

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

- عين تموشنت -

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية  
دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت

تحت إشراف الدكتور

من إعداد الطالبين :

د. فؤاد وراة

مسعودي محمد أمين

لعرجان قويدر

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
الرئيس: د. بن سبع	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ع ت
الممتحن: د. علي دحمان	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ع ت
المشرف والمقرر: د. وراة فؤاد	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ع ت



# 5

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ

فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

الآية 105 التوبة

# شكر وتقدير

وفاءً وتقديراً وإعترافاً منا بالجميل تتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، ونخص بالذكر أستاذنا الفاضل "الدكتور وراة فؤاد" " على هذه الدراسة وصاحب الفضل في توجيهنا فجزاه الله كل خير ولا ننسى أن تتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة على قبولها مناقشة مذكرتنا وأخيراً، تتقدم بجزيل شكري إلى كل من مدوا لنا يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة علي أكمل وجه.



## إهداء

نهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال عز وجل في حقهما ﴿وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ  
وَهُنَّا عَلَىٰ وَهْنٍ وَفَصَّالَةٌ فِي عَامِنِ أَنْ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدِكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ﴾

"إلى الوالدين الكريمين

اللهم إجمعنا بهما في جنة الفردوس

إلى عائلة "مسعودي"

إلى عائلة "لعرجان"

وإهداء خاص إلى "نضيرة"

وإلى "بوعزة عبید إیمان"

وإلى "مومين محمد"

إلى كل من نسيهم قلبي ولم ينسأه قلبي

مسعودي محمد أمين

لعرجان قويدر



# مقدمة عامة

# الفصل الأول

## الإطار النظري للأزمات

## الفصل الثاني

آليات إدارة الأزمات المؤسسات

الاقتصادية



الخاتمة العامة

# قائمة المصادر والمراجع

# فهرس المحتويات

الملاحق

## الفصل الثالث

دراسة حالة شركة توزيع

الكهرباء والغاز - عين

تموشت -



	شكر
	إهداء
	فهرس
	قائمة الجداول وأشكال
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للأزمات	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: عموميات حول الأزمة
03	المطلب الأول: مفهوم الأزمة
06	المطلب الثاني: خصائص الأزمة
07	المطلب الثالث: أساليب تقييم الأزمة
09	المبحث الثاني: أنواع الأزمة وأسباب ومراحل وقوعها
09	المطلب الأول: أسباب الأزمة ودوافعها
11	المطلب الثاني: أنواع الأزمات
14	المطلب الثالث: مراحل تطور الأزمة
17	المبحث الثالث : اتصال الأزمة
17	المطلب الأول: مفهوم اتصال الأزمة
19	المطلب الثاني : أهمية اتصال الأزمة



21	المطلب الثالث : نماذج اتصال الأزمة
29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: آليات إدارة الأزمات المؤسسات الاقتصادية
31	تمهيد
32	المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات
32	المطلب الأول : تعريف إدارة الأزمات
34	المطلب الثاني : متطلبات وعوامل نجاح إدارة الأزمة
36	المطلب الثالث: أهداف وفوائد إدارة الأزمات
39	المبحث الثاني : إستراتيجيات و أساليب إدارة الأزمات
39	المطلب الأول : الإستراتيجيات التقليدية والحديثة لإدارة لأزمات
43	المطلب الثاني : أساليب ادارة الأزمات
45	المطلب الثالث : معوقات نجاح إدارة الأزمات
46	المبحث الثالث : العلاقات العامة و إدارة الأزمات
46	المطلب الاول : مفهوم العلاقات العامة
48	المطلب الثاني: خطة العلاقات العامة في مواجهة الأزمة على مستوى المنظمة
50	المطلب الثالث : العلاقات العامة و إتصالات الأزمة
54	خلاصة الفصل



الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-عين تموشنت	
56	تمهيد
57	المبحث الأول : الإطار النظري لشركة توزيع الكهرباء والغاز
57	المطلب الأول : تعريف مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز
59	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت
65	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
65	المطلب الأول : المنهج المستخدم
65	المطلب الثاني : أدوات التحليل
66	المطلب الثالث : محاور الدراسة
66	المبحث الثالث : نتائج الدراسة
66	المطلب الأول: مميزات تنظيم العمل بالمؤسسة
71	المطلب الثاني :إدارة الازمات في مؤسسة سونلغاز
93	المطلب الثالث : تحليل نتائج الدراسة
95	خلاصة الفصل
97	خاتمة
99	قائمة المراجع
104	الملاحق



الصفحة	العنوان	الرقم
05	الفروق الجوهرية بين كل من مفهوم الأزمة والكارثة	الجدول رقم (1-1)
66	توزيع العمال حسب الجنس	الجدول رقم (1-3)
67	توزيع العمال حسب السن	الجدول رقم (2-3)
68	توزيع العمال حسب السكن	الجدول رقم (3-3)
69	توزيع العمال حسب الخبرة	الجدول رقم (4-3)
70	توزيع العمال حسب المستوى المهني	الجدول رقم (5-3)
71	هل سمعت بكلمة أزمة في مؤسساتكم؟	الجدول رقم (6-3)
72	هل سبق وأن تعرضتم في مؤسستكم إلى الاضطرابات والنزاعات؟	الجدول رقم (7-3)
73	ما هي الأسباب التي قد تؤدي بالمؤسسة إلى الأزمة؟	الجدول رقم (8-3)
74	ما هي العوائق التي تخشاها أكثر؟	الجدول رقم (9-3)
75	هل أنتم مستعدون لمواجهة الأزمة؟	الجدول رقم (10-3)
76	هل أنتم معنيون لمواجهة الأزمة؟	الجدول رقم (11-3)
77	هل قمتم بإعداد سيناريوهات لتسيير الأزمة؟	الجدول رقم (12-3)
78	هل التنظيم الحالي مناسب للتصدي للأزمات؟	الجدول رقم (12-3)
79	هل هناك تنسيق وتعاون بين العمال؟	الجدول رقم (13-3)
80	ما هي العراقيل لتطبيق إدارة الأزمة الفعالة؟	الجدول رقم (14-3)
81	هل هناك تعلم من الأزمات السابقة؟	الجدول رقم (15-3)
82	هل هناك نظام للمعلومات؟	الجدول رقم (16-3)
83	هل هناك دور فعال للعلاقات العامة أثناء الأزمة؟	الجدول رقم (17-3)

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
84	هل هناك تنسيق أثناء الاتصال؟	الجدول رقم (3-17)
85	ما هو دور الاتصال أثناء الأزمة؟	الجدول رقم (3-18)
89	هل هناك إدارة الأزمة في المؤسسة؟ .	الجدول رقم (3-22)
90	كيف ترى المهام الموكلة لك؟ .	الجدول رقم (3-24)
91	هل لك فرصة اتخاذ القرار في حالة أزمة؟ .	الجدول (3-25)
92	كيف يتم تعيين مواصفات شاغل الوظيفة أثناء الأزمة؟.	الجدول رقم (3-25)

قائمة الجداول والأشكال

2 / قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
16	مراحل الأزمة	الشكل رقم (1-1)
23	المراحل الأربعة لاتصال الأزمة	الشكل رقم (2-1)
40	الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات	الشكل رقم (1-2)
43	الاستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمات	الشكل رقم (2-2)
63	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت	الشكل رقم (1-3)
64	الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة	الشكل رقم (2-3)
67	توزيع العمال حسب الجنس	الشكل رقم (3-3)
68	توزيع العمال حسب السن	الشكل رقم (4-3)
69	توزيع العمال حسب الخبرة	الشكل رقم (5-3)
70	توزيع العمال حسب المستوى المهني	الشكل رقم (6-3)
71	توزيع العمال حسب المستوى المهني	الشكل رقم (7-3)
72	هل سبق وأن تعرضتم في مؤسستكم إلى الاضطرابات والنزاعات؟	الشكل رقم (8-3)
73	ما هي الأسباب التي قد تؤدي بالمؤسسة إلى الأزمة؟	الشكل رقم (9-3)
74	ما هي العوائق التي تخشاها أكثر؟	الشكل رقم (10-3)
75	هل أنتم مستعدون لمواجهة الأزمة؟	الشكل رقم (11-3)
76	هل أنتم معنيون لمواجهة الأزمة؟	الشكل رقم (12-3)
77	هل قمتم بإعداد سيناريوهات لتسيير الأزمة؟	الشكل رقم (13-3)
78	هل التنظيم الحالي مناسب للتصدي للأزمات؟	الشكل رقم (14-3)
79	هل هناك تنسيق وتعاون بين العمال؟	الشكل رقم (15-3)
80	ما هي العراقيل لتطبيق إدارة الأزمة الفعالة؟	الشكل رقم (15-3)
81	هل هناك تعلم من الأزمات السابقة؟	الشكل رقم (16-3)

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
82	هل هناك نظام للمعلومات؟	الشكل رقم (3-17)
83	هل هناك دور فعال للعلاقات العامة أثناء الأزمة؟	الشكل رقم (3-18)
84	هل هناك تنسيق أثناء الاتصال؟	الشكل رقم (3-18)
85	ما هو دور الاتصال أثناء الأزمة؟	الشكل رقم (3-19)
86	هل هناك تدريب للموظفين لإدارة الأزمة؟	الشكل رقم (3-20)
87	هل هناك وسائل الاتصال الحديثة؟	الشكل رقم (3-21)
88	ما هي الوسائل الأكثر استخداماً أثناء الأزمة؟	الشكل رقم (3-22)
89	هل هناك إدارة الأزمة في المؤسسة؟ .	الشكل رقم (3-23)
90	كيف ترى المهام الموكلة لك؟ .	الشكل رقم (3-24)
91	هل لك فرصة اتخاذ القرار في حالة أزمة؟ .	الشكل رقم (3-25)
92	كيف يتم تعيين مواصفات شاغل الوظيفة أثناء الأزمة؟.	الشكل رقم (3-26)

## تمهيد

شهدت المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة عدة تغيرات خاصة مع تحول الاقتصاد العالمي وسرعة التطورات التكنولوجية والمعلوماتية مما جعل هذه المؤسسات تعيش في ظل بيئة تنافسية معقدة، حيث تحاول لكل منها في التركيز على نظام الجودة والاعتماد على عدة استراتيجيات لمواجهة المنافس وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح وتلبية احتياجات ورغبات الزبائن.

وباعتبار المؤسسة عنصر ديناميكي يؤثر ويتأثر بعدة تغيرات تحدث في المحيط مما نتج عن بروز العديد من الأزمات، والتي تمس عدة مجالات سياسية، ثقافية، اقتصادية... الخ، لذلك أصبح مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار وسمة أساسية للمؤسسات المعاصرة باعتبار ما حدث مفاجئ وغير متوقع ولما لها أيضا من تأثيرات سلبية وتشكل أيضا عائقا أمام نمو وتطور المؤسسات فهي بمثابة تهديد لبقاءها وقدرتها على المنافسة حيث تختلف الأزمات في أسباب حدوثها وكذلك شدة تأثيرها على المحيط الذي تعيش فيه المؤسسات فهناك أزمات اقتصادية مثل أزمات أسواق ورأس المال والبطالة ومنها أزمات تأتي بسبب كوارث طبيعية إضافة إلى الأزمات التي يكون سببها خلافات سياسية، لهذا ظهر ما يسمى بإدارة الأزمة والذي أصبح اليوم فرع مهم من فروع الإدارة وكذلك جزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة والهدف منها هو التعرف عن الأخطار ومعالجتها من خلال توفير الأدوات والأساليب الإدارية الملائمة التي تساعد المؤسسات في منع الأزمات أو التعامل معها بشكل سريع، لذلك فإن الأفراد الذي نوكل لهم مهمة إدارة الأزمات من الضروري أن يتميزوا عن غيرهم من العمال، حين يجب أن يتمتعوا بالصفات القيادية من حيث الخبرة والكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية وكل هذه الأبعاد تجعل المهمة سهلة في السيطرة على تلك الأزمات والقضاء عليها وتجنب حدوثها مستقبلا وبالتالي تتمكن المؤسسة من احتواء جميع الأضرار التي خلفتها الأزمة واتخاذ نشاطها من جديد.

ومن هنا يمكن القول أن هناك علاقة وارتباط بين المؤسسة والأزمات، فكلما قبلت أن تتعرض لقدرة أكبر من الأزمات كلما تداركت العديد من الأخطاء وتحملت من النتائج السلبية التي شهدتها في تلك الفترة بالإضافة إلى أنها تساعدها في أخذ احتياطاتها لتجنب مشاكل مستقبلية عديدة من أجل استمراريتها ونجاحها بالإضافة إلى تحقيق الأهداف المسطرة التي قامت من أجلها.

## 1- الإشكالية:

من خلال ما سبق سنتطرق للتعرف على الأزمات التي تؤثر على المؤسسات وكيفية التغلب عليها وتجنب قواعدها مستقبلا وهذا ما نمكن أن نبرزه في الإشكالية التالية التي سنحاول الإجابة عليها:

- هل هناك تجسيد لإدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بولاية عين تموشنت؟

للإجابة على الإشكالية سنتطرق إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالأزمة؟

- ما المقصود بإدارة الأزمات؟

- ما هي إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية؟

## 2- فرضيات الدراسة:

- تعمل المؤسسة في بيئة مضطربة يحتم عليها الإدارة الجيدة للأزمات.

- إدارة الأزمات تعمل على تخفيف ومواجهة الضغوط التي تعيش فيها المؤسسة.

## 3- أهمية الدراسة:

لقد أصبح موضوع إدارة الأزمات هي أبرز المواضيع التي لاقى اهتمام العديد من الدول والمؤسسات في وقتنا الحاضر خاصة مع زيادة وكثرة حدوثها ولما لها من آثار سلبية عليها وبذلك أصبحت جميع المؤسسات بمختلف مجالاتها عرضة لهذه الأزمات.

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على أسباب الأزمات التي تواجه المؤسسات وكيفية مواجهتها باعتبارها أحد أهم التحديات التي تفرضها البيئة المتغيرة والمتسارعة مما يعرضها للعديد من المشاكل التي تعيق مسارها وتهدد بقاءها و استمراريتها مما يفرض على المؤسسة ضرورة إيجاد أفضل الوسائل والإجراءات التي تمكن من حمايتها وتؤمن مسارها بأقل الخسائر.

## 4- أهداف الدراسة:

- التعرف على الأزمات التي تواجه المؤسسة بمختلف أنواعها وكذلك أسباب نشوئها.

- إبراز كيفية إدارة الأزمات في المؤسسات.

- التعرف على مدى التطبيق الفعلي لخطوات وآليات إدارة الأزمات داخل المؤسسات.
- إيجاد حلول وتقنيات جديدة لتجنب وقوع الأزمات مستقبلا أو التغلب عليها لحظة وقوعها.

#### 5- أسباب اختيار الموضوع:

- أسباب ذاتية:

من أهم الأسباب اختيار الموضوع هي الرغبة في التعرف على مختلف الأزمات التي تواجه المؤسسات وتعرقل مسارها وباعتبار الأزمات أيضا موضوع الساعة وهذا راجع إلى كثرة المنافسة التي تشكل تهديد لنمو واستقرار المؤسسة.

- أسباب موضوعية:

أهمية الموضوع في الحياة الاقتصادية لأن تعرض المؤسسات في الوقت الحالي إلى عدة أزمات أدى بها إلى ضرورة اكتشافها ومعرفة أسبابها ومحاولة إدارتها وتسييرها عن طريق أساليب وتقنيات بشكل يؤدي إلى التخفيف من أثارها السلبية على المؤسسة بالإضافة إلى تطابق الموضوع مع التخصص المتبع في الدراسة.

#### 6- حدود الدراسة:

- المجال الزمني: دامت دراستنا (من 15 / 05 / 2019 إلى غاية 30 / 05 / 2019)
- المجال المكاني: شركة توزيع الكهرباء والغاز - عين تموشنت-

#### 7- صعوبات الدراسة:

إن إعداد البحث العلمي لا يخلو من الصعوبات ومن بينها قلة المراجع بالموضوع بالإضافة إلى عدم وجود دراسات سابقة كافية وهذا راجع إلى حداثة الموضوع مما أدى إلى عدم تكون ثقافة تسيير الأزمات في المؤسسات خاصة الجزائرية.

#### 8- منهج الدراسة:

اعتمد في هذه الدراسة على المنهج التحليلي والوصفي من خلال استعراض الأزمات الاقتصادية وكيفية تسييرها وإدارتها في المؤسسات، ودعمنا دراستنا بفصل تطبيقي تمثل في دراسة حالة والتي تمثلت في إجراء مقابلات شخصية مع العمال وإعداد استبيان من أجل الوصول إلى نتائج وحلول.

## 9- الدراسات السابقة

- **دراسة: باية قانوني** ، التخطيط الاستراتيجي للازمات في ظل إدارة العلاقات العامة ، مجلة معارف، العدد 22، جوان 2017: حيث حاولت الباحثة التركيز على دور العلاقات العامة في التخطيط للإدارة الأزمة ، وذلك من خلال استنتاجها على أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على العديد من الاستراتيجيات للتعامل مع الأزمة، أهمها إستراتيجية العنف، ووقف النمو واستراتيجية التجزئة ...، ويتدخل التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في مواجهة الأزمات من خلال مراحلها المتمثلة في مرحلة ما قبل وقوع الأزمة، ومرحلة وقوعها وما بعد الوقوع.

وتتمثل استراتيجيات العلاقات العامة أثناء الأزمات في استراتيجية العلاقات العامة التقليدية، الاستراتيجية القانونية التقليدية، الاستراتيجية المختلطة، استراتيجية التحويل، واستراتيجية الخلل الطارئ على الصورة الذهنية.

- **دراسة: عطا الله فاطمة**، المنظمة الصناعية بين اليقظة الإستراتيجية و إدارة الأزمات ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية العدد التاسع ، الجزء الأول، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أن المنظمة الصناعية تمر عبر تمرير رسالتها التنظيمية إلى عدة تحديات ومنافسات ومستجدات جديدة أي أزمات قد تكون محتملة الوقوع أو كذلك، و لهذا لا بد من توافر حنكة إستراتيجية و يقظة لمواجهة أو لإدارة هذه الأزمات والخروج منها بأقل الأضرار و عليه، فقد أصبحت إدارة الأزمات أداة قياسية لكل قائد مؤسسة أو كل مسؤول واعي.

وخلصت الباحثة من خلال دراستها أن التنبؤ بالأزمات لا يقلل من خسائرها و أثارها الضارة و السلبية منها بل يحقق سهولة ويسر للقائمين على إدارتها والتعامل معها ما يؤدي إلى تجنب ظهور أزمات فرعية أخرى قد تسببها سوء الإدارات للأزمة الرئيسية.

- **دراسة (Lusia, 2013)**، And Crisis Management: Determining Specific Strategies Leadership Style For Effectives، هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة تعامل المنظمات مع إدارة الأزمات ومواجهتها حسب طبيعتها، ووضع نموذج عام لإدارة الأزمات لمعرفة ما على المنظمة أخذه في الحسبان لإدارة الأزمة، واستخدمت الباحثة منهجية البحث التاريخي في الدراسات السابقة وطرق إدارة الأزمات السابقة وكيفية التعامل معها.



وتوصلت الدراسة إلى أن الأزمات تنقسم إلى نوعين رئيسيين هي: الأزمات الطبيعية وأزمات صنع الإنسان، ومن أجل إدارة الأزمات بشكل فعال على الأعضاء في المنظمات فهم خطوات إدارة الأزمات ووضع الاستراتيجيات والنماذج القيادية المناسبة لذلك، وعلى المنظمات تقييم الاستراتيجيات الموجودة قبل بناء الاستراتيجيات الجديدة

## 10- هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية موضوع الدراسة وتأكيد أو نفي الفرضيات المطروحة ثم تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاثة فصول، تضمن الفصل الأول الجانب النظري حيث تطرقنا في **المبحث الأول** عموميات حول الأزمة أما في **المبحث الثاني** والذي تمثل في التعرف على أنواع ومراحل الأزمة وأخيرا **المبحث الثالث** الذي خصص لاتصال الأزمة.

أما في ما يخص الفصل الثاني والذي تم التطرق فيه لدراسة إدارة الأزمات فالمبحث الأول عرض فيه ماهية إدارة الأزمات في المؤسسات، أما المبحث الثاني تطرقنا من خلاله إلى الاستراتيجيات التقليدية والحديثة لإدارة الأزمة أما المبحث الثالث فالتجهدنا لاستعراض العلاقات العامة وعلاقتها بموضوعنا إدارة الأزمات.

وخلصنا بحثنا بمجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية و حاولنا تقديم بعض التوصيات والاقتراحات.

تمهيد:

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

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

- المبحث الأول: عموميات حول الأزمة؛
- المبحث الثاني: أنواع الأزمة، أسباب ومراحل وقوعها ؛
- المبحث الثالث: اتصال الأزمة.

## المبحث الأول: عموميات حول الأزمة

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

## المطلب الأول: مفهوم الأزمة

مصطلح الأزمة من بين المصطلحات الشائعة لدى كل المجتمعات الإنسانية منذ القدم إلى يومنا هذا ، وقد أصبحت أكثر انتشارا في المجتمعات المعاصرة ، حيث أضحت الأزمات تشكل التهديد الأكبر على حياة الأفراد والمجتمعات وكذا الدول و المؤسسات .

## أولاً: تعريف الأزمة لغة:

مصطلح الأزمة لغة مشتق من فعل أزمَ يَأْزِمُ أزمًا وأزوماً ، والفعل أزمَ على الشيء أزمًا عضّ بالفم كله عضًا شديدًا ، فمثلا يُقال أزمَ الفرس على اللحم، أي قبض ويُقال أزمَت السنة، أي اشتدَّ قحطها، والأزمة طبقا لقاموس لسان العرب هي الجذب والقحط أو المجاعة ، وطبقا لقاموس المورد هي تغير مفاجئ نحو الأفضل أو نحو الأسوأ في الأمراض الحادة، ويورد أيضا أزمة سياسية أو اقتصادية، ويُعرّف قاموس ويبستر البريطاني<sup>1</sup> الأزمة بأنها نقطة تحول يحدث عنها تغير نحو الأفضل أو الأسوأ أو هي لحظة حاسمة أو وقت عصيب تعتمد نتائجه على قدر العواقب السلبية التي يسفر عنها، وكلمة أزمة باللغة العربية الدارجة تفهم عن حدث عصيب يُهدد كيان وجود الفرد أو المنظمة أو الدولة، وبالتالي لا تدل على تغيير نحو الأفضل. يُقاس مفهومها في اللغة الإنجليزية الذي يشير إلى تغير نحو الأسوأ أو الأفضل فيما يدل معناها في اللغة الصينية على الفرصة والخطر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Webster , New World Dictionary of American English , Leyland , OH Simon and Schuster , 1997 , p : 275

<sup>2</sup> المعجم الوجيز، معجم اللغة العربية، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة ، 1990 ، ص 15.

ثانيا: تعريف الأزمة اصطلاحاً<sup>1</sup>:

الأزمة تعرف اصطلاحاً على أنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع وغالباً ما ينتج عنه تغيير كبير، وهي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم.

وتعرف الأزمة على أنها: "هي ناتج لحدث أو قوة أو خطر داهم غير عادي ومباغت ويترتب هذا الخطر أحداثاً متلاحقة متشابكة ويتطلب علاجاً سريعاً في فترة زمنية محددة للغاية ولأن الخطر يجيء مفاجئاً فهو يولد صدمة يتوقف عمقها وتأثيرها على درجة التحسب للاحتمالات الخطر والتخطيط لمواجهتها<sup>2</sup>.

كورال بل " عرف الأزمة على أنها: " بأنها وصول عناصر الصراع في علاقة ما إلى المرحلة التي تهدد بحدوث تحول جذري في طبيعة هذه العلاقة مثل التحول من السلم إلى الحرب في العلاقات الطبيعية بين الدول والتفسخ في علاقات التحالف والتصديق في تماسك المنظمات الدولية<sup>3</sup> ".

ويشير " روبرب نورث" إلى أن الأزمة الدولية هي عبارة عن تصعيد حاد للفعل ورد الفعل ، أي هي عملية انشقاق تحدث تغييرات في مستوى الفعالية بين الدول وتؤدي إلى إذكاء درجة التهديد والإكراه ، ووفقاً لذلك فإن الأزمة هي موقف مفاجئ تتجه فيه العلاقات بين طرفين أو أكثر نحو المواجهة بشكل تصعيدي نتيجة لتعارض قائم بينها في المصالح والأهداف ، أو نتيجة لإقدام أحد الأطراف على القيام بتحدي عمل يعده الطرف الآخر المدافع ، يمثل تهديداً لمصالحه وقيمه الحيوية، ما يستلزم تحركاً مضاداً وسريعاً للحفاظ على تلك المصالح مستخدماً في ذلك مختلف وسائل الضغط وبمستوياتها المختلفة ، سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أو حتى عسكرية<sup>4</sup> .

كما يمكن تعريف الأزمة على أنها حدث غير متوقع له نتائج سلبية حيث يرتبط به حدوث خسائر في الموارد البشرية والأموال والثروات الخاصة بانتظام موضوع الأزمة وهذا الحدث تتلاحق فيه الأحداث بسرعة كبيرة وتكون هناك درجة من الجهول تستوعب تطورات ما قد يحدث فيه مستقبلاً وتجعل متخذ القرار في حيرة من أي

<sup>1</sup> مجلة الجندي المسلم، العدد 113، في 2003/11/01.

<sup>2</sup> قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة 2011، ص 71.

<sup>3</sup> عبد الرزاق محمد الديلمي، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط1، 2012، ص 89.

<sup>4</sup> عبد الرزاق محمد الديلمي، المرجع نفسه، ص 92.

قرار يتخذه وتفاقم الأزمة في حالة أن تكون المعلومات الدقيقة غير متاحة بالإضافة إلى ضغط الوقت وبالرغم من أن النتائج المترتبة على الأزمة تكون في معظمها سلبية إلى أنها لاشك تنطوي في طياتها على آثار إيجابية<sup>1</sup>.

وتعرف الأزمة من الناحية الاقتصادية على أنها الإنقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية ، مما يهدد سلامة الأداء المعتاد ، وتعتبر الأزمة عن التناقضات القائمة بين الطبقات الاجتماعية وبين قيم التبادل<sup>2</sup>.

وتهتم الكثير من الدراسات بتوضيح أوجه التشابه بين الأزمة والكارثة إلى أن معظم الباحثين يزعمون أن هناك تداخل وتشابك كبير بين الأزمات والكوارث على نحو معقد خاصة تلك التي تقع بفعل البشر حتى أنه يصعب في الكثير من الأحيان بينهما عند الرصد والتحليل<sup>3</sup>. والجدول الموالي يوضح الفروق الجوهرية بين كل من مفهوم الأزمة والكارثة من حيث الصفات المحددة لكل منها، وذلك يتضح من خلال المقارنة وفقا للجدول التالي:

#### الجدول رقم ( 1-1) يمثل الفروق الجوهرية بين كل من مفهوم الأزمة والكارثة

وجه المقارنة	الأزمة	الكارثة
الخسائر	معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية ومادية	بشرية ومادية كبيرة
أسبابها	بشرية	غالبا طبيعية وأحيانا بشرية
الضغوط على متخذ القرار	ضغوط شديدة وتؤثر عال	تفاوت في الضغوط حسب نوع الكارثة
أنظمة وتعليمات المراجعة	داخلية	محلية وإقليمية ودولية

المصدر: قدرتي علي عبد المجيد ، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2008، ص ص 82، 83

ونستنتج من التعاريف السابقة أن الأزمة هي ظاهرة بشرية، وهي امتداد لحياة الإنسان وكل جوانبه المختلفة، وهي موقف يحدث نتيجة تراكمات معينة ، تصيب الفرد أو المجتمع أو المؤسسات تستدعي التصرف السريع والسليم ، وحسن اتخاذ القرار للتصدي لها.

<sup>1</sup> قدرتي علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 77.

<sup>2</sup> عبوي زيد منير، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، د.ط، 2008، ص 19.

<sup>3</sup> قدرتي علي عبد المجيد، المرجع السابق، ص 71.

## المطلب الثاني: خصائص الأزمة

حدد العلماء والباحثين في موضوع الأزمات أربعة خصائص مهمة تتصف بها الأزمة نستعرضها على النحو

التالي<sup>1</sup>:

## 1- تتصف الأزمات بالتعقيد:

الذي يشير إلى صعوبة تحديد وقياس روابط النسبية بين عدد كبير من الأزمات المحتملة والآثار الضارة، وهذه الصعوبة قد تعود إلى طبيعة الآثار الضارة، وهذه الصعوبة قد تعود إلى طبيعة الآثار التفاعلية بين (عناصر الترابط المتضاد) وردود الفعل السلبية والإيجابية، وفترات التأخير الطويلة بين السبب وتحقيق النتيجة أو ظهور الآثار والاختلاف بين المتغيرات المستجدة وغيرها، وبالتالي يصبح هناك نوعاً من التعقيد عند تقييم الأزمة من الناحية العلمية.

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

## 2- تتصف الأزمات بعدم اليقين:

وهذه الخاصية تؤثر بشكل كبير في صنع القرارات خلال الأزمة مما يكون له أثر مباشر في عدد من الحالات، وقياس التغيرات الناتجة في شدة الأزمة، وتكاليف وفوائد مختلفة الاستراتيجيات للحد من الأزمة مما يجعل قرارات الإدارة في مثل هذه الحالة أكثر صعوبة وفخامة بزيادة عدم اليقين، ومن المحتمل أن تتسم في كثير من الأحيان بعواقب خطيرة وتشابه هذه الظروف وأساليب التقييم، في مثل تقسيم التكاليف والمنافع فإن التحليلات تواجه قيود خطيرة حيث يصعب تطبيقه، إلا في الحالات التي يكون فيها السيناريوهات افتراضية من الجائز أو تتحدث في المستقبل وتحليل كل احتمال، يمكن أن تقيم جميع التكاليف والمنافع لكل منها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، 2000، ص 200.

<sup>2</sup> طارق الجمال، إستراتيجية إدارة المخاطر، دار الفكر العربي، 2011، ص 80

## 3- تتصف الأزمات بالغموض:

الذي يدل على مدى اختلاف التفسيرات، فقد يكون استنادا على ملاحظات مماثلة أو تقييم البيانات والجدير بالذكر أن معظم الخلافات العلمية في تحليل الأزمات لا تثير إلى الاختلاف في المنهجية لتحليل، أو قياسات وظائف لاستجابة وذلك بما يخص صحة الإنسان وحماية البيئة<sup>1</sup> فهو مبني على بيانات، فحواها مناقشة ما إذا كان موضوع ما يشكل تهديدا خطيرا على البيئة أو على صحة الإنسان فهذا قد نجد أن الغموض موجود على أرض الواقع، نتيجة وجود اختلافات في معايير أو قواعد التغيير.

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

## 4- تتصف الأزمات بالتداعيات:

تشير هذه الخاصية في الأزمة إلى عواقب ثانوية وثلاثية تتعلق بالزمان والمكان ولأبعاد الإقليمية والوظيفية والاجتماعية والاقتصادية والمجالات السياسية وتأثيرها، ومن الأزمات ما قد يتجاوز النطاق للوائح المحلية وقد يتطلب ذلك آليات متعددة التخصصات في مجال لإدارة الدولة لتعامل مع أنواع الأزمات المختلفة<sup>2</sup>.

## المطلب الثالث: أساليب تقييم الأزمة

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

1- أسلوب التقييم النوعي<sup>3</sup>: نمط من التقييم يكون وصفيا وتفسيريا، وقد يصطلح أولا يصلح

لتحديد الكمي فهو يقيم لأسباب والحقائق بين المتغيرات، لتمكن من الوصول إلى تنبؤات دقيقة بخصوص أزمة ما، عن طريق أحد الأساليب النوعية، وتشمل ثلاثة أنواع من جمع البيانات.

<sup>1</sup> رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مرجع سابق، ص 65.

<sup>2</sup> طارق الجمال، إستراتيجية إدارة المخاطر، المرجع السابق، ص 87.

<sup>3</sup> أبو قحفة عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة لنسر، الإسكندرية، 2002، ص 105.

- المقابلات
- الملاحظة المباشرة
- الوثائق المكتوبة

#### المقابلات:

تعتمد على أسئلة مفتوحة والتحقيقات وخبرات المواطنين أو الأفراد أو التصورات.. والمعرفة وفتيات العمل وتكتيكات لأداء داخل المنظمة وذلك للوصول إلى التفسير المناسب.

#### الملاحظات:

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

#### الوثائق:

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

## 2- أسلوب التقييم الكمي:

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

كما يقوم هذا الأسلوب على أساس استعراض كافة الخصائص التقنية لأزمة مثال مواقعها وكتافتها ومرات حدوثها، واحتمالات الحدوث وكذلك تحليل تأثيرها المادية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية وأبعاد الضعف والعرض<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أبو قحفة عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 108.



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

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

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

### المبحث الثاني: أنواع الأزمة وأسباب ومراحل وقوعها

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

### المطلب الأول: أسباب الأزمة ودوافعها

إن الأسباب الأزمة تتفاوت من حيث درجة ظهورها ووضعها حيث تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى نوع الأزمة ويمكن أن نعرضها على التفصيل التالي<sup>1</sup>:

#### ● سوء الفهم والإدراك:

أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات ورغم أن هذه الأزمات قد تكون شديدة العنف إلى أن حلها يكون سهلا، وسوء الفهم عادة ينشأ بسبب تبلور المعلومات والتسرع في إصدار القرارات قبل بيان حقيقتها.

<sup>1</sup> فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمنية، مصر، 2004، ص 102.

وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما : المعلومات المبتورة وكذا التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل ظهور حقيقتها : ويكون هذا تحت ضغط الخوف أو التوتر أو القلق أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج<sup>1</sup>.

### • المعلومات الخاطئة:

عندما تكون المعلومات بها أخطاء فإن ذلك يعني الاستنتاج خاطئ والتقييم غير صحيح وتصبح القرارات والإجراءات المترتبة على ذلك بها نوع من المعارضة وبالتالي تؤدي إلى تصادم.

### • الشائعات:

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

### • تعارض المصالح:

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

### العوامل التكنولوجية والإنسانية:

ترتكز الكثير من المنظمات على الأسباب التكنولوجية للأزمات دون إعطاء الاهتمام الكافي لدور العوامل الإنسانية والتنظيمية ومن الخطر تنظيم أجهزة ونظم تكنولوجية مفترضين أنها ستدار بواسطة أفراد متتاليين والحقيقة فإنه يجب أن تراعي الضمينات حدود القدرات المعرفية والعاطفية للبشر والطرق التي يتفاعلون بها مع المعدات والنظم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الخضيرى محسن أحمد، إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الإقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2، 2003، ص 67.

<sup>2</sup> قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 102.

● أسباب اجتماعية:

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

● سوء التقدير والتقييم:

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

- الثقة الفارغة في النفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير القوة للطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: أنواع الأزمات

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

1- أزمات حسب النمط وهي ثلاثة أنواع:

● الأزمات المفاجئة:

وهي التي تتم بشكل فجائي ولا يكون هناك إجماع أو مقدمات أو توقعات لحدوثها وهذا النوع من الأزمات يكون مفرغ عند وقوعه حيث لا يكون هناك وقت كافي للتخطيط في معالجته، ويحتاج هذا النوع من الأزمات إلى إدارته والتعامل معه بشكل جماعي قائم على التنبؤ بالأحداث غير متوقعة وذلك وفقا لطبيعة عمل كل منظمة.

<sup>1</sup> فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 104.

• أزمات طارئة ذات المقدمة المحسوسة:

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

• الأزمات المستمرة:

وهي تلك الأزمات التي تستمر لمدة شهور على الرغم من بذل أفضل الجهود لإيجاد حلول لها من جانب الإدارة كما تخرج عن سيطرة العلاقات العامة<sup>1</sup>.

• أزمات حسب درجة خطورتها:

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

– أزمة مباغته: وهي التي تتم بشكل فجائي ولا يكون هناك إجماع أو مقدمات أو توقعات لحدوثها<sup>2</sup>،

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

• أزمات حسب مقدار العمق:

– أزمة سطحية: وهي لا تشكل خطورة شديدة وتحدث طفرة وبشكل فجائي وتنتهي بسرعة بتعامل أسبابها غير العميقة فهي أزمة بدون جذور.

– أزمة عميقة متغلغة: وهي أخطر أنواع الأزمات لارتباطها ببيان الكيان الذي حدثت به ولذلك فإن أداء هذا الكيان سوف يتأثر بشدة بحدوثها.

• أزمات حسب المستوى:

– أزمة على المستوى المحلي: وهي تحدث على مستوى الشركات والمشروعات المختلفة وذلك فإن

حجمها وتأثيرها لا يمثل كثيرا خارج هذه الوحدات إلى أنه قد يمتد تأثيرها إلى وحدات أخرى وذلك لتتشابك العلاقات والمصالح بين هذه الوحدات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أبو قحفة عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 108.

<sup>2</sup> قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 106.

<sup>3</sup> الخضيرى محسن أحمد، إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الإقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 121.

– أزمة على المستوى القومي: وهذا يصيب الدولة ككل ويتأثر به المجتمع بأكمله لكونه متصلا بأدائه وهي أزمات شاملة وعامة سواء في أسبابها وفي نتائجها التي أفرزتها أو متطلبات العلاج الخاص بها ولها من التدخلات والأبعاد المختلفة.

● أزمات حسب مدة حدوثها:

- أزمة قصيرة وهي تستمر من يوم إلى ستة أيام.
- أزمة متوسطة وتستمر من سبعة أيام إلى ستة أشهر.
- أزمة كبيرة وتستمر أكثر من ستة أشهر<sup>1</sup>.

أزمات تواجه المجتمع وتنقسم إلى قسمين:

– أزمات داخلية: وتتميز بها خصائص هي:

أن الأزمات الداخلية تسبب في بدايتها صدمة مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والسريع لمواجهتها أن مواجهتها تستوجب خروجاً على الأنماط التنظيمية المعتادة.

✓ أن التصاعد المفاجئ لها يؤدي إلى درجة عالية والشك في البدائل المطروحة.

✓ أنها تنطوي على تهديد للإنسان وممتلكات أو مقومات البيئة مما يجعل مواجهتها واجبا مصيريا.

– أزمة خارجية:

وهي تلك الأزمات التي قد تنشأ نتيجة لاحتدام صراع طويل وممتد بين دولتين أو أكثر وفي ظل هذه الظروف يزيد إدراك صانع القرار في الدول والأطراف في الأزمة بتهديد كما يزيد إدراكهم لضغوط الوقت المتاح لاستجابة ويحتمل هنا اللجوء إلى القوة العسكرية<sup>2</sup>.

● أزمات حسب المحور والمحتوى:

– أزمات مادية: وهي أزمات تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه ماديا.

<sup>1</sup> أبو قحفة عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 109

<sup>2</sup> قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 108-109.

– أزمات معنوية: وهي تدور حول محور غير عادي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس بمعنى أنه لا يمكن الإمساك به ماديا أو لمسه أو رؤيته<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مراحل تطور الأزمة

يمكن استخدام دور حياة التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل مرحلة من مراحل تلك الدورة والإدارة الناجحة تستطيع تجنب الأزمات من قبل أن تولد وإذا فشلت الإدارة في التعامل مع الأزمة منذ البداية وعموما يؤثر إذا ما وقع على سمعة ومصالح المنظمة، واتفق الكثير من الباحثين على أن الأزمة تمر بأربعة مراحل أساسية تتناولها بالتفصيل:

#### 1- مرحلة نشوء وتراكم الأزمة: (ميلاد الأزمة)

يسمىها بعض الباحثين بمرحلة الميلاد اللازمة حيث تبدأ الوليدة في ظهور أول مرة في شكل "إحساس" مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر بخطر غريب غير محدود الملامح أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل<sup>2</sup> ويرجع ذلك على إتباع نطاق المجهول في الأزمة وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستنفجر عندها.

وتشير بعض الدراسات إلى أنه يتم التعرف على الأزمة في هذه المرحلة عن طريق اكتشاف إرشادات الإنذار ولكن عادة يتم تحديد هذه المرحلة بعد وقوع الأزمة وعند دراسة أسبابها وفي بعض الأحيان يكون الإنذار بالأزمة غير مباشر ومن الصعب تحديده وفي الأحيان أخرى يكون واضحا.

ومن العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد هو قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في افتقار الأزمة لمرتكزات النمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتا دون أن تصل حدتها لمرحلة الصدام<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أبو قحفة عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 110.

<sup>2</sup> توفيق عبد الرحمان، إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث، إصدارات بميك، الطبعة الثانية، 2004، ص 25.

<sup>3</sup> محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2008، ص 32.

**2- مرحلة نمو الأزمة :**

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الأزمة) حيث تتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية ولاخارجية والتي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها، وفي هذه المرحلة يتزايد الإحساس بها ولا يتطوع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها الأزمة<sup>1</sup>.

**3- مرحلة نضج الأزمة:**

وهي مرحلة التي يتسبب فيها الحدث أو التصرف في انفجار الأزمة وينتج عن هذا الانفجار أضرار تبدأ في التفاقم تاركة عواقب مالية وبشرية وخيمة على المؤسسة، وفي هذه المرحلة تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها ويصبح السيطرة عليها مستحيلا ولا مفر من الصدام العنيف معها وقد تكون الأزمة هنا بالغة العنف والشدة والقوة، ومن أمثلة هذه الأزمات الحادة : حريق لكل مخازن مصنع ، والسلع الجاهزة ، إضراب شامل لكل العاملين في المنظمة ، مظاهرات في كافة مدن الدولة ، اعتداء من دولة خارجية<sup>2</sup>.

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

**4- مرحلة انحسار الأزمة:**

ويسمى كذلك لأن آثار وعواقب الأزمة تبقى لعدة سنوات فقد تسمى محاسبة المؤسسة قضائيا وتستمر الملاحقة القانونية والمتابعة الإعلامية للمؤسسة لعدة سنوات، وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفتقد بعد تحقيقاتها هدف التصادم العنيف الذي يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزء هام من قوتها أي قوة الدفع لها ومن ثم تبدأ في الانحسار والتقلص وإن كان يجب التحذير أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة الدفع عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة ويقوم بإجراء التغييرات المطلوبة واللازمة أو يعمل على استقطاب عناصر الأزمة والمواجهة لتدققها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمود جاد الله، إدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 33.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، ط1، 2006، ص 30.

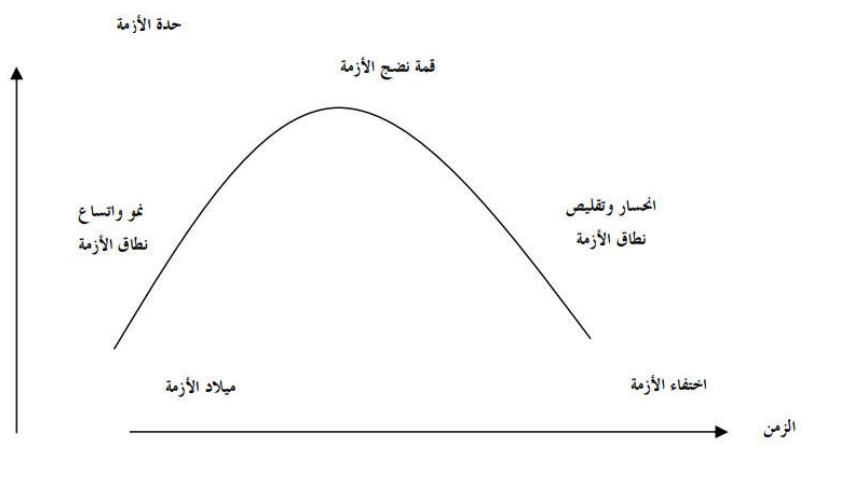
<sup>3</sup> توفيق عبد الرحمان، إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث، المرجع السابق، ص 27/26.

## 5- مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة :

وهي المرحلة التي تصل فيها الأزمة إلى نهايتها بعد الوصول إلى الحلول النهائية لها، وبعدها لا يستحوذ موضوع الأزمة على اهتمام المؤسسة وأعباء هذه المرحلة يقع في الأساس على عاتق العلاقات العامة والتي تتبع كافة الوسائل لتحسين صورة المنظمة فتقوم بمجموعة من الأنشطة الاتصالية المنظمة وذلك لشرح الأسباب الحقيقية وراء الأزمة والإجراءات التي اتخذت لمنع وقوع مثل هذه الأزمات مستقبلاً<sup>1</sup>. والشكل الآتي يوضح المراحل الأربعة للأزمة:

وعليه نقول أن الأزمة تمرّ بسلسلة من المراحل التي يعزّزها التوتر والقلق، ولا تعني هذه المراحل أن كل أزمة يجب أن تمر بها، ولكن إذا تم فحص الأسباب العميقة للأزمات وتتابع الأحداث فيها، فإنه يمكن إيجاد عناصر مشتركة تؤلف نسقاً يمكن من التنبؤ بتسلسل مراحل الأزمة ويؤدي إلى إيجاد اتجاهات أساسية لفهم الأزمة والتعامل معها.

### الشكل رقم (1-1) يمثل مراحل الأزمة



المصدر: الخضيرى محسن أحمد، إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الإقتصاد القومي والوحدة الإقتصادية، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2، 2003، ص 73.

ونستخلص مما سبق أن مراحل الأزمة مرتبطة ببعضها البعض أن كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة التالية لها وفي نفس الوقت يصعب تحديد نقطة بداية ونهاية لكل مرحلة.

<sup>1</sup> توفيق عبد الرحمان، إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث، المرجع السابق، ص 128.



## المبحث الثالث : اتصال الأزمة

شهدت فترة الثمانينات و التسعينات زيادة في بحوث اتصالات الأزمة، و ذلك نتيجة زيادة عدد الأزمات القومية و الدولية و اتساع مجالاتها من جهة، و كذلك التطور غير مسبوق في التكنولوجيا الاتصال و سرعة تبادل الرسائل عبر وسائل غير مسبقة، مما انعكس على كثافة الاهتمام ببحوث اتصالات الأزمات و الكوارث.

## المطلب الأول: مفهوم اتصال الأزمة

لقد أصبح اتصال الأزمة من أكثر المجالات استخداما في المؤسسات، وهذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه قبل، أثناء وبعد الأزمة، وكذلك نظرا للأهداف التي يحققها كتحسين صورة وسمعة المؤسسة، وكذا تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن أثناء الأزمات. ولهذا سنتقصى التعاريف الذي وضعها الباحثون العرب والأجانب لمفهوم اتصال الأزمة.

جاء في "الموسوعة الإعلامية" لصاحبها " محمد منير حجاب " التعريف الآتي لاتصال الأزمة:

"اتصالات الأزمة هي عملية التفاعل اللفظي، الشفهي أو المكتوب أو المرئي أو المسموع بين المؤسسة وجمهورها، باستخدام وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تتضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل، أثناء وبعد وقوع الأحداث السلبية للأزمة، وهذه الاتصالات قد صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المؤسسة، وتعتمد على دور ممارسي العلاقات العامة في القيام بأنشطة اتصالية متعددة، ليتعاملون فيها مع مندوبي وسائل الإعلام المسموعة، المرئية والمطبوعة بما يحقق مصلحة المؤسسة، ويضمن رسائل تحمل معلومات صحيحة ودقيقة وكافية للجماهير"<sup>1</sup>.

أما الباحث العربي "محمد شومان" فيعرف اتصال الأزمة على النحو التالي:

"يشمل اتصال الأزمة كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المؤسسات أثناء مراحل الأزمة، بما في ذلك أنشطة إدارات

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية (المجلد 1)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 38

العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الأزمة، كذلك فإن الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام (الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق اتصال الأزمة"<sup>1</sup>).

يعني هذا أن اتصال الأزمات ليس قاصرا على وظائف ومهام العلاقات العامة، بل أن مسؤولية القيام به تقع أيضا على عاتق وسائل الإعلام الجماهيري والتي تعمل وتتأثر بطبيعة النظام الإعلامي السائد وإمكانياته المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية أو فنية.

ويذهب البعض إلى تحديد اتصال الأزمة، بأنه: "عملية تجريها العلاقات العامة في المؤسسة المعنية عند حدوث الأزمة، ويتبع ذلك أن تتصف هذه العملية الاتصالية بكونها تجري في ظروف غير اعتيادية وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة المعنية"<sup>2</sup>.

وحسب «Baudouin» Velge " فإن اتصال الأزمة يمثل: "ذلك الاتصال الذي يتم في الأوقات الصعبة أين لا يمكن توقع ما سيحدث". كما يضيف قائلاً: اتصال الأزمة هو الأكثر صعوبة، فهو يحتاج إلى تفكير عميق في وقت قصير أين يجب تسيير كل عناصر التنظيم للوصول إلى حالة من التوازن مع وضع في الحسبان أنه لا توجد أزمة تشبه أخرى.

أما الباحث "Max Bezard" فيعرفه بأنه: "إعادة تدريب الاتصال لإعادة الثقة وذلك من خلال الاستعانة بالأفعال"<sup>3</sup>.

### استخدام التحقيقات المطولة.

- التأثير العميق والمدمر للأزمات على المؤسسات والهيئات، وما يعنيه ذلك من عواقب وخيمة على السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة.
- تحظى الأزمات والكوارث بتغطية واسعة في وسائل الإعلام، باعتبارها من الأخبار السلبية التي تحقق الانتشار لوسائل الإعلام، وتلبي حاجة الناس إلى المعرفة وحب الاستطلاع.

<sup>1</sup> محمد شومان، الإعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات عملية)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 70

<sup>2</sup> علي منصور الشميري، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 12 - 13

<sup>3</sup> سطوطاح سميرة، الاتصال كأداة تسيير الأزمات في العلاقات العامة (دراسة حالة مؤسسة TOYOTA فرع عنابة)، ص 4. متاحة على الموقع

- يعد المشتغلون بالعلاقات العامة قطب الأزمات اهتمام السياسيين وجماعات المصالح الخاصة، والذين يحاولون استثمارها لمنافعهم الشخصية.
- تؤثر طريقة تعامل المشتغلين بالعلاقات العامة مع مندوبي وسائل الإعلام على طبيعة التغطية الإعلامية للأزمة سلبيًا وإيجابيًا.
- تستقطب الأزمات اهتمام السياسيين وجماعات المصالح الخاصة، الذين يحاولون استثمارها لمنافعهم الشخصية.
- لا يقف المردود السلبي لتأثير الأزمة عند حد مؤسسة بعينها، بل قد يتجاوز إلى التأثير على قطاع كامل في الاقتصاد والبيئة<sup>1</sup>.

لذلك كله، فلا غرور، أن تظهر الحاجة الملحة إلى الاتصال بصورة واضحة أثناء مواجهة الأزمات، حيث تعتمد الإدارة بدرجة كبيرة في نجاحها في التعامل مع الأزمة على الاتصال.

ولتأكيد، ما تم استنتاجه، من طرفنا، فهناك اتفاق بين الباحثين على أن الاتصال يلعب دورا بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للأزمة، ومن هنا تنامي الاهتمام النظري والعملي باتصالات الأزمة والتي تتسع لكل أنماط الاتصال ومجالاته أثناء الأزمات.

#### المطلب الثاني : أهمية اتصال الأزمة

لاتصالات الأزمة أهمية كبيرة في أثناء وقوع الأزمة، وتبرز هذه الأهمية من خلال مجالات ومحاور متعددة، أهمها:

#### – الانعكاسات النفسية (السيكولوجية) للأزمة:

إذ أن الأزمة تترك آثارا نفسية تتطلب معالجة ومواجهة، من خلال اتصالات الأزمة (الخطة الإعلامية للأزمة)، إذ أن الاتصالات تركز على إزالة هذه الآثار والانعكاسات. وتجدر الإشارة، أن أهم الانعكاسات والآثار السلبية للأزمة، هي:

- الخوف والتوتر.

<sup>1</sup>حسن عماد مكاي، الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص 71.

▪ نقص الشعور بالأمان.

▪ التأثر بالآراء والمواقف المعلنة ورواج الشائعات.

– تعدد وتنوع وسائل الإعلام في ظل ثورة الاتصالات:

تأتي أهمية إعلام الأزمة في ظل التعدد والتنوع الكبير لوسائل الإعلام على الصعيد المحلي والعلمي، فصارت وسائل الإعلام تتنافس على الاستئثار بالسبق الإعلامي لتغطية حدث الأزمة، ومن هنا، فإن وضع خطة إعلامية محكمة يعد من العوامل الحرجة لتحقيق الإدارة الفاعلة للأزمة.

– الدور المتزايد لوسائل الإعلام في تكوين الآراء والمواقف والاتجاهات:

أصبح الإعلام يلعب دوراً متزايداً في تكوين آراء الأفراد ومواقفهم واتجاهاتهم، ولم تعد التجربة الشخصية وحدها هي المسؤولة عن هذا التكوين، ومن هنا، فإنه عندما تقع أزمة ما في المؤسسة فإن آراء الأفراد (من داخل المنظمة وخارجها) ومواقفهم واتجاهاتهم وقيمهم تتأثر بدرجة كبيرة بأسلوب وطبيعة تناول وسائل الإعلام لهذه الأزمة.

ويلاحظ، أن عدداً كبيراً من وسائل الإعلام صار يتفاعل مع الأزمة في كل مراحلها، وصارت هذه الوسائل تصدر التقديرات في ضوء عمليات التشخيص التي تجريها، كما تقترح الاستراتيجيات لمعالجة الموقف الأزموي، وكذا تقترح سبل التنفيذ بكفاءة وفاعلية كبيرتين<sup>1</sup>.

– أهداف اتصال الأزمة:

يتفق جل الباحثون والمفكرون في حقل الأزمات وإدارتها، على أن الاتصال يلعب دوراً بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للأزمات، ومن هنا تنامي الاهتمام النظري والعملي باتصالات الأزمة، والتي تتسع لكل أنماط الاتصالات ومجالاته أثناء الأزمة، وعلى الرغم من اختلاف المؤسسات واختلاف الأزمات التي تواجهها، إلا أنه يمكن تحديد أهداف اتصالات الأزمة، والتي لخصها الباحث "محمود يوسف" في كتابه المعنون بـ: "دراسات في العلاقات العامة المعاصرة" في النقاط التالية:

– يجب منع وقوع الأزمة إن أمكن ذلك من قبل المؤسسة.

<sup>1</sup> يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات (مدخل متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 247

- التصدي الفوري والفعال عند وقوع الأزمة.
- توزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة للمؤسسة، وكذا توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لمواجهة الأزمة.
- سرعة الاستجابة الفورية للأزمة، وكذا تقليل الخسائر إلى أدنى حد.
- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الإعلام سواء المحلية، الوطنية، الإقليمية أو الدولية.
- يجب أن تستعيد المؤسسة عافيتها في أقصر مدة زمنية ممكنة، وكذا لاستمرار أدائها لدورها في المجتمع.
- تخفيف الآثار السلبية للأزمة وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية.
- الاستفادة من مدخلات (معطيات) الأزمة ومخرجاتها (نتائجها) لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك<sup>1</sup>.
- تفعيل الاتصالات مع الجماهير الداخلية والخارجية.

### المطلب الثالث : نماذج اتصال الأزمة

رغم أن معظم الدراسات التي اهتمت بدور اتصالات الأزمة في إدارة الأزمات لم تهدف إلى تقديم نموذج نظري يمكن تعميمه على أزمات أخرى إلا مراجعة أو بيانات اتصالات الأزمة تكشف وجود بعض المساعي والمحاولات الجادة والحديثة للخروج من دائرة العمومية والنصائح العامة إلى اقتراح نماذج نظرية عن اتصالات الأزمة، وأهم هذه النماذج نجد:

#### 1- النموذج المدمج المتوازن لإدارة اتصالات الأزمة **An Integrated Symmetrical Model For Communication Management cisis**

اهتم المؤلفان ب هيريرو وبرات " Herero & Pratt " بتطوير نموذج يسعى إلى التعامل مع الأزمات في المراحل المختلفة من إدارتها، وأطلقا عليه " النموذج المدمج المتوازن لاتصالات الأزمة". ويقدمان نموذجهما من خلال أربع (04) خطوات رئيسية تشمل:

#### أ- إدارة القضايا **Issus Management** :

وتمثل أول خطوة أمام المسؤولين عن اتصالات الأزمة وتشمل الإجراءات التالية:

- مسح البيئة والبحث عن التوجهات الجماهيرية التي قد تؤثر على المؤسسة مستقبلاً.

<sup>1</sup>محمود يوسف، دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، دار البيان للنشر، القاهرة، 2002، ص 108

- جمع المعلومات عن القضايا التي قد تثير مشكلات ومخاطر بالمؤسسة.
- تطوير إستراتيجية اتصالية تمنع من وقوع الأزمات.

### ب- التخطيط من أجل المنع: **Planning Prevention**

وتتم هذه المرحلة من خلال الإجراءات التالية:

- استحداث سياسة وقائية للقضية.
- إعادة تحليل علاقات المؤسسة بجمهورها المتعددة.
- التحضير لخطة عامة أو خاصة للطوارئ.
- تحديد وتخصيص مركز عمليات الأزمة من حيث المكان والإمكانيات.
- تحديد الإجراءات التي تتخذ مع الجمهور الداخلي عند اندلاع الأزمة.
- تحديد الرسائل ووسائل الاتصال والأهداف في خطة الاتصالات.

### : الأزمة **Crisis**

تتخذ المؤسسة في هذه المرحلة مجموعة إجراءات تشمل:

- تكوين أعضاء فريق إدارة والمتحدث الرسمي الذي يتعامل مع وسائل الإعلام وتدريبه.
- تحليل التغطية السلبية من جانب وسائل الإعلام، ومحاولة الاتصال بالجمهور وإعلامه بجهود المؤسسة.
- تطوير وتحسين الخطة الموجودة للأزمة مع الاستفادة من المعلومات الجديدة المتوافرة لدى الإدارة.
- العمل على استهداف الجماهير المناسبة بدقة والسعي لاكتساب تأييد طرف ثالث.
- مواصلة العمل اليومي المعتاد.

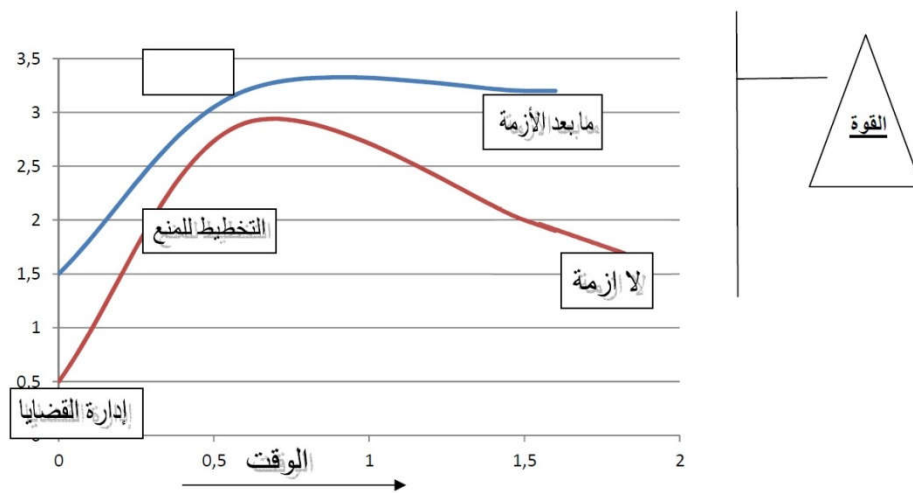
### : ما بعد الأزمة **Post Crisis**

وفيها تحاول المؤسسة تحسين صورتها لدى الجمهور والعمل على عودتها كما كانت قبل الأزمة، ويتم ذلك من خلال عدة خطوات تشمل<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 235.

- مواصلة الاتصال بالجمهور والاهتمام به والاستمرار في بذل الجهود للتقليل من النتائج السلبية وإيجاد الحلول النهائية للأزمة.
- الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة وإمدادهم بالمعلومات التي تستجد والإجراءات التي تتخذ للتقييم العام لخطة الأزمة وتحديد مستوى نجاحها وكيفية تجاوز الإدارة والعاملين معها، وإدخال التحسينات عليها من خلال التغذية المرتدة وتوجهات الجمهور.

### الشكل رقم (1-2) يوضح المراحل الأربعة لاتصال الأزمة.



المصدر: قدرتي علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008، ص 234.

## 2- نموذج لوكازيسكي (Lukaszewski) عن اتصالات الأزمة:

يتضمن هذا النموذج عدة مراحل للأهداف المعيارية للاتصال أثناء إدارة الأزمة، وذلك على النحو التالي:

- **السياسة العامة للاتصال:** وقد وضع لها عدة معايير أساسية، وهي<sup>1</sup>:
  - الانفتاح على الآخرين (Openness) والقدرة على الوصول إليهم، وأيضاً القدرة على الرد
  - الصدق، (Truthfulness) الأمانة غير المشروطة هي السياسة.
  - فورية الاستجابة (Responsiveness)

<sup>1</sup> قدرتي علي عبد المجيد، المرجع سبق ذكره، ص 235.

- لا وجود للأسرار في السلوك، الاتجاهات وفي الخطط وحتى في القرارات الإستراتيجية.
- أولويات الاتصال (**Communication Priorities**) هناك عدة اعتبارات لأولويات الاتصال:
  - عند وقوع الأزمة، وهذه الأولويات يمكن ترتيبها على النحو التالي:
  - الأولوية الأولى: وهي خاصة بالمتأثرين مباشرة من جراء الأزمة، وهم الضحايا سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
  - الأولوية الثانية: العاملون (وهم من بعض الأحيان يكونون من الضحايا أيضا.
  - الأولوية الثالثة: للأفراد الذين تأثروا بشكل غير مباشر أو ثانوي من الأزمة.
  - الأولوية الرابعة: وسائل الإعلام وقنوات الاتصال الأخرى الخارجية.
- وعلى الرغم من أنه في حالة حدوث الأزمات، فان فورية الاتصال تكون مهمة في جميع المراحل، إلا أن وضع ذلك في إطار منظم يعطي فعالية أكبر للاتصال.
- القواعد الأساسية في الاتصال أثناء إدارة الأزمة: وتشمل الآتي .
  - الاتصال بالذين تأثروا أو الأكثر تضررا أولا.
  - الإعلام المحلي هو الأفضل.
  - توجيه الخطاب الإعلامي بشكل موحد وذلك سواء من المتحدث الرسمي، العاملين، المسؤول الرسمي وغيرهم.
  - ضرورة تعاون المنظمة مع وسائل الإعلام .
  - اتخاذ القرارات الواضحة من خلال خطة إعلامية.
  - التركيز على البعد الأخلاقي والإنساني في إدارة الأزمة.
  - الاعتماد في إدارة الأزمة على عملية إدارة صنع القرار، وذلك من خلال الخطوات التالية:
    - ✓ تحليل الموقف العام.
    - ✓ الخيارات أو الاحتمالات الموجودة للحل.
    - ✓ اختيار أفضل المعالجات للأزمة.
    - ✓ معالجة النتائج غير المتوقعة من جراء اتخاذ القرارات.



■ إرساء معايير الاتصال القياسية: وتشمل الآتي<sup>1</sup>:

- الاستجابة : (Responsiveness) وذلك بمعنى الاستجابة للحدث أو الأزمة سواء على: المستوى الداخلي أو الخارجي من حيث الاستعداد والتجهيز والخطط المسبقة.
  - الانفتاح (Openness): والانفتاح يكون على المجتمع والجماعات المتضررة من الأزمة ويكون ذلك بسرعة وبشكل متكامل.
  - الاهتمام بالمعنيين بالحدث (Concern).
  - الاحترام (Respect): حتى عندما يتم مهاجمة المنظمة، وذلك من خلال الجهات المعنية يجب الرد الموضوعي وعدم الخوض في مهاترات.
  - التعاون: (Coopération) وذلك من خلال التعاون مع وسائل الإعلام والمسؤولين المحليين والجهات المختلفة المعنية بالأزمة.
  - المسؤولية (Responsibility): حيث يجب عدم إنكار الأسباب الحقيقية، حتى وإن كانت فعلا تقع على عاتق المؤسسة.
  - الحساسية: (Sensitivity) بمعنى الشعور من البداية بإرهاصات وجود بوادر أزمة واتخاذ الإجراءات المناسبة وكذلك تحليل تأثير الأزمة بدقة في حالة وقوعها.
  - التكامل والترابط : (Integrity)
  - المقارنة : (Compassion)
- القبول: (Consent) وذلك في معالجة الأزمة لابد من وجود اتفاق في الآراء وعدم الأخذ برأي منفرد لا يوافق عليه الأغلبية<sup>2</sup>.

3- نماذج اتصالات العلاقات العامة المطورة لجرو نج وهنيت (Grung & Hunt)

إذا كانت هذه النماذج التي سنذكرها أكثر استخداما في أبحاث العلاقات العامة بصفة عامة، فإنها أكثر احتياجا في أبحاث الأزمات في سياق العلاقات العامة والاتصال، نظرا لاعتماد أكثر النماذج في اتصالات الأزمة

<sup>1</sup> قدرى علي عبد المجيد، المرجع سبق ذكره ، ص 236.

<sup>2</sup> قدرى علي عبد المجيد، المرجع نفسه، ص 243.

عليها، وهو ما يستدعي عرض أسس ومبادئ تلك النماذج ومنظورها عند (Grung & Hunt) (1984) إلى أن طورها (Grung) (1992) وكذلك (Grung & Rober) (1992) بالإضافة إلى **Fearn Banks** ومن هذه النماذج نجد: .

### 1-3 نموذج الذبوع والانتشار من خلال الصحافة Press Agency Publicity Model

هو محاولة ممارسي العلاقات العامة جعل مؤسساتهم ومنتجاتهم معروفة لدى الجماهير، وذلك باستخدام الطرق المختلفة، سواء إذا كانت المعلومات والتصريحات حقيقية أم غير ذلك، فهي لا تهتم بمدى حقيقة وصحة المعلومات التي تقدمها بقدر الانتشار بين الجماهير، والهدف هو إقناع الجماهير بأي شكل من الأشكال بما تريده المؤسسة وما تقدمه، وبالتالي فهي تستخدم طريقة واحدة تنقل المعلومات إلى الجماهير، ومن ثم فإنها لا تحتاج إلى إجراء المسموح للجماهير لعدم وجود رجع الصدى من جانب الجمهور<sup>1</sup>.

هذا وقد وجد كل من Grung & Hunt أن 15 % من ممارسي العلاقات العامة يستخدمون هذا النموذج (1984). في حين دعا المؤلفان إلى التقليل من استخدام هذا النموذج خاصة مع التطورات المستمرة في المؤسسات وعلاقتها بالجمهور، وتطلعات خبراء وممارسي العلاقات العامة، وهذا ما أكده (Grung) (1992) أن ممارسي العلاقات العامة أصبحوا غير متحفزين لاستخدام هذا النموذج.

### 2-3 نموذج إعلام وإخبار الجمهور Public Information Model

يختلف هذا النموذج عن النموذج السابق، من حيث الحقائق وصحة البيانات والتصريحات ضرورية وهامة، والتي يتم تقديمها للجمهور من خلال الصحافة، أو ما تنشره الصحافة عن المؤسسة، وهذا النموذج يعتبر سائدا في المؤسسات الحكومية، كما أنه يتخذ طريقة واحدة وأبجها منفردا كسابقه في نقل المعلومات من المؤسسة إلى الجمهور، وبالتالي فإنه لا يتطلب بصفة مستمرة إجراء البحوث والمسوح، وإنما يتطلب نوعا من التقييم كمسوح القراء أو معرفة كمية القصاصات الصحفية التي تناولت المؤسسة.

<sup>1</sup> قدرى علي عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 244.

## 3-3 نموذج ثنائي الاتجاه غير المتناسق أو المتوازن Two – way A symmetric Model

ويسمى أيضا نموذج الإقناع العلمي أو الفني، حيث يقوم ممارسو العلاقات العامة باستخدام نظرية العلوم الاجتماعية والبحوث كالمسوح لمحاولة إقناع الجماهير بتقبل وجهات نظر المؤسسة، وهنا يوجد بعض التغذية المرتدة (رجع الصدى) من جانب الجمهور، إلا أن ذلك لا يؤثر ولا يغير من إدارة المؤسسة لاتصالها وأسلوبها مع الجمهور كنتيجة لتلك النواحي.

## 3-4 نموذج ثنائي الاتجاه والمتوازن والمتناسق Two – way Symmetric Model

ويمثل أفضل النماذج وأكثرها استخداما ونجاحا في برامج الاتصالات مع الجمهور، وهو ما أكده Grung (1992) من أن ممارسي العلاقات العامة يفضلون هذا النموذج بشرط توافر الخبرة عند ممارسته، واهتمام ووعي المؤسسة بضرورة تطبيقه، وذلك لأن النموذج يهتم بالتفاعل فيما بين المؤسسة والجمهور، ويهتم بتبادل الحوارات والمناقشات والآراء، بحيث تتوافر سمات التفاوض والاتفاق والإنصات والاندماج في الحوار.

وتطورا لنظرية العلاقات العامة، فقد اهتم Grung & Rober بدراسة النماذج في اتصالات الأزمة، وتوصلا إلى أنها تستند إلى ثلاثة مداخل نظرية تشمل: الإدارة الإستراتيجية، الجمهور وإدارة القضايا<sup>1</sup>.

وبالتالي، ومن خلال ما قدمه كل من Grung & Rober & Hunt ومن بعدهم Fearn Banks يؤكد على مدى أهمية العلاقات العامة ودورها داخل وخارج المؤسسة ومدى الضرورة الملحة لاستغلال هذا الدور عند الإعداد والتعامل مع الأزمات وإجراء الاتصالات مع الجمهور، وإن كان هذا يتوقف على فلسفة وأيديولوجية المؤسسة في الاتصال والتخطيط.

4- نموذج الاعتذار: تعتمد المؤسسة على هذا النموذج، وذلك من خلال سعيها لإقناع جماهيرها بأن ترى المؤسسة بصورة أكثر إيجابية، وتمثل فيما يلي:

■ التملق والمداهنة: وذلك في محاولة كسب ود الجماهير، وإعلاء شأن المؤسسة عن طريق:

✓ المن والتذكير بالجوانب الإيجابية للمؤسسة، وسابق أعمالها وخدماتها لصالح الجماهير والمجتمع.

<sup>1</sup> السيد سعيد، إستراتيجيات إدارة الأزمات (دور العلاقات العامة)، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 76 - 77.

- ✓ الترفع عن الأزمة من خلال وضع الأزمة في سياق يحقق أهداف سامية.
- ✓ إطرء الآخرين من خلال الثناء على الجماهير وجهود الشركاء.
- إلتماس الصفح: وهذا باستدعاء تسامح الجماهير عن طريق<sup>1</sup>:
- ✓ اتخاذ إجراءات علاجية مثل: إصلاح الإعطاب أو دفع تعويضات لأسر الضحايا، ومساندة المتأثرين.
- ✓ إبداء الندم والاعتذار وطلب الصفح والندم على ما سببته الأزمة من الأضرار.
- ✓ اتخاذ إجراءات لمنع تكرار الأزمة، حيث تعلن المؤسسة عن آليات تزيد من معدلات النمو والجودة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

<sup>2</sup> حسن عماد مكاوي، المرجع نفسه، ص 136.

## خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى الاطار العام للأزمات، فنلاحظ أن الأزمة تترجم بعدم التوافق في نشاطات المؤسسة، فهي تقع في حالة افلاس مؤقتة أو نهائية لقدرات المؤسسة على ضبط، و معالجة و مراقبة الأحداث البارزة و تولد نتائج قد تؤثر على استراتيجية المؤسسة من جهة و على سلوك و حياة أعضاء المؤسسة و الأطراف المعنية المتورطة من جهة أخرى فان الأزمة لا تمثل فقط خطرا على المؤسسة و انما تعبر عن فرصة بارزة نحو التقدم.

و بعد هذه الدراسة المفصلة عن الأزمات و استخلاص مدى تهديدها على المؤسسة، يستوجب على هذه الأخيرة وضع مصلحة لإدارة الأزمة و التي تضمن خطة تسيير الأزمة.

**تمهيد:**

يدور الجدل والنقاش بين الباحثين والخبراء حول ماهية إدارة الأزمات وهل هي حقل معرفي جديد أو مجال مشترك يلتقي فيه باحثون من تخصصات وخبرات مختلفة أم أن إدارة الأزمات والكوارث أصبحت علما حديثا لكن حتى الآن تناقش فكرة علم إدارة الأزمات ومع مرور الوقت أصبحت إدارة الأزمات على حد وصف بعض الباحثين والخبراء فنا كثر من كونها علما وفيما يلي عرض بعض التعريفات وأهم الإجراءات والأهداف لإدارة الأزمات.

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

- **المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات؛**
- **المبحث الثاني: إستراتيجية و أساليب إدارة الأزمات؛**
- **المبحث الثالث: العلاقات العامة و إدارة الأزمات.**

### المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات

إذا نظرنا إلى واقعنا الآن لوجدنا أن الأزمات أصبحت جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة وأن وقوع الأزمات قد أصبح من حقائق الحياة اليومية. وإذا كنا نعيش في عالم من الأزمات فإن الأزمة معه تصبح حقيقة ملموسة اعترفنا بذلك أم لم نعترف وهذه الحقيقة صعبة تتطلب وجود إدارة رشيدة للتعامل مع تلك الأزمات.

ويلاحظ اليوم وجود ارتباط وثيق الصلة بين الأزمة و المتغيرات العالمية الجديدة وفي ظل العولمة حيث توجد هناك علاقة طردية بينها وبين كافة المتغيرات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية . والتي أثرت بطبيعة الحال على جميع المنظمات بأنشطتها المختلفة .ومن ثم نجد أن نظم الإدارة في حاجة ماسة إلى تطوير أساليبها ومناهج عملها وإعادة هيكلتها لمواجهة المواقف المتجددة و ذلك عن طريق إدارة الأزمات.

### المطلب الأول : تعريف إدارة الأزمات

تناول الباحثون إدارة الأزمات بالكثير من الإسهاب ومن جميع الجوانب، وبوجهات نظر مختلفة، حيث عرف الصيرفي إدارة الأزمة كما يلي " هي منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوفرة من مهارات وأنماط القيادة السليمة"<sup>1</sup>.

كما يعرفها John Little على أنها: طريقة لتجنب الطوارئ والتخطيط لما لا يمكن تجنبه وطريقة التعامل مع تلك الطوارئ عند حدوثها حتى يقلل من نتائجها المدمرة"<sup>2</sup>.

وتعرف إدارة الأزمة : "هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار رصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو لإعداد للتعامل مع

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية جديدة، دار الثقافة ، عمان ، 2003، ص 28.

<sup>2</sup> منشورات صندوق النقد الدولي، أفاق الاقتصاد العالمي، 2002، ص 13-14.

الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة وللعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة<sup>1</sup>.

وعرفها أبو قحف بأنها: "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقاءها في المؤسسة"<sup>2</sup>.

وعرفها السيد عليوة بأنها: "كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها"<sup>3</sup>.

وإدارة الأزمات في استعداد بفاعلية ونجاح ترتبط بفن التعامل مع المواقف الأزمومية المختلفة الشديدة القوية أو الضعيفة وذلك بهدف تجنب الخسائر قدر الإمكان<sup>4</sup>.

كما أن التعريف المبسط لإدارة الأزمات هي أنها فن إدارة السيطرة أي أنها تعني محاولة تحقيق السيطرة على الأحداث وعدم السماح لها بالخروج من اليد فإبقاء الأحداث تحت السيطرة هو محور إدارة الأزمة كما يمكن النظر إليها على أنها تعني إمكانية التعامل مع أية حالة غير اعتيادية تهدد أهداف ونشاط محور الأزمة<sup>5</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الأزمات تعني مجموعة من الطرق والأساليب الإدارية التي صممت تحديدا للتعامل مع مواقف الأزمة وذلك من خلال التعرف على الطرق والأساليب الناجعة لمعالجة أسباب الأزمة والتقليل من تأثيراتها السلبية والمدمرة التي تنتج من خلالها.

<sup>1</sup> مهنا محمد نصر، إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004، ص 154.

<sup>2</sup> محمود جاد الله، إدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 10.

<sup>3</sup> السيد عليوة، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين، القاهرة، مصر، 2003، ص 25.

<sup>4</sup> قدرى علي عبد المجيد، المرجع السابق، ص 144.

<sup>5</sup> مهنا محمد نصر، إدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 155.



## المطلب الثاني : متطلبات وعوامل نجاح إدارة الأزمة

يتطلب التعامل مع المواقف التي تفرزها الأزمة، أو التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة، إستخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة وتوفير إمكانية التصرف المنظم، وحرية التصرف وتجنب العشوائية أو الارتجالية في التعامل، مع أن النجاح في عملية إدارة الأزمات تتطلب توفر مجموعة من المتطلبات والعوامل التي سنذكر أهمها<sup>1</sup>:

## أولاً: متطلبات إدارة الأزمة

يوجد عدة متطلبات لإنجاح عملية إدارة الأزمة أهمها الآتي<sup>2</sup>:

- 1- تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها وهو الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور يخلق نوع من الإرباك وعدم الفهم والوضوح. ووضع الأنظمة وسن القوانين التي تسهل عملية الإدارة؛
- 2- التنسيق: إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة يتطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات، والتأكد من أن العمل يجري بيسر وسهولة وتناغم شديد؛
- 3- التخطيط: إن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة لإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية والعشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات
- 4- التواجد المستمر : لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع على مستجدات وتطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة الفعالة التي تعترض التنفيذ.

<sup>1</sup> Ludwing, E, (2005). *How to prepare for your inevitable crisis*, American Banker, 34 (170) P1015.

<sup>2</sup> عبوي زيد، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 54.

**5- تفويض السلطات:** إن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة دون انتظار الشخص المسئول المباشر وذلك لضمان سرعة التنفيذ والخروج من الأزمة بأقل الخسائر<sup>1</sup>.

### ثانياً: عوامل نجاح إدارة الأزمة

- إيجاد نظام إداري متخصص ومتطور يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها وإيجاد الحلول لها، بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة في إدارة المنظمة، بالإضافة إلى تقوية الالتزام بأهداف المنظمة من خلال العمل نحو تحقيق هذه الأهداف، أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغيرات التي تحيط بالأزمات.
- التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر في المنظمات، من أجل الوقاية من الأزمات قبل وقوعها والاستعداد للتعامل مع الأزمات التي لا يمكن تجنبها في حال وقوعها.
- ضرورة إيجاد فريق مدرب لإدارة الأزمات في حال وقوعها واستغلال الأزمة بمراحلها المختلفة وتحويلها إيجاباً لصالح المنظمة.
- العمل على جعل عملية التخطيط للأزمات جزءاً هاماً وأساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي، وعنصر رئيسي من الخطة العامة للمنظمة.
- ضرورة العمل على إيجاد جهة مركزية تتولى مهمة تنسيق نظام المعلومات الخاص بالمنظمة، وذلك منعا للتشتيت والازدواجية في القرارات ونقل المعلومات، وخاصة في الظروف التي تؤثر على وجود أزمة.

<sup>1</sup> شريف منى، إدارة الأزمات وسيلة للبقاء، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1998، ص 72

- ضرورة التركيز على عقد برامج تدريبية وورشات عمل في مجال إدارة الخدمات من أجل تدريب الموظفين حول كيفية البحث عن إشارات الإنذار، وتعبئها وتحليلها، وإتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لها لمنع حدوث الأزمات.
- ضرورة إعتتماد نظام المراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها في ظروف مشابهة لحالات الأزمات الفعلية بالعمل على مجابتهها، وبالتالي يتعود الأفراد العمل تحت الضغط النفسي والإجتهاد في حالة وجود أزمة حقيقية في هذا المجال.
- تدريب الموظفين على بناء علاقات على أساس من الثقة والاحترام المتبادل، حتى يصبح مجال التعاون والتنسيق بين الموظفين كافة مثمرا، وخاصة في حالات إندلاع الأزمات في المنظمة.

### المطلب الثالث: أهداف وفوائد إدارة الأزمات

بناء على أن المؤسسة تسعى دائما لتشكيل فريق عمل خاص بإدارة الأزمات ، فهي تسعى لتحقيق الأهداف المرجوة منها، وهذه الأهداف والفوائد تتمثل في الآتي:

#### أولاً: الأهداف:

مصطلح عام يستخدم عادة للتعبير عن نتيجة أو غاية تمثل النتيجة المنشودة التي يسعى البرنامج لتحقيقها، والهدف من إدارة الأزمات ما تقوم به الإدارات المختصة بإدارة الأزمة من أنشطة تعمل على الصد أي إدراك ومعرفة الأزمات وتحديدتها وتحليلها وتقييمها من حيث درجة تأثيرها، ومجال التأثير ووضع السياسات الخاصة بالعمليات المواجهة بالتخطيط والسيطرة والتحكم، ببعض الإجراءات التي من شأنها التصدي للتهديدات ومواجهة المشاكل التي يتم تحددتها وتخفيفها إلى مستويات مقبولة، وذلك لتحسين وسائل الوصول إلى تحقيق أهدافها.

تهدف إدارة الأزمات أيضا للحفاظ على السلامة العامة من الأخطار للكيانات وللكائنات الحية والممتلكات وأدوات التعايش مع ضروريات الحياة، وذلك بتوفير البيئات الآمنة من المخاطر ومسبباتها ونتائجها، في إطار إتخاذ

مجموعة من الإجراءات والقواعد والنظم لمواجهة الأزمات، وبناء على ذلك فمن الهدف من إدارة الأزمات هو وضع السياسة عامة لمواجهة المحتملة<sup>1</sup>:

- 1- تحديد الأزمات الخاصة بكل نشاط على حدى؛
- 2- تحليلها لمعرفة البيانات المتعلقة بها؛
- 3- تقييم الأزمات وإدراجها بقائمة تبدأ بالأكثر أهمية وقف نظر التقييم؛
- 4- اختيار الأسلوب الأمثل للتعامل مع الأزمة.

#### ثانيا: الفوائد:

إن الأزمات تخلق إلى جانب التحديات فرصا لا تكون متاحة في أي وقت آخر فهناك عادة جانب إيجابي في الأحداث الحرجة.

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

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

3- **مواجهة المشكلات:** من طبيعة البشر أن يتحاشوا مواجهة أخطر ما لديهم من مشكلات بممارسة النشاط اليومي المعتاد، ويحدث في أحوال نادرة، يتضح أن هذا الأسلوب يتسم بدكاء، وتتغير الظروف وتزول وتش الأزمات بمرور الوقت<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الرهوان محمد حافظ، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، دار أبو مجد للطباعة بالهرم، القاهرة، 2006، ص 24.  
<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق، إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية لإدارة بيميك، القاهرة، 2004، ص 107-108-109.

وإذا كان المثل القديم يقول "إذا كان لديك شيئاً مكسوراً أصلحه بسرعة" فربما يمكننا أن نضيف له عبارة أخرى "لأنك إن لم تفعل سوف تحرك الأزمة على ذلك".

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

5- إستراتيجيات جديدة: لا يوجد ما يعيب التخطيط، للتخطيط عمل روتيني، لكن إتباع الخطط يعد واحداً من أكثر الأنشطة الإدارية ابتعاداً عن التفكير وإعمال العقل ويمكن التحدي الحقيقي في تغيير الخطة أو التخطيط من أجل إحداث التغيير غير أن الأزمة تفرض إعادة النظر حتى في الخطط التي تبدو وثابت لا يمكن التزحج عنها، فالتهديد الذي يأتي وزاد أزمة ما وعدم التأكد والضغوط وفقدان السيطرة كلها أمور تسمح بظهور أفكار جديدة ودراسة اتجاهات جديدة... في مثل هذه الأوقات تبرز الإستراتيجيات الجديدة<sup>1</sup>.

6- أنظمة الإنذار المبكر: يرغب في معظم من تحقق لهم النجاة من أزمة ما في إيجاد طريقة التفادي تكرر التجربة، فنحن نحب أن تكون لنا السيطرة على حياتنا سواء من الناحية الشخصية أو ناحية العمل، غير أن القبض على دقة الأمور يستلزم أن يكون المسئول قادراً على التأثير على الأحداث ولكي تأثر على الأحداث يجب أن يكون هناك توقع لما قد يحدث، وهذا بدوره يستلزم منا إقامة أنظمة للإنذار المبكر تستشعر عدم لأداء إن كان موجوداً أو ترسل إشعارات للتحذير من الخطر قبل أن تبدأ الأزمة بوقت طويل، وفي معظم الأحيان يكون الإنذار أثناء فترة الأزمة هو كل ما يلزم لتقليص مشكلة في طور التكوين إلى أدنى حد إن لم يمكن القضاء عليها قضاءً مبرماً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث، ص 111، 114.

<sup>2</sup> ماهر أحمد، إدارة الأزمات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص 169.

## المبحث الثاني : إستراتيجيات و أساليب إدارة الأزمات

لقد تنوعت وتطورت الإستراتيجيات التي يجري استخدامها في المؤسسات لإدارة الأزمات، وأهمها الإستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات، والإستراتيجيات الغير التقليدية لإدارة الأزمات.

### المطلب الأول : الإستراتيجيات التقليدية والحديثة لإدارة لأزمات

إن الاستراتيجيات هي مجموعة من الطرق والتقنيات التي تستخدمها المؤسسات في أغلب دول العالم (حين تواجه الأزمات)، وفيما يلي سنجري تناول هذه الاستراتيجيات بنوع من التفصيل، وهي كالتالي:

#### 1- الإستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمة:

إن الإستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمة هي إستراتيجيات ذات طابع خاص وهذا الطابع ينبع من خصوصية المواقف الأزموية التي تتعرض لها هذه المؤسسات، وفيما يلي بعض الإستراتيجيات التقليدية:

**إستراتيجية إنكار الأزمة:** أبسط الطرق التقليدية إذ يعلن المسؤول بأنه لا توجد أزمة وأن الوضع القائم أفضل وأحسن الأوضاع وليس بالإمكان بأن يكون أفضل مما عليه الآن، ويطلق عليها طريقة التعتيم الإعلامي للأزمة. وتستخدم هذه الطريقة في ظل وجود إدارة أوتوقراطية شديدة التسلط.

**إستراتيجية كبت الأزمة:** تحرك سريع وعنيف ضد قوى الأزمة بهدف إغلاق منافذ العناصر الأساسية المكونة للأزمة<sup>1</sup>، وهي إستراتيجية تشير إلى أن المؤسسة المستخدمة لها متسلطة ومستبدة.

**إستراتيجية تكوين لجان لدراسة الأزمة:** تحدث عندما تفقد المؤسسة المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة، ويكون الهدف الأساسي من تكوين اللجان لتحديد العناصر الأساسية بنشئها والمحركين لها وإفقادها قوى دفعها.

**إستراتيجية بخس الأزمة:** هنا تقوم المؤسسة بالاعتراف بوقوع أزمة معينة وبتقليل شأنها وكأنها أمر بسيط وتحت السيطرة وسيتم التعامل بالأسباب المناسبة. وتفيد هذه الطريقة فعلا في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية حين تكون المؤسسة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> انظر: كامل عبد الوهاب، إدارة الأزمات المدرسية، المدخل السيكولوجي للمعلوماتي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2003، ص 18-22.

<sup>2</sup> فهد علي ناجي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

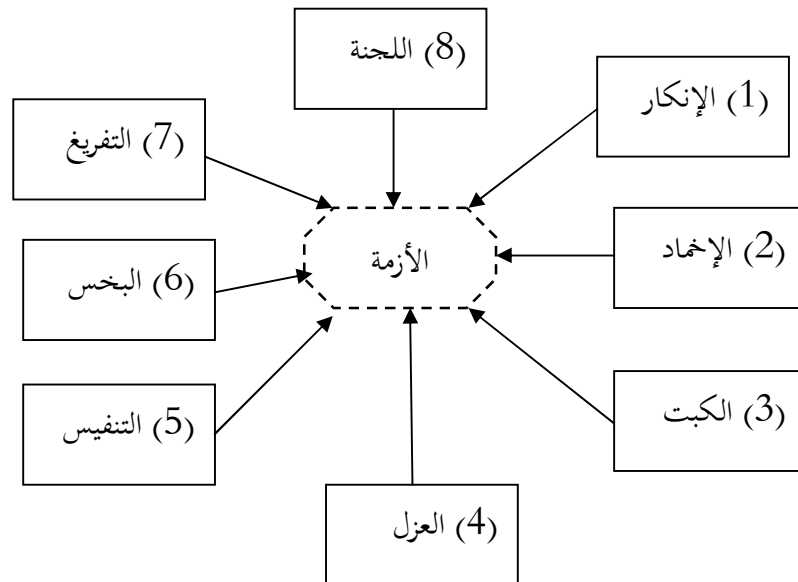
إستراتيجية تفريغ الأزمة: هي مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الأزمة ومؤيديها، وذلك بغرض التعرف على مدى صعوبة المحركين والمؤيدين.

إستراتيجية عزل قوى الأزمة: وتشير إلى قيام المؤسسة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي. وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهم جغرافيا، ماديا ونفسيا عن أحداث الأزمة نفسها. ويتم العزل بعدة طرق منها على سبيل المثال: إرسال محركي الأزمة إلى مهام وظيفية وعملية.

إستراتيجية تنفيس الأزمة: تشير إلى تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار. وهذه الطريقة معروفة أيضا باسم "تنفيس البركان".

إستراتيجية إخماد الأزمة: وتشير إلى صدام عنيف وعلني وصريح مع قوى الأزمة. وبالتالي فهو عكس الأفكار تماما، وحينما يتم الصدام العنيف يتم أساسا مع المحركين لهذه الأزمة وتصفيتهم، وتتم تصفيتهم من خلال منع أي م وارد مالية عنهم أو حوافز، وكذا منع الاتصال بينهم وبين مؤيديهم<sup>1</sup>.

#### الشكل رقم (2-1) يوضح الإستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، ط1، 2006، ص 101.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 91-92.

## 2- الإستراتيجيات الحديثة إدارة الأزمات:

وهي مجموعة من الأساليب والتقنيات الحديثة التي تنسجم مع التوجهات الحديثة التي تسلكها المؤسسات وتبناها نحو المحيط الداخلي والخارجي لها، وهذه الأساليب تسعى لتحقيق الأهداف الايجابية والمصالح المجتمعية وتعمق الدور المؤسسي في المجتمع، ومن بين هذه الاستراتيجيات ما يلي<sup>1</sup>:

**إستراتيجية تغيير (تحويل) المسار:** تستخدم للتعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب احتوائها، وذلك من خلال خلق روح التحدي لدى الأفراد لتعويض الخسائر وتحقيق أفضل النتائج.

**إستراتيجية تفتيت الأزمة:** تعتمد هذه الإستراتيجية على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة من خلال تحديد الإطارات المتعارضة والمنافع المحتملة ومن ثم تقسيم أثر الأزمة لأجزاء متعددة قابلة للحل، وتصلح هذه الإستراتيجية للأزمات الضخمة والخطيرة.

**إستراتيجية احتواء الأزمة:** وفق هذه الإستراتيجية يتم حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها، وذلك من خلال التركيز على الاستماع إلى مطالب قوى الأزمة والتفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثلهم كالنقابات والأحزاب.

**إستراتيجية تفريغ الأزمة:** من أنجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، إذ أن الأزمة بحقيقتها تدور حول مضمون معين ومن ثم فإنه وبدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة. **إستراتيجية الاحتياطي التعبوي:** تلجأ إلى هذه الإستراتيجية المؤسسات الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج، وبذلك يمكنها من مواجهة أزمة النقص بالمواد الخام.

<sup>1</sup> يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات المرجع السابق، ص 279.



إستراتيجية المشاركة الديمقراطية: هذه الإستراتيجية شديدة التأثير عندما تتفوق الأزمة بالعنف البشري، وعادة ما يستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية كالسلوك الاقتصادي، السياسي والاجتماعي الحر. إذ يعلن مدى الأزمة وخطورتها وأسلوب مواجهتها، كما تحدد واجبات أبناء المجتمع ومسؤولياتهم تمهيدا للقضاء على الأزمات. إستراتيجية تدمير الأزمة ذاتيا: وتسمى أيضا إستراتيجية "التفجير الداخلي للأزمة" أو "بالصدام المباشر" وتستخدم حينما ترى المؤسسة أن هناك خطرا مدمرا للمؤسسة ويهدد بقاءها، وهنا تلجأ المؤسسة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

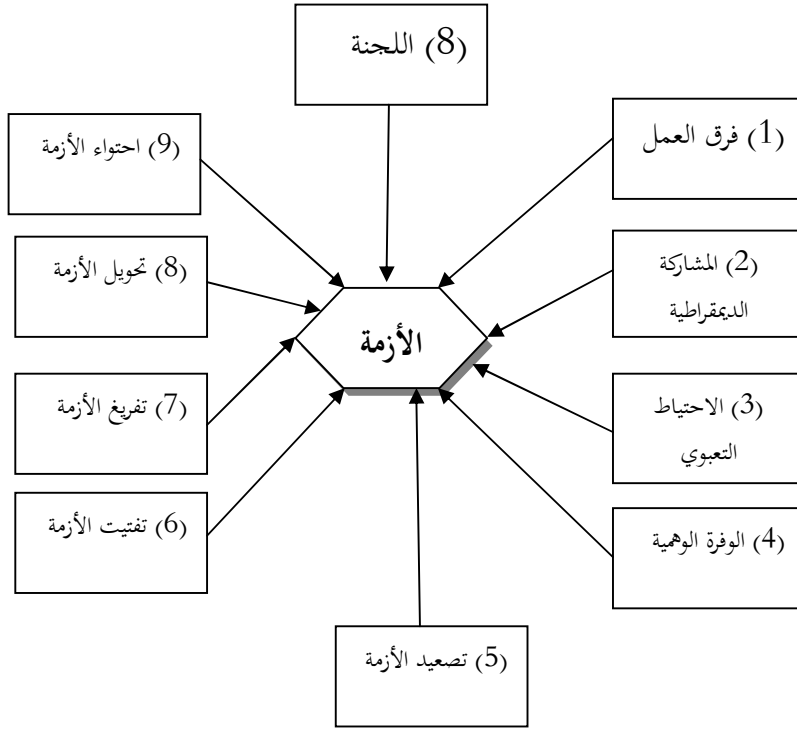
- ضرب مؤيدي الأزمة بشدة والهجوم على فكر الأزمة.
- استقطاب بعض من قوى الأزمة من المحركين والمؤيدين.
- استهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال إبعادهم وربما تصفيتهم.
- إيجاد قادة بديل للأزمة أكثر اعتدالا يمكنهم تحويل أتباع الأزمة من جهودهم السلبية لمسارات أخرى إيجابية.

إستراتيجية الوفرة الوهمية<sup>1</sup>: وهي إحدى الطرق النفسية التي يلجأ لها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة، السريعة ومتلاحقة الأحداث والتي تنذر بخطر مدمر للكيان الإداري مع وجود عامل نفسي مصاحب قد يعمل على إيجاد حالة من الفزع، ويحفز عوامل الأزمة ومن أمثلتها: الأزمات التموينية التي تتصل بإحدى السلع الضرورية مثل الخبز، الدقيق... الخ<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 285.

<sup>2</sup> فهد علي ناجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-38.

الشكل رقم (2-2) يوضح الإستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمات



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، ط1، 2006، ص 101.

المطلب الثاني : أساليب ادارة الأزمات

إن إدارة المؤسسة لأزمة ما تعني استخدام هذه المؤسسة لأدوات المساومة أثناء حدوث هذه الأزمة على نحو يعزز سياستها ويضعف سياسة الخصم أو على الأقل يقلل خسائرها إلى أدنى حد ممكن هذا وتدار الأزمة باستخدام الأساليب التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات والكوارث (دراسة تحليلية)، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008، ص 244.

- **أسلوب التساوم الإكراهي (الضاغط):** وهو مجموعة من التصريحات والأفعال التي تقوم بها المؤسسة بهدف إظهار الحزم تجاه الطرف الآخر، وذلك من خلال التهديد باستخدام القوة، ويجب عند إتباع هذا الأسلوب توفير قدر من المرونة على مستوى التصريحات، وأن يكون استخدامه في حدود محسوبة وإلا امتد أثره عكسيا على الطرف الآخر.

- **أسلوب التساوم التوفيق:** وهو مجموعة من التصريحات أو الأفعال التي تسعى إلى التوفيق بين مصالح الأطراف في الأزمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف الوصول إلى معالحة سليمة لجميع الأطراف. ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية:

إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تحمله إمكانية المؤسسة.

\* عند حدوث تغييرات داخلية وخارجية تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمرا غير مرغوب فيه.

\* عندما تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.

- **أسلوب التساوم الإقناعي:** إن الاقتصار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة، حيث أن استخدام الأسلوب الإكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعنت مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة، كما أن إتباع أسلوب التساوم وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلى حد الإضرار بمصالح المؤسسة، ولذا يجب على القيادة التي تتفاعل مع إدارة الأزمات الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق، وهو ما يعرف بـ "بالتساوم الإقناعي".

وتحدد دراسات أخرى عدة أساليب أخرى للتعامل مع الأزمات، على النحو التالي<sup>1</sup>:

- **أسلوب النعامة (الهروب):** نتيجة الشعور بالحيرة والعجز في كيفية التعامل مع الأزمة، فإنه يتم الهروب من الموقف، وتختلف أشكال الهروب حيث تأخذ صورا مختلفة منها:

\* الهروب المباشر: مثل ترك مجال الأزمة، والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في مواجهة الأزمة .

\* الهروب غير المباشر: وذلك عن طريق اصطناع المواقف التي تظهر القائد المسؤول بعيدا عن الأحداث أثناء

الأزمة، ثم التنصل من المسؤولية عن طريق إلقاءها على الآخرين.

<sup>1</sup> محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات والكوارث (دراسة تحليلية)، المرجع السابق، ص 245.

- أسلوب القفز على الأزمة: ويتركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة، عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة بشأنها، ويؤدي ذلك إلى تجاهل وتناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضا، حيث يعتقد أن الأزمة قد تم السيطرة عليها في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : معوقات نجاح إدارة الأزمات

يمكن تصنيف المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها في التخلص من الأزمة إلى أربعة أقسام وهي الأكثر شيوعا عند بعض الباحثين:

**\*معوقات تنظيمية:** عدم تحديد واضح للسلطة، اختلاف الثقافة بين الأفراد، ضعف التدريب، عدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمة.

**\*معوقات متعلقة بالمعلومات:** تتعلق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، ضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار.

**\*معوقات متعلقة بالاتصال:** تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

**\*معوقات إنسانية:** تتعلق بالأفراد ومنها: الاعتماد الزائد على رأي الجماعة، الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الأزمة، وقصور الأفراد في معرفة وفهم طبيعة الأخطار.

**\*معوقات بيئية:** تتعلق بالبيئة المحيطة والتي تواجه الإدارة لتحد من فعاليتها بمواجهة الأزمة كالتلوث الناجم عن المخلفات الصناعية والمبيدات الحشرية، وضعف الوعي البيئي للمواطنين وعدم وجود حملات توعية كافية للتعامل مع الأزمات.

**\*معوقات اقتصادية:** تتعلق بالوضع الاقتصادي الراهن سواء كان داخليا أو خارجيا، كقلة المخصصات المالية، ارتفاع تكاليف المواد الخام والصيانة ونقص الموارد المالية.

<sup>1</sup> عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات (مدخل نظري تطبيقي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص99.

**\*معوقات تكنولوجياية:** تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية للمؤسسة والتي تعد عائقا لمواجهة الأزمة كقلة استخدام التقنيات الحديثة كالإنترنت وغيرها وعدم توافر أجهزة عملية متطورة وتؤدي إلى تشخيص خاطئ للأزمة<sup>1</sup>. وبناء على ما تم ذكره من معوقات مختلفة تواجه نجاح عملية إدارة الأزمات التي يصعب حصرها، ولكن ما تم سرده يعد من أكثرها شيوعا وتأثيرا (إنسانية، تنظيمية، اتصال ومعلومات)، وقد تمت إضافة معوقات أخرى (اقتصادية، بيئية وتكنولوجياية) بسبب التعقيد والتشابك للأزمات.

### المبحث الثالث : العلاقات العامة و إدارة الأزمات

إن الأهمية الإستراتيجية لوظيفة العلاقات العامة لا تتضح تماما إلا عندما تواجه الحكومات أو المنظمات أزمة ما تهدد وضعها و مقدرتها على العمل و المنافسة أو تهدد وجودها و قدرتها على البقاء. و في أوقات الأزمات تصبح المنظمات عرضة لمراقبة الإعلام فتقوم وسائل الإعلام و الجمهور معا بوضعها على جدول البحث و ذلك لفحصها بدقة، و تصبح جميع حركات المنظمة موضع مراقبة و تحليل و إنتقاد من قبل جمهورها بجميع شرائحه خاصة و أن مصالحهم مرهونة بنجاح المنظمة أو فشلها، و لذلك فهم عادة يهتمون بتتبع ما سيؤول إليه حال المنظمة أو الجهة التي تتعرض للأزمة في نهاية الأمر .

### المطلب الاول : مفهوم العلاقات العامة

لقد أخذ مفهوم العلاقات العامة ( Public Relations ) يحظى بمكانة هامة في المنظمات المعاصرة في العالم بعد أن أدرك مدراء هذه المنظمات أن نجاح أو فشل إستراتيجيات منظماتهم يتوقف على كيفية نظرة العالم الخارجي لهذه المنظمات ، و قد قامت العديد منها بإنشاء إدارات متخصصة للعلاقات العامة كما أن بعضها أشرك مسؤولي العلاقات العامة في عضوية مجالس إدارة هذه المنظمات ، و ظهرت شركات إستشارية متخصصة

<sup>1</sup> فهد علي ناجي، أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأزمات، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص ص 35-37.

بالعلاقات العامة تقدم خدماتها إلى المنظمات ، و قد أخذت بذلك العلاقات العامة تخرج سنويا أعدادا كبيرة من المتدربين لتفي بحاجات المنظمات .

و منه لقد اختلف الكتاب و الباحثين في تعريف العلاقات العامة ما جعل أنه لم يتم التوصل إلى إيجاد تعريف جامع مانع لهذا المفهوم ، فقد عرفها بعض من الباحثين على أنها " هي وظيفة إدارية متميزة تساعد على تكوين و بناء و إبقاء إتصال فعال و فهم متبادل و تعاون مشترك بين المنشأة و جماهيرها الداخلية و الخارجية ، و تعمل على مواجهة المشكلات التي تواجه الإدارة و إقتراح الحلول المناسبة لها و تزويدها بتيار مستمر من المعلومات و البيانات ، مما يجعلها متجاوبة مع الرأي العام و تحدد مسؤولية الإدارة تجاه إهتمامات الجماهير و تؤكدتها و تساعدها على أن تواكب التغيير و تفيد منه بكفاءة"<sup>1</sup> . هذا و تمثل العلاقات العامة إحدى وظائف المشروع الهامة في المنظمة، و تلعب دورا وسيطا بين الإدارة العليا في المنظمة و وحداتها التنظيمية من جهة و بين المنظمة و بيئتها الخارجية من جهة أخرى، فمهمتها الرئيسية تكمن في تسويق المنظمة ككل في بيئتها الخارجية و تأمين القبول و إستمرار التفاعل الإيجابي مع تلك البيئة، بما يضمن بذلك نجاح المنظمة و تطورها من خلال بناء قاعدة مشتركة من المنافع المتبادلة بينها و بين المجتمع الذي تعمل فيه و من أجله.

و يمكن أن تعرف كذلك العلاقات العامة بأنها الجهاز الذي يربط المؤسسة بجمهورها الداخلي و الخارجي، و قد إزدادت فاعلية هذا الجهاز كنتيجة للتقدم التكنولوجي و ظهور و سائل الإعلام الرقابية و الإجتماعية و التغيير المستمر للعالم و زادت بذلك الطلب عليه و تعاضمت حاجة الجمهور له، حيث تقوم العلاقات العامة بنقل صورة للأنشطة و الخدمات التي تقدمها الشركة أو المؤسسة للجمهور و تلي حاجة الجمهور للحصول على تلك المعلومات. و يعرفها الباحث "بول جاريت" أحد الرواد الأوائل للعلاقات العامة على أنها " هي نقل و تفسير المعلومات و الآراء من المنظمة إلى جماهيرها و من هذه الجماهير إلى المنظمة مع بذل جهود صادقة لجعل الجماهير تهتم بالمنظمة و تنسجم معها"<sup>2</sup>. تعتبر العلاقات العامة بمثابة نشاطات إعلامية و إتصالية من طرف مجموعة فهي

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، المفاهيم الحديثة في إدارة النظريات و الوظائف، عمان، 1993، ص 267

<sup>2</sup> أسام كامل، محمد الصبري، إدارة العلاقات العامة، دار الوفاء، الاسكندرية، ص 10

ترتبط عادة بتقديم المؤسسة لنفسها إلى مختلف الجماهير في أحسن صورة عن طريق بيان أعمالها الجيدة التي تقوم بها، بغية إعداد و الحفاظ على علاقات طيبة بين أعضاء المجموعة و القطاعات المختلفة للرأي العام، فهي تهدف بصفة عامة إلى الوصول إلى الحفاظ على علاقات إيجابية بين المؤسسة و محيطها، أو بعبارة أخرى بناء سمعة جيدة و التحسين المستمر للصورة الذهنية في أعين جماهيرها المختلفة. وقد عرف المعهد البريطاني العلاقات العامة "بأنها هي عبارة عن جهود مخططة و مرسومة يقصد منها إقامة التفاهم المستمر بين كل من المنظمة و جماهيرها<sup>1</sup>.

وعرفت جمعية العلاقات العامة الدولية "بأنها وظيفة إدارية مستمرة و مخطط لها تسعى المنشآت العامة و الخاصة بممارستها لها إلى كسب تفاهم و تعاطف و تأييد الجماهير التي تهمها، و الحفاظ على إستمرار هذا التفاهم و التعاطف و التأييد و ذلك من خلال قياس إتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياستها و أنشطتها و تحقيق المزيد من العاون الخلاق و الأداء الفعال للمصالح المشتركة بإستخدام الإعلام الشامل المخطط له<sup>2</sup>. و يخلص الباحث "مارستون" (Marston) إلى تعريف العلاقات العامة "بأنها نشاط إداري يقوم على تقييم مواقف الجمهور و تحليل سلوكه و ربط سياسات المنشآت و إجراءاتها بمصلحة الجمهور (الصالح العام) و تنفيذ برنامج عمل و إتصال لكسب فهم الجمهور للمنشأة و قبوله لها"<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: خطة العلاقات العامة في مواجهة الأزمة على مستوى المنظمة:

إن معالجة و إدارة الأزمات هي مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى لكن العلاقات العامة يبقى لها الدور الرئيسي في عمليات التخطيط و التنظيم و التنفيذ و المتابعة لهذه الأزمات، و العلاقات العامة لها دور يختلف حسب مرحلة الأزمة التي تمر بها و ذلك وفقاً للشكل التالي :

Bowman & E.Niqil, "Manual of Public Relations", London, 1969, P.3, in 20 1

<sup>2</sup> علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، القاهرة، ص17

John Marston, "Modern Public Relations", Hill Book, New York, 1979, P.3, in23<sup>3</sup>

### أ/ قبل وقوع الأزمة :

تكون خطة العلاقات العامة هنا مستندة على مجموعة من العمليات و المهام نستعرضها كالآتي:

- الإسهام في عمليات التنبؤ بالأزمة و توقعها، و هذا من خلال العمل على إعداد سيناريوهات التصدي و منع الأزمات المحتملة الوقوع من خلال إجراءات روتينية تسمح للمنظمة بالعمل بفاعلية في الحالات غير المتوقعة و التي تتضمن: تحديد المواقع الأكثر ضعفا في المنظمة و التي تؤثر في سمعتها، وضع جملة من الأسئلة المحتملة عن الأزمات التي من المحتمل وقوعها و الإجابة عليها و وضع بالتالي حلول مناسبة لها، مع تحديد بدقة مهمتان أساسيتان هما : ما العمل ؟ و ماذا أقول في حال حدوث أزمة في المنظمة؟، و أيضاً تسمية أشخاص مسؤولين عن العمل و إعطاء المعلومات للأوساط الإجتماعية في حال حدوث أزمة<sup>1</sup>؛
- وضع أساليب و وسائل تلافي و قوع الأزمة و إزالة ما يمكن أن يؤدي إلى وقوعها من أسباب؛
- القيام بإعداد خطة الطوارئ البديلة ؛
- تدبر الإمكانيات المادية المناسبة لمواجهة الأزمة ؛
- إعداد العاملين بالمنظمة مهنيا و تدريبيا و تأهيلهم علميا لمواجهة الأزمة ؛
- الإسهام في أعمال إدارة مواجهة الأزمة بالمنظمة و العمل على تطوير مهامها و اختصاصاتها ؛
- التدريب العملي على مواجهة الأزمة و ذلك عن طريق إستخدام أساليب لتدريب الشائعة مثل الإنذار الكاذب أو البلاغ الوهمي.

ب/ **أثناء وقوع الأزمة:**تقوم خطة العلاقات العامة أثناء وقوع الأزمة على إستيعاب الوقف الناجم عن الأزمة و ذلك بإتباع

الخطوات العملية التالية:

- سرعة تحديد أسباب الأزمة و نتائجها و تأثيراتها و توابعها ؛
- تحليل عناصر الأزمة و تحديد مدى خطورة كل عنصر ؛

<sup>1</sup>رضوان بلخوي،سارة جابري،مدخل للاتصال و العلاقات العامة،جسور للنصر،الجزائر،ص246



- إستقراء النتائج المحتملة للأزمة المباشرة أو غير المباشرة بما في ذلك النتائج سريعة الوقوع أو التي يحتمل وقوعها كأثر تابع للأزمة ؛
  - الإلتفات إلى العناصر المستغلة للأزمة و إتخاذ التدابير اللازمة لمنع هذا الإستغلال أو الإبتزاز ؛
  - سرعة إستخدام خطة الطوارئ البديلة لإنظام العمل بالمنظمة في حالة توقفه ؛
  - الإحتواء الإعلامي لتفصيلات الأزمة و دواعيها و آثارها ؛
  - إرشاد الجمهور المستفيد من خدمات المنظمة و توجيهه و مساعدته وفقا لظروف الأزمة و أسبابها.
- ت/ **بعد وقوع الأزمة**: تقوم خطة العلاقات العامة بعد وقوع الأزمة على القيام بالمهام التالية:
- إعادة ترتيب المنظمة بعد وقوع الأزمة ؛
  - دراسة أسباب الأزمة و تحليل دوافعها و الكشف عن أوجه القصور فيها تفاديا لتكرارها ؛
  - إعادة التوازن النفسي للعاملين (الجمهور الداخلي) بالمنظمة ؛
  - إزالة رواسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي للمنظمة .

### المطلب الثالث : العلاقات العامة و إتصالات الأزمة

يتفق الباحثون على أن الإتصال يلعب دورا بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للأزمات و من هنا تناما الإهتمام النظري و العملي بإتصالات الأزمة (Crisis Communication) و التي تتسع لكل أنماط الإتصالات و مجالاته أثناء الأزمات، و في هذا السياق تطورت على نحو سريع و ربما لأسباب عملية بحوث و إستخدامات العلاقات العامة لإتصالات الأزمة، حيث تعمل العلاقات العامة على الإتصال بجماهير المنظمة الداخلية و الخارجية بما فيها وسائل الإعلام و أطراف الرأي العام لإخراج المنظمة من ورطتها و تهيئة الظروف لإعادة سمعة المنظمة و صورتها إلى ما كانت عليه من قبل الأزمة و يرى الباحث "عثمان محمد العربي" في تحديده لمفهوم واضح لإتصالات الأزمة أنها "هي إتصالات تجربها العلاقات العامة بالمؤسسة عند حدوث الأزمة، و يتبع ذلك أن تتصف إتصالات الأزمة بكونها تجري في ظروف غير إعتيادية و في جو مشحون بالسلبية و العداء من قبل وسائل الإعلام و من قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة، و يكون الهدف الأساسي من إتصالات الأزمة هو تخفيف حدة السلبية العامة التي

تغمر المؤسسة و ظروف عملها، و التي تحدد بالتفاهم لتشمل تدخل أطراف أخرى الأمر الذي يهدد سمعة المؤسسة بل و إستمرارية عملها و إنتاجها و بقائها"<sup>1</sup>.

لذلك و كما يرى الكثير من الباحثين فقد أصبحت برامج إتصالات الأزمة جزءاً هاماً من عمل العلاقات العامة لأن السمعة الجيدة لأي منظمة لا تكتسب بالمصادفة و لكنها تأتي من خلال العمل الجاد خلال أوقات الرخاء و كذا أوقات الشدة عندما تبرز المشاكل و تعصف الأزمات. و عليه لا يمكن فهم دور العلاقات العامة، لذلك فإنه تقع على العلاقات العامة مهام إتصالية عندما تقوم بتأدية دورها في مواجهة الأزمات وهذه المهام هي بمثابة وظائف أساسية لذلك الدور المناط بها سواء في الإتصال بالجمهور الداخلي أو الخارجي، فأما على مستوى الجمهور الداخلي فإن تلك الوظائف تتمثل في الآتي:

- إعلام جميع العاملين في المؤسسة و في كافة المواقع بحدوث الأزمة ورفع درجة الإستعداد إلى أعلى مستوى، و توجيه كل فرد بالتواجد في موقعه و الإستعداد لأداء مهامه المكلف بها،
- تقديم بيان موجز أو تعميم رسمي سري بنوعية حدث الأزمة أو الكارثة مع توضيح الأسباب و الإجراءات الواجب القيام بها و ما تم القيام به على وجه السرعة و توزيعه على العاملين في المؤسسة و المساهمين فيها.

أما بالنسبة للجمهور الخارجي فإن تلك الوظائف تتمثل في مجموعة النقاط التالية:

- العمل على أن يجتاز جهاز العلاقات العامة الساعات الأولى من الأزمة بثقة و تماسك،
- إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الموقف و تطوراته أولاً بأول و الجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة،
- الصدق و الدقة في نقل المعلومات لكسب ثقة الجمهور الخارجي و ضمان دعمه لموقف المؤسسة.
- إعداد آلية للرد على إستفسارات الجمهور الخارجي فيما يتعلق بتطورات الأزمة و جهود مواجهتها.

و في هذا الإطار يقترح بعض الباحثين وضع خطة للإتصالات أثناء مواجهة الأزمة يكون هدفها الرئيسي بناء مصدر واحد للمعلومات عن المنظمة و الزمة و تزويد الجمهور الداخلي أو الخارجي بكافة المعلومات المتاحة عن

<sup>1</sup>عثمان محمد العربي، اتصال الأزمة، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، العدد الخامس، يناير 1999، ص122

الأزمة، و ذلك لأن عدم قدرة المنظمة و الأزمة و تزويد الجمهور الداخلي أو الخارجي بكافة المعلومات المتاحة عن الأزمة، و ذلك لأن عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات بسرعة ينتج عنه عدم السيطرة على الموقف و يدفع وسائل الإعلام إلى الحصول على المعلومات من مصادو أخرى غير منظمة. و تسعى إتصالات الأزمة إلى إحتواء أضرار الأزمة و تخفيف حدة السلبية و العداء لدى الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة، و العمل على الحيلولة دون تدخل أطراف أخرى كالسلطات و غيرها التي سيكون لها عواقب مدمرة للمؤسسة، و تسعى أيضا إلى حماية الصورة المؤسسية للمؤسسة و تعمل على تزويد الجماهير بالمعلومات ضد ما يقال من شائعات حول المؤسسة و تهيئة الظروف لإعادة الثقة فيها من جديد.

و من المفترض أن يقوم جهاز العلاقات العامة بوضع خطة لإتصالات الأزمة تتضمن الخطوات الرئيسية للإتصالات و المسؤول عن كل منها مع تحديد إسم المتحدث الرسمي للمنظمة، و الذي تقع عليه مهمة تجهيز و إعداد مواد إتصالية أساسية عن المنظمة تشتمل على ما يلي<sup>1</sup>:

- إعداد سجلات تتضمن معلومات مصنفة في فئات تحتوي على كل الإحصائيات و المعلومات المتعلقة بالمنظمة لتستخدم في مواجهة ما قد يضار من تساؤلات و إنتقادات أثناء الأزمة مع الحرص على تحديثها؛
- إعداد نموذج بيان صفحي سابق التجهيز يتم ملء مساحته الفارغة قبل توزيعه على مندوبي وسائل الإعلام لضمان سرعة العمل في حالة وقوع الأزمة، و يرفق بنشرة تتضمن معلومات كاملة عن المنظمة؛
- إعداد فهرس كامل يتضمن أسماء و عناوين و هواتف أعضاء فريق إدارة الأزمة و مسئولو الإتصالات؛
- إعداد رسوم بيانية عن حجم الإنتاج و العاملين و فروع الشركة و أقسامها و كذلك إعداد فيلم تسجيلي وصور فوتوغرافية عن المنظمة و أنشطتها.

و ترى كثير من الدراسات أن قيام العلاقات العامة بتوفير هذه المواد الأساسية يمثل أفضل إستعداد لمواجهة أسوء إحتتمالات الأزمة بأعلى كفاءة و سرعة ممكنة، و يمثل الأساس السليم للعمل حيث يحولها من كونها إتصالات رد

<sup>1</sup> عثمان محمد العربي، اتصال الأزمة، المرجع السابق، ص 123.

الفعل إلى إتصالات إيجابية تعتمد على الإعداد الجيد القائم على التنبؤ و الإستعداد المسبق و أخذ زمام المبادرة. ولقد حدد الباحث "فرانك كورادو" مجموعة من القواعد و المبادئ الهامة التي تحكم عملية الإتصال في إدارة الأزمات أو ما يعرف بإتصالات الأزمة نوجزها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- أن يكون الإتصال سريع و فعال و يحمل كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة لأن ذلك يوقف الشائعات التي تنتشر بسرعة فائقة و كبيرة عند نقص أو عدم وجود المعلومات عن تفاصيل الأزمة؛
- يجب أن تنطلق المصادر أو القائمين بالإتصال من موقف واحد و في وقت محدد لأن المصدقية و الثقة يمكن أن تنهار بين المنظمة و جمهورها، فعندما تتعدد المصادر تختلف القصص و المعلومات عن الأزمة؛
- يجب على القائم بالإتصال توفير كافة المعلومات المتاحة للجمهور عن الأزمة و بالمصدقية المطلوبة؛
- يجب تحديث المعلومات بشكل منتظم فعندما يكون الموقف غير محدد و واضح فإن عملية تجديد المعلومات تصبح مهمة و في موقف الأزمة فإن المصارحة أفضل؛
- يجب على القائم بالإتصال في إدارة الأزمة إشراك الإدارة العليا في المعالجة السريعة و المباشرة للأزمة و إيجاد لها الحل مبكرا من خلال إدخالها في جهود التخطيط لإدارة الأزمة.

<sup>1</sup> عثمان محمد العربي، اتصال الأزمة، المرجع السابق، ص 124.

## خلاصة الفصل:

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

## تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين على الاطار النظري للأزمة و إدارة الأزمات سنحاول من خلال هذا الفصل تجسيد ما تطرقنا إليه من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة اقتصادية عامة المتمثلة في مؤسسة سونلغاز التي نضنها أفضل مثال يمكن من خلالها الإجابة على الإشكالية باعتبارها مؤسسة تحتكر خدمة توزيع الكهرباء والغاز وبالتالي هي بعيدة عن الازمات الخاصة بالسوق الى أنها تعيش أزمات المتعلقة بالزبون لأن الخدمة التي تقدمها تعتبر أساسية و محفوفة بالمخاطر .

و عليه سنتناول في هذا الفصل تعريف المؤسسة ( مؤسسة سونلغاز) و كذا الإطار المنهجي للدراسة، من خلال عرض و تحليل البيانات و النتائج المتحصل عليها من خلال أدوات جمع البيانات و ذلك لدراسة موضوع إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية، حيث جاءت النتائج على شكل جداول تتضمن الإجابة و التكرار والنسب المئوية لكل سؤال من استمارة البحث.

## المبحث الأول : الإطار النظري لشركة توزيع الكهرباء والغاز

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر ، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء و الغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية و الصناعية.

و للتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها و تطورها و أيضاً إلى مهامها و أهدافها ، و مختلف المراحل التي مرت بها، التنظيم الداخلي للمؤسسة بتقديم هيكلها التنظيمي، مواردها، ميادين تدخل المؤسسة والسياسة المتبعة فيها.

## المطلب الأول : تعريف مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز

أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصاراً SDC شركة ذات أسهم ، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى . حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز " SDC ش ذ أ " شركة ذات أسهم بتاريخ 2017/04/04 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري يتواجد مقرها الاجتماعي بـ 20 نهج محمد بوضياف - بالبليدة ، تسير عبر 52 مديرية للتوزيع 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني.

بتواجدها في السوق الوطنية، تطور الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مجموعة من النشاطات تمس مجال شراء الطاقنتين (الكهرباء والغاز ) وييعهما للزيائن النهائيين (توتر عالي ومتوسط ومنخفض وضغط عالي ومتوسط ومنخفض )، كما تسير الشركة نمو وتطور الشبكات والتركيبات الكهربائية والغازية وتضمن معها تلبية كافة طلبات الربط بالتوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض في إطار دفاتر الشروط و النظام ساري المفعول.

وتتمحور مهام الشركة حول:

- تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة للغد من أجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزيائن.

- تأمين الهياكل والبنى الأساسية لمواجهة تزايد الاستهلاك وخاصة استهلاك الطاقة الكهربائية (قدرات الشبكات والمحولات الرئيسية، تأمين الخطوط من العوامل المناخية) من جهة ، والتزايد المستمر في الإنتاج والحوادث واسعة النطاق.

- تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.

- المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيمنا وأهدافنا.

- في إطار برامج الدولة مرافقة وإنجاز مشاريع التنمية وفقا لمهام الشركة.

و عليه و في إطار مهامها و تخصصها، تضمن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز توزيع وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية، ومن أجل ذلك وضعت الشركة في خدمة زبائنها الذين يفوق عددهم 8810310 زبون في الكهرباء و 4921959 زبون في الغاز 190 مقاطعة للكهرباء و 181 مقاطعة للغاز بالإضافة إلى 353 وكالة تجارية.

تشير الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز شبكات كهربائية تتكون من 508 172 كلم في التوتر المنخفض و 825 143 كلم في التوتر المتوسط بمجموع 333 316 كلم من الشبكات، هذا من جهة، و من جهة أخرى ، شبكات للغاز الطبيعي تفوق 107,35 92 كلم منها 85074 كلم من البوليإيثيلان PE وبتعداد إجمالي للعمال يفوق 30060 عامل معظمهم من الموارد الشابة والمؤهلة، تسعى الشركة إلى تسخير كل طاقاتها وإمكانياتها في تحسين نوعية خدماتها التقنية والتجارية المقدمة لزبائنها.

وهذا من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل منظومة تسيير الزبائن واستغلال الشبكات الكهربائية و الغازية مديرية توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت تابعة للمؤسسة الأم مقرها الاجتماعي كائن برقم 02 شارع الإخوة سليمان وهران تحتوي على 20 مديرية جهوية من بينها مديرية التوزيع لعين تموشنت والتي تضم 390 عامل من بينهم 310 رجل عامل و 80 امرأة عاملة فهي تكمل الوكالات الستة الحالية :عين تموشنت جنوب، شمال، عين الكيحل، بني صاف، حمام بوحجر والعامرية .



## المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت

يمكن شرح مهام كل قسم و إدارة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت كما يلي :

■ مدير التوزيع :

يعتبر المدير المسؤول الأول في المديرية، و تتمثل مهامه فيما يلي :

- تنظيم و تسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعية تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء و الغاز في أحسن الظروف.

و للمديرية عدة مهام من بينها ما يلي :

- توجيه و قيادة أعمال إنجاز المخططات و البرامج و الميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء و الغاز.
- يشارك في مختلف العقود .
- يسهر على أمن المديرية كما أنه يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية.

■ أمانة المدير (الأمانة العامة):

تكون تحت إشراف المدير و هي تتكلف بالمهام التالية:

- المراسلات و البريد (الموارد و المصالح).
- تنظيم الملفات و الوثائق و إستقبال الزبائن.
- تسجيل المكالمات الهاتفية و ضبط المواعيد للمدير.
- طباعة الرسائل و الوثائق السرية و هي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية و كتابة البرقيات.

■ المكلفة بالشؤون القانونية:

و هي تتكلف بالشؤون القانونية للمؤسسة و تتمثل مهامها فيما يلي :

- التكفل بالشؤون القانونية لهيكل المديرية .
- متابعة قرارات المحكمة .
- ترسيم و مراقبة الملفات المعقدة.

- تمثيل سونلغاز ببعثة المديرية أمام الهيئات القانونية و أخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة .
- تقييم و نشر المعلومة القانونية في نطاق الحاجة.

#### ■ المكلفة بالإتصالات:

و هي تتكلف بالإتصالات الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و تتمثل مهامها فيما يلي:

- تصميم و تنظيم المعلومة الموجهة للعامة و للزبون خاصة بإستعمال وسائل الإذاعة المحلية.
- المساهمة مع المديرية العامة في الأنشطة التجارية.
- إقتراح مواضيع حول الإعلان و الإعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.

#### ■ المكلف بالأمن المحلي:

يسهر دائما على أمن المؤسسة و يتمثل مهامه فيما يلي:

- القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية.
- تحضير إجتماعات لصالح المديرية.
- القيام بتحضير حوادث محاكية للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مع المصالح التقنية.
- تطبيق كل التوجيهات و التعليمات المتوقعة بالصحة و السلامة.

#### ■ قسم الموارد البشرية:

يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية و بتسيير شؤون العمال و ينقسم بدوره إلى قسمين أو مصلحتين: مصالحة المستخدمين و مصالحة التطوير و مكلف بتطوير الموارد البشرية و لكل نشاطات متعلقة بها منها:

- التخطيط.
- التوظيف.
- دفع الأجور.
- حساب مبالغ التقاعد.
- الترقية.
- المسار المهني.

■ شبه أشغال العامة:

يهتم بكل ما يخص بنايات المصلحة و ضمان تأثيرها و تمولينها بالتجهيزات و الوسائل المختلفة للسير الحسن.

■ قسم المحاسبة و المالية :

يسهر على إستعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة و يسجل كل الكتابات المحاسبية إنطلاقا من التقدم النقدي للتحركات المالية و هذه المعلومات تسمح بتقدير إنجازات المؤسسة و بتكون من ثلاث مصالح و هي :

- مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير .
- مصلحة المالية .
- مصلحة الإستغلال .

■ قسم تسيير نظام المعلوماتية:

يتكلف بتسيير الشبكة المعلوماتية و يتمثل مهامه في :

- إنشاء بنك المعلومات .
- حفظ المعلومات المتعلقة بتاريخ الزبائن .
- تسيير جميع تجهيزات الإعلام الألي .
- صيانة أنظمة الإعلام الألي .

■ قسم العلاقات التجارية :

هو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية . ينقسم إلى مصلحتين :

أ. مصلحة تقني تجاري:

توجد فيه مجموعة ربط الزبائن الجدد التي تهتم و تتمثل مهامها فيما يلي :

- إستقبال زبائن الكهرباء و الغاز و تسجيلها .
- وضع فاتورة الدفع .

ب. مصلحة الزبائن :

- تهتم بمراقبة و رصد فواتير العداد.
- تهتم بوضع فواتير التغطية.

■ قسم إستغلال الكهرباء :

يسير شبكة الكهرباء و الخطوط الرئيسية و كل ما يتعلق بشبكة الكهرباء، و ينقسم إلى مصلحة تطوير شبكة الغاز و شعبة الأعمال تحت ضغط منخفض.

■ قسم تنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز:

و هو يهتم بكل ما يتعلق بأشغال الكهرباء و الغاز و ينقسم إلى أربعة مصالح و هي:

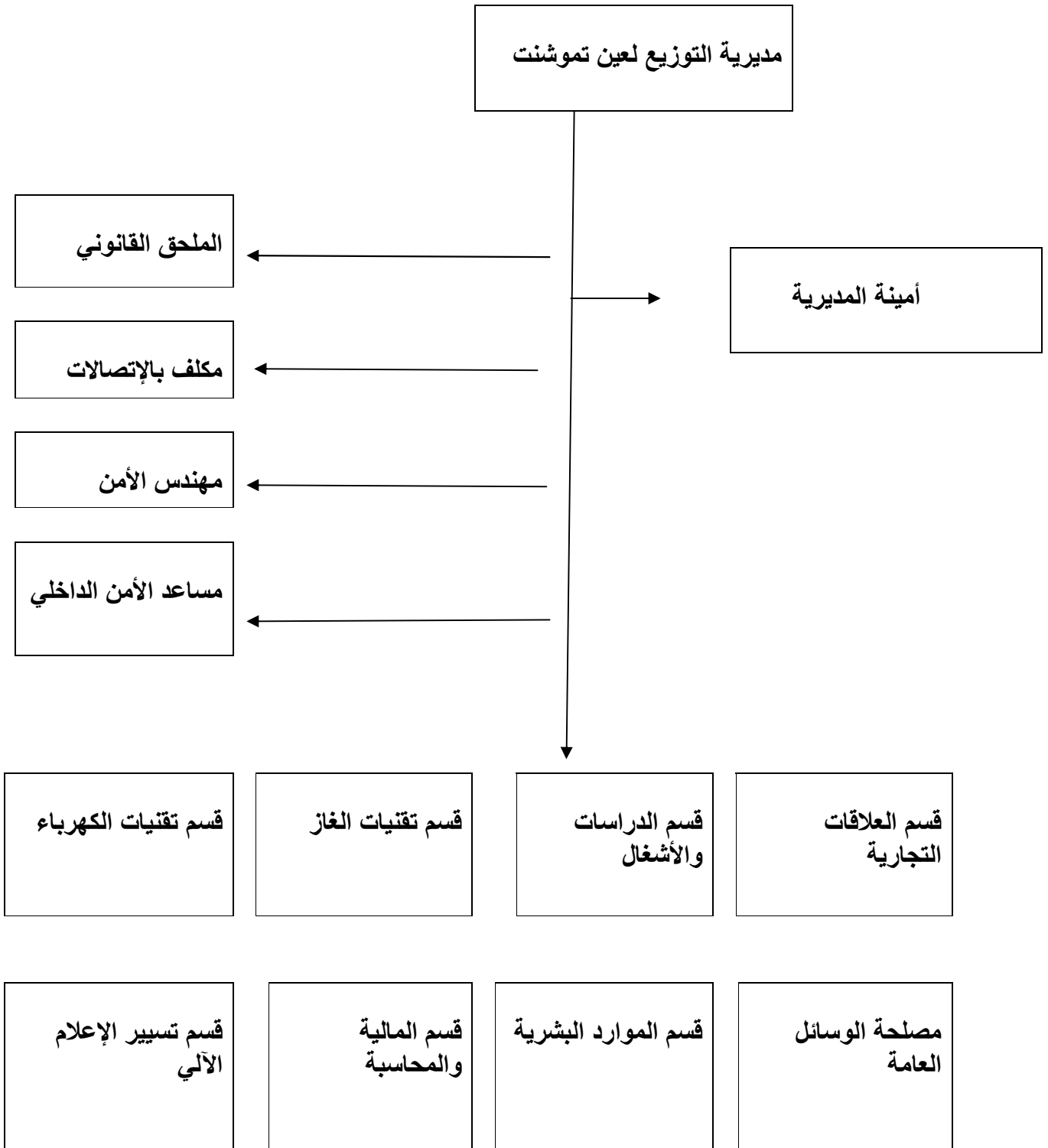
- مصلحة دراسة أشغال الكهرباء.
- مصلحة دراسة أشغال الغاز.
- شعبة الإستغلال ( الإستثمار).
- شعبة التسويق.

■ قسم إستغلال الغاز:

و هو قسم يهتم بشبكة الغاز و ينقسم إلى ثلاثة مصالح و هي :

- مصلحة مراقبة و إستغلال الغاز.
- مصلحة صيانة الغاز.
- مصلحة تطوير شبكة الغاز.

الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (2-3) الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة

قسم المالية والمحاسبة



## المبحث الثاني : منهجية الدراسة

خصصنا هذا المبحث لتقديم المنهج المستخدم في دراستنا التطبيقية، و كذا معرفة أدوات التحليل التي اعتمدنا عليها في دراستنا من اجل الوصول إلى كيفية تعامل المؤسسة مع الأزمات التي تواجهها .

## المطلب الأول :المنهج المستخدم

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والذي يعرف " بأنه طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي، للوصول إلأغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة ."

كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة و توظيفه في دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ، ويعرف هذا المنهج "دراسة متعمق لنموذج واحد أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول إلى تعميمات، إلى ما هو أوسع عن طريق دراسة نموذج مختار.

تختلف طريقة اختيار العينة حسب طبيعة الموضوع و مكونات مجتمع الدراسة، و في سبيل الحصول على إجابات موضوعية بعيدة عن التحيز فقد اخترنا أفراد العينة عشوائيا 40 اداري، وقد أبدأنا أفراد العينة تجاوب كبير للموضوع و رغبة في الإجابة عن أسئلتنا.

## المطلب الثاني : أدوات التحليل

أي دراسة علمية لابد أن تعتمد في جمع و تصنيف و تحليل البيانات على مجموعة من الأدوات بغية الوصول إلى حقائق عملية صحيحة للمشكلة البحثية المطروحة و بما أن لكل بحث فرضيات فان طبيعة هذه الفرضيات تتحكم في الأدوات التي يتعين بها الباحث في الدراسة و عليه فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على استبيان و الذي يعد أداة لجمع المعلومات من خلال استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة يتم صياغتها و ترتيبها بطريقة منظمة، يقدمها الباحث الميداني للمبحوثين إما بالبريد أو يجري تسليمها باليد لكي يدونوا فيها إجاباتهم بأنفسهم أو يقوم هو بتدوينها نيابة عنهم و توزع على محورين رئيسيين.

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

## المطلب الثالث : محاور الدراسة

## المحور الأول : المميزات العامة لعينة الأفراد.

يدور هذا المحور على دراسة كل التفاصيل المهمة التي تخص المعلومات الخاصة بحياة الموظف من حيث الجنس العمر المستوى الوظيفي عدد سنوات الخدمة وكذلك طبيعة الوظيفة لان كل هذه العوامل تؤثر على مؤسسة سونلغاز لعين تموشنت .

## المحور الثاني : نوع الأزمات المتداولة شركة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت

يدور هذا المحور على رأي الموظف للازمة والجوانب التي يمكن ان تمسها بالازمة المتداولة في المؤسسة والاسباب التي يمكن ان تؤدي لها

## المحور الثالث : مدى استعداد موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز لمواجهة الأزمات

يدور هذا المحور على ذكر الجوانب المهمة لإدارة الأزمات وذلك بذكر مدى استعداد الموظفين لمواجهة الازمة وهذا من خلال إمكانية تعاونهم ومشاركتهم في منافسة الازمة والمحاولة في إيجاد حلول للقضاء عليها وايضا سنتحدث عن دور الازمات السابقة وان كان هناك تعلم منها فيما سنتطرق الى التحدث عن متخذ القرار

## المبحث الثالث : نتائج الدراسة

## المطلب الأول: مميزات تنظيم العمل بالمؤسسة

## 1- توزيع العمال حسب الجنس

## الجدول رقم (3-1) : توزيع العمال حسب الجنس.

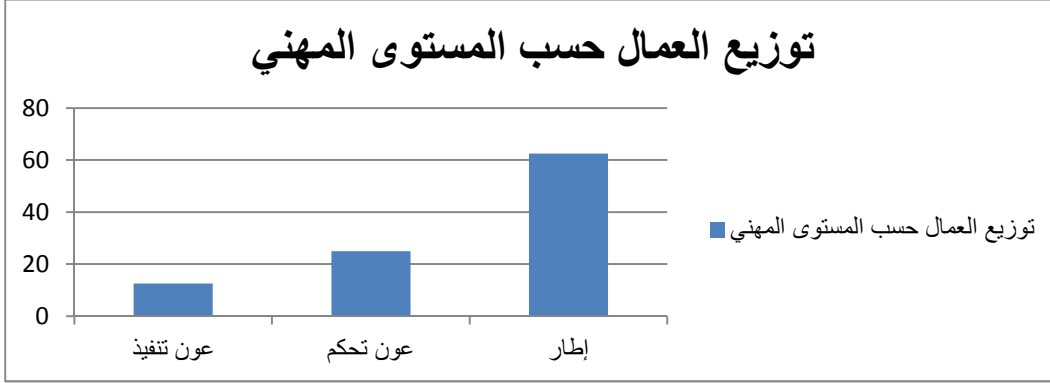
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	25	%62.5
أنثى	15	%37.5
المجموع	40	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان



## 2-توزيع العمال حسب المستوى المهني

الشكل (3-3) توزيع العمال حسب الجنس



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

نلاحظ من معطيات الجدول والموضح في الشكل رقم (3-3) أن الفئة الغالبة في المؤسسة هي من صنف الرجال ومنه نستنتج بأن طبيعة نشاط المؤسسة مساعد للرجال أكثر نظرا لظروف العمل الخارجية الخطرة والتي ليس لديها وقت محدد.

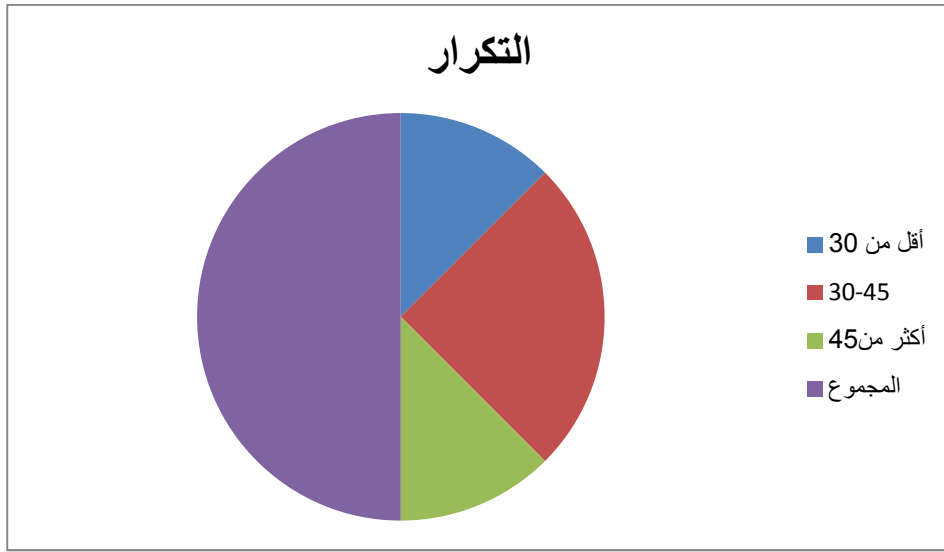
## 3-توزيع العمال حسب الفئة العمرية

الجدول رقم (2-3): توزيع العمال حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30	10	%25
30-45	20	%50
أكثر من 45	10	%25
المجموع	40	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-4): توزيع العمال حسب السن.



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

نلاحظ من معطيات الجدول والممثل في التمثيل البياني (3-2) ان نسبة الشباب في المؤسسة والتي تتراوح أعمارهم بين العشرينات حتى الثلاثين تمثل 25% من عمال المؤسسة فيما تقدر نسبة 50% من العمال تتراوح أعمارهم بين 30-45 فيما تمثل النسبة الباقية والتي تقدر ب 25% الفئة التي يفوق أعمارهم عن 45 سنة ونستنتج أن معظم عمال مؤسسة سونلغاز هم شباب ادن هذه الفئة هي المتحركة في تسيير المؤسسة وهذا عامل محفز لتقديمهم الافضل والاستفادة من قدراتهم الشبابية .

#### 4-توزيع العمال حسب مكانة الإقامة:

الجدول رقم(3-3): : توزيع العمال حسب السكن.

السكن	التكرار	النسبة
عين تموشنت	40	100%
وهران	-	-
تلمسان	-	-
أخرى	-	-
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

نلاحظ من معطيات الجدول (3-2): أن كل عمال المؤسسة قاطنون بمدينة عين تموشنت وهنا نستنتج أن كل عمال سونلغاز ليس لديهم مشاكل في النقل أو البعد المكاني .

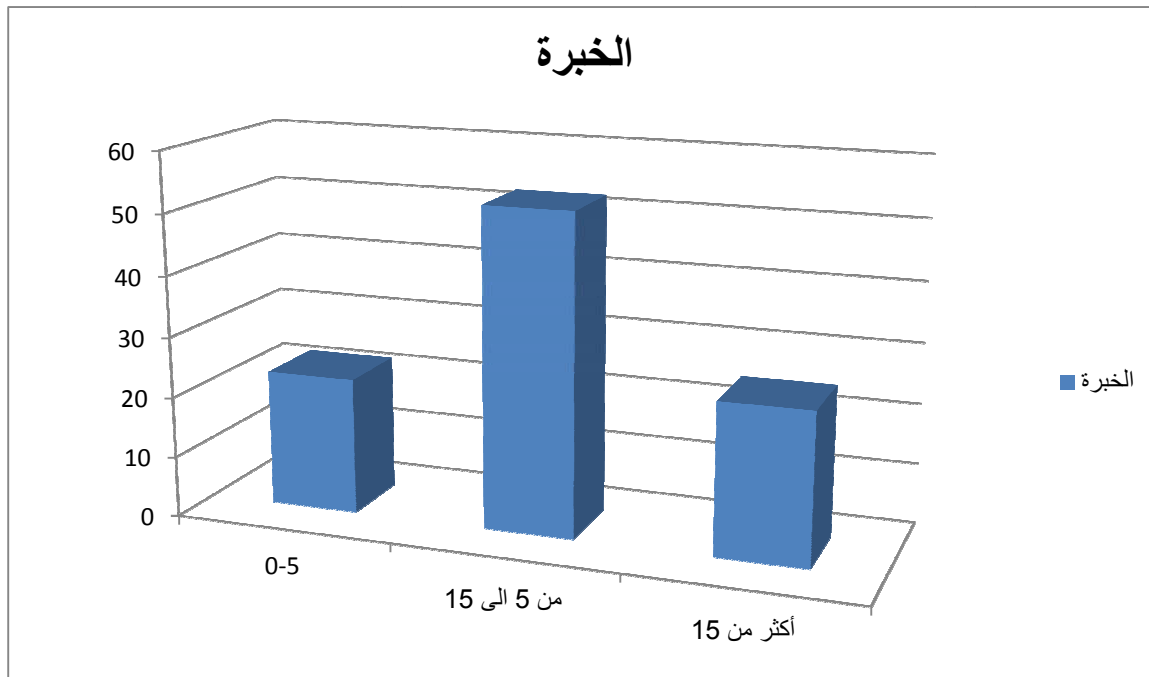
### 5- توزيع العمال حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (3-4): توزيع العمال حسب الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة
0-5 سنوات	9	22.5%
5-15 سنة	21	52.5%
أكثر من 15 سنة	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-5): توزيع العمال حسب الخبرة.



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

نلاحظ من معطيات الجدول والتمثيل البياني أن نسبة العمال التي لديها خبرة اقل من 5 سنوات تمثل نسبة 22.5 % فيما تمثل النسبة الكبيرة الفئة التي تقدر مدة عملهم من 5 الى 15 سنة بنسبة 52.5% اما النسبة

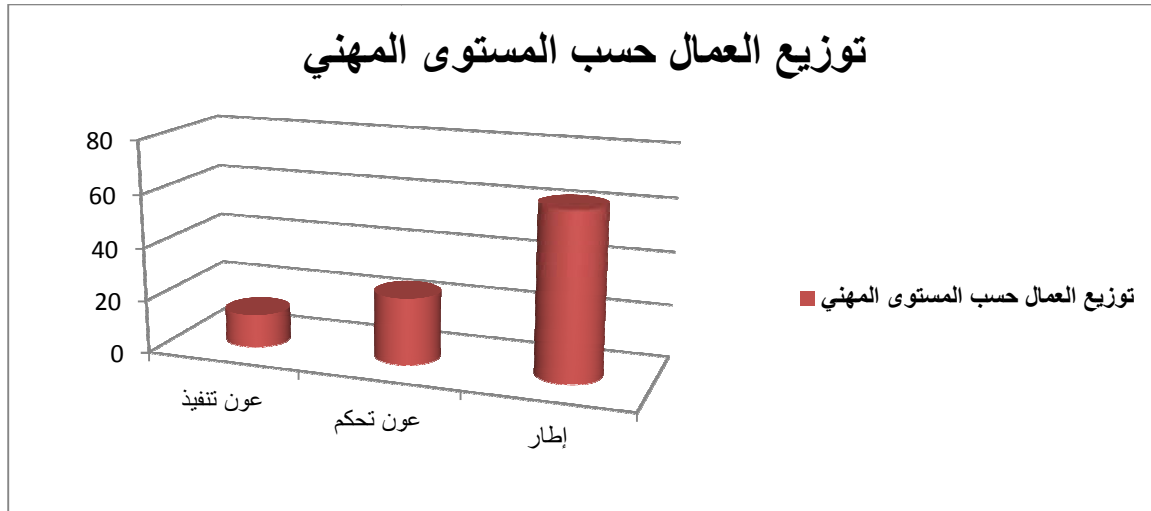
المتبقية والتي تمثل 25% للعمال التي تفوق مدة عملهم عن 15 سنة ، ومن هنا نستنتج ان أغلبية العمال يملكون خبرة متوسطة وهذا راجع لان أكثرهم شباب .

الجدول رقم (3-5): توزيع العمال حسب المستوى المهني .

النسبة	التكرار	المستوى المهني
12.5%	5	عون تنفيذ
25%	10	عون تحكم
62.5%	25	إطار
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-6): توزيع العمال حسب المستوى المهني .



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان نلاحظ من الشكل أن نسبة رؤساء

أقسام تمثل 12.5% من مجموع العمال ويوليها أعوان تحكم التي تبلغ نسبتهم 25% فيما تمثل النسبة الكبيرة للموظفين والتي تقدر ب 62.5% وهنا نستنتج أن هذا الترتيب منطقيا لأنه لا يمكن أن يكون عدد الموظفين اقل من رؤساء أقسام وأعوان تحكم .

المطلب الثاني :إدارة الازمات في مؤسسة سونلغاز

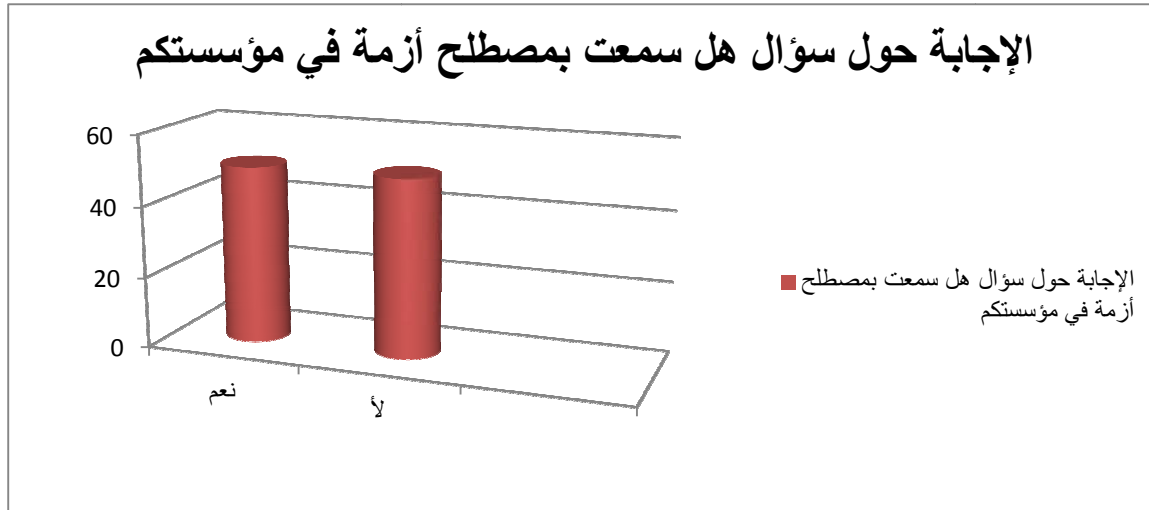
سنحاول معرفة مستوى تكريس إدارة الأزمة بمؤسسة سونلغاز بطرح الأسئلة التالية:

الجدول رقم (3-6): هل سمعت بكلمة أزمة في مؤسستكم؟ .

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

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-7): توزيع العمال حسب المستوى المهني .



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

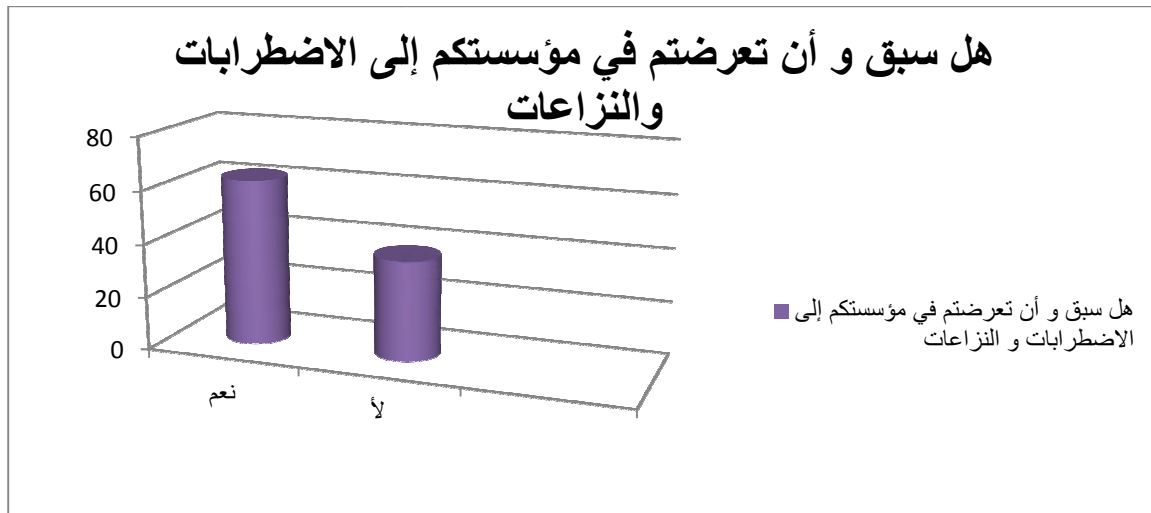
نلاحظ من خلال التمثيل البياني ان نصف العمال سمعوا بمصطلح أزمة في المؤسسة بينما النصف الآخر لم يسمع بها وهذا راجع لعدم علمهم بها أو دخولهم في العمل حديثا في المؤسسة .

الجدول رقم (3-7): هل سبق و أن تعرضتم في مؤسستكم إلى الاضطرابات و النزاعات؟ .

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	25	%62.5
لا	15	%37.5
المجموع	40	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-8): هل سبق و أن تعرضتم في مؤسستكم إلى الاضطرابات و النزاعات؟ .



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

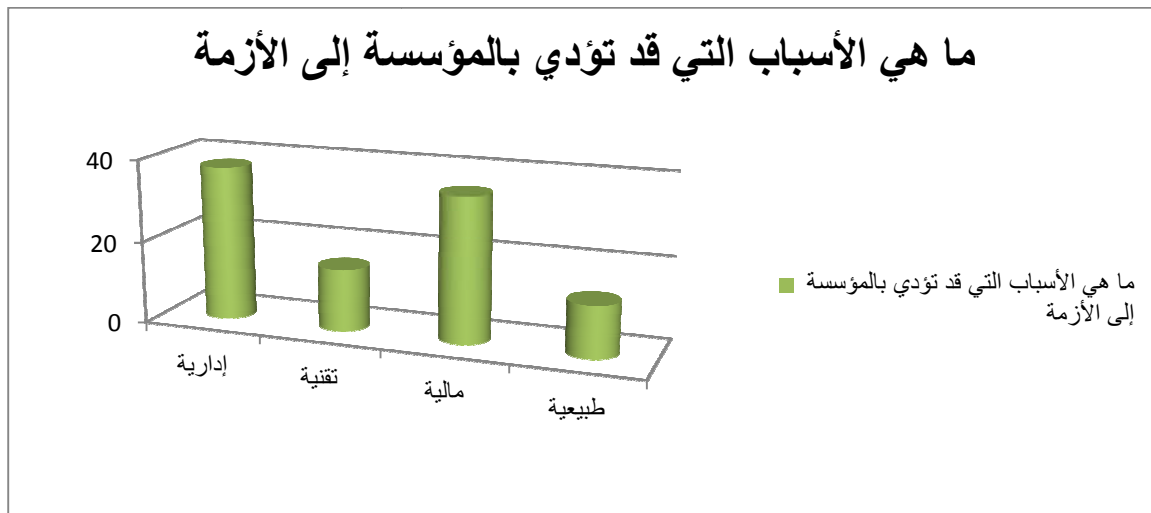
نلاحظ من الجدول أن نسبة العمال الذين تعرضوا لاضطرابات داخل المؤسسة تقدر ب 62.5% أما الذين لم يتعرضوا لأي نزاع في المؤسسة تقدر نسبتهم ب 37.5% وهنا راجع للعلاقة الغير الجيدة مع رؤساء أقسامهم أو عدم تأديتهم مهامهم على أكمل وجه .

الجدول رقم (3-8): ماهي الأسباب التي قد تؤدي بالمؤسسة إلى الأزمة؟.

الإجابة	التكرار	النسبة
إدارية	15	37.5%
تقنية	6	15%
مالية	14	35%
طبيعية	5	12.5%
المجموعة	40	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-9) ماهي الأسباب التي قد تؤدي بالمؤسسة إلى الأزمة؟.



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

نلاحظ من معطيات الجدول أن الأسباب التي قد تؤدي بالمؤسسة لازمة هي إدارية وتمثل نسبة 37.5 أما

النسبة التي تليها وهي لازمة المالية والتي تقدر ب 35% فيما نلاحظ ان الأزمة التقنية والطبيعية تمثل نسبة

15% و 12.5% على التوالي وهنا نستنتج ان من بين الأزمات التي يمكن ان تعرقل المؤسسة هي ادارية لان

النزاعات او استعمال سياسة التسلط يشكل مشكل كبير يؤدي بالعمال الى التمرد وأما بالنسبة للمالية فالمؤسسة

تمول من طرف الدولة فادا كان المشكل المال فالمؤسسة تتوقف عن تقديم خدماتها لأنها تعتبر خدماتية و تجارية

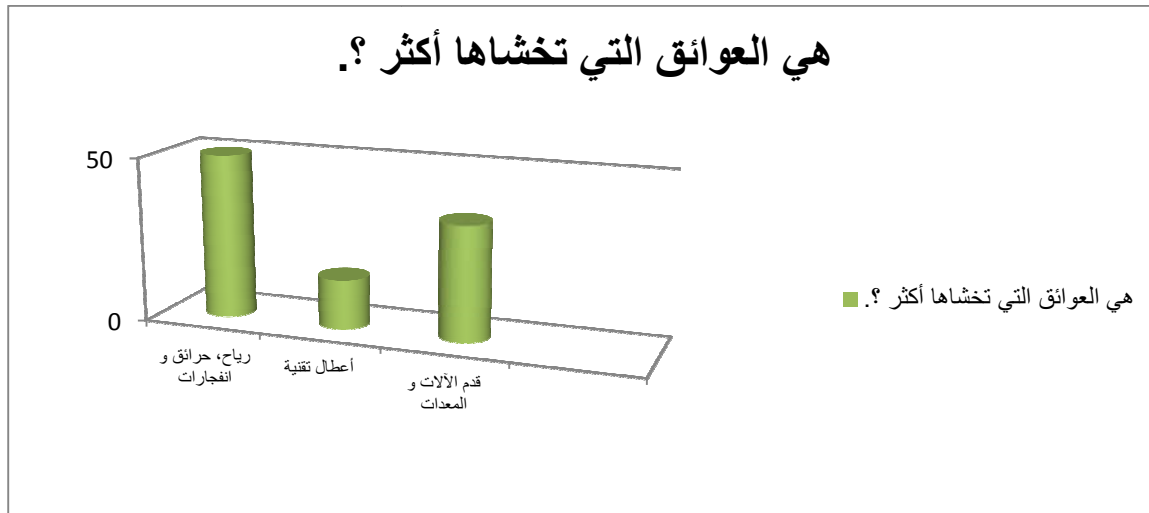
واما بالنسبة للمشكل التقني يمكن استبدال كفاءات بأخرى وأخيرا الأزمة الطبيعية التي ممكن ان تعرقل المؤسسة في حالة نقص امكانيات مواجهتها .

الجدول رقم (3-9): ماهي العوائق التي تخشاها أكثر؟.

الإجابة	التكرار	النسبة
رياح، حرائق و انفجارات	20	50%
أعطال تقنية	6	15%
قدم الآلات و المعدات	14	35%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-10): ماهي العوائق التي تخشاها أكثر؟



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

من الشكل نرى أنالرياح،الحرائق والانفجارات من بين العراقيين التي يخشاها معظم عمال مؤسسة سونلغاز والتي تمثل نسبة 50%فيما تليها نسبة 35% والتي تمثل قدم المعدات والآلات فيما تاخذ الأعطال التقنية النسبة القليلة والتي تتمثل في 15% ومن هنا يتضح لنا ان دور مؤسسة سونلغاز لا يكمن داخل المؤسسة فقط وانما خارجها ويصنف من بين اكثر الوظائف خطورة نظرا لتعدد الإصابات بالكهرباء لذلك يعتبر عامل الرياح



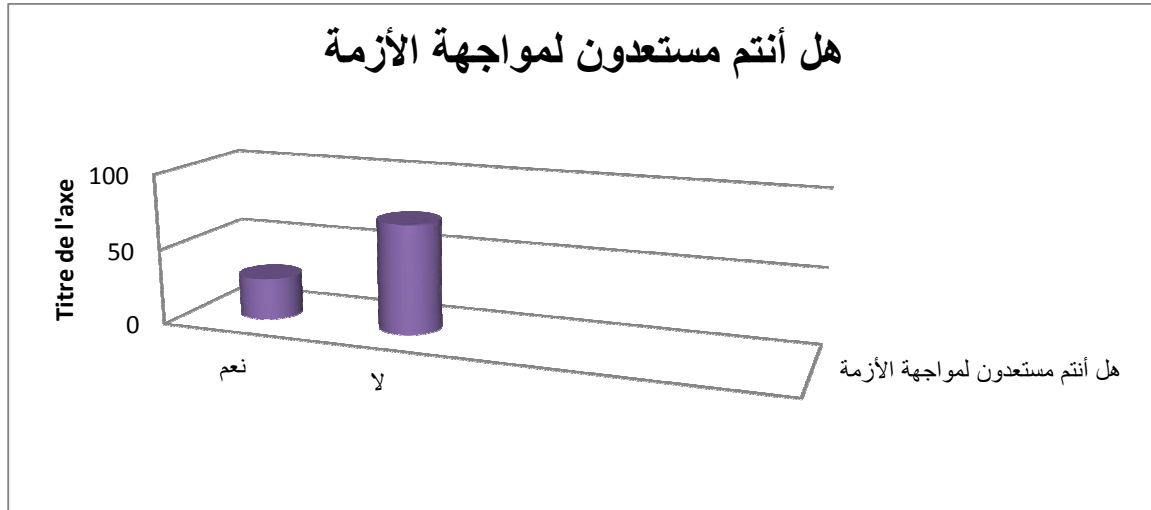
والانفجارات والحرائق مهدد بشكل كبير حياة عامل مؤسسة سونلغاز، وتليه بعد ذلك قدم الآلات والمعدات التي تشكل عراقيل كبيرة على اعوان الصيانة الذين يعانون من مشكل قدم الآلات و توقفها وحتى وسائل التنقل وهذا راجع لعدم وجود ورشة صيانة خاصة بمؤسسة سونلغاز، اما المشكل التقني فنادر ما تتعرض له المؤسسة .

الجدول رقم (3-10): هل أنتم مستعدون لمواجهة الأزمة؟.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	11	27.5%
لا	29	72.5%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-11)هل أنتم مستعدون لمواجهة الأزمة؟.



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

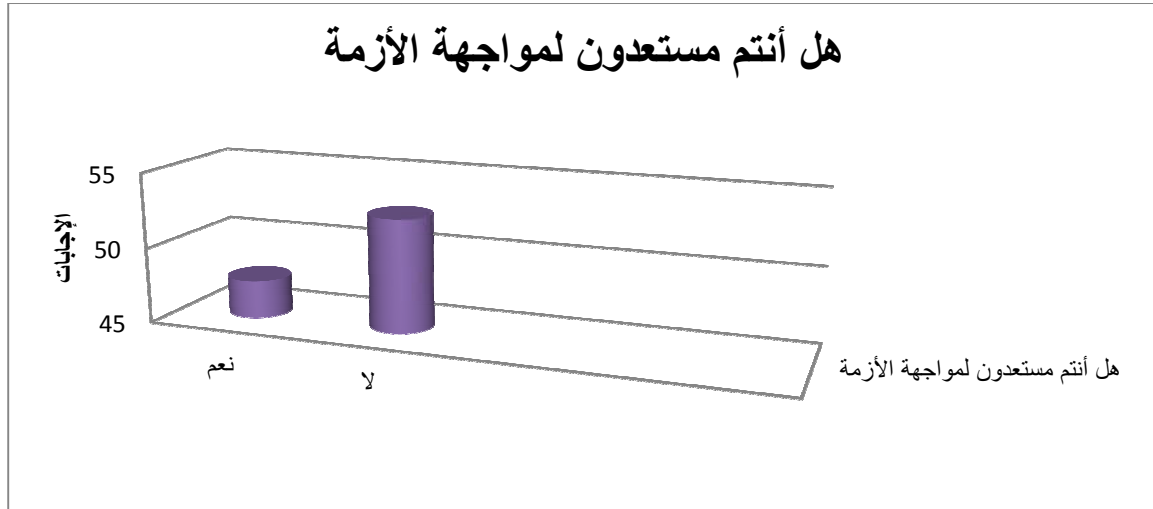
نلاحظ من معطيات الجدول أن معظم عمال مؤسسة سونلغاز غير مستعدون للأزمة وتقدر نسبتهم ب 72.5% بينما تقدر نسبة العمال المستعدين للأزمة ب 27.5% وهنا نستنتج أن معظم العمال غير مستعدون لمواجهة الأزمة وهذا نظرا لغياب التكوين والتعلم واستبعاد حدوث أزمة

الجدول رقم (3-11): هل أنتم معنيون لمواجهة الأزمة؟ .

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	19	%47.5
لا	21	%52.5
المجموع	40	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-12) هل أنتم معنيون لمواجهة الأزمة؟



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

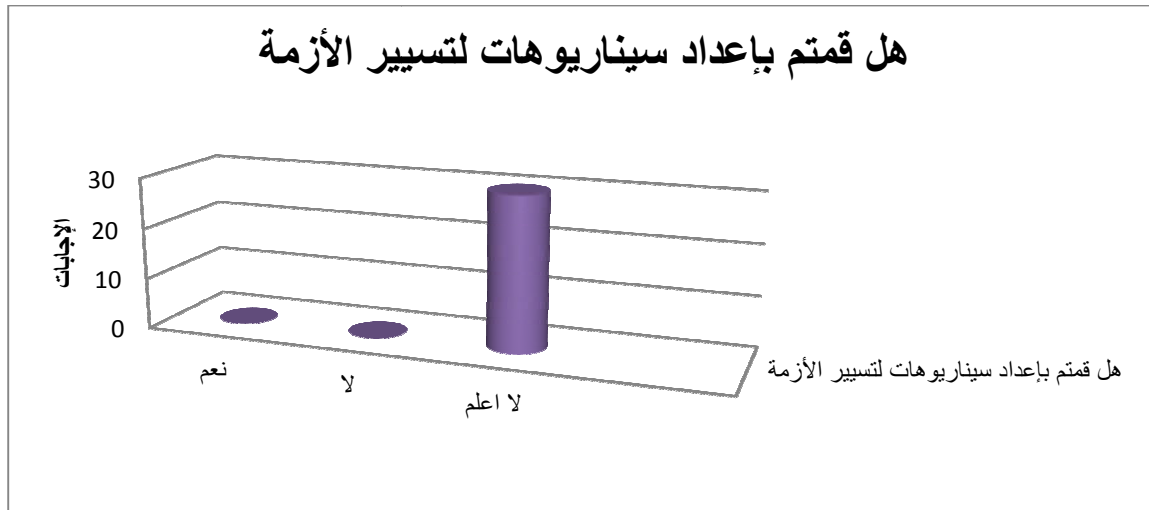
نلاحظ من الجدول تقارب النسب اذ يقول 52.5% من العمال أنهم غير معنيون بتسيير الأزمة ويرى 47.5% أنهم معنيون وهنا يمكن أن نقول أن السياسة المتبعة من طرف المؤسسة في تسييرها لازمة غير ناجعة لان معظم العمال فقدوا إحساسهم بالمسؤولية .

الجدول رقم (3-12): هل قمتم بإعداد سيناريوهات لتسيير الأزمة؟ .

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	11	%27.5
لا	17	%42.5
لا أعلم	12	%30
المجموع	40	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-13): يمثل الجواب على سؤال: هل قمتم بإعداد سيناريوهات لتسيير الأزمة



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

نلاحظ من معطيات الجدول أن نسبة 42.5% من العمال لم يعدو سيناريوهات لتسيير الأزمة فيما تقدر

نسبة البعض بـ 27.5% الذين قاموا بإعداد سيناريوهات أما النسبة الباقية فلا تعلم وهنا نستنتج أنه لا تتداول

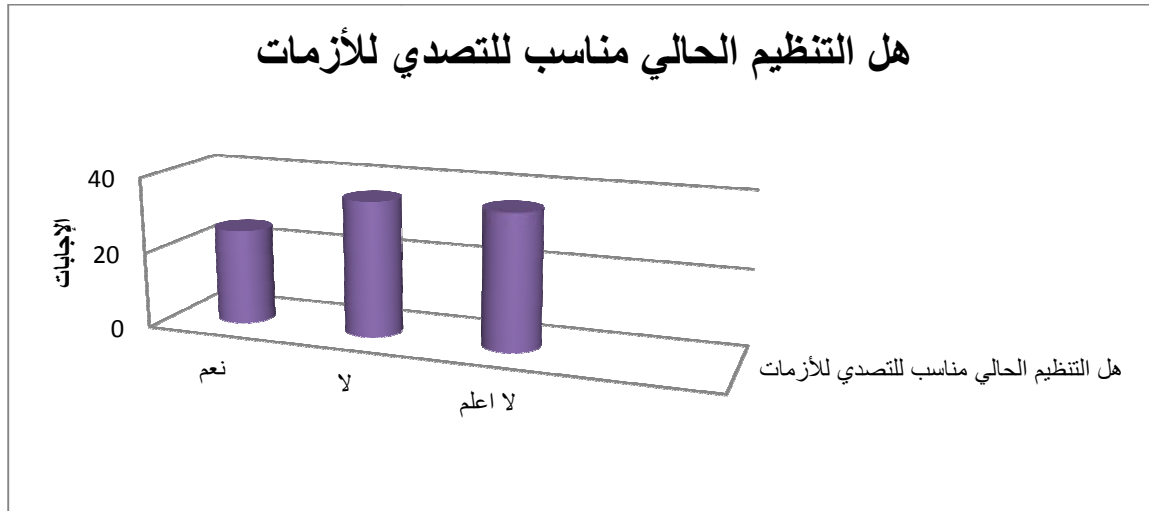
حلول مناسبة لتسيير الأزمة ذلك لنقص كفاءات مناسبة لتسيير الأزمات

الجدول رقم (3-12): هل التنظيم الحالي مناسب للتصدي للأزمات؟ .

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	10	25%
لا	15	37.5%
لا أعلم	15	37.5%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-14): يمثل الجواب على سؤال: هل التنظيم الحالي مناسب للتصدي للأزمات؟



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

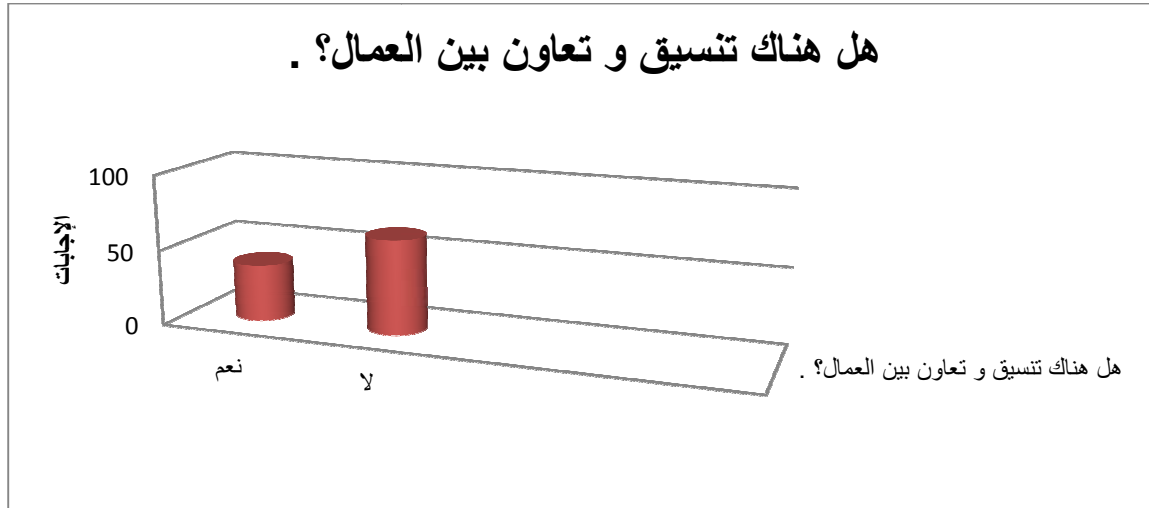
نلاحظ من معطيات الجدول والتمثيل البياني أن نسبة العمال الذين لم يروا التنظيم الحالي مناسب للتصدي للأزمات تقدر بـ 37.5% وأما الذين وافقوا على أن التنظيم الحالي مناسب للتصدي للأزمات تبلغ نسبتهم بـ 25% أما النسبة الباقية لا تعلم، وهنا يمكننا القول أن النظام الحالي غير قوي وغير مبني على أسس وقائية يمكن لها أن تواجه الأزمة .

الجدول رقم (3-13): هل هناك تنسيق و تعاون بين العمال؟ .

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	%37.5
لا	25	%62.5
المجموع	40	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-15): يمثل الجواب على سؤال: هل هناك تنسيق و تعاون بين العمال؟ .



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

نلاحظ من الجدول والتمثيل البياني أن 62.5% من العمال يروا انه لا يوجد تنسيق وتفاهم بين العمال فيما يرى

37.5% من العمال انه يوجد تفاهم وتنسيق فيما بينهم ،ادن نقول أن معظم العمال ليس لديهم روح العمل

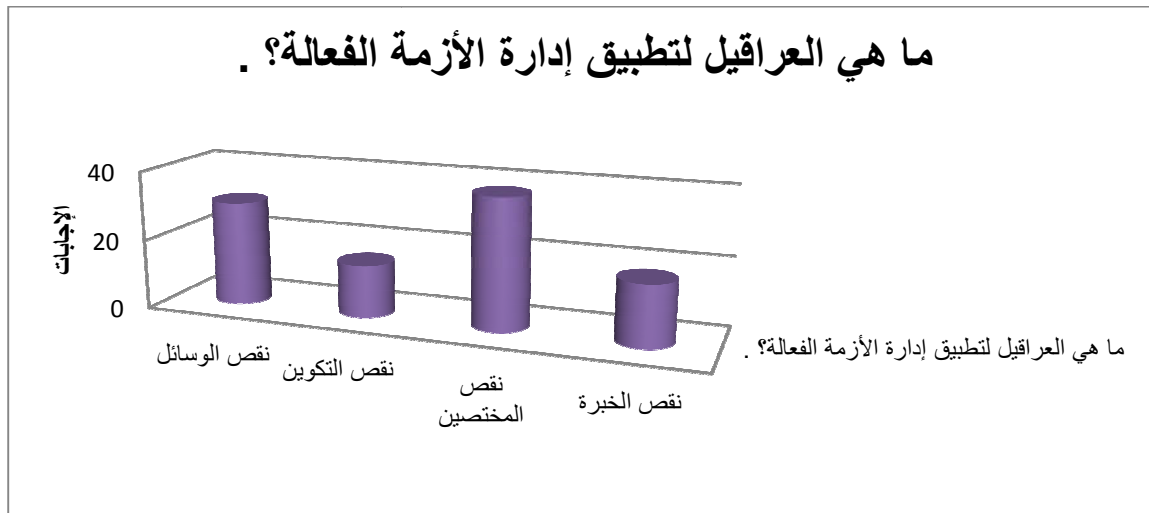
كفريق واحد وكل عامل لديه اختلافات مع الآخرين .

الجدول رقم (3-14) : ماهي العراقيل لتطبيق إدارة الأزمة الفعالة؟ .

الإجابة	التكرار	النسبة
نقص الوسائل	12	30%
نقص التكوين	6	15%
نقص المختصين	15	37.5%
نقص الخبرة	7	17.5%
المجموع	40	100%

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-15): يمثل الجواب على سؤال: ماهي العراقيل لتطبيق إدارة الأزمة الفعالة؟



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

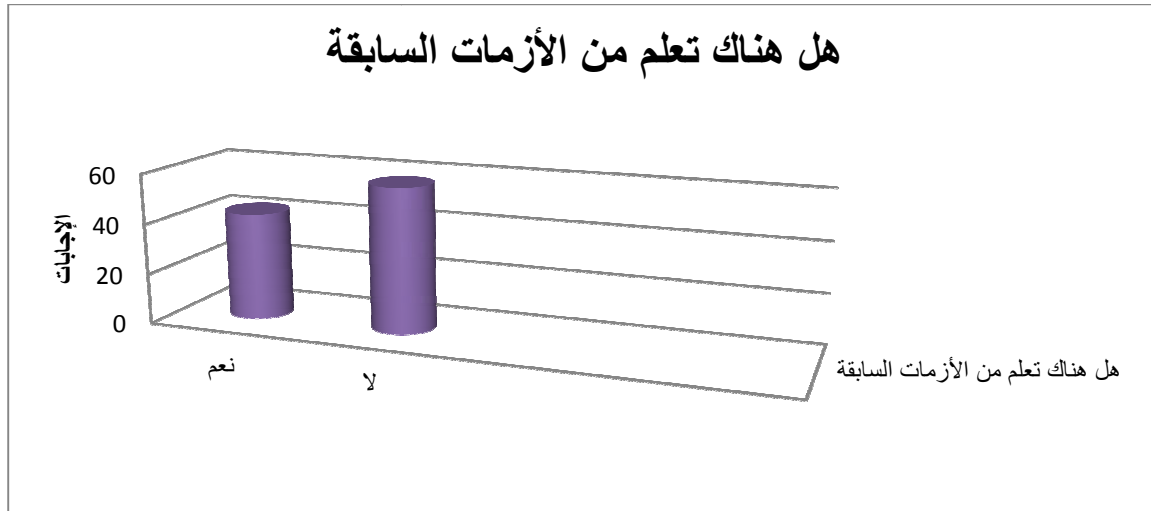
نلاحظ من معطيات الجدول ان من بين العراقيل الأكثر تداولاً داخل المؤسسة هي نقص المختصين بنسبة 37.5% ويليهما مشكل نقص الوسائل بنسبة 30% ويأتي بعد ذلك نقص الخبرة ونقص التكوين بنسبة 17.5% و 15% ، وهنا نستنتج ان للمختصين دور فعال لتطبيق ادارة ازمتا فعالة فيما تعد وفره الوسائل داخل المؤسسة عامل محفز ايضا في تطبيق الادارة الفعالة .

الجدول رقم (3-15) : هل هناك تعلم من الأزمات السابقة؟ .

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	17	%42.5
لا	23	%57.5
المجموع	40	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-16) : هل هناك تعلم من الأزمات السابقة؟ .



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

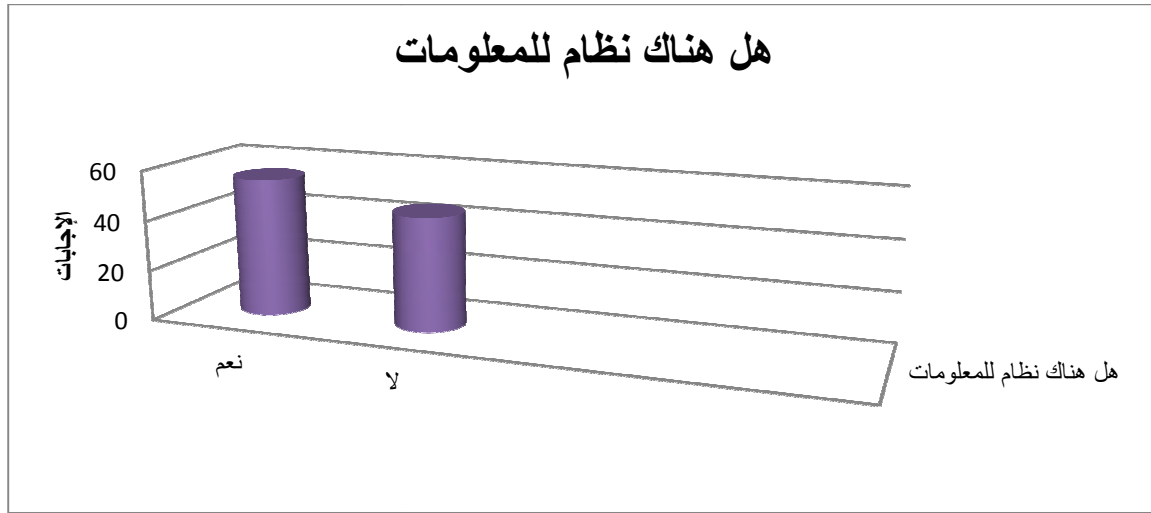
من خلال الجدول تبين ان ليس هناك تعلم من الازمات السابقة وهذا قدر بنسبة 57.5% فيما تقول النسبة الباقية العكس وهذا قدر بنسبة 42.5% ومن هنا نستنتج ان معظم عمال المؤسسة لم يتعلموا من الازمات السابقة وهذا اما لعدم اتباعهم لطريقة ناجحة تجنبهم الوقوع مرة اخرى او عدم وجود ازمات ممكن ان يتعلم منها عامل مؤسسة سونلغاز .

الجدول رقم (3-16) : هل هناك نظام للمعلومات؟ .

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	22	%55
لا	18	%45
المجموع	40	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-17) : هل هناك نظام للمعلومات؟



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

من معطيات الجدول نرى ان نسبة وجود نظام للمعلومات كبيرة وتقدر ب %55 فيما يرى البعض ان ليس هناك نظام للمعلومات ، ادن يمكننا القول أن تواجد نظام للمعلومات يفيد كثيرا مصير المؤسسة المستقبلي خاصة ويسهل كثيرا مهام العمال داخل المؤسسة.

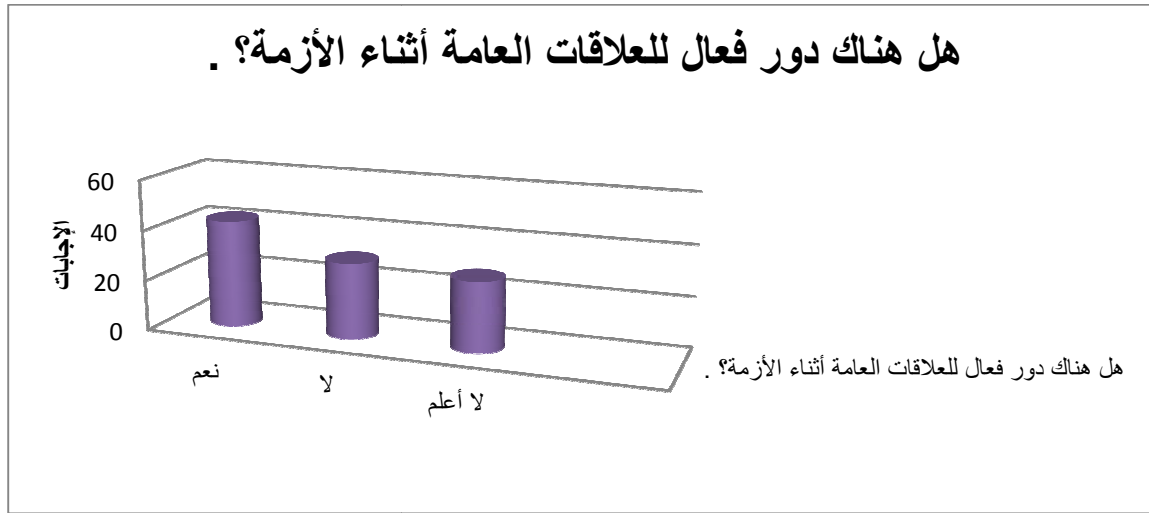


الجدول رقم (3-17) : هل هناك دور فعال للعلاقات العامة أثناء الأزمة؟ .

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	17	%42.5
لا	12	%30
لا أعلم	11	%27.5
المجموع	40	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-18) : هل هناك دور فعال للعلاقات العامة أثناء الأزمة؟ .



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

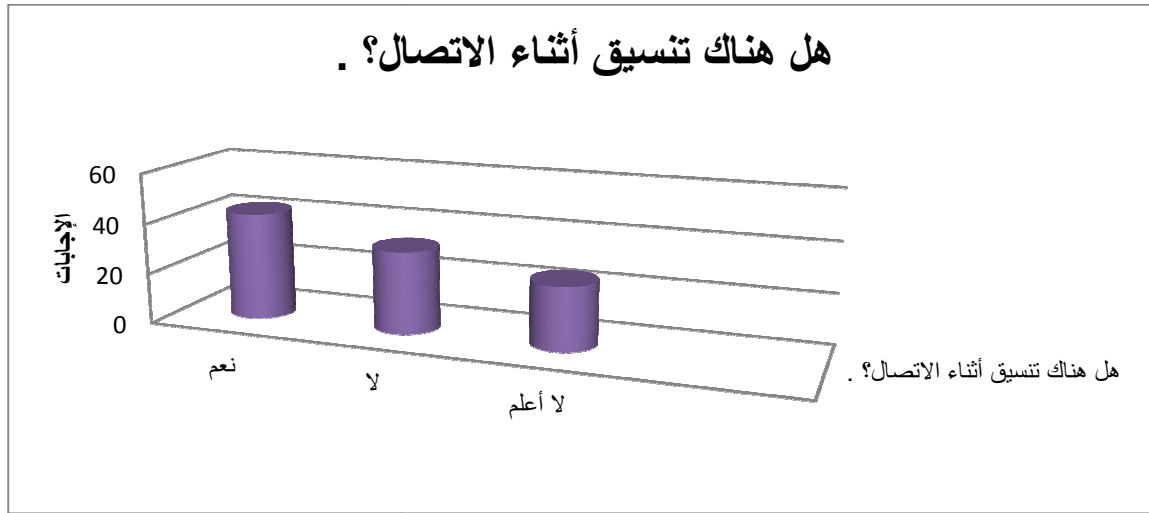
نرى من خلال الجدول أن معظم العمال يرى بان هناك دور للعلاقات العامة أثناء الأزمة وتقدر هذه النسبة ب 42.5% فيما تقدر نسبة البعض الذين لم يروا ان هناك دور فعال للعلاقات العامة اثناء الازمة ب 30% اما النسبة المتبقية لا تعلم .

الجدول رقم (3-17) : هل هناك تنسيق أثناء الاتصال؟ .

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	17	%42.5
لا	13	%32.5
لا أعلم	10	%25
المجموع	40	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-18) : هل هناك تنسيق أثناء الاتصال؟ .



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

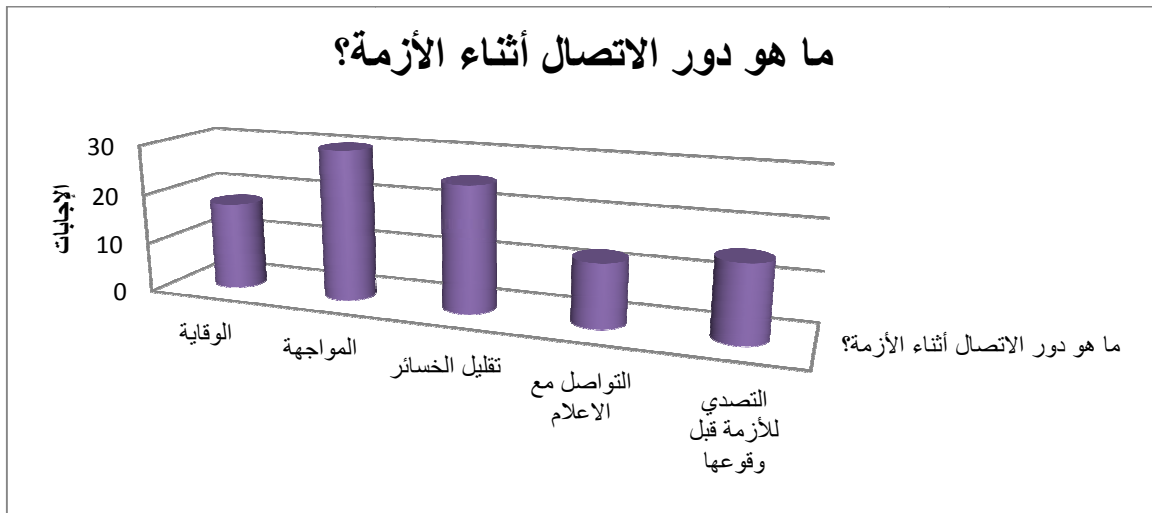
نلاحظ من معطيات الجدول أن هنالك تنسيق أثناء الاتصال بنسبة تقدر ب %42.5 فيما تقول بعض الفئة والتي يقدر نسبتها ب %32.5 ان ليس هناك تنسيق أثناء الاتصال اما %25 من العمال لا يعلمون .

الجدول رقم (3-18) : ما هو دور الاتصال أثناء الأزمة؟ .

الإجابة	التكرار	النسبة
الوقاية	7	17.5%
المواجهة	12	30%
تقليل الخسائر	10	25%
التواصل مع الاعلام	5	12.5%
التحدي للأزمة قبل وقوعها	6	15%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-19) : ما هو دور الاتصال أثناء الأزمة؟ .



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

من الجدول اتضح ان اكبر نسبة هيالمواجهة ويليها تقليل الخسائر والتي لها دور مهم للاتصال اثناء الازمة تقدر ب 30% و 25% على التوالي فيما يأتي بعد ذلك الوقاية و التحدي للازمة قبل وقوعها بنسبة 17.5% و 15%.

وأخيرا التواصل مع الاعلام بنسبة قليلة تقدر ب 12.5% وهنا نستنتج ان المواجهة وتقليل الخسائر من بين العوامل التي قد تفيد المؤسسة اثناء الاتصال ، اما الوقاية والتحدي للازمة قبل وقوعها يحتاج الى فريق

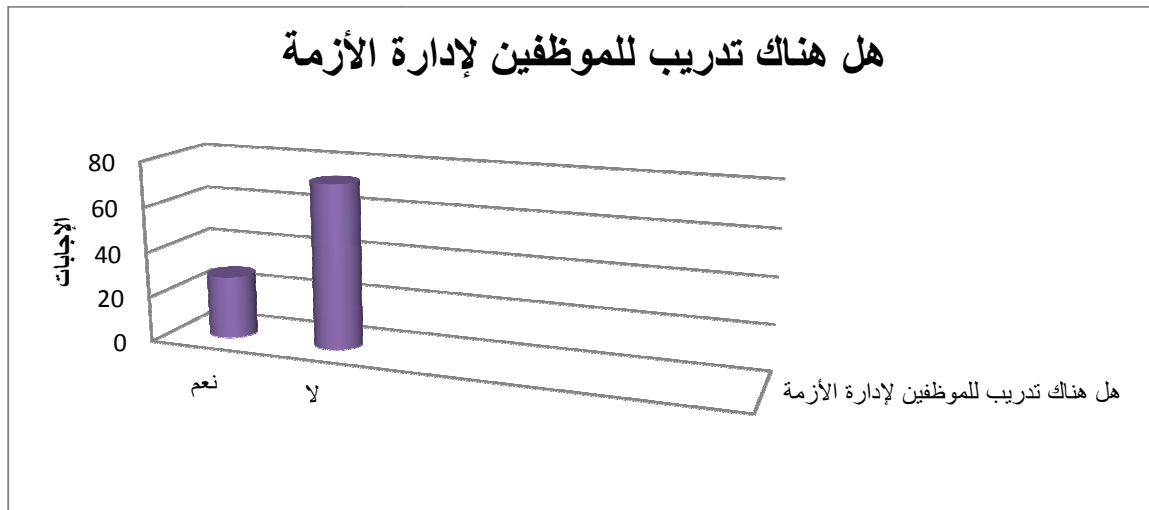
اختصاص للتنبؤ بالازمات الخ فيما يعد التواصل مع الاعلام قليل جدا نظرا لكونها مؤسسة عمومية واقعة بمدينة صغيرة .

الجدول رقم (3-19) : هل هناك تدريب للموظفين لإدارة الأزمة؟ .

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	11	27.5%
لا	29	72.5%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-20) : هل هناك تدريب للموظفين لإدارة الأزمة؟ .



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

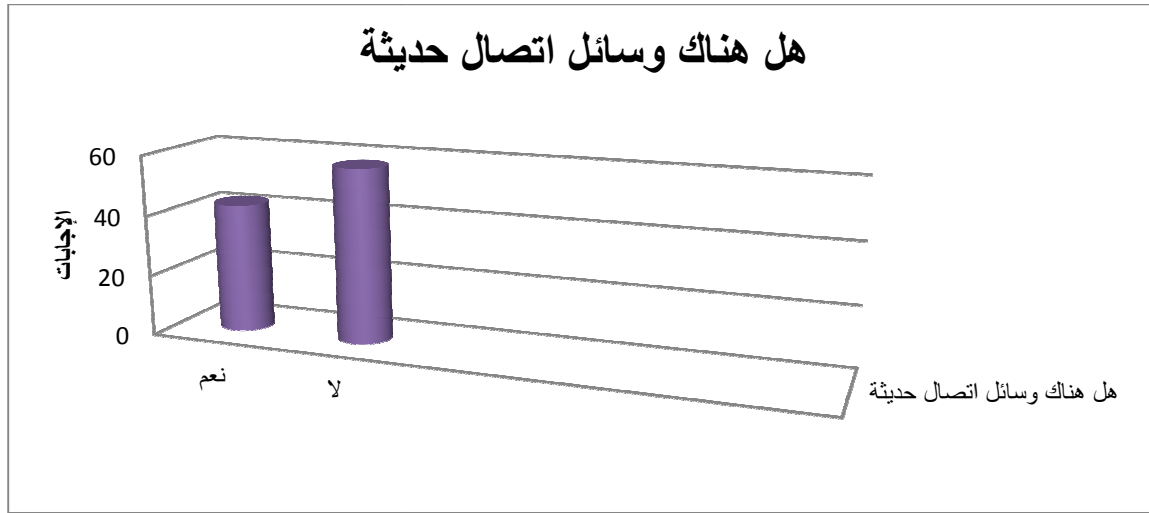
نلاحظ من الجدول ان معظم عمال مؤسسة سونلغاز والتي تقدر نسبتهم ب 72.5% صرحو بان ليس هناك تدريب للموظفين لادارة الازمة فيما صرح الاخرون بان هناك تدريب وتقدر نسبتهم ب 27.5% وهنا نستنتج بان مؤسسة سونلغاز تعتمد على اسلوب الادارة القديمة وليست مهتمة بمواجهة الازمة .

الجدول رقم (3-20) : هل هناك وسائل اتصال حديثة؟ .

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	17	%42.5
لا	23	%57.5
المجموع	40	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الجدول رقم (3-21) : هل هناك وسائل اتصال حديثة؟ .



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

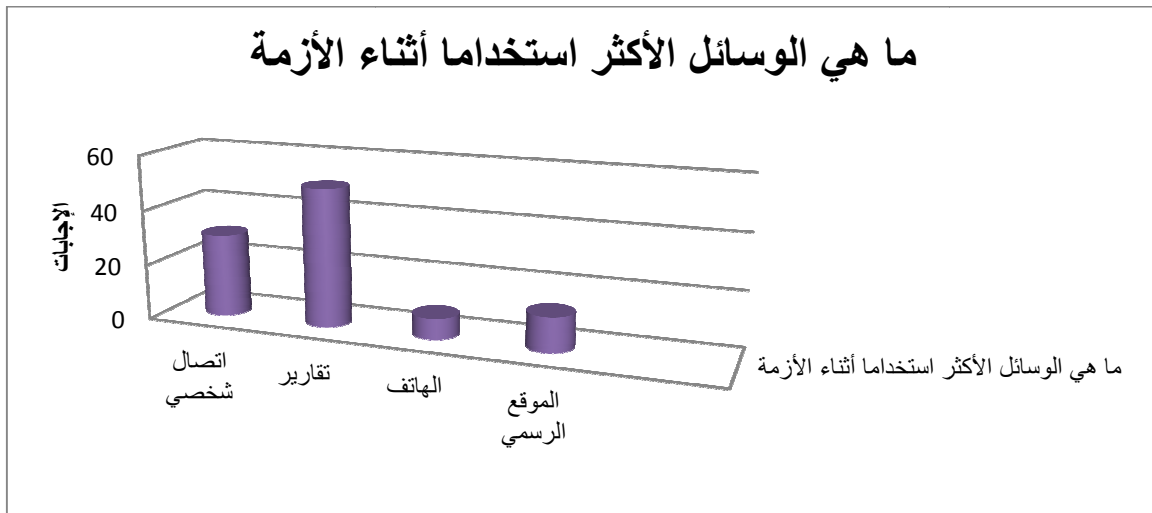
نلاحظ من معطيات الجدول ان نسبة 57.5% من الموظفين قالو بان ليس هناك وسائل اتصال حديثة فيما قالت النسبة الباقية والتي تقدر ب 42.5% وهنا نستنتج ان المؤسسة لا تبحث عن تطوير الوسائل المساعدة في مواجهة الازمة بما فيها الاتصال .

الجدول رقم (3-21) : ما هي الوسائل الأكثر استخداما أثناء الأزمة؟ .

الإجابة	التكرار	النسبة
اتصال شخصي	12	30%
تقارير	20	50%
الهاتف	3	7.5%
الموقع الرسمي	5	12.5%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-22) : ما هي الوسائل الأكثر استخداما أثناء الأزمة؟ .



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

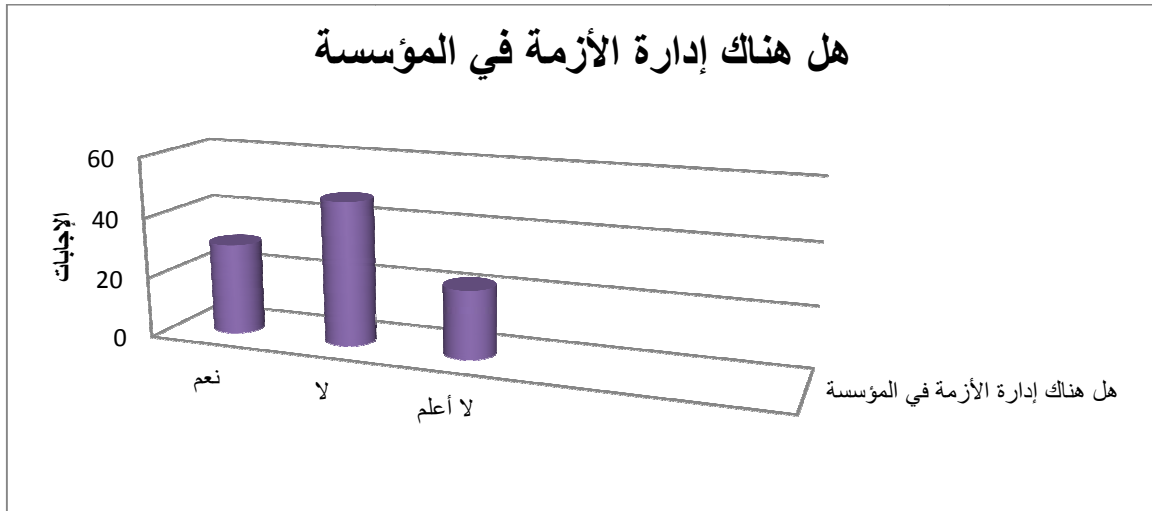
نلاحظ من معطيات الجدول ان الوسائل الاكثر استخداما اثناء الازمة هي التقارير بنسبة % 50 يليها الاتصال الشخصي بنسبة % 30 ثم المواقع الرسمية بنسبة % 12.5 ثم الهاتف ب % 7.5 ادن نلاحظ ان التقرير اكثر الاساليب استعمالا لكونه رسميا يحمل جميع التفاصيل ويحاسب به صاحبه اما بالنسبة للاتصال الشخصي فيعتبر طريقة سريعة الاكثر امانا ويمكن البوح بأسرار عن طريقها .

الجدول رقم (3-22) : هل هناك إدارة الأزمة في المؤسسة؟ .

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	12	30%
لا	19	47.5%
لا أعلم	9	22.5%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الجدول رقم (3-23) : هل هناك إدارة الأزمة في المؤسسة؟ .



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

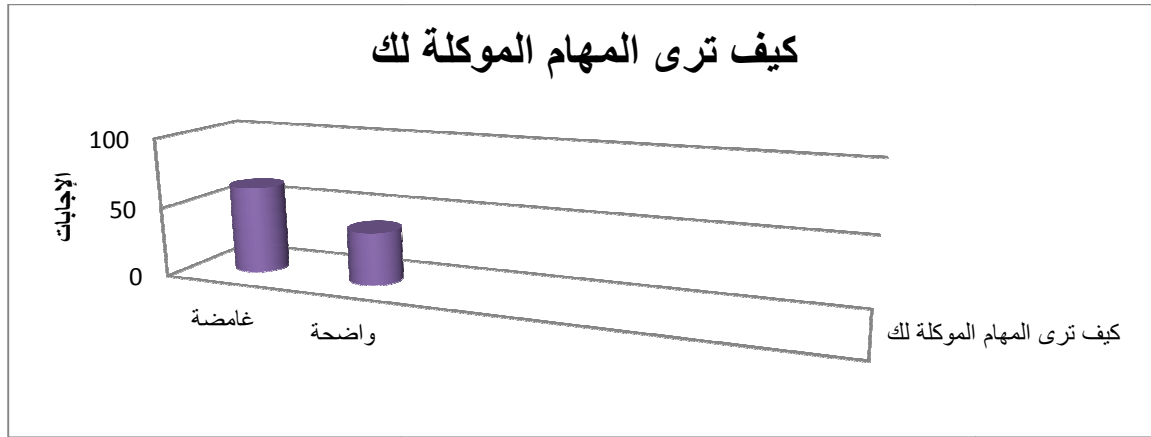
معظم موظفي المؤسسة رفضوا فكرة وجود ادارة الازمات وتقدر نسبتهم ب 47.5% والبعض الاخر الذي صرح بان هناك ادارة للازمات تقدر نسبته ب 30% اما النسبة الباقية تجهل الفكرة ومن هنا نستنتج ان مؤسسة سونلغاز غير مهتمة بحل الازمة وليس لها ثقافة التعامل مع الازمات .

الجدول رقم (3-23) : كيف ترى المهام الموكلة لك؟ .

الإجابة	التكرار	النسبة
غامضة	25	%62.5
واضحة	15	%37.5
المجموع	40	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الجدول رقم (3-24) : كيف ترى المهام الموكلة لك؟



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

من الجدول تقول ان %62.5 من الموظفين يرى المهام المكلة اليه غامضة فيما يراها %37.5 واضحة ومن هنا نستنتج ان المهام لا توزع حسب الاختصاص او هناك نقص تكوين وتدريب .

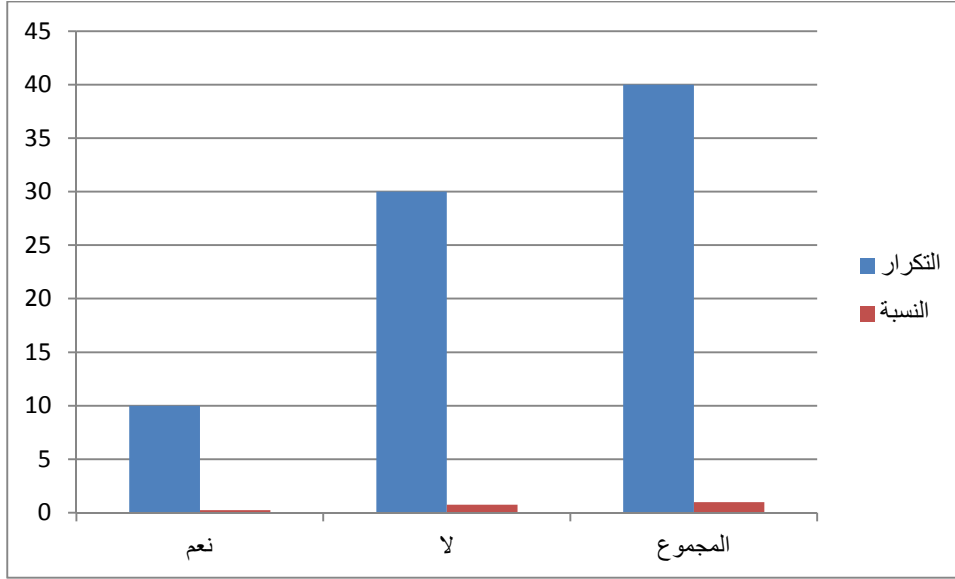
الجدول رقم (3-24) : هل لك فرصة اتخاذ القرار في حالة أزمة؟ .

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	10	%25
لا	30	%75
المجموع	40	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان



الجدول رقم (3-25) : هل لك فرصة اتخاذ القرار في حالة أزمة؟ .



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

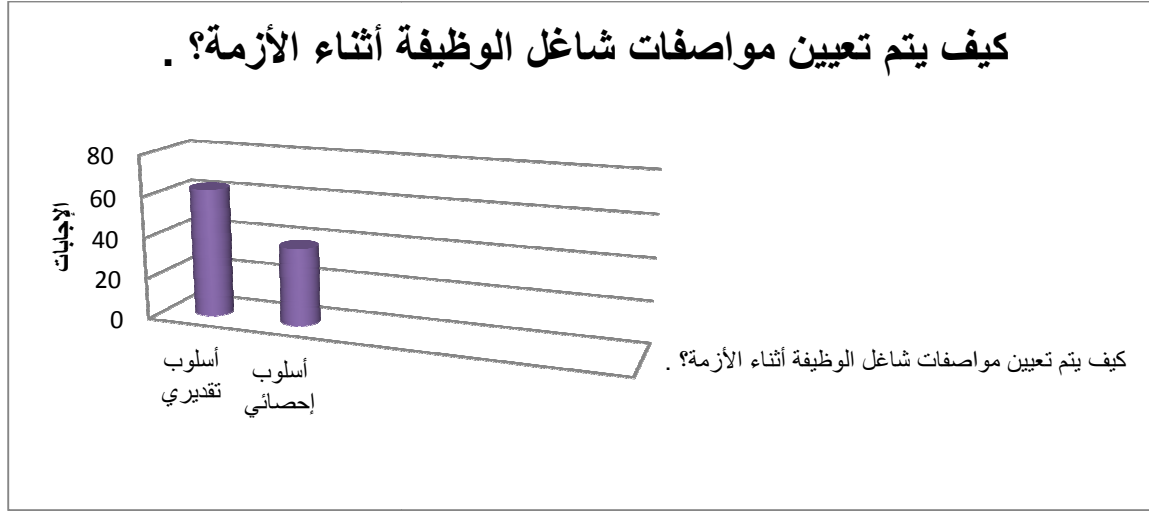
من الجدول تبين ان 75% ليس لديهم فرصة اتخاذ القرار في حالة الازمة و 25% لهم الحق في المشاركة وهذا راجع تسلط المدير على الموظفين وعدم اعطائه فرصة ابداء رأيهم او تقديم اضافة

الجدول رقم (3-25) : كيف يتم تعيين مواصفات شاغل الوظيفة أثناء الأزمة؟.

الإجابة	التكرار	النسبة
أسلوب تقديري	25	62.5%
أسلوب إحصائي	15	37.5%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الجدول رقم (3-26) : كيف يتم تعيين مواصفات شاغل الوظيفة أثناء الأزمة؟.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

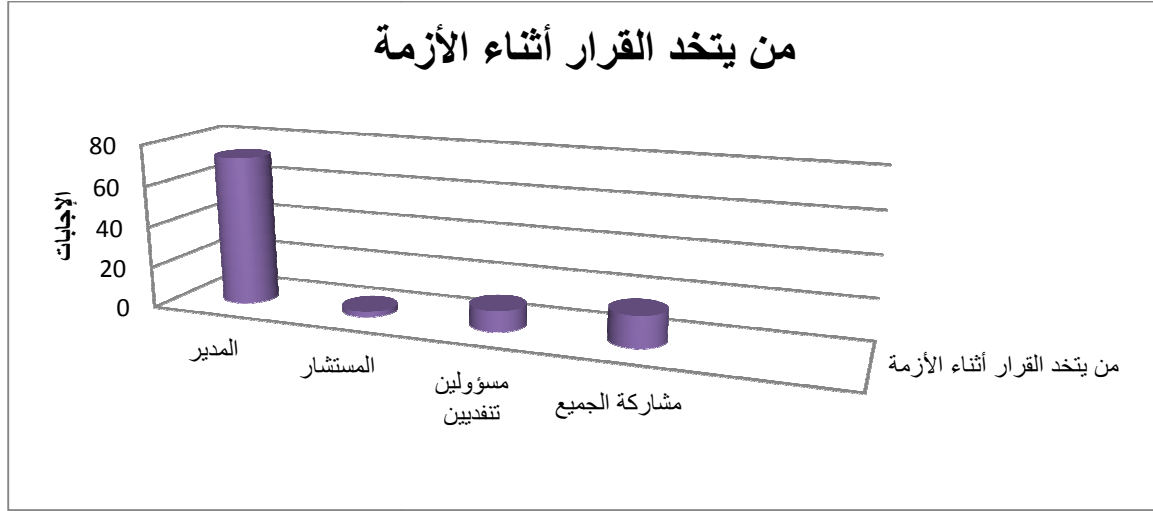
نلاحظ من الجدول أن مواصفات شاغل الوظيفة يتم تعيينه أثناء الأزمة بأسلوب تقديري بنسبة 62.5% فيما تقدر نسبة 37.5% بأسلوب إحصائي

الجدول رقم (3-26) : من يتخذ القرار أثناء الأزمة؟ .

الإجابة	التكرار	النسبة
المدير	29	72.5%
المستشار	1	2.5%
مسؤولين تنفيذيين	4	10%
مشاركة الجميع	6	15%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

## الجدول رقم (3-27) : من يتخذ القرار أثناء الأزمة؟



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول ان المدير من يصدر القرارات أثناء الازمة بنسبة **72.5%** ويقول البعض انها بمشاركة الجميع فيما يراها البعض انها من مسؤولين تنفيذيين وهنا نستنتج ان المدير وحده من يتحمل مسؤولية اتخاذ القرار.

## المطلب الثالث : تحليل نتائج الدراسة

من خلال ما سبق و خلال فحصنا للهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة تبين لنا أن غالبية العمال لديهم خبرة تفوق 15 سنة و لهم تخصصات تتماشى مع طبيعة نشاط المؤسسة ، إن هذه المميزات التنظيمية تصب في صالح تبني أسلوب حديث يتماشى مع متطلبات إدارة الازمات . لكن عند تطرقنا لموضوع الازمات التي تعيشها المؤسسات تبين ان غالبيتها هي عبارة عن اضطرابات و نزعات مع الزبائن و كذلك تشمل المشاكل المالية و الإدارية . ففي هذا الإطار ينبغي أن نشير أن أكثر المخاطر التي تعد هاجس لدى إدارة المؤسسة تتعلق بالمخاطر الطبيعية التي تهدد جودة الخدمة المقدمة للزبون .

أما فيما يخص تكريس و تطبيع مفهوم إدارة الازمات بالمؤسسة تبينا لنا ان العمال ليسوا على دراية بهذا المفهوم و انما هم فقط يقومون بحل المشاكل اليومية بالطرق الروتينية التقليدية ، كما تبين ازمة سواءا مهما كانت طبيعتها و شدتها ترجع الى مركزية القرار في الادارة العامة . فهذا يبين على أن المؤسسة غير مستعدة لأي ازمة محملة سواءا على الصعيد المالي او الإداري او حتى التنظيمي ، فقررات المتعلقة بأي . مما يدل على عدم اهتمام المؤسسة بتطبيق أسلوب إدارة الأزمات بمعناه الحديث و ليس التقليدي . هذه الظروف و في ضل تعدد المشاكل التي تعصف بالمؤسسة ينبغي عليه إعادة بناء هيكل تنظيمي يتماشى مع مميزات إدارة الازمات التي تتميز بتدفق المعلومات و جهاز اتصال حديث و اعتماد على تدريب العمال على المخاطر المحتملة و استخدام الأمثل للصف الثاني بالاعتماد على التفويض.

## خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تبين لنا أن هذه المؤسسة ليست لها مصلحة خاصة بإدارة الأزمات، و هذا ما انعكس على تشتيت الجهود من خلال معالجة كل قسم الأزمات التي يواجهها.

و من خلال هذا يمكن استخلاص أن المؤسسة ليست لها ثقافة حول إدارة الأزمات كأسلوب علمي ومنهجي يقوم على أسس و استراتيجيات مرحلية تستعمل في تحليل الأزمات، و الهدف منها ترشيد و دعم القرارات أثناء حدوث أزمات و مخاطر معينة.

## الخاتمة العامة

إن البيئة التي تنشط بها المؤسسات أصبحت اليوم تتميز بالتغيرات المستمرة و السريعة على مختلف المجالات، وهو ما زاد من درجة الخطورة و عدم التأكد لما تخفيه من ظواهر متعددة و التي جعلت التخطيط للمستقبل دون الأمور العويصة و الصعبة ، و هذا ما جعل المؤسسة تواجه أزمات و مشاكل متنوعة تهدد بقائها و تهدد أهدافها الحالية و المستقبلية ، لذا فالمؤسسة مطالبة بإنشاء إدارة متخصصة في مواجهة هذه الأزمات و تسييرها وفق أسس و إستراتيجيات منهجية علمية ، فعامل تحقيق النجاح و الحد من الخسائر المادية و البشرية يمثل المبررات الرئيسية لإنشاء إدارة متخصصة في مواجهة مختلف الأزمات و المخاطر.

لذا لا بد من وجود إدارة أزمات تكون هي المركز الرئيسي للتخطيط و التسيير للأزمات و المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات ، و يكون هدفها الأول التنبؤ و توقع كل المتغيرات و الأزمات و التحديات المستقبلية ، ثم إعداد خطط و إستراتيجيات لمواجهةها ، و إيجاد طرق للتعامل معها و تمكن المؤسسة من تفادي خطورة هذه الأزمات و تجعلها في استقرار دائم خال من المخاطر و الخوف . فإدارة الأزمات ، و تجنيد كل موارد المؤسسة لإجراء أي تغير أو تحرك في مواجهة الأزمات المحيطة بها و كذا بناء تفعيل الاتصال داخل المؤسسة بين مختلف الأطراف و المستويات التي تضمن سيرورة المعلومات المتداولة.

فمن خلال الدراسة الميدانية يمكن القول أن فرضيات الدراسة تعد صحيحة بالنظر إلى نتائج المحصل عليها و من خلال الاستبيان المقدم للمؤسسة و آراء و تصريحات الموظفين و رؤساء الأقسام توصلنا إلى جملة من النتائج و المعلومات و البيانات الخاصة بالمؤسسة.

- عدم وضع إدارة خاصة بإدارة الأزمات، فحين تواجه المؤسسة أزمة ما لا تطبق عليها مراحل إدارة الأزمات بصفة منهجية و فعالة.
- عدم الاستعداد الجيد لمواجهة مختلف الأزمات و ذلك نظرا لغياب و انعدام عنصر التكوين و التدريب لموظفيها، لأن مجال إدارة الأزمات لا يزال حديث النشأة.
- إدارة المؤسسة لا تعطي أهمية كبيرة لإعداد المسبق لمعالجة الأزمات.
- مدير المؤسسة هو الذي يصدر القرارات في حالة حدوث أزمة و لا يعطي الفرصة للعاملين للمشاركة في القرارات في مثل هذه الحالات.
- من أهم المعوقات التي تصعب على الموظفين أداء مهامهم هو الغموض في المهام الموكلة لهم و هذا راجع إلى غياب ثقافة إدارة الأزمات.

## الخاتمة العامة

- ضعيف جدا هو تقييم المؤسسة في ما يخص إدارة الأزمات.

و من الدراسة النظرية و التطبيقية لها الموضوع توصلنا إلى النتائج المتوصل إليها فيما سبق توصلنا إلى أنه لا خيار أمام المسؤولين و مدراء المؤسسات سوى اتخاذ مجموعة من الإجراءات و التدابير ، التي من شأنها أن تمكنها من بناء خطة و إستراتيجية فعالة للتعامل مع الأزمات التي تهددها ، و على ضوء هذا ارتأينا تقديم مجموعة من النصائح و التوصيات لهذه المؤسسات و رؤسائها و تتمثل في :

- على المؤسسة تغير مختلف السلوكيات الخاطئة لدى العمال في كيفية العامل مع الأزمات كونهم يعتقدون أن تخطيطهم لأزمة ما يمكنهم من تخطي أي خطر في المستقبل ، و هذا غير صحيح لأن عدم معالجة الأزمات و في وقتها و تركها للتراكم ، تأزم من الأمور بالمؤسسة و يؤدي إلى خسائر عديدة.
- توجيه الاهتمام نحو إدارة الأزمات داخل المؤسسة و اعتبارها عملية مستمرة في مواجهة الأزمات على الأفراد و الجهات المسؤولة معرفة ضرورة وجود إدارة الأزمات بالمؤسسة .
- تتطلب إدارة الأزمات الفعالية ضرورة تنمية ثقافة الإحساس بالأزمات لدى الأفراد و كيفية الاستعداد و القابلية لتحمل مختلف الظروف لمواجهتها ، أي غرس و تثبيت مبادئ و ثقافة إدارة الأزمات في قيم و معتقدات الموظفين.
- ينبغي على المؤسسة مواكبة و مسايرة المستجدات في عالم التسيير بما فيها تسيير الأزمات الذي يعتبر حديث النشأة خصوصا بالنسبة للمؤسسات الجزائرية ، و ذلك من خلال توفير دورات تكوينية و تدريبية في مجال إدارة الأزمات التي يفرضها المحيط الداخلي و الخارجي .
- تعدد و تنوع المخاطر التي يتعرض لها المؤسسة فرضت عليها ضرورة استحداث قسم جديد يكون نشاطه الأساسي إدارة مختلف الأزمات بصفة فعالة و أكثر مرونة في التعامل مع التقلبات و التغيرات المتسارعة في البيئة.
- ضرورة بناء مخطط عملي مسبق يضم مختلف الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة و كذا المراحل العملية لمعالجتها أي يكون هناك دليل .
- على المؤسسة الاهتمام بعنصر الاتصال باعتباره الأداة الرئيسية القادرة على إيجاد نوع من الترابط و التنسيق بين مختلف المستويات و أقسامها بشكل يضمن انتقال المعلومات الدقيقة و الكاملة المرتبطة بمختلف الأزمات و من ثم معالجتها بطريقة سليمة .

## الخاتمة العامة

---

- تطوير مختلف الأساليب و الإجراءات المتخذة في إدارة الأزمات ، من خلال بناء قاعدة تكنولوجية تعتمد على نظم المعلومات المتطورة و المختلفة و كذا على إحداث البرامج المستعملة لتوقع و التنبؤ بالأزمات ، بشكل ينعكس مباشرة على فعالية أعلى في التعامل مع مختلف الأزمات.



المعاجم

المعجم الوجيز، معجم اللغة العربية، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 1990

الكتب:

1. طارق الجمال، إستراتيجية إدارة المخاطر، دار الفكر العربي، 2011.
2. عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط1، 2012.
3. ماهر أحمد، إدارة الأزمات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006.
4. أبو قحفة عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة لنشر، الإسكندرية، 2002.
5. أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، ط1، 2006.
6. أسام كامل، محمد الصيرفي، إدارة العلاقات العامة، دار الوفاء، الإسكندرية.
7. السيد سعيد، إستراتيجيات إدارة الأزمات (دور العلاقات العامة)، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة.
8. السيد عليوة، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين، القاهرة، مصر، 2003.
9. توفيق عبد الرحمان، إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث، إصدارات بميك، الطبعة الثانية، 2004.
10. حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005 .
11. الخضير محسن أحمد، إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الإقتصاد القومي والوحدة الإقتصادية، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2، 2003.
12. رجب الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان.
13. رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال و العلاقات العامة، جسر للنصر، الجزائر، ص246
14. الرهوان محمد حافظ، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، دار أبو مجد للطباعة بالهرم، القاهرة، 2006.
15. شريف منى، إدارة الأزمات وسيلة للبقاء، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1998.
16. عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات (مدخل نظري تطبيقي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
17. عبد الرحمن توفيق، إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية لإدارة بيميك، القاهرة، 2004.
18. عبوي زيد منير، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، د.ط، 2008.
19. عبوي زيد، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ط1، 2007.
20. فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمنية، مصر، 2004.
21. قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة 2011.
22. كامل عبد الوهاب، إدارة الأزمات المدرسية، المدخل السيكولوجي المعلوماتي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2003.
23. محمد شومان، الإعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات عملية)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

24. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية جديدة، دار الثقافة ، عمان ، 2003.
25. محمد قاسم القريوتي، المفاهيم الحديثة في إدارة النظريات و الوظائف، عمان، 1993 .
26. محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية (المجلد 1)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 .
27. محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات والكوارث (دراسة تحليلية)، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008 .
28. محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2008.
29. محمود يوسف، دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، دار البيان للنشر، القاهرة، 2002.
30. مهنا محمد نصر، إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004.
31. يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات (مدخل متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

المجلات :

1. مجلة الجندي المسلم، العدد 113، في 2003/11/01.
2. منشورات صندوق النقد الدولي، أفاق الاقتصاد العالمي، 2002.
3. عبد الرحمن توفيق، إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث.
4. عثمان محمد العربي، اتصال الأزمة، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، العدد الخامس، يناير 1999.

مذكرات:

1. علي منصور الشميري، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
2. فهد علي ناجي، أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأزمات، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

المراجع باللغة الفرنسية:

1. Ludwing, E, (2005). How to prepare for your inevitable crisis, American Banker, 34 (170) .
2. Bowman & E.Niqil, "Manual of Public Relations", London, 1969.
3. Webster , New World Dictionary of American English , Leyland , OH Simon and Schuster , 1997 .

المواقع الالكترونية

1. سطوطاح سميرة، الاتصال كأداة تسيير الأزمات في العلاقات العامة (دراسة حالة لمؤسسة

<http://older.sharjah.ac.ae/Arabic/Academics/Colleges>

2. ents/Dr\_sameera\_Satotah\_ABS.pdf.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

قسم علوم اقتصادية

## استبيان البحث

**التعليمية:** السلام عليكم ورحمة الله ، في إطار تحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم اقتصادية ، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان نرجوا منكم اختيار اجابة واحدة فقط ، وذلك بوضع علامة (x) أمام الاجابة التي تختارها ، علما أنه لا توجد اجابة صحيحة وأخرى خاطئة فقط أجب بكل صراحة وصدق ، ولا تترك أي سؤال دون اجابة.

تأكد أن ما تقدمه من معلومات وآراء لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

نشكرك على حسن تعاونك معنا.

من اعداد الطالبين

- مسعودي محمد أمين

- لعرجان قويدر

1-الجنس :

أنثى

ذكر

2-السن :

أكثر من 45 سنة

30-45 سنة

اقل من 30 سنة

3-السكن :

أخرى

تلمسان

وهران

عين تموشنت

4-الخبرة :

5-5 سنوات  15-5 سنة  أكثر من 15 سنة

5-المستوى المهني :

رئيس قسم  عون تحكم  موظفين

6-هل سمعت بكلمة أزمة في مؤسستكم

نعم  لا

7-هل سبق وان تعرضتم في مؤسستكم إلى اضطرابات ونزاعات

نعم  لا

8-ماهي الأسباب التي قد تؤدي بالمؤسسة للأزمة

إدارية  تقنية  مالية  طبيعية

9-ماهي الوضعية التي تخشاها الأكثر

رياح، حرائق و انفجارات  أعطال التقنية  قدم الآلات و المعدات

10-هل انتم مستعدون لمواجهة الأزمة

نعم  لا

11-هل انتم معنيون بتسيير الأزمة

نعم  لا

12-هل قمتم بإعداد سيناريوهات لتسيير الأزمة

نعم  لا  لا اعلم

13-هل التنظيم الحالي مناسب للتصدي للازمات

نعم  لا  لا اعلم

14-هل هناك تنسيق وتعاون واتصال بين العمال

نعم  لا

15-ماهي العراقيل لتطبيق إدارة الأزمة الفعالة

نقص الوسائل  نقص التكوين  نقص المختصين  نقص الخبرة  لا اعلم

16-هل هناك تعلم من الأزمات السابقة

نعم  لا

17-هل هناك نظام للمعلومات

نعم  لا

19-هل هناك تنسيق الاتصال اثناء الازمة

نعم  لا  لا اعلم

20-ما هو دور الاتصال اثناء الازمة

الوقاية  المواجهة  تقليل الخسائر  التواصل مع الاعلام  التحدي للازمة قبل وقوعها

21-هل هناك تدريب للموظفين لإدارة الازمة

نعم  لا

22-هل هناك استعمال وسائل الاتصال الحديثة لإدارة الازمة

نعم  لا

23-ماهي الوسائل الاكثر استخداما للاتصال اثناء الازمة

اتصال شخصي  تقارير  الهاتف  الموقع الرسمي  الفاكس

24-هل هناك ادارة الازمة بالمؤسسة

نعم  لا  لا اعلم

25-كيف ترى المهام الموكل لك

غامضة  واضحة

26-هل لك فرصة اتخاذ القرار في حالة الازمة

نعم  لا

27-كيف يتم تعيين مواصفات شاغل الوظيفة اثناء الازمة

اسلوب تقديري  اسلوب احصائي

28-من يتخذ القرار اثناء الازمة

المدير  المستشار  مسؤولين تنفيذيين  مشاركة الجميع

## الملخص

تعيش المؤسسات الاقتصادية في بيئة معقدة و متقلبة، مما يجعل هذه المؤسسات محاصرة بعدة معيقات و مشاكل تكون سببا في ضعف أدائها أو فشلها و كذلك في انعدام استمراريتهما و نجاحهما، و هذا ما يفرض على المؤسسات ضرورة إدراك هذه الأزمات حتى تتمكن من تشخيصها و حسن تسييرها لأن تسيير الأزمة يتطلب السرعة في التصرف و مواجهة الأخطار التي تتحداها المؤسسة، و قد تم توضيح ذلك من خلال دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز لأن الأزمات تدفع إلى استحداث استراتيجيات جديدة في مجال إدارة الأزمات و بالتالي فهي سبب لظهور مميزات تنافسية جديدة و كذلك تعتبر كفرصة لاكتساب الخبرة و التعلم للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الاقتصادية، الأزمات، إدارة الأزمات.

---

### Résumé

Les entreprises économiques vivent dans un environnement complexe et instable, ce qui les rend assiégées par un certain nombre d'obstacles et de problèmes qui entraînent leur baisse de performance ou leur échec, ainsi que leur manque de continuité et de succès, raison pour laquelle les entreprises doivent reconnaître ces crises pour pouvoir être diagnostiquées et gérées. On a tout expliqué dans l'étude qu'on a menée dans l'entreprise publique SONALGAZ. Parce 'que la crise est motivée par le développement de nouvelles stratégies de gestion de crise et est donc la raison de l'émergence de nouveaux avantages concurrentiels et constitue également une opportunité pour acquérir de l'expérience. Et apprendre enseignements pour l'entreprise.

Mots-clés: Entreprises Economiques, Crises, Gestion De Crise.