

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق و العلوم السياسية

شعبة: العلوم السياسية

تخصص: (تنظيم سياسي و إداري)

إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

(دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع ورقلة)

إعداد الطالبة:

أوليدي مريم

إشراف:

بوحامد علي

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	(الرتبة العلمية) اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	الدكتور حشود نور الدين
مشرفا و مقرا	الدكتور بوحامد علي
مناقشا	الدكتور بارة سمير

نوقشت وأجيزت يوم: 2019/06/26

السنة الجامعية: 2019/2018م

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع
إلى

روح والدي العزيز رحمه الله

إلى والدتي أمد الله في عمرها

إلى زوجي الغالي رفيق دربي وأبنائي حاتم ، منصف ،
إيناس، رانيا وريان بآرك الله فيهم .

إلى كل أفراد عائلتي وجميع الأهل والأقارب.

وأحبائي...

بعدها الإهداء إلى

هذا الوطن الغالي الجزائر

وإلى المؤطر الدكتور علي بوحامد .

وإهداء خالص إلى

جميع طلبة دفعتي 2018/2019

تخصص تنظيمات سياسية وإدارية .

مريم .

الشكر والعرفان

« ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه » سورة الأحقاف 15.

الشكر أولا وأخرا لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لهذا. وبعدها يطيب لنا شكر الكثير في هذا المقام غير أننا نخص بالذكر:

الأستاذ الدكتور على بوحامد لتفضله عليا بقبول الإشراف على هذه الدراسة، ومرافقتنا في كل خطوة من هذا البحث من توجيهات ونصح وغيرها من المساعدات سواء على مستوى المنهجية أو المضمون العلمي.

كما أتقدم بالشكر إلى مدير وجميع عمال مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء فرع ورقلة على قبولهم تربصنا وتجاوبهم معنا في الدراسة الميدانية.

كما أقدم جزيل شكري أعضاء لجنة المناقشة الذين تشرفوا بقبول تقييم ومناقشة هذه الدراسة وكذا أعضاء لجنة تحكيم الاستبيان على مقترحاتهم.

وفي الأخير العرفان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل وأخص بالأسماء الدكاترة جيدور حاج البشير، الطيب محمد البشير، زموري ليندة، جزأهم الله كل خير.

مريم .

الملخص

تهتم هذه الدراسة بموضوع الأزمة، وإدارة الأزمة، وطرق التعامل معها، حيث تركز على جانبين الأول نظري متعلق بالأزمة وإدارة الأزمة من خلال الحديث عن أهم التعريفات التي قدمها مختلف الباحثين ومعرفة مراحل تطور مفهوم إدارة الأزمة بالإضافة إلى الحديث عن أهم النظريات والنماذج التي فسرت الأزمة وطرق إدارتها .

أما الجانب الثاني فهو تطبيقي تم من خلاله دراسة مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة وعرض مختلف الإستراتيجيات التي تضعها هذه المؤسسة عند حدوث الأزمات ويمكن ذكر أهم هذه الإستراتيجيات منها:

- الإعتماد على التكنولوجيا ونظم المعلومات في التعامل مع مواقف الأزمة .
- الإعتماد على مخطط الطوارئ وتنفيذ الخطة الوقائية .
- القيام بتسيير مخطط تنظيم التدخلات والإسعافات

كلمات مفتاحية: الإستراتيجية، الإدارة، الأزمات، إستراتيجية إدارة الأزمات. المؤسسة العمومية الاقتصادية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، خطة الطوارئ

Résumé :

Notre étude aborde la gestion de crise et les méthodes pour la gérer, en fonction de deux aspects: le premier est théorique, lié à la crise et à la gestion de la crise en abordant les définitions les plus importantes présentées par différents chercheurs, et la connaissance de la étapes de l'évolution du concept de gestion de crise, en plus de discuter des théories et des modèles les plus importants expliquant la crise et de la manière de la gérer.

Le deuxième aspect est pratique, au cours duquel la société SONALGAZ, filiale de Ouargla, a été étudiée et a présenté les différentes stratégies mises en place par cette institution en cas de crise.

Les plus importantes de ces stratégies sont:

- Utilisation des technologies et des systèmes d'information et de communication pour faire face aux situations de crise.
- Adopter le plan d'urgence et mettre en œuvre le plan de prévention.
- Conduite de l'organisation des régimes d'intervention et d'assistance.

Mots-clés: *Stratégie, gestion, crises, stratégie de gestion de crise, société économique publique, technologies de l'information et de la communication; Plan d'urgence*

مقدمه

مع مطلع الألفية الثالثة شهد العالم مجموعة من التغيرات والتحويلات السريعة والجزرية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، هذا التغير صاحبه إقبال البشرية وثافتها على التكنولوجيا في إطار ما يعرف بالعوامة، كل هذا كان سعيًا من الإنسان قصد حفظ بقاءه ومواجهة جملة الأزمات والكوارث التي يمكن أن تعترضه وهذا باعتبار أن الأزمة تشمل كافة الميادين والمجالات وفي هذا الصدد ركزت معظم الدراسات والبحوث على كيفية مسايرة ومجاراة الأزمات عند وقوعها كمرحلة أولى ومن ثم القدرة على التنبؤ بها كمرحلة ثانية وهذا من خلال ما يعرف بإستراتيجية السيناريوهات.

في ظل هذا التطور الكبير الذي شهده العالم بدأ الحديث عن ما يعرف بإدارة الأزمات كإستراتيجية، وصولًا إلى اعتبارها علم قائم بحد ذاته له منهجه وأدواته وهذا من خلال تعريفه على أنه أحد العلوم الإنسانية التي تهتم بدراسة إدارة التوازنات للقوى ورصد حركاتها واتجاهاتها.

في فلك هذا التعريف أصبح من الضروري وجود إدارة صلبة قادرة على الاستجابة والتحدي وعدم الخضوع للقوى والتأثيرات التي أفرزتها الأزمة ومواجهة الخطر الذي تفرزه إدارة الأزمة. بفاعلية ونجاح يرتبط إلى حد كبير بالتعامل مع المواقف الأزمومية.

- أهمية الموضوع:

يكتسي الموضوع أهمية بالغة حيث يستمد البحث أهميته، من كون الدراسات حديثة، وهي كفاءات التخطيط لإدارة الأزمات من خلال انتهاج إستراتيجيات فعالة وذلك لما تتوافق ورؤى المؤسسة وقسم الباحث الأهمية إلى علمية وعملية.

أ. من الناحية العلمية:

تكمن أهمية البحث في أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قطاع حيوي وإستراتيجي لذلك استوجب البحث عن تبيان ضرورة نظام إدارة الأزمات ووجوب توفره في المؤسسة.

ب. من الناحية العملية:

- البحث عن مدى معرفة العاملين في مؤسسة سونلغاز بأساليب إدارة الأزمات .

– أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إثراء حقل علم الإدارة من خلال:

- التعرف على مفهوم الأزمة ومحاولة توضيح أهم الفروقات بينها وبين مصطلحات مشابهة لها.
- تبيان مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحيط ببيئة مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة.
- معرفة متطلبات إدارة الأزمة.
- معرفة كيفية مواجهة الإدارة لبعض قرارات الأزمة العقلانية وأهم من ذلك كيفية الوقاية منها وعلاج الأزمات قبل وقوعها وذلك من خلال إستراتيجيات المؤسسة.
- معرفة كيفية التعامل مع الأزمات ومدى انتهاج المؤسسة لإستراتيجيات ناجعة.

– أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختياري لهذا الموضوع بالذات إلى:

أ. أسباب موضوعية:

- طبيعة نشاط المؤسسة في المجال الاقتصادي قطاع له من الأهمية ما له من وزن وبالتالي وجود متغيرات تتحكم وتؤثر في سيرورة المؤسسة ونظامها كالأزمات .
- خدمة البحث العلمي ومحاولة إثراء المكتبة الجامعية.

ب. أسباب ذاتية:

تجسيدا مني لما درسته في مقياس إستراتيجية اتخاذ القرار للسنة أولى ماستر وما زاد شغفي هو محاولة معرفة مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية لنظام إدارة الأزمات لما له من أهمية قصوى في محافظة المؤسسة على كيانها وسمعتها.

– أدبيات الدراسة:

عثرت الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة التي تقترب إلى ذات الموضوع أو تدرس واحدا من أجزائه، ومنها:

- دراسة للباحث قدرى علي عبد المجيد "اتصالات الأزمة إدارة الأزمات" حيث هدف الدكتور في كتابه إلى توضيح بؤادر الأزمات وكيفية حدوثها وأكد على الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في تجنب الأزمات.

— دراسة الباحثة بن جراد زهرة "إستراتيجية إدارة الأزمات الاقتصادية في المؤسسات العمومية دراسة حالة بريد الجزائر"، سعيده 2017_2018 . حيث تهدف إلى التعرف على مدى تأثير إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية وذلك من خلال التعرف إلى مديري هذه المؤسسات وكيفية ممارسة وتطبيق لهذه المفاهيم وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المؤسسات في التعامل مع الأزمات والعلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات مع بعضها البعض كما سعت إلى تبيان مدى أهمية إدارة الأزمات داخل المؤسسات العمومية وهذا من خلال إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة العامة للبريد والمواصلات مما خلصت الدراسة بأن غياب وحدات إدارة الأزمات وهذا راجع إلى اعتبار المؤسسة تنفيذية للقرارات المتخذة من المؤسسة المركزية.

— دراسة أخرى لعبد الباقي بن مير "تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية دراسة ميدانية لمؤسسة سونطراك المديرية الجهوية قسم الإنتاج حاسي مسعود، رسالة ماجستير"، حيث اعتمدت الدراسة على إبراز أهمية تأهيل الكفاءات في التعامل مع الأزمات وأهم الأساليب المتخذة ذلك كما تمكنت من معرفة واقع الأزمات في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة كيفية التعامل مع الصعوبات التي تواجه العاملين أثناء التأهيل باعتبارهم عنصر فعال كمتطلبات لإدارة الأزمة.

— تمثلت إشكالية الدراسة في مدى نجاعة المعايير المتخذة من طرف مؤسسة سونطراك لتأهيل الكفاءات الإدارية لمواجهة الأزمات.

— دراسة أخيرة للباحثة إيثار عبد الهادي محمد عن "إستراتيجية إدارة الأزمات تطير مفاهيمي"، والتي اهتمت من خلالها بالإطار المفاهيمي للأزمة متجاوزاً وجهة النظر التقليدية التي تصفه.

إشكالية الدراسة:

إن المؤسسات الاقتصادية بحكم تعاملاتها ونشاطاتها عرضة للأزمات مما يستوجب علينا تحديد ما تحتاجه عملية مواجهة الأزمات من إدارة إستراتيجية وتحديد معايير تلك الإدارة وسوف نتعرف من خلال هذا البحث على مفهوم الأزمة ومخاطرها وسبل مواجهتها وكيفية السعي من أجل الحيلولة دون وقوعها وكيف يمكننا مواجهة الخطر الذي تفرزه في حال عدم القدرة على تفادي، وبالنظر إلى إمكانية تعرض كل مؤسسة إلى أزمة ما وأن عليها التعاطي معها.

ما مدى تبني مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة إستراتيجيات إدارة الأزمات؟

ويتفرع التساؤل أعلاه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- أ. ما مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات؟
- ب. ما هي طبيعة صنع قرار الأزمة في مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة؟
- ج. كيف يتم التعامل مع النتائج التي تفرزها الأزمة في مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة؟
- د. ما هي معايير إدارة الأزمة الناجحة في مؤسسة سونلغاز بورقلة؟

- فرضيات: الدراسة:

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

الفرضية الرئيسية: تقترن إستراتيجية إدارة الأزمات بعملية اتخاذ القرار حيث كلما توفرت المؤسسة على إستراتيجية واضحة لإدارة الأزمات سهل عليها ضمان خدماتها للزبائن.
الفرضيات الجزئية:

- أ. تتسم العلاقة بين جودة نظم المعلومات ونجاح مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة بالترابط الإيجابي.
- ب. يلعب الاتصال الفعال دورا هاما في اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز فرع ورقلة.

- حدود الدراسة:

- أ. الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية ورقلة.
- ب. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2018~2019 .

ثامنا- المناهج و الإقترابات:

1. المناهج :

أ. المنهج الوصفي:

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

وهو من أكثر الطرق شيوعاً في العلوم الاجتماعية نظراً لتنوعه وتعدد أشكاله مما يجعله يخدم أغراضاً مختلفة في البحوث السياسية والإعلامية والبحاث الاجتماعية عموماً.

ب. منهج دراسة الحالة :

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

ج. منهج تحليل المضمون:

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

2. الاقتربات:

أ. الاقتراب المؤسسي:

— يوضح هذا الاقتراب أن المؤسسة لها دور أساسي في عملية التأثير، فهي البنية الأساسية لقيام أي نظام، فهذا الاقتراب يولي أهمية كبيرة للبعد المؤسسي لدراسة وهيكل نظام إدارة الأزمات والذي يعد ضرورة حتمية لبقائها.

ب. الاقتراب القانوني:

يعد هذا الاقتراب أهم مدخل منهجي يركز هذا الاقتراب في دراسته للأحداث، المواقف، العلاقات، الأبنية على الجوانب القانونية، أي على مدى التزام تلك الظواهر بالمعايير والضوابط المتعارف عليها والقوانين المدونة وغير المدونة، وبصيغة أخرى على مدى تطابق الفعل مع القاعدة القانونية أو تفلته من ضوابطها .

وهو اقتراب وصفي يصف الظواهر من خلال معيار الشرعية والتطابق أو الخرق والانتهاك وعموماً فاعلية التحليل تزداد كلما اقترن استخدام المدخل القانوني بمدخل أخرى في دراسته الظواهر السياسية، فهنا نجد متعلق باختيار التشريعات المعمول بها في إطار إدارة الأزمات على مستوى مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة .

ج. اقتراب العلاقات الإنسانية (اقتراب العلاقات غير الرسمي):

وهو اقتراب حديث يهتم بدراسة ظاهرة إدارة الأزمات ومدى نجاحها من خلال نجاحها دراسة وتحليل علاقات العمل غير الرسمية بين الأفراد داخل المؤسسة ودورها في الإسهام إما في نجاح أو فشل الظاهرة ويسمى كذلك بالاقتراب العلائقي .

المقابلات:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرسمية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية وقد عرفها إنجلش "المقابلة بأنها محادثة موجهة موجهة يقوم بها فرد مع الأفراد بهدف الحصول على أنواع المعلومات لاستخدامها في البحث العلمي، والاستعانة بها في عمليات التوجيه، التشخيص والعلاج".

- الخطة التفصيلية للدراسة:

قد تم إنجاز هذه الدراسة في مقدمة وخاتمة وفصلين بحيث أن:

الفصل الأول وفيه تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي الخاص بالأزمة وإدارة الأزمة من خلال النقاط التالية: ماهية الأزمة وإدارة الأزمات_ نماذج ونظريات إدارة الأزمة - إستراتيجية التعامل مع الأزمات.

أما الفصل الثاني وهو الدراسة الميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز فرع ورقلة، فقد خصص لنزولنا إلى أرض الميدان ونقل الموضوع من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي من خلال معرفة كيفية تعامل مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة مع الأزمات من خلال تبيان العناصر التالية:

- التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي.

- إستراتيجيات المؤسسة ضمن إدارة الأزمات.

- صعوبات الدراسة:

خلال مسار البحث واجه الباحث مجموعة صعوبات منها:

- قلة المراجع التي تناولت موضوع إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية .

- ضيق الوقت الذي كان عائقا في استكمال بعض الجزئيات في الدراسة

- عدم اعتماد المؤسسة لمصاحبة مختصة وذلك ضمن هيكلها التنظيمي لمواجهة الأزمات هو الآخر كان عائقا أمام الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

تمهيد:

في ظل بيئة تحكمها الكثير من التعقيدات والمتغيرات تمارس المؤسسات الاقتصادية وظيفتها مما يجعلها عرضة لعديد الأزمات, لذلك تحرص إدارتها على استحداث نظام تنبؤي له رؤيا إستراتيجية تمكنه من تحديد البدائل المتاحة واتخاذ القرار المناسب في ظل تلك المتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهنا يمكن القول أنه أصبح وجود إستراتيجيات للتعامل مع الأزمات للحد من الآثار السلبية الناجمة عنها أمر ضروري وحتمي تفرضه البيئة الجديدة وما تحمله من ظواهر ومتغيرات جديدة وللإجابة عن الإشكالات المطروحة ضمن هذا السياق .

تطرقنا في هذا الفصل لمقاربة مفاهيمية نظرية الذي يعد ركيزة أساسية تبنى عليها أي دراسة

وتم تقسيم الفصل إلى :

- ✓ المبحث الأول: ماهية الأزمة و إدارة الأزمة .
- ✓ المبحث الثاني: إشكاليات إدارة الأزمة "النماذج والنظريات" .
- ✓ المبحث الثالث: إستراتيجيات التعامل مع الأزمات.

المبحث الأول: ماهية الأزمة وإدارة الأزمة

لقد ظهر مفهوم الأزمة في مجال علم الإدارة ولكنه سرعان ما انتقل إلى فروع أخرى من العلوم الاجتماعية، وشهد تطورات كثيرة حتى تبلور في فرع مستقل بذاته هو "إدارة الأزمات"

والتي تعني إدارة التوازنات الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ويهدف الباحث من هذا المبحث إلى تقديم رؤية نظرية عن إدارة الأزمة وما يرتبط بها من برامج تخطيطية وفق نماذج إدارية فعالة، ويشتمل على ثلاث مطالب وهي :

المطلب الأول: المفاهيم والمتطلبات الإدارية:

سنحاول الإلمام بمفهوم الأزمة بشكل دقيق، وعلى اختلاف الاتجاهات (القانونية، الاقتصادية...) ووجهات النظر للكتاب، ومن ثمة سنوضح الإدارة المعنية بإدارة هذه الأخيرة، ومراحل ذلك، ونزع اللبس على هذا المصطلح من خلال التفريق بينه وبين مصطلحات مشابهة له.

أولاً - مفهوم الأزمة:

لقد ظهرت عدة تعريفات ومفاهيم لتعريف الأزمة ومصطلح إدارة الأزمات وكل هذه التعريفات تصب في منحى لغوي واحد وهو الأزمة وما أثرها على سير العمل في المؤسسة التي تتعرض لها .

1) تعريف الأزمة لغوياً:

عرفها "المختار الصحاح" الأزمة بأنها: "الشدة والقحط أو المأزم، المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع حرب مأزم". (الرازي، 1967:15).¹

تعريف الأزمة: الأزمة هي ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أياً كانت درجة استعداد المؤسسة، والذي يمكن أن يؤدي إلى تدميرها أو على الأقل إلحاق الضرر بها.²

تعريف "قاموس رندا" الأزمة: بأنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير .

¹ رهام راسم عودة ، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة. دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غزة، 2008، ص11.

² ستيف ألبريخت ، إدارة الأزمات، فن الدفاع عن النفس للشركات . الشركة العربية للإصدار العلمي، القاهرة،

ويعرفها (164:coombs.2007): "حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المنظمة ويؤدي إلى اضطراب سمعة المنظمة وموقعها المالي"¹

(2) **تعريف الأزمة من الناحية الاقتصادية:** هي إنقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي .

(3) **تعريف الأزمة من الناحية الإدارية :** هي موقف يواجهه متخذ القرار حيث يفقد فيه القدرة في السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية , تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج , وتغذي بعضها الآخر بإعتبارها موقف غير إعتيادي يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المؤسسة ويضر بجمهورها.²

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

ثانيا- خصائص الأزمة:

أ. المفاجأة وقلة الوقت.³

ب. جسامة التهديد من خلال وجود تهديد خطير يؤثر في الأداء الأمني والمستقبلي .⁴

رابعا- الفرق بين الأزمة والكارثة:

الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فالأزمة تعني الصغيرة منها و الكبيرة المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث أو الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.⁵

• **الطارئ:** حالة مفاجأة بشكل كامل , قد تزداد قوته بشكل أكبر منذ لحظة وقوعه ويؤدي إلى خسائر معنوية أو مادية، وسببه قد إنساني أو طبيعي , ويصعب التنبؤ به ويختلف مقدار

¹ فهد علي الناجي، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى) . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط حزيران/2012 م، ص 27.

² خالد سعيد، دورالعلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم أزمة الربيع العربي أنموذجا. أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والإتصال "كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة وهران 1، 2017، ص9.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديث. إربد الأردن، 2009، ط1، ص4.

⁴ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور الصحف في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على جريمة الثأر، الناشر منشأة المعارف بالإسكندرية ، 2008، ص46.

⁵ الشعلان ، فهد أحمد، إدارة الأزمات الأسس المراحل الآليات. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.

الضغط الواقع على متخذ القرار بحسب قوة الطارئ ومدى إستمراريته، ويتم مواجهته محليا غالبا وهو أشمل وأعم من الكارثة أو الأزمة .

- **الحادثة:** هي شيء مفاجئ ينتج عنه خلل يؤثر على النظام بأكمله وهو غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور وقوعه وتكون الأزمة أحد نتائجه.¹
- **الصراع:** بعض الأزمات تعبر عن صراع بين إرادتين، وتضاد مصالحهما إلا أن الصراع لا يكون بالغ الحدة و شديد التدمير كما والحال بالنسبة للأزمات، حيث تعرف أسباب الصراع وأبعاده عكس الأزمات.

خامسا- مستويات معالجة الأزمات :

1. **المستوى الإستراتيجي:** وهو المستوى الأعلى الذي يقدم التوجيه والإرشاد ويتخذ القرار.
2. **المستوى التنفيذي [العملياتي]:** وهو المستوى الذي يتولى العمليات ويمارس القيادة والسيطرة وفق ما يتلقاه من ردود الأفعال الناتجة عن الأزمة.
3. **المستوى الميداني [التكتيكي]:** وهو المستوى الذي يتولى تنفيذ العمليات في إطار معالجة الأزمة والتصدي لها.²

سادسا- مفهوم إدارة الأزمات:

يأتي مصطلح إدارة الأزمات في سياق المصطلحات الحديثة التي طرأت على وسائل التعامل الداخلي والدولي، وقد ظل هذا المصطلح مقيدا بموجب المفاهيم التقليدية التي حكمت العلاقات على اختلافها وتباين مستوياتها، حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، وقد تطورت بعد ذلك وبشكل ملحوظ بسبب الارتباط الوثيق مع الشؤون المختلفة الأخرى، ثم تمكنت من الحصول على اهتمامات عالية جدا من قبل المجتمع الدولي وأساليب تعامله. وتتم إدارة الأزمة بالتغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، فتعمل على تجنب السلبيات الناتجة عنها و محاولة قدر الإمكان الاستفادة من الإيجابيات، ولقد تعددت تعاريف إدارة

¹ توفيق محمد حسين الطيراوي، **واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين**. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة نابلس فلسطين، 2008، ص22.

² علي لهول الرويلي، **إدارة الأزمات إستراتيجية المواجهة**. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإستراتيجية (د.س)، ص38.

الأزمة بتعدد المفاهيم ووجهات النظر وتباين الاختلافات من شخص لأخر وتنوع بين الآراء والأفكار¹.

أ) تعريف الباحث البريطاني "وليامز":

إدارة الأزمات هي سلسلة من الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات 'والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب ,وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحماتها.²

ب) تعريف الدكتور "زيد منير عبوي":

إدارة الأزمات هي منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الإستعدادات و المعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المؤثرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة.

أو هي تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن أسباب الأزمة لتحديد تلك الأسباب وأبعادها في إنتظار التوصل إلى حلول مناسبة لها.³

ج) يعرفها "littlejohn1988":

بأنها مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة في التعامل مع كثير من الحوادث التي تتعرض لها المنظمات وهي تطبق طريقة إدارية صممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف المنظمة وهذه الطريقة تحاول تطبيق أكثر الوسائل تحقيقا للكفاءة الإقتصادية.⁴

د) التعريف الإجرائي: تعتبر إدارة الأزمة نظام ومنهج علمي مؤسس على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات وتقوم على وظائف إدارية هامة كالتهيئة والرقابة والبعد عن العشوائية والإنفعالية في وضع البدائل لإتخاذ القرار الصائب.

هـ) - إستراتيجية إدارة الأزمات :

¹ زيد منير عبوي ، إدارة الأزمات. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2007، ص20.

² محمود جاد الله، إدارة الأزمات. دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص28.

³ زيد منير العبوي، نفس المرجع السابق. ص21.

⁴ قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات. دار الجامعة الجديدة، ، 2008، ص137 .

هي العملية التي تلجأ لها الإدارة العليا عند تعرض المنظمة لأزمة معينة وذلك من خلال الاختيار الأمثل للإستراتيجية المناسبة لنوع وطبيعة الأزمة¹

سابعا- المتطلبات الإدارية ومراحل إدارة الأزمات:

- 1) **متطلبات إدارة الأزمات:** لتحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الأزمات يجب توفير ما يلي :
 - أ. التحديد الواضح للأهداف وأولوياتها والموارد المتوفرة لها , وبدون هذا التحديد لا يستطيع الكيان الاستمرار في العمل عند مواجهة أي أزمة حقيقية , كما أن المعرفة الكاملة للموارد المتاحة للكيان أو المؤسسة تساعدها كثيرا عند تخصيص تلك الموارد لمواجهة أزمة معينة .
 - ب. توافر المعلومات الصحيحة والكافية, لأن الأزمة عادة ما يصاحبها غموض ونقص في المعلومات اللازمة لاتخاذ أي قرار صحيح.
 - ج. فتح قنوات الاتصال مع مختلف جماعات المصالح, الممكن أن تؤثر بالأزمات لكسب تأييدها ومساندتها عند حدوث أزمة للمؤسسة.
 - د. تعتمد إدارة الأزمات على التخطيط وعلى العمليات الإدارية من تنظيم وتوجيه والرقابة .
 - هـ. يعتمد نجاح إدارة الأزمة على فريق متخصص ومدرب لمواجهة تحديات الأزمة.²
 - و. تعتمد إدارة الأزمة على المهارات والخبرات لدى المعنيين بالأمر والمسؤولين الإداريين ومتخصصين وأصحاب القرار على المستوى الحكومي أو المؤسسات المختلفة.
 - ز. تحليل وتقييم الأزمات السابقة وتقييمها ومواجهتها أي قصور أو خلل في عملية مواجهتها أو الإعداد لها، لمحاولة منع تكرارها مرة أخرى أو على الأقل تحسين أسلوب الإعداد والمواجهة.³

2) مراحل إدارة الأزمات

للأزمات مراحل أساسية تتفاهم أحداثها، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة ما فإنه يصبح مسؤولاً عن تفاهم الأزمة:

✓ المرحلة الأولى:

إكتشاف إشارة الإنذار , تهتم هذه المرحلة بفترة ما قبل الأزمة ففي هذه المرحلة فإن المؤسسة تتلقى إشارات عديدة ومتنوعة من كافة الاتجاهات الأمر الذي يحتم على المؤسسة أن تتعلم كيف

¹ فهد علي الناجي ، نفس المرجع السابق. ص10.

² سعيد عابد، دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث. رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر، 2009، ص30.

³ سعيد عابد، نفس المرجع السابق. ص31.

يمكن الفصل بين الإشارات المختلفة، وإستخلاص ما يندر منها بوقوع أزمة وشيكة الأمر الذي يحتم على المؤسسة أن يكون لها نظام محكم لإكتشاف الإشارات الدالة على قرب وقوع الأزمة.

✓ المرحلة الثانية:

الاستعداد والوقاية: تهتم هذه المرحلة بفترة ما قبل الأزمة في هذه المرحلة يجب أن يتوافر لدى المجتمعات والمؤسسات الأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، وبالتالي فإن المؤسسة عليها أن تستعد لوقوع أزمات، والهدف من هذه المرحلة هو السعي من أجل منع وقوع الأزمات بالإضافة إلى إدارة الأزمات التي تقع بشكل جيد .

✓ المرحلة الثالثة:

احتواء الأضرار أو الحد منها: تهتم هذه المرحلة بالتعامل مع الأزمة حال حدوثها، ففي هذه المرحلة تتمثل مهمة إدارة الأزمات والفريق الخاص بها في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار للأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع مثل تسرب المواد الكيماوية والوقود من معامل البترول أو الحرائق وما يترتب عنها من مخاطر في الأرواح والمشكلات والثروة الحيوانية.¹

✓ المرحلة الرابعة:

استعادة النشاط : حيث تهتم هذه المرحلة بفترة ما بعد وقوع الأزمة أي وجوب التركيز على العمل من طرف إدارة الأزمة على استعادة المؤسسة لنشاطها المعتاد في أقل وقت ممكن وذلك من خلال تنفيذ سلسلة من الإجراءات التنظيمية .

✓ المرحلة الخامسة:

¹ صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2007، ص91.

مرحلة التعلم: تهتم هذه المرحلة أيضا بفترة ما بعد وقوع الأزمة حيث يجب أن تركز إدارة الأزمة في المؤسسة على إسترجاع ودراسة وتحليل الأزمة , واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة المؤسسة أو من تجارب المؤسسات الأخرى.¹

تاسعا- أهداف إدارة الأزمات:

انطلاقا مما سبق نستخلص أهم الأهداف الأساسية التي تكمن من وراء إدارة الأزمات ويمكن حصرها فيما يلي:

1. وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة , ووضع أولويات لها حسب أهميتها.
2. تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو الأزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة , واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة .
3. تحديد أدوار الأجهزة المعنية بتنظيم إدارة الأزمة سواء قبل الأزمة أو وقت حدوثها.
4. حسن إستغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لإتخاذ القرار لمنع المواجهة.
5. محاولة القضاء على قدر كبير من التخطيط والعشوائية , وانفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات.
6. الاستغلال الكفؤ للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.
7. استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلا.²

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الأزمات :

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

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

¹ سعيد عابد، نفس المرجع السابق، ص34.

² حسين موسى العساف، الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال بين الواقع والحلول. مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ، ص107.

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

لكن بعد الحرب العالمية الثانية تطورت إدارة الأزمات إلى علم معرفي شأنه في ذلك شأن الكثير من العلوم والمعارف حيث بدأت الدراسات المتخصصة في إدارة الأزمات كمصطلح يعتبر فرع من فروع الإدارة العامة وذلك بالإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والحرائق والأوبئة والحروب، تدريجياً ازدهرت معارف وعلوم إدارة الأزمات لتستخدم ، كأسلوب لمواجهة الطوارئ عندما تحدث مشاكل مفاجئة حيث ظهر ما يسمى بالمهام الخاصة أو الإدارة بالاستثناء أو إدارة المشروعات أو فكرة غرفة العمليات لإدارة المشاكل الحادة والمتفجرة فكل هذه المسميات اختيرت لذلك بمثابة إدارة أزموية أي أنها أحد فروع أو أدوات الإدارة مثل: الإدارة بالأهداف، أو الإدارة العمالية أو إدارة الموارد البشرية .

كما انتقل مفهوم ومصطلح إدارة الأزمات فيما بعد إلى مجال العلاقات الدولية ليتم الاعتماد على إدارة الأزمات على مستوى السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادة مثل أزمة الصواريخ الكوبية سنة 1962، الأزمة كانت بين الإتحاد السوفيتي والولايات المتحدة الأمريكية وتمثلت آنذاك في إقامة الإتحاد السوفيتي صواريخهم على جزيرة كوبا كانت موجهة للولايات المتحدة الأمريكية وعندما اكتشفت أمريكا فرضت حصارها البحري على كوبا وكادت الأزمة أن تحدث¹، ولو افترضنا إن الأزمة حدثت بين الطرفين لأدى الدمار النووي إلى خسائر محتملة في الأرواح. لكن تلك الأزمة لم تحدث وانتهت بالحل المرضي مابين الطرفين مقابل سحب الإتحاد السوفيتي لصواريخه التي أقامها في جزيرة كوبا وتعهدت الولايات المتحدة الأمريكية بعد غزو كوبا وآنذاك صرح وزير الدفاع للولايات المتحدة "روبرت ماكادمر": لن يدور الحديث بعد الآن عن الإدارة الإستراتيجية بل عن إدارة الأزمات .²

المطلب الثالث: صنع القرار وقرار الأزمة

ينمو مصطلح القرار على المصيرية، واللاجوع، لهذا لبد من الابتعاد عن العشوائية والتقييد بمفهوم صناعة القرار، خصوصاً في حال الأزمات.

¹ قدرى عبد المجيد، اتصالات الأزمات وإدارة الأزمات. الإسكندرية، دار الجامعة الجديد للنشر، 2008، الصفحة

² السيد عليون، إدارة الأزمات والكوارث أساليب علمية ووقائية. القاهرة، مركز القرار الاستشارات، 1997، ص129.

أولاً- مفهوم صنع القرار:

كلمة قرار من أصل لاتيني ومعناها البت النهائي والإدارة المحددة لمتخذ القرار بشأن ما يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية وقد عرفه العديد من الباحثين من بينهم نجد:

تعريف محمد سعيد الحفار: "عبارة عن اختيار بين مجموعة من البدائل المطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين"¹

ويعرف بأنه: "عمل مدروس قام صاحب القرار باتخاذ اتجاه مجموعة من الأفعال التي لها خصوصيتها وهو عمل يؤخذ على ضوء خطة يمكن تصنيف عناصره الرئيسية إلى ناتج العمل وحصيلة المنتج"².

✓ ومنه نستنتج أن القرار هو مرتبط أشد ارتباطا بين صانع القرار وما يحيط به داخل المؤسسة وبين البيئة الخارجية التي توجد فيها المؤسسة، فهناك علاقة متبادلة بين القرار وبيئته لكي يتمتع القرار بالرشادة والعقلانية، من خلال هذا يمكن استنتاج أهم عناصر ومقومات القرار نذكر أهمها:

- وجود أزمة أو مشكلة تتطلب حلا علميا ورشيدا، أو وجود هدف إداري مطلوب تحقيقه بطريقة علمية ورشيدة وملائمة.
- وجود أزمة سلوك واعي مدرك لأصل الأزمة أو المشكلة أو الهدف.
- وجود موقف يتخذ في ظله وفي نطاقه القرار بمعنى آخر البيئة الموجودة ضمنها هذا القرار .
- وجود العديد من الحلول والبدائل والخيارات، ينتقي منها متخذ القرار.

ثانيا- القرار العادي وقرار الأزمة:

مما لا شك فيه أن القرار في أي زمان ومكان، وأن متطلبات صناعته واتخاذ واحد، ولكن الاختلاف هو الأدوات المستخدمة في عملية صناعة القرار لأنها مرتبطة بالموقف وأبعاده ففي الظروف العادية وفي ظل توافر البيانات، ووجود الوقت الكافي لدراستها وتحليلها وإمكانية الرجوع إلى مختلف الأطراف المتعلقة بالموضوع، يكون الوضع أسهل بكثير، أما في الظروف الطارئة والأزمات يزداد الأمر تعقيدا نظرا للحاجة السريعة إلى إدارة الأزمة، قبل أن تتحول إلى كارثة، وهذا يلقي عبئا كبيرا على صناع القرار.

¹ خالد تاغيش، "دور القيادة في إدارة الأزمات بين الطرح النظري والممارسة العلمية"، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2010، ص107.

² تامر كامل الخرنجي، النظم السياسية الحديثة والسياسة العامة، دار مجد، عمان، ط1، 2004، ص191.

ومن القواعد التي يوصي بها صنع واتخاذ القرارات هي عدم البدء بالحقائق ولكن التعرف على الآراء والاختلافات ووجهات النظر , للوصول إلى أفق ورؤية واسعة حول الأزمة.

1) ولتحقيق السرعة في اتخاذ قرار سريع وعلى درجة عالية من الدقة في الأزمات والمواقف الصعبة يتطلب أن يكون هناك فريق للتعامل مع الموقف، على أن يكون ملماً بأبعاد الأزمة ولديه خبرة بالأزمات السابقة، وتميز الفريق بمهارات التحليل والتفكير خارج الصندوق، ويجب على الفريق أن يركز على:

التحديد الدقيق للمشكلة : وذلك بتحديد الأسباب الأكثر احتمالاً لحدوثها وإعطائها الأولوية في البحث والدراسة .

أ. **إتباع مبدأ الاستعداد :** وهو استبعاد جميع الأسباب التي يكون هناك دليل قاطع على أنها ليست طرف في المشكلة، ويمكن إسنادها إلى فريق آخر لقراءتها ودراستها وتقديم أي جديد عنها له علاقة بالأزمة للفريق الأصلي القائم على دراسة الأزمة.

ب. **الفريق القائم بالدراسة :** لا بد أن يكون لديه القدرة على قراءة الماضي والحاضر وتوقعات المستقبل وتحديد من أصحاب المصلحة في حدوث هذه الأزمة.

ج. **طرح أكثر من بديل من البدائل :** وتحديد الآثار الإيجابية والسلبية لكل بديل , حتى يمكن اتخاذ القرار بشكل سليم، لأن وجود حل واحد لا يعني اتخاذ القرار لأن القرار لأن القرار متخذ بالفعل .

د. **صدور القرار في الوقت المناسب :** لأن صدور قرار ليس دقيقاً بنسبة 100\ في الوقت المناسب أفضل من أن يتم صدور قرار دقيق بنسبة 100\ بعد أن ينقضي الأمر ويصبح تطبيق القرار مستحيل .¹

2) **مشاكل صنع القرار:**

يمثل القرار القلب النابض لإدارة الأزمة وهنا يتعلق بالعوامل المعنوية والتي يصعب قياسها مثل الإحساس والمشاعر الإنسانية , ويمثل القرار المشكلة وقت الأزمة نظراً لتعرض متخذ القرار لمجموعة من الضغوط لا تسمح بالتفكير بشكل طبيعي وأخذ رأي الآخرين، وعندما يفشل متخذ القرار وقت الأزمة في السيطرة على الأمور قد يجد نفسه مضطراً إلى الاستسلام أو الانهيار أو الهروب.

¹ عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، **كيفية اتخاذ القرار في الوقت المناسب**. تم الإطلاع عليه في الموقع:

dr-ama.com/?p=1066, le13/06/2019, à15h07.

ويتعرض صانع القرار لكثير من المشاكل من عدة فاعلين سواء أكان هؤلاء الفاعلين من داخل التنظيم أو الذين أفرزتهما سياسات التنظيم، التي تؤثر في توجيه القرار أو تحد من فاعليته وخصوصا أثناء حدوث الأزمات وأهم هذه المشاكل أو الضغوطات :

1. المشاكل الخارجية:

وتتمثل في ضغوط السلطات العليا لأجل القضاء على أزمة ومن جهة أخرى المستخدمين من السياسة المنتهجة من قبل التنظيم وعلى نقيض آخر فمصلحة الخاصة هي استمرار الأزمة، وهناك أيضا الرأي العام الذي يضغط على القيادة {صانع القرار} كونها عنصر مهم وأداة تكبح استمرار الأزمة، وبالتالي فإن صناع القرار مجبرة على التعامل مع الفاعلين لصنع القرار ليكون فعال، يضاف إلى ما سبق من ضغوط اهتمامات مختلف فئات الشعب التي تتعامل مع المؤسسة مثل المستثمرون، والمستهلكون والمستوردون، وكذلك تعتبر من الضغوط الخارجية القوة الاقتصادية بالمنافسة، وندرة المواد مستوى الخدمات الخارجية والأسعار وهذه كلها تمارس ضغوطا على صانع القرار لتشكيل قراراته وفقا للمصالح الشخصية .

2. المشاكل الداخلية :

أهمها مشاكل وضغوط التجمعات غير الرسمية ومراكز القوى التي تخلقها كذلك تعتبر من المشاكل الداخلية ضيق الوقت لدى القائد واضطراره إلى اتخاذ القرار تحت ضغط ظروف معينة، حيث لا تكون الفرصة فيه للحصول على المعلومات الوافية عن البدائل لدراساتها، وكذلك مدى تعددت الحلول كلما تطلب ذلك جهدا ووقتا لدراساتها،¹ إن الضغوط الممارسة على القيادة من شأنها أن تحد من فاعلية القرار، إذا لم يدرك صانع القرار ويلوم الفاعلين الذين من شأنهم تعطيل القرار، وبذلك يصبح القائد ملزما بصنع واتخاذ قرارات تلقى المساندة من فئة كبيرة من الفاعلين للسيطرة على أي أزمة حاصلة، والعمل على استثمارها، بما يخدم المصلحة العامة للتنظيم.

¹ خالد تاعيش، نفس المرجع السابق. ص 117-118.

3. مراحل صنع الأزمة المفتعل:

إن عملية صناعة الأزمة "افتعالها" كأسلوب للإدارة بالأزمات، لتغطية أزمات قائمة، بهدف تحويل الرأي العام والسيطرة على الآخرين،¹ تمر بمجموعة من المراحل وهذه المراحل هي:

❖ المرحلة الأولى: الإعداد والتحضير والتمهيد لظهور الأزمة.

في هذه المرحلة يجري التمهيد لافتعال الأزمة لتكون أداة تستخدم في منتهج الإدارة بالأزمات ويتم تهيئة البيئة التنظيمية لهذه أزمة بصورة تضمن نموها بصورة ناجحة، وتكفل تصاعد وتيرتها في أركانها المؤسسة المختلفة هناك خطوات متعددة يجري استخدامها في هذه المرحلة من أجل الإعداد للأزمة المصنوعة والتحفيز لولادتها , وأهم هذه الخطوات ما يلي:

- أ) ممارسة الضغوط على المؤسسة بهدف افتقارها حالة التوازن وجرها نحو الضعف والأفعال وردود الأفعال غير المناسبة وغير الفاعلة , وإحداث تأثيرات واضحة في صانعي القرار في المؤسسة.
- ب) إطلاق الشائعات المستندة إلى حقائق جريئة , ونشر الأكاذيب التي تدعم هذه الشائعات وتشويه الأطراف المقصودة في المؤسسة والمستهدفة من الأزمة المصنوعة وإظهارهم بأنهم غير قادرين على اتخاذ القرارات الصحيحة والعقلانية ويتسببون في انهيار المؤسسة ويشكلون عليها خطرا كبيرا في العمل على كسب المؤيدين والمناصرين لأن الأفعال أو التصرفات أو التدخلات يقوم بها صانعو الأزمة المفتعلة , ويتم تحقيق ذلك من خلال استخدام الإعلام بصورة مكثفة وصياغة الرسالة الإعلامية بصورة تصب في تحقيق إشعال الأزمة و التركيز على إيصال هذه الأزمة إلى أهدافها .²

❖ المرحلة الثانية:

مرحلة تصعيد الأزمة وتنميتها "مرحلة التعبئة للأزمة المصنوعة"

ففي هذه المرحلة فإن صناع الأزمة قد يستخدمون الكثير من الأدوات المادية التي تؤدي إلى إحداث تأثيرات جوهرية واضحة ومباشرة في تصعيد الأزمة ومن هذه الأدوات المادية:

- أ) العمل على تأكيد صدق الشائعات التي تمتد إشاعاتها في المرحلة السابقة ويكون ذلك من خلال استخدام وثائق مزورة بدقة , وإيصال بعض هذه الوثائق بصورة ذكية إلى وسائل الإعلام المحلية وأحيانا إلى وسائل الإعلام الدولية.

¹ سالم عبد الله علوان الحسبي، إدارة الأزمات الأمنية ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية. ط1، 2010، ص34.

² يوسف أبو خارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل. إثراء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2009، ص69-70 .

ب) السعي إلى إحداث أزمة مالية في المؤسسة , بحيث تصبح هذه المؤسسة غير قادرة على دفع الأجر كاملة وغير قادرة على الوفاء بالتزاماتها المالية باتجاه الغير .

ج) اللجوء إلى استخدام العنف والإضرابات وإغاثة العمل لإيقاع الطرف المستهدف في حرج الأطراف إلى تعاقد معها , وإيقاعه أيضا في حرج مع الجمهور .

❖ المرحلة الثالثة: مرحلة مواجهة العنف

هذه المرحلة هي خلاصة ما تم تخطيطه وتنفيذه في المرحلة الأولى والمرحلة الثانية، وتجري في هذه المرحلة مواجهة عنيفة جدا بين صناعات الأزمة من جهة وطرف المشهود بالأزمة المصنوعة من جهة أخرى.

وهناك مجموعة من الشروط التي يراعيها صناعات الأزمة لضمان نجاح وفاعلية هذه المرحلة وأهم هذه الشروط ما يلي:

أ) الاختيار الدقيق لمكان المواجهة مع الطرف المستهدف , بحيث تكون المواجهة في مكان لا يملك فيه هذا الطرف القدرة الكافية على السيطرة تتوفر في هذا المكان أسباب هزيمته، من جانب آخر يكون لصناعات الأزمة أمام المبادرة في هذا المكان، وقدرات كبيرة في التأثير وتوجيه الأحداث نحو تحقيق أهداف صناعات هذه الأزمة.

ب) الاختيار الفاعل والدقيق للمجال الذي ستجري فيه المواجهة مع الطرف المستهدف، بحيث يملك صناعات الأزمة قدرة كبيرة للتأثير في سير الأحداث لتغييرها في هذا المجال، وهذا المجال قد يكون مجال تسويقها ماليا أو إنتاجيا أو اقتصاديا أو مجال العلاقة مع المجتمع أو دولة أو غير ذلك من المجالات .

❖ المرحلة الرابعة: مرحلة السيطرة على الطرف المستهدف.

لقد نجح صناعات الأزمة في إيصال عملية صناعة الأزمة إلى هذه المرحلة وقد حقق نجاحا كبيرا حيث أن الطرف المستهدف يكون قد فقد توازنه في المؤسسة و أصبح غير قادر على إدارة أعمال المؤسسة، وصار لا يوجد لديه رؤية مستقبلية واضحة لأوضاع المؤسسة وأصبح غير قادر على تحقيق ذلك .

وفي ضوء ذلك، فإن الطرف المستهدف يستسلم، ويقر بالهزيمة، ويتخلى عن أهدافه، ويتم استبدال هذه الأهداف بأهداف جديدة تتوافق مع أهداف صناعات الأزمة وترتبط بمصالحهم.

المرحلة الخامسة: مرحلة التهدة:

ففي هذه المرحلة يكون صناع الأزمة قد حققوا أغلب ما يريدون بانتهاء المرحلة السابقة، ولذلك فإنهم يعملون على تخفيف حدة الأزمة وضغوطها على الطرف المستهدف وتخفيف التوتر بين صناع الأزمة والطرف المستهدف .

مرحلة السادسة: مرحلة جني المكاسب.

في هذه المرحلة يسعى صناع الأزمة إلى تعظيم مكاسبهم من صناعة هذه الأزمة ويعملون على تحقيق ذلك بصورة أخلاقية تظهر أن ما يطلبونه هو لمصلحة المؤسسة وللصالح العام، بينما يكون ذلك تكريسا لمصالح هذا الطرف على حساب الأطراف الأخرى في المؤسسة.¹

المبحث الثاني : النماذج والنظريات

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

المطلب الأول: نظرية المسننات _ التروس

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

أولا- تعريف الأداء وفحوى نظرية التروس:

1) تعريف الأداء: هو العمل المقدم طبقا للأنظمة والمقاييس وطريقة تقديمه للعميل لتحقيق الخدمة المطلوبة ونجد فيه:²

1. مستوى الأداء : وتقاس كالاتي .

- ما هي نوعية الخدمة المقدمة مقاسة بدرجة فعاليتها ؟
- كيف تمت تنفيذ الخدمات مقاسة بمدى توفر المصادر، وقت تقديمها، فاعليتها في تحقيق الغرض منها، منسقة بين الأقسام المختلفة ؟

¹ نفس المرجع السابق. ص 71 - 72.

² سهيل إدريس، المنهل قاموس فرنسي-عربي. دار الأدب للنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة 32، 2003، الصفحة

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

3. الأداء "أفعال مصممة لتقابل توقعات الزبون".

(2) فحوى نظرية التروس:

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

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

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

ثانيا- تحليل swot: البيئة التسويقية: و نتناول فيه ما يلي:¹

- أهمية فهم البيئة المحيطة بالاتصالات في البلد والمؤسسة .
- العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على نطاق الأعمال .
- البيئة الميكروية _المؤسسة .
- البيئة الماكروية _البلد.

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

1) البيئة الميكروية:

تتكون من العوامل المبنية في مركز المخطط وهي:

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

1. المؤسسة أو الشركة:

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

2. المزودون:

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

3. الزبائن:

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

4. المنافسة:

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

5. العامة:

- المجموعات المختلفة التي يمكن أن تؤثر على إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها.

- التأثير يمكن أن يكون إيجابيا أو سلبيا.
- الاهتمام بالتغيير الذي يحدث على العامة من أجل الاستفادة والتأقلم أو إبلاغ الزبائن والموظفين.
- أمثلة: الحكومة والبنوك والمواطنون والموظفون.
- الرأي العام الداخلي يتمثل في الموظفون.
- الموظفون مهمون بسبب تعاملهم مع الزبائن.
- الموظفون تحت الضغط لأداء العمل مع الزبائن .
- كيف يتم تشجيع وتحفيز الموظفين.
- (2) البيئة الماكروية :

- تمثل التوجهات العامة في البلد [الإطار الخارجي للمخطط] وتشمل:
 1. السكانية.
 2. السياسة القانونية .
 3. الثقافية .
 4. الاقتصادية .
 5. التكنولوجية.
 6. الفيزيائية \ البنية التحتية.

← تجزئة العوامل الميكروية: وفيها العناصر التالية:¹

1. السكانية: تحليل السكان والأخذ بعين الإعتبار معدل النمو السكاني , وتغيير البيئة العائلية والمدن ؟
 - مثال : تأثير المرأة في سوق العمل .
2. السياسة \ القانونية
 - تحليل البيئة العامة وتأثيرها على الاتصالات .
 - معرفة الوضع الحالي وكيف يتغير .
 - الإتصالات كموضوع سياسي .
3. العوامل الثقافية:
 - معرفة القيم والتقاليد والمعايير في البلد.

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

- معرفة توجهات الناس نحو الاتصالات .
 - استخدام التحليل لتحديد أنواع المنتجات والخدمات التي تناسب الثقافة .
4. العوامل الاقتصادية :
- أ. القوة الشرائية: تحدد بكمية الدخل القابل للصرف [النقود التي تبقى بعد تلبية الأساسيات]
- ب. النموذج الاستهلاكي: معرفة كيفية صرف الناس نقودهم وكم يصرفون .
- ج. معرفة الوضع الاقتصادي العام والظروف في البلد والإقليم .
5. العوامل المالية :

- يعتبر التمويل أحد أكبر التحديات والمعوقات لتطوير الاتصالات في الدول النامية.
- معرفة وضع المؤسسة في البلد.

← تجزئة العوامل الماكروية : وتشتمل على:¹

(1) التكنولوجيا:

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

(2) الفيزيائية البنية التحتية :

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

ثالثاً- تحليل سوات /swot: ونجد فيه ما يلي:²

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

¹ زاير وافية، دور التحليل الاستراتيجي في تطوير وتحسين الأداء المؤسسات الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة. الملتقى الدولي " صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية "، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2009.

² عبد القادر خربيش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي ، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1 و 2 ، سورية 2011، الصفحة 573-599.

- الفرص \ التهديدات: تنظر إلى العوامل البيئية الماكروية [الخارجية] .

1) القوة والضعف.

1. سمعة المؤسسة من حيث النوعية و الخدمة.
2. الربحية والاستقرار المالي.
3. الاهتمام بنوع العلاقة مع المزودين .

2) الفرص والتهديدات.

1. مواكبة التكنولوجيا الجديدة ومحاولة الاستثمار في المشاريع المهمة والاهتمام بالبنية التحتية .
2. خدمات الاتصال العكسي "call back" والشركات العالمية.
3. محاولة الإجابة عن الأسئلة:
4. ما هي الأهداف المراد تحقيقها مستقبلا ؟
5. ما هي الإستراتيجيات المحددة للتعامل مع التغيرات السريعة؟¹

المطلب الثاني: نماذج إدارة الأزمات

يتضمن الأدب الإداري الكثير من النماذج التي تكفل إدارة فاعلة للأزمات، وهذه النماذج تتشابه في بعض الجوانب ، وتباين في جوانب أخرى، فالباحثون والممارسون في مجال تسيير الأزمة يطبقون مقارنة المراحل، حيث يعتبر هؤلاء الأزمة على أن لها دورة حياة وعلى إثر ذلك يقسمون عملية تسيير الأزمة إلى عدة مراحل أو محطات تدعى أحيانا بالأطوار، إجراءات ما قبل الأزمة وخلال الأزمة وما بعد الأزمة.²

1) نموذج fink.

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

¹ معمري هواري، دروس مقياس تسيير مؤسسة. مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع ورقلة ، 20/03/2019.

² Paul robrechts, (robrechts & thienpont) cestion de cris , jeroen wils (bepublic) juin2015,le cycle de vie d une crise.p9.

قبل وقوع الأزمة :

1. أن تنفذ عمليات التنبؤ بالأزمة .
2. أن تطور خطة لإدارة الأزمة .

أما بعد حصول الأزمة، فإن على الإدارة أن:

3. تحدد الأزمة وتشخصها بدقة وسرعة .
 4. أن تقوم بعزل وفصل هذه الأزمة بصورة سريعة.
 5. تعمل أخيرا على إدارتها بصورة سريعة.
- ❖ منظور نموذج **fink** ما قبل الأزمة:

1. التنبؤ بالأزمة : وفقا لهذا النموذج فإن أسلوب "فينك" للتنبؤ بالأزمة يتضمن أربعة متغيرات أساسية هي:
 - أ. قيمة أثر الأزمة : إن التنبؤ يتطلب توجيه الأسئلة إلى أطراف متعددة ، وهذه الأسئلة هي من نوع أسئلة ماذا لو، ويفضل أن يتضمن هذه أسئلة توقع أسوأ الأشياء التي يمكن أن تحدث للمنظمة .
 - ب. عنصر الاحتمالية: يتم استخدام نسب مئوية تتراوح بين الصفر وال100 % للتعبير عن الاحتمالية، أي أنه يتم التعبير عن احتمالية حصول الأزمة المفترضة بقيمة احتمالي.
 - ج. درجة التأثير: ينبغي أن تقوم الإدارة بتحديد الخطوات التي يمكن أن تستخدم بطريقة فاعلة لتقليل تأثير الأزمة إلى أقل حد ممكن.
 - د. تكلفة التدخل لإدارة الأزمة : لابد أن تقوم الإدارة بحساب تكلفة التدخل لتجنب ومنع الأزمة.

2. التخطيط للتعامل مع الأزمة :

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

✓ منظور نموذج **fink** أثناء الأزمة:

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

✓ نموذج **Nude/ Antoko** :

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

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

وتتضمن الإدارة الفاعلة الأزمة وفقا لهذا النموذج ما يأتي :

- 1) تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات وتحديد الأدوار بدقة ووضوح لكل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة .
- 2) تطوير وإعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمة.
- 3) إنشاء مركز لإدارة الأزمات.
- 4) اختيار الخطة العملية لإدارة الأزمات والتأكيد من فاعليتها المرتقبة في التعاطي مع الأزمة عند وقوعها .
- 5) التعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة.

✓ نموذج **Meyers**:

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

خطوات نموذج Meyers:

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

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

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

أ. تدقيق حساسية الأزمة.

ب. تدقيق مقدرة الأزمة.

(3) الخطوة الثالثة: فريق إدارة الأزمة : إن تدقيق مقدرة الأزمة يؤكد على أهمية تشكيل مجموعة

مؤهلة من الأفراد لتكون كطاقم لإدارة الأزمة، وينبغي تحديد المهام والواجبات والاحتياجات والمؤهلات لكل عضو من أعضاء هذا الفريق .

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

– الإبداع والابتكار .

– القدرة [القوة].

– المعرفة .

– الرؤيا الثابتة والقدرة على رؤية أشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة ووفقا للأهميتها النسبية

✓ نموذج Murphy Bayley:

يركز نموذج "مورفي بيلي" على استخدام منهج علمي وعملي في إدارة أية أزمة , وهذا المنهج العلمي والعملية يتطلب مراعاة مجموعة من الخطوات في التعامل مع الأزمة، وهذه الخطوات هي:¹

¹ ندى علي، أساليب الأزمات ونماذجها. ثقافة وإعلام، كتب، العدد 7419، تم الاطلاع على الموقع

<https://m.annabaa.org/arabic/books/15344>.

بتاريخ: 2019/05/23.

1. تقدير الموقف [موقف الأزمة].
2. تحليل الموقف [موقف الأزمة].
3. التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة.
4. التدخل في الأزمة .

✓ وفيما يأتي توضيح لكل خطوة من الخطوات المذكورة :

1. **تقدير الموقف [موقف الأزمة]:** إن وقوع أية أزمة في المؤسسة يرافقتها مجموعة كبيرة من المتغيرات غير المفهومة جيدا لصناع القرار , وتتضمن الأزمة عناصر غير واضحة وغير محددة الملامح والمظاهر , وهذا الواقع يتطلب قيام إدارة المؤسسة بإجراء تقدير سليم وسريع لهذا الموقف الذي تمر به المؤسسة [موقف الأزمة].
2. **تحليل الموقف [موقف الأزمة]:** تجري عملية تحليل الموقف بعد أن يتم تقدير الموقف [موقف الأزمة] وبعد أن يتم توفير جميع البيانات المتعلقة بإجابات الأسئلة التي يجري طرحها في تقدير الموقف .
- إن تحليل الموقف يركز على إجراء تحليل شامل ومتعمق لجميع عناصر موقف الأزمة، وتحديد وتحليل مكونات الموقف، وتقسيم عناصر ومكونات موقف الأزمة إلى أجزاء بسيطة وصغيرة لتسهيل عملية تحليل هذا الموقف .
3. **التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:** في هذه الخطوة يجري تحديد ووضع الخطط والبرامج والسيناريوهات المختلفة للتعامل مع الأزمة ومواجهتها، ويجري وضع كل ما هو لازم وضروري لتهيئة بيئة المؤسسة لعمليات التغيير المرتقبة [إذا لزم الأمر إجراء تغييرات] ، ويجري ضمن هذه الخطوة التركيز على تحديد أماكن ومحاور التوتر والصراع في بيئة المؤسسة.
4. **التدخل في الأزمة لمعالجتها:** بعد أن تكون إدارة الأزمة قد أنهت جميع خططها واستعداداتها ضمن الخطوة السابقة أي الخطوة الثالثة، فإنها في هذه الخطوة تبدأ في عملية التدخل بتبني تطبيق الخطة المعتمدة والسيناريو أو السيناريوهات التي تم إقرارها للتعاطي مع هذه الأزمة .

❖ النموذج العام لإدارة الأزمة :

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

1) مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة .

2) مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة .

3) مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة.

✓ وفيما يأتي توضيح لكل مرحلة من هذه المراحل الثلاث:¹

1) مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة: تركز إدارة الأزمة على أمرين أساسيين هما :

أ) تحليل النقاط الحرجة :

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

ب) نظم التحذير والإنذار المبكر :

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

2) مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة.

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

3) مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة :

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

في تحديد سياسات جديدة وإستراتيجيات جديدة للمؤسسة، وربما تقود إلى تعديل رسالة المؤسسة أو تغييرها.

¹ ندى علي ، نفس المرجع السابق.

المبحث الثالث: إستراتيجيات التعامل مع الأزمات.

تتعدد إستراتيجيات التعامل مع الأزمات، التي قد تطرأ على مستوى المؤسسات أو الدول حيث تمثل تلك الإستراتيجيات أساليبها يتمكن من خلالها متخذ القرار، من تحديد البديل الأفضل سواء للمواجهة أو كيفية الخروج من الأزمة بأقل التكاليف وقد قسمها الباحث إلى قسمين:¹

المطلب الأول: الأساليب الحديثة لمواجهة الأزمات

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

أولاً- طرق مواجهة الأزمات:²

(1) طريقة العمل فرق:

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

(2) طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات :

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

(3) طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات :

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

¹ د. علي لهلول الرويلي، إدارة الأزمات، إستراتيجية المواجهة، كلية العلوم الإستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007، الصفحة 40-47.

² خالد سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي أنموذجاً. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة أحمد بن بلة، وهران، 2016/2017، الصفحة 70-73.

4) طريقة الاحتواء:

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

5) طريقة تصعيد الأزمة:

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

6) طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:¹

وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزمومية ومن طرقها الشائعة هي : التحالفات المؤقتة، الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها وترغم الضغط الأزمومي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.²

7) طريقة تفتيت الأزمات:

وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع إستمرار التحالفات الأزمومية، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.³

8) طريقة الوفرة الوهمية:

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

¹ العلاق بشير، العلاقات العامة في الأزمات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، الصفحة 86.

² علي حسن السعدني، كيفية إدارة الأزمات السياسية والإستراتيجية "الحوار المتمدن". العدد 4192، 2013\22، ص: 19:51، ص4.

³ علي حسن السعدني، نفس المرجع السابق.

9) طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:

وهي من أصعب الطرق للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة المواجهة العنيفة أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات، وهذا ممكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي: ¹

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

10) طريقة إحتواء وتحويل مسار الأزمة:

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

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

✓ المسببات الخارجية :

1. أسلوب الخيارات الضاغطة: مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر .
2. الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف .
3. الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الآخرين، أي التفاوض مع استخدام القوة، ختاماً فإن ما قدمناه يمكن أن يصلح دليلاً يسلط الضوء إلى حد ما على مفاصل الأزمة بخاصة الإدارية أو السياسية منها، الأمر الذي يؤدي إذا ما تم التعاطي مع إبراز مفرداته إيجابياً من قبل صناع القرار إلى وضع تصور أولي لحل الأزمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والحين الآخر، سيما وأن سلسلة الأزمات في البلاد يبدو أنها مرشحة للاتساع من حيث المدى والنوع

¹ الصريفي محمد، إدارة الأزمات. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، الصفحة 99.

مع الأخذ بنظر الاعتبار، ملفات لم تزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل أو الاستفحال.¹

المطلب الثاني: دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات

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

أولاً- مفهوم نظم المعلومات الإدارية :

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

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

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

✓ ويجمع الكتاب والباحثين على ستة مكونات لنظم المعلومات الإدارية هي:

— الأجهزة والبرمجيات بنوعيتها [النظم ، التطبيقات]، قواعد البيانات والإجراءات والأفراد والاتصالات.²

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

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

¹ علي حسن السعدني، مرجع سابق، كيفية إدارة الأزمات السياسية والإستراتيجية، الحوار المتمدن. العدد: 4192_2013، ص9.

² شاكر جار الله الخشالي ومحي الدين قطب، "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. العدد1، المجلد 3، 2007، ص27.

ثانياً- دور نظم المعلومات في مواجهة الأزمات: يلعب نظام المعلومات دوراً مهماً في مواجهة الأزمات وذلك من خلال المراحل الآتية :

1. مرحلة ما قبل الأزمة: ويتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة من خلال

أ. المساهمة في تحديد السياسات العامة للمؤسسة وأهدافها .

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

ج. المساهمة في تحديد الأزمات والتنبؤ بإمكانية حدوثها.

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

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

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

2. مرحلة حدوث أو وقوع الأزمة: حيث يتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة في الآتي:

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

ب. تساعد في إمكانية توصل الخبراء والمستشارين وفقاً للتخصصات المناسبة للأزمة.

ج. إن المعلومات تلعب دوراً هاماً وفعالاً في تعديل الخطط المعدة مسبقاً لمواجهة الأزمات وتطورها .

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

3. مرحلة ما بعد الأزمة: ويتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة في الآتي:

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

المساعدة في تحليل الأزمة وأسباب حدوثها والخروج بالنتائج التي يمكن أن تستفاد منها لاحقاً.¹

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

¹ محمد زرقون، عبد الحكيم شاهد، فاعلية نظم المعلومات في إدارة الأزمات دراسة نظرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2017/01/17.

الخلاصة والإستنتاجات:

لقد زاد إهتمام الباحثين بموضوع الأزمة ومحاولة إيجاد سبل علمية للتعامل معها والتخفيف من أضرارها وذلك نتيجة إزدیاد رغبة المؤسسة في وضع بدائل تمكنها من التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تشكل خطراً على حياتها ،

وتم إتفاق الباحثين في تحديد مهامها ,والعوامل المثيرة لها وأساليب إحتوائها كما تم توضيح الفروق الجوهرية بين مصطلح الأزمة وبين جملة من المفاهيم المقاربة لها كالكارثة، والواقعة والصراع... الخ .

بعدها تطرقنا لماهية إدارة الأزمة ,وضرورة توفير الكفاءات البشرية ومهارات التنبؤ بها قبل وقوعها في ظل بيئة مؤكدة حتى يتسنى طرح أكثر البدائل بأقل التكاليف، والعمل على استخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها للتقليل من أضرارها، وللتعامل معها بوعي وإدراك, يستلزم ذلك أسلوباً علمياً لإدارة الأزمات فهو يملك القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات الإدارية، ويسعى إلى خلق مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية على المستوى الإداري، ويحاول تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام بمخاطر وتحديات الأزمة ومنه بناء شبكة اتصالات فعالة تؤمن سرعة المعلومة، وتنمية العلاقات التبادلية والتكاملية وتنسيق الجهود من أجل تحقيق أهداف ومكانة المؤسسة.

فإستراتيجية إدارة الأزمة تعني العملية التي تلجأ لها الإدارة العليا عند تعرض المؤسسة لأزمة

معينة.

الفصل الثاني

تمهيد:

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

وكذا مختلف الحوارات الشفوية والاستشارات التي كنا نجريها معهم ونلقينا عليهم كما لا نهمل جانب الملاحظة التي فرضت نفسها، بحكم الاحتكاك خلال فترة تربصنا بالمؤسسة، تأتي مؤسسة سونلغاز ضمن المشاريع التنموية التي تبنتها الجزائر منذ 1947. وشهدت المؤسسة عدة تطورات تماشيا مع الظروف السياسية والأمنية للبلد لتستقر تحت تسمية سونلغاز كشركة ذات أسهم سنة 2002، تمثل أساسا نشاط هاته المؤسسة ذات الطابع الصناعي والتجاري في خدمة الاقتصاد، خلال العمل على إنتاج وتوزيع الغاز والكهرباء، ونجد لهذه المؤسسة وحدات جهوية كفرع ورقلة المنشأ عام 1969، وهو يعمل على خلق الفعالية والكفاءة في نشاطها من خلال هيكل متكامل من الأقسام والمستويات الإدارية التي تعمل على خلق التنسيق والاتصال واتخاذ القرارات وأداء الوظائف ومواجهة الأزمات، من خلال عدة موارد وإجراءات فنجد المورد البشري ونظم المعلومات الذي تعتمد عليه مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة، الذي تبين من خلال مختلف المقابلات التي جرت أنها تمثل روح إدارة الأزمات فهو يجمع بين العقل المدبر والمسير (القائد)، وبين أجهزة معاصرة تعمل على توفير شبكة من البيانات تشكل قاعدة اتخاذ القرارات التي لم تعد تأخذ بشكل ارتجالي أو عشوائي، فبحكم خبرة إدارة المؤسسة من تجارب الأزمات السابقة والتي قد تكون متكررة والعنصر البشري ونظم المعلومات، بات من الممكن اتخاذ قرارات مخططة خالية من التعقيدات الإدارية والبيروقراطية، بحيث تراعي عنصر الوقت الذي تلعب عليه الأزمة مهما كان نوعها، فيكون القرار استعجالي ودفاعي، عقلاني ضد الطوارئ، كما يكون المهنيين على التدخل على أهبة سواء من حيث الإمكانيات للحماية أو للمواجهة من حيث الاحتياط أو التنبؤ بوقت كافي، فضلا عن خلق مؤسسة مرنة قادرة على التكيف مع محيطها ومناخها بما يسمح بالاستمرارية والتنسيق بين الإنتاج والاستهلاك وغيرها... ولمحاولة إبراز هذا بوضوح على مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة نتناول بالدراسة الباحثين التاليين:

✓ المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز فرع ورقلة.

✓ المبحث الثاني: إستراتيجية إدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع ورقلة.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز فرع ورقلة:

نستعرض في هذا المبحث تقديمًا عامًا للشركة الوطنية للكهرباء والغاز، ويحتوي هذا التقديم على شقين، الأول يقدم مجمع "سونلغاز" بصفة عامة وأهم التطورات التي شهدتها منذ نشأته، أما الشق الثاني فقد خصصناه لتقديم الشركة الفرعية لتوزيع الغاز والكهرباء ورقلة، وهيكلها التنظيمي والتي تعتبر جوهر دراستنا.

المطلب الأول: تقديم عام لمجمع "سونلغاز"

يعود وجود شركة "سونلغاز" ضارب إلى عقود من الزمن في الجزائر فلقد تم في سنة 1947م إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة بإختصارا بـ EGA، حيث أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء، ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز. وضمت EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) وشركائه (SAE) الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946م .

تحولت بعدها (EGA) في سنة 1969 إلى "سونلغاز" (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وفي سنوات قليلة أصبح حجمها كبيرا، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عونًا. وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد وذلك كما أسلفنا لمرور الاقتصاد الوطني من مرحلة التسيير الذاتي إلى التسيير الاشتراكي وإعادة الهيكلة. والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية ليس إلا، وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإضاءة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

إعادة الهيكلة في سنة 1983م نتج عنها إنشاء خمس شركات للأشغال والتي أعيد دمجها في نهاية سنة 2005م وهي: كهريف للإضاءة وإيصال الكهرباء، كهركيب للتركيبات والمنشآت الكهربائية، قناغاز لإنجاز شبكات نقل الغاز، إينرغا للهندسة المدنية، التروايب للتروايب الصناعي.

في سنة 1991م، تحولت "سونلغاز" إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، وبعدها أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة ذات أسهم (SPA)¹، وهذه الترقية تمنح مؤسسة سونلغاز إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر. وباعتبارها شركة مساهمة، فإنه يتعين عليها حيازة حافضة أسهم وقيم أخرى منقولة، مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى. ولقد شهدت المؤسسة توسعاً كبيراً، فخلال السنوات من 2004 إلى 2006 أصبحت مجتمعا وقامت بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية وهي:

- مؤسسة الإنتاج "سونلغاز إنتاج الكهرباء" (SPE).
- أربع مؤسسات للتوزيع (الجزائر، الوسط، الشرق، والغرب).
- مؤسسة لنقل الكهرباء: "مسير شبكة نقل الكهرباء" (GRTE).
- مؤسسة لنقل الغاز: "مسير شبكة نقل الغاز" (GRTG).

تعتبر إذا الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز شركة ذات أسهم، هدفها إنتاج الكهرباء ونقلها وكذلك نقل وتوزيع الغاز إلى جانب تطوير الخدمات الطاقية بكل أنواعها، مع إنشاء فروع لها بالدخل والخارج، ودراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتثمينه، لاسيما البحث عن المحروقات والتنقيب عليها وإنتاجها وتوزيعها، كما تعد "سونلغاز" على رأس المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية القوية في السوق المحلي وتطمح في المستقبل القريب إلى أن ترتب ضمن المؤسسات الخمس الأوائل في قطاع الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط في مجال جودة الخدمات وجودة التسيير وإدارة الأعمال وكذلك سياسة تقليص التكاليف.²

أما بلغة الأرقام فقد قدم الرئيس المدير العام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز ميزانية سنة 2005م للشركة بحضور وزير الطاقة والمناجم، وقد كان رقم أعمال الشركة يقدر ب 6.100 مليار دينار جزائري بارتفاع يقدر ب . وكان رقم 10 23.14 % بالنسبة لسنة الأساس سنة 2004م

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون 02-01 مؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق 5 فبراير سنة 2002، يتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، الجريدة الرسمية، رقم: 08 الصادرة يوم: 06 فيفري 2002

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم تنفيذي رقم 08 - 114، المؤرخ في 3 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 9 أبريل سنة 2008، الجريدة الرسمية، يحدد كفاءات منح امتيازات توزيع الكهرباء والغاز وسحبها ودفتر الشروط المتعلقة بحق صاحب الامتياز وواجباته.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز (فرع ورقلة)

إذ أن رقم الأعمال يقدر بـ 067.88 مليار دينار جزائري 11. أعمال الشركة الإجمالي لفروع التوزيع سنة 2006م يقدر بـ 4.108 مليار دينار جزائري.

رغم ما تشير إليه بعض الإحصائيات من أن إنتاج الكهرباء عرف ارتفاعا من 25 تيرا واط ساعي (TWH) سنة 2000م إلى 35 تيرا واط ساعي (TWH) ، وبالضبط 34922 جيغا واط ساعي (GWH) كما جاء في الميزانية السنوية للجنة ضبط الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز حضري بورقلة:

قبل التطرق إلى الهيكل التنظيمي الخاص بالفرع الحضري ورقلة و التابع لمؤسسة "سونلغاز" لا بد من التعريف بالفرع الحضري أولا.

أولاً- تعريف مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة حضري: وهي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري، بحيث تم إنشاؤها بمقتضى المرسوم 59/69 في 1969/07/29م باسم (EGA) الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ثم تحولت بمقتضى القانون 12/01/1988 م إلى المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي تجاري، وحاليا أصبحت تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات الأسهم .

الهيكل التنظيمي: ويتكون من أربعة مستويات تتمثل في¹

1. **المستوى الأول:** المديرية العامة وتحرص على الأداء الجيد ويرجع إليها اتخاذ القرارات الهامة على المستوى الأعلى.
2. **المستوى الثاني:** ويضم المصالح الرئيسية التالية:

أ. أمانة العلاقات: ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية والفروع.

ب. المكلف بالشؤون القانونية: الذي يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية ويمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام كما يقوم بتشكيل ومراقبة ملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة.

ج. المكلف بالاتصالات: ويقوم بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات و إقتراح برامج الإشهار والإعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.

¹ مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع ورقلة.

د. المكلف بالأمن: القيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن الخاصة بالمديرية والعمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة.

هـ. المكلف بالأمن الداخلي: متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية وإعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي .

3. المستوى الثالث: نجد في هذا المستوى من الهيكل الأقسام التالية:

أ. قسم استغلال الكهرباء: ويقوم بالاستغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.

ب. قسم استغلال الغاز: ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.

ت. قسم دراسات وتنفيذ الأشغال: ويضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية وفرع دراسة الأشغال الغازية و لها فرع تسيير الاستثمارات وفرع الصفقات الذي يبرمج الأشغال.

ث. قسم العلاقات التجارية: ويضم مصلحة التقنيات التجارية والأنشطة التجارية وتطوير المبيعات ومصلحة التسويق ومصلحة خاصة بالزبائن.

ج. قسم الإدارة والصفقات: ويعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى، ويعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتناءها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة للزبون.

4. المستوى الرابع: ويضم الأقسام التالية:

أ. قسم تسيير الأنظمة والإعلام الآلي: يهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز.

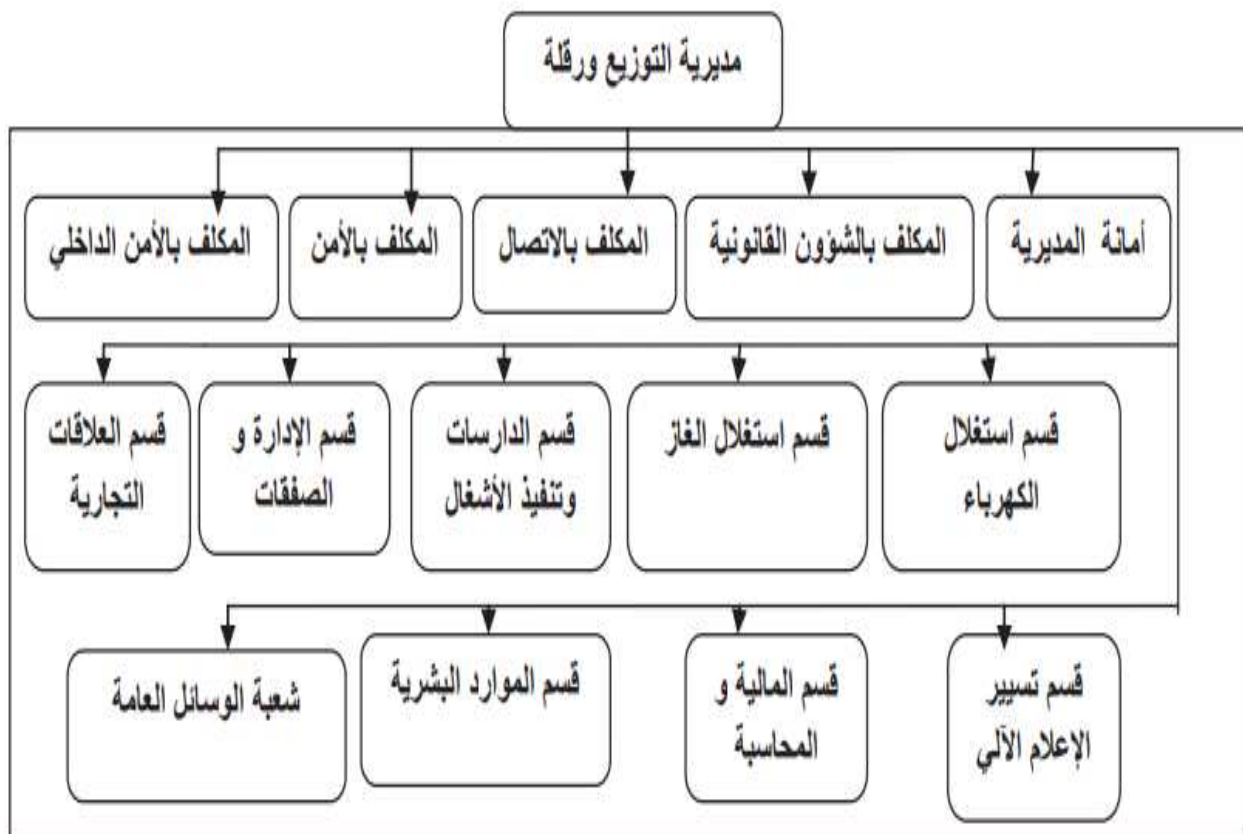
ب. قسم المالية والمحاسبة: يقوم بإعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية الجارية.

ج. قسم الموارد البشرية.

د. شعبة الإمكانيات العامة: ويتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها للمديرية والقيام بنظافة مقر المديرية وإعداد الإحصائيات وتسيير حظيرة السيارات والقيام بالتوثيق والأرشفة.¹

¹ نفس المرجع السابق.

الشكل البياني رقم (01-02): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز فرع ورقلة.



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة الداخلية.¹

¹ من اعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة الداخلية .

المبحث الثاني: إستراتيجية إدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز فرع ورقلة.

الأزمة ذلك الشيء المجهول الذي تتخوف منه المؤسسات، وهي عرضة لمصادفته في أي لحظة من حياتها، والذي قد يقود حتى درجة التصفية للمؤسسة، لهذا اليوم المؤسسات تخصص مصالح وأقسام مكلفة بتسيير لإدارة الأزمة، وليس هذا فقط، فإنه غير كافي، بل ولا بد من إستراتيجية ومخططات ، تجعل من الأزمة أمرا محتملا وليس فجائيا، وهذا ما سنراه على مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة.

المطلب الأول: دور المورد البشري ونظم المعلومات في إدارة الأزمة

من المهام الأساسية للمؤسسة هي ضمان استمرارية التوزيع بالكهرباء و الغاز بصفة منتظمة ومستمرة ولقد تعرضت المؤسسة لعدة أزمات وهذا بسبب التغيرات المناخية المفاجئة (رياح قوية، أمطار غزيرة، حرارة جد مرتفعة)، كما هو معروف طبيعة المنطقة صحراوية فينجر عن هاته الأخيرة عدم تحمل الشبكات الكهربائية للظروف الاستثنائية ويمكن توقع هاته الكوارث والتي تسبب أزمات عن طريق النشرات الاستثنائية للأرصاء الجوية.

ومن المعلوم أن لتلك الأزمات تأثير سلمي يصاحبه انقطاع في التيار الكهربائي جراء سقوط الأعمدة وعدم تحمل الشبكات الكهربائية ضغط العوامل المناخية وضغط الحمولة الزائدة.

أما على مستوى إنتاج الكهرباء فيقوم قسم المراقبة بقسنطينة بإعطاء الأمر بخصوص كمية الإنتاج وذلك طبقا لخلية المراقبة المتواجدة على مدار 24 ساعة والتي تعتمد في ذلك على بيانات ومعلومات تكنولوجية عبر شبكة خاصة لمعرفة مدى الاستهلاك اليومي ومدى حاجة أي ولاية عبر الوطن للكهرباء ، حيث يقوم مجلس المراقبة بالاتصال بقسم الإنتاج وتحديد كمية الاستهلاك باعتبار أن الكهرباء لا تذخر وإنما ما ينتج يستهلك فيجب العمل على تحديد قيمة الإنتاج حسب الاحتياج مراعيين في ذلك :درجة الحرارة والمناخ السائد في كل منطقة ، وتحديد حجم الطاقة المستهلكة من طرف المصانع وذلك بمساعدة قسم التخطيط الإستراتيجي على مستوى مديريات التوزيع فهاته الأخيرة تعرف كمية حاجة الطاقة المستهلكة من كل مصنع حيث ترسلها لمجلس المراقبة في شكل بيانات تحدد الكميات اللازمة والكافية يوميا لكل هاته المصانع أو المنطقة بأكملها ،نطرح هنا سؤال ماذا لو كانت كمية الإنتاج أقل من كمية الاستهلاك؟⁵²

⁵² السيد:باسيمان محمد عبد الرزاق ،رئيس قسم تقنيات الكهرباء (مقابلة بمديرية الكهرباء و الغاز) يوم 23|05|

2019 على الساعة التاسعة صباحا.

هنا يحدث انقطاع للتيار الكهربائي ويمكن أن تحصل ظاهرة (black out) انقطاع الشبكة الكهربائية على كل الجزائر أو على ولاية كاملة إذا اقتضت أزمة الانقطاع على ولاية أو ولايات على حساب أخرى.

هنا الحل يكمن في مساعدة الولايات لبعضها وذلك بإعارتها شبكة تستطيع بها إعادة تشغيل مولداتها، أما إذا كانت الأزمة على مستوى كل الدولة وتعم في الظلام فيتعين وبموجب اتفاقيات دولية مع دولتي تونس والمغرب دعم الجزائر لإعادة تصليح شبكتها لما ذلك من حاجة المراكز الحساسة للدولة كالمصالح الإستشفائية وتزويدها بالكهرباء، ريثما يتمكنوا من إصلاح الشبكات الخاصة بالإنتاج والتوليد، وهنا يكمن دور التخطيط الإستراتيجي.

أما على مستوى إنشاء المشاريع السكنية فتجد مديرية التوزيع على مستوى التخطيط الإستراتيجي مشكل وهو عدم تعاون الجماعات المحلية معها وذلك بخصوص إعلامها عن إستراتيجياتها بخصوص المشاريع السكنية وذلك حتى يتسنى لها دراسة الجدوى بكل معاييرها فتقوم الجماعات المحلية بإعلام مديرية التوزيع بمشاريعها بوقت متأخر لا يمكنها من تحديد إستراتيجيات طويلة المدى⁵³ فيقتصر عملها على تحديد الاحتياجات وتحديد شركات المناولة عبر إرساء صفقات بمناقصة يكسبها من تكون له إمكانيات أكبر، بدورها مديرية التوزيع للكهرباء والغاز وبدراسة من قسم الدراسات الخاص بها تحدد كم من شركة مناولة تستطيع أخذ هذا المشروع، فلا يمكن أن تسلم مديرية التوزيع مشروع ضخم لشركة مناولة واحدة علما أن شركة المناولة (المقاول) يمكن أن يكون مختص بالكهرباء والغاز والعكس يمكن أن يكون مختص بمد خطوط الكهرباء فقط أو مد أنابيب الغاز هنا تشتد المنافسة بين الشركات المناولة على كسب المناقصة والغلبة للأقوى على حسب الإمكانيات تكسب المشروع هنا مديرية التوزيع للكهرباء والغاز تحاول تقسيم الحظوظ وذلك بتحديد عدد الشركات المناولة التي من حقها كسب المشروع وذلك لفسح المجال للشركات ذات الأسهم الأقل فرصة للعمل وإثبات نفسها.⁵⁴

كما تستعمل مؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز قسم للتكنولوجيا ونظم المعلومات، يعمل به مختصون ومن بينهم مهندسين في الإعلام الآلي دورهم مراقبة أعمدة شبكات الكهرباء، يسمى بقسم المراقبة التقنية حيث تعمل على مراقبة ورصد أي عطب محدد ذلك على أجهزة الكمبيوتر وظهور علامة حمراء في مكان العطب وتحديد الموقع وتقوم

⁵³ السيد: بن قوقة السعيد، رئيس مصلحة تطوير الشبكات الكهربائية (مقابلة بمديرية الكهرباء و الغاز فرع ورقلة)

يوم 26|05|2019 على الساعة العاشرة صباحا.

⁵⁴ السيد: خليفة مراد، مسؤول مكلف بالصفقات (مقابلة بمديرية سونلغاز فرع ورقلة) يوم الثلاثاء 21|05|2019 على الساعة التاسعة.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز (فرع ورقلة)

مصلحة المراقبة التقنية بالاتصال بقسم الصيانة لتحديد الفريق الذي ينجز مهمة إصلاح الأعطاب ، كما سبق أن أشرنا أن المصلحة التقنية للمراقبة عملها مراقبة الشبكات على مستوى أكبر خارج الولاية وهو على امتداد الأعمدة من خارج ورقلة إلى غرداية ومن خارج ورقلة إلى حاسي مسعود ، يكون الفريق قد أخضع للتدريب وذلك ضمن إستراتيجية المؤسسة كل حسب عمله ودرجته حيث تمنح له رخصة التدخل حسب نوع عمله وذلك بإمضاء رئيسه قبل الذهاب للعمل على مستوى الميدان وتمثل في بطاقة تمنح للعامل عليها رمز خاص يلزمه بحدود عمله واختصاصه .

كما تمتلك المؤسسة مكتب للمعالجة المعلوماتية به عمال متناوبين على مدار الساعة حتى بأيام العطل والمناسبات يهتم باستقبال اتصالات الزبائن والإعلام عن حدوث أعطاب وبدورها مصلحة المعالجة المعلوماتية تسجل المكالمات آليا ، عبر جهاز كومبيوتر وهاتف مستقبل وكاشف للرقم بذلك يسجل مستقبل المكالمات رقم الهاتف بغية التحقق من التصليح للعطب بعد إرسال المتدخل المقرر وذلك وفق سجل أرقام ودليل الشركات المناولة آنذاك ويتوفر هاتف للتأكد ومتابعة عملية التصليح ، حيث تضع المؤسسة أرقامها لاستقبال اتصالات زبائنها ، أما بنهاية فصل الصيف ستبدأ المديرية الأم بتفعيل خدمة الرقم المجاني وبذلك يتصل الزبون بالرقم المجاني المتواجد مقره بالبلدية وفريق عمل مكون من فوجين حيث يضم مستقبلي المكالمات والقيام بتحديد مكان العطب وتكليف الفريق أو الشركة المناولة بالذهاب بموقع الحدث وتصليحه.⁵⁵

1 السيدة: بلهوشات حليلة، مهندس في الإعلام الآلي، قسم المراقبة التقنية (مقابلة بمؤسسة سونلغاز فرع ورقلة) يوم الأحد 9ماي 2019 على الساعة العاشرة صباحا.

المطلب الثاني: إستراتيجية مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة لإدارة الأزمات في قطاع الغاز:

امتلاك الجزائر لثروات طبيعية بالخصوص قطاع المحروقات ,يستوجب منها وضع سياسات إستراتيجية تهدف لتطوير الاقتصاد ولقد تم إنشاء مؤسسة سونلغاز بهدف إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى الوطني وذلك ما يحتم عليها وضع أنظمة فعالة لحماية كيانها ضمن نظام إدارة الأزمات فتقوم هاته الأخيرة بتغطية السوق المحلية حيث تتكفل بإنتاج الكهرباء والغاز .

ففي السنوات القليلة الماضية تعرضت مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة لازمات تراوحت إمكانية التوقع بين القدرة على توقعها فيما يخص تدبذب في تزويد الزبائن بالطاقة الغازية ,وبين عدم القدرة على توقع تلك الأزمة وتمثلت في الاعتداءات على شبكة التوزيع ,مما يخلف آثارا تنعكس على أداء المؤسسة :⁵⁶

__أعباء مالية على المؤسسة .

__التأثير على عمليات الصيانة والمراقبة الدورية .

__تدهور الشبكة.

__التأثير السلبي على نوعية و استمرارية الخدمة .

__التأثير السلبي على نوعية و استمرارية الخدمة .

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

__تشكيل فريق عمل.

__جمع المعلومات اللازمة .

__وضع خطة عمل.

__معالجة الأزمة .

⁵⁶ السيد : عبد الرزاق بلعيد ، رئيس قسم تقنيات الغاز(مقابلة بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز فرع ورقلة) على الساعة العاشرة صباحا،يوم الأربعاء 29/05/2019.

قد يتطلب الأمر في بعض الأحيان إلى تفعيل المخطط الإستراتيجي، وذلك تفاديا لتأزم الوضع وليس ذلك وحسب وإنما أحيانا قد تستعين بخبراء مختصين من خارج المؤسسة، كما تجدر الإشارة إلى وجود تفاعل بين الإدارة والعاملين حال وقوع أزمة وذلك ينجر عليه تقليل في مخلفات الأزمة، ومن ضمن برامج تكوين وتطوير الموارد البشرية تشارك المؤسسة في ملتقيات وندوات خاصة بإدارة الأزمات مما يكسبها التعرف على أحدث السبل العلمية في مواجهة الأزمة وكيفية وضع بدائل فعالة .

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

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

وتمتلك المؤسسة قدرات تمكنها من الاستجابة لطلبات البيئة (المحيط)، وذلك لتوفرها على نظام اتصال يمكنها من معرفة تلك الاحتياجات فوجود عنصر الاتصال هو متطلب فعال لإدارة الأزمة في المؤسسة .⁵⁷

ومن بين الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة في تجسيدها لإدارة الأزمات مايلي:

1_تبنى المؤسسة للاتصال:

ويكون الاتصال من الداخل والخارج، فلتجنب أزمات الغاز قبل وقوعها تجند المؤسسة إمكانياتها المادية والبشرية حيث يتضح دور المكلف بالأمن في إيصال المعلومات أولا بأول للعمال

⁵⁷ السيد: عبد الرزاق بلعيد ، نفس المرجع السابق .

الفصل الثاني دراسة ميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز (فرع ورقلة)

وللجهة المكلفة بالإعلام والعلاقات العامة داخل المؤسسة , وذلك يكون أثناء الأزمة كما يستوجب لزاما استمرار الاتصال بعد الأزمة أي المتابعة بفعالية والتي من شأنها أن تجنب المؤسسة تكرار الأزمة أو تفاقمها .⁵⁸

2_التقيد بالأنظمة والتشريعات والقوانين في مجالات الصحة والأمن الصناعي والبيئة⁵⁹

3_الإستراتيجية المتبعة لإيصال الغاز للزبائن :

حيث تقوم المؤسسة بدراسة تقييمية للطلبات المقدمة من طرف الزبون وذلك بهدف تحديد المبلغ اللازم للإنجاز ويأتي ذلك بعد دفع جميع مستحقات العملية من طرف الزبون تقوم مصلحة الصفقات الخاصة بقسم الغاز بالإعلان عن مناقصة يتم فيها اختيار المقاول المعتمد لإنجاز الطلب . حيث تستمد مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة مشاريعها من مديرية الطاقة والمناجم أو البلديات ...الخ والتي حققت تقدما كبيرا في العديد من المشاريع التي تمثل رهانا بالنسبة إليها , أبرزها ربط السكان بالغاز الطبيعي .

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

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

المطلب الثالث: مراحل اتخاذ قرار الأزمة في مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة.

تم استخدام بعض الوثائق الداخلية فيما يتعلق بوجود خطط جاهزة للتعامل مع الأزمات محددة وفقا للمخطط الإستراتيجي "أورساك"، والذي يستند فيه إلى مواد المرسوم التنفيذي

⁵⁸ السيد: إدريس رزقي ،مهندس مكلف بالأمن (مقابلة بمديرية الكهرباء والغاز فرع ورقلة) يوم 22|05|2019، على الساعة التاسعة صباحا .

⁵⁹ Sarl basem الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة الطاقة والمناجم ،"حوصلة قطاع الطاقة والمناجم

"2000_2005"،مديرية تسيير نظم الإعلام والتحليل الإقتصادية والتوثيق ،مارس 2006،ص15.

رقم 85_231. ⁶⁰ المحدد والمنظم لكيفيات إعداد مختلف المخططات وهي مخطط التدخل الدفاعي والإسعافات ومخطط الطوارئ للكهرباء والغاز حيث تستعين بها المؤسسة وقت الأزمات وحسب المادة 02 من هذا المرسوم : "يجب إدراج تدخلات الأجهزة المتخصصة في إطار مخطط مقدا لتنظيم التدخلات والإسعافات مجموع الوسائل البشرية والمادية الواجب استخدامها في حالة وقوع الكوارث ويحدد شروط الاستخدام"⁶¹.

أولا : مخطط الدفاعي الإستعجالي ⁶²

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

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

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

مخطط الطوارئ للكهرباء:

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

⁶⁰ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم تنفيذي رقم 85 - 231، المؤرخ في 9 ذي الحجة عام 1405 الموافق 25 غشت سنة 1985 ، الجريدة الرسمية ، يحدد شروط تنظيم التدخلات والإسعافات وتنفيذها عند وقوع الكوارث

⁶¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي رقم :85-231 المؤرخ في ذي الحجة عام 1405 الموافق 25 غشت سنة 1985 يحدد شروط تنظيم التدخلات والإسعافات وتنفيذها عند وقوع الكوارث ، كما يحدد كيفيات ذلك ، الجريدة الرسمية ، العدد 36 .

⁶² Société de distribution de l'électricité et du gaz du centre, **pland'urgence electricite**, annee :2018-2019.

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

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

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

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

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

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

3_ إجراء التدخل:

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

يتم تنفيذ خطة الطوارئ من قبل مدير التوزيع بقرار يكون تحت مسؤولية قسم الاستغلال.

مختلف المتدخلين في الوضع المتدهور: في هذه الحالة وبالإضافة إلى الوسائل الدائمة والمعتادة لفريق استكشاف الأخطاء وإصلاحها سيتم استخدام ما يلي:

- فرق التدخل الصغيرة للمصلحة التجارية.
- فرق الاستغلال للمصلحة التقنية للكهرباء.

هذه الفرق والتي يديرها مديروها تبقى على اتصال مع مصلحة الاستغلال، التي ترسل لهم أوراق الاستعجال ويجب أن تستعرض الوضع في جميع الأوقات. ويجب على جميع الفرق الإبلاغ عن جميع التدخلات التي تتم بنفس الطريقة التي تستخدم بها فرق العمليات نفس التقارير.⁶³

_ مختلف المتدخلين في حالة متدهورة للغاية:

في هذه الحالة، تصبح قدرات تدخل مديرية التوزيع مشبعة، وبالتالي يصبح ضروريا تعزيز وسائل الإنجاز من خلال مساهمة المؤسسات الخارجية كشركات المناولة.

يجب التزام شركات التعاقد من الباطن في مذكرة تفاهم يجب أو إعداد بروتوكول اتفاقي، حيث يستوجب استيفاء الشروط الآتية:

- القرب من مقر الشركة .
- الموارد الكافية التي يمكن تعبئتها في وقت قصير نسبيا.
- إتاحتها الفورية أثناء التدخلات .
- وسائل الاتصال الفعالة (الهاتف، الفاكس، المحمول).

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

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

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

- الاتصالات: لضممان الاتصالات بين مختلف المتدخلين.
- القطاع الصحي (المستشفيات): لتمكينهم من تشغيل خدمات الطوارئ الخاصة بهم.

دور مدير التوزيع:

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

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

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

1. إبعاد كل الأخطار بأسرع وقت.
2. استعادة سريعة ومنظمة وأولية.
3. تدوين تقارير التدخلات.
4. جعل التصليحات المؤقتة بشكل نهائي: وهي هامة لسلامة الموظفين، ولا يستطيع أي شخص الشروع في العمل أو الوصول إلى تركيب كهربائي أو إجراء مناورات دون إذن أو دون أن يتم تعيينه مسبقا، للقيام بذلك عن طريق تصريح عمل 64

مستلمي خطة الطوارئ:

1. والي الولاية .
2. رئيس الدائرة .
3. رئيس البلدية .

4. قيادة القطاع العسكري .
5. قيادة الدرك الوطني.
6. قيادة الأمن الوطني.
7. قيادة الحماية المدنية .

مستلمي خطة الطوارئ على مستوى المديرية العامة :⁶⁵

1. المدير التقني .
2. مدير التوزيع .
3. رئيس قسم الاستغلال على مستوى مديرية التوزيع .
4. مسؤول المصلحة التقنية للكهرباء .
5. مسؤول المصلحة التجارية .

تعليمات مخطط الاستغلال في منطقة ورقلة 2019:

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

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

أ. الانتطاق المرئي.

ب. لإيقاف في وضع مفتوح (القفل الشخصي).

ت. التحقق من انعدام الضغط.

ث. تحديد الأشغال وضبطها.

ج. تحديد منطقة العمل.

ح. العلاقة بين المناطق :

⁶⁵ Direction de distribution d ouargla divition technique electricite .service contrôle exploitation.2019

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

الأحكام العامة:

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

تعليمات عملية:

مناورات الاستغلال وذلك بتحديد توقيت البدء في التجارب فتح وإغلاق آلات القطع، بالنسبة لمكتب التوجيه.⁶⁶

ونستنتج :

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

⁶⁶ Opcite page:3.

الخلاصة و الاستنتاجات:

تعد التكنولوجيا في مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة عاملا أساسيا بل ومتطلبا لإدارة الأزمات، وذلك للجدوى المتوخاة منها ألا وهي حسن تسيير الأزمة والحد من تفاقمها وذلك بسرعة اكتشافها محاولة في ذلك تقديم جودة الخدمة للزبون، وذلك لما يلعبه المورد البشري الكفاء على مستوى المراقبة التقنية ومصلحة الاستغلال، ويبرز جليا دور شركات المناولة في المساهمة في تسيير المشاريع الموكلة لهم من خلال اختيار مديرية التوزيع لأكفأ الشركات وذلك كمتطلب رئيسي للحد من الأزمات بل وتلعب دورا فعالا في تسيير الأزمة نظرا لما تمتلكه من عتاد وخبرات.

أما على مستوى فاعلية المخططات الوقائية والتي تكون مديرية التوزيع للكهرباء والغاز ملزمة وفق القانون بوضع تلك المخططات ويكون ذلك بدءا من ملئ دفتر يضم أدق التفاصيل للمؤسسة حيث يكون مطابق لأعمالها ولمعايير الخطة المقررة وتسهر السلطة الوصية في هذا الإطار على التدخل الفعلي وعلى الضبط المستمر للخطة المعمول بها، كما تنشأ لدى المؤسسة خلية للوقاية من الأخطار تكلف تحت سلطة مسؤوليها بما يلي :

- تنفيذ خطة الوقاية.

- القيام بتسيير مخطط تنظيم التدخلات والإسعافات .

ولكي تتحقق إدارة أزمة فعلية كان لزاما توفر جو ملائم للعمل ووضع إستراتيجيات لمدى أطول لكن ما يعيق ذلك هو عدم تعاون الجماعات المحلية مع مديريات التوزيع للكهرباء والغاز وعدم إطلاعها على مشاريعها المستقبلية (البلدية، الولاية) وبالتالي تعيق عمل قسم التخطيط الإستراتيجي بمديرية التوزيع في وضع دراسات جدوى تمكنها مستقبلا من كسب الوقت في استلام المشاريع وبالتالي توزيعها في ظل مناقصة على الشركات المناولة.

ومن بين التهديدات والتي تخلق أزمات وهي الأشغال العمومية (مؤسسة كوسيدار للصرف الصحي، مؤسسة أشغال ترامواي ورقلة)، وما ينجم عنها من قطع لأنابيب الغاز و إنقطاع للكابلات الكهربائية فمن بين إستراتيجياتها هو اجتماع مجلس الإدارة كل يوم وعلى مدار السنة يناقش فيه جدول الأعمال اليومي وتقارير مهمة لحسن تسيير جودة الخدمة للزبون.

الذاتية

إن حاجة المؤسسات والمنظمات إلى التكيف مع مقتضيات البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير وعدم الثبات أصبح في الوقت الراهن يدفع إلى ضرورة الأخذ بإستراتيجية إدارة الأزمات كإستراتيجية أساسية للتعامل في الحالات الاستثنائية وعلى هذا الأساس لابد من إعطاء حيز كبير لتنفيذ هذه الإستراتيجية و توفير قسم واضح وصريح لها على مستوى الهيكل التنظيمي.

ينعكس تنفيذ مختلف استراتيجيات إدارة الأزمة على جودة خدمات أي مؤسسة ويظهر هذا الانعكاس من خلال عملية اتخاذ القرار حيث أن كان هنالك إستراتيجية لإدارة الأزمة جاهزة و موضوعة مسبقا فإنها ستضمن استمرارية الخدمات المقدمة أما إن كان هنالك خلل على مستوى هذه الإستراتيجية أو لم تكن موجودة مسبقا فان متخذ القرار سيكون تحت تأثير ضغط توفير الخدمات .

نظرا لخصوصية المهام المنوطة بمؤسسة سونلغاز فرع ورقلة والتي تقتضي ضمان استمرارية توزيع الكهرباء و الغاز فان الأزمة باختلاف أنواعها تؤثر على المؤسسة من خلال تذبذب التوزيع الذي يعتبر الهدف الرئيسي لمؤسسة سونلغاز وهو ما يقتضي منها مواجهة هذه الأزمات عن طريق العمل بمخطط الطوارئ الوقائي.

الأزمات المتكررة والمحتمل وقوعها بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فرع ورقلة متعلقة أساسا بالظروف المناخية التي تشكل أكبر تهديد.

الاتصال الفعال يساهم في توفير المعلومات الدقيقة وذات المصدقية ,وفي الوقت المناسب ولكافة الأطراف في المؤسسة (الأقسام والموظفين وجميع مراكز المسؤولية في المؤسسة) والتي تشكل قاعدة لاتخاذ القرارات الرشيدة وهذا ما إلتمسناه في مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة .

لقد تعرفنا على أن لكل أزمة مقدمات تدل عليها وهذه المقدمات والدلائل , التي تكون مؤشرا لوقوعها وهذا ما يساعد في إنجاح عملية إدارتها والوصول بالمؤسسة إلى بر الأمان.

لقد تم الغوص في مفاهيم إدارة الأزمة حيث خلصنا على أنها نظام وضرورة تواجدها على مستوى كل مؤسسة, يستدعي ذلك وجود مهارات وكفاءات من شأنها التعامل مع الأزمات بشكل طبيعي أو التقليل من أضرارها , وتقديرهم للأزمات مستندين في ذلك على التنبؤ الفعال وتمكنهم من تحديد البديل الأمثل في ظل الأزمة ,والعمل على استخلاص النتائج لمنع حدوثها .

من بين النتائج التي توصلنا إليها خلال دراستنا مايلي :

- _ وجوب إدراك الأسلوب العلمي ومعرفة تقنيات حديثة للتعامل مع الأزمات والتي تتغير مع تغير الظروف ووعي القائمين على إدارة الأزمة .
- _ تبين من خلال الدراسة الميدانية أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع ورقلة تمتلك إدارة أزمة وذلك بفرض القانون , وذلك لما له أهمية بالغة على استمرارية المؤسسة وحمايتها .
- _ تصاغ الإستراتيجية على مستوى المركزي فتكون من وضع المديرية العامة بالبلدية أما تنفيذ إدارة الأزمة ووضع خطط المؤسسة الوقائية ومن يسهر على تحقيقها وتفعيلها فهي من حق المديرية الفرعية بورقلة .
- _على الرغم من توفر مؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز فرع ورقلة على وحدة معالجة المعلومات وهي مخصصة لاستقبال شكاوي وحالات الاستعجال فإن المديرية العامة تريد أن تفعل الرقم المجاني للتكفل بمهمة استقبال الحالات الطارئة ويكون مقرها بالبلدية وتقوم هاته الأخيرة بالاتصال بالوحدات المناوبة وشركات المناولة تكليفها بتصلح الأعطاب .
- _تبين جليا عدم تعاون الجماعات المحلية مع مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة وذلك بعدم إطلاعها الأخيرة على إستراتيجيات الجماعات المحلية من مشاريع سكنية و بنى تحتية مما يعرقل إمكانية التخطيط والدراسة في وقت أوسع .
- فالمؤسسة الاقتصادية يستوجب لضمان قيامها التخطيط المسبق الذي إن لم يكن فتتكبد خسائر سببها ضيق وقت الدراسة ووضع خطط عشوائية وارتجالية وهذا هو الخطأ الذي تقع فيه جل المؤسسات وما يترتب عليه من أزمات .
- _امتلاك المؤسسة مخططات مخصصة لكل مصلحة يمكنها من استباق الأزمات وسهولة التعامل معها خاصة وأنها تجدد دراستها نهاية شهر سبتمبر من كل سنة فاته من ضمن إستراتيجيات مؤسسة سونلغاز ورقلة في إدارة الأزمات المحتمل وقوعها وحرصها على تدريب الموارد البشرية من ضمن خططها الفعالة في تفادي أزمات أكثر.

قائمة المراجع

أولا / القوانين:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون 02-01 مؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق 5 فبراير سنة 2002، يتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، الجريدة الرسمية، رقم: 08 الصادرة يوم: 06 فيفري 2002.
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم تنفيذي رقم 08 - 114، المؤرخ في 3 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 9 أبريل سنة 2008 ، الجريدة الرسمية ، يحدد كفاءات منح امتيازات توزيع الكهرباء والغاز وسحبها ودفتر الشروط المتعلقة بحقوق صاحب الامتياز وواجباته.
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم تنفيذي رقم 85 - 231، المؤرخ في 9 ذي الحجة عام 1405 الموافق 25 غشت سنة 1985 ، الجريدة الرسمية ، يحدد شروط تنظيم التدخلات والإسعافات وتنفيذها عند وقوع الكوارث.

ثانيا / الكتب:

1. إبراهيم نعيم الظاهر، إدارة الأزمات عالم الكتب الحديث . ط1 ،الأردن، 2009.
2. حسين موسى العساف، الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال بين الواقع والحلول. مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2010.
3. زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، ط1، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.
4. سالم عبد الله علوان الحسي، إدارة الأزمات الأمنية مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية. ط1، 2010.
5. سهيل إدريس، المنهل قاموس فرنسي-عربي، دار الأدب للنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة 32، 2003.
6. ستيف ألبريخت، إدارة الأزمات، فن الدفاع عن النفس للشركات. القاهرة، الشركة العربية للإصدار العلمي، 2008.
7. السيد عليون، إدارة الأزمات والكوارث أساليب علمية ووقائية. القاهرة، مركز القرار الاستشارات ، 1997.
8. صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2007.

9. الصريفي محمد، إدارة الأزمات. الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2007.
10. العلاق بشير، العلاقات العامة في الأزمات. الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- علي هلهول الرويلي، إدارة الأزمات إستراتيجية المواجهة. السعودية، كلية العلوم الإستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
11. قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات. مصر، دار الجامعة الجديدة، 2008.
12. تامر كامل الخزنجي، النظم السياسية الحديثة والسياسة العامة. ط1، عمان، دار مجد، 2004.
13. ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. مصر، الدار الجامعية، 2006.
14. محمود جاد الله، إدارة الأزمات. ط1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
15. محي الدين يحيى، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات. الأردن، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، د ن.
16. نعيم الشعلان، فهد أحمد، إدارة الأزمات الأسس المراحل_ الآليات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
17. يوسف أبو خارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل. ط1، الإسكندرية، إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
18. محمد عبد الوهاب حسن عثماوي، دور الصحف في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على جريدة الثأر، منشأة المعارف بالإسكندرية، 2008.

ثانيا / الرسائل والأطروحات:

1. خالد سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي أنموذجا، أطروحة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة أحمد بن بلة ، وهران ، 2017/2016.
2. إيثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات تأطير مفاهيمي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، قسم الإدارة الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد

قائمة المراجع

3. بن جراد زهرة، إستراتيجية إدارة الأزمات الاقتصادية في المؤسسات العمومية: دراسة حالة بريد الجزائر، سعيدة، رسالة ماجستير، 2017_2018.
4. بن مير عبد الباقي، تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية (دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية قسم الإنتاج حاسي مسعود)، رسالة ماجستير، جامعة حمه لخضر، بسكرة، 2014/11/22.
5. محمد زرقون و عبد الحكيم شاهد ، فاعلية نظم المعلومات في إدارة الأزمات _دراسة نظرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/01/17.
6. رهام راسم عودة، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة (دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008.
7. سعيد عابد، دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2009.
8. فهد علي الناجي، أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، جوان 2012.
9. خالد تاعيش، دور القيادة في إدارة الأزمات بين الطرح النظري والممارسة العلمية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2010.

ثانيا / المقالات:

1. عبد الرحيم محمد، كيفية القرار في الوقت المناسب، تم تصفحه يوم : 10\03\2019. على الموقع الإلكتروني: A M_ DR.WWW .
2. علي حسن السعدني، كيفية إدارة الأزمات السياسية والإستراتيجية، الحوار المتمدن ، العدد 19:51_22\8\2013_4192.

رابعا / المجالات:

1. ندى علي، أساليب الأزمات ونماذجها، ثقافة وإعلام، كتب، العدد 7419، 1. <https://m.annabaa.org/arabic/books/15344,23/05/2019>.

1. نعمة عباس خيضر وآخرون، الالتزام الوظيفي وفعالية المنظمة، مجلة اتحاد الجامعة العربية، عمان الأردن، العدد 31، 2010.

قائمة المراجع

2. عبد القادر خريش، التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1 و 2، سورية 2011.

خامسا / المواقع الإلكترونية:

2. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، كيفية اتخاذ القرار في الوقت المناسب، تم الإطلاع عليه في الموقع: dr-ama.com/?p=1066.

سادسا / الملتقيات :

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

ثامنا / الكتب الأجنبية:

01-Gestion de crise guide pratique. fédération des entreprises de Belgique (FEB), 2015, Disponible sur le site: https://www.bep-entreprises.be/wp-content/uploads/2016/09/Gestion-de-crise_FR.pdf (تاريخ التحميل 10 ماي 2019).

الفهرس العام

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	الملخص
2	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية الأزمة وإدارة الأزمة
17_11	المطلب الأول: المفاهيم والمتطلبات الإدارية .
17	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الأزمات .
23_18	المطلب الثالث : صنع القرار وقرار الأزمة .
24	المبحث الثاني: النماذج والنظريات.
28_24	المطلب الأول: نظرية المسننات- التروس.
33_28	المطلب الثاني: نماذج إدارة الأزمات
34	المبحث الثالث: إستراتيجيات التعامل مع الأزمات.
36_34	المطلب الأول: الأساليب الحديثة لمواجهة الأزمات
38_37	المطلب الثاني: دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات
39	الخلاصة والاستنتاجات
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (فرع ورقلة)	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز فرع ورقلة
45_43	المطلب الأول: تقديم عام لمجمع "سونلغاز"
47_45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز
48	المبحث الثاني: إستراتيجية إدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء
48	المطلب الأول : دور المورد البشري ونظم المعلومات في إدارة الأزمة
54_51	المطلب الثاني: إستراتيجية مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة لأدارة الأزمات

فهرس المحتويات

59_54	المطلب الثالث: مراحل اتخاذ قرار الأزمة.
60	خلاصة الفصل
63_62	الخاتمة
67-64	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
47	الهيكل التنظيمي لمؤسسة	(01-02)