

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، الطور الثاني
ميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية
الموضوع:

إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور Condor.

إعداد الطلبة:
مريم خينوش. □
رهام مباركية. □
إشراف الأستاذ(ة)
سهيلة قطاف. □

لجنة المناقشة	
رئيسا	الأستاذ(ة): عبد اللطيف عامر
مشرفا	الأستاذ(ة): سهيلة قطاف
ممتحنا	الأستاذ(ة): كاميليا بليدة

شكر و عرفان

الحمد لله السميع العليم ذي العزة و الفضل العظيم والصلاة و السلام على

المصطفى الهادي الكريم وعلى اله وصحبه اجمعين:

اما بعد فلقوله تعالى في سورة لقمان (12) " ومن يشكر فانما يشكر لنفسه "

ولقوله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز وجل ".

نحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا على ما احرمنا به من العلم و المعرفة وعلى ما اعاننا
ووفقنا في اتمام هذا العمل فالحمد لله حمد كثيرا .

كما نتقدم بالشكر و الامتنان الى الاستاذة الفضية " قطاف سهيلة" لقبولها الاشراف على هذه
الدراسة المتواضعة وتكرمها بنصتنا وتوجهنا حتى اتمام هذه الدراسة فحفظها الله واطال
عمرها.

ثم نتوجه بجزيل الشكر و عظيم الامتنان الى اعضاء لجنة التقييم الكرام حفظهم الله لتفضلهم بقبول
تقييم هذه الدراسة .

و الشكر ايضا الى جميع اساتذتنا الافاضل بكلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
الذين ساهموا بتوجيهاتهم ونصائحهم .

وفي الاخير نتقدم بالشكر الى كل من مدنا يد العون من قريب او بعيد و ساعدنا

على انجازها العمل بتعاونهم و تشجيعهم لنا .

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي رزقني بفضلہ وكتبة لي الوصول إلى ما وصلت إليه أدعو الله أن يديم نعمته عليّ ويحفظها من الزوال
أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى:

من قال في شأنهما الله عز وجل: " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا" والديّ الكريمين أطال الله في عمرهما أبي العزيز وأمي العزيزة اللذان سهرنا من أجلي وبخلا كل ما في وسعهما لأصل إلى مبتغاي واللذان كانا نوراً بين دربي وطريقي، لم يعرفنا الكلال ولا الملل في سبيل دعمي وحرصهم الكبير على نجاحي.

إلى شريك الحياة ورفيق الدرب وسندي الدائم زوجي الغالي الذي أكن له كل الاحترام والتقدير والذي دعمني وشجعني طيلة هذا المشوار.

كما أهدي هذا العمل إلى جميع عائلتي الثانية "روابع"

إلى أختي الغالية وزوجها وابنهما الكتوت "جواد"، وكذلك أخي سدي "محمد الأمين"

إلى صديقتي: "رهام، بثينة، رانيا، مروة، تقوى"

إلى أطفال العائلة: "جنان، أمين عبد الرحمان، تسنيم، إناس"

إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل ممزوجاً بأسمى آيات الشكر والامتنان.

مريم

إهداء

وطلعت رحلتي الجامعية الى نهايتها بعد تعب ومشقة.....وهذا اذا أختتم بيدي تخريج

بكل هممة ونشاط، شكري و تقديري لكل من ساندني في هذه المرحلة .

الى من وضع المولى تعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز امي الحبيبة

الى رمز الرجولة و التضحية الى من دفعني الى العلم وبه ازداد افتخار أبي اطال الله في عمره

الى اخي الذي حرمتني منه الحياة نسيم رحمه الله

الى زوجي الذي اكن له كل الاحترام و التقدير و الوالدين الكريمين

الى صغيري الكوكبة نسيم

الى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البرينة الى رباحين حياتي اخوتي

الى جدتي الحبيبة اطال الله في عمرها وكل خالاتي

الى من سرانا سويا وحن نشق الطريق معا نحو النجاح و الابداع صديقاتي

الى من وسعهم قلبي ولم يذكرهم قلبي

رهام

الفهارس

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر وعرقان
	الإهداء
V-I	الفهارس
أ - ز	مقدمة.
38 - 1	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية.
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأزمة.
3	المطلب الأول: مفهوم الأزمة.
5	المطلب الثاني: أسباب الأزمات.
9	المطلب الثالث: أنواع الأزمات.
11	المبحث الثاني: مدخل لإدارة الأزمات.
11	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات.
14	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الأزمات.
16	المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات.
20	المبحث الثالث: عموميات حول المؤسسات الاقتصادية.
20	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.
21	المطلب الثاني: خصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية.
24	المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الاقتصادية.
26	المطلب الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية.
28	المبحث الرابع: آليات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية.
29	المطلب الأول: النظريات المستخدمة في إدارة الأزمات الاقتصادية.
30	المطلب الثاني: المهارات الإدارية الواجب توفرها في مدراء الأزمات والهدف من التعامل مع الأزمات.

33	المطلب الثالث: طرق وأساليب التعامل مع الأزمات الاقتصادية.
38	خلاصة الفصل.
61-39	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة كوندور condor
41	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور.
41	المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسة.
43	المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة.
45	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
49	المبحث الثاني: التحليل العام للنتائج.
50	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج.
59	المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية.
60	خلاصة الفصل.
64-61	الخاتمة.
68-65	قائمة المراجع.
69	قائمة الملاحق.

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5	الفرق بين الأزمة والكارثة.	1
42	بطاقة فنية للمؤسسة.	2
50	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.	3
51-50	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.	4
52	إجابة أفراد العينة عن السؤال الأول.	5
53	إجابة أفراد العينة عن السؤال الثاني.	6
54	إجابة أفراد العينة عن السؤال الثالث.	7
54	إجابة أفراد العينة عن السؤال الرابع.	8
54	إجابة أفراد العينة عن السؤال الخامس.	9
55	إجابة أفراد العينة عن السؤال السادس.	10
55	إجابة أفراد العينة عن السؤال السابع.	11
56	إجابة أفراد العينة عن السؤال الثامن.	12
56	إجابة أفراد العينة عن السؤال التاسع.	13
56	إجابة أفراد العينة عن السؤال العاشر.	14
57	إجابة أفراد العينة عن السؤال الحادي عشر.	15
57	إجابة أفراد العينة عن السؤال الثاني عشر.	16
57	إجابة أفراد العينة عن السؤال الثالث عشر.	17
58	إجابة أفراد العينة عن السؤال الرابع عشر.	18
58	إجابة أفراد العينة عن السؤال الخامس عشر.	19
59	إجابة أفراد العينة عن السؤال السادس عشر.	20

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	أسباب الأزمات.	1
16	مراحل إدارة الأزمة.	2
46	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور "Condor".	3

مقدمة

إن الواقع الذي تمر به المؤسسات في ظلّ التطور التكنولوجي المتسارع الذي يعيشه عصرنا، وفي ظلّ الأوضاع التي يواجهها مجتمعنا تبرز أهمية هذا الموضوع الذي يعد ضروريا لكلّ المؤسسات سواء أكانت عامة أم خاصة، وموضوعنا يخص إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية. تعد الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات، إذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة اليوم، فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه يمكن الجزم بأنها لن تتعرض إلى أزمة ما، ولكل أزمة مقدمات تدل عليها وخصائص تميزها تتطلب أسلوب معين لإدارتها والتصدي لها، فهي تبدأ بأزمة صغيرة ونتيجة لانعدام القدرة على مواجهتها وإدارتها بالطريقة الصحيحة تتفاقم وتصبح إعصاراً مدمراً للمؤسسات والعاملين فيها، لذلك المسؤولين بإدارة الأزمات تشكل لهم مصدراً قلقاً لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية، هذا من ناحية وضعف الإدارات المسؤولة في تبنيتها نموذج إداري ملائم يمكن المنظمة من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية من ناحية أخرى، لذلك فيجب أن يتمتعوا بالصفات القيادية المتميزة من حيث الكفاءة والخبرة والقدرة والثقة بالنفس وقوة الشخصية، حيث أن كل هذه الشخصيات التي يتميز بها القائد تجعل من السيطرة على هذا الوضع أمراً ليس بالتعقيد الكبير، فالعجز عن التخلص منها يضع إدارة المنظمة بين خيارين، أولهما إدارتها بفعالية وكفاية وثانيهما الاستسلام لها وتلقي آثارها التي قد تكون تدميرية لكيان المنظمة ككل لأن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً، وحصاد ذلك النجاح الكامن هو جوهر إدارة الأزمة، وعدم التعامل مع إدارة الأزمة هو النزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيء إلى وضع أسوأ.

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

إن إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنّب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات، وهي تعتبر أداة علمية رشيدة،

تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، والمحافظة على سلامة تشغيل القوى المكونة لهذا الكيان، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعات هذا الكيان، أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية.

وكما قلنا سابقا أن المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وتوجهاتها وأحجامها، لا يمكنها تجنب معاشية الأزمات مهما كانت درجة الاستعداد والتأهب لمثل هذه المواقف، لكن على الأقل بإمكانها تجاوز الأزمة وتكبد أقل الأضرار ومن ثم العودة إلى نشاطها المعتاد بقوة مضاعفة في حال النجاة من أزمته، والمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات في العالم تعرضت بدورها إلى أزمات عديدة تهدد بقاءها واستمراريتها، وبالتالي على المسيرين أن يأبهوا بالأزمات المستقبلية، فمعظمها تسعى لمواجهة الأخطار والكوارث التي تتعرض لها، رغم عدم معرفة متى وكيف تحدث الأزمة ولا يمكنها أن تتنبأ بها في غالب الأحيان.

ومن هنا تتطلب الأزمات ادارة حاذقة قادرة على اتخاذ القرارات في المواجهة الصعبة وليس هذا فقط بل متطلبات أخرى تشير اليها كعدم التوتر والنقاهم والوحدة والتعاون والثقة... الخ. فعلى صعيد الإدارة الاستراتيجية فان إدارة الازمة تعني الاستراتيجيات والخطط والأساليب التي تتبعها المنظمات وإدارتها لمواجهة الحالات غير الاعتيادية والتي تهدد أهداف المنظمة وأنشطتها.

أصبحت الأزمات تشكل جزءا كبيرا في حياتنا اليومية، رغم عدم تقبلنا لها، وهذه الأزمات سواء كانت طبيعية كالزلازل والهزات الأرضية أم كانت من صنع البشر كالحرائق، فبعضها يمكن تجاوزها والسيطرة عليها في حين أن البعض الآخر يصعب التخلص منها، فهي تعتبر من الأحداث المهمة والمؤثرة في الحياة البشرية سواء كان أفرادا أو مؤسسات أو دول، فينغي التعامل معها من اجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط لها وإجراء التحضيرات اللازمة التي يمكن التنبؤ بحدوثها، فلا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار عشوائي بل يجب أن يخضع التعامل معها بالمنهج الإداري السليم من خلال جهة تختص بإدارة الأزمات.

إن إدارة الأزمات تتطلب استعداد جيدا ودراية واسعة، وتعاملا صحيحا مع المعلومات والقدرة على إدارة المؤسسات قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.

فالمؤسسات الاقتصادية بحكم تعاملها ونشاطاتها عرضة للازمات بمختلف أشكالها مما يتوجب التكيف معها وذلك من خلال تحديد ما تحتاجه من استراتيجيات جديدة تتماشى والظروف الراهنة،

وإنشاء خطط خاصة بإدارتها داخل المؤسسة إضافة إلى تطبيق منهج شامل ومتكامل من شأنه تعزيز القدرات للتعامل مع الأزمات والطوارئ والتخلص منها، فيصبح من الضروري على المؤسسات اخذ التدابير اللازمة لتنشيطها.

وقد ارتأينا تسليط الضوء على واقع إدارة الأزمات بالمؤسسة الجزائرية الكبيرة كوندور (Condor) المتواجدة في ولاية برج بوعرييج، التي وكجميع المؤسسات الاقتصادية الأخرى قد تتعرض من حين إلى آخر إلى أزمات، وهذا ما يجعلها تسعى جاهدة إلى تخطيها، من خلال الكشف المبكر عنها والتنبؤ بمسار واتجاهها واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لمنع إصابة الكيان الإداري بأزمة عنيفة والمؤسسة على حد سواء.

انطلاقا مما سبق ونظرا لأهمية الموضوع الذي يطرح واقعا لا مفر منه، وجهنا اهتمامنا لهذا البحث والذي يحمل عنوان: "إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية". ومن أجل التوسع فيه وتحليل جوانبه تم طرح الإشكالية التالية:

ماهي الخطوات التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية في تسيير وإدارة أزمة ما؟

ينبثق على التساؤل الرئيسي، التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بمواجهة أزمة ما؟
- ما هي مراحل إدارة الأزمة؟
- ما هي الطرق وأساليب التعامل مع الأزمات؟
- كإجابة مبدئية على تساؤلات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- كل مؤسسة قادرة على توقع الأزمة التي تواجهها؛
- كل مؤسسة لديها برامج تدريبية من أجل إدارة الأزمات؛
- يوجد فريق في كل مؤسسة اقتصادية مختص في إدارة الأزمات.

أهمية الدراسة:

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

- أهمية موضوع الدراسة الذي يناقش قضية هامة في مجال إدارة المؤسسات الاقتصادية من خلال إدارة الأزمات وهو من مداخل الإدارة الحديثة ليقدم حولا للمشاكل الناتجة عن التقدم التكنولوجي والتطور المعرفي؛
- إمكانية إسهام هذه الدراسة في التعرف على أفضل المتطلبات التي يحتاجها مديرو المؤسسات الاقتصادية في إدارة الأزمات؛
- تقديم وصف إجرائي للأزمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات التي بإمكان العاملين أن يستفيدوا منها في هذا المجال؛
- السعي إلى وصول نتائج هذا البحث في مساعدة باقي المؤسسات في التعرف على أنواع الأزمات التي تواجهها وكيفية التعامل معها بفاعلية، والحد من أثارها السلبية ومحاولة الاستفادة منها في تحقيق المزيد من التقدم والازدهار.

أهداف الدراسة:

- إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على كيفية إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية؛
- التعرف على طرق حل الأزمة في المؤسسات الاقتصادية؛
- التعرف على إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية؛
- التعرف على مراحل إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع:

1-أسباب ذاتية:

- الرغبة والмиول الشخصي في تناول هذا الموضوع باعتباره موضوع جديد لم تتم دراسته إلا من قبل فئة جديدة؛
- محاولة معرفة مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية لنظام إدارة الأزمات.

2-أسباب موضوعية:

- الأهمية البالغة لموضوع الدراسة والذي يتطلب دراسة جادة؛
- اكتشاف الدور الذي تلعبه المؤسسات الاقتصادية في إدارة الأزمات؛
- قابلية الموضوع المختار للبحث والدراسة الميدانية.

المنهج المتبع:

تابعنا في دراستنا منهجين رئيسيين المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع، وذلك من خلال فصل نظري طغى عليه المنهج الوصفي، بالإضافة إلى فصل تطبيقي اعتمدنا فيه أكثر على المنهج التحليلي، وكذا على أسلوب دراسة حالة من خلال إعداد استبيان فرض علينا استخدام بعض الأساليب الإحصائية في جمع البيانات.

حدود الدراسة:

حدود مكانية: تم اختيار مؤسسة كوندور (Condor) لإسقاط دراستنا النظرية على أرض الواقع بهذه المؤسسة.

حدود زمنية: وذلك خلال الفترة ما بين 2021 /05/30 و 2021/06/13.

دراسات سابقة:

- دراسة (حرب ليلي، تسيير المؤسسة في حالة أزمة، 2007/2006) التي هدفت إلى دراسة وعرض مجموعة من وسائل الاستجابة لكل شخص معرض لخطر مواجهة أزمة تؤثر على مؤسسة وذلك من خلال تعريف الأزمة وخصائصها وأنواعها وأسبابها وكذلك مراحلها ونتائجها، والتعرف على طريقة تسيير الأزمات قبل حدوثها ثم عند الدخول فيها وقيادتها وبعد التخلص منها، ولكن دراستنا كانت تتضمن عناصر إضافية كمفهوم إدارة الأزمة والإستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة لإدارتها.

- دراسة (رهف مروان غنيم، متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية، 2014/2013) التي هدفت إلى دراسة الإدارة المدرسية بشكل عام وإدارة الأزمة فيها بشكل خاص والتعرف على المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمات التعليمية ماديا وإداريا وبشريا وذلك من خلال تقديم مفهوم للأزمة وإدارة الأزمة، أهميتها، أهدافها، أنواعها، أسبابها، مراحلها، متطلباتها...، وكذلك دراسة واقع نظام التعليم الثانوي بالمقابل نحن قمنا بدراسة واقع المؤسسات الاقتصادية من خلال إبراز مفهومها، خصائصها، أهدافها، تصنيفها ووظائفها.

- دراسة (هامل مهدية، إتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، 2009/2008) التي هدفت إلى دراسة وتحديد مسار الإتصال وقت الأزمات في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية وذلك بتحديد أهم الخطوات الإتصالية المتبعة قبل وأثناء وبعد الأزمة وتواصلها مع الجمهور

الداخلي والخارجي، وتحديد مكانة ودور الإتصال في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، والوقوف على الفروق الإتصالية التي قد تظهر على مستوى المؤسسات الصناعية والخدمية في مختلف مراحل الأزمة وأضافت دراستنا على هذه الدراسة بعض العناصر كطرق واستراتيجيات التعامل مع الأزمات.

هيكل الدراسة:

قسمت هذه الدراسة إلى فصلين، وتم تقديم المقدمة العامة كمدخل رئيسي للدراسة، كما أنهينا دراستنا بخاتمة عامة للموضوع جاء فيها أهم النتائج مع بعض التوصيات.

الفصل الأول كان حول الإطار النظري لإدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى عرض مفاهيم عامة حول الأزمة من خلال إبراز مفهوم الأزمة، أسبابها، وأنواعها. أما المبحث الثاني فقد سلطنا الضوء فيه على إدارة الأزمات من خلال إبراز مفهوم إدارة الأزمة، أهم استراتيجياتها والمراحل التي تمر بها. أما المبحث الثالث والذي استعرضنا فيه عموميات حول المؤسسة الاقتصادية من خلال إبراز مفهوم المؤسسة الاقتصادية، خصائصها، أهدافها، تصنيفها ووظائفها. وأخيرا المبحث الرابع الذي كان جوهر الدراسة الذي تطرقنا فيه إلى آليات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية من خلال إبراز كل من النظريات المستخدمة لإدارة الأزمات والمهارات الإدارية الواجب توفرها في مدراء الأزمات والهدف من التعامل مع الأزمات وكذلك طرق وأساليب التعامل مع الأزمات الاقتصادية.

أما الفصل الثاني فيتضمن الدراسة الميدانية التي أجريناها في مؤسسة كوندور (Condor) فتناولنا من خلاله على ثلاثة مباحث يخص تقديم عام للمؤسسة وأيضا دراسة تحليلية باستعمال مجموعة من الأسئلة في شكل استبيان.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة
الأزمات في المؤسسات الاقتصادية.

من المعروف أن تتعرض أي دولة كانت أو مؤسسة إلى أزمات مختلفة، فهي تعد من الأحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات، إذ أصبحت جزءا مرتبطينا ببيئة اليوم، وتشكل أيضا مصدرا قلعا لقيادة المؤسسات والمسؤولين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة، وهنا يحتاج الأمر إلى أعمال الدراسات المختلفة التي من شأنها المنع أو التخفيف من الأزمات، ويتطلب ذلك إدارة لهذه الأزمات التي يتعرض لها الكيان من أجل النقليل من الخسائر إلى الحد الأدنى.

تطرقنا في هذا الفصل لمقاربة مفاهيمية نظرية، حيث يعتبر ركيزة أساسية تبنى عليها أي دراسة، وتم تقسيمه إلى:

- ✓ المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأزمة.
- ✓ المبحث الثاني: مدخل لإدارة الأزمات.
- ✓ المبحث الثالث: عموميات حول المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ المبحث الرابع: آليات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأزمة.

تعتبر الأزمات أمرا غير محبب للنفس، وذلك لأنها تشعرنا بعدم الاستقرار والتغيير المفاجئ تظهر نتيجة لغياب السياسة أو الخطأ أو عدم الرشد في اتخاذ القرارات أو لأسباب أخرى عديدة قد تخرج عن سيطرة الإدارة، فهي عبارة عن شيء جديد يصعب التعامل معه، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالأزمة، أسباب ظهورها، وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة.

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة تبعا لاختلاف المجالات والمستويات التي يتناولها الكتاب والباحثون في دراستهم للأزمات، وفيما يلي سيتم عرض بعض التعاريف للأزمة، تعرفت على أنها:¹

- " خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالبا ما تكون بفعل الإنسان."
- " تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها، إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ، الحياة أو الموت، الحرب أو السلم، لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها، فهي كل حالة أو أمر مهما كان موضوعه ومجاله لا يستطيع صاحبه أو أطرافه وضع حد لاشتداده وتطوره إلى الأسوأ."
- " خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام."
- " حدث مفاجئ يهدد المصلحة القومية، وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات، ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة."
- "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو ايجابية تؤثر علة مختلف الكيانات ذات العلاقة."
- "موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولودة للازمات ويخرج عن إطار العمل المعتاد، ويتضمن قدرا من الخطوة والتهديد، وضيق الوقت، والمفاجآت إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت،

¹ ماجد عبد الهادي المساعدة، إدارة الأزمات المداخل - المفاهيم العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص22.

- ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة في رد الفعل، ويفرز أثرا مستقبلية تحمل في طياتها فرصا للتحسن والتعليم.¹
- " توقف لأحداث المنظمة المتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم اتخاذ إجراءات سريعة لإعادة التوازن للمنظمة وتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة للحدث."²
- " ظاهرة ذات عدة أوجه والتي تظهر بمميزات غير متوقعة وضخمة، على عملية تطور واضحة وتؤدي إلى نتائج مهددة في التنظيم الداخلي للمؤسسة."³
- "حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء."⁴
- "موقف وحالة وعملية وقضية يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، وتختلط الأمور وتتعدد ويفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية عند اصطدامه بها للوهلة الأولى وعند محاولته السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية."⁵
- " لمصطلح الأزمة مجموعة واسعة من التعريفات التي تشمل إجراءات مثل الكوارث، ويمكن تعريف الأزمات بأنها تهديد كبير للعمليات التنظيمية أو السمعة التي يمكن أن يكون لها عواقب سلبية على أصحاب المصلحة أو المنظمة إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح."⁶
- يلاحظ من استعراض هذه التعريفات أن هناك عناصر مشتركة بينها تشكل ملامح الأزمات وهي:⁷
- أ. وجود خلل وتوتر في العلاقات؛
 - ب. الحاجة إلى اتخاذ القرار؛
 - ج. عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة؛
 - د. نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.

¹ فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2004، ص122.

² حامد عبد حمد الدليمي، إدارة الأزمات في بيئة العولمة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة المشاريع في الأزمات، جامعة العراق، 2007-2008، ص66.

³ حرشب ليلي، تسيير المؤسسة في حالة أزمة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2006-2007، ص16.

⁴ زبير عياش، نور الهناء براهيم، "إسهامات التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، الجزء 1، جوان 2017، جامعة ام البواقي الجزائر، 2017، ص 472.

⁵ ماجد عبد الهادي المساعدة، مرجع سبق ذكره، ص20.

⁶ W. Timothy Coombs, " State of Crisis Communication: Evidence and the Bleeding Edge ", Research Journal of the Institute for Public Relations, Vol 1, No 1, (Summer 2014) , Institute for Public Relations, University of Central Florida, p 3.

⁷ ماجد عبد الهادي المساعدة، مرجع سبق ذكره، ص23.

الفصل الأول..... الإطار النظري لإدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

تهتم الكثير من الدراسات بتوضيح أوجه التشابه بين الأزمة والكارثة إلى أن هناك تداخل وتشابك كبير بين الأزمات والكوارث، حيث أن الأزمات تكون أعم وأشمل من الكارثة.

والجدول يوضح الفروق الجوهرية بين كل من الأزمة والكارثة من حيث الصفات المحددة لكل

منهما:

الجدول رقم (01): الفرق بين الأزمة والكارثة.

وجه المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعدية	كاملة
أسبابها	بشرية	غالبا طبيعية وأحيانا بشرية
التنبؤ بوقوعها	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الخسائر	معنوية وقد يصاحبها خسائر مادية وبشرية	بشرية ومادية كبيرة

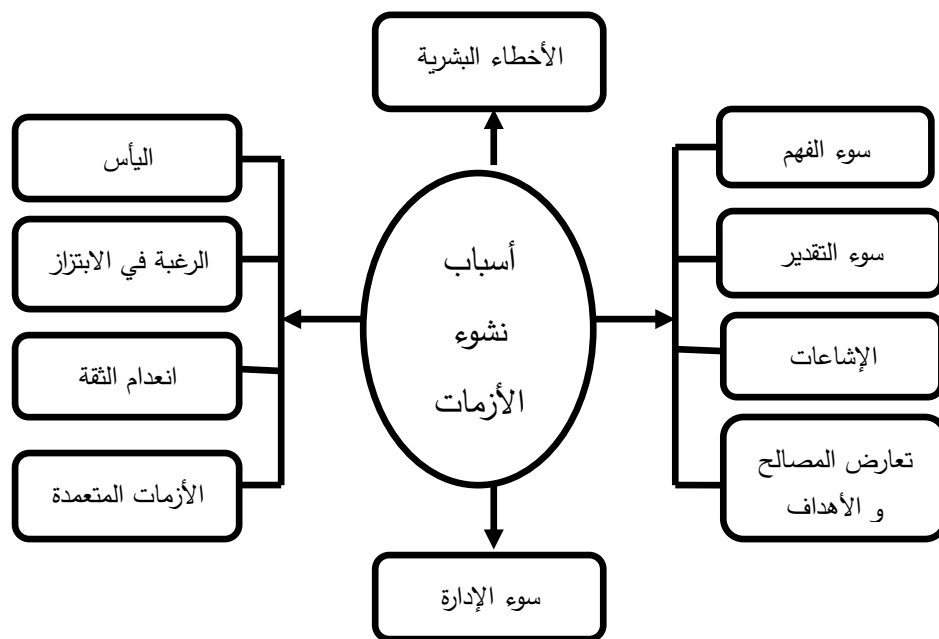
المصدر: من إعداد الطالبتان.

المطلب الثاني: أسباب الأزمات.

إن أسباب الأزمة تتفاوت من حيث درجة ظهورها ووضعها حيث تعددت الأسباب التي تؤدي

إلى تنوع الأزمة ويمكن أن نعرضها فيما يلي:

الشكل رقم (01): أسباب الأزمات.



المصدر: من إعداد الطالبتان

الفرع 1: سوء الفهم

- يشير إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة ويرجع ذلك للأسباب التالية:¹
- قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة؛
 - المعلومات سريعة ومتلاحقة ومتغيرة لا يمكن الإلمام بها؛
 - عدم القدرة على جمع المعلومات؛
 - تداخل وتشويش في المعلومات وتضاربها؛
 - عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة.

الفرع 2: سوء التقدير

- يعني أن المعلومات تعطى لها قيمة وتقدير ومعنى مخالف للحقيقة ومن أسباب التقدير ما يلي:²
- المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة؛
 - الثقة الزائدة في النفس؛
 - الشك في قيمة المعلومات؛
 - التأثر بشعارات وهمية (مثل نحن الأفضل في السوق، ونحن الأقوى)؛
 - الاستهانة بالأزمة والمعلومات المرتبطة بها؛
 - الاستخفاف بالأطراف الأخرى في الأزمة.

الفرع 3: سوء الإدارة

- حينما يتدهور النظام الإداري فعليك أن تتوقع توالي الكوارث والأزمات، ومن أسباب سوء الإدارة ما يلي:³
- عدم وجود نظام للتخطيط؛
 - عدم وجود نظام للمعلومات؛
 - عدم وجود اهتمام بالأزمات؛
 - عدم احترام العلاقات التنظيمية الموجودة في هيكل التنظيم؛

¹ سامي عبد الله سالم أبو عزيز، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار، رسالة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، -، 2010، ص 19.

² المرجع نفسه، ص 19.

³ المرجع نفسه، ص 19.

- الصراعات الإدارية بين الأقسام والمديرين؛

- عدم وجود أنظمة للرقابة والمساءلة.

الفرع 4: تعارض الأهداف والمصالح

وتتمثل في: ¹

أ- **تعارض الأهداف:** وكثيراً ما يحدث اختلاف في الرؤيا والطموحات والأهداف بين متخذي ومنفذي القرار في الكيان الإداري الواحد، وقد يلجأ متخذ القرار إلى محاولة التوفيق عن طريق تغيير قراراته وتوجهاته، مما يوجد تعارضاً مع أهداف البعض الآخر، مما يؤدي إلى حدوث أزمة بين صانع القرار ومتخذه ومنفذ القرار أو المستفيدين أو المتضررين.

ب- **تعارض المصالح:** وهي إحدى أسباب حدوث الأزمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه ومن هنا يقوى تيار الأزمة.

الفرع 5: الأخطاء البشرية

هي أحد الأسباب لنشوء الأزمات سواء كان في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، لذلك فإنها قد تسبب أزمات نتيجة للإهمال وعدم كفاءة العاملين وتقاعسهم عن العمل وتراخي المشرفين وإهمال الرؤساء²، وترجع الأخطاء البشرية لعدة أسباب مثل انعدام التدريب، قلة الخبرة في نوعها وسنواتها، عدم مناسبة الصفات الشخصية، التعب والإرهاق، عدم التركيز في العمل.

الفرع 6: الإشاعات

عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت ومناخ معين يؤدي إلى الأزمة. ولالإشاعة دور هام في ظهور الأزمات، إذ عادة ما يتم توظيفها بما يتماشى ومصالح الجهة المعنية فتلجأ إلى اختيار البيئة المناسبة، والوقت المناسب لتميرها بقوة.³

¹ فهد محمد نعمان زيادة، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص16.

² المرجع نفسه، ص16.

³ صوفي محمد، الإعلام التلفزيوني وتسيير الكوارث الطبيعية تحليل مضمون الصورة التلفزية في زلزال الأبنام وبومرداس، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية، قسم علوم الإعلام والاتصال تخصص القضاء العمومي والمنظومة الاتصالية وقضايا التحديث، جامعة وهران، 2010-2011، ص41.

الفرع 7: اليأس

فقدان الأمل في حل المشاكل والكوارث أو هو الإحباط وعدم الرغبة لدى متخذ القرار في مواجهة المشاكل. عندما يستولي اليأس على الأفراد أو الجماعات، يمكن أن يتحول إلى باعث ودافع للتمرد والخروج عن هيمنة صاحب القرار.¹

الفرع 8: الرغبة في الابتزاز

هو تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية، واستغلال التصرفات الخاطئة التي قام بها متخذ القرار لإجباره على مزيد من التصرفات أكثر ضرراً، ويصبح ذلك مرة أخرى مصدراً للإجبار والابتزاز. ومن أسباب ابتزاز بعض الناس للآخرين ما يلي:²

- استعراض القوة أمام الآخرين؛
- تعارض المصالح؛
- الرغبة في صنع الأزمة (أو الإدارة بالأزمات)؛
- استسلام البعض للابتزاز.

الفرع 9: انعدام الثقة

وهو عدم الإيمان بالآخرين وتعدم الثقة في بعض الناس، وربما تعدم الثقة في نظام كامل كان تتعدم الثقة في الإدارة العليا أو المنظمة، ويرجع سبب عدم الثقة إلى ما يلي:³

- سيادة ظروف عمل سيئة؛
- انخفاض الدخل، وانخفاض الروح المعنوية والدافعية؛
- عدم الاهتمام بالعمل؛
- عدم كفاءة النظام الإداري.

الفرع 10: الأزمات المتعمدة

هو افتعال المشاكل والأزمات للتمويه على أزمات أكبر، وهو محاولة لصرف النظر عن أزمة حقيقية بافتعال أزمات جانبية أو وهمية. ويرجع السبب في افتعال الأزمات ما يلي:⁴

- محاولة التمويه والتغطية على الأزمات الحقيقية؛

¹ المرجع نفسه، ص 41.

² دكتور احمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية الإسكندرية، الإسكندرية، 2006، ص 27.

³ المرجع نفسه، ص 28.

⁴ المرجع نفسه، ص 28.

- محاولة كسب أرضية بصورة غير أخلاقية على حساب الغير؛

- إعدام الثقة في الآخرين.

والأزمات المتعمدة هي: فن صناعة الأزمة عبر مخطّط له برنامج زمني محدّد المهام ويطلق عليها "المخططة"، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها شكل عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع.¹

المطلب الثالث: أنواع الأزمات.

إن طرق وأساليب التعامل مع الأزمات يتم تحديدها انطلاقاً من فهم طبيعة الأزمة ونوعها، لذلك جرت محاولات عديدة لوضع أصناف للأزمات وذلك لاختلاف المعايير التي يتبعها كل باحث في ذلك:

الفرع 1: معدل تكرار الأزمة (البعد الزمني)

تصنف الأزمة تبعاً لمعدل تكرارها إلى أزمة متكررة (دورية)، وهي التي تأخذ طابع التكرار والتوقع أحياناً، وإن كان مدى وحجم وشدة الأزمة لا يمكن توقعها بشكل دقيق وكامل. ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة. وأزمة غير متكررة (غير دورية)، وهي التي تحدث فجأة دون مقدمات، ولا ترتبط في حدوثها بأسباب متكررة، ومن ثم لا يسهل توقعها، وتكون شديدة التأثير في الغالب. ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة النتائج التي أفرزتها الأزمة.²

الفرع 2: شدة تأثيرها وعمقها

وتصنف الأزمة من حيث شدة تأثيرها إلى، أزمة هامشية محدودة التأثير، وهي الأزمة وليدة الظروف، التي تحدث عادة دون أن تترك نتائج واضحة، وتنتهي بسرعة التعامل مع أسبابها لأنها أزمة بدون جذور، وتعالج بتعديل السياسات وأساليب العمل المستخدمة. وأزمة جوهرية هيكلية التأثير، وهي التي تؤثر على كيان المؤسسة بجميع جوانبها المادية والبشرية، وتجاهلها يؤدي إلى إفراز نتائج خطيرة، قد تصل إلى تفويض كيان المؤسسة.³

¹ براهيم نور الهناء، بوجعدار إلهام، فراح إلياس الهنائي، "استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 01، مارس 2019، الجزائر، 2009، ص572.

² خالد سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي أنموذجاً، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة وهران أحمد بن بلة، سنة 2016-2017، ص 50.

³ المرجع نفسه، ص 50.

الفرع 3: شمولية الأزمة (المستوى)

تصنف الأزمة من حيث شموليتها إلى، أزمة جريئة، والتي تحدث على مستوى الوحدات في المؤسسة، وبالتالي فإن حجم تأثيرها في الغالب لا يمتد إلى خارج الوحدة. وهذا النوع من الأزمات متنوع ومتعدد الأسباب والنتائج نظرا لأن الوحدات بطبيعتها متعددة ومتنوعة. وأزمة شاملة، وهي التي تحدث على مستوى الكيان المؤسسات ككل، ويتأثر بها جميع عناصر المؤسسة، وهي أزمات شاملة عامة في أسبابها، والنتائج التي أفرزتها.¹

الفرع 4: موضوع الأزمة

تصنف الأزمة من حيث موضوعها إلى، أزمة مادية محسوسة وملموسة، وهي التي تحدث وتدور حول شيء مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه ماديا وطبيعيًا بأدوات التعامل المختلفة يمكن قياسه وحسابه كميا. وأزمة معنوية عاطفية ونفسية، وهي أزمة تحدث وتدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس، بمعنى انه لا يمكن الإمساك به ماديا، أو لمسه أو رؤيته، أو سماعه وإنما التعامل معه يتم من خلال إدراكه المضموني.²

كما أن الأزمة مقترنة دائما بما يسمى بإدارة الأزمات وهو حسن استعداد المؤسسة للازمة للقليل من خطورتها والاستفادة منها، إلا أن حسن الاستعداد مرتبط دائما بمدى التنبؤ بالأزمة لها يصنف بعض المختصين الأزمات إلى:³

أولا: الأزمات المفاجئة

هي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع، حيث تتطلب عمل جماعي ومكثف لتفادي الارتباك أو الخلافات والتضارب في المعلومة والآراء التي من شأنها حل الأزمة. وتكون غالبا على شكل حوادث النقل بصفة عامة، الحرائق، الانفجارات، أو تعرض المنظمة لعمل إرهابي.

ثانيا: الأزمات ذات المقدمات المحسوسة

هي الأزمات التي تسبقها إشارات تنذر بوقوعها وتعد أزمة فعلية محتملة كالأزمات العمالية، هجوم وسائل الإعلام على المؤسسة، ارتفاع معدل شكاوى العملاء، لهذا يتوجب على القائم بالعلاقات العامة أو المسؤول عن خلية الأزمة إجراء دراسات للتأكد من مدى جدية هذه المؤشرات ومحاولة معالجة المشكل لتفادي أزمة مستقبلية قد تؤدي إلى زعزعة استقرار المؤسسة.

¹ المرجع نفسه، ص 50.

² محسن احمد الخضيرى، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية للنشر، مدينة نصر، القاهرة، ط1، 2003، ص ص 167-168، بتصرف.

³ خالد سعاد، مرجع سبق ذكره، ص55.

ثالثاً: الأزمات المزمنة

وهي الأزمات التي تصل إلى عدّة شهور أو سنوات رغم بذل المؤسسة كل الجهود لإيجاد حل للأزمة. وهذا النوع من الأزمات ناتج عن ضعف الثقة بين المؤسسة وعمالها أو متعاملها.

المبحث الثاني: مدخل إدارة الأزمات.

لقد أصبحنا في عصر ينذر فيه عدم حدوث الأزمات التي تشعر بالارتباك والقلق وربما اتخاذ القرارات الارتجالية والمتسرفة التي تزيد الأمر سوءاً على سؤئه، وبالتالي لا بد من أن تتعامل المنشأة مع هذه الأزمات من خلال جهة تختص بإدارة الأزمات سواء كانت هذه الجهة مركزاً أو إدارة أو وحدة إدارية مستقلة لها كيائها ومسؤولياتها في الكيان الإداري، قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمات المحتملة، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم، خصائص ومراحل إدارة الأزمات.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات.

تعددت تعريفات إدارة الأزمة، وإن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد وهو " كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها " وإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته ولكنه متفق في معناه.

وعند التعامل مع إدارة الأزمة فإننا نجد أنفسنا أمام كم هائل من تلك المفاهيم والمصطلحات التي لا يمكن الاستغناء عنها¹. نأخذ منها التعريفات التالية: ²

- " مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب عن الأزمة ".

- " عملية الأعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة، وربحياتها أو بقائها في السوق ".

- " إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، مثل عمليات الإخلاء أثناء الحرائق، وإغلاق المحلات، أو سحب المنتجات من السوق ".

- " القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة ".

- كما عرفها أبو قحف بقوله: " إنها عملية الأعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقائها في السوق ".

¹ حسن البزاز، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2001، ص 21.

² محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018م، ص 27.

- وعرفتها منى شريف: "بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالأزمات المحتملة وإعداد الموارد للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، من خلال استعراض المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات نرى أنها تنطوي على عملية تحديد وتتبع المخاطر المحتملة ثم إعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر لمجابهتها وتقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعية".

ويعرف الباحث البريطاني (ويليامز) إدارة الأزمات: " بأنها سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك الى نشوب الحرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمائتها".¹ في حين يرى الخبير الإداري د. ماجد شهود أن: " إدارة الأزمات يجب أن تنطلق من إدارة الأزمة القائمة ذاتها وتتحرك في إطار الاستراتيجية العامة للدولة، وهذا يتطلب تحديد الأهداف الرئيسية والانتقائية للدولة خلال الأزمة والتحليل الاستراتيجي المستمر للأزمة وتطوراتها والعوامل المؤثرة فيها، ووضع البدائل والاحتمالات المختلفة وتحديد مسارها المستقبلي من خلال التنبؤ والاختيار الاستراتيجي للفرص السانحة وتحاشي أمر المخاطر التي تحملها الأزمة أو التقليل منها حيث يتطلب ذلك معلومات وافرة ومعطيات مناسبة وإدارة رشيدة".²

" العلم الذي يهتم بالتنبؤ والتوقعات، وبناء القدرة على التصدي لما قد يكون محتملاً أو السعي لتقليل الأخطار، واستخلاص الدروس وإزالة الأعراض والأسباب".³ " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من أثارها التدميرية".⁴

¹ صوفي محمد، الإعلام التلفزيوني وتسيير الكوارث الطبيعية تحليل مضمون الصورة التلفزية في زلزال الأضنام وبومرداس، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية، قسم علوم الإعلام والاتصال تخصص الفضاء العمومي والمنظومة الاتصالية وقضايا التحديث، جامعة وهران، 2010-2011، ص46.

² المرجع نفسه، ص 46.

³ حسين عبد القادر، "واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، جوان 2016، جامعة الاستقلال، فلسطين، 2016، ص212.

⁴ ناجع محمد العجمي، مستوى تطبيق إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص33.

"علم وفن القضاء على جانب كبير من عدم التأكد والمخاطرة بما يتيح للمؤسسة إمكانية السيطرة والتحكم في مصير هذه المؤسسة وقدرتها".¹

فقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفا لإدارة الأزمات بأنها " المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط الباحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر الى جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين".²

وإجمالاً يمكن تعريف إدارة الأزمة بأنها: "عملية إدارة خاصة من شأنها انتاج استجابة استراتيجية، لمواقف الأزمات، من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقاً والمدربين تدريباً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة، من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى".
ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد الهدف من مواجهة الأزمات بأنه السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة، إلى إدارة الموقف وذلك عن طريق:

- وقف التدهور والخسائر؛
- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي؛
- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها؛
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير؛
- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة، لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها، أو حدوث أزمات مشابهة لها.

هناك أيضاً مصطلح آخر وهو الإدارة بالأزمات ولكنه يختلف في مفهومه عن إدارة الأزمات، وفي هذا الصدد ينبغي التمييز بين هذين المفهومين، فإدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. في حين أن الإدارة بالأزمات تقوم على خلق أزمة وهمية يتمن خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة أو إلى سلوك معين بشأنها، والمتأمل للعلاقات الدولية منذ الحرب العالمية الثانية يجد هذا النوع من الإدارة سائداً في كثير من التفاعلات الدولية خاصة من قبل القوى الكبرى بصدد تنفيذ

¹ مكيد علي، خليفة أحلام، " دور الإدارة المالية في مواجهة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية"، العدد 05، أبريل 2016، المدينة، الجزائر، 2016، ص. 12.

² محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 26.

سياساتها إزاء دول العالم الثالث إلا أن هذا الأسلوب لم يعد يتناسب مع روح العصر ومع ازدياد الوعي وارتفاع مستويات المعيشة وثورة الاتصال الحديثة.

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الأزمات.

تعتمد استراتيجيات مواجهة الأزمات على القدرات الشخصية لفريق المواجهة، والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة، والإمكانات والقدرات المتاحة، ويمكن اختيار إحدى الاستراتيجيات لإتباعها طوال عملية المواجهة، إلا أنه يمكن تغيير الاستراتيجية طبقاً لمراحل تطور الأزمة. ومن هذه الاستراتيجيات:¹

الفرع 1: التعامل العنيف مع الأزمة

غالباً ما تتبّع هذه الاستراتيجية مع الأزمات المجهولة، التي لا معلومات كافية عنها، وكذلك الأزمات المتعلقة بالمبادئ. إضافة إلى اعتمادها في حالة تشعب الأزمة وانتشارها في عدّة اتجاهات، وفي إطار هذه الاستراتيجية، تنفذ عدّة تكتيكات منها:

- أ- التدمير الداخلي للأزمة: يكون من خلال تحطيم مقوماتها، والتأثير في تفكير محركها، والسعي إلى خلق صراع داخلي بين القوى المسببة للأزمة، ومحاولة استقطاب بعضها.
- ب- التدمير الخارجي للأزمة: يتم من خلال الحصار الشديد للقوى المسببة لها، وتجميع القوى الخارجية التي تعارضها، ومحاولة إقحامها في إطار الأزمة سعياً إلى تدمير مقوماتها.

الفرع 2: الحدّ من نمو الأزمة

- في إطار هذه الاستراتيجية، يقبل بالأمر الواقع ويمنع تدهور الموقف ومن تكتيكاتها:
- التعامل بحرص مع القوى المحركة للأزمة والمسببة لها؛
 - تلبية بعض متطلبات القوى المسببة للأزمة من خلال التفاوض المباشر وتقديم بعض التنازلات المحدودة؛
 - العمل على تخفيف حدة الأزمة من خلال النصح والتوجيه؛
 - تقديم الدعم والمساعدة إلى القوى المعارضة للأزمة.

¹ زينات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التمويل والإدارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2011، ص ص 43-45.

الفرع 3: تقسيم الأزمة

قوام هذه الاستراتيجية هو تقدير الموقف بدقة والدراسة التحليلية لمكونات الأزمة والقوى المؤثرة فيها والعلاقات الارتباطية بينها، وتعتمد في الأزمات الكبيرة شديدة التأثير، إذ تقسم الأزمة إلى عدة أزمات مما يسهل التعامل معها، ومن تكتيكاتها:

- إيجاد نوع من تعارض المصالح بين مكونات الأزمة؛
- عرض بعض المكاسب على بعض القوى المسببة للأزمة، مما يساعد على انهيار التحالفات القائمة.

الفرع 4: التأثير السلبي في الفكر المحرك للأزمة

تحاول هذه الاستراتيجية إضعاف القيم والاتجاهات ذات التأثير الشديد في قوة الأزمة، وتتبع عدة تكتيكات، هي:

- التشكيك في مبادئ القوى المكونة للأزمة وقيمتها؛
- محاولة اجتذاب بعض القوى المرتبطة ارتباطاً ضعيفاً بفكر الأزمة؛
- السعي إلى تضامن وهمي مع الفكر الذي يحرك الأزمة لإحداث انقسام داخلي فيه.

الفرع 5: دفع الأزمة إلى مرحلة متقدمة

تهدف هذه الاستراتيجية إلى دفع القوى المحركة للأزمة إلى الدخول في مرحلة متقدمة، يظهر خلالها الصراع الداخلي بين التكتلات غير المتجانسة للقوى المسببة لها، وتتمثل تكتيكاتها في التظاهر بضعف المقاومة.

الفرع 6: تغيير اتجاه الأزمة

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات شديدة القوة والعنف ذات التأثير المدمر وتتمثل التكتيكات في:

- التنحي بعيداً عن الأزمة والسماح لها بالظهور؛
- التحرك مع الأزمة وخاصة مع اتجاهها الأساسي الفعال؛
- العمل على خفض سرعة اندفاع الأزمة.

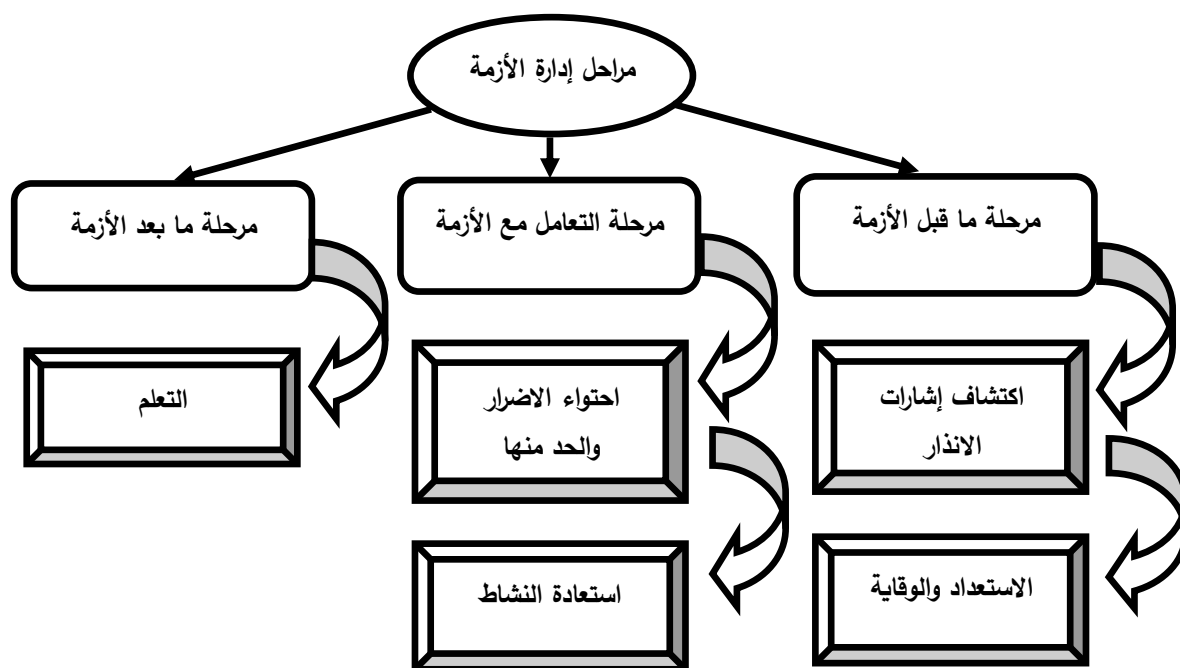
المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات.

يرى البعض أن إدارة الأزمة تمر بأربع مراحل هي:¹

- تلطيف أو تخفيف حدة الأزمة؛
- الاستعداد والتحضير؛
- المواجهة؛
- إعادة التوازن.

في حين يرى البعض الآخر أن هناك ثلاث مراحل تمر بها إدارة الأزمة للعمل على التخفيف من آثارها، بل والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وهي على النحو الآتي:

الشكل رقم (02): مراحل إدارة الأزمة.



المصدر: من اعداد الطالبتان.

من الشكل السابق يمكن تحديد مراحل إدارة الازمات في:

¹ محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 50.

الفرع 1: مرحلة ما قبل الأزمة

ويتم في هذه المرحلة التخطيط لإعداد المنظمة لمواجهة الأزمات من خلال خطة زمنية لتنفيذ متطلبات الاعداد من تجهيزات، تدريب.... الخ وبدون نجاح هذه المرحلة لن تكون المنظمة قادرة على التعامل مع الأزمات.¹

حيث ترسل قبل حدوثها وبوقت طويل إشارات تحذيرية ومبكرة ومنتالية وما لم يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة²، وتمر هذه المرحلة بخطوتين:

أولاً: اكتشاف إشارات الإنذار

تتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينذر بقرب وقوع الأزمة ليتمثل في التصرفات التي تتخذ للحد من أسبابها والتقليل من مخاطرها، إلا أن إشارات الإنذار المبكر تعد مشكلة لدى المديرين نظرا لاختلاف قدراتهم في التنبؤ باحتمالها وفقا لخصائصهم الشخصية ومستوى تأهيلهم، لذلك فإن احتواء هذه الإشارات والتعامل معها يتوقف على مهارة وكفاءة المديرين في النقاط الإشارات الحقيقية والهامة حتى يسهل التعامل معها.³

ثانياً: الاستعداد والوقاية

ترتبط هذه المرحلة بسابقتها، فمن الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، والهدف من الاستعداد والوقاية هو اكتشاف نقاط القوة والضعف ومعالجتها قبل أن تؤدي إلى ظهور الأزمة وتناميها، ويتطلب الاستعداد لمواجهة الأزمة وضع الاستراتيجيات والخطط وأن تكون الخطة واقعية وشاملة ووضع آلية تكون قادرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة، من إجراءات مواجهة وبناء شبكة اتصالات فعالة.⁴

الفرع 2: مرحلة التعامل مع الأزمة

تمثل هذه المرحلة المحور الأساسي لإدارة الأزمة ويتم التعامل معها في الإطار النظري والتنظيمي لإدارة الأزمات، وفي ضوء أهداف خطة الأزمات، تمر بمرحلتين:

1 غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيسوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، بغداد، العراق، 2015، ص35.

2 نداء محمد باقر الياسري، إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014م، ص 51.

3 رهف مروان غنيمه، متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، قسم التربية المقارنة، جامعة دمشق، 2013-2014، ص 49.

4 المرجع نفسه، ص ص49-50.

أولاً: احتواء الأضرار والحد منها

وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر. والمشكلة في تلك المرحلة هو حجم المعلومات المتوفرة ومدى الاستفادة منها فقد تكون المعلومات ضئيلة، وقد تكون المعلومات أكثر من اللازم دون معرفة ما هو المهم منها، وتهتم هذه المرحلة بتنفيذ خطة المواجهة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة.¹

ثانياً: استعادة النشاط

وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل، وتشمل اعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبارات بالفعل، بحيث يجب أن توفر المنظمة الخطط بأنواعها طويلة وقصيرة الأجل، من أجل إعادة الأوضاع إلى طبيعتها كانت عليه سابقا قبل وقوع الأزمات، مع العمل على استعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة تتطلب العديد من القدرات الفنية والإدارية والمالية العالية.²

الفرع 3: مرحلة ما بعد الأزمة

تمثل هذه المرحلة المحصلة النهائية للسيطرة على الأزمة وفي تلك المرحلة يحدث نوع من المعالجة لآثار الأزمة وتداعياتها، كما تشمل أيضا على العملية التقييمية اللازمة ومراحل التعامل معها وذلك بهدف الاستفادة قدر الإمكان من تلك الدروس ومعالجتها في الاحداث التي قد تليها. وهناك عناصر متعددة لتقويم الأزمة والتي يعتبر من أهمها: حسن توقع الازمة بصورة جيدة ودقة التخطيط لمواجهتها وتقدير الخسائر المتوقعة في بداية الازمة، واختيار الأسلوب المناسب مع طبيعة الازمة ومداهها، والجوانب التكتيكية لفريق إدارة الأزمة ومهارات أدائهم للخطة بالكفاءة المطلوبة وقدراتهم على تحقيق اقل معدل من الخسائر، والقدرة على تهدئة الرأي العام واستيعاب الازمة بصورة لم تنعكس بسلبياتها على الوضع الاجتماعي داخل الدولة.

¹ فهد محمد نعمان زيادة، أثر التدريب على مقدره المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص19.

² صلاح علي جديان الرشيد، دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، 2018-2019، ص38.

ولعل أهم هذه العناصر وأبرزها هو القرار الذي اتخذ لمواجهة الأزمة وإنهاء أحداثها، باعتبار المعول الرئيس للتأكد من صواب القيادة ونفاذ بصيرتها خلال التعامل مع الأزمة، أو أن التوفيق لم يحالفها فيما اتخذته من قرارات.

وفي هذه المرحلة نستنتج مرحلة أخيرة جوهرية تتمثل في:

أولاً: التعلم

وهي المرحلة الأخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل، وتتضمن تلك المرحلة دروساً هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم ولتحسين ما تم إنجازه في الماضي رغم أنه مؤلم حيث ذكريات الماضي التي خلفتها الأزمة. من خلال الطرح السابق يتبين لنا الفرق الشاسع ما بين الإدارة السبّاقة المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات لتتعامل معها بمنطق رد الفعل كحال الإدارات العربية، فغياب عنصري اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية يكاد يكون المسيطر على واقع المنظمات.¹

وبالرغم من أن مرحلة ما بعد الأزمة تقويمية في مغزاها، إلا أنه من الأهمية أن يكون لها من ردود فعل حقيقية تظهر مدى دقة ونجاح المرحلتين السابقتين، وتعتبر هذه المرحلة بمثابة المرآة التي تعكس وجه الحقيقة لتوضيح بلا إضافات إيجابيات وسلبيات المرحلتين الأولى والثانية.

المبحث الثالث: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الرئيسية للنشاط الاقتصادي وبالتالي فهي تسيطر على الحياة الاقتصادية بأكملها في عصرنا الحديث، لأن نشاط العملية الإنتاجية يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية والمادية وعناصر أخرى معنوية، فمن خلال هذا المبحث سنتعرف على بعض المفاهيم للمؤسسة الاقتصادية، خصائصها، أهدافها، تصنيفها وأهم وظائفها.

¹ محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص54.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

إن المؤسسة تعرف كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق "زمكاني".¹

ويمكن القول أيضا أن المؤسسة الاقتصادية هي:

- " كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه."²

- " كل تنظيم مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي، هدفه جمع عوامل الإنتاج من يد عاملة ورأس مال ومواد أولية باستخدام التكنولوجيا، وهذا من أجل إنتاج سلع أو تقديم خدمات لأعوان اقتصاديين آخرين (المستهلكين، الموردين، البنوك، العالم الخارجي....)، وذلك بغرض تحقيق الربح."³

- " وحدة اقتصادية وقانونية تنتج السلع والخدمات لبيعها في السوق بغرض تحقيق ربح (خلق قيمة)."⁴

- " نسق اجتماعي وسياسي وتقني اقتصادي، يتكون من مجموعة أشخاص يتفاعلون مع بعضهم البعض بالاعتماد على نظام معين لتقسيم العمل وهيكل السلطة، وهذا النسق أنشأ بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة لإنتاج سلع أو خدمات."⁵

ومن خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أن المؤسسة هي كيان اعتباري مستقل ويتحدد نشاطها بالإنتاج والمشكل من أحد العنصرين السلع أو الخدمات، ولها موارد مالية وبشرية تكون لازمة للإنتاج الاقتصادي.

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2002، ص25.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة للنشر، ط1، الجزائر، ص10.

³ محاضرة بعنوان مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية، مقياس اقتصاد مؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020/2019، ص2.

⁴ هباش سامي، محاضرة بعنوان مفاهيم وأهداف المؤسسة الاقتصادية، مقياس اقتصاد مؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2018/2017، ص1.

⁵ هامل مهدية، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم التجارية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص23.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية.

تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص والأهداف من بينها:

الفرع 1: خصائص المؤسسة الاقتصادية

- من التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:¹
- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسئولياتها؛
 - القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛
 - أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة؛
 - التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها (أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين...)
 - ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف؛
 - لا بد أن تكون المؤسسة مواتية البيئة التي وجدت فيها، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها؛
 - المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد؛
 - يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط1، ص ص 24-25.

الفرع 2: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة مهما كان نوعها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تختلف وتتعدد حسب اختلاف المؤسسات وأصحابها وطبيعة وميدان نشاطها، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:¹

أولاً: الأهداف الاقتصادية

تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية فيما يلي :

1- تحقيق الربح: يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصادياً، نظراً إلى

حاجة المؤسسة إلى أموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن تحقيق

الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون، وطبعاً

تختلف درجة الاهتمام بالأرباح باختلاف المؤسسة من العمومية إلى الخاصة.

2- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتماً عبر بيع الإنتاج

المادي (السلع) وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع.

3- عقلنة الإنتاج: يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة

التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط

والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف. ومنه نجد أن

المؤسسة الاقتصادية على المدى البعيد تسعى إلى تحقيق الاستغلال العقلاني للموارد

الاقتصادية المتاحة (المادية، البشرية، المالية، والتقنية) خلال ممارستها للنشاط الذي

تتخصص فيه، في محاولة إلى تحقيق التراكم وخلق الثروات، أما على المدى المتوسط

والقصير فإن المؤسسة تحاول أن تنتج منتجاتها بالكمية والنوعية التي تشبع رغبات المستهلك

وتدفعها لزيادة الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وتوسيع حصتها في السوق الذي تعمل فيه،

مما يؤدي إلى زيادة رقم أعمالها وحجم أرباحها وتحقيق معدل الربحية المطلوب.

ثانياً: الأهداف الاجتماعية

تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل الجهود المبذولة من العاملين، وهو ما يسمح

بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجياً، مما جعل

¹ عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016/2017، ص ص 9-11.

- رغباتهم تتزايد باستمرار (منتجات جديدة..)، وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل؛
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي، لان ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها؛
- توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد...)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم؛
- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها؛
- إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سوءا لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة؛
- امتصاص الفائض من العمالة؛
- نجد أن المؤسسة الاقتصادية تركز في أهدافها الاجتماعية على العمال بتوفير الدعم الاجتماعي من تأمين وغير ذلك من جهة والمستهلكين بتوفير المنتجات حسب أذواقهم من جهة أخرى.

ثالثا: الأهداف التكنولوجية

- من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا وترصد لها مبالغ كبيرة:
- البحث والتنمية: تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل على نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول

إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية.

المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الاقتصادية.

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى عدة أشكال مختلفة ومتعددة تبعا لمجموعة من المعايير الأكثر استعمالا منها:¹

الفرع 1: التصنيف القانوني

على أساسه يتم تصنيف المؤسسة إلى نوعين، المؤسسات الخاصة، المؤسسات العمومية.

أولا: المؤسسات الخاصة

وهي مؤسسات تعود ملكيتها لأشخاص خواص، يملكون حق اتخاذ القرار وهي توجد على نوعين، المؤسسات الفردية والشركات.

1- المؤسسات الفردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة وهي تمتاز بسهولة

التنظيم والإنشاء، والمسؤول الأول والأخير فيها، وعن إدارتها وتسييرها هو صاحب المؤسسة.

تتمثل المؤسسة الفردية في التجار الصغار والمهن الحرة كالأطباء والمحامين وغيرهم.

2- الشركات: وهي عبارة عن مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، حيث يلتزم كل واحد

منهم بتقديم حصة من المال أو العمال، واقتسام ما قد ينشأ عن هذه الشركة من أرباح أو

خسائر، وتنقسم بدورها إلى:

- شركات أشخاص "شركات تضامن": هي شركة قانونية تتكون من أشخاص يشتركون في

الحصص الاجتماعية لرأس مالها، ويتقاسم الشركاء الأرباح والخسائر، كما يتقاسمون أيضا

المهام الإدارية وتتعدى مسؤولية المشاركين في تسديد الديون إلى أموالهم الخاصة.

- شركات الأموال: تستخدم شركات الأموال للمؤسسات كبيرة الحجم، وتمثل شخصية اعتبارية لها

الحقوق القانونية التي تتمتع بها الشخصية الطبيعية، أي أنها تقوم بممارسة نشاطات أعمال

وامتلاك الأصول، وبيع وشراء المنتجات، واقتراض الأموال.

¹ صبيوة إناس، أهمية القرض السندي في تمويل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة القرض السندي لمؤسسة سوناطراك، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع مالية المؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009/2008، ص ص 5-7.

ثانيا: المؤسسات العمومية

بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات، يكون رأس المال مملوكا لمجموعة عمومية متمثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، كما أن سلطة القرار ترجع إليها. يضاف إلى ذلك أن المؤسسة العمومية تملك تنظيمات مختلفة: مؤسسات وطنية، منشآت عمومية، وأيضا مؤسسات الاقتصاد المختلط.

الفرع 2: التصنيف الاقتصادي

في هذا الشكل يمكن تصنيف المؤسسات حسب معايير اقتصادية معينة، فيمكن دراستها تبعا للنشاط الاقتصادي، أو تبعا لحجمها.

أولا: تبعا للنشاط الاقتصادي

حسب طبيعة نشاطها: يمكن تصنيف المؤسسات إلى:

- 1- **المؤسسات الحرفية:** وهي التي تمارس نشاطات يدوية.
- 2- **المؤسسات التجارية:** وهي مؤسسات تهتم بالنشاط التجاري، حيث تشتري سلع وتعيد بيعها بدون أن تحدث عليها أي تغييرات.
- 3- **المؤسسات الصناعية:** تقوم بتحويل المواد الأولية، وتبيعها على شكل منتجات مصنعة أو نصف مصنعة، وتتميز باحتياجها لرأس مال كبير ويد عاملة. وتنقسم هذه المؤسسات إلى:
 - مؤسسات الصناعة الثقيلة: كمؤسسات الحديد والصلب ومؤسسات الهيدروكربونات؛
 - مؤسسات الصناعات التحويلية والخفيفة: كمؤسسات المغزل والنسيج والجلود... الخ؛
 - المؤسسات الفلاحية: وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج، وهو الإنتاج النباتي والإنتاج الحيواني والصيد البحري، والشيء الملاحظ في هذا القطاع أنه مرتبط بالأحوال الجوية والمخاطر المناخية رغم التطورات التكنولوجية؛
 - المؤسسات الخدمية: هي المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمة معينة، كالنقل، البحوث العلمية... الخ؛
 - المؤسسات المالية: هي المؤسسات التي تقوم بنشاطات مالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي.

ثانيا: تبعا لحجم المؤسسة

اعتمادا على مجموعة من المقاييس كعدد العمال، قيمة رقم الأعمال، القيمة المضافة، يمكن التمييز بين المؤسسات الصغيرة، المتوسطة والكبيرة.

1- المؤسسات الكبرى: هي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل، وتتميز بما يلي:

- تركز على مبدأ اقتصاديات الحجم، أي هناك توسيع قدرات الإنتاج لنحصل على تخفيض في تكلفة الوحدة الواحدة؛

- القدرة على التفاوض، أي للمؤسسة متعاونين فكما كانت قدرة التفاوض عالية كلما أصبحت أقوى، وهذا ما يؤثر على تكاليفها.

2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وهي المؤسسات التي يتحمل فيها المقاول شخصا وبطريقة

مباشرة كل المسؤوليات المالية، التقنية، الاجتماعية والتجارية وكذا المعنوية مهما كان شكلها القانوني، ويمكن أن تنمو هذه المؤسسات لتصبح مؤسسات كبرى. كما أنها تعتبر مؤسسات

إنتاج السلع والخدمات تشغل من 1 إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها ملياري دينار جزائري أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري، وهي تحترم

معايير الاستقلالية.¹

المطلب الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية كوحدة اجتماعية تسعى لتحقيق أهداف محددة، ويستند ذلك على الوظائف المتعددة التي تقوم بها المؤسسة من أجل المحافظة على استقرارها واستمرارها، ومن ثم المساهمة في اشباع الحاجات المتنامية للسكان، وقد ازداد الاهتمام بدراسة وظائف المؤسسة في ظل المتغيرات الدولية الجديدة.

وتقسم وظائف المؤسسة الاقتصادية إلى:²

الفرع 1: الوظيفة التجارية

وتتجلى هذه الوظيفة في معرفة السوق وجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمستهلكين، الموزعين والمنتجين وهذا الدور يتجلى في تحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن فعليين. تتضح هذه

¹ عوادي مصطفى، دراسة اشكال ووسائل دعم الدولة الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمزة لخضر، الوادي، يومي 06-07 ديسمبر 2017، ص 2.

² حسيبة ابلعيدان، البعد البيئي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن الشراقة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص ص 77-78.

الوظيفة من خلال تبني المؤسسة استراتيجية تجارية يقوم من خلالها المسؤولون عن النسق التجاري باتخاذ القرارات الاستراتيجية المحددة لاختيارات السوق ومنتجات المؤسسة. وتعتبر السياسة التجارية للمؤسسة الاقتصادية أداة لتطبيق استراتيجيتها التجارية من خلال سياسات: الإنتاج، الأسعار، الاتصال والتوزيع. ويتمثل الدور التقليدي للوظيفة التجارية في:

- البحث عن الزبون؛

- إدارة المبيعات؛

- توزيع المنتجات؛

- خدمات ما بعد البيع؛

- دراسة السوق.

وتجدر الإشارة الى أن الوظيفة التجارية هي وظيفة مرنة، تتحدد في ضوء العديد من العوامل الداخلية والخارجية مثل: حجم المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة، محيط المؤسسة.... وغيرها.

الفرع 2: الوظيفة الإنتاجية (الوظيفة التقنية)

تهتم بتحديد أساليب الإنتاج وتقنياته بهدف صنع المنتجات وتوجيهها للبيع، وهي تضم: أنماط الإنتاج، إدارة الإنتاج، مراقبة النوعية، مراقبة تكاليف الإنتاج، إحداث تناغم بين الإنتاج والبيع.

الفرع 3: الوظيفة التنموية واللوجستية

هي مجموع العمليات التي تضع في متناول أجهزة المؤسسة، السلع والخدمات الضرورية كالمواد الأولية وغيرها من المهام المتعلقة بالمشتريات وإدارة المخازن. وعلى العموم تتركز الوظيفة اللوجستية على نقل وتفريغ البضائع وتوفير التجهيزات الضرورية.

الفرع 4: وظيفة البحث والتنمية

هي من ضروريات المنافسة الدولية، وتسعى المؤسسة من خلال هذه الوظيفة الى خلق واكتساب المعرفة التكنولوجية، دراسة التطور العلمي، التنمية، الاختراع والابتكار وكذا نشر المنتج أو الخدمة المطورة من خلال الوظيفة التسويقية التي تسعى لاكتشاف حاجات المستهلكين بغية إشباعها.

الفرع 5: الوظيفة الإدارية

تشمل مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، من تنظيم، مراقبة، تنسيق وتوجيه.

الفرع 6: الوظيفة المالية

تعبّر عن أوجه النشاط الإداري المتعلق بتنظيم الأموال، إذ يقع على عاتق هذه الوظيفة جمع المعلومات المالية، تحديد التكلفة اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة بالنسبة لمختلف العمليات والأنشطة، وكذا تخليص المعاملات المالية والتجارية بمختلف أنواعها.

وتعتبر الوظيفة المالية وظيفة أساسية للمؤسسة الاقتصادية باعتبار الجانب المالي ركيزة أساسية للمؤسسة وصحتها ونموها مرتبطان بتوازن مختلف أجزاء الميزانية والرقابة المستمرة لهيكلها المالي. وقد أصبحت المراقبة المالية في الاقتصاديات الحديثة تتعدى جمع الأموال الى المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأموال.

المبحث الرابع: آليات إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية.

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

المطلب الأول: النظريات المستخدمة في إدارة الأزمات الاقتصادية.

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

في:¹

الفرع 1: الأرقام القياسية

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

¹ جاسم محمد، ماجد سلام الهدمي، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص ص 200-202.

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

الفرع 2: بحوث العمليات

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

أولاً: أسلوب بيرت

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

ثانياً: استخدام نظرية المباريات

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

ثالثاً: شجرة القرارات

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

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

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

ومن ثم فإن جرة القرارات تساعد مدير الأزمات على رسم سيناريو معالجة الأزمة والإعداد له مستقبلاً، وبالشكل الذي يتناسب مع كل موقف، بحيث يكون جاهزاً ومستعداً لمواجهة أي احتمال يحدث أثناء المواجهة الأزمومية.

رابعاً: أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار

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

المطلب الثاني: المهارات الإدارية الواجب توفرها في مدراء الأزمات والهدف من التعامل مع الأزمات.
إن المدير له دور كبير في إدارة الأزمات يتمثل في استعراض وتحليل وإقرار استراتيجيات التعامل والتخفيف لجميع مستويات الأزمة، وتقييم الأثر والمساعدة في وضع استراتيجية إدارة الأزمات كما تشمل مسؤوليات المدير في:

- منع استراتيجية إدارة الأزمة؛
- تحديد وتنفيذ منهجية إدارة الأزمة؛
- ممارسة الإدارة ضمن سياق إدارة الأزمات (إعداد الأهداف، التنبأ والتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والمراقبة).

الفرع 1: المهارات الإدارية الواجب توفرها في مدراء الأزمات

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

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

- يجب أن يكون مدير الأزمة ذو علم كافي بكافة مجالات العلوم الإدارية والمحاسبية والاقتصادية والدينية والشرعية واللغوية والاجتماعية والعلمية كما يجب أن يكون مدير الأزمة حاصلًا على الشهادات العلمية وأن يكون مطلعًا وملمًا بكل أسس وأسباب ومقومات وعوامل الأزمات؛
- أن يكون مدير الأزمة ذو خبرة عملية جيدة وصاحب تجارب إدارية كثيرة ولديه معرفة ودراية تامة بكل الأسرار والمسببات وخفايا الأمور؛
- أن يكون مدير الأزمة لديه قدرة كافية على تحليل ودراسة الأوضاع والأمور وتفسيرها واتخاذ قرارات صحيحة وسريعة بشأنها؛
- أن يكون مدير الأزمة ذو عقلية كبيرة ونفسية عالية لا تعرف الملل ولا الكسل؛
- أن يكون مدير الأزمة قادرًا على مواجهة المصاعب وتحمل ضغوطات العمل الناتجة عن الأزمات؛
- أن يكون مدير الأزمة ذو رؤية استراتيجية قوية لوضع خطط واستراتيجيات مستقبلية للتصدي للأزمات؛
- أن يكون مدير الأزمة لديه القدرة على تحليل الأمور وتفسيرها تفسيرًا صحيحًا.
- أن يكون مدير الأزمة لديه القدرة على المواجهة والمجابهة والاعتراف بالخطأ والاعتذار والتراجع عن الأخطاء وتصحيح المسارات؛
- أن يكون مدير الأزمة صبورًا قويًا متحملاً لكل أعباء وضغوطات الأزمات؛
- أن لا يتهرب ولا ينسحب مدير الأزمات من المسؤوليات المكلف بها ولا من الأمور الواجب عليه القيام بها؛
- عدم استخدام الطرق السلبية في التعامل مع الأزمات.

الفرع 2: الهدف من التعامل مع الأزمات

إن التعامل مع الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن

طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.¹

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

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

فمن المعروف أن الأزمات لها أبعاد مستقبلية وأضرار ناتجة عنها فيجب حلها بطريقة حكيمة ووفق أسس علمية وذلك لتفادي حصول أي أضرار غير متوقعة.²

وسأذكر هنا بعضا من الوسائل والأساليب السلبية الخاطئة في التعامل مع الأزمات وذلك تفاديا لتطبيقها والبعد عنها والحذر منها:³

- منع المشاركة في اتخاذ القرار وحصر القرارات الإدارية في جهة معينة؛
- عدم إتباع النصائح والتوجيهات المقدمة من ذوي الخبرات الناجحة؛
- القوة في إتباع وفرض وطرح القوانين والآراء والأفكار وفرض نظام للعقوبات لمن يخالف اللوائح والقوانين والأنظمة والآراء الشخصية والنظريات الفكرية؛
- اتخاذ القرارات الخاطئة في الظروف الحساسة؛
- عدم فهم وإدراك الأمور وعدم القدرة على تحليل الأمور والمشكلات والبت فيها بشكل خاطئ؛

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

² محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص ص 98-99.

³ المرجع نفسه، ص ص 99-100.

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

المطلب الثالث: طرق وأساليب التعامل مع الأزمات الاقتصادية.

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

الفرع 1: الطرق التقليدية

هي مجموعة من الطرق التي سبق تجربتها واستخدامها من جانب جميع دول العالم عندما تعرضت لأزمة من الأزمات، وفيما يلي عرض لكل منها بشيء من الإيجاز:¹

أولاً: إنكار الأزمة

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

ثانياً: كبت الأزمة

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

ثالثاً: تشكيل لجنة لبحث الأزمة

¹ زينات موسى مسك، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

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

رابعاً: بخس الأزمة

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

خامساً: تنفيس الأزمة

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

سادساً: طريقة تفرغ الأزمة

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

سابعاً: طريقة عزل قوى صنع الأزمة

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

ثامناً: إخماد الأزمة

وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يضمها التيار الأزموي، وتصفيتها بعنف بالغ، وبدون مراعاة لأي مشاعر أو قيم، وعادة لا يلجأ إلى هذه الطريقة إلا عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد التهديد الخطير والمباشر للكيان الإداري، وأن استمرارها كفيل بانهيار بنیان الكيان الإداري.¹

أياً ما كانت هذه الطرق السابقة التقليدية الماضية، فإن هذه الطرق أصبحت غير عملية وعاجزة عن التأثير في معالجة الأزمات، ومن هنا جاء الوقت للتفكير في استخدام طرق وأدوات جديدة تماشياً مع روح العصر وتكون غير تقليدية إبداعية للتعامل مع الأزمات وسيتم التعرض والدخول لها بكل تفصيل كما يلي:

¹ سامي عبد الله سالم أبو عزيز، مرجع سبق ذكره، ص42.

الفرع 2: الطرق العلمية الجديدة

إن هذه الطرق تتفاعل بشكل كامل ومتكامل وهي طرق تعتمد على الذكاء، وتعتمد أكثر على المبادرة والابتكار والاعتماد على والتجديد والإبداع. وهذه الطرق لها طبيعة خاصة عند استخدامها يمكن التعرض والشرح لها على النحو التالي:¹

أولاً: طريقة فريق العمل

وهي أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات حيث يشكل فريق يضم أكثر من خبير مختص في مجالات مختلفة بهدف تقييم كل عنصر من عناصر الأزمة ومن ثم تحديد التصرف المطلوب للتعامل معه، بهدف حل الأزمة بالشكل العلمي السليم، وقد يكون تشكيل هذا الفريق على هيئة، فريق مؤقت، حيث يتم تشكيل هذا الفريق بهدف التعامل مع أزمة محددة لذاتها وهو يضم الخبراء المتخصصين في المجالات المتصلة بالأزمة فقط، وتنتهي مهمة هذا الفريق بانتهاء الأزمة ويتم حله بعد ذلك. فريق العمل المستمر، وهنا يتم تشكيل فريق دائم للتعامل مع الأزمات من خلال أفراد مختارين بدقة وعناية تتوافر لديهم قدرات خاصة، بعضها استعداد طبيعي، وبعضها تم اكتسابه خلال عملهم وخبرتهم ويتم تأهيل هؤلاء الأفراد تأهيلاً عالياً استعداداً للتعامل مع الأزمات.

ثانياً: طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات

تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد المناطق الضعيفة التي يمكن لعوامل الأزمات اختراقها ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزاً إضافياً وقائياً لمواجهة أي اختراق لأي من النقاط والحوادث المحددة.

ثالثاً: طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات

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

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

رابعاً: طريقة احتواء الأزمة

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

خامساً: طريقة احتواء وتحويل مسار الأزمة

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

سادساً: استراتيجية تصعيد الأزمات

يتم استخدام هذه الاستراتيجية عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكثف وتصعيد بين أطراف مختلفين في المصالح، عندها يسمح متخذ القرار بنمو وتصعيد الأزمة إلى نقطة معينة بشرط أن تكون هذه الصراعات والاحتدامات تحت الرقابة والسيطرة والمتابعة، بهدف فك التكتل وتقليل ضغط الأزمة.¹

سابعاً: استراتيجية تفتيت الأزمات وتجزئتها

يتم استخدام هذه الاستراتيجية في عملية تجزئة الأزمات الكبيرة والقوية والتي تشكل تهديداً لكيان المنظمة كإضراب العاملين، وتحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل قوة، أي تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات أصغر وأقل حجماً مما يسهل التعامل معها.²

ثامناً: استراتيجية تدمير الأزمات

يتم استخدام هذه الاستراتيجية في عملية التفجير الداخلي لعناصر الأزمة أو الصدم المباشر لمحركها، ويأتي ذلك عندما ترى المنظمة أن هناك خطر محقق ومدمر يهدد بقائها واستمرارها، حيث تقوم المنظمة بضرب مؤيدي الأزمة بكل حزم وضرب كل من له علاقة أيضاً في الأزمة، مع العمل على استقطاب وتعيين قوى الأزمة من المؤيدين لإدارة المنظمة، مع القيام بتصفية واستهداف محركي الأزمة.³

¹ صلاح علي جديان الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² المرجع نفسه، ص 45.

³ المرجع نفسه، ص 46.

تاسعا: طريقة الوفرة الوهمية

وهي أحد الأساليب النفسية التي يلجأ إليها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة السريعة والمتلاحقة الأحداث، والتي تنذر بخطر عاصفة مدمرة للكيان الإداري الذي تحتاجه الأزمة، خاصة مع وجود عالم نفسي مصاحب لها، يعمل على إيجاد حالة فزع شديدة تغري عوامل الأزمة تجذب إليها قوى جديدة، وتجذب إليها عناصر مؤيدة.¹

¹ محمد سرور، إدارة الأزمات المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 194.

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

- عند مواجهة الأزمات يجب على المؤسسة تبني منهج استراتيجي فعال من أجل التنفيذ الجيد لإدارة الأزمات؛
- هناك عدة نظريات تستخدم في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية لكل منها مجال خاص؛
- تعتمد المؤسسة على عدة طرق وأساليب للتعامل مع الأزمات، نميز منها نوعان أحدهما تقليدية سبق تجربتها استخدامها والأخرى غير تقليدية وهي علمية جديدة تعتمد على الإبداع والابتكار؛
- هناك طريقة أكثر شيوعاً للتعامل مع الأزمات تتمثل في تكوين فريق عمل يشمل خبراء ومتخصصين في مجالات مختلفة لوضع خطة عمل سريعة مدروسة بدقة ومؤكدة النجاح للتخلص من الأزمة بأسرع وقت ممكن؛
- يقوم مدير الأزمة بإدارة الأزمة والسيطرة عليها بداية بإعداد الأهداف وبعدها التنبؤ والتخطيط، التنظيم والتوجيه ثم التنسيق والمراقبة؛
- يجب أن تتوفر مجموعة من المهارات في مدير الأزمة تساعد على اتخاذ قرارات صحيحة وسريعة وفي الوقت المناسب (كأن يكون ذو علم كافي، ذو خبرة عملية جديدة، القدرة على المواجهة.....)؛
- الهدف الرئيسي للتعامل مع الأزمة هو علاجها والتخلص منها وإبطال مفعولها.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة

كودور Condor

بعد تطرقنا في الجانب النظري لمختلف المفاهيم المتعلقة بلازمات وكيفية التعامل معها في المؤسسات الاقتصادية، وبهدف تأكيد هذه الدراسة النظرية بات من الضروري إسقاطها على الواقع من خلال دعم هذا الجانب بأخر تطبيقي نوضح من خلاله واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية وكيف يتم السيطرة عليها، وذلك للتأكد من مدى تحقق الفرضيات المطروحة.

إذ تم الإسقاط على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في مجال الإلكترونيك والأجهزة الكهرو منزلية وهي مؤسسة كوندور "Condor" التابعة لمجموعة بن حمادي لولاية برج بوعرييج.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهي كالتالي:

✓ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور.

✓ المبحث الثاني: التحليل العام للنتائج.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور.

انطلاقا من هذا المبحث سنحاول التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة عنتر ترايد، الحاملة للعلامة التجارية condor.

المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسة.

في هذا المطلب سنتطرق إلى عنصرين مهمين يتمثلان في تعريف ونشأة مؤسسة كوندور.

الفرع 1: التعريف بالمؤسسة

نظرا للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية جديدة، وفتح أبواب الاستثمار في السوق الوطنية والدولية أمام الخواص، ونتيجة لتطور والمواكبة، وزيادة الطلب على المنتجات الالكترونية والإلكترو منزلية تأسست مؤسسة كوندور وهي إحدى المؤسسات المكونة للشركة الأم "مجموعة بن حمادي" والذي تتكون إضافة إلى كوندور من المؤسسات التالية:

✓ مؤسسة "Argilor" وهي وحدة لإنتاج الآجر؛

✓ مؤسسة "Gerbior" وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته؛

✓ مؤسسة "Polyben" وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية؛

✓ مؤسسة "Gemac" وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.

مؤسسة بن حمادي "Antar - Trade" "Condor" بالعربية "عنتر للتجارة" هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، يتمثل نشاطها في صناعة وتسويق وخدمة ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية، ويقع المركز الرئيسي للمؤسسة بالمنطقة الصناعية ومنطقة الأنشطة التجارية بولاية برج بوعريريج طريق مسيلة، تقدر المساحة الإجمالية لهذه المؤسسة بـ: 80104 م²، برأس مال قدره 2.540.000.000. دج، وعدد عمال كوندور موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص تحت إشراف رجل الأعمال الجزائري " عبد الرحمان بن حمادي".

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002 إذ بدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003، وكذلك على شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000 من منظمة AFNOR AFAQ بتاريخ: 2007/3/27.

وقد نشأت المؤسسة في بيئة ملائمة، حيث أن نشاطها في صناعة الإلكترونيك والإلكترومنزلي يعرف انتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، وكذلك لمبادرة

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور (Condor)

الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني لتلحق بركب الدول، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية، وخاصة وأن هذه الصناعة متمركزة محليا في ولاية برج بوعرييج.

الجدول رقم(02): بطاقة فنية للمؤسسة.

اسم المؤسسة	كوندور الكترونيكس Condor.
المؤسسة الأم	مجموعة بن حمادي عنتر للتجارة.
علامة المؤسسة	
الرسالة	الحياة ابتكار.
طبيعة الاستثمار للمؤسسة	صناعة وتسويق الأجهزة الالكترونية والالكترو منزلية.
المقر الرئيسي للمؤسسة	المنطقة الصناعية بولاية برج بوعرييج، طريق مسيلة.
سنة التأسيس	أفريل 2002.
شهادة الجودة iso 9001 نسخة 2000	2007/03/27.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الفرع 2: المراحل التي مرت بها المؤسسة

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن وهي:

أولا: الشراء للبيع

حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة، وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

ثانيا: شراء المنتج مفككا جزئيا

في هذه المرحلة كانت تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها،

وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

✓ تخفيض تكلفة الشراء؛

✓ التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه؛

✓ المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

ثالثًا: شراء الجهاز مفكا كليا

أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

- ✓ التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه؛
- ✓ معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل؛
- ✓ توفير مناصب أخرى للعمل.

رابعًا: الإنتاج

في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licence، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens الصينية.

أما الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي إستراتيجية التنوع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار (رسالة): "الحياة ابتكار **Innovation is life**"، وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

- ✓ تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج؛
- ✓ التواجد عبر كامل التراب الوطني؛
- ✓ التصدير.

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، أو المعارض... الخ

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة.

تعتبر مؤسسة "عنتر ترايد" كوندور-برج بوعيريج - ذات أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني كونها تغطي الاحتياجات الوطنية من الأجهزة الالكترونية كما تعمل على تمويل القطاع الخاص بمختلف الأجهزة الضرورية وأيضا المؤسسات المحلية.

الفرع 1: مهام المؤسسة

من أهم مهام مؤسسة "عنتر ترايد" كوندور ما يلي:

- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة: بحيث تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات، وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية؛
- توفير مناصب شغل: بحيث توفر المؤسسة ما لا يقل عن 1500 منصب شغل؛
- تطوير الاقتصاد؛
- توفير منتج وطني جزائري في السوق: وذلك من خلال المنتجات التي تطرحها وتضخها المؤسسة في السوق الوطنية؛
- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع: أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة مسبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلال: الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة؛
- الحفاظ على الصحة السوقية بضمان الزبائن والعملاء الحاليين وكسب متعاملين جدد؛
- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار؛
- الحصول على متعاملين أجنب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى؛
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال؛
- كما تهدف المؤسسة أيضا إلى التخفيف قدر الإمكان من التكاليف والأعباء وهذا بإتباع أفضل السبل المتاحة في كل المستويات وفي مختلف مراحل العملية الإنتاجية من أجل القضاء على التبذير وكذا الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية من خلال إدخال آلات إنتاجية جديدة تواكب التطور الحاصل في سبل الإنتاج ونوعية المنتج وكذا تأهيل العمال.

الفرع 2: أهداف المؤسسة

تتمثل أهداف المؤسسة فيما يلي:

- تحقيق الربح: كان ولازال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة "عنتر ترايد" كوندور من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة؛

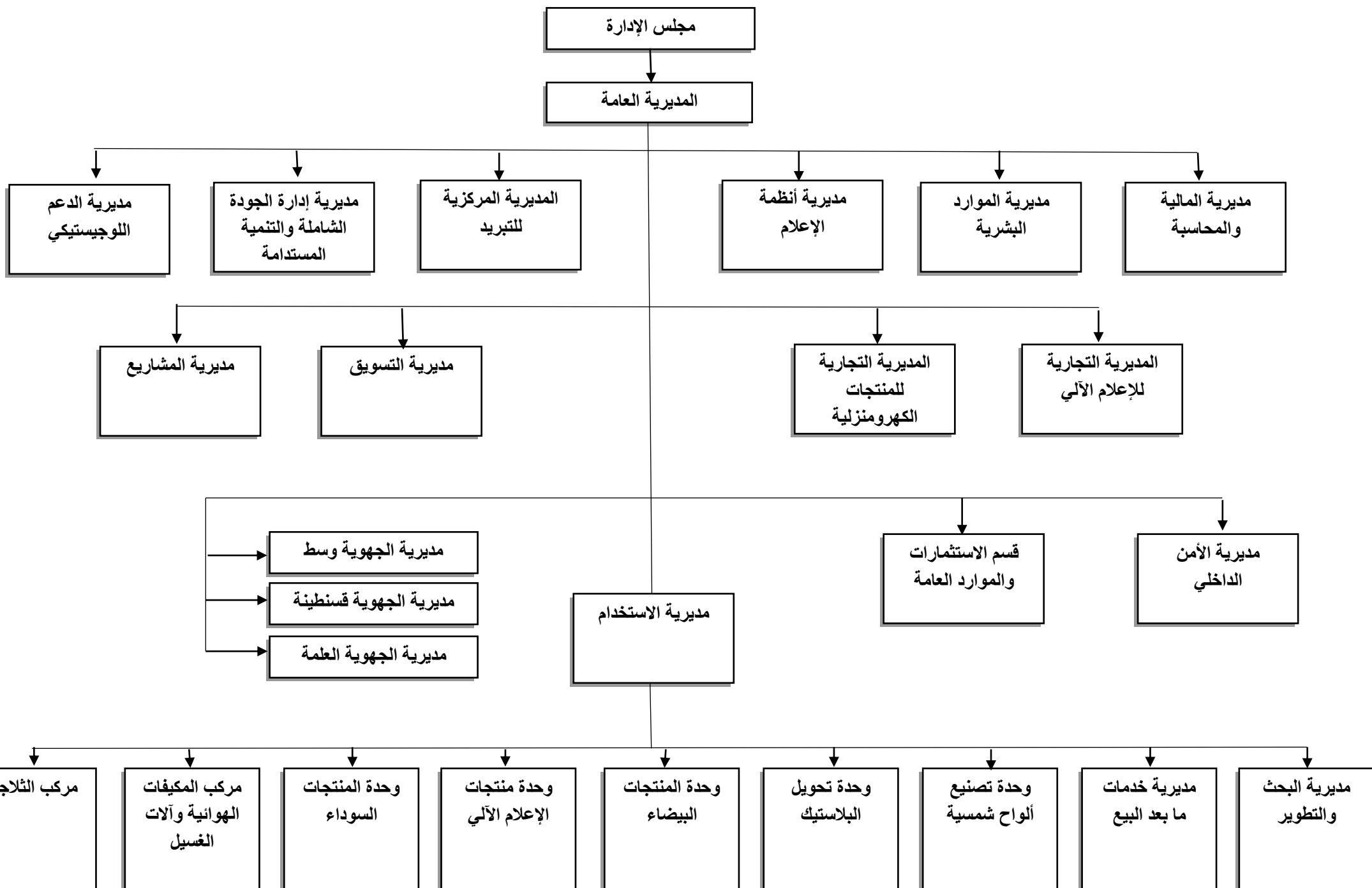
- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق هدف المؤسسة والمتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار؛
- عقلنة الإنتاج: ويتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها وبالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع؛
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجياته والحفاظ على بقائه، وتقديم مختلف العلاوات والمنح؛
- إقامة أنماط استهلاكية معينة بالاعتماد على وسائل الإعلان؛
- توفير خدمات التامين للعمال مثل التامين الصحي التامين ضد العمل والتقاعد؛
- الاهتمام بالجانب البيئي إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية؛
- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتج؛
- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة؛
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتج؛
- التكوين المستمر للعمال والإطارات؛
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يرتكز الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تحديد وتوزيع المسؤوليات وتقسيم العمل لمختلف مصالح المؤسسة ووحداتها، والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور (الملحق رقم 02).

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور "Condor".

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور (Condor)



يمكن توضيح مهام مختلف مصالح وفروع مؤسسة كوندور في:¹

الفرع 1: المديرية العامة

تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة، تتمثل مهام المديرية العامة في:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة؛
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة؛
- ضمان السير الحسن للمؤسسة؛
- تطوير آليات الدخل للأعمال؛
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين؛
- تقرير الأولويات العامة، وتحسم في الأمور المعقدة؛
- تطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة.

الفرع 2: المديرية والمصالح الوظيفية

وهي تتمثل في:

أولاً: مديرية الموارد البشرية

تسيير كل العمال بـ:

- توظيف العمال حسب طلبات هيكل المؤسسة؛
- معالجة الشؤون القانونية للعمال؛
- تنسيق أعمال الوسائل العامة؛
- التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة.

ثانياً: مصلحة العتاد Logistique

وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتنية اللازمة، السيارات، شاحنات

النقل، البنزين... الخ

¹ وثائق مسلمة من مصلحة الموارد البشرية.

ثالثا: مصلحة المحاسبة والمالية

وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوما بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

رابعا: مصلحة الأمن والوقاية

هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم بـ:

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة؛
- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما؛
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.

خامسا: المديرية التقنية

تتمثل مهامها في:

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج؛
- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها؛
- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات؛
- السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.

سادسا: مصلحة البيع

تتمثل مهامها في:

- الاستماع إلى الزبون؛
- تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدامى والحصول على زبائن جدد؛
- تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها؛
- دراسة السوق وإدارة مخزونه؛
- الإمداد والتكفل بالنقل.

سابعا: مصلحة المشتريات

تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات، ومتابعتها في مراكز العبور؛
- معالجة الطلبات اتجاه البنك، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك؛

- فرز ملفات الشراء.

ثامنا: مديرية خدمات ما بعد البيع

تتمثل مهامها في:

- توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان؛
- جمع المعلومات حول مختلف الاعطاب في المنتج؛
- توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج؛
- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع.

تاسعا: مديرية التسويق

تتمثل مهامها فيما يلي:

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق؛
- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام؛
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية؛
- تنظيم المسابقات وتسيير موقع الانترنت؛
- تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية.

الفرع 3: وحدات الإنتاج

تتمثل مهامها فيما يلي:

- وحدات المكيفات الهوائية والمواد البيضاء؛
- مركب الثلجة؛
- وحدة المنتجات السوداء؛
- وحدة منتجات الإعلام الآلي؛
- وحدة تحويل البلاستيك؛
- وحدة تصنيع ألواح شمسية.

المبحث الثاني: التحليل العام للنتائج.

بعد أن تمت معالجة بيانات الاستبيان (الملحق رقم 03) باستخدام برنامج SPSS تم التوصل

إلى النتائج التالية:

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج.

يتم تقديم نتائج حسب مخرجات برنامج SPSS.

الفرع 1: معامل ألفا كرونباخ

مقياس ألفا كرونباخ هو مقياس للاتساق الداخلي لأداة الدراسة حيث يقيس مدى ارتباط الأبعاد بالمتغيرات التابعة لها، ولكي تكون الدراسة تتمتع بثبات لابد أن يكون معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.6 أو أكبر منه، وكلما كان معامل الثبات يقترب من الواحد كلما كان الاستبيان يتمتع بثبات أكبر وإذا كان معامل الثبات أقل من 0.6 فإن ذلك يشير إلى عدم وجود ثبات في البيانات. (الملحق رقم 04)

الجدول رقم(03): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الاستبيان ككل	16	0.671

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات للاستبيان هو 0.671، وبالتالي الاستبيان يتمتع بالثبات ومن ثم قدرته على تحقيق أهداف الدراسة.

الفرع 2: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية

يبين الجدول الآتي توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على هذه الخصائص. (الملحق رقم 05)

الجدول رقم(04): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	17	56.7
	أنثى	13	43.3
	المجموع	30	100
العمر	أقل من 30 سنة	15	50
	من 30 إلى 40 سنة	11	36.7
	من 40 إلى 50 سنة	02	6.7

6.7	02	أكبر من 50 سنة	
100	30	المجموع	
6.7	02	ابتدائي	المستوى التعليمي
3.3	01	متوسط	
13.3	04	ثانوي	
63.3	19	جامعي	
13.3	04	دراسات أخرى	
100	30	المجموع	
6.7	02	مسؤول توظيف	
53.3	16	عون إداري	
6.7	02	مكلف بالموارد البشرية	
10	03	مسير موارد بشرية	
3.3	01	مسير توظيف	
3.3	01	مهندس في تطوير والتصميم	
3.3	01	مهندس صيانة	
3.3	01	مفتش مراقبة الجودة	
10	03	رئيس مصلحة	
100	30	المجموع	
46.7	14	أقل من 5 سنوات	مدة الخبرة
40	12	من 5 إلى 10 سنوات	
13.3	4	من 11 إلى 15 سنة	
00	00	من 16 إلى 20 سنة	
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

يلاحظ أن 17 من المجيبين على الاستبيان كانوا من الذكور أي ما يعادل 56.7%، بينما 13 من المجيبين كانوا إناث أي ما يعادل 43.3%.

كما يتبين من خلال الجدول أيضا أن 15 مجيبا على الاستبيان نقل أعمارهم عن 30 سنة وهو ما يعادل نسبة 50 % وهي أكبر نسبة، و11 مجيبا تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة وهو ما يعادل نسبة 36.7%، أما المجيبين من يتراوح سنهم بين 40 و50 سنة فقد كان عددهم 2 أي 06.7 %، والمجيبين ممن تجاوز سنهم 50 سنة بلغ عددهم 02 بنسبة 06.7%.

أما بالنسبة للمستوى التعليمي فنلاحظ أن مجيبين اثنين لهما مستوى ابتدائي وهو ما يعادل نسبة 6.7 %، ومجيب واحد له مستوى متوسط أي بنسبة 3.3%، و04 مجيبين لهم مستوى ثانوي بنسبة 13.3%، و19 مجيبا لهم مستوى جامعي ما يعادل 63.3% وهي أعلى نسبة، و04 مجيبين لهم دراسات أخرى وهو ما يعادل نسبة 13.3%

كما يتبين من خلال الجدول أن مجيبين اثنين يشغلون منصب مسؤول توظيف وهو ما يعادل نسبة 6.7%، و16 مجيبا يشغلون منصب عون إداري وهو ما نسبته 53.3% وهي أعلى نسبة، ومجيبين اثنين يشغلان منصب مكلف بالموارد البشرية بنسبة 6.7%، و03 أفراد يشغلون منصب مسير موارد بشرية بنسبة 10 %، في حين أن كل من وظيفة مهندس في تطوير والتصميم، مهندس صيانة، مفتش رقابة يشغلها مجيب واحد بنسبة 3.3%، ووظيفة رئيس مصلحة يشغلها 3 مجيبين بنسبة 10%

أما بالنسبة للخبرة فإن 14 فردا من المجيبين لهم خبرة أقل من 05 سنوات وهي ما تعادل 46.7%، و12 فردا لهم خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات بنسبة 40% وهي أعلى نسبة، أما 04 مجيبين فقد كانت لهم خبرة تتراوح بين 11 و15 سنة وهو ما يعادل نسبة 13.3%.

الفرع 3: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات تتعلق بموضوع الدراسة (الملحق رقم 06)

الجدول رقم(05): الإجابة على سؤال 1: هل هناك إزمات في المؤسسة؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
96.7	29	نعم
3.3	01	لا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور (Condor)

نلاحظ من خلال الجدول أن 29 مجيباً يرى وجود إدارة للأزمات بالمؤسسة وهو ما يعادل نسبة 96.7% في حين أن مجيباً واحداً يرى بعدم وجود إدارة للأزمات بالمؤسسة وهو ما يعادل نسبة 3.3%، وهذا ما يؤكد أن مؤسسة كوندور لديها إدارة للأزمات.

الجدول رقم(06): الإجابة على السؤال 2: ما هو السبب الشائع في حدوث أزمة ما؟

النسبة %	التكرار	الإجابة	
16.7	05	نعم	سوء الفهم
83.3	25	لا	
16.7	05	نعم	سوء الإدارة
83.3	25	لا	
73.3	22	نعم	الأخطاء البشرية
26.7	08	لا	
13.3	04	نعم	انعدام الثقة
86.7	26	لا	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول إجابات أفراد العينة حول السبب الشائع لحدوث أزمة بالمؤسسة، فبالنسبة للعامل الأول وهو سوء الفهم فإن 05 مجيبين يرون بأنه يمكن أن يكون سببا لحدوث أزمة وهو ما يمثل 16.7% و 25 مجيباً يرون بأنه لا يمثل سببا لحدوث الأزمة بالمؤسسة.

أما بالنسبة للعامل الثاني وهو سوء الإدارة فإن 05 مجيبين يرون بأنه يمكن أن يكون سببا لحدوث أزمة بالمؤسسة في حين أن 25 مجيباً يرون بأنه لا يمكن أن يكون سببا في حدوثها.

بينما يرى 22 مجيباً وهو ما يعادل 73.3% أن العامل الثالث والمتمثل في الأخطاء البشرية يمكن أن يكون سببا في حدوث الأزمات بينما 08 مجيبين يرون بأنه لا يمكن أن يكون سببا في حدوثها.

أما العامل الرابع وهو انعدام الثقة فيرى 04 مجيبين أنه يمكن أن يكون سببا لحدوث أزمة بالمؤسسة في حين أن 26 مجيباً أي ما نسبته 86.7% يرون أن انعدام الثقة لا يمكن أن يكون سببا في حدوث أزمة بالمؤسسة، هذا يعني أن مؤسسة كوندور أغلب الأزمات التي تتعرض لها تكون من

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور (Condor)

الأخطاء البشرية وهذا راجعا لعدم التركيز في العمل، أو انعدام التدريب، أو لانعدام قدرة أو رغبة أطراف الأزمة على التعامل مع حقائق الأزمة.

الجدول رقم(07): الإجابة على السؤال 03: هل تواجه صعوبة لمهامك؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
20	06	نعم
80	24	لا

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن 06 مجيبين يرون وجود صعوبات في إنجاز المهام المكلفين بها وهو ما يعادل نسبة 20% في حين أن 24 مجيبا يرى بعدم وجود صعوبات أثناء تأدية مهام عملهم بنسبة 80%.

الجدول رقم(08): الإجابة على السؤال 4: ما هو شعورك أثناء تأدية مهامك؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
73.3	22	الراحة
3.3	01	القلق
3.3	01	الخوف
20	06	شعور آخر

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن 22 مجيبا يشعر بالراحة أثناء تأدية مهامه وهو ما نسبته 73.3%، بينما مجيب واحد يشعر بالقلق وهو ما يعادل نسبة 3.3%، ومجيب واحد أيضا يشعر بالخوف أثناء تأدية مهامه ما يعادل 3.3%، و06 مجيبين آخرون لديهم شعور آخر بنسبة 20%.

الجدول رقم (09): الإجابة على السؤال 05: كيف تقيم ظروف العمل هل هي مناسبة لازمة ما؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
86.7	26	نعم
13.3	04	لا

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور (Condor)

نلاحظ من خلال الجدول أن 26 مجيباً يرى أن ظروف العمل مناسبة للأزمات وهو ما يعادل نسبة 86.7% في حين أن 04 مجيبين يعتقدون بأن ظروف العمل لا تتناسب والأزمات بنسبة 13.3%.

الجدول رقم(10): الإجابة على السؤال 06: هل يتم التخطيط للأزمات الغير المتوقعة؟

النسبة%	التكرار	الإجابة
73.3	22	نعم
26.7	08	لا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن 22 مجيباً يرى بوجود تخطيط للأزمات غير المتوقعة بمؤسسة كوندور وهو ما يعادل نسبة 73.3% و08 مجيبين يرون بعدم وجود تخطيط للأزمات غير المتوقعة بنسبة 26.7%، ويعود ذلك إلى أنه أمر ضروري في مؤسسة كوندور من خلال إعداد خطة زمنية للتعامل مع الأزمات، وبدون التخطيط لن تكون المؤسسة قادرة على التعامل مع الأزمات.

الجدول رقم(11): الإجابة على السؤال 07: هل توجد تعليمات واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة؟

النسبة%	التكرار	الإجابة
90	27	نعم
10	03	لا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن 27 مجيباً أي ما نسبته 90% يرى بوجود تعليمات واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات بينما 03 مجيبين بنسبة 10% يرون بعدم وجود تعليمات واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات، هذا ما يؤكد أن مؤسسة كوندور لديها تعليمات واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة باكتشاف إشارات الإنذار وأيضاً التحضيرات المسبقة للتعامل معها بقصد منع حدوثها وإقلال أثارها.

الجدول رقم(12): الإجابة على السؤال 08: هل يوجد فريق مختص لإدارة الأزمات؟

النسبة%	التكرار	الإجابة
76.7	23	نعم
23.3	07	لا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن 23 مجيباً يرى بوجود فريق مختص بإدارة الأزمات بالمؤسسة وهو ما يعادل نسبة 76.7% و 07 مجيبين يرون بعدم وجود فريق مختص بإدارة الأزمات بنسبة 23.3%، مما يبين أن مؤسسة كوندور تعمل بفريق مختص يعمل على البحث على مجالات وطرق التعامل الأزمة ووضع خطة عمل سريعة محكمة ومدروسة بدقة من أجل إدارتها.

الجدول رقم(13): الإجابة على السؤال 09: هل يتم العمل على تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات؟

النسبة%	التكرار	الإجابة
80	24	نعم
20	06	لا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن 24 مجيباً يرى أنه يتم العمل على تحسين برامج وخطط متابعة الأزمات المحتملة بالمؤسسة وهو ما يعادل نسبة 80% و 06 مجيبين يرون أنه لا يتم العمل على تحسين برامج وخطط متابعة الأزمات المحتملة بالمؤسسة بنسبة 20%.

الجدول رقم(14): الإجابة على السؤال 10: هل توجد القدرة والمهارة على التدخل الناجح في حالة أزمة ما؟

النسبة%	التكرار	الإجابة
93.3	28	نعم
6.7	02	لا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن 28 مجيباً يؤكد على وجود القدرة والمهارة اللازمة للتدخل أثناء حدوث أزمة بالمؤسسة وهو ما يعادل نسبة 93.3% ومجيبين اثنين يرون بعدم وجود القدرة والمهارة اللازمة للتدخل أثناء حدوث الأزمة بنسبة 6.7%.

الجدول رقم(15): الإجابة على السؤال 11: هل يتم التعقيم الإعلامي على الأزمة إذا ما تسرب بعض الأنباء عنها؟

النسبة%	التكرار	الإجابة
50	15	نعم
50	15	لا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن 15 مجيباً يرى أنه يتم التعقيم الإعلامي على الأزمة إذا ما تسربت بعض الأنباء عنها وهو ما يعادل نسبة 50% من أجل السيطرة على الأزمة وتدميرها، و15 مجيباً يرون أنه لا يتم التعقيم الإعلامي عند حدوث أزمة بنسبة 50%.

الجدول رقم(16): الإجابة على السؤال 12: هل يتم استخدام العنف لتدمير العناصر الأولية للأزمة لكي لا تتصاعد الأزمة وتظهر للعديد من الأفراد؟

النسبة%	التكرار	الإجابة
46.7	14	نعم
53.3	16	لا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن 14 مجيباً يرى أنه يتم استخدام العنف لتدمير العناصر الأولية للأزمة لكي لا تتصاعد الأزمة وتظهر للعديد من الأفراد داخل المؤسسة وهو ما يعادل نسبة 46.7% و16 مجيباً يرون أنه لا يتم استخدام العنف بنسبة 53.3%، فالأغلبية يشيرون أن مؤسسة كوندور لا تستعمل طريقة كبت الأزمة أو تأجيل ظهورها عن طريق استخدام العنف لتدمير العناصر الأولية لها لكي لا تتصاعد وتظهر للعديد من الأفراد.

الجدول رقم(17): الإجابة على السؤال 13: هل يتم تشكيل لجان لبحث الأزمة ومعرفة من هم الذين أدوا إلى وجودها ومن ثم التعامل معهم؟

النسبة%	التكرار	الإجابة
100	30	نعم
0	0	لا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور (Condor)

نلاحظ من خلال الجدول أن 30 مجيباً من مؤسسة كوندور وهو ما يعادل نسبة 100% يرون بأنه يتم تشكيل لجان لبحث الأزمة ومعرفة من هم الذين أدوا إلى وجودها ومن ثم التعامل معهم، عن طريق معرفة القوى الحقيقية التي صنعت هذه الأزمة وتتبع ومعرفة الأسباب والعوامل التي تعمل على إفقاد الأزمة قوة الضغط.

الجدول رقم(18): الإجابة على السؤال 14: هل يتم محاصرة الأزمة في نطاق ضيق وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها؟

النسبة%	التكرار	الإجابة
93.3	28	نعم
6.7	02	لا

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن 28 مجيباً يرى أنه يتم محاصرة الأزمة في نطاق ضيق وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها وهو ما يعادل نسبة 93.3% ومجيبين اثنين يعتقدان أنه لا يتم محاصرة الأزمة وتجميدها بنسبة 6.7%، حيث تعمل مؤسسة كوندور على محاصرة الأزمة من أجل إفقاد قوتها التدميرية والتغلب عليها.

الجدول رقم(19): الإجابة على السؤال 15: هل يوجد برامج تدريبية للموظفين في مجال إدارة الأزمات؟

النسبة%	التكرار	الإجابة
73.3	22	نعم
26.7	08	لا

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن 22 مجيباً يرى أنه توجد برامج تدريبية للموظفين في مجال إدارة الأزمات وهو ما يعادل نسبة 73.3% و08 مجيبين يرون أنه لا توجد برامج تدريبية للعمال بنسبة 26.7%.

الجدول رقم(20): الإجابة على السؤال 16: كيف تقيم المؤسسة في هذا المجال؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
76.7	23	حسن
26.3	07	متوسط
00	00	ضعف

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن 23 مجيباً يرى أن مستوى إدارة الأزمات بالمؤسسة حسن وهو ما نسبته 76.7%، بينما 07 مجيبين يرون بأن مستوى إدارة الأزمات في المؤسسة متوسط وهو ما يعادل نسبة 26.3%، أي أن مؤسسة كوندور قادرة على تخطي الأزمات باستعمال الأسلوب الإداري.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها بدارستنا الميدانية هذه والتي يدور مضمونها حول إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية بالمؤسسة الجزائرية كوندور ببرج بوعرييج، تبين لنا بعد تفرغ البيانات المتحصل عليها النتائج التالية:

- هناك إدارة الأزمات في مؤسسة كوندور (Condor)؛
- توصلنا إلى أن السبب الشائع في حدوث أزمة ما في مؤسسة كوندور يتمثل في الأخطاء البشرية؛
- أغلبية المهام المتواجدة في مؤسسة كوندور ليست بتلك الصعوبة التي تعرقل إدارة الأزمات فيها؛
- معظم العاملين في مؤسسة كوندور يشعرون بالراحة أثناء تأدية مهامهم؛
- وما تم استنتاجه أن تقييم ظروف العمل مناسبة لإدارة أزمة ما في مؤسسة كوندور؛
- لقد أثبتت النتائج أنه في مؤسسة كوندور يتم التخطيط للالتزامات الغير المتوقعة لكي تكون المؤسسة قادرة على التعامل مع الأزمات؛
- كما أكد أغلبيتهم أنه توجد تعليمات واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة بقصد منع حدوثها وإقلال أثارها؛
- أقر أغلبية الموظفين على أنه يوجد فريق مختص في مؤسسة كوندور لإدارة الأزمات يعمل على البحث على مجالات وطرق التعامل مع الأزمة.

- تعمل مؤسسة كوندور condor كغيرها من المؤسسات الاقتصادية على محاولة رصد مختلف الإشارات التي تنذر بوجود أزمات يمكن أن تعاني منها المؤسسة، وذلك عن طريق فريق مختص من أجل إدارة الأزمات، حتى تتمكن من إيجاد طرق للتعامل معها إن حدثت ومنه توصلنا إلى أنه:
- في مؤسسة كوندور يتم تشكيل لجان لبحث الأزمة ومعرفة من هم اللذين أدو إلى وجودها ومن ثم التعامل معهم، من أجل تتبع ومعرفة الأسباب والعوامل التي تعمل على إفقاد الأزمة قوتها؛
 - مؤسسة كوندور تعمل على محاصرة الأزمة من أجل إفقاد قوتها التدميرية والتغلب عليها.

الخاتمة

لقد تعرفنا أن لكل أزمة مقدمات تدل عليها وهذه المقدمات والدلائل تكون مؤشرا لوقوعها، وهذا ما يساعد في إنجاح عملية إدارتها والوصول بالمؤسسة إلى بر النجاح. ينبغي على الفرد عند تعرضه لأزمة ما أن يغير نتائجها السلبية إلى ايجابية، باستخدام الأدوات العلمية والإدارية المختلفة.

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

يبقى دور فريق إدارة الأزمات في إدارة الأزمات المؤسسات مهم في تحديد فشلها أو نجاحها وقت الأزمات من خلال مدى قدرته على التنبؤ بالأزمة وطرق التعامل معها والتخطيط لها والاستفادة منها إن حدثت والقدرة على إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل حدوثها، باعتباره له مقدرة علمية وعملية في إدارة الأزمة.

يمكن استخلاص مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية بناءا على الفرضيات التي تم صياغتها في المقدمة العامة كما يلي:

- الفرضية الأولى والتي مفادها " كل مؤسسة قادرة على توقع الأزمة التي تواجهها "، خاطئة، لأنه يمكن أن تصادف المؤسسة أزمات تختلف في مؤشراتها وحيثياتها عن الأزمات المعتادة؛
- الفرضية الثانية والتي مفادها " كل مؤسسة لديها برامج تدريبية من أجل إدارة الأزمات" صحيحة، وذلك بالاستناد على النتيجة المتوصل إليها في دراسة حالة مؤسسة كوندور وهي أن أكثر المحبين وبنسبة 73.3% أشار بموافقتهم لهذه العبارة وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛
- الفرضية الثالثة والتي مفادها "يوجد فريق في كل مؤسسة اقتصادية مختص بإدارة الأزمات " صحيحة، وذلك بالاعتماد على النتيجة المتوصل إليها في دراسة حالة مؤسسة كوندور وهي

أن أغلبية المجيبين وبنسبة 76.7% أشار بموافقتهم لهذه العبارة وهو ما يؤكد صحة الفرضية
الثالثة

كما أن النتائج العامة التي يمكن التوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن إدراجها في بعض

النتائج التالية:

- أن تكون المؤسسة مهياً بالتعامل والاستجابة للآزمة بتداعياتها المختلفة؛
 - وضع خطط تسمح للمؤسسة التنبؤ والتحكم والاستجابة لمواجهة الأزمات الممكنة؛
 - ضرورة القيام بدور تكوينية لمسؤولي إدارة الأزمة لتدريب عمالها للاستعداد لمواجهة أزمة ما؛
 - العمل بفريق مختص يعمل على البحث على مجالات وطرق التعامل الأزمة ووضع خطة عمل سريعة محكمة ومدروسة بدقة من أجل إدارتها؛
 - إن إدارة الأزمة يجب أن تكون فرصة لاكتساب الخبرة والتعلم للمؤسسة.
- بعد إتمامنا لهذه الدراسة المتمثلة في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، وبعد توجيهنا إلى مؤسسة كوندور لولاية برج بوعرييج مجال دراستنا الميدانية، وجدنا أن هناك بعض الأمور التي تتطلب من مسؤولي مؤسسة كوندور أن يعيروها بعض الاهتمام لذلك قمنا بتلخيصها في النقاط التالية:
- إنشاء مصلحة خاصة بإدارة الأزمات داخل المؤسسة يشرف عليها خبراء من مختلف المجالات لاحتواء الأزمة وتخفيف من حدتها وتقليل الخسائر وتخفيض الآثار السلبية وأيضا التنبؤ بالأزمات المحتملة؛
 - تحديد أفضل الأساليب لمواجهة الأزمة؛
 - المراجعة الموضوعية للآزمات الماضية والتعلم من الأخطاء، ومن الأزمات المشابهة أين ما تحدث من أجل الإعداد السليم لخطط ذات كفاءة مستقبلية؛
 - استخدام طريقة كبت الأزمة أو تأجيل ظهورها من أجل تدميرها عن طريق استخدام العنف لإخماد الأزمة وتدمير العناصر الأولية للآزمة؛
 - عدم التهرب من المسؤولية وذلك بالتعامل المباشر مع الخسائر ووضع قاعدة أساسية لتحديد الأضرار واستعادة النشاط؛
 - عدم إنكار الأزمة والتعامل معها بواقعية وبحذر وذكاء واضح من أجل تقليل الأزمة؛

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

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- 2- احمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية الإسكندرية، الإسكندرية، 2006
- 3- جاسم محمد، ماجد سلام الهدمي، مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 4- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2002
- 5- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط1
- 6- غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، بغداد، العراق، 2015
- 7- فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2004
- 8- ماجد عبد الهادي المساعدة، إدارة الأزمات المداخل – المفاهيم العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012
- 9- محسن احمد الخضير، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية للنشر، مدينة نصر، القاهرة، ط1، 2003
- 10- محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2012
- 11- محمد سرور، إدارة الأزمات المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2013
- 12- محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018م
- 13- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة للنشر، ط1، الجزائر
- 14- نداء محمد باقر الياسري، إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014م

2- الرسائل الجامعية:

- 1- حامد عبد حمد الدليمي، إدارة الأزمات في بيئة العولمة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة المشاريع في الأزمات، جامعة العراق، 2007-2008
- 2- حرشب ليلي، تسيير المؤسسة في حالة أزمة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2006-2007
- 3- حسية ابلعيدان، البعد البيئي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن الشرافة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2011/2012
- 4- خالد سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي أنموذجاً، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة وهران أحمد بن بلة، سنة 2016-2017
- 5- رهن مروان غنيم، متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، قسم التربية المقارنة، جامعة دمشق، 2013-2014
- 6- زبير عياش، نور الهناء براهم، "إسهامات التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، الجزء 1، جوان 2017، جامعة ام البواقي الجزائر، 2017

- 7- زينات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التمويل والإدارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2011
- 8- سامي عبد الله سالم أبو عزيز، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار، رسالة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2010
- 9- صلاح علي جديان الرشيد، دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، 2018-2019
- 10- صوفي محمد، الإعلام التلفزيوني وتسيير الكوارث الطبيعية تحليل مضمون الصورة التلفزية في زلزالى الأصنام وبومرداس، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية، قسم علوم الإعلام والاتصال تخصص الفضاء العمومي والمنظومة الاتصالية وقضايا التحديث، جامعة وهران، 2010-2011
- 11- صوفي محمد، الإعلام التلفزيوني وتسيير الكوارث الطبيعية تحليل مضمون الصورة التلفزية في زلزالى الأصنام وبومرداس، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية، قسم علوم الإعلام والاتصال تخصص الفضاء العمومي والمنظومة الاتصالية وقضايا التحديث، جامعة وهران، 2010-2011
- 12- صيودة إناس، أهمية القرض السندي في تمويل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة القرض السندي لمؤسسة سوناطراك، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008/2009
- 13- عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بضيف بالمسيلة، 2016/2017
- 14- فهد محمد نعمان زيادة، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2012
- 15- فهد محمد نعمان زيادة، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2012
- 16- ناجع محمد العجمي، مستوى تطبيق إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011
- 17- هامل مهدي، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم التجارية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009
- 3- المجالات والملتقيات :**
- 1- براهيم نور الهناء، بوجعدار إلهام، فراح إلياس الهنائي، "استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 01، مارس 2019، الجزائر، 2009
- 2- حسين عبد القادر، "واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، جوان 2016، جامعة الاستقلال، فلسطين، 2016
- 3- سارة إبراهيم العقيل، التعامل مع الأزمات، مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، 2017
- 4- سميرة محمد عبد الوهاب ومحمد رشدي المرسي، "الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مدير ومدارس المرحلة الثانوية" مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مجلد 8، عدد 1، 2014، جامعة السلطان قابوس، الكويت

- 5- عوادي مصطفى، دراسة اشكال ووسائل دعم الدولة الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، يومي 06-07 ديسمبر 2017
- 6- مكيد علي، خليفة أحلام، " دور الإدارة المالية في مواجهة الازمات في المؤسسات الاقتصادية"، العدد 05، أفريل 2016، المدينة، الجزائر، 2016

المحاضرات

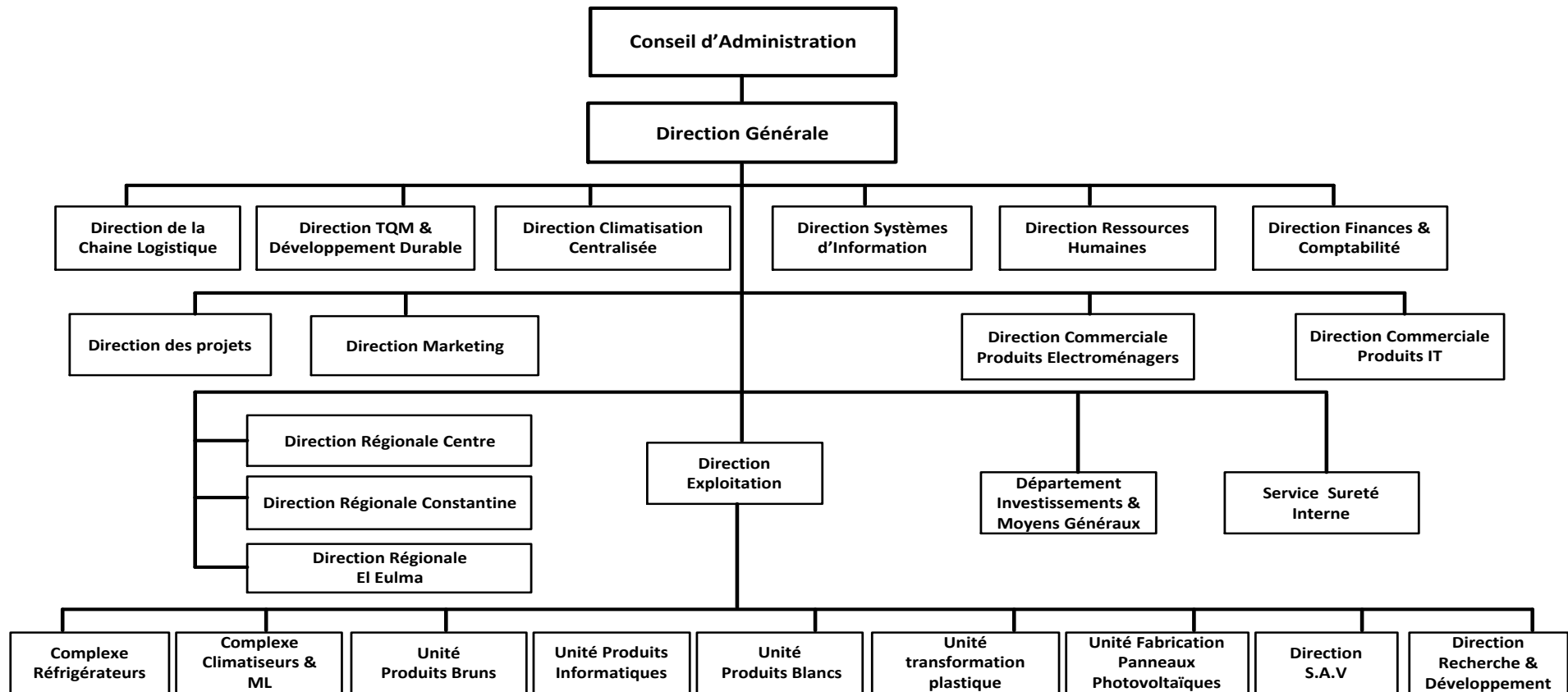
- 1- محاضرة بعنوان مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية، مقياس اقتصاد مؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020/2019
- 2- هياش سامي، محاضرة بعنوان مفاهيم وأهداف المؤسسة الاقتصادية، مقياس اقتصاد مؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2018/2017

المراجع باللغة الانجليزية

- 1- W. Timothy Coombs, " State of Crisis Communication: Evidence and the Bleeding Edge ", Research Journal of the Institute for Public Relations, Vol 1, No 1, (Summer 2014) , Institute for Public Relations, University of Central Florida.

الملاحق

(الملحق رقم 02)
 ORGANIGRAMME STRUCTUREL
 DE LA SOCIETE



(الملحق رقم 03)

جامعة محمد البشير الإبراهيمي

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة مالية

استمارة استبيان

سيدي (سيدتي)/..... المحترم (ة) نسعى من خلال هذا الاستبيان المرفق إلى جمع البيانات اللازمة لقياس متغيرات الدراسة المعنوية. " إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية " .

يشرفنا أن تقدموا لنا مساهمتكم في إنجاز هذا العمل وذلك لنيل شهادة الماستر في علوم

التسيير .

نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة على الأسئلة الذي يتضمنها هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية وذلك للاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي ونتمكن من إبراز إدارة الأزمات في مؤسستكم ، علما أن نتائج هذا الاستبيان صمم لأغراض الفكر العلمي فقط وأن المعلومات التي سوف تدونوا تحاط بالسرية التامة.

لذا يرجى وضع علامة (x) على الإجابة المناسبة و أجب على الأسئلة المقترحة.

شاكرين تعاونكم، مقدرين وقتكم الذي منحتمونا إياه.

أولاً: بيانات شخصية.

1-الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة 50 سنة فأكثر

3-المستوى العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي

جامعي دراسات أخرى

4- الوظيفة:

.....

5- مدة الخدمة: اقل من 5سنوات من 5 إلى 10سنوات

من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20سنة

ثانياً: بيانات تتعلق بموضوع الدراسة:

- 1- هل هناك إدارة الأزمات في المؤسسة ؟ نعم لا
- 2- ما هو السبب الشائع في حدوث أزمة ما ؟
- سوء الفهم سوء الإدارة الأخطاء البشرية انعدام الثقة
- 3- هل تواجه صعوبة لمهامك ؟ نعم لا
- 4- ما هو شعورك أثناء تأدية مهامك ؟
- الراحة القلق الخوف شعور آخر
- 5- كيف تقيم ظروف العمل هل هي مناسبة لازمة ما ؟ نعم لا
- 6- هل يتم التخطيط للازمات الغير متوقعة ؟ نعم لا
- 7- هل توجد تعليمات واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة ؟ نعم لا
- 8- هل يوجد فريق مختص لإدارة الأزمات ؟ نعم لا
- 9- هل يتم العمل على تحسين برامج و خطط إدارة الأزمات ؟ نعم لا
- 10- هل توجد القدرة و المهارة على التدخل الناجح في حالة أزمة ؟ نعم لا
- 11- هل يتم التعقيم الإعلامي على الأزمة إذا ما تسربت بعض الأنباء عن الأزمة؟
- نعم لا
- 12- هل يتم استخدام العنف لتدمير العناصر الأولية لازمة لكي لا تتصاعد الأزمة و تظهر
- للعديد من الأفراد ؟ نعم لا
- 13- هل يتم تشكيل لجان لبحث الأزمة و معرفة من هم الذين أدو إلى وجودها ومن ثم التعامل معهم ؟ نعم لا

14- هل يتم محاصرة الأزمة في نطاق ضيق و تجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها؟

نعم لا

15- هل توجد برامج تدريبية للموظفين في مجال إدارة الأزمات ؟ نعم لا

16- كيف تقيم المؤسسة في هذا المجال ؟

حسن متوسط ضعيف

(الملحق رقم 04):

معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,671	20

(الملحق رقم 05):

الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	56,7	56,7	56,7
	انثى	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	15	50,0	50,0	50,0
	من 30 إلى 40	11	36,7	36,7	86,7
	من 40 إلى 50	2	6,7	6,7	93,3
	أكبر من 50	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	2	6,7	6,7	6,7
	متوسط	1	3,3	3,3	10,0
	ثانوي	4	13,3	13,3	23,3

جامعي	19	63,3	63,3	86,7
دراسات أخرى	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مسؤول توظيف	2	6,7	6,7	6,7
	عون إداري	16	53,3	53,3	60,0
	مكلف بالموارد البشرية	2	6,7	6,7	66,7
	مسير موارد بشرية	3	10,0	10,0	76,7
	مسير توظيف	1	3,3	3,3	80,0
	مهندس في تطوير والتصميم	1	3,3	3,3	83,3
	مهندس صيانة	1	3,3	3,3	86,7
	مفتش مراقبة الجودة	1	3,3	3,3	90,0
	رئيس مصلحة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

مدة الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	14	46,7	46,7	46,7
	من 5 إلى 10 سنوات	12	40,0	40,0	86,7
	من 11 إلى 15 سنة	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0		

(الملحق رقم 06):

إجابات الأسئلة

هل هناك إدارة الأزمات في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	29	96,7	96,7	96,7
	لا	1	3,3	3,3	100,0

Total	30	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

سوء الفهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	5	16,7	16,7	16,7
	لا	25	83,3	83,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

سوء الإدارة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	5	16,7	16,7	16,7
	لا	25	83,3	83,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

الأخطاء البشرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	22	73,3	73,3	73,3
	لا	8	26,7	26,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

انعدام الثقة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	4	13,3	13,3	13,3
	لا	26	86,7	86,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

هل تواجه صعوبة لمهامك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	6	20,0	20,0	20,0

	لا	24	80,0	80,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ماهو شعورك أثناء تأدية مهامك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الراحة	22	73,3	73,3	73,3
	القلق	1	3,3	3,3	76,7
	الخوف	1	3,3	3,3	80,0
	شعور آخر	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

كيف تقييم ظروف العمل هل هي مناسبة لازمة ما

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	26	86,7	86,7	86,7
	لا	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هل يتم التخطيط للآزمات الغير متوقعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	22	73,3	73,3	73,3
	لا	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هل توجد تعليمات واضحة تحدد كيفية التعامل مع الآزمات المحتملة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	27	90,0	90,0	90,0
	لا	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هل يوجد تعليمات واضحة تحدد كيفية التعامل مع الآزمات المحتملة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	28	93,3	93,3	93,3
	لا	2	6,7	6,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

هل يوجد فريق مختص لإدارة الأزمات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	23	76,7	76,7	76,7
	لا	7	23,3	23,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

هل يتم العمل على تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	24	80,0	80,0	80,0
	لا	6	20,0	20,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

هل توجد القدرة والمهارة على التدخل الناجح في حالة الأزمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	28	93,3	93,3	93,3
	لا	2	6,7	6,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

هل يتم التعقيم الإعلامي على الأزمة إذا ما تسربت بعض الأنباء عن الأزمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	15	50,0	50,0	50,0
	لا	15	50,0	50,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

هل يتم استخدام العنف لتدمير العناصر الأولية للازمة لكي لا تتصاعد الازمة وتظهر للعديد من الأفراد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	14	46,7	46,7	46,7
	لا	16	53,3	53,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

هل يتم تشكيل لجان لبحث الازمة ومعرفة من هم الذين أدو إلى وجودها ومن ثم التعامل معهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	30	100,0	100,0	100,0

هل يتم محاصرة الازمة في نطاق ضيق وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	28	93,3	93,3	93,3
	لا	2	6,7	6,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

هل توجد برامج تدريبية للموظفين في مجال إدارة الازمات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	22	73,3	73,3	73,3
	لا	8	26,7	26,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

كيف تقييم المؤسسة في هذا المجال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	حسن	23	76,7	76,7	76,7
	متوسط	7	23,3	23,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ودور إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، وتتضمن الدراسة عرضاً نظرياً متعلقاً بالأزمات وتصنيفاتها وكيفية مواجهتها من خلال تطبيق مفهوم إدارة الأزمة، وجانب تطبيقي تم من خلاله دراسة حالة مؤسسة كوندور لمعرفة أهمية إدارة الأزمات داخل المؤسسة.

لقد تم جمع البيانات اللازمة من المؤسسة عن طريق توزيع استمارة صممت لهذا الغرض وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة مهيأة بالتعامل والاستجابة للأزمة بتداعياتها المختلفة.

الكلمات المفتاحية: الأزمات، إدارة الأزمات، المؤسسات الاقتصادية.

Le résumé

Cette étude a pour but d'identifier la réalité et le rôle du management des crises au sein des établissements économiques et pour cela elle contient une partie théorique qui se porte sur les crises, leurs classifications et la façon de les traiter à travers la pratique du concept du management de la crise, et une partie pratique où nous avons focalisé notre étude sur l'établissement "condor" afin de savoir l'importance de la gestion des crises au sein de ce même établissement.

Nous avons collecté les données nécessaires à travers la distribution des formulaires spécialisés et nous avons traité après ces données en utilisant le programme SPSS où nous avons conclu que cet établissement est prêt de traiter et de réagir face à une crise avec toutes ses répercussions.

Mots-clés : crises, management des crises, établissement économiques.

