



جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



## إدارة الازمات في ظل التسيير التوقعي

### في المؤسسة الجزائرية

(دراسة حالة بمقر مؤسسة توزيع الكمبرياء والغاز

- لولاية الجلفة - )

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم سياسية

تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د/ الكر محمد

إعداد الطالبة:

- شويطر زينب

الموسم الجامعي: 2016-2017



جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



## أثر الحروب الاتماثلية على الاستقرار الأمني في الشرق الأوسط (داعش-نموذجاً-)

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم سياسية

تخصص: تحليل السياسة الخارجية

إشراف الأستاذ:

د/ النعاس النوري

إعداد الطالبة:

شويطر زينب

لجنة المناقشة:

1- أ. حبيب ميهوبي ..... رئيساً

2- أ. النعاس النوري ..... مشرفاً ومقرراً

3- أ. اسامة معقافي ..... مناقشاً

الموسم الجامعي: 2016-2017



جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



**أثر الحروب الأثمائية على الاستقرار  
الأمني في الشرق الأوسط  
(داعش- نموذجا-)**

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم سياسية  
تخصص: تحليل السياسة الخارجية

إعداد الطالبة  
- حليلة عبد اللاوي

الموسم الجامعي: 2016-2017

# كلمة شكر

إن الحمد والشكر لله وحده كما ينبغي لجلال قدره وعظم سلطانه ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله

الشكر لكل من علمنا حرف او كلمة

الشكر للسيد عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية

الشكر لكل أساتذة قسم العلوم السياسية على رأسهم رئيس القسم

خالص الشكر والعرفان للدكتور الكر محمد على ما قدمه من اهتمام النصح والتوجيه في انجاز المذكرة

ولا انسى جزيل الشكر والامتنان للدكتور بلعايب بلقاسم على توجيهاته المفيدة

الشكر موصول أيضا لكل من ساندني من قريب او من بعيد الكثير او القليل بالدعاء او بالابتسامة

زينب

# الإهداء

## اهدي عملي المتواضع هذا

وَإخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا

أبي وأمي

الى كل من قاسموني دفيء العائلة اخواني واخوتي

الى صغيري زيد عبد النور

الى كل الأصدقاء الاوفياء واخص بالذكر هدروق محمد

كما لا أنسى حميدي هناء و جيدل مباركة

الى جميع الأساتذة الافاضل

وطلاب قسم العلوم السياسية



في بداية القرن الحادي والعشرين تجد نظم الإدارة نفسها سواء على مستوى منظمات الأعمال أو الأجهزة الحكومية مرغمة على تطوير أسلوبها ومناهجها، وذلك لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل في طياتها مخاطر لا حدود لها ، نتيجة الأزمات و الطوارئ المتفجرة والكوارث الطبيعية والتغيرات التقنية والبيئية و التحولات الإجتماعية، وكل ما يجري فوق هذا الكوكب مثل العولمة والتحول نحو إقتصاد السوق وتحرير التجارة والتنافس وتعد الإختيارات السياسية، وثورة المعلومات وتعدد الثقافات وإتساع الفجوة بين الشمال والجنوب كل ذلك يستلزم آليات جديدة في نظم التخطيط والتنبؤ بالإضافة إلى أشكال التنظيم و أساليب الإتصال وأدوات الرقابة وصنع القرار، لذلك فالأزمات تحدث بمختلف المؤسسات التي يستوجب عليها التنبؤ بوقوع المخاطر قبل وقوعها وقد لا تميز ولا تدرك وقوعها بتاتا، لتعرض بذلك الشركات في أي وقت من الأوقات لأزمات قد تكون بسيطة يمكن السيطرة عليها دون نتائج و أثار سلبية، وقد تكون معقدة تتطلب جهودا كبيرة لمعالجتها.

المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات التي تعاني من مشاكل وأزمات إدارية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وعليه فإن واقع الإدارة أو المؤسسة الجزائرية اليوم يوضح المشاكل والأزمات الخانقة التي حلت بها أيضا فالتحول نحو الإقتصادى السوق وسياسة الخصوصية وغلق المؤسسة العمومية الجزائرية، وكل هاته التحولات أدت إلى حدوث أزمات خانقة كالإضرابات والاختلاسات والإفلاس و الإشاعات المغرضة من المنافسين والتي لو لا حسن إدارتها وسلامة معالجتها لكانت سببا في تشويه سمعة هذه الشركات أوحى تهديد بقائها واستمراره، بما فيها سمعة وسلامة المؤسسة الجزائرية وهذا ما أدى بنا إلى اختيار هذا النمط من الدراسة والتي تم تقسمها إلى جانبين الجانب الأول النظري بحيث يحتوي على فصلين كل فصل يتضمن مجموعة من المباحث تطرقنا في الفصل الأول إلى الأسس النظرية العامة لعلم إدارة الأزمات ،احتياجات التعامل مع الأزمات والفصل الثاني كان التخطيط لإدارة الأزمات وكذلك احتوى على مجموعة من المباحث أيضا شمل المبحث الأول على ماهية التخطيط من حيث المفهوم النشأة العناصر اما المبحث الثاني تضمن عملية التخطيط لإدارة الأزمات اما الجانب الميداني للدراسة تضمن الإجراءات المنهجية المتبعة التي احتوت على ثلاث مباحث شمل المبحث الأول ماهية مؤسسة سونلغاز الجلفة والمبحث الثاني المنهج المتبع الذي تضمن الدراسة الاستطلاعية وعينة الحث ومجالات الدراسة والأدوات المستخدمة وفيما يخص المبحث الثالث تطرقنا فيه لعرض وتحليل الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوعنا وفي الأخير تم الخروج الاستنتاج العام والخاص والخاتمة

## 2)أسباب إختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى إختيار الموضوع قد تكون موضوعية، . واخرى ذاتية، إنصب إهتمامنا حول إختيار موضوع إدارة الأزمات في ظل التسيير التوقعي في المؤسسة الجزائرية، وذلك رغبة منا للبحث في هذا المجال الحيوي في مجال إدارة المؤسسات وإبراز مدى أهمية وضع إستراتيجيات وقائية يضع القائد المسير بمثابة المسؤول الأول عن تسيير المؤسسة الجزائرية ما زاد إسرارنا على إقتحام هذا المجال هو تفهم الأستاذ المشرف للفكرة والموافقة على العنوان.

## 2-1) أسباب موضوعية:

- أهمية الموضوع وطرحه للعديد من الأفكار الإستراتيجية التي تفيدنا في حياتنا ودراستنا.
- حداثة وقلة الدراسات حوله .
- محاولة معرفة أسباب الأزمات الإدارية و دور التسيير التوقعي بالنسبة لها.

## 2-2) أسباب ذاتية:

- الميل والرغبة الشديدة في هذا الموضوع ومعرفة الخلفيات والحقائق التي تدور حوله .
- نفور معظم الطلبة في معالجة مثل هذه المواضيع.
- محاولة معرفة إدارة الأزمات وأسبابها في المؤسسة الجزائرية.

## 3) أهمية البحث:

تستمد الدراسة أهميتها من التحديات التي تواجهها المؤسسة الجزائرية في الوقت الراهن والتي تفرض عليها التغيير وتبني المفاهيم والإستراتيجيات حديثة تتماشى مع عصر العولمة.

ولتحقيق ذلك لم تتوان تلك المؤسسات الجزائرية في إستحداث إستراتيجيات جديدة، كالتسيير التوافقي في المؤسسة ومدى فعاليته في حل الأزمات الإدارية بالمؤسسة، إلى جانب ذلك التمكن من إبراز دور صانع القرار بالمؤسسة في إختيار الحلول البديلة وتقدير التكلفة ومدى نجاحها في حل الأزمات الإدارية وتحقيق الأهداف التي تعتمد عليها المؤسسة.

## 4) أهداف البحث:

- دراسة الأزمات الإدارية و التعرف على البيئية التنظيمية و التسييرية للمؤسسة الجزائرية .
- الإطلاع على فوائد سير الأزمات ومعرفة مدى تأثيرها على المؤسسات.
- الرغبة في وصول المؤسسة الجزائرية إلى تسيير الأزمات الإدارية والتوقعات لحلها الأنسب أو تفاديها.
- إكتشاف الأزمات الإدارية وبيان مدى خطورتها في خصم إنعدام للتسيير الإستراتيجي .

## 5) ادبيات الدراسة :

إن قواعد البحث العلمي تفرض على الباحث التعمق في قراءة ما كتب في الموضوع، لأن ذلك يمكنه من تكوين فكرة عامة حول النظريات التي تهتم بدراسة موضوع البحث وبالتالي يؤدي إلى إمكانية التعرف على الإشكالية.

**5-1الدراسة الأولى :**علاء الدين عوض الطروانة<sup>1</sup> موضوعها: " تطوير نظام الإنذار المبكر لتوقع الأزمات الإقتصادية في الأردن"، وهي عبارة عن رسالة ماجستير مقدمة بكلية الدراسات العليا للجامعة الأردنية في أوت

<sup>1</sup>علاء الدين عوض الطروانة: تطور نماذج الإنذار المبكر لتوقع الأزمات الإقتصادية في الأردن، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا جامعة

2004، حيث تتمثل إشكالية هذا البحث في السؤال الآتي: هل من الممكن تحديد عدد من المؤشرات الريادية القادرة على التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها؟

فمن خلال عناصر الموضوع يرى صاحب البحث أن الإنعكاسات التي أفرزتها الأزمة المالية 1989، في الأردن تؤكد ضرورة بناء نظام مبكر قادر على التنبؤ باتجاهات التغيير في المؤشرات المالية والاقتصادية ومراقبة أدائها من خلال الوسائل الإحصائية للتنبؤ بوقوع الأزمات الاقتصادية في الأردن، وأن نظام الإنذار المبكر يمكن أن يحدد مصدر حدوث الأزمة.

**5-2 الدراسة الثانية:** هدير محمد<sup>1</sup> وموضوعها: "الإعلام والاتصال وإدارة الأزمات" دراسة وصفية تحليلية، وهي عبارة عن ماجستير مقدمة بكلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 2004 و2005 حيث تمثل إشكالية هذا البحث في السؤال الآتي:

إلى أي مدى يمكن الاعتماد على الاتصال بالتقنيات الحديثة في إدارة الأزمة وما هو دور الاتصال في حل الأزمة؟

هذه الدراسة لا تحتوي على فرضيات لأنها دراسة تحليلية وصفية ركزت على جانب ودور الاتصال والإعلام في إدارة الأزمات ودون مراعاة وإعطاء الأهمية للتسيير التوقعي للأزمة، والتنبؤ بها حتى وإن كانت أزمات تخص الإعلام والاتصال بينما تناولت دراستنا إدارة الأزمات في ظل التسيير التوقعي في المؤسسة الجزائرية بصورة أشمل الجانبين النظري والتطبيقي وبالإضافة إلى أثار الأزمة الإدارية على الموارد البشرية في التنظيم لأن هذه الدراسة هي محاولة التقرب من فكرة الأزمة من حيث المفهوم والتأصيل العلمي، والإحاطة بكل ما يتعلق بالأزمة وإختلافها من علم لآخر ومن ثم البحث في خلفيات الأزمة ومعرفة أسبابها حتى يكون لنا تصور في إعداد خطة لمواجهة الأزمة وحلها، إضافة إلى إستخدام التقنيات الحديثة للاتصال وإدارة الأزمة، تفيد هذه الدراسة في التعرف على مفهوم الأزمة والتخطيط لإدارتها وكذلك التعرف على كيفية إختيار أعضاء فريق الأزمة، إلا أن الباحث لم يتطرق في هذه الدراسة

إلى الجانب الميداني فكان تبريره أنها دراسة وضعية تحليلية، وبالرغم من هذا كان لابد من الدراسة الميدانية كي يتضح هذا الموضوع بشكل افضل

1 هدير محمد: الإعلام والاتصال وإدارة الأزمات، رسالة ماجستير، قسم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2004، 2005.

إن الباحث كان ذكيا في إستخدامه لمناهج الأزمات في مختلف المناهج كالمنهج الوصفي التحليلي، المنهج البيئي، منهج دراسة الحالة، منهج الدراسة المقارنة منهج الدراسات المتكاملة، هذا يعتبر شيء إيجابي لكن الشيء السلبي لم يبين كيف إستعمل هذه المناهج، فرأى بأن الطرق لهذه المناهج في الحقيقة ركز على المنهج الوصفي التحليلي فقط (1)

**3-5) الدراسة الثالثة :** دراسة فهد احمد الشعلان إدارة الأزمات تتناول هاته الدراسة مفهوم الأزمة وتعريفها والفرق بينها وبين الكارثة وأنواع الأزمات والكوارث والسمات التي تربط بينها وتطور الازمات وأساليب مواجهتها فضلا عن التعرف لدور المعلومات والاتصالات اثناء الازمات والكوارث كما تتضمن الدراسة بعض الأمثلة والنماذج مثل ازمة الصواريخ الكوبية الإضافة الى النظرية السعودية

**6) الإشكالية:**

إن الكثير من المؤسسات الجزائرية لا تكاد تخلو من المشاكل والأخطار التي قد تحل بها أثناء مسيرتها لتسييري فنظم الإدارة تجد نفسها سواء على مستوى منظمات الأعمال أو الأجهزة الحكومية مرغمة على تطوير أساليبها ومناهجها لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل مخاطر لا حدود لها، نتيجة للأزمات و الكوارث الطبيعية وتغيرات البيئية التنظيمية وبالإضافة لذلك نجد أن بعض المؤسسات تلجأ إلى حل تلك الأخطار والمشاكل في مختلف المصالح والدوائر والبعض الآخر يعمل بالأخص مدراء المؤسسات إلى عدم الإهتمام بأزمات ومشاكل مؤسساتهم، فبالنسبة لهم عبارة عن مشاكل عابرة، لا مجال لمعالجتها وإيجاد الحل الأنسب لها.

لقد إختلفت الأزمات، وإشتدت من حدة خطورتها نتيجة للتهديدات الداخلية والخارجية للمؤسسات، وهي مرتبطة في ذلك بالماضي ومعطيات واقع المؤسسة الجزائرية الذي يخلو من التحديات التي تفرضها الأزمات الإدارية، لذلك فإن الإدارة قد تعاني من أزمات مختلفة في لحظة واحدة وفي زمن معين هذا الذي يحدث خلال أدائها للأنشطة الإدارية في تسييرها، وهذا ما يتطلب آليات جديدة في نظم التخطيط وأساليب الرقابة وصنع القرار الإداري والتنبؤ المستقبلي للأزمات التي تحدث في مختلف المؤسسات التي قد تكون متوقعة أو غير متوقعة وعليه فمدراء المؤسسات يستعملون التسيير التوقعي لمواجهة الأزمات المستقبلية نظرا لإهتمامهم بالتغيرات الطارئة المفاجئة لمعرفة المستقبل

(1). هدير محمد: نفس المرجع السابق، ص112، ص113 .

كما أن البعض الآخر من المدراء يفتقدون إلى النظرة المستقبلية للتسيير التوقعي وتبلور الإشكالية التي يحاول هذا البحث الإجابة عليها والتي يمكن صياغتها على النحو الآتي :

- كيف يساهم التخطيط لإدارة الأزمات في تفادي وقوع الأزمات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في الجلفة؟ من خلال التساؤل نستمد السؤالين الفرعيين الآتيين :

س1: هل للتخطيط دور في مواجهة الأزمات؟

س2: هل تتوقف إدارة الأزمة على فعالية القيادة الإدارية ؟

### 7) الفرضيات:

7-1 ) الفرضية العامة : نجاح التخطيط مرتط بتنمية القيادة الإدارية على التفكير الشامل المتكامل

7-2) الفرضيات الجزئية: بناء على التساؤلات سابقة الذكر نستخرج الفرضيات الآتية:

ف1 : فعالية التسيير التوقعي يؤدي إلى تفادي وقوع الأزمة في المؤسسة .

ف2: كلما زادت فعالية القيادة في إدارة الأزمات كلما قلت حدتها.

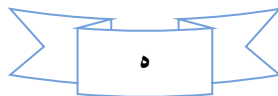
### 8) تحديد المفاهيم:

يلجأ الباحث إلى تحديد المفاهيم وإستعمالها في البحث، وذلك للإستعانة ببعض المصطلحات التي يمكن تأويلها وإعطائها بصورة واضحة قد تكون مختلفة وذلك تبعاً للتفكير المختلف للقراء.

**1) مفهوم الأزمة:** نجد إختلاف كبير في تحديد مفهوم الأزمة فهناك من يعتبرها مشكلة وهي الأكثر إلتصاقاً بالأزمات وقد ينجم عنها أزمة ولكنها لا تكون هي أزمة في حد ذاتها، فالكارثة تعبر عن حالة مدمرة حديث فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو كلاهما معاً مثلاً: زلازل، براكين، فيضانات.....

الأزمة هي المشكلة لم يتخذ الإجراء السليم لحلها في الوقت المناسب مما أدى إلى تفاقمها، وإستحالة حلها مما يؤدي إلى حدوث الأزمة والمدير لا بد أن يحسن إدارة الأزمة. (1)

الأزمة هي حدث خطير قد يحل على المؤسسات نتيجة لمجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى تفاقمها وتزيد من حدتها وبالتالي الأزمة تعيق الكيان الإداري على تحقيق أهدافه وغاياته سياسته الإستراتيجية.



وهناك من يعرفها على أنها الصراع الذي يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة هدف تحطيم بعضها كلياً أو جزئياً، والإنتهاء بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم، وهناك من يعرفها على أنها النزاع الذي يعبر عن تعارض في الحقوق القانونية p.Spute<sup>(1)</sup> وهو ليس أزمة في حد ذاتها ولكنه قد يؤدي إلى أزمة وهناك من يقول بأنها حادث أي شيء فجائي تم بشكل سريع وإنقض أثره فور إنتهائه وقد تنجم عنه أزمة لكنها لا تمثله إنما تكون فقط إحدى نتائجه<sup>(2)</sup>.

**(2) مفهوم إدارة الأزمة :** تعني كيفية التغلب عليها و التحكم في ضبطها ومسارها وإتجاهاتها وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها<sup>(3)</sup>.

إن إدارة الأزمة يتطلب من المديرين ضرورة التفكير في ما لا يمكن التفكير فيه وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه، فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني عملية التقدير والإعداد المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحها أو بقائها في السوق أو في القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة. (4)

وذلك يقوم على إستغلال الوقت لأن إدارة الأزمات العلمية تقوم على الوقت هذا الذي يؤدي بالإدارة أو المؤسسة بالتغلب عليها والتحكم في إيجابياتها وسلبياتها وبالتالي الإستفادة من إيجابياته.

**(3) مفهوم إدارة بالأزمات:** تقوم على إفتعال الأزمة وإيجادها وسيلة لتحقيق أهداف معينة لصانع الأزمة وتكون نتيجة الإرتجال وسياسة رد الفعل وغياب المنهج العلمي في ظل ظروف عدم التأكيد، كما تكون نتيجة لتهميش القضايا والموقف وتغييب المستقبل والإعتماد على أسلوب الإدارة يوم بيوم.

**4- مفهوم التسيير التوقعي (DEEINION):** من أجل تمكين المؤسسة لوضع الوقت اللازم لأشخاص ممتلكين: "المعرفة التجربة، الكفاءة، القدرة"، والدافع اللازم من أجل المقدرة والرغبة في ممارسة النشاطات والوظائف وتقبل المسؤوليات وتوضيح الضروريات في كل وقت وعلى الدوام في تطور المؤسسة .

ونحن نؤكد على وجه الخصوص على مصطلح "الرغبة" التي تطبق على التسيير التوقعي من أجل التخلص من المسؤولية المؤسسة مع وجوب التأثير ليس فقط من الكفاءات لكن بالموازات، مع الأفعال ذات طبيعة مختلفة بما يخص الدوافع.

أما تعريفنا الإجرائي فإن التسيير التوقعي هو بمثابة الإحتياط الذي تضعه المؤسسة من أجل ممارسة مختلف وظائفها ونشاطاتها من أجل توضيح الضروريات التي تحتاج إليها المؤسسة .

(1) سيد عليوة: إدارة الأزمات في المستشفيات، أترك للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، 2000، ص15

(2) السيد عليوة : إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ، دار الأمين، القاهرة، طبعة أولى ، 2003 ، ص80

(3) عبد السلام أبو قحف: نفس المرجع السابق، ص 382، ص383

(4) سيد عليوة: مرجع ساق، ص15

كأن تضع إحتياط في مجال الوظائف الشاغرة لموظفين الذين سيحالون على التقاعد إضافة إلى وضع خطط بعيدة المدى أو في المدى الطويل، مثلا: على 5 سنوات فالمؤسسة هنا تقوم بتوفير مختلف الإحتياجات وفقا لهذا الزمن هذه الإحتياجات تتمثل مثلا: التكاليف، الموارد البشرية المختلفة .....

كما تقوم على إفتعال الأزمات وإيجادها وسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة كما أنها علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة في الآخريين فلكل أزمة هدف يتعين أن تصل إليه.

أما تعريفنا الإجرائي: فإن الإدارة بالأزمات هي علم صناعة الأزمة بمختلف طرق التمويه الذي يرمي صانعها لتحقيق غايات وأهدافه الخاصة وذلك بغرض التحكم والسيطرة، سواء كان ذلك على مستوى التنظيم الإداري أو على مستوى الدول الكبرى في سياستها، الغرض منها صناعة الأزمات على مختلف الدول أو على مستوى المنظمات.

**5) مفهوم التخطيط:** يتم التخطيط قبل التنفيذ في نشاط تنظيمي وحلال وضع الأهداف في العملية التخطيط ويتم تحديد الإجراءات الواجب إتخاذها لتحقيق هذه الأهداف، ويتم تخصيص الموارد الضرورية لمساندة هذه الإجراءات وبالرغم من حدوث التخطيط على كافة مستويات الشركة، ويقوم التخطيط بشكل رئيسي على وضع المعلومات التنبؤية في المستقبل.(2)

كما يعرف على أنه الإستخدام الأمثل والفعال للأفراد بما يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسات فهي، وسيلة لضمان للحصول على الموارد البشرية ويتناول التنبؤ بمستقبل الإحتياجات العمالية أو المحيطة التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة وبالإعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة.

أما تعريفنا الإجرائي: فالتخطيط هو الأساس الذي تسير عليها كل المؤسسات، فالتخطيط يقوم بوضع وتحديد الإجراءات الأهداف الواجب العمل بها على مختلف مستويات المؤسسة.

كما أنه يعمل على التنبؤ بالمستقبل من حاجيات ومعلومات، والأفراد بما يخدم مصلحة المؤسسة والأفراد العاملين.

**6- مفهوم التوقع Prevision:** يعتمد التوقع على النموذج الناتج على عملية التقدير، بالتالي فإن التوقع يعني الحصول على المستويات المستقبلية للظاهرة المدروسة، ذلك يتم بإحلال مفترضة محل المتغيرات التفسيرية في النموذج ثم حساب قيمة الظاهرة في الفترة المستقبلية وعادة ما تعطى هذه القيمة في شكل قيمة وسطى ضمن مجال معين.

(2) جمال الدين لعويصات: الإدارة وعملية إتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، دون طبعة، ص66

لهذا فإن التوقع لا يهتم بمعرفة التطورات الطارئة التي قد تحدث للظاهرة المدروسة في الفترة المستقبلية، كما أن التوقع لا يهتم سوى بتطور الظواهر القابلة للقياس والتكميم. (1)

أما تعريفنا الإجرائي: إن التوقع هو الذي يعتمد على دراسة المستقبل من خلال إسقاط الماضي على هذا المستقبل، كما أن التوقع يختلف عن التنبؤ كونه يعتمد على دراسة الظواهر في حاضرها، ولا يهتم بمعرفة الطوارئ التي تحدث في الحين، كما أن التوقع لا يهتم سوى بتطور الظواهر القابلة للقياس والتكتم مثل حجم المبيعات، عدد السكان.....

**7- مفهوم التنبؤ:** يختلف التنبؤ عن التوقع بكون التنبؤ يهتم بالتغيرات الطارئة وبالظواهر الإقتصادية والاجتماعية المعقدة، مثل إختيار دولة معينة لإكتشاف مصدر جديد للطاقة.

إن طبيعة التنبؤ تجعله لا يعتمد على بناء النماذج الرياضية فعملية التنبؤ تعتمد على الخبرة الهائلة والمعرفة العلمية و العلمية في مجال الظاهرة المدروسة مما يجعل موضوع التنبؤ هو أقرب من الفن إلى العلم. (2) فهو عملية عرض حالي للمعلومات المستقبلية بإستخدام مشاهد تاريخية. فإذا كان التخطيط هو حل واع وهادف يرمي إلى إحداث تغيرات معينة في مسار الظاهرة عن مسارها العضوي فإن التوقع والتنبؤ يختص في إنجاز معرفة معينة حول المستقبل.

أما تعريفنا الإجرائي: فإن التنبؤ يختلف عن التوقع كونه يهتم بدراسة الظواهر كيفية ويدرسها أيضا في حالة الطوارئ والمفاجآت، كما أنه لا يعتمد على الدراسات الرياضية الكمية، فعملية التنبؤ تعتمد على الخبرة والمعرفة العلمية وعليه فالتنبؤ يعتمد على أسلوب في يتخذه مختلف العاملين في الكيان الإداري للمؤسسة.

(1) أنجز طبعة على مطابع: ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون الجزائر، دون طبعة، دون سنة، ص11. ص12

- (2) مولود حشمان : نماذج وتقنيات التنبؤ القصير المدى، ديوان المطبوعات الجامعية، دون مكان، دون طبعة، 1998، ص16.
- (3) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة 1، 2002، ص83

الفصل الاول

إدارة الأزمات

تمهيد الفصل

المبحث الاول: الأسس النظرية العامة لعلم إدارة الازمات

المطلب الاول: مفهوم الازمة تعريفها و خصائصها

المطلب الثاني: أسباب نشوء الازمات و أنواعها

المطلب الثالث: إدارة الأزمة والإدارة بالازمات

المطلب الرابع: مناهج تشخيص الأزمة

المبحث الثاني: إحتياجات التعامل مع الأزمات

المطلب الأول: مبادئ و أسس التعامل معها

المطلب الثاني: خطوات التعامل مع الأزمات

المطلب الثالث: المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات

## المبحث الأول: الأسس النظرية العامة لعلم ادارة الازمات

### تمهيد:

موضوع الأزمات، موضوع قديم وجديد في آن واحد، فبدايته هي بداية الخليقة قال تعالى: "لقد خلقنا الإنسان في كبد"، أي في تعب و شدة يكابد مصائب الدنيا وشدائد الآخرة. فمنذ فجر التاريخ و الإنسان يعيش في سلسلة لا متناهية من الأزمات و الكوارث، ومع تطور و كثرة المستحدثات التكنولوجية مازال الإنسان مأزوما و مازلنا نعيش في عالم الأزمات. فلقد تعاظم مفهوم الأزمة اليوم في حدود القرية الالكترونية التي نعيشها، بحيث لم يعد هناك أي كيان إداري بمنأى عن تأثيرات الأحداث داخل هذا العالم فأى أزمة تحدث فيه تشكل بتأثيراتها المختلفة عوامل ضغط و تأثير على كافة الكيانات الإدارية الأخرى، مع اختلاف في درجة الشدة و القوة من دولة إلى أخرى.

وعلى الرغم من أهمية علم إدارة الأزمات و الكوارث إلا أن الباحثين لم ينتبهوا إلى أهميته إلا في العصر الحديث نتيجة تعدد الأزمات وارتفاع الأصوات المنادية باتخاذ الإجراءات السريعة الفورية لمواجهة الآثار المدمرة للأحداث المفاجأة.

و مما أضعف الاهتمام بهذا العلم لكونه يتعلق بظاهرة افتراضية لا يدركون متى و أين ستحدث؟ وعدم القدرة على التنبؤ بحجمها و أبعادها التدميرية .

فعلم إدارة الأزمات، وهو علم إدارة توازنات القوى، ورصد حركتها واتجاهاتها وهو علم مؤسس على مجموعة من الأسس و المبادئ و المفاهيم مما جعله علما مختلفا في أساليبه و تطبيقاته عن العلوم الإدارية الأخرى. ويهدف إلى التحكم في الأحداث المفاجئة و التعامل معها و مواجهة آثارها . كما أنه علم يقوم على الدراسة و البحث و التجارب المستعارة واستخدام المعلومات كأساس للقرار الصائب.

وقد قسمنا هذا الفصل الى مبحثين : المبحث الاول بعنوان الأسس النظرية العامة لعلم ادارة الازمات أما المبحث الثاني فهو بعنوان إحتياجات التعامل مع الأزمات

### المطلب الأول: مفهوم الأزمة تعريفها وخصائصها:

على الرغم من تعدد المؤلفات حول الحوادث التاريخية للأزمات المختلفة التي صادفت البشرية خلال القرون الماضية إلا أن الإسهام النظري العلمي من أجل تأسيس نظرية متكاملة لعلم إدارة الأزمات مازال محدودا حتى اليوم، فتفسير الأزمات وبحث جوانبها أمر شاق صعب، وتكمن الصعوبة في شمولية طبيعتها و اتساع نطاق استعمالها لتشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية في كافة مجالات التعامل وعلى تعدد

مستوياته... حتى يكاد يكون من المتعذر، إن لم يكن من المستحيل، إيجاد مصطلح يضارع مصطلح "الأزمة" في إثراء إمكاناته و اتساع مجالات استخدامه.

فالأزمة الحديثة في عالمنا المعاصر غامضة وان أضحت في أسبابها و جوانبها ومناخها المحيط، فلا يزال مكوّنها الرئيس الغموض الذي يكتنف هذه الجوانب، ولا تزال محاولات كشف أسرار هذا الغموض مستمرة، ومن ثم فإنه قد يكون من المفيد تحديد المفهوم و المقصود بالأزمة.

### مفهوم الأزمة:

على الرغم من كثرة تداول مصطلح الأزمة في العقد الأخير من القرن العشرين نتيجة لتغيرات البيئة التي تعمل في ظلها المؤسسات الإنتاجية و الخدماتية و التي تتميز بالتغيرات السريعة و المتلاحقة التي قد تؤدي إلى حدوث أزمات تعرض استخدام عمليات فعالة لمواجهةها للحد من نتائجها (آثارها).

إلا أنه يصعب تحديد مفهوم الأزمة نتيجة شمولية طبيعتها و اتساع استعمالها و اختلاف الاستخدام و السياق المطلق من قبل الكتاب و الباحثين<sup>1</sup>

### ثانيا تعريف الازمة

الواقع أن هناك تعريفا عديدة لكلمة "الأزمة" لغويا وكذلك اصطلاحا مما جعلها تستخدم في كافة المجالات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و العسكرية و الأمنية و غيرها كما يشيع استخدامها بين كافة الفئات، وفيما يلي نستعرض بعضا منها<sup>2</sup>:

1- حالة خطيرة وحاسمة أو نقطة تحول.

2- أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية أو العالمية و التي يوشك أن يحدث فيها

تغيير حاسم.

3- تغيير فجائي في مرض مزمن إما للتحسن أو التدهور.

<sup>1</sup> ولاء علي محمود، دور المفاوضات في إدارة الازمات الدولية، الطبعة الاولى، مصر العربية للنشر والتوزيع، مصر القاهرة، 2011، ص 110

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الازمات المداخل - المفاهيم - العمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان،

## الأزمة اصطلاحاً:

بالرغم من تعدد تعريفات الأزمة من قبل العديد من الكتاب و الباحثين وذلك بتعدد خلفياتهم ومشاريهم و الزاوية التي ينظرون منها إلى كلمة الأزمة، إلا أن هناك تشابهاً كبيراً بين هذه التعريفات حول مدلول الأزمة وما يعنيه هذا المصطلح ونورد فيما يلي بعضاً من هذه التعريفات:

الأزمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية و غالباً ما تكون بفعل الإنسان<sup>1</sup>

-الأزمة بمعناها العام و المجرد هي تلك النقطة الحرجة و اللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها، إما إلى الأفضل و إما إلى الأسوأ الحياة أو الموت، الحرب أو السلم، لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها، فهي كل حالة أو أمر مهما كان موضوعه و مجاله لا يستطيع صاحبه أو أطرافه وضع حد لاشتداده و تطوره إلى الأسوأ<sup>2</sup>.

-الأزمة هي عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام .

الأزمة هي حدث مفاجئ يهدد المصلحة القومية، وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت و قلة الإمكانيات، ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة

- كما تعرف على أنها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.

-الأزمة الدولية هي موقف ينشأ من احتدام لصراع شامل طويل و ممتد بين دولتين أو أكثر و قد يتخللها لجوء الأطراف إلى استخدام القوة العسكرية كما ينتهي هذا الموقف إلى إفراز نتائج مهمة تؤثر في النظام الدولي الفرعي القائم.

ويلاحظ من استعراض هذه التعريفات أن هناك عناصر مشتركة بينها تشكل ملامح الأزمات وهي:

أ-وجود خلل و توتر في العلاقات

ب-الحاجة إلى اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص22

<sup>2</sup> السيد سعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات و الكوارث، دار العلوم للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2006، ص31

ج- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة

د- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.

تعريف المشكلة و الفرق بينها و بين الأزمة

يرى الدكتور عبد الوهاب محمد كامل في كتابه (إدارة الأزمات المدرسية).

أن المشكلة تعرف بأنها عائقا أو مانعا يحول بين الفرد و الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وبعبارة أخرى فإن المشكلة عبارة عن تعارض في النتائج أو نقص الأدلة، وتؤدي المشكلة إلى حالة انعدام التوازن مما يؤدي إلى إعاقة عملية التفكير، فالعلاقة بين المشكلة و التفكير علاقة ذات اتجاه أحادي تبدأ بالمشكلة وتنتهي بالتفكير، و العلاقة بين المشكلة و الأزمة علاقة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة و لكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها.

و عليه يمكن القول: بأن المشكلة أخف حدة من الأزمة و يمكن حلها بأيسر الطرق و أسهلها، ولا تتطلب جهودا كبيرة من أجل حلها، وقد يؤدي حلها إلى تجنب وقوع الأزمة، فهي كالشرارة إن تم إطفائها تم إطفاء النار، وان تم إهمالها اشتعلت النار وحلت الكارثة، وحل المشكلة يجب أن يكون نهائيا و نافذ المفعول و مستمرا حتى لا تتحول تلك المشكلة إلى أزمة .

**تعريف الكارثة و الفرق بينها و بين الأزمة:**

يخلط البعض بين الكارثة و الأمة، فرغم اتفاقهما في كون كل منهما موقفا مفاجئا إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على مصالح الدولة، و قد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعي، و الكارثة ليست في حد ذاتها أزمة و إنما قد تنجم الأزمة من حدوث كارثة طبيعية كالبراكين و الزلازل و الأعاصير و ذلك حينما يكشف حدوث ج الكارثة عن وجود بعض الأزمات التي كانت قائمة بالفعل في المجتمع قبل وقوع الكارثة إلا أنها كانت في حالة سكون ساعد عليها انتشار ظواهر الفساد الإداري.

و عليه فإن بعض الكوارث تبرز لنا الأزمات في الظل إما بسبب تجاهل أو تهاون أو عدم المصادقية في المتابعة و الإشراف تحت ما يسمى بسياسة (غض الطرف) ولعل ما حدث في إحدى مدارس البنات في إحدى الدول العربية قبل سنوات من حريق أدى إلى وفاة و إصابة المئات من الطالبات يعتبر كارثة، و الأزمة التي ظهرت من وراء هذه الكارثة هي أزمة المباني المستأجرة و أزمة توافر وسائل الأمن و السلامة في تلك المباني<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص20

## خصائص الأزمة:

- 1- التعقيد و التشابك و التداخل: في عناصرها و أسبابها وقوى المصالح المؤيدة و المعارضة لها وهناك ضبابية في الأطراف و المسببات لا تتجلى إلا بعد مرور الوقت لكن عند وقوع لازمة تكون الأمور في غاية التعقيد و التشابك ويصعب تمييزها<sup>1</sup>.
- 2- المفاجأة: في حدوثها واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات و الأفراد، حتى ولو كانت متوقعة فمن الممكن:

  - المفاجأة في المكان: وتعني مفاجأة من حيث لا يحتسب، فعلى المستوى السياسي قد يكون اتخاذ القرار بقطع العلاقات مع دولة ما يحقق مصالح معينة في مكان آخر وحدوث أشياء غير متوقعة.
  - لم يتم توقع حدوث الأمر إطلاقاً من حيث المبدأ، وهذا دليل على سوء التخطيط أو عدمه.
  - لم يتم توقع حجم آثاره، أي حدوث أزمة متوقعة لكن آثار هذه الأزمة أكبر بكثير مما تم التنبؤ به، والاستعداد له ليس بمستوى هذا الحدث الذي أفر آثارا كبيرة.
  - لم يتم توقع توقيت "المفاجأة في الزمان" وهو عامل الوقت الذي لم يتوقع وبجيت يشكل التوقيت ضغطا كبيرا عليه أو جرى في وقت مخالف لتوقعه على نحو يؤثر على إجراء العمل.
  - لم يتم تجهيز الاستعدادات لمواجهة: إما للأسباب السابقة أو لأسباب تتعلق بعدم الجاهزية لضعف التخطيط و التنبؤ المسبق.

- 3- وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري، و متخذ القرار فيه لإملاء إرادتها سواء في شكل ضغوط نفسية، أو مادية، أو اجتماعية، أو إنسانية.
- 4- إن مصدر الخطر أو الأزمة يشكل تهديدا أساسيا لمصالح الكيان الإداري واستمراره في آدائه الوظيفي، ولأهدافه، ولأمنه ولاستقراره، ويمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة.
- 5- أن مواجهتها تستوجب خروجاً من الأنماط التنظيمية المألوفة واستخدام وسائل غير عادية، بل و الاستعانة بقوى خارجية أحيانا من أجل المساعدة في حل الأزمة.
- 6- أنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانيات العقل السريع و المؤثر لمواجهتها بسبب قلة الخبرة.

<sup>1</sup> السيد عليوة، إدارة الازمات و الكوارث، دار الامين للنشر و التوزيع، القاهرة، بدون طبعة، ص18

7- أن تصاعدها المفاجئ يؤدي بمتخذ القرار إلى الحيرة البالغة و العجز، في مجابهة الأحداث المتسارعة، نظرا إلى أن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال، في ظل ندرة المعلومات أو نقصها أو عدم دقتها.

8- إن مجابهة الأزمة تعد واجبا مصيريا على كل كيانات الدولة لكونها تمثل تهديدا لحياة الإنسان و ممتلكاته و مقومات بيئته.

9- كثيرا ما يؤدي نجاح قوى الأزمة في اجتياح دفاعات الكيان الإداري إلى ظهور قوى مؤيدة لها و روافد جديدة داعمة لها، لم تكن تظهر من قبل، متمثلة في أصحاب المشكلات التي عولجت في الماضي معالجة جزئية، أو أصحاب المصالح المعطلة و الحقوق المؤجلة، و يؤدي ظهورهم ودعمهم لقوى الأزمة التي تعقد الموقف الأموي واشتداده.

10- ضيق الوقت أو سوء إدارة الوقت: أن الحاجة إلى قرارات سريعة لمواجهة الحدث المفاجئ يتطلب حسن الإدارة لعامل الوقت.

11- التهديد المصاحب للأزمة: قد يكون الخطر الناتج عن الأزمة أو الإجراءات و الأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد أو نظام معين سواء بالإشارة أو القول أو الفعل من أجل الدفع إلى الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أسباب نشوء الأزمات و أنواعها

#### أولا: أسباب الأزمات

تنوع الأسباب المنشأة للأزمات بتنوع الأزمات نفسها، فهناك مسببات داخلية و أخرى خارجية، ذاتية و موضوعية، شخصية و عامة، تخطيطية و تنفيذية... الخ، و من أبرز هذه الأسباب

#### 1- سوء الفهم:

يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات و في مثل هذه الأزمات يكون الحل سهلا بمجرد إيضاح الحقيقة، وعلى متخذ القرار أن يتأكد أولا من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه او من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة .

<sup>1</sup> ماجد عبدالمهدي المساعدة، المرجع السابق، ص26

وسوء الفهم يشير إلى خطأ في استقبال و فهم المعلومات المتاحة عن الأزمة و يرجع ذلك إلى الأسباب التالية :

- قلة المعلومات و إشارات الإنذار عن الأزمة.
  - المعلومات سريعة ومتلاحقة ومتغيرة لا يمكن الإلمام بها.
  - عدم القدرة على جمع المعلومات.
  - تداخل و تشويش في المعلومات و تضاربها.
  - عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة.
  - الخداع البصري في استقبال المعلومات.
  - ضعف الحواس كالسمع والبصر عند استقبال المعلومات.
  - سوء الحالة الصحية لمستقبل الملوامات.
- ومن هذا يجب على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة، و أن يعطي نفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج و روية.

## 2: الإدراك:

يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها و الحكم التقديري على الأمور المعروضة، وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية، و الذي عن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك و التصرف تجاهه شكلا و مضمونا، و يتم المعالجة في إطارها الجزئي و في محيطها الكلي.

فإذا كان الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤية، و التشويش، سواء المتعمد أو الطبيعي، فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري، بل يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري (المنظمة، الدولة، المشروع) و بين القرارات التي يتخذها هذا القائد الإداري، و من هنا إذا تراكمت نتائج التصرفات السابقة بشكل معين، في حين كان متخذ القرار يدرك أنها تأخذ شكلا آخر، فإنه يوجد ضغط مولد لانفجار الأزمة.

**3: سوء التقدير و التقديم:**

و هو أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة المجالات العسكرية، حيث يكون أحد أطراف المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره و تقييمه للطرف الآخر، و سوء التقدير الأزموي ينشأ فعلا من خلال مايلي:

-المغالاة و الإفراط في الثقة الفارغة في النفس: و هي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر و التغلب عليه.

-سوء تقدير الطرف الآخر و الاستخفاف به و استصغاره و التقليل من شأنه .

-المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة، و الشك في قيمة هذه المعلومات.

-عدم تحليل المعلومات الواردة عن الأزمة.

-التأثر بشعارات و همية ك (نحن الأقوى، نحن الأفضل....) .

و من ثم تكون النتيجة الاستهانة بالطرف الآخر، في الوقت الذي يستفحل فيه و يشتد خطره، وفي إطار غياب المعرفة الكاملة عنه، أو ما يستأمره الطرف الأول من رفض و تغييب أي معلومة ايجابية عن الطرف الثاني، يحدث التداخل و الاسترخاء الأمني، و تتسع ثغرات الأمن الذاتي، و التي يستغلها الطرف الثاني.

**4: الإدارة العشوائية:**

وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب و باعث للأزمات، ولكن أيضا و بدرجة أشد خطورة كمدمر للكيان الإداري و محطم لإمكانياته وقدراته، و من أمثلة سوء التخطيط و عدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة و قصور التوجيه للأوامر و البيانات و المعلومات، و عدم وجود التنسيق، و إشاعة الصراع الداخلي بين الأفراد و الكيان الإداري، و بالتالي إحداث علاقة انفصام بين مصالح الإدارة و بين مصالح العاملين في الكيان الإداري.

و بالإضافة إلى عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية و علاجية، و لعل هذا يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث ، التي تفتقد إلى الرؤية المستقبلية العلمية و التي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها و تطبيق أنماط من الإدارة العشوائية التي تقود إلى الأزمات و الكوارث.

**5: الرغبة في السيطرة و الابتزاز:**

تقوم جماعات الضغط، وجماعات المصالح باستخدام هذا الأسلوب لجني المكاسب من الكيان الإداري، ووسيلتها الفاعلة في ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف، و إخضاعه لسلسلة متتالية ومتصاعدة ومتلاحقة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.

و لعل الأزمات السياسية التي نشاهدها في عالمنا المعاصر، تشكل جانبا مهما من بواعث الرغبة في الابتزاز، أو التي نجمت عنها فعلا، سواء على المستوى المحلي الإقليمي، أو على المستوى الدولي<sup>1</sup>.

**6: اليأس:**

هو أزمة نفسية سلوكية تشكل خطرا على الإدارة و الدولة، فهو كسب للأزمة مما يؤدي إلى الإحباط وعدم الرغبة في اتخاذ القرار و التطوير و التنمية و التحسين ومثال ذلك: إحباط الأزمة العالمية (ظروف العمل الصعب و انخفاض الأجور).

**7: الإشاعات:**

و هي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل إن كثيرا من الأزمات ما يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، و تم توظيفها و تسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا، و ملموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد، و إحاطتها بحالة من البيانات و المعلومات الكاذبة و المضللة، و إعلانها في توقيت خاص، و في إطار مناخ و بيئة محيطة تم إعدادها لاستغلالها في تفجير الأزمة.

ومن الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الإشاعات ما يلي:

-انعدام الحقائق لدى الناس و وجود تحبب لدى المسؤولين.

-وجود أطماع لدى الغير و الذين يروجون للإشاعات.

-إهمال الأزمة.

سوء الإدارة و عدم مواجهة الأزمة.

-وجود توتر جماهيري.

<sup>1</sup> رجب عبد الحميد السيد معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ص 115

**8: استعراض القوة:**

و هذا المسبب النشط يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما أنه يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة، و ترغب في قياس رد عليها، أو اختبارها و اختبار مدى تأثيرها على الكيانات الأصغر، و على مدى رد فعل الكيان الأكبر حجماً، و من ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث، و دون حساب للنتائج وللعواقب، و تتدخل جملة غير منظورة فتحدث الأزمة، و تتفاقم مع تتابعات الأحداث وتراكم النتائج.

**9- الأخطاء البشرية:**

وهي أحد الأسباب لنشوء الأزمات سواء في الماضي، أو في الحاضر أو في المستقبل فحدث انفجار مكوك الفضاء "تشانجر" وما نتج عنه من أزم عنيفة في "الثقة" في بعض الهيئات المشرفة على برامج، و ما أحدثته الأزمة من صدمة في كيان المجتمع الأمريكي، كان باعثه الأساسي خطأ بشريا يعود إلى سيادة مناخ عمل غير مناسب، و من الأخطاء البشرية كارثة مصنع المبيدات في بوهبال عام 1984.

**10- الأزمات المخططة:**

و يطلق عليها أيضا الاختراقات الازموية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان من خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل، و مراحل الإنتاج و التوزيع، و احتياجات وظروف كل مرحلة من هذه المراحل و من ثم يمكن إحداث أزمة مخططة.

**11- تعارض الأهداف:**

إن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم خصوصا إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر الى هذا العمل من زاويته و التي قد لا يتوافق مع منظور الطرف الآخر نتيجة لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة.

**12- تعارض المصالح:**

وهي أيضا من أهم أسباب حدوث الأزمات سواء على النطاق الدولي، أو المحلي، أو حتى داخل الشركات و وحدات النشاط الاقتصادي صيغة الحجم، حيث إن لكل دولة مصالحها، ولكل شركة مصالحها، ولكل فرد أيضا مصالحه، فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد، برز الدافع لإحداث و نشوء الأزمة في حالة توافق أو تلاقي المصالح أو حتى توزيعها، فإن الأزمة لا تحدث، فقط عندما تتعارض المصالح و تصادم و تتفجر الأزمة.

## ثانياً: أنواع الأزمات:

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف إلا أنه يمكن تصنيفها وفقاً لعدة أسس أهمها<sup>1</sup> الأسس التالية:

## 1- من حيث التكرار:

\* أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث، مثل (أزمات المياه في الصيف، الأزمات الاقتصادية، الثقة في الحكومات).

\* أزمة فجائية عشوائية وغير متكررة، مثل (الأمطار، الأعاصير، الفيضانات).

## 2- من حيث العمق:

\* أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير، لا تشكل خطورة وتحدث طفرة بشكل فجائي و تنتهي بسرعة مثل (الإشاعات) فهي أزمة بلا جذور، تحدث وتختفي دون آثار.

\* أزمة عميقة متغلغلة جوهرية هيكلية التأثير وهي خطرة ذات طبيعة شديدة القسوة تعتمد على تغلغلها في الكيان الذي تحدث به، وقد تعصف بالكيان الإداري أن لم يتم علاجها بالشكل الصحيح أو عند تركها دون علاج.

## 3- من حيث المظهر

\* الأزمة الزاحفة: هي أزمة تنمو ببطء، ولكنه محسوس، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة و انفجارها مثل (أزمة الديون الخارجية).

العنيفة الفجائية: وهي أزمة تحدث فجأة بشكل عنيف و تأخذ طابع التفجير المدوي، وخير مثال على ذلك (أزمات الرهائن، أزمة مفاعل تشير نوبل، أزمة مكوك الفضاء تشالنجر).

- الأزمة الصريحة العلنية المفتوحة: وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة، العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها و المحيطون بها منذ نشأتها، بل و تستمر هذه العلانية بشكل كبير، مثل (الأزمات التموينية).

و الأمة الصريحة هي أكثر أنواع الأزمات انتشاراً، ومسلكها الطبيعي هو الإعلان عنها، وتستقطب إليها مجموعات متنوعة من المهتمين، ومن ثم تطرح التصورات المختلفة لعلاجها.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، المرجع السابق، ص33-34-35-36

\*الأزمة الضمنية أو المستترة: وهي أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للكيان الإداري، فهي أمة غامضة، في كل شيء: أي أسبابها وعناصرها وأطرافها و العوامل التي ساعدت على تفاقمها وان كانت في الحقيقة محسوسة النتائج و ملموسة بشكل كبير وأهم مثال على هذا النوع من الأزمات (أزمة الثقة في الجهاز المصرفي، وما يترتب عليها من انصراف المودعين و العملاء).

#### 4- من حيث المدة:

\*أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها و القضاء عليها في مدة قصيرة.  
\*أزمات طويلة الأجل و هي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة تصل أحيانا إلى سنوات.

#### 5- من حيث الآثار:

\*أزمات ذات آثار وخسائر بشرية  
\*أزمات ذات آثار وخسائر مادية  
\*أزمات ذات آثار وخسائر معنوية  
\*أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة

#### 6- من حيث المستهدف بالاعتداء:

\*اعتداء على شخصيات  
\*اعتداء على ممتلكات.

#### 7- من حيث الهدف:

\*إرهاب الطرف الآخر، كتفجير الطائرات دون تحديد مطالب.  
\*الابتزاز، كفرض مطالب معينة كشرط لأنها الأزمة.

#### 8- من حيث مسرح الأزمة:

\*أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب محتطف طائرة الهبوط في مطار ما للتزويد بالوقود (أزمة ترانزيت).

\*أزمة حدد فيها مسبقا مسرح الحادث الذي وقعت فيه.

**9- من حيث المصدر**

\*أزمة مصدره، كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما لاعتبارات معينة لها أهميتها في بلد آخر

\*أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواء كانت هذه الجذور سياسية أو غيرها.

**10- من حيث القصد**

\*أزمات عمدية تحببها إحدى القوى و تنفذها لتحقيق أهداف معلومة.

\*أزمات غير عمدية:وغنما نتيجة إهمال و سوء تقدير مثل بعض الكوارث الصناعية.

\*أزمات قضاء و قدر لا حيلة للإنسان فيها أمثال الكوارث الطبيعية كالزلازل و الأعاصير وأمواج

البحر العاتية.

**11- من حيث مستوى المعالجة:**

\*أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة أو منشأة بعينها داخل دولة و تتطلب معالجة محلية.

\*أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة و تتطلب تنسيقا إقليميا لمواجهتها.

\*أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية و تتطلب تنسيقا دوليا لمعالجتها .

**12- من حيث طبيعة الحدوث:**

\*درجت معظم الدراسات على تقسيم الأزمات حسب طبيعة الحدوث إلى قسمين رئيسين هما:

أ-أزمة بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات الناشئة عن فعل إنساني مثل:

\*التهديد بالغزو العسكري.

\*عمليات الإرهاب كخطف الطائرات و السفن و احتجاز الرهائن و التفجيرات.

\*الاضطرابات العامة و الفتن المختلفة.

\*حوادث تلوث البيئة مثل تسرب الإشعاع أو المواد الكيماوية أو الصناعية أو الهواء أو الأرض أو الماء.

\*الإهمال الذي ينتج عنه انهيار السدود أو انقطاع الكهرباء و الماء في المدن الكبرى.

\* الحرائق الكبيرة.

\* حوادث الطائرات و القاطرات و غرق السفن الضخمة... الخ.

ب- أزمة طبيعية:

وهي الأزمة التي لا دخل للنشاط الإنساني بحدوثها مثل:

\* الزلازل و البراكين و الأعاصير.

\* الفيضانات و ما شابه ذلك.

\* الجفاف و نضوب الموارد المائية... الخ.

### المطلب الثالث: إدارة الأزمة و الإدارة بالأزمات:

لعلنا نجد في بعض الأحيان خلطاً مقصوداً أو غير مقصود بين مفهوم إدارة الأزمات وأساليب الإدارة بالأزمات، مما يؤدي إلى تدمير الكيان الإداري الذي يشرف عليه، وذلك بتسخير القرارات الإدارية للإبقاء على مناخ صنع الأزمات مناخ القلق و الغضب و التوتر و الخوف و الهلع و الرعب و عدم القدرة على الرؤية و التخبط و العشوائية الارتجالية، بل و المساهمة بفاعلية في ازدياد الضغط المولد للأزمة، واستخدام الأزمات المفتعلة كستار من الدخان لإخفاء الفشل الإداري، أو لاستمرار عمليات النهب المنظم لمقدرات الكيانات الإدارية التي يشرفون عليها.

وهو ما يجعلنا نعرض الفرق بين الإدارة العلمية للأزمات، وبين أساليب الإدارة بالأزمات، التي قد تستخدم العلم، ولكنها بعيدة كل البعد عن أخلاقياته و مبادئه.

### تعريف إدارة الأزمات:

#### 1- إدارة الأزمة:

-تقليدياً يمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها "مجموعة الاستعدادات و الجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام ابو قحف، الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 37

-أما حديثا فإن إدارة الأزمة يتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه،فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني:"عملية الإعداد و التقدير المنظم للمشكلات الداخلية و الخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة،و ربحيتها أو بقائها في السوق."

ويرى البعض أن إدارة الأزمة لها مفهوم أو معنى مزدوج(dual meaning).

الأول:يعني أن إدارة الأزمة هي:إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية،مثل عمليات الخلاء أثناء الحرائق،وإغلاق المحلات،أو سحب المنتجات من السوق.

الثاني:فيشير إلى أن إدارة الأزمة تعني:القدرة على إدارة الشركة قبل و أثناء وبعد الأزمة،وهذا المفهوم يحمل في طياته ضرورة وجود برنامج أو نظام أو خطة تم تصميمها لهذا الغرض.

كما تعرف إدارة الأزمة بأنها عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقن مسبقا و المديرين تدريبا خاصا،و الذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

## 2-الإدارة بالأزمات:

تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة لتغطية التمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري،فنسيان مشكلة ما،يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر و أشد تأثيرا،بحيث تغطي الأزمة الجديدة المفتعلة على المشكلة القائمة<sup>1</sup>.

ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات على صناعة الأزمة للتحكم و السيطرة على الآخرين،وهو فن مستحدث يهدف إلى السيطرة على الآخرين،و إخضاعهم و ابتزازهم،فضلا على تحريك الثوابت الراسخة فيما يتصل بالقواعد المستقرة من خلال خلخلة الوضع الراهن،و الأسس المتعارف عليها من خلال صناعة الأزمة تجنى المكاسب و تتحقق الأهداف.

وهي عملية تحتاج أيضا إلى إحكام السيطرة حتى لا تفلت الأوضاع و تتقلب،وان كانت كثيرا ما تحدث نتيجة سوء التقدير و الإصرار على الخطأ و التماذي فيه،و الأزمة المصنوعة المخلفة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية،وحتى تؤتي ثمارها،وأهم مواصفاتها هي:

\*الإعداد المبكر.

<sup>1</sup> السيد عليوة،المرجع السابق،ص282-382

\*تهيئة المسرح الأزموي.

\*توزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة.

\*اختيار الوقت المناسب لتفجيرها.

\*إيجاد المبرر و الذريعة لهذا التفجير.

ومن ثم للتعامل مع الأزمات المفتعلة أو المصنوعة يتعين أن نحصل على إجابات سريعة ووافية على الأسئلة التالية:

1- كيف ظهرت الأزمة و تطورت أحداثها؟ و ما هو موقع بؤرة الأزمة الذي بدأت منه؟ وما هي بوادرها و بوادرها التي صاحبت هذا النشوء؟ وما هي العلامات المبكرة التي ظهرت وكذلك الجو و المناخ المساعد الذي أحاط بها؟.

2- و من هم الأطراف صانعو الأزمة سواء كانوا معلومين أو يعملون في الخفاء؟ ومن الذي قدم المساعدة لهم سواء عن عمد أو عن عدم معرفة؟ ومن هم الضالعون في مخطط صناعة الأزمة؟ و ما هو موقعهم الإداري وسلطاتهم التي يمكن استخدامها لعرقلة أي علاج للأزمة؟ أو لزيادة وتصعيد تيار صناعة الأزمة؟.

3- لما تم صنع الأزمة في الوقت الراهن؟ وما هي الحكمة أو الهدف الحقيقي من وراء افتعال هذه الأزمة؟ و من الذي يرغب في الحصول عليه من مكاسب و مغام نتيجة ذلك؟.

4- ما هو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه قوى صنع الأزمة؟ و تحديد ما هو الهدف الظاهر، و ما هو الهدف أو الأهداف الخفية؟ و ما هي النوايا المبيتة من قيامهم بصنع هذه الأزمة؟ و تحديد ماهية الأزمات الأخرى المتتالية التي سيلجئون إليها إذا ما فشل مخططهم في الوصول إلى ذلك؟.

5- ما هو المدى الذي لا يتعين أن تتجاوزه قوى الضغط الأزموي؟ و ما هي المخاطر الموضوعية لكل منها؟ و الحدود المتفق عليها بينها؟.

و بمعنى آخر عدم السماح لأي ما من شأنه أن يجعل قوى صنع الأزمة تفقد السيطرة على تيار الأزمة، و يحول هذا التيار إلى تيار جامح كاسح ماحق يبتلع كل شيء، و يهدد كل شيء و من ثم تحديد من القوى العاقلة في هذا الجنون العارم؟!!!.

إن هذا كله يؤكد أن مجتمع الأزمة يعيش على أطراف أصابعه، يلتقط أنفاسه المتلاحقة بصعوبة، يعيش على فوهة بركان، و فوق نصل سكين.. في قمة الإثارة، و تحت ضغوط هائلة و توتر متصاعد.

وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي الاقتصادي إلى تكريس الأزمة، أو إلى سلوك معين بشأنها.

### المطلب الرابع: مناهج تشخيص الأزمة:

يعد التشخيص السليم للأزمات هو مفتاح التعامل معها، و دون هذا التشخيص السليم يكون التعامل من الأزمات ارتجالاً، وأساس التشخيص السليم هو المعرفة و الممارسة و الخبرة و الإدراك، و فوق كل هذا وفرة المعلومات و البيانات أمام متخذ القرار أو من تولى مهمة تشخيص الأزمة.

ويستخدم في تشخيص الأزمات عدة مناهج أساسية نذكر منها:

**1) المنهج الوصفي التحليلي:** يقوم هذا المنهج على تشخيص الأزمة وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها، كما هي عليها الآن من حيث تحديد مظاهرها وملاحظتها العامة والنتائج التي أفرزتها، أو تأثيرها على هيكل الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة وعرض مختلف أبعادها وجوانبها ومظاهرها التي وصلت إليها والأطراف الفاعلة فيها والتداعيات التي قد تصل إليها .

**2) المنهج التاريخي:** إن هذا المنهج يعمل وفق أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة وإنما ليست وليدة اللحظة ولكنها نتائج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخياً، ومن هنا فإن أي تعامل مع هذه الأزمة يجب أن يبنى أساساً على معرفة كاملة بالماضي التاريخي وكيفية تطورها، وردها إلى أصولها التاريخية الحقيقية، وهو المقدمة الضرورية لطرح تصورات المعالجة وأدوية العلاج ويتم وفقاً لهذا المنهج تقسيم الأزمة إلى مراحل تاريخية فيتم تشخيص كل مرحلة ووصفها وتتبعها وهذا من أجل توضيح الرؤية لمتخذ القرار وعلى سبيل المثال أزمة تأمين قناة السويس وما أحدثته من نتائج لا يمكن أن يتم دراستها بشكل علمي دقيق دون البدء بالتبع التاريخي لها<sup>1</sup>.

**3) منهج دراسة الحالة:** يقوم هذا المنهج على تشخيص دقيق للأزمة وتتبعها بشكل كامل تاريخياً وتشغيلياً ودراسة ما إليه، ومن ثم يكون التعامل معها أفضل بإعتبار أنه لم يتم تجاهل أي عامل أو سبب فيها ويتم في هذا المنهج تركيز الدراسة والبحث على كل شيء خاص بالأزمة بإعتبارها حالة مستقلة عن غيرها من الأزمات، والتحليل الشامل لكل العوامل والعناصر والمتغيرات المؤثرة بسلوكها بحيث تصبح الأزمة هي الميدان البحثي ولا شيء غيرها، ويقوم كذلك هذا المنهج على الإهتمام بكل شيء عن الحالة المدروسة سواء كان يتعلق بالماضي أو بالحاضر وحتى في الإتجاهات المستقبلية بإعتبار أن الأزمة حالة متكاملة في ذاتها.

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو آل على وسان كاظم الموسوي: مفاهيم إدارية معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، دون طبعة 2002، ص217، ص219.

في هذا المنهج يتم دراسة الأزمة من عدة جوانب والمتمثلة في :

حجم الأزمة التي وصلت إليه، المناخ العام الذي يحيط بها منذ نشأتها حتى هذه اللحظة معروفة العوامل والأسباب

التي أدت إلى ظهورها والمواقع التي تكمن وراء نشوئها.

إن هذا المنهج يتيح لنا الوصول لرؤية أكثر دقة وعمقا، وتتصف بالشمول والترابط، وبما أن الأزمة حالة في ذاتها وكوحدة متكاملة العناصر والأجزاء فهي تساعد على رسم طريق معالجة الأزمة والوصول إلى قرارات أكثر موضوعية لمواجهة الضغط الأزموي، وذلك بإحاطة متخذ القرار بكافة الأسباب والعوامل والخصائص المتعلقة بالأزمة، ومن هنا تتوفر للقرار كافة عناصر النجاح.

إلا أن هذه الطريقة يعيها صعوبة تعميم نتائجها على باقي الأزمات الأخرى وهذا لإرتباطها بالخصائص الفردية والفريدة التي قد لا تتوافر في كل أزمة.

**4) منهج الدراسات المقارنة:** يقوم هذا المنهج على دراسة الأزمات التي تمت في الماضي ومقارنتها موضوعيا بالأزمات التي تواجهها في الحاضر، ومن خلال الدراسة المقارنة يتبين أوجه الإتفاق وأوجه الاختلاف، ومن ثم يتم إستخدام العلاج فيما إتفق ونجح في الماضي، وإستحداث علاج فيما إختلف في الحاضر وعليه أساس المقارنة وفقا لهذا المنهج قد يكون أحد الأسس التالية:

- أساس مقارنة زمانية تاريخية .

- أساس مقارنة مكانية جغرافية .

- أساس مقارنة نشاطية يتصل بالنشاط الذي حدثت فيه الأزمة.

- أساس مقارنة من حيث الحجم الذي بلغته الأزمة أو شدة التي وصلت إليها.

**5) منهج الدراسات المتكاملة:** يستمد هذا المنهج تكامله من خلال بإستخدامه لجميع المناهج السابقة ، فهو يصف ويشخص الحالة المعروضة التي وصلت إليها الأزمة، ويتبعها تاريخيا ويدرسها في ضوء الدراسات المقارنة التي تمت في الماضي.

إن هذا المنهج يقوم على ثلاثة رؤوس أساسية وهي:

- رؤية عميقة ضاربة الجذور في أعماق ماضي الأزمة لمعرفة أسباب نشوئها المحايدة التي تنتظر وتترقب.

- رؤية ممتدة إلى الأمام أو إلى المستقبل، وتوقعها ما سيحدث من تطورات في الأزمة .
- مخاطر إستمرارها، وحجم خسائرها والأعباء التي سوف يتحملها الكيان الإداري.

### 6) المنهج التكاملي:

ويستمد هذا المنهج فكرته من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة فهو يشخص الحالة المعروضة ويتابعها تاريخيا و يقارن بين الأزمات ويدرس الأزمة كنظام وفي إطار هذه الرؤى تتم دراسة كافة العوامل و المتغيرات الكلية و الجزئية الخاصة و العامة و المباشرة و غير المباشرة التي تؤثر في الأزمة و تطورها. ويتم هذا بشكل كامل و تكاملي و شامل يتجاوز الإطار الأعم و الأرحب للظاهرة الأزمومية في علاقتها بالمنطقة و المناطق الأخرى و يتيح هذا المنهج تحقيق عدة أبعاد منها: العمق، و الشمول، و الاتساق، و التوازن.

## المبحث الثاني: إحتياجات التعامل مع الأزمات

إن عملية مواجهة الأزمات تحتاج إلى إدارة علمية واعية، وإلى إدارة صلبة لديها القدرة على الاستجابة و على التحدي، و لديها في ذات الوقت قدرة على التصدي السريع و الحاسم لقوى صنع الأزمة مثلما ينبغي أن يكون لديها إرادة قوية في عدم الخضوع للقوى و التأثيرات التي تفرزها الأمة و مواجهة الخطر الناجم عنها.

وعلى الرغم من أن علم إدارة الأزمات أصبح من العلوم الدارية الراسخة، إلا أن التطور الذي يتم فيه لا يزال يتم على قدم وساق، و هو تطور يفرض دائما البحث عن الجديد ليس فقط لملافاة التغيير و المستجد في الأزمات، و لكن مقابلة إحتياجات الطوارئ و متطلبات الوقاية من الأزمات.

و حيث يرتبط التعامل مع الأزمات بتحديد الاختيارات و المسارات التي يتعين على متخذ القرار أن يسلكها ويتعامل بها مع الأزمة، و التي وفقا لها تتحد طرق التعامل مع الحدث الأزموي لذا لا بد ان يعي جيدا مجموعة من المبادئ حتى ينجح في تحقيق هدف التغلب على الأزمة التي يواجهها. حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى

المطلب الأول: مبادئ التعامل مع الأزمات

المطلب الثاني: السمات المشتركة للأزمات.

المطلب الثالث: تطور الأزمات و أسلوب مواجهتها.

المطلب الرابع: أبعاد الأزمة و مراحلها.

## المطلب الأول: مبادئ التعامل مع الأزمات:

التعامل مع الأزمات فن ومهارة، مثلما يحتاج في ذات الوقت إلى وعي إدراكي شامل، ليس فقط بحاضر الأزمة و ملاحظها و ما يحدث فيها، ولكن أيضا بما هو وراء الستار الذي لا تظهر ملاحظه واضحة جلية، ومن هنا فإن معرفة فنون المواجهة ، و نظريات التعامل، ومجالات وأهداف ادارة الأزمات، وتحديد مدى خطورة الأزمة، والى احترام وتقدير و تطبيق واستخدام جيد لكيفية التعامل مع الأزمات.

و في ما يلي عرض لهذه المبادئ بشيء من الإيجاز التي تمثل الدستور الإداري الذي يتعين على كل متخذ قرار أن يعيها جيدا عند التعامل مع أي أزمة تواجهه، وان لا يتناسى أو يتجاهل:

### أولا: توخي الهدف

هناك دائما هدفان متعارضان في إدارة الأزمات، وكل منهما مضاد للآخر وهما:

\*الهدف الأول: هدف قوى صنع الأزمة الذين يسعون إلى تحقيقه.

\*الهدف الثاني: هدف مدير الأزمات الذي يعمل على تحقيقه.

وكلا الهدفين في واقع الأمر يحتاج الى الآخر في تعارضه و تضاده و غموضه ومن ثم يتعين دائما على مدير الأزمة أن يتوخى الهدف حيث كثيرا م يكون الهدف غامضا أمام متخذ القرار، خاصة و أن ضغط الأزمة و اشتدادها يجعلان بعض متخذي القرار عاجزين عن التحرك في الاتجاه المطلوب.

### ثانيا: الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة

يحتاج مدير الأزمات الناجح إلى الاحتفاظ بحرية الحركة و عنصرا للمبادرة حتى يستطيع التعامل بنجاح مع الأزمات، خاصة وان قوى صنع الأزمة كثيرا ما تمارس عمليات صنع الأزمة في إطار معرفتها أن هناك قيودا حاكمة و متحركة في رد فعل مدير الأزمات، ومن ثم فإن تمتع مدير الأزمات بحرية الحركة يساعده على معالجة الأزمات بصورة سريعة وناجحة.

### ثالثا: المباغتة

تؤمن المباغتة و لفترة مناسبة من الزمن السيطرة الشبه الكاملة على الأزمة ذلك أنه إذا ما تم تأمين المباغتة فإنها فوراً تحدث نوعا ما من الذهول لدى القوى الصانعة للأزمة، تجعلها لا تستطيع التفكير أو التصرف بشكل عقلايين، وتحت تأثير صدمة المباغتة يمكن التعامل معها و القضاء عليها، أو شل حركتها وتعجزها إلى فترة مناسبة من الزمن.

## رابعاً: الحشد

يقصد بالحشد جمع القوى المناط بها معالجة الأزمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة و المكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة، و القضاء على الأزمة وأسبابها و عناصرها، و القوة تتضمن عناصر متعددة بعضها يرتبط بالمكان الذي حدثت فيه الأزمة، و الذي سيتم مواجهتها فيه، و بعضها يرتبط بالزمان و المرحلة التي حدثت فيها الأزمة، و بعضها الآخر يرتبط بما يمكن لمدير الأزمات حشده و تعبئته مادياً و معنوياً من أجل مقارنة الأزمة عليها. و من هنا فإن القوة هي نتاج تفاعل ما بين المكان و الزمان الذي حدثت فيه الأزمة من جهة. و بين ما يمكن إيجاده و حشده من الموارد و الإمكانيات و التقنيات و الخبرات البشرية القادرة و الراغبة في معالجة الأزمة من جهة أخرى.

## خامساً: التعاون

يحتاج مدير الأزمات إلى تعاون الجميع معه و تكاتفهم و تلاحمهم لمعالجة الأزمة التي يواجهها، خاصة عندما يكون هناك حاجة و دور لكن منهم يؤديه سواء لوقف تصاعد الأزمة، أو لحرمان تيار الأزمة من تلقي مصادر دعم روافد معينة أو من قوى جديدة.

فالكيان وحده لا يكون قادراً على التعامل مع الأزمة التي تعترضه، و التي جاءت إليه فجأة، و أحدثت لديه حجم خسائر غير محدود، و في الوقت ذاته هناك ضغط مكثف لعودة الكيان الإداري للانتظام في تأدية وظيفته بشكل مناسب، و من هنا فإن على متخذ القرار أن يعمل بسرعة على دفع كافة قدراته و إمكانياته إلى ميدان الأزمة و الوقوف بنفسه في ميدانها، و في ذات الوقت عليه ان يطلب معاونة كل الأطراف التي تسانده للتغلب على الأزمة.

## سادساً: الاقتصاد في استخدام القوة

الاقتصاد في استخدام القوة تحذير أكثر منه مبدأ، حيث أن استخدام كامل القوة ضد الأزمة أو صانعيها يتعين أن يخضع لحساب دقيق، فالإسراف في استخدام القوة يكون مدمراً ليس فقط لصانعيها، بل أيضاً للكيان الإداري ذاته سواء من حيث التكلفة التي أنفقت، أو أيضاً من حيث الأمان، وورد الفعل الانعكاسي، وكذلك احتمالات عملية الارتداد المخادع.

فالخداع و الغدر و الخيانة أمور معتادة في الأزمات التي تحدث و تؤدي إلى تحول الأطراف و ظهورها بمظهرها الحقيقي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي، المرجع السابق، ص 52

### سابعا: التفوق في السيطرة على الأحداث.

يعد التلاحق السريع و التابع المتوالي و المتنامي تصاعديا لأحداث الأزمة من أكثر الأمور إزعاجا وخطورة على الكيان الإداري، حيث كلما تصاعدت حدة الأزمة و أحداثها، كلما كانت الأزمة قادرة على استقطاب روافد جديدة لقوتها وأنصار جدد، ومؤيدين لها، ومهتمين بها، وهم جميعا يشكلون جبهة معارضة لمتخذ القرار في الكيان الإداري، و في الوقت ذاته أداة ضغط أزموي جديد قد يكون من الصعب التغلب عليه أو التعامل معه بنجاح.

ومن هنا فإن معالجة الأزمات تتطلب أن يكون هناك تفوق في السيطرة على الأحداث الأزموية فإدارة الأزمات تحتاج إلى تفوق دائم في السيطرة على الأحداث الأزموية وطريقها إلى ذلك ممارسة عمليات الاحتواء والامتصاص و الاستيعاب، و التحكم و السيطرة و التوجيه للحوادث و قوى الفعل المختلفة.

### ثامنا: الأمن و التأمين للأرواح و الممتلكات و للمعلومات

يتعلق الأمر أساسا بمحاربة الخوف فبداية أي هزيمة هي الخوف ومن ثم إذا نجحنا في تأمين أنفسنا من الخوف فقد رفضنا الهزيمة، بل و صنعنا إرادة الانتصار ومن هنا يستمد هذا المبدأ أهميته.

فالأمن له الأولوية المطلقة في عملية إدارة الأزمات، ووجود نظام لتأمين عدم اختراق الخصم لنا، و حجب أي معلومة عنه، بل وعزله داخليا و خارجيا، وصنع حالة اغتراب لديه يكون بداية علاج و نهاية الأزمة، ومن ناحية أخرى فإن التأمين المتدي للأرواح و الممتلكات و احتياجات المنشآت يشكل ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، خاصة تلك التي تكون لها بعض الجوانب التدميرية، أو التي اتخذت مظاهر تخريبية، وهو ما يحتاج إلى قوة فاعلة شاملة وتكامله لتحقيق هذا الأمين<sup>1</sup>.

### تاسعا: المواجهة السريعة و التعرض السريع للأحداث

عندما تندلع أزمة من الأزمات يصاحبها تيار من الحوادث و الأحداث المتصاعدة و المتتالية، و من ثم يجد متخذ القرار ذاته غرقا في بحر متلاطم الأمواج و عاصفة شديدة، و هذه الأوضاع قد أفرزت قيما وفكرا جديدا، وفي إطار اعتبارات البقاء، و حتمية التوافق مع المتغيرات و آليات التفاعل في موازين القوى داخل وخارج الكيانات الإدارية، وما تؤدي إليه من تحول الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة الى ساحات وميدان صراع عنيف، كل هذا وغيره يستدعي من متخذ القرار المواجهة السريعة للأزمات، و التعرض السريع لإحداثياتها.

<sup>1</sup> عبد السلام ابو قحف، المرجع السابق، ص53

فالعُدو الأول الذي يجب مواجهته هو البطء و التخاذل و التجاهل للأزمة أي كان محورها أو طبيعتها، فكل أزمة ما هي إلا جرثومة خبيثة، إذا لم يقض عليها في الوقت المناسب عانت في الجسد فسادا و تدميراً، إلى أن تقضي على الكيان الإداري الذي اجتاحتته.

### عاشرا: استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكنا

يحتاج التعامل مع الأزمات إلى وعي إدراكي شامل و متكامل بأساليب الالتفاف و المناورة و الخداع و التمويه، وهي أساليب تفقد العدو والخضم و الرف الآخر توازنه، وتفقده قدرته على مواصلة عملية صنع الأزمات، بل عادة ما تجعله يتفكك وينهار بتأثير المفاجأة و الصدمة.

### المطلب الثاني: خطوات التعامل مع الأزمة

إن الهدف الأساسي من التعامل مع الأزمات هو العمل على زيادة فاعلية عملية مواجهة الأزمة، وتقليل الآثار السلبية لها على المجتمع، وبالتالي يجب أن ينظر إلى التعامل مع الأزمة على أنه عملية مستمرة لا تتوقف، وذلك لحدوث العديد من المتغيرات في الظروف التي وضعت فيها تلك الخطط، وإذا أردنا أن نطرح مفهوما محددًا لمعنى التعامل مع الأزمة فيمكن القول بأنه عملية استقراء مستمرة للأحداث الممكنة و التي يمكن إن تؤدي إلى وقوع تهديدات وكوارث في المستقبل، و الآثار التي يمكن تترتب على مواجهتها و توفير الموارد البشرية و التنظيمية اللازمة لذلك<sup>1</sup>.

و بالتالي فالتعامل العلمي مع الأزمات ومواجهتها و إدارتها إدارة علمية رشيدة يمر بسلسلة متكاملة و مجموعة مترابطة من الخطوات المنهجية المتتابعة على النحو التالي:

### أولا: تقدير الموقف

في ظل الضغط و التوتر الشديد الذي يسيطر على مناخ الأزمة و خلال تصاعد المجاهيل متعددة الأنواع و الجوانب، عن الأزمة و صانعيها وعن الأهداف الخفية التي تحرك كلا منهم، يحتاج مدير الأزمة إلى تقدير سليم يحدد إبعاد وجوانب الموقف الأزموي، ويقصد بذلك تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة وقوى مواجهتها، شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج و ردود أفعال وآراء و مواقف محيطة مؤثرة أو متأثرة بها .

<sup>1</sup> ماهرامين المخامرة، المهارات الادارية في إدارة الأزمات، عمان، ب ط، 2010، ص73

ويشمل تقدير الموقف تحليلاً لمضمون العلاقات ومكونات القوة للطرفين و مصادر الوصول إلى النتائج الحالية، وأسباب نشوء الموقف الراهن، و روافد تطوره، وعلاقات المصالح و الصراع و التوافق والتكامل التي ارتبطت به أو بعدت عنه، ومن هنا يشمل تقدير الموقف الأزموي عدة إبعاد أساسية و ضرورية هي:

### 1-تحديد دقيق و شامل للقوى التي صنعت الأزمة

ويهدف هذا البعد إلى التعرف على هذه القوى لمعرفة حجمها وعددها بل ومن هي فعلا القوى الخفية التي تنهض وراء إحداث و صنع الأزمة، و ليس فقط القوى الظاهرة و لكن أيضا المستترة منها، و عادة ما يتم الاستفادة من المعلومات و البيانات التي تم توفيرها عن هذه القوى و التي تم أيضا تحديثها و إضافة ما تم الحصول عليه من ميدان الأزمة إليها.

### 2-تحديد و توقع ورصد لعناصر القوة التي تركز عليها القوى الصانعة للأزمة:

و تشمل هذه العناصر ما تملكه القوى الصانعة للأزمة من ضغط أو قوى ضاغطة، وما تملكه من مصالح تؤثر على مواقف الآخرين، و على أحوالهم، سواء لدى الجانب المؤيد لهم، أو المعارض، وما ينشأ عنها من تصرفات يتم رصدها، سواء اتخذت شكل تعايش مع الأزمة أو مجابهة تصادمية معها، و في الوقت ذاته فإن عمليات الرصد المبكر لكافة إحدائيات و تطورات الموقف الأزموي و تتبعه في اتجاهه التصاعدي و قياس معدلات هذا التصاعد و تحديد أي الجهات تكمن وراء زيادة الضغط الأزموي، و من ثم تحديد شبكة المصالح التي تجمع هذه القوى.

### 3-تحديد من هي القوى المساعدة و المؤيدة لقوى صنع الأزمة:

حيث أن قوى صنع الأزمة لا تستطيع بمفردها أن تخلق الضغط الأزموي أو تفجر أزمة فاعلة، بل أنها تحتاج إلى قوى مؤيدة لها و روافد تدفع بتيار متدفق من الدعم و التأييد و المساندة، و من هنا يتم تحديد التحالفات التي تساند قوى صنع الأزمة، و هل هي تحالفات هشة أم قوية؟ و المصالح التي تربطها هل هي دائمة مستمرة أم هي وقتية مرحلية؟ و من خلال هذا التحديد يتم معرفة مناطق الضعف التي من خلالها يتم اختراق جدار قوى صنع الأزمة، و تحديد التوقيتات المناسبة لإتمام هذا الاختراق.

### 4-تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة:

إن النتائج كما هي دالة للأسباب فإنها أيضا تدل عليها، و بمعنى لآخر فإن النتيجة هي نتائج مجموعة أسباب تفاعلت و أحدثت أثرها و أفرزت هذه النتيجة و من ثم فإنه يمكن من خلال دراسة النتائج الوصول الى الأسباب، و على هذا فإن ما تفرزه الأزمة من نتائج يمكن أن تدل على أسبابها، وهو أمر مهم لمعالجة أي أزمة.

فتحديد الأسباب هو البداية الحقيقية لمعالجتها، و الوصول إلى هذه الأسباب يقود أيضا إلى كيف حدث التفاعل بينها و أدى إلى صنع الأزمة، و في واقع الأمر فإن تقدير الموقف الأزموي هو البداية الحقيقية للبدء في التفكير في معالجة الأزمات، و من هذا فإن تحديد و رصد و تتبع قوى الأزمة يحتاج إلى توافر و توفير العديد من البيانات و المعلومات.

إن هذا كله و إن كان يحتل المرتبة الأولى عند تقدير موقف الأزمة و ما يتضمنه من تحديد مواقف الأطراف، فإنه أيضا يشكل بصورة أو بأخرى النظام العام لتحديد كافة القوى المرتبطة بالأزمة، في الوقت نفسه تحديد احتمالات مواقف هذه اقوي، و ما يمكن أن تتجهها إليه حاضرا أو مستقبلا و بالوصول إلى هذه الأبعاد تتضح لمدير الأزمة السمات الرئيسية للموقف الأزموي، و من هنا ينتقل إلى تحليل هذا الموقف.

### ثانيا: تحليل الموقف الأزموي:

بعد تقدير الموقف الأزموي و تحديده تحديدا دقيقا، يقوم مدير الأزمة بمساعدة معاونيه بتحليل الموقف الأزموي و عناصره المختلفة و مكوناته، بهدف اكتشاف المصالح الحقيقية الكافية وراء صنع الأزمة، و الأهداف الحقيقية غير المعلنة التي سيعود لتحقيقها، و يتم التحليل بهدف الاستدلال و صولا إلى يقين، عن طريق التمييز الواضح بين عناصر الموقف الأزموي، لتوضيح عناصر الأزمة و مما تتركب، و تقسيمها إلى أكبر عدد ممكن من الأجزاء ليتسنى لنا إدراكها بأقصى وضوح ممكن، و من هنا يتم تحليل الموقف الأزموي المركب إلى أجزائه البسيطة، ثم إعادة تركيبه بشكل منظم، بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف الأزموي و كيفية معالجته، و من هنا يتم تحليل الموقف الأزموي إلى ما يتركب منه من عناصر مبسطة بهدف الإحاطة بما على وجه سليم.

وفي هذه المرحلة يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس و تحليل الموقف الأزموي، و يعتمد هذا بالطبع على الاختيار الدقيق و الصحيح لأدوات القياس و التحليل و التي أهمها<sup>1</sup>:

1- تحليل علاقات الارتباط و الانحدار للمتغيرات و الثوابت الخاصة بعوامل و عناصر الموقف الأزموي و العوامل المساعدة على إيجاد الأزمة، و مدى تأثير كل منها و تأثيرها أيضا على صنع الأزمة و على تشكيل الموقف الأزموي و وصوله إلى ما وصل إليه من حجم و ضغط و تأثير.

2- تحليل أسباب التوتر على أساس المعلومات التي تم الحصول عليها و الوصول إلى العوامل التي دعمته، و أيضا تحديد مستويات التوتر الذي بلغته الأزمة و مراحل الاستقرار و التعادل التي استطاعت قوى كبح الأزمة الوصول إليها أو تحقيقها و باستخدام عوامل معينة.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، المرجع السابق، ص 75

3- تحليل مواطن القوى لدى كل من الطرف الصانع للأزمة، وكذا الطرف الكابح لها، ومواطن الضعف أيضا لدى الطرفين، وبالشكل الذي يظهر كيفية الاستفادة من كل منها.

4- تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة، و تكاليف و أعباء استمرارها ومدى تأثير كل ذلك على الكيان الإداري الذي نشأت به الأزمة.

و بعد هذا كله يتم تحويل ما توصلنا إليه من تحليلات إلى عناصر كمية و رمزية تزود به الحسابات الالكترونية، وفي إطار النماذج و البرامج المصممة يتم تشغيل هذه البيانات و تحديد إجماليات و أجزاء كل نموذج منها حتى يتم استخراج المؤشرات و النتائج و الحلول الكلية و الجزئية و البدائل المختلفة التي يتعين الاختيار من بينها، الأمر الذي يقلل من احتمالات الخطأ و التحيز غير الموضوعي عند القيام بعملية التخطيط لمواجهة الأزمة.

### ثالثا: التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة

وهي مرحلة رسم السيناريوهات و وضع التخطيط و حشد القوى لمواجهة قوى الأزمة و التصدي لها، وقبل أن يتم هذا بأكمله، يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمة بوضعه الحالي مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه أولا بأول، حيث يكون هناك مسرح و على هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف و القوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة و من جانب مقاومي الأزمة، و تحديد بؤر التوتر و أماكن الصراع و مناطق الغليان، باعتبارها جميعا مناطق ساخنة.

و من خلال هذه الرؤية العلمية الشاملة المحيطة بأبعاد المسرح الأزموي و زوايا الرؤية المتعددة الأطراف المتعلقة بالأزمة يتم رسم خريطة التحرك و على النحو التالي:

1- تحديد الأماكن الأكثر أمنا و المحصنة تماما لاتخاذها كمناطق ارتكاز و قواعد للانطلاق.

2- تحديد الأماكن الآمنة لتكون بمثابة سياج آمن للقواعد الخاصة بالانطلاق فضلا عن حاجز امتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقف، فضلا عن مناطق إنذار و تصفية و تحطيم و صد الأمواج الأزموية، أو مناطق تفريغ و تهدئة للضغوط الأزموية و امتصاص جيد لها.

3- تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام، و أي رموز النظام أو رموز القيادة في الكيان الإداري يمكن التضحية به و إعداد هذه التضحية و توجيه السخط له و التخطيط و التمهيد لدخول رمز جديد له شعبية ترتاح إليه قوى صنع الأزمة، أو رمز قادر على تهدئة الأوضاع.

4- تحديد خطة امتصاص الضغوط الأزموية الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب و التوافق مرحليا مع قوى صنع الأزمة.

5- توزيع الأدوار على قوى إدارة الأزمة.

6- التأكد من استيعاب كل فرد لدوره المرسوم له في إطار المهمة الموكولة إليه و طبقا للخطة العامة الموضوعة.

7- حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل الأزموي، و تزويد فريق المهام باحتياجاته من الأدوات و المعدات التي يتطلبها و يحتاجها الموقف الأزموي..

8- تحديد ساعة الصفر أو التوقيت المحدد لبدء العملية و تنفيذ المهمة المحددة بشكل فعال و حاسم.

و أيا ما كانت العملية التخطيطية فإنه نتيجة للضغط الأزموي و ما تتسم به العملية الأزموية من عدم توافر الوقت الكافي للتخطيط يلجأ متخذ القرار إلى مجموعة السيناريوهات الجاهزة التي أعدت من قبل لمواجهة المواقف الأزموية الصعبة و استخدامها أو إجراء تعديل عليها لتكون صالحة للاستخدام الفعلي .

#### رابعا: التدخل لمعالجة الأزمة

يتم التدخل لمعالجة الأزمة بعد ان تم الإعداد الجيد لكل شيء و إجراء الحسابات الدقيقة عن كل شيء، حيث من خلال المعرفة و الإحاطة الشاملة و الكاملة و الدراية بالسيناريوهات البديلة و السيناريو المعتمد و الجاز للتدخل في الأزمة و إسناد المهام و توزيع الأدوار على فريق المهام الأزموية يكون متخذ القرار الإداري في إدارة الأزمات قد حدد كل شيء و وضع لكل عنصر احتمالاته و حسب اتجاهاته ثم اتخذ القرار.

و تتم المعالجة الأزموية على أنها مجموعة مهام أساسية و مهام ثانوية و مهام تكميلية تجميعية و في هذه النطاق فإن التدخل العلمي للتعامل مع الأزمات لا يذهب بعيدا عن الأهداف العلمية الموضوعة خاصة و أن الهدف الدائم الثابت و الراجح هو المحافظة على سلامة الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة و حمايته من التصدع و الانهيار، و بمعنى آخر، أن لا تكون المعالجة الأزموية سببا في حدوث شرخ أو خلل عنيف يؤدي إلى انهيار الكيان الإداري أو تصدعه.

وعلى الرغم من أن هذه الأهداف تختلف من أزمة إلى أخرى و أنها تتحدد في ضوء الحالة التي يواجهها مدير الأزمات و الظروف المحيطة بالأزمة و نجاح مدير الأزمة في تحقيق الأهداف المرحلية السابقة و اتضاح أبعاد الموقف الأزموي و اعتبار قدرة الكيان الإداري و قابليته على الاحتمال و الامتصاص و تلاشي

المخاطر التي كانت تهدد بدمار الكيان الإداري، كل ذلك وغيره يدفع إلى السطح بمجموعة من الأهداف النهائية لمدير الأزمة منها:

1- معالجة آثار الأزمة الحالية و محو السلبات التي نجمت عنها و الوصول بالأداء التشغيلي للكيان الإداري إلى المستويات التي كان عليها قبل حدوث الأزمة .

2- تطوير و تنمية الأداء التشغيلي للكيان الإداري و الارتقاء به إلى مستويات تشغيل و أداء أفضل مما كان عليه الحال قبل الأزمة، خاصة مع إحداث تغيير و تطوير في تكنولوجيا الإنتاج و التسويق و التمويل و الكوارث البشرية.

3- وضع نظام وقائي مناعي يمنع حدوث هذه الأزمة مرة أخرى أو غيرها من الأزمات المشابهة و بالتالي اكتساب الكيان الإداري المناعة و الوقاية و الحماية اللازمة ضد مخاطر حدوث مثل هذه الأزمات مرة أخرى و منع ما من مصلحته إشعال هذه الأزمة من جديد من خلال استخدام المناهج العلمية في التخطيط و التنظيم و التوجيه و التنسيق و التحفيز و المتابعة و الرقابة.

### المطلب الثالث: المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات

يتطلب التعامل مع الموقف الأزموي، وإدارة الأزمة استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، و في الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل، ومن هذه الأساليب<sup>1</sup>:

#### أولاً: تبسيط الإجراءات و تسهيلها

لا يعقل أبدا أن تخضع المعالجة أو التعامل مع الأزمات لنفس الإجراءات المنصوص عليها في معالجة المشاكل المختلفة، فالأزمة لا تنتظر أحداً أو تتوقف لحين استكمال إجراء إداري معين، بل إن خطرها يزداد و خسائرها تمتد كلما كان هناك تجاهل لعنصر الزمن، بل إن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت في الأزمة.

فالأزمة عادة ما تكون حادة و عنيفة و تهدد حياة الكيان الإداري، و تحتاج إلى التدخل السريع و الحاسم و السليم أيضاً، ومن هنا وبشكل سليم، و من ثم فإن تبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموي، ومعالجته بسرعة، و الأدوات و المعدات و القدرة على استخدام مهام تساعد

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 89

على حسن و سرعة السيطرة على الأحداث الازموية ووقف تصاعدها ومنع تفاقمها،و إزالة و امتصاص الضغط الأزموي و إفقاده تأثيره،و من ثم خطورته على الكيان الإداري.

### ثانيا: إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية إما الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل،بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح ، و حماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة يصعب عليه احتمال ضغطها.

ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة التي نعرض لها بالإيجاز فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- التخطيط:

يعج التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات وهو ما يعني التحديد المسبق لما يجب عمله،و كيفية القيام به،و متى، ومن الذي سيقوم به،ومن هنا فإن التخطيط يكون عادة مرتبطا بجقائز الأزمة و بتصورات الأوضاع المستقبلية لها،و توقع الأحداث،و الإعداد للطوارئ،و رسم سيناريو بتتابعات الأنشطة و الأعمال الكفيلة بمعالجات الأزمات بأكبر فاعلية ممكنة<sup>2</sup>.

و من ثم فإن استخدام التخطيط كأداة منهجية للتعامل مع الأزمات يساعد على تحديد سبل هذا التعامل /و الوقت و الجهد،و الاحتياجات المادية و البشرية اللازمة للتغلب على الأزمة،بمنع الأنشطة الارتجالية و العشوائية،وتلك التي لا ضرورة لها أو لا نفع منها.

#### 2-التنظيم:

لضمان التدخل الكفاء في الأزمات ،لابد من توافر نوع من التناسق و التنسيق و التوافق و التكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة ،خاصة عندما تحتاج الأزمة إلى جهد جماعي ،خاصة وأن كثيرا ما يؤدي التعارض و التناقض و الازدواجية إلى أزمات من نوع جديد،و يهتم التنظيم بتحديد الأشخاص المؤكولة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات،و المهام المرتبطة بكل منهم،و ماهي الأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة،ومن الذي سيساعدهم،و أمام من سيكونون مسئولين، و السب المحددة

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، المرجع السابق،ص90

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات، الادارة و عملية اتخاذ القرار، دارهومة ،الجزائر،ص66

للاتصال، و بالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل، و الأشخاص و أماكن المواجهة والتعرض و التنفيذ، و بالشكل الذي يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الأحداث.

### 3-التوجيه:

يتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات، شرح طبيعة المهمة ، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، و الهدف و الغرض من التدخل، و السلطة المفوضة، و الأساليب المتاحة أمامهم، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بأفراد الفريق متخذ إقرار الإداري، و من خلال الخرائط و الصور، و المخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة، و مدى ارتباطها ببعضها.

و تتضمن عملية التوجيه أيضا استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين أو تعديله، و يجب أن يتصف الأمر بعدة خصائص هي:

أ- أن يكون الأمر معقولا و قابلا للتنفيذ

ب- يجب أن يكون الأمر واضحا.

ج- يجب أن يكون الأمر كاملا مبينا العمل المطلوب تأديته سواء من الناحية الكمية أو من الناحية النوعية و الكيفية و مكان القيام به، و الوقت الذي يجب أن يتم فيه، بمعنى آخر تشخيص و توصيف كامل للمهمة المسندة لفريق مواجهة الأزمة

د- يجب أن يكون الأمر بالمهمة مكتوبا و معتمدا من السلطة المختصة، و محددًا به كامل الصلاحيات و حدودها حتى لا يكون هناك تجاوزات، أو حتى لا يساء فهمها أو تتعرض للنسيان، و حتى يسهل الرجوع إليها إذا ما اقتضت الضرورة ذلك.

### 4-المراقبة:

تعد نتائج التدخل في الأزمة و إدارتها نتائج ليست نهائية، وإنما هي مرحلية، و من ثم فغم معالجة الأزمة ووقف تدهور الأمور، تصبح مرحلية و تظهر هناك الأسباب الكامنة، مثل النار تحت الرماد تنتظر لتشتعل مرة أخرى.

### ثالثا: الوفرة و الحضور الدائم:

لا يمكن معالجة أي أزمة أو التعامل معها من خلال عجز أو قصور سواء عن الحركة لمواجهة قوى صنع الأزمة ووقف تصاعدها، أو عن مقاومتها، أو عن التعامل معها و التصدي لها.

فالأزمة تحتاج إلى الاستعداد وإلى الوفرة الاحتياطية الكافية و المناسبة للتدخل لمقاومة أي قصور أو عجز. كما أنها تحتاج إلى الفهم الكامل، و الفهم الكامل لا ينشأ عن تغييب متخذ القرار أو عن الغياب بعيد عن الأزمة أو عن مواقع إحدائها، أو عن عدم معرفة من القائمين بها، و يتطلب الأمر الحضور الدائم و التواجد في الموقع أو مواقع الأحداث أمر كفيلاً بإيقاف تصاعد الأزمة فضلاً عن أن الحضور في مواقع الأحداث يتيح معرفة ما يحدث أولاً بأول، و من ثم التدخل الفوري بالشكل الكمي الذي يتطلبه و يحتاجه الموقف.

كما أن التواجد في مواقع الأحداث و إحساس الطرف الآخر الصانع للأزمة، وكذلك القوى المؤيدة له بما التواجد أمر له نتائجه النفسية الملموسة، المؤثرة في حركة وردود فعل ليس فقط صانع الأزمة، و لكن أيضاً على حلفائه و مناصريه و مؤيديه، و على القوى المحايدة التي يحاول جذبها إلى أتون الأزمة لتأييده و دعمه، حيث يؤدي إحساس هذه القوى بتواجدها الدائم و حضورنا المستمر، و إحاطتنا الفورية بما يحدث، و معرفتنا بما يقومون به، يجعل المعتدلين من هذه القوى يترددون في تأييد الخصم الصانع للأزمة، خوفاً على ضياع مصالحهم الحماية أو المستقبلية معاً.

كما أن وجود وفرة احتياطية تعبوية مناسبة، تساعد على سرعة التصدي للأحداث، ووقف تدهور الموقف الأزموي و منع القوى المعادية من انتهاز الحادث الأزموي كوسيلة مناسبة لتدمير الكيان الإداريين أو إهدار الثقة فيه.

#### رابعاً: تفويض السلطة

تفويض السلطة هو من أهم المتطلبات الإدارية في إدارة الأزمات، حيث تتيح لفريق مواجهة الأزمة و لقاءه حرية الحركة و التصرف، وفقاً لما يمليه عليه الموقف الأزموي الذي يواجهه، خاصة وأن تفويض السلطة يعطي في شكل تفويض عام أو تصريح عام بالتصرف، و بالتالي يكون أفضل للمواجهة الأزموية، حيث أن قصور المعلومات أمر وارد، و عدم معرفة النتائج المحتملة للمواجهة، أو توقعها بشكل كبير أمر طبيعي في التعامل مع الأزمات شديدة التعقيد، أو ذات الطابع الحاد<sup>1</sup>.

#### خامساً: فتح قنوات الاتصال و الإبقاء عليها مع الطرف الآخر

تحتاج إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، و سلوكيات أطرافها، و نتائج هذه السلوكيات، و من ثم فإن فتح قنوات الاتصال و الإبقاء عليها من

<sup>1</sup> عبد السلام ابوقحف، المرجع السابق، ص 93

الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف، وكثيرا ما تستخدم سياسة الباب المفتوح، كأداة للحصول على المعلومات و الإبقاء على سلامة قنوات الاتصال.

وفي حقيقة الأمر فإن سياسة الباب المفتوح تعد من أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمات و استفحالها، و في الوقت ذاته تحقيق الاتصال الفعال الذي يوجه الجهود و يوحدتها بشكل منظم لتحقيق الأهداف الموضوعية، خاصة وأن الظروف التي يواجهها متخذ القرار عند ادارته للأزمة متغيرة<sup>1</sup>.

#### سادسا: التواجد المستمر في مواقع الأحداث:

لا يمكن معالجة أزمة و نحن غرباء، أو لا نعيش أحداثها، أو هناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، و يساعد التواجد المستمر في مواقع الأحداث على توفير المعلومات الضرورية اللازمة لمتخذ القرار حتى يكون على بينة كاملة بتطورات الأحداث و التواجد في مواقع الأحداث يأخذ اح شكلين أو أسلوبين أساسيين هما:

#### الأسلوب الأول: التواجد السري في مواقع الأحداث

حيث أنه قد تفرض طبيعة الأزمة و اختلاف ظروفها، وعدم وفرة المعلومات عنها، و تضخم تأثيرها و تداعي أحداثها، و تصاعد اتجاهات العداء السافر و المعلن عدم حضور متخذي القرار في الكيان الإداري، أو ظهورهم العلني في مواقع الأحداث، خاصة إذا ما كان الغضب الجماهيري متصل أسبابه بأشخاصهم.

ومن هنا يتم زرع عدد من العناصر الذكية و الماهرة، و الفاعلة، التي تتصف بالثقة، و القدرة على التوجيه الذاتي، ووضعهم في اتون القوى الصانعة للأزمة، وذلك لتحقيق هدفين أساسيين هما<sup>2</sup>:

#### الهدف الأول: تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات، حيث

يساعد تواجد العناصر المزروعة على الوصول إلى كم مناسب من البيانات الشديدة الأهمية لإدارة الأزمة.

الهدف الثاني: القيام ببعض التصرفات أو التحركات أو السلوكيات المطلوبة، حيث تستطيع هذه العناصر المزروعة التغلغل و الانتشار بين قوى صنع الأزمة، بل و الوصول إلى مواقع اتخاذ القرار أو موقع التحكم في مسارات القرارات، أو في تنفيذها، أو متابعتها أو توجيهها، و بالتالي فإنها تستطيع التدخل في العملية التنفيذية أو العملية الإدارية الخاصة بقوى صنع الأزمة.

<sup>1</sup> عبد السلام ابوقحف، المرجع السابق، ص 53

<sup>2</sup> محمود جاد الله، ادارة الأزمات، داراسامة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 150

### الأسلوب الثاني: التواجد العلني في مواقع الأحداث

و هو أسلوب الصدام و المواجهة العنيفة، خاصة أن كثيرا ما تكون الأزمة المتفجرة ذات طبيعة تدميرية، وأن عدم مواجهتها بسرعة ، و الصدام معها ، قد يؤدي إلى انفلات زمام الأمور، و إلى دخول قرى غير معلومة، و إلى نتائج و إفرازات غير محسوبة، و غير مأمونة أيضا، و قد تؤدي إلى تدمير الكيان الإداري. و من هنا يكون للتواجد العلني ثلاث محاور:

**- المحور الأول:** تأكيد الصدام العنيف ع قوى صنع الأزمة، و المنفذين لها و المؤيدين لهم، و أن هذا الصدام ستكون خسائره بالغة الجسام، و أن تكاليف صنع الأزمة ستكون وخيمة على هؤلاء الصانعين، و أنه لا مجال للتهاون معهم.

**- المحور الثاني:** التدمير للمصالح، و المنافع و الممتلكات، و العلاقات الحالية مع القوى الصانعة للأزمة، و الوصول بهم الى أعلى درجات الخسائر و الضرر الذي يفوق كل حساباتهم و توقعاتهم، بل و تجاوز كل الحدود معهم.

**- المحور الثالث:** إلحاق أقصى الخسائر بالطرف الصانع للأزمة و المؤيدين له، و بشكل باهظ التكلفة بالنسبة له، و للآخرين، و أن من يؤديه أو يسانده علنا أو سرا سوف يدفع الثمن غاليا.

و من خلال هذه المحاور الثلاثة يتم إخماد الأزمة، و إن كان يجب القول أن عملية الإخماد ليست العلاج النهائي للأزمة، و لكن عملية معالجة مرحلية، خاصة أن المعالجة العنيفة لازمة لا تهيها، و إنما فقط تخمدها لفترة من الزمن، تطول أو تقصر، و لكنها ستشتعل من جديد.

## خلاصة:

إن إدارة الأزمة التنظيمية هي عملية تسييرية هامة في حياة المؤسسة، وذلك لمواجهة مختلف الأخطار.

والتهديدات التي قد تواجهها في مسيرتها التنظيمية ونجد من خلال الأزمة الإدارية بأن لديها مجموعة من الخصائص التي تميزها على أساس أنها تحمل في داخلها عوامل التوتر والقلق، والإضطراب، والمفاجأة، وضيق الوقت المتاح لمعالجتها.

إن حدوث الأزمات مرتبط بتطوره ومروره بمجموعة من المراحل بداية بميلاد الأزمة وإنفجارها إلى غاية أضمحلها، وعلى هذا الأساس لابد من توفر إستراتيجية التنبؤ بالأزمات لمعالجتها في الوقت المناسب، حيث أن دراسة الأزمات يتطلب تشخيص منهج لحالة الأزمة وأسبابها وعوامل إستفحها لإيجاد حل لها في أقرب وقت ممكن.

## الفصل الثاني

### التخطيط لإدارة الأزمات

تمهيد :

المبحث الأول ماهية التخطيط

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التخطيط لإدارة الأزمة

المطلب الثاني: عناصر التخطيط

المطلب الثالث: أسس التخطيط لإدارة الأزمات

المطلب الرابع: أهمية التخطيط في مواجهة الأزمة

المبحث الثاني: إدارة عملية التخطيط لإدارة الأزمات

المطلب الاول: مراحل عملية التخطيط لإدارة الأزمات

المطلب الثاني: خصائص التخطيط

المطلب الثالث: معوقات التخطيط

المطلب الرابع: رؤية مستقبلية للمنظمة لإدارة الأزمات

خلاصة

## تمهيد :

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة، ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف، وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها. لذا فإن تجنب هذه المواقف الحرجة توجب الحاجة للتخطيط على اعتبار أن التخطيط بمفهومه العام هو " عملية إدارية، تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها، وتحديد مراحل العمل وأولوياته .

## المبحث الأول ماهية التخطيط

## المطلب الأول: نشأة و مفهوم التخطيط لإدارة الأزمة

## 1- نشأة التخطيط

كان أول ظهور لمصطلح التخطيط في عام 1911م من خلال مقال للإقتصادي النمساوي (كريستيان شويندر)<sup>1</sup>. وقد شاع استخدام هذا المصطلح بعد أن أخذ الإتحاد السوفيتي بمبدأ التخطيط الشامل في عام 1928م. وعلي الرغم من البداية الحديثة نسبياً للتخطيط كعلم، إلا أن الممارسة الفعلية له قديمة قدم الحياة الإنسانية، لأن عملية إتخاذ الإجراءات في الحاضر لجني الثمار في المستقبل هي من الممارسات التي تمتد عبر التاريخ الى مختلف العصور ومع نشأة الإنسان على هذا الكوكب. قد أدركت الكثير من المجتمعات أهمية إستخدام التخطيط كأسلوب أو منهج للتنمية البشرية من خلال إحداث الموازنة بين إحتياجات المجتمع وإمكاناته المادية والبشرية.

## 2- مفهوم التخطيط

التخطيط هو عملية متواصلة ونظام يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه<sup>2</sup> مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب. أما بيتر<sup>3</sup> فيعرفه على انه عمليات اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية العكسية للمعلومات<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، بحث ص 17

<sup>2</sup> نجم الغزاوي، بحث تحت عنوان تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على المنظمات، 2009، ص 4

<sup>3</sup> جمال الدين العسيوات، الادارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، ب ط، ص 67

<sup>4</sup> نجم الغزاوي، نفس المرجع، ص 4

## المطلب الثاني: عناصر التخطيط

كل تخطيط يتم لغاية يراد الوصول إليها في المستقبل، وتمثل تلك الغايات أهداف الشركة أو المؤسسة الأساسية أو الفرعية، وتختلف من حيث طبيعة كونها أهدافاً عامة أو خاصة، ومن حيث فترة التحقيق هل هي طويلة الأمد أم قصيرة الأمد، كما يجب تحديد مدى مساس تلك الأهداف بالمنشأة ككل أو بجزء منها دون الآخر، ولتلك الأهداف شروط يجب توافرها من أجل ترسيخ قواعد العمل وتوجيهها نحو تحقيق تلك الأهداف، إنَّ أول تلك الشروط الوضوح، حيث يجب أن يعلم جميع العاملين الهدف الذي يسعون إلى الوصول إليه، وذلك للتحفيز وضمان قياس النجاح من الفشل، كما يتيح ذلك خلق مساحة للإبداع في إطار تحقيق الهدف، والشرط الثاني مشروعية الهدف، فلا يمكن إجبار العاملين على العمل في أمر يخالف الدين أو القانون أو العادات والتقاليد السائدة، وأخيراً قابلية الهدف للقياس، وهو العامل الذي يساعد على المتابعة وإعادة الإرشاد والتوجيه. السياسات

وهي مجموعة المبادئ التي تضعها الإدارة العليا في المنشأة وتسترشد بها بقية المستويات الإدارية، ومن مميزات السياسات الإدارية أنَّها ثابتة ويتم تسيير الأمور من خلالها بحيث يلتزم بتلك السياسات جميع العاملين بالمؤسسة، ويجب أن تكون تلك السياسات واضحة وشاملة وتطبق على الجميع دون استثناء. القواعد تختلف القواعد عن السياسات في أنَّها تفصيل للقواعد المنظمة للإدارات المختلفة والمؤسسة بشكل عام فيما يجب فعله، وما يجب الامتناع عنه، سواء من سلوكيات داخل المؤسسة أو خارجها طالما مثل العاملون المؤسسة بالخارج، وترتبط القواعد بصفة عامة بتحديد المكافآت للمتميزين والجزاءات للمخالفين لنظام المؤسسة.

الإجراءات : هي آخر عنصر من عناصر التخطيط، وتعتبر التفصيل الدقيق والخطوات التي يتم اتخاذها لتنفيذ الأعمال بطريقة سلسلة وصحيحة داخل وخارج المؤسسة، ويجب أن تتسم تلك الإجراءات بالسهولة لتوفير الوقت والمجهود والتكاليف، وتختلف باختلاف الإدارات، ومع ذلك فإنها متكررة وتسير وفق نهج ثابت

### المطلب الثالث: أسس التخطيط لإدارة الأزمات:

1- إن إدارة الأزمة على مستوى التنظيم الإداري يتطلب مجموعة من الأسس في التخطيط لتوقع المخاطر ومختلف التهديدات التي قد تحل بالمؤسسة وعليه فمن هذه الأسس نجد ما يلي:

- تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات المحتملة، وهذا من خلال قيام فريق التخطيط بالتحديد الكامل لكافة المخاطر والتهديدات المختلفة، والتي يمكن أن ترتبط بنشوء أزمات وتتم هذه العملية من خلال معلومات وتقديرات صحيحة.

- المعلومات حول الأزمة للخطة: وتعتبر أهم عنصر لإعداد الخطة مع مراعات شمولية هذه المعلومات على نوعيات متنوعة ودقيقة.

- ضمان وجود نظام إتصال إعلامي مرتبط بالأزمة: ذلك يعني القيام بتشكيل طاقم أو وحدة إتصالات للأزمة وإختيار ممثل لها يتحدث بإسمها لوسائل الإعلام وذلك لتجنب عدم تضارب المعلومات التي تنشر عن الأزمة.

- الإهتمام بإستمرار الأنشطة الجوهرية: تتم هذه العملية من خلال التنسيق بين فريق التخطيط مع القطاعات الهامة المختلفة في مجال وضع خطط إستمرارية لأنشطتها في حالات الأزمات، وعلى فريق التخطيط وضع فرضيات مرتبطة بالأزمات.

- الإستفادة من إمكانيات وقدرات القطاعات المختلفة.

- يجب أن يحرص فريق التخطيط على ضمان الإستفادة من مساهمة إمكانيات هذه القطاعات في عناصر الخطة.

إن التخطيط يمثل عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تحقيق أقصى كفاءة ممكنة في توجيه الإمكانيات والموارد المتاحة للتعامل مع الأزمات المحتملة ومواجهتها في جميع مراحلها مع الإستعداد لمواجهة المواقف الطارئة الغير مخططة

التي غالبا ما تصاحب الأزمة، والتخفيف من أثارها، فالتخطيط لإدارة الأزمة يحتوي كما سبق وقلنا على أسس وهي تحديد المخاطر المحتمل وقوعها على مستوى المنظمة، وتلك التهديدات تحدد من طرف الفريق الذي يقوم بعملية التخطيط إضافة إلى أساس آخر مرتبط بإدارة الأزمات وعليه فوجود نظام إتصال إعلامي ذو أهمية خاصة لعنصر الإعلام الذي يوصل المعلومات إلى الأطراف المختلفة لمعالجة الأزمة، بالإضافة فإن التنسيق بين فريق التخطيط مع الأطراف الأخرى في وضع الخطط بإستمرار حالة الأزمات.

إضافة إلى ذلك إن إدارة الأزمة على مستوى التنظيم الإداري يتطلب مجموعة من الأسس في التخطيط لتوقع المخاطر ومختلف التهديدات التي قد تحل بالمؤسسة وعليه فمن هذه الأسس نجد ما يلي<sup>1</sup>:

- تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات المحتملة، وهذا من خلال قيام فريق التخطيط بالتحديد الكامل لكافة المخاطر والتهديدات المختلفة، والتي يمكن أن ترتبط بنشوء أزمات وتتم هذه العملية من خلال معلومات وتقديرات صحيحة.

- المعلومات حول الأزمة للخطة: وتعتبر أهم عنصر لإعداد الخطة مع مراعات شمولية هذه المعلومات على نوعيات متنوعة ودقيقة.

- ضمان وجود نظام إتصال إعلامي مرتبط بالأزمة: ذلك يعني القيام بتشكيل طاقم أو وحدة إتصالات للأزمة وإختيار ممثل لها يتحدث باسمها لوسائل الإعلام وذلك لتجنب عدم تضارب المعلومات التي تنشر عن الأزمة.

- الإهتمام بإستمرار الأنشطة الجوهرية: تتم هذه العملية من خلال التنسيق بين فريق التخطيط مع القطاعات الهامة المختلفة في مجال وضع خطط إستمرارية لأنشطتها في حالات الأزمات، وعلى فريق التخطيط وضع فرضيات مرتبطة بالأزمات.

- الإستفادة من إمكانيات وقدرات القطاعات المختلفة.

- يجب أن يحرص فريق التخطيط على ضمان الإستفادة من مساهمة إمكانيات هذه القطاعات في عناصر الخطة.

<sup>1</sup> محمد نصر مهنا: إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ب ط 2004، ص 280، ص 281

إن التخطيط يمثل عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تحقيق أقصى كفاءة ممكنة في توجيه الإمكانيات والموارد المتاحة للتعامل مع الأزمات المحتملة ومواجهتها في جميع مراحلها مع الإستعداد لمواجهة المواقف الطارئة الغير مخططة التي غالبا ما تصاحب الأزمة، والتخفيف من أثارها، فالتخطيط لإدارة الأزمة يحتوي كما سبق وقلنا على أسس وهي تحديد المخاطر المحتمل وقوعها على مستوى المنظمة، وتلك التهديدات تحدد من طرف الفريق الذي يقوم بعملية التخطيط إضافة إلى أساس آخر مرتبط بإدارة الأزمات وعليه فوجود نظام إتصال إعلامي ذو أهمية خاصة لعنصر الإعلام الذي يوصل المعلومات إلى الأطراف المختلفة لمعالجة الأزمة، بالإضافة فإن التنسيق بين فريق التخطيط مع الأطراف الأخرى في وضع الخطط بإستمرار حالة الأزمات.

#### المطلب الرابع: أهمية التخطيط في مواجهة الأزمة

التخطيط كمطلب أساسي: يبنى التخطيط كمطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات بقول الحملاوي [alhamlaw](http://alhamlaw.com), "أفعالنا ما هي إلا رد فعل ما بين رد فعل عشوائي ورد الفعل المخطط له، فمعظم الأزمات تتأزم لأنها أخطاء بشرية و إدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط.

ومن خلاله يقول أيضا: "إن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات سوف تنتهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن".

من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من أثارها وتلاقي عنصر المفاجأة، وأيضا فإن التخطيط يتيح لفريق العمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية من أجل الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة الغير مخطط لها التي تصاحب الأزمة، وفي ذلك أوضحت الدراسة التجريبية اليابانية "جبر" Djabre حيث أشار في دراسته لإدارة الأزمات نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني إلى كيفية معالجة الأزمات وفق نظام كانبان Kanpan، وذلك في قوله: "إن المفهوم الجوهرى لنظام كانبان يقوم على أساس تحفيز الأزمة وخلقها لكي يبقى الإداريون والعمال دائما في حالة التأهب، جاهزين لعمل ما بوسعهم سواء

كانت هناك أزمة حقيقية أمالا، أي أنهم مستعدون ومفعمون بالنشاط والحيوية لمواجهة الإحتمالات غير المرغوبة، فقد تدرب المدراء على تخيل أسوأ أنواع الإحتمالات مثل تذبذب المبيعات، وإضراب العمال والحرائق" (1).

لقد توصل كل من دقاسمة Dagasma والأعرجي Aradji بخصوص غياب التخطيط، والذي يجسد الواقع المغلق لدى معظم منظمات العالم العربي فلا وجود للفكر التنبؤي، كما في الشركات اليابانية الذي يصبح منظومة وقائية معتمدا على الابتكار والحلول الجذرية مستخدما الطرق العلمية كالسيناريوهات و المحاكات، يكون هدفه تجاوز الأزمة أو التقليل من أخطارها على أقل تقدير.

لا شك أن التخطيط هو محور عملية إدارة الأزمات وبدونه لن تكون هناك إدارة جيدة وناجحة للأزمات فالتخطيط يساهم في منع حدوث الأزمة، وتفادي تلقي عنصر المفاجأة التي قد تصاحب الأزمة، كما يتيح لفريق إدارة الأزمات القدرة على رد الفعل المنظم والفعال لمواجهة وإدارة الأزمة بأكثر قدر ممكن، الكفاءة والفعالية في حالة فشل الإجراءات التي إتخذت لمنع الأزمة ويجب أن يتم التخطيط في أهداف واستراتيجيات وأولويات واضحة.

إن الغرض من التخطيط للأزمة هو زيادة الكفاءة لإدارة وتحقيق أحسن النتائج في ظل بيئة متغيرة ويمثل الوقت عنصرا هاما عند حدوث أزمات ولذلك فإن التخطيط للأزمة في مرحلة مبكرة ينتج عنه السرعة في التعامل مع الأزمة.

ولاشك أن استثمار الوقت والتعامل معه بحرص عاملا هاما في نجاح الجهود المبذولة لإدارة الأزمات.

## المبحث الثاني: إدارة عملية التخطيط لإدارة الأزمات

## المطلب الاول: مراحل عملية التخطيط لإدارة الأزمات

كيف يخطط البشر؟ هذا السؤال يوجه للأفراد وللجماعات وللمؤسسات والشركات وللحكومات أيضا تظهر عملية التخطيط واضحة بشكل كبير في قرارات الأفراد المهنية، فهي تبرز في ميزانية الأسرة وجدول إنتاج الشركات وبرامج وسياسات الطاقة والبيئة، والدفاع والخدمات الإنسانية.... الخ وعملية التخطيط هي عملية التخطيط هي عملية إجرائية تتكون من ثلاث مراحل رئيسية :

أ- **مرحلة إعداد الخطة وإقرارها**: تعتبر عمل إعداد الخطة مرحلة حساسة وتتطلب درجة عالية من الدقة والموازنة بين الإدارة والتوجهات السياسية في الدولة وحاجات السكان من جهة أخرى حتى يتم إعداد خطة مقبولة من جميع الأطراف وقابلة للتنفيذ .

تبدأ مرحلة إعداد الخطة بدراسة وتحليل الوضع القائم والتنبؤ بماذا يمكن أن يصبح عليه الحال في المستقبل، ومن ثم تأتي الخطوة الثانية والتي تتمثل في تحديد ماذا نريد أن نغير أو نطور.

ب- **مرحلة التنفيذ الخطة**: بعد إقرار الخطة تقوم الجهات الرسمية في المراكز والأقاليم والجهات المعنية في القطاع الخاص بتنفيذ الخطة كل حسب مسؤولية والواجبات الملقاة علي عاتقه بعد أن يتم اعتماد مراحل التنفيذ وبرامج التنفيذ الزمنية لكل مرحلة، وهنا لا بد من الإشارة إلي ضرورة وجود تنسيق كامل بين القطاعين الخاص والعام أثناء تنفيذ الخطة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، علما بأن مشاركة القطاع الخاص في تنفيذ غير ملزمة. ولتنفيذ الخطة بشكل ناجح، لا بد من دراسة إجراءات تنفيذها في المستويات المكانية الثلاث والقطاعات الاقتصادية المختلفة وأيضا يجب تحديد أولويات تنفيذ البرامج والمشاريع المختلفة وفق سلم أولويات مبني علي حاجات السكان إلي جانب ذلك لا يجب إن تزيد كلفة تنفيذ البرامج والمشاريع عما هو مقرر في الخطة، بالإضافة لما سبق يجب أثناء عملية التنفيذ مراعاة مدى وفرة الإمكانيات المادية والبشرية في المناطق

الجغرافية المختلفة وكذلك علاقة البرامج والمشاريع المراد تنفيذها بالبرامج والمشاريع التي تم تنفيذها في المنطقة أو الإقليم في خطة سابقة.<sup>1</sup>

ت- **مرحلة متابعة وتقييم الخطة:** لا تقل أهمية هذه المرحلة من مراحل عملية التخطيط السابقة، بل تكاد تكون هذه المرحلة علي درجة عالية من الأهمية ليس فقط للخطة الحالية بل للتخطيط المستقبلية، لذلك دائما ما يقال بأن نجاح عملية التخطيط يرتبط بشكل كبير بمدى كفاءة عمليتي المتابعة والتقييم.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: خصائص التخطيط

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي:

- الآثار الطويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
- المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
- حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

### المطلب الثالث: معوقات التخطيط

- تقسم المعوقات إلى معوقات عامة ومعوقات تنظيمية، وتتلخص المعوقات العامة في النقاط التالية:
1. عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
  2. اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة.
  3. عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
  4. إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.
  5. الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.
  6. عدم مراعاة التغير في الواقع مثل نوع الاقتصاد، والمركز المالي للمنظمة.

<sup>1</sup>نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ب ط، 2001-2002، ص10

<sup>2</sup>نادية العارف، المرجع السابق، ص15

7. أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط وإضافة الى ذلك نجد أن من بين المعوقات أيضاً:  
1. عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط والاعتقاد الخاطيء بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية الإدارة العليا فقط.

2. عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغال الأعمال الروتينية والإجرائية.  
أما المعوقات التنظيمية فيمكن إيجازها في التالي:<sup>1</sup>

نمط الإدارة:

1. عدم وضوح الأهداف

2. الدكتاتورية.

3. قيود زمنية غير منطقية.

4. التسويف في اتخاذ القرار (التعطيل).

نمط العمل :

1. التمسك بالإجراءات الرسمية

2. البيروقراطية.

3. إحياء الأفكار الجديدة

4. عدم التحفيز.

5. عدم التفويض لعدم الثقة في قدرات الآخرين.

مناخ العمل:

1. الخوف من الفشل

2. سياسة إرضاء جميع الأطراف

3. مقاومة التغيير

4. عدم التقييم السليم.

ويرى الباحث أن من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي والمشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، حيث إن كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها - حسب ما يرى الباحث من خلال خبرته العملية- ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي ، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية.

<sup>1</sup>نادية العارف، المرجع السابق، ص 18

وهذا يدفعنا للتأكيد بأن العمليات التي تؤدي إلى وضع الخطة الاستراتيجية الجيدة يجب أن:

- يشترك كل فرد فيها.
- ليست مقيدة أو محدودة بافتراضات تأخذها الشركة بأكملها كأمر مفروغ منها
- تتجدد بشكل دائم، وتدفع إلى إلقاء أسئلة جديدة.
- لا تترك للمخططين أن ينفردوا بها
- تستلزم قدرًا كبيراً من النقاش والتداول.

### المطلب الرابع: رؤية مستقبلية للمنظمة إدارة الأزمات:

يوجد ثلاث مكونات مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وهي:  
تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة، تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي، للتوصل لرؤية بشكل واضح للأطراف ذات الإهتمام، وسوف نتعرض لأهم عنصر بنوع من الإختصار:

**3-1) تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة:** إن التوصل إلى تعريف دقيق لمجال النشاط الحالي للمنظمة ليس أمراً بسيطاً كما يتصور البعض، وللوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي يجب أن يستند إلى ثلاثة دعائم هي:

(أ) **إحتياجات العملاء أو ما الذي يجب إشباعه:** إن تعريف مجال النشاط في ضوء الذي يجب إشباعه وكيف لا يمكن تحقيق الإشباع، يؤدي إلى الوصول إلى تعريف شامل لما تقوم به المنظمة، وإلى أي أنواع النشاط .

إن مجرد معرفة ما الذي تنتجه أو تقدمه المنظمة ليس كافياً لتحقيق الغرض فبدون الحاجة والرغبة لا يوجد نشاط من الأصل.

(ب) **مجموعة العملاء:** بالمثل فإن مجموعات العملاء تكتسب أهمية خاصة في تعريف مجال نشاط المنظمة ونوعية العملاء الذين يجب خدمته، والنطاق الجغرافي الذي يجب تغطيته، ونوعية العملاء الذين يجب أن توجه إليهم المنظمة خدماتها أو منتجاتها.

ج) التكنولوجيا والأنشطة: تستمد التكنولوجيا والأنشطة أهميتها في تعريف النشاط من كونها يعكسان الأسلوب أو الطريقة التي سوف تستخدمها المنظمة في إشباع إحتياجات عملاءها وكذلك في سلسلة توزيع إنتاج الصناعة التي تنتمي إليها.

على سبيل المثال قد تنجح شركة ما في تحقيق التكامل الشامل في أنشطة إنتاج وتوزيع المنتج مثل شركة "شل" للبتروول.

إن الرؤية الإستراتيجية لا يفترض أن تكون ضربا من الأوهام ورحلة في عالم الأحلام، فيما يتعلق بمستقبل المنظمة، فإنها يجب أن تكون واقعية وملزمة للدرجة التي تستطيع معها تشكيل وتفعيل إستراتيجيتها.

إن الإستراتيجيات الفعالة تمتلك رؤية نافذة فيما يتعلق بالتغيرات في إحتياجات ورغبات المستهلكين، التطورات التكنولوجية الحديثة ومداخل إختراق الأسواق الخارجية، وكافة المؤشرات الهامة التي تعكس تواجد الفرص والتهديدات. تكمن مهمة واضع الإستراتيجية في تقييم العوائد والمخاطر من البدائل الإستراتيجية المختلفة، وأن يحدد إطار إتحاذ القرارات الذي يضمن للمنظمة تحقيق النجاح في السنوات المقبلة.

إن الرؤية التي يتم إختيارها بحكمة والرسالة ذات التوجه المستقبلي يساعدان المنظمة في تحقيق التهيئة والتعامل الأفضل مع متغيرات الغد والمعروف أن تحقيق الفعالية لأي عملية إتصالات يستلزم ألا تكون في إتجاه واحد، حيث يجب تبادل وجهات النظر مع كافة الأطراف المعنية للوقوف على فهم مشترك لموضوع الإتصال.

إن الناس يحتاجون إلى من يقنعهم بأن الإدارة تعرف إلى أين تريد الذهاب بالمنظمة، وفي أي الأسواق يجب أن تركز أنشطتها، وما هي التغيرات المحتمل مواجهتها، وكيف يمكن التعامل مع هذه المتغيرات عندما تتمكن الإدارة من رسم صورة مستقبل للمؤسسة.

إن الرؤية الإستراتيجية بحد ذاتها تصبح أداة تحفيزية هائلة، حيث أن الإدارة تحتاج إلى صياغة الرؤية والإعلان عنها في كلمات تحث العاملين على قبولها وتنمي الإحساس بالفخر للإتتماء للمنظمة، وتولد الإلتزام بالأهداف التنظيمية.

( قواعد التسيير التوقعي لإدارة الأزمات:

إن التسيير التوقعي يتضمن قاعدتان أساسيتان هما: قاعدة الوقت، قاعدة الأخطار.

**1-4) قاعدة الوقت:** إن التسيير التوقعي يتطلب أخذ وقت للإدارات وذلك بالتجنيد بالتكوين والتحصير الشخصي حسب الإحتياجات المسطرة في الوقت وليس الإحتياجات الحاضرة، وهذا يعني أساسا بأن الإحتياجات المسطرة يجب أن تكون متوقعة مع فارق زمني حسب المهمة لإكتساب الكفاءات المطلوبة لتلبية الإحتياجات، وذلك بالتجنيد الداخلي أو الخارجي.

إن توقع الإحتياجات في الوقت الحالي يجب أن يأخذ بعين الإعتبار مجموعة من العوامل مختلفة السهولة والدقة.

ونستطيع تعريف الإحتياجات الشخصية بنسبة معينة من الدقة حسب الهرم السني ونسبة المداولة (متغيرة حسب تطور النظريات) ولأجل ضمان مناصب العمل الشاغرة أو الجاهزة وهذا إنطلاقا من التقاعد حسب الدفعة ولكن عندما تكون هذه المناصب شاغرة فهل تحمل نفس الخصائص لمناصب الشغل الحالية للتسيير التوقعي الغير مرتب (منظم) يجب أن يحدد في مركباته في هذه القاعدة أي قاعدة الوقت.

**2-4) قاعدة الأخطار:** إذا كان الأشخاص لا يتبعون كميا ونوعيا الإحتياجات في الوقت المطلوب في المؤسسة وإذا كانت الدوافع لا تكمن من التحفيز والأهداف المسيطرة والذي سيطلب المشاكل التي تؤثر على سيرورتها الزمن المحتمل تكون جد عسيرة، وأيضا الرجال يعانون من الفارق في إنتظاراتهم في المؤسسة سيكون بنفس القياس لكي تمنحهم مناصب الشغل.

يمكننا القول إن التسيير التوقعي يتمثل في التوقع والتنبؤ في تسيير الأخطار لكي تكون إمكانية التحويل في متناول

الأشخاص والشركة.

**أ) أنواع الأخطار:** إن الأخطار مرتبطة بالأشخاص وهذا نتيجة لعدم التناسب إما بين إحتياجات المؤسسة ومواردها

الشخصية في تطورها، أو بين إحتياجات الفرد التي يمكن أن تتمثل بطريقة جماعية أو فردية.

(ب) **إحتياجات المؤسسة:** عدم التناسب بين إحتياجات المؤسسة ومواردها يمكن أن يكون كمي أو نوعي، حيث يجب النظر في صفة الأشخاص بأن المظهر الكمي هو النوعي و ليس لأن المؤسسة تملك 10 إطارات إدارية بالزيادة و 10 إطارات تجارية بالنقصان، وهذه النسب متوازنة غير أن التناسب العام للخطر لا يعتبر توجيه القرارات التي إذا كانت إما على مستوى كبار المسؤولين (أي المؤطرين والتمككين) التي تناديها بالأخطار التصنيفية ( المصنفة)، أما على مستوى العمل التي تسميها بكل بساطة الأخطار المهنية وكل هذه الأخطار يمكن أن تكون ممثلة بالفائض أو العجز، حيث إذا تمكننا من أن نصنف في نفس النوع أنواع الأخطار التي تأتي بالتوزيع السيئ للأعمال، والكفاءات في مركب المؤسسة التي تسمى بالأخطار التركيبية، وإما سوء التناسب بين متطلبات منصب الشغل والكفاءة هي مشاكل عدم الكفاءة.

(ج) **إنتظار الآخرين:** لكي لا نعطي لكلمة إحتياج تعريفين مختلفين حسبما تطبق على المؤسسة أو الأشخاص نفضل إستعمال مصطلح الأشخاص على مصطلح الإنتظار من أجل مساواة أو إعادة الشراء مهما كانت طبيعته ومن أجل تغطيته بمجال أكبر عموما كل ما هو يستحق أو كل ما نتمنى إيجاده في المؤسسة أو التي تستقبله مؤسسة عدم التلاؤم بين إنتظار الأشخاص وتجاوب المؤسسة هو على العموم نوعي، ولا يمكن أن نحكم أو نحدد الهدف نحن هنا في هذا المجال أين كل شيء لا يوزن ولا يقاس هو المجال الذي يهتم بالمنطق والأصول، هو المجال أين أثناء يعني أربعة أين يجب من أجل حل المشكلات المطروحة.

## خلاصة

إن مفاجأة وقوع الأزمة في المؤسسة وسرعة تأثيرها السلبي والذي يعصف بوحدة إتخاذ القرار السليم، يعمل على تهديد منظماتنا الإدارية هذا يتطلب من المسؤولين ومدراء مختلف التنظيمات معالجة أزماتهم الإدارية وذلك بالتوجه إلى نظرة عقلانية لمستقبل المؤسسة وماذا يمكن أن يحدث بها من مشاكل وأخطار.

وعليه فالتسيير التوقعي للأزمة يعمل على الحيلولة دون وقوعها كما أن التخطيط لمواجهةها يعتبر أحد الدعامات الأساسية ذات أهمية تهدف إلى تحقيق أقصى كفاءة للتعامل الفعال مع الأزمات المحتملة فالتحديد المسبق لما يجب عمله مرتبط بحقائق الأزمات.

وبتطورات الأوضاع المستقبلية وتوقع ما لا يمكن توقعه، وهذا لا يتحقق إلا بوجود فريق الأزمة وتحت قيادة قائد فعال.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية المتبعة

تمهيد الفصل

المبحث الأول : ماهية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

المطلب الأول: تعريف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

المطلب الثاني : مهام و أهداف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

المبحث الثاني : المنهج المتبع للدراسة واستطلاعها

المطلب الأول: المنهج المتبع الدراسة الاستطلاعية

المطلب الثاني : المجتمع و عينة البحث

المطلب الثالث: مجالات الدراسة

خلاصة الفصل

## تمهيد الفصل

يتضمن جانب الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة والمختصة في توزيع الكهرباء والغاز عبر الولادية ، وهي فرع من فروع الموزعة على امل التراب الوطني ، وسوف نحاول من خلال هذا الجانب استكمال مجموعة الأفكار والمفاهيم التي تطرقنا لها في القسم النظري ، والتي قد لا يتضح معناها بالقدر المطلوب ، الا اذا تجسدت عمليا على ارض الواقع حي خصصنا في هذا الفصل ثلاثة مباحث حيث تم التطرق في المبحث الول الى ماهية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز حيث تضمن نشاتها ومهامها وأهدافها وتحليل الهيكل التنظيمي لها ثم التطرق الى المبحث الثاني الذي تضمن المنهج المتبته والدراسة الاستطلاعية ومجتمع عينة البحث والمجالات والأدوات المستخدمة في الدراسة والمبحث الأخير تضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة ثم التوصل للاستنتاج العام والخاتمة .

المبحث الأول : ماهية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

المطلب الأول: تعريف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

1 ( نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من إامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50٪ منذ يوم تأسيسها عام 1969 ، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي .

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة و ذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن ، و رغم فتح راس مال الشركة على شكل اسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل .

نشأتها:

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز (E G A) كان ذلك في: 1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر 59-69 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (I.C.E.P) ومع مطلع التسعينات و بالضبط 1991 تغير طابع المؤسسة الى شركة ذات طابع صناعي و تجاري وفقا لإصلاحات إقتصادية المستهدفة آنذاك.

1 ( مديرية التوزيع بالجلفة:

إن مديرية الجلفة هي مديرية تابعة لشركة سونلغاز توزيع الوسط S.D.C \_ الموجود مقرها بالبليدة. كانت سونلغاز الجلفة سابقا تابعة لمركز المدية ، ثم إستقلت عام 1977 وتعمل على تغطية كل قطاع الولاية وفي جويلية سنة 2004 تغير شكلها التنظيمي مما أعطى حرية أكثر للمركز ليتحول إلى مديرية، الأمر الذي منح لهذه الأخيرة موقعا إستراتيجيا هاما، فهي تقوم على إرضاء زبائنها المتزايدين عبر كامل تراب الولاية و تزويدهم بالطاقة الكهربائية و الغاز في احسن الظروف.

ويبلغ عدد عمالها في 2010 /12/31 الوقت الحالي 402 عامل يتوزعون كالتالي .

80 ← منفذين

244 ← متحكمين (ماهر )

78 ← إطارات

المطلب الثاني : مهام و أهداف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجللفة

أ - المهام:

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية .

أ-1- المهام التقنية :

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها .
- 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، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

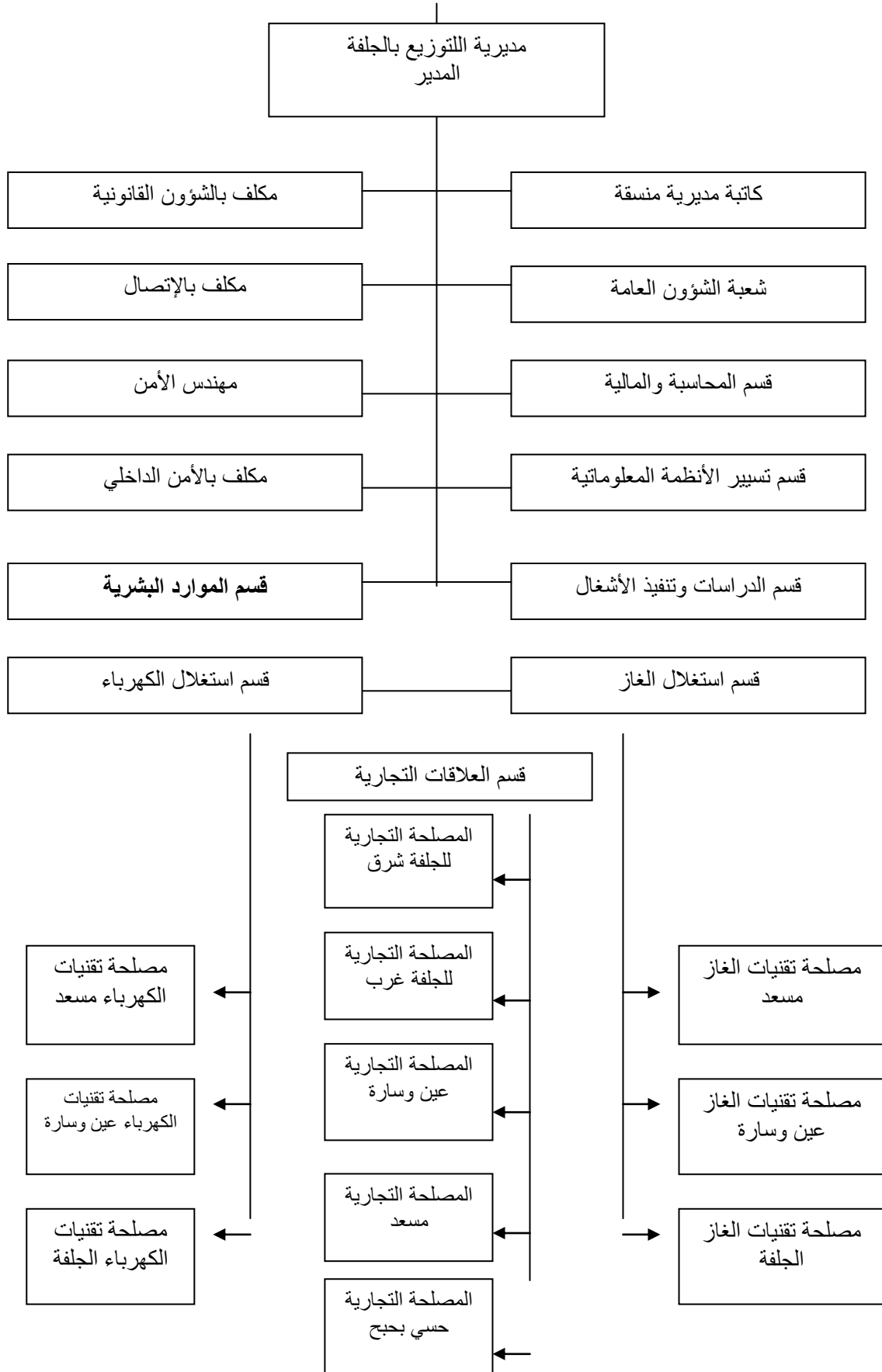
أ-2- المهام التسييرية :

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج

ب- الأهداف

- 1- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر .
- 2- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- 3- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- 4- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية .
- 5- محاولة تقليص الديون.
- 6- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية .

المطلب الثالث: تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالجلفة



## المبحث الثاني : المنهج المتبع للدراسة واستطلاعها

### المطلب الأول : المنهج المتبع للدراسة الاستطلاعية

يعتبر المنهج المستخدم في أي دراسة علمية من الأساسيات التي يعتمد عليها الباحث في بحثه عن الحقيقة فإختيار المنهج المناسب للدراسة مرتبط بطبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث.

ونظرا لطبيعة موضوعنا ومن أجل تشخيص الظاهرة وكشف جوانبها، وتحديد العلاقة بين عناصرها ووصفها (وصف طريقة إدارة الأزمات بالتسيير التوقعي وذلك في المؤسسات الجزائرية) وبذلك تبين أنه من المناسب إستخدام المنهج الوصفي وذلك لتماشيه مع هدف الدراسة، فالدراسة الوصفية تهدف إلى تقرير خصائص ظاهرة معينة بالإعتماد على جمع الحقائق وتفسيرها وتحليلها، وإستخلاص دلالاتها، فهي إذا كما يعرفها "مصطفى حسن باهي".... يعتبر المنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث إستخداما وخاصة في مجال البحوث التربوية والنفسية والإجتماعية والرياضية، حيث يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية للظاهرة المدرسية، ووصف الوضع الراهن وتفسيرها، كما يهدف إلى دراسة العلاقة القائمة بين الظواهر المختلفة، ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات، لذا يجب على الباحث تصنيف البيانات والحقائق، وتحليلها تحليلا دقيقا وكافيا للوصول إلى تعميمات بشأن موضوع الدراسة....."

### (2) الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية بمثابة الأساس الجوهرى لبناء البحث كله، وهي خطوة أساسية ومهمة في البحث العلمي، إذا من خلالها يمكن للباحث تجربة وسائل بحثه للتأكد من سلامتها ودقتها ووضوحها.

فالدراسة الإستطلاعية إذا هي عملية يقوم بها الباحث قصد تجربة وسائل بحث لمعرفة صلاحيتها، وصدقها لضمان دقة وموضوعية النتائج المحصل عليها في النهاية وتسبق هذه الدراسة الإستطلاعية العمل الميداني وتهدف إلى :

- معرفة حجم المجتمع الأصلي ومميزاته وخصائصها

- التأكد من الصلاحية أدوات البحث وذلك من خلال التعرض للجوانب التالية :

أ- وضوح البنود وملائمته لمستوى العينة وخصائصها.

ب- التأكد من وضوح التعليمات.

- المعرفة المسبقة لظروف إجراء الدراسة الميدانية الأساسية، وبالتالي تفادي الصعوبات والعراقيل التي منشأها أن تواجهنا ولهذا قمنا بزيارة عينة بحثنا تم ذلك بعد سحب رخص تسهيل المهمة من إدارة المعهد لزيارة مجتمع بحثنا وهذا بزيارة مؤسسة، **سونلغاز بالجلفة** لمعرفة كيفية معالجة الأزمات الإدارية على مستوى المؤسسة، والأسباب المؤدية لحدوثها أخذين بعين الإعتبار أهمية التسيير التوقعي والتنبؤ بالمشاكل و الأزمات التي تحدث على مستوى التنظيم الإداري، وعليه فقد قمنا بمجموعة من المقابلات الميدانية لإطارات المؤسسة وقد تم تزويدنا بنظرة شاملة حول موضوع بحثنا وذلك لأخذ فكرة عامة على طريقة التسيير وظروف العمل، وتحديد العينة التي يمكن التعامل معها بعد إعداد أداة جمع البيانات حيث رتب المسؤولية والمستوى التعليمي..... إلخ

### المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

يواجه الباحث عند شروعه القيام ببحثه مشكلة تحديد نطاق العمل، أي إختيار مجتمع البحث والعينة، ومن المعروف أن أحد أهداف البحث العلمي هو إمكانية إقامة تعميمات على الظاهرة موضوع الدراسة إلى غيرها من الظواهر، والذي يعتمد على درجة كفاية العينة المستخدمة في البحث .

إن إختيار عينة البحث من الإجراءات الأساسية والمهمة لقيام وإنجاز أي دراسة علمية، فيقوم الباحث بإختيار جزء من المجتمع الكلي يهدف منه إلى تحقيق غرض وهدف معين، وذلك لتمثيل المجتمع الكلي .

لقد قمنا في بحثنا هذا باختيار عينة ا حيث بواسطة طريقة العينة العشوائية الطبقية من المجتمع المتمثل في عمال مؤسسة سونلغاز بالجللفة ، وقد تم اختيار هذا النوع وفقا لما تقتضيه ظروف الموضوع ، حيث تعتمد هذه الطريقة على التقسيمات الطبقية للمجتمع الأصلي الذي تختار من العينة ، وقد تم ذلك بعد تقسيم المجتمع الأصلي الذي تختار منه العينة وقد تم ذلك بعد تقسيم المجتمع الأصلي الى فئات وطبقات (إطارات رؤساء المصالح، الإطارات ، أعوان التحكم ) ثم تم اختيار عينات عشوائية من هذه الطبقات لاختيار العدد المطلوب من المفردات بما يتناسب وحجمها الحقيقي في المجتمع الاصلي أي تم اختيار العينة بطريقة طبقية من حيث المستوى المهني وعشوائية من حيث العدد الممثل لكل طبقة والجدول التالي يوضح تقسيم افراد العينة المدروسة .

إن أفراد عينة الدراسة تضم فئة الإطارات، أعوان تحكم، فتم إختيار العينة بالطريقة الثلجية وتم تصنيفها حسب

الجدول الأتي:

جدول رقم 01:

يمثل الفئات السوسيو مهنية للمؤسسة.

العدد	الفئات المهنية
08	إطارات رؤساء المصالح
15	إطارات
07	أعوان التحكم
30	المجموع

المطلب الثالث: مجالات الدراسة والأدوات المستخدمة

4) المجال المكاني والزمني للبحث:

4-أ) المجال المكاني:

بالنسبة لمكان اجراء الدراسة الميدانية ، كما سبق وذكرنا اخترنا مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجللفة والتي تقع بحي الظل الجميل وسط مدينة الجلفة ، وهي مؤسسة ذات اقتصادي لديها فروع عديدة موزعة على كل تراب الولاية .

4-ب) المجال الزمني : تم اجراء هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2016-2017م وذلك بعد اخذ الموافقة من الأستاذ المشرف الكرم محمد على توزيع أداة البحث والمتمثلة في استمارة الاستبيان ، حيث قمنا بذلك في 02ماي 2017م الى غاية 17ماي 2017م، وقد وزعنا 35 استمارة واسترجعنا 30 منها فقط اما الباقي لم يؤخذ بعين الاعتبار من طرف المجتمع المبحوث .

#### 5) أدوات جمع البيانات :

إن الدراسة العلمية تحتاج إلى وسائل وأدوات يمكن بواسطتها جمع البيانات من جهة أخرى، والدراسة الميدانية هي وثيقة الإرتباط بين الواقع النظري للدراسة وبموضوع بحثنا وعليه فإن الباحث يوجه إختياره لتقنيات بحثه يتم من خلالها التركيز على تلك الأدوات وتوافقها مع البحث وعليه فإن التقنيات المستعملة لغرض جمع المعطيات من الميدان عن موضوع الدراسة، على الباحث انتقاء الأداة المناسبة لذلك، ومن المتفق عليه أن أدوات البحث تساعد الباحث على تحقيق هدفين هما :

أ- تساعد على جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع البحث.

ب- تجعل الباحث يتقيد بموضوع بحثه، وعدم الخروج عن أطره العريضة.

ومنه فأداة البحث هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن بواسطتها الباحث حل المشكلة، وقد استخدمنا في بحثنا هذا ما يلي:

يلي:

#### الاستمارة:

هي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف إكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنة كمية (1).

لقد تجسدت إستمارة بحثنا في ثلاثة محاور أساسية، المحور خاص بالبيانات العامة(الجنس، السن) والمحور الثاني عن فعالية التسيير التوقعي في إدارة الأزمة والذي ضم(09) أسئلة، أما المحور الثالث والذي تمثل في فن القيادة الإدارية في تسيير الأزمات والذي ضم (10) أمثلة، وبالتالي تمثلة في المزج بين الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة وأسئلة تعدد الإختيارات .

لقد إستطعنا إجراء بعض الإستمارات بالمقابلة مع بعض الإطارات وتعذر بعضهم من إجراء مقابلة الإستمارة نظرا لإنشغالهم الدائم بالعمل .

(1).إحسان محمد الحسين: نظريات الإجتماعية المتقدمة، دار وائل الأردن الطبعة الأولى 2005 ص127 ص128

### 3) الأدوات الإحصائية المستعملة:

إن طبيعة الموضوع والهدف منه يفرض أساليب إحصائية خاصة، تساعد الباحث في الوصول إلى نتائج ومعطيات، يفسر ويحلل من خلالها الظاهرة موضوع الدراسة، وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على جملة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة تصميم الدراسة وهي كمايلي:

#### 6-1) المتوسط الحسابي:

يعتبر من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعا، وهو أحد مقاييس النزعة المركزية ويعني إبراز مدى انتشار الدرجات في الوسط.

$$\text{المتوسط الحسابي} = \text{مجموع القيم} \div \text{عدد القيم}$$

#### 6-2) النسبة المئوية

إستعملت في هذه الدراسة لغرض تقدير عدد أفراد الدراسة الإستطلاعية وكذا تقدير أفراد مجتمع الدراسة الأساسية حسب متغيرات البحث.

$$\text{النسبة المئوية} = 100 \times (\text{عدد التكرارات} \div \text{مجموع العينة})$$

(1). بن بوزيد صالح: المناهج والمقاربات المنهجية في بحوث الإعلام، مجلة الثقافة العدد: 110، 111، الجزائر ديسمبر 1995.

المبحث الثالث عرض وتحليل ومناقشة خصائص العينة

1- عرض الخصائص الفردية للعينة المدروسة

- تحديد نوع الجنس في العينة المدروسة.

جدول رقم 01: يمثل توزيع العينة حسب الجنس:

الجنس	إطارات رؤساء المصالح		الإطارات		أعوان التحكم		المجموع	
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار
ذكور	87.5%	7	86.66%	13	71.42%	5	83.33%	25
إناث	12.5%	1	13.33%	2	28.57%	2	16.66%	5
المجموع	100%	8	100%	15	100%	7	100%	30

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (1) أن هناك نسبتين متقاربتين 87.5% لدى فئة إطارات رؤساء المصالح 86.66% لدى فئة الإطارات، تليها نسبة 71.42% لدى أعوان التحكم، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث والتي تقدر 28.57% لدى أعوان التحكم إناث تليها نسبة 13.33% من إطارات النسوية ثم تليها نسبة 12.5% إطارات رؤساء المصالح نساء، وعليه فمن خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة الرجال أكبر من نسبة النساء، وذلك نتيجة العمل الذي يتلائم مع العنصر الرجالي في مجال عمل المؤسسة، أكثر من العنصر النسوي، فالعنصر النسوي نجده تقريبا في الأمانة العامة للإدارة .

من خلال المعطيات نستنتج أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث في المؤسسة وهذا راجع لطبيعة العمل.

2- عرض العينة المدروسة حسب المرحلة العمرية ( السن):

جدول رقم 02 : يمثل توزيع العينة حسب السن:

الفئات المهنية	إطارات رؤساء المصالح		الإطارات		أعوان التحكم		المجموع	
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار
[25 - 34]	/	/	33.33%	5	28.57%	2	23.33%	7
[35 - 44]	37.5%	3	26.66%	4	57.14%	4	36.66%	11
[45 - 54]	62.5%	5	40%	6	14.28%	1	40%	12
المجموع	100%	8	100%	15	100%	7	100%	30

من خلال قراءتنا للجدول رقم (02) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن، حيث يتراوح سن أفراد العينة ما بين (25-54) ويتوزعون على ثلاث فئات:

الفئة الأولى يتراوح سنها ما بين (45-54) تمثل النسبة المرتفعة وتقدر بـ 62.5% لدى إطارات رؤساء المصالح تليها نسبة 40% لدى الإطارات تليها نسبة ثلاثة تقدر بـ 14.28% لدى أعوان التحكم. في حين نجد الفئة الثانية يتراوح سنها ما بين (35-44) بنسبة 57.14% عند أعوان التحكم، تقابلها نسبة 26.66% عند الإطارات، في حين الفئة الثالثة يتراوح سنها ما بين (25-34) بنسبة 33.33% عند الإطارات مقابل 28.5% عند أعوان التحكم.

من خلال المعطيات السابقة، نلاحظ أن فئة رؤساء المصالح من فئة الكهول التي تتراوح بين (45-54)، لأن ذلك راجع إلى الأقدمية في المؤسسة، والخبرة في مجال عمل المؤسسة إذن هذه الفئة هي أعلى نسبة، ذلك نظرا لتوفر الخبرة في هذا المجال، وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين (45-54) سنة.

جدول رقم 03: يمثل توزيع العينة حسب الحالة المدنية:

الفئة المهنية	إطارات رؤساء المصالح		الإطارات		أعوان التحكم		المجموع	
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
أعزب (ة)	1	12.5%	2	13.33%	4	57.14%	7	23.33%
متزوج (ة)	7	87.5%	13	86.66%	3	42.85%	23	76.66%
مطلق (ة)	/	/	/	/	/	/	/	/
أرمل (ة)	/	/	/	/	/	/	/	/
المجموع	8	100%	15	100%	7	100%	30	100%

يتبين لنا من خلال هذا الجدول رقم (03) الإحصائي، أنه يوجد تقارب في نسبة المتزوجين بين إطارات رؤساء المصالح بنسبة 87.5% والإطارات بنسبة 86.66%، مقابل 42.85% لدى أعوان التحكم، تليها الفئة الثانية والمتمثلة في فئة العزاب وتقدر بـ 57.14% لدى أعوان التحكم تليها نسبتين متقاربتين لدى كل من الإطارات بنسبة 13.33% ونسبة 12.5% لدى فئة إطارات رؤساء المصالح أما فئة المطلقين والأرامل منعدمة غير موجودة في المؤسسة.

من خلال هذا يتبين لنا بأن مؤسسة سونغاز، كل عمالها وإطاراتها مستقرين في حياتهم العائلية، أي أنهم ليسوا مطلقين ولا أرامل، هذا ينعكس بالإيجاب على إرتفاع مردودية المؤسسة.

جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

المجموع	أعوان التحكم		الإطارات		إطارات رؤساء المصالح		الفئة المهنية / المستوى التعليمي
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
/	/	/	/	/	/	/	ابتدائي
/	/	/	/	/	/	/	متوسط
%6.66	2	%28.57	2	/	/	/	ثانوي
%93.33	28	%71.42	5	%100	15	%100	جامعي
%100	30	%100	7	% 100	15	% 100	المجموع

يمثل هذا الجدول الإحصائي رقم(04) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، فنجد بأن لإطارات رؤساء المصالح والإطارات نفس المستوى الجامعي بنسبة 100% وفئة أعوان التحكم بنسبة 71.42% في المستوى الجامعي ونسبة 28.57% في المستوى الثانوي.

فمن خلال هذه المعطيات نجد أن فئة إطارات رؤساء المصالح وإطارات لهم مستوى جامعي وأعوان التحكم أغلبيتهم جامعين ومنه نستنتج أن مؤسسة سونلغاز بالجلفة لديها مستوى تعليمي عند عمالها وذلك راجع لمتطلبات المؤسسة في حد ذاتها.

جدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب

المجموع	أعوان التحكم		الإطارات		إطارات رؤساء المصالح		الفئة المهنية / الأقدمية في المنصب	
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
% 40	12	% 28.57	2	% 40	6	% 50	4	[ 5-1 ]
% 13.33	4	% 14.28	1	%6.66	1	%25	2	[ 10-6 ]
%46.66	14	% 57.14	4	% 53.33	8	%25	2	أكثر من 11 سنة
% 100	30	% 100	7	%100	15	% 100	8	المجموع

من خلال الجدول رقم(05) نلاحظ أن أغلبية الباحثين أقدميتهم في المنصب أكثر من (11 سنة)، فنجد النسبة مرتفعة لدى فئة أعوان التحكم تقدر ب 57.14% تقارب نسبة 53.33% لدى فئة الإطارات مقابل 25% لدى إطارات رؤساء المصالح في حين نجد الفئة الثانية تتراوح أقدميتهم بين [ 5،1 ] سنوات نسبة 50% بالنسبة

لفئة إطارات رؤساء المصالح ولدى الإطارات 40% مقابل 28.57 % لفئة أعوان التحكم ، وتليها الفئة الثالثة والأخيرة و التي تتراوح أقدميتهم ما بين [6،10] سنوات بنسبة 25 % بالنسبة لفئة إطارات رؤساء المصالح ، تليها نسبة 14.28 % لفئة أعوان التحكم تليها 6.66% لفئة الإطارات .

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن أغلبية المبحوثين تتراوح أقدميتهم بأكثر من 11 سنة، وذلك راجع للخبرة و الكفاءة لتسيير مختلف الوظائف بالمؤسسة، وعليه نستنتج أن أغلبية العمال لديهم أقدمية في المنصب بأكثر من 11 سنة و يتجلى ذلك في فئة أعوان التحكم وهذا راجع لتنوع و حساسية المناصب التي يشغلونها.

**جدول رقم 06:** يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة.

المجموع	أعوان التحكم		الإطارات		إطارات رؤساء المصالح		الفئة المهنية الأقدمية في المؤسسة		
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار			
	20%	6	28.57%	2	20%	3	12,5%	1	[5-1]
	20%	6	14.28%	1	26.66%	4	12,5%	1	[10-6]
	60%	18	57.14%	4	53.14%	8	75%	6	(أكثر من 11 سنة)
المجموع	100%	30	14.28%	7	100%	15	100%	8	

يتضح لنا من خلال هذا الجدول رقم (06)، أن أغلبية المبحوثين أقدميتهم أكثر من 11 سنة بنسبة 75 % عند إطارات رؤساء المصالح، مقابل 57.14 % عند أعوان التحكم ،وتليها نسبة 53,33% عند الإطارات في حين نجد الفئة الثانية والتي تتراوح أقدميتهم بين [1،5] سنوات تقدر بـ 28.57 % عند أعوان التحكم ، تليها نسبة 20 % عند الإطارات مقابل 12.5% لدى إطارات رؤساء المصالح.

بينما نجد الفئة الثالثة التي تتراوح أقدميتهم في المؤسسة بين [6،10] سنوات بنسب 26.66 % لدى الإطارات مقابل 14.28 % لدى أعوان التحكم 12,59 % بالنسبة لفئة إطارات رؤساء المصالح.

ومن خلال معطيات هذا الجدول ، نلاحظ بأن الأقدمية في المؤسسة تصل إلى (أكثر من 11 سنة ) فهي الفئة الثالثة ، وذلك لامتلاكها الخبرة المهنية بالإضافة إلى المؤهلات العلمية مثل نوع الشهادات والكفاءة المهنية التي تخدم أهداف المؤسسة ، وهذا ما لاحظناه من خلال دراستنا الإستطلاعية ومقابلتنا لهؤلاء المبحوثين الذين لديهم أقدمية إلى غاية 20 سنة خدمة في المؤسسة.

## 2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأول

من خلال هذه الفرضية سوف نحاول القيام بالتحليل السوسولوجي لتبيان صحة أو نفي الفرضيات ، التي سوف يتم تحليلها من خلال الجداول الإرتجالية ، إذ نحاول معرفة مدى إستعمال المؤسسات الجزائرية للتسيير التوقعي ، في

إدارة أزمتهما التي قد تحل بها ، وهذا من خلال التنبؤ المستقبلي لتلك الأزمات التي قد تحدث مستقبلا ، فمن خلال هذه الفرضية فإننا نريد التوصل إذا ما كان التسيير التوقعي يقلل من حجم الأزمات الإدارية أم لا

### 2-1) عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

السؤال (07): فيما تكمن أزمة مؤسستكم (مؤسسة سونلغاز)؟

الغرض من السؤال، معرفة المشاكل الداخلية والخارجية التي تعترض المؤسسة

جدول رقم 07: يبين المشاكل المختلفة للمؤسسة حسب رأي المبحوثين

المجموع	أعوان التحكم					الإطارات		إطارات رؤساء المصالح		الفئة المهنية
	جامعي		ثانوي			جامعي		جامعي		
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	المستوى التعليمي الإجابة
%16,27	7	/	/	/	/	%14,28	4	% 25	3	السيطرة والتحكم و
%34,88	15	%33,33	1	%40	2	%32,14	9	%25	3	سوء التسيير
%44,18	19	%66,66	2	% 60	3	%35,71	10	% 33,33	4	صراع داخلي
%2,32	1	/	/	/	/	% 3,57	1	/	/	تضخم عدد العمال
%13,95	6	/	/	/	/	%14,28	4	% 16,66	2	ضعف الرقابة المالية
% 100	*43	% 100	3	% 100	5	%100	28	%100	12	المجموع

\*عدد الإجابات أكثر من حجم العينة أي ارتفاع التكرارات لتعدد اختيارات المبحوثين.

نلمس من خلال هذا الجدول رقم (07) أن نسبة 66,66% من أعوان التحكم ذو المستوى الجامعي صرحوا بأن مشاكل المؤسسة تعود إلى الصراع الداخلي ، تليها نسبة 60% ذو المستوى التعليمي الثانوي، مقابل 35,71% من الإطارات للمستوى الجامعي، في حين نجد النسبة 33,33% عند إطارات رؤساء المصالح، ، هذا الصراع هو سبب من أسباب أزمة المؤسسة ، وهو الذي يعود إلى الرغبة في تحقيق المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة وعليه لاحظنا من خلال المقابلات أن الصراع الداخلي ، كان بين الطرفين هم العمال ومسؤولي الإدارة ، ناتج عن السيطرة وإستغلال مكانته في المنصب الذي يحتله المسؤول أما الفئة المهنية من الباحثين الذين صرحوا بأن مشاكل المؤسسة تعود إلى سوء التسيير بنسب 40% لدى فئة أعوان التحكم المستوى الثانوي ، وفئة أعوان التحكم ذات المستوى الجامعي بنسبة 33,33% عند الإطارات ذو المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 32,14% وتليها نسبة 25% عند إطارات رؤساء المصالح وذلك لأن هناك مشاكل داخلية في المؤسسة ، و حدوث مشاكل بعيدة عن الطبيعة ، فسوء التسيير ، خلق مشاكل كثيرة فقد صرح أحد الباحثين بقوله : " أن سوء التسيير هو نتيجة للتغيرات التي عرفتها المؤسسة ، في الآونة الأخيرة فهو تغيير جذري هو ظهور بعض الأعوان التحكم ذو نمط قديم بوجه جديد مغاير للتوقعات" ، هذا يعني أنه ظهور أعوان التحكم إحتلت مناصب أكبر من مكانتها الحقيقية هذا ما صرح به الباحث ، أما بالنسبة للباحثين الذين صرحوا أن المشاكل تكمن في التحكم والسيطرة بنسبة 25% إطارات رؤساء المصالح ذو المستوى الجامعي ، تقابلها نسبة 14,28% للإطارات ذات المستوى الجامعي ، وهذا يدل على أن المشاكل تكمن في السيطرة وحب السلطة وتحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهداف المؤسسة والعمال .

أما بالنسبة للباحثين الذين صرحوا أن المشاكل تكمن في ضعف الرقابة المالية بنسبة 16,66% إطارات رؤساء المصالح ذو المستوى الجامعي ، مقابل 14,28% للإطارات ذات المستوى التعليمي الجامعي، والفئة الأخيرة تصرح أن المشاكل تعود إلى تضخم عدد العمال بنسبة ضئيلة هي 3,57% لقد كانت أغلب الإجابات تصرح أن مشاكل المؤسسة تكمن في التحكم والسيطرة وسوء التسيير والصراع الداخلي ، وعليه فمن خلال هذه المعطيات يتضح لنا بأن مشاكل المؤسسة تعود إلى سوء التسيير والتحكم والصراعات الداخلية، وهذا راجع إلى طبيعة مناصبهم ، حيث صرح أحد الباحثين أن الذي لديه مسؤولية أو منصب أكبر يسيطر على الأمور وعلى العمال لمؤسستنا.

السؤال (08): هل تتخذ المؤسسة التخطيط المستقبلي لتفادي الوقوع في الأزمات؟  
الغرض من السؤال، معرفة الأرضية التي تعتمد عليها المؤسسة لتفادي الكوارث والمشاكل التي تتعرض للمؤسسة  
جدول رقم 08: يبين مدى اتخاذ المؤسسة التخطيط المستقبلي للأزمات .

المجموع	أعوان التحكم			الإطارات			إطارات رؤساء المصالح			الفئة المهنية	
	(أكثر من 11)	(6-10)	(1-5)	(أكثر من 11)	(6-10)	(5-1)	(أكثر من 11)	(6-10)	(1-5)	الأقدمية في المؤسسة	الإجابة
8	1	/	/	2	/	2	/	1	2	تكرار	نعم
26,33 %	%25	/	/	%25	/	%33.33	/	%50	%50	النسبة	
19	2	1	1	5	1	4	2	1	2	تكرار	لا
63,33 %	%50	%100	%50	62,5 %	100 %	66,66 %	%100	%50	%50	النسبة	
3	1	/	1	1	/	/	/	/	/	تكرار	لا
%100	%25	/	%50	%12.5	/	/	/	/	/	النسبة	أدري
30	4	1	2	8	1	6	2	2	4	تكرار	
%100	%100	%100	%100	%100	100 %	%100	100 %	100 %	%100	النسبة	

من خلال التدقيق في نتائج هذا الجدول رقم (08) نجد، نسب متساوية 100% لدى كل من إطارات رؤساء المصالح التي تتراوح أقدميتهم في المنصب أكثر من 11 سنة، والإطارات التي تتراوح أقدميتهم في المنصب من (6-10) سنوات وأعوان التحكم الذين تتراوح أقدميتهم في المنصب (6-10) سنوات، حيث صرحوا بأن المؤسسة لا تتخذ التخطيط المستقبلي لتفادي الوقوع في الأزمة، تليها نسبة 66.66% لدى الإطارات التي تتراوح أقدميتهم بين (5-1) سنوات، تليها نسبة 62.5% لدى الإطارات التي تتراوح أقدميتهم أكثر من 11 سنة، تليها نسب

مقاربة 50% لدى كل من إدارات رؤساء المصالح التي تتراوح أقدميتهم في المنصب من (1-5) و (6-10) سنوات ، وأعوان التحكم والتي تتراوح أقدميتهم في المنصب (1-5) سنوات ، الذي صرحوا بانعدام التخطيط المستقبلي للأزمة الإدارية بمؤسسة سونلغاز.

وعلى هذا فقد صرح أحد المبحوثين بقوله: "إن التسيير لإدارتنا هو تسيير يومي فقط أي إدارة يوم بعد يوم ولا ندري ماذا سيحدث لمؤسستنا في الغد" ، أما الفئة المهنية من المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة لديها تخطيط مستقبلي للأزمات، وذلك بنسبتين متقاربتين وهي 50% لدى كل من إدارات رؤساء المصالح التي تتراوح أقدميتهم في المنصب (1-5) و (6-10) سنوات تليها نسبة 33.33% بالنسبة للإدارات الذين أقدميتهم من (1-5) سنوات ، مقابل 25% لفئة أعوان التحكم والذين تتراوح أقدميتهم في المنصب أكثر من 11 سنة هذه الفئة المهنية التي صرحت بوجود تخطيط مستقبلي كان لديها نظرة مثالية للمدير الجديد ، وقد صرح لنا أحد المبحوثين، بقوله "أن المؤسسة تسيير بنمط التخطيط المستقبلي حيث أن المدير الجديد يحاول تحديد وجهة الإدارة نحو تفاعلي الوقوع في الأزمات".

فمن خلال دراستنا الإستطلاعية ، ومن خلال المقابلات التي قمنا بها مع عمال وإدارات المؤسسة ، لاحظنا وجود هذه الفئة والتي رددت على مسامعنا بوجود تخطيط مستقبلي ، وهذا في رأيهم للحد من المشاكل التي عانت منها المؤسسة طويلا ، وهناك من صرحوا بقولهم "هناك مسيريين جدد يعملون بجد أكثر وأحسن من الأول، فهم جاؤوا للعمل وليس للتحكم والسيطرة".

أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يدرون إن كانت المؤسسة تتخذ التخطيط المستقبلي وهي نسبة 50% لأعوان التحكم ، الذين تتراوح أقدميتهم في المنصب (1-5) سنوات ، مقابل 25% بالنسبة لأعوان التحكم التي تتراوح أقدميتهم في المنصب أكثر من 11 سنة ، تليها نسبة 12.5% بالنسبة للإدارات والتي تتراوح أقدميتهم في المنصب أكثر من 11 سنة وحسب رأيهم "إن المسيريين الحاليين هم الذين لديهم التخطيط فلا نستطيع أن نعرف ذلك".

وعليه من خلال النتائج الإحصائية السابقة يظهر لنا أن التخطيط المستقبلي للمؤسسة تقريبا منعدم ، وهذا راجع لأن المؤسسة لديها تخطيط مستقبلي على المستوى المشاريع والانجازات وليس على مستوى مشاكل وأزمات المؤسسة .

السؤال (09): هل كنتم تتوقعون حدوث تلك الأزمة؟

الغرض من السؤال ، تحديد وجهة نظر العمال التنبؤ بوقوع الأزمات قبل حدوثها:

جدول رقم 09: يمثل توقع حدوث أزمة بالمؤسسة.

المجموع		أعوان التحكم		الإطارات		إطارات رؤساء المصالح		الفئة المهنية الإجابة
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	نعم
% 66.66	20	% 71.42	5	% 60	9	% 75	6	نعم
% 33.33	10	% 28.57	2	% 40	6	% 25	2	لا
% 100	30	%100	7	%100	15	% 100	8	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول رقم (09) أن العمال كانوا يتوقعون حدوث الأزمة بالمؤسسة وذلك بنسبة 75 % عند فئة إطارات رؤساء المصالح تليها نسبة مقاربة عند أعوان التحكم 71.42% مقابل 60 % عند فئة الإطارات.

وهكذا يتضح لنا أن مختلف الفئات المهنية في المؤسسة كانوا يتوقعون حدوث الأزمة ، وذلك راجع إلى التغيير في السلم الهرمي في الإدارة ، إضافة إلى أن استمرار تلك المشاكل بالمؤسسة وعدم إتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب أدى بعمال وإطارات المؤسسة إلى توقع حدوث هذه الأزمة ، إضافة إلى الصراعات الداخلية فقد إستمرت لفترة طويلة ، هذا ما لاحظناه من خلال فترة تربصنا بالمؤسسة ، ومن خلال المقابلات التي دعمت لنا موضوع بحثنا حيث صرح أحد المبحوثين "النقابة أحدثت مشاكل عدة ، استخدام عمال لا تتوفر فيهم الكفاءة في العمل " .

هذا يدل على أن إنعدام الكفاءة في العمل والتسيير سيؤدي إلى حدوث مشاكل ، وبالتالي توقع من طرف العمال الأزمة الإدارية ، إضافة فإن كل تلك التغييرات و الإصلاحات على مستوى المؤسسة لم تحصر الأبعاد ، وبالتالي لم تجد حلول لتلك المشاكل ، أما الفئة المهنية من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يتوقعوا حدوث الأزمة داخل المؤسسة وذلك بنسبة 40 % لدى فئة الإطارات، مقابل 28.57 % عند فئة أعوان التحكم ، تليها نسبة مقاربة 25% عند إطارات رؤساء المصالح، وهذا يدل على أن الفئات المهنية قد صرحت بأنها لم تتوقع حدوث الأزمة ، فقد لاحظنا من خلال دراستنا أن معظم هذه الفئات صرحت بإ نعدام وجود النظرة المستقبلية في حدوث أزمة بالمؤسسة، فقد صرح أحد المبحوثين قائلاً: " إن الشركة التي تطرد العمال ليس لها أي مستقبل " ، وعليه نستنتج أن العمال كانوا يتوقعون حدوث الأزمة بالمؤسسة ، وذلك نتيجة للظروف الصعبة والصراعات والمشاكل التي حلت بها.

السؤال (10): كيف تم التعامل مع تلك الأزمة أثناء حدوثها ؟

الغرض من السؤال ، معرفة كيفية مواجهة الأزمات عند حدوثها

جدول رقم 10: يوضح كيفية التعامل مع الأزمة

المجموع	أعوان التحكم		الإطارات		إطارات رؤساء المصالح		الفئة المهنية	
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	الجنس	الإجابة
10	/	1	1	5	1	2	تكرار	عقد اجتماع فوري
% 31.25	/	%20	% 50	%33.33	100 %	% 28.57	النسبة	
17	2	4	1	6	/	4	تكرار	تغيير المسار الإستراتيجي
% 53.12	% 100	% 80	%50	% 40	/	% 57.14	النسبة	
5	/	/	/	4	/	1	تكرار	إعادة النظر في الأهداف
% 15.62	/	/	/	% 26.66	/	% 14.28	النسبة	
* 32	2	5	2	15	1	7	تكرار	المجموع
% 100	% 100	% 100	% 100	% 100	% 100	% 100	النسبة	

\* عدد الإجابات أكثر من حجم العينة أي ارتفاع التكرارات لتعدد اختيارات الباحثين.

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (10) الذي يبين لنا كيف، تم التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها، الذي صرح عدد من الباحثين أنه تم عقد إجتماع فوري، وتغيير المسار الإستراتيجي بنسبة 100 % لدى كل من رؤساء المصالح الإناث، وأعوان التحكم لنفس الفئة، وهذا لكون فئة الإناث لديها إتصالات مباشرة بالإدارة ولطبيعة المنصب . كما نجد نسبة 100 % عند أعوان التحكم إناث تليها نسبة 80 % عند الذكور، مقابل نسبة 57.14 % عند إطارات رؤساء المصالح ، وتليها نسبة 50 % عند الإطارات النسوية ونسبة 40 % عند الإطارات ذكور،الذين يرون بأنه تم التعامل مع الأزمة لتغيير المسار الإستراتيجي خاصة عند أعوان التحكم إناث، والذي يقتصر عملهن في الأمانة العامة و المكاتب .

فمن خلال تحليلنا لمقابلات الباحثين، الذين صرحوا بأن الإستراتيجية التي إتبعها المؤسسة التي تتمثل في التغيير في مناصب العمل والوظائف وطرد بعض العمال الذين نشروا البلبلة والصراع والخلاف بينهم وبين الإدارة كما أن هناك عدد من الباحثين صرحوا أنه تم التعامل مع الأزمة بعقد إجتماع فوري عند حدوثها، والفئة المهنية موزعة بنسبة

100 % لإطارات رؤساء المصالح إناث، تليها نسبة 50 % لفئة الإطارات إناث، مقابل 33.33 % لفئة الإطارات ذكور، تليها نسبة 20 % لفئة أعوان التحكم ذكور .

هذا ما صرح به المبحوثين " كانت هناك إجتماعات أثناء وقوع الصراع والمشاكل، لكن نحن عمال إطارات المؤسسة لم نكن ندري ما محتوى ذلك الاجتماع ."

إذن فقد كانت هناك إجتماعات أثناء الأزمة، كما أن هناك عدد قليل من المبحوثين الذين صرحوا بأنه تم إعادة النظر في الأهداف بنسبة 26.66% لفئة الإطارات ذكور، مقابل 14.28 % عند إطارات رؤساء المصالح ذكور و من بين الأهداف الأساسية للمؤسسة هي الحفاظ على ديمومة وإستمرار المؤسسة، إضافة إلى تحقيق مستوى النجاحة والتطور في مجال المشاريع، وعليه فقد صرح لنا البعض من المبحوثين أن إعادة تحديد الأهداف كان بعد مجيء المدير الجديد، الذي قام بإعادة الأهداف في ظل حل المشاكل والنزعات الفردية والجماعية في المؤسسة، وتحقيق تطويرها ونجاحتها، بتحقيق هذا الهدف إلى جانب الأهداف الإستراتيجية في مجال تطوير المشاريع وتحقيق أكبر قدر من الأرباح. نستنتج من خلال تحليل الجدول السابق، أن مؤسسة سونلغاز بالحلقة ، قامت بالتعامل مع الأزمة من خلال تغيير المسار الاستراتيجي، وهذا بعد مجيء المدير الجديد، حيث صرح العمال بأن مسؤولي المؤسسة لم يقوموا بالتعامل مع الأزمة، أو إتخاذ أي إجراء وهذا ما جاء في قولهم " مسؤولون هم رأس البلبلة ومنبع كل شر، فكيف لهم التعامل مه هذه الأزمة وإنقاذ المؤسسة وهم صانعو الأزمة" .

السؤال(11): في نظرك هل كانت المؤسسة على الإستعداد في مواجهة الأزمات؟

الغرض من السؤال ، معرفة مدى إستعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات.

جدول رقم 11 : يمثل إستعداد المؤسسة لمواجهة الأزمة الإدارية .

المجموع		أعوان التحكم		الإطارات		إطارات رؤساء المصالح		الفئة المهنية
								إستعداد المؤسسة لمواجهة الأزمة
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
20%	6	/	/	33.33%	5	12.5 %	1	نعم
50%	15	28.57%	2	46.66 %	7	75 %	6	لا
30%	9	71.42 %	5	20 %	3	12.5%	1	لا أدري
100%	30	100 %	7	100 %	15	100 %	8	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (11) أن أغلبية الباحثين صرحوا بأن المؤسسة لم تكن مستعدة لمواجهة الأزمة وذلك بنسبة 75 % لدى فئة إطارات رؤساء المصالح تليها 46.66 % لدى فئة الإطارات مقابل 28.57 % لدى فئة أعوان التحكم، وحسب رأي الباحثين أن مؤسسة سونلغاز لم تكن على إستعداد لمواجهة الأزمة نتيجة لعدم إتخاذ المؤسسة للتخطيط المستقبلي لتفادي المشاكل، وحسب آرائهم فإن المؤسسة تسير ميكانيكيا، أي أن هدفنا هو تحقيق أكبر من الأرباح والزيادة في مجال المشاريع ولكن بالرغم من ذلك وجود مشاكل كثيرة منعت المؤسسة دون الإستعداد لمواجهة الموقف ومن هنا يمكن القول حسب رأي معظم الباحثين من خلال المقابلات والإستجابات هو أن المؤسسة تسير ماديا، هنا نقول أنها نظرة مقارنة للتاليورية، والمؤسسة في حاجة إلى العلاقات الإنسانية لإقصاء تلك الصراعات فقد صرح البعض من الباحثين " لم نكن على إستعداد لمواجهة الأزمة، فقد كان هناك تغيير " في حين نجد الفئة الثانية الذين صرحوا بأنهم لا يدرون إن كانت المؤسسة على إستعداد لمواجهة الأزمة بنسبة 71.42 % لدى فئة أعوان التحكم مقابل 12.5 % لدى إطارات رؤساء المصالح.

في حين نجد أن الفئة الثالثة والتي صرحت، بأنهم كانوا على إستعداد لمواجهة الأزمة وذلك من خلال الاتصال بالهيئات المركزية .

فمن خلال هذه المعطيات يتبين لنا بأن المؤسسة لم تكن مستعدة لمواجهة الأزمة وذلك يعود لفقدان النظرة لمستقبله لمواجهة الأزمات، بإستثناء فئة قليلة جدا من الباحثين الذين صرحوا عكس ذلك وهي فئة قليلة جدا "6" ستة إطارات من مجموع 30 مبحوث .

**السؤال (12):** هل كانت هناك علامات مسبقة ساعدة المؤسسة؟

الغرض من السؤال: معرفة المؤسسة وتنبؤها المبكر لحصول الأزمات

**جدول رقم 12 :** يمثل إشارات التنبؤ المبكر بالأزمة .

المجموع	أعوان التحكم		الإطارات		إطارات رؤساء المصالح		الفئة المهنية الإجابة		
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار			
	60%	18	28.57%	2	66.66%	10	75%	6	نعم
	40%	12	71.42%	5	33,33%	5	25%	2	لا
المجموع	100%	30	100%	7	100%	15	100%	8	

نستكشف من خلال معطيات الجدول رقم (12) الذي يبين ما إذا كانت للمؤسسة إشارات إنذار ساعدتها بالتنبؤ المبكر للأزمة، أكد الباحثين أنه كانت هناك إشارات أنبأت بحدوث الأزمة وذلك بنسبة 75 % من إطارات رؤساء المصالح الذين أجابوا بنعم، مقابل 66.66% من الإطارات الذين صرحوا بوجود تلك الإشارات تليها نسبة 28.57 % لفئة أعوان التحكم، وعليه أن الموقف الإيجابي لهذه الفئة من العمال إتجاه وجود إشارات الإنذار المبكر

للأزمة راجع إلى الصراعات الداخلية للمؤسسة، وتخريب العتاد و الإختلاسات المتكررة لأموال المؤسسة، فقد صرح البعض من الباحثين أن الدليل لتلك الإشارات هو تأخر مشاريع، والأزمة سببها العتاد القديم ، هذا أدى إلى عدم تحقيق الأهداف المسيطرة .

أما فيما يخص الفئة المهنية الثانية من الباحثين الذين أجابوا بعدم وجود إشارات إنذار مبكرة، وهي موزعة على نسبة 71.42% من أعوان التحكم تدعمها نسبة 33.33% من الإطارات، تقابلها نسبة 25% من إطارات رؤساء المصالح، الذين صرحوا بأنه لم تكن هناك إشارات ساعدت المؤسسة بالتنبؤ المبكر للأزمة، وهذا راجع إلى هاته الفئة المهنية للعمال أنهم كانوا يعملون من أجل الحصول على أجورهم فلم يتدخلوا في تلك المشاكل .

نستنتج من خلال تحليل الجدول أن إشارات الإنذار المبكر كانت موجودة، فقد صرح أحد الباحثين " تتمثل هذه

إشارات في التعامل مع مؤسسات أخرى والتي كانت لها نفس الإشارات والتي تجاوزت أزمتهما. "

السؤال (13): ماهي المدة التي أستغرقتها المؤسسة لعلاج الأزمة؟

الغرض من السؤال ، مدى أهمية المدة والوقت في علاج الأزمات.

جدول رقم 13 : يمثل مدة إستغراق علاج الأزمة

المجموع	أعوان التحكم		الإطارات		إطارات رؤساء المصالح		الفئة المهنية	
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار
	% 36.66	11	% 28.57	2	% 46.66	7	% 25	2
	%33.33	10	% 14.28	1	%33.33	5	% 50	4
	% 26.66	8	%57.14	4	% 13.33	2	%25	2
	% 3.33	1	/	/	% 6.66	/	/	/
	%100	30	% 100	7	% 100	15	% 100	8

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم(13) الذي يبين لنا المدة الزمنية التي استغرقتها المؤسسة لعلاج الأزمة، هي ما رأيناه عند أعوان التحكم بنسبة 57.14% لدى فئة إطارات رؤساء المصالح، في المقابل نجد نسبة 13.33% لدى فئة الإطارات ، حيث أن الباحثين يرجعون سبب إفتعال الأزمة إلى النقابة، وذلك من خلال الصراعات التي دامت لفترة طويلة ، كما نجد نسبة 50% من فئة إطارات رؤساء المصالح الذين يرون بأن سبب إستغراق علاج الأزمة مدة طويلة يعود إلى الإدارة، تليها نسبة 33.33% لدى فئة الإطارات، في المقابل نجد نسبة 14.48% لدى فئة أعوان

التحكم والسبب في نظرهم يعود إلى عدم إتخاذ إجراءات موضوعية لحسم الأمور، كما نجد نسبة 6.66 % من فئة الإطارات الذين يرجعون سبب إستغراق علاج الأزمة يعود إلى المدير .

كما أن هناك عدد من المبحوثين صرحوا بأن مدة علاج الأزمة هي قصيرة وهذه الفئة موزعة على نسبة 46.66 % عند الإطارات، تليها نسبة مقارنة لدى كل من أعوان التحكم بنسبة 28,57 %، وفئة إطارات رؤساء المصالح بنسبة 26 %، فمعظم عمال هذه الفئة عمال جدد لم يشهدوا كل تطورات الأزمة .

ومنه نستنتج من خلال تحليلنا للجدول السابق أن مؤسسة سونلغاز تستغرق مدة علاج الأزمة مدة كانت طويلة فالأوضاع لحد الآن لم تستقر بعد حسب المبحوثين.

**السؤال (14):** في نظرك ماهو الهدف من إفتعال الأزمة في المؤسسة؟

الغرض من السؤال ،تحقيق الأهداف و الرغبة في المسؤولية.

المجموع	أعوان التحكم			الإطارات			إطارات رؤساء المصالح			الفئة المهنية	
	أكثر من 11 سنة	(6-)	(5-1)	أكثر من 11 سنة	(6-)	(5-1)	أكثر من 11 سنة	(6-)	(5-1)	الأقدمية في المؤسسة	
7	/	/	1	2	/	1	3	/	/	ت*	دفع بعض الإطارات للإستقالة
20.5 % 8	/	/	50 %	22.2 %	/	25 %	37.5 % *	/	/	%	
27	4	1	1	7	4	3	5	1	1	ت	تحقيق أهداف شخصية
79.4 % 1	100 %	100 %	50 %	77.7 %	100 %	75 %	62.5 %	100 %	100 %	%	
34 *	4	1	2	9	4	4	8	1	1	ت	المجموع
100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	%	

جدول رقم(14): يبين هدف إفتعال الأزمة بالمؤسسة.

\* (ت) تعني تكرار و\* (%) تعني النسبة

\* عدد الإجابات أكثر من حجم العينة أي إرتفاع التكرارات لتعدد إختيارات الباحثين:

يوضح هذا الجدول رقم (14) الأهداف من إفتعال الأزمة بالمؤسسة بحيث نجد، أن نسبة 100 % صرحوا بأن إفتعال الأزمة راجع إلى تحقيق أهداف شخصية وذلك لدى كل من إطارات رؤساء المصالح، الذين تتراوح أقدميتهم في المؤسسة (1-5) و (6-10) سنوات، والإطارات الذين تتراوح أقدميتهم (6-10) سنوات (وأكثر من 11 سنة) تليها نسبة 77.77 % لدى فئة الإطارات الذين تتراوح أقدميتهم بالمؤسسة أكثر من 11 سنة، وهي نسبة متقاربة 75% لدى فئة الإطارات الذين تتراوح أقدميتهم بالمؤسسة (1-5) سنوات، تليها 62.5 % لدى فئة إطارات رؤساء المصالح الذين تتراوح أقدميتهم في المؤسسة أكثر من 11 سنة، فحسب ما صرح به الباحثين أن الأهداف الشخصية هي ما سعى إليها هؤلاء لتعكير السير الحسن لمؤسستنا، حيث صرح أحد الباحثين قائلا " وجود بعض الأشخاص يستغلون المنصب للشراء هو هدف شخصي في حد ذاته" إذن تحقيق أهداف شخصية هو مشكل نقابة المؤسسة وبعض من إطاراتها في الإدارة العليا، جعل العمال يعيشون في صراع دائم، و يتناسون العمل هذا ما صرح به عمال المؤسسة.

أما بالنسبة للفئة المهنية التي صرحت أن الهدف من إفتعال أزمة المؤسسة هو دفع بعض الإطارات إلى الإستقالة وذلك بنسبة 50 %، عند أعون التحكم التي تتراوح بين (1-5) سنوات، مقابل 37.5 % عند إطارات رؤساء المصالح، التي أقدميتهم أكثر من 11 سنة، تليها نسبة متقاربة لدى الإطارات والمقدرة بـ 25 % الذين تتراوح أقدميتهم بالمؤسسة (1-5) سنوات، و 22.22 % الذين أقدميتهم أكثر من 11 سنة، وهذا ما أكده أحد الباحثين قائلا " المديرية العامة تفضل بعض الإطارات على إطارات أخرى، هذا الذي أدى إلى تراكم الخصومات والصراعات وعدم حلها في الوقت المناسب، وبالتالي دفع إطارات المؤسسة إلى الاستقالة "

ومنه نستنتج أن الهدف من إفتعال أزمة مؤسسة سونلغاز يكون على أساس تحقيق الأهداف الشخصية، نتيجة للرجبة في المسؤولية وهم غير مؤهلين لذلك، إذن الرجل الغير المناسب في المكان الغير المناسب.

السؤال رقم (15): ماهي الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؟

الغرض من السؤال، تحقيق النجاح والتطور

جدول رقم 15 : يبين الأهداف المستقبلية للمؤسسة .

المجموع		أعوان التحكم		الإطارات		الإطارات السامية		الفئة المهنية الإجابة
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
%66.66	20	% 42.85	3	%73,33	11	% 75	6	ديمومة وتطور المؤسسة
%33,33	10	% 57.14	4	% 26.66	4	% 25	2	السكينة والاستقرار
%100	30	% 100	7	%100	15	%100	8	المجموع

عند قراءتنا لهذا الجدول رقم (15) الذي يبين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا، فكانت إجابات العمال موزعة على ما يلي : بنسبة 75 % من إطارات رؤساء المصالح، حيث كان هدفهم هو تحقيق التطور وضمن الديمومة المستمرة عند أعوان التحكم، حيث صرحوا بأن هدفهم هو هدف المؤسسة، حيث أن التطوير والإزدهار هو ما يسعون إليه في مجال تطوير المشاريع عبر كافة التراب الوطني، وحصد أكبر قدر ممكن منها وهذا الذي صرح به أحد المبحوثين في قوله " النهوض بالمؤسسة للوصول إلى الصدارة أي الرائدة والتمكنة في مجالها برفع مستوى المؤسسة، حيث زاد رأس مالها بخمس مرات عما كان عليه من 500000000 دج إلى 250000000 د ج" ، أما الفئة المهنية التي صرحت بأن هدفها هو تحقيق السكينة والإستقرار للمؤسسة بنسبة 57.14 % عند أعوان التحكم، تليها نسبتين متقاربتين 26.66 % عند فئة الإطارات و 25% عند إطارات رؤساء المصالح، حيث أن أزمة الصراعات والخلافات العمالية أثقلت كاهل المؤسسة وحتى العمال، حتى أصبح هدفهم الأول هو تحقيق الإستقرار والسكينة لعمال المؤسسة، إذ إن بلوغ هذا الهدف يعني سهولة تحقيق باقي الأهداف المسيطرة من طرف المؤسسة .

ومن خلال تحليل الجدول السابق نستنتج أن هدف المؤسسة هو تحقيق النجاح والتطور لضمان إستمرارها، إلى جانب القضاء على التوتر وأزمة الصراع، فتحقيق السكينة هو هدف آخر يسعى إليه عمال مؤسسة سونلغاز لضمان ديمومتها، من خلال المواظبة والحرص على تطوير نظام جودة التسيير للإدارة ومشاريع المؤسسة .

## 2-2: مناقشة نتائج الفرضية الأولى

من خلال المعطيات والنتائج السابقة والمتعلقة بالفرضية الأولى التي أعطت أهم المؤشرات والدلالات المتعلقة بالدراسة والمتمثلة:

**أولاً :** مشاكل المؤسسة تعود إلى سوء التسيير و التحكم والسيطرة والصراعات الداخلية وهذا راجع إلى طبيعة مناصبهم .

**ثانياً :** توصلنا إلى أن المؤسسة لا تتخذ التخطيط المستقبلي لتفادي الوقوع في المشاكل أو الأزمات، ذلك راجع إلى أن المؤسسة لديها تخطيط مستقبلي على مستوى المشاريع وليس مستوى الأزمات أو الصراعات .

**ثالثاً :** عمال وإطارات المؤسسة كانوا يتوقعون حدوث الأزمة ذلك نظرا للظروف الصعبة والصراعات والمشاكل التي حلت بها .

**رابعاً :** تم التعامل مع الأزمة من خلال التغيير في المسار الإستراتيجي بعد مجيء المدير الجديد وقبل ذلك لم يتخذ إجراء سليم .

**خامساً:** وجدنا كذلك أن المؤسسة لم تكن مستعدة لمواجهة الأزمة وذلك يعود لفقدان النظرة المستقبلية لمواجهة الأزمة

**سادساً :** أما بالنسبة للإشارات والعلامات المبكرة التي أنبأت المؤسسة بحدوث الأزمة فقد كانت موجودة نتيجة للصراعات والمصالح الشخصية .

**سابعاً:** في هذه المؤسسة كانت مدة أزمتها طويلة فأوضاعها لم تستقر بعد والسبب في ذلك يعود إلى طرقي الصراع الإدارة والنقابة.

**ثامناً :** أن الهدف من إفعال الأزمة في هذه المؤسسة هو تحقيق المصلحة العمومية من أجل التحكم والسيطرة والإستحواذ على مناصب عليا في السلم الهرمي .

**تاسعاً :** وقد توصلنا إلى أن الأهداف المستقبلية للمؤسسة هو بتحقيق النجاحة والتطور لضمان الإستمرار والديمومة والذي يتحقق بالقضاء على جو التوتر أزمة الصراع، فتحقيق السكينة هدف آخر تسعى المؤسسة لتحقيقه.

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج أن هناك علاقة طردية بين طريقة التسيير التوقعي ودرجة تفادي وقوع الأزمات داخل المؤسسات ( سونلغاز نموذجاً ) ، فالتسيير السليم والعقلاني يساهم في تجنب بعض الكوارث والصعوبات والأزمات التي قد تمر بها المؤسسة وهذا ما يدل على صحة الفرضية الأولى التي تقول بأنه فعالية التسيير التوقعي يؤدي إلى تفادي وقوع الأزمة في المؤسسة.

### 3- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية

نستعرض من خلال الجداول الإرتباطية المتعلقة بالفرضية الثانية، والتي تنصب على درجة فعالية القيادة في إدارة الأزمة يقلل من حدتها، بمعنى معرفة مدى أهمية ودور القيادة الإدارية في إدارة الأزمة، ومدى قدرته على تفاديها والتقليل من حجمها ومدى قدرته على تفاديها والتقليل من حجمها، ومدى رضا عمال المؤسسة بقائد مؤسستهم في إدارة الأزمة، من خلال الحلول المقترحة وبالتالي معالجته للأزمة أم لا .

#### 3-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.

السؤال رقم (16): ماهو نوع النمط القيادي الإداري في إدارة الأزمات؟

الغرض من السؤال ، معرفة النمط القيادي السائد في المؤسسة

جدول رقم 16 : يبين نوع النمط القيادي المتبع في المؤسسة

المجموع	أعوان الأمن		الإطارات		إطارات رؤساء المصالح		الفئة المهنية الإيجابية	
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
%33.33	10	/	/	% 33.33	5	% 62.5	5	قيادة متسلطة
% 3.33	1	%14,28	1	/	/	/	/	قيادة متساهلة
%40	12	%42,85	3	% 46.66	7	% 25	2	قيادة متعاونة
% 23.33	7	% 42.85	3	% 20	3	% 12.5	1	قيادة فوضوية
% 100	30	% 100	7	% 100	15	% 100	8	المجموع

يوضح هذا الجدول رقم (16) نوع النمط القيادي المتبع في المؤسسة، إذ نجد بعض الباحثين أجابوا بأن القيادة المتسلطة هي النمط المتبع في المؤسسة بنسبة 62.5% عند إطارات رؤساء المصالح، مقابل 33.33% عند فئة الإطارات، إذن فإن إطارات المؤسسة يدركون جيدا ظروف مؤسستهم وما آلت إليه من أوضاع في الآونة الأخيرة فقد صرح معظم الباحثين بأن النمط القيادي المتسلط هو الموجود على مستوى المؤسسة، فقائدهم حازم في العمل، فقد صرح أحد الباحثين بقوله " قيادة متسلطة غرضها التحكم والسيطرة دون المشاركة في اتخاذ القرار"، وهذا دليل على إنعدام الثقة والإحترام بين القائد والعمال، وقد دعم بعض الباحثين إجابتهم بقولهم " قائد حازم في العمل فكل مسؤول أو مدير جديد في وهلته الأولى يوضح قدراته وحزمه في التسيير حتى يعمل العمال بجد"، أما الفئة التي أجابت بأن القيادة متعاونة هو النمط المتبع في المؤسسة وذلك بنسبة 46.66% عند فئة أعوان التحكم مقابل 25% عند إطارات رؤساء المصالح، وهذا راجع إلى تعامل القائد ضمن عمل جماعي متعاون يساهم في وجود العلاقة التعاونية، هذا ما صرح به أحد الباحثين " مدير متعاون لا بد أن يكون كذلك حتى يقدم كل عامل أحسن ما لديه أما في ما يخص

الفئة المهنية التي أجابت بأن القيادة الفوضوية هي النمط القيادي المتبع في المؤسسة بنسبة 42.85 % عند فئة أعوان التحكم مقابل 20 % عند الإطارات، تليها نسبة 12.5 % عند إطارات رؤساء المصالح وهذا دليل على أن العامل لا يبالي بالقائد، وهذا نتيجة للإهمال واللامبالاة وسوء التسيير، وهذا ما صرح به أحد المبحوثين " سوء التسيير دون الحسم في الأمور."

أما بالنسبة للفئة الأخيرة والتي أجابت بأن القيادة متساهلة وذلك بنسبة 14.28 % عند أعوان التحكم، وقد يعود ذلك نتيجة للعلاقات الوطيدة والاتصال المتبادل.

فمن خلال تحليل الجدول نستنتج أن القيادة متساهلة وذلك نظرا لما الت إليه المؤسسة من أوضاع مزرية، وبالتالي هذا النوع من القيادة ينتج عنه مشاكل نتيجة لغياب الإتصال وتفاعل العلاقات الإجتماعية في العمل، فكلما ساد التحكم والسيطرة على عمال المؤسسة زادت الأوضاع تأزما هذا الذي يحول دون تحقيق نجاح المؤسسة وتطورها المستقبلي.

**السؤال رقم (17):** ما هو نوع القرار الذي إتخذه بعد وقوع الأزمة؟

الغرض من السؤال، معرفة القرار الذي يصدره المدير بعد الأزمة

**جدول رقم 17 :** يمثل نوع القرار الذي إتخذه المدير بعد وقوع الأزمة

المجموع	أعوان الأمن		الإطارات			إطارات رؤساء المصالح		الفئة المهنية الإجابة
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	
%63.66	19	%57.14	4	%73.33	11	%50	4	حاسم
%16.66	5		/	%26.66	4	%12.5	1	متسرع
%13.33	4	%28.57	2		/	%25	2	إهمال
%6,66	2	%14.28	1		/	%12,5	1	لم يتخذ أي قرار
%100	30	%100	7	%100	15	%100	8	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول نوع القرار الذي إتخذه المدير بعد وقوع الأزمة، حيث صرح بعض المبحوثين بأنه تم إتخاذ قرار حاسم بعد وقوع الأزمة، وذلك بنسبة 73.33 % من الإطارات، مقابل 57.14 % من أعوان التحكم تليها نسبة 50 % عند إطارات رؤساء المصالح، بأنه قرار حاسم لأنه قام بتسريح العمال و الأشخاص الذين تسببوا في وقوع الأزمة، هذا ما صرح به بعض المبحوثين.

أما الفئة الثانية التي صرحت بأنه هناك إهمال وعدم إتخاذ قرار بنسبة 28.57 % لدى أعوان التحكم، مقابل نسبة مقارنة بنسبة 25 % من إطارات رؤساء المصالح، إذ نجد أن فئة إطارات رؤساء المصالح هي فئة واعية تدرك جيدا ماذا يحصل على مستوى المؤسسة فقد صرحت " بأنه هناك إهمال وعدم إكتراث، لقرار هزيل تمثل في طرد بعض عمال المؤسسة هو ظلم".

أما في ما يخص الفئة المهنية الذين صرحوا أن القرار الذي إتخذه المدير بعد وقوع الأزمة قرار متسرع بنسبة 26.66 % عند الإطارات مقابل 12.5 % من إطارات رؤساء المصالح .

بعد قدوم هذا المدير الجديد قام باتخاذ قرارات سريعة منها طرد العمال والمسؤولين الذين تسببوا في الأزمة .

أما الفئة المهنية التي صرحت بأنه لم يتخذ أي قرار بنسبة 14.28 % من أعوان التحكم مقابل 12.5 % من إطارات رؤساء المصالح، فهذه الفئة قليلة فقد صرحت بذلك بالنظر إلى القيادة القديمة، أي القيادة النقابية، هذا ما صرح به أحد الباحثين " النقابي هو الذي يتحكم في المدير فهم صانعو الأزمة فكيف يتخذون القرار" .

من خلال هذه المعطيات يتضح لنا بأن نوع القرار الذي إتخذ من طرف قائد المؤسسة الجديد، كان قرارا حاسما يخدم مصالح المؤسسة وتطورها باستثناء طرد هؤلاء العمال الذين لم تكن لهم يد في خلق الأزمة

السؤال رقم (18): ماهو رد فعلك في إتجاه القرار الذي إتخذه المدير؟

الغرض من السؤال ، معرفة القرار الحاسم الذي إتخذه المدير لتفادي الوقوع في الأزمة

جدول رقم 18 : يوضح رد الفعل من قرار المدير

المجموع		أعوان التحكم		الإطارات		إطارات رؤساء المصالح		الفئة المهنية الإجابة
						النسبة	تكرار	
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	فقدان الوظيفة
33,33%	10	28,57%	2	40%	6	25%	2	الخوف والتوتر
50%	15	42,85%	3	53,33%	8	50%	4	تخفيض الأجر
3,33%	1	14,28%	1	/	/	/	/	تغيير منصب العمل
13,33%	4	14,28%	1	6.66%	1	25%	2	المجموع
100%	30	100%	7	100%	15	100%	8	

نكتشف من خلال هذا الجدول رقم (18) الذي يبين رد الفعل من قرار المدير الجديد بالمؤسسة، إذ نجد أن أغلبية المبعوثين صرحوا بأن رد فعلهم هو الخوف والتوتر من القرار الذي إتخذه بنسبة 53.33 % عند الإطارات، تليها نسبة مقاربة لها 50 % عند فئة إطارات رؤساء المصالح، تليها نسبة 42.85 % عند أعوان التحكم إذ يتضح لنا أن هؤلاء الباحثين كان رد فعلهم هو الخوف والتوتر، ذلك نتيجة لتسريح، أنا وبعض العمال كنا في توتر وخوف دائم من ذلك القرار والخوف من فقدان الوظيفة، ومن مصير المؤسسة وتوجهها نحو الخصومة، أما الفئة الثانية التي صرحت بأن رد فعلها من القرار هو فقدان الوظيفة بنسبة 40 % عند فئة الإطارات، تليها نسبتين متقاربتين عند أعوان التحكم بنسبة 28.57 % و إطارات رؤساء المصالح بنسبة 25 %، إذ نجد هذه الفئة خاصة الإطارات لأنها لا تعرف الإستراتيجية الجديدة التي جاء بها مديريها الجديد، أما الفئة التي كبر على مستوى المدراء، وعدم النضوج الفكري لبعض عمال إطارات المؤسسة، حال دون مواجهة الموقف " صرحت إن رد فعلها من القرار هو

تغيير منصب عملها بنسبة 25% عند إطارات رؤساء المصالح، مقابل 14.28% عند فئة أعوان التحكم وهي نسبة متساوية مع الفئة المهنية التي أجابت بأن رد فعلها هو تخفيض الأجر تليها نسبة ضعيفة 6.66% عند الإطارات التي صرحت بأن رد فعلها هو تغيير منصب العمل. هذا دليل واضح على أن القرار قد كانت له ردود أفعال مختلفة. ومن خلال تحليل الجدول السابق نستنتج إن رد الفعل من القرار المتخذ من طرف المدير هو الخوف والتوتر لمؤسسة سونلغاز وذلك لأن العامل أو الإطار لا يعرف مصيره بعد إتخاذ ذلك القرار .  
فإن قرار المدير كان حاسما حتى وإن كان صائبا إلا أنه شب ردود فعل سلبية لعمال المؤسسة هذا يعود لإنعدام الإتصال والمشاركة في إتخاذ ذلك القرار.

**السؤال رقم (19):** ماهي طبيعة العلاقة التي تربطك بمسؤولك في العمل؟

الغرض من السؤال ، معرفة العلاقة بين العامل ومسؤله في العمل.

**جدول: 19:** يمثل طبيعة علاقة العامل بمسؤوله في العمل

المجموع	أعوان التحكم		الإطارات		إطارات رؤساء المصالح		الفئة المهنية	
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	الجنس	الإجابة
11	/	1	/	6	1	3	تكرار	جيدة
%36.66	/	%20	/	%46.15	%100	%42.85	النسبة	
4	/	1	1	1	/	1	تكرار	سيطرة وتحكم
%13.33	/	%20	%50	%7.69	/	%14.28	النسبة	
15	2	3	1	6	/	3	تكرار	لا بأس بها
%50	%100	%60	%50	%46.15	/	%42.85	النسبة	
/	/	/	/	/	/	/	تكرار	سيئة
/	/	/	/	/	/	/	النسبة	
30	2	5	2	13	1	7	تكرار	المجموع
%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	النسبة	

من خلال تحليلنا لهذا الجدول رقم (19) والذي يبين طبيعة علاقة العامل بالمسؤول المباشر في العمل، فنجد نسبة 100 % لدى كل من أعوان التحكم وإطارات رؤساء المصالح، إناث صرحن بأن طبيعة العلاقة مع المسؤول هي علاقة جيدة ولا بأس بها، هذا طبعا راجع إلى طبيعة المنصب الذي يحتلونه في الأمانة العامة ورئاسة المصالح حيث نجد نسبة 100 % من عمال التحكم إناث اللواتي صرحن بأن طبيعة العلاقة مع المسؤول هي علاقة جيدة، تليها نسبة مقارنة لدى فئة الإطارات ذكور بنسبة 46.15% وفئة إطارات رؤساء المصالح ذكور نسبة 42.85 % في المقابل نجد 20 % لدى فئة أعوان التحكم ذكور ، وهذا دليل واضح على الثقة والإحترام بين المسؤول والعمال فكل منهما يؤدي العمل الموكل إليه .

كما نجد نسبة 100 % من عمال التحكم إناث صرحن بأن طبيعة العلاقة مع المسؤول هي طبيعة لا بأس بها تليها نسبة 60 % لدى فئة أعوان التحكم ذكور، تليها نسبة 50 % فئة الإطارات إناث، في المقابل نجد نسبة متقاربة عند فئة الإطارات ذكور مقدرة بـ 46.15 % ونسبة 42.85 % لدى فئة إطارات رؤساء المصالح ذكور، فقد صرح بعض الباحثين " علاقتي بمسؤولي في العمل هي علاقة لا بأس بها، ولا بد من النظر إلى مستقبل المؤسسة" كما نجد الفئة التي أجابت بأن علاقتها بالمسؤول هي علاقة سيطرة وتحكم وذلك نسبة 50 % عند فئة الإطارات إناث، تليها نسبة 20 % لدى فئة أعوان التحكم ذكور، في المقابل نجد نسبة 14.28 % لدى فئة إطارات رؤساء المصالح ذكور، تليها نسبة 7.69 % لدى فئة الإطارات ذكور، و هذا يبين أن العلاقة بين الطرفين هي العلاقة متوترة ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن علاقة العامل بمسؤوله المباشرة في العمل هي علاقة لا بأس بها، وذلك نظرا لطبيعة العمل في المؤسسة ، فهذا العلاقة هي التي إحتلت أعلى نسبة.

**السؤال رقم(20):** هل ساهم المدير (قائد) المؤسسة في حل الأزمة؟

الغرض من السؤال ، إدراك مدى أهمية المدير(قائد) في حل الأزمات؟

جدول 20 : يمثل مدى مساهمة مدير المؤسسة في حل الأزمة

المجموع	أعوان التحكم		الإطارات		إطارات رؤساء المصالح		الفئة المهنية الإيجابية		
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار			
	%53.33	16	%28.57	2	% 60	9	%62.5	5	نعم
	%46.66	14	%71.42	5	%40	6	%37.5	3	لا
المجموع	% 100	30	%100	7	% 100	15	%100	8	

يوضح هذا الجدول رقم (20) مدى مساهمة مدير المؤسسة في حل الأزمة، إذ نجد أن أغلبية الباحثين صرحوا بأن مدير المؤسسة لم يساهم في الأزمة بنسبة 71.42 % من أعوان التحكم، مقابل 40 % من الإطارات تليها نسبة 37.5 % من إطارات رؤساء المصالح، لأن أوضاع المؤسسة لحد الآن لم تستقر بعد بالرغم من تطور المشاريع

وزيارة رؤوس الأموال، فقد صرح أحد الباحثين " لقد ساهم المدير نوعا ما في حل الأزمة لكن آثارها لا زالت فقد عقد الأمور"، أما الفئة الثانية التي صرحت بأن مدير المؤسسة قد ساهم في علاج الأزمة وذلك بنسبة متقاربة لدى كل من إطارات رؤساء المصالح بنسبة 62.5 % والإطارات بنسبة 60%، مقابل 28.57 % من أعوان التحكم، فقد صرح الباحثين " لقد إتخذ إجراءات عاجلة لاستدراك أزمة مؤسستنا" وهناك فئة أخرى من الباحثين صرحوا بأن " المدير لقد أعاد الإستقرار والسكينة للمؤسسة فقد إتخذ قرارات حاسمة وفعالة باتخاذ إستراتيجية تعمل على علاج أزمة المؤسسة" وكذلك فقد صرح أحد الباحثين عن قول المدير في عيد العمال 2008/05/01 " سوف نقضي على الأزمة ونطور المشاريع."

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن قائد المؤسسة لم يعالج الأزمة لأن آثارها لا زالت لحد اليوم، والعمال ينتظرون بين الحظلة والأخرى التسريح من العمل، فهم لا يعرفون جيدا إستراتيجية المدير الجديد .

السؤال رقم(21): ماهي الحلول المقترحة من طرف المدير؟

الغرض من السؤال ، معرفة الحلول التي تساعد على سير المؤسسة

جدول رقم 21 : يبين الحلول المقترحة من طرف المدير

المجموع		أعوان التحكم		الإطارات		إطارات رؤساء المصالح		الفئة المهنية الإجابة
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
% 54.28	19	% 42.85	3	% 47.36	9	% 77.77	7	تسريح بعض العمال
%45.71	14	%57.14	4	% 52.63	10	% 22.22	2	التغيير في مناصب العمل
%100	* 35	% 100	7	% 100	19	%100	9	المجموع

\* عدد الإجابات أكثر من حجم العينة أي لارتفاع التكرارات لتعدد إختيار الباحثين

من خلال تحليلنا لهذا الجدول رقم(21) الذي يبين الحلول المقترحة من طرف المدير، إذ نجد أغلبية الباحثين صرحوا بأن تسريح بعض العمال هو الحل المقترح من طرف المدير بنسبة 77.77 % من فئة إطارات رؤساء المصالح، مقابل نسبة 47.36 % من فئة الإطارات، تليها نسبة مقاربة وهي 42.85 % لأعوان التحكم ، هذا يبين بأن المدير يرى أن الحل الأنسب لحل هذه الأزمة هو التقليل من عدد العمال ، أما الفئة المهنية الثانية التي صرحت أن حلول المقترحة من طرف المدير هو التغيير في مناصب العمال بنسبة 57.14% لدى أعوان التحكم تليها نسبة 52.63% من الإطارات في المقابل نجد نسبة 22.22 % من إطارات رؤساء المصالح من خلال تصريح هؤلاء الباحثين فهم يرون بأن الحل المناسب الأزمة هو التغيير في المناصب وهذا ما رأيناه لدى كل من أعوان التحكم الإطارات، إطارات رؤساء المصالح، وهذا من خلال التصريحات التي قدمها هؤلاء الباحثين .

من خلال هذه المعطيات يتضح بأن القرار الذي إتخذه المدير لحل أزمة المؤسسة هو التسريح لبعض العمال كحل مناسب لعلاج الأزمة.

السؤال رقم (22): هل إنعكاسات هذه الحلول على طبيعة التسيير داخل المؤسسة؟

الغرض من السؤال، معرفة الإنعكاسات التي حدثت داخل المؤسسة.

جدول 22 : يبين إنعكاسات الحلول على طبيعة التسيير

المجموع	أعوان التحكم		الإطارات		إطارات رؤساء المصالح		الفئة المهنية الإجابة		
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار			
	%46.66	14	% 42.85	3	%53.33	8	%50	4	إيجابية
	% 53.33	16	% 57.14	4	% 46.66	7	% 50	4	سلبية
	% 100	30	% 100	7	% 100	15	% 100	8	المجموع

من خلال قراءتنا لهذا الجدول رقم (21) الذي يبين انعكاسات الحلول على طبيعة التسيير، حيث صرح بعض الباحثين بأن تلك الحلول هي حلول سلبية بنسبة 71.42% عند أعوان التحكم تليها نسبة 50% عند إطارات رؤساء المصالح مقابل 46.66% عند الإطارات.

إن طرد عمال من المؤسسة لم تكن لهم دخل في وقوع تلك الخلافات والصراعات بسبب التوتر المؤسسة، أما الفئة المهنية التي صرحت أن تلك الحلول هي حلول إيجابية بنسبة 53.33% عند الإطارات مقابل 50% عند إطارات رؤساء المصالح، تليها نسبة 28.57% عند أعوان التحكم، لقد كانت تلك الحلول حسب تصريحات عمال والإطارات مؤسسة سونلغاز حلول إيجابية صائبة ولصالح المؤسسة وتطورها مستقبلا، فقد صرح أحد الباحثين " إيقاف المتسببين في الأزمة أعطى نفس جديد للمؤسسة".

وعليه نستنتج أن الحلول التي طبقها المدير لطرده لبعض الإطارات انعكس سلبا على التسيير في المؤسسة هذا راجع لأن هؤلاء الإطارات لديهم خبرة وأقدمية، وطردهم يحول دون تسيير ناجح .

السؤال رقم (23): هل عاجلت هذه الحلول أزمة المؤسسة؟

الغرض من السؤال، معرفة كيفية معالجة الأزمات.

جدول رقم 23 : يمثل مدى معالجة الحلول لأزمة المؤسسة

المجموع		أعوان التحكم		الإطارات		إطارات رؤساء المصالح		الفئة المهنية	الإجابة
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
% 50	15	% 42.85	3	% 46.66	7	% 62.5	5		نعم
% 50	15	% 57.14	4	% 53.33	8	% 37.5	3		لا
% 100	30	% 100	7	% 100	15	% 100	8		المجموع

يوضح هذا الجدول رقم (23) مدى معالجة تلك الحلول لأزمة المؤسسة حيث صرح عدد من الباحثين إن تلك الحلول عاجلت الأزمة نسبة 62.5% عند إطارات رؤساء المصالح، مقابل 46.66% عند الإطارات تليها نسبة مقاربة لها عند أعوان التحكم نسبة 42.85% فطرده بعض المسؤولين المتسببين في الأزمة والتي تمثلت في السيطرة والتحكم وتحقيق الأهداف الشخصية قد عالج الأزمة من خلال ذلك صرح أحد الباحثين: " تم علاج الأمور بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب" ، أما الفئة الثانية فقد صرحت بأن تلك الحلول لم تعالج الأزمة وذلك نسبة 57.14% عند أعوان التحكم مقابل 53.33% عند الإطارات تليها 37.5% عند إطارات رؤساء المصالح ، ذلك لأن الأزمة المؤسسة لازلت لم تنتهي، فكما صرح بعض الباحثين من خلال المقابلات التي قمنا بها بأنه لم تظهر العلاجات بعد فالمؤسسة اليوم تعيش حالة من الرعب والخوف من المدير الجديد، فقد صرح أحد الباحثين قائلاً " رغم كل الحلول المتخذة لم تعرف المؤسسة لحد الآن الإستقرار هذا الذي دفع إلى خلف تخالفات وجمعت عمالية أرى إلى التفرقة بين العمال واستمرار الصراعات"

من خلال الجدول السابق، نستنتج أن تلك الحلول عاجلت أزمة مؤسسة سونلغاز لكن بصفة نسبية فأثرها لا تزال

موجودة إلى اليوم .

السؤال رقم (24): كيف كان رد فعلك من هذه الحلول؟  
الغرض من السؤال، معرفة الحلول والصرعات داخل المؤسسة.

جدول رقم 24 : يبين رد الفعل من الحلول

المجموع		أعوان التحكم		الإطارات		إطارات رؤساء المصالح		الفئة المهنية الإجابة
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
% 16.66	5	% 42.85	3	%13.33	2	/	/	عادي
%23.33	7	%14.28	1	%26.66	4	% 25	2	حلول مقبولة
%13.33	4	/	/	% 6.66	1	% 37.5	3	الرضى التام
%46.66	14	% 42.85	3	% 53.33	8	% 37.5	3	ليس في محلها
%100	30	% 100	7	% 100	15	% 100	8	المجموع

يظهر لنا هذا الجدول رقم (24) رد الفعل عمال وإطارات المؤسسة من الحلول حيث صرح بعض الباحثين بأن رد الفعل من تلك الحلول ليست في محلها، وذلك بنسبة 53.33% عند الإطارات، مقابل 42.85% عند أعوان التحكم، تليها نسبة 37.5% عند إطارات رؤساء المصالح فطرده بعض العمال زاد من التوتر في المؤسسة، وقد صرح أحد الباحثين بقوله " لا أستطيع أن أقول لكم تلك الحلول مقبولة، فلماذا عامل لديه أقدمية يطرد من المؤسسة، دون النظر في قانون العمل، أي دون إشعار مسبق بأنه سيطرد وعليه فإن طرد هؤلاء العمال كان دون إشعار مسبق وهذا ما يناف مع ما هو موجود في قانون العمل" ، أما الفئة المهنية التي صرحت بأن رد الفعل عاري وذلك بنسبة 42.85% عند أعوان التحكم مقابل 13.33% عند الإطارات هذا ما صرح به أحد الباحثين " يجب القيام بتغييرات لتحسين المؤسسة فالديناميكية هي ما تحتاجه" .

أما فيما يخص الفئة التي صرحت أن رد فعلها هو الرضى التام، بنسبة 37.5% من إطارات رؤساء المصالح مقابل 6.66% عند الإطارات هذا دليل على ثقة بعض الباحثين من قرارات وإجراءات المدير ولكن البعض من الإطارات صرحوا قائلين " نحن راضين عن تلك الحلول وفي نفس الوقت لا نطرد بعض العمال ظلم، سرحوا من العمل مع من كان لهم سبب في إفتعال أزمة مؤسستنا" ، أما الفئة الأخيرة التي صرحت بأن رد فعلها من تلك الحلول على أنها حلول مقبولة بنسبة 26.66% عند الإطارات، مقابل 14.28% عند أعوان التحكم .

وعليه نستنتج أن رد فعل إطارات وعمال مؤسسة سونلغاز كانت بنسبة غالبية على أن تلك الحلول ليست في محلها، بالرغم من وجود إجراءات حاسمة ساعدت على إعطاء نفس جديد للمؤسسة أدت إلى تطوير وزيادة قيمة رؤوس أموال المؤسسة هذا دليل على أن أزمة المؤسسة هي أزمة صراع داخلي، لكن المشاريع في تطور .

السؤال رقم (25): كيف ترى مستقبل المؤسسة في ظل المعطيات الاقتصادية؟  
الغرض من السؤال ، معرفة مدى الإمكانات التي أدت المؤسسة إلى تطورها  
جدول 25 : يبين مستقبل المؤسسة في ظل المعطيات الاقتصادية الحالية :

المجموع		أعوان التحكم		الإطارات		إطارات رؤساء المصالح		الفئة المهنية
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	الإجابة
%60	18	%71.42	5	%40	6	% 87.5	7	الازدهار والتطور
%30	9	% 28.57	2	%40	6	%12.5	1	مستقبل غامض
% 10	3	/	/	%20	3	/	/	مهتدة بانتهاء العلاقات الإجتماعية
% 100	30	%100	7	%100	15	%100	8	المجموع

نلمس من خلال هذا الجدول رقم (25) والذي يبين مستقبل المؤسسة في ظل المعطيات الاقتصادية الحالية، فكانت إجابات العمال موزعة على ما يلي نسبة 87.5% من إطارات رؤساء المصالح أن مستقبل المؤسسة في تطور وإزدهار، مقابل نسبة 71.42% من أعوان التحكم، تليها نسبة 40% من الإطارات، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة في ميدان سونلغاز، فمن خلال دراستنا الاستطلاعية فان بعض من الباحثين صرحوا بأن المؤسسة في تحسين وتطور ملحوظ من الناحية المالية، والاقتصادية والصراع من أجل البقاء، فقد صرحوا أيضا أن المؤسسة في تطور في مجال المشاريع على المستوى الوطني ، أما الفئة الثانية التي صرحت أن مستقبل المؤسسة في ظل المعطيات الاقتصادية الحالية هو مستقبل غامض بنسبة 40% عند الإطارات، مقابل 28.57% عند أعوان التحكم تليها نسبة 12.5% عند إطارات رؤساء المصالح وهذا راجع إلى المتوترة التي عانت منها المؤسسة فقد حال دون معرفة مستقبل المؤسسة في ظل المعطيات الاقتصادية، فقد صرح بعض من الإطارات المؤسسة أن المستقبل المؤسسة هو غامض في ظل عدم الشفافية والمعطيات الاقتصادية الحالية لمختلف المؤسسات الجزائرية والتوجه نحو الخصوصية، فقد صرح أحد الباحثين : " مستقبل المؤسسة هو غامض، والمشكل هو مشكل الانتقال من جيل إلى جيل جديد من الإطارات ليس لدينا خطط بعيدة المدى على المستوى علاج الأزمات فبالنسبة لتوجه نحو الخصوصية فهو مغامرة فالمخطط سياسي والاقتصادي للبلاد ليس واضح فمرة يقال أن المؤسسة سوف تخصص ومرة لا" أما فيما يخص الفئة الثالثة التي صرحت أن مستقبل المؤسسة هو مهتد على مستوى العلاقات الإجتماعية وذلك نسبة 20% عند فئة الإطارات هذا نتيجة للصراعات التي تحدث بين العمال والإطارات المؤسسة فقد حال دون وجود اتصال بين العمال للعمل بجد، فقد كان همهم الوحيد هو الحصول على المكانة وأعلى منصب في العمل .  
نستنتج أن مستقبل المؤسسة هو في تطور وإزدهار ذلك نتيجة الإنجازات والمشاريع المحققة، والتي أدت إلى إرتفاع رأس مالها كما أنها تطمح لإنجاز المشاريع على مدى سنوات القادمة فهي مشاريع مستقبلية .

### 3-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال المعطيات والنتائج السابقة والمتعلقة بالفرضية الثانية والتي أعطت أهم المؤشرات بالدراسة والمتمثلة في

**أولا :** نوع النمط القيادي المتبع في المؤسسة في قيام متسلطة وهذا راجع لما آلت إليه المؤسسة من أوضاع مزرية وصراعات متتالية .

**ثانيا :** كما توصلنا إلى أن نوع القرارات الذي إتخذه قائد المؤسسة الجديد كان قرارا حاسما يخدم مصلحة المؤسسة باستثناء طرد بعض من العمال التي لم تتمكن لهم في وقوع الأزمة .

**ثالثا :** كما وجدنا أن رد الفعل من القرار المتخذ من طرف المدير هو الخوف والتوتر، لأن العامل لا يعرف مصير من ذلك القرار، هذا يعود لانعدام الإتصال والمشاركة العمالية وفي إتخاذ ذلك القرار، وهذا جانب سلبي على المؤسسة

**رابعا :** إن علاقة العامل بمسؤوله المباشر في العمل هي علاقة لا بأس بها فأغلبية المبحوثين أكد على ذلك هذا ما يزيد من تحقيق المستوى الجيد في العمل .

**خامسا :** ووجدنا أيضا أن قائد المؤسسة لم يعالج الأزمة لأن آثارها لازالت موجودة فإستراتيجية المدير الجديد غامضة نظرا لانعدام الإتصال .

**سادسا :** كما توصلنا أن القرار الذي إتخذه المدير لحل أزمة مؤسسة سونلغاز هو تسريح بعض العمال كحل أنسب لعلاج الأزمة .

**سابعا :** كما وجدنا أيضا أن حلول التي طبقها المدير بطرد بعض الإطارات إنعكس سلبا على طبيعة تسيير المؤسسة .

**ثامنا :** رد فعل إطارات وعمال المؤسسة من ذلك الحلول ليست في محلها بالرغم من وجود إجراءات حاسمة ساعدت على إعطاء نفس جديد للمؤسسة .

**تاسعا :** كما توصلنا أن عمال وإطارات المؤسسة راضين عن المدير الحالي نظرا لمعالجة الأمور ورصد الصراع في المؤسسة .

**عاشرا :** مستقبل المؤسسة في تطور وإزدهار ذلك نتيجة للمشاريع المحققة والتي أدت إلى إرتفاع رؤوس الأموال .

ومنه من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج بأن هناك علاقة طردية إيجابية بين القيادة و إدارة الأزمات داخل المؤسسة حيث أن السلوك القيادي الفعال يؤدي في أغلب الحالات إلى تفادي وقوع بعض المشاكل والعراقيل والأزمات داخل المؤسسة والتحقيق من حدثها أثناء وقوعها مما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تم صياغتها في بداية البحث كحل مؤقت والتي تنص على أنه كلما زادت فعلية القيادة في إدارة الأزمات كلما قلت حدثها.

الإستنتاج العام:

لقد تبين لنا من خلال هذا البحث أم موضوع إدارة الأزمات هو موضوع غاية في الصعوبة والتعقيد، فهو يتطلب من الباحث معارف وأفكار دقيقة وواضحة، إذن إن إدارة الأزمة لها أهمية كبيرة في كل المنظمات والمؤسسات ونخص بالذكر مؤسساتنا الجزائرية، فإدارة الأزمة هي الإدارة الأنجح والأمثل على المستوى التنظيمي والإداري وعليه فهي عملية ضرورية في مؤسساتنا، إذ أن المؤسسة التي تعمل بأسلوب إدارة الأزمات هي المؤسسة الناجحة والتي تقوم بخطوات الإعداد المسبق والتقييم للمخاطر التي من المحتمل حدوثها على مستوى التنظيم، وبذلك تكون قد قطعت شوطا نحو تحقيق إيجابية في التعامل مع الأزمات، وتبقى الإدارة الناجحة والرشيده هي الإدارة الضرورية لدرء الأزمات التي تحدث نتيجة العشوائية والإرتجالية وغياب التخطيط والتوقع الإستراتيجي، أو المفاجآت التي توحى بظهور أو إنفجار أزمات إدارية، كما يمكننا القول النظرة المستقبلية للمؤسسة هي عملية ضرورية، لتحقيق إستمرار وديمومة المؤسسة، ذلك يعمل على تفادي مؤشرات وأبعادها التي تنجم عنها من خلال الإستعداد لمواجهتها وإعداد العدة للتعامل معها، ذلك يتطلب تخطيط مستقبلي للقضاء على مفتعلي الأزمات الإدارية، وتبقى القيادة عملية ضرورية، أي لا بد من وجود قائد عقلائي يقوم بتسيير الأزمة وتفادي مخاطرها أو الآثار التي قد تنجم عنها في تنظيم وتسيير مؤسساتنا وتحقيق أهداف التنظيم، ولضمان سير المؤسسة فعلى قائدها تبني سياسة رشيدة، أي نظاما سليما يساهم فيه من أجل معالجة أزمات وصراعات عمالية، ذلك بتبني نظاما سليما لاتخاذ القرارات الصائبة خدمة لاحتياجات التنظيم من جهة والعاملين من جهة أخرى . ومنه نستخلص أن إدارة الأزمة ذات بعد تعقيدي متشابك وهذا الذي يحول دون معرفة أسباب ومميزات الأزمة ومن هي القوى التي إفتعلتها وضرورة إغتنام اللحظة المناسبة، والحسم في القرار مهما كانت الضغوط، فنمط الإتصال وتبادل العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة هو جد ضروري لإدارة الأزمة .

إضافة إلى الحويصلة النهائية للأزمة والتي من خلالها يتم إنهاء مختلف الصراعات والعداءات، على مستوى التنظيم الإداري، وإيقافها فإن التعامل مع الأزمات يتم من خلال هذه الأبعاد.

فمن خلال تحليلنا للفرضية الأولى التي قدمناها تبين أن مشاكل المؤسسة تعود إلى سوء التسيير والتحكم والصراعات الداخلية، كما صرح لنا أغلبية المبحوثين بأن مشاكل المؤسسة تعود إلى الصراع الداخلي بنسبة 39.58 % مدعمة من طرف الإطارات، كما نجد أن عمال وإطارات المؤسسة كانوا يتوقعون حدوث الأزمة ذلك نظرا لظروفها الصعبة وصراعاتها المتتالية حيث أجابوا بنسبة 66.66 % مدعمة من طرف فئة إطارات رؤساء المصالح في حين نجد فئة أخرى لم تكن تتوقع الأزمة بنسبة 33.33 % مدعمة من طرف فئة الإطارات إضافة إلى ذلك نستنتج أن مؤسسة سونلغاز بالجلفة أزمتهما الإدارية كانت مفتعلة وذلك لتحقيق أهداف شخصية على حساب المصلحة العمومية والإستحواذ على المناصب، وذلك بنسبة 79.41 % مدعمة من طرف أعوان التحكم وإطارات رؤساء المصالح، وفئة الإطارات، إذ نجد أغلبية العمال يصرحون بحقيقة هذا الأمر في السيطرة والتحكم فهي وسيلة لتحقيق أهدافهم، ومن ناحية أخرى وحين أن أغلبية المبحوثين وبالرغم من تلك الصراعات والخلافات، رأوا أن الأهداف المستقبلية للمؤسسة ضمان إستمرارها وديمومتها، بنسبة 66.66 % مدعمة من طرف الإطارات والإطارات المسيرة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

أما بخصوص الفرضية الثانية : وهي فن القيادة الإدارية في تسيير الأزمات حيث تبين لنا أن إدارة الأزمة تتأثر بنوعية القيادة، حيث صرح لنا المبحوثين أن النمط القيادي المتبع في هذه المؤسسة هي قيادة متسلطة بنسبة 62.5 % مدعمة من طرف إطارات رؤساء المصالح، وذلك نظرا لشدة التحكم والسيطرة وغياب المرونة في التنظيم .

كما يتبين لنا أن القرار الذي إتخذه مدير المؤسسة كان قرارا حاسما من خلال طرد لمفتعلي الأزمة والصراع العمالي باستثناء بعض الإطارات ذات أقدميه وكفاءة لم يكن سببا في ذلك، وذلك بنسبة 63.33 % مدعمة من طرف إطارات المؤسسة، كما وجدنا أن الحلول التي أتى بها المدير انعكس سلبا على طبيعة التسيير للمؤسسة، وذلك نظرا لتسريح والتغيير في مناصب العمل دون إشعار مسبق يندرهم بذلك، هذا بالنسبة لفئة الإطارات التي لم تكن لها يد في افتعال أزمة سونلغاز .

أما بالنسبة لردة فعل الإطارات من تلك الحلول ليست في محلها بالرغم من وجود إجراءات حاسمة ساعدت على إعطاء النفس الجديد للمؤسسة، وذلك بنسبة 46.66 % مدعمة من طرف الإطارات، فطرد بعض من العمال سبب في توتر العلاقات الإجتماعية في المؤسسة، إضافة لذلك فقد توصلنا أن عمال وإطارات المؤسسة راضين عن المدير الحالي لمؤسستهم، لأنه قام بوقف ورصد والتفكك الداخلي، وذلك بنسبة 66.66 % مدعمة من طرف إطارات رؤساء المصالح، وفي نهاية الدراسة توصلنا أن مستقبل المؤسسة في تطور وازدهار، ذلك نتيجة للمشاريع الكبرى والتي سجلت أرقاما مرتفعة وزيادة في رؤوس الأموال بنسبة 60 % مدعمة بنسبة 87.5 عند إطارات رؤساء المصالح وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

وبما أن الفرضية الأولى والثانية قد تحققت يمكن القول بأن الفرضية العامة والتي تنص على أنه يساهم النمط القيادي بالتسيير التوقعي في تفادي وقوع الأزمات في المؤسسات الجزائرية قد تحققت.

كان لزاما ونتيجة لما طرأ من تحولات اقتصادية على المؤسسة الجزائرية إيجاد مؤسسات ناجحة تمارس فيها طرق التسيير العقلانية الموجه لبلوغ الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وأخرى على عكس ذلك أي مؤسسات باءت بالفشل أو مؤسسات تعاني من الأزمات لهذا فإدارة الأزمات التي تتمحور حول كيفية التغلب على الأزمة في المؤسسة الجزائرية والتحكم في ضبطها ومحاوله الخروج منها هي ما كانت محور بحثنا ودراستنا هذه في مؤسسة سونلغاز، حيث أدت بنا هذه الدراسة إلى الخروج بعدة نتائج وملاحظات.

وبما أن طبيعة المجتمع الجزائري تعكس في مؤسساته التخلي عن روح المسؤولية والسعي وراء تحقيق الأهداف الشخصية في المنظمة وهذا كله بسبب التنشئة الاجتماعية السلبية للعامل الجزائري التي حالت دون تحقيق النجاعة والتطور في التسيير، فإن هذا ما لاحظناه فعلا في دراستنا بالإضافة إلى ما لاحظناه من أسباب أدت إلى وقوع المشاكل والأزمة في مؤسسة سونلغاز كالصراع الداخلي الذي يعتبر من أسباب أزمة المؤسسة والذي يعود إلى الرغبة في تحقيق المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة وهو صراع ناتج عن السيطرة بالإضافة إلى سوء التسيير والتحكم والسيطرة وضعف الرقابة المالية وغياب فكرة التخطيط المستقبلي للمؤسسة الذي كان شبه منعدم وهذا راجع إلى أن المؤسسة لديها تخطيط على مستوى المشاريع والإنجازات وليس على مستوى المشاكل والأزمات بحيث لم تكن المؤسسة مستعدة لمواجهة الأزمة وهذا راجع لفقدان النظرة المستقبلية في المؤسسات الجزائرية

ومع هذا كله وبالرغم من معاناة المؤسسة الجزائرية عموما ومؤسسة سونلغاز خصوصا من كل هذه المشاكل ووقوعها في الأزمة إلا أن باستطاعتها الخروج منها وضمان الاستمرارية والديمومة وهذا لا يتحقق إلا بالقضاء على جو التوتر وأزمة الصراع واتخاذ القرار في الوقت المناسب -التخطيط الجيد- الحوار الحر المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين عن طريق إقناع الطرف الآخر بالرأي حتى الوصول إلى اتفاق بين الطرفين -الرقابة الإدارية-.

بالإضافة إلى هذا كله هناك مجموعة من الأوراق الراجعة التي يمكن أن تساهم في تحسين نجاعة المؤسسة وتطويرها وتجنبها الوقوع في الأزمات مثل: المرونة، الجودة، الإبداع الإداري، الذكاء الاقتصادي، الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة -حسن التسيير-، العمل من أجل المصلحة العامة مثل ما هو موجود في المجتمعات المتطورة التي تجعل تحقيق أهداف ومصلحة منظماتها الهدف الأول قبل كل شيء والمنظمة اليابانية أحسن مثال على ذلك.

جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

نحن طالبة من معهد العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر والتي يدور موضوعها حول إدارة الأزمات في ظل التسيير التوقعي في المؤسسة الجزائرية نضع بين يديكم هذه الاستمارة ونطلب منكم الإجابة على الأسئلة بكل صراحة وموضوعية خدمة منكم للبحث العلمي في بلادنا ومؤسساتنا ونعلمك أن إجابتك ستستغل بشكل سري ولأهداف علمية وشكرا لكم على المشاركة .

ملاحظة:

ضع علامة (X) أمام كل إجابة المختارة دون ترك أي سؤال وتقديم التعليل بكل حرية حول الأسئلة التي تتطلب ذلك.

تحت إشراف:

د/ الكر محمد

من إعداد:

\*شويطر زينب

الموسم الجامعي : 2016/2017م

## الملاحق:

1 (المعلومات الشخصية :

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن:
3. الحالة المدنية: أعزب(ة)  متزوج(ة)  مطلق(ة)
4. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
5. الأقدمية في المنصب:
6. الأقدمية في المؤسسة:

2 (محور الفرضية الأول : فعالية التسيير التوقعي في إدارة الأزمات

7. فيما تكمن أزمة مؤسستكم؟

- ا. نقص رؤوس الأموال
- ب. صراع داخلي
- ج. التحكم والسيطرة
- د. تضخم عدد العمال
- هـ. سوء التسيير
- و. ضعف الرقابة المالية

ي. آخر حدده: .....

في كل الحالات علل ذلك: .....

.....

8. هل تتخذ المؤسسة التخطيط المستقبلي لتفادي الوقوع في الأزمة؟

- نعم  لا  لا أدري

في كل الحالات علل ذلك: .....

.....

09. هل كنتم تتوقعون حدوث تلك الأزمة ؟

- نعم  لا

في حالة نعم، كيف ذلك: .....

.....

10. كيف تم التعامل مع تلك الأزمة أثناء حدوثها ؟

- ا. عقد اجتماع فوري
- ب. تغيير المسار الاستراتيجي
- ج. إعادة النظر في الأهداف

آخر حدده: .....

.....

## الملاحق:

11. في نظرك هل كانت المؤسسة على استعداد لمواجهة مثل هذه الأزمة ؟

نعم  لا  لا أدري

في حالة لا علل ذلك: .....

12. هل كانت هناك علامات (إشارات) مسبقة ساعدت المؤسسة بالتنبؤ المبكر لهذه الأزمة؟

نعم  لا

في حالة نعم فيما تتمثل العلامات (إشارات):

.....  
.....

13. ما هي المدة التي استغرقتها المؤسسة لعلاج الأزمة ؟

أ. قصيرة  ب. طويلة

إذا كانت الفترة طويلة إلى ماذا يعود السبب ؟

أ. الإدارة  ب. النقابة  ج. المدير

آخر حدده: .....

.....  
.....

14. في نظرك ما هو الهدف من افتعال الأزمة بالمؤسسة ؟

أ. دفع بعض الإطارات إلى الاستقالة:

ب. تحقيق أهداف شخصية:

أخرى حدده: .....

.....  
.....

15. ما هي الأهداف التي تسعى المؤسسة تحقيقها مستقبلا ؟

.....  
.....

(3) محور الفرضية الثانية: فن القيادة الإدارية في إدارة الأزمات

16. ما هو نوع نمط القيادي المتبع في المؤسسة ؟

أ. قيادة متسلطة  ب. قيادة متساهلة

ج. قيادة متعاونة  د. قيادة فوضوية

في كل الحالات بين ذلك: .....

17. ما هو نوع القرار الذي اتخذه بعد وقوع الأزمة ؟

أ. حاسم  ب.  ج. إهمال  د. لم يتخذ

أي قرار

## الملاحق:

..... في كل الحالات بين ذلك:

.....

18. ما هو رد فعلك في اتجاه القرار الذي اتخذته المدير؟

- ا. فقدان الوظيفة  ب. الخوف والتوتر   
ج. تخفيض الأجر  د. تغيير منصب العمل

..... أخرى حدده:

19. ما هي طبيعة العلاقة التي تربطك بمسؤولك في العمل؟

- ا. جيدة  ب. سيطرة وت  ج. لا   
د. سيئة

..... في كل حالات علل ذلك:

20. هل ساهم مدير(قائد) المؤسسة في حل الأزمة؟

- نعم  لا

..... في كل حالات علل ذلك:

21. ما هي الحلول المقترحة من طرف المدير؟

- ا. تسريح بعض العمال  ب. التغيير في مناصب العمل

..... أخرى حدده:

22. هل انعكاسات هذه الحلول على طبيعة التسيير في المؤسسة؟

- أ. إيجابية  ب. سلبية

23. هل عالجت هذه الحلول أزمة المؤسسة؟

- نعم  لا

..... في كل حالات بين ذلك:

24. كيف كان رد فعلك من هذه الحلول؟

- ا. عادي  ب. حلول مقبولة   
ج. الرضى التام  د. ليس في محلها

..... أخرى حدده:

.....

25. كيف ترى مستقبل المؤسسة في ظل المعطيات الاقتصادية الحالية؟

.....

أولاً: الكتب:

1. جازية زعتر: الاتجاهات معاصرة في الإدارة، مكتب عين شمس، القاهرة.
2. جمال الدين لعويسات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة الجزائر
3. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجية، دار النهضة العربية، لبنان.
4. راوية حسن: مدخل استراتيجي وتنمية الموارد البشرية، كلية التجارة، الإسكندرية.
5. السيد رجب عبد الحميد: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب القاهرة.
6. السيد عثمان فاروق: سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، منشأة الناشر للمعارف ، الإسكندرية.
7. السيد عليوة: إدارة الأزمات في المستشفيات ، أترك للطباعة والنشر، القاهرة.
8. \_\_\_\_\_: إدارة الأزمات والكوارث، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة.
9. \_\_\_\_\_: ادارة الوقت والأزمات والإدارة بالازمات ، دار امين ،القاهرة .
10. عبد السلام أبو قحف: الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية.
11. عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية.
12. ماجد عبد المهدي المساعدة ، إدارة الازمات ،المدخل -المفاهيم -العمليات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ، ط1 ،2012م.
13. محمد عبد الغني حسين هلال: مهارات إدارة الأزمات، مركز تطور الأداء والتنمية.
14. محمد نصر مهنا: الإدارة العامة ، إدارة التخصصية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
15. محمود السيد أبو النيل: علم النفس الاجتماعي، دراسات عربية وعلمية، دار النهضة العربية، بيروت
16. نادية العارف: التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعة ، الإسكندرية

ثانياً: الرسائل الجامعية :

17. علاء الدين عوض الطرونة: تطور نظام الإنذار المبكر التوقيع الأزمات الاقتصادية في الأردن، رسالة ماجستير ، الدراسات العليا جامعة الأردن
18. محمد هدير ،الاعلام والاتصال وإدارة الازمات ، رسالة ماجستير ، قسم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والاعلام ، جامعة الجزائر، 2004-2005م.

## فهرس المحتويات

أ-ي	مقدمة.....
	<b>الفصل الأول : إدارة الازمات</b>
48 -13	تمهيد الفصل.....
14	المبحث الاول: الأسس النظرية العلم إدارة الازمات.....
14	المطلب الاول: مفهوم الازمة تعريفها و خصائصها.....
19	المطلب الثاني: أسباب نشوء الازمات و أنواعها.....
27	المطلب الثالث: إدارة الأزمة والإدارة بالازمات.....
29	المطلب الرابع: مناهج تشخيص الأزمة.....
33	المبحث الثاني: إحتياجات التعامل مع الأزمات.....
34	المطلب الأول: مبادئ و أسس التعامل معها.....
37	المطلب الثاني: خطوات التعامل مع الأزمات.....
42	المطلب الثالث: المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات.....
48	خلاصة الفصل.....
	<b>الفصل الثاني: التخطيط لادارة الازمات</b>
50	تمهيد :.....
51	المبحث الأول ماهية التخطيط.....
51	المطلب الأول: نشأة ومفهوم التخطيط لإدارة الأزمة.....
52	المطلب الثاني: عناصر التخطيط.....
53	المطلب الثالث: أسس التخطيط لإدارة الأزمات.....
55	المطلب الرابع: أهمية التخطيط في مواجهة الأزمة.....
57	المبحث الثاني: إدارة عملية التخطيط لإدارة الأزمات.....
57	المطلب الاول: مراحل عملية التخطيط لإدارة الأزمات.....
58	المطلب الثاني: خصائص التخطيط.....

58	المطلب الثالث: معوقات التخطيط.....
60	المطلب الرابع: رؤية مستقبلية للمنظمة إدارة الأزمات.....
64	خلاصة .....

## الباب الثاني : الجانب التطبيقي

### المبحث الأول: منهجية البحث

66	1 الدراسة الإستطلاعية.....
68	2 المنهج المتبع.....
74	3 المجتمع وعينة البحث.....
78	4 المجال المكاني و الزماني للبحث.....
81	5 أدوات جمع البيانات.....
83	6 الأساليب الإحصائية المستعملة.....

### المبحث الثاني : عرض النتائج الفرضية ومناقشته

84	1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى .....
92	2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية .....
97	3 الإستنتاج العام.....
104	4 الخاتمة.....
106	6 قائمة المراجع.....
108	7 الملاحق.....