

جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



# إدارة الأزمات وتطبيقاتها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

مذكرة معدة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص : إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبان:

. قابل فتيحة

. بشيري خديجة

السنة الجامعية :

(2017/2016)

جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



# إدارة الأزمات وتطبيقاتها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

مذكرة معدة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ :  
رمضاني مفتاح

إعداد الطالبتان:  
قابل فتيحة  
بشيري خديجة

السنة الجامعية :  
(2017/2016)

جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



# إدارة الأزمات وتطبيقاتها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

مذكرة معدة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ :

. رمضان مفتاح

إعداد الطالبان :

. قابل فتيحة

. بشيري خديجة

أعضاء لجنة المناقشة :

د/..... رئيسا

د/..... مشرفا و مقرا

د/..... مناقشا

السنة الجامعية :

(2017/2016)

# الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال فيهما عمريما وبارك لي فيهما  
أمي الحبيبة الغالية وأبي العزيز قدوتي وقرّة عيني وسندي في هذه الحياة  
إلى إخوتي عمار وعبد الرزاق والصغير محمد إلى سعد فريال خديجة صفيّة ، إلى  
عبد الرحمان ويوسف إلى جدي العزيز

وإلى كل من يحمل لقب قابل

إلى صديقاتي هدى ، فضيلة ، سارة ، حورية ، ابتسام

إلى صديقتي وزميلتي ورفيقتي في العمل بشيري خديجة

وإلى كل الصديقات والأصدقاء دون استثناء

قابل فتحة

# الإهداء

عندما وقف قدمي على مشوار البداية الذي كان طويلا حينها لم يستطع بصري رؤية مداه فقد كان لا يتجاوز خطواتي الصغيرة والآن وقد أوشكت على النهاية أشعر بالحنين إلى أول يوم من أيام هذا المشوار . ولكن للطريق نهاية .

ومازلت أحمل حبه، الشوق الذي سيرافقني مدى الحياة وما أنا قد أودعها بكل ما فيها ليبقى حبيها بين أنفاسي وتحفرت في ذاكرتي .

أهدي نجاحي وبقاوة ورد معطرة إلى من جرح الكأس فارغا ليسقيني قطرة حبه ، إلى من صد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير والدي العزيز . بولراح . حفظه الله وأطال في عمره .

إلى رمز الحب والحنان وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض أهدى حفظها الله

إلى من أثروني على أنفسهم وعلموني معنى الحياة إلى ما أظهرو لي ما هو أجمل . إخوتي .

إلى من جعلهم الله إخوتي أصدقائي في الجامعة

إهداء خالص وتحية خاصة للدكتور . بجاوي مولود . الذي شجعني وحفزني كثيرا حفظه الله

إلى زملائي في العمل بثانوية رزازقة الحركاتي بمسعد على وأسهم السيد المدير . طيبي أحمد حفظه الله .

كما أخص بالذكر عثمان عامر . سعيد محمد يزيد . محمدي عبد القادر

إلى صديقتي ورفيقة دربي في هذا المشوار . قابل فتية .

وإلى كل من هم في ذاكرتي ولم تسعهم ذاكرتي

. بشيري خديجة

# شكر وعرفان

الحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذه المذكرة ويسر لنا سبل إتمامها ويعود له الفضل الكامل.

نتقدم بالشكر للأستاذ المشرف رمضاني مفتاح على قبوله الإشراف وعلى ما حظينا به من معاملة طيبة لإنجاز هذه المذكرة وعلى توجيهاته وملاحظاته التي كانت نورا تسيير على ضوءه خطوات هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر الخاص لأعضاء اللجنة المناقشة بالأستاذ حبيب ميهوبي والأستاذ أسامة موعقافي وكافة أساتذة وعمال كلية الحقوق والعلوم السياسية ولا ننسى الزميلات والزملاء الذين قدموا لنا يد العون والمساعدة ولو بكلمة طيبة عن مصير هذه المذكرة.

أزمة ، كارثة ، خطر كلمات تظهر بصفة مستمرة ومتكررة في مؤسستنا إذ لا يمضي يوم أو أسبوع أو شهر لا نتكلم فيه عن أزمة أو خطر .

انتشرت مفاهيم الأزمة وكذا الخطر في كل ميادين الحياة ، ويعود ذلك إلى ما يتميز به محيط المؤسسة حاليا تقلبات اقتصادي وتحولات سياسية في العالم وكذا التطورات التكنولوجية السريعة والمتطورة ، وإعادة تشكيل دائم في محيط تنافسي وعولمة الأسواق بالتوازي مع تطور أذواق المستهلكين وكثافة الطلب ، بالإضافة إلى التطور الاجتماعي والثقافي .....

ومن هنا يمكننا التأكد على أننا دخلنا في حقبة كثيرة الاضطرابات والأزمات غير المعروفة سابقا ، رغم ان مصائب الزمن لطالما رافقت حياة الشعوب . إلا أن ظاهرة الأزمة ليست بجديدة فالأزمات الكبرى تركت بصماتها في الماضي حيث أن دراسة الأزمات ليست وليدة اليوم ، تعد أزمة الصواريخ الكوبية سنة : 1962 مرجعا تاريخيا للتفكير في هذا الموضوع ، إن الفكر الأزموي قد يحمل في طياته نقصا لا يمكن تجاهله ، وهو نقص تكمله التجربة ، وتغذية روافد المعرفة والخبرة والممارسة العلمية ، وهي عملية مؤكدة الطرح العرض ، وهي بطبيعتها مستمرة باستمرار الحياة واستمرار نشوء الأزمات .

ومن ثمة فإن ما هو مقبول اليوم متعارف عليه ، ليس بالضرورة أن يكون ملائما للطرح غدا أو بعد غد إن خصوصية الأزمة قضية مطروحة فورا فهي قضية مستمرة ... ومن ثمة يجب أن نتعامل مع كل أزمة باعتبارها حالة منفردة بذاتها لها خصائصها وجوانبها ذات طابع خاص ، كما أنها تصيب المؤسسات في مختلف عواملها التقنية ، اقتصادية ، اجتماعية ، قانونية ، مالية ، تجارية والأزمات لا تفرق بين المؤسسات الخاصة أو العمومية فهي تمس المؤسسات في كل القطاعات ومختلف أحجامها من المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة إلى المؤسسة متعددة الجنسيات . ومن ثمة فعلم تسيير الأزمات علم لا يضع قوالب جامدة ولا أنماطا ثابتة ، وعليه فما نقدمه من أسس نظرية حصيلة تجارب علمية وعملية أثبت أن شكل الأزمات قد تغير فعلا إن هذا يدفع إلى القول إن خصوصية الأزمة ما هي إلا جانب واحد من جوانبها في حيث أن شمولية الأزمة تصبح الوجه الآخر لها .

والجزائر كغيرها من بلدان العالم تعرضت بدورها إلى أزمات عديدة منها : فياضانات باب الواد 10 نوفمبر 2001 ، زلزال 21 ماي 2003 ، انفجار في سكيكدة 2006 أزمة انقطاع الحليب في الجزائر 19 فيفري 2007 .

كل هذه الحوادث تثبت أن المؤسسات تعرضت للعديد من المصائب التي تهدد بقاءها واستمراريتها ، وبالتالي على المسيرين أن يأجها بالأزمات المستقبلية ، فهناك قول فينك في أحد كتبه " عندما يكون المرء في موقع السلطة يجب عليه التطلع والتخطيط لأزمة خطيرة ، كما يتطلع للموت . ليس من باب الضعف أو الخوف بل من باب القوة التي تأتيه في معرفته وتحضره كما قد يواجه " .

ورغم كل هذا تأتي العديد من المؤسسات مواجهة الخطر تحت شعارات عديدة " تحدث الأزمة في المؤسسات الكبرى فقط لكن ليس عندنا نحن نعمل في قطاع محمي ، لا نعرف متى وكيف تحدث فلا يمكننا التنبؤ بكل شيء ، إذا تعرضنا لأزمة نستدعي أخصائيين فحيث التحدي يصل إلى ذروته في مرحلة وجود أزمة ، حيث يتطلب الأمر القيام باتخاذ أصعب القرارات وأسرعها ، فالسمة الرئيسية للقيادة في الأزمات هي الأبقاء على بساطة الأشياء وأن يطلب من الناس مثلا القيام بالأشياء والأعمال التي تدربوا عليها وليس القيام بأعمال جديدة غير معتادين عليها .

يمكن التمييز بين نوعين من الأزمات : أزمات تحدث في وقت محدد وأزمات المناجمت فالنوع الأول هو الذي يحظى باهتمامنا ويأتي في شكل مفاجئ أو نادر لحريق مصنع ، تلوث المحيط ، زلازل .... لا يمكن للمؤسسة الحديثة أن تسير فقط ما يمكن التنبؤ به ، أو يمكن حدوثه ، وبهذا فتقبل مصطلح الأزمة يفتح عدة آفاق مستقبلية حول كيفية تسييرها انطلاقا مما سبق ونظرا لأهمية الموضوع وجهنا اهتمامنا لهذا البحث والذي يحمل عنوان تطبيقات إدارة الأزمات في المؤسسات الجزائرية ومن أجل التوسع فيه وتحليل جوانبه تم طرح الإشكالية التالية :

ما هي الخطوات التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية لتسيير وإدارة أزمة ما ؟

للتوضيح أكثر نتساءل حول :

. ما هي الأزمة ؟

. كيف يمكن تجاوزها ؟

للإجابة على هذه الأسئلة قمنا بطرح الفرضيات التالية :

. خصوصية الأزمة وطابعها الغير متوقع والإستعجالي في اتخاذ القرارات ، يجعل خطوات مواجهتها عشوائية .

. يعتبر الاتصال في الأزمة عنصرا أساسيا في خطوات تسييرها .



. للمورد البشري داخليا كان أو خارجيا عن المؤسسة دور فعال في تسيير الأزمة .

. تمثل مرحلة التعلم طورا ثانويا في خطوات سيرها .

ثانيا : الأهمية العلمية والعملية للموضوع :

تكمن أهمية هذه الدراسة في :

### 1/ الأهمية العلمية :

تمثل الأزمات صورة للمؤسسات الحديثة ، فكل مؤسسة كانت أو سوق تكون في أزمة . عندما تظهر الأزمة ، تسود حالة عدم الفهم وعد القدرة على الانضباط .

ففي مواجهة هذا التحدي الذي يجب رفعه بعزم ، تفضل الانسحاب والرفض المشوبين بالخوف ، خوف الأشخاص المعنيين لكن يجب تفهم عدم قدرتهم وحسن صمودهم فالمعرفة ومعرفة التصرف في الأزمات لم تنشر بعد ، والتطوع في التغيير يظهر وكأنه تهديد عندما لا تكون المؤسسة على علم بميدان الأزمة وكيف تتصدى له ، وعليه فلا يمكن مواجهة الأزمة دون وجود " مخبر للتجارب " أي دون وجود وسائل فكرية وعلمية وتكوين الأشخاص والجماعات .

ومن هنا تظهر أهمية الأزمة وتسليط الضوء على كيفية تسييرها .

### 2/ الأهمية العملية :

نظرا لحدثة هذا الموضوع نحاول أن نبدأ بالبحث في هذا المجال بغية التوصل الى نتائج مفيدة فيما يخص تسيير الأزمات في مؤسساتنا .

نضع هذا العمل في متنازل كل من يتورط بصف أو بأخرى في أزمة ونقدم لهم التقنيات الموجودة من أجل معالجة هذه الوضعيات بصفة مثلى . نقترح في هذا البحث دراسة الأزمات الطبيعية ، غير المتوقعة من أجل تحسين المنهجية الموجودة فيما يخص تسييرها .

. تشكل الأزمات اليوم جزءا مهما في حيا المؤسسات كونها تتعرض لها يوميا على اختلاف درجة شدتها وبالتالي لا بد من تسييرها من أجل ضمان استمراريتها وبقائها .

### ثالثا : أهداف الدراسة

أثناء إنجازنا لهذا العمل ، حاولنا تحديد ثلاث أهداف أساسية تتمثل فيما يلي :

1/ تقديم للقارئ الذي قد يصبح يوما ما مسيرا لوضعيات صعبة ، قدرات عالية للتميز وكفاءات

استراتيجية ف\*487/ي تسيير الأزمات وليس مجرد سبيل للنجدة .

2/ عرض مجموعة من رسائل استجابة وميادين العمل لكل شخص معرض لخطر مواجهة أزمة تأثر على مؤسسته

.وهنا نشير إلى أن حسن الاستجابة للأزمة لا يمكن أن يتحقق إن لم تكن هناك تحضيرات للأنظمة والأشخاص

3/ خلق وسيلة عمل للمؤسسات عن طريق تكوين أشخاص متخصصين في تسيير الوضعيات الحرجة وكذا إظهار

إيجابيات استعمال الاتصال في تسيير الأزمة .

### رابعا : أسباب اختيار الموضوع

#### 1/ أسباب ذاتية :

. نقص- أو انعدام الأبحاث في هذا المجال في الجزائر ، وكون الأزمات موضوع الساعة ، فمحيط المؤسسات لم يعد

مستقرا ، أردنا أن نبدأ البحث في الموضوع سعيا إلى توسيعه في أطروحة الدكتوراه لما يكسبه من أهمية .

. نظرا للتناقض الذي تشهده المؤسسات الجزائرية ، فرغم تزايد الأزمات التي تتعرض لها فإن مستوى تحضيرها ولد

فعلها يبقى ضعيفا إن لم نقل منعما لذلك ظهرت رغبتنا الملحة في القيام بدراسة حالة المعرف على أسباب هذا

التناقض .

#### 2/ أسباب موضوعية

. وجود علاقة وطيدة بين موضوع البحث وتخصص الباحث .

. تعرض المؤسسات إلى عدة أزمات أدى إلى ضرورة اكتشاف هذه الأزمات في حينها ومحاولة تسييرها بشكل

يؤدي إلى التقليل من تأثيراتها السلبية على المؤسسة .

### خامسا : صعوبات البحث

الحياة البشرية مليئة بالصعوبات التي يجب تجاوزها ، ومن الصعوبات التي تعرضنا لها في هذا العمل :

محدودية وقت البحث مع وجود المراجع باللغة الفرنسية ، إذ ترجمتها استنفذت منا وقتا طويلا .

. قلة الكتب باللغة العربية المتخصصة في هذا الموضوع .

. عدم وجود دراسات سابقة في الموضوع .

. أدت حداثة الموضوع إلى عدم تكوين ثقافة تسيير الأزمات في مؤسساتنا ولهذا فلا توجد بها إدارة خاصة بتسيير

الأزمات لذلك واجهنا مشاكل عند القيام بدراسة حالة .

### سادسا : المنهج المتبع

تابعنا في دراستنا منهجين رئيسيين المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع ،

وذلك من خلال فصلين نظريين طغى عليهما المنهج الوصفي ، بالإضافة إلى فصل تطبيقي اعتمدنا فيه أكثر على

المنهج التحليلي ، وكذا على أسلوب دراسة حالة من خلال إجراء مقابلات شخصية وإعداد استبيان فرض علينا

استخدام بعض الأساليب الإحصائية في جمع البيانات .

### سابعا : حدود ومكان الدراسة

لقد تابعنا دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز التي دامت فترة التريص من 2017/05/15 إلى غاية

2017/05/21 :

### ثامنا : أدوات الدراسة ومصادر البيانات

من أجل الإجابة على الفرضيات التي طرحناها اتبعنا خطوات منهجية ثلاث :

01/ البحث البيلوغرافي حول تسيير الأزمات .

02/ البحث على مواقع الانترنت .

03/ مقابلات شخصية واستبيان وزعناه على عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز .

### تاسعا : تعريف المصطلحات

- 01/ الخطر : عبارة عن حدث عشوائي بإمكانه إحداث خسائر للأشخاص أو الأشياء أو الاثنين معا .
- 02/ الحادث : يعتبر الحادث شيئا فجائيا غير متوقع ثم بشكل سريع وانقض أثره فور اتمامه ، ولا تكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحادث ذاته ولا تستمر خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار .
- 03/ المشكلة : تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها قد تكون هي سببا للأزمة .
- 4/ الصدمة : وتعني شعورا فجائيا حادا نتيجة تحقق غير متوقع الحدوث .
- 5/ الحكمانية : مصطلح مستنبط من العلوم الإدارية الأنكلوساكسونية وهي تعبر عن الإجراءات المتبعة من أجل السير الجيد ومراقبة المؤسسة وهذه الإجراءات تركز على شفافية المعلومة .
- 6/ المبادئ التي **Check list** : عبارة عن تعدد الأهداف أو التوصيات الموجودة من أجل تقييم وضعية الجماعة ، فيكفي لهذه الأخيرة أن تشطب على أجوبة ثنائية (نعم لا ) كما يمكن أن **Check list** تحترمها . في شكله البسيط (قليل ، كثير) أو كمية (من 0 إلى 5) أو عن طريق **Chech list** يستعمل أجوبة كيفية تقدم أدلة للأجوبة ( نعم لأن ، لا حيث ... ) .
- 7/ الثقافة التقنية : الهدف من الدراسة التقنية هو إقامة التوازن بين الجانب النظري والتطبيقي لكل العلوم من أجل جمعها فيما يسمى الثقافة التقنية .

## 8/ الاعلام التدريبي : Médiatraning

هو تعلم كيفية التحكم في السلوك أمام الإعلام والتدريب على كيفية الإجابة على أسئلة الصحفيين والانفعالات التي تظهر أمام الكاميرا ، هذا التكوين ضروري وموجه للمسولين في المؤسسة كي يتسنى لهم التحكم في جانب الاتصالات .

9/ لوحة القيادة : عبارة عن تمثيل في شكل استنباطي لمجموع من المؤشرات تمنح للمسئول كل العناصر التي تسمح باتخاذ القرارات بشكل سريع ، نظرا لقيمتها الإستراتيجية ، يجب ان تكون لوحة القيادة بسيطة واضحة ودقيقة .

**10/ التهديد :** علامة أو إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه وهو يمثل مرحلة ما قبل الأزمة .

**11/ السيناريوهات :** تشير إلى التصور لموقف الأزمة وسلوكها وذلك لمزيد من التحليل لما قد يحدث في الأزمة ، وعادة ما يتم وضع تصور بين الأزمة او السيناريوهات .

أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو يشير الأفضل إلى الوضع الذي تتمناه المؤسسة حيث تسير الأمور على أفضل ما يمكن ، ويشير السيناريو إلى تدهور وانفجار الأزمة في أسوأ صورها ، وذلك حينما تأتي الرياح بما لا تشتهي السفن .

**12/ الاتصال :** يعني في بحثنا قيام خلية الأزمة وعلى الأخص المتحدث الرسمي باسم المؤسسة ، وهو غالبا ما يكون أخصائيا في العلاقات العامة في المؤسسة أو أحد كبار المديرين المحترفين بتوفير المعلومات المرتبطة بالأزمة أو المشكلة إلى الأطراف ذات الاهتمام ، على الأخص توفيرها لوسائل الإعلام كالصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون ووكالات الأنباء .

**13/ الفعالية :** تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتاحة في المؤسسة .

**14/ الفعالية :** الاستعمال العقلاني للموارد المتاحة .

**15/ المناجمنت :** دراسة سلوك الفرد في العمل .

### عاشرا: خطوات البحث

من أجل فهم الأزمات وكيفية التعلم منها نستدعي الباحث ، المسير أو الطالب إلى اتباع سبيل نظري وتطبيقي في الوقت نفسه الذي يوصله . إنشاء الله . إلى بر الأمان .

. لقد قسمنا البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي ، تطرقنا في الفصل الأول إلى ما يجنبه مفهوم الأزمة خصائصها و أساليب تقييمها ، ثم انتقلنا إلى تقديم أسباب ، أنواع ، والمراحل التي تمر بها الأزمة وأخيرا تناولنا في هذا المبحث أهم متطلبات إدارة الأزمات وأهدافها وفوائدها .

. أما الفصل الثاني تطرقنا إلى التعريف بالمؤسسة الاقتصادية ووظائفها وآليات إدارة الأزمات فيها وأهم المقومات التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية في إدارة أزماتها .

---

. أما الفصل الثالث تناولنا في المبحث الأول تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز وهيكلها التنظيمي ثم تناولنا الإطار المنهجي للدراسة وذلك في منهجها المستخدم ، وأدوات التحليل وأخيرا تطرقنا إلى تحليل البيانات وتفسيرها.

## الفصل الأول : مفهوم إدارة الأزمات

## تمهيد :

تلعب الأزمات -بشكل عام- دورا مهما في حياتنا اليومية ، مما يكون لها الأثر في التعامل معها في حال ظهورها في بيئة معينة في مجالات مختلفة ، وهنا يحتاج الأمر إلى أعمال الدراسات المختلفة التي من شأنها منع أوالحد أو التخفيف من الأزمات ويتطلب ذلك إدارة لهذه الأزمات التي يتعرض لها الكيان سواء بإدارة أو رغما عنه ، حيث أصبحت إدارة الأزمات موضوع اهتمام الكثير من المراقبين للأحداث اليومية .

وسنحاول من خلال هذا الإطار النظري التعرف على أساسيات حول الأزمة مع الإشارة إلى ذكر أسباب .أنواع ومراحل لأزمة ، وأخيرا سنتناول تطبيقات إدارة الأزمات وذلك على النحو التالي :

المبحث الأول : عموميات حول الأزمة

المبحث الثاني : أسباب ، أنواع ومراحل الأزمة

المبحث الثالث : متطلبات إدارة الأزمات .

## المبحث الأول : عموميات حول الأزمة

## تمهيد :

تعددت المدخل المختلفة لدراسة الأزمات لذلك نجد أن كل علم يتناولها من زاوية مختلفة فمثلا تتحدد لأزمة من جهة نظم الاقتصادية من خلال معايير مختلفة مثل التضخم والبطالة... الخ. أما علماء السياسة فيأثم يزعمون الأزمات إلى بعض الظواهر مثل فشل النظام السياسي أو عدم القدرة على إدارة الصراعات الاجتماعية . بينما يرجع علماء الاجتماع الأزمات إلى عدم المساواة الاجتماعية ... الخ.

وقد حاولت كثير من الدراسات وضع تعريف شامل لأزمة كظاهرة اجتماعية من مختلف زواياه ومع ذلك قد زاد من الأمر صعوبة للوقوف على تحديد مفهوم شامل ودقيق للأزمة.

وفي ضوء فكرة الأزمات نستعرض بعض المعلومات والتعريفات التي توضح لنا مفهوم الأزمات التي نطرحها من خلال هذا المبحث .

## المطلب الأول : مفهوم الأزمة.

تعرف الأزمة على أنها موقف ينتج عنه تغيرات بيئية مولدة لأزمات ويخرج عن إطار العمل المعتاد ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد وسيق الوقت والمفاجأة إن لم يكن في الحدث فهو في التوقيت ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة ودقة في رد الفعل ويفرز آثار مستقبلية تحمل في طياتها فرصا للتحسين والتعلم .

هي ناتج لحدث أو قوة أو خطر داهم غير عادي ومباغت ويترب هذا الخطر أحداثا متلاحقة متشابكة ويتطلب علاجا سريعا في فترة زمنية محددة للغاية ولأن الخطر يجيء مفاجئا فهو يولد صدمة يتوقف عمقها وتأثيرها على درجة التحسب للاحتتمالات الخطر والتخطيط لمواجهةتها .

هي موقف إعاقي ومشكلة صعبة غالبا غير مألوفة ومفاجئة وتؤدي إلى حالة عدم التوازن.



هي موقف خارج السيطرة وتحول فجائي . عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل تهديد للمصالح ويؤثر على النظام العام للمجتمع وأن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ القرار المحدد والسريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بتهديد .

- هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد وتعني تداعي عن سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف مفاجئ ينطوي على تهديد مباشر للقيم والمصالح الجوهرية مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ القرارات السريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى تنفجر الأزمة .

كما يمكن تعريف الأزمة على أنها حدث غير متوقع له نتائج سلبية حيث يرتبط به حدوث خسائر في الموارد البشرية والأموال والثروات الخاصة بانتظام موضوع الأزمة وهذا الحدث تتلاحق فيه الأحداث بسرعة كبيرة وتكون هناك درجة من الجهول تستوعب تطورات ما قد يحدث فيه مستقبلا وتجعل متخذ القرار في حيرة من أي قرار يتخذه وتتفاقم الأزمة في حالة أن تكون المعلومات الدقيقة غير متاحة بالإضافة إلى ضغط الوقت وبالرغم من أن النتائج المترتبة على الأزمة تكون في معظمها سلبية إلى أنها لا شك تنطوي في طياتها على آثار ايجابية .

وعرفت الأزمة عند علماء وباحثين في علم الإدارة والقيادة بأنها لحظة حرجة وحاسمة يصاب بها متخذ القرار حيث يجد صعوبة حادة في التصرف وتجعله في حيرة بالغة وغير قادر على اتخاذ القرار الصحيح مما يسبب له قصور في المعرفة للمجهول من تصورات ما قد يحدث مستقبلا من الأزمة وفي الأزمة ذاتها .

تهتم الكثير من الدراسات بتوضيح أوجه التشابه بين الأزمة والكارثة إلى أن معظم الباحثين يزعمون أن هناك تداخل وتشابك كبير بين الأزمات والكوارث على نحو معقد خاصة تلك التي تقع بفعل البشر حتى أنه يصعب في الكثير من الأحيان الفصل بينهما عند الرصد والتحليل .

-قدرى علي عبد المجيد ، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات دار الجامعة الجديدة ، 2011 ص 77  
- رجب عبد الحميد السيد ، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات ، مطبعة الإيمان 2000 ص 200



ويمكن التغلب على هذا التعقيد بطرح المداولات والمناقشات بين الخبراء بشأن التقييم الواقعي فيما يتعلق بالمعايير المقترحة والهدف منها ذلك الوصف وتغيير الظاهرة ، بهدف تحقيق التجانس وتوضيح وجهات النظر المختلفة .

## 2- تتصف الأزمات بعدم اليقين :

وهذه الخاصية تأثر بشكل كبير في صنع القرارات خلال الأزمة مما يكون

له أثر مباشر في عدد من الحالات ، وقياس التغيرات الناتجة في شدة الأزمة ، وتكاليف وفوائد مختلف الاستراتيجيات للحد من الأزمة مما يجعل قرارات الإدارة في مثل هذه الحالة أكثر صعوبة وفخامة بزيادة عدم اليقين ، ومن المحتمل أن تتسم في كثير من الأحيان بعواقب خطيرة وتشابه هذه الظروف وأساليب التقييم ، في مثل تقسيم التكاليف والمنافع فإن التحليلات تواجه قيود خطيرة حيث يصعب تطبيقه ، إلا في الحالات التي يكون فيها السيناريوهات افتراضية من الجائز أو تتحدث في المستقبل وبتحليل كل احتمال ، يمكن أن تقيم جميع التكاليف والمنافع لكل منها.

## 3- تتصف الأزمات بالغموض :

الذي يدل على مدى اختلاف التفسيرات ، فقد يكون استنادا على ملاحظات مماثلة أو تقييم البيانات والحديث بالذكر أن معظم الخلافات العلمية في تحليل الأزمات لا تشير إلى الاختلاف في المنهجية لتحليل ، أو قياسات وظائف لاستجابة وذلك بما يخص صحة الإنسان وحماية البيئة فهو مبني على بيانات ، فحواها مناقشة ما إذا كان موضوع ما يشكل تهديد خطيرا على البيئة أو على صحة الإنسان فهذا قد نجد أن الغموض موجود على أرض الواقع ، نتيجة وجود اختلافات في معايير أو قواعد التغيير

وللتغلب على هذه الخاصية التي تتميز بها الأزمة يجب المشاركة المباشرة لمواطني الفئة المتضررة لحل النزاعات والبحث عن الحلول التي تتوافق مع مصالحهم وقيمهم ولاسترشاد في وضع إجراءات والقرارات القانونية وترجيح معايير وتغير نتائج قضايا المختلفة ، حول التطورات التكنولوجية في المستقبل والتغير المجتمعي و الأفضليات حول أنماط الحياة المرغوب لها.

طارق الجمال، إستراتيجية إدارة المخاطر ، 2011، ط1، ص 80  
- رجب عبد الحميد السيد ، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات ، مرجع سابق ، ص 65

تشير هذه الخاصية في الأزمة إلى عواقب ثانوية وثلاثية تتعلق بالزمان والمكان ولأبعاد الإقليمية والوظيفية والاجتماعية والاقتصادية والمجالات السياسية وتأثيرها ، ومن الأزمات ما قد يتجاوز النطاق للوائح المحلية وقد يتطلب ذلك آليات متعددة التخصصات في مجال لإدارة الدولة لتعامل مع أنواع الأزمات المختلفة .

### المطلب الثالث : أساليب تقييم الأزمة

أساليب تقييم الأزمة منهجية تتبع تحديد طبيعة الأزمة من خلال تحليلها وتقييمها وذلك باستخدام الأسلوب الكمي والنوعي .

**1- أسلوب التقييم النوعي :** نمط من التقييم يكون وصفيا وتفسيريا ، وقد يصطلح أولا يصالح لتحديد الكمي فهو يقيم لأسباب والحقائق بين المتغيرات ، لتمكن من الوصول إلى تنبؤات دقيقة بخصوص أزمة ما ، عن طريق أحد لأساليب النوعية ، وتشمل ثلاثة أنواع من جمع البيانات .

- المقابلات
- الملاحظة المباشرة
- الوثائق المكتوبة

المقابلات :

تعتمد على أسئلة مفتوحة و التحقيقات وخبرات المواطنين أو الأفراد أو التصورات .المعرفة و فنيات العمل وتكتيكات لأداء داخل المنظمة وذلك للوصول إلى التفسير المناسب .

الملاحظات :

وهي عبارة عن وصف العمل الميداني للأنشطة و السلوكيات والإجراءات والأحداث والتفاعلات الشخصية والتنظيمية ، وكذا بيانات تتألف من ملاحظات الميدانية وترتبط بوصف تفصيلي.

طارق الجمال ، إستراتيجية إدارة المخاطر ص 87  
أبو قحف عبد السلام ، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة لنشر الإسكندرية 2002، ص 105

وهي المواد المكتوبة وغيرها من الأوراق البحثية ، أو برامج السجلات التنظيمية والمذكرات والمراسلات ، والتقارير الرسمية واليوميات الشخصية والرسائل والأعمال الفنية والدراسات الاستقصائية فهي تحتوي على معلومات محفوظة في السجلات الخاصة وهي رئيسية لعمليات التقييد النوعي .

## 2- أسلوب التقييم الكمي :

يقوم على أساس استخدام القياس العددي وتحليل استبيانات استنادا إلى الطرق الإحصائية ويستمر على دراسة وقراءة البيانات والأحداث بأسلوب غير كمي حيث يتم الحصول على النتائج من واقع الملاحظة وتحليل للأحداث والمواقف المتعلقة بالأزمة.

كما يقوم هذا الأسلوب على أساس استعراض كافة الخصائص التقنية لأزمة مثال مواقعها وكثافتها ومرات حدوثها ، واحتمالات الحدوث وكذلك تحليل تأثيراتها المادية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية وأبعاد الضعف والعرض .

وعملية تقييم الأزمة و لاستجابة لها يجب أن يكون بشكل دوري خلال دورة حياة المنظمة ، وهذا يتتبع بالضرورة وضع خطط للحد من الأزمات وتخفيفها كلما تقدم الكيان أو المنظمة ، كما يجب مراجعة ومتابعة إجراءات التحقيق حتى مع مختلف الأزمات البسيطة المقبولة.

وتجدر الإشارة هنا أن وسائل تقييم لأزمات تختلف اختلافا كبيرا بين المجالات المهنية المختلفة ، فعلى سبيل المثال ، يمكن لطبيب أن يدير الأزمات المتعلقة بالمجال الطبي ، وبنسبة للمهندس يمكن أن يدير الأزمات الخاصة بالإشادات في موقع ما ، وبالتالي يصعب أن يتبادلا الإدارة حيث أن كلا منهما له معايير خاصة في تقييم الأزمات المهنية التي يعلمها جيدا ، وكذا التعامل مع المشكلات المرتبطة بها ، كما أن هناك اختلافا في نوعية الأزمات وإن تشابهت في أجزائها .

وهناك حقيقة مهمة وأساسية يجب أن نسلم بها هي أن كلمة أزمة تعني في بعض الحالات كما قابلا للقياس ، بينهما في أحيانا أخرى يكون من الصلب تحديد قيمة الخطر مما سيؤدي إلى ظهور حالة من عدم اليقين للقياس

المبحث الثاني : اسباب ، انواع ومراحل الأزمة

تمهيد :

يمكن أن تنتج المخاطر التي تواجه أي منظمة ونشاطها من عوامل خارجية وداخلية خاصة بها ، وعليه يجب وضع في الاعتبار تفاصيل تلك الأزمات وسنحاول في هذا المبحث استعراض الأسباب المختلفة التي تؤدي إلى وقوع الأزمة وأيضا أنواع والتقسيمات التي وضحتها الباحثون لها وأخيرا نتناول المراحل التي تتم بها الأزمة .

المطلب الأول : أسباب الأزمة ودوافعها

إن أسباب الأزمة تتفاوت من حيث درجة ظهورها ووضعها حيث تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى ونوع الأزمة ويمكن أن نعرضها على التفصيل التالي .

- **سوء الفهم :** أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات ورغم أن هذه الأزمات قد تكون شديدة العنف إلى أن حلها يكون سهلا ، وسوء الفهم عادة ينشأ بسبب تبلور المعلومات والتسرع في إصدار القرارات قبل بيان حقيقتها .
  - **المعلومات الخاطئة :**
- عندما تكون المعلومات بها أخطاء فإن ذلك يعني الاستنتاج خاطئ والتقييم غير صحيح وتصبح القرارات والإجراءات المترتبة على ذلك بما نوع من المعارضة وبالتالي تؤدي إلى تصادم .
- **الشائعات :**

من أهم مصادر الأزمات كونها تنتشر بسرعة بالغة خاصة أثناء الأزمات وأحيانا ما يكون لها نتائج مدمرة وهي غامضة بطبيعتها ومن الصعب معرفة مصدرها وتنشأ الشائعات عنها يتعذر الوصول إلى المعلومات الكافية الموثوق فيها ، فهي سلاح رهيب يحطم القوى والإدارة النفسية ويعمل على توقيف فكر الإنسان وهي غالبا تتضمن موضوع معين والاهتمام بها يكون مؤقتا ، وقد يحاول الظهور مرة أخرى إذا وجدت البيئة الخصبة لها.

● تعارض المصالح :

وهي من الأسباب الهامة في حدوث الأزمات سواء على المستوى الدولي أو المحلي أو حتى على مستوى الشركات ويظهر ذلك بصورة واضحة حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد الحلول له مما يقوي تيار الأزمة ويدخل في تعارض المصالح أيضا عمليات المنافسة بين الدول في المجالات المختلفة

● العوامل التكنولوجية والإنسانية:

ترتكز الكثير من المنظمات على الأسباب التكنولوجية للأزمات دون إعطاء الاهتمام الكافي لدور العوامل الإنسانية والتنظيمية ومن الخطر ت.أجهزة ونظم تكنولوجية مفترضين أنها ستدار بواسطة أفراد مثاليين والحقيقة فإنه يجب أن تراعى الضمينات حدود القدرات المعرفية والعاطفية للبشر والطرق التي يتفاعلون بها مع المعدات

● أسباب اجتماعية :

يمكن أن تبدأ الأزمات من البيئة الاجتماعية للمجتمع الذي يتسم بضعف الملاحظة والقدرة على المتابعة وعدم توفر أو كفاية الخدمات الضرورية يسمح الأزمات أن تزيد وتتطور كذلك الفشل في الاستعداد في صورة إعداد خطط للطوارئ والنقص في الاستعدادات الطبية للطوارئ يقضي إلى زيادة الإقرار مما يجعل من الأحداث الصغيرة آثار مدمرة والحوادث الكبيرة تتحول إلى كوارث .

● سوء التقدير والتقييم :

سوء التقدير يرتبط خاصة بالمجالات العسكرية التي يكون فيها الصدام العسكري وشيك الحدوث وينشأ سوء التقدير من خلال جانبين هما :

-الثقة الفارغة في النفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه

-سوء تقدير القوة للطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه .

## المطلب الثاني : أنواع الأزمات

تتعدد الأزمات وتتنوع أحداثها وقد حاول كثير من الباحثين وضع مجموعة من التقسيمات والأنواع للأزمة على النحو التالي :

### 1- أزمات حسب النمط وهي ثلاثة أنواع :

#### • الأزمات المفاجئة :

وهي تلك الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ ولم تكن متوقعة وهذا النوع من الأزمات يكون مفرع عند وقوعه حيث لا يكون هناك وقت كافي للتخطيط في معالجته ، ويحتاج هذا النوع من الأزمات إلى إدارته والتعامل معه بشكل جماعي قائم على التنبؤ بالأحداث غير متوقعة وذلك وفقا لطبيعة عمل كل منظمة.

#### • أزمات طارئة ذات المقدمات المحسوسة :

وهي تلك الأزمات التي لها مقدمات يمكن التعرف عليها مسبقا مما يسمح بإجراء البحوث للتحقيق من صدقها والتحدي الذي يواجه الطاقات العامة ، وهذا النوع من الأزمات يتطلب باتخاذ أفعال وقرارات تصحيحية قبل أن تصل الأزمة إلى مرحلة الانفجار

#### • الأزمات المستمرة :

وهي تلك الأزمات التي تستمر لمدة شهور على الرغم من بذل أفضل الجهود لإيجاد حلول لها من جانب الإدارة كما تخرج عن سيطرة العلاقات العامة .

#### • أزمات حسب درجة خطورتها :

-أزمة عادية : وهي الأزمة المتوقع وقوعها ومعرفة درجة خطورتها إلى أنها تهدد المصالح الحيوية للمجتمع أو الدولة أو المنظمة

-أزمة مباغتة : وهي الأزمة التي تنمو بشكل فجائي ولا يكون هناك إيجاء أو توقعات لحدوثها

-أزمة حادة : وتتم بمقدمات وإن كان توقعاتها غير متوقع كما أن درجة خطورتها يكون منصب التنبؤ بها .



● أزمات حسب مقدار العمق :

- أزمة سطحية : وهي لا تشكل خطورة شديدة وتحدث طفرة وبشكل فجائي وتنتهي بسرعة بتعامل مع أسبابها غير العميقة فهي أزمة بدون جذور .
- أزمة عميقة متغلغة : وهي اخطر أنواع الأزمات لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به ولذلك فإن أداء هذا الكيان سوف يتأثر بشدة حدوثها .

● أزمات حسب المستوى :

- أزمة على المستوى المحلي : وهي تحدث على مستوى الشركات والمشروعات المختلفة وذلك فإن حجمها وتأثيرها لا يمثل كثيرا خارج هذه الوحدات إلى أنه قد يمتد تأثيرها إلى وحدات أخرى وذلك لتشابك العلاقات والمصالح بين هذه الوحدات .
- أزمة على المستوى القومي : وهذا يصيب الدولة ككل ويتأثر به المجتمع بأكمله لكونه متصلا بأدائه وهي أزمات شاملة وعامة سواء في أسبابها وفي نتائجها التي أفرزتها أو في متطلبات العلاج الخاص بها ولها من التدخلات والأبعاد المختلفة

● أزمات حسب مدة حدوثها

- أزمة قصيرة وهي تستمر من يوم إلى ستة أيام
- أزمة متوسطة وتستمر من سبعة أيام إلى ستة أشهر
- أزمة كبيرة وتستمر أكثر من ستة أشهر

● أزمات تواجه المجتمع وتنقسم إلى قسمين:

- أزمات داخلية : وتتميز بها خصائص هي :
  - أن الأزمات الداخلية تتسبب في بدايتها صدمة مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والسريع لمواجهتها
  - أن مواجهتها تستوجب خروجاً على الأنماط التنظيمية المعتادة .
  - أن التصاعد المفاجئ لها يؤدي إلى درجة عالية والشك في البدائل المطروحة .
  - أنها تنطوي على تهديد للإنسان وممتلكات أو مقومات البيئة مما يجعل مواجهتها واجبا مصيريا .

● أزمة خارجية :

وهي تلك الأزمات التي قد تنشأ نتيجة لاحتدام صراع طويل وممتد بين دولتين أو أكثر وفي ضل هذه الظروف يزيد إدراك صانع القرار في الدول والأطراف في الأزمة بتهديد كما يزيد إدراكهم لضغوط الوقت المتاح لاستجابة .

● أزمات حسب المحور والمحتوى :

- أزمات مادية : وهي أزمات تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه ماديا .
- أزمات معنوية : وهي تدور حول محور غير عادي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس بمعنى أنه لا يمكن الإمساك به ماديا أو لمسها أو رؤيته .

### المطلب الثالث: مراحل تطور الأزمة.

يمكن استخدام دورة حياة التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل مرحلة من مراحل تلك الدورة و الإدارة الناجحة تستطيع تجنب الأزمات من قبل أن تولد و إذا فشلت الإدارة في التعامل مع الأزمة منذ البداية و عموما يؤثر اد ما وقع على سمعة و مصالح المنظمة، واتفق الكثير من الباحثين على أن الأزمة تمر بأربعة مراحل أساسية نتناولها بالتفصيل:

#### -مرحلة نشوء و تراكم الأزمة:

يسميتها بعض الباحثين بمرحلة الميلاد اللازمة حيث تبدأ الأزمة الوليدة في ظهور أول مرة في شكل "إحساس" مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق و ينذر بخطر غريب غير محدود الملامح أو الاتجاه أو الحجج أو المدى الذي سيصل و يرجع ذلك على إتباع نطاق المجهول في الأزمة و غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها و تتطور إليها أو ستنفجر عندها .

و تشير بعض الدراسات إلى أنه يتم التعرف على الأزمة في هذه المرحلة عن طريق اكتشاف إرشادات الإنذار و لكن عادة يتم تحديد هذه المرحلة بعد وقوع الأزمة و عند دراسة أسبابها و في بعض الأحيان يكون الإنذار بالأزمة غير مباشر و من الصعب تحديده و في أحيان أخرى يكون واضحا و تعتبر هذه المرحلة هامة لأنه يمكن لإدارة الأزمة بسهولة فيها من إدارتها، ز تمثل المرحلة نشوء و تراكم الأزمة مرحلة الحصول على المعلومات و البيانات التي تمثل عنصرا مهما و حيويا في تخطي حاجز المفاجأة و عنصر عدم التوقع للأزمة لذلك أن تهيئة الظروف المناسبة قد تحد من عدم التوقع و من ثم نجعل الحدث ممكن التعامل معه و يقصد بالمعلومات و البيانات في هذه المرحلة تلك التي تحدد نوع و طبيعة الأزمة و زقت و مكان حدوثها و ذلك في إطارها العام.

## 2- مرحلة الأزمة الحادة:

و هي مرحلة التي يتسبب فيها الحدث أو التصرف في انفجار الأزمة و ينتج عن هذا الانفجار أضرار تبدأ في التفاقم تاركة عواقب مالية و بشرية و خيمة على المؤسسة ، و في هذه المرحلة تصل الأزمة إلى أقصى قوتها و عنفها و يصبح السيطرة عليها مستحيلا و لا مفر من الصدام العنيف معها و قد تكون الأزمة هنا بالغة العنف و الشدة و القوة.

و في حالات كثيرة تكون هذه المرحلة بمثابة نقطة العودة ، و من أبرز سمات هذه المرحلة هي حالة للانهيار السريع و الحاد الذي يصاحبها بسرعة الانهيار تعتمد إلى حد كبير على نوع الأزمة ، أما حدة الأزمة فهي تتحدد بحالة التمزق و مقدار الخسائر التي حدثت و هي أقصر مراحل الأزمة و لكن يكون هناك شعور بطولها نظرا لطبيعة الأحداث فيها.

و يفترض في هذه المرحلة من الأزمة وجود علاقة بين تجربة المؤسسة في إدارة الأزمات التي تواجهها و الأدوار التي تقوم بها العلاقات العامة لذلك فإن مواجهة الأزمات المختلفة تتم بناء على سيناريو معروف و متفق عليه لإدارتها.

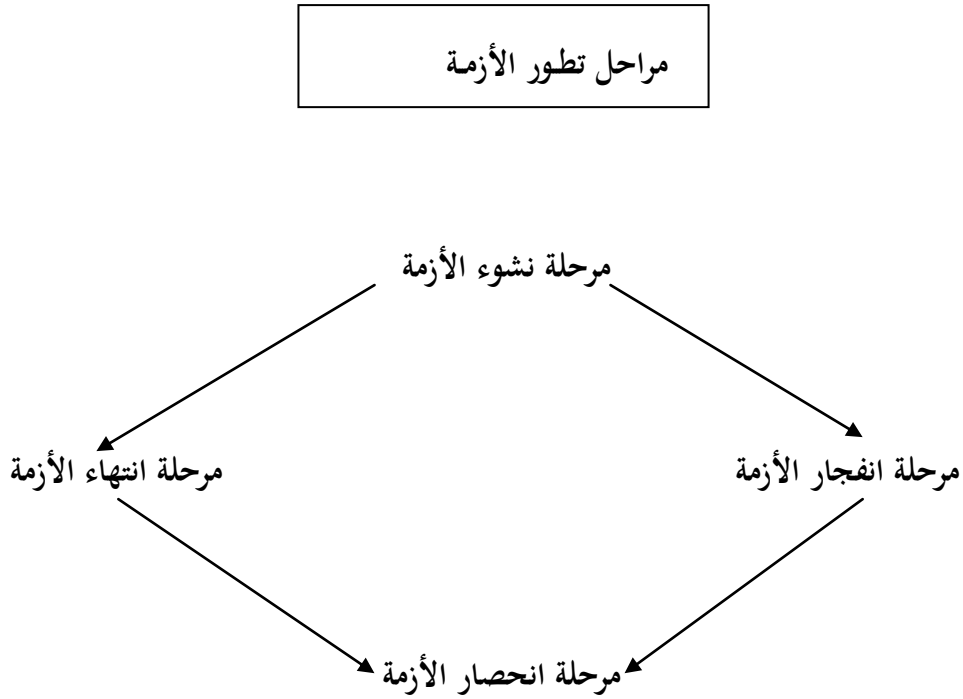
## 3- مرحلة الأزمة المزمنة :

و تسمى كذلك لأن آثار و عواقب الأزمة قد تبقى لعدة سنوات فقد تسمى محاسبة المؤسسة قضائيا و تستمر الملاحقة القانونية و المتابعة الإعلامية للمؤسسة لعدة سنوات، و تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفتقد بعد تحقيقاتها هدف التصادم العنيف الذي يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزء هام من قوتها أي قوة الدفع لها و من ثم تبدأ في الانحصار و التقلص و إن كان يجب التحذير أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة الدفع عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة و يقوم بإجراء التغييرات المطلوبة و اللازمة أو يعمل على استقطاب عناصر الأزمة و المواجهة لتدفعها.

#### 4- مرحلة تسوية الأزمة:

و هي المرحلة التي تصل فيها الأزمة إلى نهايتها بعد الوصول إلى الحلول النهائية لها و بعدها لا يستحوذ موضوع الأزمة على اهتمام المؤسسة و أعباء هذه المرحلة يقع في الأساس على عاتق العلاقات العامة و التي تتبع كافة الوسائل لتحسين صورة المنظمة فتقوم بمجموعة من الأنشطة الاتصالية المنظمة و ذلك لشرح الأسباب الحقيقية وراء الأزمة و الإجراءات التي اتخذت لمنع وقوع مثل هذه الأزمات مستقبلا.

و الشكل الآتي يوضح المراحل الأربعة للأزمة.



- و نستخلص مما سبق أن مراحل الأزمة مرتبطة ببعضها البعض بحيث أن كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة التالية لها و في نفس الوقت يصعب تحديد نقطة بداية و نهاية لكل مرحلة.

## المبحث الثالث: إدارة الأزمات

## تمهيد:

- يدور الجدل و نقاش بين الباحثين و الخبراء حول ماهية إدارة الأزمات و هل هي حقل معرفي جديد أو مجال مشترك يلتقي فيه باحثون من تخصصات و خبرات مختلفة أم أن إدارة الأزمات و الكوارث أصبحت علما حديثا لكن حتى الآن تناقش فكرة علم إدارة الأزمات و مع مرور الوقت أصبحت إدارة الأزمات على حد وصف بعض الباحثين و الخبراء فنا أكثر من كونها علما و فيما يلي عرض بعض التعريفات و أهم الإجراءات و الأهداف لإدارة الأزمات.

## -المطلب الأول: تعريف إدارة الأزمات

- هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار رصد المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية المولدة للأزمات و تعبئة الموارد و الإمكانيات المتاحة لمنع أو لإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة و الفعالية و بما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة و للبيئة و للعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت و بأقل تكلفة ممكنة .

- و يرى "محسن الخطري" أن إدارة الأزمات هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة و تجنب سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها و هي إدارة الأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها و في مسارها و اتجاهاتها و هي إدارة علمية تقوم على البحث و الحصول على المعرفة و استخدام البيانات و المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب و هي إدارة تقوم على التخطيط و التوجيه و الرقابة و البعد عن الارتجالية و العشوائية و انفعالات اللحظة.

- كما أن التعريف المبسط لإدارة الأزمات هي أنها فن إدارة السيطرة أي أنها تعني محاولة تحقيق السيطرة على الأحداث و عدم السماح لها بالخروج من اليد فإبقاء الأحداث تحت السيطرة هو محور إدارة الأزمة كما يمكن النظر إليها على أنها تعني إمكانية التعامل مع أية حالة غير اعتيادية تحدد أهداف و نشاط محور الأزمة .

- يرى "فيليب لاسلي" 1991 أن إدارة الأزمات تهدف أساسا إلى التنبؤ بكل الأزمات المحتملة و تحليل كل المشكلات المحتملة الوقوع و ذلك للحيلولة دون حدوث الأزمات ، و في حالة وقوع الأزمات تبدأ إدارتها وفقا لما تم جمعه من معلومات عنها.

- يعرفها Little John 1988 بأنها مجال ديناميكي يزيد من كفاءة و فعالية المنظمة في التعامل مع كثير من الحوادث التي تتغير من لها المنظمات و هي تطبق طريقة إدارية صممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق الأهداف.

- و يعرف السيد عليوة أن إدارة الأزمات تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية و الإدارية المختلفة و تجنب سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها و هو علم إدارة التوازنات المختلفة و بحث آثارها في كافة المجالات.

- بينما تعرف " مور EA , MORE 1990 أن إدارة الأزمات هي توقع الأزمة و منعها و تقليل التأثيرات المدمرة الناتجة عن حدوثها و أن التخطيط للتعامل مع الأزمة أن يكون مفروضا عليها و ترى انه لا يعني وجود خطط أو إجراءات رسمية لأن إدارة الأزمة ستنجح و تولد تصرفا سليما و لا يعني وجود عدد من خطط الأزمات المكتوبة و الرسمية أن المنظمة مستعدة للتعامل مع الأزمة لأن عملية التخطيط و التقليد و التعليم هي لأهم من ذلك كله.

- مهنا محمد نصر، إدارة الأزمات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية 2004 ص 155  
- قدرى علي عبد المجيد ، إتصالات الأزمة و إدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة ، 2011 ص 140.

- و تعرف إدارة الأزمات بأنها العمليات التي تحتوي على أسلوب للتحكم بالأزمات عند حدوثها وفقا للمعلومات التي يتم استقراءها و توضيح معالمها لمتخذي القرار للعمل على أخذ القرارات الأقرب للمثالية.
- و عرف بعض الباحثين أيضا إدارة الأزمات بمحاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات و القواعد و الأسس المبتكرة تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة و أساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها و ذلك بهدف السيطرة على الأزمة و التحكم فيها و توجيهها وفقا للمصلحة.
- و إدارة الأزمات في الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال التنبؤ بالمشاكل و الأزمات و تمكين الإدارة من السيطرة على الموقف و المحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية.

#### المطلب الثاني: الإجراءات التنفيذية لإدارة الأزمات.

- إن إدارة الأزمات بفاعلية و نجاح ترتبط بفن التعامل مع المواقف الأزمومية المختلفة الشديدة القوة أو الضعيفة و ذلك بهدف تجنب الخسائر قدر الإمكان. و نعرض في هذا المطلب أهم الإجراءات التنفيذية لإدارة أزمة ما.

#### 1- التخطيط:

يعني التخطيط إعداد المنظومات العينة لعمليات المواجهة وفقا لاختصاص كل منظمة، و تحديد أسلوب عملها و دورها بتنسيق مع المنظمات الأخرى و تشترك جهات عديدة في الخطط المتعلقة بمراحل مواجهة الأزمات مع تحديد دور كل منها في الخطة، و وضع السيناريوهات على تنفيذ الخطة الموضوعية و التدريب عليها في وجود متخذ القرار ، لتوفير الإمكانيات المناسبة و لوضع الحلول البديلة إذا كان هناك مجال لذلك، و نظرا لأن الأزمة تتصف بعناصر المفاجأة و القوة و السرعة في أحواله و نتائجه، و كذا الغموض في معظم الأحيان، و قد لا تتوافق كافة التوقعات المدرجة بالخطة مع معالم تلك المعطيات الموضوعية للخطة ، و في التعامل مع الوضع الراهن، و ذلك في ضوء الآتي:

- قدرى علي عبد المجيد ، إتصالات الأزمة و إدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة ، 2011 ص 140.ص،144.



- 1 - التنسيق بين الجهات المشاركة في خطط المواجهة.
  - 2 - أعمال التدريبات المشتركة، و المشاركة في سيناريوهات خاصة بعمليات التدخل وفقا لأزمات المختلفة.
  - 3 - الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات المحتملة بكافة الخدمات و التدابير التي تتطلبها الحالة.
  - 4 - تحديد أولويات الإجراءات العاجلة للأزمة لمواجهة الأزمة من خلال التنسيق بين الأجهزة و الخدمات المعنية.
  - 5 - وضع خطط بديلة يتم تنفيذها في حالة تعذر تنفيذ الخطط الأصلية للسيطرة.
- 2 - خطط الطوارئ :**
- 3 - خطط الطوارئ تعني الاستعداد للمخاطر و توقع حدوثها ، و التعامل مع ملامحها على أنها جائزة الحدوث، باتخاذ بعض الترتيبات و الإجراءات وفقا للاستعدادات المناسبة لمنع و أو التخفيف من آثار هذه الأزمة و تنظيم التدريبات على تلك الخطة.
  - 4 - و هذه الأخيرة هي أحد عناصر التخطيط الرئيسية التي تهدف لمنع و التخفيف و لإعداد و التوجيه لإنجاز هدفها في حماية مكونات المنظمة التي قد تتعرض لنوع من الضرر على إجراء هذه الأزمات، و ذلك بوضع نسق خاص يشارك فيه العاملون في المنشآت على المستويات الفردية، أو هيئات أو منظمات على المستويات الجماعية، و لكل منها دور خاص، ز نظرا للنتائج التي يمكن أن تستنتج عن تلك الأزمات ، فمن الضروري التنبؤ بها و بآثارها إن أمكن ذلك، و اتخاذ الإجراءات اللازمة للحيلولة للاستجابة لمعاملها بشكل فعال و في إطار ذلك يجب أن تقوم المؤسسات المختلفة بتخطيط برنامج الاستعدادات و الترتيبات اللازمة لمواجهة الأزمة و التخفيف من آثارها قدر الإمكان.

خطط الطوارئ هي أحد الأركان الأساسية لبرنامج السلامة الفعالة ، كما أن تغيير حالات الطوارئ المحتملة و وضع الإجراءات الخاصة يتعامل معها و إجراء التدريبات الفعلية يساعد على إنقاذ الأرواح و الحد من الإصابات ، و يساعد في منع أو تقليل الأضرار المختلفة ، ذلك في وجود حسن الإدارة و الحكمة و الممارسة للقائمين على اتخاذ القرار من المسؤولين، و من الضروري أن تكون هناك قواعد تقضى بأن تكون لكل منشأة خطط لضمان السلامة من حالات الطوارئ.

- و خطط الطوارئ لها دور في استغلال الوقت المتاح لمواجهة الأزمة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ التصرف بمحاولة المنع أو الاستعداد اللازم للأزمة و الاستغلال الكفء للموارد المتاحة و ضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.

#### ● هيئة إدارة الأزمات:

يتم تشكيل لجنة أو هيئة أو إدارة مسؤولة ، ولها الصلاحيات في إدارة الأزمات واتخاذ كافة الترتيبات من دراسات والحصول على بيانات وإحصائيات ، وما يتتبعها من إجراءات ، على أن تكون مسؤولة عن ضمان تنفيذ السياسات الخاصة بالإستراتيجية بشكل فعال ، وأنه يقع ذلك على عاتق مجلس إدارتها في صورة رئيسها التنفيذي المسئول عن إدارة فريق العمر وغيرهم من مساعدي المدير التنفيذي للإشراف على الإستراتيجية ، من خلال مراجعة دورية .

#### ● تحديد الأدوات والمسؤوليات:

ليس من المنطقي أن يقوم شخص بمفرده أو هيئة إدارة الأزمات في استقلالية بتنفيذ والالتزام بعملية إدارة الأزمات ، حيث أنه يجب إشراك جميع العاملين على كافة المستويات في عملية إدارة الأزمة حيث تكون هناك حاجة لمشاركتهم على الرغم من اختلاف مهامهم في أداء واجبات محددة للمساعدة في هذه العملية .

- طارق جمال . إستراتيجية إدارة المخاطر، مرجع سابق 134.

- رجب عبد الحميد السيد ، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات ، مطبعة الإيمان 2000 ص 136.

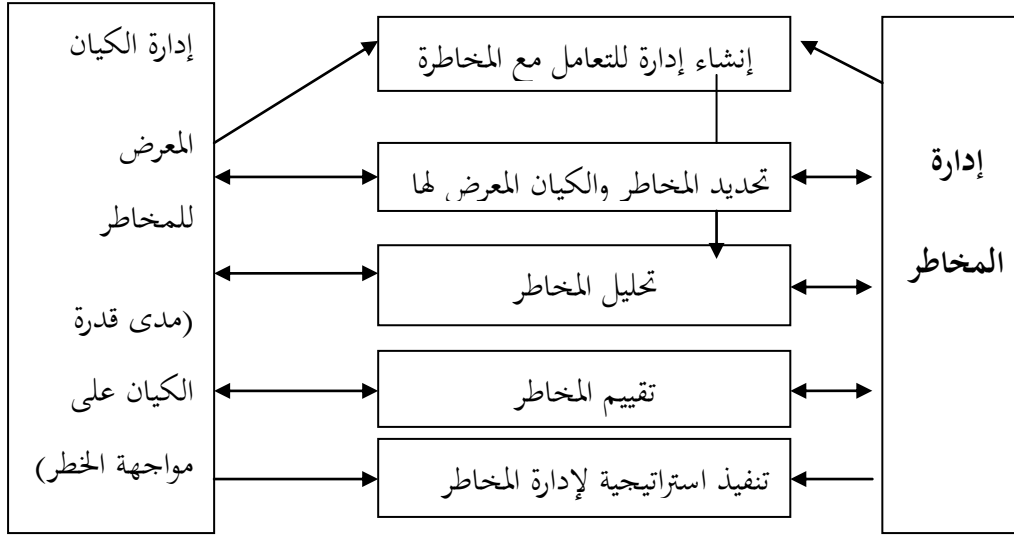
إدارة عملية إدارة الأزمة تتطلب توضيح "من يفعل" وخطوات وضع الاختصاصات ، وخطوات اختيار الفريق واختيار المدير والإرشادات بشأن إدارة الفريق والإشراف على إجراءات ، وهنا تكون بصدد توجب عام لإتباع نهج تقليدي فيما يتعلق بإدارة الأزمات التي تشارك فيه الجهات المعنية مشاركة محدودة وتصدر الإشارة إلى أن المبادئ والمسؤوليات الإدارية يجب تطبيقها على جميع أنماط المنظمات مع بعض التعديل المطلوب في شأن نوع الأزمة وطبيعة نشاط المنظمة ، والتوصيات المطلوب تنفيذها.

### دور المدير في إدارة الأزمات :

هذا الدور يتمثل في استعراض وتحليل وإقرار استراتيجيات التعامل والتخفيف لجميع مستويات الأزمة ، وتقييم الأثر والمساعدة في وضع إستراتيجية إدارة الأزمات ، والتواصل مع فريق إدارة الأزمة / كما أن المدير له صلة مباشرة برعاية المشروع التنفيذي ذلك لما يتمتع به من إمكانية التنسيق في حالة حدوث أزمة ، كما يعمل على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بقيام الفريق بمهامه محاطا بما يدعم هذه الإجراءات من جوية التنفيذ ، مع تدليل العقوبات التي يمكن أن تعترض بصورة ما تنفيذ الإجراءات.

- وتشتمل مسؤوليات المدير الآتي :

- 1- منع إستراتيجية إدارة الأزمة.
- 2- تحديد وتنفيذ منهجية إدارة الأزمة.
- 3- ممارسة الإدارة ضمن سياق إدارة الأزمات مثال: إعداد الأهداف ، والتنسيق والتخطيط والتنظيم والتنظيم والتوجيه والتنسيق ، والمراقبة والتواصل .



شكل يوضح الخطوط العريضة الإستراتيجية لإدارة المخاطر

● دور المنظمة أو الكيان في إدارة الأزمات :

● السياق التنظيمي :

يشمل الطريقة التي يتم بها هيكل المنظمة وكيفية عملها ، في ذلك المجالات ذات الصلة بعملها ،

وقد يكون ذلك السياق فنياً أو غير فني ، وهو متكامل جنباً إلى جنب مع سياق الأداء وسياق إدارة

الأزمات وأنها تشكل جزءاً لا يتجزأ من السياق العام للكيان.

● التخطيط لإدارة الأزمات :

يجب أن يكون جزء من تصميم المنظمة من الناحية الإدارية ن وما يتبعها من نواحي مالية وتقنية

وتنفيذية ، كما يجب أن تمارس أنشطتها مع بداية أداء المنظمة لأنشطتها ، هذا إن لم تكن قد بدأت

إدارة الأزمات عملها بالفعل قبل إنشاء المنظمة ، بحيث تتاح المعلومات الخاصة بتحليل والتقييم للأزمة في

الوقت المناسب لتهددي الإدارة بها خلال عملية صنع القرار ولكفالة قدرة المنظمة أيضاً على إثبات

خضوعها للمساءلة أمام الجهات المعنية من حيث مدى توافر الاستعدادات الكافية لمواجهة الأزمات.

كما أن لنتائج تقييم الأزمة أثر مفيدا في إجراء التعديلات في البرنامج الجاري للمنظمة ، أو لأغراض تصميم دورة برنامج جديد لمنظمة مستحدثت ويسير أيضا التخطيط بعناية للتقييمات والتحديث الدوري لخطط التقييم ، وإدارة تلك الأزمات والكيانات ويسهم في جودة نتائج التقييمات التالية للأنشطة وما يعترتها من أزمات مماثلة.

**التخطيط للمنظمة**، ومتابعة خطط الطوارئ تعني الاستعدادات الأزمات وتوقع حدوثها لأزمات ، تكون هي المسؤولة عن ذلك ، كما يجب تعريف العاملين بها من جهة . والعاملين بالمنظمة من جهة أخرى بأهميتها والغرض منها ، والدور الذي تقوم به من تقييم الأوضاع من حيث نوع ودرجة الخطورة للأزمات المطروحة والاحتمالية ، ومدى قابلية المنظمة للتعامل مع هذه الخطورة مع وضع التوصيات الخاصة بنتائج التقييم أمام متخذي القرارات.

وغالبية المنظمات الكبرى لديها فريق مختص بإدارة الأزمات ، تهتم بنشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالأزمات وتخفيفها إلى المستويات المقبولة وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض الأزمات التي تواجه المنظمة أو الكيان وبناء على ذلك فإن هناك إجراءات على الكيان اتخاذها في هذا الشأن وهي على سبيل المثال.

1- استحداث إدارة الأزمات في الهيكل التنظيمي.

2- وضع الخطة لها وتحديد مجموعة الأساليب التي يمكن من خلالها مواجهة كل أزمة

3- بناء إستراتيجية والاعتماد على نموذج مشروع إدارة الأزمات

4- التطبيق للخطة الموضوعية بدقة ، وإتباع كل الطرق المخططة لتقليل تأثير الأزمات.

5 - المراجعة وتقييم الخطة وذلك من خلال الممارسة والتجربة والخسارة الفعلية ، عند ذلك يجب إجراء

التغييرات في الخطة وما يستتج التغيير من إجراءات تتعلق به.

### المطلب الثالث : أهداف وفوائد الأزمات

أولاً :

**الأهداف :** مصطلح عام يستخدم عادة للتعبير عن نتيجة أو غاية تمثل النتيجة المنشودة التي يسعى البرنامج لتحقيقها.

والهدف من إدارة الأزمات ما تقوم به الإدارات المختصة بإدارة الأزمة من أنشطة تعمل على الصد أي إدراك ومعرفة الأزمات وتحديدتها وتحليلها وتقييمها من حيث درجة تأثيرها ، ومجال التأثير ووضع السياسات الخاصة بالعمليات المواجهة بالتخطيط والسيطرة والتحكم ، ببعض الإجراءات التي من شأنها التصدي للتهديدات ومواجهة المشاكل التي يتم تحديدها وتخفيفها إلى مستويات مقبولة ، وذلك لتحسين وسائل الوصول إلى تحقيق أهدافها .

تهدف إدارة الأزمات أيضا للحفاظ على السلامة العامة من الأخطار للكيانات وللكائنات الحية والممتلكات وأدوات التعايش مع ضروريات الحياة ، وذلك بتوفير البيئات الآمنة من المخاطر ومسبباتها ونتائجها ، في إطار اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقواعد والنظم لمواجهة الأزمات ، وبناء على ذلك فغن الهدف من إدارة الأزمات هو وضع السياسة عامة المواجهة المحتملة:

1- تحديد الأزمات الخاصة بكل نشاط على حدة

2- تحليلها لمعرفة البيانات المتعلقة بها

3- تقييم الأزمات وإدراجها بقائمة تبدأ بالأكثر أهمية وقف نظر التقييم

4- اختيار الأسلوب الأمثل للتعامل مع الأزمة .

ثانيا :

**الفوائد :** إن الأزمات تخلق إلى جانب التحديات فرصا لا تكون متاحة في أي وقت آخر فهناك عادة جانب ايجابي في الأحداث الحرجة.

**1- ميلاد الأبطال :** الأزمات يمكن أن تخلق قادة ، فالأشخاص الموهوبين الذين يحصلون على فرصة يحطمون قيود البيروقراطية ويبرهنون على قدرتهم على الإنجاز وحتى بنسبة للمدير في الإدارة الوسطى أو الإدارة الدنيا تمثل الأزمة فرصة كبيرة لمباشرة مهام خطيرة ، وتعلم كيفية التعايش مع الغموض وإحراز نقط كبيرة ، إن الأزمة تغير النظام المستقر فتسمح للموهبة بالارتفاع إلى القمة .

**2- تسريع التغيير :** إن الأزمة تضغط الوقت ، فما كان من قبل يمضي ببطء يبدأ الآن في الإسراع مع ظهور فوضى لأزمة ، وينبغي على أولئك الذين يسعون إلى التغيير أن يرحبوا بالأزمة ، فرغم أن هناك آثار جانبية غير مرغوب فيها لمعظم الأزمات تتسارع هي الأخرى ، إلا أنها مجرد ثمن صغير للتقدم .

**3- مواجهة المشكلات :** من طبيعة البشر أن يتحاشوا مواجهة أخطر ما لديهم من مشكلات بممارسة النشاط اليومي المعتاد ، ويحدث في أحوال نادرة أ، يتضح أن هذا الأسلوب يتسم بدكاء ، وتتغير الظروف وتزول وتشل الأزمات بمرور الوقت.

وإذا كان المثل القديم يقول "إذا كان لديك شيئا مكسورا أصلحه بسرعة " فرمما يمكننا أن نضيف له عبارة أخرى "لأنك لم تفعل سوف تجبرك الأزمة على ذلك"

**4- إمكانية تغيير الأفراد:** في الأوقات العادية ، يكون من الصعب إدخال تغييرات هامة على قوة عمل ما وصفوف إدارتها دون إثارة القلق والاستياء ، فدرجة التعقيد تجعل من الصعب معرفة اتخاذ قرارات تغيير الأفراد ، ومن ثم فالأزمة تولد بيئة جديدة للتغيير.

5- إستراتيجيات جديدة:

لا يوجد ما يعيب التخطيط ، للتخطيط عمل روتيني ، لكن إتباع الخطط يعد واحدا من أكثر الأنشطة الإدارية ابتعادا عن التفكير وإعمال العقل ويمكن التحدي الحقيقي في تغيير الخطة أو التخطيط من أجل إحداث التغيير غير أن الأزمة تفرض إعادة النظر حتى في الخطط التي تبدو وثوابت لا يمكن التزحزح عنها ، فالتهديد الذي يأتي وزاد أزمة ما وعدم التأكد والضغط وفقدان السيطرة كلها أمور تسمح بظهور أفكار جديدة ودراسة اتجاهات جديدة ... في مثل هذه الأوقات تبرز الإستراتيجيات الجديدة.

6- أنظمة الإنذار المبكر :

يرغب معظم من تتحقق لهم النجاة من أزمة ما في إيجاد طريقة التفادي تكرر التجربة ، فنحن نحب أن تكون لنا السيطرة على حياتنا سواء من الناحية الشخصية أو ناحية العمل ، غير أن القبض على دقة الأمور يستلزم أن يكون المسئول قادرا على التأثير على الأحداث ولكي تأثر على الأحداث يجب أ، يكون هناك توقع لما قد يحدث ، وهذا بدوره يستلزم منا إقامة أنظمة للأنظار المبكر تستشعر عدم لأداء إن كان موجودا أو ترسل إشعارات للتحذير من الخطر قبل أن تبدأ الأزمة بوقت طويل ، وفي معظم الأحيان يكون الإنذار أثناء فترة الأزمة هو كل ما يلزم لتقليص مشكلة في طور التكوين إلى أدنى حد إن لم يمكن القضاء عليها قضاء مبرما .

خلاصة الفصل:

إدارة الأزمات لها أولويات وأولى مهامها تكمن في إدارة عوامل السيطرة على المخاطر وتبوازي مع إدارة الكيان بتعزيز قدرات ، قدرات حيث تقوم بتخطيط أو التنسيق والمساعدة على تنفيذ بعض الإجراءات الموكلة إلى الجهات والأجهزة المعنية بعمليات التدخل ، وعقب أن تتم عملية التعرف على نوع الأزمة ، مع وضع في الاعتبار أن إدارة المخاطر أو الأزمات هي النشاط الذي يعمل على دمج الاعتراف بالأزمات وتحليلها وتقييمها ، ووضع إستراتيجيات لإدارتها لأغراض المنع والحد والتخفيف والوقاية من الأزمات باستخدام الموارد الإدارية والتقنية والتكنولوجية .

- عبد الرحمن توفيق إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث ، ص 111 ، 114 .  
- ماهر أحمد ، إدارة الأزمات ، الدار الجامعية الإسكندرية 2006 ص 169 .





## تمهيد

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الرئيسية للنشاط الاقتصادي وبتالي فهي تسيطر على الحياة الاقتصادية بأكملها في عصرنا الحديث ، الشيء الذي جعلها محل اهتمام الكثير من الباحثين و باعتبارها متعاملا اقتصاديا ذو دور فعال في المجتمع يدفعنا هذا التفكير في بع دها الاقتصادي و الاجتماعي و الإنساني ، و بقدر ما يتوفر لديها من قدرات إنتاجية و تنظيم دائم ، يدفعها هذا لإنتاج منتجات تتمثل في سلع و خدمات تعرضها في السوق ، و تتداول لإشباع و تلبية رغبات و حاجيات المستهلكين من جهة ، و من جهة أخرى لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .

من خلال هذا و ذلك برزت لنا المكانة الواضحة و الدور الفعال للمؤسسة الاقتصادية من المجتمع و بتالي قمنا بهذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، حيث سنتعرض في المبحث الأول إلى المؤسسة الاقتصادية و كل ما يتعلق بها من مفاهيم تبين لنا بوضوح ماهية هذه الوحدة الاقتصادية .

## المبحث الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

### تمهيد:

كانت المؤسسة و لا تزال القلب النابض في الحياة الاقتصادية بارتباط العنصر الفعال و النشط فيها ، لما تقوم به من عمليات و تحتله من مكانة متميزة داخل المجتمع الاقتصادي لذا لا بد من تعريف بهذه الوحدة و كيف كان بنظر إليها فيما سبق و ما يختلف عليه الأمر حاليا ، إضافة إلى ما تقوم به و ما تحتاجه من وسائل مادية و مالية و بشرية ، و ذلك من خلال التطرق إلى أبعادها و من ثمن يمكن الوصول إلى الخصائص التي تتميز بها و الوظائف التي تؤديها .

## 1 - المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية:

يعتبر تعريف المؤسسة الاقتصادية من أكثر المفاهيم تباين و اختلاف في الأدبيات الاقتصادية و هذا الاختلاف الأنظمة و مدى فعليتها في بلد لاسيما مستوى التطور الاقتصادي ، كما تختلف التعاريف باختلاف وجهات النظر الاقتصادية رغم التشابه الكبير الذي يحتويه المضمون ، فيمكن تعريف المؤسسة على أنها : " الوحدة

الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من اجل تحقيق الأهداف من اجلها<sup>1</sup> .

كما يعرفها مكتب العمل الدولي على أنها " كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي و لهذا المكان مجالات مستقلة " <sup>2</sup> ، و تعرف المؤسسة كذلك على أنها كل وحدة قانونية ، سواء كانت شخصا طبيعيا أو شخص اعتباري يا تتمتع باستقلالية اتخاذ القرارات ، و تنتج سلع و خدمات قابلة لتسويق<sup>3</sup> .

برغم من تعرض التعريفين للنشاط الاقتصادي الذي تزاوله المؤسسة و المتصل في إنتاج السلع و الخدمات التي يتم تسويقها فيما بعد إلا أنهما يركزان على تعريف المؤسسة الاقتصادية من الناحية القانونية ، حيث أنها تكتسب الصفة القانونية المستقلة التي حرية اتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى امتلاكها سجلات مستقلة حول المكان الذي تمارس فيه نشاطها الاقتصادي .

- و تعرف كذلك على أنها شكل اقتصادي و تقني و قانوني و اجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها و تشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة.

- كما تعرف على أنها مجموعة من الطاقات البشرية و الموارد المادية ( طبيعة كانت أو مادية أو غيرها ) و التي تشغل فيها وفق تركيب معين و توليفه محددة قصد إنجاز أو أداة المهام المنوطة بها من طرف المجتمع .

و حسب Pierre lauzel فهو يعطي مفهومين للمؤسسة ، و أما المفهوم الأول : يتناول المؤسسة على أنها مجموعة أعطاء مترابطين فيما بينهم ، منظّمون حسب غايات محددة لتأدية و وظائف معينة أنشئت من أجلها بتنفيذ عمليات معقدة و متشابكة نوعا ما و تتكرر لتؤدي إلى عملية التسليم في سوق السلع و الخدمات ، حيث ان البيع هو النتيجة الختامية بينما المفهوم الثاني فيعتبر المؤسسة ككتلة أو تجمع إنساني متسلسل و يستعمل وسائل فكرية مادية مالية بغية استخراج و تحويل مقل ، موزعي ثروات أو إنتاج خدمات ، طبقا لأهداف موضوعية و

- عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، ط1993ص24.-  
 - عمر صخري : مرجع نفسه ، ص 25  
 - ناصر داودي عدوان ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الثانية ، 1982 ، ص 58 .

مسطرة من طرف الإدارة سواء كانت فردية أو جماعية بإدخال مجموع العوامل المحددة للربح و للمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة<sup>1</sup>.

نلاحظ أن المفهومين يشابهان ظاهريا لانهما يختلفان من حيث المضمون فالمفهوم الأول يكتفي الطابع الأكاديمي و يبين الغاية الأولى التي تسعى لها المؤسسة و الم تمثلة في إنتاج السلع و الخدمات لتوجيهها إلى المستهلكين ، أما المفهوم الثاني يتناول تعريف المؤسسة الاقتصادية بطريقة عصرية حيث يسند لها ثلاث وظائف متمثلة في الوظيفة الاجتماعية ، الاقتصادية و المالية و التي تعمل من خلالها على تعظيم الربح و تحقيق المنفعة الاجتماعية<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني : النظرة التقليدية و الحديثة للمؤسسة الاقتصادية

#### تمهيد :

فيما مضى و لحد يومنا هذا لا بد أن تكون هناك نظرة تقليدية و أخرى حديثة و كل منها حول المؤسسة الاقتصادية و من خلال هذا المطلب نتناول إبراز الاختلاف الموجود بين المؤسسة الاقتصادية حديثة و قديما .

- يرى بعض أن المؤسسة هي خلية إنتاج بسيطة ، تركز أساسا على إنتاج السلع و الخدمات تعرضها في السوق بغرض البيع و هذا كله تحت سلطة أو شرف معين مثل المقاول ، فهذا الأخير يقوم بجلب الأموال و توظيف عناصر إنتاجية معينة لتحقيق الإنتاج المرجو ، و أخيرا بيع المنتج الذي تساهم هذه العناصر في إنتاجه ، وبتالي تحقيق الربح الذي يتمثل في الربح الذي يتمثل في الفرق بين ثمن المنتج و نفقات إنتاجه ، و من جهة أخرى يرى الاقتصادي الذي يؤيد هذا الاتجاه أن عمل المؤسسة يكون كما يلي : تقوم المؤسسة بتوليف كميات عوامل إنتاج اخذ في اعتبار أسعارها و حالتها التقنية من اجل تعظيم نتيجة نقدية<sup>3</sup>.

- عبد الرزاق : اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر ط2000 ص25  
- عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، ط1993 ص25  
- عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، ط1993 ص38/37

و بتالي تنفى هذه النظرة كل تنظيم معقد أو مشاكل داخلية في المؤسسة لأنها تخضع إلى قيد واحد ألا وهو قيد الإنتاج .

و بدأ تعريف المؤسسة الاقتصادية في النظرة الحديثة بنقد شديد حول فرضيات النظرية الاقتصادية الكلاسيكية التي تم التوصل من خلالها انه لا توجد مشاكل في هذه المؤسسة و عليه فإن هذا النقد الصحيح لأن هذه النظرية لا تنطبق على الواقع المعمول به .

و عليه فإن هذه النظرة الحديثة تضم مختلف النظريات التي تتعارض مع النظريات الكلاسيكية ، فترتكز هذه النظرة على عناصر حديثة كالتكنولوجيا و من هنا يدخل كل متعامل معها إضافة إلى محيط الذي يتم التعامل فيه ، و يتجلى واضحاً أن النظرة الحديثة للمؤسسة هي شاملة بحددها ، حيث تنطبق لها ذلك الكل المترابط الذي لا يمكن تجزئته نظراً للتفاعلات التي تطرأ بين مختلف أجزائها لا بينما درجة الاعتماد المتبادل بين هذه الأجزاء من اجل بلوغ هدف المؤسسة التي أصبحت تعد مركزاً هاماً لاتخاذ القرارات فهي تتميز بقدرة عالية على تدعيم نفسها بانتهاج سياسات و استراتيجيات كفيلة بتسيير و حل مشاكل الداخلية و الخارجية<sup>1</sup> .

نلاحظ أن المؤسسة حسب عد النظرة انتقلت من وحدة إنتاجية بسيطة ( نظرة كلاسيكية ) إلى وحدات إنتاجية ضخمة (نظرة حديثة)

فهي عبارة عن نظام إجمالي مكون من مجموعة نظم فرعية تكون في حالة تفاعل دائم باعتبار المؤسسة الخلية التي يقوم عليها الاقتصاد .

فإن كلمة خلية مستوحاة من العالم الجيولوجي ، فبتوظيف هذه الكلمة العلمية ووضوحها في الإطار الخاص بالمؤسسة فهي توحى لنا فكرة الحياة و التطور التي تميزها و ذلك بـ استخدام وسائل إنتاج تقنية لتنفيذ مهمتها الاجتماعية الاقتصادية من طرف العنصر البشري ، الذي يعمل على تنشيطها وإدارتها و تسييرها و كل هذا مدعم بإمكانيات مالية تسمح لها بالبقاء و الاستمرار و التطور .

ومن خلال هذا و حسب هذه النظرية الحديثة ، يمكن استخراج البعد الاقتصادي الإنساني و المالي للمؤسسة في محيط أنشئت فيه لـ مساعدتها على البقاء على عكس النظرة التقليدية التي لا تهتم إلا للبعد الاقتصادي فقط.<sup>2</sup>

عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، ط1993ص38 .  
عبد الرزاق : اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر ط2000 ص27

## المطلب الثالث : وظائف لمؤسسة الاقتصادية

## تمهيد :

تتلقى المؤسسة الاقتصادية مواد أولية ، طاقة ، معلومات من المحيط و تمثل هذه العناصر مدخلات فتجرى عليها تحويلات معية لتصبح لدينا مخرجات تكون في شكل منتجات مادية و خدمات (سلع و خدمات) تباع في السوق مقابل نقود ، تشغلها المؤسسة مرة أخرى و هكذا تستمر الدورة الإنتاجية بطريقة منظمة يمكن تصنيفها كما يلي :

1 - الوظيفة المالية<sup>1</sup> :

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة ، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج و تسويق ... دون توفر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة و أوجه الإنفاق ، حيث تعرف هذه الأخيرة على أنها مجموعة من المهام و العمليات ، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأمور في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة بعد تحديد الحاجات إلي تريدها من الأموال من خلال برامجها و خططها الاستثمارية .

2 - وظيفة التمويل<sup>2</sup> :

التمويل كمجموعة من المهام و العمليات يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليه من خارج المؤسسة بكميات و تكاليف .

و نوعيات مناسبة طبق لبرامج و خطط المؤسسة

ومن هذا التعريف يتضح لنا أن وظيفة التمويل تنقسم إلى مهمتين فرعيتين مهمة الشراء و مهمة التخزين .

## أ - مهمة الشراء :

هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية و الجودة و الأسعار المناسبة و في التوقيت و من المصدر المناسبين .

- ناصر داودي عدوان ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الثانية ، 1982 ، ص 19  
- علي الشرقاوي ، المشتريات والدار الجامعية ، بيروت 1995 ص 20

ب . مهمة التخزين<sup>1</sup> :

هي مجموعة من الإجراءات والإعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة ، ووفق صيغ معينة و عبر أجهزة مختصة لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد و بكميات و النوعية المطلوبتين .

3 - وظيفة الإنتاج<sup>2</sup> :

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها و الحافز على إستمرارها و بقاءها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية و بتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة .

و يمكن تعريفها بأنها "عملية إنتاج المنفعة او المنافع التي يقام العمل من اجل خلقها و بيعها كوسيلة لتحقيق الربح " .

1 - وظيفة التسويق<sup>3</sup> :

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه و اهتمام العديد من الاقتصاديين و الباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة و تركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق .

و يعرف التسويق على انه مجموعة العمليات و الجهود التي تبذلها المؤسسة من اجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق ، و ما يجب إنجازه في مجال واضح المنتج الشكلية و التقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة و كل ما يبذل من جهود في عملية ترويج و توفير المنتج للمستهلك و في الوقت المناسب و بطريقة الملائمة حتى تباع اكبر كمية ممكنة منه و أسعار ملائمة تحقق أكثر إرباحا لها .

- علي الشراقوي ، المشتريات وادارة المخازن ، الدار الجامعية ، بيروت 1995 ص 20  
- أحمد طرطار ، الترشيح الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1993 ص 75  
- ناصر داودي عدوان ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الثانية ، 1982 ، ص 263

## 2 - وظيفة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة ، فهذا الأخير لها أموال ، زبائن ، تكنولوجيا ، أسواق و لتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي و هو الأفراد.

و تعرف المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطورها و تحفيزها و الحفاظ عليها ، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية .

### المبحث الثاني : آليات إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية

#### تمهيد :

على الرغم من ان الأزمة هي وليدة مجتمعها ، إلا انها تؤثر فيع تأثيرا مباشرا و تتفاعل مع معطياته و ظروفه ، و التفاعل المتبادل بين الأزمة و المجتمع ، يحكمه في الأساس الفكر السائد في المجتمع ، فكلما كان ذلك الفكر متقدما ، ازدادت قدرة المجتمع على تجاوز أزماته و ازدياد شدة الأزمة و إستفعالها ، لن يكون سببا طافيا لتدمير المجتمعات و انهيارها و خاصة تلك و الراغبة في مواجهتها و لن يتحقق ذلك إلا من خلال إدارة التنظيم ثم المجتمع و مثله العليا ، تكون قادرة على تنظيم ميزته .

### المطلب الأول : قواعد وأسس التعامل مع الأزمات في المؤسسة الاقتصادية

- مواجهة الأزمات منذ نشأتها ، مرور بمرحلة الحد من خطرها ، و حتى يمكن التغلب عليها تتطلب الإلتزام بعدة قواعد أساسية هي كالتالي :

#### 1 - تحديد الأهداف و الأسبقيات<sup>2</sup>:

يعد تحديد الأهداف تحديدا دقيقا من أهم عوامل النجاح في مواجهة الأزمات و لا يسمى الهدف الرئيسي ، الذي كثير ما يكون غير واضح ، لا يشترط إن يكون هو قمة الأزمة ، و إنما جزء ذو تأثير فعال في بنيتها و مجرياتها يمثل 50% من معالجتها و مواجهتها ، و لا بد من تنسيق الأهداف و تحديد أسبقياتها إذ أن الهدف

- سعاد نائف برنوطي ، إدارة الأعمال الصغيرة ، دار وائل للنشر ، عمان 2005 ص 226  
نعيم ابراهيم الطاهر ، ادارة الازمات ، عمان ، 2009 ، ص 49



الرئيسي المتمثل في مواجهة الأزمة قد يكون غير ممكن أو خارج الإمكانيات و القدرات المتاحة ، فيعتمد إلى تجزئته أو تحديد أهدافها الثانوية و مواجهة أشدها خطر و تحديد الهدف لا يعني انتهاء عامل المخاطرة الذي قد ينطوي على بعض الإضافات أو النجاحات.

## 2 - حركة و سرعة المبادأة<sup>1</sup> :

هي أولى خطوات تحقيق الهدف إذا تنأى بمتخذي القرار من التأثير بالصدمات و تتيح لهم المبادئ التي تخضع الأزمة لعامل رد الفعل العكسي فيتمكن السيطرة عليها و الحد من خطرهما .

## 3 - المباغته

تكاد المبادأة تحقق السيطرة الكاملة على الأزمة و لفتيات ملائمة، إذ أن إعلان الحد أسلوب مواجهتها حيث تتيح الحدة من خطرا و القضاء عليها و لتحقيق المباغته لا بد من الكتمان الشديد من حشد القوة المكلفة لمعاملة مع الأزمة ، لتوصيلها إلى أقرب ما يمكن من الهدف .

## 4 - حشد القوى و تنظيمها

امتلاك القوة من عوامل النجاح في مواجهة الأزمة و إحداث التأثير المطلوب في المحيط و بهدف تنظيم القوى إلى الحشد الإمكانيات المادية و البشرية و تعبئتها تعبئة ، تمكنها من مواجهة الأزمة و القضاء عليها ، و القوة تتضمن مقومات متعددة بصفقتها مرتبط بمكان الأزمة و الأخر بزمنها و يتضمن حشد القوة خمسة جوانب أساسية ، و القوة الجغرافية و الموارد البيئية و القوة الاقتصادية و القوة المعنوية و الجانب الإعلامي لذا وجب في هذا أن لا يكون الحشد وهميا فلا بد أن تراعي فيه التقنيات و الخبرات البشرية التي يمكن تفعيلها لمواجهة الأزمة

## 5 - التعاون و المشاركة الفعالة

قد تعجز القدرات المتاحة عن مواجهة الأزمة الناشئة في المؤسسة فتتحتم الاستعانة عليها بمبادرة خارجية ، تضاعف الطاقة على مواجهتها ، بل تساعد على اتساع الرؤية ، و تمويلية التخصص و تكامل المواجهة إضافة إلى السرعة و الدقة الناجمتين عن تنوع الخبرات و المهارات و القدرات .

- نعيم ابراهيم الطاهر ، ادارة الازمات ، عمان ، 2009 ، ص51

## 6 - السيطرة المستمرة على الأحداث<sup>1</sup>:

يزيد التلاحق السريع و المتنامي لأحداث الأزمة من حدة آثارها السلبية الناتجة من استقطاب عوامل قوة خارجية مدعمة لها . لذلك فإن التعامل معها يتطلب التفوق في السيطرة على لأحداثها من خلال المعرفة بكامل تطوراتها و الإجراءات الفاعلة للأزمة لمواجهتها لتعامل مع العوامل المبنية للأزمة و القوى المدعمة و لعوامل ذات الصلة بها .

### التأمين الشامل للأشخاص و الممتلكات

يعد التأمين المادي للأشخاص و الاحتياجات ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات إذا يجب توفير الحد الأدنى من التأمين الطبيعية قبل حدوث الأزمة ز توفير سبل الوقاية منها لا إيقاف تنامي آثارها و الحد من امتداد مجالاتها .

## 1 - الاقتصاد في استخدام القوة

يجب أن يكون تحديد الإمكانيات و القدرات المخصصة بها لمواجهة الأزمة لحس ابات دقيقة في استخدام القوة ، يكون إهدارا للإمكانيات من حيث نفقاتها حيث يكون لهذا الانحراط رد فعل و تحويل مظاهر الأزمة العلنية إلى ضغط مستمر لذا وجب على متخذ القرار استخدام القوة إلى الحد المطلوب .

كما يساهم التخطيط للأزمات في التركيز على المشكلة الرئيسية عندما تصل ذروتها و تحديد إجراءات التعامل مع الأزمة و توفير الوقت حيث يكون الوقت في موقف الأزمة أعلى الموارد و أقلها وفرة كما يعمل على توفير الجهد و لاحتياجات المادية و البشرية الأزمة لتغلب على و المحافظة على اقتصادية التعامل مع الأزمة يمنع الإجراءات العشوائية و عديمة الفائدة .

نعيم ابراهيم الطاهر ، ادارة الازمات ، عمان ، 2009 ، ص54

## المطلب الثاني : عمليات إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد :

على الرغم من تعدد وتباين الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات من حيث مجال وزمان ومكان حدوثها وعمقها وشدة تأثيرها وشموليتها وأن لكل أزمة من الأزمات خصائصها المميزة تطلب أسلوب معين لإدارتها والتصدي لها وفق معايير وعناصر مشترطة .

1 - التخطيط للأزمات<sup>1</sup>:

يقصد به : رسم برامج متكامل للأزمات بانحاز الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات و الحد من أثارها السلبية ، و تحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج الإيجابية بتصور الدقيق للواقع و المستقبل و توقع الأحداث التي من الممكن التي تتزامن مع ذلك واقع بالتحديد المسبق مما قد يجب عملية و كيفية التي يتم بها هذا العمل و الوقت المحدد لها ، ومن يقوم بهذا العمل و الإمكانيات المادية و البشرية الأزمة لذلك .

و بتخطيط يتطلب من مدير المؤسسة بتعاون مع فريق الأزمات القيام بعدة أنشطة و إجراءات تتمثل في إجراء مسح كامل لموارد المؤسسة ، رصد ومراقبة البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة عن طريق نظام المعلومات و توقع المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد و تحليل الاحتمالات و التغيرات التي تسير بوقوع أزمة .

و تبرز أهمية التخطيط للأزمات في أنه يحمل على زيادة فعالية فريق الأزمات فيمنه أو تقليل أزمات و ضمان استعداد المؤسسة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من اجل الحد من أثارها السلبية.

. محمد عبد السميع ، الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ، عمان 2010 ، ص 213

كما يساهم التخطيط للأزمات في التركيز على المشكلة الرئيسية عندما تصل ذروتها و تحديد إجراءات التعامل مع الأزمة و توفير الوقت حيث يكون الوقت في موقف الأزمة أغلى الموارد و أقلها و فرة كما يعمل على توفير الجهد و لاحتياجات المادية و البشرية الأزمة لتغلب على و المحافظة على اقتصادية التعامل مع الأزمة يمنع الإجراءات العشوائية و عديمة الفائدة .

## 2. التنظيم في الأزمات :

يقصد به : لتنسيق و التوافق المتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة بتحديد الأعضاء الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات و المهام المرتبطة بكل عضو و الهيئات الخارجية المساندة للأعضاء و تحديد الأدوات و العناصر اللازمة للتغلب على الأزمة و أماكن المواجهة و التنفيذ .

و لضمان التدخل الكفاء في تنظيم الأزمات ينبغي توافر هيكل تنظيمي مكتوب الإدارة الأزمات لأنه يعود بفوائد عديدة منها وضوح الأهداف العامة و أهداف وظيفة إدارة الأزمات داخل المؤسسة و تحديد الواجبات و صلاحيات المستويات و العلاقات لمنع التضارب و التناقض و الازدواجية بين أعضاء الفريق و تنسيق فيما يتعلق بكيفية معالجة حدوث الأزمات و وضع و تحسين قنوات الاتصال و إدارة ان ظمة المعلومات و ضمان استمرارية تنفيذ خطة إدارة لأزمات .

## 2 - التوجيه في الأزمات <sup>1</sup> :

يقصد به :

ترشيد قائد فريق الأزمات لخطوات أعضاء الفريق في الأعمال التي ترتبط بالمسؤوليات الملقاة على تفهم تجاه إدارة الأزمة و تزويدهم بالمعلومات و التعليمات التي يتطلبها التعامل مع الأزمة و خطط سير العمل و حث العاملين على التعاون مع الفريق و تقديم المقترحات للحيلولة جون انتشار الأزمة .

. محمد عبد السميع ، الإدارة الاستراتيجية في إدارة الازمات ، عمان 2010 ، ص 217

و تتضمن عملية التوجيه استخدام الأوامر من القائد فريق العمل للأزمات - مدير المؤسسة - بالقيام بالعمل المعين او الامتناع عنه او تعديله لذلك ينبغي ان يتضمن التوجيه الخصائص التالية ان يكون التوجيه ( الأم ) معقولا و قابل لتنفيذ و واضح لا غموض فيه

و كاملا مبينا العمل المطلوب تأديته سواء من الناحية الكمية او الكيفية و المكان و الوقت اي تشخيص و توصيف كامل للمهمة المسندة لأعضاء فريق الأزمات و مكتوبا و محمدا كافة الصلاحيات ، و حدودها حتى لا يكون هناك تجاوزات او يساء فهمها و لكي يسهل الرجوع إليها اقتضت الضرورة لذلك .

### 3 - متابعة الأزمات<sup>1</sup>

يقصد بها : إشراف قائد فريق الأزمات على كيفية سير العمل في موقف الأزمة و تأكد من صحة مسارات و تنفيذ خطط الطوارئ و قيام كل عضو في الفريق بدوره و يستخدم الموارد المتاحة بشكل سليم لتقديم الإسناد و التعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة من اجل معرفة مواطن الضعف لتفاديها و القوة للبقاء عليها .

و تعد متابعة الأزمات ركنا أساسيا في نجاح إدارة الأزمات لأنها تساعد قائد فريق الأزمات في مساندة الفريق من حيث : إيضاح تنفيذ بعض جوانب الخطة في الحالة غموضها و التأكد من كفاية الوسائل و لأدوات المستخدمة في الخطة و حسن توظيفها و إدخال التعديلات عليها و تأكد من تواجد الهيئات المساندة لفريق مواجهة الأزمة .

و لكي تحقق متابعة الأزمات أهدافها ينبغي علاقات لفريق مراجعة الأزمات إتباع الإجراءات التالية : لمتابعة الأحداث أول بأقل ، و تهيئة الجو الملائم من تعاون و تأليف بين أعضاء الفريق ليتمكنوا من تأدية أدوارها على الوجه الأمثل .

احمد طيبة ، ادارة الازمات ، عمان ، 2009 ، ط1 ، ص218

4 - تقويم الأزمات<sup>1</sup>

يقصد به : الحكم على خطط طوارئ الأزمات بطريقة شمولية ، و معرفة جوانبها السلبية و الايجابية في ضوء تطور الأوضاع ، و توافر المعلومات و اكتساب الخبرات أثناء سير الأزمة ، و رصد المواقف الازموية ، و تحليلها لاستخلاص الدروس المستفادة منها و الإفادة منها في التخطيط للأزمات المستقبلية ، و إعادة تقييم و تقدير للظروف البيئية و قواعد السلوك و المعايير و الإجراءات و الممارسات التي كانت مقبولة في السابق بغرض تحسين مقدرة المدرسة على التعامل مع الأزمات و التغلب عليها في المستقبل .

و يهدف تقويم الأزمات إلى تحديد أسباب حدوث الأزمة ، و منع حدوث الأزمات في المستقبل ، و تحويل الأزمات إلى تحديد أسباب حدوث الأزمة و منع حدوث الأزمات في المستقبل ، و تحويل الأزمات إلى فرض تعلم و تحسين الأوضاع و يتم تقويم الأزمات بأشكال غير مباشرة مثل : مراجعة السجلات ، و المقابلات ، و المعاينات الوظيفية ، بأشكال مباشرة : مثل السجلات الدورية و المتكررة من القياسات و التدخل العلاجي للأزمة.

## المطلب الثالث: النظريات المستخدمة في إدارة الأزمات

## تمهيد:

توسع بعض الباحثين في رصد و تحليل العوامل التي تضمن الإدارة الفعالة و الناجحة للأزمات حتى انها تشمل كل العوامل و الإجراءات اللازمة لنجاح اي نوع من الإدارة في مجالات الحياة المختلفة لكن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب ان يركز على أهم النظريات ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة .

أولا : نظرية المباريات<sup>2</sup> :

يستفاد من هذه النظرية في تفسير جوانب صناعة القرار في جانب التعاون أو تسوية المشاكل القائمة بين الأطراف و لاستفادة منها في عرض الخيارات و الاحتمالات البديلة أمام صانع القرار و تساعد في تجاوز الوصف الشكلي للأزمة و تحقيق تفهم أعمق و شامل لها و جعل منهجية التحليل أكثر عمق و عملية المتابعة

أكثر فاعلية كون نظرية المباريات و التصرف السليم و المناسب من خلال القرارات المتخذة للتعامل مع الأزمة

احمد طيبة ، ادارة الازمات ، عمان ، 2009 ، ط1 ، ص228/229  
زيد منير عبوي ، ادارة الازمات ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، 2006 ، ص67/68

و ذلك بدراسة الاستراتيجيات و الاحتمالات و هذه الأخيرة تقوم على أسس أهمها

- وجود مجموعة من القواعد يجب التقيد بها عند التعامل مع هذه النظرية
- توفر المعلومات لدى كل من الطرف الآخر.
- أن نظرية المباريات تنطلق من فرضية أساسية و هي ان جمع المشاركين في إدارة الأزمة بحكمها المنطق في اتخاذ القرارات و التعامل مع الأزمات .

### • ثانيا : نظرية المحاكاة<sup>1</sup>

- تقوم هذه النظرية على صياغة و إيجاد بيئة مشابهة لبيئة الأزمة الحقيقية في خصائصها و سماتها العامة و يطلق عليها ( بالموضوع المتحلل ) بهدف الوصول إلى معرفة الأزمة بشكل كاملا و بعض جوانبها المعقدة و تسعى نظرية المحاكاة لتحقيق مجموعة من الأهداف التالية : -

1 التعرف على البدائل و الاحتمالات المختلفة من خلال ملاحظة التفاعل بين المشاركين في المحاكاة.

2 تعليم الأفراد و تدريبهم على الأزمات

3 تدعيم البحوث النظرية من خلال إجراء اختبارات مخبرية على الفرضيات النظرية

- تبرز نظرية المحاكاة فوائدها فيما يلي :

1 تمكن هذه الطريقة الفرد من الدخول مباشر في شبه واقعية في الأزمات و التعامل و التفاعل مع إدارتها و

بذلك يتم تحقيق بين الإطار النظر للدراسة و التجربة العلمية

2 تهدف هذه النظرية إلى تقريب من الواقع العلمي إلى اقرب درجة ممكنة و تتطلب من الفرد أن يقوم بدور

القائد صانع القرار الاستراتيجي الذي يمتلك القدرة على متابعة الأزمة عبر القرارات المختلفة .

3 تعد هذه الطريقة وسيلة تعليمية جيدة تساعد على جعل الفرد يتوصل إلى نتائج و حقائق متعلقة

بالأزمة.

. زيد منير عبوي ، ادارة الازمات ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، 2006 ، ص 73

### ثالثا : نظرية بحوث العمليات<sup>1</sup>

ترتكز على إمكانية استخدام الأساليب الرياضية في التعامل مع إدارة الأزمات و هدفه الأساسي إيجاد إستراتيجية للرقابة و المتابعة و ذلك من خلال استخدام القياس و المقارنة و التنبؤ بالاحتمالات المستقبلية لصياغة نموذج محدد يمثل الموقف إن أسلوب بحوث العمليات يقدم لنا ( نموذج ) محدد لظاهرة الأزمة التي نتعامل معها أو ندرسها و ذلك باستخدام القياس و المقارنة و الثبر لتقييم الاحتمالات و البدائل المتاحة من قبل صانع القرار .

تتضمن بحوث العمليات عددا كبيرا من الأساليب الكمية التي يتم استخدامها في إدارة الأزمات و هذه الاساليب ترتكز على معالجة مخاطر عدم التأكد .

و تحديد الادوات الأزمة و الفاعلة للتعامل مع الأزمة و تحديد التوقيت المناسب لهذا التعامل و التدخل و اهم هذه الاساليب هي :

- أسلوب بيرث : يعد من أهم الأساليب التخطيطية في إدارة الأزمات خاصة فيما يتعلق بالجانب التنفيذي
  - 1- وضع جدول زمني معين و محدد .
  - 2- إجراءات و قواعد محددة
  - 3- مهام محددة توزع على الفريق الذي يقود الأزمة .
  - 4- توضيح اهمية تنفيذ المهمة بدقة كاملة .
  - 5- توضيح و تحديد لكل فرد الدور الذي يجب القيام به .
- أسلوب شجرة القرارات : يتطلب عدد كبير من البدائل و الاحتمالات توضع تحت تصرف القائد الذي يدير الأزمة من اجل إدراك هذه العملي في شموليتها و التعامل معها بشكل علمي فقد او جد الباحثين ما يسمى ( أسلوب شجرة القرارات ) في إدارة الأزمات و التي تقوم على مراحل أساسية لهذه العملية هي : -

● . زيد منير عبوي ، ادارة الازمات ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، 2006 ، ص 75



- 1) يتم شجرة القرارات من خلال تحديد بداية الأزمة و تحديد الهدف النهائي للارزمة و صنعه على شكل نقطة نهائية تنتهي إليها الجهود العامة لمعالجة الأزمة و التعامل معها .
- 2) يتفرع كل بديل من البدائل المعروضة إلى فروع و مارات مرحلية تمثل القرارات الأولية و الابتدائية المحتمل اتخاذها عند مواجهة الأزمة في مراحلها الأولى .
- 3) يتفرع من نقطة البداية عدد من النقاط الفرعية تمثل المسارات البديلة التي يمكن أن تحقق الهدف النهائي ثم وضع الاسم على كل فرع يتميز عن غيره .
- 4) يتفرع ما كل موقف مسارات و فروع خاصة بالاحتمالات الموقف الذي قد يواجه صانع القرار
- 5) تتجمع النقاط العلمية للأزمة او الاحتمالات المختلفة لتلتقي في نقطة استعمال الأزمة او حدوثها .

#### رابعاً : نظرية الأرقام القياسية<sup>1</sup>

تعد من أهم الأساليب الكمية التي تستخدم للتعامل مع الأزمة و توضيح التطورات المختلفة التي يمكن التعبير عنها كميًا او رقميًا خاصة فيها يتصل بأحد ثبات الأزمة كما أن الرقم القياسي يعكس أحجام الحركة وفقا لتطور مكوناته و من ثم يساعد على نجاح عملية متابعة التطورات التي تحدث في القوى الدافعة اللازمة و نتائجها كذلك تعد الأزمة ظاهرة معقدة و مركبة من عوامل متعددة تحتاج إلى دراسة عواملها و ينيها و تركيبها و تحليل مسار هذه العوامل و من تأثر كل عامل في الأزمة .

#### المبحث الثالث : مقومات إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية

##### تمهيد :

ان جوهر الممارسات الإدارية بالمؤسسات هو اتخاذ القرارات لأجل حل الأزمات اليومية التي تواجهها المؤسسة لذلك يقضي المدير اغلب وقته في التفكير في حل المشاكل و اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها لأجل تحقيق الأهداف المرسومة و ادارة الأزمات لها مقومات تقوم على أساسها أهمها الاتصالات و ما لا من اثر بالغ في حل المشكل التي تواجهها المؤسسة كما ان للمورد البشري هو الأخر مكانة الخاصة و سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز دور كل عنصر من هذه العناصر في ادارة الأزمات .

• زيد منير عبوي ، ادارة الازمات ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، 2006 ، ص 75

المطلب الأول : اتخاذ القرار في الأزمات<sup>1</sup> :

يقصد به : اختيار البديل المناسب من عدة بدائل في ضوء بعض المعايير المحتملة في إمكانية تنفيذ القرار في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة و ضيق الوقت و سرعة الأحداث و قبول تجارب العاملين في المؤسسة و البساطة و الوضوح ليتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه .

و جدير بالذكر أن القرارات في موقف الأزمة لا تتعلق بالعوامل المادية المؤثر و المتأثرة بالأزمة فقط و التي يمكن قياسها و التعبير عنها بالأرقام و إنما تتعلق أيضا بالعوامل الموضوعية و الأشياء الغير ملموسة التي يمكن قياسها مثل العلاقات الشخصية و الاجتماعية و لذلك يواجه متخذ القرار ضغوطا بشأ ن اتخاذ القرار في موقف الأزمة يتمثل في عدم وضوح الرؤية في موقف الأزمة و سرعة الأحداث التي تتطلب اتخاذ القرارات سريعة للسيطرة على الموقف من اجل تقليل الخسائر و ضيق الوقت المتاح و نقص المعلومات نظرا لتعدد المواقف المفاجئة و المتتالية التي تتداعي بسبب الأزمة و تأثر القرارات بتنظيم القائد في موقف الأزمة لأنه عادة ما يكون شخصيته مختلفة عن ظروف العادية لأنه يكون أكثر انفعالا مما لا يتيح له ضمان التفكير و تفاقم النتائج المترتبة على استمرارية الأزمة و استفحال عواقبها ، و حتمية فعالية القرار في موقف الأزمة .

كما ان القرارات في موقف الأزمة يتعين ان تكون مناسبة لموقف الأزمة و في ظل حديد الإمكانيات المتاحة و يسهل إبلاغها لجميع المستويات و تتسم بالبساطة و الوضوح و يمكن تنفيذها دون عوائق و تسهل متابعتهم و يتم إصدارها في الموقف المناسب بحيث يتزامن مع موقف الأزمة .

و حتى يصل قائد فريق الأزمات إلى اتخاذ قرارات ارتجالية هناك عدة أسس يتعين عليه مراعاتها و هي : السعي للوصول إلى أهداف محددة من خلال تصرف إيجابي و الفهم و الإدراك المناسبين للأسلوب و الوقت المناسب للتنفيذ و الاستخدام السريع لمهارة التحليل و التقييم و اختيار أفضل البدائل و الالتزام على العمل بها .

تختلف طرق أساليب اتخاذ القرارات في موقف الأزمة باختلاف نوع الأزمة و مجالها وعمقها و شدتها، فالأزمات المتوقعة وواضحة لإبعاد يتم اتخاذ القرارات بشأنها طبقا لاستخدام التفكير الإبداعي عن طريق تحديد الأزمة،

- احمد طيبة ، ادارة الازمات ، عمان ، 2009 ، ط1 ، ص218

توليد وتنمية الأفكار المتعلقة بها، وتحليل وتقييم وتنفيذ الأفكار.

أما الأزمات غير المتوقعة والغامضة وشديدة التأثير فان الاعتماد على نفس طرق أساليب اتخاذ القرارات التي كانت نعتمدها قبل وجودها فان ذلك يعني تأزم القرار لان القرار لا يمكنه التخلص من الوضع المحيط بموقف الأزمة الذي يتطلب اتخاذ قرارات سريعة في ظل شارع الأحداث وضيق الوقت ونقص المعلومات لذلك فان الطريق (الأسلوب) الأقل ضررا في حالة عدم التأكد هو اتخاذ قرارات باستخدام المنهج المفتوح النهائية بحيث يتم اتخاذ القرارات في موقف الأزمة دون تحديدات أولية وإنما يتم تحديد هدف ووسيلة القرار بالتدرج ومن خلال اكتشاف المجهول أثناء التعامل مع الأزمة<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: نظام الاتصال في الأزمات

### تمهيد:

حظي موضوع الاتصالات في المنظمات باهتمام الباحثين في مجال إدارة الأزمات مع بداية عقد التسعينات وحتى الآن، لذا فهو يجد احداث المجالات البحثية في اتصالات الأزمة ومن أكثرها أهمية لما لها من دور فعال في مواجهة المشكلات والمتغيرات على عملية إدارة الأزمة ومن خلال هذا المطلب سنتناول دور الاتصال في المؤسسة<sup>1</sup>.

يقصد بالاتصال نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق الأزمات وأعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق باستخدام قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية من اجل إيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار للتغلب على الأزمة وأشارت الدراسات والأبحاث إلى ان الاتصال يمثل ما يقرب 75% من نشاط المؤسسة، وهذا ما يجعلنا لا نتصور وجود اي تنظيم دور نظام كفو للاتصالات فهو جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ولا يمكن للتخطيط ان يتحقق الى من خلال نظام المعلومات يمكن من خلاله معرفة ظروف التنظيم الإداري ومشاكله، ومن ثم اختيار البديل الأفضل ولا شك هذه الخطوات

- احمد طيبة ، ادارة الازمات ، عمان ، 2009 ، ط1 ، ص277/278

فريد كورتيل ، اتصال و اتخاذ القرارات ، دار كنوز المعرفة لنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 47

تعتمد بشكل مطلق على مايتوفر من معلومات وقد توصلت إحدى الدراسات الحديثة ان المدير ينفق نسبة

78 % من وقته في الاتصال فالمدير الناجح يتعامل يوميا باستمرار مع المعلومات والبيانات فهو يجمعها ويوبها ويحللها وينشرها بالطريقة تضمن له حسن الأداء العمل وتحقيق أهداف المؤسسة سلامة نظام الاتصالات تتوقف فعالية الإدارة ولذا يقرر شاستربرنارد ان الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصيانة نظم الاتصال.

وتطلب التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية وضع أسلوب للاتصال يتضمن تحديد الأفراد الذين سيتم الاتصال بهم في موقف الازمة، وتحديد الأهداف من الاتصال بحيث يكون للاتصال اثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة، وان تكون الرسالة ملائمة لطبيعة الأزمة، ومصاغه بوضوح في ضوء الهدف وتحديد المصدر بتحديد من سيقوم بنقل محتوى الرسالة.

ويؤدي الاتصال في موقف الأزمة مهام عديدة ويخدم أغراضا مهمة تتمثل في نشر أهداف إدارة الأزمة، وإعلام أعضاء الفريق وجميع فئات المؤسسة بينما إدارة الأزمات، وإبلاغ الأوامر لأعضاء الفريق وإصدار التوجيهات والإرشادات المتعلقة بالأزمة، وإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

وتحتاج إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات الملائمة والفورية لتداعيات أحداث الأزمة، لذلك يتعين توفير نظام اتصال يتميز باستخدام سياسة الباب المفتوح، لأنها أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة، واستخدام وسائل الاتصال الرسمية، وان يكون نظام الاتصال دقيقا وسريعا وسمح يتدفق المعلومات بين مستويات المختلفة باستخدام التقنية الحديثة كالحساب الآلي والانترنت<sup>1</sup>.

إلهام بوغليطة، اتصال و اتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة لنشر و التوزيع، عمان 2010، ص 48.49

## المطلب الثالث : الموارد البشرية ودورها في إدارة الأزمات

تمهيد :

تهدف الوظيفة التنظيمية في المنظمة إلى تحقيق التكامل بين الطاقات البشرية المتاحة للمنظمة بالاعتماد على فكرة تقييم الأعمال وتجميع التخصصات في إطار تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد وقدراتهم بالاعتماد على فكرة تحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات في إطار المستويات لإدارة ، ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على مدى دور المورد البشري داخل المؤسسة في إدارة الأزمات

. اكتسب ميدان القوى البشرية أهمية ته اشتقاقا من أهمية الدور الذي تلعبه هذه القوى في المنظمات ، فالعنصر البشري في أي منظمة من المنظمات أي كانت أهدافها رأيا في مجال نشاطها هو الذي يحرك أداءها .

وهو المحدد لفعالية استخدام عناصر الإنتاج ولأدوات الأخرى ، فالبشر هم الذين يمثلون المنظمة ويحددون صيغة وجودها وأهدافها ونشاطاتها وهم الذين يحركون مسارها وبارادتهم وجهودهم تتفاعل عناصر الإنتاج فهم وسط هذا التفاعل وهو محوره الرئيسي وبهم يتحقق الانتاج وينشط التسويق وتدور لأموال وتتحقق الفوائد والأرباح .

ويعترف الأكاديميون والممارسون على حد سوا بأن أداء المنظمة بصفة عامة يتوقف على كفاءة العنصر البشري فيها وحل المشكلات والأزمات على أسس عملية ، و لقد اتجه البعض إلى اعتبار أن المهمة الرئيسية للإدارة على كافة مستوياتها في المنظمة هي مهمة تكوين وتنمية فريق من الأفراد العاملين في مختلف المجالات والنشاط فعلى أساس قدرات الإدارة في اختيار أعضاء الفريق وتصميم المهام الموكلة إلى كل فرد وقياس ومتابعة أداءهم وتحفيزهم . يتحدد مدى النجاح الذي تحققه في الميادين المختلفة التي يعمل فيها الأفراد في المؤسسة فليس من المستغرب في مجال إدارة الأزمات ان تركز على العنصر البشري أنه من أهم عناصر تمييز الإدارة في المنظمة ويتضح ذلك بالشكل الأساسي من النظرة الفلسفية للعمل الإداري في البيان فنجده يركز بشكل كبير على الموارد البشرية مثل :

ميكانيزمات السيطرة الغير مباشرة صناعة القرار الجماعي ، والمسؤولية الجماعية الى القرار ..... الخ .

فيعد وقوع الأزمة بتولي العنصر البشري عقد اجتماع فوري لفريق إدارة الأزمة وذلك للتعامل معها ، يحث

يقوم بمراجعة الخطة الوقائية المعدة سلفا في ضوء الموقف الفعلي الناجم عن طبيعة الأزمة ونطاقها ، وحجم التأثيرات الناجمة عنها ، حتى يتم اتخاذ قرارات سريعة بأعمال المطلوبة لاحتواء الضرر وتقليل تأثيراتها السلبية إلى اقل حد ممكن وهذا يعني إجراء التعديلات الضرورية للخطة والوقائية المعدة من قبل وفقا لمقتضيات الموقف الفعلي وذلك في المسارين الإداري والاتصالي حيث يعني الأول بعملية إصلاح وإعادة التشغيل ، والثاني يهتم بتحديد المهام الاتصالية والإعلامية التي سيتم القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة في مواجهة الأزمة واستعادة النشاط<sup>1</sup> .

### خلاصة الفصل :

الإعداد الجيد لمواجهة الأزمة سوف يقلل فرصة ظهورها وطالما أن هناك توقع لحدوث أزمات فيجب مشاركة المديرين في إعداد سيناريوهات لإدارة الأزمة وبذلك يكون الشعور بالتهديد والضغوطات قد قل ، كما يساعد المؤسسة على فهم الديناميكية الداخلية لها من خلال عملية اتخاذ القرارات الخاصة لتجنب التأثيرات السلبية والمشكلات من خلال قيادة إدارية قوية ، كما أن الإعداد الجيد يعمل على تحسين وإدارة الأزمات بطريقة فعالة من خلال تقليل تحريف المعلومات وتصميم قنوات اتصال أفضل ، مما يمكن المنظمات من تجنب الكثير من المشكلات التي قد تقود إلى الفشل .

فريد كورتل ، ادراة العلاقات العامة بين الادارة الاستراتيجية وادارة الأزمات ، القاهرة .2005.ص 202 ،

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذا البحث في الفصل الأول، سنحاول من خلال هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي لهذا الموضوع، حيث تم اختيار مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة لتكون محل للدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، هي كالتالي:

المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسة

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أهم المؤسسات في القطاع الاقتصادي الوطني المستدل عنها بمشوار تجربتها.

**المطلب الأول: تعريف مديرية توزيع الكهرباء الجلفة**

ان مديرية الجلفة هي مديرية تابعة لشركة سونلغاز توزيع الوسط S.D.C الموجود مقرها بالبلدية. كانت سونلغاز سابقا تابعة لمركز المدية، ثم استقلت عام 1977 وتعمل على تغطية كل قطاع الولاية، وفي جويلية سنة 2004 تغير شكلها التنظيمي مما أعطى حرية أكثر للمركز ليتحول إلى المديرية، الأمر الذي منح لهذه الأخيرة موقعا استراتيجي هام، فهي تقوم على ارضاء زبائنها عبر كامل تراب الولاية وتزويدهم بالطاقة الكهربائية والغازية في أحسن الظروف. في 2015.03.22 يبلغ عدد عمالها 349 عامل يتوزعون كالتالي 68 منفيدين، 205 متحكمين، 76 إطارات.

**مهامها:**

**أ. المهام التقنية:**

\* انجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لأهدافها.

\* تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد

\* الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

**ب. المهام التسييرية:**

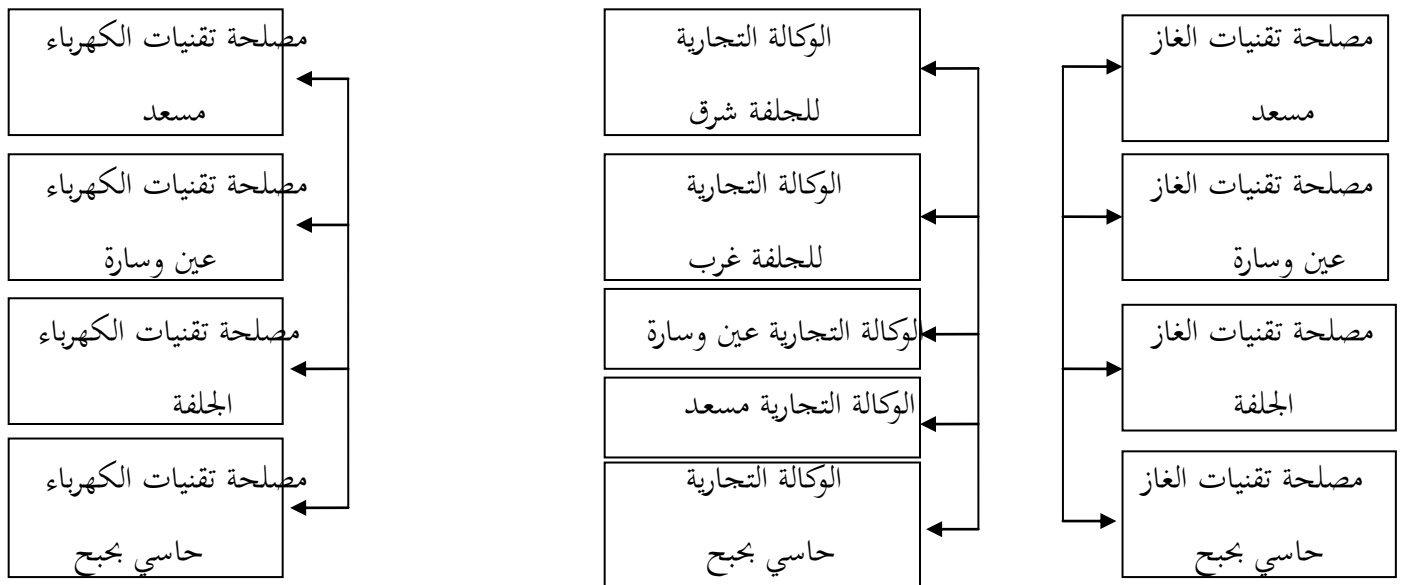
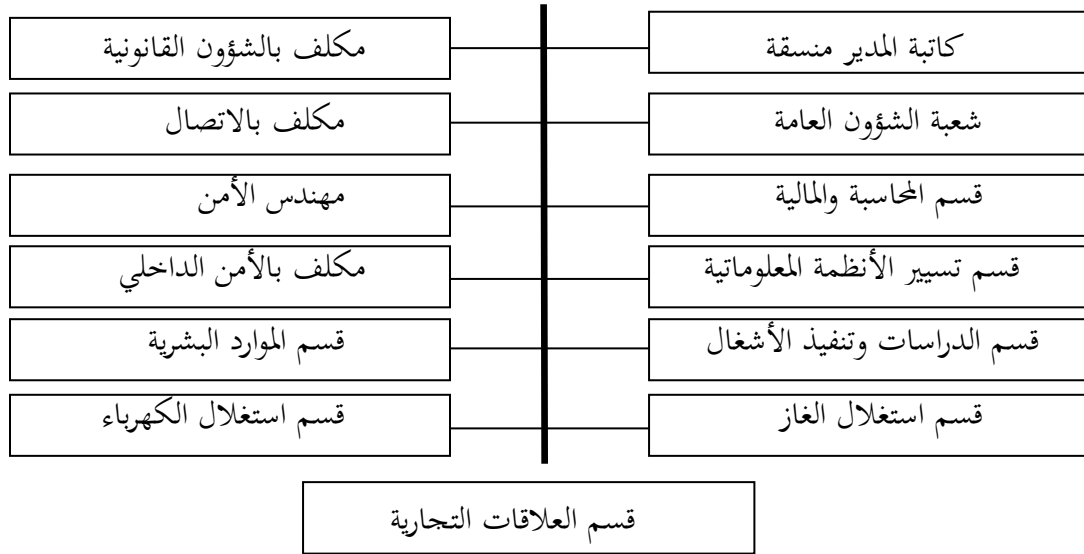
\* النتاج، النقل، التوزيع، وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحوى الخارج.

\* نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.

\* المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحوى الخارج.

\* خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر والخارج.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالجلفة. شكل: 06





### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

#### المطلب الأول: المنهج المستخدم

اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي ويعرف: "بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة (1)". وبالإضافة إلى ذلك فقد اعتمدنا أيضا على المنهج الإحصائي الذي من خلاله يمكننا تحويل المعطيات الكيفية إلى بيانات كمية قابلة للقياس .

كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة، وتوظيفه في دراسة حالة مديرية سونلغاز بالجلفة ويعرف هذا المنهج "دراسة متعمقة لنموذج واحد أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول إلى تعميمات ، إلى ما هو أوسع عن طريق دراسة نموذج مختار (2).

#### العينة:

تختلف طريقة اختيار العينة حسب طبيعة الموضوع ومكونات مجتمع الدراسة، وفي سبيل الحصول على إجابات موضوعية بعيدة عن التحيز فقد اخترنا أفراد العينة عشوائياً 50 إداري، أي حوالي 14 بالمائة من مجتمع الدراسة وقد أبدى أفراد العينة تجاوب كبير للموضوع ورغبة في الإجابة عن أسئلتنا.

#### المطلب الثاني: أدوات التحليل

إن أي دراسة علمية لا بد أن تعتمد في جمع وتصنيف وتحليل البيانات على مجموعة من الأدوات بغية الوصول إلى حقائق عملية صحيحة للمشكلة البحثية المطروحة، وبما أن لكل بحث فرضيات فإن طبيعة هذه الفرضيات تتحكم فالأدوات التي يتعين بها الباحث في الدراسة وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبيان والذي يعد أداة لجمع المعلومات من خلال استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة يتم صياغتها وترتيبها بطريقة منظمة، يقدمها الباحث الميداني للمبحوثين إما بالبريد أو يجري تسليمها باليد لكي يدونوا فيها إجاباتهم بأنفسهم أو يقوم هو بتدوينها نيابة عنهم تدويناً دقيقاً وقد تم توزيعها على ثلاث محاور رئيسية.

حلا الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، ب ط . الجزائر: دار العلوم للنشر، 2003 ، ص1

كل محور يعبر عن مضمون الفرضية المقترحة سابقا بالإضافة إلى محور يتعلق بالبيانات العامة والخاصة بالمبحوثين.

#### المحور الأول:

المميزات العامة لعينة الأفراد

#### المحور الثاني:

تمثل مرحلة التعلم طورا ثانويا في خطوات إدارة الأزمات.

#### المحور الثالث:

خصوصية الأزمة أن طابعها استعجالي مما يجعل مواجهتها عشوائية.

#### المحور الرابع:

للمورد البشري داخليا كان أو خارجي دور فعال في إدارة الأزمات.

#### المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

تضمنت هذه الاستمارة أربعة محاور سيتم تحليلها كما يلي:

#### المحور الأول: المميزات العامة لعينة الأفراد

#### الجدول رقم 1: توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
70%	35	ذكور
30%	15	إناث
100%	50	المجموع

#### الاستنتاج :

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن 70% من الموظفين في مديرية سونلغاز هم من جنس الذكور وذلك لطبيعة العمل بينما نسبة

30% المتبقية من الموظفين هم من جنس الإناث .

الجدول رقم 2 :توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة	التكرار	السن
%24	12	30-20
%50	25	40-31
%26	13	فوق 40
%100	50	المجموع

الاستنتاج :

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن 50% من نسبة الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 سنة و 26% منهم تتراوح أعمارهم فوق 40% أما نسبة 24% المتبقية تتراوح أعمارهم ما بين 26-30 سنة .

الجدول رقم 3 :توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
%80	72	مسؤول عن أسرة
%20	32	غير مسؤول

الاستنتاج :

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 72% من الموظفين مسؤولين عن أسرة أما نسبة 32% المتبقية غير مسؤولة عن أسرة .

الجدول رقم 4 : توزيع المبحوثين حسب المستوى

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
%00	00	ابتدائي
%00	00	متوسط
%30	15	ثانوي
%58	29	جامعي
%12	06	أخرى
%100	50	المجموع

الاستنتاج :

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 58% من الموظفين لديهم مستوى جامعي ونسبة 30% منهم لديهم مستوى ثانوي ونسبة 00% هم من مستوى متوسط وابتدائي أما نسبة 12% منهم هم من المستوى أخرى أي إطارات .

الجدول رقم 5 : توزيع المبحوثين حسب الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
22%	11	أقل من 5 سنوات
32%	16	5-10 سنوات
26%	13	11-15 سنة
02%	01	16-20 سنة
18%	09	أكثر من 21 سنة
100%	50	المجموع

الاستنتاج :

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 58% من الموظفين لديهم مستوى جامعي ونسبة 30% منهم لديهم مستوى ثانوي ونسبة 00% هم من مستوى متوسط وابتدائي أما نسبة 12% منهم هم من المستوى أخرى أي إطارات .

الجدول رقم 6: توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	الأقدمية
34%	17	أقل من 5 سنوات
34%	17	5-10 سنوات
16%	08	11-15 سنة
02%	01	16-20 سنة
14%	07	أكثر من 21 سنة
100%	50	المجموع

الاستنتاج :

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 34% من الموظفين لديهم من 5-10 سنوات أقدمية في العمل ونسبة 34% أخرى لها أقل من خمس سنوات عمل أما نسبة 16% لها من 11-15 سنوات عمل و 14% لها من 16-20 أقدمية وتبقى 14% لديهم أكثر من 21 سنة أقدمية في العمل .

المحور الثاني: تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى

تمثل مرحلة التعلم طورا ثانويا في خطوات إدارة الأزمات

الجدول رقم 7: نتائج الإجابة على السؤال رقم 7: هل هناك إدارة أزمات في المؤسسة؟

النسبة	التكرار	الإجابة
60%	30	نعم
40%	20	لا

الاستنتاج :

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن 60% من الموظفين في مديرية سونلغاز يؤكدون بوجود إدارة أزمات في المؤسسة بينما نسبة 40% المتبقية من الموظفين ليس لديهم علم .

الجدول رقم 8: نتائج الإجابة على السؤال 8 : هل يوجد لدى العمال توقع والاستعداد لمواجهة أزمة؟

النسبة	التكرار	الإجابة
40%	12	نعم
60%	18	لا
100%	30	المجموع

الاستنتاج :

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن نسبة 60% من الموظفين بالمؤسسة ليس لديهم توقع أو استعداد لمواجهة أزمة بينما نسبة 40% المتبقية تتوقع حدوث أزمة.

الجدول رقم 9: نتائج الإجابة على السؤال 9: هل توجد صعوبة لمهامك؟

النسبة	التكرار	الإجابة
80%	40	نعم
20%	10	لا
100%	50	المجموع

الاستنتاج :

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 80% من الموظفين يرون بأن هناك صعوبة في تأدية مهامهم ,ونسبة 20% المتبقية تقول أن هناك سهولة .

الجدول رقم 10 : نتائج الاجابة على السؤال 10 :هل عمالك صعب لدرجة تفكر في مغادرته؟

النسبة	التكرار	الإجابة
22%	11	نعم
48%	24	لا
30%	15	أحيانا
100%	50	المجموع

الاستنتاج :

نستنتج من خلال الجدول أن هناك نسبة 48% من الموظفين لا يريدون المغادرة بينما هناك نسبة 30% تقول أحيانا,ونسبة 22% تريد المغادرة وتعددت الأسباب التي ذكروها نذكر من بينها المخاطرة ,عدم الشعور بالاستقرار.....الخ

الجدول رقم 11 : نتائج الإجابة على السؤال 11:هل توجد القدرة والمهارة على التدخل الناجح في حالة أزمة؟

النسبة	التكرار	الإجابة
48%	24	نعم
52%	26	لا
100%	50	المجموع

الاستنتاج :

نلاحظ أن نسبة 52% من الموظفين لديهم القدرة والمهارة للتدخل في حالة أزمة بينما هناك 48% ليس لديهم القدرة على التدخل.

ملاحظة :

نلاحظ من خلال تحليل أجوبة الموظفين الخاصة بأسئلة الفرضية الأولى أنه في مديرية سونلغاز وفي مجال إدارة الأزمات توجد صعوبة في تأدية المهام الموكلة للعاملين رغم ذلك لا يفكرون في مغادرة العمل ولا يوجد الاستعداد اللازم لمواجهة الأزمات, وذلك راجع لأسباب كغياب عنصر التكوين و التعلم واستبعاد حدوث أزمة ومنه نستنتج أن سونلغاز ليس لها ثقافة التعامل مع الأزمات, مما يثبت صحة الفرضية الأولى.

المحور الثالث: تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية: خصوصية الأزمة أن طابعها استعجالي مما يجعل مواجهتها عشوائية.

الجدول رقم 12 : نتائج الاجابة على السؤال 12: ماهو شعورك أثناء تأدية مهام صعبة؟

النسبة	التكرار	الإجابة
04%	02	شعور بالراحة
46%	23	شعور بالقلق
38%	19	شعور بالخوف
12%	06	شعور آخر
100%	50	المجموع

الاستنتاج :

نستنتج من خلال الجدول أن نسبة 46% من الموظفين يشعرون أثناء تأدية مهامهم بالقلق, ونسبة 04% يشعرون براحة, ونسبة 38% منهم يشعرون بالخوف, أما 12% يشعرون بشعور آخر, حيث هناك من يشعر بمسؤولية وهناك من يشهر بعدم الاستقرار....

الجدول رقم 13 : نتائج الإجابة على السؤال 13: هل توجد برامج تدريبية للموظفين في مجال ادارة الأزمات ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
62%	31	نعم
38%	19	لا
100%	50	المجموع

الاستنتاج :

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62% من الموظفين يرون وجود برامج تدريبية للموظفين في مجال ادارة الأزمات أما 38% المتبقية يرون عدم وجود برامج تدريبية .

الجدول رقم 14: نتائج الإجابة على السؤال 14: هل هناك نظام اتصال فعال في المؤسسة؟

النسبة	التكرار	الإجابة
82%	41	نعم
18%	09	لا
100%	50	المجموع

الاستنتاج :

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 82% من الموظفين يرون وجود نظام اتصال فعال بالمؤسسة ,بينما نسبة 18% ترى أن نظام الاتصال غير فعال بالمؤسسة .

الجدول رقم 15: نتائج الإجابة على السؤال 15: هل هناك تناسب بين الواجبات الملقاة على عاتقك والسلطات المخولة

لك؟

النسبة	التكرار	الإجابة
78%	39	نعم
22%	11	لا
100%	05	المجموع

الاستنتاج :

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 78% من الموظفين يرون أن هناك تناسب بين الواجبات الملقاة على عاتقهم والسلطات المخولة لهم,بينما نسبة 22% المتبقية منهم يرون أنه لا يوجد تناسب.



الجدول رقم 16: الاجابة على السؤال 16: كيف ترى المهام الموكلة لك؟

النسبة	التكرار	الإجابة
88%	44	غامضة
12%	06	واضحة
100%	50	المجموع

الاستنتاج :

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 88% من الموظفين يرون أن أعمالهم غامضة, بينما نسبة 12% المتبقية من الموظفين يرونها واضحة.

الجدول رقم 17 : نتائج الاجابة على السؤال 17: كيف تقيم المؤسسة في هذا المجال؟

النسبة	التكرار	الإجابة
16%	08	جيد
62%	31	متوسط
22%	11	ضعيف
100%	50	المجموع

الاستنتاج :

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62% من الموظفين يقيمون المؤسسة بالمتوسطة, بينما 22% يصفونها بالضعيفة, أما 16% يصفون المؤسسة بالجيدة في مجال إدارة الأزمات .

الجدول رقم 18: نتائج الإجابة على السؤال 18: كيف ترى ظروف العمل بالمؤسسة هل هي مناسبة لإدارة أزمة ما؟

النسبة	التكرار	الإجابة
60%	30	مناسبة
40%	20	غير مناسبة
100%	50	المجموع

الاستنتاج :

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60% من الموظفين يرون أن ظروف العمل مناسبة, بينما نسبة 40% المتبقية يرون بأن ظروف العمل غير مناسبة .

ملاحظة :

نلاحظ من خلال تحليل أجوبة الموظفين الخاصة بأسئلة الفرضية الثانية أن الموظفين يرون صعوبة نوعا ما في تأدية مهامهم رغم توفر شروط العمل المناسبة فيهم كما يشعرون بالخوف والقلق وذلك لطبيعة عملهم وأغلب الموظفين يمثل العمل المطلوب منهم تحديا رغم صعوبته . أما المهام الموكلة لهم فهي غامضة كون الأزمة هي حدث مفاجئ وغير واضح المعالم, وكما تبين في تحليل الجداول أن تقييم الأفراد أو العاملين للمؤسسة أنها متوسطة , ومنه تثبت صحة الفرضية الثانية.

المحور الرابع:

تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة: للمورد البشري داخليا كان أو خارجي دور فعال وأساسي في إدارة الأزمة .

الجدول رقم 19: نتائج الإجابة على السؤال 19: هل لك الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات في حالة أزمة؟

النسبة	التكرار	الإجابة
44%	22	نعم
56%	28	لا
100%	50	المجموع

الاستنتاج :

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 44% من الموظفين لها الفرصة في اتخاذ القرارات والمشاركة فيها بينما نسبة 56% ليس لها الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات, حيث يرون أن السبب في ذلك هو عدم وجود الحق في ذلك بسبب المنصب الذي يشغلونه وكون القرارات في هذا المجال تتخذ من طرف مختصين.

الجدول رقم 20: نتائج الاجابة على السؤال 20: هل يمارس رئيس المؤسسة أسلوب المراقبة في مجال إدارة الأزمات؟

النسبة	التكرار	الإجابة
60%	30	نعم
40%	20	لا
100%	50	المجموع

الاستنتاج :

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن هناك نسبة 60% من الموظفين يرون أن رئيس المؤسسة يمارس أسلوب المراقبة و نسبة 20% المتبقية يرون أن مدير المؤسسة لا يمارس أسلوب المراقبة.

الجدول رقم 21: نتائج الاجابة على السؤال 20: كيف يتم تحديد مواصفات شاغل الوظيفة من هذا النوع؟

النسبة	التكرار	الإجابة
20%	07	أسلوب تقديري
11.42%	04	أسلوب احصائي
68.58%	24	الاثنان معا
100%	35	المجموع

الاستنتاج :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 68.58% من الموظفين يرون بأنه يتم تحديد مواصفات شاغل الوظيفة في المؤسسة عن طريق الأسلوب الإحصائي و الأسلوب التقديري. أما نسبة 20% ترى بأن التحديد يتم عن طريق الأسلوب التقديري فقط. ونسبة 11.42% ترى بأنه يتم عن طريق الأسلوب الإحصائي.

الجدول رقم 22: من يتخذ القرارات الخاصة بإدارة الأزمات ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
30%	09	مدير المؤسسة فقط
63.34%	19	مدير المؤسسة مع مسؤولين تنفيذيين
00%	00	مستشار خارجي
03.33%	01	لجنة مشتركة بين المدير ومستشارين خارجيين
03.33%	01	الإدارة العليا
100%	30	المجموع

الاستنتاج :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 63.34% من الموظفين يرون أن مدير المؤسسة بمشاركة المديرين التنفيذيين هم من يقومون بإصدار القرارات في حالة حدوث أزمة ما، بينما نسبة 30% ترى أن المدير هو الذي يصدر القرارات في هذه الحالة، ونسبة 3.33% يرون أن من يقوم بإصدار القرارات هم لجن مشتركة بين المدير ومستشارين خارجيين، أما نسبة 3.33% المتبقية فتري أن الإدارة العليا هي المشرفة على إصدار القرارات.

ملاحظة :

نلاحظ من خلال تحليل الأجوبة الخاصة بأسئلة الفرضية الثالثة بأن المورد البشري في مجال إدارة الأزمات موجود ولا يمكن التنازل عنه، وفي المديرية رقابة من طرف المدير بخصوص هذا المجال، ومدير المؤسسة وبالاشتراك مع مسؤولين تنفيذيين هم الذين يصدرون القرارات في حال حدوث أزمة .

ومنه يمكن القول أن للمورد البشري دور بارز وفعال فيما يخص إدارة الأزمة في المؤسسة وبالتالي تثبت صحة الفرضية الثالثة.

خلاصة واستنتاجات: يتضح من خلال الجداول السابقة أن :

\* توجد إدارة أزمات بالمؤسسة .

\* مدير المؤسسة مع مسؤولين تنفيذيين يصدرون القرارات في حال حدوث أزمة .

\* توجد صعوبة في أداء المهام المتعلقة بإدارة الأزمات .

\* لا توجد الفرصة للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات في مثل هذه الحالات.

\* يمكن تقييم المؤسسة بالمتوسطة في مجال إدارة الأزمات.

\* يمكن القول أن إدارة الأزمات في المراحل الأولى .

\* غياب ثقافة إدارة الأزمات من أهم المعوقات .

\* هناك نوع من الغموض في المهام الموكلة للموظفين بسبب طابعها النسبي.

كل أزمة تحمل في طياتها نجاحها وأسباب فشلها والبحث على النجاح الكامن في قلب الأزمة وتنميته واستثماره هو أساس إدارة الأزمات وربما كان السبب الهام في سوء إدارة الأزمات يرجع إلى مواجهة موقف سيئ بسلوكيات وتصرفات من المسؤولين تجعله أسوأ ، وبالرغم أن منع وقوع الأزمة هو أول مرحلة لمواجهتها إلا أن هذه المرحلة يتجاهلها الكثير من المديرين ويتقبلون الأزمات على أنها أمر لا مفر منه، وربما ينشئ هذا الاعتقاد بسبب خطأ شائع بين المديرين وهو أنهم يتحكمون في أمور منظماتهم وربما كان إنشغال المديرين بالمشكلات التسويقية أو الإنتاجية وغيرها فقد يجعلهم ذلك لا يميلون لإعطاء مزيد من الإهتمام للتخطيط للأزمات في المستقبل . هذا بالرغم من أن أي فرد في موقع السلطة والمسؤولية يجب أن يضع خطة لمواجهة وقوع أزمة من نوع ما في مجال عمله خاصة أنه لا مفر من الأزمات في مجال الأعمال ، فالعصر الذي نعيش فيه يتسم بازدياد عدد الأزمات وعليه فإن بقاء واستمرارية المؤسسات متعلق بقابلية العمل بصفة حكيمة ودكية ومنظمة وقت الأزمة التي لم تعد نادرة وإنما تمثل يوميات المؤسسة وإن الأزمات التي تحدث في المؤسسات ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة دون توقعها وكثيرا ما يقال أن الأزمة تحوي بداخلها بذور النجاح وجدور الفشل وحصاد النجاح الكامل هو جوهر إدارة الأزمة .

وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع توصلنا في الختام إلى جملة من النتائج التي تمثل ثمرة الدراسة وهي

كالتالي:

- . أن إدارة الأزمة يجب أن يتم من بعدين أساسيين هما إدارة أزمة من الداخل إلى الخارج وإدارتها من الخارج إلى الداخل أي لا يجب النظر إليها فقط في تسييرها وإدارتها من المستوى الداخلي للمؤسسة ولكن إلى المستوى الخارجي أيضا .
- . أن تكون المؤسسة مهيأة داخليا بالتعامل والاستجابة للأزمة بتداعياتها المختلفة .
- . وضع وإعداد خطط تسمح للمؤسسة التنبؤ و التحكم والاستجابة والتعلم في مواجهة الأزمات الممكنة .
- . المؤسسات في حالة أزمة ليس بإمكانها النهوض بنجاح إلا عندما يعرف مسيرها تسيير عدم التأكد والتحكم في التحولات المختلفة .
- . إن إدارة أزمة يتطلب فريق عمل مدرب تدريباً جيداً وغالباً يستدعي الأمر خبراء خارجيين بإعطاء الحلول . ضرورة وجود نظام بشكل جيد يتم تنفيذه لمواجهة الأزمات الطارئة وتقليل الخسائر .
- . أن إدارة الأزمات يجب أن تكون فرصة لاكتساب الخبرة والتعلم للمؤسسة وإن كان ذلك يظهر نوعاً من التناقض .
- . وفي ختام القول وللإيجاز فإن إدارة الأزمات في بلادنا هي في المراحل الأولى ولا يزال أمامنا الكثير من البحث والعمل والتغيير لذلك نتمنى أن تكون دراستنا نقطة إيجابية تساهم ولو بالقليل في هذا المجال .

### خلاصة الفصل:

إدارة الأزمات لها أولويات وأولى مهامها تكمن في إدارة عوامل السيطرة على المخاطر وتوازي مع إدارة الكيان بتعزيز قدرات ، قدرت حيث تقوم بتخطيط أو التنسيق والمساعدة على تنفيذ بعض الإجراءات الموكلة إلى الجهات والأجهزة المعنية بعمليات التدخل ، وعقب أن تتم عملية التعرف على نوع الأزمة ، مع وضع في الاعتبار أن إدارة المخاطر أو الأزمات هي النشاط الذي يعمل على دمج الاعتراف بالأزمات وتحليلها وتقييمها ، ووضع استراتيجيات لإدارتها لأغراض المنع والحد والتخفيف والوقاية من الأزمات باستخدام الموارد الإدارية والتقنية والتكنولوجية .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



خاص بالموظفين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجللفة حول موضوع ( إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية)

تحية طيبة تليق بمقامكم وبعد :

يشرفنا أن تقدموا لنا مساهمتكم في إنجاز هذا العمل وهذا لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية .

نرجوا من سيادتكم المحترمة الإجابة على الأسئلة الذي يتضمنها هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية وذلك للاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي ، علما أن نتائج هذا الاستبيان صمم لأغراض الفكر العلمي فقط وأن المعلومات التي سوف تدونها تحاط بالسرية التامة .

لكم منا جزيل الشكر والاحترام

إعداد الطالبتين :

. بشيري خديجة

. قابل فتيحة

الموسم الجامعي :

2017/2016



## الاستمارة

ضع علامة × على الاجابة المناسبة وأجب على الأسئلة المقترحة :

أولا : بيانات شخصية

1. الجنس ذكر  أنثى

2. حسب السن :

30-20 سنة

40.31 سنة

50-41 سنة

أكثر من 50 سنة

3 حسب المستوى العلمي :

إبتدائي  متوسط  ثانوي

جامعي  دراسات أخرى

4 الحالة الاجتماعية :

مسؤول عن أسرة  غير مسؤول عن أسرة

5 حسب الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة  من 16 إلى 20 سنة  أكثر من 21 سنة

ثانيا : بيانات تتعلق بموضوع الدراسة

1. هل هناك إدارة الأزمات في المؤسسة ؟ نعم  لا
2. هل يوجد لدى العمال بالمؤسسة توقع واستعداد لمواجهة أزمة ما؟ نعم  لا
3. هل تواجه صعوبة لمهامك؟ نعم  لا
4. هل يوجد فريق مختص بإدارة الأزمات ؟ نعم  لا
5. هل توجد القدرة والمهارة على التدخل الناجح في حالة أزمة ؟ نعم  لا
6. ماهو شعورك أثناء تأدية مهامك ؟  
الراحة  القلق  الخوف  شعور آخر
7. هل توجد برامج تدريبية للموظفين في مجال ادارة الأزمات ؟ نعم  لا
8. هل هناك نظام اتصال فعال في المؤسسة ؟ نعم  لا
9. كيف ترى المهام الموكلة لك ؟ واضحة  غامضة
10. كيف تقييم المؤسسة في هذا المجال ؟ حسن  متوسط  ضعيف
11. كيف تقييم ظروف العمل هل هي مناسبة لإدارة أزمة ما ؟ نعم  لا
12. هل لك الفرصة في المشاركة لإتخاذ القرارات في حالة أزمة ما ؟ نعم  لا
13. هل يمارس مدير المؤسسة أسلوب المراقبة في مجال إدارة الأزمات ؟ نعم  لا
14. من يقوم باتخاذ القرارات في حالة حدوث أزمة في المؤسسة ؟ مدير المؤسسة  المدير ومسؤولين تنفيذيين  مستشار خارجي   
المدير ومستشارين خارجيين  الإدارة العليا

محتوى الفهرس

الإهداء

تشكرات

مقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة الأزمات

10	تمهيد :
11	المبحث الأول : عموميات حول الأزمة
13	المطلب الأول : مفهوم الأزمة
15	المطلب الثاني : الخصائص الرئيسية للأزمة
17	المطلب الثالث : أساليب تقييم الأزمة
18	المبحث الثاني : أسباب . أنواع ومراحل الأزمة
19	المطلب الأول : أسباب الأزمة ودوافعها
22	المطلب الثاني : أنواع الأزمات
25	المطلب الثالث : مراحل تطور الأزمة
26	المبحث الثالث : متطلبات إدارة الأزمات
28	المطلب الأول : تعريف إدارة الأزمات
34	المطلب الثاني : الاجراءات التنفيذية لإدارة الأزمات
37	المطلب الثالث : أهداف وفوائد إدارة الأزمات
38	خلاصة الفصل

## الجانب النظري

### الفصل الثاني : ماهية المؤسسة الاقتصادية

39	تمهيد:
40	المبحث الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية
40	المطلب الأول : تعريف المؤسسة الاقتصادية
42	المطلب الثاني : النظرة التقليدية والحديثة المؤسسة الاقتصادية
44	المطلب الثالث : وظائف المؤسسة الاقتصادية
47	المبحث الثاني : آليات إدارة الأزمات المؤسسة الاقتصادية
47	المطلب الأول : قواعد وأسس التعامل مع الأزمات المؤسسة الاقتصادية
50	المطلب الثاني : عمليات إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية
54	المطلب الثالث : النظريات المستخدمة في إدارة الأزمات
57	المبحث الثالث : مقومات إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية
57	المطلب الأول : إتخاذ القرار في الأزمات
60	المطلب الثاني : نظام الاتصال ودوره في إدارة لأزمات
62	المطلب الثالث : المورد البشري ودوره في إدارة الأزمات
64	خلاصة الفصل

## الجانب التطبيقي

### الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

67	تمهيد:
68	المبحث الأول : الإطار النظري للمؤسسة
68	المطلب الأول : تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز
69	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز
70	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
70	المطلب الأول : المنهج المستخدم
70	المطلب الثاني : أدوات التحليل
72	المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات
84	الخاتمة:

الملاحق

قائمة المراجع

- أبو قحفة عبد السلام - الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات - دار الجامعة الجديدة للنشر - الإسكندرية. 2002-
- أحمد طرطار الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة . الجزائر . 1993 .
- أحمد طيبة . إدارة الأزمات . الطبعة الأولى . 2009 .
- الرهوان محمد حافظ - التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث - دار أبو محمد للطباعة بالهرم - القاهرة . 2002 - .
- إلهام بوغليطة . الاتصال واتخاذ القرارات . دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع . عمان . 2010 .
- توفيق عبد الرحمان - إدارة الأزمات والتخطيط لما قد يحدث - مركز الحرات المهنية للإدارة بيميك - الطبعة الثانية . 2004 -
- رجيب عبد الرحمان السيد - دور القيادة في اتخاذ القرارات لتخفيف الأزمات - مطبعة الإيمان . 2000 - .
- زايد منير عبوي . إدارة الأزمات . دار كنوز المعرفة . عمان . 2006 .
- سعاد نائف بنوطي . ادرة الأعمال الصغيرة دار وائل للنشر . عمان . 2005 .
- عمر صخري اقتصاد المؤسسة . ديوان المطبوعات الجامعية . الطبعة الثانية بالجزائر . 1993 .
- عبد الرزاق بن حبيب . اقتصاد وتسيير المؤسسة . ديوان المطبوعات الجامعية . 2000 .
- علي الشرقاوي . المشتريات وادرة المخازن . الدار الجامعية . بيروت . 1995 .
- فاروق السيد عثمان - التفاوض وإدارة الأزمات - دار الأمين - مصر . 2004 -
- فريد كورتل . الاتصال واتخاذ القرارات . دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع . عمان . 2010 .
- قدري علي عبد المجيد . اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات . دار الجامعة الجديدة . 2011 .
- مهنا محمد نصر - إدارة الأزمات - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية . 2004 -
- ماهر أحمد - إدارة الأزمات - دار الجامعة الإسكندرية . 2006 -
- محمد عبد السميع . الادارة الاستراتيجية في ادارة الأزمات . عمان 2010 .
- ناصر داداي عدوان . اقتصاد المؤسسة . دار المحمدية العامة العامة . الجزائر . 1982 .
- نعيم ابراهيم الظاهر . ادارة الأزمات . عمان . 2009 .

# الفصل الأول

## الإطار النظري لإدارة الأزمات

# الجانب النظري



# مقدمة

# فهرس المحتوى

# الجانب التطبيقي

# الفصل الثالث

## دراسة حالة

الشركة الوطنية لتوزيع  
الكهرباء والغاز بالجلفة

# الخاتمة

الملاحق

# قائمة المراجع

# الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي العام

للمؤسسة الاقتصادية



