فبراير سنة 2020 م على هذا المرض الذي يسببه فيروس كورونا التاجي (منظمة الصحة العالمية ، 2020) ويضم ثلاثة مقاطع ، المقطع الأول " co " وهي الاحرف الأولى من كلمة كورونا " corona " ، اما المقطع الثاني " vi " وهي اختصار لكلمة فيروس " virus " ، و المقطع الثالث مكون من حرف واحد و هو" D " وهو اختصار لكلمة " Disease " أي مرض ، ويجمع الالفاظ مع بعضها نكون قد تواصلنا الى مصطلح " مرض فيروس كورنا " ، اما رقم " 19 " فهو اختصار للعام الذي ظهر فيه و انتشر بقوة في نهاية سنة 2019 م . حيث كان لانتشار هذا المرض اثار سلبية على الحياة البشرية والنشاطات الاقتصادية في جميع انحاء العالم، فالإجراءات الوقائية والقيود الاحترازية المطبقة على الافراد والسلع كان لها تأثير كبير على الاقتصاد العالمي مثل: توقيف النقل الجوي، تعليق التجارة الدولية، حظر التجويل، تسريح العمال .... وغيرها ، وتشير التوقعات و الأبحاث الاقتصادية بانه في حالة بقاء الوباء فترة طويلة سوف يؤدي هذا الى حدوث ركود اقتصادي قد يؤدي الى ازمة اقتصادية خطيرة تفوق الازمة المالية سنة 2008 م ، وان اكبر المتضرر بهذا هي الدولة النامية بسبب ضعف الجهاز الصحي لديها من جهة و الأوضاع الاقتصادية المتدهورة من جهة أخرى ، و الجزائر على غرار دول العالم اصبتها هذه الجائحة و كان لها تأثير كبير على الصحة و الأوضاع الاقتصادية في البلاد مما دفع الحكومة الى اتخاذ مجموعة من التدابير الوقائية و السياسات الاقتصادية لتخفيف من اثارها الحاد .[127]

[127]موسى كاسحي ، دربال رقية " ازمة فيروس كورونا واثرها على الاقتصاد الجزائري " مجلة أبحاث المجلد 6 / العدد : 1 (2021) ص 899

الفرع الثاني اثار جائحة كرونا على الاقتصاد الجزائري:

إن الاقتصاد مفهوم متشعب يمكن حصره في أنه إيجاد وضعية توازنيه لقدرة الموارد النادرة على الاستجابة للمحاجات اللامتناهية، مما يفرز وضعية مستقرة نسبيا تترجم الحالة الصحية الاقتصاد ما، ومرتبة الحاجات والاولويات وفق أنماط هرمية تعبر عن مستويات الرفاه وتحدد المكونات الطبقية للمجتمع انتاجيته، فحدوث الصدمة (جائحة كورونا) أنتجت هدما للتوليفة السابقة وأعادت بناء الأولويات والحاجات وما ترتب عليها من ضغوط على موارد وأنماط استهلاكية كانت متناهية الطلب كالمعقمات...الخ، ورفع من قيمة مواد وسلع قاعدية إلى مستوى متقدم من البعد الاستراتيجي نتيجة لقابليتها للتخزين كالسميد والزيت...الخ، في مقابل انحصار السمع كثيفة التكنولوجيا والسلع الكمالية التي انخفض الطلب عليها إلى أدنى المستويات، مفرزا تغيرا راديكاليا في سلوك المستهلك وتفضيلاته. [128]

فلمواجهة التداعيات الاقتصادية والاجتماعية لجائحة كورونا، اتخذت الجزائر سلسلة من الاجراءات للحد من انتشارها بشكل سريع، حيث خصصت مبالغ مالية معتبرة لتوفير الاجهزة الضرورية للوقاية من هذه الجائحة، مثل الاقنعة والكمامات وأجهزة التنفس، وبالموازاة مع ذلك اتخذت إجراءات مالية ونقدية واقتصادية لمواجهة الاثار الاجتماعية والاقتصادية، كتلك التي أقرها البنك المركزي ، لكن رغم كل هذه الاجراءات تبقى تداعيات الجائحة إن امتدت زمانيا ستشكل ضربة قاسية للاقتصاد الوطني، بسبب نقص الايرادات الداخلية والخارجية، حيث وقعت الجزائر في دوامة الشمل الاقتصادي جراء تداعيات جائحة كورونا مما أثارت حالة من الذعر والهلع بين صفوف المواطنين وأرغمت أغلبهم على ملازمة المنازل، وهو ما أثر على المردود البشري للمؤسسات والخدمات وما ترتب على ذلك من ضرر في النشاط الاقتصادي، أين فقدت الجزائر نصف مداخيلها من العملة الصعبة خلال الاشهر القليلة الماضية، بسبب تهاوي أسعار النفط في الاسواق العالمية تحت ضغط جائحة كورونا، وهو ما وضع الحكومة

[128] ياسين شراد ، ايات الله مولحسان ، تداعيات جائحة كورونا على الاقتصاد الجزائري " ، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي المجلد8، العدد03 – ديسمبر 2021 ، ص 1747 . 1750

في مأزق جديد تجاه الجبهتين الاجتماعية والاقتصادية التي تهدد بانفجار وشيك، لان الاقتصاد الجزائري يعتمد كل من نسيجه الصناعي والاستهلاكي بدرجة رئيسية على الخارج، وتعتبر الصين من بين أهم مورديه بالمواد الاولية كالحديد والالمنيوم، إضافة إلى بعض المعدات الطبية والصيدلانية، زيادة على مواد واسعة الاستهلاك، كالمواد المدرسية، والالبسة، وبعض اللوازم المنزلية، كما تعتبر المصانع الصينية المورد الرئيسي لبعض القطاعات التحويلية، حيث توفر قطع غيار الصناعات الكهربائية والكهر ومنزلية على غرار الهواتف ولوازم الاعلام الالي، وفي ظل شلل المصانع الصينية، فإن العطب في مسار بعض القطاعات في الجزائر سيكون كبيرا[129].

وفي السياق ذاته، يوفر قطاع الخدمات في الجزائر 60 في المائة من فرص العمل، و44 في المائة من الناتج الداخلي الخام، و2.2 في المائة من القيمة المضافة، ومن هنا يتوقع مراقبون تضرر قطاع الخدمات من تداعيات جائحة كورونا، الذي يعتبر ثالث قطاع رئيسي في الناتج المحمي الاجمالي، حيث يشمل هذا كلا من القطاع الخدمات المصرفية والسياحية، والتأمينات، والترفيه والاتصالات وخدمات الانترنت والمعلومات والنقل وغيرها.

وفي هذا الصدد، قال الخبير الاقتصادي" ناصر سليمان" في حديثه إلى "الترا جزائر"، إن جائحة، كورونا ألحقت أضرارا كبيرة بالاقتصاد الوطني، وأضاف أن الاقتصاد الجزائري أكثر هشاشة، بسبب اعتماده الكبير عمى عائدات المحروقات، والتي تشيد انهيارا في الاسعار بسبب هذه الجائحة، وحسب تقدير الخبير الاقتصادي" ناصر سليمان"، فإن التأثيرات المتوقعة على ندرة المخزون الاستراتيجي، قائمة في ظل توقف العمل في القطاعات المنتجة كالفالحة والصناعة، مما سيسبب غلاء الاسعار. [130]

في حين أضاف" ناصر سليمان" أن قرار مجلس الوزراء الذي خمص بتخفيض فاتورتها من 41 مليار دولار إلى 31 مليار دولار، سيجعل الكثير من المؤسسات تعاني من نقص في

[129] ياسين شراد ، ايات الله مولحسان ، مرجع سبق ذكره ص 1748
[130]نفس المرجع الذي سبقه

المادة الأولية المستوردة، مما سيؤدي إلى تخفيض إنتاجيا، وهو ما سيجبر أصحاب المؤسسات على تسريح جزء من اليد العاملة.

كما أفاد " ناصر سليمان" أيضا أن الحجر المنزلي لا يسبب مشكلة لعمال القطاع العام، لان الدولة ستضمن أجورهم، بل على عمال القطاع الخاص، كأصحاب المقاهي والمطاعم ومتاجر القماش والخردوات وشركات النقل، مما يعني زيادة في معدلات البطالة، واتساع دائرة الفقر في المجتمع، واقترح الخبير إنشاء صندوق من طرف الدولة لتعويض هذه الفئات غير المؤمنة اجتماعيا."

بينما توقع خبراء أن تتعدى مداخيل الخزينة الجزائرية من العملة الصعبة إلى ما دون 30 مليار دولار، في ظل تهاوي أسعار النفط في الاسواق العالمية، لاسيما وأنه يشكل مصدر الدخل الوحيد للبلاد، حيث قال الخبير الاقتصادي "عبد الرحمن مبتول : "إن التوقعات تذهب إلى أقل من ثلاثين مليار دولار، وهو ما يمثل نصف حاجة البلاد لتغطية الواردات والخدمات التي تناهز سقف . 60 مليار دولار، وهو ما يضطر الحكومة إلى اللجوء القسري إلى رصيد النقد الاجنبي الذي دخل هو الاخر مرحلة حرجة بعدما بلغ 60 مليار دولار، مقابل غياب مؤشرات تنويع مصادر الدخل القومي".

كما في ظل هذه المعطيات، يرى الخبير في المالية" كمال سي محمد"، أن الوضع المالي للجزائر سيكون جد حرج، إذ كان المتوقع قبل جائحة كورونا عجز بـ 13 مليار دولار في الميزانية، واليوم مع وصول هذه الجائحة قد يتضاعف.

وأوضح أيضا سي محمد في تصريح لـ "عربي 21"، قائلا "إذا استمرت جائحة كورونا، فالجباية البترولية التي كانت متوقعة بـ 2800 مليار دينار سيتم تقليصها إلى النصف، وهو ما يعني عجزا إضافيا بـ 1400 مليار دينار يضاف إلى العجز الاصلي المتوقع بـ 1500 مليار دينار، أي أن العجز تقريبا سيتضاعف ليصل إلى ما قيمته 2900 مليار دينار وهو ما يعادل 26 مليار دولار تقريبا."

وتحتفظ الجزائر رغم خطورة الازمة بهامش أمان، بفضل احتياطاتها من العملة الصعبة المقدرة بنحو 55 مليار دولار وكذلك ضعف مديونيتها الخارجية التي لا تتجاوز 3 مليار دولار.

لكن الخبير "كمال سي محمد"، يؤكد بأن احتياطي الصرف الذي يتم استعماله لسداد عجز ميزان المدفوعات، قد ينفذ في غضون السنة المقبلة إذا لم تسترجع أسعار النفط مستويات مقبولة، وشرح فكرته بالقول: "كان عجز ميزان المدفوعات السنة الماضية ب 12 مليار دولار، وإذا استمرت الأوضاع كما هي اليوم، سيصبح العجز مع نهاية السنة 22 مليار دولار، أي أن احتياطي الصرف سينزل إلى أقل من 40 مليار دولار، وهو ما يعني امتلاك الجزائر لسنة واحدة من الاستيراد فقط."

كما تتسع دائرة تأثير جائحة كورونا، مهددة اقتصاد الجزائر بالمزيد من الازمات، إذ باتت العشرات من المؤسسات قاب قوسين أو أدنى من الشلل التام بعد نفاد المواد الأولية المستوردة من الصين، فيما عرف الدينار الجزائري خلال الأشهر القليلة الماضية ارتفاعا أمام العملات الاجنبية في السوق السوداء، ليس بسبب ارتفاع مؤشرات الاقتصاد، بل نتيجة تراجع الطلب على الدولار والاورو من قبل المستوردين والمواطنين.

وحسب باعة العملة الصعبة، يعيش السوق حالة غير مسبوقة من الركود، بسبب انعدام الطلب وارتفاع العرض بسبب شبح "جائحة كورونا" التي تهدد العالم.

- وفي ظل هذه الوضعية الاقتصادية الصعبة، أصبحت المؤسسة الجزائرية تعمل في ظروف صعبة وتواجه العديد من العقبات والاعباء التي تهدد توازناتها المالية، فالتزام هذه المؤسسات بقرارات السلطات العمومية لمواجهة جائحة كورونا جعلها أمام حتمية توقيف نشاطها أو تخفيضه، الامر الذي من شأنه أن يؤثر سلبا على أدائها وبالتالي سينعكس كل ذلك بشكل سلبي على الانتاج الوطني ، لان أغلب النسيج الاقتصادي يتمثل في مؤسسات صغيرة ومتوسطة، بل نجد مؤسسات عائلية مصغرة، ليس لديها القدرة على مقاومة أي ظرف صعب أو الصمود أمام أزمة طارئة، على خلفية أن

الجائحة سوف تطيل، وفي ظل افتقاد هذه المؤسسات للقدرات التمويلية، على غرار مؤسسات الخدمات، ولان عدد كبير من المؤسسات اليوم ليس لديها سيولة كافية لتسديد رواتب العمال، وخلاصة القول أن آثار الجائحة وخيمة على الاقتصاد الجزائري، إلا أن في الوقت الحالي يصعب تقدير حجم خسائر المؤسسات بشكل تقريبي .

في ظل جائحة كورونا واحالة خلال الاشهر القليلة الماضية تقريبا 50 بالمائة من العمال على العطل، لكن نتوقع خسائر ضخمة، ففي ظل وجود العديد من المؤسسات على أبواب الافلاس، وأخرى تنوي توقيف نشاطها، حيث لا توجد قاعدة تسري على مختلف المؤسسات لان كل مؤسسة وامكانياتها .

- ومن التداعيات الاخرى التي تسببت بها جائحة كورونا في بداية ظهورها، هو ذلك الضغط الكبير المسجل على المواد الاستهلاكية، غيرت مفاهيم وذهنية استهلاك وتوجو المواطن الجزائري لقابليته تجاه العديد من المواد وتوجيه نحو نظرية التخزين خوفا من استمرار الأزمة لمدة كبيرة وحدوث ندرة في التموين، الامر الذي أدى إلى زيادة الاسعار.

وفي هذا الصدد، شن وزير التجارة "كمال رزيق" حملة على المضاربين من التجار، الذين وصفهم بمصاصي الدماء بعد أن رفعوا الاسعار إلى مستويات خيالية، وقال بأنهم وضعوا أنفسهم ضد المجهود الوطني المبذول للخروج من الازمة بأقل الاضرار على المستهلك. ولتفادي ذلك، أعلنت وزارة التجارة الجزائرية، تنصيب لجنة متابعة بـ "توقع واستباق الحالات التي قد تؤدي إلى اضطراب في تموين السوق مع اتخاذ كافة التدابير ووضع كل الاليات الكفيلة بضمان التموين العادي للمواطنين".

المطلب الثاني: ازمة كورونا في شركة سونلغاز

عانت مؤسسة سونلغاز من تباطؤ في وتيرة نشاطات الاقتصادية بسبب انتشار فيروس كورنا كوفيد 19 وما نتج عنه من تأثيرات اقتصادية واسعة النطاق حيث شهدة المؤسسة ازمتين حادتين لم تعهدها في سبقتها: الأولى الازمة الصحية المتمثلة في ازمة فيروس كورونا أدت الى نقص اليد العمال والثانية ازمة اقتصادية بسبب الديون الغير المستحقة من الزبان تعدد اثار ازمة كورنا على المؤسسة وسنذكرها في هذا المطلب: [131]

اثار اقتصادية:

. التخلف عن سداد فواتير الكهرباء حيث بلغت 160 مليار دينار (1.23 مليار دولار) بنهاية سنة 2020

. نقص فطلب المؤسسة بسبب توقف عدد كبير من المؤسسة والشركات عن العمل بسب الوباء المتفشي

. تسجيل خسائر بقيمة 18.7 مليار بسبب انخفاض الاستهلاك جراء تراجع النشاط الاقتصادي.

. تأجيل الاشغال الثانوية وعدم قطع مبرمج للكهرباء والغاز إلا في استثناءات

. صعوبة المالية التي تأثر على خزينة المنطقة التي تعمل على ضمان استدامة الدخل في جميع سلسلة المداخيل المهنين.

. انخفاض في رقم الاعمال ب 6.5 مليار دج

اثار بشرية:

. خسائر بشرية بسبب الازمة أدت بعضمهم لإصابات بالكفيد 19 وموت بعض العمال الله يرحمهم مما تسبب في نقص اليد العاملة.

[131] وثائق المؤسسة

اثار نفسية:

حيث ادت جائحة كورونا بزيادة الضغط النفسية بنسبة للعاملين (قلق وتوتر وخوف) وذلك أدى الى تأثير على كفاءة العمل.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات مؤسسة سونلغاز في ازمة كورنا

ان أي مؤسسة يجب ان يكون لطيها خطط استراتيجية سواءا اثناء وقبل وبعد الازمات من اجل التقليل من الخسائر والحفاظ على استمراريتها وهذا مقامة بيه مؤسسة سونلغاز رغم ان ازمة كورونا كانت ازمة مفاجأة ولا يمكن التنبؤ بها الا انها قامة باحتوائها بأفضل الطرق والحفاظ على مكانتها رغم صعوبة الأوضاع الاقتصادية وتوفير الموارد المادية والبشرية من خلال هذا المبحث سنتطرق الى كيفية تعاملها اثناء الازمة وبعد الازمة وماهيا المخلفات التي نتجت عن الازمة.

الفرع الأول الاستراتيجي الوقائية في المؤسسة (احتواء الازمة):

سنقوم بتقسيمها الى قسمين اساسيان هما:[132]

1 . الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

من اجل الحفاض على سير المؤسسة خلال الازمة قامة المؤسسة بالتالي

. قامة بتقليص عدد العمال بدءا بذوي الامراض المزمنة والأمهات دون المساس بأجورهم اما فيما يخص العمال الاصحاء فاتخذه التدابير التالية كل 15 يوم ب 15 يوم ما بين العمال "عطلة استثنائية ".

. تقليص أوقات العمل أوقات العمل والذي نصة عليه الدولة الجزائرية وفق قنون الحجر الصحي وذلك من 8 صباحا حتى 14 زوالا

. تخصيص منحة الوباء لتحفيز العمال على أداء الحسن رغم الظروف الصعبة.

[132] وثائق المؤسسة

. توجيه وتوعية العمال بأخذ التدابير اثناء العمل.

. الزامية ارتداء القناع الواقي لكل العمال.

. توفير الأدوات والوازم الوقائية المختلفة للعمال.

. تعقيم الدوري للمكاتب وأدوات المستعملة اثناء العمل وكذلك السيارات ... الخ.

. وضع عقوبة لعدم الالتزام بالإجراءات الوقائية

2 . الاستراتيجي الوقائية اتجاه الزبان

اما بنسبة الاستراتيجية المتخذة بالنسبة للزبون فيها كتالي: [133]

. توقيف نظام قطع الكهرباء والغاز الخاصة بالزبون والمؤسسات العمومية والخاصة.

. تفعيل عملية الدفع الإلكتروني عن بعد باستخدام مختلف التطبيقات المتاحة كبريدي موب وموقع www.sadeg.dz.

. تفعيل نظام الاتصال في فيسبوك، الهاتف الخط الأخضر . الأميل المهني، فاكس ...الخ لتمكين الزبون من الخدمات عن بعد 24 سا \ 24 سا.

. توجيه الارشد ونصح الزبون مع الزاميته بأخذ التدابير الوقائية الازمة عند دخول المؤسسة " التباعد، القناع، الواقي، معقم ".

. السعي على تزويد المؤسسات والشركات الحساسة كالمستشفيات والمراكز الطبية، المصانع التي تقوم بصنع الموارد الطبية والشبه طبية ... الخ.

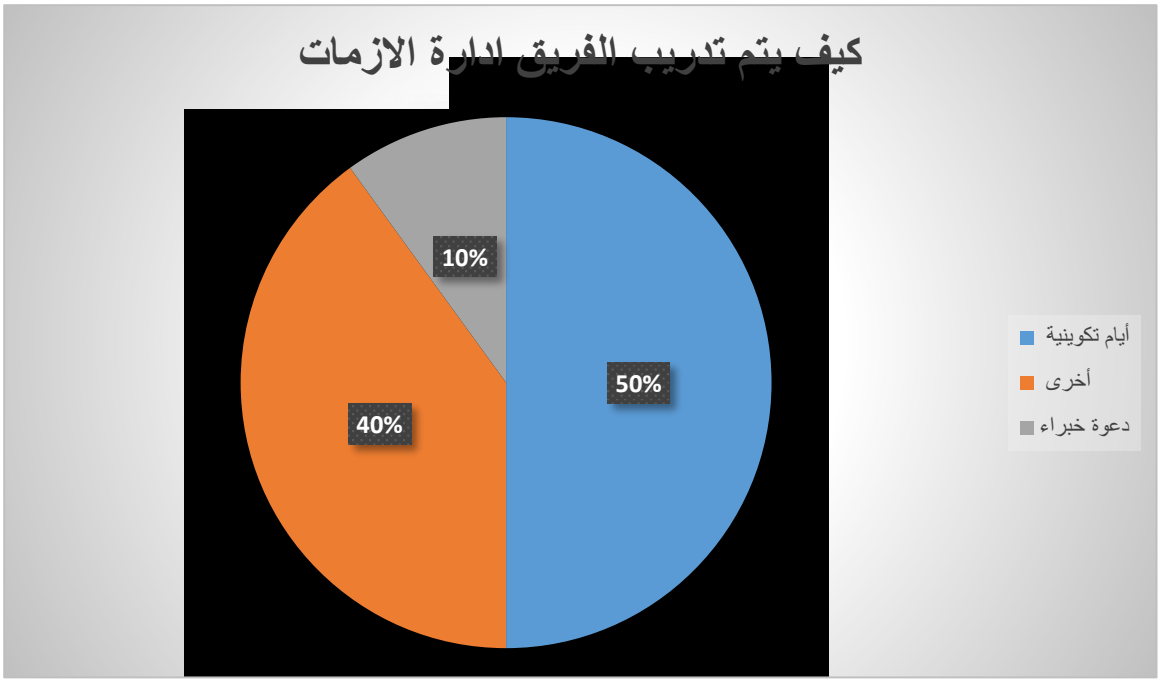
. عروض تسهيلات دفع الفواتير المتراكمة بالتقسيط وفق رزنامة الدفع.

[133] وثائق المؤسسة

الفرع الثالث: فريق الازمات بمؤسسة سونلغاز:

1 . كيف يتم تدريب فريق الازمات بمؤسسة سونلغاز:

الشكل (03 \ 02): كيف يتم تدريب فريق إدارة الازمات



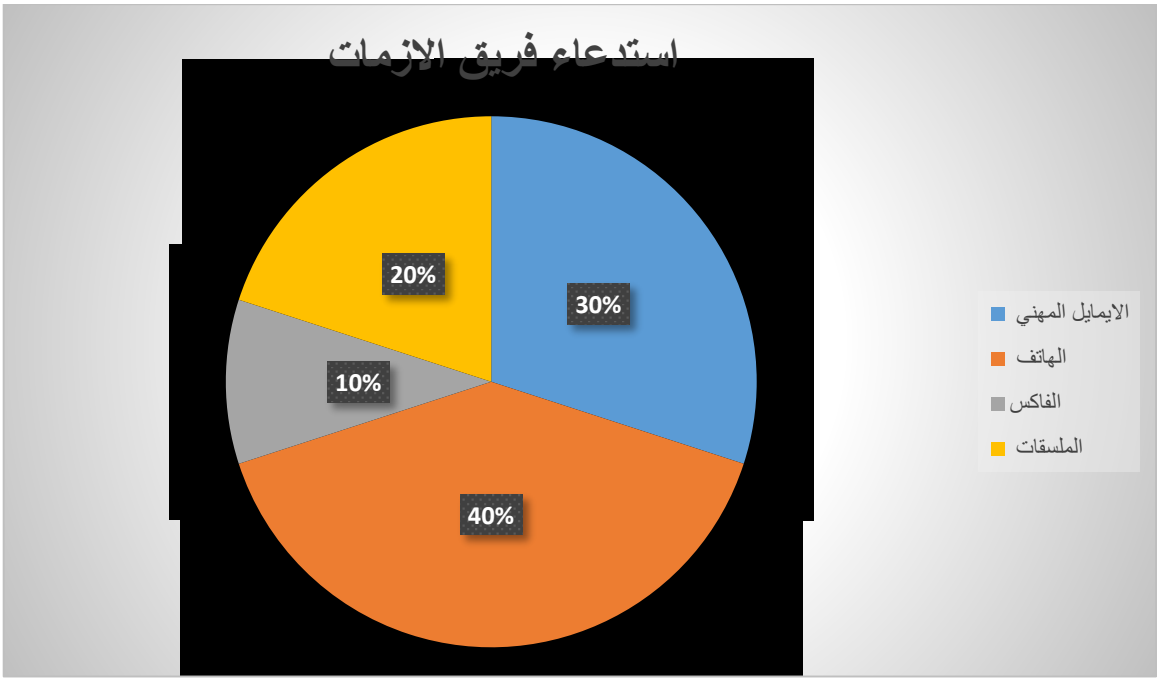
مصدر: اعداد الطالبة

يبين الشكل أعلاه كيفية تدريب التي يتلقاها فريق إدارة الازمة في مؤسسة سونلغاز قصر البخاري حيث جاءت أيام تكوينية في المرتبة الأولى قحال 50 % لتأتي بعدها أخرى تذكر والتي كانت في اقامه مناورات بنسبة 40% وأخر نسبة كانت من نصيب دعوة خبراء بنسبة 10 %.

ونستنتج من هذه النسبة ان مؤسسة سونلغاز قصر البخاري تقوم بتدريب فريق الازمة من خلال أيام تكوينية من اجل تكوينهم على كيفية التعامل مع الازمة وإيجاد حلول لها والخروج منها بأقل خسائر، بالإضافة الى المناورات التي تقوم بها المؤسسة لزيادة خبرة الفريق إدارة الازمة، وتفعيل تأدية مهامهم.

2 . كيف يتم استدعاء فريق الازمات

شكل (03 \ 03) كيفية استدعاء فريق الازمات



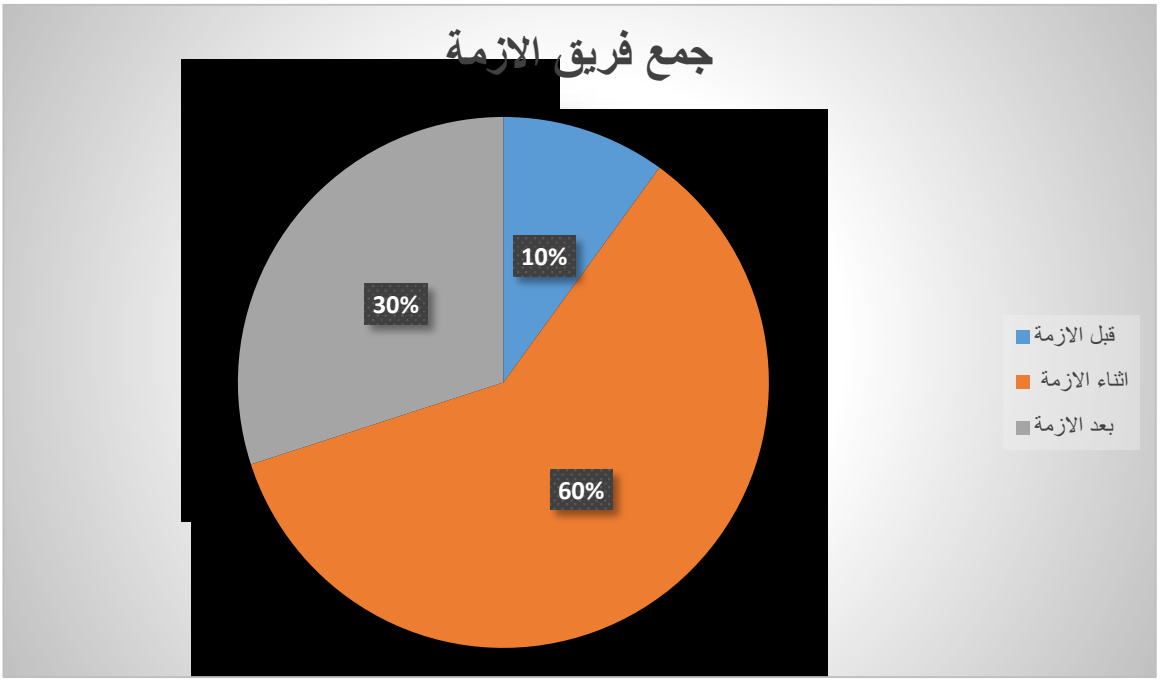
مصدر : اعداد الطالبة

من خلال الجدول يتبين لنا ان مؤسسة سونلغاز قصر البخاري تقوم باستدعاء فريق إدارة الازمة كأعلى نسبة عن طريق الهاتف بنسبة 40 % ليأتي بعدها الإيميل المهني بنسبة 30% ثم تتبعهم الملصقات الاعلانية بنسبة 20 % ليأتي في الأخير الفاكس بنسبة 10 %.

ومن خلال تحليلنا لبيانات وأرقام الجدول يتبين لنا بان المرتبة الأولى عادت للهاتف وهذا يرجع لكثره استخدامه و لكسب الوقت و الجهد و إيصال المعلومة و تداول الاخبار بشكل مرن ، اما بالنسبة للايميل المهني هذا لكونه وسيلة اتصال رسمية لتفادي تحريف المعلومة ولكونه يستوعب العديد من الرسائل التي تكون محفوظة فيه ، اما الملصقات إدارية فهي وسيلة رسمية ذات اتصال مباشر يتم من خلالها تداول المعلومة بشكل واسع من خلال عرضها في مداخل المؤسسة حتى يتسنى لهم ملاحظتها ومعرفة الموضوع وتعتبر من بين الطرق العملية في إيصال المعلومة ، ام الفاكس فهو وسيلة عملية داخل المؤسسة ولا يحتاج الى خبرة او فني متخصص .

3 . جمع فريق إدارة الازمة

شكل (03 \ 04) كيف يتم جمع فريق الازمة



المصدر : اعداد الطلبة

يوضح الجدول أعلاه جمع فريق إدارة الازمة حيث لاحظنا من خلال النسب انه هناك تباين فقدرت نسبة اثناء الازمة ب 60 % لتاليها بعد الازمة بنسبة 30 % اما بنسبة اقل فئة هي قبل الازمة بنسبة 10 %

من خلال ما لاحظناه لاحظنا انه يتم جمع فريق إدارة الازمة في المؤسسة سونلغاز قصر البخاري اثناء الازمة والنسبة التي تليها لفئة الذين جابوا بعد الازمة وهذا يدل على عدم فعالية فريق الازمة باعتبار ان جمع الفريق قبل الازمة كانت اقل نسبة مما يؤكد ان الفريق لا ينتبه لإشارات الإنذار المبكر مما يؤدي الى تفاقم الازمة وإعادة حدوثها مرة أخرى وعدم المتابعة المستمرة لتطورات الحاصلة في مجال الخطط الطوارئ والاستجابة الازمات المحتملة، أي انه ينفي قيام المؤسسة بخطط وقائية قبل الازمة.

الفرع الثاني: استراتيجية بعد ازمة كورنا

بعد انتهاء ازمة كرونا كان لابد ان تقوم المؤسسة بسعي الى تعويض أكبر عدد من الخسائر التي إصابة المؤسسة ماديا وبشريا لهذا قامت المؤسسة باتخاذ عدة استراتيجيات هي:

1 . استراتيجيات ما بعد ازمة كورنا على مستوى المؤسسة

بعد انتهاء ازمة كورونا قامة المؤسسة بالتالي: [134]

. عودة المؤسسة الى نظامها العادي من حيث سعات العمل من 8 صباح الى 12 ومن 1 الى 16:30 زوالا

. عودة العمال الى مناصبهم مباشرة

. قيم المؤسسة بتسطير عدة اهداف للحد من الخسائر الناجمة عن جائحة كرونا

. تقيم الخسائر المترتبة عن جائحة كرونا من خسائر مادية " كديون الزبون بحق المؤسسة، اختلال المبيعات ...الخ" وخسائر مادية والتي ترتب عنها وفاة عمال رحمهم الله ذوي كفاءة علمية ومهنية.

. إعادة جميع الأنشطة والمخططات التي تم توقيفها خلال ازمة كرونا الى العمل

2 . استراتيجية ما بعد الازمة بنسبة للزبائن

كانت هناك عدة استراتيجية بنسبة لزبائن بعد انتهاء الازمة منها: [135]

. قامت بتسهيلات للزبائن بتحصيل الديون عن طريق الدفع بالتقسيط

. إعادة توفير الخدمات لزبائن التي تم توقيفها.

. عودة استقبال الزبائن

---

[134] وثائق المؤسسة

[135] وثاق المؤسسة

الخلاصة:

يمكن القول بأن جائحة كورونا خلفت أثرًا كبيرًا على المؤسسات الجزائرية وعلى العاملين فيها، فقد تغيرت طبيعة العمل وتعددت المشكلات التي تواجه العاملين .ومع ذلك، يمكن أن نرى بعض الإيجابيات التي جاءت مع هذه الأزمة، حيث تم تحسين بعض العمليات والتقنيات وتطورت بعض الممارسات .لا شك أن هذا الوضع يتطلب من المؤسسات الجزائرية اتخاذ إجراءات حاسمة للتأقلم مع التحديات الجديدة التي ظهرت نتيجة الجائحة . وعليها توفير الدعم اللازم للعاملين وتحسين ظروف العمل والتواصل مع العاملين لتقديم الدعم النفسي اللازم. ورغم الظروف الصعوبة التي مرة بها المؤسسة تمكنها من تجاوزها وحافظة على استقرارها.



الخاتمة



خاتمة

الخاتمة

جاءت هذه الدراس كمحاولة لمعرفة مدى اعتماد استراتيجيات الازمات في مؤسسة سونلغاز قصر البخاري، ومدى اعتماد فريق الازمات على الاستراتيجيات وقائية ودفاعية من شانها التصدي للازمة والخروج بأقل الخسائر منها، وقد حاولنا قدر المستطاع من خلال دراستنا هذه التنويه بأهمية استراتيجية إدارة الازمات والدور الفعال الذي تشغله خلال جميع مراحل الازمة مع الاخذ بعين الاعتبار الدروس المستفادة من الازمات السابقة.

I. نتائج اختبار الفروض

. نص الفرضية الأول: " **يلعب الاتصال الفعال دورا هاما في اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري** ". وقد تم تأييدها وذلك لأن عملية اتخاذ القرار من العمليات الأساسية التي أولتها إدارة المؤسسة أهمية بالغة سواء، فلا يمكن أداء أي وظيفة إدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها في الوقت والمكان المناسبين، كما أن مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة في جوهرها ماهي إلا انعكاس لعملية اتخاذ قرارات تخص مجالات عمل معينة تهدف من خلالها متخذ القرار إلى الوصول إلى أهداف ونتائج محددة بناءا على اتباع استراتيجيات وأليات منظمة بدقة لضمان اتخاذ قرارات فعالة وعقلانية.

نصة الفرضية الثانية على " يتم التعامل مع نتائج الازمة على انها فرصة لتحسين من أداء المؤسسة ووضع احتياطاتها لتجنبها في المستقبل". وقد تم تأييدها وذلك لان الازمة تساعد كشف كل نقاط قاط الضعف ونقاط القوة للمؤسسة مما يساعدها على استغلال ذلك لتحسين أداء المؤسسة باستغلال نقاط القوة وتغطية نقاط الضعف وبالإضافة من الاستفادة من التجربة والتعلم مع وضع مخططات لتجنبها في المستقبل.

نصة الفرضية الثالثة على " من اهم المعاير لإدارة الازمات في مؤسسة سونلغاز هي سرعة التحكم في الوضع والتوصل الى حل بأقل الخسائر مع مراعات رضى الزبائن ". وقد تم

تأكيدها وذلك لان يجب التحكم في الازمة بسرعة قبل ان تصبح السيطرة عليها صعبة كما يجب ان تكون الحلول المطروحة ذات كفاءة لكي تخرج المؤسسة بأقل خسائر الممكنة مع مراعات رضى الزبائن لان من اوليات مؤسسة سونلغاز تحقيق رضى الزبون.

II. نتائج الدراسة:

من بين النتائج التي توصلنا إليها خلال دراستنا ما يلي:

نتائج الدراسة النظرية:

1. الأزمة هي مجموعة متتابعات وتراكمية تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حالة الانفجار الفجائي، وتشكل بذلك تهديدا للمؤسسة.

2. تتعد الأسباب المؤدية لحدوث الأزمات في المؤسسات، ما بين أسباب خارجية وداخلية، ولعل أهم هذه الأسباب يتمثل في سوء الفهم والإدراك والتقدير، مع وجود إدارة عشوائية وتعارض للأهداف والمصالح بين الأطراف المختلفة ذات المصلحة، زيادة عن الأخطاء البشرية بفعل نقص التكوين، مع عدم إهمال التأثيرات الناجمة عن البيئة الخارجية.

3. تتميز الأزمة بخصائص مختلفة، انطلاقا من نقص المعلومات، المفاجأة، التعقيد والتداخل، مع وجود حالة ذعر وفقدان السيطرة بفعل انعدام الحلول السريعة، دون أن ننسى الضغوطات التي تظهر من قبل أصحاب المصالح الضيقة، ومنه بروز سلوكيات سلبية في المؤسسة.

4. تتمثل إدارة الأزمة في منهجية التعامل مع الأزمة، حيث تتضمن أفعالا وتصرفات على درجة عالية من الفعالية، لتشخيص الأزمة، التخطيط لها، لمواجهتها ومعالجتها، من أجل التحول نحو الاتجاه الإيجابي.

5. من خلال العديد من النماذج النظرية لإدارة الأزمات، تم اقتراح نموذج لإدارة الأزمة في

المؤسسة، في ثلاثة مراحل أساسية: عناصر إدارة الأزمة قبل حدوثها، عناصر إدارة الأزمة أثناء حدوثها وعناصر إدارة الأزمة بعد حدوثها

6. تتعدد استراتيجيات التعامل مع الأزمات، التي قد تطرأ على مستوى المؤسسات أو الدول حيث تمثل تلك الاستراتيجيات أساليبها يتمكن من خلالها متخذ القرار، من تحديد البديل الأفضل سواء للمواجهة أو كيفية الخروج من الأزمة بأقل التكاليف.

7. يمكن لنظم المعلومات أن تخدم أصحاب المصلحة على التصدي للأزمات في حال وقوعها، أو حتى اكتشافها مسبقا.

8 . تساعد استراتيجية إدارة الازمات المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق في مواجه الازمات.

نتائج الدراسة الميدانية:

1. وجوب إدراك الأسلوب العلمي ومعرفة تقنيات حديثة للتعامل مع الأزمات والتي تتغير مع تغير الظروف ووعي القائمين على إدارة الأزمة

2 . تصاغ الاستراتيجية على مستوى المركزي فتكون من وضع المديرية العامة بالبليدة أما تنفيذ إدارة الأزمة ووضع خطط المؤسسة الوقائية ومن يسهر على تحقيقها وتفعيلها فهي من حق المديرية الفرعية قصر البخاري.

3 على الرغم من توفر مؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز فرع قصر البخاري على وحدة معالجة المعلومات وهي مخصصة لاستقبال شكاوى وحالات الاستعجال فإن المديرية العامة تريد أن تفعل الرقم المجاني للتكفل بمهمة استقبال الحالات الطارئة ويكون مقرها بالبليدة وتقوم هاته الأخيرة بالاتصال بالوحدات المناوبة وشركات المناولة تكليفها بتصليح الأعطاب.

4 . امتلاك المؤسسة مخططات مخصصة لكل مصلحة بمكنها من استباق الأزمات وسهولة التعامل معها خاصة وأنها تجدد دراستها نهاية شهر سبتمبر من كل سنة فاته من ضمن

استراتيجيات مؤسسة سونلغاز قصر البخاري في إدارة الأزمات المحتمل وقوعها وحرصها على تدريب الموارد البشرية من ضمن خططها الفعالة في تفادي أزمات أكثر.

5 . تبين من خلال الدراسة الميدانية أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع قصر البخاري تمتلك إدارة أزمة وذلك بفرض القانون، وذلك لما له أهمية بالغة على استمرارية المؤسسة وحمايتها.

6 . إن شركة سونلغاز تعتمد في تسييرها على مبدأ المركزية في التسيير واتخاذ القرارات، وليس في مقدور المسؤولين في المستويات التنظيمية المتوسطة والدنيا أن يتخذوا قرارات، وهذا لا يعني ان جميع القرارات يتخذها فرد واحد، بل تعمل إدارة شركة سونلغاز قصر البخاري على تشكيل لجان وعقد عدة اجتماعات لاتخاذ القرارات.

III. اقتراحات

من اجل معالجة جوانب القصور في استراتيجية إدارة الازمة على مستوى مؤسسة سونلغاز قصر البخاري نورد جملة من الاقتراحات التالية:

1 . وضع خطط محتملة على أساس ومعايير واضحة ومحددة للتعامل مع الازمة بالإضافة الى المراجعة الدورية لهذه المعايير لتحقيق استمرارا الفعالية وكذلك متابعة المستجدات.

2 . يجب تخصيص مصلحة خاصة بإدارة الازمات تكون تابعة للإدارة العليا وتكون هذه الأخيرة مسؤولة بشكل مباشر عن إدارة الازمات.

3 . الحرص على تدريب فريق إدارة الازمات حتى يصبح هذا الفريق جاهز لمراجعة الازمات وذلك من خلال أيام تكوينية او ملتقيات، او حتى مناورات تقوم بها المؤسسة في إطار تكوين الفريق.

4 . زيادة التوعية بأهمية استراتيجية إدارة الازمات في مؤسسة سونلغاز

خاتمة

IV. افاق الدراسة

1 . اثار استراتيجية إدارة الازمات على إدارة الموارد البشرية

2 . دور استراتيجية إدارة الازمات في اتخاذ القرار خلال الازمات

3 . الفرق بين استراتيجية إدارة الازمات الحديثة والقديمة

قائمة المصادر والمراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية:

أ . الكتب:

1 . سوسن سالم الشيخ: إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام، طبعة 1، دار النشر للجامعات، مصر، 2003.

2 حسن عماد مكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات، ط 1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة– مصر، 2005.

3 سامي محمد هشام حريز: المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، الأسس النظرية والتطبيقية، ط 2، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان . الاردن، 2007.

4 رزق عادل: إدارة الأزمات المالية العالمية، منظومة الإصلاح بين النظرية والتطبيق، ط 1، النيل العربية، القاهرة–مصر، 2010.

5 جميل محمد خالد،" أساسيات الاقتصاد الدولي "، ط 1، الأكاديميون لاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان–الاردن، 2014.

6 . أشرف خليل مصطفى: إدارة المنظومة التسويقية، ط 1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان–الاردن، 2015.

7 الحملاوي، محمد راشد، " إدارة الازمات تجارب محلية وعالمية "، ط 2، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

8 . محمد جاد الله، سامي " محمد هاشم " حريز، " إدارة الازمات "، دار أسامة، ط1، عمان، الأردن، 2008.

9 محسن أحمد الخضيري،" إدارة الأزمات"، ط1، للنشر وتوزيع مكتبة مدبولي، 1998

10 يوسف أحمد أبو فارة، "إدارة الأزمات مدخل متكامل"، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 2009

11 سامي محمد هشام حريز، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، دار البداية، ط1، عمان . الأردن، 2007.

12عبد الكرم أحمد جليل: إدارة الأزمات والكوارث، ط 1، دار، الجنادرية، للنشر والتوزيع، الاردن، 2016.

13 رابح سرير عبد الله، " القرار الإداري "، ط 1، شركة دار الأمة للطباعة، للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.

14رابح سرير عبد الله، " القرار الإداري "، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2012.

15 د. سعد غالب ياسين تلخيص ربحي عبد القادر الجديلي " الإدارة الاستراتيجية عمان، دار اليازوري للنشر، ط1، 1997

16 محمد أبو النصر مدحت: مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة–مصر،2009.

17 حمد سمير عارف: العلاقة بين التقدم التكنولوجي والتفكير الاستراتيجي الأمريكي، ط1، المكتب العربي للمعارف، القاهرة–مصر، 2015

18 سهيل إدريس، المنهل قاموس فرنسي –عربي. دار الأدب للنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة 32، 2023.

19. محسن أحمد الحضيري: إدارة الأزمات، علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، مجموعة النيل العربية، القاهرة–مصر، 2002.

20. محسن أحمد الحضيرين: إدارة الأزمات، علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، مجموعة النيل العربية، القاهرة–مصر، 2000.

21. أحمد جلال: إدارة الأزمات المالية، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان–الاردن، 2016.

22 . شريف، منى صلاح الدين، "إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء"، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.

23 أحمد، إبراهيم أحمد، " إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي"، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع الإسكندرية، 2001.

24 حواش، جمال، " سيناريو الازمات والكوارث بين النظرية والتطبيق"، المؤسسة العربية للنشر والاعلام، القاهرة 1999

25 . يسرية صادق، زكريا الشربيني: "مقتطفات من علم النفس في الكوارث والصدمات والأزمات"، مكتبة الانجلو مصرية، مصر، 2018.

26 ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد:" مبادئ إدارة الأزمات، الاستراتيجية والحلول"، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.

27 محمد الصيرفي،" إدارة الأزمات"، مؤسسة حورس، الدولية، الإسكندرية، مصر،2007.

28 محمد محسن العبودي، "نحو استراتيجية علمة في مجال إدارة الأزمة والكوارث". دار النهضة. القاهرة. 1995.

29سامي محمد هشام حريز، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، دار البداية. عمان، 2007.

30 أحمد جلال: إدارة الأزمات المالية، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016.

31 محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، " دور الصحف في إدارة الأزمات "، منشأة المعارف، الإسكندرية –مصر، 2008.

32محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "مبادئ الإدارة "، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

33 السيد عليون،" إدارة الأزمات والكوارث أساليب علمية ووقائية ". القاهرة، مركز القرار الاستشارات، 1997.

34 عمار عوابدي: " نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري"، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، د.س.

35 نوال عبد الكرم الأشهب " اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها «، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2015.

36 . محمد الفاتح محمود بشير المغري: "إدارة الأزمات من منظور إداري"، أمانة البحوث والتوثيق وللنشر، المعهد العالي لعلوم الزكاة، السودان، د.س.

37 علي حسين علي." نظرية القرارات الإدارية: مدخل نظري وكمي"، عمان: دار زهران. 2008 ص 19 . 20

38 علي الضلاعين ، " أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال " ، مركز يزيد للنشر ،2005.

39سامي جمال الدين ،"الإدارة و التنظيم الإداري "، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2004.

40جمال الدين لعويسات، " الإدارة وعملية اتخاذ القرار "، الجزائر: دار هومة، 2009 .

41شاكر محمد فتحى ، " إدارة المنظمات التعليمية "، القاهرة، دار المعارف، د.ت، 1996.

42 أحمد ابراهيم أحمد ، " الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة " ، الأسكندرية، مكتبة. المعارف الحديثة، 2002 .

43 عبد العزيز صالح بن حبتور ، " أصول ومبادئ الإدارة العامة " ، عمان، الدار العلمية،2000 .

44 الهلالي الشربيني الهلالي ، " إدارة المنظمات التعليمية في القرن الحادي والعشرين" ، القاهرة، دار الجامعة الجديدة، 2007 .

45 وفاء فؤاد جلبي، وإيناس ماهر بدير، وحنان سامي محمد إدارة الموارد في ظل متغيرات العصر. عمان: دار الفكر، 2010.

46 . جهاد عودة: مقدمة في الدراسات الإستراتيجية الشرق أوسطية، المكتب الغربي للمعارف، القاهرة– مصر، 2014 .

47احمد صبيح: إستراتيجية العالقات العامة والإعلام بمصلحة الجمارك، دار النهضة العربية، القعهرة– مصر، 2012 .

48 مجيد الكرخي : إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان،الأردن 2014

49 مجيد الكرخي ،" إدارة الموارد البشرية "، دار المناهج للشر والتوزيع، عمان،الاردن، 2014 .

50جمال راسم محمد، خيرت معوض عياد ، إدارة العلاقات العامة المدخل الإستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة ،2004,

51ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006 .

ب . المذكرات وأطروحات الجامعية

1. فرطاس اميرة و آخرون، " اثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية "، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال و علاقات عامة، جامعة 08 ماي 1945، 2019 \ 2020.

2. محمد زرقون، عبد الحكيم شاهد،" فاعلية نظم المعلومات في إدارة الأزمات دراسة نظرية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/01/1 .
3. خالدي سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي أنموذجا. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة أحمد بن بلة، وهران، 2016\2017.
4. د. علي هلهول الرويلي، "إدارة الأزمات ،إستراتيجية المواجهة. كلية العلوم الإستراتيجية"، جامعة نايف العربية ، للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007 .
5. زاير وافية،" دور التحليل الإستراتيجي في تطوير وتحسين الأداء المؤسسات الإقتصادية في ظل التنمية المستدامة " الملتقى الدولي " صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية "، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2009
6. زاير وافية،" دور التحليل الإستراتيجي في تطوير وتحسين الأداء المؤسسات الإقتصادية في ظل التنمية المستدامة " الملتقى الدولي " صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية "، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2009
7. وافي بن صالح بن شلويح الزليفي،" إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي". رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية 2011
8. زاير وافية،" دور التحليل الإستراتيجي في تطوير وتحسين الأداء المؤسسات الإقتصادية في ظل التنمية المستدامة " الملتقى الدولي " صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية "، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2009 .
9. محمد زرقون، عبد الحكيم شاهد، " فاعلية نظم المعلومات في إدارة الأزمات _دراسة نظرية " ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 17 / 01/2017

10. خالدي سعاد، " دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي أنموذجا " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة أحمد بن بلة، وهران، 2017/2016
11. د. علي هلهول الرويلي، " إدارة الأزمات إستراتيجية المواجهة ". كلية العلوم الإستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007 .
12. رهام راسم عودة، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة. دراسة تطبيقية على الجامعة. الإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غزة، 2008.
13. خالدي سعاد،" دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم أزمة الربيع العربي أنموذج ". أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة وهران. 2017 .
14. ايمان عبادي، " الاتصال الاستراتيجي ودوره في اتخاذ القرار خلال الازمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "، أطروحة لنيل شهادة دكتورة الطور الثالث (ل.م.د) في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2018\2019.
15. هامل مهدية، "اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، فرع تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة العلوم منتوري، قسنطينة 2009.
16. على هلهول الرويلي، " إدارة الأزمات استراتيجية المواجهة "، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية (د.س).
17. الزواهرة، عبد الغفور، " العوامل المؤثرة في إدارة الازمات، دراسة حالة الخطوط الجوية "، رسالة ماجستير جامعة البيت، المفرق، الأردن، 2000.
18. لعجال باية ، " الاتصال التنظيمي وإستراتيجية تسيير الأزمات في المنظمة، منظمة الخطوط الجوية الجزائرية نموذجا". رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2014.

19. فهد علي الناجي، "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي". رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. 2012 .

20. سعيد عابد، " دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث ". رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات. الدولية ،جامعة الجزائر، 2009 .

21. عثمان رياض عبد المجيد ، " نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات " ، رسالة ماجستير. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2016 .

ت . الوثائق :

1. الأعرجي، عاصم حسين "إدارة الأزمات بين الوقائية والعلاجية الأردنية"، مجلة الإدارة العامة 1999.
2. ناصر المهدي،" الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة"، مجلة الاقتصادية، الجديد، العدد 08، جامعة خميس مليانة . الجزائر، ماي 2013 .
3. بن عبد العزيز فطيمة. " إدارة الأزمة في المؤسسات الصناعية، دراسة إدارة أزمة في مؤسسة .TOYOTA ، اليابانية ، مجلة الأبحاث الاقتصادية، 2014،(10)،232.
4. درويش، عبد الكريم ، التدريب منظور عملي وعلمي ، المجلة العربية للتدريب ، الرياض، (2008) ،1 (2) .
5. الوكيل، بسيوني ،" إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات "، المجلة الإدارية(36)،17 مارس2006 .
6. الأعرجي، عاصم حسين. " إدارة الأزمات بين الوقائية و العلاجية الأردنية "، مجلة.(1) الإدارة العامة ،39 (1) ، 1999 .
7. الأعرجي، عاصم و الدقامسة، مأمون،" إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى". مجلة الإدارة العامة. 39 (4)، الرياض. 2000 .

8. . جبار، محمد صدام،" إدارة الازمات "، مجلة الإدارية (76) 6، مارس 1999.

9. يوسف حلمي شحادة: نحو منهجية علمية إدارة الأزمة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، العدد الاول، الرياض،1998 .

10. صفية جدوالي ، " مهارات صنع القرارات في الإدارة التربوية " ، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19 ، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ديسمبر 2014

11. شاكر جار الله الخشالي ومحي الدين قطب، "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. العدد 1، المجلد 3. 2007 .

12. نعمة عباس خيضر وآخرون، " الإلتزام الوظيفي وفعالية المنظمة ". مجلة إتحاد الجامعة العربية، عمان الأردن، العدد 31 ، 2010 .

13. عبد القادر خربيش، " التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزي " ، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 ، العدد 1 و 2 ، سورية 2011

14. شاكر جار الله الخشالي ومحي الدين قطب، "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأ زمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. العدد 1، المجلد 3 ، 2007 .

15. موسى كاسحي ، دربال رقية " ازمة فيروس كورونا واثرها على الاقتصاد الجزائري " مجلة أبحاث المجلد 6 / العدد : 1 ، 2021

16. ياسين شراد ، ايات الله مولحسان ، تداعيات جائحة كورونا على الاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي المجلد،8 العدد03 – ديسمبر 2021 .

17. وثائق ومستندات المؤسسة

المراجع الأجنبية

1. Mitroff, & Persone, C.: Programs frame work and services, center for Crisis management, 1991.
2. Webster, Ninth new dictionary, second edition, libraric due Liban, Beriut,1999 .
3. Jean Louis Dufour : Les crises internationales de pékin 1900 à sarajevo 1995, éditions complexe, France,1996.
4. Thierry Libaert : La communication de crise, 4ème ed, Dunod, Paris, 2015 .
5. Rahim M. Afzalur : Managing conflict in organizations, Fourth edition, Transaction Publishers, United States of America, 2011 .
6. Michael P.Moulton, James Sanderson : Wildlife issues in a changing world, second edition, Lewis Publishers, United State of America, 1999,
7. Joep Cornelissen : Corporate Communication, A guide to theory and practice, second edition, Sage Publications Ltd, London, 2008.
8. Ulrike Mayrhofer : management stratégique, Bréal éditions, Paris-France, 2007.
9. Encyclopaedia universalis : corpus 21, éditeur à paris, France , 2002.

10. Dictionnaire Hachette : édition illustrée, paris- France, 2008.
11. Charles Abraham Stanley : Strategic Planning, a pratical guide for competitive success, second edition Emerald Group publishing limited, Bingley-Royaume-Uni, 2012 .
12. Source : Rudolf Grunig, Richard Kuhun, Procédé de planification stratégique analyses, options, projets, Traduit de l'allemand par Maude Montani, 1ère Ed, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne-Suisse, 2015.
13. Pierre Cossette : L'organisation, une perspective cognitiviste, Presses de l'université Laval, Québec-Canada, 2004 .
14. Paul robrechts ," (robrechts &thienpont) cestion de cris ", jeroen wils (bepublic) juin2015,le cycle de vie d' une crise .

الموقع الالكترونية

1. https://www.sonelgaz.dz/ar/category/history-ar 2024/05/28 11 :47 pm
2. https://www.sonelgaz.dz/ar/4502/reorganisation-du-groupe-sonelgaz-ar 28/05/2024 11:15

3. ندى علي، أساليب الأزمات ونماذجها. ثقافة وإعلام، كتب، العدد 7419 ، تم الاطلاع على الموقع 2024 \ 5 \ 27
https://annabaa.org/arabic/books/15344