



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة الجزائرية لتأمين وإعادة التأمين la caar بالوادي والشركة المديرية العلمية اتصالات
الجزائر بالوادي .

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

فوزي محيريق

المشرف المساعد الدكتور:

خضير ليلي

إعداد الطلبة:

أمانى بله باسي

إسلام بوشول

فداء شتحوونه

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د د
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أ.د. فوزي محيريق
مشرفا مساعدا	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د د
ممتحنا	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د د

السنة الجامعية: 2023/2022.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمِنْ بَرِّهِمْ أَنْ يُقْرِضُوا
مَنْ يَحْتَاجُ إِلَيْهِمْ فَرْدًا

شُكْرُ تَقَاتِي

(وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ)

إبراهيم 7

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات بنعمته الصالحات ، وأصلي وأسلم على خير الأنام ونبينا محمد وعلى اله و أزواجه وأصحابه و أحبابه أفضل الصلاة و السلام.

نبدأ شكرنا لله عز وجل الذي من علينا بنعمه التي لا تعد ولا تحصى و نشكره على فضله أن يسر لنا إتمام هذه الدراسة ، نرجو منه عز وجل أن يجعلها من العلم النافع

كما يسرني أن أتقدم بالشكر و الامتنان إلى كل من ساعدني على انجاز هذا العمل و أخص بالذكر د. محيريق فوزي، الذي شرفنا قبوله الإشراف على هذا البحث ، ولم يبخل علينا برأيه فكان نعم المشرف

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المساعدة ليلي خضير على ما قدمته لنا من مساعدات و التي كانت عوناً لنا في هذه المسيرة البحثية ...

ثم نتوجه بالشكر الخاص لمدير المؤسسة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين "مسعي طيب أحمد" ، وأيضا إلى "سالمي إدريس " رئيس قسم المورد البشري لشركة الاتصالات الجزائرية على ما قدماه من دعم وتوجيه طيلة مسيرتنا العملية ...

للاساتذه أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه الرسالة و إثرائها و تقييمها من أمد لنا يد العون وساهم في تذليل الصعوبات طيلة انجاز هذا العمل

كما لا يفوتنا ان نتقدم بالشكر و الامتنان لكل من تعلمنا على أيديهم طوال مسيرتنا العلمية ...

شكرا لكم وجزاكم الله عنا خيرا

إهداء

إله رمز الحب والعطاء والوفاء إله من ربتي بلطف وحلمتي معنى الحياة إله من

سهرت من أجل نجاحي لأمي...

إله رمز الرجولة والضحية إله صاحب القلب الكبير والروح الطيبة وبه

أزودوا افتخار أبي...

إله إخواني وأخواني وإله جميع أصدقائي...

أُماني

إهداء

إله منيع العطاء الذي لا ينضب... إله من زرع في نفسي الطموح وحب العلم... أربي
المحنون

إله منيع الحنا... إله من ينسني الدماة نطقها وترقق العيون لوجدها... أربي الغالية

إله من... كتاب سندا إله ومعينا على تحمل المصاعب زوجي العزيز

إله أحميني وعزوني... إلهوني وأخواني

إله كل الأهل والأقارب والأصدقاء

فداء

إِهْدَاء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي النبي لم يدخل علي يوم ما بنىء

وإلى أمي النبي زوجتي بالحفا والمحبة

أقول لها.... أنتم وهبتموني الحياء والأمل والثناء علي تغف اللطائف والمعرفة

إلى زوجي النبي أكن له كل الاحترام والتقدير

إلى جدي الحبيبة أطل الله في حمرها

إلى من وسعهم قلبي ولم ينكرهم قلبي

إسلام

الملخص

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ودور إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، تتضمن الدراسة عرضاً نظرياً متعلقاً بالأزمات وتصنيفاتها وكيفية مواجهتها من خلال تطبيق مفهوم إدارة الأزمة ، حيث أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي وشركة التأمين la carr ، وذلك باستخدام المقابلة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بإدارة الأزمات وبعد تحليل المعلومات والبيانات توصلت الدراسة إل العديد من النتائج من أهمها :

- . أن تكون المؤسسة مهيأة بالتعامل والاستجابة للأزمة بتداعياتها المختلفة.
- . وضع خطط تسمح للمؤسسة التنبؤ والتحكم والاستجابة لمواجهة الأزمات الممكنة .
- . ضرورة القيام بدور تكوينية لمسؤول إدارة الأزمة لتدريب عمالها للاستعداد لمواجهة أزمة ما.
- . العمل بفريق مختص يعمل على البحث على مجالات وطرق التعامل الأزمة ووضع خطة عمل سريعة محكمة ومدروسة بدقة من أجل إدارتها.
- . إن إدارة الأزمة يجب أن تكون فرصة لاكتساب الخبرة والتعلم للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الأزمة ، إدارة الأزمات، المؤسسة الاقتصادية ، شركة التأمين، شركة الاتصالات الجزائرية.

Abstract:

This research aims to establish the reality and relevance of crisis management inside economic institutions. It entails offering a theoretical explanation on crises, as well as their classification and the tactics used to tackle them via the execution of the crisis management concept. To carry out this research, a field investigation was carried out at the Algerian telecoms institution in El Oued State, as well as at the insurance business La Carr, using the interview procedure to acquire essential information and data on crisis management. Following the analysis of the gathered information and data, the research came to various findings, the most noteworthy of which are:

- The institution should be ready to deal with and respond to the crisis's varied ramifications.
- Create strategies that will help the company to forecast, control, and respond to any emergencies.
- The requirement for crisis management authorities to play a formative role in training their employees to prepare for an emergency.
- Work with a trained team to examine the regions and techniques of dealing with the problem and to produce a speedy, well-thought-out action plan for handling it.
- Crisis management should be used to develop experience and knowledge for the organization.

Keywords: Crisis, crisis management, economic institution, insurance company, Algeria Telecom Company.

الفهارس

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر وتقدير

الملخص

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

مقدمة..... أ

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الأزمة وإدارة الأزمات

تمهيد..... 8

المبحث الأول: 9

مدخل لإدارة الأزمات..... 9

أولاً: مفهوم الأزمة..... 9

ثانياً: مفهوم إدارة الأزمات..... 21

المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول إدارة الأزمات في الاقتصادية..... 44

أولاً- الدراسات السابقة:..... 44

ثانياً: العلاقة بين إشكالية البحث والدراسات السابقة: 48

خلاصة الفصل الأول: 49

الفصل الثاني : دراسة حالة ب للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR

بالوادي و المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي..... 50

تمهيد..... 51

52	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسستين.....
52	المطلب الأول: تقديم عام لشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (LA CAAR).....
60	المطلب الثاني : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائرية
60	أولا: نظرة عامة المديرية العامة للاتصالات الجزائرية :.....
61	الفرع الأول : أهداف مجمع اتصالات الجزائر.....
62	الفرع الثاني: نشاطات مجمع اتصالات الجزائر
62	الفرع الثالث : فروع مجمع اتصالات الجزائر
63	الفرع الرابع : الإطار القانوني
65	ثانيا: نظرة على المديرية العملية بالوادي
66	الفرع الأول : تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي :
66	الفرع الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي
77	ثالثا: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي.....
78	رابعا : أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.....
80	المبحث الثاني :عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.....
80	أولا : أدوات جمع البيانات.....
80	ثانيا :عرض و تحليل نتائج المقابلة
92	خلاصة الفصل الثاني:.....
94	خاتمة.....
97	قائمة المراجع :

فهرس الأشكال

الرقم	الصفحة	الصفحة
01	مصطفى يوسف الكافي، إدارة الأزمات السياحية، دار ألفا لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،	13
02	مراحل إدارة الأزمات	24
03	PDCA نموذج الجودة شو هارت	43
04	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين LA CAAR	56
05	الهيكل التنظيمي لمديرية الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR	57
06	الهيكل التنظيمي لوكالة الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR بالوادي	59
07	التنظيم الهيكلي الجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر كالتالي :	64
08	التنظيم الهيكلي الجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر كالتالي :	67
09	الهيكل التنظيمي لأقسام ومصالح المديرية العملية لولاية الوادي.	68
10	الهيكل التنظيمي لأقسام ومصالح المديرية الفرعية لولاية الوادي .	71
11	المخطط الهيكلي لنيابة المديرية للمهام والدعم	73

مقدمة

مقدمة

تمهيد

تعد الأزمات من الأحداث المهمة و المؤثرة في المنظمات إذ أصبحت جزءا مرتبطا ببيئة اليوم ،فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه يمكن الجزم بأنها لن تتعرض إلى أزمة ما، ولكل أزمة مقدمات تدل عليها وخصائص تميزها تتطلب أسلوب معين لإدارتها والتصدي لها ، فهي تبدأ بأزمة صغيرة ونتيجة لانعدام القدرة على مواجهتها و إدارتها بالطريقة الصحيحة تتفاقم وتصبح إعصارا مدمرا للمؤسسات والعاملين فيها، لذلك فإن المسؤولون عن إدارة الأزمات تشكل لهم مصدر قلقا لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية، هذا من ناحية وضعف الإدارات المسؤولة في تبنيتها نموذج إداري ملائم يمكن المنظمة من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية من ناحية أخرى.

لذلك فيجب أن يتمتعوا بالصفات القيادية المتميزة من حيث الكفاءة والخبرة والقدرة والثقة بالنفس وقوة الشخصية، حيث أن كل هذه الشخصيات التي يتميز بها القائد تجعل من السيطرة على هذا الوضع أمر ليس بالتعقيد الكبير، فالعجز عن التخلص منها يضع ادارة المنظمة بين خيارين، أولهما إدارتها بفاعلية وكفاية وثانيهما الاستسلام لها وتلقي آثارها التي قد تكون تدميرية للمنظمة ككل لأن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضا ، وحصاد ذلك النجاح الكامن هو جوهر إدارة الأزمة، وعدم التعامل مع إدارة الأزمات هو نزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيء إلى وضع أسوأ.

إن الكشف المبكر عن الأزمة وتحديد حجمها ونوعها، واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل معها أصبح ضرورة حتمية من أجل إيجاد أسلوب لإدارتها أو ما يطلق عليه "إدارة الأزمات" ذات الآلية المميزة في مواجهة الأزمات، وإيجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها، واستخدام هذه الأساليب والتقنيات الإدارية يكون بشكل مختلف تبعا لنوع الأزمة وبما يتماشى ونوع القيادة الإدارية التي تتعامل مع هذه الأزمات .

وقد ارتأينا تسليط الضوء على واقع إدارة الأزمات في المؤسسة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين " LA CAAR" بالوادي. ومؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، والتيهي ككل المؤسسات الاقتصادية الأخرى قد تتعرض من حين إلى آخر إلى أزمات ، ما يجعلها تسعى جاهدة إلى تحطيمها، من خلال الكشف المبكر عنها

والتنبؤ بمسار واتجاهات اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لمنع إصابات الهيكل والوظائف الإدارية بأزمة عنيفة تضر بمصالح المؤسسة وزبائنها وشركائها.

وانطلاقاً مما سبق ونظر لأهمية الموضوع، وجهنا اهتمامنا لهذا البحث حول إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية؛ ومن ثم كانت إشكالية مذكرتنا كالآتي:

1. المشكلة الرئيسية:

من أجل محاولة التوسع في الموضوع وتحليل جوانبه تم طرح الإشكالية التالية:

كيف يتم ادارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية؟

2. الأسئلة الفرعية:

من التساؤل الرئيسي السابق يمكننا أن نُثير مجموعة من الأسئلة الجزئية تسهياً للإجابة عن المشكلة الرئيسية:

- ① ما المقصود بالأزمة و إدارة الأزمات ؟
- ② ماهي مراحل إدارة الأزمة ؟
- ③ ماهي استراتيجيات التعامل مع الأزمات ؟
- ④ ما هي أهم الإجراءات والاستراتيجيات التي اتبعتها المؤسسة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين " LA CAAR" بالوادي. ومؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

3. فرضيات الدراسة:

وكإجابة مؤقتة على التساؤلات السابقة نعتمد الفرضيات الآتية:

- ① كل مؤسسة تهتم بالتخطيط للآزمات الغير متوقعة .
- ② . كل مؤسسة لديها برامج تدريبية من اجل إدارة الآزمات .
- ③ يوجد فريق في كل مؤسسة اقتصادية مختص في إدارة الآزمات.
- ④ تعتمد مؤسسة القيام بإجراءات لحل الأزمة .

4. مبررات اختيار الموضوع:

- محاولة معرفة مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية لنظام إدارة الآزمات .

• الرغبة و الميول الشخصي في تناول هذا الموضوع باعتباره موضوع متجدد لم يحتاج للدراسة والمتابعة بشكل دوري.

- الأهمية البالغة لموضوع الدراسة الذي يتطلب دراسة جادة.
- اكتشاف الدور الذي تلعبه المؤسسة الاقتصادية في إدارة الأزمات .

5. أهداف الدراسة وأهميتها:

1.5. أهداف الدراسة: نسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ♦ إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على كيفية ادارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية.
- ♦ محاولة الإلمام بأهم المفاهيم النظرية الخاصة بالأزمة وإدارة الأزمات.
- ♦ التعرف على مراحل إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية.
- ♦ التعرف على استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية.

2.5. أهمية الدراسة: يكتسي موضوع ادارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية أهمية بالغة نظرا

للاعتبارات الآتية:

- ♦ يساهم هذا الموضوع في إلقاء الضوء على واحد من المواضيع الإدارية الحديثة والهامة التي تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية.

- ♦ السعي إلى الوصول لنتائج في مذكرتنا تحصر الإجراءات العملية المتبعة في إدارة الأزمات؛ لعلها تساعد باقي المؤسسات المشابهة في التعرف على أنواع الأزمات التي تواجهها وكيفية التعامل معها بفاعلية، و الحد من آثارها السلبية و محاولة الاستفادة منها في تحقيق المزيد من استقرار المؤسسة ونموها.

6. الإطار الزمني والمكاني:

إن الدراسة الميدانية أو ما يسمى بدراسة الحالة، تفرضُ علينا تحديد الإطار الزمني التي ستُدرس من خلاله متغيرات البحث، والإحصائيات والمعطيات اللازمة؛ مع تحديد المناطق التي ستشملها الدراسة ومن ثمَّ فإنه:

- ♦ زمنيًا: تشمل الدراسة الميدانية الفترة الممتدة من العام: 2022 إلى غاية شهر ماي 2023

مع أنه يمكن تتبع أحداث ذات صلة حتى قبل هذا التاريخ.

♦ مكانيا: فقد وقع اختيارنا على المؤسسة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين و مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي .

7. المنهج والأدوات المستخدمة:

تحددت المناهج البحثية التي سنعتمدها في بحثنا بناء على طبيعة وطريقة معالجة الإشكالية الرئيسية؛ وقد اعتمدنا على منهجية IMRAD للإجابة عن إشكالية الدراسة الرئيسية والإشكاليات الفرعية ومن ثم فرضيات الدراسة. وتبعا لذلك اعتمدنا مجموعة من عدة مناهج بحثية، أهمها:

1 المنهج الوصفي:

يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة، حيث حاولنا وصف الأجزاء النظرية المتعلقة بموضوعات الأزمة وإدارة الأزمات، كما سهل لنا هذا المنهج ضبط متغيرات الدراسة استعانة بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة في الموضوع.

2 المنهج التحليلي:

استعانة بأسلوب دراسة الحالة؛ استخدمنا المنهج التحليلي بهدف قياس إدارة الأزمات في المؤسسة ؛ واستعملنا في ذات المنهج أداة المقابلة بشقين: الشق الأول إعداد أسئلة عملية كتابيا ذات صلة مباشرة بالشق النظري وكيفية التطبيق العملي لإدارة الأزمات؛ وبعد إجابة المسؤولين كتابيا؛ عقدنا مقابلات ميدانيا مع مسؤولي المؤسسات قيد الدراسة بغرض تتبع كل تفاصيل إدارة الأزمات والإجراءات المتبعة من طرفهم ميدانيا؛ ثم تحليل المعطيات وضبط النتائج.

8. صعوبات الدراسة:

إن عملية الإنشاء - لا سيما البحثية منها- تكتنفها مصاعب عدة بدءا بطبيعة الموضوع وتشعباته وصولا لتشابك الأهداف المراد تحقيقها من وراء ذلك. وما أضاف علينا ضغطاً في إنجاز بحثنا هو غير قليل من العوامل التي تعتبر تحدياً أو تهديدا يواجه المُنحِز، كضيق الوقت، وقلة المراجع والمعلومات باللغة العربية، وعدم كفاية الموارد والإمكانات، وغيرها.

9. محتوى البحث:

قسمنا المذكرة إلى فصلين، وُسم الأول بالأدبيات النظرية حول الأزمة وإدارة الأزمات ، ويندرج تحته مبحثين، المبحث الأول حول مدخل لإدارة الأزمات، أما المبحث الثاني فعنوانه بالدراسات السابقة حول: إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية .

وخصصنا الفصل الثاني لدراسة الحالة الذي عالجنا فيه الدراسة الميدانية في مؤسسة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LACAAR و مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وقد بينا في المبحث الأول تقديم عام للمؤسستين، والمبحث الثاني عرض النتائج ومناقشتها.

أما خاتمة بحثنا فقد ضمنها ما توصلت إليه الدراسة من نتائج مدعمين إياها باقتراحات نظرية وأخرى عملية علّها تكون إضافة علمية وعملية في هذا المجال.

وما التوفيق والسداد إلا من عند الله وحده.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية
حول الأزمة وإدارة الأزمات

تمهيد

من معاني الأزمات بالمؤسسة كونها انخيار للهياكل التنظيمية داخل المؤسسة وتحديد للقيم الجوهرية التي تركز عليها، كونها موقفا غير اعتيادي وغير متوقعا شديد الخطورة ذو أحداث متلاحقة يهدد قدرة الأفراد و المؤسسة على البقاء ومن المعروف أن تتعرض أي مؤسسة إلى أزمات مختلفة، فهي تشكل مصدر قلق لقادة المؤسسة والمسؤولين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها .

نحاول من خلال هذا الفصل دراسة الأدبيات المتعلقة بالأزمة وإدارة الأزمات وهذا من خلال مبحثين:

✓ المبحث الأول: مدخل لإدارة الأزمات

✓ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول:

مدخل لإدارة الأزمات

يهدف هذا المبحث أولاً إلى تقديم تعريف للأزمة وخصائصها، وأسباب نشوئها وكذلك مراحلها وأهم أنواعها، ثانياً تعريف لإدارة الأزمات وأهم خصائصها وكذلك أهم استراتيجيات مواجهة الأزمة وأهم متطلباتها ومناهج تشخيص الأزمة ومعوقاتها وأهم نماذجها .

أولاً: مفهوم الأزمة

1. تعريف الأزمة

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة تبعاً لاختلاف المجالات والمستويات التي يتناولها الكتاب والباحثون في دراستهم للأزمات، في مايلي تعريف للأزمة :

1.1. الأزمة لغة : تعني الشدة والقحط، والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزماً¹. ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لتقرر² (To decide).

أما اللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة، إذ ينطقونه (Ji-wet) وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على الخطر و الأخر تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة و ما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف و إيجاد الحلول السديدة³.

2.1. الأزمة اصطلاحاً : الأزمة هي لحظة حرجة و حاسمة تهدد مصير المنظمة التي تتعرض لها، وتضع

صعوبات كبيرة أمام صناع القرار في المنظمة في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد، وعدم توافر الكم والنوع الكافي من البيانات و المعلومات و المعرفة اللازمة و المطلوبة لمسايرة الواقع الحالي في ظل وقوع الأزمة،

¹ صلاح عبد الحميد، الإعلام و إدارة الأزمات، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2013، ص 12.

² نداء محمد باقر الياسري، إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 26.

³ ربحي عبد القادر الجديلي، إدارة الأزمات، الموقع الإلكتروني <https://hrdiscussion.com/hr95229.html>، ص 2.

كما تعرف على أنها حالة من عدم الاستقرار تتضمن إشارات و تنبؤات بحدوث تغييرات حاسمة و قريبة قد تكون نتائجها ايجابية في بعض الأحيان و مرغوب فيها بصورة كبيرة¹.

و تعرف على أنها : حالة خلل و تمزق تؤدي إلى تناقض و تغير مفاجئ إلى مستوى يصعب التوافق معه، وهذا الخلل يؤدي إلى إحداث تغيير مادي على كل المؤسسة و يهدد القيم الأساسية والافتراضات الرئيسية التي تقوم على أساسها المؤسسة ونظامها².

أ- الأزمة : هي حدث لديه القدرة على تغيير المنظمة بشكل جوهري، فهي تعتبر تهديد ملموس للرفاهية و الاعتمادية و السمعة.³

مما سبق نستخلص تعريف التالي: إن الأزمة موقف مفاجئ وغير مخطط له وغير متوقع يؤثر على الفرد أو المؤسسة ماديا وبشريا ومعنويا .

يختلط مفهوم الأزمة بغيره من المفاهيم المرتبطة به، ومرد ذلك يعود إلى تداخل بعض المفاهيم (الكارثة، الصراع، المشكلة، والحادث ..) مع مفهوم الأزمة نظرا للتقارب الشديد، بحيث تشترك جميعا في صفة أساسية وهي الحاجة الأولى المواجهة و الإدارة، وقد ميز المفكرون بين هذه المفاهيم :

ب- مفهوم الكارثة :

الكارثة من كثر ... بمعنى الغم، تقول : فلان اشتد عليه و بلغ منه المشقة و الكارثة هو الأمر المسبب للغم الشدي، وعرفت على أنها: احد أكثر مفاهيم التصاقا بالأزمات وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن الحالة مدمرة حدثت فعلا و نجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معا. والأزمة اعم واشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، والمحلية والخارجية، إما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات⁴.

¹ يوسف احمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، إثراء للنشر و التوزيع، ط1، فلسطين، 2009، ص 22.

² غول فرحات، إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم و طرق المعالجة، مجلة المناجر، العدد 1، ص 60 .

KattenMuchinZavisRosenman, May 1999, p01,³ Maryann A. Aaryjas, EFFECTIVE CRISIS MANAGEMENT

⁴ نداء محمد باقر الياسري، مرجع سابق، ص 24.

ت- مفهوم الصراع والنزاع :

وهو يعبر عن تصادم إرادات و قوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً أو الانتهاء بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم . وعرفت بأنه: تضارب المصالح و المبادئ و الأفكار، كما وقسمه إلى ثلاثة أقسام :

- الصراع الخفيف الحدة .

- الصراع المتوسط الحدة .

- الصراع شديد الحدة .¹

ث- مفهوم المشكلة :المشكلة هي مصطلح علمي و لفظ يعبر عن حالة وقعت غير مرغوب بوقوعها وهي تتصعد وتزداد و تتفاقم وتكبر مع مرور الوقت وإن لم نستطيع حلها تتفجر وتصبح أزمة لا نهاية لها ومضيق لا حد لها . فكل أزمة مشكلة وليست كل مشكلة أزمة، فالمشكلات يمكن حلها في وقت أسرع من حل الأزمات.²

ج- مفهوم الحادث: يعبر الحادث عن شأ مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضي أثره فور إتمامه، ولا يكون له صفة الإمداد بعد حدوثه المفاجئ العنيف، بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته ولا تستمر، خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث ولكنها لا تمثلها فعلاً وإنما تكون فقط إحدى نتائجه .³

2. خصائص الأزمة:

للأزمة مجموعة خصائص يجب توفرها في الموقف الأزموي أو الحالة التي يواجهها متخذ القرار في الكيان الإداري حتى نستطيع أن نطلق عليها أزمة، وقد تم استنتاج هذه الخصائص من خلال المفاهيم المتعددة للأزمة، ومن هذه الخصائص مايلي :

¹ نفس المرجع السابق، ص25 .

² محمد سرور بن حكمت الحريري، إدارة الأزمات و استراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية و المالية و الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص106 .

³ وسام صبحي مصباح أسليم، سمات إدارة الأزمات في المؤسسة الحكومية الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، جامعة فلسطين، غزة، 2007، ص14.

1.2. المفاجأة: الأزمة تؤدي إلى إحداث مفاجأة كبيرة وعنيفة عند وقوعها، وتجذب انتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة .

2.2. نقص المعلومات : وجود نقص واضح في البيانات و المعلومات الأزمة إثناء وقوع الأزمة، بما ينعكس في صورة من عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار، بما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة لصناعة القرارات الفعالة .

3.2. تصاعد الأحداث و فقدان السيطرة : تتوالى الأحداث لتضيق الخناق وتقع خارج نطاق القدرة و التوقعات، بحيث تتواجد حالة من الشعور بالحيرة و الضعف و عدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمة و التعامل معها¹.

4.2. حالة الذعر : وهذا ناجم عن عدم القدرة على التقدير ما يحمله المستقبل للمنظمة، إذ أن هناك احتمالات و توقعات سلبية كثيرة قد تعصف بها مستقبلاً .

5.2. محدودية المدة الزمنية : فالأزمة لا تمتد لمدة زمنية طويلة، و إذا امتدت فإنها لا تصبح أزمة، أما المدة الزمنية للأزمة فإنها من الأمور المختلف عليها بين الباحثين، وهناك من يرى منهم أن المدة الزمنية للأزمة لا تتجاوز ثماني ساعات، وهناك من يرى منهم أن المدة الزمنية للأزمة هي ثلاثة أيام، وهناك من يرى أن هذه المدة قد تصل إلى أسبوع أو أسابيع، ويعتمد طول هذه المدة -وفق لأراء الباحثين، على حجم المنظمة و طبيعة أعمالها .

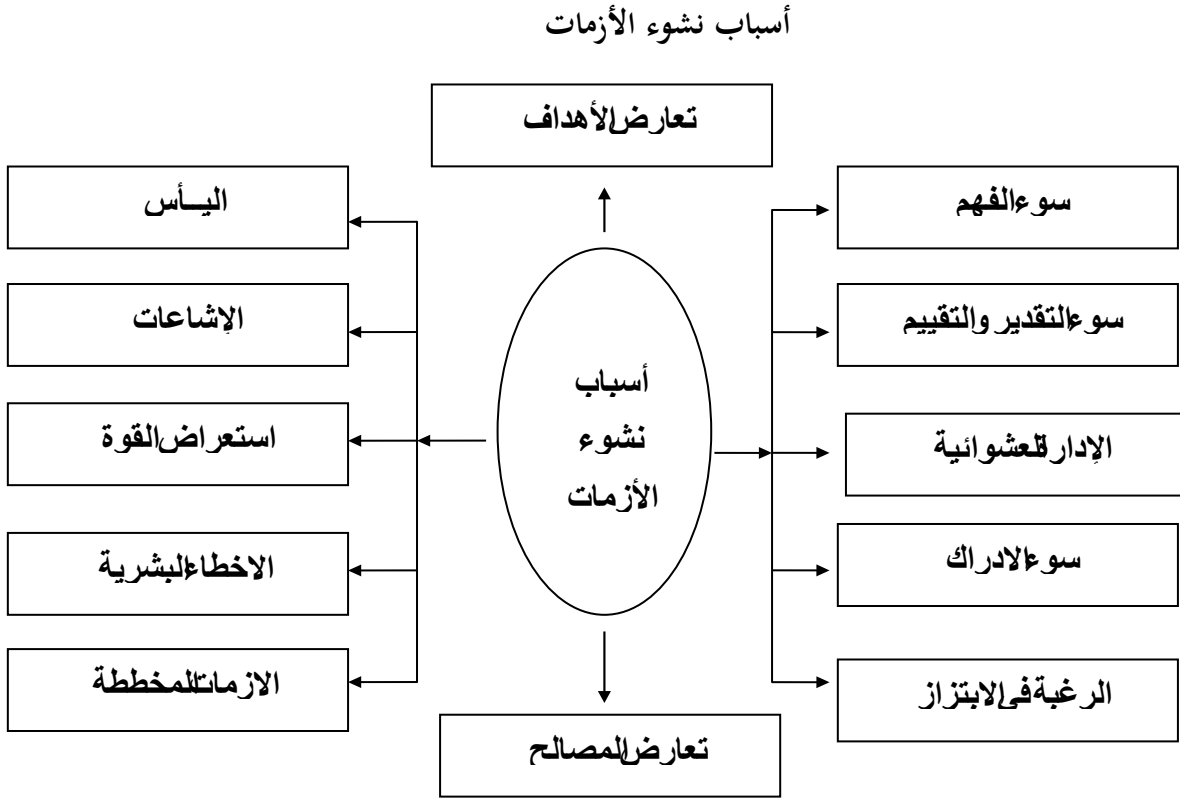
6.2. غياب الحل الجذري السريع : الأزمات لا تنتظر المدير حتى يتوصل إلى حل متأن بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة أو المنظمة و أصولها في غمضة عين و هنا لابد من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة لاختبارها².

3. أسباب نشوء الأزمة:

تعددت الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الأزمة ويمكن عرضها في يلي :

¹ محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 20 .
² غول فرحات، إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم و طرق المعالجة، مرجع سابق، ص 5.

الشكل 01:



المصدر: مصطفى يوسف الكافي، إدارة الأزمات السياحية، دار ألفا لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2017، ص30.

1.3. سوء الفهم :

وهو يشير إلى الخطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة ويرجع ذلك للأسباب التالية :

- ✓ قلة المعلومات و إشارات الإنذار عن الأزمة .
- ✓ المعلومات سريعة ومتلاحقة ومتغيرة لا يمكن الإلمام بها .
- ✓ عدم القدرة على جمع المعلومات .
- ✓ تداخل وتشويش في المعلومات وتضاربها .
- ✓ عدم قدرة على رابط المعلومات بأزمة .
- ✓ الخداع البصري في استقبال المعلومات .
- ✓ ضعف الحواس كالسمع والإبصار عد استقبال المعلومات .

✓ سواء الحالة الصحية لمستقبل المعلومات .

2.3. سوء التقدير والتقييم :

وهي تعني أن المعلومات تعطي لها قيمة وتقدير ومعنى مخالف للحقيقة، ومن أسباب سوء التقدير مايلي :

✓ المغالاة في قيمة الخاصة بالأزمة .

✓ الثقة الزائدة في النفس .

✓ الشك في قيم المعلومات .

✓ التأثر بشعارات وهمية (مثل نحن الأفضل في السوق، ونحن الأقوى) .

✓ الاستخفاف بالأطراف الأخرى في الأزمة .

✓ الاستهانة بالأزمة و المعلومات المرتبطة .

✓ عدم التحليل للمعلومات الواردة عن الأزمة .¹

3.3. سوء الإدراك :

وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة العسكرية حيث يكون احد أفراد المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر .

4.3. الإدراك العشوائية :

هذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط سبب وباعث للأزمات، بل هو أيضا وبدرجة أشد خطورة كمدير للكيان الإداري ومحطم لإمكانات قدرته، ومن أمثلة سوء التخطيط وعدم الاحترام الهياكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجه للأوامر والبيانات والمعلومات .²

¹ أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الطبعة الثانية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010م، ص ص 23، 24.

² حامد الحداروي، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، العدد الخامس، جامعة الكوفة، العراق، ص 206.

5.3. الرغبة في الابتزاز:

تعد الرغبة في الابتزاز أحد الممارسات التي تقوم بها جماعات الضغط وأصحاب المصالح وأعضاء التنظيمات غير الرسمية، تنتشر في الشركات والمنظمات الإدارية لتكون السلطة الخفية المسيطرة على الكيان الإداري لتمارس عمليات الابتزاز لتحقيق المصلحة الضيقة.

6.3. اليأس:

إن اليأس من أخطر مسببات الأزمات التي تدفع الشخص اليأس إلى القيام بتصرفات غير عقلانية، ويعد اليأس في حد ذاته أزمة نفسية وسلوكية تشكل خطرا حادا على القيادة، إذ تحبطهم وتفقدهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم وتسلمهم إلى حالة روتينية.¹

7.3. الإشاعات :

وتعتبر أهم المصادر الأزمات، واغلب الأزمات ما يكون مصادرها إشاعة أطلقت بشكل معين، ويتم توظيفها بشكل معين، يتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا، ملموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات و المعلومات الكاذبة والمضللة، وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محيطة، ثم إعدادها بشكل معين، ومن خلال استغلال حدث معين تتحقق الأزمة.

8.3. استعراض القوة :

وتتم عندما يحدث مغالاة واستعراض للقوة من غير أساس، في محاولة لإثارة الأحداث، دونما حساب للنتائج والعواقب، فتكون نتيجتها مدمرة عليها.²

¹ خالد تلعيش، محاضرات في مقياس إدارة الأزمات في إدارة الأزمات الإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجبلاني بو نعامة، الجزائر، ص 11.

² محمود أحمد أبو سمرة وآخرون، إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 14 العدد 1، بغزة، 2012، ص ص 42، 43.

9.3. الأخطاء البشرية :

تشكل الأخطاء البشرية واحدة من أكبر مسببات الأزمات داخل المؤسسات الصناعية أو ذات الطابع الفني حيث تسبب الأخطاء التي يرتكبها العمال أو الفنيين أثناء تركيب أو تشغيل أو الصيانة مشاكل وأزمات قد تصل أحيانا إلى كوارث، وذلك بسبب إهمال الكثير من المؤسسات في تدريب العاملين معها على القيام بهذه الأعمال¹.

10.3. الأزمات المخططة :

هو افتعال المشاكل والأزمات للتمويه على أزمات أكبر، وهو محاولة لصرف النظر عن أزمة حقيقية بافتعال أزمة جانبية أو وهمية، ويرجع السبب في افتعال الأزمات إلى مايلي :

- محاولة التمويه والتغطية على الأزمات الحقيقية .
- محاولة كسب أرضية بصورة غير أخلاقية على حساب الغير .
- انعدام الوازع الديني والأخلاقي².

11.3. تعارض الأهداف :

عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصا إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر.

12.3. تعارض المصالح :

يعد تعارض المصالح أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة³.

¹ فيصل سعد متعب المطيري، تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، مذكرة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010/2011م، 36.

² سامي عبد الله سالم أبو عزيز، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2010م، ص 22.

³ مصطفى يوسف الكافي، إدارة الأزمات السياحية، دار ألفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2017، ص ص 34، 35.

4. أنواع الأزمات :

إن معرفة نوع و طبيعة الأزمة يساهم في تحديد أساليب و طرق التعامل معها، ولذلك جرت عدة محاولات لوضع أصناف للأزمات تبعا لاختلاف الأسس و المعايير التي يعتمدها الباحثون، وفيما يلي أهم تصنيفات الأزمات:

1.4. الأزمات وفق لشدها :يمكن تقسيمها حسب شدتها إلى :

أ- **الأزمات الخفيفة:** هي تلك الأزمات التي يكون تأثيرها على البيئة الداخلية و البيئة الخارجية تأثير محدود و خفيفا، ويكون من السهل إدارته و التعاطي معه و علاجه بصورة سريعة وفورية بعد التعرف على الأسباب الحقيقية للأزمة، ويجرى التعامل و التعاطي مع هذا النوع من الأزمات بصورة إيجابية وتجدد الإشارة إلى إن هذا النوع من الأزمات قد يبدو للوهلة الأولى بأنه ذو تأثير كبير وعنيف، غير أن هذا الانطباع يختفي عاجلا بعد ادراك طبيعة الأزمة. مثل : (الإشاعات الداخلية المحدودة، عمل تخريبي في أحد أجزاء الشركة، إضراب احد عمال الأقسام، وفاة مدير إدارة أو استقالته).¹

ب- **الأزمات العنيفة :** هي أزمات بالغة الشدة و العنف تهمز الكيان الإداري و تعصف بالمنظمة، ولا يمكن أن تنجح المنظمة في إدارة هذا النوع من الأزمات إلا من خلال إفقادها لقوة الدفع الخاصة بها، والعمل على تفتيتها إلى أجزاء، ومن أمثلة هذه الأزمات الحادة نجد: (حريق لكل مخازن الخدمة و السلع الجاهزة، إضراب شامل لكل العاملين بالمنظمة، مظاهرات في كافة مدن الدولة، اعتصام الطيارين في شركة الطيران).²

2.4. الأزمات وفقا لمعدل تكرارها: يجري تصنيف الأزمات حسب معدل تكرارها إلى :

أ- **الأزمات الدورية و المتكررة :** هي يمكن التنبؤ بها بسبب اتسامها بالتكرار، ولكن لا يمكن توقع حجمها و شدتها، حيث تحدث غالبا نتيجة لأسباب خارجية معظمها اقتصادية مرتبطة بالقدرة الشرائية، و يتم حدوث هذه الأسباب بسبب وجود ظواهر المواسم الزراعية، و المواسم الطبيعية كالصيف و الشتاء، والمواسم الاقتصادية كالرواج و الكساد، ويكون التعامل مع الأزمات الدورية مع أسبابها بصورة أساسية لسهولة توقعها، مثل : (أزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد، أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات الخ).³

¹ احمد ماهر، إدارة الأزمات، مرجع سابق، 2011، ص 48.

² احمد ماهر، مرجع سابق، ص 49.

³ خليل الرفاعي، بسملة عولمي، الوجيز في إدارة الأزمات، مركز البحث تطوير الموارد البشرية، ط1، عمان، 2016، ص 25.

ب- **الأزمات غير دورية** : هي أزمات تنشأ و تحدث بصورة عشوائية، لا يرتبط حدوثها بأسباب دورية متكررة، ومن الصعب توقعها، فهي تحدث فجأة و دون مقدمات، مثل الأزمات الناتجة عن سوء الأحوال الجوية أو تغيير الظروف المناخية، ويجري التعامل مع الأزمات غير الدورية من خلال النتائج التي نجمت عنها و ترتبت على وقوعها و هذا لصعوبة توقع حدوثها¹.

4.3. الأزمات وفق لنوع مضمونها : وهي تنقسم لأزمات مادية و أزمات معنوية .

ت- **أزمات مادية**: وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها ماديا وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة .ومن أمثلتها: (انخفاض حاد في المبيعات، أزمة الغذاء، أزمة الديون، أزمة الاقتراض من البنك، عدم توفر السيولة.. الخ)².

ث- **أزمات معنوية** : وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها، ومن أمثلتها: (أزمة الثقة 'تدهور الولاء، عدم رضا العاملين واستيائهم يأس البعض، تدهور الانتماء.. الخ)³.

4.5. الأزمات وفق لحدوث الأزمة : يمكن لنا تفريق بين نوعين من الأزمات هما :

أ- **أزمات مستوى الكلى** : هي أزمات شاملة عامة سواء في أسبابها أو نتائجها التي أفرزتها أو في متطلبات العلاج الخاص بها، تحدث على مستوى الدولة وليس على مستوى المنظمة أو مجموعة من المنظمات، من أهم المجالات التي تتصل بها هذه الأخيرة : بنية الدولة، أدائها الاقتصادي، نظامها السياسي، وضعها الأمني داخليا و خارجيا و استقرارها السياسي والاجتماعي، بحيث تحتاج هذه الأزمات إلى جهود ضخمة لمعالجتها⁴.

ب- **أزمات المستوى الجزئي** : هي أزمات تحدث على مستوى المنظمة أو المنظمات و تكون تأثيرها الجوهرية على البيئة الداخلية للمنظمة /المنظمات، أما تأثيراتها الخارجية على المجتمع و الدولة فإنها تكون تأثيرات محدودة، وأحيانا لا يكون لها تأثيرات تذكر.

¹ نفس المرجع سابق، ص26.

² إيداد نصر، سيكولوجية إدارة الأزمات، دار الخليج للنشر و التوزيع، 2019، ص27.

³ إيداد نصر، مرجع سابق، ص 27.

⁴ الهام بوعمر، المعالجة الإعلامية للأزمة المالية العالمية من خلال الصحافة الجزائرية المكتوبة، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر 2013، 2014/03، ص48.

إن وهذا النوع من الأزمات يبرز في كل جوانب المنظمة و في كل مستوياتها الإدارية و في جميع وحداتها الإدارية (الإنتاجية والتسويقية والمالية والبشرية وغيرها....). فإذا لم تعالج في حينها تحولت إلى أزمة كلية على مستوى الدولة، مثل إفلاس بنك معين من البنوك له علاقات متشابكة مع بنوك كثيرة ومشاريع متعددة وبالتالي إذا ما انهار هذا البنك يؤدي إلى وقوع عدد من البنوك، فإذا ما انهارت هذه الأخيرة انهار النظام المصرفي والتمويلي على مستوى الدولة¹.

5. مراحل نشوء الأزمة :

هناك خمس مراحل أساسية تمر بها الأزمة في دورة حياتها هي :

1.5. مرحلة الظهور :

وفي مرحلة تبدأ لأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه.

والأزمة غالبا لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو "تنفيس الأزمة" وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف.

وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي :

- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.

- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة.

- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى.

¹ الهام بو عمرة، مرجع سابق، ص49

2.5. مرحلة النمو والانتعاش:

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى-الميلاد- في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش من خلال نوعين من المحفزات هما:

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها و بها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والانتعاش.
- وفي تلك المرحلة يتعاضد الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظرا لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوما بعد يوم، فضلا عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواء لان خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم.
- وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقار الأزمة روافدها المحفزة لها على النحو التالي:
- تقييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواء باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة .
- تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة .¹

3.5. مرحلة النضج :

وتعتبر من أخطر المراحل إذ تتطور بشكل سريع وخطير نتيجة التخطيط السيئ وقصور أو إخفاق صانع القرار بسبب الجهل، الاستبداد برأيه أو اللامبالاة، فتتصاعد الأحداث وتتدخل القوى المؤثرة فيها والساعية لاغتنام الفرص فيصعب السيطرة عليها مما يؤدي إلى صراع حتمي .²

¹ مصطفى يوسف الكافي، إدارة الأزمات السياحية، دار ألفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2017، ص 26، 27، 28.

² خالد سعيد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة وهران، 2016/2017، ص 58 .

4.5. مرحلة الانحسار و التقلص :

تبدأ الأزمة بالانحسار و التقلص وبعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من القوة الدفع لها ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي، وهناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة، وعليه ينبغي أن يكون لدى القادة بعد النظر في مرحلة الانحسار الأزمة وضرورة متابعتهم للموقف من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور و النمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي ¹.

5.5. مرحلة الاختفاء:

عندما تفقد الأزمة بصورة كاملة كل العناصر و القوى المحركة لها وينتهي الاهتمام بها تكون قد دخلت في مرحلة تسمى بالاختفاء (مرحلة الاختفاء)، وهنا يتطلب على إدارة المنظمة إعادة البناء من أجل علاج الآثار والنتائج الناجمة عنها، وكذا استرجاع كفاءة المنظمة و إكسابها خبرات عالية في إدارة أسباب هذا النوع من الأزمات ².

ثانيا: مفهوم إدارة الأزمات

1. تعريف إدارة الأزمات

تعد إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة في الإدارة وهي وسيلة عملية مقبولة للسيطرة على الإحداث وعدم السماح لها بالخروج عن المألوف ولقد تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الأزمات وذلك من خلال تناولها من عدة زوايا وسوف نتعرف على بعض هذه التعريف التي تناولها الباحثين حيث ³:

- عرفت بأنها: نظام لمعالجة الأزمات، وهو نظام لا يوفر حل فوري بل هو ارتباط طويل الأجل يبدأ بتجنب الأزمة وذلك باستثمار مؤثرات حدوثها و إجهاضها في منبتها و الإعداد و التخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها و إجراء التحضيرات الضرورية للأزمات المنتبأ بحدوثها ووقف تصاعدها و تفاقم حدوثها و بالتالي التمكن من استعادة النشاط بالسرعة الممكنة، لإعادة الأمور إلى طبيعتها .

- كما عرفت على أنها: بأنها التعامل مع الأزمات بالمنهج العلمي الصحيح باعتبارها عملية متكاملة تبدأ من التنبؤ ثم المعالجة أثناء الأزمة ثم مرحلة ما بعد الأزمة .

¹ قهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد الاقتصادية، العدد 5، جامعة بومرداس، 2015م، ص 305.

² فوضيلي أشواق، فارس نور الهدى، إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية الجزائرية، شهادة مكملة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البوق، السنة الجامعية 2020/2019، ص 45.

³ عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار و مكتبة الحامد النشر و للتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 89.

ويمكن النظر إلى إدارة الأزمات بأنها¹ :

- مجموعة الاستعدادات و الجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة .
- هي : عملية الإعداد و التقدير المنظم و المنتظم للمشكلات الداخلية و الخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة، و ربحيتها أو بقائها في السوق .
- إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، مثل عمليات الإخلاء أثناء الحرائق، وإغلاق المحلات، أو سحب المنتجات من السوق .

كما تعرف على أنها : هي العملية الإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق استشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات و تعبئة الموارد و الإمكانيات المتاحة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة و الفاعلية وبما يحقق اقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة و للبيئة و للعاملين مع العودة إلى الوضع الطبيعي بأسرع وقت و اقل تكلفة . ودراسة أسباب الأزمة لمنع حدوثها وتحسين طرق التعامل معها مستقبلا².

إذن إدارة الأزمات هي عملية رشيدة على العلم والمعرفة و تعمل على وقاية المؤسسة و الارتقاء بأدائها، وذلك من خلال التقليل من الآثار الضارة لحدث الأزمة الخطير باستخدام موارد محدودة و في ظل قيود زمنية بالغة الصعوبة، إلا إن جوهرها الحقيقي يتجاوز مجرد إطفاء الحرائق، إن جوهر إدارة الأزمات هو زراعة النجاحات المحتملة التي تتواجد بين العثرات من خلال التخطيط الدقيق و التنفيذ الحاسم³.

ومما سبق نستخلص التعريف التالي : إدارة الأزمات هي القدرة على إدارة الشركة عند وقوع الأزمة ووقف حدوثها أو التخفيف من آثارها.

2. خصائص إدارة الأزمات

هناك مجموعة من الخصائص تتصف بها الأزمة، وأهم هذه الخصائص مايلي:

1. إن علم إدارة الأزمات يتصف بصعوبة التطبيق العلمي و زيادة درجة الخطر في تطبيق العلمي وزيادة درجة الخطر في تطبيق الحلول خصوصا في ظروف بيئة عدم التأكد من النتائج مع الخوف من المستقبل المجهول إذ أن

¹ محمود جاد الله، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 27 .

² مصطفى محمد الجربوعة، إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 87.

³ MaryannA.Aaryjas, EFFECTIVE CRISIS MANAGEMENT, op.cit, p.01

تجربة الحلول أثناء نزول الأزمات المالية يجعل الأفكار أكثر تقييدا وضيقا عنها من لو كانت في ظروف مادية سليمة و مستقرة .

2. إن التعامل مع الأزمات المالية و المشكلات الإدارية يحتاج إلى خبير ماهر مختص في علم إدارة الأزمات ليسهل على المؤسسات المالية و التجارية حل المشاكل الإدارية و المالية .

3. إن الأزمات تحتاج إلى إدارة خاصة مكتملة للتعامل مع الأزمات بشكل كامل ووفق دراسة نظرية علمية يقوم بها أعضاء فريق مكتب إدارة الأزمات و من ثم يقوم أعضاء مكتب إدارة الأزمات بتطبيق الحل الصحيح بكل ثقة ووفق خطة مرسومة .

4. إن من خصائص العملية الهامة للأزمات أنها تقع فجأة دون سابق إنذار و تصل سلبياها إلى كل شخص داخل المؤسسة أو الشركة و خارجها كذلك .

5. تداخل المعلومات و تشابك الأفكار و تعقد الظروف و تشتت الجهود الذهنية و الفكرية عند مدراء الإدارات العليا و الإدارة العامة و الإدارة الوسطى و التنفيذية .

6. عدم وضوح الرؤية الفكرية لدى مستويات الإدارات المختلفة و إصابتهم بشلل التفكير و توقف الإبداع و عدم معرفة كيفية التعامل مع الأحداث و الأمور .

7. تزايد الضغوط الخارجية من الزبائن و العملاء و الزائرين على المؤسسة و لكن المؤسسة بسبب انخيارها و ضعفها و خسارتها أصبحت عاجزة عن الصدق في تحقيق رغبات العملاء و غير قادرة على تنفيذ التعهدات و الاتفاقيات المبرمة مع الشركات الأخرى أو الأشخاص الآخرين.¹

8. الأزمة قد تكون حدثا مفاجئا، وقد يكون حدثا متوقعا .

9. تختلف الأزمات فيما بينها، ومن ثم تتطلب استجابات متباينة .

10. غالبا ما تحدث الأزمة نتيجة لتراكم عدد من المشكلات غير المدركة.

11. تحمل الأزمة في طياتها درجات المخاطرة وعدم التأكد، ويعمل المديرون في بمعالجتها في ظل نقص المعلومات، وعدم وضوحها، وتحت ضغط نفسي كبير .

12. تسبب الأزمات حالة عالية من التوتر لدى المسؤولين، ويتصاعد ذلك التوتر، ويكون محل جذب لقوى وعناصر داخل المؤسسة.

¹ محمد سرور بن حكمت الحريري، مرجع سابق، ص 42/41/40 .

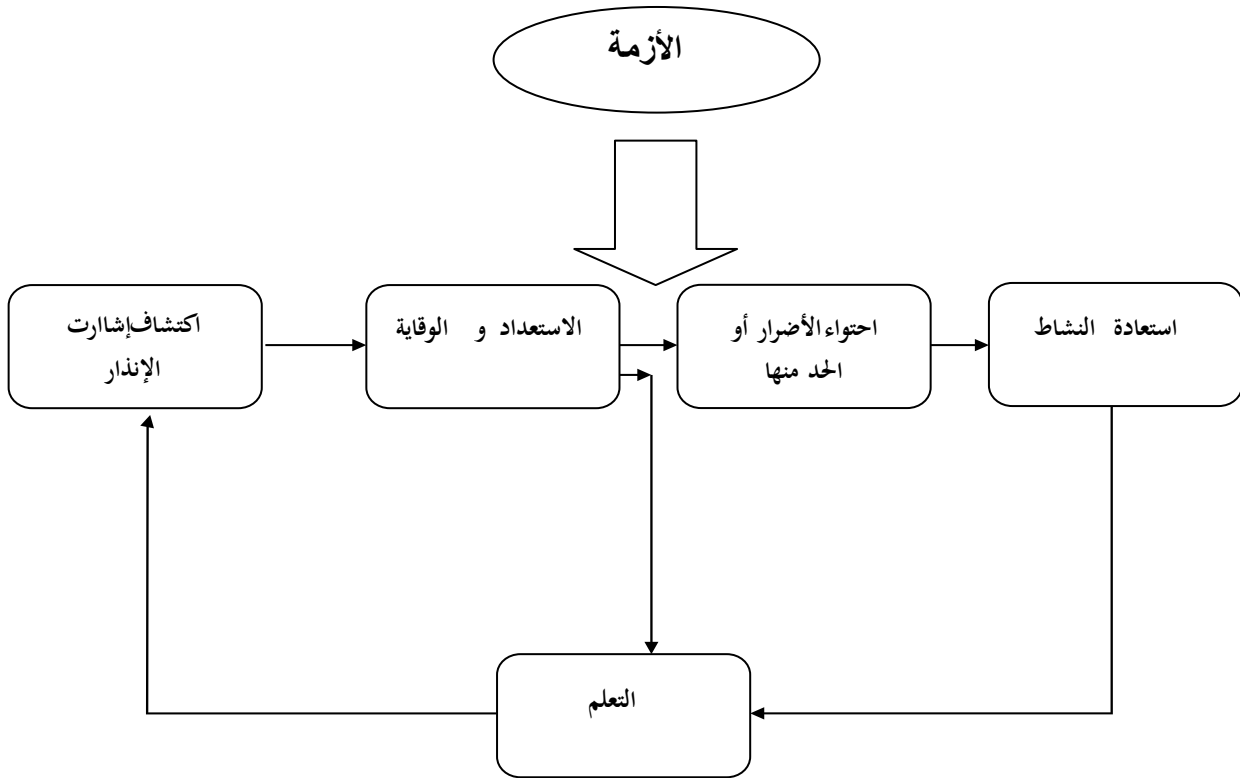
13. تتطلب الأزمات اتخاذ قرارات مصيرية لمواجهة ما يترتب عليها من نتائج مقصودة و غير مقصودة تمس حاضر الأطراف ذات العلاقة ومستقبلها .

14. تتعرض مصالح المنظمة في ظل الأزمة إلى تهديد، وضغوط كبيرة من جانب أطراف متعددة وهذه التهديدات والضغوط تلحق الأذى و الضرر بأهداف المنظمة¹.

3. مراحل إدارة الأزمات :

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولا عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها .وذلك كما يلي:

الشكل 02 : مراحل إدارة الأزمات



المصدر : من إعداد الطالبات بناء على المراجع السابقة

¹ مصطفى محمد الجريوة، مرجع سابق، ص15 .

1.3. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر :

عادة ما يسبق الأزمة قبل وقوعها بفترة معتبرة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأغراض التي تنبأ باح

تمال وقوعها، وما يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن الغضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لات حمل هذا المعنى إطلاقاً أو ربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجد عيوب في مواد تحت التصنيع.¹

2.3. مرحلة الاستعداد والوقاية:

وتتضمن هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة المواجهة، وتحديد الأساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة، كما يتم تدريب الأفراد والجماعات على كيفية مواجهة الأزمة وذلك مع ملاحظة أن أي خطة أفضل من الارتجال والعشوائية. وفي هذه المرحلة يكون التخطيط الاستراتيجي مهم جداً في محاولة تفادي وقوع الأزمة كما يساعد على التنبؤ بأنواع الأزمات المختلفة التي قد تتعرض لها المنظمة.²

3.3. احتواء الأضرار والحد منها :

أي تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة وإن الهدف منها هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناجمة عن الأزمة ويتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها، وتعتبر مهمة وأساسية من مهام إدارة الأزمات التي دف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأدنى حد ممكن، إن كفاءة هذه المرحلة وفعاليتها تعتمد إلى حد كبير على المرحلة التي يتم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة.

ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المنظمة كما يجب أن يتفرغ المديرون للتعامل مع الأزمة، وترك الأمور العادية واتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن إنابتهم، كما يعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج

¹ حسين عبد القادر، واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، جامعة الاستقلال، فلسطين، جوان 2016، ص 218.

² غسان قاسم داود اللامي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015م، ص 50.

شركات أنابيب البترول، وما يترتب عنها من تشرد العديد من الأسر والإتلاف للأراضي الزراعية والمحاصيل وكذلك تعرض القرى للحرائق و تهديد للأرواح والممتلكات والنبات والحيوان، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأزمة والأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات.

4.3. مرحلة استعادة النشاط :

تتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قدرة الإدارة على القيام باستعادة وممارسة أعمالها ونشاطها الاعتيادي، كما كان عليه الوضع قبل حدوث الأزمة .

كما تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل وإذا لم تعتمد هذه البرامج مسبقا فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقا العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجه من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون انجاز هذه المرحلة بكفاءة.¹

5.3. مرحلة التعلم :

وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزة في المستقبل، وتتضمن تلك المرحلة دروس هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة والمؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك والتعلم المستمر وإعادة التقويم وتحسين ما تم إنجازه في الماضي رغم أنو مؤلم من حيث ذكريات الماضي التي خلفتها الأزمة²

4. متطلبات إدارة الأزمات

أن التعامل مع الأزمات يستدعي توفير مناخ ملائم يتيح مجالا واسعاً للتحرك بدون قيود أو معوقات و في مايلي أهم متطلبات إدارة الأزمات :

¹ بن زرقة ليلي، محاضرات في إدارة الأزمات والصراع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، الجزائر، 2020/2019، ص ص 71، 72 .
² إبراهيم نور الهناء، إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، عدد 1، جامعة العربي بن مهيدي، مارس 2019، ص 579.

1.4. سجل الأزمات :

لابد من وجود سجل للأزمات توثق به المؤسسات كل المواقف التي تعتبرها أزمات و التي من شأنها تحديد كيانها، ويكون بمثابة ذكراه لها.¹

2.4. فريق إدارة الأزمات :

هو مجموعة من الأفراد المنتقين بعناية وفق لخبرات سابقة أو دراسات متعمقة في هذا المجال مع تطبيقات فعلية و تعلم مستمر و مؤكد من أزمات حدثت لمنشآت مماثلة، لكي تحقق للمؤسسة أكبر قدر من حاليا ومستقبليا وذلك بقدرتها على التأمل و التفكير المستهدف لمواطن الضعف و الخطر التي يمكن أن تتسبب في أزمات وضع الخطط لتوقّي حدوثها و التعامل معها فور استشعارها وبعد التغلب على الأزمة إن وقعت لا ينتهي دور فريق إدارة الأزمة بل هو المكلف بتحليل الأسباب و النتائج و الخسائر و تطوير دروس التعلم من الأزمة لتجنب وقوعها مرة أخرى.²

3.4. التخطيط الجيد :

حيث تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود التفكير المرؤوسين إزاء أداء أعمالهم، وتجاه التعامل مع الأزمات، فاستحدث التخطيط كإدارة منهجية لإدارة الأزمات يبعد عن الارتجالية و العشوائية في اتخاذ القرارات .

4.4. التواجد المستمر:

لا يمكن التعامل مع الأزمة ومعالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى تنسيق وتبادل الآراء و الاطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة و الآنية و المراقبة الفعالة لكل ما يجري من تطورات و من استشراف مستقبل الأزمة و كذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ.³

¹ محمد براق، مريزوق عدنان، دور المعلومات في إدارة الأزمات إشارة إلى حالة المؤسسات الصحية، مجلة رماح للاقتصاد و العلوم الإدارية، العدد 09، الأردن، جوان 2012، ص 27.

² محمد براق، مريزوق عدنان، دور المعلومات في إدارة الأزمات إشارة إلى حالة المؤسسات الصحية، مرجع سابق 28.

³ حسين عبد القادر، واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 214.

5.4. تفويض السلطة :

إن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية إثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث التي اتخاذ قرارات حاسمة و مناسبة و بشكل سريع دون انتظار الشخص المسئول و الذي يقع هذا القرار تحت مسئوليته وهذا يحول دون توقف الأعمال و إضاعة الوقت و حدوث الارتباك. يجب أن تتوفر مجموعة من المتطلبات تفيد التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة و منها تحديد الهدف من التخطيط بكل دقة و تحويله إلى مهام لتحقيق الهدف، وتوفير قاعدة بيانات دقيق وتوافر مصادر الحصول على معلومات المستمرة و الدقيقة لتحديث قاعدة البيانات، توافر القيادة المؤهلة للتخطيط، توافر المستشارين الفنيين و المتخصصين، توافر الإمكانيات المادية.¹

6.4. مركز الأزمات :

يجب أن يكون لكل شركة مركز أزمات محدد في مقرها، أي ترتيب مكان اجتماع مركزي يستطيع جميع أعضاء الفريق الوصول إليه، و ينبغي أن يكون لديه مركز الأزمة إمكانية الوصول إلى جميع معدات الدعم الضرورية أثناء الأزمة، كما يجب توفير خطوط هاتفية متعددة أو أجهزة فاكس ووحدات هواتف محمولة و موظفي دعم المكتب للفريق، وأيضا توفير أجهزة التلفزيون و أجهزة الكمبيوتر المتصلة بالانترنت اعتمادا على طبيعة الأزمة.²

5. استراتيجيات إدارة الأزمات

تختلف المؤسسات فيما بينها من حيث الأساليب والإجراءات التي تتبعها في إدارة الأزمات والأحداث الطارئة التي تواجهها، حيث وجود نمطين من المؤسسات أحدهما يعتمد على استراتيجيات التقليدية، والآخر يعتمد على استراتيجيات حديثة، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

1.5. الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات:

تختلف المؤسسات فيما بينهما من حيث الأساليب والإجراءات التي تتبعها في إدارة الأزمات حيث تعتمد على الاستراتيجيات التقليدية و رد الفعل في التعامل مع الأزمات دون التخطيط و الإعداد لها، وهذا ما سنوضحه في ما يلي:

¹ نفس المرجع ، ص 215.

² MaryannA.Aaryjas, EFFECTIVE CRISIS MANAGEMENT، op.cit، p.05.

1.1.5. إنكار الأزمة:

هذا الأسلوب يقوم على الإنكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها، حيث يعلق المسؤول أو متخذ القرار ان الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل، ويطلق على هذه الطريقة "التعتيم الإعلامي للأزمة" وتستخدم في ظل الإدارة الديكتاتورية شديدة التسليط و التي ترفض والتي ترفض أي اعتراف بوجود خلل ما في الكيان الإداري الذي تشرف عليه.¹

ولتحقيق النجاح المؤقت لهذا الأسلوب فان إدارة المنظمة تستخدم أدوات متعددة أهمها:²

- التعتيم الإعلامي ومحاولة العزل الكامل لكادر المنظمة عن مجريات الأزمة.
- استخدام الديكتاتورية القهرية و السعي إلى السيطرة الكاملة على مجريات الأمور.
- الاستمرار في عدم الاعتراف بالأزمة وعدم السماح بتسريب أية أخبار عن المنظمة.
- تقديم الادعاءات بان الأوضاع في المنظمة في أحسن حالاتها.
- مهاجمة الأطراف التي تشير إلى وجود الأزمة واتهامهم بالتخريب وعدم الولاء التنظيمي.
- استخدام الدعاية في الترويج لمواقف للأزمة .

2.1.5. إخماد الأزمة :

وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني، والصريح مع كافة العناصر التي تضم الأزمة، وتصفيته، وعادة لا يلجأ لهذه الطريقة إلا عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد التهديد الخطير.³

¹ بغدادي فيصل، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، مرجع سابق، ص 67 .

² لؤي سليم عبد الله عباد، أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، مرجع سبق ذكره، ص 27 و28.

³ مبارك علوي محمد لزوم، إدارة الأزمات الأمنية في ظل المتغيرات الدولية،

3.1.5. كبت الأزمة :

وهي إستراتيجية تستخدم لتأجيل ظهور الأزمة، ويتم فيها تحرك عنيف وسريع ضد قوى الأزمة بهدف تدمير العناصر الأساسية المحركة للأزمة، منعا لتصاعد الأزمة وتفاقمها، وهي إستراتيجية تشير إلى أن المنظمة المستخدمة لها مستبدة ومتسلطة مثل الحال في الإستراتيجيتين السابقتين .¹

وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل ما تبذله إدارة المنظمة من جهود وممارسات وتصرفات للقضاء على الأزمة أسبابها ونتائجها لا تضمن لها تحقيق ذلك، بل أن الأزمة قد يتأجل ظهورها، وقد تأخذ أشكالا جديدة تكون أشد خطورة من الواضع الحالي .²

4.1.5. عزل الأزمة :

حيث يتم معرفة قول الأزمة المؤثرة في إحداثها كمن الذي يقوم بتصعيدها ليتم عزلها كبناء لغب معرفة القول الصانعة و المؤيدة للأزمة.

مهما تعددت أشكال و أساليب إدارة الأزمات إلا أنها تستعمل في كيفية التغلب على الأزمة، و هذا باللجوء إلى الأساليب العلمية و الإدارية المختلفة و محاولة تجنب سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها.³ فالأزمة تنشأ بفعل قوى معينة عملت على إحداث الأزمة و على تصعيد الضغط الأزموي حتى يحدث خلل وعدم توازن بالكيان الإداري، و يمكن تصنيف هذه القوى في:

- القوى الصانعة للأزمة.
- القوى المزيدة للأزمة.
- القوى المهتمة بالأزمة.
- القوى المتسببة في الأزمة.
- القوى الداعمة للأزمة.

¹ أحمد ماهر، إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 92 .

² يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات ومدخل متكامل، مرجع سابق، ص 275 .

³³ خبابة جمال، دور استراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير المهام التسويق بالمؤسسات الرياضية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2021/2020، ص 28.

• القوى الداخلية للأزمة.

• القوى الخارجية و الدولية للأزمة.

• القوى المدبرة للأزمة.

• القوى المهمة للأزمة.

• القوى المواجهة للأزمة.¹

5.1.5. تنفيس الأزمة :

و لها تسمية أخرى " تنفيس البركان"، و ينظر للأزمة في هذه المرحلة على أنها بركان يكاد ينفجر، الأمر الذي يفرض تنفيس هذه الأزمة، و إجراء فتحات جانبية لفوهة البركان تكون بمثابة تنفيس لضغوطات داخلية.²

6.1.5. بخس الأزمة :

و تتم من خلال التقليل من شأن هذه الأزمة، و الابتعاد عن إعطائها حجم من الأهمية أكثر من حجمها، من خلال الاعتراف بما كحدث عاشته المؤسسة، إلا أنه غير هام.³

7.1.5. تفريغ الأزمة :

يتم بموجب هذه الإستراتيجية إفقاد تيار الأزمة قوته وحدته، حيث يتم إيجاد مسارات بديلة تتسرب إليها قوة الدفع الأزموي ومن ثم تفقد عناصر الخطر فيها، حيث يصبح تيار الأزمة الرئيسي مجزأ إلى تيارات فرعية جانبية، ويتم ذلك من خلال :

¹فوضيلي أشواق،فارس نور الهدى، إدارة الأزمة في المؤسسة الجامعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020/2019، ص 56.

²سامي عبد الله سالم أبو عزيز: معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار دراسة حالة قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، 2010، ص 41، ص 42.

³فوضيلي أشواق،فارس نور الهدى، إدارة الأزمة في المؤسسة الجامعية الجزائرية،مرجع سبق ذكره، ص 56.

- أ- مرحلة الصدام : هي مرحلة الحادة والعنيفة مع القوى الدفعية لنشوء الأزمة، ومن خلال هذا الصدام العنيف يتحدد مدى تماسك هذه القوى، ويكون هدف المرحلة الصدام هو تفكيك قوى صنع الأزمة واستقطاب وجذب عناصرها والقضاء على بعض زعمائها وخاصة المتطرفين منهم .
- ب- مرحلة وضع البدائل : في هذه المرحلة يقوم المدير الأزمة بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام .
- ت- مرحلة التفاوض مع أصحاب كل الفرع أو البديل : حيث يتم محاولة استقطاب ميول كل فرع من فروع الأزمة امتصاص غضبهم وإقناعهم باستخدام الكثير من الإغراءات التي توحى بزيادة المكاسب، وذلك ليس فقط لإخراجهم من دائرة الصراع الأزموي ولكن أيضا لإقناعهم بتشكيل قوة المقاومة لقوى صنع الأزمة.¹

8.1.5. تكوين لجان لدراسة الأزمة :

تلجأ بعض الإدارات إلى استخدام هذه الإستراتيجية عندما لا تتوفر لديها لدى إدارة المنظمة البيانات و المعلومات والمعرفة الكافية عن القوى الحقيقية التي صنعت الأزمة فيكون الهدف من تشكيل هذه اللجنة هو معرفة المتسببين في وجود الأزمة ومن ثم التعامل معهم وفق الأسلوب المناسب، بالإضافة إلى تميع الموقف وإفقاد الأزمة لقوة الدفع الخاصة بها، وعادة ما يؤدي تشكيل هذه اللجنة إلى ضياع الوقت ومرور الزمن دون التواصل إلى الأسباب الحقيقية للأزمة بسبب تأجيل الاجتماعات مرات عديدة حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها، وقد تحدث نفس الأزمة مرة أخرى فتشكل اللجنة وبالتالي تفقد الأزمة قوتها لدورانها في حلقة مفرغة.²

2.5. الإستراتيجية الحديثة :

في ضوء الإخفاقات التي واجهتها المنظمات بسبب استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، ظهرت الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات كنتيجة لطبيعة التطورات العصرية والبحث العلمي القائم على تصحيح أخطاء الأساليب التقليدية وما خلفته من أضرار .ومن أهم الأساليب الحديثة المعتمدة لإدارة الأزمات ما يأتي :

¹ بغدادي فيصل، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، مرجع سابق، ص 68 و 69.

² يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات ومدخل متكامل، مرجع سابق، ص 279.

1.2.5. المشاركة الديمقراطية :

هذه الإستراتيجية شديدة التأثير عندما تتفوق الأزمة بالعنف البشري، وعادة ما يستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية كالسلوك الاقتصادي، السياسي والاجتماعي الحر، إذ يعلن مدى الأزمة وخطورتها وأسلوب مواجهتها، كما تحدد واجبات أبناء المجتمع ومسؤولياتهم تمهيدا للقضاء على الأزمات.¹

2.2.5. الاحتياطي التعبوي:

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

وهذه الإستراتيجية تعتمد على فلسفة نظرية "حافة الخطر وحد الأمان" والتي تتطلب المعرفة المتعمقة بنقاط الضعف الجوهرية في المنظمة والتهديدات التي تواجه هذه المنظمة، وتحديد النقاط التي يمكن لقوى الأزمة ان تخترق المنظمة من خلالها، ويمكن ان تحقق المنظمة الاحتياطي التعبوي في مجالات متعددة منها:

- أ- إدارة الأفراد ، بحيث هناك تهيئة وتدريب لعناصر إدارية جديدة قادرة تحمل المسؤولية إذا فقدت المنظمة أحدا من أفراد إدارتها الحالية لأي سبب كان .
- ب- في الشؤون المالية، إذ يمكن المنظمة من مواجهة الأزمات ذات الجوهر المالي.
- ج- في بدائل التكنولوجيا، وإذا يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع الأزمات التي تواجه المنظمة لأسباب تكنولوجية، مثل ضرورة الاستغناء عن جزء من العاملين بسبب استخدام تكنولوجيا حديثة جديدة.
- د- في المختصين ، ينبغي توفر احتياطياً تعبويّاً من المختصين في مجال أعمال المنظمة المختصة لمواجهة أي نقص طارئ ، وحتى لا يفقد هذا النقص إلى وقوع أزمة.
- هـ- في المواد الخام ، هذا الاحتياطي التعبوي يواجه الأزمات التي تتعمق بنقص التزود بالمواد الخام، أو الانقطاع الكمي من الإمداد المطلوب من المواد الخام أو المواد الداعمة لعملية الإنتاج مثل الوقود والكهرباء والمياه وغيرها . ويجب التأكيد ان تحديد الاحتياطي التعبوي المطلوب إذ يجري تحديده في ضوء التحليلات والدراسات التي يقوم بأعدادها فريق إدارة الأزمات في المنظمة .

¹ أمال القاسمي، الاتصال ودوره في إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17 العدد 28 جامعة الجزائر، ص 5.

3.2.5. الوفرة الوهمية :

تلجأ إدارة المنظمة إلى استخدام هذه الإستراتيجية في ظل الأزمات السريعة ذات الأحداث المتلاحقة والتي يرافقها حالة خوف كبير وذعر متصاعد ، والتي تكون ذات تأثير كبير على المجتمع المحيط بالأزمة ، وأهم هذه الأزمات هي تلك الأزمات التي تتعمق بالتراجع الحاد في مستويات السيولة المتوفرة في المنظمة .

وخلاصة هذه الإستراتيجية إيهام أصحاب المصالح المختصين بأن المنظمة تمتلك وفرة احتياطية من الموارد المالية ولا داعي لمخوف أو القلق. والجدير بالذكر ان ما تقول المنظمة هي إشاعات بخصوص الوفرة من اجل إنقاذ المنظمة من تصاعد هذه الأزمة ، والسعي بأسلوب موازي لمعالجة هذه الأزمة بالوسائل والأدوات المناسبة التي تكفل إعادة المنظمة إلى حالها الطبيعية. وإذا لم تنجح المنظمة في ذلك فان آثار الأزمة ستكون خطيرة جداً.¹

4.2.5. تصعيد الأزمة :

تقوم على أساس دفع القوة المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم، وتزرع الشقاق بينهم وتستخدم هذه الإستراتيجية عند تكتل قوة غير متجانسة في صناعة الأزمة، لذلك يتم التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتقدن تنازلات تكتيكية تكون مصدرا لصراع مديري الأزمة.²

5.2.5. تفتيت الأزمة :

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

¹ عبد الوهاب عبد الفتاح الالوسي ، متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 26، 2019م، ص 592.

² خالد تلعيشي، محاضرات في إدارة الأزمات الإدارية، مرجع سابق، ص 32.

³ أخيارهم عبد الله أحمد، التخطيط الاستراتيجي الإدارة الأزمات دراسة نموذج تويوتا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص العلوم السياسية والعلاقات الإدارية، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2012 / 2013، ص 43.

6.2.5. تفريغ الأزمة:

يتم بموجب هذه الطريقة إفقاد تيار الأزمة قوته، حيث يتم إيجاد مسارات بديلة تتسرب إليها قوة الدفع الأزموي، ومن ثمة تفقد عناصر الخطر فيها حيث يصبح تيار الأزمة الرئيسي مجزأً إلى تيارات فرعية جانبية.¹

7.2.5. تحويل مسار الأزمة :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصى مسافة ممكنة ثم تغير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة، ويمكن الاستفادة منها في تحقيق بعض النتائج المفيدة التي يمكن أن تعوض بعض الخسائر التي أفرزتها الأزمة، مثل خلق نوع من التحدي والمبادأة والإقدام لدى الأفراد لتعويض الخسائر، وتحقيق نتائج أفضل من النتائج التي كانوا يحققونها قبل بداية الأزمة

إن التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية يتمثل بمبدأ الانحناء للعاصفة أو السير في نفس اتجاه العاصفة، محاولة الإبطاء من سرعتها والاتجاه بالأزمة الناتجة إلى مسارات فرعية بحيث يتم تصدير الأزمة لخارج مجال الأزمة، وإحكام السيطرة على اتجاه الأزمة ومن ثم استثمار نتائجها بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.²

8.2.5. احتواء الأزمة:

تعني هذه الإستراتيجية حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها، وذلك من خلال التركيز على الاستماع إلى مطالب قوى الأزمة والتفاوض معهم من خلال قنوات التفاوض الرسمية تمثلهم كالتنقابات والأحزاب.³

عن استخدام أسلوب الاحتواء يؤدي إلى إفقاد الأزمة لقوتها وشدتها التدميرية، ويمكن أيضاً تحويل قوة دفع الأزمة من الاتجاه السلبي إلى الاتجاه الإيجابي الذي يخدم أهداف المنظمة وأهداف أصحاب المصالح، كما تجري عملية احتواء الأزمة مروراً بمجموعة من المراحل، وهذه المراحل هي:⁴

¹ كراز كريمة وعكاش ليلي، الاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، تخصص علم اجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيل، 2015 / 2016، ص 78.

² خالد تلعيشي، محاضرات في إدارة الأزمات الإدارية، مرجع سابق، ص 32.

³ فهد علي الناجي، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

⁴ يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات ومدخل متكامل، مرجع سابق، ص 282.

- الاستماع لقيادة قوى الأزمة، وتحميها، ومطالبة هذه القيادة بتقديم مطالبها من خلال القنوات الرسمية في المنظمة.
- مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادة هذه القوى) بتوحيد مطالبهم، مع التوضيح لهم بأن الاستجابة لجميع هذه المطالب هو أمر مستحيل، ولا يمكن أيضا الاستجابة لمطالب بعض الأطراف دون الاستجابة لمطالب الأطراف الأخرى، فهذا الأمر يؤدي إلى تفاقم حدة الأزمة، ولذلك فإن الأمر يتطلب تخفيض سقف المطالب وتوحيدها.
- مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادتها) بتشكيل لجنة تمثل هذه القوى من أجل بدء التفاوض و الحوار تحقيقا لمصلحة المنظمة و الأطراف المختلفة الأخرى.
- التفاوض والحوار مع اللجنة المكلفة (من قوى الأزمة) والتوصل إلى حلول وسط مع هذه اللجنة بحيث تحقق هذه الحلول جزءا من مصالح الأطراف المتصارعة، وهذا يؤدي إلى تفويت الفرصة على أي طرف يرغب ويخطط لتدمير المنظمة وإلحاق الأذى والخسائر بها.

9.2.5. تدمير الأزمة:

- تسمى هذه الإستراتيجية أيضا بالتفجير الداخلي للأزمة أو بالصدام المباشر، وتستخدمها المنظمة حينما ترى ان هناك خطر مدمر يهدد بقائها، فتلجأ المنظمة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركها.¹
- ويجري استخدام هذه الإستراتيجية عندما لا تتوفر البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة والكافية والدقيقة عن هذه الأزمة، ويتم استخدام هذه الإستراتيجية بإتباع الخطوات التالية:²
- ضرب القوة المحورية للأزمة من خلالها التركيز على ضرب جوانبها و أطرافها الضعيفة والتي تؤدي إلى إضعاف جوهر هذه الأزمة .
 - العمل على استقطاب وجذب بعض العناصر القوية (من بين قوى الأزمة) واستخدام هذه العناصر في التأثير على الأزمة وإضعافها، وإيجاد حالة الصراع والتناقض بين هذه العناصر مؤيديها من جهة، وبين بقية الأزمة و مؤيدي ومناصري تلك القوى، من جهة أخرى .
 - العمل على عزل وإقصاء قيادة قوى الأزمة من خلال إفقادها لمصداقيتها ونزاهتها وقدرتها على تصعيد الأزمة .

¹ أحمد ماهر، إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات ومدخل متكامل، مرجع سابق، ص 286.

- العمل على زرع وتجنيد عناصر موالية لإدارة المنظمة بين قوى الأزمة، ودعم هذه العناصر حتى تصل إلى قيادة قوى الأزمة وتزعمها، وتحويل هذه العناصر بصورة ذكية إلى قوى مطيعة لإدارة المنظمة، وقوى لا تشعل الأزمات بل تعمل على مواجهتها وإخمادها، العمل بصورة إيجابية في المنظمة .

6. مناهج تشخيص الأزمة

هناك عدة طرق يمكن من خلالها تشخيص الأزمة، وبالتالي القدرة على التعامل معها، وفي مايلي توضيح لأهم هذه المناهج:

1.6. المنهج التاريخي :

يفترض المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات إن الأزمة لا تحدث ولا تنشأ بصورة فجائية، وإنما هي نتيجة لتفاعل مجموعة من الأسباب والعوامل التي تمت قبل وقوع الأزمة، ووفقا لهذا المنهج فإن إدارة الأزمة والتعامل معها يجب أن يكون في ضوء المعرفة الواضحة والكاملة والمتكاملة للماضي التاريخي المتعلق بهذه الأزمة وتطورها التاريخي خلال المدة التي سبقت ظهور الأزمة، كما أن إرجاع الأزمة إلى جذورها التاريخية هو مفتاح النجاح في إدارتها ووضح جميع التصورات لعلاجها .

ويتطلب استخدام المنهج التاريخي لتشخيص أية أزمة أن يتم تقسيم هذه الأزمة إلى مجموعة من المراحل التاريخية، والعمل على توصيف كل مرحلة وتشخيصها من خلال التركيز على جميع العناصر والعوامل على توصيف كل مرحلة وتشخيصها من خلال التركيز على جميع العناصر والعوامل التي أثرت فيها وتأثرت بها، وتشخيص وتوصيف الأسباب الحقيقية لنشوء الأزمة، والنتائج التي نجمت عنها، يؤدي استخدام هذا المنهج (المنهج التاريخي) إلى تمكين إدارة المنظمة من معرفة الأطراف التي تدعم هذه الأزمة وتدافع باتجاه تفقهما وازدياد حدتها، و الأطراف التي تعارضها وتواجهها، كما أن هذا المنهج يساعد في التعرف على ظروف البيئة المحيطة بالأزمة والتي دعمتها وساندتها أو عارضتها وواجهتها.

وتتمكن المنظمة عند استخدام هذا المنهج من تشخيص وتوصيف التطورات والتتابعات المرتبطة بهذه الأزمة ووضع كل السيناريوهات اللازمة لإدارتها بكفاءة وفعالية.

2.6. منهج النظم (المنهج النظامي):

يفترض منهج النظم أن المنظمة تتكون من مجموعة من الأجزاء المرتبطة التي تتفاعل مع بعضها البعض بدرجات من التكامل والتناسق والتوافق، وتؤدي هذه المنظمة (بأجزائها المرتبطة) عمليات متكاملة تقود إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

وفقا لهذا المنهج (منهج النظم) فإن الأزمة هي نظام متكامل، وهذا النظام (الأزمة) يتكون من مجموعة من عناصر هي:

- مدخلات الأزمة.
- العمليات للأزمة.
- المخرجات الأزموية.
- التغذية العكسية.¹

3.6. المنهج الوصفي التحليلي :

يقوم هذا المنهج على تحديد مظاهر الأزمة وملامحها العامة والنتائج التي أفرزتها وتأثيرها على الوضع العامة في الدولة، وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها جوانبها والمرحلة التي وصلت إليها والتداعيات التي قد تصل إليها.²

1.3.6. منهج دراسة الحالة :

هو يعتمد على دراسة كل أزمة على حدة، على اعتبار أنها حالة مستقلة بنفسها، وان الأزمات لا تتماثل تماثلا تاما، ويتم تشخيص الأزمة بدقة وتتبع خطواتها وما أفرزتها من النتائج، ولا يتم تجاهل أي عامل من عمل من العوامل المؤثرة عليها سوء كان في الماضي أو الحاضر.³

¹ يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، إثراء لنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، فلسطين، 2009، ص 129/128 .

² عيد الكريم أحمد جميل، إدارة الأزمات والكوارث، دار الجنادرية لنشر والتوزيع، الأردن، 2016م، ص 10.

³ زينات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية، مذكرة للحصول على درجة الماجستير، جامعة الخليل، 2011، ص 23.

2.3.6. المنهج البيئي :

ووفقا لهذا المنهج فإن أية أزمة هي نتاج بيئتها التي نشأت فيها وتفاعلت معها وأثرت بها، ويقوم هذا المنهج عند تشخيص الأزمة بتحليل القوى والعوامل البيئية ذات علاقة بالأزمة واستفحالتها .

3.3.6. المنهج المقارن :

وتقوم فكرة هذا المنهج على دراسة الأزمات التي حدثت في السابق وتقارنها موضوعيا بالأزمات الناشئة حاضرا، ومن خلال المقارنة يتبين أوجه الاتفاق والاختلاف ومن ثم يتم تجربة استخدام العلاج الناجح في السابق واستحداث علاج لما اختلف في الحاضر.¹

4.3.6. المنهج الدراسات المتكاملة :

هو عبارة عن مزج للمناهج السابقة يصف ويشخص الحالة التي وصلت إليها الأزمة، يتبعها تاريخيا ويدرسها في ضوء الدراسات المقارنة التي تمت في الماضي وفي دول أخرى، كما يعمل على درستها كنظام. ويعمل هذا المنهج لتحقيق الأبعاد التالية :

- البعد الأول: من خلال دراسة التطور التاريخي للأزمة.
- البعد الثاني: الشمولية، أي اعتماد أسلوب الدراسات الشاملة.
- البعد الثالث: الاتساق والتوازن، إذ يمكن للباحث استخدام أدوات التحليل الإحصائي، الرياضي والقياسي بالمقدار الذي تتطلبه الأزمة.²

7. معوقات إدارة الأزمات :

رغم الجهد المتوقع من قبل إدارة الأزمات، إلا أنه هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارة ومن المعوقات التي قد تعوق عملية إدارة الأزمات عن طريق تحقيق أهدافها تصنف إلى أربعة أصناف وهي:

¹ ماجد عبد المهدي، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 42.

² علوط فتيحة، اليقظة الاستراتيجية كآلية فعالة لمواجهة الأزمات، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2020/2019، ص 17.

1.7. المعوقات الإنسانية :

وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ومن هذه المعوقات :

- عبارة أن هذا لن يحصل لنا، فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية تخطيط الأزمة
- القصور في فهم مكان الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير، وبالتالي فإن الأزمة تتأزم دون الالتفات إليها
- الاعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة لا يمكن أن أكون مسؤولاً عن هذا لوحدي
- اعتقاد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمة ليس ذات أهمية، وأنها ليست جزء أساسي في المنظمة
- التعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المناهج

2.7. المعوقات التنظيمية :

تتعلق بالجوانب التنظيمية ومنها ما يلي :

- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة
- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد
- ضعف الدعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية الفهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الأزمة
- ضعف السياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات
- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات¹

3.7. المعوقات المتعلقة بالمعلومات:

معوقات تتعلق بتوفير المعلومات وصحتها وذلك من خلال صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة من مركز اتخاذ القرار والتحكم في عمليات النقل عن طريق تلاعب في إيصال المعلومات في توقيتها السابق أو لاحقة لموعد الحاجة لها.

¹ كراز كريمة و عكاش ليلي، الاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، 2015-2016، ص 88-89

4.7. المعوقات المتعلقة بالاتصال:

إن صعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المنظمة كذلك محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة لتصدي للأزمات وأن عدد اطلّاع أعضاء فريق استعادة النشاط على تطورات الأحداث يؤدي إلى عدم السيطرة على الأزمة وأن لا أهمية للاتصال فإن بعض المنظمات لا تعرف مع من تقوم بالاتصال أو ما هي المعلومات التي تقوم بنشرها عند حدوث الأزمة¹

8. نماذج إدارة الأزمات :

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

1.8. نموذج: Murphy Bayley:

يركز نموذج Murphy Bayley على استخدام منهج علمي وعملي في إدارة أي أزمة، وهذه المناهج العلمية والعملية يتطلب مراعاة مجموعة من الخطوات في التعامل مع الأزمة، وهذه الخطوات هي:

1.8. تقدير الموقف (موقف الأزمة):

إن وقوع أي أزمة في المنظمة يرافقه مجموعة كبيرة من المتغيرات غير المفهومة جدا لصناع القرار، وتتضمن الأزمة عناصر غير واضحة وغير محددة الملامح، وهذا الواقع يتطلب قيام إدارة المنظمة بإجراء تقدير سليم وسريع لهذا الموقف الذي تمر به المنظمة (موقف الأزمة)

2.8. 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، أن تحليل الموقف يركز على إجراء تحليل شامل ومتعمق

¹ عزات كريم العدوات، مرجع سابق، ص 96 .

لجميع عناصر موقف الأزمة، وتحديد وتحليل مكونات الموقف وتقسيم عناصر ومكونات موقف الأزمة إلى أجزاء بسيطة وصغيرة لتسهيل عملية تحليل هذا الموقف.

3.8. التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:

في هذه الخطوة يجري تحديد ووضع الخطط والبرامج والسيناريوهات المختلفة للتعامل مع الأزمة ومواجهتها ويجري وضع كل ما هو لأزم وضروري لتهيئة بيئة المنظمة لعمليات التغيير المرتقبة (إذا لأزم الأمر إجراء تغييرات)، ويجري ضمن هذه الخطوة التركيز على تحديد أماكن ومحاور توتر والصراع في بيئة المنظمة

4.8. التدخل في الأزمة لمعالجتها:

بعد أن تكون إدارة الأزمة قد أنهت جميع خططها واستعداداتها ضمن الخطوة السابقة (الخطوة الثالثة)، فإن هذه الخطوة تبدأ في عملية التدخل في الأزمة من أجل معالجتها بالصورة الكفؤة والفعالة، ويكون التدخل لتبني تطبيق الخطة المعتمدة والسيناريو أو السيناريوهات التي تم إقرارها لتعاطي مع هذه الأزمة¹

2.8. نموذج ديمينج Deming (ديمنج + والتر شيورات):

انتقد ديمينج نموذج الإدارة العلمية التي وضعها "تايلور" Taylor مؤسسة الإدارة العلمية الحديثة، في بدايات القرن العشرين، والذي استطاع أن يحقق أعلى مستوى من مستويات الكفاءة الإنتاجية في المصانع الأمريكية، ولكنه أهمل جوانب كثيرة منها الجانب الإنساني المتعلق بحاجات العاملين ورغباتهم.

لذا فقد ارتكزت فلسفة ديمينج على وضع مفهوم الجودة في إطار إنساني، حيث اعتقد وببساطة أن التزام القوى العاملة في المصنع بكامل إرادتها في إتقان عملها مع وجود عملية إدارية سليمة، فإن الجودة ستكون هي النتيجة الحتمية وتتلخص دائرة (نموذج) ديمينج بالآتي:

✓ خطط (Plan): حيث لابد من التخطيط لأي تحسين تنوي المؤسسة إدخاله.

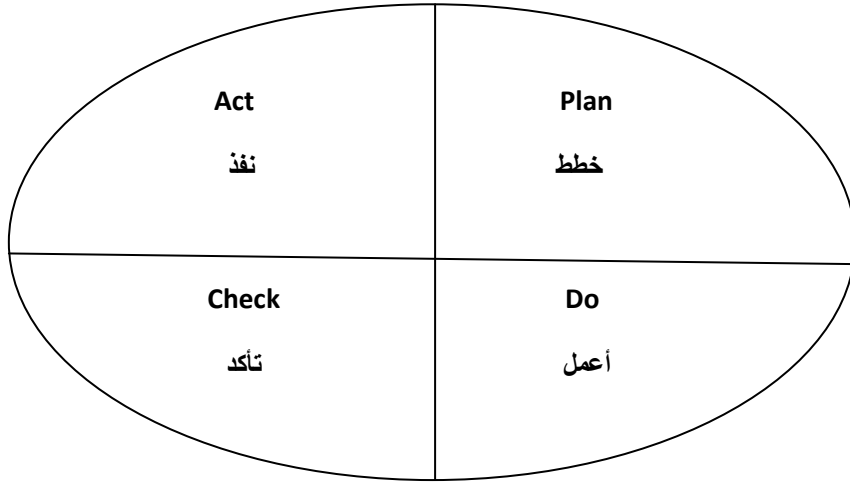
✓ أعمل (DO): مرحلة تنفيذ الخطة وتطبيق التغيير في نطاق محدود واكتشاف الأخطاء وتحديد أسبابها.

✓ تأكيد (Check): مرحلة القياس وتقييم النتائج واكتشاف صلاحية الأفكار والحلول وقابليتها للتطبيق.

¹ موقع شبكة النبا للمعلوماتية، تم الاطلاع عليه في 15/04/2023 على الساعة 10:00 ص متاح على الرابط الالكتروني . <https://m.annabaa.org>

✓ نفذ (Act): هناك خيطان يتم إتباعها في حال التنفيذ، فإذا ما تم تحقيق النجاح يتم تطبيق الحلول على نطاق واسع وسريع، وإن لم يتم النجاح فيتم استبعاد العناصر التي لم تحقق النجاح، كما ويتم وضع معايير أخرى للنجاح يتم دمجها في ثقافة المؤسسة واستراتيجياتها.¹

الشكل رقم 03: PDCA نموذج الجودة شو هارت



المصدر: متاح على الرابط الإلكتروني <https://docs.google.Com>.

¹ نماذج إدارة الجودة الشاملة ، تم إطلاع عليه في 15/04/2023 على ساعة 11:00 ص متاح على الرابط الإلكتروني <https://docs.google.Com>.

المبحث الثاني:

الدراسات السابقة حول إدارة الأزمات في الاقتصادية

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى الدراسات السابقة منها الدراسات العربية وأجنبية التي تناولت موضوع إدارة الأزمات .

أولاً- الدراسات السابقة:

1. الدراسات العربية

1.1. دراسة أبو عرقوب إبراهيم احد 2020، "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات"، تهدف هذه الدراسة النوعية إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي للعلاقات العامة في إدارة الأزمة في مراحل ما قبل الأزمة و أثناءها و بعدها.

توصلت هذه الدراسة إلى مايلي :

أن دور العلاقات العامة قبل الأزمة هو البحث عن مشكلات الجمهور الداخلي و الخارجي وحلها، وبناء صورة و سمعة ايجابية للمنظمة، ودورها أثناء الأزمة هو إعلان عن وقوع الأزمة، وتزويد الجمهور بالمعلومات الصحيحة و الدقيقة لتحذيره و توجيهه وتعليمه كيفية التعامل مع الأحداث لكسب ثقته، وبعد التعافي من الأزمة بإعادة الثقة في إدارة

2.1. دراسة لؤي سليم عبد الله عياد 2015، "اثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات

على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة"هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للبنوك المحلية في قطاع غزة، وقد أجريت الدراسة على عينة من مدراء و نواب ورؤساء أقسام هذه البنوك .

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج التالية :

- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة(تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، واحتواء الأزمة) على الأداء التسويقي (تطوير خدمات و المنتجات، الربحية، والحصة السوقية) للبنوك المحلية العامة في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05.

- عدم وجود اثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام كل من إستراتيجية تغيير مسار الأزمة و إستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العامة في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05.

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أي من الاستراتيجيات الأخرى محل دراسة على الأداء التسويقي للبنوك عند مستوى دلالة 0.05 .

3.1. دراسة حسين عبد القادر 2015، "واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الأزمات و مهامها و متطلباتها وجذورها و أسبابها بشكل عام والتعرف على متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة، ومعرفة الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى إدارة الأزمات .

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج التالية :

- يوجد في الجامعة إمكانية تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات، وان نظام الجامعة وتعليماتها تشتمل ضرورة تشكيل إدارة خاصة بالأزمات، وان إدارة الجامعة توفر إمكانية التنسيق بين الإدارات المختلفة لإدارة الأزمات، ولا يوجد في الجامعة إدارة خاصة بإدارة الأزمات ونظام الإداري متخصص لإدارة الأزمات، وان إدارة الجامعة لا تقوم بتوفير الإمكانيات المالية لإدارة الأزمات و لا توفر قاعدة بيانات دقيقة تزودها إلى إدارة الأزمات، و لا يتواجد في الجامعة و بشكل مستمر فريق إدارة الأزمات .

4.1. دراسة فهد محمد نعمان زيادة 2012، "اثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية في قطاع غزة على إدارة الأزمات"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية تنمية الموارد البشرية التخطيط للأزمات القدرة على تكوين و استخدام نظم الاتصالات الفاعلة، المهارات القيادية لإدارة الأزمة، المقدرة على تكوين فريق عمل على قدر من الكفاءة واثر ذلك على تحسين مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات .

وقد توصلت الدراسة إلى :

أن تنمية مهارات التخطيط و الاتصالات، وتنمية وتعزيز مهارات القيادة، وتعزيز مهارات فريق العمل لها اثار مباشر على مقدرة وكفاءة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، على إدارة الأزمات بشكل، وأثبتت الدراسة أن المؤسسات تهتم بتدريب العاملين وتنمية المهارات اللازمة لديهم لرفع قدرتهم على إدارة الأزمات .

2. الدراسات الأجنبية:

1.2. دراسة فرح نياز 2021، تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأزمة، " Farah Niaz .The

" Impact Of Strategic Planning On Crisis " هدفت الدراسة إلى تعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات من وجهة نظر الأطباء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية من خلال تحديد مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بين الأطباء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات .

أهم ما توصلت إليه الدراسة مايلي :

أظهرت النتائج وجود اثر للتخطيط الاستراتيجي بإبعاده المختلفة في إدارة الأزمات في المستشفيات العامة، وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة جميع الأطباء في المستشفيات في عملية التخطيط الاستراتيجي لما له من دور في توفير المعلومات الكافية عن كافة إبعاد وظروف بيئة العمل في المستشفيات .

2.2. دراسة لوسيا 2013، إدارة الأزمات : تحديد استراتيجيات محددة و أسلوب القيادة لتحقيق نتائج

فعالة **"Lusia .Crisis Management.Determining Specifi Strategies**

And Leadership "Style For Effectives هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة كيفية التعامل

المنظمات مع إدارة الأزمات و مواجهتها حسب طبيعتها، ووضع نموذج عام لإدارة الأزمات لمعرفة ما على المنظمة أخذه بالحسبان لإدارة الأزمة، واستخدمت الباحثة منهجية البحث التاريخي في الدراسات السابقة و طرق إدارة الأزمات السابقة و كيفية التعامل معها .

أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة مايلي :

إن الأزمات تنقسم إلى نوعين رئيسين هي : الأزمات الطبيعية و أزمات صنع الإنسان، من اجل إدارة الأزمات بشكل فعال على الأعضاء في المنظمات فهم خطوات إدارة الأزمات ووضع الاستراتيجيات والنماذج القيادية المناسبة لذلك، وعلى المنظمات تقييم الاستراتيجيات الموجودة قبل بناء الاستراتيجيات الجديدة ، واختيار الاستراتيجيات المناسبة و أسلوب القيادة، واختيار نموذج عام مناسب لإدارة الأزمات.

3.2. دراسة هيلاري 2010. تعريف الأزمة : الاستجابة لها فهم وجهات نظر الممارس غير الربحي

"Hilary . crisis Defintion And Response Understanding Non-

Profit Practitioner Perspectives"

فاعليتها أثناء و بعد الأزمة لتتمكن المنظمة من استعادة وضعها الطبيعي، واستخدام أسلوب المقابلات مع ذوي الخبرة في مجال إدارة الأزمات في المنظمات غير الربحية .

أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة مايلي :

- إن أهمية الاتصالات في الأزمات و دورها الحيوي في استعادة المنظمة دورها الايجابي .
- إن الإجراءات اليومية للعلاقات العامة في المؤسسة تساعد في حال حدوث أزمة و تحافظ على سمعة وشكل المنظمة.
- تعد القدرة على الحفاظ على سمعة جيدة والحفاظ على مشاركة الجمهور أهداف أساسية للمنظمات الغير ربحية .

4.2. دراسة ستيف البريخيت 1996، إدارة الأزمات – فن الدفاع عن النفس للشركات " Steve

Albrecht "Crisis management for corporate self-defense-

هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية حماية المنظمة من الأزمات وإلى كيفية إيقاف الأزمات قبل أن تبدأ، وذلك من خلال دراسة عدد من الحالات في شركات مختلفة مثل : " فود ميكروز "، المالكة لسلسلة المطاعم، و شركة "ماكدونالز" و شركة نتل للأجهزة الالكترونية، وهذا لمعرفة أسباب الأزمة وطريقة مواجهتها و كيف يمكن الاستفادة من تجارب هذه الشركات لحماية المنظمات مستقبلا.

أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة مايلي :

- تتجلى الحاجة لإدارة الأزمات خلال أوقات الأزمات .
- إن غالبية السياسات و الإجراءات تم تصميمها للتعامل مع الحالات الاعتيادية، و غالبيتها لا تصح للتعامل مع الأزمات، واحد أسباب ذلك عدم وجود فريق مخصص للتعامل مع الأزمات.
- عند انفجار الأزمة يجب الحرص على التدخل المباشر لأعلى شخصية في الهيئة الإدارية .

ثانياً: العلاقة بين إشكالية البحث والدراسات السابقة:

إن الحاجة إلى الدراسات والبحوث العلمية تزداد يوماً بعد آخر، ونحن نتصفح الدراسات التي اطلعنا عليها قبل أن نلخصها ونناقش نتائجها، فكانت كل واحدة منها إضافة علمية إلى حقل إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية، كما نطمح ونسعى أن تكون دراستنا هذه كذلك إضافة علمية ولو بسيطة في هذا الحقل، فبعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأزمات حيث ساهمت في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، حيث تتفق الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي و أداة جمع البيانات وهي "دراسة حالة".

اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة في استخدام الأداة "المقابلة"، كما ان دراستنا حديثة، وفي جانب دراسة الحالة اعتمدنا في دراستنا على مؤسستين، حيث توصلت دراسة Lusia إلى أن الأزمات تنقسم إلى قسمين هما أزمات طبيعية و أزمات من صنع الإنسان و توصلت دراسة Hilary إلى أهمية الاتصالات في استعادة دور المنظمة الحيوي أثناء الأزمة، وتوصلت دراسة فهد ان المؤسسات تهتم بتدريب العاملين و تنمية المهارات الأزمة لديهم لرفع قدراتهم على إدارة الأزمات، أما دراسة حسين ذكرت ان الجامعات لا يوجد فيها إدارة خاصة بإدارة الأزمات، و توصلت دراسة لؤي سليم إلى أن الاستراتيجيات الحديثة لها أثر في إدارة الأزمات .

خلاصة الفصل الأول:

الأزمة لها تعاريف عدة من أهمها ان الأزمة موقف مفاجئ وغير مخطط له وغير متوقع يؤثر على الفرد أو المؤسسة ماديا ومعنويا وبشريا وللأزمة ست خصائص تتمثل في المفاجأة ونقص المعلومات وتصاعد الأحداث وفق دان السيطرة، حالة الذعر، ومحدودية الفترة الزمنية، غياب الحل الجذري السريع، كما تعددت أسباب نشوءه نذكر منها سوء الفهم، سوء التقدير، سوء أدراك، الأخطاء البشرية ، وللأزمة أنواع عديدة منها: أزمات عنيفة، أزمات خفيفة أزمات مادية...، وهناك خمس مراحل لنشوء الأزمة تمر بها في دورة حياتها مرحلة الظهور، مرحلة النمو و التوسع ، مرحلة النضج، مرحلة الانحسار والتقليص، مرحلة الاختفاء، وتعد إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة حيث عرفت على أنها التعامل مع الأزمات بالمنهج العلمي الصحيح باعتبار عملية متكاملة تبدأ من التنبأ ثم المعالجة أثناء الأزمة ثم مرحلة بعد مرحلة كما تتصف

بمجموعة من خصائص منها أن الأزمات تحتاج إلى إدارة خاصة مكتملة لتعامل مع الأزمات بشكل كامل وفق دراسة نظرية علمية يقوم بها أعضاء فريق مكتب إدارة الأزمات ومن ثم يقوم أعضاء مكتب إدارة الأزمات بتطبيق الحل الصحيح بكل ثقة وفق خطة المرسوم وتر معظم إدارة الأزمات بخمس مراحل أساسية وهي إكتشاف إشارات إنذار المبكر ومرحلة الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، مرحلة استعادة النشاط ومرحلة التعلم كما انه من أجل التعامل مع الأزمات يجب توفير أهم المتطلبات أساسية إدارة الأزمة التي تتمثل في سجل الأزمات، فريق إدارة الأزمات، التخطيط الجيد، التوجه المستمر، تفويض السلطة، مركز الأزمات، تختلف المؤسسة فيما بينها في إستخدام الإستراتيجيات فمنهم من يعتمد على الاستراتيجيات التقليدية والحديثة ومن أجل تشخيص الأزمة فيما يلي أهم المنهج منها المنهج الوصفي، المنهج التاريخي، المنهج دراسة الحالة ، ورغم الجهود المبذولة في إدارة الأزمات إلا أنها توجه بعض المعوقات ، ويتضمن الأدب الإداري الكثير من النماذج التي تكفل إدارة فعالة إدارة الأزمات منها نموذج Murphy Bayley ونموذج Deming .

أما في المبحث الثاني خصص الدراسات السابقة فقد تم معالجة الدراسة بالعربية ولغة أجنبية حيث تطرقنا إلى وأوجه اختلاف والتشابه بين دراستنا والدراسات السابقة وقمنا باستخدام أداة جمع البيانات وتتفق الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في إستخدام منهج الدراسة والمنهج الوصفي التحليلي .

الفصل الثاني :

دراسة حالة ب للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين
LA CAAR

بالوادي و المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

تمهيد

بعد تطرقنا في الجانب النظري لمختلف المفاهيم المتعلقة بالازمات و كيفية التعامل معها في المؤسسة الاقتصادية ، و بهدف تأكيد هذه الدراسة النظرية بات من الضروري إسقاطها على الواقع من خلال دعم هذا الجانب بأخر تطبيقي نوضح من خلاله واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية و كيف يتم السيطرة عليها ، إذا تم الإسقاط على مؤسستين هما شركة التأمين و إعادة التأمين LA CAAR و المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهي كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسستين .

المبحث الثاني :الأداة المستخدمة وعرض النتائج

المبحث الأول

تقديم عام للمؤسستين

المطلب الأول: تقديم عام لشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (LA CAAR)

I. تعريف الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (LA CAAR)

الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (La CAAR) هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم ، تتمتع بالطابع المدني و الحرية المالية ، موضوعة تحت وصايا وزارة المالية ومسيرة من طرف مجلس الإدارة ، يمكن أن يجمع بطلب وزير المالية أو الإدارة المالية وهكذا كلما دعت الضرورة وعلى الأقل مرة كل ثلاثة أشهر .

II. نشأة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (LA CAAR)

أنشئت شركة (laCAAR) بموجب المرسوم رقم 63-167 في 08 جوان 1963 بغرض مراقبة سوق التأمين الجزائرية وملء الفراغ الذي تسببت فيه الشركات الأجنبية (270 شركة) عند رفضها القيام بعمليات التأمين وإعادة التأمين في ظل السيادة الوطنية، كذلك يمكننا ندرج أسبابا أخرى في قضية إنشاء la CAAR مثل تطور السوق التجاري وترقيتها للتأمين وما يترتب عنه من نتائج تخدم الاقتصاد الوطني، وذلك بتنظيم استغلال الموارد المالية و البشرية استغلالا منطقي .

وقد مرت شركة (la CAAR) منذ نشأتها (44 سنة) بالعديد من أشكال و أوضاع السوق الجزائرية في سنة 1966 وبمقتضى القرار 66-127 المؤرخ في 27 ماي 1966 والمتعلق باحتكار الدولة لجميع عمليات التأمين إلى جانب نشاط إعادة التأمين .

أما في سنة 1975 طبقا للقرار الوزاري الصادر في 21 ماي 1975 تم سحب اعتماد إعادة التأمين في شركة (CAAR) وأسندت إلى الشركة المركزية لإعادة التأمين (CCR) وهذا طبقا لمبدأ التخصيص الذي انتهجته الدولة في تنظيمها للتسوق التأمينية .

وفي سنة 1985 فقد تم التنازل عن أمين مخاطر النقل للشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT) وهذا طبقا لنفس المبدأ السابق .

في سنة 1988 وبقدوم الإصلاح الاقتصادي استعادت الشركة فرع إعادة التأمين، كذلك تم تحويل الشكل القانوني للشركة إلى شركة ذات أسهم ، وفي إطار الإصلاح كذلك تم في سنة 1990 إلغاء مبدأ التخصيص فأصبحت تمارس جميع عمليات التأمين ، ومن ثم أصبحت شركة (caar) شركة كبيرة لها مكانتها في سوق

التأمينات الجزائرية ، حيث أصبح رأسمالها الاجتماعي 04 مليار دج في سنة 2005، ليصل في سنة 2006 إلى 05 مليار دينار جزائري، الأمر الذي حسن و وضعيتها خاصة من الناحية التأمينية . وبالرغم من صدور الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995 المتعلق بقضايا التأمين (مراقبة المؤسسات المالية الاهتمام بقطاع التأمين و التطور الملاحظ للوجه الحالي لقطاع التأمين)، إلا أنه ألغى احتكار الدولة لعمليات التأمين و إعادة التأمين و هذا ما نلخصه في النقاط التالية :

- خوصصة نشاط التأمين، مستغلة نشاط المؤسسات الحرة وذلك لخلق منافسة بين الشركات العمومية و الشركات الحرة وما سيؤثر إيجابيا على نوعية الخدمات .
 - تثبيت نماذج قيمة في إطار نشاط شركات التأمين .
 - إيجاد وسطاء تأمين، الأمر الذي يسهل عملية التأمين لبعض المؤسسات الاقتصادية .
 - الإنشاء المجلس الوطني للتأمين بموجب المرسوم رقم 95-399 المؤرخ في 30 أكتوبر 1995.
- وفي ظل هذه التحولات والتطورات أعلن عن القرار الجديد المؤرخ 20 فيفري 2006 والقاضي بتحديث الأنظمة التأمينية، حيث تحسن قطاع التأمين وذلك بوجود وسائل مراقبة وحماية في خدمة الزبائن، هذا علاوة على التغطية التأمينية في جميع المجالات .

وفي ظل هذا المحتوى للمعطيات الجديدة يمكننا أن نلمح تطور حقيقي انطلاقا من المحاور الآتية الذكر:

- الحث والتحفيز على النشاط وبتنوع منتجات التأمين مع تنوع وسائل وطرق التوزيع للمنتجات مع الإمكانات المعطاة من شركات التأمين .
- تقوية التأمين المالي وتوجيه المؤسسات وهذا بخلق صلاية مالية وتسيير نوعي للموارد المالية انطلاقا من الفوائد المؤمنة .
- إعادة تنظيم الإشراف التأمين عن طريق اتخاذ لجنة الإشراف عن التأمين (مراقبة المستمرة لنشاط التأمين وإعادة التأمين).

امتثلت شركة (caar) للقرار المعتمد من طرف الوزارة المالية وذلك لإنشاء شبكة تجارية تحتوي على 120 نقطة توزيع بين الفروع والوحدات الجهوية، الوكالات المباشرة و الوكلاء العموميين المعتمدين، وحاولت الشركة قدر الإمكان إتباع إستراتيجية منظمة في توزيع الوكالات في الأمكنة الضرورية (حسب الاستحقاق) وكذلك محاولتها إيجاد تغطية شاملة ، خدمة للزبائن وإرضاء لهم.

والجدير بالذكر هنا، أن بعض الدعامات التي اتخذتها (La CAAR) من أجل تحقيق أهدافها ، ولم تتوقف (La CAAR) عند هذا الحد في التوجيه وتطوير الاقتصاد الجزائرية بل تعدت ذلك لتوجد لها شركاء وزبائن كبار منتهجة في ذلك مبدأ

" رابح - رابح " (gagnant-gagnant) ومن هنا وتطبيقا لهذا المبدأ اتبعت (La CAAR) عدة سياسات اقتصادية وهي

- تأمين الأضرار : الأخطار الصناعية ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، السيارة، السكن، التجارة والنقل... الخ .
- تأمين الأشخاص : ضمان السفر (المساعد أثناء السفر إلى الخارج)، الاحتياط، الوفيات، تأمين العجز... الخ.
- الاستثمارات المالية (من خلال الاشتراك في رأسمال الشركات مثلا... الخ)

III. الهيكل التنظيمي الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (LA CAAR)

الهيكل التنظيمي للشركة هو مخطط يوضح مختلف الأجهزة الإدارية، ومختلف الوظائف المنسوبة إليها، وهي جميعا تحت تصرف المديرية العامة .
ويتمثل في :

1. **المديريات العامة:** الكائنة ب 48 شارع ديدوش مراد - الجزائر العاصمة - و يضم 14 مديرية تقنية و إدارية ، وهي :

- مديرية نظم الإعلام
- مديرية الموارد البشرية
- مديرية الإدارة و الوسائل
- مديرية المالية و تسيير الأصول
- مديرية مراقبة التسيير
- مديرية المحاسبة
- مديرية تسيير المخاطر
- مديرية إعادة التأمين
- مديرية تأمينات النقل
- مديرية تأمين السيارات

● مديرية الأخطار الكبرى و الانجاز

● مديرية الأخطار الكبرى الاستغلال

● مديرية الأخطار البسيطة

مديرية الشبكات و النشاط التجاري

وهذه المديريات، تسعة منها موجودة في نفس البناية، أما المديريتين الباقيتين و المتمثلتين في مديرية المراقبة و المراجعة و مديرية التسويق و التطوير ، بالإضافة إلى المديرية الفرعية للتكوين ، فقد حوت إلى ملحقة جديدة ببني مسوس سنة 1999، في إطار إعادة تنظيم هياكل مقر الشركة . تتمثل مهمة المقر في تسير مجموعة من الوحدات التابعة للشركة بالإضافة إلى استغلال النتائج المتحصل عليها، تنفيذ الرقابة، توجيه الإنتاج و الوكالات عن طريق مختلف الوحدات التابعة للشركة .

2. الوحدات :هي وحدات لا مركزية و كيان اقتصادي مستقل شبيه بمؤسسة حقيقية و للشركة خمس وحدات تابعة لها منتشرة عبر الولايات مشكلة شبكة تجارية واسعة و هي منظمة و مقسمة إلى أقسام ومصالح :

● الوحدة 1: بالشرقة (الجزائر العاصمة)رمزها 200.

● الوحدة 2 : بعناية رمزها 300.

● الوحدة 3: بوهرا ن رمزها 400 .

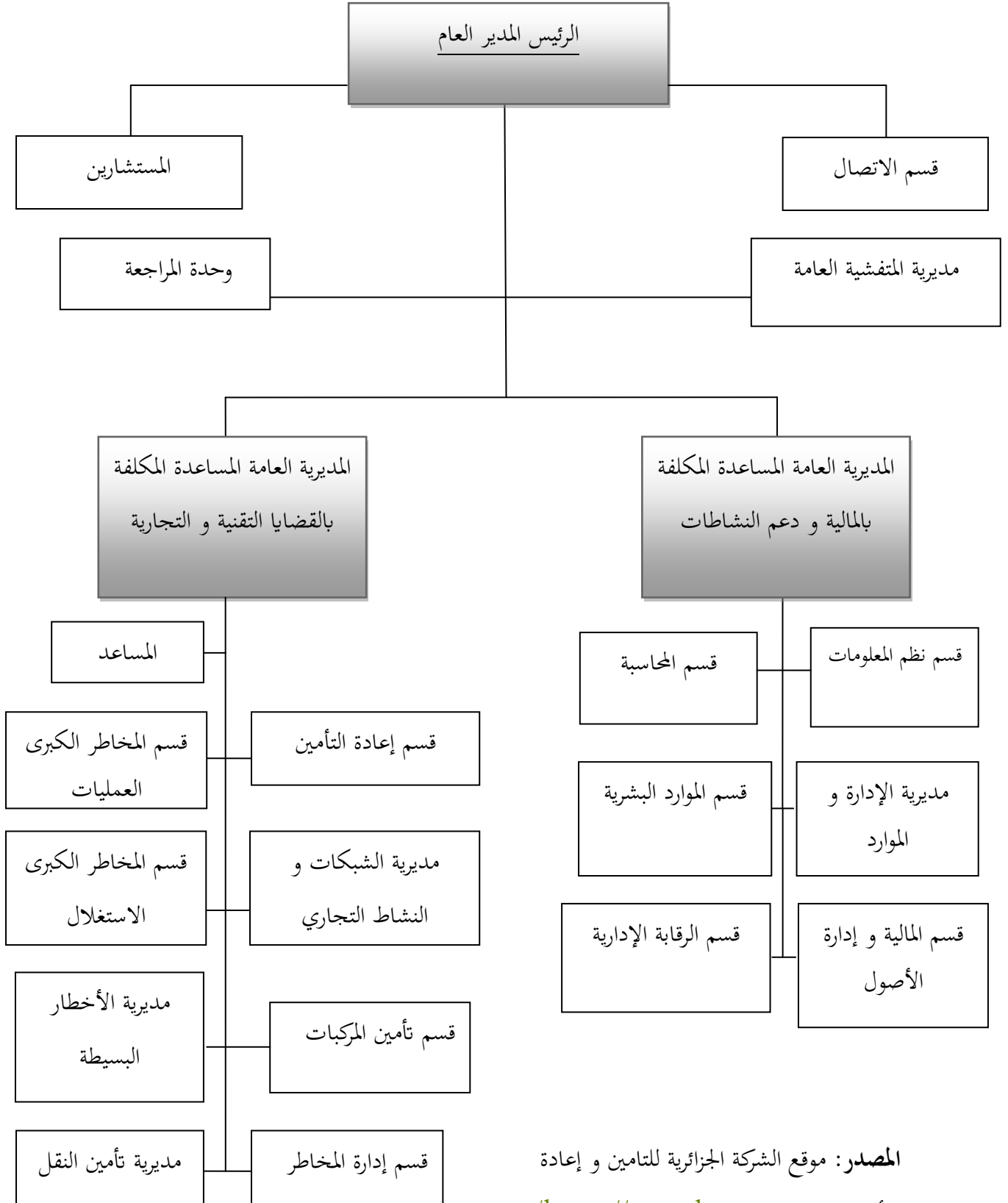
● الوحدة 4: قسنطينة رمزها 500 .

● الوحدة 5 : بوزريعة (الجزائر العاصمة) رمزها 600 .

3. الوكالات : و نجدها على المستوى القاعدي للشركة، و تعتبر اصغر عنصر إداري تتكون منه الشركة ، كما أنها جهاز للوحدات الجهوية، إذ تخضع لمراقبتها تعليماتها و تعتبر الوكالة الهيكل الأساسي للمؤسسة، و هي متكونة من عدة مصالح .

تتكلف الوكالة بالتفتيش التسجيل و إمضاء العقود و العلاقات الدائمة مع الزبائن، كما تتكلف أيضا بتحقيق الأهداف و تعمل على رغبات الزبائن في المجالات بيع الموارد المؤمنة و في تسير العقود و التعويضات، و بهذا تعد و الوكالات الخلية الأساسية القاعدية ، حيث يتم على مستواه عقود التأمين و هي على اتصال مباشر مع الزبائن.

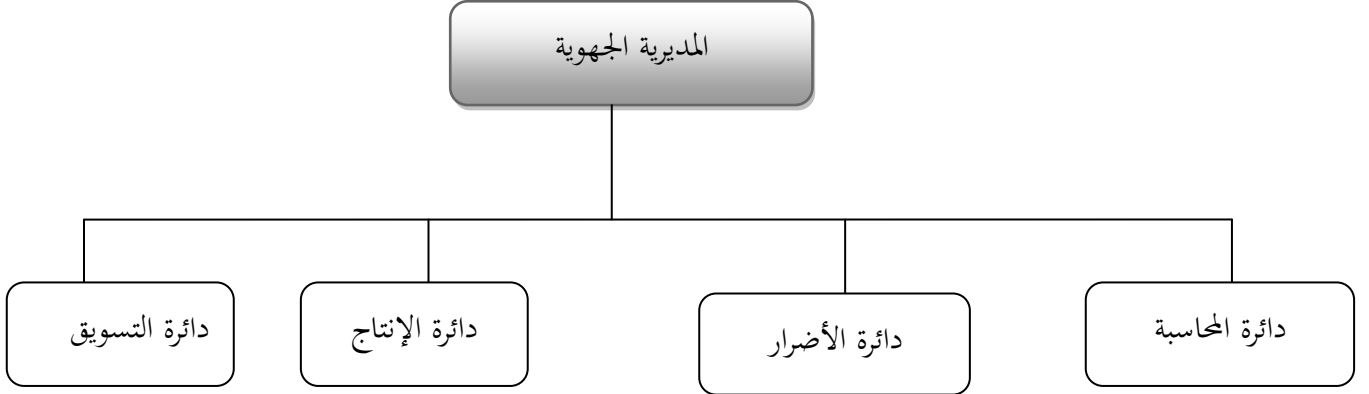
الشكل رقم 04 : الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين LA CAAR



المصدر: موقع الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة

التأمين LA CAAR [/https://caar.dz](https://caar.dz)

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لمديرية الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR



المصدر : وكالة الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR بالوادي

IV. منتجات الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR

تقوم الشركة بتسويق منتجات متنوعة وهي :

1. تأمين المركبات: المسؤولية المدنية وأضرار السيارات والمساعدة
2. التأمين ضد المخاطر المتنوعة: الحرائق و الانفجارات والمخاطر ذات الصلة ، والأضرار الناجمة عن المياه، وسرقة البضائع ، والسرقه من الخزنة ، والسرقه الشخصية ، وكسر الزجاج ، والمسؤولية المدنية العامة ، وإصلاح المنزل والمنزل الشامل ، والمخاطر المهنية المتعددة للحرفيين والتجار والمهن الحرة .
3. التأمين ضد المخاطر الصناعية: الحرائق و الانفجارات والمخاطر ذات الصلة ، وتعطل الآلات ، والمسؤولية المدنية عن المنتجات المسلمة، والبضائع في التخزين البارد ، وخسائر التشغيل بعد الحريق وتعطل الآلات، والمخاطر الشاملة للشركات الصناعية والتجارية ، وجميع مخاطر تكنولوجيا المعلومات .
4. التأمين ضد مخاطر الهندسة والبناء: المسؤولية المدنية المهنية للمهندسين المعماريين والمقاولين ، وجميع مخاطر الموقع ، وجميع مخاطر آلات الموقع ، وجميع مخاطر التجميع ، والمسؤولية المدنية لمدة عشر سنوات

5. تأمين النقل (البحري ، البري ، السكك الحديدية ، الجوي): تأمين الكلية ، تأمين بدن السفن ، صيد الأسماك وغيرها . التأمين ضد الكوارث الطبيعية . بالإضافة إلى ذلك ، هناك تأمين شخصي تديره شركة ضمانات (CAARAMA)، وهي شركة تابعة للشركة متخصصة في منتجات وخدمات التأمين الشخصي¹.

V. أهم زبائنهم :

1. المؤسسات العمومية الوطنية :

- سونطراك.
- الطيران الجزائري .
- سونلغاز .
- التصدير الرسمي للحليب .
- الديوان الجزائري.

2. المؤسسات الأجنبية الخاصة :

- Brown et root.
- International drogadon .
- Groupe international prise .
- International montage .
- podonoassicurazion .

ثانيا: تقديم عام لشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR وكالة الوادي

I. تعريف ونشأة بالوكالة

وهي عبارة عن مؤسسة اقتصادية تلعب دورها في التأمين المباشر مع الزبائن ، انطلاقا مما يطلبونه وبناء على المتوفر على مستواها ، و على حسب الأخطار التي يتعرضون لها ، حيث أنها أسست سنة ديسمبر 1989 ورمزها 320، عدد عمالها 9 ، و تابعة إداريا إلى وحدة الشرق ، الواقع مقرها بعنابة ، ويقع مقر الوكالة في : حي 17 أكتوبر الوادي².

¹ موقع الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين ، تم الاطلاع عليه في 2023/04/28 ، 19:32 على الخط المتاح على

[zhttps://caar.dz](https://caar.dz).

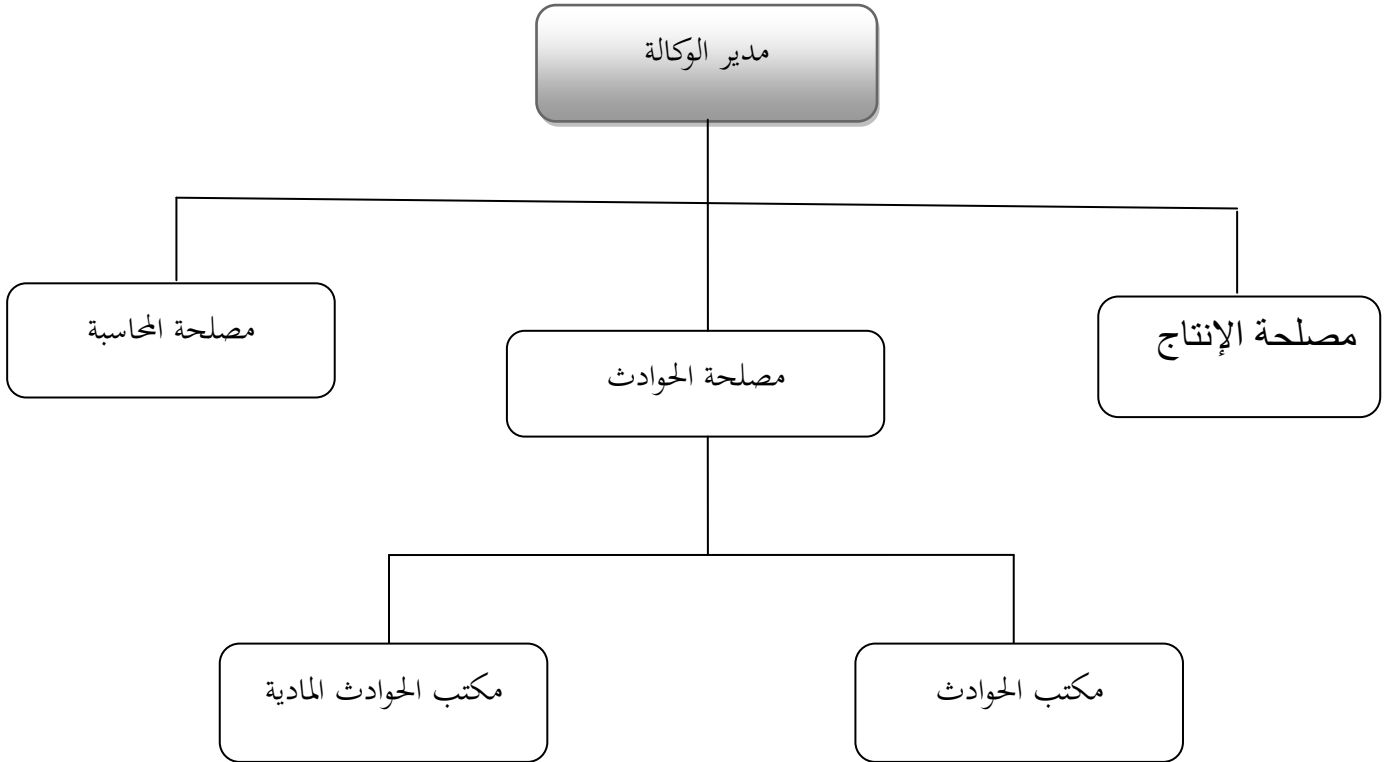
² من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR وكالة الوادي .

II. الهيكل التنظيمي للوكالة

و يتكون من :

- المدير : ويتمثل دوره في تسيير الوكالة و الإشراف على المصالح الواردة في المخطط و التنسيق بينها و كذا التنسيق مع المديرية الجهوية ومع المحيط الخارجي للوكالة
- الأمانة : و تتمثل مهمتها في تحديد المراسلات الصادرة و استلام المراسلات الواردة و بعض المهام الأخرى .
- مصلحة الإنتاج و تنقسم إلى :- تأمين السيارات - تأمين الحريق و الإخطار المتنوعة
- مصلحة الحوادث و تنقسم إلى : - مكتب الحوادث الجسمية - مكتب الحوادث المادية.
- مصلحة المحاسبة³

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لوكالة الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR بالوادي



المصدر : الوكالة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين La CAAR

³من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR ووكالة الوادي .

المطلب الثاني : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائرية

أولاً: نظرة عامة المديرية العامة للاتصالات الجزائرية :

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات.

و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً و مالياً و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم.⁴

⁴ من وثائق المؤسسة .



المصدر : الموقع الرسمي للشركة www.at.dz

-قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار

200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منه الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الفرع الأول : أهداف مجمع اتصالات الجزائر

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر:

سُطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

الفرع الثاني: نشاطات مجمع اتصالات الجزائر و تتمحور نشاطات المجمع حول:

تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات .

الفرع الثالث : فروع مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات . فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" : مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعامي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما يظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة .

وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا شبكات الأنترانات *Intranet* بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة "جواب".

اتصالات الجزائر الفضائية : المختصة بتكنولوجيات السائد والأقمار الصناعية.

الفرع الرابع : الإطار القانوني

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها أسم " اتصالات الجزائر".

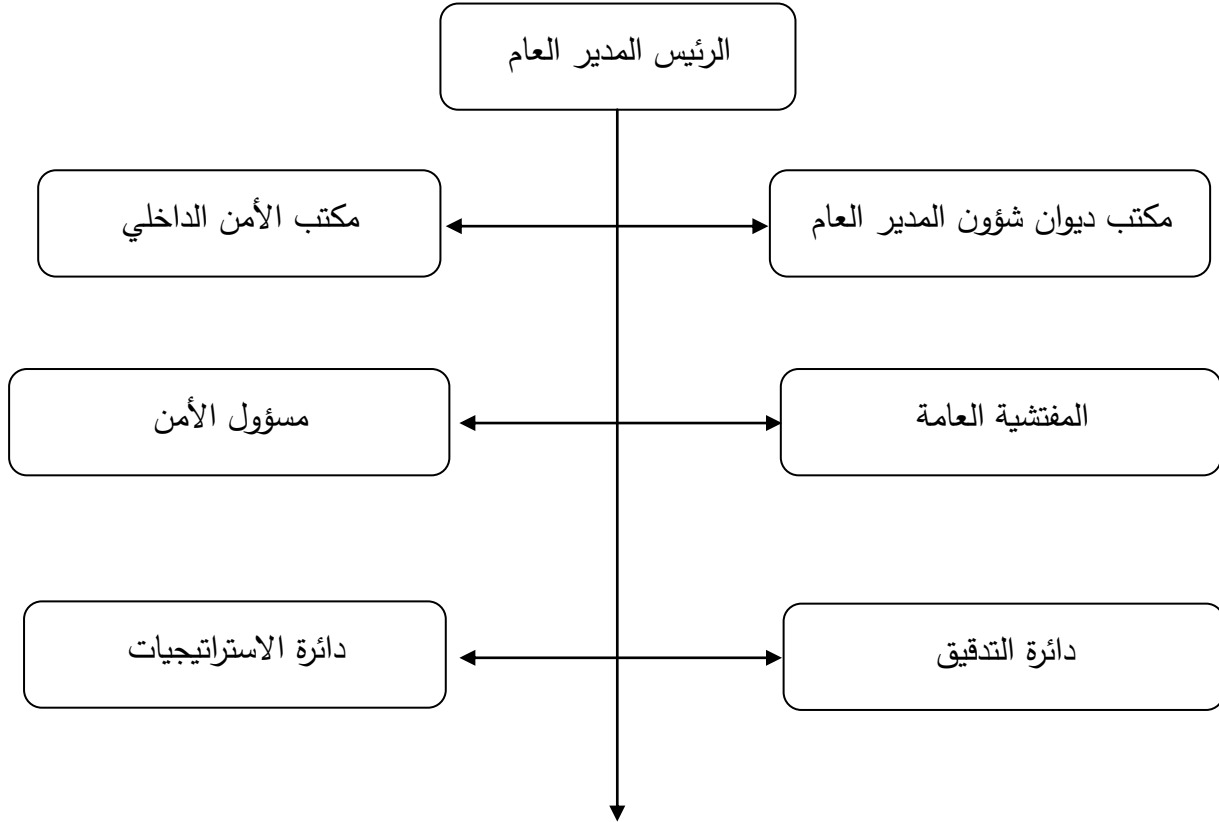
وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي المقدّر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083 .

وفي إطار تعزيز و تنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من اجل خلق فروع لها مختصة، تسير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع تسير فروعها وهم على التوالي:

* اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس" : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.

* اتصالات الجزائر الفضائية ATS « RevSat » : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي ب : 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة السائد.

الشكل 07 : التنظيم الهيكلي الجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر كالتالي :



الهيكل المرتبطة بالرئيس المدير العام هي :

- ديوان الرئيس المدير العام
- المفتشية العامة
- دائرة التدقيق الداخلي
- دائرة الاستراتيجيات
- دائرة الأمن الداخلي للمؤسسة
- المكلف بأمن نظم المعلومات

قطب المهام والدعم : يتكون من ثلاث أقسام و خمس مديريات

- دائرة الموارد البشرية
- دائرة المحاسبة و المالية

- دائرة نظم المعلومات
- مديرية المشتريات و الإمداد
- مديرية الوسائل والممتلكات
- مديرية الشؤون القانونية
- مديرية تأمين المداخل
- مديرية التحصيل

قطب البني التحتية والشبكات يتكون من قسمين و ثلاث مديريات و مؤسسة وطنية كالتالي :

- دائرة شبكات النقل
- دائرة شبكات النفاذ
- مديرية الشبكة الأساسية
- مديرية استغلال المنصات
- مديرية الطاقة
- المؤسسة الوطنية لصيانة ومراقبة الشبكات

القطب التجاري و التسويق والابتكار و تتكون من قسم و خمس مديريات و وحدة البحث والتطوير

- دائرة التسويق والاتصال
- المديرية التجارية العامة
- المديرية التجارية للشركات
- مديرية الدعم التجاري
- مديرية الربط و التنظيم
- مديرية الخدمات
- وحدة البحث والتطوير .

ثانيا: نظرة على المديرية العملية بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي

يتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنتطرق إلى أهمية وأهداف المؤسسة.

الفرع الأول : تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي :

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطارها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

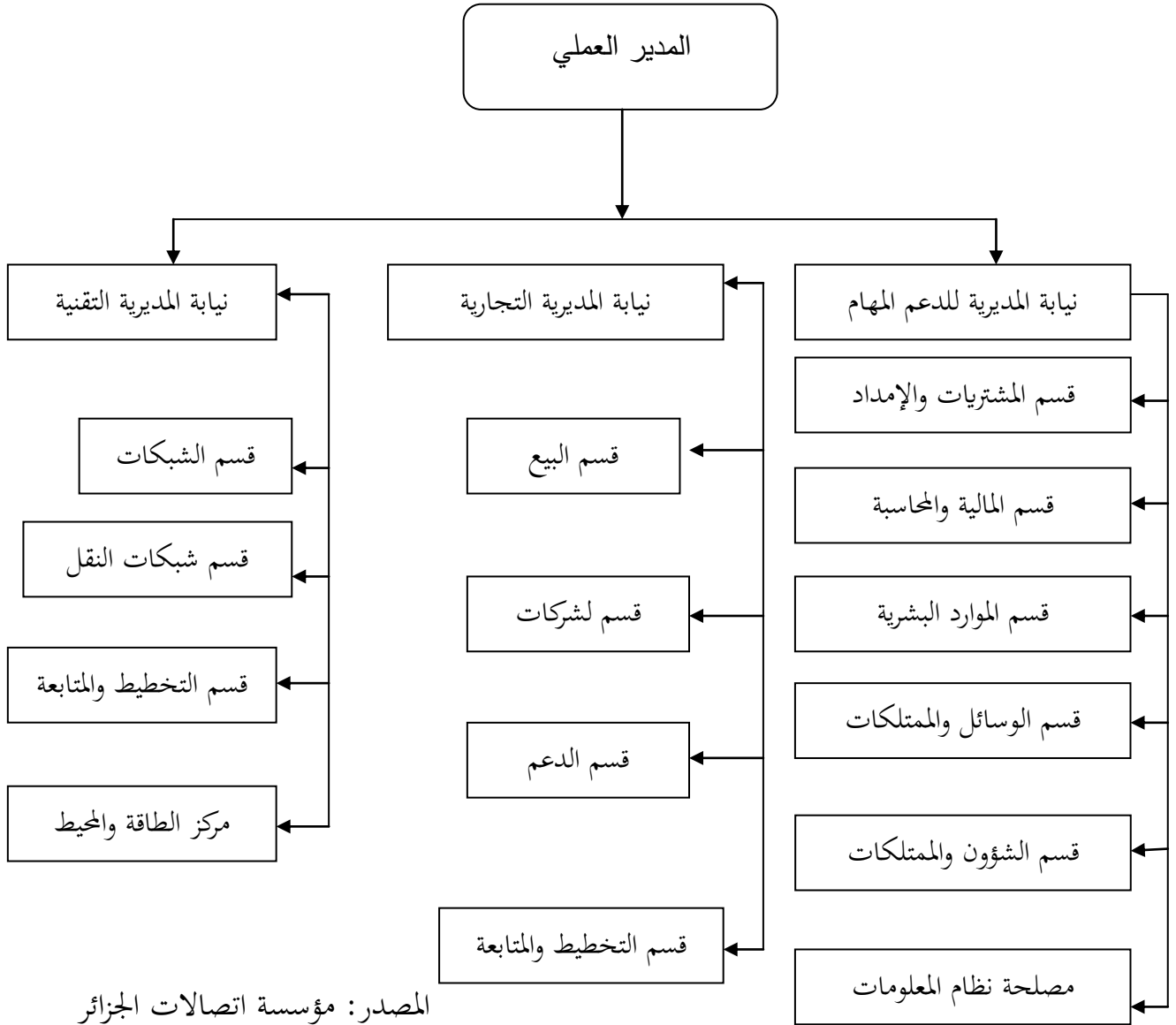
الفرع الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاءها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير ، رئيس مصلحة الأمن و مكلف بالاتصال و العلاقات العامة :

- نيابة المديرية التقنية.
- نيابة المديرية التجارية.
- نيابة المديرية للمهام و الدعم.

الشكل رقم 08 :التنظيم الهيكلي للجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر كالتالي :

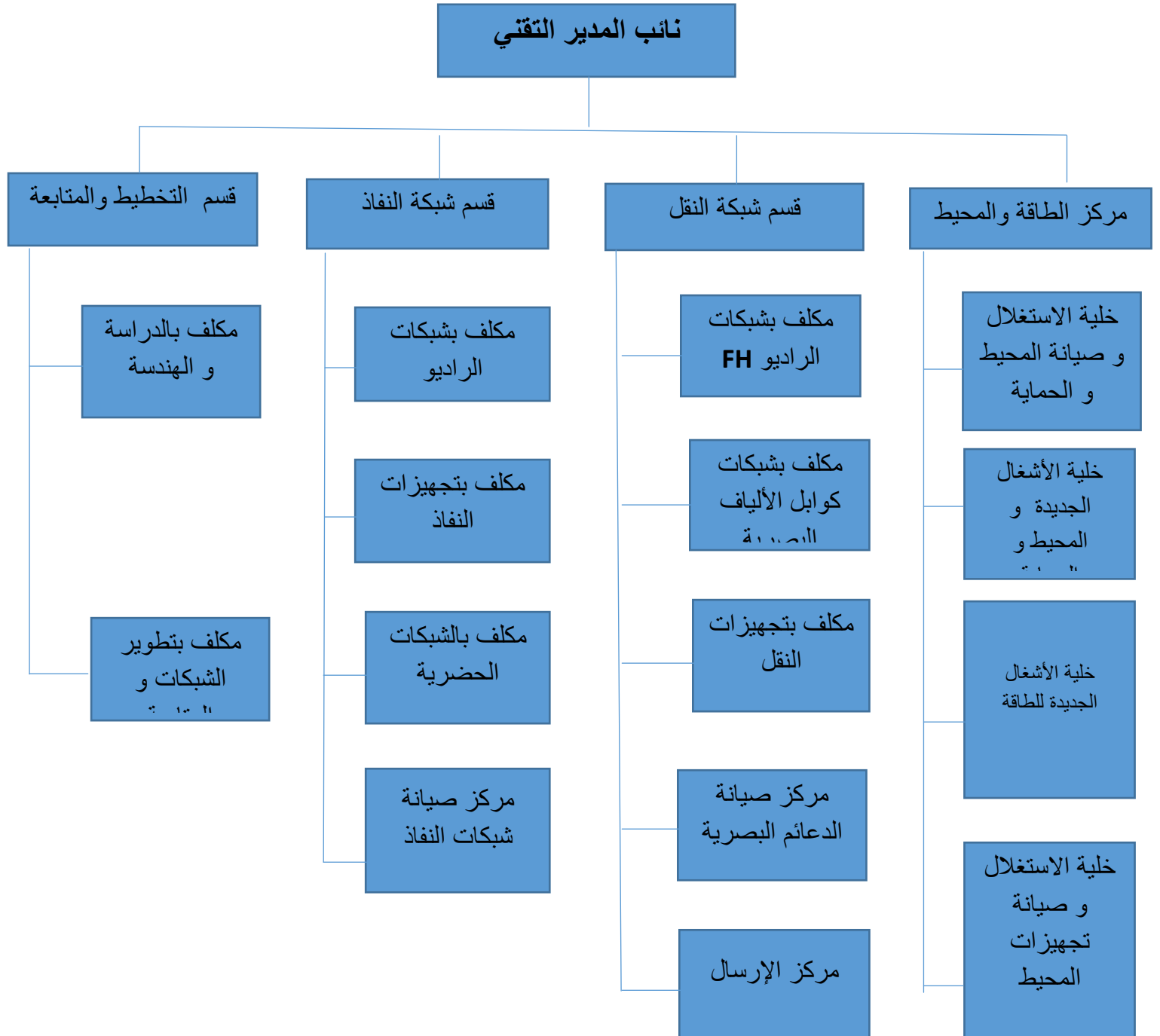


المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر

و تتألف نيابة المديرية التقنية من ثلاثة أقسام، ومركز للطاقة والمحيط :

- قسم شبكة النفاذ.
- قسم شبكة النقل.
- قسم التخطيط والمتابعة .
- مركز الطاقة و المحيط .

و المخطط الهيكلي التالي يوضح أقسام و مصالح هذه المديرية الفرعية



لمصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر (ولاية الوادي)

الشكل رقم 09 : الهياكل التنظيمي لأقسام ومصالح المديرية العملية لولاية الوادي.

مما سبق، فإن المهام الموكلة إلى جميع مكونات نيابة المديرية التقني تنقسم وفقا للإجراءات والأنشطة التالية .

1- بالنسبة لقسم التخطيط والمتابعة

وتتمثل مهام هذه الإدارة "مطور" للهيكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات الاتصالات على مستوى المديرية العملية بشكل رئيسي وبصورة رئيسية في:

تطوير قواعد بيانات شبكات الاتصالات في المديرية العملية سواء النفاذ ، النقل أو الطاقة و المحيط.

دراسة تطور الطلب على الخدمات (الصوت والبيانات) من قبل البلديات و الدوائر.

التخطيط للبنية التحتية للاتصالات اللازمة للرد بشكل موثوق وموثوق على طلبات زبائن الشركة ، من خلال وضع خطة التكاليف على أساس المشترك مع المصالح التقنية (النفاذ ، النقل والطاقة) والمصالح التجارية على مستوى المديرية العملية.

ومتابعة تركيب هذه البنية التحتية في أوقات وأماكن محددة، وفقا لخطة العمل.

ونقل هذه البنية التحتية إلى المصالح التقنية (النفاذ، والنقل، والطاقة الأساسية) لتشغيلها وصيانتها

2- قسم شبكة النفاذ

بالنسبة لقسم الشبكة، فإن مهام هذا القسم "الدعم" إلى البنية التحتية لشبكة النفاذ على مستوى المديرية العملية و تتركز أساسا على:

تشغيل وصيانة شبكة النفاذ الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)

وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنية التحتية لشبكة النقل على مستوى الدائرة الانتخابية هي أساسا وبصورة رئيسية على:

تشغيل وصيانة شبكة الصرف الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)

وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

CMRA: مركز صيانة معدات شبكات النفاذ.

CMP : مركز صيانة والإنتاج .

-3- قسم شبكة النقل

مهام قسم شبكة النقل بالدرجة الأولى "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية و تتركز أساسا على:

تشغيل وصيانة شبكة النقل الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات).

وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية هي أساسا وبصورة رئيسية على:

CMSO: مركز صيانة الدعائم البصرية.

CT : مركز الإرسال .

-4- مركز الطاقة و المحيط :

وتمثل مهام هذا المركز كذلك في "الدعم" في الهياكل الأساسية للشبكة في جميع مكوناتها (النفاذ والنقل) على

مستوى المديرية العملية بشكل أساسي و خاصة في فيما يتعلق بـ:

تشغيل وصيانة معدات و تجهيزات الطاقة الحالية :

البطاريات .

المموجات و المعدلات

المولدات.

نيابة المديرية التجارية :

في هذا التنظيم الهيكلي الجديد ، يتم دمج جميع الهياكل التجارية في مديرية فرعية واحدة ألا و هي : نيابة المديرية

التجارية .

الفصل الثاني: دراسة حالة ب للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR بالوادي و المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

نيابة المديرية التجارية هو استمرارية و امتداد للقطب التجاري بالمركز المكلف بالتسويق والابتكار على المستوى المحلي. وتغطي كل شعبة فرعية تجارية محددة بمجموعة من الإجراءات. وهي مسؤول عن تنفيذ إستراتيجية العمل للشركة. كما تقترح خطة عمل محلية تمكنها من تحقيق الأهداف المحددة لها.

و تتألف نيابة المديرية التجارية من أربع أقسام :

قسم التخطيط و المتابعة.

قسم المبيعات.

قسم الشركات .

قسم الدعائم التجارية .

و المخطط الهيكلي التالي يوضح أقسام و مصالح هذه المديرية الفرعية

نائب المدير التجاري

قسم المبيعات

قسم الشركات

قسم الدعائم التجاري

قسم التخطيط والمتابعة

المكلفون

مكلف بالأعمال

المكلف بمتابعة الفواتير
والمدفوعات والأداء

المركز التقني
للمؤسسة (CTE)

الداعم الوظيفي
التجاري

المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر (ولاية الوادي)

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي لأقسام ومصالح المديرية الفرعية لولاية الوادي .

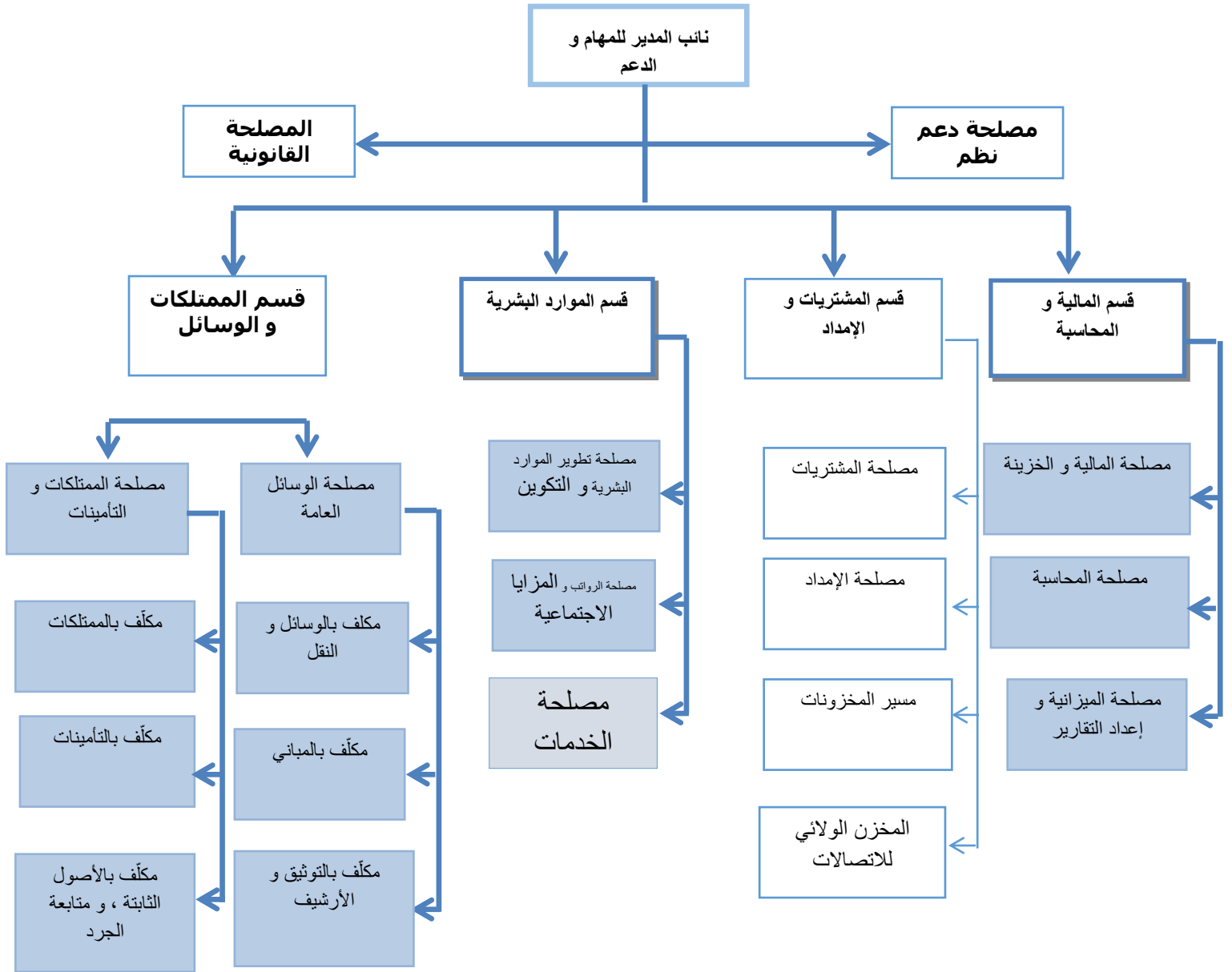
نيابة المديرية للمهام و الدعم :

وتتألف نيابة المديرية للمهام و الدعم من التالي:

- قسم المالية والمحاسبة.
- قسم المشتريات والإمداد.
- قسم الموارد البشرية.
- قسم الممتلكات و الوسائل.
- المصلحة القانونية.
- مصلحة دعم نظم المعلومات .

يعرف المخطط الهيكلي لنيابة المديرية للمهام و الدعم على النحو التالي:

الشكل رقم 11: المخطط الهيكلي لنيابة المديرية للمهام والدعم



المصدر : مؤسسة اتصالات الجزائرية (ولاية الوادي)

3 مهام نائب المدير للمهام و الدعم:

نائب المدير للمهام و الدعم هو المسؤول عن تنفيذ إستراتيجية الشركة في مجالات الدعم و الإمداد سواء من جانب الموارد البشرية أو الوسائل اللوجيستكية... إلى غير ذلك من وسائل الإمداد .وفي هذا السياق، تقترح خطة عمل على الصعيد المحلي تمكنه من تحقيق الأهداف المحددة لها.

4. المصلحة القانونية :

1.4 مهامها : المصلحة القانونية ، هي المسؤولية في المقام الأول على :

- إصدار الفتاوى القانونية ضمن حدود اختصاصها بشأن دفاتر الشروط ، المناقصات ، العقود و الاتفاقيات و ذلك ضمن حدود النظام الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- إدارة المنازعات و التكفل بها .

5. مصلحة دعم نظم المعلومات :

1.5 مهامها : مصلحة دعم نظم المعلومات مكلف أساسا ب :

- توفير وتركيب صيانة حضيرة الإعلام الآلي على مستوى المديرية العملية.
- ضمان تطبيق سياسة امن المعلومات على مستوى حضيرة الإعلام الآلي و جميع الأجهزة المرتبطة بالشبكة المعلوماتية للمديرية العملية و كذا جميع مراكزها.

6. قسم المشتريات و الإمداد:

1.6 مهامه : رئيس قسم المشتريات والإمداد ، هو المسؤول الرئيسي عن :

- ضمان اقتناء التآثيث والتجهيزات و المعدات وفقا للإجراءات والأنظمة المعمول بها في اتصالات الجزائر و ذلك لتحسين نوعية الخدمة بأقل تكلفة.
- رصد تنفيذ الالتزامات تجاه الشركاء، ولا سيما فيما يتعلق بتسديد الفواتير .
- ضمان السيطرة والتحكم الدقيق لحركة المخزونات على مستوى المخزن الولائي للاتصالات ، لضمان تقييم وترشيد استهلاكها.

رئيس مصلحة المشتريات : هو المسؤول أساسا عن:

- ضمان اقتناء المعدات (تجهيزات، آلات ، والخدمات)
- متابعة تسديد فواتير الموردين .

- ضمان نقل المعدات للمراكز و المصالح طالبي التجهيزات بالمديرية العملية .
رئيس مصلحة الإمداد : هو المسؤول أساسا عن:

- التكفل التام بالاحتياجات المعبر عنها لجميع الهياكل والمراكز المرفقة.

- ضمان متابعة تخصيص المركبات الثقيلة والمعدات كل على حدى.

- ضمان الامتثال للبنود التعاقدية مع الموردين.

مسير المخزونات : هو المسؤول الأول عن :

- استقبال المقتنيات و المشتريات .

- إدارة وتحسين العرض على مستوى المخزونات (كإعلام ولفت انتباه مسؤولي المراكز عند نفاذ مخزون أي

مادة)

- ضمان وثوقية المخزونات .

- تزويد المصالح بجميع المعدات اللازمة لأداء المديرية العملية على نحو سليم.

7. قسم المالية والمحاسبة

1.7 - مهامه : قسم المالية والمحاسبة هو المسؤول أساسا عن:

- التحقق والمصادقة على صحة جميع المعاملات المالية المنفذة ومدى مطابقتها على البيانات المالية وفقا للمعايير والمبادئ المحاسبية المعمول بها
- ضمان متابعة مدى احترام الميزانية .
- والتحقق من صحة التقارير الشهرية وإرسالها إلى دائرة المالية والمحاسبة المركزية بالمديرية العامة .
- ضمان متابعة الوضع النقدي للخزينة على مستوى المديرية العملية .
- وضمان الرقابة المالية على الوكالات التجارية و نقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية.
- مراقبة العمليات المالية التي يقوم بها المكلف بالتحصيل والمكلف بالحسابات المرفق إداريا بالوكالة التجارية ووظيفيا بقسم المالية والمحاسبة.

رئيس مصلحة المالية والخزينة : هو المسؤول الرئيسي عن:

- مراقبة مدى مطابقة ملفات الدفع مع إجراءات عقود اتصالات الجزائر واللوائح المعمول بها في الشركة.
- إدارة سجلات الدفع ومتابعة الخزينة.
- التأكد بانتظام من تحويل الأموال اليومية من قبل الوكالات التجارية و نقاط التواجد التابعة لها على مستوى المديرية العملية مع الحرص على اكتمال المبالغ المدفوعة.

- مراقبة الأداء السليم لحسابات المديرية العملية وضمان الامتثال للأنظمة الضريبية المعمول بها.
 - الإشراف والرقابة على العمليات المالية التي تتم على مستوى الوكالات التجارية و نقاط التواجد التابعة لها على مستوى المديرية العملية
- رئيس مصلحة المحاسبة : هو مكلف أساسا بـ:

- تتولى مسؤولية السجلات المحاسبية العادية لجميع المعاملات المالية التي تقوم بها المديرية العملية.
- يضمن تسجيل جميع المعاملات المالية على مستوى نظام المعلومات المحاسبي و المالي للشركة . ORACLE/FINANCE

- ضمان أن جميع السجلات المحاسبية متسقة ومصادق عليها.
 - التحقق من موثوقية البيانات المالية للمديرية العملية.
- رئيس مصلحة الميزانية وإعداد التقارير : يتولى المسؤولية الرئيسية عن ذلك:

- مراقبة مدى مطابقة الإجراءات التي نفذت بالمقارنة مع الإجراءات المدرجة في الميزانية.
- الامتثال لخطة الميزانية التي المصادق عليها من قبل دائرة المالية والمحاسبة المركزية على المديرية العملية .
- ضمان إعداد التقارير المالية للمديرية العملية من خلال تضمين العمليات التي تقوم بها الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها وهذا بعد المراقبة الدائمة لعملياتها (تتطلب هذه العملية تعاون رئيس مصلحة المالية والخزينة و رئيس مصلحة المحاسبة وهو ما يمثل أيضا اتصالات اليومية مع الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية .

8 قسم الموارد البشرية

1.8. مهام رئيس قسم الموارد البشرية : هو المسؤول أساسا عن :

- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل المديرية العملية ، بما في ذلك التوظيف والاستقبال ، الاندماج، والتعيين، والترقية، والنقل... إلخ.
- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي فرضتها المديرية العامة في هذا الاتجاه.
- القيام، لأغراض المديرية العامة، بتحليل وإجراء دراسات عن تطوير الوظائف و كذا الموارد البشرية .
- التعاون مع المستوى المركزي على المشورة والمساعدة بشأن ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية إلى المسيرين و موظفي المديرية العملية .

رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية و التدريب : هو المكلف المسؤول أساسا بـ:

- تنفيذ الإجراءات التنظيمية لضمان توافر الموارد البشرية المؤهلة وضمان تطورها.
 - ضمان تحديث إحصاءات الموظفين وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحة المديرية العملية .
 - المشاركة مع المديرية العامة في تصميم برامج التطوير الوظيفي (تطوير أدوات تقييم الموظفين والإشراف على عملية التقييم)
 - إدارة المخططات التنظيمية على أساس الإعدادات والنسب المحددة والتحقق من صحة من قبل المديرية العامة.
 - ضمان التطبيق الموحد للأنظمة والحرص على تنفيذها.
 - ضمان متابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
 - تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية الناشئة عن الخطة الوظيفية للمديرية العملية
 - رصد ومراقبة العمليات التكوينية .
 - تقديم المساعدة لمختلف الهياكل و المصالح لتنظيم العمليات التكوينية من أجل إضفاء الصبغة الرسمية.
 - متابعة إجراءات التمهين و المتربصات التطبيقية .
- رئيس مصلحة الرواتب والمزايا الاجتماعية: هي المسؤول في المقام الأول عن :

- ضمان إعداد واستغلال كشوف المرتبات و وثائق الأجور ومعالجة شكاوى الموظفين بهذا الخصوص .
- إعداد كشوف المرتبات لجميع موظفي المديرية العملية.
- الحفاظ على السجلات الإدارية للموظفين.
- ضمان العلاقات مع طب العمل والمؤسسات الخارجية (صندوق الضمان الاجتماعي ، صندوق المعاشات ... إلخ).

رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية:

يكون رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية مرتبطا إداريا بقسم إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية ووظيفيا إلى لجنة المشاركة الوطنية للشركة ، و هي المسؤولية بشكل رئيسي عن تنفيذ البرامج على مستوى المديرية العملية المسطرة من قبل لجنة المشاركة.

ثالثا: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي

1. مهام المديرية العملية بالوادي

ويمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

- توفير كل وسائل الاتصال؛

- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقال وصيانتها؛
- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها؛
- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج؛
- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت؛
- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.

2. نشاطات المديرية العملية بالوادي

تتوزع نشاطاتها على ثلاثة ميادين:

- * بالنسبة للشركاء: تطمح مؤسسة الاتصالات دائما إلى استحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.
- * بالنسبة للزبون: تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.
- * بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تهتم المؤسسة أيضا بالاستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.

رابعا : أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بتحقيق أهدافها من خلال أهميتها في المجتمع.

1. أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر؛
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات؛
- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات؛
- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر؛
- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه؛
- المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمتوجات

2. أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية ؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات؛

- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
 - توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق ؛
 - الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة.
 - الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛
 - وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتلسات وإنمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية...) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية ؛
 - سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها؛
 - تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراستها؛
 - تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن؛
 - معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها؛
 - متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها؛
 - دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات على مستوى الوكالة التجارية.
3. الأهداف الإستراتيجية لاتصالات الجزائر اليوم

- ✓ على الصعيد التقني : بداية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى *Backbone* مبنية على قواعد تكنولوجية حديثة ، وجديدة ومؤمنة جدا (*DW.DN.IP./NPLS*) وذات مرونة ومستوى الربط العالي بضمانات *QOS* وموزات إنتقال الشبكات الموجودة نحوا معايير جديدة للاتصالات .
- ✓ على الصعيد التجاري : إعطاء دفع جديد إلى المنتج ونوعية الخدمات المقدمة والمصالح ذات قيمة ، وكذا جعل متعاملين إستراتيجيين وطنيين أو دوليين في بعض دوائر الاختصاص مثل الأنترنات (*XDSL* *VOIP* .) مع مراعاة سياسة تسوية التسعيرة الموحدة .

- ✓ على الصعيد التنظيمي : وضعت اتصالات الجزائر اندماجية الأهداف والتكفل بالزبائن للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة ، وكذا الزبائن المحليين ، وهذا لتوفير سياسة الإيصال والإعلام داخل وخارج شبكات الاتصال وهذا بوضع أداة تسير تجاري وتقني بأنظمة إلكترونية ، ذات تأدية جد مرتفعة لتحسين النظام الداخلي.⁽¹⁾

4. مؤهلات اتصالات الجزائر في المحيط الاقتصادي الجديد

- خبرة كبيرة في استثمار شبكات الاتصالات؛
- وجود قوة تجارية تقنية عبر كامل التراب الوطني ؛
- توفر لهم الخدمات الكاملة في معظم حلقات سوق الاتصالات الذي يمد التنافسية على المنتج؛
- تكوين شركاء ذو امتياز في شركات كبرى تخضع للتجاوب لكل احتياجات الزبائن؛
- وجود شركة اتصالات الجزائر عبر كافة التراب الوطني.

المبحث الثاني :عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولا : أدوات جمع البيانات

ان التحليل و الوصف لأي دراسة يتم بواسطة أدوات البحث العلمي لكل بحث علمي دواته التي تساعد الباحث في بحثه و ترتبط الأدوات بموضوع البحث ، و المنهج المستخدم في الدراسة ،يتوقف نجاح الباحث في بحثه إلى حد كبير على قدراته في استخدام أدوات البحث العلمي ، حيث هناك عدة طرق يمكن استخدامها لجمع البيانات حيث اعتمدنا في دراستنا على المقابلة كما يلي :

المقابلة :هي ان يلتقي الباحث مع أشخاص أو شخص آخر و يطرح عليه مجموعة أسئلة بشكل مباشر من اجل تحقيق أهداف الدراسة .

ثانيا :عرض و تحليل نتائج المقابلة

بعد محاولتنا لتغطية الجوانب النظرية للبحث تزامنا مع الجوانب التطبيقية ،و في طريقي للحصول على إجابة لإشكالية البحث و الوقوف على جوانب القوة و الضعف في مجال إدارة الأفراد توجب إجراء مقابلة مع المدير العام لشركة التأمين وإعادة التأمين LA CAAR بالوادي و مسؤول مصلحة الموارد البشرية لشركة اتصالات الجزائر بالوادي ،بحيث كان نزع المقابلة هو مقابلة مفتوحة التي من خلالها طرحنا عليهم مجموعة من التساؤلات التي تخص إدارة الأزمات في المؤسسة .

1. عرض و تحليل مقابلة شركة التأمين و إعادة التأمين LA CAAR بالوادي

وقد قدمنا هذه الأسئلة للسيد مسعي طيب أحمد مدير شركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين وقدمنا لناكم سيأتي أدناه، وقد أردفنا كل إجابة بتحليل وتعليق بما يتماشى ومعارفنا التي قمنا بطرحها في الشق النظري وذلك كما يلي :

س 1: ما المقصود بأزمة وإدارة الأزمات ؟

الأزمة هي تحديد خطر متوقع أو غير متوقع لأهداف أو قيم أو معتقدات أو ممتلكات والتي تحد من عملية اتخاذ القرار و إدارتها هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية و الإدارية .

التحليل :

الأزمة هي حدث وقع أو مجموعة من الحوادث المتسلسلة تؤدي إلى اضطراب و انقطاع العمل في المؤسسة (لقد سبق لنا ان تطرقنا لتعريف الأزمة ص 09)

س 2: ما هي خصائص التي ينطوي عليها موضوع الأزمة ؟

خصائص الأزمة تتمثل في : المفاجئة – التشابك و التداخل – عدم توفر المعلومات – الظروف و القيود الإدارية

التحليل :

نلاحظ أن الأزمة تتميز بالمفاجأة و تصاعد الأحداث و فقدان السيطرة ،محدودية المعلومات (لقد درسنا خصائص الأزمة في الجانب النظري ص)

س 3: كيف تظهر الأزمة ؟ وماهي مراحل نشوؤها و إجراءات المتابعة في كل مرحلة ؟

تبدأ الأزمة بمرحلة الصدمة و المفاجأة ثم مرحلة التراجع في المرحلة الأولى تظهر الأزمة جليا وبعدها تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات المناسبة من اجل حلها و يجب ان يكون التعامل سريع وحاسم و لايجتمل الخطأ وبعدها تبدأ مرحلة التراجع .
يجب أولا ادراك الأزمة يعنى هي الإحاطة بأزمة بكل جوانبها وعناصرها، ومعرفة أسبابها وتشخيصها وآثارها المحتملة ، ونتائجها وخصائصها ومن ثم تتخذ القرارات و الإجراءات سريعا ودون أخطاء.

التحليل :

لاحظنا ان لازمة العديد من المراحل بداية من ظهورها لا يمكن حصرها في مجموعة من المراحل كما قمنا بدراسة بعض مراحل نشوؤها

س 4: هل يوجد إدارة الأزمات في المؤسسة ؟ و من المسؤول عليها ؟

على المستوى الأدنى (مستوى الوكالة) المدير هو من يتولى هذا وفي حالة الاستعصاء تحول إلى المديرية الجهوية و منها إلى المديرية العامة تتوقف إجراءات إدارة الأزمات على مستوى الوكالة والمديرية العامة والمديرية الجهوية تتوقف على صلاحية كل جهة وكل مستوى .

المستوى الأدنى : الوكالة ، المستوى الأوسطي : المديرية الجهوية ، المستوى الأعلى : المديرية العامة .

التحليل :

لاحظنا في مؤسسة LA CAAR انه لا يوجد قسم خاص بإدارة الأزمات فالمدير يقوم بتكفل بإجراءات حل الأزمة .

س5: ما هي الصعوبات التي تواجهها في أداء المهام المتعلقة بإدارة الأزمات ؟

تتمثل الصعوبات أساسا في عدم توفر المعلومات (أحيانا تأتيك أزمة ولا يوجد لديك معلومات عنها وتعرفه بأثر التي تترتب على ذلك الأزمة يعني إستبقية المعلومات) عن الأزمة أو عدم توفر الإمكانيات لمواجهتها (أحيانا تقع المؤسسة في مشاكل سوء ان كانت مشاكل صغيرة أو كبيرة ولا تستطيع المؤسسة ان تتحرك مثل حريق الذي الوقع في المركز التجاري على مستوى الوكالة لم تستطيع تقييم حدث وتتصل بالمديرية الجهوية والمديرية العامة ترسل لنا الخبر خاص لتشخيص الحالة يقوم بتقييم الأضرار ويرى مسببات الحدث ويقوم بتقييم إمكانيات المادية أو معنوية حسب صلاحية) أو ان القرار يعود المسؤول الأعلى وإلا فانه يتم احتوائها بشكل طبيعي (أحيانا تكون الأزمة ليس لديه أثر كبير وبالتالي تمر بمرحلة التعثر والتأخر في خدمة وأحيانا تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة لحل الأزمة .

التحليل :

تواجهه مؤسسة LA CAAR بعض الصعوبات في توفير معلومات عن الأزمة وتوفير الإمكانيات لحل الأزمة و اتخاذ القرارات بسرعة لمواجهتها بداية ظهورها .

س6: هل يوجد فريق مختص لإدارة الأزمات ؟

لا يوجد فريق عمل وكل ما يلزم هو من صلاحية المدير إلا انه في الحالات المستعصية تتكفل المديرية العامة بالأزمة عن طريق قسم مراقبة التسيير .

التحليل :

يتبين ان مؤسسة LA CAAR لا تعمل بفريق مختص يعمل على البحث و مجالات و طرق و مجالات التعامل مع الأزمة بل يقع المدير بجميع هذه الصلاحيات .

س7: هل تعتمدون على نظام معين لإدارة الأزمات ؟

القسم المشار آلية أعلاه هو المختص في هذا الأمر .

التحليل :

نلاحظ ان مؤسسة LA CAAR لا تعتمد على نظام محدد لإدارة الأزمات فقط عند حدوث أزمة يصعب حلها يلجأ المدير إلى قسم مراقبة التسيير للبحث عن حل للأزمة .

س8: هل تهتم المؤسسة بالتخطيط للأزمة متوقعة ؟

قسم مراقبة التسيير يتولى عملية التخطيط و التنبؤ و الحلول المرتقبة لحل الأزمات .

التحليل :

يعود ذلك إلى انه أمر ضروري في المؤسسة LA CAAR قيام قسم مراقبة التسيير بإعداد خطة زمنية للتعامل مع الأزمات ، وبدون التخطيط لا تكون المؤسسة قادرة على التعامل مع أزمات .

س9: ما هو السبب الشائع في حدوث الأزمة ؟

السبب الشائع في حدوث الأزمة هي الأخطاء البشرية تتمثل في :

✓ سوء فهم التعليمات .

✓ عدم الانضباط .

✓ تجاوز الصلاحية .

التحليل :

و هذا يعني ان مؤسسة LA CAAR اغلب الأزمات التي تتعرض لها تكون بفعل العامل البشري و هذا راجعا لعدم التركيز في العمل أو انعدام التدريب أو لا انعدام قدرة أو رغبة أطراف الأزمة على التعامل مع حقائق الأزمة.

س10: هل توجد برامج تدريبية للموظفين في مجال إدارة الأزمات ؟

توجد ضمنا يعني يقومون بتكوينك بشكل عام من حيث مستوى الرعي، وكيف تتصرف ووضع خط أمان ولكنها ليست بالقدر الكافي بحكم انه ليس مختص بإدارة الأزمات و لأن السوق دائما يطلب تكوين في هذا المجال .

التحليل :

نلاحظ انه في مؤسسة LA CAAR انه يوجد دورات تدريبية لكن غير كافية لتحسين كفاءة العاملين للتعامل مع الأزمات .

س11. هل يتم التعميم الإعلامي للأزمة في حالة تسرب بعض الأنباء عن حدوثها ؟

الأزمات عادة ما تسربها الأطراف المتطورة وهي الأطراف الأخرى غير المؤسسة .

التحليل :

نلاحظ أن الأطراف المنافسة تقوم بتسريب أنباء بحدوث أزمة في المؤسسة و محاولة تشويه سمعتها

س12. يمكن تشكيل لجنة البحث في الأزمة ومعرفة أسبابها ؟

يكون هذا في الأزمات الكبيرة التي يمتد أثرها إلى كافة وكالات ومديريات الشركة .

التحليل :

نلاحظ انه في مؤسسة LA CAAR لا تقوم بتشكيل لجنة بحث إلا في حالة حدوث أزمة كبيرة امتدا أثرها لجميع المديريات و وكالات الشركة .

س13. ما هي أخطر أزمة وقعت في مؤسستك وما هي إجراءات التي قمت بها لمعالجته ؟

في وقت مضى وقعت وكالتنا في أزمة انقطاع بعض المطبوعات التي يتم العمل بها داخل الوكالة بسبب أن مطبعة الشركة تأخرت في إنجاز هذه المطبوعات فما كان علي إلا أن فكرت إمكانية طباعة كمية محدودة على مستوى الوكالة وهكذا تفادينا مشكلة كبيرة كانت ستتوقف معها عملية التأمين وستخسر الوكالة والشركة أموال كبيرة وستتلقى صعوبات كبيرة في إقناع زبائننا بالأمر.

التحليل :

تتعرض إي مؤسسة للازمات كغيرها من المؤسسات ، كذلك تتعرض مؤسسة LA CAAR للازمات سوء كانت داخل المؤسسة أو خارجها .

2. عرض و تحليل مقابلة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

وقد قدمنا هذه الأسئلة للسيد ساملي إدريس مسؤول التقني للموارد البشري شركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين وقدمنا لنا كم سيأتي أدناه، وقد أردنا كل إجابة بتحليل وتعليق بما يتماشى ومعارفنا التي قمنا بطرحها في الشق النظري وذلك كما يلي :

س1. ما المقصود بأزمة وإدارة الأزمات ؟

لم نقول أزمة يعنى حدث وقع ومسؤول عن إدارة الحدث هذا هو المدير ،وبالتالي يعنى كل القرارات التي تصدر فيما يتعلق بالتسيير هذا الأزمة وإدارته وتعاطي معها يكون من خلال أوامر والقرارات التي يتخذها المدير .

بالنسبة الفروع الشركة :

المقصود بإدارة الأزمات معرفة أسبابها ومحاولة الخروج منها بأقل الأضرار، وتجنبها في المستقبل

التحليل:

الأزمة هي عبارة حدث وقع أو مجموعة من الحوادث متسلسلة تؤدي إلى اضطراب وانقطاع أو توقف العمل في المؤسسة وتؤدي إلى ضرر الموظفين والعملاء أو الشركة وإيراداته .

إدارة الأزمة هي العملية الإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق استشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولودة للازمات و تعبئة الموارد و الإمكانيات المتاحة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة و الفاعلية و بما يحقق اقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة و للبيئة و للعاملين مع العودة إلى الوضع الطبيعي بأسرع وقت و اقل تكلفة . ودراسة أسباب الأزمة لمنع حدوثها وتحسين طرق التعامل معها مستقبلا .

س 2 . ما هي خصائص التي تنطوي عليها موضوع إدارة الأزمة ؟

- ✓ التشابك والتداخل في العناصر وعواملها وأسبابها .
- ✓ عدم التأكد وعدم توفر المعلومات مما يسبب الأخطاء في اتخاذ القرارات وبالتالي تفاهم وتدهور الأوضاع .

بالنسبة لفروع الشركة :

- ✓ كثرة العوامل وتراكمها بسبب عدم حل المشاكل سابقا .
- ✓ عدم الاكتراث لحلها عندما كانت طفيفة ثم تراكمت .
- ✓ عدم توفر الأمانات سواء عمدا أو نقص خبرة أو معرفة بالموضوع .

التحليل :

نلاحظ أن إدارة الأزمات تتميز بعدد من خصائص تتمثل فيما يلي :

تداخل المعلومات و تشابك الأفكار و تعقد الظروف و تشتت الجهود الذهنية و الفكرية عند مدراء الإدارات العليا و الإدارة العامة و الإدارة الوسطى و التنفيذية . غالبا ما تحدث الأزمة نتيجة لتراكم عدد من المشكلات غير المدركة .

س3. كيف تظهر الأزمة ؟ وما هي مراحل نشوءها و إجراءات المتابعة في كل مرحلة ؟

ان المؤسسة الاتصالات الجزائر عندما تقع في أزمة تقوم المؤسسة بإرسال فرق عمل خاصة لحل المشكلة ومن ضمن إجراءات التي قامت بها ، قيام مسؤول قسم المورد البشري بإعطاء إجراءات عند حدوث ألامزمة العالمية بجائحة كورونا وهي :

- تم تنصيب خلية أزمة على المستوى المركزي التي يترأسها المدير العام .
- جاء قرار من المدير عام يتم إنشاء خلايا محلية للأزمة على المستوى الولاية ويترأسها المدير يعنى المستوى المركزي المدير العام والمستوى المحلي يترأسها المدير العملي رفقت طاقم من الإطارات.
- إجراءات التي قامت بها المؤسسة : بحكم أن المؤسسة التقنية
- مؤسسة قامت بإنشاء منصة رقمية دورها تقوم بتسجيل كل المؤشرات المتعلقة بإدارة هذه الجائحة والخلية المحلية على مستوى الولاية قام المدير تكليف شخص من أعضاء يكون لديه رقم السري يعني هو الذي سيكون مستخدم للمنصة على المستوى الولائي للمنصة هذا يتم فيه وضع كل المؤشرات المتعلقة بالجائحة (يعنى إي عامل مثلا وقعت لها مصيبة أو توفي كلها تسجل في المنصة) يعنى بالنسبة المؤسسة تأقلمنا مع أزمة إداريا ورقميا من خلال وضع تحت تصرف خلية محلية منصة رقمية من خلال يتم فيها وضع كل المؤشرات إدارة أزمة الجائحة.

بالنسبة لفروع الشركة :

تظهر الأزمة من خلال الخسائر المرتبة عنها سواء النفسية أو المادية، مراحل نشوءها بدءا بظهور نتائج عكسية عند أول مرحلة وتتابع هذه العملية .

وإجراءات المتابعة في كل مرحلة تكون على حسب حجم الأزمة ووقع أثرها، ومستوى الفرد المسؤول عن إدارتها .ومن ضمن الإجراءات متماثلة فيما يلي :

الفصل الثاني: دراسة حالة ب للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR بالوادي و المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

- معرفة توقعيتها أي التحديد الزمني لتحليل الوضع .
- أسبابها .
- حجم أضرارها .
- الشخص المتسبب في الأزمة وتدارك المشاكل .

التحليل:

لاحظنا ان المؤسسة الاتصالات الجزائر وفروعها ان مؤسسة دائما في أزمة وأنه تقوم بالتنبؤ (أو التوقع) من خلال مستوى التقني المتعلق بإدارة الأزمة ولديه فرق مختص على المستوى الإداري والمستوى التقني للمؤسسة ومن ضمن إجراءات التي قامت بها المؤسسة بإنشاء منصة رقمية .

س4. هل يوجد إدارة الأزمات في المؤسسة ؟ ومن المسؤول عنها ؟

نعم يوجد إدارة الأزمات في المؤسسة، والمسؤول الأول في عمل المؤسسة هو المدير عملي .

بالنسبة لفروع الشركة :

نعم يوجد بلا أدني شك، المسؤول عنها العامل نفسه على حسب مرتبة وصلاحيه عمله المنصوص عنها في قائمة المؤسسة .

التحليل :

لاحظنا في المؤسسة اتصالات الجزائر وجود فرق خاص إدارة الأزمات لحلها على مستوى الإداري والمستوى التقني والمدير العملي هو المسؤول على اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات ، وبالنسبة لفروعها لديهم فريق عمل المسؤول عنها العامل نفسه حسب المرتبة وصلاحيه عمله .

س 5. ما هي الصعوبات التي تواجهها في أداء المهام المتعلقة بإدارة الأزمات ؟

لا توجه المؤسسة صعوبات بكثرة أحيانا بعض العتاد غير كافي أو غياب بعض العتاد مثل : الأمطار تسربت نحو تجهيزات الاتصالات مثل لا يوجد تجهيزات كبيرة مثلا حماية المدينة ويوجد تعطيل في خدمة الاتصال أو الانترنت

بالنسبة لفروع الشركة :

- أحيانا نقص الإمكانيات .
- نقص خبرة الأشخاص المحيطة بالعمل .

- تماطل الإدارة في حل المشاكل .

يتم التعامل معها بتوفير الإمكانيات ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

التحليل :

لاحظ أن مؤسسة الاتصالات الجزائر توجه صعوبات بكثرة أحيانا غياب بعض العتاد أو عتاد غير كافي أو نقص في الخبرات .

س6. هل يوجد فريق مختص لإدارة الأزمات في المؤسسة ؟

نعم لدينا فرق عمل يتميز بالكفاءة العليا والمؤهلات يعني فريق العمل يكون مدرب لديها تجربة وحنكة كبيرة في إدارة القطاعات الكبيرة .

بالنسبة لفروع الشركة :

حقيقة لا يوجد فريق عمل بمحد ذاته، لكن نعمل كلنا كفريق لإدارة الأزمة بشكل جماعي .

التحليل :

تبين أن مؤسسة الاتصالات الجزائرية تعتمد على فرق عمل تعمل على البحث في مجالات وطرق التعامل مع أزمة ووضع خطة عمل سريعة محكمة ومدروسة بدقة من أجل إدارته، ولحظنا بالنسبة لفروعه لا توجد فريق عمل بل يعملون كفريق إدارة الأزمات .

س7 هل تعتمدون على نظام معين لإدارة الأزمات ؟

النظام التي تعتمد عليه في إدارة الأزمة هي تركيبة وثقافة المؤسسة .

بالنسبة لفروع الشركة :

لا يوجد نظام معني في هذا الشأن، ويبقى عنصر الخبرة المهنية والذكاء الفردي .

التحليل :

لحظنا أن المؤسسة لا تعتمد على نظام محدد في إدارة الأزمات بل تعتمد تركيبة وثقافة المؤسسة .

س8. هل تهتم المؤسسة بالتخطيط للأزمة متوقعة ؟

الفصل الثاني: دراسة حالة ب للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR بالوادي و المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

نعم تهتم المؤسسة بالتخطيط للأزمة غير المتوقعة من خلال تجنيد الوسائل المادية (السيارة والتجهيزات الكل ...) والبشرية (المسؤول المركز) .

بالنسبة لفروع

نعم في الكثير من الأحيان، وهذا يتوقف على حدوث أزمات سابقا .

التحليل :

لحظنا أن المؤسسة اتصالات الجزائر وفروعها انه تهتم بالتخطيط للأزمة المتوقعة من خلال تجنيد الوسائل المادية والبشرية .

س 09. ما هو السبب الشائع في حدوث الأزمة ؟

بما ان المؤسسة تقدم خدمات تقنية فعند حدوث انقطاعات المتكرر أو انقطاع بالنسبة للكوب والأليف البصرية يعد سبب في حدوث أزمة في المؤسسة .

بالنسبة لفروع الشركة :

شراء معدات أو أجهزة غير متوافقة مع معطيات العمل أو عدم توفرها في السوق في وقت سابق .

التحليل:

لحظنا أن المؤسسة اتصالات الجزائر وفروعها ان اغلب أسبابها التي تتعرض لها في حدوث الأزمة هي الانقطاعات المتكرر للكوب والأليف البصرية

س 10. هل توجد برامج تدريبية للموظفين في مجال إدارة الأزمات ؟

يوجد برامج تدريبية على مستوى المديرية العامة أما بالنسبة للمؤسسة سيتم توظيف برامج تدريبية متخصص في إدارة الأزمات في أيام القادمة.

بالنسبة لفروع الشركة :

لا يوجد حاليا برامج تدريبية للموظفين في مجال إدارة الأزمات .

التحليل :

لاحظنا أن المؤسسة اتصالات الجزائر وفروعه أنه لا تعتمد على برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات أنه سيتم توظيفها مستقبلا .

س11. هل يتم التعميم الإعلامي الأزمة في حالة تسريبها بعض الأنباء عن الأزمة ؟

طبعاً يتم التعميم الإعلامي الأزمة في حالة تسريبها وهذا يرجع إلى جودة الاتصال بين مصالح ومكتب المؤسسة .

بالنسبة لفروع الشركة

نعم ، وهذا ضروري لأجل احتواءها في أقرب وقت .

التحليل:

لاحظنا أن المؤسسة الاتصالات الجزائر وفروعها أن سرعة تسرب الأنباء عن حدوث الأزمة وذلك يرجع إلى جودة الاتصال بين مصالح ومكاتب المؤسسة .

س12. هل يتم تشكيل لجنة البحث في الأزمة ومعرفة أسبابها ؟

طبعاً يتم تشكيل لجنة البحث في الأزمة وهذه من صلاحيات المسؤولين المباشرين .

بالنسبة لفروع

أحيانا على حسب حجم الأزمة .

التحليل :

لاحظنا أن شركة المؤسسة الاتصالات الجزائر وفروعها تقوم بتشكيل لجنة البحث والتطوير في الأزمة من صلاحيات المسؤولين المباشرين .

س13. هل وقعت مؤسساتكم في أزمة ؟ وما هي الإجراءات التي قمتم بها لمعالجتها ؟

نحن دائما في ترقب مستمر لوقوع أي أزمة بحكم طبيعة نشاطه مثل أزمة جائحة كورونا 22 مارس 2019 بدأ الإغلاق الكلي للشركات بدأت المؤسسة في التحرك في إطار هذا بدأت في تشكيل لجنة مركزية للإدارة الأزمة ثم انبثقت على هذه اللجنة لجنا ولائي في كل ولاية لإدارة الأزمة على المستوى المحلي تم تنصيب منصة رقمية من خلالها يتم التعامل مع الأزمة في حد ذاته مثل عدد المصابين من العامل، عدد المتوفين، عدد العمال الماكثين في المستشفيات وهذا النشاط الأساسي كيف تعاملنا معه سوء من جانب الأزمة كأزمة عالميا أو على مستوى إدارة الأزمة في ما يتعلق باتصال، الاتصال في حد ذاته تأمين الاتصال يعتبر تسيير الأزمة وكيف يمكننا تأمين الاتصال في ظل الأزمة هذه وحتى إدارة الاتصال لم تكن سهلة برغم من أنها جائحة عالمية إلا ان المؤسسة نجحت وأثبت قدرته على إدارة الأزمة في هذه الظروف لأنه التوجه العام لدولة أنه يتم تأمين الاتصال مهما كان مهم بلغة درجة الأزمة لأن الأزمة فيها درجات (أحمر، برتقالي، أخضر)

لما تكون المؤسسة في أخطر درجة من أزمة تقوم مؤسسة بإدارة الأزمات سواء في الوضع الأحمر أو البرتقالي و قمت بتقليص عدد العامل لا بد من استمرارية العمل وتوفير الاتصال لأنظمة المعلومات بالمنصات يعني هناك آليات اتصال تم استخدامها من أجل تأمين الخدمات عن البعد يعني انك موجود في المنزل وتعمل مثل معالجة الشكاوي الزبائن أمنوا له المؤسسة اتصال استثنائي أسمه الروابط الاستثنائي أو الاتصالات الاستثنائي يعني في المنزل تصله روابط مع نظام معلومات المؤسسة بحيث يدير الإعطاب وكل ما يتعلق بالجوانب التقنية كأنه موجود في المكتب هذه أحد الأساليب التي استخدمتها المؤسسة في التعامل مع الأزمة يعني توفير

الفصل الثاني: دراسة حالة ب للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR بالوادي و المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

الخدمة عن بعد أو العمل عن البعد واستحداث بما يسمى منصة مؤتمرات الفيديو بمعنى اجتماعات الفيديو يعني في المنزل تنصب الكاميرا وأنت داخل الاجتماع تتصل الروابط كاملا والمستدعين لحضور الاجتماع بدخول لروابط وكذلك تفعيل وانتشر zoom في ظل الأزمة هي إحدى المنصة الخاصة بالنسبة لإدارة الأزمة وظهرت حلول جديدة أو بديلة من خلال توظيف تكنولوجيا الاتصال للتعامل مع الأزمة كما يقول المثال " الأزمة تولد الهمة " فظهرت همام جديد من خلال إستخدام الاتصال.

حيث ساهمت المنصة في تسهيل العديد من المهام المتعلقة بالشركة لحساب المؤشرات مراقبة التسيير .

بالنسبة لفروع

طبعاً لا تحلو أي مؤسسة في العالم من الوقوع في أزمة والإجراءات ذكرناها سابقاً ، لكي لبأس بالتذكير بها :

- التوقيت الزمني يعني وقت وقوعها بالضبط .

- أسباب حدوثها، ومحاولة تجنبها مستقبلاً .

- توفير الإمكانيات اللازمة وتجنيد فريق العمل الاعتيادي على إدارتها وعملها .

- محاولة تكوين فريق عمل خاضع للمؤسسة في هذا الشأن .

التحليل:

أنه تتعرض أي مؤسسة للأزمة وكذلك شركة الاتصالات الجزائر سواء كانت هذه الأزمات داخل المؤسسة أو خارجه.

ثالثاً : نتائج الدراسة الميدانية

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها بدراستنا الميدانية هذه و التي يدور مضمونها حول إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية بالمؤسستين، تبين لنا بعد تفريغ البيانات المتحصل عليها النتائج التالية :

بالنسبة للشركة التأمين وإعادة التأمين LA CAAR بالوادي :

- هناك إدارة أزمات في مؤسسة LA CAAR .

- توصلنا إلى ان السبب الشائع لحدوث الأزمة ما في المؤسسة هو الأخطاء البشرية .

- تهتم المؤسسة بالتخطيط للأزمة و التنبؤ و إيجاد الحلول .

- توجد برامج تدريبية و لكنها ليست كافية .

- يتم تشكيل لجنة للبحث في حالة الأزمات الكبرى .

بالنسبة لاتصالات الجزائر بالوادي :

- توجد إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي .
- يوجد فرق عمل مختصة في حل الأزمة يتميزون بكفاءات عالية .
- من أسباب حدوث الأزمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي الانقطاعات المتكررة للكوابل و الألياف البصرية .
- لا توجد برامج تدريبية و سيتم توظيفها مستقبل
- يتم تشكيل لجنة البحث عن الأزمة و معرفة أسبابها وحلها .

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا في هذا الفصل الذي تطرقنا فيه إلى تقديم عام على المؤسستين الدراسة شركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين la caar وشركة الاتصالات الجزائرية ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا البحث عن طريقة المقابلة المباشرة حيث كانت أسئلة المقابلة تحتوي على عدة عناصر الخاص بإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية والتي قمنا بصياغتها للإجابة على إشكالية بحثنا و " كيف يتم إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية " .
وبعد دراستنا للإجابات المقدمة من طرف المبحوثين توصلنا لا إلى أن تكون المؤسسة مهيأة بتعامل والاستجابة للأزمة بعبيرتها المختلفة ووضع خطط تسمح للمؤسسة بالتنبؤ والتحكم والاستجابة لمواجهة الأزمات الممكنة .

خاتمة

خاتمة

لقد تعرفنا أن لكل أزمة مقدمات تدل عليها وهذه المقدمات والدلائل تكون مؤشر لوقوعها، وهذا ما يساعد في إنجاح عملية إدارتها والوصول بالمؤسسة إلى بر النجاح.

ينبغي على الفرد عند تعرضه لأزمة ما أن يغير نتائجها السلبية إلى ايجابية، باستخدام الأدوات العلمية والإدارية المختلفة.

ولكي تتحقق إدارة أزمة فعلية كان لزاما توفير جو ملائم للعمل ووضع استراتيجيات تلجأ إليها المؤسسات عند تعرضها لازمة معينة، فان كان هنالك إستراتيجية لإدارة الأزمة جاهزة وموضوعة مسبقا فإنها ستضمن استمراريتها، أما إذا كان هنالك خلل على مستوى هذه الإستراتيجية أو لم تكن موجودة مسبقا فان متخذ القرار سيكون تحت ضغط كبير، أي أن إدارة الأزمة مرتبطة بشكل كبير بالسياسات التخطيطية المستقبلية لمواجهة الأزمات من اجل القيام بعملية التنفيذ والتنسيق وإجراءات المتابعة والتقييم لإصلاح الخلل.

يبقى دور فريق إدارة الأزمات في إدارة الأزمات المؤسسات مهم في تحديد فشلها أو نجاحها وقت الأزمات من خلال مدى قدرته على التنبؤ بالأزمة وطرق التعامل معها والتخطيط لها والاستفادة منها إن حدثت والقدرة على إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل حدوثها، باعتباره له مقدرة علمية وعملية في إدارة الأزمة. يمكن استخلاص مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية بناء على الفرضيات التي تم صياغتها في المقدمة العامة كما يلي:

أولا . اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

إن كل مؤسسة تهتم بالتخطيط بالأزمة للازمات غير المتوقعة وهو ما يُثبت صحة الفرضية الأولى انه كل المؤسسة الاقتصادية تهتم بالتخطيط للأزمات متوقعة .

الفرضية الثانية:

إن كل مؤسسة لديها برامج تدريبية خاصة بإدارة الأزمات وهو ما يُثبت صحة الفرضية الثانية. أن هناك برامج تدريبية للموظفين خاصة بمجال إدارة الأزمة .

الفرضية الثالثة:

يوجد فريق عمل في كل مؤسسة اقتصادية مختص في إدارة الأزمات وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة ، ان كل مؤسسة لديه فرق عمل تعمل على البحث في المجالات وطرق التعامل مع الأزمة .

ثانيًا .نتائج الدراسة:

- النتائج العامة التي يمكن التوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن إدراجها في بعض النتائج التالية :
- أن تكون المؤسسة مهيأة بالتعامل والاستجابة للأزمة بتداعياتها المختلفة؛
- وضع خطط تسمح للمؤسسة التنبؤ والتحكم والاستجابة لمواجهة الأزمات الممكنة؛
- ضرورة القيام بدور تكوينية لمسؤولي إدارة الأزمة لتدريب عمالها للاستعداد لمواجهة أزمة ما؛
- العمل بفريق مختص يعمل على البحث على مجالات وطرق التعامل الأزمة ووضع خطة عمل سريعة محكمة ومدروسة بدقة من اجل إدارتها؛
- إن إدارة الأزمة يجب أن تكون فرصة لاكتساب الخبرة والتعلم للمؤسسة.
- بعد إتمامنا لهذه الدراسة المتمثلة في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، وبعد توجهنا إلى شركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين LA CAAR ومؤسسة الاتصالات الجزائرية بالوادي مجال دراستنا الميدانية، وجدنا أن هناك بعض الأمور التي تتطلب من مسؤولي مؤسسة كوندور أن يعيروها بعض الاهتمام لذلك قمنا بتلخيصها في النقاط التالية:
- إنشاء مصلحة خاصة بإدارة الأزمات داخل المؤسسة يشرف عليها خب اراء من مختلف المجالات لاحتواء الأزمة وتخفيف من حدتها وتقليل الخسائر وتخفيض الآثار السلبية وأيضا التنبؤ بالأزمات المحتملة؛
- تحديد أفضل الأساليب لمواجهة الأزمة؛
- المراجعة الموضوعية للالتزامات الماضية والتعلم من الأخطاء، ومن الأزمات المشابهة أين ما تحدث من اجل الإعداد السليم لخطط ذات كفاءة مستقبلية؛
- استخدام طريقة كبت الأزمة أو تأجيل ظهورها من اجل تدميرها عن طريق استخدام العنف لإخماد الأزمة وتدمير العناصر الأولية للأزمة؛
- عدم التهرب من المسؤولية وذلك بالتعامل المباشر مع الخسائر ووضع قاعدة أساسية لتحديد الأضرار واستعادة النشاط؛
- عدم إنكار الأزمة والتعامل معها بواقعية وبجذر ودكاء واضح من اجل تقليل الأزمة؛

- استخدام استراتيجيات مستقبلية للتعامل مع الأزمات الناشئة والمحتملة وإيجاد الحلول المبكرة من أجل توحيد الجهود في مواجهة المخاطر المستقبلية.
- ولكننا في الأخير لا نستطيع أن نجزم بأن ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة بمثابة احتواء كامل للظاهرة المدروسة، وإنما قد يمثل محاولة مكنتنا من معرفة جزء صغير من ظاهرة معقدة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا- المراجع باللغة العربية.

الكتب

1. أحمد ماهر، إدارة الأزمات ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010.
2. خليل الرفاعي، بسملة عولمي، الوجيز في إدارة الأزمات ، مركز البحث تطوير الموارد البشرية، ط1، عمان، 2016 .
3. صلاح عبد الحميد ، الإعلام و إدارة الأزمات، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة ، 2013.
4. غسان قاسم داود اللامي ، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات ، الدار المنهجية لنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، 2015 م .
5. محمد سرور بن حكمت الحريري ، إدارة الأزمات و استراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية و المالية و الإدارية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2012.
6. محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2010.
7. مصطفى يوسف الكافي، إدارة الأزمات السياحية ، دار ألفا لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الجزائر ،، 2017.
8. مصطفى محمد الجربوعة ، إدارة الأزمات في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، عمان ، 2019.
9. نداء محمد باقر الياسري ، إدارة الأزمات ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2013. كريم العدوان ، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار و مكتبة الحامد النشر و للتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2013.
10. نصر، سيكولوجية إدارة الأزمات ، دار الخليج للنشر و التوزيع، 2019 .
11. يوسف احمد أبو فارة ، إدارة الأزمات مدخل متكامل، إثراء للنشر و التوزيع، ط1 ، فلسطين 2009،

الرسائل والأطروحات الجامعية

3. الهام بوعمره ،المعالجة الإعلامية للآزمة المالية العالمية من خلال الصحافة الجزائرية المكتوبة ،أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ،جامعة الجزائر 2013، 2014/03
 4. حامد الحداروي، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية ، العدد الخامس، جامعة الكوفة ، العراق .
 5. خالد تلعيث، محاضرات في مقياس إدارة الأزمات في إدارة الأزمات الإدارية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الجيلاني بو نعامة ، الجزائر .
 6. خالدي سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم الإعلام والاتصال ، جامعة وهران ، 2016/2017.
 7. سامي عبد الله سالم أبو عزيز ، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة، جامعة الإسلامية ، غزة ، 2010.
 8. فيصل سعد متعب المطيري ، تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي ، مذكرة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ،الأردن، 2010/2011.
 9. فوزيلي أشواق ، فارس نور الهدى ، إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية الجزائرية ، شهادة مكملة لنيل شهادة ماستر ، قسم العلوم الإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي، أم البوقي ، السنة الجامعية 2019/2020.
 10. فهد علي الناجي ، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط – عمان ، جوان 2012
 11. وسام صبحي مصباح أسليم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسة الحكومية الفلسطينية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية التجارة ، جامعة فلسطين ، غزة، 2007
 - الدوريات والمجلات
 12. براهيم نور الهناء ، إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية ، مجلة إقتصاد المال والأعمال ، عدد 1، جامعة العربي بن مهيدي ، ، مارس 2019.
 13. حسين عبد القادر، واقع متطلبات ادارة الأزمات في الإدارة العامة ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد الخامس، جامعة الاستقلال ،فلسطين، جوان 2016.
 14. ربحي عبد القادر الجديلي، إدارة الأزمات، الموقع الكتروني
- <https://hrdiscussion.com/hr95229.html> تم إطلاع عليه في 2023/02/23 ، 10:00 ص.

15. غول فرحات ، إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم و طرق المعالجة ، مجلة المناجر ، العدد 1 ، ص 60 .
16. قهوجي أمينة ، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات ، مجلة أبعاد الاقتصادية ، العدد 5 ، جامعة بومرداس ، 2015
17. كراز كريمة و عكاش ليلي، الاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، 2015-2016
18. محمود أحمد أبو سمرة وآخرون ، إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية ، مجلة جامعة الأزهر سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 14 العدد 1 ، غزة، 2012
19. محمد براق ، مريزوق عدنان ، دور المعلومات في إدارة الأزمات إشارة إلى حالة المؤسسات الصحية، مجلة رماح للاقتصاد و العلوم الإدارية ، العدد 09 ، الأردن ، جوان 2012.

المحاضرات :

12. بن زرقة ليلي ، محاضرات في إدارة الأزمات والصراع ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة المدية، الجزائر، 2019/2020.
13. خالد تلعيش، محاضرات في مقياس إدارة الأزمات في إدارة الأزمات الإدارية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الجيلاني بو نعامة ، الجزائر .

موقع إلكتروني :

1. <https://m.annabaa.org/arabic/books/15344,15/04/2023.10:00>
2. https://docs.google.Com/presentation/d/1CDyZL560HUZGAMavU8kFxaICm2A5_281GVNUb8jzmZ4/htmlpresent 26- 04- 2023.11:00

ثانيا -مراجع باللغة الأجنبية :

MaryannA.Aaryjas, EFFECTIVE CRISIS MANAGEMENT