



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية علوم الانسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

تخصص: إتصال وعلاقات عامة

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر

استراتيجية ادارة الازمات في شركة توليد الكهرباء

دراسة أزمة إنقطاع التيار الكهربائي

إشراف الاستاذ(ة)

بن سعدية مليكة

إعداد الطالبة :

بكراتو أمينة

لجنة المناقشة:

جامعة عبد الحميد بن باديس	رئيسة	د.بن عمار سعيدة
جامعة عبد الحميد بن باديس	مشرفة ومقررة	د.بن سعدية مليكة
جامعة عبد الحميد بن باديس	مناقشة	د.بن نونة نادية

السنة الجامعية: 2024-2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية علوم الانسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

تخصص: إتصال وعلاقات عامة

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر

استراتيجية ادارة الازمات في شركة توليد الكهرباء

دراسة أزمة إنقطاع التيار الكهربائي



إشراف الاستاذ(ة)

بن سعيدة مليكة

إعداد الطالبة :

بكراتو أمينة

لجنة المناقشة:

جامعة عبد الحميد بن باديس	رئيسة اللجنة	د.بن عمار سعيدة
جامعة عبد الحميد بن باديس	مشرفة مقررة	د.بن سعيدة مليكة
جامعة عبد الحميد بن باديس	مناقشة	د. بن نونة نادية

السنة الجامعية: 2024-2023

بسم الله الرحمن الرحيم بسم الله الواحد الاحد الفرد الصمد لم يلد ولم يولد ولم يكن له كفو أن أحد
أحمدك ربي حمدا طيبا لا بلاغ لمنتهاه وأصلي وأسلم على سيدنا محمد من أحبه ربه وأصطفاه
أما بعد فأحبيكم تحية الإسلام السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

بداية أرحب بأعضاء لجنة المناقشة الأستاذة.....كرنيسة لجنة والأستاذة بن سعدية مليكة كشرفة ومقررة
والأستاذة بن نونة فاطمة زهرة كمناقشة

كما أرحب بالعائلة الكريمة

إذن نحن لصدد مناقشة مذكلاة تخرج مكلمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال تخصص إتصال وعلاقات
عامة والموسومة بعنوان إستلراتيحية إدارة الأزمات في المؤسسات الإقتصادية تحت موضوع إستلراتيحية إدارة الأزمات
في شركة الكهرباء تارقة دراسة حالة أزمة إنقطاع التيار الكهربائي

أولا ملخص ومقدمة كانت حول الفكرة الأساسية:

تعتبر الأزمات إحدى التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الإقتصادية في مختلف القطاعات يمكن لهذه الأزمات أن
تسبب خسائر لهذه المؤسسات وتعرقل إستمرارها فإن وضع إستلراتيحية فعالة لإدارة أزمة يحمي سمعة المؤسسة وهو
أمر بالغ الأهمية

ثانيا: فهرس المحتويات

تضمن الفصل الأول الإطار المنهجي

الدراسة الإستلراتيحية

الإشكالية كانت حول ماهي الغستلراتيحية المتبعة لإدارة أزمة إنقطاع التيار الكهربائي في شركة توليد الكهرباء تارقة
تبنت الإشكالية أسئلة فرعية:

1 ماذا نقصد بالأزمة وإدارة الأزمة

2 ماهي مراحل إدارة الأزمات في شركة الكهرباء تارقة

3 ما هي تكتيكات إدارة الازمات التي يتبعها موظفي شركة الكهرباء تارقة

أسباب إختيار الموضوع

تطرقنا إلى أسباب ذاتية وأسباب موضوعية

الميول الشخصي والفضول الأكاديمي حيال كيفية تطوير إستلراتيحية فعالة

ترجع سبب إختيارنا للموضوع أنه يتناول قضية حيوية تواجهها جميع المؤسسات الإقتصادية حيث تشكل الأزمات تهديدا
خطيرا لاستقرارها واستمرارية أعمالها .

أهداف الدراسة:

تحليل مفهوم إدارة الأزمة مراحلها وأنواعها

السعي إلى تقييم إستراتيجية إدارة الأزمات المتبعة في شركة الكهرباء تارفة

أهمية الدراسة:

فهم إدارة الأزمات و أهميتها في المؤسسات الإقتصادية

منهج الدراسة :

تم الإعتماد على منهجين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي المنهج الوصفي غي وصف العينة المدروسة والمنهج التحليلي في تحليل البيانات وكذا تحديد إستراتيجية إدارة أزمة في شركة الكهرباء تارفة

مجتمع البحث:

شمل مجتمع البحث في دراستنا جميع موظفي الشركة

أما العينة فكانت عبارة عن مجموعة فرعية من موظفي الشركة

أدوات جمع البيانات:

كانت مقابلة

حدود الدراسة تمثلت في:

الحدود الزمنية الحدود المكانية والحدود البشرية ثم تليها الدراسات السابقة

نتنقل إلى الفصل الثاني وهو الإطار النظري إحتوى على مبحثين

المبحث الأول: نبذة عامة عن الأزمة

المطلب الأول: مفهوم الأزمة

المطلب الثاني:أنواع حدوث الأزمات

المطلب الثالث:أنواع الأزمات

المبحث الثاني:ماهية إدارة الأزمات

المطلب الأول:مفهوم إدارة الأزمات

المطلب الثاني:مراحل إدارة الأزمات

المطلب الثالث:أهداف إدارة الأزمات

ثم الفصل الثالث:إستراتيجية التعامل مع الأزمات في المؤسسات الإقتصادية

تضمن كذلك مبحثين

المبحث الأول:ماهية المؤسسة الإقتصادية

المطلب الاول:مفهوم المؤسسة الإقتصادية

المطلب الثاني:خصائص المؤسسة الإقتصادية

المطلب الثالث: أهمية المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: آليات إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول: النظريات المستخدمة في إدارة الازمات الاقتصادية

المطلب الثاني: المهارات الإدارية الواجب توفرها في مدراء الازمات والهدف من التعامل مع الازمات

المطلب الثالث: طرق وأساليب التعامل مع الازمات

ننتقل إلى الفصل الرابع الجانب التطبيقي

إحتوى على التعريف بمؤسسة محل الدراسة

مهام ومشاريع الشركة

هيكل الشركة

التحليل الكمي والكيفي للمقابة

عرض وتحليل المقابلة ضمت 9 أسئلة كل سؤال وله تحليل الإجابة الخاص به

إن بعد تقديمنا لشكليات المذكورة ننتقل إلى نتائج الدراسة العامة والتي إحتوت على نقاط جوهرية:

عند تحليلنا للمقابلة لاحضنا أن شركة الكهرباء تارقة ونظامها الداخلي يدرك جيدا أهمية الإستعداد لمواجهة التحديات عند وقوع في الازمات كإنقطاعات التيار الكهربائي وغيرها مثل تدريب الموظفين خطط الطوارئ وإجراءات أخرى حسب كل أزمة كالتفاعل مع الجهات الحكومية والعملاء

تستخدم شركة الكهرباء تارقة تقنيات وأدوات لإدارة الازمات منها التخطيط الإستباقي عن طريق تحليل المخاطر كالأعطال الفنية وضع خطط طوارئ، تدريب الموظفين أما تقنيات المستخدمة لإدارة أزمة تضم المعلومات من خلال نظم مراقبة الشبكة، إستخدام أنظمة متطورة لمراقبة أداء الشبكة نظم المعلومات الجغرافية GIS تستخدم لتحديد موقع الأعطال وتوجيه فرق الإصلاح بسرعة، أجهزة الإشعار عن بعد لجمع البيانات وتحديد المناطق المتضررة

كما تبرمج إستراتيجيات وقائية تمنع وقوع الازمات وتقلبها منها تقييم المخاطر: تحديد وتحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على العمليات الكهربائية

2- الصيانة الدورية: لتقليل إحتتمالات حدوث أخطار

3- إعداد خطط الطوارئ فعالة تشمل إستراتيجيات للتعامل مع مختلف السيناريوهات.

كما تتم حصر متحدثها في شخصين المدير والمكاف بالإتصالات

أما بخصوص الأستراتيجية التي تتبعها شركة الكهرباء تارقة عند دراستنا لأزمة إنقطاع التيار الكهربائي فهي تتم التعامل بإستراتيجيتين فعاليتين

الأولى إستراتيجية فريق عمل

مهمتهم:

تحديد سيناريوهات محتملة لإنقطاع التيار

وضع خطوات عمل تفصيلية لكل سيناريو

تحديد مصادر الطاقة البديلة

نظام الإنذار المبكر

مراقبة شبكة الكهرباء لإستمرار مع إستخدام أنظمة التحذير المبكر لإكتشاف الأعطال المحتملة

والثانية الإستراتيجية الإتصالية الدفاعية:

وتستخدم في إدارة الأزمات مثل إنقطاع التيار الكهربائي لتقليل الضرر الناتج عن الأزمة قدر الإمكان، وهي تشمل

مجموعة من الإجراءات والخطوات منها:

1- الإقرار بالمشكلة

2- تقديم معلومات دقيقة

3- تحديد المتحدث الرسمي لتجنب التناقضات في المعلومات

4- التواصل الفعال: تحديد قنوات إتصال واضحة مع العملاء والموظفين وبناء ثقة الجمهور

5- إظهار المسؤولية وتحملها وإبلاغ الجمهور بأي تغييرات طارئة من خلال رسائل نصية مثال على

ذلك، رسالة نصية

- قبل حدوث الأزمة:

التخطيط الإستباقي:

تخطيط الطوارئ: وضع خطط طوارئ مفصلة تتضمن إجراءات واضحة في حال حدوث إنقطاع للتيار الكهربائي

الصيانة الدورية

تدريب الموظفين

توفير الإمدادات الاحتياطية: توفير مولدات كهربائية ومعدات طبية احتياطية

التواصل مع الجمهور: وتوعيته بأهمية ترشيد الاستهلاك

2- أثناء حدوث الأزمة:

التحكم في الوضع

تقييم الوضع ومدى إنتشار الإنقطاع الكهربائي وأثره على العمليات التشغيلية

تفعيل خطط الطوارئ التي تم وضعها مسبقا

الاتصال بالجهات المعنية وإبلاغ شركات الكهرباء الأخرى والسلطات المحلية بوقوع الإنقطاع

الحفاظ على السلامة الموظفين وحمايتهم

توفير الإضاءة

إتخاذ الإجراءات لمنع الحوادث مثل حرائق الشموع

3- بعد إنتهاء الأزمة:

تقيم الأداء: تقييم أدار فرق الطوارئ ومدى ضمان فعالية خطط الطوارئ

تحليل أسباب حدوث أزمة إنقطاع التيار الكهربائي لتجنب تكرارها في المستقبل

تطوير إجراءات ووضع إستراتيجيات متطورة لتقليل التأثير السلبي من إنقطاعات التيار الكهربائي

مستقبلا

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ صلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم وعلى آله وصحبه الميامين
ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد:

الحمد لله حمدا طيبا يليق بمقام التعظيم والإجلال

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان وفي مقدمتهم إلى الدكتورة المشرفة " بن سعدية مليكة" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها وإرشاداتها خلال هذه الفترة، وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل.

وإلى كل أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال على نصائحهم القيمة طيلة مسيرتنا الجامعية، كما أشكر القائمين على الجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.

ولا يفوتنا أن نشكر رئيس المؤسسة المستقلة (شركة الكهرباء الجزائرية وحدة تارقة) لقبولي في التربص الميداني وأخص كل عمال موظفي الشركة على حسن الاستقبال



إهداء

إلى الذي منني كل ما يملك منبع الحنان...إلى من يشتهي اللسان نطقها وترقرق العيون لوحشتها...أمي
الغالية

إلى منبع العطاء الذي لا ينضب...إلى من زرع في نفسي الطموح... أبي رحمه الله

إلى سندي... أحبتي وعزوتي كلها... أخواتي

إلا من كان دعما لي... ومعينا على تحمل المصاعب... زوجي العزيز



الملخص:

تعد إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، وخاصة في القطاع الحيوي للطاقة، أمراً بالغ الأهمية في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها هذه المؤسسات. فالأزمات التي تشهدها شركات الكهرباء، سواء كانت ناجمة عن عوامل طبيعية كالحوادث، أو عوامل بشرية كالأخطاء التشغيلية، أو عوامل اقتصادية كتقلب أسعار الطاقة، لها آثار كبيرة على استمرارية الخدمة، ورضا العملاء، وسمعة الشركة. تسعى هذه الدراسة إلى تحليل عميق لاستراتيجية إدارة الأزمات المتبعة في شركة الكهرباء تارقة، وذلك من خلال دراسة حالة شاملة للأزمات التي واجهتها الشركة في الماضي والاستراتيجيات التي تم اتباعها للتعامل معها. تهدف الدراسة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في هذه الاستراتيجية، وتقييم مدى فاعليتها في ضوء أفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة الأزمات في قطاع الطاقة، التي من شأنها أن تساهم في تعزيز قدرة الشركة على مواجهة الأزمات المستقبلية، وتحسين مرونتها وقدرتها على التعافي السريع

كلمات مفتاحية: الإستراتيجية، الإدارة، الأزمات، المؤسسة الاقتصادية، خطة طوارئ

Résumé :

La gestion des crises au sein des institutions économiques, en particulier dans le secteur vital de l'énergie, est cruciale à la lumière des défis croissants auxquels ces institutions sont confrontées. Les crises auxquelles sont confrontées les compagnies d'électricité, qu'elles soient causées par des facteurs naturels comme les catastrophes, des facteurs humains comme des erreurs opérationnelles ou des facteurs économiques comme les fluctuations des prix de l'énergie, ont des effets significatifs sur la continuité du service, la satisfaction des clients et la réputation de l'entreprise. cherche à analyser en profondeur la stratégie de gestion de crise utilisée par Tarqa Electricity Company, à travers une étude de cas complète des crises auxquelles l'entreprise a été confrontée dans le passé et des stratégies qui ont été suivies pour y faire face. L'étude vise à identifier les forces et les faiblesses de

l'entreprise. cette stratégie, et évaluer l'étendue de son efficacité à la lumière des meilleures pratiques internationales en matière de gestion de crise dans le secteur de l'énergie, ce qui contribuerait à renforcer la capacité de l'entreprise à faire face à des crises indépendantes, et à améliorer sa flexibilité et sa capacité à se redresser rapidement.

Mots-clés :stratégie ,gestion,crises institution économique,plan d'urgence .

الفهارس

فهرس المحتويات

9.....	شكر وتقدير
10.....	إهداء
11.....	الملخص:
17.....	مقدمة
أ.....	تمهيد:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

4.....	1-الدراسة الإستطلاعية ونتائجها:
4.....	2-الإشكالية:
5.....	3-أسباب اختيار الموضوع:
6.....	4-أهداف الدراسة:
6.....	5-أهمية الدراسة:
6.....	6-تحديد المفاهيم:
7.....	7_ منهج الدراسة:
8.....	8_ مجتمع البحث:
8.....	9_ العينة، المعاينة.
8.....	11_ أدوات جمع المعلومات:
9.....	12_ حدود الدراسة:
9.....	13_ الدراسات السابقة:

الفصل الثاني: الإطار النظري

16.....	تمهيد:
17.....	المبحث الأول: نبذة عامة عن الأزمة.
17.....	المطلب الأول: مفهوم الأزمة.

الفهارس

18.....	المطلب الثاني: أسباب حدوث الأزمة.
22.....	المطلب الثالث: أنواع الأزمات
26.....	المبحث الثاني :ماهية إدارة الازمات
26.....	المطلب الأول:مفهوم إدارة الأزمات.....
27.....	المطلب الثاني: مراحل إدارة الازمات.....
29.....	المطلب الثالث: أهداف إدارة الأزمات
30.....	خلاصة الفصل:.....

الفصل الثالث: إستراتيجية التعامل مع الأزمات في المؤسسات الإقتصادية

32.....	تمهيد:
33.....	المبحث الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية.....
33.....	المطلب الأول :مفهوم المؤسسة الاقتصادية.....
35.....	المطلب الثاني : خصائص المؤسسة الاقتصادية.....
37.....	المطلب الثالث : أهمية المؤسسة الاقتصادية.....
38.....	المبحث الثاني : آليات إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية.....
38.....	المطلب الأول: النظريات المستخدمة في إدارة الأزمات الاقتصادية.....
41.....	المطلب الثاني: المهارات الإدارية الواجب توفرها في مدراء الأزمات والهدف من التعامل مع الأزمات.....
43.....	المطلب الثالث: طرق وأساليب التعامل مع الأزمات الاقتصادية.(الإستراتيجيات).....
54.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية

56.....	تمهيد:
57.....	البطاقة الفنية لمؤسسة شركة الكهرباء تارقة:.....
57.....	التعريف بشركة الكهرباء تارقة SKT.....

الفهارس

59.....	مهام ومشاريع شركة الكهرباء تارقة
59.....	هيكلية الشركة
67.....	التحليل الكمي والكيفي للمقابلة:
67.....	عرض وتحليل المقابلة:
71.....	نتائج العامة للدراسة:
72.....	الخاتمة
73.....	الملاحق:
79.....	قائمة المصادر والمراجع:

مقدمة

مقدمة

تمهيد:

شهد العالم على ممر العصور عدة حروب، هجمات، كوارث طبيعية، صناعية، اقتصادية، اجتماعية، صحية، مالية، وثورات تكنولوجية ومعلوماتية، وغيرها من الظواهر التي فرضت على المنظمات تبني ما يطلق عليه إدارة الأزمات، لأجل التصدي ومواكبة هذه الظواهر بما يناسب توجه واستراتيجيات وأهداف هاته المنظمات، فنرى أن الأزمات ظهرت بظهور الإنسان، ولأجل مساندة ركب الحياة على وجه الأرض عمد الأخير على خوض التجارب والعقبات والمشاكل، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، وهذا من خلال مواجهتها اعتمادا على أساليب متنوعة لتجنب الوقوع فيها.

وفي إطار العولمة أصبح العالم قرية صغيرة ومقاربة اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا وثقافيا، ما جعل من المنظمات المنتشرة على المستوى الدولي تكون عرضة للأزمات التي تعصف بها من وقت لآخر، لذلك أصبح استخدام المنهج العلمي في مواجهة الأزمات ضرورة ملحة ليس فقط لتحقيق نتائج أفضل بل أيضا لتجنب النتائج المدمرة. ومنه فعلم إدارة الأزمات ظهر خلال الستينات من القرن المنصرم، أتى ليساعد المنظمات مهما كان نوعها في كيفية مواجهة وتجنب الوقوع في الأزمات بمختلف أنواعها، وهذا من خلال اتخاذ الأساليب العلمية والتدابير والإجراءات المعتمدة في هذه الإدارة، في الإدارة الجيدة هي التي لا تختبر اختبارا جيدا إلا في وقت الأزمات، أي أن المنظمة الناجحة هي تلك التي تمتلك إدارة فعالة وكفؤة تعمل على استغلال مختلف الموارد التي تمتلكها سواء البشرية أو المادية وتوجيهها لتوجيه المناسب والصحيح والذي يتماشى مع رؤية وهدف هاته المنظمة، بغية مواجهة جل المخاطر والأزمات التي قد تعمل على تهديد كيان هاته الأخيرة.

وفي وقتنا الحالي أصبحت الأزمات تنسم بالبعد الاستراتيجي، الذي يعمل على تهديد مستقبل المنظمة وخططها المستقبلية، وهذا ما يفرض على هاته المنظمات أن تتعامل معها بالطريقة التي تؤدي بها للوصول إلى بر الأمان وتحقيق الريادة، فالمنظمة الناجحة هي التي تهدف للسيطرة على القطاع الذي تعمل به والتوسع، وليس البقاء فقط، ونجد أن إدارة الأزمات الفعالة هي تلك التي تعتمد على جمع المعلومات المتعلقة بالموقف الأزموبي، وتحليلها وتفسيرها ومن ثم وضع القرار المناسب وتنفيذه في الوقت الملائم. فالمعلومات هي تلك البيانات التي يعمل الفرد على تحليلها ومعالجتها لتصبح بالشكل الذي يساهم في اتخاذ القرار الجيد. حيث أن تقنيات جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها ومعالجتها ونشرها

مقدمة

أوجب ظهور نظم وأساليب للتعامل معها وكل هذا ينصب في إطار ما يسمى بنظام المعلومات. وباعتبار المؤسسة بنية اجتماعية، فلا بد من تعرضها للعديد من الأزمات، وحل هذه الأزمات يستدعي وجود استراتيجيات فعالة في محاولة فك الأزمة وادارتها، وهنا تبرز ضرورة إدارة الأزمة وفق أسلوب يسمح بمواجهة الصعوبات والمخاطر، وهذا يتم من خلال كفاءة قادرة على تجاوز هذه الصعوبات، تحت ما يسمى فريق الأزمة، الذي أصبح حاجة ملحة بالنسبة للمؤسسة، وبما أن مؤسسة ... ليست بمعزل هي الأخرى عن باقي المؤسسات التي تعاني من الأزمات، حيث كان ولا بد من محاولة التعرف على كيفية مواجهتها للأزمات التي تعترضها، من خلال تكييف استراتيجيات إدارة الأزمات لتفادي الوقوع فيها أو الخروج منها بأقل خسائر ممكنة، ولذلك نجد فريق الأزمة بشركة الكهرباء تاركة SKT يعمل على توظيف خبرته في حل هذه الأزمات، وقد تم إجراء هذه الدراسة وفق تسلسل منطقي يتماشى وأهداف الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1- الدراسة الإستطلاعية ونتائجها :

أجريت الدراسة الإستطلاعية على عينة من موظفي شركة الكهرباء تارقة لمعرفة آرائهم حول إستراتيجية إدارة الأزمات المتبعة في الشركة.

في مقابلة مع مسؤولي إدارة الازمات وموظفي الشركة تم تناول عدة جوانب هامة بعض الأسئلة المطروحة كانت حول الأزمات التي تعاني منها الشركة من بينها أزمة إنقطاع التيار الكهربائي بسبب الخطئ التقني الذي يحدث في مولدات التوربينات، وأبرز الأساليب التي تعتمد عليها شركة الكهرباء تارقة في التعامل مع الأزمات وفيما يتعلق كذلك بالتحديات التي تواجهها الشركة في تطبيق إستراتيجيات إدارة الازمات

اظهرت نتائج الدراسة الإستطلاعية أن موظفي الشركة يدركون أهمية إدارة الأزمات، إلا أنهم يرون أن هناك بعض الثغرات في إستراتيجية الشركة في هذا المجال.

أشارت الدراسة الاستطلاعية إلى أن موظفي الشركة يرغبون في المزيد من التدريب والتوعية حول إدارة الازمات، كما أنهم يطالبون بمشاركة أكبر في عملية صنع القرار المتعلقة بهذا الموضوع.

2- الإشكالية:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية المحور الاساسي لمحور الاقتصاد فهي تحتوي على مورد بشري ومادي تساعد في دعم العملية الانتاجية الا ان الحياة الاقتصادية في عصرنا الحالي اصبحت تتميز بحركة سريعة في ظهور المؤسسات واختفائها نظرا للعديد من المتغيرات والمستجدات والمنافسة الشديدة . الذي أجبر المؤسسات الاقتصادية في مختلف القطاعات مواجهة تحديات في بيئة الاعمال الديناميكية ، الذي جعلها تمر بعطوبات في دورة حياتها الامر الذي ادى الى ظهور ازمات على مستوى كافة المجالات المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تشكل خطر على استمرارها ، وخلال يؤثر عليها ماديا سواء ايجابيا أو سلبيا على النظام ككل أي تهديدا لمستقبل المنظمة ككارثة طبيعية ، هجوم إلكتروني ، او انهيار مالي ،..... إن الأزمة في المؤسسات الاقتصادية حدثا مفاجئ وغير متوقع يهدد إستقرارها ويعيق تحقيق أهدافها.

إن الأزمة وطريقة السيطرة عليها أصبح حتمية ضرورية لضمان إستمرارية ونجاح هذه المؤسسات في ظل هذا العالم المتغير الذي ينطوي على مخاطرمتزايدة فكله مرتبط بمفهوم إدارة الأزمات. الذي

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يهدف إلى تحديد وتقييم المخاطر المحتملة وتطوير خطط إستباقية واضحة المعالم تمنع وقوع الأزمات أو ألتخفيف من أثارها في حال حدوثها .

وذلك يندرج في نطاق وضع إستراتيجية فعالة تساهم في ضمان المؤسسات على المدى الطويل مما يحولها إلى النمو والتطور.

ولقد خالصنا إلى وجوب تسليط الضوء على إستراتيجية إدارة الأزمات في شركة الكهرباء تارقة والتي عانت من أزمة إنقطاع التيار الكهربائي.

بناء على ما سبق وما تم ذكره قيد الدراسة يمكن طرح الإشكال التالي :

ما هي الإستراتيجية المتبعة لإدارة أزمة إنقطاع التيار الكهربائي في شركة توليد الكهرباء تارقة؟

ومنه نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالأزمة وإدارة الأزمة ؟
- ماهي مراحل إدارة الازمات في شركة الكهرباء تارقة؟
- ماهي تكتيكات إدارة الأزمات التي يتبعها موظفي شركة الكهرباء تارقة .
- ما هي التوصيات لتحسين عملية تقييم المخاطر في المؤسسات؟

3-أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية

- الرغبة و الميول الشخصي في تناول هذا الموضوع لتعميق فهمه أكثر والسعي إلى بناء مسار مهني في مجال إدارة الازمات.
- الفضول الأكاديمي حيال كيفية تطوير إستراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات وكيفية تطبيقها في سياقات مختلفة.

أسباب موضوعية:

ترجع سبب اختيارنا للموضوع أنه يتناول قضية حيوية تواجهها جميع المؤسسات الاقتصادية حيث تشكل الأزمات تهديدا خطيرا لاستقرارها واستمرارية أعمالها .

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

قلة الدراسات العربية: على الرغم من أهمية الموضوع إلا أن الدراسات العربية التي تتناوله بشكل ميداني ومعمق لا تزال محدودة.

خصوصية شركة الكهرباء تارقة: تتمتع شركة الكهرباء تارقة بأهمية استراتيجية في الجزائر ، حيث تعد من كبرى الشركات المزودة للطاقة الكهربائية في البلاد.

التركيز على إدارة الأزمات في شركة الكهرباء تارقة يساعدها على تحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئتها الإقتصادية ويعزز من قدرتها التنافسية.

4-أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تحليل مفهوم إدارة الأزمات وتحديد مراحلها وأنواعها وعناصرها .
- السعى إلى تقييم استراتيجية ادارة الأزمات المتبعة من طرف موظفي شركة الكهرباء تارقة من خلال تحليل نقاط قوتها وضعفها وفرصها وتهديدها .
- تهدف إلى إستخلاص الدروس المستفادة من تجربة شركة الكهرباء تارقة في مجال إدارة الأزمات
- تقدم الدراسة توصيات لتطوير إستراتيجية إدارة الازمات في المؤسسات الإقتصادية بشكل عام.

5-أهمية الدراسة:

- تساهم الدراسة في تعزيز فهم مفهوم إدارة الأزمات وأهميتها في المؤسسات الإقتصادية وتقدم تحليلا نقديا لإستراتيجية إدارة الازمات في شركة الكهرباء تارقة ، مما يساعد على تحسينها وتطويرها
- تثري الدراسة المعرفة المتاحة حول أفضل الممارسات في مجال ادارة الازمات في شركة الكهرباء تارقة
- تقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق تطوير إستراتيجية إدارة الازمات في مختلف المؤسسات

6-تحديد المفاهيم:

1-الأزمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

لغة : تأتي كلمة أزمة في مادة أزم، والأزمة في مختار الصحاح هي الشدة والقحط ، وأزم الشيء أمسك عنه، والمأزم الضيق هو كل طريق ضيق بين جبلين مأزم، لذلك يسمى الموضع بين المشعر وعرفة مأزمين¹ .

وفي المعجم الوجيز في مادة أزم: أزم الشيء أزمًا أي عض بالفم كله عضًا شديدًا، ويقال أزم الفرس على الحام، وأزمت السنة أزمًا أي اشتد قحطها، تأزم: أصابته أزمة والأزمة الشدة والقحط والجمع أورام وأزمات².

اصطلاحًا: ويعرف رضا رضوان الأزمة بأنها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تدخلاً أو تغييراً فورياً³

2- إدارة الأزمات:

يُعرفها (Gigliotti and Ronald 1991) على أنها قدرة المنظمة على التصرف بسرعة وكفاءة وفعالية في العمليات المحتملة التي تهدف إلى الحد من التهديدات التي تتعرض لها صحة الإنسان وأمنه، وتقليل الأضرار التي تلحق بالامتلاكات العامة أو الشركات وتقليل التأثيرات السلبية على استمرار الأعمال العادية أو العمليات الأخرى⁴.

3- إستراتيجية إدارة الأزمات:

هي خطة محددة تحدد أهداف إدارة الأزمات والوسائل اللازمة لتحقيقها.

7_ منهج الدراسة:

يعتبر منهج الدراسة العمود الفقري لكل بحث فهو يكسبه طابعه العلمي، وفي دراستنا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونهما يتناسبان مع طبيعة الموضوع والإشكالية المدروسة، حيث اعتمدنا على

¹ - محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي مختار الصحاح القاهرة: المطبعة الأميرية، ص 15.

² - مجمع اللغة العربية. (1998) المعجم الوجيز القاهرة: المطبعة الأميرية، ص 16.

³ - رضوان، رضا عبد الحكيم (1419هـ). الأمن والحياة الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 44.

⁴ ilašinović , S., & Kešetović, Ž. (2008, March 21). CRISIS AND CRISIS MANAGEMENT– A CONTRIBUTION TO A CONCEPTUAL & TERMINOLOGICAL DELIMITATION. Megatrend Review, 5(1), pp. 167-186. Consulté le March 21, 2021. p.179

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المنهج الوصفي في وصف طبيعة العينة المدروسة أما التحليلي استخدمناه لتحليل البيانات المتحصل عليها وكذا تحديد إستراتيجية إدارة الأزمات في شركة الكهرباء تارقة SKT.

8_ مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع موظفي شركة الكهرباء تارقة، ويتكون من:

الإدارة العليا

المديرين المتوسطين.

الموظفين في مختلف أقسام الشركة.

9_ العينة، المعاينة.

ستكون عبارة عن مجموعة فرعية من موظفي الشركة يتم اختيارها بطريقة عشوائية لضمان تمثيلها لمختلف أقسام الشركة وستوياتها الإدارية سيتم تحدد حجم العينة المناسب بناء على حجم البحث وميزانية الدراسة.

10_ نوع العينة:

تم الإعتماد على عينة عشوائية بسيطة كأداة أساسية في دراستنا أزمة إنقطاع التيار الكهربائي، تم إختيار الأفراد (في حالتنا، الموظفين) عشوائيا من مجتمع الدراسة بأكمله فهذا ساعدنا على منح كل فرد فرصة متساوية للإختيار.

11_ أدوات جمع المعلومات:

من خلال الجانب النظري اتضح لنا نوع المعلومات والبيانات المراد جمعها وللتوصل للنتائج المرغوب فيها لا بد من تحديد الأدوات المناسبة التي تخدم موضوع الدراسة، ولهذا تم الاعتماد على:
المقابلة: المقابلات الشخصية مع موظفي من مختلف المستويات الإدارية في الشركة للحصول على معلومات عميقة حول تجاربهم مع الازمات

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

12_ حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى شركة كهرباء تارقة SKE.

الحدود الزمنية: امتدت فترة الدراسة من 2024/05/15 إلى 2024/06/05.

الحدود البشرية: شملت إطارات الشركة.

13_ الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة: «إدارة الأزمات في المؤسسات الإقتصادية:دراسة حالة شركة النفط والغاز»

الباحث:زرورال محمد 2015

الجامعة: جامعة مستغانم . عبد الحميد ابن باديس.

تتناول هذه الدراسة تحليل إستراتيجية إدارة الأزمات في شركة النفط والغاز في الجزائر، بهدف تقييم فعالية هذه الإستراتيجية وتحديد نقاط القوة والضعف. وتقدم الدراسة توصيات لتحسين قدرة الشركة على التعامل مع الأحداث الطارئة بفعالية. إستخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة حيث تم جمع المعلومات من خلال المقابلات الشخصية كما اظهرت الدراسة أن شركة النفط والغاز تمتلك استراتيجية إدارة أزمات محددة، فهي تعاني بعض نقاط الضعف كنقص تدريب الموظفين وعدم كفاية التواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي خلال الأزمات وغياب ثقافة التعلم .

التعقيب حول الدراسة:

الدراسة الاولى:

تناولت كلتا الدراستين ادارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية ، ولكن مع التركيز على سياقين مختلفين فان دراسة شركة النفط والغاز تركز على تحليل الازمات التي واجهتها شركة النفط والغاز وكيفية التعامل معها وشركة الكهرباء تارقة تركز على استراتيجيات الازمات في المؤسسة وعلى اهمية وجود نظام فعال لإدارة الازمات اما من ناحية العلاقة تتناولان نفس الموضوع وهو ادارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية تعتمدان على دراسات حالة لشركات جزائرية تقدمان دروسا مستفادة يمكن تطبيقها على

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المؤسسات الأخرى اختلفت استراتيجيات إدارة الأزمات بين الشركات حسب طبيعة عملها والتهديدات التي تواجهها.¹

الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: "إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الإقتصادية

الباحثون: براهيم نور الهناء، بوجعدار إلهام، فراح إلياس الهناني

تبنت الإشكالية. إلى أي مدى يمكن وضع استراتيجية فعالة لإدارة الأزمات داخل المؤسسة الإقتصادية ؟

تتناول هذه الدراسة أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الإقتصادية. تركز الدراسة على مفاهيم الأزمات وتصنيفاتها ومراحلها المختلفة. كما تقدم الدراسة خطوات عملية لمواجهة الأزمات من خلال تطبيق مفهوم إدارة الأزمات.

نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلا أن تبني إستراتيجية فعالة لإدارة الأزمات يجعل المؤسسة أكثر حيوية في بيئة مليئة بالتحديات والفرص وأن إستراتيجية مواجهة الأزمات تختلف بناء على نوع وحجم الأزمة التي تواجهها المؤسسة كما توصلت الدراسة أن مهمة المؤسسة لا تنتهي عند مواجهة الأزمات بل تتعداها إلى التنفيذ الجيد والرقابة الفعالة للإدارة الأزمات، وتبني منهج إستراتيجي فعال.

التعقيب حول الدراسة:

الدراسة الثانية :

العلاقة بين الدراستين: ان كلاهما تتناولان مفهوم ادارة الازمات بشكل عام بما في ذلك تعريف الازمة ،مراحل الازمة ، استراتيجيات ادارة الازمات ، ادوات ادارة الازمات وقد تتوافق مبادئ ادارة الازمات المقدمة في كتاب براهيم نور الهناء مع المبادئ المطبقة في شركة الكهرباء ، مثل التخطيط المسبق ،

¹- زروال محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسات الإقتصادية دراسة حالة شركة النفط والغاز، جامعة مستغانم، 2015.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

والتواصل الفعال ، واتخاذ القرارات السريعة. من ناحية اخرى ، قد تختلف تفاصيل تطبيق هذه المبادئ اعتمادا على نوعية الازمات التي تواجهها الشركة وطبيعة عملها.¹

الدراسة الثالثة:

و هي مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص حقوق و العلوم السياسية.

الباحثة: أوليدي مريم 2021

،جاءت بعنوان: "استراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و والغاز ورقلة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على: مفهوم الأزمة و حاولت توضيح أهم الفروقات بينها و بين المصطلحات مشابهة لها و كذا إهتمت هذه الدراسة بموضوع الأزمة، وإدارة الأزمة، وطرق التعامل معها، حيث تركز على جانبين الأول نظري متعلق بالأزمة وإدارة الأزمة من خلال التعريفات، وأهم النظريات والنماذج التي فسرت الأزمة وطرق إدارتها أما الجانب الثاني فكان تطبيقي دراسة مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة ومختلف الإستراتيجيات كتكنولوجيا ونظم المعلومات مثل مخطط الطوارئ

تبنت الإشكالية التالية: ما مدى تبني مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة إستراتيجيات إدارة الأزمات؟

وتفرع السؤال إلى مجموعة أسئلة فرعية التالية :

ما مفهوم الأزمة وإدارة الازمات؟

ماهي طبيعة صنع قرار الأزمة ي مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة؟

ماهي معايير إدارة الأزمة الناجحة في مؤسسة سونلغاز بورقلة؟

أداة جمع المعلومات: المنهج الوصفي ،منهج دراسة الحالة ، تحليل المضمون

التعقيب حول الدراسة:

¹- براهيم نور الهناء، إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسات الإقتصادية،مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي الجزائر، 2019.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الدراسة الثالثة :

تناولت كلتا الدراستين استراتيجيات ادارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية في قطاع الطاقة مما قد يوفر اوجه تشابه في نوعية الازمات المحتملة وطرق التعامل معها قد تتوافق مبادئ ادارة الازمات في الدراسة مع المبادئ المطبقة في شركة الكهرباء تارقة عين تموشنت مثل التخطيط المسبق والتواصل الفعال واتخاذ القرارات السريعة قد تستخدم كلتا الجهتين ادوات وتقنيات مشابهة لادارة الازمات مثل خطوط الطوارئ ونظم المعلومات والاتصال والفرق المتخصصة في ادارة الازمات¹

الدراسة الرابعة:

عنوان الدراسة: "تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية قسم الإنتاج حاسي مسعود،رسالة ماجيستر"

الباحث: عبد الباقي بن المير

تبنت الإشكالية: مدى نجاعة المعايير المتخذة من طرف مؤسسة سوناطراك لتأهيل الكفاءات الإدارية لمواجهة لمواجهة الأزمات؟

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فعالية برامج تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في مؤسسة سوناطراك كالدورات التدريبية والمحاضرات والندوات مع تحليل التحديات التي تواجهها كنفص الموارد المالية وعدم وجود إستراتيجية واضحة وإقتراح حلول لتحسينها كتطوير برامج تأهيلية وتخصيص ميزانية كافية. أداة جمع المعلومات: جمع البيانات من استبيانات ومقابلات مع موظفي سوناطراك كما تم تحديد احتياجات التأهيل من خلال تحليل البيانات.

نتائج الدراسة:

تعد دراسة تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية، وخاصة في مؤسسة سونطراك، ضرورة لضمان استمرارية العمل، وحماية الأصول، والحفاظ على سمعة المؤسسة.

التعقيب حول الدراسة:

¹ - أوليدي مريم، إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة الماستر، جامعة ورقلة، 2019.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الدراسة الرابعة :

ركزت دراسة تاهيل الكفاءات في مجال ادارة الازمات في المؤسسات الصناعية ، الدراسة الميدانية لمؤسسة سوناطراك على تحليل احتياجات التاهيل في مجال ادارة الازمات لموظفي السوناطراك ،وهي شركة عمومية جزائرية في مجال النفط والغاز ،كلتا الجهتين تعملان في القطاع الصناعي مما قد تكون العلاقة مترابطة في نوعية الازمات المحتملة.¹

¹-عبد الباقي بن المير، تاهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية الصناعية، دراسة ميدانية لمؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير، 2014.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الملخص :

تساعد الدراسات السابقة في فهم ابعاد استراتيجية ادارة الازمات بشكل عام وتقدم نماذج من تطبيقاتها في مختلف القطاعات . ويمكن الاستفادة من هذه الدراسات في تحليل استراتيجية ادارة الازمات في شركة الكهرباء تارقة ، وتحديد نقاط القوة والضعف .

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

تشكل الأزمات التي تواجه الهيئات الاقتصادية تحدياً دائماً، حيث تمتد تأثيراتها على مختلف جوانب العمل والاستدامة الشاملة للمؤسسة. ومن هنا يأتي دور إدارة الأزمات، التي تعتبر أحد أهم العناصر الاستراتيجية في تحقيق النجاح والبقاء للمؤسسات في بيئة الأعمال اليومية فهي أمر لا غنى عنه للحفاظ على استقرار العمل والحفاظ على سمعة الشركة .

يهدف هذا الفصل إلى فهم أعمق لعملية إدارة الأزمات وضرورتها في سياق الأعمال الاقتصادية، وتسلية الضوء على أهمية وضع خطط فعالة للتعامل مع التحديات المختلفة التي قد تواجه المؤسسات في مسار رحلتها نحو النجاح والتقدم سيتم مناقشة مجموعة متنوعة من المفاهيم والأساليب المتعلقة بإدارة الأزمات بما في ذلك .

المبحث الأول] نبذة عن الأزمة]

1. مفهوم الأزمة

2. أسباب حدوث الأزمة

3. أنواع الأزمات

المبحث الثاني] ماهي إدارة الأزمات، مفهومها مراحل إدارة الأزمات، أهداف إدارة الأزمات]

1. مفهوم إدارة الأزمات

2. مراحل إدارة الأزمات

3. أهداف إدارة الأزمات

المبحث الأول: نبذة عامة عن الأزمة.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة

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

تعريف الأزمة لغوياً:

عرفها المختار الصحاح الازمة بأنها: " الشدة والقحط أو المأزم، المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع حرب مأزم"

ويعرف معجم ويبستر (Webster) الأزمة بأنها:نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ،وهي لحظة حاسمة،أو وقت عصيب،أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة **Gove,1981:583**.¹

كما تعرف الأزمة هي ذلك الحدق السلبي الذي لا يمكن تجنبه أيا كانت درجة استعداد المؤسسة، والذي يمكن أن يؤدي إلى تدميرها أو على الأقل إلحاق الضرر بها.²

مفهوم الأزمة:

الأزمة:هي تهديد خطير متوقع أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمؤسسات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار حيث تعني باللحظة الحرجة ونقطة تحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمؤسسة وتهدد بقائها وغالبا ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية لإدراتها والتصدي لها.³

¹ - رهام راسم عودة، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة . دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غزة ، 2008 ، ص 11 .

² -خالدي سعاد ، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم أزمة الربيع العربي نمودجا ، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والإتصال "كلية العلوم الإسلامية و العلوم الإنسانية " جامعة وهران 2017 ص9.

³ - ستيف ألبريخت ، إدارة الأزمات ، فن الدفاع عن النفس للشركات . الشركة العربية للإصدار العلمي ، القاهرة ، 2008 ، ص 9

الفصل الثاني. الإطار النظري

وهكذا تمثل الأزمة موقفاً إعتيادياً وغير متوقفاً شديداً الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، تتداعي فيه النتائج وتختلط أسبابها، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء، كما تمثل محنة ووقتا عصيباً .

فالأزمة من ناحية أخرى لا تشمل التهديد فقط بل قد تكون فرصة إذ توصف بتأثيرات سلبية كحدث يدمر المنظمة ككل إلى تأثيرات إيجابية بكونها لحظة حاسمة تؤدي إلى الأفضل من خلال التعاون، والتماسك والتجربة.

وتعرف الأزمة إدارياً على أنها: موقف يواجهه متخذ القرار حيث يفقد فيه القدرة في السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج، وتعذي بعضها الآخر باعتبارها موقف غير إعتيادي يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المؤسسة ويضر بجمهورها.¹

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

المطلب الثاني: أسباب حدوث الأزمة.

تنشأ الأزمة لأسباب مختلفة وهذه الأسباب كثيرة ومتباينة بتباين طبيعة الأزمة ومجالها وزمان حدوثها، فيمكن أن تحدث الأزمة نتيجة للأسباب الآتية:

1. سوء الفهم: وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبيين هاميين هما:

أ. المعلومات المبتورة.

ب. التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة الرغبة

في إستعجال النتائج.

2. سوء الإدراك:

¹ - خالد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 44.

الفصل الثاني. الإطار النظري

الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل أحد مرحلة إستيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها

والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة التشويش الطبيعي أو المعتمد يؤدي بالتالي إلى إنفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكك ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.

3. سوء التقدير والتقييم:

يعد سوء التقدير

والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية ، وينشأ سوء التقدير الأزموبي من خلال جانبين هما:

أ. المغالاة والإفراط في الثقة سواء في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

ب. سوء تقدير قوة الطرف الآخر والإستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

4. الإدارة العشوائية:

ويطلق عليها مجازاً إدارة ، ولكنها ليست إدارة ، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف

بالصفات الآتية:

أ. عدم إحترام للهيكل التنظيمي.

ب. عدم التوافق مع روح العصر

ج. قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.¹

¹ - غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيسوي إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات. الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2020، ص، ص، 26-27.

الفصل الثاني. الإطار النظري

د. عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.

ويعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطرات مما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكانياته وقدراته، ولعل هذا يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تقتصر إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شئونها وتطبق أنماطا إدارية عشوائية شديدة التدمير والخراب.

5. الرغبة في الإبتزاز:

تقوم جماعات الضغط ، وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذه الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري ، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الإنصياع لهم.

6. اليأس:

ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار، ومع ذلك ينظر إلى اليأس أحد أسباب نشوء الأزمات ، بما أن اليأس يسبب الإحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير و الإستسلام للرتابة، مما يؤدي إلى إنفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة إنفصام وانفصال بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه.

7. الإشاعات :

من أهم مصادر الأزمات ، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توضيفها بشكل معين وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة ، وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ و بيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تتفجر الأزمة¹.

¹-المرجع نفسه،ص،ص،28-29.

8. إستعراض القوة:

وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضا مصطلح "ممارسة القوة" أو استغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للثنتين معا.

9. الأخطاء البشرية:

وهي أهم أسباب نشوء الأزمات، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، وإختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإنعدام المراقبة، إهمال التدريب.

10. الأزمات المخططة:

تتبع القوى المنافسة مسارات الكيان الإداري لإيجاد ثغرات من خلالها يتم إحداث أزمة.

11. تعارض الأهداف:

إذا نظر كل طرف للعمل من زاويته تتعارض الأهداف وتجعلها لا تتوافق مع الطرف الآخر.

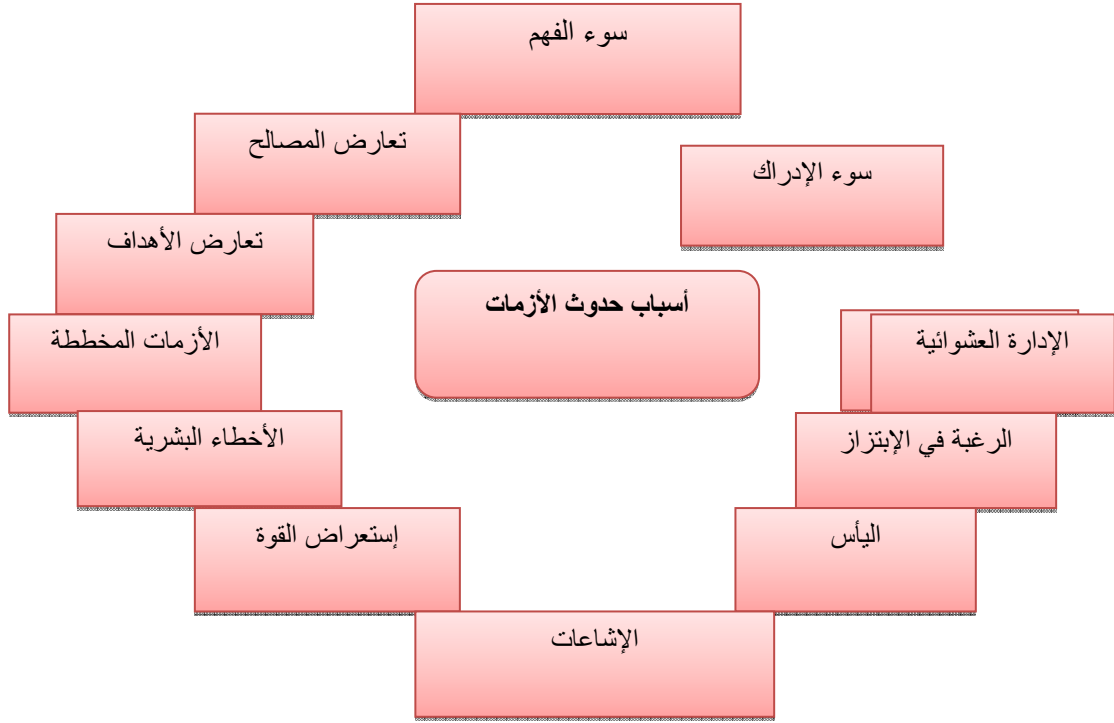
12. تعارض المصالح:

إذا نظر كل طرف لمصلحته إتجاه العمل تتعارض المصالح، فهنا يقوى تيار الأزمة.¹

¹المرجع نفسه، ص31.30.

الفصل الثاني. الإطار النظري

شكل (1) مخطط يوضح أسباب حدوث الأزمة



المطلب الثالث: أنواع الأزمات

تتعدد أنواع الأزمات ،وتختلف إلا أنه يمكن تصنيفها وفقا لعدة أسس أهمها الأسس الآتية:

1. من حيث التكرار:

❖ أزمة ذات

طابع دوري متكرر الحدوث مثل: (أزمات المياه في الصيف، الأزمات الإقتصادية، الثقة في الحكومات)

❖ أزمات

فجائية عشوائية وغير متكررة ،مثل: (الأمطار، الأعاصير، الفيضانات).

2. من حيث العمق:

الفصل الثاني. الإطار النظري

- ❖ أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير: لأتشكل خطورة وتحدث طفرة بشكل فجائي وتنتهي بسرعة مثل: (الإشاعات)، فهي أزمة بلا جذور تحدث وتختفي دون آثار.¹
- ❖ أزمة عميقة متغلغلة جوهرية هيكلية التأثير: وهي خطرة ذات طبيعة شديدة القسوة تعتمد على مدى تغلغلها في الكيان الذي تحدث به، وقد تعصف بالكيان الإداري إن لم يتم علاجها بالشكل الصحيح او عند تركها دون علاج.

3. من حيث المظهر:

- ❖ الأزمة الزاحفة: وهي أزمة تنمو ببطء، ولكنه محسوس، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة و إنفجارها، مثل (أزمة الديون الخارجية).
- ❖ الأزمة العنيفة الفجائية: وهي أزمة تحدث فجأة، بشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجير المدوي، وحي مثال على ذلك (أزمات الرهائن، أزمة مفاعل تشير نوبل، أزمة مكوك الفضاء تشالنجر)
- ❖ الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة: وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها والمحيطون بها منذ نشأتها، وهي أكثر أنواع الأزمات إنتشاراً، ومسلكها الطبيعي هو الإعلان عنها.
- ❖ الأزمة الضمنية أو المستترة: وهي اخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة، في لك شئ، أسبابها، أطرافها وعواملها، مثال: (أزمة الثقة في الجهاز المصرفي، وما يترتب عليها من إنصراف المودعين والعملاء)

4. من حيث المدة:

- ❖ أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.
- ❖ أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة تصل أحيانا إلى سنوات.

5. من حيث الآثار:

- ❖ أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.
- ❖ أزمات ذات آثار وخسائر مادية.¹

¹ - ماجد عبدالمهدي المساعدة، إدارة الأزمات (المدخل- المفاهيم- العمليات). دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص33.

❖ أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.

❖ أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.

6. من حيث المستهدف بالإعتداء:

❖ اعتداء على الشخصيات.

❖ اعتداء على ممتلكات.

7. من حيث الهدف:

❖ ارهاب الطرف الآخر، كقتجير الطائرات دون تحديد المطالب.

❖ الإبتزاز، كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

8. من حيث مسرح الأزمة:

❖ أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب مختطف طائرة الهبوط في

مطار ما للتزويد بالوقود

❖ (أزمة ترانزيت)

❖ أزمة حدد فيها مسبقا مسرح الحادث الذي وقعت فيه.

9. من حيث المصدر:

❖ أزمة مصدرية، كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما لإعتبارات معينة لها أهميتها في بلد

آخر.

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

10. من حيث القصد:

❖ أزمة عمدية تحببها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.

❖ أزمة غير عمدية، وإنما نتيجة إهمال وسوء التقدير، مثل بعض الكوارث الصناعية.

¹ - المرجع نفسه، ص، 34.

❖ أزمات قضاء وقدر لا حيلة لإنسان فيها أمثال الكوارث الطبيعية ،كالزلازل والبراكين، وأمواج البحر العاتية.¹

11. من حيث مستوى المعالجة:

- ❖ أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة أو منشأة بعينها داخل الدولة وتتطلب معالجة محلية
- ❖ أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة وتتطلب تنسيقا إقليميا لمواجهتها.
- ❖ أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية وتتطلب تنسيقا وجهودا دولية لمعالجتها.

12. من حيث طبيعة الحدوث:

❖ درجت معظم الدراسات على تقسيم الأزمات حسب طبيعة الحدوث إلى قسمين رئيسيين هما:

أ. أزمة بفعل الإنسان:

- ❖ التهديد بالغزو العسكري .
- ❖ عمليات الإرهاب كخطف الطائرات والسفن واحتجاز الرهائن والتفجيرات
- ❖ الإضطرابات العامة والفتن المختلفة.
- ❖ حوادث تلوث البيئة مثل تسرب الإشعاع أو المواد الكيميائية أو الصناعية إلى الهواء والأرض والماء .
- ❖ الإهمال الذي ينتج عنه انهيار السدود أو انقطاع الكهرباء والماء في المدن الكبرى.
- ❖ الحرائق الكبيرة.

ب. أزمة طبيعية:

وهي أزمة لا دخل للنشاط الإنساني بحدوثها مثل:

- ❖ الزلازل والبراكين والأعاصير .
- ❖ الفيضانات وماشابه ذلك.¹

¹ - المرجع نفسه،ص 35.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات

عرفت بأنها نظام لمعالجة الأزمات ،وهو نظام لا يوفر حل فوري بل هو إرتباط طويل الأجل يبدأ بتجنب الأزمة وذلك بإستثمار مؤثرات حدوثها وإجهاضها في منبتها والإعداد والتخطيك للحالات التي لا لايمكن تجنبها وإجراء التحضيرات الضرورية الأزمات المنتبأ بحدوثها ووقف تصاعدها وتقاوم حدوثها وبالتالي التمكن من إستعادة النشاط بالسرعة الممكنة، لإعادة الأمور إلى طبيعتها.

كما عرفت بأنها التعامل مع الأزمات بالمنهج العلمي الصحيح بإعتبارها عملية متكاملة تبدأ من التنبؤ ثم المعالجة أثناء الأزمة ثم مرحلة ما بعد الأزمة.

إدارة الأزمات: مجموعة الإستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب عن الأزمة.²

وهي تعني كيفية التغلب عليها والتحكم في ضغطها ومسارها وإتجاهاتها وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها وتحقيق أقصى مكاسب والحد من الخسارة لأقصى حد ممكن عن إدارتها.

وهي سلسلة من الإجراءات والأعمال التي يقوم بها فريق إدارة الأزمات لمجابهة الأحداث بدءا من وقوعها وحتى إنتهائها وتتطلب إتخاذ قرارات سريعة تعتمد على البيانات والمعلومات المتوفرة وردود الأفعال

المتوقعة لأطراف أخرى في الأزمة.³

¹ - المرجع نفسه،ص36.

² - محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع،ط1،عمان،2010،ص،27.

³ - عبد الغفار عفيفي الدويك،إدارة الأزمات والكوارث وإتخاذ القرار،دار الحامد للنشر والتوزيع،ط1،عمان،2014،ص،22.

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات

تمر إدارة الأزمات بخمس مراحل أساسية وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها

أ. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الاعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه لإهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا ان تقع الأزمة و بالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها ،وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكال أزمة على حدة وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلا تعبيرا عن غضب في صدور بعض العاملين،او ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقا، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد،أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

ب . الإستعداد والوقاية: يجب أن يتوافر لدى المجتمع الإستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تتذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقات بين التنبؤ بالأزمات وبين الإستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الإستعداد والوقاية التي يقوم الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب لأفراد واختيار للمعدات،.... إلخ.

ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق لإنهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جدا من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك ، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع لأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً . لديه تماما .¹

¹ - براهيم نور الهناء، بوجعدار إلهام ، فراح إلياس الهنائي، بعنوان إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الإقتصادية. دراسة نظرية جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي، الجزائر، ص 579.

الفصل الثاني. الإطار النظري

ج. احتواء الأضرار والحد منها: وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد و الوقاية دون تقاوم الازمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعالجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع مادام أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم، وبالتالي فإن هذه المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد ومنعها من الانتشار .

د.استعادة النشاط: هي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الإعتيادية كما كان من قبل، وتشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبارات بالفعل، وتضمن المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة التي المعنوية التي فقدتها .

هـ . التعلم: وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل، وتتضمن تلك المرحلة دروس هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة والمؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات معينة،

وكذلك والتعلم المستمر وإعادة التقويم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي رغم أنو مؤلم من حيث ذكريات الماضي التي خلفتها لأزمة.¹

¹ - المرجع نفسه، 579.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الأزمات

تهدف إدارة الأزمات إلى.

1. معرفة الأزمات وتحديدتها وتحليلها وتقسيمها من حيث درجة تأثيرها، ومجال التأثير .
2. وضع السياسات الخاصة بالعمليات المواجهة بالتخطيط والسيطرة والتحكم.
3. وضع الإجراءات التي من شأنها التصدي للتهديدات.
4. مواجهة المشاكل التي يتم تحديدها وتخفيفها إلى مستويات مقبولة.
5. تحسين وسائل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.
6. الحفاظ على السلامة العامة من الأخطار الكيانات والكائنات الحية والممتلكات وأدوات التعايش مع ضروريات الحياة.
7. توفير بيئات الآمنة من المخاطر ومسبباتها ونتائجها.
8. إختيار الأسلوب الأمثل للتعامل مع الأزمات.¹
9. توفير الإمكانيات المادية للاستعداد ومواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل كلفة.
10. الاستعداد لمواجهة الأزمة عن طريق التنبؤ بالمشكلات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية.
11. التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها عن طريق تحليل الموقف ورسم السيناريوهات وتحليل نقاط القوة والضعف ، وفرص التهديدات الناتجة عن كل حدث والاستعداد المستمر للتعامل معها.
12. بناء وتنمية شبكة الاتصالات الفعالة التي تؤمن سرعة المعلومات .²

¹. الرهوان محمد حافظ ، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث. دار أبو مجد للطباعة بالهرم، القاهرة 2006، ص24.

². حسن البزاز، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول . بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع، 2001، ص104.

خلاصة الفصل:

الأزمة هي حالة من عدم الإستقرار تتسم بتفاقم المشكلات وتراجع الأداء في مختلف المجالات ويمكن تصنيفها إلى عدة أنواع مثل أزمات إقتصادية، سياسية، إجتماعية فهي تحدث نتيجة تراكم عوامل معينة ومرورها بعدة مراحل ففهم هذه الديناميكية يمكن أن يساعد الافراد والمجتمعات في التعامل بفعالية مع الأزمات والحد من آثارها السلبية و تمنع تكرارها في المستقبل

الفصل الثالث: إستراتيجية التعامل مع
الأزمات في المؤسسات الإقتصادية

الفصل الثالث: إستراتيجية التعامل مع الأزمات في المؤسسات الإقتصادية

تمهيد:

تعد المؤسسة الاقتصادية الاداة الامثل في احداث التنمية و تقدم اي اقتصاد كان باعتبارها جوهر النشاط الاقتصادي في مجتمع حيث شغلت حيزا معتبرا في كتابات و أعمال اقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم اديولوجية اذ ان وصول المؤسسة لشكلها حالي كان كنتيجة لعدة تغيرات و تطورات متواصلة و متوازنة مع تطورات التي شهدتها المنظومة الاقتصادية و اجتماعية و الحضارة البشرية منذ أن تمكن انسان من استقرار و عليه فان موضوع البحث المتناول بين ايدينا يتبلور اشكالية في صيغه اسئلة التالية:

المبحث الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية

لقد قدمت للمؤسسة الاقتصادية العديد من التعاريف في مختلف الأوقات وحسب الاتجاهات والمداخل. إلا أن حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية وبأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف واحد يكون صعبا للغاية وهذا يعود لعدة أسباب نذكر منها:

-التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها بالإضافة إلى تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، دون أن ننسى الاتجاهات الاقتصادية أو الإيديولوجيات المتناقضة ويظهر ذلك جليا من خلال التعاريف التالية:

يعرفها تريوشي¹ المؤسسة هي الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي. أما بالنسبة لماركس² فالمؤسسة الاقتصادية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس راس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس السلع¹

نلاحظ ن خلال هذين التعريفين أن المؤسسة هي وحدة إنتاجية وهذا غير كامل لان المؤسسة قد تتكون من عدة وحدات وقد تتوزع هذه الأخيرة في أماكن مختلفة، كما نجد أيضا في التعريف الثاني أن المؤسسة تستعمل عددا كبيرا من العمال وكان المؤسسة لايمكن أن تقوم إلا بعدد كبير من العمال.

كما أن التعريف الثاني يشير إلى أن المؤسسة تنتج نفس النوع من السلع في حين نجد أن المؤسسة قد تنتج أنواعا مختلفة من السلع.

وعليه نستطيع القول أن هذين التعريفين لا يقدمان مفهوما شاملا للمؤسسة الاقتصادية، وهذا نظرا ربما للزمن الذي قدما فيه، بحيث نجد الذين جاءوا بعدهما يعطون تعريفات أكثر شمولاً².

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 4 ، الجزائر 2006، ص08

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2009، ص 02

الفصل الثالث: إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

فنجدُ (françois peroux) يعرف المؤسسة على أنها شكل إنتاج بواسطته وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق من اجل الحصول على دخل نقديّ.

ويقدم أيضاً المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من اجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها⁽¹⁾.

نلاحظ من خلال هذين التعريفين أنهما أكثر اتساعا من سابقيهما ، حيث يحدد فيهما هدف المؤسسة من نشاطها.

إلا هذين التعريفين لم يتطرقا إلى الناحية القانونية للمؤسسة والتي نجدها في التعريف التالي لصاحبه (m. lebreton) كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق⁽²⁾ إذن نلاحظ أن هذا التعريف يركز على استقلالية المؤسسة¹.

ومن خلال التعاريف السالفة الذكر يمكننا استنتاج التعريف التالي:

"المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من اجل: إنتاج/تبادل السلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه".

يُمكننا تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها نواة القطاع الاقتصادي ولبنته الأولى على الإطلاق، ويكون لها طابع اقتصادي مُنفرد بها، وتتسم بقدرتها على الانخراط بالبيئة المحيطة بها بكل سهولة ويُسرٍ من خلال استقطاب المُدخلات الصّوريّة، وإخضاعها للمعالجة، ليُصار إلى تحويلها إلى مُخرجاتٍ على شكل سلعٍ أو خدماتٍ ذات فائدة وأهميّة.²

¹ - عرياجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1999، ص 07.

² - ناصر دادى عدون ، اقتصاد المؤسسة ،دار المعهية العامة، الجزائر ، الطبعة الاولى ، 1998، ص 03.

المطلب الثاني : خصائص المؤسسة الاقتصادية

إن الخصائص و المقومات التي نتكلم عنها هنا هي تلك التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية أينما كانت سواء في بلد متقدمصناعيا أو في طريق التنمية ، غير أن المؤسسة العادية لها صفة ذاتية يمكن الإستعانة بها للتعرف على مكانتها (نقاط قوتها و ضعفها) ، وهذه الصفات أو الخصائص هي التي تمكنها أول من التطور أو الإندثار و من أهم الخصائص ما يلي :

1)خاصية الهيكل المنظورة و الملائمة :

يعبر الهيكل أساسا عن تكوين الوضعية للمؤسسة ، كيفية تنظيمه مستويات المسؤولية و إتخاذ القرارات فيها كلما كانت الهيكل واضحة معبرة جدا عن العلاقات و التبادلات بين الأقسام و الوظائف من جهة و مرنة لتأخذ التغيرات المرتبطة بالمحيط و الإستراتيجية من جهة أخرى ، كلما كانت أكثر ملائمة و مساعدة على تحقيق الأهداف و بالتالي الأداة الجيدة أو الأحسن و عليه فإن الهيكل الكلاسيكي و منه التنظيم التقليدي لا يلائمان المؤسسو الحديثة إطلاقا في السنوات الأخيرة نجد المؤسسات في الدول الصناعية بما فيها الكثير من المؤسسات اليابانية التي تبذل جهودا جبارة في إعادة تنظيم هيكلها و نشاطهاو إذا وجدت حاليا مؤسسات إقتصادية لا تولي إهتماما لذلك فإن حظوظها في البقاء و الملائمة مع قوى السوق المتضاربة و المستجدات الكثيرة و السريعة في عصرنا الحاضر قليلة جدا ، ماذا إذن في حالة نوع المؤسسات الجزائرية؟

2)خاصية التقرب من المستهلك مما لاشك فيه وجود المصانع و المؤسسات الاقتصادية مرتبط بوجود المستهلك الفعلي أو المتوقع و بإعتبار المستقبل ينصح أن تقوم تلك الهياكل الاقتصادية بالتوجه نحو السوق أو الإستهلاك ،فنتكأثر الإنتاج من جهة و كذلك الإختلافات بين المستهلكين من جهة أخرى تفرض على المؤسسة الحديثة الإقترب أكثر من السوق أو المستهلك بمعنى هذا انه على المؤسسة المساهمة في الحياة الإقتصادية بتقديم دراسات قصد التعرف على الإحتياجات و الرغبات من النواحي الكمية و النوعية و الجودة كي تنتج ما يمكن بيعهعوض بيع ما تنتجه¹.

¹ - عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، 1993، ص : 19

3) خاصية اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات :

إن مميزات المؤسسة في البلدان المتقدمة ذات تكنولوجيا عالية تنطوي مثل هذه التكنولوجيات على كل الوسائل التقنية و الآلية الحديثة و التي ترتبط بكيفية أو بأخري بالمعلومات ،ن خاصيتها هي أنها تمكنت من الحصول و جمع البيانات و معالجتها و تحويلها إلى معلومات موثوق فيها ، لتخزينها و إرسالها عند الطلب دون تأخير بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية .

4) خاصية الإعتماد على الإبداع و التجدد :

المقصود بالإبداع هنا التكنولوجي المرتبط بالمنتجات و طرق الإنتاج إذ أنه المصدر الأساسي للقوة التنافسية، أما التجديد فهو تعبير إيجابي من شأنه أن يساعد على تحسين التسيير و الأداء ويدخل ضمن هذا التجديد في طرق تسيير الأفكار و التنظيم و بالنسبة للإبداع خاصة فمزاولته يمكن أن يكون إما صفة رسمية أو عكس ذلك مهما كانت الطريقة للإتصال و الإرتباط مع هيكل التعليم العالي و البحث العلمي و التكنولوجي أصبح أمرين ضروريين في هذا العصر و ما تعاني منه إقتصاديات دول العالم النامي في هذا الصدد إنما هو عدم وجود أو ضعف العلاقات بين الهياكل كلها .

ومما سبق و من مختلف التعاريف السابقة الذكر يمكن أن نستخلص أهم الخصائص التي تتصف بها المؤسسة و هي كالتالي :

1) إن المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث إمتلاكها للحقوق و الصلاحيات و من حيث واجباتها و مسؤولياتها .

2) قدرتها على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف و ظروف مواتية .

3) التحديد الواضح و الجلي للأهداف و الأساليب التي تزاوّل نشاطها في حدودها .

4) القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها و ذلك بضمان

وفرة المواد الأولية و كذا الموارد المالية عن طريق الإعتمادات ،الإيرادات والقروض .¹

¹- المرجع، نفسه،ص،20.

(5) مساهمة المؤسسة نمو الدخل الوطني بإعتبارها وحدة إقتصادية .

(6) المؤسسة كنظام مشكل من هياكل يمكن وصفها بأنها عناصر ثابتة لفرته معينة مثل هياكل الإنتاج و التوزيع

المطلب الثالث : أهمية المؤسسة الاقتصادية

إن وجود المؤسسات الاقتصادية داخل المجتمع أي في حيز زمني و مكاني يجعلها تؤثر و تتأثر به و من خلال هذا التأثير تضرر لنا أهمية المؤسسة الاقتصادية و المصنفة في نوعين أساسيين :

الأهمية الإجتماعية : و يكمن حصرها فيما يلي :

توفير الشغل : إن إنشاء مؤسسات إقتصادية يعمل على توفير مناصب الشغل وهذا سمح بإمتصاص البطالة من المجتمع المعني و تختلف نسبة توفير الشغل حسب حجم المؤسسة و نوع النشاط الذي تنشط فيه و كذا التكنولوجيا المتبعة في هذه المؤسسة .

التأثير على الأجور : للمؤسسة دور هام في تحديد الأجور وبقوة إستقطابها لليد العاملة إلى المناطق النائية أو قصد تحويل العمال نحو قطاع معين قصد تنميته و تطويره .

دفع عجلة التغيير: إن ظهور مؤسسات إقتصادية في جهات ريفية أو مناطق تتأثر بتخلف عمراني تعمل على التغيير و ذلك بإنشاء مساكن للعمال و إعداد الطرق ، والمرافق العامة كما تقوم ببناء المدارس و المستشفيات و قد يؤدي ذلك إلى ظهور تجمعات سكانية أو مدن جديدة و هذا ما يمكن ملاحظته غالبا ، وكمثال واقعي على هذا ظهور مدن جديدة بعد أن تكونت مركبات صناعية .

الأهمية الاقتصادية : بالإضافة إلى الآثار الإجتماعية التي سبق ذكرها للمؤسسة أهمية إقتصادية تمكنها من تغيير وجهة الإقتصاد الوطني و التي تكمن فيما يلي ¹:

¹- بن واضح الهاشمي ، عماري عمار ،تقييم البيئة الخارجية و أثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية ،ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ،جامعة المسيلة ماي 2005،ص،ص 3-4.

ظهور منشآت تجارية جديدة : بحيث إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة مما يؤدي إلى ظهور مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجديدة و بالتالي ضرورة القيام بإعداد منشأة تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد

وتلبية مختلف مرافق الحياة الضرورية ولهذا تظهر الأهمية المتمثلة في ظهور ودفع حركة تنموية في المؤسسات .

التأثير على الإستهلاك : إن سياسات البيع و الديوان التي تتبعها المؤسسة تؤثر على إستهلاك المجتمع، فزيادة المبيعات و تنوعها تؤدي إلى المنافسة و بالتالي إنخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة وهذا ما يفيد الطبقة العاملة من خلال هذه العناصر تظهر لنا أهمية المؤسسات الاقتصادية كما أن هذه الأخيرة سواء كانت عمومية أو خاصة تسعى من خلال القيام بنشاطها إلى تحقيق أهداف و التي درست سابقا ¹.

المبحث الثاني : آليات إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية.

على الرغم من تعدد الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة ، فلكل أزمة من الأزمات خصائصها المميزة تطلب أسلوب معين لإدارتها والتصدي لها، ففي هذا المبحث سنسعى إلى الإشارة إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري، ودور المؤسسة الاقتصادية في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها عن طريق النظريات المستخدمة في إدارة الأزمات الاقتصادية، أدوات وأساليب التعامل مع هذه الأزمات وكذا التعرف على المهارات التي يجب أن يكتسبها مدير المؤسسة والهدف من التعامل معها. ²

المطلب الأول: النظريات المستخدمة في إدارة الأزمات الاقتصادية.

تسعى المؤسسة إلى استخدام عدة نظريات في إدارة الأزمات الاقتصادية تتمثل هذه النظريات

الفرع 1: الأرقام القياسية

¹ - المرجع نفسه ص، ص 3-4.

² - جاسم محمد ماجد سلام الهدي، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

ط1، 2010، ص ص 200-202

الفصل الثالث: إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

تعد الأرقام القياسية أحد أهم الأساليب الكمية التي تعمل على توضيح التطورات المختلفة يمكن التعبير عنها كميًا أو رقميًا خاصة فيما يتصل بإحداثيات الأزمة أو بإحداثيات عوامل نشوئها أو صنعها خاصة عندما يكون اختيار سنة الأساس لتكوين الرقم القياسي سليماً، وعندما يكون توزيع الأوزان النسبية مناسباً.

ولما كانت الأزمة ظاهرة ديناميكية حركية فإنها تحتاج إلى أدوات قياسية خاصة لقياس التغير النسبي والمطلق في أحجامها وفي مكونات هذا الحجم، وتقوم الأرقام القياسية بهذا الدور خير قيام مما يساعد مدير الأزمات على وضع الخطط والبرامج المختلفة في ضوء الإمكانيات المتاحة لمعالجة الأزمة والتغلب على ما أفرزته من نتائج.

الفرع 2 بحوث العمليات

تتضمن بحوث العمليات عدداً كبيراً من الأساليب الكمية التي يتم استخدامها في إدارة الأزمات، خاصة وأن هذه الأساليب تتجه إلى معالجة مخاطر عدم التأكد وتحديد أهم أدوات التدخل في الأزمة والتوقيت المناسب لهذا التدخل، وأهم هذه الأساليب :

أولاً: أسلوب بيرت

ويطلق عليه أيضاً أسلوب التغلب على المسار الحرج، وهو من أهم الأساليب التخطيطية في إدارة الأزمات، ومن خلال وضع برنامج زمني وإجراءات وقواعد ومسارات محددة توزع على فريق المهام الأزموية توضح لكل فرد من أفراد الفريق الدور المتعين القيام به وتشرح لهم أهمية أن يتم تنفيذ مهمته بدقة كاملة سواء في التوقيت المحدد أو في النتائج المطلوبة.

ثانياً: استخدام نظرية المباريات

يتضمن أسلوب نظرية المباريات نموذجاً رياضياً كميًا يرتبط بالصراع الأزموي الذي يقوم بين طرفين كل منهما يحاول أن يكسب المعركة أو أن يقهر الآخر وينتصر عليه ومن خلال توقع شكل المباراة التي ستتم مستقبلاً بين عناصر الأزمة الفاعلة لها والمقاومة أيضاً ... مع سيادة مناخ من عدم التأكد، وهي عملية تعتمد على الذكاء والذكاء المضاد.¹

¹ - المرجع نفسه، ص 200.

ثالثا: شجرة القرارات

كثيرا ما يواجه مدير الأزمات بوجود أكثر من احتمال لتصرف قوى صنع الأزمة، بل وأكثر من قرار بديل يمكن اتخاذه لمواجهة كل احتمال ويترتب على تعدد البدائل والاحتمالات واختلاف التقديرات ضرورة وجود تصور عام تنبثق منه القرارات الأساسية والفرعية والأولية والثانوية وفقا لكل موقف أو لكل احتمال وتقديراته المتعددة.

ومن هنا يستخدم أسلوب شجرة القرارات في إدارة الأزمات نظرا لأن هذا الأسلوب يمكن مدير الأزمة من اتخاذ أكثر من قرار بالنسبة للموقف الأزموي الذي يواجهه في إطار الأزمة الواحدة، ويستعان بالرسول والأشكال البيانية في رسم شجرة القرارات وتحديد المسارات البديلة والمسارات الفرعية وخط

الاتجاه الأساسي والعام والمراحل المتتابعة لكل قرار في ضوء الاحتمالات المختلفة والمتوقعة الحدوث في ظل سيادة مناخ من عدم التأكد أمام مدير الأزمة.

ومن ثم فإن جرة القرارات تساعد مدير الأزمات على رسم سيناريو معالجة الأزمة والإعداد له مستقبلا، وبالشكل الذي يتناسب مع كل موقف، بحيث يكون جاهزا ومستعدا لمواجهة أي احتمال يحدث أثناء المواجهة الأزموية.

رابعا : أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار

ويقوم هذا الأسلوب على تصور مستقبلي للأزمة المتوقعة وتصور لأحداثها وتتابعات هذه الأحداث وقياس توقعات ونوع وحجم التصرفات التي ستحدث أثناء عملية المواجهة بين الأطراف المختلفة، وتقسيم فريق المهام الأزموية إلى قسمين، الأول يقوم بانتحال خصائص وصفات القوى الصانعة للأزمة وفي الوقت ذاته يتصرف التصرفات التي يرى أنها ستتم من جانبهم سواء كانت هذه التصرفات أفعالا أو ردود أفعال، والثاني يقوم بمهمة التعامل مع قوى صنع الأزمة وفقا لما يميله الموقف الأزموي، وتتم هذه العملية أساسا دون رسم سيناريو تفصيلي للأزمة المتوقعة.¹

¹- المرجع نفسه، ص، ص، 201، 202.

المطلب الثاني: المهارات الإدارية الواجب توفرها في مدراء الأزمات والهدف من التعامل مع الأزمات.

إن المدير له دور كبير في إدارة الأزمات يتمثل في استعراض وتحليل وإقرار استراتيجيات التعامل والتخفيف لجميع مستويات الأزمة، وتقييم الأثر والمساعدة في وضع استراتيجية إدارة الأزمات كما تشمل مسؤوليات المدير في- منع استراتيجية إدارة الأزمة؛ تحديد وتنفيذ منهجية إدارة الأزمة ممارسة الإدارة ضمن سياق إدارة الأزمات (إعداد الأهداف والتنبؤ والتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والمراقبة).

الفرع 1: المهارات الإدارية الواجب توفرها في مدراء الأزمات

هناك مهارات خاصة يجب أن تتواجد في الشخصيات القيادية والمسؤولة عن حل الأزمات ومن هذه الصفات:¹

يجب أن يكون مدير الأزمة ذو علم كافي بكافة مجالات العلوم الإدارية والمحاسبية والاقتصادية والدينية والشريعة واللغوية والاجتماعية والعلمية كما يجب أن يكون مدير الأزمة حاصلًا على الشهادات العلمية وأن يكون مطلعًا وملما بكل أسس وأسباب ومقومات وعوامل الأزمات؛

أن يكون مدير الأزمة ذو خبرة عملية جيدة وصاحب تجارب إدارية كثيرة ولديه معرفة ودراية تامة بكل الإسرار والمسببات وخفايا الأمور ؛

أن يكون مدير الأزمة لديه قدرة كافية على تحليل ودراسة الأوضاع والأمور وتفسيرها واتخاذ قرارات صحيحة وسريعة بشأنها ؛

أن يكون مدير الأزمة ذو عقلية كبيرة ونفسية عالية لا تعرف الملل ولا الكلل؛ أن يكون مدير الأزمة قادرا على مواجهة المصاعب وتحمل ضغوطات العمل الناتجة عن الأزمات.

أن يكون مدير الأزمة ذو رؤية استراتيجية قوية لوضع خطط واستراتيجيات مستقبلية للتصدي للأزمات؛ أن يكون مدير الأزمة لديه القدرة على تحليل الأمور وتفسيرها تفسيرًا صحيحًا.

¹ - محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2012، ص ص 97-98.

أن يكون مدير الأزمة لديه القدرة على المواجهة والمجابهة والاعتراف بالخطأ والاعتذار والتراجع عن الأخطاء وتصحيح المسارات؛ أن يكون مدير الأزمة صبورا قويا متحملا لكل أعباء وضغوطات الأزمات؛ أن لا يتهرب ولا ينسحب مدير الأزمات من المسؤوليات المكلف بها ولا من الأمور الواجب عليه القيام بها؛ عدم استخدام الطرق السلبية في التعامل مع الأزمات.

-الفرع 2 الهدف من التعامل مع الأزمات

إن التعامل مع الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

كما أن الهدف من التعامل مع الأزمات هو رد الأزمة وعلاجها والقضاء عليها وقهر أسباب الأزمة ومسببها والعمل على تحطيم وإبطال مفعول كل أضرار وسلبات الأزمة. فالتعامل مع الأزمات يتطلب وجود مهارة إدارية عالية للتصدي للأزمات والمقدرة التامة على مواجهة الأزمات والسعي المباشر والفوري والتدخل السريع في حل المشكلات، وله طابع خاص وأسرار عملية ومهنية خاصة تجعل المختص في حل الأزمات وعلاج المشكلات ذو مهارة عالية وخبرة قوية في مجال القضاء على الأزمات وحل المشكلات بقوة وحزم وجدد وصبر وتحمل لكل أعباء وضغوطات العمل.

كما يتطلب التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المدراء والمختصين بحل المشكلات فيتم تأهيل أشخاصا محددين ومدراء معينين تتوافر فيهم شروط ومهارات إدارية وقيادية ليتم ترقيةهم وتأهيلهم وتدريبهم على تحمل أعباء المشكلات والقدرة على مواجهة ضغط الأزمات دون ضعف وانكاس.¹

فمن المعروف أن الأزمات لها أبعاد مستقبلية وأضرار ناتجة عنها فيجب حلها بطريقة حكيمة ووفق أسس علمية وذلك لتقادي حصول أي أضرار غير متوقعة. وسأذكر هنا بعضا من الوسائل والأساليب السلبية الخاطئة تقاديا لتطبيقها والبعد عنها والحذر منها:²

¹ - المرجع نفسه، ص ص 98-99.

² - سميرة محمد عبد الوهاب ومحمد رشدي المرسي "الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مدير ومدارس المرحلة الثانوية" مجلة الدراسات التربوية والنفسية مجلد 8، عدد 1، 2014، جامعة السلطان قابوس، الكويت، ص 38.

الفصل الثالث: إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

في التعامل مع الأزمات وذلك منع المشاركة في اتخاذ القرار وحصر القرارات الإدارية في جهة معينة؛ عدم إتباع النصائح والتوجيهات المقدمة من ذوي الخبرات الناجحة؛ القوة في إتباع وفرض وطرح القوانين والآراء والأفكار وفرض نظام للعقوبات لمن يخالف اللوائح والقوانين والأنظمة والآراء الشخصية والنظريات الفكرية؛ اتخاذ القرارات الخاطئة في الظروف الحساسة؛

عدم فهم وإدراك الأمور وعدم القدرة على تحليل الأمور والمشكلات والبت فيها بشكل خاطئ استخدام وسائل للقهر الوظيفي والطرده وفرض العقوبات؛

عدم الاعتذار عن الأخطاء وممارسة الأعمال الخاطئة واتخاذ القرارات الخاطئة؛ استخدام القهر الفكري وعدم تشجيع الإبداع وعدم الحرية الفكرية ومنع الأطروحات العلمية الصحيحة ومنع نشر وتنقيف المفكرين بالمعلومات والبيانات الصحيحة مما يشكل أزمة على الصعيد الفكري؛ الإطاحة المستمرة بكثير من الأشخاص والموظفين ومعاقبة الموظفين والتهجم الدائم على الأشخاص والإداريين والغلظة في التعاملات والفظاظة في إصدار القوانين الإدارية والشك المستمر في الموظفين مما يسبب أزمات على مستوى الإدارات.¹

المطلب الثالث: طرق وأساليب التعامل مع الأزمات الاقتصادية. (الإستراتيجيات)

هناك نوعان من أساليب التعامل مع الأزمات الأولى يصطلح عليها بالطرق التقليدية، والثانية عبارة عن طرق لا تزال في معظمها قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية (العلمية الجديدة).

الفرع 1: الطرق التقليدية

هي مجموعة من الطرق التي سبق تجربتها واستخدامها من جانب جميع دول العالم عندما تعرضت لأزمة من الأزمات، وفيما يلي عرض لكل منها بشيء من الإيجاز:²

¹- المرجع نفسه، ص، 38.

²- زينات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و إستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل 2011، ص، 46.

أولاً: إنكار الأزمة

وهي أبسط الطرق التقليدية، حيث يعلق المسؤول أو متخذ القرار الإداري أنه لا توجد أي أزمات وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال.

ثانياً : كبت الأزمة

وتتم عملية الكبت من خلال إغلاق كافة المنافذ التي يمكن أن تدخل منها قوى صنع الأزمة وإفقادها قيادتها، وعدم السماح لهم بالتجدد الذاتي والقضاء أولاً بأول على ما يمكن أن يشكل محورا من محاور التجدد.

ثالثاً: تشكيل لجنة لبحث الأزمة

تستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوافر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت هذه الأزمة، أو لها مصلحة في إنشائها، حيث يتم رصد هذه القوى وتشخيص كافة الجوانب التعاملية. وعادة ما تأخذ اللجان فترة طويلة من الزمن حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها.

رابعاً : بخس الأزمة

ومحور هذه الطريقة التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلا، ولكنه حدث غير هام.

خامساً: تنفيس الأزمة

يتم ذلك من خلال دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة، ومعرفة علاقات أطرافها ببعضهم البعض.

سادساً : طريقة تفريغ الأزمة

يتم بموجب هذه الطريقة إفقاد تيار الأزمة قوته ووحدته، حيث يتم إيجاد مسارات بديلة تتسرب إليها قوة¹

¹ - المرجع نفسه، ص، 46، 47.

الدفع الأزموي، ومن ثم تفقد عناصر الخطر فيها حيث يصبح تيار الأزمة الرئيسي مجزأً إلى تيارات فرعية جانبية.

سابعاً : طريقة عزل قوى صنع الأزمة

حيث يتم تصنيف قوى صنع الأزمة إلى قوى صانعة وأخرى مؤيدة وثالثة مهتمة بالأزمة.

ثامناً : إخماد الأزمة

وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح . مع كافة القوى التي يضمها التيار الأزموي، وتصفيتها بعنف بالغ، وبدون مراعاة لأي مشاعر أو قيم، وعادة لا يلجأ إلى هذه الطريقة إلا عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد التهديد الخطير والمباشر للكيان الإداري، وأن استمرارها كفيل بانهيار بنيان الكيان الإداري أياً ما كانت هذه الطرق السابقة التقليدية الماضية، فإن هذه الطرق أصبحت غير عملية وعاجزة عن التأثير في معالجة الأزمات، ومن هنا جاء الوقت للتفكير في استخدام طرق وأدوات جديدة تماشياً مع روح العصر وتكون غير تقليدية إبداعية للتعامل مع الأزمات وسيتم التعرض والدخول لها بكل تفصيل كما يلي:¹

الفرع 2 الطرق العلمية الجديدة

إن هذه الطرق تتفاعل بشكل كامل ومتكامل وهي طرق تعتمد على الذكاء، وتعتمد أكثر على المبادرة والابتكار والاعتماد على والتجديد والإبداع. وهذه الطرق لها طبيعة خاصة عند استخدامها يمكن التعرض والشرح لها على النحو التالي:

أولاً: طريقة فريق العمل

وهي أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات حيث يشكل فريق يضم أكثر من خبير مختص في مجالات مختلفة بهدف تقييم كل عنصر من عناصر الأزمة ومن ثم تحديد التصرف المطلوب للتعامل

¹ - سامي عبد الله سالم أبو عزيز، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية فلسطين، 42.

الفصل الثالث: إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

معها، بهدف حل الأزمة بالشكل العلمي السليم، وقد يكون تشكيل هذا الفريق على هيئة، فريق مؤقت، حيث يتم تشكيل هذا الفريق بهدف التعامل مع أزمة محددة لذاتها وهو يضم الخبراء المتخصصين في المجالات المتصلة بالأزمة فقط، وتنتهي مهمة هذا الفريق بانتهاء الأزمة ويتم حله بعد ذلك فريق العمل المستمر، وهنا يتم تشكيل فريق دائم للتعامل مع الأزمات من خلال أفراد مختارين بدقة وعناية تتوافر لديهم قدرات خاصة بعضها استعداد طبيعي، وبعضها تم اكتسابه خلال عملهم وخبرتهم ويتم تأهيل هؤلاء الأفراد تأهيلاً عالياً استعداداً للتعامل مع الأزمات. ثانياً : طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد المناطق الضعيفة التي يمكن لعوامل الأزمات اختراقها ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزاً إضافياً وقائياً لمواجهة أي اختراق لأي من النقاط والحوجز المحددة.

ثالثاً: طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات

وعند اللجوء لهذه الطريقة يتعين الإفصاح عن وجود الأزمة، وعن مداها وعن خطورتها وعن الخطوات التي اتخذت في سبيل التعامل معها وما هو مطلوب من الجميع لإنجاح خطة المواجهة ومشاركتهم فيها.¹

رابعاً : طريقة احتواء الأزمة.

وتعتمد هذه الطريقة على محاصرة الأزمة أو حصرها في نطاق محدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها وعدم السماح لها بالتشعب وفي الوقت ذاته امتصاص واستيعاب الضغط المولد لها ومن ثم إفقادها قوته التدميرية.

خامساً: طريقة احتواء وتحويل مسار الأزمة

في حالة الأزمات البالغة والتي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها لا بد من الالتجاء إلى تحويل مسار الزمة إلى مسارات بديلة أخرى مع محاولة احتواء الأزمة باستيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها وبالشكل الذي يقلل أضرارها إلى أدنى حد ممكن.

¹ - سارة إبراهيم العقيل، التعامل مع الأزمات مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، 2017، ص ص 19-20

سادسا : استراتيجية تصعيد الأزمات¹

يتم استخدام هذه الاستراتيجية عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكثف وتصعيد بين أطراف مختلفين في المصالح، عندها يسمح متخذ القرار بنمو وتصعيد الأزمة الى نقطة معينة بشرط أن تكون هذه الصراعات والاحتدامات تحت الرقابة والسيطرة والمتابعة، بهدف فك التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

سابعا: استراتيجية تفتيت الأزمات وتجزئتها

يتم استخدام هذه الاستراتيجية في عملية تجزئة الأزمات الكبيرة والقوية والتي تشكل تهديدا لكيان المنظمة كإضراب العاملين وتحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل قوة، أي تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات أصغر وأقل حجما مما يسهل التعامل معها.

ثامنا: استراتيجية تدمير الأزمات

يتم استخدام هذه الاستراتيجية في عملية التفجير الداخلي لعناصر الأزمة أو الصدم المباشر المحركها، ويأتي ذلك عندما ترى المنظمة أن هناك خطر محقق ومدمر يهدد بقائها واستمرارها، حيث تقوم المنظمة بضرب مؤيدي الأزمة بكل حزم وضرب كل من له علاقة أيضا في الأزمة، مع العمل على استقطاب وتعيين قوى الأزمة من المؤيدين لإدارة المنظمة، مع القيام بتصفية واستهداف محركي الأزمة.

تاسعا: طريقة الوفرة الوهمية

وهي أحد الأساليب النفسية التي يلجأ إليها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة السريعة والمتلاحقة الأحداث، والتي تنذر بخطر عاصفة مدمرة للكيان الإداري الذي تحتاجه الأزمة، خاصة مع وجود عالم نفسي مصاحب لها، يعمل على إيجاد حالة فزع شديدة تغري عوامل الأزمة تجذب إليها قوى جديدة، وتجذب إليها عناصر مؤيدة.²

¹ - صلاح على جديان الرشدي، دور الكفاءات البشرية في المستشفيات الحكومية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، 2019، ص 44.

² - محمد سرور، إدارة الأزمات المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص194

المطلب الرابع: دور العلاقات العامة في حل الأزمات داخل المؤسسات الاقتصادية

تختلف المنظمات فيما بينها من حيث الاستراتيجيات والأساليب التي تتبعها في إدارة الأزمات والأحداث الطارئة التي تواجهها، غير أن التراث البحثي قد انتهى إلى وجود تمطين في إدارات الأزمات، أحدها يعتمد على الأسلوب التقليدي الذي يقوم على تقديم معلومات وإرشادات عند حدوث أزمة، والآخر يعتمد على الأساليب العلمية والمداخل النظرية والطرق الاستراتيجية التي تعول عليها عند تخطيطها للإجراءات الوقائية في مراحل الأزمة قبل وأثناء وبعد الأزمة¹..

الفرع الأول: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة قبل وقوعها

أحيانا يصبح الإعداد لمواجهة الأزمة أكثر صعوبة من مواجهتها فعليا، وتشير (مور) إلى أن إدارة الأزمة تعني توقع حدوثها، والعمل على منع نشوبها من خلال تبني إدارة ناجحة للأزمة وفي هذا المجال يطرح ريجستر ولاركن ست خطوات لمنع حدوث الأزمة:

-وضع سياسات تستهدف تجنب وقوع الأزمات.

-وضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة.

-تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بالسرعة اللازمة.

-تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام.²

ومن العوامل الإجرائية التي يجب إعدادها في هذه المرحلة:

أ- إعداد فريق الأزمة:

ومعناه مجموعة الإدارة المسؤولة عن الاتصال بالجماهير الداخلية والعالم الخارجي، وينبغي أن يتضمن فريق الأزمة تمثيلا لأعلى سلطة في المنظمة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير عادية، ولذلك يجب

¹ - السعيد السيد. (2008). إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث - دور العلاقات العامة . ط 1. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع. ص 30.

² - محمود يوسف (2003) يوليو). تخطيط برامج الأزمات، مجلة كلية الدراسات العليا. القاهرة، ص 81.

الفصل الثالث: إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

تشكيل الفريق بقياس رئيس مجلس الإدارة للمنظمة، ومسؤولين تدفق الاتصال والعلاقات العامة، والشئون القانونية، والأمن، وأخصائي النفس والاجتماع، ومستشار من خارج المنظمة، كما يضم:

الفريق أعضاء أساسيين وأعضاء معاونين على النحو التالي:

الفريق الأساسي: ويضم قائد الفريق المتحدثون الرسميون مراقب المعلومات، منسق وسائل الإعلام، مسئول تنفيذي، وفي بعض الأزمات الدولية قد تحتاج المنظمة إلى الاستعانة بشركة متخصصة في العلاقات العامة.

الفريق المعاون ممثل الشئون القانونية، ممثل الأمن، ومستشار نفسي واجتماعي للتعامل مع الضحايا¹.

ب مراحل عمل فريق إدارة الأزمات

يقوم فريق إدارة الأزمات بمجموعة من الخطوات والإجراءات التمهيدية التي تساعده على تحقيق المهام والوظائف المنوطة به، ولعل أهم هذه الخطوات هي:

- بناء قاعدة معلومات تشمل كل البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة أو الهيئة والمخاطر والأزمات التي قد تتعرض لها.

- إعداد قائمة بالمخاطر والأزمات المحتملة ومراجعتها دورياً، واختصارها لتكوين سلسلة أزمات ويقوم فريق إدارة الأزمات بمناقشة هذه الأزمات.

- إعداد سيناريوهات بالأزمات المتوقعة، حيث يعتبر وضع سيناريوهات لمواجهة الأزمة وتحديد الإجراءات اللازمة من أسباب نجاح إدارة الأزمة، ويتيح وجود سيناريوهات للأزمة تسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء المواجهة بعد تحديد التغيرات التي اختلفت عن الافتراضات التي وضعت على السيناريوهات، ثم إجراء التعديلات اللازمة على السيناريوهات، وإعادة تقييم البدائل لتكون صالحة للاستخدام الفعلي².

الفرع الثاني: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة خلال وقوعها

عند حصول الأزمة يجب أن نتحرك فوراً لإدارتها، السرعة في ردة الفعل غالباً ما تكون مفيدة،

¹ - Bland, M. (1998). Communicating Out of a Crisis, London: Macmillan Press .p36.

² - علي عجوة (2000). الأسس العلمية للعلاقات العامة، 4، القاهرة: عالم الكتاب، ص 119.

الفصل الثالث: إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

وليس التسرع من أجل ذلك، فإن الخطوة الأولى تكمن في تشكيل خلية أزمة تكون بمثابة مصدر المعلومات تضم هذه الخلية إضافة إلى مدير مسئول العلاقات العامة الملحق الإعلامي، ممثل عن الموظفين ومهندس تقني موثوق به في حال كانت الأزمة تقنية، تأخذ خلية الأزمة بعين الاعتبار الخطوات التالية:

-افتراض كل الاحتمالات والإعداد لمواجهةها.

-إعداد لائحة بكل الكوارث المحتملة وإعداد خطة لمواجهة كل سيناريو على حده، على أن تتضمن

هذه الخطة كيفية إعلام العاملين والرسميين المعنيين بالمشكلة، كذلك وسائل الإعلام والجمهور .

- عقد اجتماع المسؤولين ومناقشة المشكلة وتحديد دور كل مسئول والمسؤوليات المناطة به والتخطيط

بعمق يرفع من حظوظ النتائج الإيجابية.

تبدأ عملية إعطاء المواعيد للزيائن والشركاء لتوضيح الأمور شرط ألا نبوح بكل شيء لأن السكون غالباً ما يكون من الفضائل خلال الأزمات، المهم هو طمأننتهم وإفهامهم الوضع، وكلما كان الخطاب واضحاً معهم كلما سهلت عملية الإقناع، علماً بأن الجمهور يتطلب دائماً إجابات واضحة ومحددة¹.

• دور الاتصال أثناء الأزمة:

إن المبدأ الأساسي للاتصال خلال الأزمات هو المحافظة على قدرة الاتصال والتواصل مع الجمهور المستهدف لأن الاتصال خلال الأزمات يكون أكثر فاعلية منه في أي ظرف آخر، إذ يمكن خبراء العلاقات العامة من الحصول على معلومات سريعة التحليلها، وكذا تقديم معلومات إيجابية عن الأحداث الجارية تخدم أهداف الحملات الإعلامية المخطط لها بدقة لوسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية بسرعة كبيرة ودون انتظار أن تطلب وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية تلك المعلومات بهدف الحد من الشائعات والتصدي للأطروحات المعادية، وتهذلة الأوساط الاجتماعية والسيطرة على مستجدات الأزمة والحيلولة دون بروز أية تعقيدات جديدة للأزمة، ولتحقيق أهداف العلاقات العامة في ظروف الأزمات لا بد من وضع حد نهائي وفوري للأزمة.

¹ - رضا المرادي، 2009، العلاقات العامة مبادئ ومفاهيم حديثة. الإمارات، ص 42.

الفصل الثالث: إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

- الإقلال من الخسائر إلى الحد الأدنى.
- إعادة الثقة بالمؤسسة المعنية، وبعد تخطيط العمل أحد الشروط الهامة للنجاح والسيطرة على تداعيات.

الأزمة دون أية مفاجآت غير منتظرة¹.

وترتبط عملية الاتصال في ظروف الأزمات بالتقديرات الدقيقة التي يضعها الخبراء للمخاطر، والفوائد المتوقعة من نشر المعلومات، لأن فاعلية المعلومات المنشورة ترتبط بالقدر الذي تؤخذ فيه النصائح المقدمة من كبار الخبراء، والمتخصصين العاملين في مجال العلاقات العامة.

وتفرض الأزمات عادة إتباع طرقاً معينة مرتبطة بخصائص المشكلة المواجهة الأزمة دون تقديم ضمانات تكفل بالخروج السريع من الأزمة التي تواجهها الهيئة الحكومية أو المؤسسة اعتماداً على خبرات الخبراء والمتخصصين العاملين في مجال العلاقات العامة للخروج من الأزمة من خلال العوامل الرئيسية التي يمكن أن تضمن نجاح عملية الاتصال خلال الأزمة والتي تعتمد:

- وجود خطة محددة للاتصال من ضمن الخطة العامة المرسومة للتغلب على الأزمة.
- وتشكيل فريق متخصص لمواجهة الأزمة عند نشوبها.
- وتسمية شخص محدد للقيام بدور الناطق الرسمي لطرح البيانات الإعلامية والصحفية طيلة الفترة التي تمتد خلالها الأزمة. من ضمن معادلة من يتحدث، ومع من يتحدث، وعن ماذا يتحدث، ومتى يتحدث، وما الفائدة المرجوة من الحديث.

وعلى مجموعات العمل المتخصصة بإدارة الأزمات عدم تجاهل العامل الاجتماعي في سياق الأزمة لأن العاملين في الجهة التي تعاني من أزمة معينة سيخوضون نقاشات دون تفويض من الجهة المعنية مع الأوساط الموضوعية عن طريق شرح مساولها للعاملين في الجهة المعنية وأخطار بث الإشاعات من قبل غير الاجتماعية التي يعيشون ويعملون فيها وسيردون وفق إمكانياتهم الذاتية على الأسئلة التي ستوجه إليهم من مختلف الجهات، ولهذا على ما نعتقد يجب تضمين الخطة الموضوعية إشراك العاملين على مختلف مستوياتهم وتحديد أدوارهم في تنفيذ خطة مواجهة الأزمة للوصول إلى حد يمنع التصريحات

¹ - جمال الدين حواش (1998 أكتوبر). إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية. بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث للإدارة الأزمات مجلد 1 القاهرة: جامعة عين شمس، ص 278.

الخاصة من خارج الخطة المتخصصين بمواجهة الأزمة، والإعلان عن الجهة المختصة للرجوع إليها داخل الجهة المعنية عند الحاجة، وعدم الاكتفاء بوسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية وحدها. ولا بد أيضاً من تسمية جهة مختصة بجمع وتدقيق وتحليل وتقدير رجوع صدى ومدى تأثير التصريحات الرسمية وغير الرسمية والشائعات واقتراح أساليب محددة للتعامل معها طيلة فترة الأزمة. لأنه من المعروف أن التصريحات الرسمية يقوم بإعدادها خبراء مختصون متفرغون لمواجهة الأزمة يساعدهم مستشارون في المجالات القانونية والإعلامية بشكل مركزي وبتقويض من إدارة الجهة المعنية في الأزمة توخياً للحذر والدقة للوصول إلى الأهداف المرسومة، آخذين بعين الاعتبار ضرورات الصراحة والعلنية في التصريحات، وتجنب نشوء نزاعات قانونية قد تثير أزمات قضائية غير متوقعة من تلك التصريحات، لأن الخصوم يتمسكون عادة بحرفية ما أعلن لتحقيق أهدافهم من إثارة الأزمات، لأن الصراحة والعلنية من مسوغات مواجهة الأزمات من خلال وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية¹.

الفرع الثالث: العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة

بعد انتهاء الأزمة يجب الاستمرار في تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات عن إصلاح هياكل المنظمة وكسب ثقتها، ومن ثمة بذل الجهود لإعادة بناء سمعة جيدة للمنظمة، ومن أنشطة العلاقات العامة بعد الأزمة نذكر:

- بيئة عمل المنظمة:

يتوقف على فريق العلاقات العامة في هذه المرحلة النظر في إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة، وإعادة تحليل صلات المنظمة مع مكوناتها المختلفة، والعمل على استكشاف مصادر التهديد، واستخدام نظام الاتصال الشبكي فيما بين مكونات المنظمة كبديل عن الاتصال الهابط، كما يعنى ممارسو العلاقات العامة برصد الأفكار السائدة والاتجاهات المرتبطة بأنشطة المنظمة، والحد من تأثير القضايا السلبية على سمعة المنظمة.

أ- دعم العلاقات بجماهير المنظمة:

¹- المرجع نفسه، ص ص 288-289.

وبالأخص التعامل مع شكاوي الجماهير بجدية، والتفهم الكامل المدركات الجمهور وتبني قضاياها لاكتساب المصداقية، وذلك من خلال وضع خطط الاتصال الكفيلة بتلبية احتياجاته.

ج دعم العلاقات مع وسائل الإعلام

وذلك من خلال إقامة روابط اجتماعية وصلات قوية مع الإعلاميين تستند إلى تبادل المصالح واقتناص فرص التعاون، وإقناعهم بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع والجماهير وإبراز الجانب الإنساني في نشاط المنظمة، والالتزام بالوضوح والصراحة ودقة المعلومات عند التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام.

د مواجهة جماعات الضغط:

ترصد العلاقات العامة في هذا المستوى الفئات التي تحتفظ بمشاعر عدائية تجاه المنظمة ومراقبة تصرفاتهم، ومن ذلك السعي إلى كسب حلفاء إستراتيجيين من الممولين والمنافسين. ومنه يمكن حصر دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات في مرحلة بعد الأزمة في الآتي:

- عدم التوقف فجأة عن الاهتمام بالأزمة، وعدم ترك الجمهور في فراغ اتصالي.

- التركيز على استخلاص العبر والدروس من الأزمة والنتائج السلبية التي أحدثتها، وتقديم دراسة متعمقة من خلال الكوادر الإعلامية المؤهلة وقادة الرأي العام والخبراء والاختصاصيين وتدعيم أداء الجمهور.¹

¹ - تكموش مراد. 2008 العلاقات العامة وإدارة الأزمة دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج. رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال جامعة الجزائر: الجزائر ص 135.

خلاصة :

إن ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل هو أنه باعتبار العديد من المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي تواجه جملة من الأزمات التي تؤثر على مسارها المستقبلي، ونتيجة لهذه الأزمات التي تتعرض لها بمختلف أنواعها فقد قمنا في هذه الآونة الأخيرة باستخدام إدارة الأزمات كآلية لمواجهة الأزمات، وذلك عن طريق وضع خلية تقوم بعملها عبر عدة مراحل من أجل القضاء عليها. كما حاولنا إيجاد سبل علمية للتعامل معها والتخفيف من أضرارها وذلك نتيجة ازدياد رغبة المؤسسة في وضع بدائل تمكنها من التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تشكل خطر على حياتها.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

تمهيد:

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري، وتدعيما لمعلوماتنا واستكمالا للإجابة على الإشكالية المطروحة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري بشقيه الأول والثاني على الجانب الميداني من أجل تسليط الضوء على أهم الاستراتيجيات التي تعتمدها شركة كهرباء تارقة SKE في إدارة الأزمات الاقتصادية.

ولمحاولة الإجابة عن الإشكالية وتفصيل الدراسة التطبيقية بما يخدم البحث، قمنا بتقسيم الفصل إلى :

- ❖ التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
- ❖ التحليل الكمي والكيفي للدراسة
- ❖ عرض نتائج الدراسة

البطاقة الفنية لمؤسسة شركة الكهرباء تارقة:

سوف نقوم في هذا المبحث بالتعرف على الشركة محل الدراسة وهي شركة الكهرباء تارقة SKT معناه (SHARIKAT KAHRABAA TERGA) SKT المتواجدة بأولاد بوجمعة.

➤ التعريف بشركة الكهرباء تارقة SKT

في البداية كانت تسمى شركة الكهرباء تارقة SKT الواقعة على بعد 15 كم شمال ولاية عين تموشنت وتعتبر شركة ذات أسهم (SPA) برأس مال يقدر بـ: 48 مليار دينار، تأسست بعقد شراكة ما بين كل من المؤسسة الوطنية سونلغاز بنسبة مساهمة تقدر بـ: 51% وشركة سوناطراك بنسبة مساهمة تقدر بـ: 49%، سنة 2007 بمرسوم وزاري Black – Out الذي طرأ على المستوى الوطني في نفس السنة من أجل إنشاء منشأة صناعية حرارية كهربائية تولد طاقة استيعاب 1200 ميغاواط ومقسمة على ثلاثة وحدات إنتاجية للطاقة الكهربائية.

ومن أجل هذا قامت الدولة الجزائرية بفتح مناقصة دولية من أجل تكليف الشركات المختصة بدراسة وإنجاز هذا المشروع، وعليه قامت الدولة بالتعاقد مع كل من الشركة الفرنسية ALSTOM بالتنسيق مع الشركة المصرية ORASCOM طبقا للقوانين المعمول بها في إطار إبرام الصفقات الدولية والمحلية.

أما سنة 2012 تم افتتاح المشروع الذي أصبح قيد التشغيل في أواخر السنة تحت قيادة شركة OMC الصينية لمدة سنة كاملة، ليتم تحويل التسيير لشركة كهرباء تارقة SKT كمالك للمنشأة الصناعية.

في 2020/12/31 تم التوقيع على اتفاقيات اندماج /انصهار وتحويل العمال الشركات الفرعية على المستوى الوطني: فرع محطة كهرباء تارقة عين تموشنت، فرع محطة كهرباء كوديات الدراوش الطارف وفرع محطة كهرباء البرواقية فرع محطة كهرباء سكيكدة لتصبح الشركة تسمى بشركة الكهرباء SKT، من أجل إتاحة إعادة تنظيم أفضل لنشاط إنتاج الكهرباء وتخفيض تكاليف التسيير في ظل الأزمة المالية الحالية، إضافة إلى تخفيض عدد الفروع وإعطاء دفع جديد لإيجاد أسواق جديدة لتصدير الكهرباء.

بعد عملية الدمج – الانصهار أصبح الشكل القانوني للشركة: شركة الكهرباء SKE شركة ذات أسهم.

عنوان ومقر الشركة: 07 شارع بلقاسم عماتي موقع سيدار الجزائر بلدية حيدرة – الجزائر.

مبلغ رأس مال الشركة: 120852000000.00 دج.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

تاريخ بداية النشاط: 2003/06/04.

ملكية القاعدة التجارية: إنشاء.

ملكية المحل التجاري: شركة ذات أسهم إمثال.

النشاط الأساسي: إنتاج الكهرباء.

تضم محطة توليد الكهرباء تارقة 143 عاملا بمختلف الفئات المهنية مقسمة على وحدات المحطة والتمثلة في:

- إطار مسير
- إطار سامي
- إطار
- عامل مهارة
- عامل تنفيذ.

موقع الشركة: تقع بأولاد بوجمعة ولاية عين تموشنت

➤ مهام ومشاريع شركة الكهرباء تارقة

- تقوم الشركة بتوليد الطاقة الكهربائية وتوزيعها محليا ووطنيا.
 - تصدير الكهرباء نحو دول الخارج عن طريق كابل بحري.
- دعا وزير الطاقة مسؤولي شركة كهرباء تارقة إلى تكوين المهندسين الذين سيوظفون عبر محطات توليد الكهرباء الجاري تجسيدها بكل من بلدية بوتليليس بوهران وبولاتي مستغانم والنعاما حتى يكونوا جاهزين خلال دخول هذه المحطات الجاري تجسيدها حيز الخدمة.
- وقد أشرف السيد قيطوني ببلدية المساعيد على وضع حيز الخدمة والربط بشبكة الغاز الطبيعي لفائدة 1.712 مسكن شملت 464 عائلة مقيمة بقرية الهوارة التابعة إقليميا لبلدية بوزجار و 1.248 عائلة متركزة ببلدية المساعيد.
- كما استفاد التجمع السكني الريفي 104 مسكن ببلدية سيدي بومدين من عمليتي للربط بشبكتي الكهرباء وغاز المدينة أشرف على تدشينها الوزير.
- وتتوفر ذات المنطقة الصناعية حاليا على محطة متنقلة لتوليد الطاقة الكهربائية بقدرة 40 ميغا فولط أمبير، وقد أمر بتوفير محطة ثنائية ماثلة لفائدة ذات المنطقة الصناعية وتوفير جميع الاحتياجات الطاقوية .
- وقد بلغت قدرات الولاية في المجال الطاقوي الكهربائي في 2023 نحو 860 كيلو فولط أمبير، حسبما أشير إليه خلال الشروحات المقدمة للوفد الوزاري.

هـ

➤ يكلة الشركة

- تتكون الشركة من المديرية والمصالح التالية:
- مصلحة المديرية العامة للمحطة:** وهي أعلى سلطة على مستوى الشركة يشرف السيد المدير العام على جميع الأقسام والوظائف من أجل تحقيق الأهداف المحددة وتكمن وظيفته أساسا في:
- التسيير العام للشركة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تمثيل الشركة داخليا وخارجيا.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

الحفاظ على استقرار وتطور وسمعة الشركة.

التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

يقوم بمساعدته:

المستشار: الذي يقوم بتقديم النصائح والإرشادات والمساهمة في وضع برامج وخطط الاستراتيجية في المستقبل.

المستشار القانوني: يقوم بمواكبة ومتابعة التغييرات في الجانب القانوني ومراقبة تطبيقها في الشركة.

مديرية الإدارة والمالية.

المديرية التقنية.

إضافة إلى المصالح التالية:

مصلحة الإنتاج.

مصلحة الاستغلال.

مصلحة الموارد البشرية.

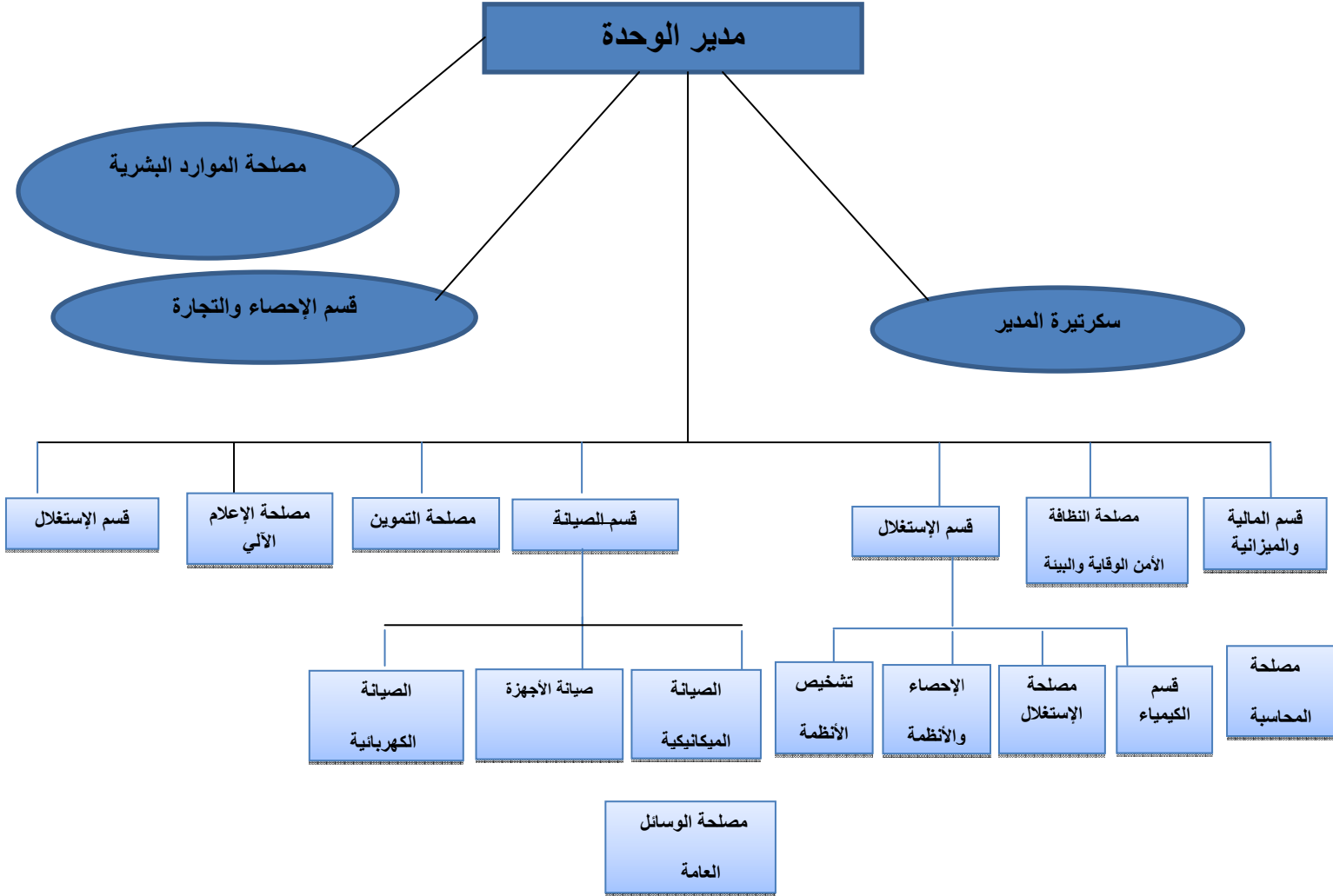
مصلحة المعلومات والتكنولوجيا.

المصلحة التجارية.

مصلحة التمويل.

مصلحة الأمن الصناعي.

لهيكل التنظيمي للمؤسسة:



المصدر: من وثائق المؤسسة

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

✓ مدير الوحدة General Manager :

- هو المدير العام لوحدة إنتاج الكهرباء تارقة والشخص المسؤول داخل الشركة الملزم بالقيام بجميع المهام والمسؤوليات التي تكون على عاتقه من مهامه:
- إدارة عمليات المحطة لتوليد وإنتاج الكهرباء.
 - مراقبة جميع الأعمال وكيف العمل يسير في المحطة.
 - مسؤول على جميع أمور الشركة مثل الأمور المالية، الأرباح، مرتبات العمال والكفاءة.
 - عمل أفضل الخطط التي تساعد في التطوير المستمر للشركة.
 - يكون وجه الشركة في المؤتمرات والاجتماعات وبين الجهات الداخلية والخارجية.

✓ السكرتيرة Secretary:

- وهي وظيفة حساسة في الشركة حيث أنها تمثل همزة وصل بين الإدارة وكل مصالح المؤسسة والمستثمرين من مهامها:
- تنظيم أعمال الإدارة مثل السجلات.
 - القيام على إعداد الفواتير اللازمة والتقارير والبيانات المالية.
 - وتعتبر السكرتيرة كدعم إداري للشركة.

✓ مصلحة الموارد البشرية HR department:

- يسهر على كل الأمور المتعلقة بالعمال مثل أجر وشكاوي ومخططات التكوين وتسيير المستخدمين، شؤون المالية إعداد ميزانية، التوجيه، التوظيف، التكوين.

✓ قسم الإحصاء والتجارة Statistics and Commerce:

- هو المكتب المسؤول على جمع ومعالجة وتحليل المعلومات والبيانات وتنظيم القطاع والحفاظ على مصالح الشركة من مهامه:
- جمع وتبويب الإحصاءات السنوية الجارية.
 - إدارة التخطيط ومراقبة جودة الإنتاج.
 - تطوير وتنفيذ الإستراتيجيات وفقا لأهداف المؤسسة.

■ قسم المالية والميزانية Finance and Budget:

- تمثل هاته المركز الأساسي وذات أهمية كبيرة داخل الشركات تسهر على استخدام أفضل التقنيات لمتابعة نشاطات المؤسسة انطلاقا من تسجيل التحركات المالية للمؤسسة، مراقبة المالية، مراقبة الميزانية.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

✓ مصلحة المحاسبة Accounting office:

هي المسؤولة على متابعة الأمور المحاسبية والتقارير المالية للمؤسسة، هي تابعة لقسم المالية والميزانية من مهامه:

- الاحتفاظ ومتابعه كشوف الحسابات والذمم الخاصة بالمنشأة بشكل شهري.
- تهتم بدراسة جميع العمليات وتسجيلها محاسبيا.
- التواصل مع البنوك والمؤسسات المالية وشركات التأمين لدعم التمويل وحل مشاكل الشركة.

■ مصلحة النظافة والأمن الوقاية والبيئة HSE:

تلعب دورا هاما داخل المنشأة في الوقاية من الأخطار المهنية (حوادث العمل والأمراض المهنية) من مهامها:

- الحد من الإصابة بالأمراض المهنية.
- تقليل فرص إصابات العمل وحوادثها.
- منع وقوع الحرائق ومكافحتها.

■ قسم الاستغلال Exploitation Section:

يقوم هذا القسم بدراسة الشبكة وصيانتها عن طريق المراقبة الدورية واستعمال برامج الإعلام الآلي من مهامه:

- تصليح الأعطاب التي تتعرض لها الشبكة.
- الحفاظ على أمن وسلامة الأشخاص والشبكات.

✓ قسم الكيمياء Chemistry:

يعتبر الوجه القبلي والعنصر الأساسي لإنتاج الكهرباء في الشركة، يسهر على الجودة والتنمية المستدامة وصولا إلى زيادة من مهامه:

- أداء العمليات الكيميائية لمختلف مواقع الشركة.
- تنقية مياه البحر والحرص عليها.
- الإشراف على تشغيل وأداء الأجهزة المعملية والكيمويات.

✓ مصلحة الاستغلال:

هي شعبة ودراسة المشروع قبل التنفيذ.

✓ الإحصاء والأنظمة Statistics and Systems:

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

يعد هذا القسم المحرك الرئيسي الذي يعمل على تحقيق التناغم بين الأعمال التكنولوجية للشركة مهمته:

- تحليل وبرمجة النظم في الحاسوب.
- يقوم بتوثيق كل المعلومات والبيانات ذات صلة بالأنظمة التكنولوجية.
- التحكم عن بعد في الآلات والأجهزة وغيرها رقمياً من الحاسوب.
- ساعد أيضاً على اكتشاف الأعطال التقنية عن بعد.

✓ تشخيص الآليات **Dignosis Mechanisms**:

وظيفة هذه المصلحة هو متابعة حالة التركيبات للآلات والمعدات في الشركة مثل: مولدات التوربينات، ومبردات المفاعلات ومكونات رئيسية في المحطة.

■ قسم الصيانة **Maintenance Department**:

مهمته التخطيط والمتابعة والإشراف لكافة أعمال الصيانة الكهربائية والميكانيكية والمعدات منها:

✓ قسم صيانة الأجهزة **Devices Maitenance**:

دوره فحص ومعاينة الأجهزة والأدوات والمعدات والأسلاك الكهربائية بهدف استكشاف المشاكل والأعطال ينقسم إلى:

✓ الصيانة الميكانيكية **Mechanical Maintenance**:

وظيفتها إجراء الصيانة الوقائية والخدمة الدورية مثل: التزييت، التشحيم والضبط.

✓ الصيانة الكهربائية **Electrical Maintenance**:

مهمتها تشخيص الأعطال الكهربائية التي تحدث للمكينات وخطوط الإنتاج والقواطع الرئيسية وقراءة الحمل والفولتية والحرارة.

✓ مصلحة الوسائل العامة **Public Means**:

تقوم بتكليف تسيير الوسائل والعتاد وجميع الممتلكات داخل الشركة (سيارات، حافلات، آلات...)

■ مصلحة التموين **Sypply Department**:

هي الوحيدة المكلفة بعملية الشراء والتموين داخل الشركة.

■ قسم التخطيط **Planing Department**:

يقوم بإعداد الخطة السنوية الإستراتيجية للشركة بمساهمة الأقسام المعنية ومتابعة تنفيذها.

■ قسم الإعلام الآلي **Media Automated**:

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

يتكفل بتسيير الشبكة المعلوماتية ومراقبتها وحفظها وأرشفتها وتلبية حاجيات الشركة في مجال الإعلام¹.

¹ مقابلة مع السيد "بن عمارة مُجد"، قسم الأنظمة، شركة الكهرباء وحدة تاركة، يوم 20/05/2024، على الساعة 8:30.

➤ دليل المقابلة:

المبحوثين	الجنس	السنة	المستوى التعليمي	الوظيفة	الخبرة
المبحوث الأول	ذكر	35	مهندس دولة في الإعلام الآلي	مسؤول قسم الإعلام الآلي	6 سنوات
المبحوث الثاني	ذكر	26	ماستر هندسة الإتصالات	إطار بمصلحة الأنظمة	4 سنوات
المبحوث الثالث	ذكر	30	ماستر علوم التسيير	موظف مصلحة الموارد البشرية	4 سنوات
المبحوث الرابع	ذكر	40	تقني سامي تسيير الموارد البشرية	مسؤول قسم الوسائل العامة	7 سنوات
المبحوث الخامس	ذكر	35	تقني سامي HSE	مسؤول نظافة أمن وقاية وبيئة	8 سنوات
المبحوث السادس	ذكر	39	د،هندسة الميكانيكية والإلكترونيك	إطار بقسم الإستغلال	12 سنة
المبحوث السابع	ذكر	45	إدارة أعمال	نائب المدير	15 سنة
المبحوث الثامن	ذكر	29	ماستر مالية+ شهادات أخرى	مسؤول قسم المالية والميزانية	6 سنوات

➤ التحليل الكمي والكيفي للمقابلة:

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 الكهرباء تارقة SKE بحيث كان نزع المقابلة هو مقابلة مفتوحة التي من خلالها طرحنا عليهم مجموعة من التساؤلات التي تخص إدارة الأزمات في المؤسسة.

➤ عرض وتحليل المقابلة:

السؤال الأول: ما المقصود بالأزمة وإدارة الأزمة؟

الإجابة: كانت من طرف المبحوث الأول "هامل سعيد" موظف قسم الإعلام الآلي.

الأزمة هي حدث وقع أو مجموعة من الحوادث المتسلسلة تؤدي إلى اضطراب وإنقطاع العمل في المؤسسة وقد سبق لنا أن تطرقنا لها في التعريف.

السؤال الثاني: هل يوجد مكتب أو فريق مخصص للإدارة الأزمات في الشركة؟

الإجابة: كانت من طرف إطار بمصلحة الأنظمة السيد "بن عمارة محمد"

في الوقت الحالي لا يوجد لدينا مكتب مخصص لإدارة الأزمات ولكن لدينا خطط طوارئ وإجراءات متفق عليها للتعامل مع الأزمات المحتملة حيث يتم تفعيلها عند الحاجة ونحن في طور بناء فريق حيث نؤمن بأهمية الإستعداد لمواجهة أي تحديات غير متوقعة ونتوقع أن يكون جاهز بحلول 2026.

السؤال الثالث: من هو المتحدث الرسمي لمؤسستكم أثناء وقوع الأزمة؟ وعلى أي أساس يتم إختياره؟

الإجابة: أجاب نفس المبحوث

يقتصر المتحدث الرسمي فقط على المدير أو المكلف بالإتصالات داخل المؤسسة بإعتبار الأول صاحب السلطة المركزية في إتخاذ القرار والمكلف بالإتصال ذو خبرة في التعامل مع وسائل الإعلام على إختلافها.

السؤال الرابع: ما هي الأدوات والتقنيات التي يتم إستخدامها في إدارة الأزمة؟

الإجابة: كانت من طرف المبحوث وهو موظف بمصلحة الموارد البشرية السيد "مسلم بارودي"

من بين الأدوات التي تستخدم في إدارة أزمة ما داخل شركتنا هي التخطيط الإستباقي من خلال تحليل

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

المخاطر كالأعطال الفنية وضع خطط طوارئ، تدريب الموظفين أما تقنيات المستخدمة لإدارة أزمة تضم المعلومات من خلال نظم مراقبة الشبكة، إستخدام أنظمة متطورة لمراقبة أداء الشبكة، نظم المعلومات الجغرافية (GIS) تستخدم لتحديد موقع الأعطال وتوجيه فرق الإصلاح بسرعة، أجهزة الإشعار عن بعد لجمع البيانات وتحديد المناطق المتضررة.

السؤال الخامس: هل يتم تدريب فريق إدارة الأزمات؟

يهدف هذا السؤال إلى معرفة مدى جاهزية فريق الأزمة في مجابته والتصدي لها

الإجابة: كانت من طرف المبحوث " مداح جمال "

نعم يتم تدريب فريق إدارة الأزمات في شركة الكهرباء تارفة وبرنامج يشمل هذا التدريب كإجراء محاكاة لأزمات محتملة مثل الإنقطاعات الكبرى، تعزيز التنسيق بين أعضاء الفريق وأقسام الشركة، إجراءات الطوارئ كالتفاعل مع الجهات الحكومية والعملاء.

السؤال السادس: ماهي الإستراتيجية الوقائية التي يتم العمل بها في مؤسسة (SKT)؟

الأجابة: كانت من طرف مسؤول بمصلحة وقاية وأمن صناعي السيد "بروي عبد القادر"

نعم بالتأكيد يوجد إستراتيجية وقائية داخل شركتنا تمنع حدوث الأزمات أو تقليل تأثيرها قبل أن تصبح مشاكل كبيرة منها:

1- تقييم المخاطر: تحديد وتحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على العمليات الكهربائية

2- الصيانة الدورية: لتقليل احتمالات حدوث أخطار

3- إعداد خطط الطوارئ فعالة تشمل إستراتيجيات للتعامل مع مختلف السيناريوهات

السؤال السابع: هل سبق وإن واجهتم مؤخرا أزمة على مستوى مؤسستكم؟

الإجابة: كانت من طرف إطار بقسم الإستغلال الإحصاء والأنظمة السيد "بلواتي عبد الرحمان"

نعم قد واجهت شركة الكهرباء أزمات متعددة من بينها أزمات تشغيلية، أزمات مالية، أزمات فنية الأزمة التي واجهناها مؤخرا هي أزمة إنقطاع التيار الكهربائي المفاجئ تسبب فيه خطأ فني وإبدي أثر على قدرة توربين في توليد الطاقة بكفاءة.

السؤال الثامن: تمر الأزمة بعدة مراحل قبل الأزمة أثناء الأزمة وبعد الأزمة، ماهي مراحل إدارة أزمة

إنقطاع التيار الكهربائي بمؤسستكم؟

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

الإجابة: كانت من طرف نائب المدير السيد "روبة محمد" تخصصه إدارة أعمال مما ساعدنا بالإجابة النموذجية

مراحل إدارة أزمة إنقطاع التيار الكهربائي

1- قبل حدوث الأزمة:

التخطيط الاستباقي:

تخطيط الطوارئ: وضع خطط طوارئ مفصلة تتضمن إجراءات واضحة في حال حدوث إنقطاع للتيار الكهربائي

الصيانة الدورية

تدريب الموظفين

توفير الإمدادات الاحتياطية: توفير مولدات كهربائية ومعدات طبية إحتياطية

التواصل مع الجمهور: وتوعيته بأهمية ترشيد الإستهلاك

2- أثناء حدوث الأزمة:

التحكم في الوضع

تقييم الوضع ومدى إنتشار الإنقطاع الكهربائي وأثره على العمليات التشغيلية

تفعيل خطط الطوارئ التي تم وضعها مسبقا

الاتصال بالجهات المعنية وإبلاغ شركات الكهرباء الأخرى والسلطات المحلية بوقوع الإنقطاع

الحفاظ على السلامة الموظفين وحمايتهم

توفير الإضاءة

إتخاذ الإجراءات لمنع الحوادث مثل حرائق الشموع

3- بعد إنتهاء الأزمة:

تقييم الأداء: تقييم أدار فرق الطوارئ ومدى ضمان فعالية خطط الطوارئ

تحليل أسباب حدوث أزمة إنقطاع التيار الكهربائي لتجنب تكرارها في المستقبل

تطوير إجراءات ووضع إستراتيجيات متطورة لتقليل التأثير السلبي من إنقطاعات التيار الكهربائي

مستقبلا

السؤال التاسع: ماهي الإستراتيجية المتبعة لإدارة أزمة إنقطاع التيار الكهربائي ب SKE؟

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

الإجابة: كانت من طرف مسؤول قسم المالية والميزانية السيد "فاضل جيلالي" الذي قدم لنا إجابة مفصلة عن السؤال الأخير فالإستراتيجية يجب أن تكون شاملة ومتكاملة وتشمل جميع الجوانب المتعلقة بإدارة الأزمات وأيضا مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات في الوضع كما تعتمد الإستراتيجية على مشاركة جميع الاطراف المعنية وبصفة عامة قدم لنا السيد المسؤول بعض الإستراتيجيات ألا وهي كالتالي:

1- إستراتيجية فريق عمل عن طريق إختيار أعضاء وأهل الإختصاص من مختلف الأقسام تشغيل، صيانة، و ارد بشرية، إحصاء

مهمتهم:

تحديد سيناريوهات محتملة لإنقطاع التيار
وضع خطوات عمل تفصيلية لكل سيناريو
تحديد مصادر الطاقة البديلة
نظام الإنذار المبكر

مراقبة شبكة الكهرباء لإستمرار مع إستخدام أنظمة التحذير المبكر لإكتشاف الأعطال المحتملة
2- الإستراتيجية الإتصالية الدفاعية:

الإستراتيجية الإتصالية الدفاعية تعد من الإستراتيجيات التقليدية ف كبت الازمة وتستخدم في إدارة الأزمات مثل إنقطاع التيار الكهربائي لتقليل الضرر الناتج عن الأزمة قدر الإمكان، وهي تشمل مجموعة من الإجراءات والخطوات منها:

1- الإقرار بالمشكلة

2- تقديم معلومات دقيقة

3- تحديد المتحدث الرسمي لتجنب التناقضات في المعلومات

4- التواصل الفعال: تحديد قنوات إتصال واضحة مع العملاء والموظفين وبناء ثقة الجمهور

5- إظهار المسؤولية وتحملها وإبلاغ الجمهور بأي تغييرات طارئة من خلال رسائل نصية مثال على ذلك، رسالة نصية

نعتذر عن إنقطاع التيار الكهربائي المفاجئ، نحن نعمل على حل المشكلة

بأسرع وقت ممكن.....سنوافيكم بتحديثات منتظمة.

➤ نتائج العامة للدراسة:

من خلال تحليل أسئلة المقابلة التي طرحت في شركة الكهرباء تارقة، والخاصة بإدارة أزمة إنقطاع التيار الكهربائي يمكن إستخلاص عدة نقاط جوهرية .

أظهرت أسئلة المقابلة SKT إهتماما ملحوظا بقدرات المرشحين على إدارة الأزمات لا سيما في سياق مؤسسة حيوية مثل هذه الشركة فقد كان تركيز الإجابة يشير إلى إدراك نظامها الداخلي لأهمية الإستعداد لمواجهة التحديات غير المتوقعة مثل إنقطاعات التيار الكهربائي الواسعة أو أزمات أخرى كالكوارث الطبيعية وغيرها ومن البيانات المتحصل عليها يمكن القول أن مؤسسة تربصنا SKE تحاول حصر المتحدث الرسمي في شخصين المدير والمكلف بالإتصالات لتوحيد مضمون الخبر الاتصالي وكما يتم تدريب فريق خاص بإدارة الازمة وأن يكون ذو خبرة في مجال تخصصه علاوة على ذلك مساهمة الشركة في التقليل من حدوث الأزمات وعدم تكرارها وهذا راجع إلى الإجراءات الوقائية التي تبرمجها الإدارة ضمن المخطط السنوي الذي يتم تحديثه من حين لآخر وفق للمستجدات

كما تبين من تحليلنا للمقابلة أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجيتين فعالة لإدارة أي أزمة إستراتيجية فريق عمل ، وإستراتيجية إتصالية دفاعية لكبت الأزمة والتي تختلف باختلاف الموقف الأزموي وإستنتاجنا من تربصنا الميداني أن ليس إستراتيجية واحدة تصلح لكل موقف وإنما تختلف نسبة للمجريات وبيئة المؤسسة.

الخاتمة

تعتبر إدارة الأزمات من الجوانب الحيوية في استمرارية ونجاح المؤسسات الاقتصادية، حيث تمكنها من التكيف مع الظروف الطارئة غير المتوقعة وتقليل الأضرار الناتجة عنها. تعد شركة الكهرباء تارقة مثلاً بارزاً على كيفية تنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات من خلال تحليل شامل لحالة الشركة، نرى أنها تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات الرئيسية لمواجهة الأزمات تشمل هذه الاستراتيجيات التخطيط الاستباقي والذي يتضمن تقييم المخاطر وتطوير سيناريوهات مختلفة للتعامل مع الطوارئ المحتملة. بالإضافة إلى ذلك، تركز الشركة على التواصل الفعال مع جميع الأطراف المعنية لضمان تدفق المعلومات بشكل مستمر ودقيق. كما أن التدريب المستمر للموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات يلعب دوراً كبيراً في تعزيز قدرتهم على الاستجابة السريعة من خلال هذه الاستراتيجيات، تستطيع شركة الكهرباء تارقة الحفاظ على استقرار عملياتها واستمراريتها، مما يساهم في تعزيز ثقة العملاء والمستثمرين.

الملاحق:





المصدر: من وثائق المؤسسة



صور مأخوذة من: googl maps

قائمة المصادر والمراجع:

1. أوليادي مريم، إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة الماجستير، جامعة ورقلة، 2019.
2. براهيم نور الهناء، بوجعدار إلهام، فراح إلياس الهناني، بعنوان إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية. دراسة نظرية جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
3. بن واضح الهاشمي، عماري عمار، تقييم البيئة الخارجية و أثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة ماي 2005.
4. تكموش مراد. 2008 العالقات العامة وإدارة الأزمة دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج. رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال جامعة الجزائر: الجزائر.
5. جاسم محمد ماجد سلام الهدمي، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
6. جمال الدين حواش (1998 أكتوبر). إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية. بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات مجلد 1 القاهرة: جامعة عين شمس.
7. حسن البزاز، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول . بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع، 2001.
8. خالد سعيد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم أزمة الربيع العربي نموذجا، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال "كلية العلوم الإسلامية و العلوم الإنسانية" جامعة وهران 2017 .
9. رضا المرادي، 2009، العلاقات العامة مبادئ ومفاهيم حديثة. الإمارات.
10. رضوان، رضا عبد الحكيم (1419هـ). الأمن والحياة الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
11. رهام راسم عودة، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة . دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غزة ، 2008 .

المصادر والمراجع

12. الرهوان محمد حافظ ، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث. دار أبو مجد للطباعة بالهرم، القاهرة 2006.
13. زروال محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسات الإقتصادية دراسة حالة شركة النفط والغاز، جامعة مستغانم، 2015.
14. زينات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و إستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل 2011.
15. سارة إبراهيم العقيل، التعامل مع الأزمات مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، 2017.
16. سامي عبد الله سالم أبو عزيز، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية فلسطين
17. ستيف ألبريخت ، إدارة الأزمات ، فن الدفاع عن النفس للشركات . الشركة العربية للإصدار العلمي ، القاهرة ، 2008 .
18. السعيد السيد. (2008). إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث - دور العلاقات العامة . ط 1. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
19. سميرة محمد عبد الوهاب ومحمد رشدي المرسي "الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مدير ومدارس المرحلة الثانوية" مجلة الدراسات التربوية والنفسية مجلد 8، عدد 1، 2014، جامعة السلطان قابوس، الكويت.
20. صلاح على جديان الرشيد، دور الكفاءات البشرية في المستشفيات الحكومية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، 2019.
21. عبد الباقي بن المير، تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الإقتصادية الصناعية، دراسة ميدانية لمؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير، 2014.
22. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2009.
23. عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، 1993، - المرجع، نفسه، ص، 20.
24. عبد الغفار عفيفي الدويك، إدارة الأزمات والكوارث وإتخاذ القرار، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
25. عرباجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1999.

المصادر والمراجع

26. علي عجوة (2000). الأسس العلمية للعلاقات العامة، 4، القاهرة: عالم الكتاب .
27. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 4 ، الجزائر 2006.
28. غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات. الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2020.
29. ماجد عبدالمهدي المساعدة إدارة الأزمات(المدخل-المفاهيم-العمليات). دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
30. مجمع اللغة العربية. (1998) المعجم الوجيز القاهرة: المطبعة الأميرية.
31. محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي مختار الصحاح القاهرة: المطبعة الأميرية.
32. محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2012،
33. محمد سرور، إدارة الأزمات المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2013.
34. محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
35. محمود يوسف (2003) يوليو). تخطيط برامج الأزمات، مجلة كلية الدراسات العليا. القاهرة.
36. مقابلة مع السيد "بن عمارة محمد"، قسم الأنظمة، شركة الكهرباء وحدة تارقة، يوم 20/05/2024، على الساعة 8:30.
37. ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار العميدية العامة، الجزائر ، الطبعة الاولى ، 1998 .

1. Bland, M. (1998). Communicating Out of a Crisis, London: Macmillan Press.
2. ilašinović , S., & Kešetović, Ž. (2008, March 21). CRISIS AND CRISIS MANAGEMENT– A CONTRIBUTION TO A CONCEPTUAL & TERMINOLOGICAL DELIMITATION. Megatrend Review, 5(1), pp. 167-186. Consulté le March 21, 2021.