

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

فرع: علم النفس

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: العمل والتنظيم

أساليب إدارة الأزمة في المنظمة

أزمة مشروع محطة توليد الكهرباء براس جنات (بومراس)

2015/2014 أنموذجا

دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية

إنرقا INERGA ببوفاريك (البليدة)

مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس والعمل وتنظيم

تحت إشراف الأستاذة:

جميلة طاهير

من إعداد الطالبة:

أسماء مادي

السنة الجامعية: 2015/2014

شكر و تقدير

عملا بقوله عليه الصلاة و السلام : "من لم يشكر الناس فلم يشكر الله"

يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة "طاهير جميلة" لقبولها الإشراف على المذكرة و توجيهاتها السديدة و آرائها النيرة و التي منحتني جل وقتها و علمها، فكانت نعم من يقدم العون و يذلل الصعوبات فجزاه الله

عني خير الجزاء

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر إلى لجنة المناقشة لقبولها مناقشة هذه المذكرة

و شكري موصول إلى الدكتور علي زيان محند واعمر و الدكتور عياش بن الشيخ و الأستاذ سمير صغير الذين

أمدوني بالعون و المشورة

و أتقدم بالشكر الجزيل إلى السيد عمر مادي الذي رغم انشغاله الدائم إلا أنه رافقتني في مختلف زياراتي المتكررة إلى

شركة إنرقا (INERGA) و أشكر أيضا يوسف و كل عمال شركة إنرقا (INERGA)

الإهداء

إلى من قال فيها عز وجل :

و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا

أمي الغالية أطال الله في عمرها و ألبسها ثوب الصحة و العافية

أبي العزيز أطال الله في عمره

إلى جدي علي أطال الله في عمره

إلى جدتي حدة و ياقوت

إلى إخواني حمزة و وهاب

إلى أخواتي فطيمة، سعيدة، فضيلة، خديجة، سعدية و صبرينة

إلى أولاد أخواتي عبد الحق ، فاروق ، وليد ، مهدي ، بلال ، لؤي، عبد المؤمن، حسام

إلى صديقاتي نعيمة مرزوق، نعيمة، وسام، هنية و كل من أعانني

إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد عرفانا و تقديرا



الفهرس

الصفحة	العنوان	الرقم
	الإهداء	
	شكر و تقدير	
أ . ب	مقدمة	
	الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية	
2	تمهيد	
3	الإشكالية	1
6	صياغة الفرضية	2
6	أسباب اختيار الموضوع	3
6	أهداف الموضوع	4
7	تحديد المفاهيم	5
9	الدراسات السابقة	6
16	خلاصة	
	الفصل الثاني: أساليب إدارة الأزمة	
18	تمهيد	
19	تعريف الأزمة و خصائصها	1
21	إيجابيات و سلبيات الأزمة	2

22	مراحل الأزمة	3
25	أسباب الأزمات	4
26	تصنيف الأزمات و أنواعها	5
30	الفرق بين إدارة الأزمة و الإدارة بالأزمات	6
36	نماذج إدارة الازمات	7
48	أساليب إدارة الأزمة	8
61	سيناريوهات الأزمة	9
62	خلاصة	
	الجانب التطبيقي	
	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة	
65	تمهيد	
66	تعريف ميدان البحث	1
68	الدراسة الاستطلاعية	2
69	المنهج المتبع	3
70	المعاينة	4
70	أدوات جمع البيانات	5

71	صدق و ثبات الأداة	6
72	أدوات تحليل البيانات	7
72	حدود و صعوبات الدراسة	8
74	خلاصة	
	الفصل الرابع: عرض و مناقشة النتائج	
76	تمهيد	
77	تحليل أزمة مشروع راس جنات (بومرداس)	1
87	تحليل النتائج الإحصائية	2
89	تحليل نتائج أسلوب المواجهة لإدارة الأزمة	2.1
89	تحليل نتائج أسلوب المواجهة قبل وقوع الأزمة	2.2.1
89	تحليل نتائج أسلوب المواجهة أثناء وقوع الأزمة	2.2.2
90	تحليل نتائج أساليب المواجهة بعد وقوع الأزمة	2.2.3
91	تحليل نتائج أسلوب التعاون	2.2
91	تحليل نتائج أسلوب التعاون قبل وقوع الأزمة	2.2.1
92	تحليل نتائج أسلوب التعاون أثناء وقوع الأزمة	2.2.2
92	تحليل نتائج أسلوب التعاون بعد وقوع الأزمة	2.2.3

94	الاستنتاج العام	3.
96	خلاصة	
98	خاتمة	
100	قائمة المراجع	
	الملاحق	

فهرس الجداول

78	نظام العمل قبل و بعد المخطط التقويمي	1
79	المتطلبات البشرية لإنجاز المشروع	2 و 3
80	توزيع العمال حسب اشهر إنجاز المشروع	4
82	الكمية اللازمة من الخرسانة و الهيكلية الحديدية في محطة الضخ	5
86	ارتفاع الرأسمال إجتماعي لشركة إنرقا INERGA لسنة 2012	6
87	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	7
87	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	8
88	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	9
90	المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لأسلوب المواجهة قبل وقوع الأزمة	10
90	المتوسط الحسابي و النسبة المئوية لأسلوب المواجهة أثناء وقوع الأزمة	11
90	المتوسط الحسابي و النسبة المئوية لأسلوب المواجهة بعد وقوع الأزمة	12

91	المتوسط الحسابي و النسبة المئوية لأسلوب التعاون قبل وقوع الأزمة	13
92	المتوسط الحسابي و النسبة المئوية لأسلوب التعاون أثناء وقوع الأزمة	14
92	المتوسط الحسابي و النسبة المئوية لأسلوب التعاون بعد وقوع الأزمة	15

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مراحل الأزمة	24
2	أسباب الأزمة	25
3	تصنيف الأزمات حسب مستوى الخطورة و إمكانية السيطرة	27
4	تصنيف الأزمات حسب مراحل التكوين والتكرار والشمول والشدة	28
5	أنواع الأزمات	29
6	منحنى المخطط التقويمي	83
7	الأعمدة البيانية لارتفاع عدد العمال لإنجاز المشروع بعد المخطط التقويمي	84
8	النسب المئوية لأسلوب المواجهة (قبل، أثناء، بعد) و وقوع الأزمة	91
9	النسب المئوية لأسلوب التعاون (قبل، أثناء، بعد) و وقوع الأزمة	93
10	الأعمدة البيانية لممارسة شركة إنرغا INERGA لأسلوبي المواجهة و التعاون	93

مقدمة

شهدت السنوات القريبة الماضية ظهور أزمات في مناطق مختلفة من العالم، فكل من سوريا، مصر ليبيا، مالي،... و غيرها من الدول عرفت أزمات أمنية حادة، وتعاني اليابان أيضا أزمة شيخوخة في بلادها هذه البلدان لم تتمكن من وقف تصاعد أزماتها، كما أثرت الأزمة العالمية (انخفاض أسعار البترول) لهذه السنة على دول العالم كله.

والمنظمات تجابه تغييرات متعددة سريعة و مفاجئة ولأسباب مختلفة فإن لم تتمكن من التغلب على هذه التغييرات (الأزمات) ستفقد قدرتها على التنافس و تنتهي استمراريتها. فالأزمة حدث مفاجئ يمس كل الجوانب النفسية، الاقتصادية، الاجتماعية،... كما يستلزم التصدي له للحد من آثاره السلبية والاستفادة من إيجابياته.

بناء على ما سبق ستحاول الطالبة في دراستها تسليط الضوء على أساليب إدارة الأزمة معتمدة في تحليلها على النموذج العام لإدارة الأزمة الشامل للثلاث مراحل : مرحلة إدارة الأزمة قبل وقوعها، مرحلة إدارة الأزمة أثناء وقوعها، مرحلة إدارة الأزمة بعد وقوعها.

وعليه، تم تقسيم البحث إلى جانبين: الأول جانب نظري: يحتوي على فصلين هما:

الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية: يبدأ الفصل بتمهيد، الإشكالية ثم عرض الفرضية، أسباب اختيار الموضوع وتحديد الهدف من الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة وينتهي الفصل بخلاصة .

أما الفصل الثاني تمت فيه معالجة متغير الدراسة "أساليب إدارة الأزمة" حيث يتضمن هذا الفصل تمهيد بعدها تعريف الأزمة وخصائصها ثم إيجابيات وسلبيات الأزمة، مراحل الأزمة، تصنيف الأزمات

وأنواعها، ثم عرجنا إلى أسباب الأزمات، الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات. بعدها تطرقنا إلى نماذج إدارة الأزمات، أساليب إدارة الأزمات وسيناريو الأزمة وينتهي الفصل بخلاصة.

أما الجانب الثاني من الدراسة فقسم هو الآخر إلى فصلين: الفصل الثالث حيث تمت فيه معالجة الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة حيث تم عرض ميدان البحث، المنهج المتبع، الدراسة الاستطلاعية، المعاينة. بالإضافة إلى أدوات جمع وتحليل البيانات بعدها حدود وصعوبات الدراسة وينتهي الفصل بخلاصة.

أما الفصل الرابع تم فيه عرض و مناقشة النتائج : حيث استهل بتمهيد، تحليل أزمة مشروع راس جنات (بومرداس)، عرض ومناقشة النتائج الإحصائية لأسلوب المواجهة، عرض ومناقشة النتائج الإحصائية لأسلوب التعاون للتحقق من الفرضية، بعدها الاستنتاج العام ، وصولا إلى خلاصة الفصل، وختم البحث بخاتمة أجملت فيها مختلف النتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية

تمهيد

1. الإشكالية
2. صياغة الفرضية.
3. أسباب اختيار الموضوع.
4. أهداف الموضوع.
5. تحديد المفاهيم.
6. الدراسات السابقة.

خلاصة

تمهيد:

إن الأزمات موجودة منذ القدم، لكن الاهتمام بموضوع إدارة الأزمات بدأ في الثمانينات و بالتحديد بعد مقولة ماكنيمارا الشهيرة "أن الأوان أن نتحدث عن كيفية التغلب على الأزمات" من هنا كانت الانطلاقة العلمية في دراسة هذا الموضوع.

إن الأزمة هي حدث ينتج عنه العديد من التأثيرات السلبية لأنها تشكل عائقا أمام نمو وتطور الشركات وتكون عاملا مهددا لسمعتها مما يمثل تهديدا لوجودها.

1. الإشكالية:

تحتوي كل منظمة على موردي هامين هما: المورد البشري و المورد المادي؛ فالمورد البشري هو الذي يعمل على استمرار المنظمة في مزاوله النشاط، و كل منظمة تواجه مواقف حرجة تتسارع فيها الأحداث كما تسبب حالة عالية من التوتر وتقتضي التصرف بحكمة واتخاذ قرارات مناسبة لها، هذه المواقف الحرجة تسمى بالأزمات. فالأزمة هي «اللحظة الحرجة و نقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة و تحد من نشاطها وفعاليتها، كما تهدد بقاءها، وغالبا ما تتزامن مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها»¹، ومن هنا نجد أن الأزمة «نقطة تحول يحدث عندها تغيير إلى الأفضل أو الأسوأ..هي لحظة حاسمة أي وقت عصيب في حياة المنظمة»². وإن لم تتخذ المنظمة الإجراءات اللازمة لمواجهتها أي إدارة الأزمة فإنها تسبب أضرارا بالغة وقد تصل هذه الأضرار إلى الحد من استمرارية المنظمة، حيث تعني إدارة الأزمة «كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها»³.

ولقد ظهرت إدارة الأزمات بداية الثمانينات أي بعد ظهور أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962م، التي تعود أسبابها إلى قيام الإتحاد السوفيتي بوضع الصواريخ بكوبا تهديدا للولايات المتحدة الأمريكية، وبعد اكتشاف هذه الأخيرة للصواريخ بكوبا قامت بتشكيل لجنة تنفيذية لاحتواء هذه الأزمة، واتفق الطرفان على إزالة الصواريخ في كل من تركيا و كوبا في نفس الوقت. كما مرت الشركة العالمية للسيارات تويوتا بأزمة سنة 2010م تمثلت في

¹ توفيق محمد حسين الطيراوي، واقع الأزمات و البدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية و المدنية فلسطين: رسالة ماجستير، نابلس (فلسطين): جامعة النجاح الوطنية، 2008، ص 20 .

² محمد أحمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات و الكوارث و المواقف الصعبة، القاهرة(مصر): الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2006، ص 22.

³ حيدر عبيسات و زياد طولبة، دراسة ميدانية لمدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسة المناطق الحرة، (فلسطين)، مديرية الدراسات، 2005، ص 4.

وجود خلل فني في دواسات البنزين للسيارات مما أدى إلى إرجاع ما يقارب 9 ملايين سيارة إلى الشركة وبذلك اهتزت صورة المؤسسة لدى الجمهور، إلا أنها بمجرد قضاءها على الأزمة استرجعت سمعتها و حتى شركاءها.

ومؤسسات الجزائر أيضا تعرضت لأزمات مختلفة منها مجموعة شركات سوجيكور GROUPE SOGECOR لإنجاز المنشآت الأساسية (عين النعجة)، التي كانت تضم إحدى عشرة (11) شركة وبعد الأزمات التي واجهتها هذه السنة اضطرت إلى الانضمام إلى شركة كبرى تضم أربع مؤسسات في ديسمبر 2014م والمكناة بالعاصمة للبناء ALEREC، ومجمع إنجاب SGP_INDJAB لتسيير أسهم الدولة هو الآخر واجه أزمات عديدة فبعد أن كان يضم ست و خمسون (56) مؤسسة تمت إعادة هيكلته و تقسيمه إلى خمس مؤسسات كبرى متخصصة في البناء في سبتمبر 2014م في كل من: شرق، غرب، وسط، الجنوب الشرقي، الجنوب الغربي في الوطن.

كل هذا يؤكد على أن كل المنظمات تواجه أزمات على اختلاف أسبابها وأنواعها ومستويات حدوثها وشدة تأثيرها فتتخذ أساليب لإدارتها، فهناك أسلوب المواجهة الذي يعني الاعتراف التام والصريح بوجود الأزمة والبحث عن طريقة للتغلب عليها باتخاذ قرارات وإجراءات مناسبة، هذا ما أشار إليه العالم لاربنجر Larbinger بقوله: «لقد تزايدت الأزمة وأصبحت واضحة وخطيرة وليس لدى المؤسسات خيار سوى أن تتقبل تلك الأزمات كواقع لا يمكن الفرار منه، ولا بد أن توضح كعوامل هامة أثناء التخطيط واتخاذ القرار»¹. ولقد أكدت دراسة فهد علي الناجي حول أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي لسنة 2012م، أن هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمة المتمثلة في: تغيير المسار، الاحتياط التعبوي، تفرغ الأزمة، تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة على الأداء التسويقي. أما دراسة تهاني بنت عبد الله آل سميح حول الأساليب المتبعة لإدارة الأزمات لسنة 2011م فبينت أن القيادات الأكاديمية يتبعون بدرجة قوية للأساليب التالية: أسلوب تحويل

¹ إدوارد ب. بورودزكس، إدارة المخاطر و الأزمات و الأمن، تر: أحمد المغربي، ط 1، القاهرة (مصر)، ص 174.

مسار الأزمة، أسلوب إنكار الأزمة، أسلوب الهروب من الأزمة، أسلوب فرق العمل، أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها، أسلوب احتواء الأزمة وأخيرا أسلوب بخس الأزمة. كما أن القيادات الأكاديمية يتبعون بدرجة متوسطة لأساليب التالية: أسلوب المشاركة الديمقراطية، أسلوب الاحتياط التعبوي، وأسلوب إعلان الوفرة الوهمية.

أما رائد فؤاد محمد عبد العال في دراسته حول أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لسنة 2009م فقد توصلت إلى أن مديرو المدارس يمارسون أسلوب الاحتواء في إدارة الأزمة بنسبة 85.99% وأسلوب التعاون يمارسه مديرو المدارس لإدارة الأزمة بنسبة 85.48%، أما أسلوب المواجهة فيمارسه مديرو المدارس لإدارة الأزمة بنسبة 87.82%، وأسلوب الهروب يمارسه مديرو المدارس بنسبة 61.98%. فالأزمات واقعة لا محالة ويجب القضاء عليها بمواجهتها، فالاعتراف بوجود الأزمة وتشكيل فريق أو العمل بتعاون من أجل التغلب عليها هو ما يضمن استمرارية المنظمة وعدم زوالها، فالمنظمة دائما تعترضها مواقف حرجة تكون في البداية عبارة عن مخاطر وإن لم تتمكن منها تحولت إلى كارثة تدمرها. «وإذا أرادت المنظمة أن تحافظ على صورتها وسمعتها وتولي اهتماما بالحفاظ على مصداقيتها، فإن الاستعداد لمواجهة الأزمة يعد ضرورة لا غنى عنها»¹.

ومن منطلق أهمية أساليب إدارة الأزمة في المنظمة ارتأينا دراسة هذا الموضوع ، وفي هذا الصدد نطرح التساؤل التالي: ما هي أساليب إدارة الأزمة في الشركة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية إنرغا INERGA ببوفاريك (البلدية) في سنة 2015/2014م ؟

¹- قدرى عبد المجيد، اتصالات الأزمة و إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر، ص174.

2. صياغة الفرضية:

تتأرجح أساليب إدارة الأزمة في الشركة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية إنرقا INERGA ببوفاريك (البلدية) بين المواجهة و التعاون.

3. أسباب اختيار الموضوع :

- ✓ حكم التخصص و الرغبة في دراسة موضوع أساليب إدارة الأزمة.
- ✓ حداثة الموضوع .
- ✓ قلة الدراسات حول هذا الموضوع حسب علمنا.
- ✓ إضافة معرفة جديدة عن الأساليب المستخدمة في التعامل مع الأزمات.
- ✓ التعرف على أساليب إدارة الأزمة قبل وقوعها، أثناء وقوعها، بعد وقوعها.
- ✓ موضو إدارة الأزمة هو موضوع متجدد قابل للحدوث في أي مكان و زمان فيحدث في كل الدول المتقدمة أو النامية، المنظمات القوية أو الضعيفة و على جميع الأصعدة.

4. الهدف من الموضوع:

- إبراز أهمية أساليب إدارة الأزمات الموجودة في المنظمات.
- إظهار الأساليب التي تمارسها الشركة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية إنرقا INERGA ببوفاريك (البلدية) لإدارة أزماتها.
- إظهار قوة مؤسسة إنرقا INERGA أو ضعفها خلال الأزمات على اختلاف أنواعها.

5. تحديد المفاهيم :

5.1. مفهوم الأزمة

التعريف اللغوي للأزمة: هي «الشدّة و القحط... و قد يكون مصدرا لأزم إذا عض، و هي الوزمة أيضا. و

في الحديث: اشتدي أزمة تنفجى، قال: الأزمة السنة المجذبة»¹.

التعريف الاصطلاحي للأزمة: تعرف الأزمة بأنها: «موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سيئة»².

وتعرف أيضا بأنها: «مرحلة حرجة تواجه المنظومة الاجتماعية و ينتج عنها خلل أو توقف في بعض

الوظائف الحيوية لهذه المنظومة أو كلها و يصاحبها تطور سريع بالأحداث ينجم عنه عدم استقرار بالنظام

الأساسي لهذه المنظومة، و يدفع سلطة اتخاذ القرار فيها إلى ضرورة التدخل السريع لنجدها وإعادة التوازن لهذا

النظام»³.

¹- ابن المنصور الافريقي المصري، لسان العرب، ط 4، مج1، دار صادر للطباعة و النشر، بيروت (لبنان)، 2005، ص100.

²- عاصم محمد الأعرجي، إدارة الأزمات و اتخاذ القرارات، ط 1، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية و النشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2013، ص7.

³- مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الإقتصادية العالمية و حوكمة الشركات (جذورها-أسبابها-تداعياتها-أفاقها)، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2013، ص17.

وتعرف أيضا بأنها: «حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم و السيطرة و تؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد»¹.

وتعرف أيضا بأنها: «حدث مفاجئ غير متوقع مما يؤدي لصعوبة التعامل معه ثم البحث عن وسائل وطرق لإدارة هذا الموقف للتقليل من آثاره و نتائجه السلبية»².

التعريف الإجرائي للأزمة هي: أي خلل (حدث) يعيق الشركة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية إنرقا INERGA عن إنجاز المشروع في وقته المحدد، كغياب المخططات في وقتها أو انحراف المشروع عن المسار المخطط له.

5.2. مفهوم إدارة الأزمة:

تعرف بأنها: «القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة»³، كما تعرف أيضا بأنها: «مجموع الاستعدادات و الجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة»⁴.

¹ معهد التنمية البشرية، إدارة الأزمات: (إطار نظري)، (د،ط)، مؤسسة إبداع للأبحاث و الدراسات و التدريب، غزة (فلسطين)، (د،ت)، ص4.

² معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2008، ص76.

³ عبد السلام أبو قحف و رنا عيتاني، ثقافة الخرافات و إدارة الأزمات، (د،ط)، الدار الجامعية للطباعة و النشر، 1999، ص114.

⁴ نجم العزاوي، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة: بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع في جامعة الزرقاء الخاصة تحت عنوان "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"، في الفترة 3-5/11/2009، ص11.

تعريف إدارة الأزمة إجرانيا: مجلس إدارة شركة إنرقا (INERGA) لإنجاز المنشآت الأساسية (CDE) هو

الذي يقوم بالتعامل مع جميع الأزمات التي تواجهها.

5.3. الإدارة بالأزمات:

هي «افتعال الأزمات و إيجادها من عدم»¹. أي «خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل

السلوكي و الاقتصادي إلى تكريس الأزمة، أو إلى سلوك معين بشأنها»².

5.4. أساليب إدارة الأزمة: تعرف الأساليب بأنها الطريقة التي تتبع من أجل حل الأزمة.

أساليب إدارة الأزمة إجرانيا هي: أساليب إدارة الأزمة في الشركة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية إنرقا

(INERGA) هي كيفية التعامل مع الأزمات و التي تنحصر في أسلوبية المواجهة و التعاون من أجل القضاء

على الأزمة .

6. الدراسات السابقة:

6.1. الدراسات الأجنبية:

6.1.1. دراسة Edmond Passè لسنة 2011م.

بنيت الدراسة على مرحلتين: الاستكشافية والنظامية، بهدف معرفة السلوك الارتجالي واللاارتجالي في

وضعية الأزمة في باريس بفرنسا، وهي دراسة تجريبية أجريت على مؤسسات تجارية وعدد من الصيادلة،

¹- خلود وليد جمعة الرضيع، مدى الجاهزية لإدارة الأزمات و الكوارث: دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2011، ص31.

²- ابتهاج شكري شبيب، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2007، ص41.

وكشفت المقابلات الموجهة التي اعتمدها الباحث في دراسته وعلى أكثر من 20 شخصا يشغلون مناصب إدارية عليا في مؤسساتهم عن وجود صعوبات في إدارة الأزمات.

و أكدت الدراسة على أن فعالية إدارة الأزمات تكمن في تحد الإنسان للأزمة بإدارتها.

6.1.2. دراسة ريتنج 1999م.

«هدفت إلى وضع خطط شاملة على مستوى المدرسة لمنع و مواجهة الأزمات، من أجل مساعدة المديرين على المحافظة على أمن و سلامة المدارس في أمريكا.

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب و الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

أن التخطيط الشامل للأزمات لمنع حدوثها و مواجهتها على مستوى المدرسة يتمثل في: تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمة على مستوى المدرسة مكون من المعلمين وأولياء الأمور وهيئات الدعم ذات العلاقة بمعالجة الأزمة، وتطوير وإجراء فحص مستمر لسلامة مرافقه وفحص عدد المداخل والمخارج طبقا لقوانين ونظم الحرائق والتأكد من معرفة المعلمين والطلاب لما يجب أن يقوموا به عند حدوث الأزمات، وتطوير سياسات وإجراءات شاملة لمختلف حالات الأزمات - سواء أكانت - أزمات تتعلق بالأفراد (مثل: هروب الطلاب من المدرسة أو موت أحد المعلمين أو الطلاب)، أو أزمات تتعلق بالكوارث (مثل: الحرائق والزلازل)، أو أزمات مادية (مثل: انقطاع التيار الكهربائي، وتسرب الغاز)، وتقديم معلومات وتدريباً في الإسعافات الأولية وفي السلوكيات الإدارية أثناء وقوع الأزمة بالتأكد من أن جميع فريق العاملين بالمدرسة قد تلقوا تدريباً في الإسعافات الأولية، ويتقنون مهارات استخدام التدريبات، وفي السلوكيات الإدارية مساعدة الطلاب على ضبط و إدارة إحساسهم بالغضب وتوضيح أهداف مشاركة الطلاب في تقديم المعلومات عن أنفسهم والآخرين عن طريق مساعدتهم على التواصل

مع المعلمين، والتحدث معهم عن مخاوفهم وعناية المدرسة بالموضوعات الهامة التي قد تكون مصادر للأزمات مثل: التقدير الذاتي، حل الصراعات ودوافع الضبط والرقابة، وإدارة الضغوط، وتغذية الإحساس بالانتماء للمدرسة، والتخطيط للأزمات برسم سيناريوهات (ماذا لو)، وتحديد الأزمة وكيفية مواجهتها¹.

6.2. الدراسات العربية:

6.2.1. دراسة يوسف ابو فارة و صلاح حسن بدر لسنة 2006م.

سعت الدراسة إلى المقارنة بين الاستعدادات في وزارتي الصحة و الداخلية نحو الأزمات بفلسطين خلال مراحل إدارة الأزمات الثلاث: قبل وقوعها، أثناء وقوعها، بعد وقوعها من وجهة نظر المديرين والتعرف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات في كلا الوزارتين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمقارنة بين كلا الوزارتين فيما يخص استعدادهما نحو الأزمات.

استعانت الدراسة بالاستبيان واعتمدت على العينة العشوائية الطبقية، و بذلك توصلت إلى النتائج التالية:

• الاستعدادات نحو الأزمات قبل وقوعها غير كافية و غير مناسبة لكلا الوزارتين (الصحة والداخلية).

• لا يوجد فريق دائم لإدارة الأزمات.

• الاستعدادات نحو الأزمات أثناء وقوعها هي استعدادات متوسطة في كلا الوزارتين.

• الاستعدادات نحو الأزمات بعد وقوعها هي استعدادات سلبية في وزارة الصحة، و استعدادات وزارة

الداخلية نحو الأزمات بعد وقوعها هي استعدادات متوسطة و غير كافية.

¹ محمد عبد السميع و أحمد طيبة، الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان (الأردن)، 2014 ، ص240-241.

- اهتمام كلا الوزارتين بالأزمة فقط يكون أثناء وقوعها.

كما أكدت الدراسة على أن أغلب أسباب الأزمات في هذه الدراسة هي أسباب حقيقية للأزمات مع اختلاف في ترتيب أهمية هذه الأسباب في كلا الوزارتين. وأسفرت الدراسة أيضا عن وجود ترابط قوي بين الاستعدادات نحو الأزمات في كلا الوزارتين في مراحل الأزمة الثلاث (قبل وقوعها، أثناء وقوعها، بعد وقوعها).

6.2.2. دراسة رائد فؤاد محمد عبد العال لسنة 2009م.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة بفلسطين، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي (مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة) والذي بلغ عددهم (383) مديرا ومديرة، واستجاب منهم (355) مديرا ومديرة.

من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يمارس مديرو المدارس أسلوب الاحتواء لإدارة الأزمة بوزن نسبي 85.99%.
- يمارس مديرو المدارس أسلوب التعاون لإدارة الأزمة بوزن نسبي 85.48%.
- يمارس مديرو المدارس أسلوب المواجهة لإدارة الأزمة بوزن نسبي 87.82%.
- يمارس مديرو المدارس أسلوب الهروب لإدارة الأزمة بوزن نسبي 61.98%.

6.2.3. دراسة تهاني بنت عبد الله علي آل سميح لسنة 2011م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على خطوات الأسلوب العلمي المتبع لإدارة الأزمات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالسعودية، وعلى الأساليب المتبعة لإدارة الأزمات.

استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة حيث استعانت الباحثة بالاستبيان وبذلك شملت عينة الدراسة جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الأميرة وهم عمداء وعميدات الكليات، رئيسات الأقسام.. و خلصت الدراسة إلى:

• تتبع القيادات الأكاديمية خطوات الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات بدرجة قوية، حيث جاءت خطوات الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة بالمرتبة الأولى وذلك بأعلى قيمة للمتوسط الموزون 4.24 من 5، ثم خطوة الدراسة التحليلية ثم خطوة التخطيط للتعامل مع الأزمة وأخيرا خطوة الاستعداد للمواجهة.

• تتبع القيادات الأكاديمية بدرجة قوية للأساليب التالية: أسلوب تحويل مسار الأزمة بالمرتبة الأولى، وذلك بأعلى قيمة للمتوسط الموزون 4.001 من 5 ثم أسلوب إنكار الأزمة، ثم أسلوب الهروب من الأزمة، ثم أسلوب فرق العمل ثم أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها، ثم أسلوب احتواء الأزمة وأخيرا أسلوب بخس الأزمة.

• تتبع القيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة للأساليب التالية: أسلوب المشاركة الديمقراطية، ثم أسلوب الاحتياط التعبوي، أسلوب إعلان الوفرة الوهمية.

6.2.4. دراسة علي بن طارش بن علي خبراني 2014م.

سعت الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي يمارسها مديرو المدارس لإدارة الأزمات المدرسية في مراحل التعليم العام في مكة المكرمة بالسعودية وتحديد معوقات استخدامها، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي واستعانت بالاستبيان.

اختار الباحث العينة العشوائية الطبقية البالغ عددهم 137 مديرا ومديرة، وقد خلصت الدراسة إلى:

• يمارس المدراء الأسلوب العلمي بنسبة عالية جدا بمتوسط حسابي بلغ 4.64 وبانحراف معياري بلغ 0.38.

• يمارس مدراء المدارس أسلوب الفريق بنسبة عالية جدا و بمتوسط حسابي بلغ 4.36 وبانحراف معياري 0.54.

• يمارس المدراء أسلوب الاحتواء بدرجة عالية جدا و بمتوسط حسابي بلغ 4.35 وبانحراف معياري 0.43.

6.3. أبرز القضايا النظرية و المنهجية المستخلصة من الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات التي تناولت إدارة الأزمات وأساليبها التي تم تقسيمها حسب التدرج من العام إلى الخاص، بحيث تبدأ بالإحاطة بالدراسات التي تناولت إدارة الأزمات وصولاً إلى الدراسات التي تناولت أساليب إدارة الأزمات يتضح ما يلي:

أغلب الدراسات الأجنبية والعربية التي تم عرضها تعتبر دراسات وصفية ما عدى دراسة إدموند التي كانت تجريبية، كما استخدمت أدوات بحثية شملت الاستبيان دون التقيد بتحليل أزمة معينة.

من هنا يتضح أن الدراسات العربية حددت مرحلة إدارة الأزمة بمرحلة واحدة وكانت هذه المرحلة إما قبل وقوعها أو مرحلة أثناء وقوعها، ما عدى دراسة (يوسف ابو فارة و حسن بدر 2006م) التي تناولت المراحل الثلاث لإدارة الأزمة. وعليه اتفقت جميع الدراسات مع الدراسة الحالية على أن الأزمات أمر حتمي وطبيعي لكل منظمة، ومن الضروري التعامل معها، والدراسة الحالية ستتناول أساليب إدارة الأزمات في منظمة إنتاجية التي من شأنها إبراز فعالية إدارة الأزمات وأساليبها خلال مراحلها الثلاث (قبل وقوعها، أثناء وقوعها، بعد وقوعها) مع تحليل أزمة مشروع محطة توليد الكهرباء براس جنات (بومرداس) لسنة 2015/2014م، و هذا ما ستحاول هذه الدراسة أن تنفرد به.

خلاصة

تعد الأزمات أمر طبيعي تتعرض له جميع المنظمات مع اختلاف درجة شدتها وأنواعها، كما أن مفهوم الأزمة يختلف من منظمة إلى أخرى؛ حيث أن الأزمة مثلا في المدارس تعني هروب التلاميذ من المدرسة أثناء الدرس، أما عند المنظمات التجارية فتعني عدم تسويقها لمنتجاتها،.. و هكذا.

و نستطيع القول من خلال ما سبق أن الأزمة في شركة إنرقا (INERGA) تعني أي حدث أو عائق يعرقل إنجاز المشروع بكفائته العالية وفي وقته المحدد.

تمهيد:

إن الأزمة هي الموقف الصعب الذي يعترض طريق المنظمة و يمنعها عن بلوغ أهدافها، فهي حالة تتطلب اتخاذ قرارات سريعة مناسبة للحد من آثارها السلبية والاستفادة من إيجابياتها، والمنظمة تعتمد على استراتيجيات لإدارة الأزمات فتتعدد هذه الاستراتيجيات لعدد من العوامل منها: طبيعة الأزمة، طبيعة المنظمة وظروفها ناهيك عن سياستها ومجال عملها، هذه الأمور وأخرى سنتناولها بالتفصيل في هذا الفصل.

1. تعريف الأزمة و خصائصها:

1.1. تعريف الأزمة: هي «لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكائن الإداري الذي أصيب بها،

مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة أي قرار يتخذ من كل ذلك في

دائرة حيثية من عدم التأكد و قصور المعرفة و اختلاط الأسباب بالنتائج»¹.

1.2. خصائص الأزمة:

• «المفاجأة.

• الخطر.

• الإدراك بالعجز فيما يتم فعله»².

• «زيادة حالة الخوف.

• انهيار سمعة متخذ القرار الذي سبب الأزمة»³.

• تتسم الأزمة بفقدان و انهيار احترام المحكومين للحكام، كما تعمل الأزمة على أن يفقد المسؤولون

وظائفهم و مسؤولياتهم و مكاتبهم و مرتباتهم و أرصدهم المالية، و كذلك تقوم الجهات القضائية

المسؤولة بالحجز و المصادرة و السيطرة لكل أموال و حقوق و ممتلكات القياديين.

¹- أحمد سعيد درباس، مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة، مجلة العلوم و التقنية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، مج12 (02)، نوفمبر 2012، ص37.

²- Gérard Pardini ,la gestion de crise, institut nationales des hautes études de la sécurité et de la justice, Esen ,29 janvier,2010 ,p7 .

³- سوسن سالم الشيخ، إدارة و معالجة الأزمات في الإسلام، ط 1، دار النشر للجامعات، القاهرة (مصر)، 2003، ص16.

- أن الأزمة لها تأثيرات سلبية عنيفة وقوية تتضح فيما بعد وقوع الأزمة»¹.
 - «أن الأزمة لها مضاعفات وخسائر مالية وبشرية.
 - أن الأزمة لها أضرار نفسية تورثها إلى الأشخاص الذين نزلت بهم الأزمة مما تتولد في بعض الأحيان إلى حقد وذكريات مرعبة ومواقف مخيفة.
 - أن الأزمة لها وقت محدد وضيق.
 - أن الأزمة إن لم تحل وتعالج فسوف تتفاقم وتكبر وتتفجر.
 - أن الأزمة لا تحتمل التأخير أو الترك والتغافل عنها»².
- ونستنتج مما سبق أن الأزمة ليست في أغلب نتائجها سلبية، «بل قد تجمع ما بين الآثار السلبية والإيجابية لأنها تظهر حقيقة الكيان الإداري ومدى إمكانيته وقدراته على مواجهة كافة المواقف التي تواجهه وبالتالي يستطيع من خلال قدراته اتخاذ القرارات الإدارية التي تساعد على مواجهة كافة المشكلات وما ينجم عنها من تداعيات، كما تساعد الأزمة على توضيح الصورة في مدى القدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل أو قصيرة الأجل»³.

¹- محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات السياسية و استراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية الدولية، ط 1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2012، ص82.

²- محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات الاقتصادية و طرق حل المشكلا الإدارية، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2012، ص88-89.

³- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية : دراسة تطبيقية على جريمة الثأر، (د،ط)، منشأة معارف للنشر، الإسكندرية (مصر)، 2008، ص60.

2. إيجابيات و سلبيات الأزمة :

2.1. إيجابيات الأزمة:

- « إظهار جوانب القصور و الضعف المختفية تحت السطح.
- الإسراع بعملية التغيير في المنظمات و تطويرها.
- تغيير المسار الاستراتيجي لتحقيق أهداف الكيان الإداري.
- إتاحة الفرصة لظهور الأبطال من صناع و متخذي القرارات.
- تطوير أنظمة الإنذار المبكر ضد الأزمات.
- رفع الروح المعنوية عند التغلب على الأزمات.
- الدروس المستفادة في توفير الوقت و الجهد و النفقات في التعامل مع الأزمات المستقبلية و تحقيق كفاءة الإدارة»¹.

2.2. سلبيات الأزمة:

- « تعوق الكيان الإداري عن تحقيق أهدافه.
- تعرض وجود الكيان الإداري لخطر التغيرات الشاملة العنيفة.
- تعرض وجود الكيان الإداري لخطر التصفية.
- تسبب التوتر العصبي الشديد لصناع و متخذي القرارات.

¹-محمد أحمد الطيب هيكل، مرجع سبق ذكره، ص60.

- تؤدي إلى تشويه سمعة و مكانة صناع و متخذي القرارات.
- تعصف بجودة حياة كل من لهم علاقة بالكيان الإداري.
- تسبب الخسارة بكل معانيها ماديا و معنويا.
- تسبب في شيوع الكراهية و العداوة و الانتقام.
- اهتزاز الصورة الذهنية للمنظمة لدى المجتمع¹.

3. مراحل الأزمة: تمر الأزمة بمراحل هي:

مرحلة الميلاد: «تبدو في شكل صورة إحساس مبهم ينذر بخطر غير محدد الأبعاد والمدى لما يحيط بهذه المرحلة من ضبابية ونقص معلومات، وأحيانا يكون هناك مؤشرات وإنذارات مباشرة أو غير مباشرة تنبئ بميلاد الأزمة وهذا ييسر للتدخل في إدارتها، وكلما التقطت هذه المؤشرات من جانب الإدارة في مراحل مبكرة وهذا يتطلب اليقظة والملاحظة والخبرة وجمع المعلومات، لإمكان السيطرة على الأزمة في مهدها والقضاء عليها، وهو ما يعبر عنه بإجهاض الأزمة وامتصاصها وتشتيتها وتفتيتها وإنهائها دون خسائر»².

مرحلة النمو: «تظهر الأزمة في هذه المرحلة بشكل واضح للأطراف ومحدد الأبعاد والمدى، وبتزايد الإحساس بالأزمة والتهديد بأثارها مع التوتر لضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرارات والتدخل وإتباع الأساليب المناسبة لاحتواء أسباب الأزمة و محاولة حصرها و وقف نموها، وفي هذه المرحلة يجب العمل على السيطرة على الأزمة وعند الإخفاق في هذه المرحلة تتطور إلى المرحلة التالية وهي مرحلة النضج.

¹ - محمد أحمد الطيب هيك، مرجع سبق ذكره، ص 61.

² - محمد محمد محمد عنب، التحقيق و البحث الجنائي في إدارة الأزمات و الكوارث، (د،ط)، دار أبو المجد للطباعة، (مصر)، 2012، ص 19.

مرحلة النضج: عندما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة معناها تجاوزت المرحلتين السابقتين وفشلت جهود السيطرة، سواء في التجميد أو التفتيت أو القضاء عليها قبل النضج وهذا يعتبر من عوامل نضج الأزمة وتساعدتها واستفحالها.

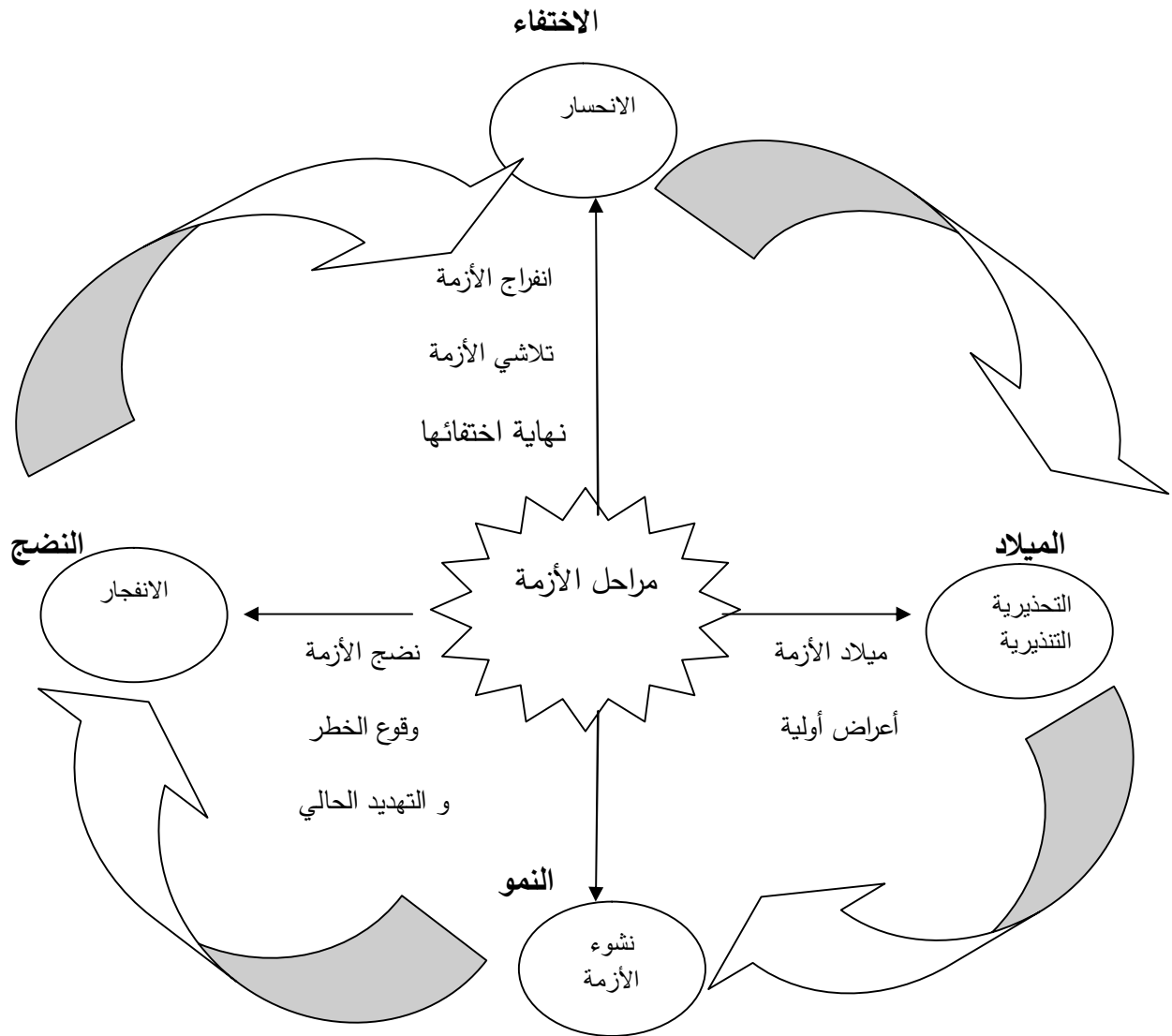
مرحلة الانحسار: عند تفتيت الأزمة ويصبح في الإمكان السيطرة عليها نتيجة التعامل معها بالأساليب العلمية وعادة تكون هذه المرحلة نتيجة للإدارة السليمة للأزمة بأساليبها المتعددة وقد يكون هذا نتيجة التصادم مع محدثي الأزمة فتفقد الأزمة بعض عناصرها الهامة و قوة دفعها، و في هذه المرحلة ترتبط العناصر المحدثة للأزمة وتصاب بكبوة وتكاد تفقد السيطرة، وعلى إدارة الأزمة في هذه المرحلة الحرص والاستمرارية في الإدارة والمواجهة وأحيانا تتراجع العناصر الإجرامية المحدثة للأزمة وتعيد التخطيط وتعود بقوة دفع جديدة¹.

مرحلة الاختفاء: «تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها التي تنتمي لها، ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها باعتبارها حدثا تاريخيا قد بدأ وانتهى، حيث إن كل أزمة مهما بلغت قوتها ودرجة تأثيرها لا بد أن تنتهي حتى ولو مؤقتا². وللإيضاح أكثر نورد الشكل التالي لمراحل الأزمة:

¹ محمد محمد عنب، مرجع سبق ذكره، ص(20-22).

² وسام صبحي مصباح إسلام، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2007، ص23.

الشكل 1: يبين مراحل الأزمة.



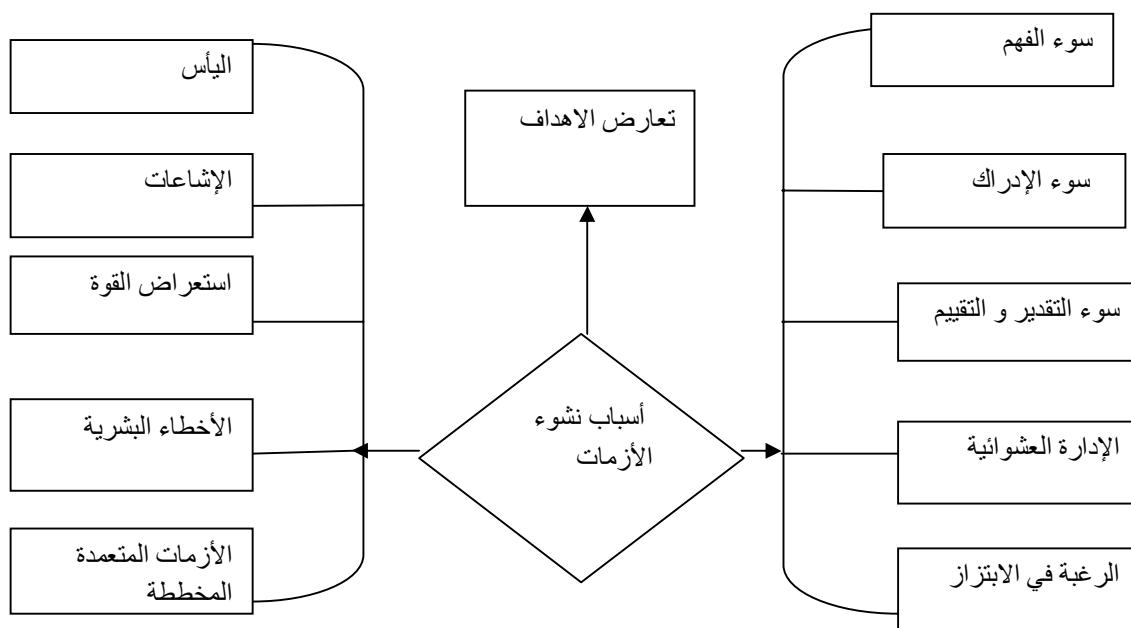
المصدر: محمد أحمد الطيب هيكل، مرجع سبق ذكره، ص 75.

4. أسباب الأزمة

تتعدد أسباب الأزمة فقد تكون بسبب:

- « سوء الإدارة.
- سوء الفهم.
- سوء التقدير و التقييم.
- تعارض المصالح و الأهداف»¹ و الشكل التالي يوضح أسباب الأزمات.

الشكل 2: يوضح أسباب الأزمات



المصدر: صبحي رشيد اليازمي، إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم: دراسة موضوعية، مجلة الجامعة الإسلامية، مج

19، ع 2، غزة (فلسطين)، يونيو 2011، ص326. نقلا عن : محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات: منهج إقتصادي

إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، 1990، مكتبة دبلوماسي، ص 28.

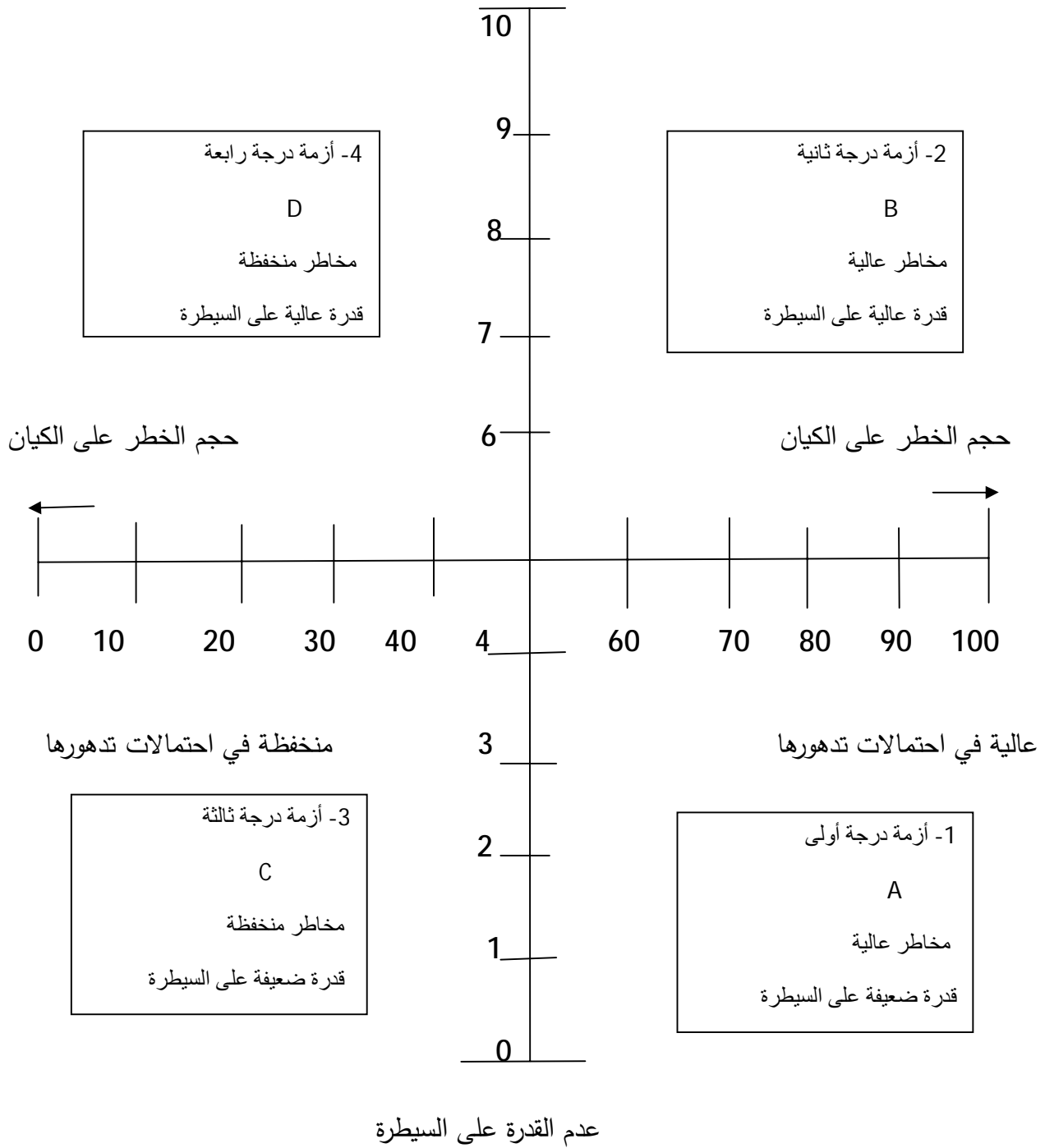
¹ أركان حرب و علي بن هلهول الرويلي، إدارة الأزمات الاستراتيجية، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود "تنمية المهارات الإستراتيجية"، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض (السعودية)، 28/ 5/ 2011/6/1، ص8.

5. تصنيف الأزمات و أنواعها:

5.1. تصنيف الأزمات:

هناك أربع 4 عوامل لتصنيف الأزمات هي: الزمن، حجم المخاطر المترتبة على الأزمة، درجة التحكم وعدد الخيارات المتاحة لمعالجة الأزمة. فاختلاف الأزمات راجع إلى حجم المخاطر الناتجة عنها؛ فكل أزمة تختلف في شدتها لذلك سيختلف حجم المخاطر الناتجة عنها، إضافة إلى الوقت المتاح التي تمنحه الأزمة لمعالجتها فأغلب الأزمات لا تحتمل التأجيل أو الترك كما أن الأزمات تصنف أيضا حسب قدرة المنظمة على التمكن منها. كما يمكن أيضا تصنيفها حسب مستوى الخطورة وإمكانية السيطرة إلى أربع أنواع كالتالي:

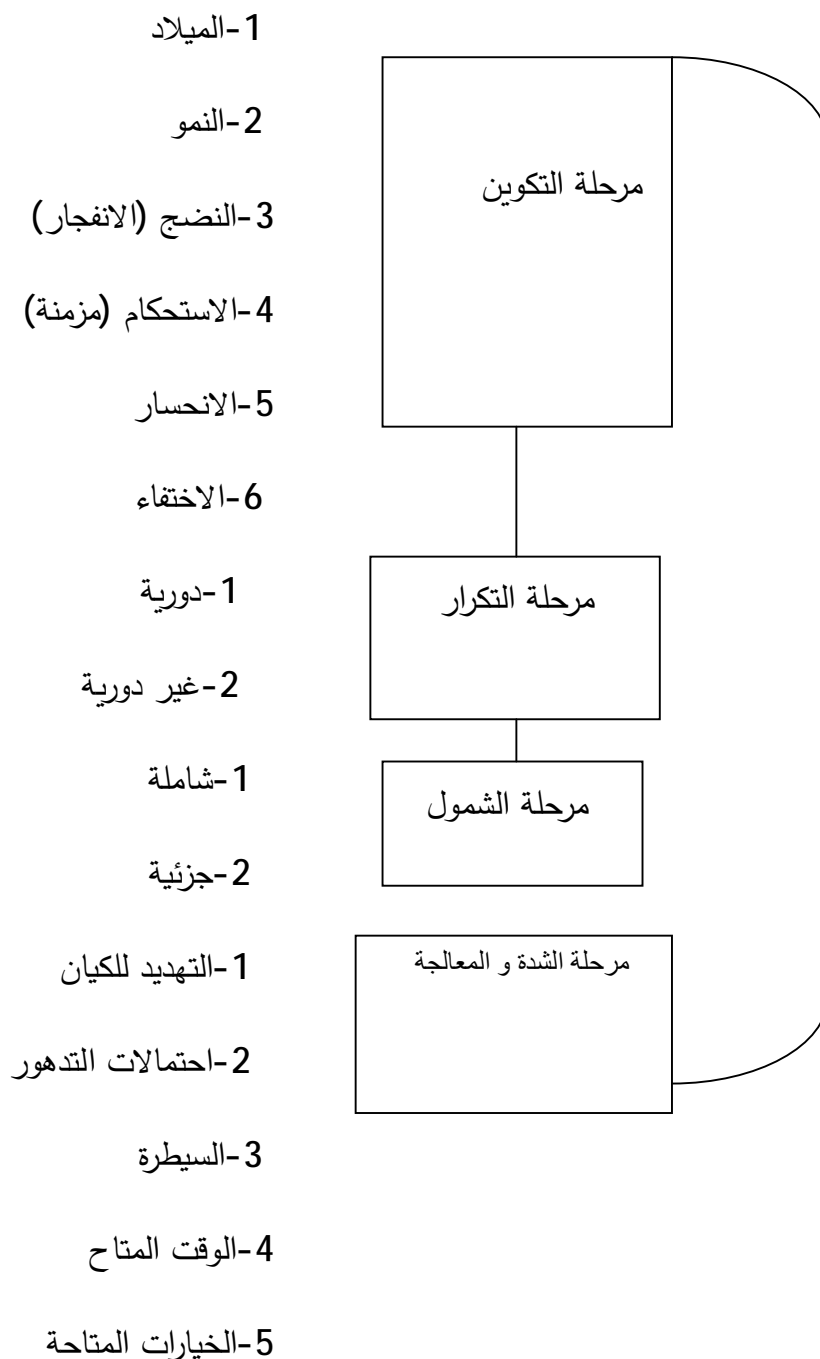
الشكل 3: يوضح تصنيف الأزمات من حيث مستوى الخطورة و إمكانية السيطرة.



المصدر: جمال الدين محمد المرسى، إدارة الأزمات البيعية و التسويقية، (د،ط)، الدار الجامعية: طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية (مصر)، 2006، ص17.

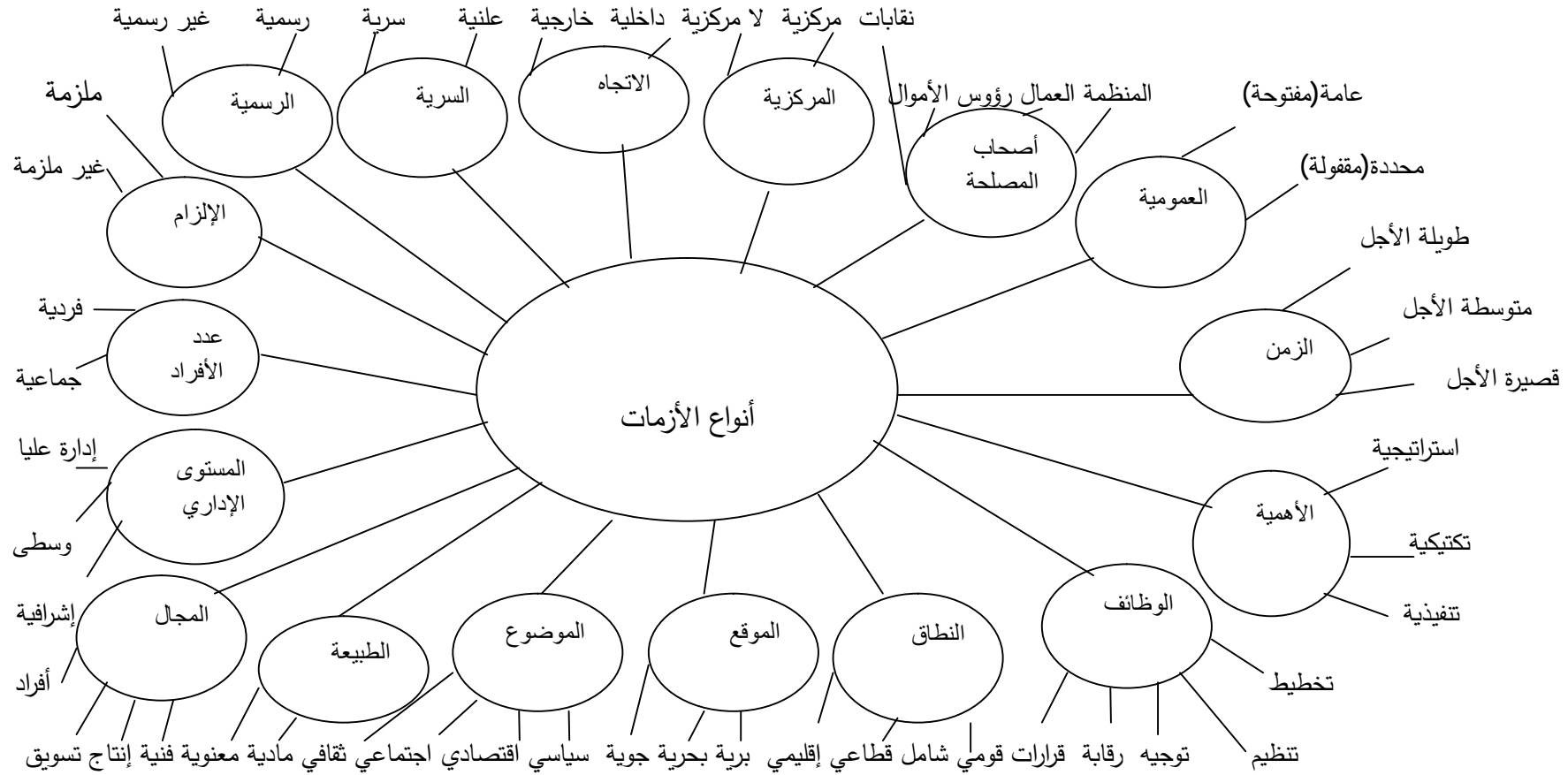
تصنيف الأزمات من حيث مراحل التكوين و التكرار و الشمول و الشدة:

الشكل 4: يوضح تصنيف الأزمات من حيث مراحل التكوين و التكرار و الشمول و الشدة:



المصدر: محمد أحمد الطيب هيكل، مرجع سبق ذكره، ص53.

5.2. أنواع الأزمات : يوضح الشكل رقم 5: أنواع الأزمات



المصدر: محمد أحمد الطيب هيكل، مرجع سبق ذكره، ص48.

6. الفرق بين إدارة الأزمة و الإدارة بالأزمات:

6.1. تعريف إدارة الأزمة: هي «كيفية التغلب على الأزمات ونتائجها السلبية والعمل على الاستفادة من

إيجابياتها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة»¹.

6.1.1. فريق إدارة الأزمة :

تلجأ الإدارة إلى تشكيل فريق لإدارة أزماتها فهو « فريق مسئول عن وضع خطة لإدارة الأزمة وتنفيذها، لكن أول واجب ودور له هو استراتيجية إدارة الخطر لأجل دحض وتقادي الأزمات وقت حدوثها، وعليه أن ينهي إدارة الأزمة بطريقة سريعة وفعالة وتقدير فعالية الأحداث والاتصالات، إضافة التحضير للأزمات القادمة»². «وكما كانت الأزمة من الجدية والتصعيد والخطورة بمكان فإن إشراك مستويات إدارية دنيا قد لا يخدم عملية احتوائها بصورة جادة، وعندما تناط عملية إدارة الأزمة في فريق صغير فإن عملية صنع قرار الأزمة على قضية الأزمة دون سواها. ومن سمات هذه الفرق المصغرة أنها مؤلفة من أشخاص كفؤين ويعول عليهم ولهم الاستعداد كفريق منتظم، مهما كانت الظروف والتعقيدات المحيطة بالأزمة، وغالبا هم أناس لهم خبرة في إدارة الفعاليات ولهم قابلية الافصاح والاستبصار والتوضيح»³. وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن تطلق الإدارة على هذا الفريق اسم فريق إدارة الأزمات فكل منظمة تكون فريق فأحيانا «تجري تسميته "فريق إدارة الأزمة" أو "فريق العمل"، أو "لجنة تحقيق" أو "فريق الخبراء" أو "لجنة حل المشكلات" أو "اللجنة الخاصة»⁴. كما تحتاج المنظمة

¹- فهد محمد نعمان زيادة، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات: رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2012، ص17.

²- C .Bénattia , pharmacovigilance :stratégies de gestion de crise dans le médicament, la lettre du pharmacologue-vol20-n1, janvier-février-mars 2006, p24.

³- طارق صالح عبد النبي المغربي و منى رمضان بوبكر المطردى، إدارة الأزمات في العلاقات الدولية، (د،ط)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 2010، ص54.

⁴- يوسف أبو فارة، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، ط 1، إثراء للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2009، ص67.

لإدارة أزماتها إلى قادة أكفاء يعملون على القضاء والتعامل المناسب معها، « و لا بد للقائد في ظروف الأزمات من أن يكون منفتحاً لتقبل الاقتراحات التي تساعد في حل الأزمة، وأن يكون عازماً على السماح لقادة فرق الطوارئ بالمساعدة وأن يتمتع برباطة الجأش وعدم التهور؛ إذ يجب أن يتميز بالحسم في تعامله مع الأزمة وأن يتفاعل معها بسرعة، معتمداً في ذلك على مهاراته الفائقة في سرعة اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات لمعاونيه ولقادة فرق العمل»¹.

6.1.2. مراحل إدارة الأزمات:

1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:

تظهر إشارات الإنذار قبل وقوع الأزمة عادة بوقت كاف تسمح للمنظمة باتخاذ مختلف الإجراءات اللازمة للحد من آثارها السلبية، فتعمل المنظمة على التجهيز لمواجهة الأزمة من خلال التجهيز لكل ما تتطلبه الأزمة بهدف التغلب عليها.

2. مرحلة الحشد و الاستعداد و الوقاية:

«الهدف من ذلك هو مواجهة علامات الضعف في المنظمة و محاولة منع وقوع الأزمة أو انتشارها بعد وقوعها»².

¹- أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال: بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع، جامعة الزقاة، عمان (الأردن)، ص8.

²- محمد أحمد الطيب هيكل، مرجع سبق ذكره، ص79.

3. مرحلة المواجهة و احتواء الأضرار أو الحد منها:

«الهدف من هذه المرحلة تقليل الخسائر واحتواء ومحاولة عزل الأزمة أو أثارها عن بقية أجزاء وأنشطة

المنظمة»¹.

4. مرحلة استعادة النشاط الطبيعي للمنظمة:

«هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالانحسار التدريجي، و تكون الإدارة قد عرفت أبعاد الأزمة و أسبابها

مما يمكنها من تقديم بعض الحلول و المعالجات الواقعية، بحيث تبدأ باستعادة توازنها وعودتها إلى الحالة التي

كانت عليها قبل حدوث الأزمة»².

6.2. تعريف الإدارة بالأزمات:

هي «عملية توليد الأزمات من لا شيء و افتعالها بهدف إبعاد الأنظار عن المشكلات الحالية القائمة

وتوجيه الانتباه إلى قضايا أخرى بعيدة عن المشكلات الحقيقية التي تواجه المنظمة، والأزمات المفتعلة قد تكون

في مجالات التسويق أو المالية أو الموارد البشرية أو الإنتاج»³.

6.2.1. أهداف الإدارة بالأزمات:

• «السعي إلى الهيمنة والسيطرة على بعض المواقع أو المناطق تحت دعوى الحماية أو الخوف من

اعتداء الآخرين.

¹ - محمد أحمد الطيب هيكل، مرجع سبق ذكره، ص79.

² - شاكر جار الله الخشالي و محيي الدين القطب، فاعلية نظم المعلومات الإدارية و أثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية، مج3، ع1، 2007، ص26.

³ - يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص93.

- السعي إلى تحويل الأشخاص أو الجماعات أو الكيانات إلى موقف دفاعي بدلا من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل.
- لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين لقضية أو فئة لصعوبة الاهتمام بها في الظروف العادية.
- الخروج من أزمات مزمنة.
- صناعة المؤامرات.
- منع الطرف الآخر من الاستمرار في تحقيق نجاحاته¹.
- «التغطية على مشاكل و صعوبات قائمة.
- تحقيق السيطرة على الأحداث و الخصوم.
- توجيه المواقف و الآراء و تحويل الأنظار نحو أو بعيدا عن قضية ما.
- التغطية على أزمات مستعصية بافتعال أزمات هامشية و غالبا ما تتطلب الإدارة بالأزمات وجود تفوق في القوة لصالح مدير الأزمة لإرغام خصمه على الإذعان و التسليم².

6.2.2. خصائص الأزمة المصنوعة(المفتعلة) :

- « توزيع الأدوار على القوى المشاركة في صنع هذه الأزمة.
- الإعداد المبكر لهذه الأزمة.

¹ حسن البزاز، إدارة الأزمة بين نقطة الغليان و التحول، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت (لبنان)، 2001، ص25.

² شهرزاد مسعود لمجد، الإعلام و إدارة الأزمات : الإعلام الأمريكي أنموذجا، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2013، ص67.

- تهيئة البيئة التنظيمية للأزمة المصنوعة.
- تقديم المبررات الكافية التي تعزز الأزمة المصنوعة.
- الاختيار الدقيق لموعد تفجير الأزمة المصنوعة.
- التصعيد في توتير الأجواء إلى حين تحقيق الهدف من صنع الأزمة.
- من جانب آخر، تجدر الإشارة إلى أن الهدف من استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات (صنع الأزمات) ليس بالضرورة أن يكون هدفا سلبيا فقد يكون هذا الهدف إيجابيا يعود بمزايا ومنافع إيجابية على المنظمة أو المجتمع أو كليهما¹.

6.2.3. مراحل الإدارة بالأزمات:

❖ **المرحلة الأولى:** مرحلة الإعداد والتجهيز: «و يقصد بها إعداد مسرح الأزمة المفتعلة والبيئة المحيطة بها من خلال ما يلي:

- إحكام دائرة الضغوط على الخصم لإفقاذه توازنه والتأثير على قراره .
- إطلاق الشائعات والأكاذيب وتشويه حقيقة الخصم.
- استقطاب المؤيدين ضد الخصم من خلال وسائل الإعلام ومن خلال المصالح المتبادلة.

❖ **المرحلة الثانية:** مرحلة تصعيد وتكثيف الأزمة: وذلك بحشد كل القوى المعادية للخصم المستهدف ومثال ذلك:

¹- يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص94.

• استخدام بعض المستندات الحقيقية أو المزورة لتأكيد صدق الشائعات السابق الترويج لها وتسريبها لأجهزة الإعلام الدولية.

• افتعال بعض الوقائع وتصعيدها لخلق المبررات للتدخل العنيف ضد الخصم.

• فرض الحصار الاقتصادي على الخصم.

• تحريض المستفيدين من المساعدات الاقتصادية بأهمية التخلص من الخصم.

❖ **المرحلة الثالثة:** مرحلة المواجهة والصدام: يقصد بالصدام هنا بين المنظمة أو الكيان المصدر للأزمة

والمنظمة أو الكيان المستهدف بالأزمة وصنعها له، ويتوقف نجاح المواجهة والصدام على ما يلي:

• حسن اختيار التوقيت غير المناسب للخصم المراد استهدافه، وفي ذات الوقت يكون هذا التوقيت مناسباً لمصدر الأزمة.

• اصطناع حادث معين (طبيعياً أو تلقائياً أو تدبيره) من طرف مصدر الأزمة ليكون بداية الإدارة بالأزمات.

❖ **المرحلة الرابعة:** مرحلة السيطرة على الخصم: يمكن للمنظمة مصدر الأزمة استثمار حالة انعدام الوزن

التي يمر بها الخصم وهدم وضوح الرؤية لديه.. يمكن ربط الخصم بعلاقات شعبية يصعب عليه الخروج منها ومن ثم السيطرة عليه وإخضاعه¹.

❖ **المرحلة الخامسة:** مرحلة التهدة والانحسار للأزمة: «وهنا يكون للطرف مصدر الأزمة أن يخفض

الضغط على الخصم وإعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية والتخفيف من حدة التوتر ومساعدة الخصم،

¹ - محمد أحمد الطيب هيك، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

وفي ذات الوقت العمل على كسب القوى المؤيدة لمصدر الأزمة واستقطاب الرأي العام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى.

❖ **المرحلة السادسة:** مرحلة جني الثمار وتحقيق المكاسب: «يتم في هذه المرحلة حصد ثمار الجهود السابقة، ويتم ذلك على محورين:

- إقناع الخصم بالأعمال التي تحقق المكاسب والمصالح المشتركة معنا.
- إجبار الخصم على الامتناع عن القيام بالأعمال التي تهدد المصالح المشتركة»¹. ونستنتج مما سبق أن إدارة الأزمة هي «وقوع الأزمة وقوعا فعليا بتلقي أفراد فريق إدارة الأزمات أو أحدهم، من جهة أو فرد منتمي أو غير منتمي للمنشأة إشارة من إشارات الإنذار»² تنذر بوقوع الأزمة، أما الإدارة بالأزمات فهي صناعة الأزمة من أجل التغطية على أزمة لم تستطع الإدارة إدارتها.

7. نماذج إدارة الأزمات:

7.1. نموذج فينك Fink

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

1- أن تتخذ عمليات التنبؤ بالأزمة.

2- أن تطور خطة لإدارة الأزمة.

¹ - محمد أحمد الطيب هيك، مرجع سبق ذكره، ص33.

² - صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، (د،ط)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية (مصر)، 2007، ص91.

أما بعد حصول الأزمة، فإن على الإدارة أن:

- 1- تحدد الأزمة و تشخصها بدقة و سرعة.
- 2- أن تقوم بعزل و فصل هذه الأزمة بصورة سريعة¹.

7.2. نموذج Nude/Antoko

«يؤكد هذا النموذج على أن الإدارة الصحيحة للأزمة هي أكثر من مجرد ردود أفعال واستجابة لمجريات الأزمة، كما أن الإدارة الصحيحة والناجحة للأزمة ليست مجرد حظ في تحقيق النجاح والفشل، و وفقا لهذا النموذج فإن الإدارة الفاعلة للأزمة **Effective Crisis Management** هي: تجميع للمقاييس التوقعية **Anticipatory Measures** التي تؤدي إلى تمكين المنظمة من تنسيق استجاباتها والرقابة عليها تجاه أي موقف طارئ.

و تتضمن الإدارة الفاعلة للأزمة وفقا لهذا النموذج ما يأتي:

أولاً: تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات و تحديد الأدوار بدقة و وضوح لكل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة.

ثانياً: تطوير وإعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمة.

ثالثاً: إنشاء مركز لإدارة الأزمات.

رابعاً: اختبار الخطة العملية لإدارة الأزمات والتأكد من فاعليتها المرتقبة في التعاطي مع الأزمة فيما بعد الأزمة.

¹ - يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص198.

خامسا: التعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة»¹.

7.3. نموذج Meyers

يقوم نموذج Meyers على خطوات هي:

«الخطوة الأولى: حساب احتمالية وقوع الأزمة، وتقدير مستوى استعداد المنظمة للتعاطي مع الأزمة إذا

وقعت:

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

ويؤكد هذا النموذج على أن جميع أفراد المنظمة (العاملين في مقرها خارجها) مسئولون عن مراقبة وتحليل الأحداث والمواقف التي سيكون لها تأثير على أعمال المنظمة.

الخطوة الثانية: تدقيق الأزمة:

هناك جزءان لعملية تدقيق الأزمة هما:

1. تدقيق حساسية الأزمة: في هذا الجزء تواكب المنظمة على كشف وعرض أنواع الأزمات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وهنا يجري اختبار كل مجال من مجالات الأعمال بصورة مستقلة ودقيقة من أجل اختبار وتدقيق إمكانية تعرض هذا المجال أو ذاك للأزمات والمواقف والأحداث المأساوية غير المتوقعة وإمكانية التعرض إلى التغيير السريع. وتقوم إدارة المنظمة بتحديد وإعداد قائمة بأنواع الأزمات التي من المتوقع أن تقع في المنظمة ويحددون القوة النسبية لكل منها والقدرة التدميرية التي قد تحدثها كل أزمة من الأزمات. وهنا

¹- يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص206.

يواجه صانعو القرار و إدارة المنظمة جهودهم بصورة مركزة نحو الأزمة/الأزمات التي تتضمن القدر الأكبر من التهديد المباشر للمنظمة»¹.

2. تدقيق مقدرّة الأزمة: «إن الغرض الأساسي من هذا النوع من التدقيق هو تحديد مستوى مقدرّة المنظمة على مقاومة الأزمة المرتقبة، وهنا فإن على إدارة المنظمة أن تتسائل فيما إذا كانت تمتلك الأدوات التي تؤهلها لاكتشاف الأزمة وتؤهلها لإدارة هذه الأزمة، وتحويل المخاطر الناجمة عن الأزمة إلى فرص ومن أجل تتجح إدارة المنظمة في تدقيق مقدرّة الأزمة، فإن هذا النموذج يقترح طرح عدة تساؤلات (أسئلة تتعلق بكشف الأزمة في مرحلة مبكرة) منها:

- هل لدى المنظمة أي أدوات للتحذير المبكر من الأزمة.
- هل مسؤوليات التعاطي مع الأزمة واضحة.
- هل الإدارة مهيأة لكشف المفاجآت و المواقف الحرجة.
- هل الأبناء السيئة تنتقل بسهولة من أسفل إلى أعلى.
- هل تحتوي المنظمة على أشخاص ناجحين و موهوبين و ذوي قدرات خاصة يمكن أن تستخدم في التعاطي مع الأزمة.

- هل تم اختيار فريق لإدارة الأزمات»².

¹- يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص218-219.

²- المرجع نفسه، ص 219.

الخطوة الثالثة: فريق إدارة الأزمة.

ينبغي أن يكون هنالك فريق في المنظمة يهتم بإدارة أزماتها، حيث يؤكد هذا النموذج على أهمية وفائدة «مركز الأزمات ويدعو إلى استغلال هذا المركز قبل حدوث الأزمة وأثناء الأزمة وبعد الأزمة، وهذا المركز يعمل بصورة فاعلة تجاه الأنشطة التي تركز على التعامل مع الأزمات بمعنى أنه ينبغي أن يكون مخصصا لأنشطة إدارة الأزمات وليس لممارسة الأنشطة اليومية للمنظمة.

ولكن تجدر الإشارة إلى أنه لا يجوز الافتراض بأن وضع خطط ومقاييس وقائية من الأزمة يعني منع حصول الأزمة، إذ أن الأزمة قد تقع على الرغم من كل الاستعدادات»¹.

7.4. نموذج Merphy et Bayley

يقوم هذا النموذج على خطوات هي:

أولاً: تقدير الموقف (موقف الأزمة):

«ويتضمن تقدير الموقف تشخيص وتحديد جميع الأعمال والتصرفات التي قامت و تقوم بها قوى الأزمة، وتشخيص وتحديد جميع أعمال وتصرفات المنظمة في مواجهة هذه الأزمة وتقدير المكونات الأساسية و الفرعية لجميع الاعمال والتصرفات المذكورة، وتقدير النتائج الناجمة عن هذه الأزمة وتقدير المواقف والآراء المختلفة المتعلقة بالأزمة (المؤيدة والداعمة لها والمناهضة والمعارضة لها)»².

¹- يوسف ابو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 221.

²- المرجع نفسه، ص 222.

ثانياً: تحليل الموقف (موقف الأزمة):

«إن تحليل الموقف يركز على إجراء تحليل شامل ومتعمق لجميع عناصر موقف الأزمة وتحديد وتحليل مكونات الموقف، وتقسيم عناصر ومكونات موقف الأزمة إلى أجزاء بسيطة وصغيرة لتسهيل عملية تحليل هذا الموقف، ويجري بعد ذلك العمل على إعادة تركيب هذه العناصر بصورة منظمة توصل إدارة المنظمة إلى بيانات ومعلومات جديدة عن الموقف، وسبل مواجهته ومعالجته.

ويتكون تحليل الموقف (موقف الأزمة) من مجموعة أبعاد وهي:

1. تحديد وتحليل المكونات والعناصر الأساسية والفرعية لموقف الأزمة.
2. تحديد وتحليل المنافع والمصالح الحقيقية التي تكمن وراء إشغال وتصعيد الأزمة.
3. تحديد وتحليل طبيعة ومستويات المخاطر التي تواجه المنظمة وقت وقوع الأزمة.
4. تحديد وتحليل مستويات التوتر والضغوط التي تصيب المنظمة نتيجة وقوع الأزمة.
5. تحديد وتحليل علاقات الارتباط المختلفة بين قوى صنع الأزمة نفسها، وبين قوى صنع الأزمة من جهة وإدارة المنظمة من جهة أخرى.
6. تحديد وتحليل القوى اللازمة لمواجهة الأزمة وكبحها معالجتها والتعاطي معها.
7. تحديد وتحليل التكاليف اللازمة لمواجهة الأزمة وإدارتها بكفاءة وفاعلية.
8. تحديد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة (في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المالية والموارد البشرية والموارد المادية والموارد المعلومات وإمكانات البحث والتطوير)، وتحديد وتحليل مدى الذي يمكن أن ينجم عن نقاط الضعف في النجاح للتصدي للأزمة ومواجهتها.

9. تحديد وتحليل الفرص القائمة والكامنة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي يمكن الاستفادة منها في مواجهة الأزمة والتصدي لها.

10. تحديد وتحليل التهديدات القائمة والكامنة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي قد تستغلها قوى الأزمة لتصعيد حدة الأزمة وتحديد وتحليل إمكانات المنظمة في مواجهة هذه التهديدات في ظل وقوع الأزمة.

وحتى تحقق إدارة الأزمة عملية التحليل بصورة فاعلة فإنه يجري استخدام مجموعة من النماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقف، وأهم هذه النماذج:

1. نموذج تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف وفرص والتهديدات.
2. نموذج تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات المختلفة (مثل أسباب الأزمة ونتائجها).
3. نموذج تحليل مستوى المخاطر الناجمة عن الأزمة وما يرتبط بها من تكاليف مباشرة وغير مباشرة¹.

ثالثاً: التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:

«وفي هذه الخطوة يجري تحديد ورسم خطة شاملة ومتكاملة لامتناس الأزمة بما تتضمنه من ضغوط وهذه الخطة ينبغي أن تتضمن استجابة مرحلية لبعض مطالب قوى الأزمة، والتحقيق في الأزمة وفي أسبابها وتشكيل لجان مقبولة للطرفين لمناقشة الأزمة وسبل الخروج منها بصورة إيجابية، والتأكيد على ضرورة حماية المنظمة ومصالحها وأهدافها من تأثيرات الأزمة وتداعياتها، وتوزيع المهام والإدارة على الأطراف المختلفة وتحديد سبل و وسائل التدخل المباشر في الأزمة لمعالجتها وإدارتها بكفاءة وفاعلية، كما يجري في هذه الخطوة التأكد من أن كل طرف قد استوعب وفهم بصورة كاملة كل المهام والأدوار المطلوبة في مواجهة الأزمة، ويجري تزويد

¹ - يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص(224-226).

هذه الأطراف بكل الأدوات اللازمة للتعامل مع الأزمة، ويجري حشد قواها للتعامل مع الأزمة. وأهم ما يجب عمله في هذه الخطوة هو تحديد ساعة الصفر لبدء تنفيذ خطة التعامل مع الأزمة، ويجب أن لا يغيب عن أذهان فريق إدارة الأزمة أن الوقت المتاح لمواجهة الأزمة هو وقت محدد، ولذلك يجب الاستفادة من جميع الخطط والسيناريوهات الجاهزة التي تم إعدادها سابقاً، وإجراء التعديلات إذا لزم الأمر عليها»¹.

رابعاً: التدخل في الأزمة لمعالجتها:

«إن عملية التدخل لمعالجة الأزمة تكون من خلال مجموعة من المهام، وهذه المهام هي:

- مهام أساسية: أهم هذه المهام الأساسية مهام تتعلق باستيعاب الأزمة وامتصاصها، ومهام تتعلق بالصدام مع بعض أو كل قوى الأزمة ومواجهة هذه القوى بأساليب ذكية، ومهام تتعلق باستنزاف الأزمة ومنع هذه الأزمة من التصاعد والتزايد و التفاقم، ومهام تتعلق بالوقاية من الأزمة والعمل على تحويل مسارها باتجاه آخر لا يؤدي إلى خسائر وأضرار كبيرة.
- مهام ثانوية: المهام الثانوية هي مهام تركز على عمليات تهيئة المسارات المختلفة وتأمين الإمدادات اللازمة، وتوفير الدعم والحماية للأطراف التي تدير الأزمة وتواجهها»².

7.5. النموذج العام لإدارة الأزمة:

يحتوي هذا النموذج على ثلاث مراحل هي:

✓ مرحلة إدارة الأزمة قبل وقوعها.

✓ مرحلة إدارة الأزمة أثناء وقوعها.

¹- يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص226-227.

²- المرجع نفسه، ص227.

✓ مرحلة إدارة الأزمة بعد وقوعها.

أولاً: مرحلة إدارة الأزمة قبل وقوع الأزمة:

تركز إدارة الأزمة قبل وقوعها على أمرين رئيسيين هما:

✓ تحليل النقاط الحرجة:

«الخطوة الأولى هي تحليل النقاط الحرجة وهذا التحليل يركز على كشف الأسباب المحتملة للأزمات وهذه

الأسباب قد تكون بيئية Environmental أو تنظيمية Organizational أو نتيجة التفاعل بين كليهما»¹.

✓ نظم التحذير و الانذار المبكر Early Warning Systems:

«نظام الانذار المبكر عبارة عن القدرة على استيعاب الإشارات المتعلقة باحتمال حدوث الأزمات، مما يمكن

من اتخاذ التدابير لتجنبها، وتقوم العملية على رصد وتسجيل الإشارات التي تشير إلى قرب حدوث أزمة»².

ثانياً: مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة:

«إن إدارة الأزمة خلال وقوع الأزمة تبدأ بعد وضع خطة الأزمة وتكون بوضع وتوجيه إرشادات تتعلق

بالمستويات الإدارية المختلفة والعاملين، وهذه الإرشادات تتعلق بما يجب فعله والقيام به عند وقوع الأزمة لإبقاء

الأزمة تحت التحكم والرقابة Under control، وبأقل قدر ممكن من الخسائر. واتخاذ القرارات في ظل هذه

المرحلة يكون تحت ضغط وفي ظل عدم التأكد وفي ظل محدودية الوقت.

¹-يوسف أبو فارة، المرجع السابق، ص.231

²-فؤاد حمدي بسيسو، محددات إدارة الأزمات الاقتصادية و المالية و المصرفية (الدليل العلمي لإدارة الأزمات)، (د،ط)، اتحاد المصارف العربية، فلسطين، 2010، ص.115.

الفصل الثاني: أساليب إدارة الأزمة

ولضمان فاعلية وكفاءة القرارات فإنه ينصح باستخدام أسلوب فرق العمل واستخدام بعض الأساليب المتميزة في صناعة القرار مثل:

✓ أسلوب دلفي Delphi Method

✓ أسلوب العصف الذهني Brainstorming Method

✓ أسلوب شجرة القرارات Decision Tree Method

✓ و غيرها من الأساليب.

وهذه الأساليب تكفل اتخاذ القرارات بصورة موضوعية. وبالإضافة إلى التركيز على إدارة خطة الأزمة خلال

هذه المرحلة، فإن الإدارة تركز على زيادة الإنتاجية **Productivity** وتحفيز العاملين **Motivation**، وينبغي

خلال هذه المرحلة الابتعاد عن بعض الإجراءات التي تنعكس سلبا على معنويات هذه المرحلة **Morale** مثل

تسريح العمال **Firing** .

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في صناعة وتنفيذ القرارات في أثناء الأزمة، ومن هذه العناصر ما

يأتي:

- مقاومة العاملين للتغيير.
- مقاومة المديرين للتغيير.
- عدم وجود بيانات و معلومات كافية.
- عدم وضوح المخاطر و عدم توزيعها بصورة جيدة.

- اعتبارات ذات علاقة بالزبائن و الجمهور و عموم أصحاب المصالح¹.

ثالثاً: مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة:

«وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناجمة عن حدوث وعلاج تلك الآثار، لأن الهدف الرئيس من أسلوب إدارة الأزمة هو تقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن ويتم الجزء الرئيسي من الجهود الموجهة لذلك من مرحلة التعامل مع الأزمة إلا أنه لا بد أن تنتج عن الأزمة بعض الآثار بصورة أو بأخرى، كما أن التعامل مع الأزمة ينتج عنه دروس مستفادة من السلبيات والإيجابيات ومن ثم فإنه يتم في هذه المرحلة علاج آثار الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها»².

«وقد أظهر فكر إدارة الأزمات أن معالجة ومواجهة ما وراء الأزمة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من

المدخل الآتية:

➤ **المدخل الأول:** اعتماد مبدأ الوقاية والحيطه والحذر ويكون ذلك من خلال وضع كل ما من شأنه أن يقود إلى عدم تكرار مثل هذه الأحداث في المستقبل.

➤ **المدخل الثاني:** اعتماد مبدأ التطوير والتحسين المستمر للمنظمة والعمل على النهوض بأدائها وأنشطتها بحيث تصبح المنظمة بعد الأزمة أفضل مما كانت عليه أوضاعها وأحوالها قبل الأزمة.

➤ **المدخل الثالث:** اعتماد مبدأ التفوق والحداثة وما بعد الحداثة، وهذا المبدأ يركز على ضرورة التوجه نحو صناعة وصياغة وضع جديد والعمل على إيجاد واقع جديد مختلف ومتفوق.

¹ يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص234-235.

² نواف قطيش، الأمن الوطني وإدارة الأزمات، ط 1، دار الرأية للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2012، ص39.

ويتطلب الواقع القائم ما بعد الأزمة وجود نظرة متكاملة وشاملة نحو البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ونحو

جميع المواقف والقضايا ذات العلاقة وذات الارتباط بالأزمة»¹.

وعليه، يمكن القول أن النماذج السابقة لإدارة الأزمة ركزت على ضرورة استعداد المنظمة للالتزامات واختلفت

في تحديدها لمراحل إدارة الأزمة؛ فـنموذج فينك **Fink** و **Nude/Antoko** حددا إدارة الأزمة بمرحلتين هما:

مرحلة إدارة الأزمة قبل وقوعها: ينبغي للمنظمة أن تكون على استعداد دائم للالتزامات وبذلك يتوجب عليها

اكتشاف إشارات الإنذار التي تنذر بوقوع الأزمة، إضافة إلى وجود فريق لإدارة الأزمة في المنظمة.

مرحلة إدارة الأزمة أثناء وقوعها: تعمل المنظمة عند حدوث الأزمة على تشخيصها بدقة للتغلب عليها.

على غرار نموذج **Meyers** و **Merphy et Bayley**. أما النموذج العام لإدارة الأزمة فقد حدد مراحل إدارة

الأزمة بثلاث مراحل هي:

مرحلة إدارة الأزمة قبل وقوعها التي تتمثل في وجود فريق لإدارة الأزمة، اتخاذ كافة التدابير والإجراءات

المناسبة لمنع وقوع الأزمة.

مرحلة إدارة الأزمة أثناء وقوعها: تعمل المنظمة على القضاء على الأزمة بكل الطرق المتاحة.

مرحلة إدارة الأزمة بعد وقوعها: تتعلم المنظمة من الأزمة وتكتسب الخبرة التي تعمل على التصدي للالتزامات

مستقبلاً. فالنموذج العام هو أدق نموذج لإدارة الأزمة فإذا ما اتخذته المنظمة ستسفيد كثيرا في إدارة أزماتها لأن

مراحل إدارة الأزمة تتطلب الثلاث مراحل الناجعة للقضاء على الأزمة .

¹- يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 239-240.

8. أساليب إدارة الأزمة: تمارس المنظمة إما الأساليب التقليدية أو غير التقليدية لإدارة أزماتها و فيما

يلي عرض لهذه الأساليب.

8.1. الأساليب التقليدية لإدارة الأزمة:

8.1.1. أسلوب النعامة:

«والمقصود به أسلوب الهروب، وتختلف أشكال الهروب من الأزمة، حيث تأخذ صورا مختلفة منها

(الهروب المباشر، التصل من المسؤولية، التركيز على الجانب الآخر، الإسقاط)»¹.

8.1.2. أسلوب إنكار الأزمة:

«أي أنه لا يتم الاعتراف بوجود الأزمة أصلا أو التقليل من شأنها بحيث تصور على أنها مجرد "فقااعات

هواء" لا تلبث أن تتبدد، ومن ثم فإن هذه الاستراتيجية يصاحبها:

- تعميم إعلامي لتفويت الفرصة على الطرف الآخر لإقناع بعض من المستهدفين بالأزمة و بخطررتها.
- تحصين الأفراد من هذه الحملات الإعلامية، وإقناعهم بعدم وجود أي أزمة أو التهوين من شأنها»².

¹ - رهام راسم عودة، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2008، ص 27.

² - محمود خلف جاد الله، إدارة الأزمات، ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص 174.

8.1.3. أسلوب كبت الأزمة :

«هذا الأسلوب يطلق عليه أيضا أسلوب تأجيل ظهور الأزمة، وهذا الأسلوب يركز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة ويتعامل مع الأزمة بدرجة عالية من العنف من أجل القضاء عليها في مراحلها الأولى. وتسعى إدارة المنظمة إلى التضييق على قوى الأزمة وإغلاق جميع المسارب والمنافذ والطرق التي قد تنفذ من خلالها لتعظيم وتصعيد الأزمة، كما يجري التركيز على إضعاف قوى الأزمة من خلال التخلص من قادتها، والتخلص من أي قيادات جديدة قد تبرز والقضاء على محاولات التجدد التي تسعى قوى الأزمة لتحقيقها.

وعند استخدام هذا الأسلوب (أسلوب كبت الأزمة) فإنه لا يكون هناك أية إستجابة لمطالب قوى الأزمة، بل إن إدارة المنظمة تقزم بالممارسات والتصرفات الإدارية وغير الإدارية التي تحاول من خلالها القضاء على أسباب الأزمة ونتائجها.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل ما تبذله إدارة المنظمة من جهود وممارسات وتصرفات للقضاء على الأزمة وأسبابها ونتائجها لا تضمن لها تحقيق ذلك، بل أن الأزمة قد يتأجل ظهورها، وقد تأخذ أشكالا جديدة تكون أشد خطورة من الوضع الحالي»¹.

8.1.4. أسلوب بخس الأزمة:

«إن جوهر هذا الأسلوب هو التركيز على التقليل من شأن الأزمة والتقليل من أهميتها والتقليل من شأن أسبابها وتأثيراتها ونتائجها وإنعكاساتها، وهذا الأسلوب يتطلب أن تعترف إدارة المنظمة بالأزمة أولا (الاعتراف بها كحدث حصل في المنظمة) لكن توضح إدارة المنظمة أن هذه الأزمة مجرد حدث عابر وحدث غير مهم لا يؤثر على سير أعمال المنظمة وعلى أنشطتها، ويجري التعامل معه بالوسائل والأدوات المناسبة وأنه في طريقه

¹- يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص275.

إلى الانتهاء والزوال. وسوف تعود المنظمة سريعا إلى توازنها وسابق عهدها قريبا، ويجري استخدام أدوات ووسائل متعددة من أجل بخس الأزمة، وهذه الأدوات والوسائل تتراوح بين الترغيب والإغراء والاستقطاب من جهة، وبين الترهيب والتخويف والعقوبات المالية وغير المالية من جهة أخرى. وما يجب تأكيده، أن هذا الأسلوب قد يفلح وقد ينجح في التعامل المؤقت مع الأزمة، لكنه لن ينجح في القضاء عليها كليا، بل إنها قد تعود وتتفجر لاحقا، وربما تكون عودتها أشد عنفا و قوة»¹.

8.1.5. أسلوب تنفيس الأزمة:

« هناك بعض أنواع الأزمات التي يتأخر انفجارها وتستمر دوافع وأسباب الأزمة بالتصاعد، وتندر بأن انفجار الأزمة سيكون مروعا وقويا جدا عندما تحين ساعة الصفر، إذ أن تأخر انفجار الأزمة يكسبها قوة كبيرة عندما تحدث وتقع، ولذلك، فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى استخدام أسلوب تنفيس الأزمة، وفكرة هذا الأسلوب هو إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب ودوافع الأزمة والعمل على إثارتها مما يؤدي إلى إشغال قوة الأزمة في هذه القضايا، فيؤدي ذلك إلى استنزاف جانب من قوة الأزمة، وربما يؤدي إلى القضاء على أسباب ودوافع مهمة للأزمة، ومن هنا، فإن شدة غليان "بركان الأزمة" تقل وربما لا تقع هذه الأزمة مستقبلا، وإذا وقعت فإنها تقع بصورة ضعيفة تسهل السيطرة عليها»².

8.1.6. أسلوب عزل قوى صنع الأزمة:

«الأزمة لا تنشأ من ذاتها ولكن بالطبع تنشأ نتيجة قوة معينة عملت على إحداث الأزمة وعلى تصعيد الضغط الأزموي حتى يأتي تأثير الأزمة في إحداث خلل أو عدم توازن في الكيان الإداري الذي حدثت فيه

¹ يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 275-276.

² المرجع نفسه، ص 276.

الأزمة، بل وتفويض دعائم بنیان هذا الكيان و جعله على حافة الانهيار لتدميره أو لانهيائه، وفي واقع الأمر فإن عزل الأزمة قائم على نظرية العزل والإبعاد، وانتهت إليه عمليات العزل المحكم. ووفقاً لهذه الطريقة يتم تصنيف قوى الأزمة إلى عدة أنواع هي:

أ- القوى الصانعة للأزمة.

ب- القوى المؤيدة للأزمة.

ت- القوى المهتمة بالأزمة.

ث- القوى المتسببة في الأزمة.

ج- القوى الداعمة للأزمة.

ح- القوى الداخلية للأزمة.

خ- القوى الخارجية و الدولية للأزمة.

د- القوى المدبرة للأزمة.

ذ- القوى المهملة للأزمة.

ر- القوى المتضررة من الأزمة.

ز- القوى المواجهة للأزمة»¹.

¹ محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات: المشكلات الاقتصادية و المالية و الإدارية، ط 1، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان (الأردن)، 2010، ص 180-181.

إن الأساليب التقليدية لإدارة الأزمة تعمل على التجميد المؤقت للأزمة حيث لا تقضي على الأزمة نهائيا بل تعمل فقط على تسكينها لبعض الوقت ثم ما إن تلبث حتى تتفجر وتدمر المنظمة، على عكس الأساليب غير التقليدية التي تعمل على القضاء نهائيا على الأزمة، كما أن المنظمة التي تعتمد على الأساليب التقليدية لإدارة أزماتها فذاك مؤشر على ضعفها أما المنظمة التي تعتمد الأساليب غير التقليدية فذاك أيضا مؤشر على قوتها ودال على كفاءة قادتها وفيما يلي عرض للأساليب غير التقليدية.

8.2. الأساليب غير التقليدية لإدارة الأزمات:

8.2.1. أسلوب المواجهة:

يقصد بأسلوب المواجهة اعتراف المسئول أو الإدارة العليا بوجود الأزمة وقيامه بكافة الإجراءات اللازمة لوقف تداعياتها وذلك يحافظ على المنظمة ويضمن الاستقرار لها ولموظفيها.

8.2.2. أسلوب الإحتياط التعبوي:

«يعتمد هذا الأسلوب على فلسفة نظرية "حافة الخطر وحد الأمان" والتي تتطلب المعرفة المتعمقة والشاملة بنقاط الضعف الجوهرية في المنظمة والتهديدات التي تواجه هذه المنظمة، وتحديد النقاط التي يمكن لقوى الأزمة أن تخترق المنظمة من خلالها (بالأزمة)، وفي ضوء ذلك، يتم إعداد إحتياطي تعبوي يمثل قوة وقائية للمنظمة ويشكل حاجزا منيعا وقويا يمنع قوى الأزمة من تحقيق أي إختراق. وليس بالضرورة أن يكون حاجز صد الأزمة ومواجهتها حاجزا واحدا فقط، بل قد يكون هناك سلسلة من الحواجز المتتابعة التي تكفل عدم وصول قوى الأزمة إلى إحداث تأثيرات جوهرية في صلب المنظمة وأعمالها الأساسية، وهذه الحواجز الدفاعية تكون بمثابة خطوط

دفاع قوية تؤدي إلى امتصاص ضغوط الأزمة، وإفقاد هذه الأزمة قوة دفعها والعمل على استقطاب قوى الأزمة وتيار الأزمة لصالح الأهداف الاستراتيجية للمنظمة»¹.

8.2.3. أسلوب المشاركة الديمقراطية:

« هذا الأسلوب يعتمد بكثرة في المنظمات التي تتصف إدارتها باعتماد النمط الديمقراطي في القيادة، وهذا الأسلوب من الأساليب الفاعلة وقوية التأثير في أطراف الأزمة، ويجري استخدامه بنجاح عندما تكون الأزمة ذات علاقة جوهرية بالأفراد ومن عوامل نجاح هذا الأسلوب هو إدارة المنظمة (قيادتها) تحظى باحترام وتقدير لدى أغلب الأطراف في المنظمة ولدى أغلب الأطراف في المنظمة ولدى أغلب أصحاب المصالح وهذا يجعلها قادرة على توجيه معطيات ومجريات موقف الأزمة بالاتجاه الذي يقود إلى معالجتها بصورة سليمة، كما أن لجوء إدارة المنظمة إلى إستشارة أصحاب المصالح بخصوص هذه الأزمة يؤدي إلى تعزيز الثقة في هذه الإدارة وإلى الالتفاف حولها ومؤازرتها ومساعدتها في التغلب على الأزمة. إن أسلوب المشاركة الديمقراطية يدفع مختلف الأطراف ذات المصالح إلى تقديم الإشارات والنصائح لإدارة المنظمة، والمساهمة الفعلية في تقديم الحلول وتنفيذها وتحمل جانب من تكاليف الأزمة والمسئوليات المترتبة على وقوع هذه الأزمة، وعدم وضع العقبات في وجه الإدارة ضمن جهودها الموجهة نحو معالجة الأزمة، وتقديم كل ما هو متاح وممكن من البيانات والمعلومات والمعرفة المرتبطة ومحيطها وظروفها وآثارها وإنعكاساتها.

¹ - يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 280.

وتتطلب المشاركة الديمقراطية قيام إدارة المنظمة بالإفصاح - لأصحاب المصالح - عن الأزمة وعن مستوى خطورتها وأسبابها المتوقعة وانعكاساتها الممكنة والسبل والوسائل التي يمكن استخدامها في مواجهة هذه الأزمة»¹.

8.2.4. أسلوب احتواء الأزمة:

أسلوب احتواء الأزمة يعني محاصرة الأزمة في نطاق ضيق حتى يتمكن منها، واستخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى إفقاد الأزمة قوتها، «ويمكن أيضا تحويل قوة دفع الأزمة من الاتجاه السلبي إلى الاتجاه الإيجابي الذي يخدم أهداف المنظمة وأهداف أصحاب المصالح.

وتجري عملية احتواء الأزمة مرورا بمجموعة مراحل، وهذه المراحل هي:

• الاستماع لقيادة قوى الأزمة وتفهمها ومطالبة هذه القيادة بتقديم مطالبها من خلال القنوات الرسمية في المنظمة.

• مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادة هذه القوى) بتوحيد مطالبهم، مع التوضيح لهم بأن الاستجابة لجميع هذه المطالب هو أمر مستحيل، ولا يمكن أيضا الإستجابة لمطالب بعض الأطراف دون الإستجابة لمطالب الأطراف الأخرى، فهذا الأمر يؤدي إلى تفاقم حدة الأزمة، ولذلك فإن الأمر يتطلب تخفيض سقف المطالب وتوحيدها.

• مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادتها) بتشكيل لجنة تمثل هذه القوى من أجل بدء التفاوض والحوار تحقيقا لمصلحة المنظمة والأطراف المختلفة الأخرى.

¹- يويسف أبوفارة، مرجع سبق ذكره، ص 281-282.

• التفاوض والحوار مع اللجنة بحيث تحقق هذه الحلول جزءا من مصالح الأطراف المتصارعة، وهذا الأمر يؤدي إلى تفويت الفرصة على أي طرف يرغب ويخطط لتدمير المنظمة وإلحاق الأذى والخسائر بها»¹.

8.2.5. أسلوب تصعيد الأزمة:

«في بعض الحالات قد ترى إدارة المنظمة نفسها مضطرة لتصعيد الأزمة وسبب ذلك وجود تكتل لعدد من القوى في مرحلة ولادة الأزمة، وسبب هذا التكتل هو النقاء مصالح مجموعة من الأطراف في تلك المرحلة، ومن هنا فإن تصعيد الأزمة يؤدي إلى حدوث اختلافات وتناقضات في المصالح عند تخطي المرحلة الأولى للأزمة نهاية المطاف فإن التكتل القوي الضاغط الذي تشكل في المرحلة الأولى يضعف ويتفكك ومن ثم تصبح إدارة المنظمة أكثر قدرة على معالجة الأزمة. وهذا الأسلوب ينجح عندما تكون الأزمة التي تواجه المنظمة هي أزمة غير واضحة المعالم متعددة المصادر ومتنوعة الاتجاهات، وذات احتمالات متباينة فعندما تستخدم إدارة المنظمة هذا الأسلوب فإنها تنجح إلى حد بعيد في إزالة الغموض والتعرف على مواقف واتجاهات مختلف الأطراف التي تتشكل منها قوى الأزمة.

وكخلاصة، يمكن القول إن استخدام أسلوب تصعيد الأزمة يؤدي إلى تحقيق انشقاق في التحالفات الحالية بين قوى الأزمة، ويؤدي إلى تضارب وتعارض وتعاض المصالح وإلى اختلافات جوهرية وحادة في الاتجاهات وكنتيجة لذلك تصل الأزمة إلى حالة من الانحسار والتفتت، وتتمكن إدارة المنظمة من التعامل معها بإيجابية وبذلك فإنها تكون قد نجحت في تحقيق مكاسب ملموسة في إدارة الأزمة»².

¹ - يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 282-283.

² - المرجع نفسه، ص 283-284.

8.2.6. أسلوب تفرغ الأزمة من مضمونها:

«الفكرة الأساسية لهذا الأسلوب هي التعرف على المضمون الحقيقي للأزمة، والعمل بصورة نكية على تفرغ الأزمة من هذا المضمون بحيث لا يعود هناك اتفاق بين قوى الأزمة على هذا المضمون، بل قد يقع بين هذه القوى الخلافات والشقاق. ومضمون الأزمة قد يكون إداريا أو ماليا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو ثقافيا أو غير ذلك.

إن النجاح في إفقاد الأزمة لمضمونها هو نجاح في إفقاد هذه الأزمة لقوة دفعها ونجاح في تجريدها من بصمتها الخاصة التي تستقطب بها ويمكن أن تنجح في إدارة المنظمة في تفرغ الأزمة من محتواها من خلال أساليب كثيرة مثل:

- عقد تحالفات مؤقتة مع بعض قوى الأزمة (القوى الفاعلة).
 - تكليف أشخاص موالين لإدارة المنظمة بقيادة تيار الأزمة.
 - أن تقوم قيادة الأزمة - بعد كسب ثقة قوى الأزمة - بالانحراف بالأزمة نحو اتجاه آخر لا يحقق لهذه الأزمة مضمونها ويفقدها قوتها وشدتها وعنفوانها ويبعدها عن الهدف الأساسي لها.
 - إن تفرغ الأزمة من مضمونها يتطلب أحيانا قيام إدارة المنظمة بالإعتراف الجزئي والمؤقت بهذه الأزمة وبعد ذلك يتم إنكارها و تفرغها من مضمونها بنجاح¹.
- إن أسلوب تفرغ الأزمة من مضمونها يستلزم إدارة قوية تتخذ قرارات غير مهيكلة حين يتطلب الأمر ذلك حتى تعمل على القضاء على الأزمات التي تحدث بسبب العنصر البشري.

¹- يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص284.

8.2.7. أسلوب تفتيت الأزمة:

«يجري استخدام هذا الأسلوب مع الأزمات الكبيرة الضخمة التي تهدد المنظمة بأخطار شديدة وكبيرة ولذلك فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى تجزئة هذه الأزمة و تفتيتها إلى أجزاء (أزمات) صغيرة، ويكون من السهل التعامل مع هذه الأزمات الصغيرة وإدارتها بكفاءة عالية وفاعلية كبيرة.

إن استخدام هذا الأسلوب مع الأزمات الكبيرة يتطلب امتلاك إدارة المنظمة مهارات عالية في التعامل مع الأزمات، والتعاطي مع هذا الموقف بدرجة عالية من الحنكة والحكمة والذكاء، كما أن الأمر يتطلب إعطاء الفرصة للأجزاء الصغيرة التي جرى تفتيتها من أجل إعادة التجمع في أزمات صغيرة، والعمل على دفع أشخاص من أنصار إدارة المنظمة لتزعم هذه الأزمات الصغيرة وذلك من أجل الاستمرار في اضعافها والتغلب عليها.

إن نجاح إدارة المنظمة في استخدام هذا الأسلوب يتطلب أيضا معرفة كاملة ودقيقة وتفصيلية بجميع الأطراف التي تقف وراء الأزمة وتدعمها، ويتطلب تحديد المنافع والمطالب التي يمكن أن تقتنع وتكتفي بها هذه الأطراف وتحديد المنافع والمطالب التي يمكن أن تقتنع وتكتفي بها هذه الأطراف وتحديد تلك المنافع والمطالب التي يمكن لهذه الأطراف أن تستغني وتتنازل عنها، كما يتطلب الأمر تحديد المطامع التي تسعى إلى تحقيقها قيادة / قيادات الأزمة، وتحديد مجالات وآفاق الاختلاف والتعارض بين قوى الأزمة، والعمل على الاستجابة الجزئية والمرحلية لبعض تلك المطامع وصولا إلى أهداف إدارة المنظمة في التغلب على هذه الأزمة وأزماتها الفرعية الصغيرة»¹.

¹- يوسف أبو فارة، المرجع نفسه، ص285.

8.2.8. أسلوب تدمير الأزمة ذاتيا و تفجيرها من الداخل (أسلوب المواجهة العنيفة):

تستخدم المنظمة هذا الأسلوب عند مواجهتها للأزمات الخطيرة ذات الآثار المدمرة التي لا تستطيع التغلب عليها مباشرة، فتستفيد منه من خلال جمع بعض المعلومات عن مصدر ومركز قوة الأزمة حينها تعمل على وتدميرها ذاتيا، فهو يعمل على معرفة جوانب الأزمة من خلال التعرف على مصدر قوتها عندها يبدأ العمل في وضع حلول للأزمة.

«ويجري استخدام هذا الأسلوب من خلال التعامل مع هذه الأزمة كما يأتي:

- ضرب القوة المحورية للأزمة من خلال التركيز على ضرب جوانبها و أطرافها الضعيفة و التي تؤدي إلى إضعاف جوهر هذه الأزمة.
- العمل على استقطاب وجذب بعض العناصر القوية (من بين قوى الأزمة) واستخدام هذه العناصر في التأثير على الأزمة وإضعافها، وإيجاد حالة من الصراع و التناقض بين هذه العناصر ومؤيديها من جهة، وبين بقية قوى الأزمة ومؤيدي ومناصري تلك القوى، من جهة أخرى.
- العمل على زرع وتجنيد عناصر موالية لإدارة المنظمة بين قوى الأزمة، ودعم هذه العناصر حتى تصل إلى قيادة قوى الأزمة و تزعمها و تحويل هذه العناصر بصورة ذكية إلى قوى مطيعة لإدارة المنظمة، وقوى لا تشعل الأزمات بل تعمل على مواجهتها وإخمادها، والعمل بصورة إيجابية في المنظمة»¹.

¹ - يوسف أبوفارة، مرجع سبق ذكره، ص 286.

8.2.9. أسلوب الوفرة الوهمية:

«تلجأ إدارة المنظمة إلى استخدام هذا الأسلوب في ظل الأزمات العنيفة والسريعة ذات الأحداث المتلاحقة والتي يرافقها حالة خوف كبير وذعر متصاعد، وكذلك يصاحب هذا النوع من الأزمات عوامل نفسية تؤثر بصورة حادة في المجتمع لصالحها ولصالح تصعيد الأزمة، وأهم هذه الأزمات هي تلك الأزمات التي تتعلق بالتراجع الحاد في مستويات السيولة المتوفرة في المنظمة.

وفي ظل هذا النوع من الأزمات فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى استخدام أسلوب الوفرة الوهمية، وخلاصة هذا الأسلوب إيهام أصحاب المصالح المختلفين بأن المنظمة تمتلك وفرة احتياطية من الموارد المالية، ولا داعي للخوف والقلق. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن ما تقوله إدارة المنظمة بخصوص هذه الوفرة هي مجرد شائعات من أجل إنقاذ المنظمة من تصاعد هذه الأزمة، والسعي بأسلوب مواز لمعالجة هذه الأزمة بالوسائل والأدوات المناسبة التي تكفل إعادة المنظمة إلى حالتها الطبيعية، أي أن هذا الأسلوب يعتمد على الإدعاء بعدم صحة ما يشاع بخصوص هذه الأزمة مع السعي الحثيث لمعالجة هذه الأزمة قبل أن تستفحل في المنظمة، وإذا لم تنجح المنظمة في ذلك فإن آثار الأزمة ستكون خطيرة جداً»¹.

لا تستطيع أي منظمة اعتماد هذا الأسلوب إلا إذا كانت واثقة بقدرتها على معالجة الأزمة قبل استفحالها لأنه خطي، فإن لم تتمكن المنظمة من التعامل مع الأزمة في وقتها المحدد ستكون آثارها شديدة وحينها لن تستطيع المنظمة وقف تصاعد الأزمة وبذلك تتمكن الأزمة من المنظمة.

¹ - يوسف أبو فارة، المرجع السابق، ص 286-287.

8.2.10. أسلوب امتطاء و تحويل مسار الأزمة:

«وتستخدم هذه الطريقة مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها، ومن ثم امتطاء هذه الأزمة وركوبها واعتلاء موجهتها ثم عندما تبدأ في الانحسار والضعف يتم فقط تحويل مسار الأزمة إلى مسارات بديلة أخرى، ويتم امتطاء الأزمة باستيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها وبالشكل الذي يقرر إضرارها إلى أدنى حد ممكن»¹.

8.2.11. أسلوب فريق العمل (التعاون):

«إن أسلوب التعاون في حل الأزمة هو من أكثر الطرق شيوعا واستخداما لإدارة الأزمات، حيث يشكل فريق يضم أكثر من من خبير متخصص في مجالات مختلفة بهدف تقييم كل عنصر من عناصر الأزمة، ومن ثم تحديد التصرف المطلوب للتعامل معه بهدف حل الأزمة بالشكل العلمي السليم، وغالبا ما يضم هذا الفريق أيضا عددا مناسباً من الخبراء والمختصين في مختلف التخصصات التي لها علاقة بالأزمة الحادثة، لبحث مجالات وأبعاد و طرق التعامل معها و وضع خطة سريعة محكمة ومدروسة بدقة لهذا التعامل»².

إن التعاون بين أفراد المنظمة في شتى المجالات ينمي فيهم حب العمل وبذلك تزيد دافعيتهم للعمل ويرتفع أداء المنظمة، فتشكيل المنظمة لفريق إدارة أزماتها من شأنه أن يقوي استعدادها للأزمات وقدرتها للتعامل مع الأزمات حتى تحافظ على استمرائتها وصورتها الذهنية لدى عمالها وعمالئها.

¹ - ماجد سلام الهدي، مبادئ إدارة الأزمات: الاستراتيجية و الحلول، (د،ط)، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2009، ص182.

² - علي بن طارش بن علي خبراني، أساليب إدارة الأزمات المدرسية في مراحل التعليم العام و معوقات استخدامها بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014، ص55.

9. سيناريو الأزمة:

يعرف السيناريو بأنه: «الوصف التمثيلي للأوضاع والأحداث المحتملة الوقوع»¹. كما يشير إلى «التصور لموقف الأزمة وسلوكها وذلك لمزيد من التحليل لما قد يحدث في الأزمة»². بمعنى أن سيناريو الأزمة هو وصف لما قد يحدث سيئ أو أفضل أثناء الأزمة فيتم ترتيب وبناء سيناريو الأزمة محتملة الوقوع، يساعدهم هذا السيناريو على التصدي للأزمة والتغلب عليها. وليست كل المنظمات تولي اهتماما بسيناريو الأزمات المرتقبة إلا المنظمات القوية التي تملك فريق لإدارة الأزمات المكلف برصد و تحليل كل ما من شأنه أن يتحول إلى خطر (تغيير) على المنظمة.

¹- ليام فاهي و روبرت راندال، الإدارة بالسيناريوهات: السفر إلى المستقبل، إصدار الشراء العربية للإعلام العلمي، ع 16، القاهرة (مصر)، أغسطس 1998، ص2.

²- حرشب ليلي، تسيير المؤسسة في حالة أزمة: دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس (الجزائر)، 2007، ص21.

خلاصة:

نخلص مما سبق إلى أن الأزمة هي حالة طارئة تحدث في المنظمات على اختلاف نشاطها وحجمها ومن خصائصها: ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرارات المناسبة، حالة الشك في القرارات المتخذة، اهتزاز الصورة الذهنية للمنظمة لدى العمال والعملاء، إضافة إلى سيادة حالة عدم الثقة بين الأفراد... كما لا ننسى التوتو والضيق النفسي الذي تسببه الأزمة عند حدوثها ولا تحتمل التأجيل أو الترك، فالتأجيل والترك يعملان على استفحالها وتمكينها أكثر الأمر الذي يؤدي إلى التأثير سلبا على المنظمة، كما أنها تخلق فرصا لنجاح الأفراد وإبراز قدراتهم.

والأزمة تمر بمراحل بدءا بمرحلة الميلاد وصولا إلى مرحلة الاختفاء، كما أن إدارة الأزمة هي الطريقة التي تتغلب بها المنظمة على الأزمة وإدارتها تتخذ أحد الأساليب: التقليدية أو غير التقليدية، فالتقليدية كأسلوب النعامة (الهروب) بمختلف أنواعه والذي يمتاز بتصل المسؤول أو الإدارة العليا (مدير، رئيس قسم، نائب مدير، ...) حول نشوء الأزمة وإدارتها على غرار أسلوب إنكار الأزمة،... وغيرها من الأساليب التقليدية، كما أن هذه الأساليب تستعملها المنظمات حسب نوع الأزمة والنشاط الذي تمارسه المنظمة، فالمؤسسات الخدمائية كالجامعات والمستشفيات،... تستخدم هذا الأسلوب لإدارة الأزمات، كما أن المؤسسات التجارية تستعمل بكثرة أسلوب الوفرة الوهمية، الاحتياط التعبوي،... وهكذا. وأنجع أسلوب هو أسلوب المواجهة الذي يتميز ب: إكساب الأفراد والمنظمات الخبرة، زيادة ثقة المنظمة بقدرة و قوة كيانها الإداري، الحفاظ على استمرارية المنظمة.... كما أن أسلوب التعاون هو الآخر لا يقل أهمية عن أسلوب المواجهة لكونه يتميز ب: رفعه روح الجماعة بين الأفراد التي تساهم في خلق الولاء التنظيمي للمنظمة والذي بدوره يدفع الأفراد إلى تقديم كل ما هو أفضل. إضافة إلى سيادة الجو التعاوني.

كما أن نماذج إدارة الأزمة تختلف فيما بينها لكن أغلبها أكد على وجود فريق دائم لإدارة الأزمات في المنظمة، حتى يسهل القضاء على الأزمة، كما أن النموذج العام (المتكامل) لإدارة الأزمة الذي يشمل المراحل الثلاث: 1. مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة: في هذه المرحلة ينبغي أن يكون هنالك فريق لإدارة الأزمات في المنظمة لاكتشاف إشارات الإنذار التي تنذر بوقوع الأزمة، فتتخذ المنظمة كافة الإجراءات الضرورية لوقف دمارها.

2. مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة (أثناء وقوعها): تتمثل في كافة الإجراءات (القرارات العاجلة والاستثنائية) التي تقوم بها المنظمة للحد من تصاعد و تأثير الأزمة بهدف الحفاظ على صورتها أمام الجمهور واستمراريتها.

3. مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة (بعد وقوعها): تتمثل هذه المرحلة في توثيق المنظمة لمجريات الأزمة فتحدد بذلك أسبابها ونتائجها وتعمل على عدم وقوع مثل هذه الأزمات مستقبلا، وهذا النموذج هو من أهم نماذج إدارة الأزمة.

وعليه، يمكن القول أن الأزمة هي موقف صعب تواجهه المنظمة فتولد لديها ضغطا وتهديدا على بقاءها لكن بمجرد مواجهة المنظمة للأزمة وتغلبها عليها تزول هذه الآثار السلبية، فتكتسب خبرة أكثر في إدارة أزماتها وبذلك يرتفع أداؤها وتصبح رائدة في مجالها.

خلاصة:

نخلص مما سبق إلى أن الأزمة هي حالة طارئة تحدث في المنظمات على اختلاف نشاطها وحجمها ومن خصائصها: ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرارات المناسبة، حالة الشك في القرارات المتخذة، اهتزاز الصورة الذهنية للمنظمة لدى العمال والعملاء، إضافة إلى سيادة حالة عدم الثقة بين الأفراد... كما لا ننسى التوتر والضيق النفسي الذي تسببه الأزمة عند حدوثها ولا تحتمل التأجيل أو الترك، فالتأجيل والترك يعلمان على استفحالها وتمكينها أكثر الأمر الذي يؤدي إلى التأثير سلبا على المنظمة، كما أنها تخلق فرصا لنجاح الأفراد وإبراز قدراتهم.

والأزمة تمر بمراحل بدءا بمرحلة الميلاد وصولا إلى مرحلة الاختفاء، كما أن إدارة الأزمة هي الطريقة التي تتغلب بها المنظمة على الأزمة وإدارتها تتخذ أحد الأساليب: التقليدية أو غير التقليدية، فالتقليدية كأسلوب النعامة (الهروب) بمختلف أنواعه والذي يمتاز بتصل المسؤول أو الإدارة العليا (مدير، رئيس قسم، نائب مدير،...) حول نشوء الأزمة وإدارتها على غرار أسلوب إنكار الأزمة... وغيرها من الأساليب التقليدية، كما أن هذه الأساليب تستعملها المنظمات حسب نوع الأزمة والنشاط الذي تمارسه المنظمة، فالمؤسسات الخدمائية كالجامعات والمستشفيات،... تستخدم هذا الأسلوب لإدارة الأزمات، كما أن المؤسسات التجارية تستعمل بكثرة أسلوب الوفرة الوهمية، الاحتياط التعبوي،... وهكذا. وأنجع أسلوب هو أسلوب المواجهة الذي يتميز ب: إكساب الأفراد والمنظمات الخبرة، زيادة ثقة المنظمة بقدرة و قوة كيانها الإداري، الحفاظ على استمرارية المنظمة... كما أن أسلوب التعاون هو الآخر لا يقل أهمية عن أسلوب المواجهة لكونه يتميز ب: رفعه روح الجماعة بين الأفراد

التي تساهم في خلق الولاء التنظيمي للمنظمة والذي بدوره يدفع الأفراد إلى تقديم كل ما هو أفضل. إضافة إلى سيادة الجو التعاوني.

كما أن نماذج إدارة الأزمة تختلف فيما بينها لكن أغلبها أكد على وجود فريق دائم لإدارة الأزمات في المنظمة، حتى يسهل القضاء على الأزمة، كما أن النموذج العام (المتكامل) لإدارة الأزمة الذي يشمل المراحل الثلاث: 1. مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة: في هذه المرحلة ينبغي أن يكون هنالك فريق لإدارة الأزمات في المنظمة لاكتشاف إشارات الإنذار التي تنذر بوقوع الأزمة، فتتخذ المنظمة كافة الإجراءات الضرورية لوقف دمارها.

2. مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة (أثناء وقوعها): تتمثل في كافة الاجراءات(القرارات العاجلة والاستثنائية) التي تقوم بها المنظمة للحد من تصاعد و تأثير الأزمة بهدف الحفاظ على صورتها أمام الجمهور واستمراريتها.

3. مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة (بعد وقوعها): تتمثل هذه المرحلة في توثيق المنظمة لمجريات الأزمة فتحدد بذلك أسبابها ونتائجها وتعمل على عدم وقوع مثل هذه الأزمات مستقبلا، وهذا النموذج هو من أهم نماذج إدارة الأزمة.

وعليه، يمكن القول أن الأزمة هي موقف صعب تواجهه المنظمة فتولد لديها ضغطا وتهديدا على بقاءها لكن بمجرد مواجهة المنظمة للأزمة وتغلبها عليها تزول هذه الآثار السلبية، فنكتسب خبرة أكثر في إدارة أزماتها وبذلك يرتفع أداؤها وتصبح رائدة في مجالها.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

تمهيد

1. تعريف ميدان البحث
2. المنهج المتبع
3. الدراسة الاستطلاعية
4. المعاينة
5. أدوات جمع البيانات
5. صدق و ثبات الأداة
6. أدوات تحليل البيانات
7. حدود و صعوبات الدراسة

خلاصة

تمهيد

تتأولنا في هذا الفصل الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة التي تضمنت تعريف ميدان الدراسة (شركة إنرقا)، المنهج المتبع للدراسة، الدراسة الاستطلاعية، المعاينة، صدق وثبات الأداة، أدوات جمع وتحليل البيانات وصولاً إلى حدود و صعوبات الدراسة.

1. تعريف ميدان الدراسة:

تعد شركة إنرغا INERGA لإنجاز المنشآت الأساسية ببوفاريك (البليدة) من أهم الشركات الرائدة في الجزائر، « أنشأتها مؤسسة سونلغاز كوحدة الهندسة المدنية في عام 1979م، و في 1 جانفي 1984م أصبحت شركة، وفي مارس 1990م استقلت عن شركة سونلغاز لكن في عام 2006م عادت إلى شركة سونلغاز كما كانت من قبل «¹. تختص شركة إنرغا في إنجاز البنى التحتية والمنشآت القاعدية والطاقوية.

تقع شركة إنرغا INERGA في الطريق الوطني رقم 1 ببوفاريك (البليدة) و لديها فروع هي:

➤ الإدارة العامة ببوفاريك (البليدة).

➤ الإدارة اللوجستكية: بالمنطقة الصناعية بن بولعيد (البليدة).

➤ القاعدة اللوجستكية الجنوبية: طريق عين أمناس بحاسي مسعود (ورقلة).

➤ القاعدة اللوجستكية شرق: الطريق الوطني رقم 3 بعين مليلة (أم البواقي).

➤ القاعدة اللوجستكية غرب: الطريق الوطني رقم 4 بواد تليلات (وهران).

«تتبنى شركة إنرغا سياسة الجودة و الالتزام بها في عملها كانت و لا زالت دائما محل اهتمام الإدارة والقوى العاملة بها، مما جعلها من الشركات الرائدة في الجزائر المتحصلة على شهادة المطابقة إيزو 9000 كما تلتزم كما تلتزم بالمعايير والمراجع الدولية:

OHSAS/18001, ISO/14001, ISO/9001 وهذا منذ عام 1999م، ومنذ ذلك الحين يساهم أكثر من

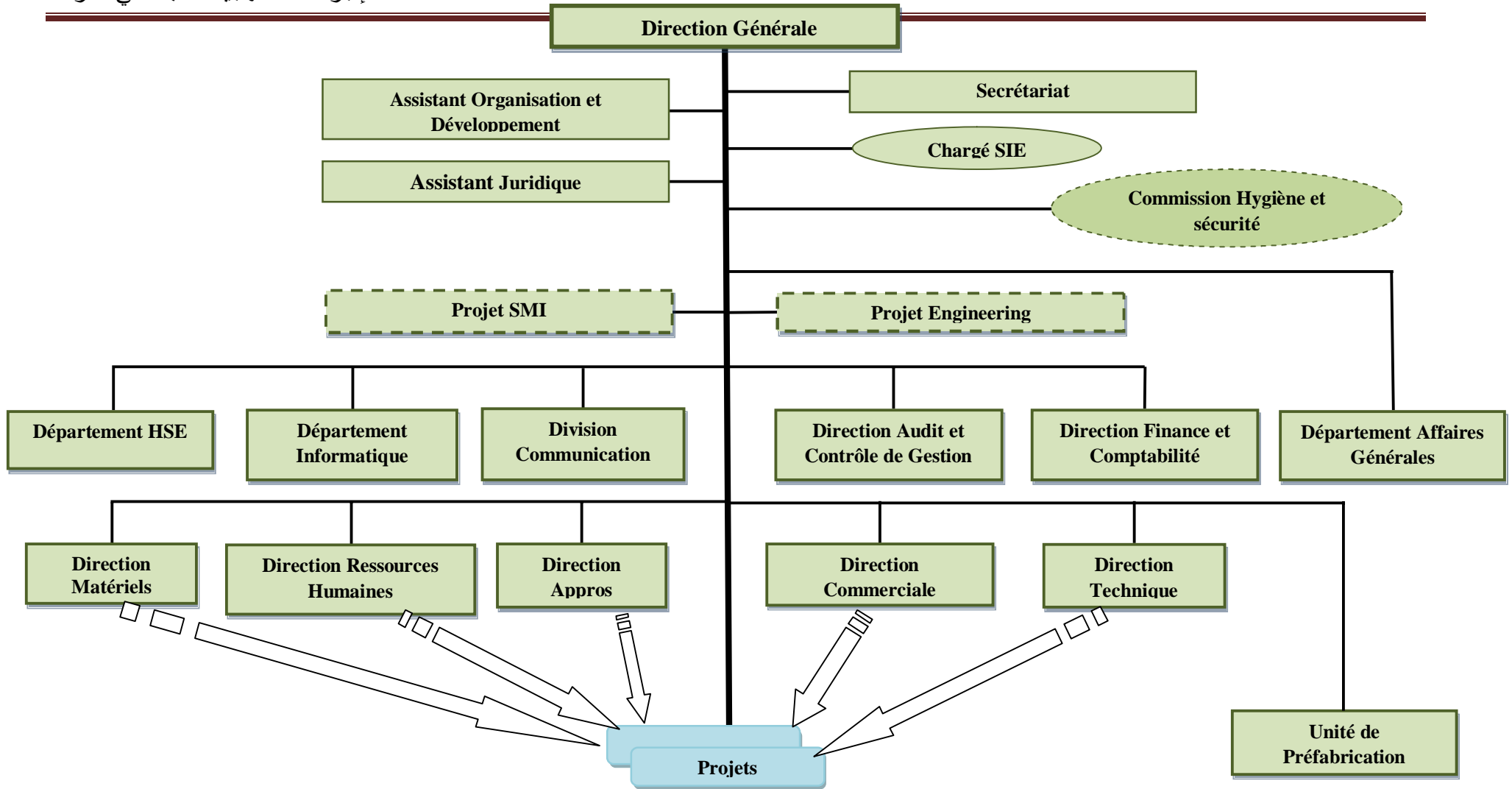
3000 شخص وعلى كل المستويات في تطوير الشركة والإنجاز الناجح لمشاريع البنية التحتية في ظل إدارة

«².

الجودة

1- <http://www.inerga-dz> في 2015/04/11 على 12:01 سا

2 -INDJAZ :revue Interne d'INERGA , 2012 , p17



Source : MANUEL D'ORGANISATION, Version du 09 juin 2011,p 7.

مشاريع شركة إنرقا لسنة 2013-2014/2015 .

- إنشاء محطة توليد الكهرباء ببلارة (جيجل).
- إنشاء محطة توليد الكهرباء عين أرناث (سطيف).
- إنشاء محطة توليد الكهرباء كاب جنات (بومرداس).
- إنشاء محطة توليد الكهرباء بموستغانم.
- إنشاء محطة توليد الكهرباء بوتليلس (عين تموشنت).
- إنشاء محطة توليد الكهرباء بحاسي مسعود (ورقلة).
- إنشاء محطة توليد الكهرباء بحاسي الرمل (غرداية).
- إنشاء محطة توليد الكهرباء عين وسارة (الجلفة).
- إنشاء محطة توليد الكهرباء منيعة (غرداية).
- إنشاء جسر قسنطينة بالسمار (الجزائر).

2. الدراسة الاستطلاعية:

بعد الإتفاق مع شركة إنرقا (INERGA) لإنجاز المنشآت الأساسية ببوفاريك (البلدية) على إنجاز هذه الدراسة في نوفمبر 2014م، أجرينا العديد من المقابلات مع مساعد الرئيس المدير العام وعمال إنرقا (INERGA) للتأكد من وجود ميدان الدراسة وضبط الفرضية واختيار أدوات جمع البيانات، فبعد زيارتنا المتكررة للشركة عدلنا في فرضية الدراسة التي كان مفادها: "تتأجح أساليب إدارة الأزمة في الشركة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية إنرقا ببوفاريك (البلدية) بين أسلوب الهروب، المواجهة، التعاون والاحتواء" لتصبح الفرضية كالتالي: "تتأرجح أساليب إدارة الأزمة في الشركة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية إنرقا (INERGA) ببوفاريك (البلدية) بين أسلوب المواجهة والتعاون". بعد التحقق من أن الشركة تعمل على معالجة كافة أزماتها و وجود فريق دائم لإدارة الأزمات وأنها لا تعتمد مطلقا على أسلوب الهروب والاحتواء ذلك أنها

تعاقب أي عامل عند ارتكابه الخطأ الذي يمس بها وتتفاوت درجة العقوبة حسب درجة الخطأ فهذا كان مؤشرا دالا على عدم اعتماد شركة إنرقا (INERGA) لأسلوب الاحتواء. بعدها وزعنا الاستبيانات على الإطارات والإطارات المسيرة لحساب ثبات الاستبيان، ثم وزعنا الاستبيانات على عينة الدراسة التي استغرقت ثلاث (3) أسابيع لإيصاله لعينة الدراسة. كما تطلبت منا أزمة مشروع محطة توليد الكهرباء براس جنات (بومرداس) العديد من المقابلات مع مسير الأزمة ومع عمال إنرقا للتبين من صحة ما حللناه في السجلات والوثائق المقدمة إلينا.

وقد لا حظنا أن شركة إنرقا (INERGA) من بين الشركات التي تولي اهتماما كبيرا بعمالها وبإنجازاتها فتعمل على توفير كل ما يحتاجه عمالها من حاجات اقتصادية، ثقافية، اجتماعية، ... من أجل محافظتها على جودة أدائها المعروفة به.

3. المنهج المتبع:

فرضت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات و تحليلها « التحليل المتعمق لحالة محددة أو عدد قليل من الحالات من حيث المكان والزمان والموضوع بغرض التعرف الشامل الدقيق عليها»¹. ويعرف أيضا بأنه: «المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة»²

¹ مصطفى محمود أبو بكر و أحمد عبد الله اللوح، مناهج علمية: أسس علمية - حالات تطبيقية، (د.ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2007، ص73.

² - عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط 4، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون (الجزائر)، 2007، ص130.

4. المعاينة:

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من الإدارة العليا (مدير، نائب مدير (رئيس المشروع)، رؤساء الأقسام). وقد بلغ عددهم 56 فردا فوزعنا الاستبيانات على الأفراد الذين تمكنا من إيصاله لهم وقد بلغ عدد الاستبيانات التي طبقناها 37 استبيانا بنسبة 66.07 % من المجموع الكلي، أي أننا استخدمنا أسلوب الحصر الشامل في الدراسة لضمان الحصول على نتائج تمثل المجموع الكلي للإدارة العليا في الشركة وبذلك شملت عينة الدراسة على الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية تسمح لهم بمصادفة الأزمات واتخاذ القرارات المناسبة حيالها.

5. أدوات جمع البيانات:

❖ السجلات والوثائق: مختلف التقارير والمجلات الداخلية للشركة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية إنرقا

.INERGA

❖ الاستبيان: يعرف الاستبيان بأنه: «لائحة من الأسئلة المحضرة تحضيرا يراعي مجموعة من القواعد المنهجية، تدون على أوراق وتوزع على المستجيبين للإجابة عليها كتابيا أو تلقى عليهم شفويا وذلك حسب الظروف وأهداف البحث»¹. شمل الاستبيان على 23 بندا حيث كانت البنود: 1 و2 و3 خاصة بالمعلومات العامة التي تحتوي على: الجنس، الوظيفة والخبرة المهنية. والبنود الأخرى موزعة على المحاور الست (6) للدراسة حيث تضمن:

محور أسلوب المواجهة قبل وقوع الأزمة على ثلاث بنود وهي: البند 4 و 5 و 6 .

محور أسلوب المواجهة أثناء وقوع الأزمة يتضمن أربع بنود و هي: البند 7 و 8 و 9 و 10.

محور أسلوب المواجهة بعد وقوع الأزمة يتضمن أربع بنود و هي: البند 11 و 12 و 13 و 14.

كما شمل محور أسلوب التعاون قبل وقوع الأزمة على بندين وهي: البند 15 و 16.

¹ http:// www.doroob.com في 2015/05/16 على 14:36 سا

محور التعاون أثناء الأزمة أثناء وقوع الأزمة على أربع بنود وهي: البند 17 و 18 و 19 و 23.

محور التعاون بعد وقوع الأزمة يشمل على ثلاث بنود وهي: البند 20 و 21 و 22.

❖ المقابلة: تعرف المقابلة بأنها: «عملية إجتماعية صرفة تحدث بين شخصين الباحث أو المقابل (Interviewer) الذي يستلم المعلومات ويجمعها ويصنفها والمبحوث (Respondent) الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته على الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل»¹. ولقد اعتمدنا على المقابلة التكميلية (نصف الموجهة) مع الرئيس المدير العام لأنه هو الذي سير الأزمة كما أنه على علم بكل تفاصيل عمل الشركة، وكذا بعض المقابلات نصف الموجهة مع عمال شركة إنزقا للتأكيد على المعلومات الموجودة في السجلات والوثائق والمجلات الداخلية للشركة.

6. صدق و ثبات الأداة:

6.1. صدق الأداة:

إن صدق الأداة يعني التأكد من أن الأداة تقيس فعلا ما أعدت لقياسه.

وتم التأكد من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري؛ فلقد عرضناها في صورتها الأولية والنهائية بعد ترجمتها على عدد من المحكمين المختصين في مجال الإدارة و البحث العلمي، بهدف التأكد من مناسبة أداة الدراسة للهدف الذي وضعت من أجله حيث طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح صياغة كل عبارة (بند) من بنود أداة الدراسة، ومدى ملائمة البند للمحور الذي تنتمي إليه، وهل كانت صياغة البند واضحة أو لا، بالإضافة إلى تقديم مقترحاتهم فيما يرونه ضروريا من تعديل صياغة عبارات البنود أو حذفها.

¹ - إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الإجتماعي، ط 1، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، 2005، ص 247.

وبناء عليه قمنا ببعض التعديل وفق ما جاء في آراء المحكمين، ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وبعد حساب صدق الأداة وجدنا أن الاستبيان صادق بنسبة 91%. كما تم عرضه أيضا على المحكمين بعد ترجمته إلى اللغة الفرنسية ليخرج في صياغته النهائية إلى أفراد عينة الدراسة، ويبين الملحق رقم (2) الاستبيان في صورته النهائية.

6.2. ثبات الأداة:

طبقتنا الأداة على عينة استطلاعية لحساب ثبات الاستبيان وبعدها تم حساب التجزئة النصفية ثم حساب معامل بيرسون وبذلك توصلنا إلى أن الاستبيان ثابت بدرجة 0.87، أي أنه يتمتع بدرجة ثبات عالية.

7. أدوات تحليل البيانات:

استعملنا في الدراسة النسب المئوية و المتوسط الحسابي الذي يعرف بأنه مجموع القيم على عدد أفراد العينة.

8. حدود و صعوبات الدراسة:

8.1. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الشركة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية إنرقا INERGA ببوفاريك (البلدية).
- الحدود الزمانية: من نوفمبر 2014 إلى غاية 15 ماي 2015 م.
- الحدود البشرية: شملت عينة الدراسة جميع أفراد الإدارة العليا (مدير، رئيس مشروع، رئيس قسم) الذين يتمتعون بالصلاحيات والسلطة لحل الأزمات لشركة إنرقا (INERGA) .

8.2. صعوبات الدراسة:

- ❖ قلة المراجع حول موضوع أساليب إدارة الأزمات .
- ❖ عدم قبول مؤسسات ولاية البويرة للتربص الميداني مما اضطرنا إلى اختيار ولاية أخرى وهي البليلة مما تسبب في ضياع الوقت في الذهاب والإياب منها، وترجمة كل ما يتعلق بها من تقارير داخلية أو مجالات خاصة بها من الفرنسية إلى العربية وكذا المخطط التقويمي لأزمة مشروع راس جنات، إضافة إلى ترجمة أداة الدراسة إلى الفرنسية وتحكيمها بعد الترجمة الأمر الذي استنزف كل الوقت والجهد.
- ❖ صعوبة وصولنا إلى عينة الدراسة لأن أفراد العينة موزعين في مختلف ولايات الوطن بسبب تعدد فروع الشركة وتواجدهم في أماكن إنجاز المشاريع التي سبق ذكرها، وهو ما ماستغرق مدة زمنية لا تقل عن ثلاث أسابيع.

خلاصة

إن موضوع أساليب إدارة الأزمة فرض المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات وتحليلها بدقة لذلك عرضنا في هذا الفصل ميدان الدراسة (شركة إنرقا لإنجاز المنشآت الأساسية)، وقمنا بالاستعانة بتحليل المحتوى (الوثائق و المجالات الداخلية للشركة) لتحليل أزمة مشروع محطة توليد الكهرباء براس جنات (بومرداس) والاستبيان المقدم لعينة الدراسة بهدف الحصول على نتائج إحصائية تبين اعتماد شركة إنرقا (INERGA) على أساليب إدارة الأزمة.

ولقد اعتمدنا على الإحصاء الوصفي (النسب المئوية والمتوسط الحسابي) لتحليل البيانات استنادا على

النموذج العام لإدارة الأزمة الذي اعتمدناه في بناء الاستبيان.

الفصل الرابع: عرض و مناقشة النتائج

تمهيد

1. تحليل أزمة مشروع محطة توليد الكهرباء بمراس جنات (بومرداس)
1. التعريف بمشروع محطة توليد الكهرباء بمراس جنات (بومرداس)
2. تحليل إدارة أزمة مشروع محطة توليد الكهرباء بمراس جنات (بومرداس)
3. أسلوب إدارة أزمة مشروع راس جنات (بومرداس)

2. تحليل النتائج الإحصائية

1. تحليل نتائج أسلوب المواجهة

2. تحليل نتائج أسلوب التعاون

3. الاستنتاج العام

خلاصة

تمهيد

قدمنا في الفصول السابقة الإطار النظري الذي يمكننا من فهم الأسس التي تقوم عليها أساليب إدارة الأزمة والدور الذي تؤديه لضمان بقاء المؤسسات واستمراريتها.

ونحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة الميدانية من خلال دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية إنرقا (INERGA) عند تعرضها لأزمة مشروع راس جنات (بومرداس) قصد:

معرفة كيفية إدارة شركة إنرقا (INERGA) لهذا النوع من الأزمات.

معرفة مدى استطاعة الشركة أن تستمر بعد تعرضها للأزمة.

وعليه، قسمنا الفصل إلى جزئين هما:

الجزء الأول: تحليل أزمة مشروع محطة توليد الكهرباء براس جنات (بومرداس).

الجزء الثاني: تحليل النتائج الإحصائية.

1. مشروع محطة توليد الكهرباء براس جنات (بومرداس) في أزمة:

1.1. التعريف بمشروع محطة توليد الكهرباء براس جنات:

« هو مشروع إنجاز محطة توليد الكهرباء يحتوي على 5 منشآت هي:

محطة الضخ.

قاعة للآلات.

قناة الصرف.

الملاحق (عمارة للإدارة،محل لضخ المازوت،محل لإنتاج الهيدروجين،...)

تسوية الأرضية»¹.

1.2. إدارة أزمة مشروع محطة توليد الكهرباء براس جنات (بومرداس):

1.2.1. إدارة الأزمة قبل وقوعها:

تمثلت هذه المرحلة في تهديد الزبون للشركة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية إنرقا بنزع المشروع منها و تقديمه لشركة أخرى،فبادرت شركة إنرقا بتكليف مساعد الرئيس المدير العام بإنقاذه.

1.2.2. إدارة الأزمة أثناء وقوعها:

تمثلت هذه المرحلة في مختلف الإجراءات التي قام بها مساعد رئيس المدير العام و هي:

• « جمع المعلومات عن المشروع من مهندسين،عمال،الشركات الأجنبية المشاركة في هذا المشروع وهي

(CEEG,DAEWOO) و ملاحظاته الميدانية عن حالة المشروع.

¹ Plan de redressement :Projet Centrale électrique Ras Djinet ,Novembre ,2014.

- تقديم مساعد الرئيس المدير العام لمخطط تقويمي لمشروع محطة توليد الكهرباء براس جنات (بومرداس) يشمل كافة تفاصيل إنجاز المشروع في وقته المحدد و بكفاءة عالية.

1.2.3. إدارة الأزمة بعد وقوعها:

استلام فريق المشروع (INERGA, DAEWOO, CEEG) للمخطط التقويمي لمشروع محطة توليد

الكهرباء براس جنات (بومرداس) الذي سارت عليه ولا زالت تسير عليه حتى ينتهي المشروع¹.

2. تحليل أزمة مشروع محطة توليد الكهرباء براس جنات (بومرداس):

أولاً: سير العمل:

الجدول 1: يوضح نظام العمل قبل المحطط التقويمي و بعده .

سير العمل قبل المحطط التقويمي	سير العمل بعد المحطط التقويمي
<ul style="list-style-type: none">• تهاون كبير في العمل• فوج واحد من العمال• استقالة رئيس المشروع من العمل لعدم قدرته على تسيير المشروع .	<ul style="list-style-type: none">• العمل بجدية• فوجين للعمل في وحدة 50 و 60 و ثلاث أفواج لمحطة الضخ 8/سا.• تغيير العمال غير الكفوئين وحتى الإطارات منهم.

و يبين الجدول أعلاه التغيير الذي حدث فيما يخص سير العمل ليصبح أكثر ملائمة لإنجاز المشروع.

¹ - مقابلة مع مسير الأزمة (مساعد الرئيس المدير العام) لشركة إنرغا INERGA لإنجاز المنشآت الأساسية ببوفاريك (البلدية)، في

2015/04/25 على 13:45 سا.

الفصل الرابع: عرض و مناقشة النتائج

كما بين مسير الأزمة في المخطط التقويمي العدد الذي يجب أن يكون من العمال (مبينا فيه عدد رؤساء الأفواج، رؤساء الورشات، ومراقبي العمل) في كل شهر وكل منشأة من المنشآت الخمس كما هو موضح في الجداول التالية:

ضمن الجدولين 2 و3 يمثلان المتطلبات البشرية لإنجاز المشروع.

الأشخاص/الحاضرين	الأشخاص	عدد الأشخاص	المنشآت
50/55	رئيس فريق اللحامين و صانعي قوالب الإسمنت	350	محطة الضخ
360/400	صانع قوالب الإسمنت	120	قناة الصرف
380/420	اللحام	180	وحدة 50
8/12	عامل الحديد	180	وحدة 60
80/80	مساعد البناء	100	وحدة 70
30/30	مخرج التسقييل	90	البناية المركزية للمراقبة
		90	العمارات الملحقة
		60	السور الخارجي

Source : Plan de redressement : Projet Centrale électrique Ras Djinet, Novembre, 2014.

الجدول 4: يبين توزيع العمال حسب أشهر إنجاز المشروع.

2016	2015											2014			تعيين	
	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	ديسمبر	نوفمبر		أكتوبر
20	20	30	30	35	35	40	40	45	50	55	55	55	50	35	25	مراقب عمال، رئيس ورشة، رئيس فوج
150	150	220	220	270	270	310	310	360	380	400	400	400	400	320	280	صانع قالب الإسمنت
30	30	30	30	40	40	45	45	54	57	60	60	60	40	10	1	البناء
150	200	230	230	280	300	320	320	370	400	420	420	420	420	330	270	عامل الحديد
3	3	6	6	8	8	9	9	10	10	12	12	12	12	4	4	اللحام
20	30	44	44	45	55	64	64	72	76	80	80	80	60	40	40	مساعد البناء
10	10	10	10	13	13	16	16	18	19	20	20	20	20	12	0	مخرج التسقيف
383	443	570	570	701	721	804	804	929	992	1047	1047	1047	1002	751	620	المجموع الكلي

Source : Plan de redressement : Projet Centrale électrique Ras Djinet , Novembre, 2014.

الفصل الرابع: عرض و مناقشة النتائج

من هنا نستنتج أن تسيير مشروع محطة توليد الكهرباء كان به خلل كبير بدءا بسير العمل الذي كان يضم عمال غير كفؤين مع وجود فوج واحد فقط، وصولا إلى الإمكانيات اللازمة التي يحتاجها المشروع من (الخرسانة، الحديد، ...) كل هذه الأمور حرص مسير الأزمة على إصلاحها و نظرا لخبرته الواسعة في هذه المشاريع غير نظام سير العمل بفوجين للوحدتين 50 و 60 و ثلاث أفواج 8/ سا لمحطة الضخ، إضافة إلى دراسته الشاملة لما يتطلبه المشروع حول كمية الخرسانة والحديد، ... في كل منشأة من المنشآت الخمس التي سبق ذكرها.

كل هذا يؤكد على أن مسير أزمة مشروع راس جنات يتمتع بكفاءة عالية لتسيير الأزمات فهو لم يهمل أي تفصيل دقيق في المشروع، وفيما يلي عرض لبقية النقاط الأساسية التي وقف عندها مسير الأزمة.

ثانيا: الإمكانيات اللازمة لتحقيق المشروع:

« محطتين لإنتاج الخرسانة المسلحة بسعة 60م³ في الساعة الواحدة.

8 خلاط لنقل الخرسانة.

3 ضاغط.

3 مضخات للخرسانة.

فوجين للإعداد.

سعة تخزين الإسمنت ب900طن.

تركيب خزان الإسمنت بسعة 500طن»¹.

¹ Plan de redressement : Projet Centrale électrique Ras Djinet, Novembre ,2014.

ثالثا: محطة الضخ:

الجدول 5: يبين الكمية اللازمة من الخرسانة و الهيكلية الحديدية في محطة الضخ:

الخرسانة م ³	القولبة م ²	الأسوار المدعمة
480	380	1 W
2125	1200	5 W
2125	1200	6 W
280	640	8 W
850	3000	10 W

Source : Plan de redressement : Projet Centrale électrique Ras Djinet, Novembre ,2014.

رابعا: قناة الصرف:

« كمية الخرسانة : 6800 م³

كمية القولبة : 2300 م²

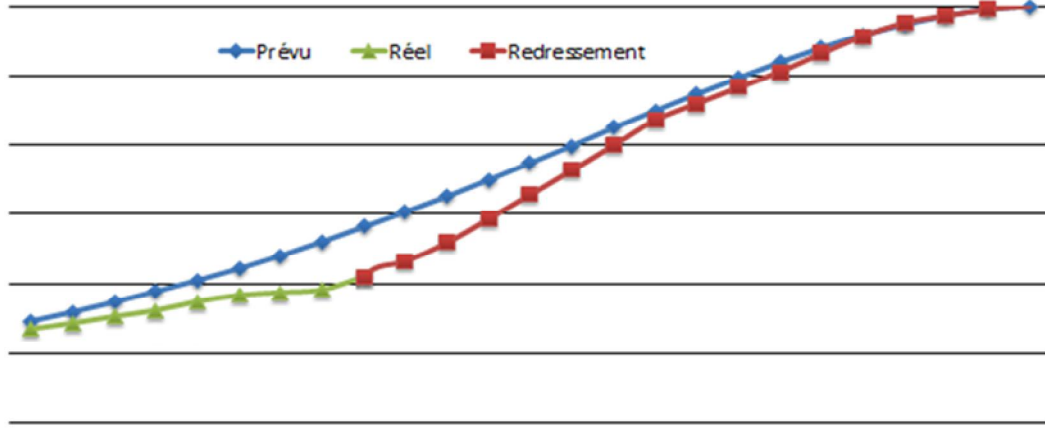
كمية الحديد : 961 طن¹.

¹- Plan de redressement : Projet Centrale électrique Ras Djinet, Novembre ,2014

الشكل رقم 6 : منحنى المخطط التقويمي براس جنات.



Courbe de redressement



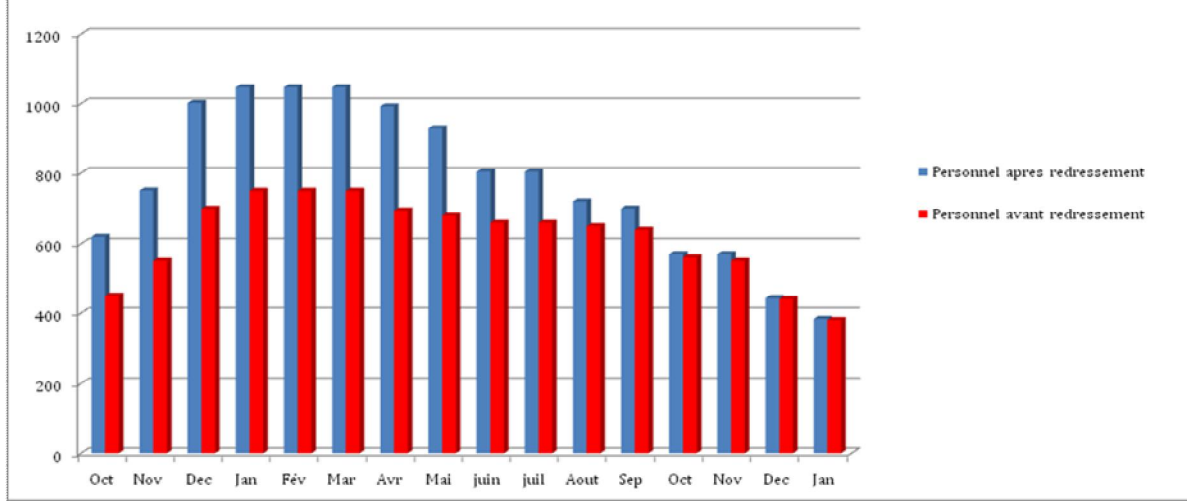
Source : Plan de redressement : Projet Centrale électrique Ras Djinet, Novembre, 2014.

يوضح المنحنى البياني دور المخطط التقويمي في رجوع المشروع إلى حالته التي يجب أن يكون عليها من البداية.

الشكل رقم 7 : ارتفاع عدد العمال لإنجاز المشروع بعد المخطط التقويمي.



- Histogramme des effectifs



Source : Plan de redressement : Projet Centrale électrique Ras Djinet, Novembre, 2014.

توضح هذه الأعمدة البيانية تنظيم و تسيير العمال لإنجاز المشروع طيلة أشهر إنجاز المشروع بعد

المخطط التقويمي.

ونستنتج من الجداول السابقة أن مسير الأزمة (مساعد الرئيس المدير العام) قد حرص على تقديم

كيفية إنجاز المشروع مراعيًا المقادير والإمكانات اللازمة لتحقيق المشروع بعد إجرائه لدراسة شاملة ودقيقة لكيفية

إنجاز منشآت المشروع دون إغفاله لسير العمل أثناء إنجاز المشروع وإدراجه لرؤساء الورشات، الأفواج ومراقبي

العمل في كل شهر لضبط العمل وضمان إنجازها في الوقت المحدد وبكفاءة عالية وهذا ما كان غير موجودا قبل

المخطط التقويمي للمشروع.

3. أسلوب إدارة مساعد الرئيس المدير العام لأزمة مشروع راس جنات (بومرداس):

لقد اعتمد مساعد الرئيس المدير العام على أسلوب المواجهة لإدارة أزمة مشروع محطة توليد الكهرباء براس جنات (بومرداس)، حيث أنه بادر بجمع المعلومات عن المشروع وعن حالته من هندسين، عمال، الشركات الأجنبية المشاركة، كما أنه كان يذهب يوميا ليراقب سير العمل، وذلك طيلة شهر كامل، بعدها قدم المخطط التقويمي للمشروع الذي يحتوي على تفاصيل العمل الدقيقة، بدءا بتحديد كمية الخرسانة في كل منشأة موزعة على عدد أشهر إنجاز المشروع، وهذا ما أشرنا إليه سابقا وصولا إلى تحديده لعدد العمال وسير العمل في منشآت المشروع.

علما أنه يوجد مجلس إدارة الشركة يعنى بإدارة كافة الأزمات التي تتعرض لها الشركة إلا أن مسير أزمة مشروع راس جنات هو من أدار الأزمة، مما يؤكد أن مساعد الرئيس المدير العام هو فعلا قائد هذه الشركة وهذا ما ورد في مجلة "إنجاز" الخاصة بشركة إنرغا INERGA التي أوضحت أن مساعد الرئيس لالندير العام لطالما كان قائدا فقد صرحت بأنه: « رجل التحديات .. غير عادي.. مشهور في العمل بأخلاقه المهنية الرفيعة والمسيرة الجديرة للذكر»¹. الأمر الذي يقر بنجاعة إدارته لجميع الأزمات لا سيما المشاريع المعقدة والمتعقدة منها.

كما أن مشروع قاعدة الحياة 232 بحاسي بركين Hassi-Berkine (مشروع Ourhoud) لسنة 2002 والذي بفضل ارتفع الرأسمال إجتماعي لشركة INERGA كان مديره مسير مشروع راس جنات كما هو موضح في الجدول التالي:

¹- INDJAZ : Revue Interne d'INERGA Novembre, 2004 ,p8.

الجدول 6 : يبين ارتفاع الرأسمال إجتماعي لشركة إنرقا في سنة 2002.

السنة	الرأسمال إجتماعي
1990	50.000.000 دج
1993	100.000.000 دج
1997	250.000.000 دج
2000	300.000.000 دج
2002	350.000.000 دج

Source : INDJAZ : Revue interne d'INERGA – Octobre 2002, p25.

إضافة إلى مشروع محطة توليد الكهرباء بكوت دراوش (سكيدة) في 2004م، حيث كان يتقلد منصب مدير مشروع محطة توليد الكهرباء بكوت دراوش (سكيدة) وبمجرد اكتشافه لإشارات الإنذار التي أذرت بوقوع الأزمة، ذهب مباشرة للبحث عن حلول لها، وفعلا وجد الحل وأنجز المشروع بكفاءة عالية وفي وقته المحدد، مع تفاديه للخسارة المالية الكبيرة التي كانت ستحدث للشركة لو لم يتقطن ويدير الأزمة.

كل هذا يؤكد على أن الشركة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية تملك قائدا فعليا وهذا ما تفتقده معظم المنظمات و بأمس الحاجة إليه.

2. تحليل النتائج الإحصائية :

1.1. المعلومات العامة:

الجدول 7: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
94.44	34	ذكر
5.55	2	أنثى
100	36	المجموع الكلي

يبين الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قد بلغت 94.44 % أما النساء فقد بلغت 5.55 % مما يعني أن

نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث في عينة الدراسة، و نهذا راجع إلى طبيعة عمل شركة إنرغا (INERGA).

الجدول 8: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

النسبة	التكرار	الوظيفة
16.66	6	مدير
38.88	14	نائب مدير (رئيس مشروع)
44.44	16	رئيس قسم
100	36	المجموع الكلي

يتضح من الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب رئيس قسم وذلك بنسبة

44.44% وهي أعلى نسبة نظرا لتواجدهم المتواصل في الإدارة العامة على عكس المناصب الإدارية الأخرى

الفصل الرابع: عرض و مناقشة النتائج

التي تطلبت منا وقتا كبيرا في إيصالها لأداة الدراسة، تليها نسبة منصب رئيس مشروع 38.88%. أما منصب مدير فقد بلغت نسبته 16.66% وبذلك احتلت المرتبة الأخيرة.

الجدول 9: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	الخبرة
33.33	12	أقل من 5 سنوات
44.44	16	من 6-10 سنوات
11.11	4	من 11-16 سنة
11.11	4	أكثر من 20 سنة
100	36	المجموع الكلي

يبين الجدول السابق أن الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة التي تتراوح ما بين 6 - 10 سنوات قد بلغت نسبتهم 44.44% وذلك يدل على أن الإدارة العليا لشركة إنرغا INERGA تتمتع بخبرة كبيرة تسمح لها بمواجهة أزماتها في أي وقت، في حين أن خبرة أفراد العينة لأقل من 5 سنوات قد بلغت نسبة 33.33% وهذا يؤكد على أن شركة إنرغا INERGA تعطي الفرصة للطاقات الشابة المليئة بالحيوية والنشاط التي تساهم في تقديم الأفضل للشركة، أما خبرة أفراد عينة الدراسة التي تتراوح ما بين 11 - 16 سنة بلغت نسبة 11.11%، وهي نسبة تثبت أن لشركة إنرغا INERGA خبرة كبيرة في مجال عملها الأمر الذي يساعد على اتخاذ قرارات سريعة مناسبة للحد من نثار الأزمات التي تعترضها في أي وقت. أما نسبة خبرة أفراد العينة التي تفوق 20 سنة بلغت هي الأخرى 11.11% وهذا يدل على أن شركة إنرغا INERGA لها خبرة واسعة في مواجهة الأزمات وبذلك تحافظ على استمرارها واستقرارها المهني والاقتصادي.

2.1. تحليل نتائج المحاور:

لقد تم الاعتماد على النموذج العام لإدارة الأزمة المتضمن للثلاث مراحل (قبل وقوع الأزمة، أثناء وقوع الأزمة، بعد وقوع الأزمة) في تحليلنا للنتائج الإحصائية موازاة مع نمط بناء الاستبيان المتضمن هو الآخر لمراحل النموذج العام.

2.1.1. تحليل نتائج أسلوب المواجهة لإدارة الأزمة.

أولا : تحليل نتائج أسلوب المواجهة قبل وقوع الأزمة:

الجدول 10: المتوسط الحسابي و النسب المئوية لأسلوبي المواجهة قبل وقوع الأزمة.

النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	
14	6.55	236	المواجهة قبل وقوع الأزمة

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي لأسلوب المواجهة قبل وقوع الأزمة قد بلغ 6.55 ونسبة 14%، ذلك أن الإدارة العليا لشركة إنرقا (INERGA) تبادر فور اكتشاف إشارات الإنذار بتحديد مصدر الخلل وهذا ما تأكدنا منه من خلال مقابلاتنا لبعض عمال شركة إنرقا.

ثانيا: تحليل نتائج أسلوب المواجهة أثناء وقوع الأزمة.

الجدول 11: المتوسط الحسابي و النسب المئوية لأسلوب المواجهة أثناء وقوع الأزمة.

النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	
21	9.52	343	المواجهة أثناء وقوع الأزمة

الفصل الرابع: عرض و مناقشة النتائج

يتضح من الجدول 11: أن المتوسط الحسابي لأسلوب المواجهة أثناء وقوع الأزمة بلغ 9.52 ونسبة 23%، فبمجرد وقوع الأزمة تعلن الإدارة العليا لشركة إنرقا (INERGA) عن وجود الأزمة فتعقد اجتماعات طارئة وهذا ما أكدته غالبية إجابات المبحوثين في البند (23) من الاستبيان المقدم لهم حول الحلول الممكنة اتخاذها أثناء الأزمات فتمثلت في: تحديد أسباب الأزمة، الإعلان عن وجود الأزمة، تحديد المسؤوليات للأفراد.

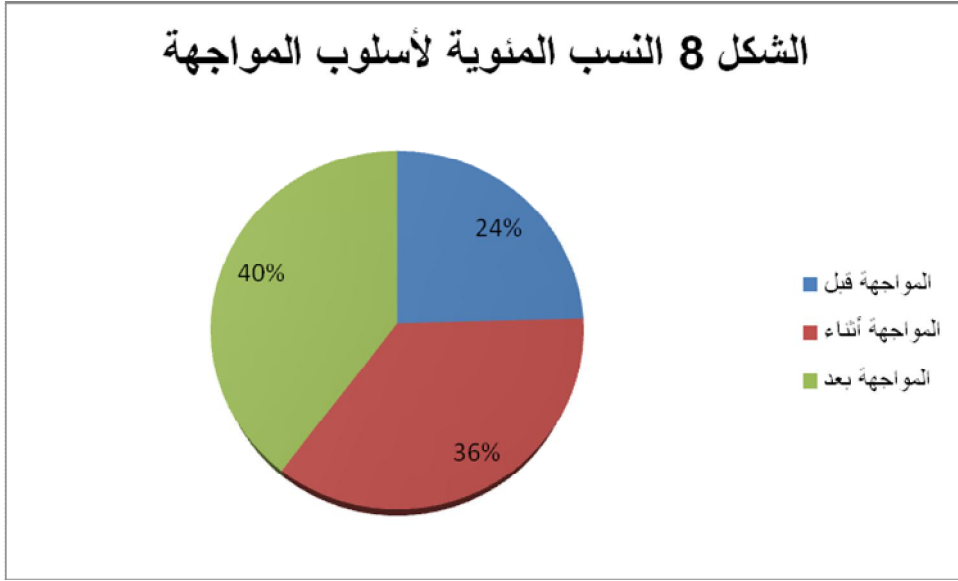
ثالثا: تحليل نتائج أسلوب المواجهة بعد وقوع الأزمة.

الجدول 12: المتوسط الحسابي و النسب المئوية لأسلوب المواجهة بعد وقوع الأزمة.

النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	
23	10.58	381	المواجهة بعد وقوع الأزمة

يظهر لنا من خلال الجدول 12 أن المتوسط الحسابي لأسلوب المواجهة بعد وقوع الأزمة بلغ 10.58 ونسبة 23 % وهي أعلى درجة في أسلوب المواجهة، ذلك أن الإدارة العليا لشركة إنرقا (INERGA) تبادر بعد انتهاء الأزمة بالتوثيق الدقيق لمجريات الأزمة لحصر مسيبي ومنقذي الأزمة لمعرفة قدرات قادتها لتقوم بالتغييرات الضرورية من أجل الحفاظ على استمرارية الشركة، كما أن التوثيق الدقيق لمجريات الأزمة بعد وقوعها يكسب المنظمة خبرة تضيفها إلى مجموع خبراتها السابقة في مواجهة الأزمات والمواقف الصعبة التي ستعترضها مستقبلا.

كما يبين الشكل التالي النسب المئوية لأسلوب المواجهة (قبل، أثناء، بعد) إدارة الأزمة.



2.2. تحليل نتائج أسلوب التعاون

أولاً: تحليل نتائج أسلوب التعاون قبل وقوع الأزمة .

الجدول 13: المتوسط الحسابي و النسبة المئوية لأسلوب التعاون قبل وقوع الأزمة.

النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	
10	4.61	166	التعاون قبل وقوع الأزمة

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لأسلوب التعاون قبل وقوع الأزمة بلغ 4.61 ونسبة 10 %، فالإدارة العليا لشركة إنرقا (INERGA) تتعاون فيما بينها حيث أن كل مشروع تتجزه يتأسسه رئيسه فيعمل هذا الأخير على تحقيق التعاون بين أفرادهم ويعمل أيضا على إيجاد الحلول الناجحة للأزمات.

ثانيا: تحليل نتائج أسلوب التعاون أثناء الأزمة.

الجدول 14: المتوسط الحسابي و النسبة المئوية لأسلوب التعاون أثناء وقوع الأزمة.

النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	
16	7.27	262	التعاون أثناء وقوع الأزمة

يتضح من الجدول 14 أن المتوسط الحسابي لأسلوب التعاون أثناء وقوع الأزمة بلغ 7.27 ونسبة 16 % وهي درجة مرتفعة تؤكد على أن شركة إنرقا (INERGA) تولي اهتماما كبيرا للتعاون حيث أنها تملك فريقا لإدارة أزماتها والمكنى بمجلس إدارة الشركة يعقد كل ثلاثة أشهر يترأسه الرئيس المدير العام والإطارات المسيرة، يحضره جميع أعضائه لطرح الأفكار وتقديم الاقتراحات حول كل ما يخص الشركة، كما يتابع جميع المسؤولين القرارات التي يتخذها مجلس إدارة الشركة ويحرصون على تنفيذها الأمر الذي يسهل القضاء على الأزمات في أي وقت.

2.2.3. تحليل نتائج أسلوب التعاون بعد وقوع الأزمة.

الجدول رقم 15: المتوسط الحسابي و النسبة المئوية لأسلوب التعاون بعد وقوع الأزمة.

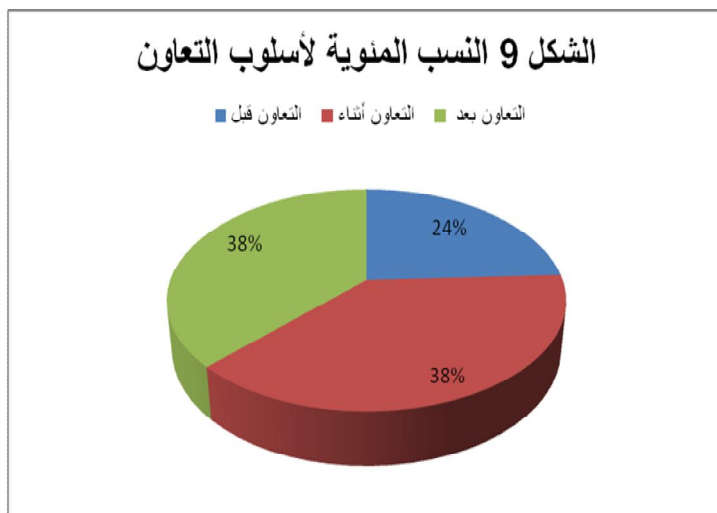
النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	
16	7.13	257	التعاون قبل وقوع الأزمة

يتجلى من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لأسلوب التعاون بعد وقوع الأزمة بلغ 7.13 ونسبة 16 %، ذلك أن الإدارة العليا لشركة إنرقا (INERGA) تهتم كثيرا بمرحلة ما بعد الأزمة (انتهاء الأزمة)

الفصل الرابع: عرض و مناقشة النتائج

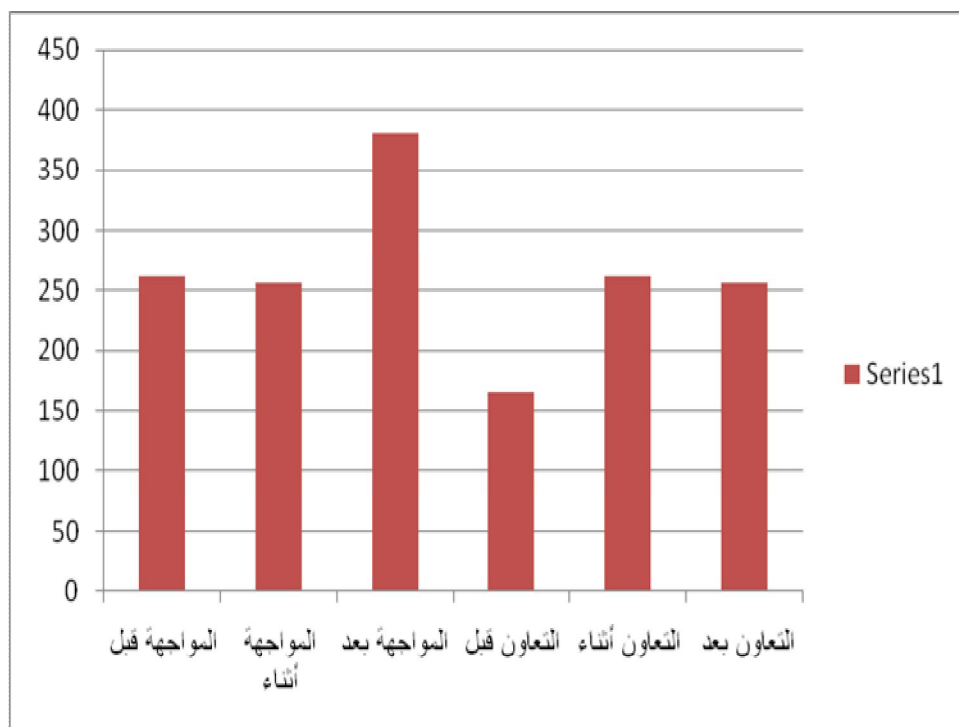
فتعمل على تحديد انعكاسات وآثار الأزمة بدقة، كما أنها تكافئ الفرد الذي أدار وبذل جهدا أكبر للتغلب على الأزمة، كل هذا يساهم في رفع جودة عملها المتميزة بالدقة والكفاءة العالية.

و يوضح الشكل التالي النسب المئوية لأسلوب التعاون (قبل، أثناء، بعد) الأزمة.



ويوضح الشكل رقم 10 الأعمدة البيانية التي تبين درجة ممارسة شركة إنرغا INERGA لأسلوبي

المواجهة والتعاون .



الفصل الرابع: عرض و مناقشة النتائج

وعليه، يمكن القول أن شركة إنرقا لإنجاز المنشآت الأساسية تعتمد أسلوب المواجهة بدرجة قوية جدا وبمتوسط حسابي بلغ 26.65 ونسبة 58%، وهكذا اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة كل من (رائد فؤاد محمد عبد العال) حول أهمية أسلوب المواجهة لإدارة الأزمات لأنه السبيل الوحيد للحفاظ والمساهمة في تطوير المنظمة، أما أسلوب التعاون فتمارسه شركة إنرقا بدرجة قوية وبمتوسط حسابي بلغ 19.01 ونسبة 42%، وقد اتفقت هذه النتيجة نسبيا مع نتائج دراسة (علي بن طارش و رائد فؤاد محمد عبد العال) اللتان أبرزتا دور أسلوب التعاون الذي يتضمن تشكيل فريق لإدارة أزمات المنظمة بهدف التصدي لأي أزمات تعترضها وبذلك تحققت فرضية الدراسة التي مفادها تتأرجح أساليب إدارة الأزمة في الشركة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية إنرقا INERGA ببوفاريك (البليدة) بين أسلوب المواجهة والتعاون.

3. الاستنتاج العام:

هدفت دراسة أساليب إدارة الأزمة في الشركة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية إنرقا (INERGA) ببوفاريك (البليدة) إلى إبراز الأساليب التي تستخدمها لإدارة أزماتها، و بعد اختبار و تحليل نتائج الفرضية توصلنا إلى :

✓ تعتمد الشركة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية إنرقا (INERGA) أسلوب المواجهة الأزمة بدرجة قوية جدا فقد بلغ المتوسط الحسابي 26.66 و نسبة 58 %.

✓ تمارس الشركة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية إنرقا (INERGA) أسلوب التعاون الأزمة بدرجة قوية فقد بلغ المتوسط حسابي لأسلوب التعاون 19.01 و نسبة 42 %.

وبناء على ما سبق نستطيع القول أن الشركة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية إنرقا (INERGA) ببوفاريك (البليدة) تتخذ أسلوب المواجهة والتعاون لإدارة أزماتها من خلال النتائج الإحصائية التي أوضحت لنا ذلك، إضافة إلى تحليلنا لأزمة مشروع محطة توليد الكهرباء براس جنات (بومرداس) التي أظهرت قوة الشركة ومواجهتها للأزمات من خلال إعلانها لوجود الأزمة واختيارها للقائد المناسب لإدارتها الذي هو

الفصل الرابع: عرض و مناقشة النتائج

الآخر واجه الأزمة فبحث عن حلول ناجعة لها حتى يضمن وقف دمارها ويحد من آثارها السلبية وبذلك تغلب عليها ومنع تمكنها من الشركة فحافظ بذلك على المنظمة واستقرارها وأوقف كل الآثار السلبية التي أحدثتها، من توتر نفسي عند عمال الشركة خوفا من انتكاس المشروع و توقفهم عن العمل إلى إزالة القلق عن الإدارة العليا من تمكن الأزمة فيهم واستفحالها وخسارتها للأموال الأمر الذي يؤثر على استقرارها المهني وسط منافسيها وزبائننها والخوف من انهيار سمعة الشركة. كل هذه الأمور تسببها الأزمة لكن مع وجود قائد فعلي يواجهها تزول كل هذه الآثار السلبية وتبقى الآثار الإيجابية وهي ثقة الشركة بنفسها وكفاءتها وبعمالها ومنع انهيار سمعتها وسط المنظمات المنافسة لها وهذا ما حققتة الشركة إنرقا (INERGA) بفضل اختيارها للقائد المناسب لإدارة أزماتها وبفضل إدارة القائد الناجعة للأزمات.

خلاصة:

نستخلص مما سبق أن الأزمة تمثل الحدث الطارئ المصاحب لعدة تغيرات سواء على الأفراد أو المنظمات لما لها من تأثيرات قوية، كما أنها تضع المنظمة في امتحان صعب تجعلها تبرز كل طاقاتها وإمكانياتها من أجل مواجهة الأزمة والحد من آثارها السلبية، وبذلك توضح وتبرز للعيان القائد الحقيقي الذي يديرها ومنه يكتسب خبرة في حل الأزمات، تزيد من ثقته بنفسه، ... كل هذه الأمور من شأنها زيادة دافعيته للعمل، تمكينه من مواجهة أي أزمات مستقبلا.

إن شركة إنرقا لإنجاز المنشآت الأساسية (INERGA) أدارت أزمة مشروع محطة توليد الكهرباء براس جنات (بومرداس) بشكل جيد، فبمجرد ظهور إشارات الإنذار بوقوع الأزمة والتي تمثلت في تهديد الزبون لها بسحب المشروع منها، بادرت شركة إنرقا (INERGA) بتقديم أزمة المشروع لمساعد الرئيس المدير لإدارتها الذي هو الآخر لم يتوانى عن البحث فبذل كافة الجهود بغية وقف دمار الأزمة والقضاء عليها قبل أن تستفحل وتصبح كارثة لا يمكن الخروج منها.

وكما سبق الإشارة فإن مساعد الرئيس المدير العام أدار أزمة مشروع محطة توليد الكهرباء براس جنات (بومرداس) بشكل جيد فقد كان حريصا على بلوغ كافة جوانب وركائز المشروع، إذ أنه لم يهمل أي تفصيل صغير لم يجد له الحل وهذا يدل فقط على أنه عند إدارة الأزمات فلا بد أن نلم بكل الأمور، ويجب الإحاطة بكافة جوانب الأزمة حتى يتم القضاء عليها نهائيا، ومن فوائد أسلوب المواجهة لإدارة الأزمات القضاء على الأزمة جذريا (نهائيا)، وبذلك مواصلة العمل في كافة الظروف الجيدة من أجل تقديم ما هو أفضل في العمل وبذلك يرتفع مستوى أدائها ويكون لها إسم تشتهر به ألا وهو إتقان العمل في وقت المحدد وهذا ما تفتقره غالبية المنظمات .

الفصل الرابع: عرض و مناقشة النتائج

وفي الأخير يمكننا القول أن الشركة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية إنرغا INERGA شركة قوية تواجه أزماتها مقارنة بالشركات الأخرى فبمجرد اكتشافها لإشارات الإنذار بوقوع الأزمة في مشروع محطة توليد الكهرباء (راس جنات) حددت الشخص المناسب لإدارتها وهذا يدل على أنها تعرف كفاءة موظفيها وقدرتهم على التصدي للأزمات، كما أن اختيارها للقائد لم يكن عبثا فلطالما عمل هذا القائد على إدارة الأزمات فيها، وهذا أمر آخر يؤكد على وجود القيادة الفعلية في الشركات الوطنية.

خاتمة

إن الأزمات أمر حتمي تعترض جميع المنظمات على اختلاف نشاطها و حجمها، كما أنها تسبب آثارا سلبية تتمثل في: التوتر والضيق للأفراد، حالة الخوف والشك ، .. إلا أن لها آثارا إيجابية تتمثل في: تمكين المنظمة من معرفة قدرتها على مواجهة الأزمات، إبراز للعيان الأبطال (القادة) الذين أداروها بنجاح، إكساب الأفراد و المنظمات الخبرة من خلال تعاملهم معها للوهلة الأولى.

إن المنظمات تحتاج إلى قادة أكفاء لإدارة أزماتها التي ستعرضها في أي وقت، فالأزمة هي موقف مفاجئ يهدد كيان المنظمة و استمرارها، لهذا تحتاج إلى هؤلاء القادة الذين يعملون على مواجهة الأزمات وتحريك جماعة العمل كلها من أجل وقف ودحض الأزمة قبل استفحالها وتمكنها من المنظمة، لأنها إن تمكنت من المنظمة ستصبح كارثة فدمرها وبذلك تزول المنظمة وينتهي استمرارها، وبمجرد قضاء المنظمة على الأزمة تزول الآثار السلبية التي خلفتها.

من خلال دراستنا الميدانية لشركة إنرقا INERGA لإنجاز المنشآت الأساسية ببوفاريك (البليدة) توصلنا

إلى النتائج اللتي حللناها وفق النموذج العام لإدارة الأزمة:

- ✓ تعتمد شركة إنرقا INERGA أسلوب المواجهة لإدارة الأزمة قبل وقوعها بنسبة 14 %.
- ✓ تتخذ شركة إنرقا INERGA أسلوب المواجهة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها بنسبة 21 %.
- ✓ تمارس شركة إنرقا INERGA أسلوب المواجهة لإدارة الأزمة بعد وقوعها بنسبة 23 %.
- ✓ تلجأ شركة إنرقا INERGA إلى أسلوب التعاون لإدارة الأزمة قبل وقوعها بنسبة 10 %.
- ✓ تعتمد شركة إنرقا INERGA أسلوب اتعاون لإدارة الأزمة أثناء وقوعها بنسبة 16 %.
- ✓ تتخذ شركة إنرقا INERGA أسلوب التعاون لإدارة الأزمة بعد وقوعها بنسبة 16 %.

وعليه، يمكن القول أن الشركة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية إنرقا INERGA تمارس بدرجة قوية جدا لأسلوب المواجهة، كما تعتمد بدرجة قوية لأسلوب التعاون لإدارة أزماتها وهذا ما أكدته لنا أيضا أزمة مشروع محطة توليد الكهرباء براس جنات (بومرداس) لهذا العام، ولا نستطيع أن نفصل الأزمات عن القيادة والعكس صحيح فالأزمات هي التي تبرز وجود القيادة من عدمها، ولذلك توصي الدراسة بإجراء دراسات عن:

القيادة أثناء الأزمات .

قائمة المراجع:

المعاجم:

1. ابن المنظور الافريقي المصري، لسان العرب، ط 4، مج1، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت (لبنان)، 2005.

الكتب:

1. إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الإجتماعي، ط 1، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، 2005، ص 247
2. إدوارد ب. بورودزيكس، إدارة المخاطر و الأزمات و الأمن، تر: أحمد المغربي، ط 1، القاهرة (مصر)، ص 174.
3. حسن البزاز، إدارة الأزمة بين نقطة الغليان و التحول، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت (لبنان)، 2001.
4. ماجد سلام الهدمي، مبادئ إدارة الأزمات: الاستراتيجية و الحلول، (د،ط)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009.
5. محمد عبد السميع و أحمد طيبة، الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، ط 1، دار جليس الزمان، عمان (الأردن)، 2014.
6. مصطفى محمود أبو بكر و أحمد عبد الله اللطح، مناهج علمية: أسس علمية-حالات تطبيقية، (د.ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2007.

7. محمد أحمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، (د،ط)، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة (مصر)، 2006.
8. معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008.
9. مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الإقتصادية العالمية و حوكمة الشركات (جذورها-أسبابها-تداعياتها-أفائها)، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2013.
10. محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات السياسية و استراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية الدولية، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2012.
11. محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات الاقتصادية و طرق حل المشكلا الإدارية، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2012.
12. محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات: المشكلات الاقتصادية و المالية و الإدارية، ط 1، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان (الأردن)، 2010.
13. محمد محمد محمد عنب، التحقيق والبحث الجنائي في إدارة الأزمات والكوارث، (د،ط)، دار أبو المجد للطباعة، مصر، 2012.
14. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية : دراسة تطبيقية على جريمة الثأر، (د،ط)، منشأة معارف للنشر، الإسكندرية (مصر)، 2008.
15. محمود خلف جاد الله، إدارة الأزمات، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010.

16. معهد التنمية البشرية، إدارة الأزمات: (إطار نظري)، (د،ط)، مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، غزة (فلسطين)، (د،ت).

17. نواف قطيش، الأمن الوطني وإدارة الأزمات، ط 1، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2012.

18. عبد السلام أبو قحف و رنا عيتاني، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، (د،ط)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1999.

19. عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 4، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون (الجزائر)، 2007.

20. عاصم محمد الأعرجي، إدارة الأزمات و اتخاذ القرارات، ط 1، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2013.

21. جمال الدين محمد المرسي، إدارة الأزمات البيعية و التسويقية، (د،ط)، الدار الجامعية: طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية (مصر)، 2006.

22. قدري عبد المجيد، اتصالات الأزمة و إدارة الأزمات، ط 1، دار الجامعة الجديدة، مصر، (د،ت).

23. سوسن سالم الشيخ، إدارة و معالجة الأزمات في الإسلام، ط 1، دار النشر للجامعات، القاهرة (مصر)، 2003.

24. شهرزاد مسعود لمجد، الإعلام و إدارة الأزمات : الإعلام الأمريكي أنموذجا، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2013.

25. صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، (د،ط)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية (مصر)، 2007.

26. يوسف أبو فارة، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009.

27. طارق صالح عبد النبي المغربي و منى رمضان بوبكر المطردى، إدارة الأزمات في العلاقات الدولية، (د،ط)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 2010.

28. فؤاد حمدي بسيسو، محددات إدارة الأزمات الاقتصادية والمالية والمصرفية (الدليل العلمي لإدارة الأزمات)، (د،ط)، اتحاد المصارف العربية، فلسطين، 2010.

الرسائل الجامعية:

1. ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2007.

2. توفيق محمد حسين الطيراوي، واقع الأزمات و البدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية فلسطين: رسالة ماجستير، نابلس (فلسطين): جامعة النجاح الوطنية، 2008.

3. توفيق محمد حسين الطيراوي، واقع الأزمات و البدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية و المدنية فلسطين: رسالة ماجستير، نابلس (فلسطين): جامعة النجاح الوطنية، 2008.

4. حيدر عبيسات و زياد طوالبه، دراسة ميدانية لمدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسة المناطق الحرة، مديرية الدراسات، 2005.

5. حرشب ليلي، تسيير المؤسسة في حالة أزمة: دراسة حالة الشركة الوطنية لإنتاج القنوات، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس (الجزائر)، 2007.

6. خليد وليد جمعة الرضيع، مدى الجاهزية لإدارة الأزمات و الكوارث: دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع

المدنى فى قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2011.

7. رهام راسم عودة، واقع إدارة الأزمات فى مؤسسات التعليم العالى بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2008.

8. علي بن طارش بن علي خبراني، أساليب إدارة الأزمات المدرسية فى مراحل التعليم العام و معوقات استخدامها بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.

9. فهد محمد نعمان زيادة، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة فى قطاع غزة على إدارة الأزمات: رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2012.

10. وسام صبحي مصباح إسلیم، سمات إدارة الأزمات فى المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية فى غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2007.

المجلات:

1. أحمد سعيد درياس، مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات فى مدينة جدة، مجلة العلوم والتقانة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج12 (02)، نوفمبر 2012.

2. شاكر جار الله الخشالي و محيي الدين القطب، فاعلية نظم المعلومات الإدارية و أثرها فى إدارة الأزمات: دراسة ميدانية فى الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية، مج3، ع1، 2007.

3. لييام فاهي و روبرت راندال، الإدارة بالسيناريوهات: السفر إلى المستقبل، إصدار الشراء العربية للإعلام

العلمي، ع 16، القاهرة (مصر)، أغسطس 1998، ص2.

4. صبحي رشيد اليازجي، إدارة الأزمات من وحى القرآن الكريم: دراسة موضوعية، مجلة الجامعة الإسلامية،

مج 19، ع 2، غزة (فلسطين)، يونيو 2011.

المؤتمرات:

1. أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال: بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع، جامعة الزرقاء، الأردن.

2. أركان حرب وعلي بن هلهول الرويلي، إدارة الأزمات الاستراتيجية، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود "تتمية المهارات الإستراتيجية"، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض (السعودية)، 28/ 5- 2011/6/1.

3. نجم العزاوي، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة: بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع في جامعة الزرقاء الخاصة تحت عنوان "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"، في الفترة 3- 2009/11/5.

Articles :

1. Gérard Pardini ,la gestion de crise, institut nationales des hautes études de la sécurité et de la justice, Esen ,29 janvier,2010.

2. C .Bénattia , pharmacovigilance :stratégies de gestion de crise dans le médicament, la lettre du pharmacologue-vol20-n1, janvier-février-mars 2006.

الوثائق و المجلات الداخلية لشركة إنرغا (INERGA):

1. Plan de redressement :Projet Centrale électrique Ras Djinet ,Novembre ,2014

2. MANUEL D'ORGANISATION, Version du 09 juin 2011.
3. INDJAZ : Revue interne d'INERGA , 2012 .
4. : INDJAZ : Revue interne d'INERGA – Novembre,2004.
5. INDJAZ : Revue interne d'INERGA – Octobre 2002.

المقابلات الميدانية:

1. مقابلة مع مسير الأزمة (مساعد الرئيس المدير العام) لشركة إنرغا INERGA لإنجاز المنشآت الأساسية ببوفاريك (البلدية)، في 2015/04/25 على 13:45 سا.

مواقع من الأنترنت:

1. <http://www.inerga-dz> في 2015/04/11 على 12:01 سا
2. [http// www.doroob.com](http://www.doroob.com) في 2015/05/16 على 14:36 سا

الملاحق

الملحق رقم 1 أسماء المحكمين:

الجامعة	التخصص	أسماء المحكمين
جامعة البويرة	علم النفس العمل و التنظيم	د. عياش بن الشيخ
جامعة البويرة	علوم اقتصادية	د. علي زيان محند واعمر
جامعة البويرة	علوم التربية	د. عفيفة جديدي
جامعة البويرة	علم النفس العمل و التنظيم	أ. كريمة طوبل
جامعة البويرة	إدارة تسويقية	أ. زكية معزوز
جامعة البويرة	علم النفس العمل و التنظيم	أ. عاشور تمجيات

الملحق رقم 2

الاستبيان في صورته الأولى

الموضوع: تحكيم الاستبيان

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم تحت عنوان "أساليب إدارة الأزمة في المنظمة"، بهدف التعرف على أساليب إدارة الأزمات في الشركة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية ببوفاريك (البلدية)، حيث كانت فرضية البحث كالاتي: تتأرجح أساليب إدارة الأزمة في الشركة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية إنرقا INERGA ببوفاريك (البلدية) بين أسلوب المواجهة و التعاون.

و نظرا لما تتمتعون به من خبرة في هذا المجال، نرجو منكم تحكيم هذا الاستبيان بوضع إشارة (√)

للبيد المناسب و إبداء رأيكم السديد من حيث :

✓ صلاحية البند ووضوحه.

✓ أي البنود التي ترغبون بحذفها أو إضافتها.

✓ أي الاقتراحات أو الملاحظات أخرى ترونها مناسبة.

و شكرا على تعاونكم.

المعلومات العامة

1- الجنس: ذكر () أنثى ()

2- الوظيفة: مدير () نائب مدير () رئيس قسم ()

3- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات () من 6—10 سنوات () من 11—16 سنة () أكثر من 20

سنة ().

	الحكم على العبارة		المحور الأول: أسلوب المواجهة قبل وقوع الأزمة.	
	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال	
التعديل المقترح	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية
				4- هل تبدأ العمل في وضع حلول ناجعة للقضاء على الخلل الذي يعيق إنجاز المشروع في وقته المحدد بمجرد ظهور إشارات الإنذار بوقوعها؟
				5- هل تواصل العمل عند اكتشاف ملامح الخلل و تبحث عن حلول له؟
				6- هل تتجاهل الخلل عند

					اكتشاف إشارات الإنذار بوقوعه؟
					المحور الثاني: أسلوب المواجهة أثناء وقوع الأزمة
					7- هل تقوم بتنسيق جهود العمال للقضاء على الخلل الذي يعيق إنجاز المشروع في وقته المحدد؟
					8- هل تستشير جماعة العمل حول سبل القضاء على الخلل الذي يعيق إنجاز المشروع في وقته المحدد؟
					9- هل تعقد اجتماعات طارئة داخل أو خارج العمل من أجل القضاء على الخلل الذي يعيق إنجاز المشروع؟
					10- هل تبسط آثار الخلل الذي يعيق إنجاز المشروع في وقته المحدد لجماعة العمل؟

					11- ما هي الاقتراحات و الحلول التي من الممكن اتخاذها أثناء وجود خلل ما يعيق إنجاز المشروع في وقته المحدد؟
					المحور الثالث: أسلوب المواجهة بعد وقوع الأزمة
					12- هل تحدد الطريقة التي سار بها الخلل الذي أعاق إنجاز المشروع؟
					13- هل تقوم بالتوثيق الدقيق لمجريات الخلل الذي أعاق إنجاز المشروع؟
					14- هل تعمل على حصر مسببي الخلل الذي أعاق إنجاز المشروع؟
					15- هل تعمل على حصر ضحايا و منقذي المشروع؟
					المحور الرابع: أسلوب التعاون قبل وقوع الأزمة

					16- هل توزع مهام حل الخلل بين الموظفين حسب تخصصاتهم؟
					17- هل تحضر اجتماعات مجلس إدارة الشركة لطرح الأفكار والحلول للأزمات قبل وقوعها؟
					المحور الخامس: أسلوب التعاون أثناء وقوع الأزمة.
					18- هل تشارك مجلس إدارة الشركة في إعداد خطة القضاء على الخلل الذي يعيق إنجاز المشروع؟
					19- هل تشجع العاملين في الشركة على التفاهم و الانسجام في البدائل المناسبة للقضاء على الخلل الذي يعيق إنجاز المشروع؟
					20- هل تتابع تنفيذ القرارات والإجراءات التي توصل إليها مجلس إدارة الشركة للقضاء على

				الخلل الذي يعيق إنجاز المشروع؟
				المحور السادس: أسلوب التعاون بعد وقوع الأزمة
				21- هل تكافئ الفرد (الأفراد) الذين بذلوا جهدا أكبر للتغلب على الخلل الذي يعيق إنجاز المشروع؟
				22- هل تضع خططا فاعلة لمواجهة الأزمات (خلل ما) مستقبلا؟
				23- هل تحدد نتائج الخلل الذي أعاق إنجاز المشروع و تناقشها مع باقي المدراء؟

الاستبيان في صورته النهائية



جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج

البويرة



كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية

La chercheuse procède à l'étude pratique pour l'obtention d'un diplôme de master en psychologie, du travail et de l'organisation sous le titre « les méthodes de gestion de crise au sein d'une organisation », afin de connaître les méthodes de gestion des crises au sein de la société nationale de la réalisation des infrastructures INERGA à Boufarik (Blida).

Vu l'expérience dont vous disposez dans ce domaine, prière de mettre le signe(x) pour la bonne réponse, et soyez sur que vos réponses ne seront utilisées que pour des fins de la recherche scientifique et en toute confidentialité.

Merci pour votre coopération.

Renseignements généraux:

1- sexe: Masculin () Féminin ()

2-fonction: Directeur () sous directeur () chef de département ()

3- expérience professionnelle : moins de 5 ans () de 6__10 ans () de 11 __ 16 ans () plus de 20 ans ().

4- est ce que tu débutes ton travail en élaborant des solutions efficaces pour éliminer le dysfonctionnement qui freine la réalisation du projet dans les délais sachant que des signaux d'alerte ?

Toujours () parfois () jamais ()

5- le travail s'est-il poursuivi lors de l'apparition d'un dysfonctionnement et la recherche de solution?

Toujours () parfois () jamais ()

6-est ce que le travail se poursuit normalement lors de l'existence de signaux d'alerte d'un dysfonctionnement ?

Toujours () parfois () jamais ()

7-est ce que vous procédez à la coordination des activités des travailleurs afin d'éliminer le dysfonctionnement qui freine la réalisation du projet dans les délais ?

Toujours () parfois () jamais ()

8- est ce que tu consultes le personnel à propos des méthodes afin de régler de la panne qui empêche la réalisation du projet ?

Toujours () parfois () jamais ()

9- des assemblées sont-elles organisées en urgence pendant au hors du travail?

Toujours () parfois () jamais ()

10- est ce que vous amoindrissez les effets du dysfonctionnement ?

Toujours () parfois () jamais ()

11-As-t-on déterminer les facteurs et les causes ayant engendré le dysfonctionnement qui freine la réalisation du projet ?

Toujours () parfois () jamais ()

12- est ce que l'on a procédé a enregistré de manière précise du dysfonctionnement le déroulement?

Toujours () parfois () jamais ()

13- est ce que tu cernes les travailleurs à l'origine du dysfonctionnement ?

Toujours () parfois () jamais ()

14- Offres –tu des motivations à cause qui ont contribué au règlement et à sauvegarder le projet ?

Toujours () parfois () jamais ()

15- Procèdes-tu à la répartition de missions entre les travailleurs pour régler le dysfonctionnement ?

Toujours () parfois () jamais ()

16- Pré pares-tu des assemblées du conseil d'administration pour exposer les idées et les solutions de crises avant sa réalisation?

Toujours () parfois () jamais ()

17- Le conseil d'administration participe –t-il à l'élaboration du plan de règlement du dysfonctionnement?

Toujours () parfois () jamais ()

18-Encourages –tu l'esprit de solidarité entre les travailleurs pour choisir une alternative adéquate pour régler le dysfonctionnement ?

Toujours () parfois () jamais ()

19-Y-a-t-il un suivi de l'exécution des décisions et des actions aux quelles est parvenu le conseil pour le règlement du dysfonctionnement?

Toujours () parfois () jamais ()

20- est ce que tu récompenses l'individu (individus) qui ont déployé beaucoup d'efforts pour le règlement du dysfonctionnement ?

Toujours () parfois () jamais ()

21- Mettez-vous en place des plans efficaces pour faire face aux crises à venir?

Toujours () parfois () jamais ()

22- Déterminez-vous les conséquences du dysfonctionnement qui a freine la réalisation du projet et les débattiez-vous avec les autres directeurs ?

Toujours () parfois () jamais ()

23- quelles sont les propositions et solutions qui pouvant être prises au cours du dysfonctionnement qui freine la réalisation du projet dans les délais ?

.....
.....
.....
.....

منشآت المشروع قبل المخطط التقويمي

منشآت المشروع بعد المخطط التقويمي

Station de pompage



23/12/2014

SILO de 500 tonnes



23/12/2014

Turboalternateur Unité 50



23/12/21/014

Turboalternateur Unité 70



23/12/2014

Chaudière Unité 60



23/12/2014

Chaudière Unité 70



23/12/2014

Chaudière Unité 50



23/12/2014

Chaudière Unité 70



23/12/2014

Chaudière Unité 60



23/12/2014

